



---

**ARBEIDSMARKTONTWIKKELINGEN IN DE  
METALEKTRO IN DE STEDENDRIEHOEK**

**ANALYSE EN PROJECTVOORSTEL**

---

**BLAAUWBERG**

16 juli 2010

## INHOUDSOPGAVE

---

### Inleiding

1. De maakindustrie in de Stedendriehoek, gezien vanuit de bedrijven zelf
2. Huidig instrumentarium voor arbeidsmarktbeleid
  - 2.1 *Lopende projecten en huidig instrumentarium*
  - 2.2 *Transitie*
3. Het open innovatiemodel
  - 3.1 *Wat houdt het model in?*
  - 3.2 *Wat heb je nodig?*
  - 3.3 *Projectvoorstel provincie Gelderland*
4. Meta-analyse voor vraagstelling vanuit regio
  - 4.1 *Maakindustrie en arbeidsmarktinformatie: de casus Stedendriehoek*
  - 4.2 *Regionale arbeidsmarktinformatie: algemene beschouwing*

## INLEIDING

---

De Raad voor Werk en Inkomen (RWI) en het Regionaal Platform Arbeidsmarktbeleid (RPA) in de Stedendriehoek (Apeldoorn – Zutphen – Deventer) hebben tussen 2008 en 2010 gezamenlijk een analyse gemaakt van de huidige en toekomstige personeelsvoorziening in de metalektrische industrie in deze regio. Daarbij werden twee vragen gecombineerd:

- De Stedendriehoek wilde weten op welke wijze de personeelsvoorziening in de maakindustrie in het gebied voor de toekomst veilig gesteld zou kunnen worden. Deze vraag was belegd bij een werkgroep van het RPA, ondersteund door mevrouw Solange Panayotopoulos van de Kamer van Koophandel Oost-Nederland.
- De RWI wilde de Stedendriehoek als casus gebruiken om na te gaan welke rol arbeidsmarktinformatie speelt in een belangwekkend regionaal sociaaleconomisch initiatief en hoe die informatie zoveel mogelijk op maatwerkbasis kan worden aangeboden. De RWI handelde in de persoon van Paul van Kruijning, Wim Schouten, Kees van Uiter en Annemiek Wortman.

Beide partijen gezamenlijk hadden en hebben het oog op een vervolg, in de vorm van een nieuw regionaal project dat tegemoet komt aan de thans in de regionale maakindustrie gevoelde behoeften.

Het voor u liggende rapport bevat de tussenbalans van de verrichte werkzaamheden. Het is, conform de vraagstelling, een wat hybride rapport geworden. U krijgt achtereenvolgens te lezen:

*Een typering van de maakindustrie in de regio.* Begin 2008 lanceerde de Stedendriehoek de 'Economische Visie Stedendriehoek'. Daarin zijn de maakindustrie en de zorg benoemd tot speerpuntsectoren. Er is in eerste instantie gekozen voor een focus op de metalektrische industrie, in de Stedendriehoek een relatief grote deelsector binnen de maakindustrie. In RPA-verband is aan deze keuze een vervolg gegeven. De werkgroep die daartoe gevormd is, heeft uitvoerige dossierstudie verricht en ruim twintig interviews gehouden in bedrijven. Er was behoefte aan een goede analyse van die interviews. Het verslag van die analyse vindt u in hoofdstuk 1. De hoofdconclusies:

- er is weinig innovatieve maakindustrie in de regio
- de bedrijven hebben goed zicht op hun eigen personeelsvoorziening
- de aansluiting van onderwijs op arbeidsmarkt is niet ideaal
- de oorzaak voor de lage instroom wordt vooral gezien in het slechte imago van de metalektrische industrie onder jongeren
- bedrijven zoeken elkaar vaker op als het gaat om personeelsvoorziening.

Op microniveau - bij de individuele bedrijven - zijn de alertheid over arbeidsmarkt (de toekomstige personeelsvraag) en het besef van het belang van de contacten met het onderwijs groot. Op mesoniveau - in de regionale organisatie van de bedrijfstak - is er nog een slag te slaan. De industrie zal de slag moeten gaan maken naar een innovatieve maakindustrie. Om dat proces te begeleiden en te blijven zorgen voor

een goed aansluitend onderwijs en een passende personeelsvoorziening is een goede regionale organisatie nodig. Op dit moment lijkt de sector nog te weinig samenhang te vertonen om onderwijs-arbeidsmarkt vraagstukken echt op te kunnen pakken.

*Een compact overzicht van lopende initiatieven om de personeelsvoorziening in de maakindustrie te ondersteunen.* Tot nu toe werd gebruik gemaakt van instrumentarium aan projecten dat tijdens de afgelopen hoogconjunctuur ontworpen is. Maar 2010 is wat dat betreft een belangrijk overgangsjaar. Veel project- en programmabudgetten lopen af en daarmee vervalt ook een deel van het organiserend vermogen (bijvoorbeeld via het Technocentrum). Bezuinigingen en beleidswijzigingen in Den Haag zullen hun sporen na gaan laten.

U vindt het overzicht in hoofdstuk 2.

*Een vooruitblik op de doorontwikkeling van de maakindustrie tot regionaal cluster.* Als de Stedendriehoek de eigen prioriteit serieus neemt, is aanvullende actie geboden. We presenteren daarvoor als kader het open innovatiemodel zoals dat ook elders in het land wordt toegepast en zoals dat op is gekomen aan de hand van Pieken in de Delta, de innovatienota van het Ministerie van Economische Zaken. We benoemen in hoofdstuk 3 daarbij de randvoorwaarden en kansen en doen een voorstel voor concrete projecten.

Daarmee is het regionale deel van dit rapport afgerond. Er volgt in slothoofdstuk 4 nog een meta-analyse. Wat zijn op basis van deze regionale casus lessen voor landelijk arbeidsmarkt informatiebeleid? Hoe kan landelijke arbeidsmarkt informatie worden gepresenteerd en samengesteld dat het voor de regio - de natuurlijke schaal van de arbeidsmarkt - een zo hoog mogelijke gebruikswaarde levert?

Een mondelinge 'preview' op de bevindingen in dit rapport is verschaft in een bijeenkomst van regionale stakeholders, op 2 juni 2010 in Apeldoorn. Wij danken de daar aanwezige stakeholders en ook onze begeleiders Solange Panayotopoulos, Kees van Uiter, Wim Schouten en Paul van Kruining voor hun inzet en de hartelijke samenwerking. Het blijkt dat een hybride vraagstelling geen sta-in-de-weg hoeft te zijn voor een koersvast rapport.

Aart van Bochove  
Michaël Roumen

Bureau Blaauwberg, Leiden, 16 juli 2010

## 1. DE MAAKINDUSTRIE IN DE STEDENDRIEHOEK, BEZIEN VANUIT DE BEDRIJVEN ZELF

Er is in Nederland heel veel generieke arbeidsmarktinformatie beschikbaar. Toch kent elke beleidsmaker of adviseur de frustratie dat de informatie die gevraagd wordt in de voorbereidingfase van een concreet project net niet beschikbaar is. Ook in de Stedendriehoek werd dit probleem ervaren. Het project is begonnen met het verzamelen van beschikbare statistische bronnen (door Saskia Grit van het UWV Werkbedrijf), waaruit een bepaald beeld over de regio naar voren kwam. Vervolgens is er een serie interviews met het bedrijfsleven gepland om dit beeld te toetsen en tegelijkertijd ook te verrijken. De beschikbare informatie en de interviews geven samen goed inzicht in wat er de komende jaren op deze regionale arbeidsmarkt nodig is. Daar gaan we in respectievelijk hoofdstuk 4 en 3 van dit rapport op in.

In dit hoofdstuk geven we de resultaten van de interviews weer. We beginnen met een algemene duiding van de bedrijven zelf (tabel 1), om zo een schets van de aard van de metaalektro in de Stedendriehoek te geven. Dat doen we aan de hand van vier begrippenparen:

- 'oude' metaalindustrie (met als definitie grofweg: het in bulk produceren van standaard halffabricaten) of moderne en innovatieve maakindustrie (kleine series op maat, veel ontwerp en *engineering*)
- toeleveranciers en leveranciers van eindproducten
- stuwende bedrijven (hebben ze een klantenkring buiten de regio en verdienen ze daarmee geld voor de regio) en verzorgende (die vooral de lokale markt bedienen)
- de plek van bedrijven in de economische waardeketen: op zich staande 'stand alone' bedrijven, die niet of nauwelijks gebonden zijn aan hun omgeving of bedrijven die voor hun productie medeafhankelijk zijn van de relatie met andere bedrijven in de regio.

Tabel 1 Overzicht van de 22 geïnterviewde bedrijven

Bedrijf	Grootte categorie <sup>1</sup>	'oude' metaalektro (O) of 'moderne' maakindustrie(M)	toeleverancier (T) of eindproduct (E)	stuwend (S) of verzorgend (V)	cluster (C) of stand alone (A)
1	II	O	T	V	A
2	II	O (hoewel ook ontwikkeling)	T	V	A
3	II	O (hoewel veel innovatie / robots)	T	V	C (veel netwerkpartners arbeidsmarkt)
4	?	O	T	V	A
5	IV	?	E	S	?
6	II	O (hoewel ook ontwerp)	T	?	?
7	III	O (hoewel ook ontwerp)	T	S	A
8	II	O (hoewel ook kleine series op maat)	T	S	A
9	III	O (hoewel ook ontwerp)	T	S	C (erg branchegericht)
10	IV	O	T	S	A (hoewel ook netwerkpartners arbeidsmarkt)
11	I	O	T	V	A
12	IV	O	T	V	A
13	III	M (veel engineering, ook productie)	T	S	A

14	I	O	?	?	?
15	II	O	T	S	A
16	III	M (veel ontwerp)	T	V	A
17	IV	O	T	S	C (onderdeel van groter concern)
18	IV	M	T	S	C
19	III	M (creatieve vormgeving)	E	S	A
20	IV	M	T	S	C (onderdeel van groter concern)
21	II	O (hoewel ook ontwerp)	T	S	A
22	II	O (hoewel ook ontwerp)	T	S	A

De bedrijven is, naast vragen over hun samenstelling en identiteit, ook een aantal stellingen over personeelsvoorziening voorgelegd. Het is opvallend dat hoewel de stellingen op macro niveau wel worden herkend, veel bedrijven hun eigen manier hebben ontwikkeld om met de personeelsvoorziening in krappe tijden om te gaan. Van de overheid verwachten ze dan ook geen sturende arbeidsmarktprojecten maar een meer faciliterende rol. Uit de interviews komen vijf inhoudelijke hoofdlijnen naar voren.

### 1. Er is weinig moderne en innovatieve maakindustrie

Het grootste deel van de bedrijven kan onder de 'oude' metalektro worden geschaard. Er wordt aan innovatie gedaan en sommige bedrijven leveren specialistische en kleine series, maar echte hoogwaardige moderne maakindustrie is er weinig. Dit beeld wordt overigens bevestigd in de *Economische Route voor de Stedendriehoek*: "het aandeel bedrijven met een hightech karakter is te gering". Het aandeel hightech banen binnen de industriële sector bedroeg in 2006 5,6 procent in de Stedendriehoek en 11,9 procent landelijk.

De metalektro heeft voor een groot deel een stuwende economische functie: meer dan de helft van de ondervraagde bedrijven exporteert haar producten of heeft internationale opdrachtgevers. Het grootste deel van de bedrijven is toeleverancier, bijvoorbeeld in laswerkzaamheden of constructie- en machinebouw voor infrastructurele projecten of grotere fabrieksinstallaties. Een enkeling levert rechtstreeks aan de consument.

### 2. De bedrijven hebben goed zicht op hun eigen personeelsvoorziening

De metalektro in de regio is vergrijsd, er is vooral laagopgeleid werk en het is een sector van relatief veel voltijds werkende mannen, uitzonderingen daargelaten. Het werk wordt in veel gevallen als te zwaar gezien voor vrouwen en de bedrijven geven aan dat deeltijdfuncties niet gunstig zijn aangezien dat te veel organisatie en middelen vergt (dure overdrachten, ploegendiensten, extra vervoer). De bedrijven zien wel een verandering in opleidingsniveau: het laagopgeleide werk wordt steeds vaker vervangen door geautomatiseerde processen en hiervoor is hoger opgeleid personeel nodig. Ondanks de ervaren vergrijzing wordt er door het gros van de bedrijven geen specifiek leeftijdsgebonden beleid gevoerd. Leeftijd speelt nauwelijks een rol als het aankomt op het vullen van vacatures. Er wordt wel veel ingezet op vitaliteitsbeleid, flexibilisering van personeel, bijscholing en kennisoverdracht.

**Vitaliteitsbeleid.** Om uitval tegen te gaan en flexibiliteit te bevorderen wordt er waar mogelijk in- en extern gerouleerd (job rotation, tijdelijke uitwisseling met collega bedrijven of bijvoorbeeld arbeidspools).

**Flexibilisering personeel.** Veel bedrijven willen hun huidige personeel breder inzetbaar maken. Dit is deels ingegeven door de krappe arbeidsmarkt, maar ook deels door de inhoudelijke ontwikkelingen van het werk zelf. Er is meer behoefte

aan zelfstandigheid, het onderhouden van klantcontacten, het bij kunnen benen van functieverbreiding, etc. Om via loopbaanontwikkeling tot flexibel en breed inzetbaar personeel te komen gaat het ook niet alleen om inhoudelijke bijscholing of opleiding maar ook een verandering in motivatie, gedrag en bedrijfscultuur.

**Bijscholing en kennisoverdracht.** Bijscholing is zeer belangrijk, vooral om technische ontwikkelingen en innovatie bij te houden. Veel bedrijven maken gebruik van de opleidingsmogelijkheden bij de vakscholen binnen de metaalbranche en er zijn ook bedrijven met eigen bedrijfsschool. Door de oudere werknemers (of in sommige gevallen zelfs oud-personeel in de VUT) aan jongeren te koppelen hopen bedrijven de kennis en ervaring van de oudere generatie over te dragen.

Naast kwantitatieve problemen als gevolg van de vergrijzing en de lage instroom van jongeren (derde hoofdlijn), zien veel bedrijven ook een kwalitatieve mismatch. De meeste moeilijk vervulbare vacatures zijn te vinden vanaf niveau 3, vooral bij specialistische beroepen, zoals laboranten, calculators, gereedschapsmakers, gecertificeerde lassers, panelenbouwers en ketelbouwers. Dit komt in de meeste gevallen omdat er geen of weinig specialistische opleidingsmogelijkheden in de regio zijn. Sommige bedrijven zien een deel van de oplossing in het aan elkaar koppelen van functies: bijvoorbeeld laborant en techneut of trainingen van de storingsdienst voor de voorman. De meesten vinden het toch een kwestie van oren en ogen openhouden: werven via het eigen netwerk en proberen zoveel mogelijk mensen zelf op te leiden.

Overigens speelt leeftijd geen rol bij het aantrekken van kwalitatief personeel. Er zijn genoeg bedrijven die mensen tot wel 65+ aannemen, als ze maar geschikt zijn voor de vacature. Ook mensen van 45+ worden aangenomen en intern nog bijgeschoold voor een bepaalde functie. Via het UWV of andere publieke organisaties wordt er steeds minder geworven. De ervaringen zijn slecht, vooral als het gaat om regelgeving, bureaucratie, maar ook de kwaliteit van de sollicitanten. Een enkeling maakt nog gebruik van jongeren vouchers, gesubsidieerde medewerkers of het aanbod van publieke organisaties, verreweg de meeste bedrijven werven via eigen netwerk. Bedrijven kijken dus zeer pragmatisch naar hun personeelsbehoefte en niet systematisch.

#### **Recessie en de metaalkro**

Sinds het begin van de recessie lijkt er slechts een klein aantal van de geïnterviewde bedrijven te zijn dat gebruik heeft gemaakt van de werktijdverkorting. In enkele andere gevallen zijn er vaste mensen ontslagen, maar het grootste gedeelte van de bedrijven probeert kosten te besparen met het afbouwen van de zogenaamde 'flexibele schil'. Deze flexibele schil bestaat uit tijdelijke- en uitzendkrachten waarmee een bedrijf zich makkelijk kan aanpassen aan de veranderende drukte gedurende jaar, maar dus ook mee kan bewegen met de conjunctuur. Het beeld van de vacatures tijdens de recessie is wisselend per bedrijf: sommigen hebben alweer vacatures, sommigen zien de bodem nog niet.

### **3. De aansluiting van onderwijs op arbeidsmarkt is niet ideaal**

De bedrijven verwachten de komende tijd tekorten bij specialistische technici, maar vooral ook bij leidinggevende technici en technisch opgeleide verkopers. Mede hierdoor is de behoefte aan flexibiliteit en brede inzetbaarheid (zoals ook beschreven bij de eerste hoofdlijn) een breed gedeelte zorg, zowel voor de korte als langere termijn. Flexibilisering is noodzakelijk om 'allround' medewerkers te krijgen. Er lijkt in de metaalkro van morgen simpelweg geen plaats te zijn voor diegenen die niet meekunnen met deze ontwikkeling. Daarom maken veel bedrijven zich dan ook zorgen om de huidige aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt. Deze is in veel gevallen onvoldoende en bedrijven geven aan ontevreden te zijn over het niveau van de groep die net van school komt. "Schoolverlaters moeten vrijwel alles nog leren in de praktijk".

Zo geven sommige bedrijven aan dat roc's niet altijd met de juiste machines of systemen werken die ook op werkvloer te vinden zijn. Veel andere bedrijven geven aan dat scholieren theoretisch nog wel aardig voorbereid zijn, maar niet de juiste sociale of commerciële vaardigheden hebben om breder inzetbaar te zijn (onderhouden van klantcontacten, managementcapaciteiten, et cetera). De bedrijven pleiten dan ook voor meer individueel en competentiegericht onderwijs om jongeren beter aan te later sluiten. Omdat je vaak te maken hebt met jonge leerlingen met een beperkte eigen verantwoordelijkheid, is goede begeleiding van groot belang. Een gedreven leerkracht kan hierin het verschil maken. Enkele bedrijven pleiten ook voor het traditionele vakonderwijs zoals dat nu ook elders in het land in opkomst is (Scheepvaartcollege Rotterdam of de metaalvakschool Delft bijvoorbeeld).

Veel bedrijven hebben ook een aantal concrete verbeteringen voor het onderwijs in haar huidige vorm, zoals de inzet van praktijkbegeleiders vanuit bedrijven bij de onderwijsinstellingen, het helpen selecteren en meeschrijven van lesmateriaal door bedrijven, gastcolleges of docentenstages. Ook worden reguliere stages nog steeds gezien als een goed instrument om jongeren aan te trekken en vroeg op te leiden. Alle suggesties van het bedrijfsleven worden in ieder geval gedaan om meer rechtstreeks contact te bevorderen tussen docenten en bedrijven om de basisvaardigheden te verbeteren. Als deze basisvaardigheden eenmaal zijn ontwikkeld, kan een bedrijf via on-the-job training iemand verder laten specialiseren.

#### **4. De lage instroom komt voor een groot deel door het slechte imago van de metalektro onder jongeren**

Het aantrekken en behouden van jonge mensen voor de metalektro wordt als zeer lastig ervaren. Naast salariëring en doorgroeimogelijkheden als mogelijke oorzaak wordt vaak het slechte imago van de metalektro als boosdoener genoemd. De bedrijven geven duidelijke redenen voor het slechte imago, evenals eventuele oplossingen.

##### *Oorzaken*

- De metalektro staat nog steeds te boek als laaggeschoolde en 'vieze' werkgelegenheid. Deels is dit beeld wel terecht, maar in veel gevallen ook achterhaald. De metalektro ontwikkelt zich snel en wordt steeds hoogwaardiger en hierdoor is er ook steeds meer plek voor hoger opgeleiden.
- Sommigen wijten het slechte imago aan de nadruk op de kenniseconomie, waarbij de maakindustrie vergeten wordt. Opleidingen zijn te algemeen en de keuze voor techniek wordt te laat gemaakt. De afschaf van het traditioneel vakonderwijs zou aan de basis van deze ontwikkeling liggen.
- De 'techniek' is niet goed zichtbaar, zowel in profilering als in het dagelijks leven. Alles zit tegenwoordig verstopt onder elektronica en design. "Je ziet de motor niet meer".
- De promotie rondom metalektro is rommelig en onsamenhangend: er is geen gezamenlijk gezicht naar buiten toe en er zijn teveel losse projecten die elkaar niet aanvullen.
- Een deel van de problematiek ligt bij het bedrijfsleven zelf: uit concurrentieoverwegingen zijn de bedrijven erg gesloten, en hiermee dus ook helaas voor de jongeren. Een enkeling waarschuwt ook voor de 'sel-fulfilling prophecy' – een slecht imago houdt zichzelf in stand wanneer het vaak benadrukt wordt.

### *Oplossingen*

- De metaalktro moet haar hightech karakter (technische hoogwaardige processen) waar mogelijk beter promoten. De metaalbranche heeft vaktechnisch interessant werk, maar weinig jongeren weten dit. Een goed afgestemd media offensief kan hierbij helpen, denk bijvoorbeeld aan de aanwezigheid in jongerenmedia of televisieprogramma's als *Het Beste Idee van Nederland*. Jongeren worden in hun keuze overigens beïnvloed door hun ouders. Richt de promotie dus niet alleen op jongeren, maar ook op de ouders. Onbekend maakt onbemind: de zichtbaarheid van metaalktro bedrijven in de regio moet vergroot worden, nu blijven er zelfs stageplekken onbenut.
- Het verwachtingspatroon van jongeren klopt niet meer met de werkelijkheid. De bedrijven moeten zich vaker openstellen en (oud) werknemers laten vertellen over hun vak. Een beter aansluiting tussen onderwijs en bedrijfsleven kan deze verkeerde verwachtingen bijstellen. Door middel van stages, afstudeerprojecten, open dagen, rondleidingen, gastcolleges kan je veel meer jongeren in aanraking brengen met techniek.
- Opleiden op brancheniveau en niet bedrijfsniveau. Dit kan ervoor zorgen dat bedrijven hun jongeren onderling makkelijker kunnen uitwisselen. Indien een jongere een ander specialisme wil kiezen kan hij wellicht wel bij de buurman terecht en blijft hij hiermee behouden voor de metaalktro.
- De overheid zou het onderwijs meer kunnen verplichten aandacht te besteden aan techniek. Ook zou ze kunnen helpen bij het inbouwen van meer praktijk in het onderwijs (vakcolleges, bedrijfsscholen). De directe contacten tussen de ouders, de leerling, de school en het bedrijf moeten in ere hersteld worden zonder allerlei tussenschijven.

### **5. Bedrijven zoeken elkaar vaker op als het gaat om personeelsvoorziening**

Zoals ook hierboven beschreven is er een groeiende behoefte aan flexibiliteit en brede inzetbaarheid van personeel. Hierdoor wordt er steeds meer nagedacht over externe uitwisseling van personeel, gedeelde arbeidspools of bijvoorbeeld een traineeship in de metaalktro. Hoewel de wil tot samenwerking en afstemming enigszins getemperd wordt door de concurrentieverhoudingen tussen de bedrijven onderling, vormen steeds meer bedrijven een cluster waarbinnen collegiale in- en uitleen mogelijk is. Vereenvoudiging van regels en procedures zou deze ontwikkeling kunnen versnellen.

Daarnaast werken veel bedrijven samen met uitzendbureaus, mede om een flexibele schil van personeel op te bouwen die meebeweegt met de werkdruk en de conjunctuur. De echte vakspecialisten zijn nauwelijks te vinden via uitzendbureaus, dus dit zijn vaak ZZP'ers of mensen die door de bedrijven zelf bijgeschoold worden.

Er lijkt niet veel personeelsuitwisseling met overige sectoren te zijn, de meeste uitwisseling van personeel vindt binnen de eigen sector plaats. Dit komt vooral omdat er behoefte is aan directe inzet en personeel uit andere sectoren eerst een opleidingstraject moeten volgen voordat ze aan de slag kunnen. Personeel dat vertrekt vanuit de metaalktro komt onder anderen terecht in beveiliging, automotive en ict. Ook wordt er concurrentie ervaren vanuit politie en defensie bijvoorbeeld, die de afgelopen jaren goed hebben geworven met hun imagocampagnes.

## 2. HUIDIG INSTRUMENTARIUM VOOR ARBEIDSMARKTBELEID

---

De regio wil inzetten op innovatie en maakindustrie, maar het aandeel bedrijven met een 'hightech karakter' is op dit moment nog gering. De Stedendriehoek moet dus op zoek naar een manier om zowel de regionale identiteit te versterken als de sector op een hoger niveau te tillen. We hebben ook gezien dat de bedrijven hun eigen personeelsbehoefte goed in beeld hebben, evenals hun eigen rol als het gaat op een bijdrage aan het arbeidsmarktvraagstuk. In dit hoofdstuk geven we een overzicht van een aantal lopende activiteiten en het huidige instrumentarium. Vervolgens staan we kort stil bij de aankomende transitieperiode voordat we in het volgende hoofdstuk vooruitblikken op de te nemen stappen.

### 2.1 Lopende projecten en huidig instrumentarium

Naast de techniekopleidingen en de activiteiten van de verschillende onderwijsinstellingen en bedrijven uit de metalektro, zijn er nog meer gezamenlijke initiatieven en projecten die de politieke keuze voor de metalektro moeten ondersteunen en versterken. We noemen een aantal belangrijke.

*Projecten vanuit het bedrijfsleven:*

#### **Technocentrum IJssel Vecht Veluwe**

Technocentra makelen en schakelen tussen kennisinstellingen en het bedrijfsleven met als doel een betere afstemming te bereiken tussen arbeidsmarkt en onderwijs. De activiteiten van het Technocentrum zijn gericht op de volgende twee doelstellingen:

- Versterking en vernieuwing van de regionale infrastructuur en kennis
- Verbeteren aansluiting technisch beroepsonderwijs en bedrijfsleven.

Het Technocentrum ondersteunt een aantal belangrijke initiatieven, programma's en instrumenten, zoals de Technische platforms Deventer, Apeldoorn en Zutphen, het Programma VTB en de Technowijzer.

#### **Platform Techniek Deventer, Apeldoorn en Zutphen**

In vervolg op het scholingsoffensief Deventer, heeft een aantal bedrijven en het VMBO met ROC Aventus het Platform Techniek Deventer (PTD) opgericht. Ook Apeldoorn en Zutphen zijn onlangs een Platform Techniek gestart. De Platforms hebben als doel de instroom in de techniek te bevorderen en de kwaliteit van de opleidingen te verbeteren. Er is een fors aantal technisch actieve bedrijven vertegenwoordigd, maar ook het regionale onderwijs én de gemeentes participeren.

#### **Programma VTB**

VTB staat voor Verbreding Techniek Basisonderwijs. "Het Programma VTB ondersteunt basisscholen om wetenschap en techniek een structurele plek in het onderwijs te geven. Scholen worden voor een periode van drie jaar zowel financieel, organisatorisch als inhoudelijk ondersteund om dit op hun eigen manier binnen de school vorm te geven. Het doel van het Programma VTB is kinderen in aanraking brengen met wetenschap en techniek, zodat zij hun talenten ontdekken en een

positieve attitude ten aanzien van wetenschap en techniek ontwikkelen.” Dit landelijke programma wordt regionaal uitgevoerd door het Technocentrum IJssel Vecht Veluwe.

### **De Technowijzer**

“De TechnoWijzer richt zich op iedereen die een rol speelt bij de opleidings- en loopbaankeuze van jongeren, schoolverlaters en werkzoekenden. Docenten kunnen er ondersteunende activiteiten vinden voor hun lesprogramma. En decanen en ouders kunnen de wijzer gebruiken om leerlingen te stimuleren een kijkje te nemen in de technieksector.” De TechnoWijzer is een gezamenlijk initiatief van de vier Technocentra in Landsdeel Oost.

### **OBM Steden3hoek**

Het Opleidingsbedrijf Metaal is een ander belangrijk project vanuit het bedrijfsleven. “Jongeren in de regio Apeldoorn, Deventer en Zutphen kunnen via OBM Steden3hoek een opleiding volgen en tegelijk aan het werk bij een metaalbedrijf. Ze kunnen hierbij kiezen uit verschillende opleidingen: constructiewerk/lassen, plaatwerken, verspanen en mechatronica. Twee dagen per week zijn ze in het Praktijkcentrum bij ROC Aventus in Apeldoorn waar ze de kneepjes van het vak leren. De andere drie dagen zijn ze aan het werk in het metaalbedrijf. Ook zal er binnenkort een praktijkcentrum in Deventer komen.”

### **Ondernemersplatform Stedendriehoek**

Het Ondernemersplatform Stedendriehoek (OPS) is geen specifiek platform voor de techniek of maakindustrie, maar vormt wel een belangrijk onderdeel van de regionale infrastructuur. Het OPS is het platform waarin het regionale bedrijfsleven in de Stedendriehoek samenwerkt aan belangenbehartiging en het versterken van de regionale economie. In het OPS participeren 7 lokale bedrijvenkringen, VNO-NCW Stedendriehoek en MKB Stedendriehoek, met ondersteuning en advisering door de Kamer van Koophandel Oost-Nederland:

*Projecten vanuit uitvoeringsinstanties:*

### **Servicepunt Techniek**

In het Servicepunt Techniek (onlangs gelanceerd in 2010) bundelen publieke en private partijen hun krachten. Het Servicepunt Techniek biedt op een breed terrein informatie en praktische ondersteuning aan werkgevers, werknemers, werkzoekenden en scholieren. Denk hierbij aan zaken als ondersteuning bij werving en selectie, EVC, training en opleiding, inzicht in alle technische vacatures en leerbanen, of het verzorgen van banen- en scholingsmarkten en promotie van de Sector.

### **Economisch Platform Stedendriehoek**

Het EPS wordt gevormd door:

- vertegenwoordigers van het regionale bedrijfsleven: KvK Oost-Nederland, VNO-NCW Stedendriehoek en MKB Stedendriehoek;
- onderwijs- en kennisinstellingen: Saxion Hogescholen en ROC Aventus;
- de gemeenten in de regio Stedendriehoek: Apeldoorn, Brummen, Deventer, Epe, Lochem, Voorst en Zutphen.

Deze partijen kregen de opdracht een economische visie te formuleren en hebben gezamenlijk een aantal prioriteiten vastgesteld voor het regionaal economisch beleid voor de langere termijn. De eerste doelstelling van het EPS is het ondersteunen van de maakindustrie: *“In de maakindustrie loopt de werkgelegenheid terug, het aandeel bedrijven met een hightech karakter is te gering en de regeldruk te groot. Voor de stabiliteit van de economie van de regio is het belangrijk, dat de maakindustrie haar positie kan behouden en versterken. Hierbij spelen het bevorderen van innovatie en het terugdringen van beperkende regelgeving een belangrijke rol.”*

### Verkenning Bèta Techniek Regio Stedendriehoek

Na Amsterdam, Eindhoven en Twente is er in 2005 ook in de regio Stedendriehoek een verkenning Bèta Techniek uitgevoerd. Dit heeft tot nu toe niet geleid tot een regionaal actieplan voor de Bèta Techniek, maar het document biedt wel veel zinvolle informatie.

Wanneer we de verschillende projecten schematisch weergeven zien we dat de initiatieven over de gehele breedte plaatsvinden, zowel wat betreft soort projecten als de deelnemers die erbij betrokken zijn.

**Tabel 2** Schematisch overzicht van bovenstaande projecten en instrumenten

Project	Categorie	Deelnemers	Doel
<i>Technocentrum</i>	Netwerk	Onderwijs Bedrijfsleven	Optimaliseren afstemming arbeidsmarkt en onderwijs
<i>Platform Techniek</i>	Netwerk	Onderwijs Bedrijfsleven	Instroom techniek bevorderen en kwaliteit onderwijs verbeteren
<i>Programma VTB</i>	Project	Onderwijs	Promotie wetenschap en techniek in basisonderwijs
<i>Technowijzer</i>	Informatie	Onderwijs	Technische informatievoorziening voor het onderwijs
<i>OBM S3H</i>	Project	Onderwijs Bedrijfsleven	Verbeteren praktisch onderwijs in de Stedendriehoek
<i>OPS</i>	Netwerk	Bedrijfsleven	Platform voor regionaal bedrijfsleven
<i>Servicepunt Techniek</i>	Project	UWV Gemeente Ondw. / Bedr.	Bieden van informatie en praktische ondersteuning aan werkgevers /nemers, werkzoekenden, scholieren
<i>EPS</i>	Netwerk	Gemeenten Onderwijs Bedrijfsleven	Formuleren economische visie, prioriteiten vaststellen voor regionaal economisch beleid
<i>Verkenning Beta</i>	Informatie	Gemeenten Onderwijs Bedrijfsleven	Samenhang initiatieven beoordelen

Er blijkt vanuit de gehele regio behoefte te zijn aan een nog gedetailleerdere duiding van de huidige projecten. Om echt goed te kunnen beoordelen waar eventuele overlapping (of juist tekort) zit, zou een uitgebreide projectenmatrix uitkomst bieden: wat zijn de behaalde resultaten, voorlopige conclusies, waar zitten de overlappings, waar de hiaten?

## 2.2 Transitie

2010 is een overgangsjaar. De nieuwe verkiezingen hebben voorlopig geen duidelijke lijn opgeleverd, we staan middenin een crisis die nog steeds niet definitief te duiden is en het einde lijkt voorlopig nog niet in zicht te zijn. We hadden tot nu toe te maken met instrumentarium dat tijdens de laatste hoogconjunctuur ontworpen is en projecten die voor een aantal jaar gefinancierd waren. Veel budgetten van toen lopen inmiddels af.

Het meest sprekende voorbeeld is het Technocentrum. De Kaderregeling Technocentra eindigt eind 2010. Er is altijd een uitgangsprincipe gehanteerd dat intermediaire organisaties zoals TechnoCentrum eindig zouden moeten zijn. Maar de vraag nu is wel hoe het wegvallen van dit organiserend vermogen opgevangen kan worden. Het is tijd om opnieuw na te denken over de voortzetting van de regionale strategie na 2010.

Uit de interviews blijkt dat de bedrijven pragmatisch naar hun personeelsbehoefte kijken: verreweg de meeste bedrijven werven via eigen netwerk en er is behoefte aan rechtstreeks contact tussen bedrijfsleven en docenten. We zien in andere delen van het land een zelfde soort van deconcentratie ontstaan, er zijn kleinschalige initiatieven -soms van particuliere aard- die dichtbij de populatie van leerlingen of bedrijven beginnen. In de regio Stedendriehoek zijn de eigen lasseschool van Askom Groep BV en het praktijkcentrum van ROC Aventus in Apeldoorn daarvan een voorbeeld. Elders in het land bijvoorbeeld de metaalvakscholen van Delft en Nieuwkoop. Bedrijven lijken steeds minder de neiging te hebben om hun personeelsbehoefte via intermediaire structuren te regelen. En hoewel het 'onderwijslandschap' op hoofdlijnen nu wel stabiel is, zal er zeker druk voelbaar worden om toch de afstand tot de populatie weer te verkorten, zoals beschreven in het Blauwberg-rapport *Van beleidstructuur naar marktplein, aansluiting onderwijs - arbeidsmarkt: speelveld en zes strategische thema's voor CBO en KvK Den Haag*. We citeren:

*"Een onoplosbaar verschijnsel is de pluriformiteit en de beweeglijkheid van het afnemend beroepenveld. In formele zin zijn de relaties tussen scholen en bedrijven goed geregeld. Eindtermen van het onderwijs worden mede bepaald door vertegenwoordigers van het bedrijfsleven, er zijn kenniscentra, beroepenveld commissies en andere gespreksplatforms. Maar die structuur lijkt de werkvloer van het individuele bedrijf nauwelijks te bereiken. Een voorbeeld is het stelsel van erkenningen van leerbedrijven voor mbo-stagiaires. Het stelsel -bijgehouden door de kenniscentra- moet ervoor zorgen dat in de bedrijven adequate begeleiding beschikbaar is voor mbo-stagiaires. Maar in de praktijk blijkt vermelding in het register maar weinig te zeggen over die kwaliteit. Bedrijven klagen dat de erkenning een wassen neus is, dat ze nooit een stagebegeleider van de school zien en dat ze geen idee hebben van de plaats van de stage in het curriculum. En bedrijven met hbo-stagiaires klagen vaak dat ze er niet in slagen, hun stageopdracht in het door de school voorgeschreven format te persen. Daarnaast worden de kenniscentra door individuele bedrijven niet altijd ervaren als spreekbuizen en 'facilitators' van het bedrijfsleven; ze zijn in de beeldvorming sterk verknoopt met de onderwijsregelgeving.*

*Omgekeerd klagen scholen dat bedrijven hun vraag naar personeel slecht articuleren en geen tijd nemen om zich het onderwijskundig discours eigen te maken. De relaties zijn ook niet synchroon. Terwijl de ene partij zich tevreden toont (meestal de school), ziet de andere partij nog steeds problemen.*

*De kern van het probleem is wellicht dat er teveel in formele en beschreven oplossingen wordt gedacht. Succesvolle samenwerking is altijd het resultaat van direct contact tussen docenten en middlemanagers of werkenden in de bedrijven. Het is niet zozeer een kwestie van aansturing, maar van wederzijds ondernemerschap: directe en mondelinge uitwisseling, relatieonderhoud, klantgerichtheid. De positieve geluiden - die er ook zijn - over de kenniscentra duiden op eenzelfde conclusie: het zijn de activistische personen die kleur geven aan de relatie, niet de generieke informatievoorziening of de structuur."*

Nu de Stedendriehoek midden in de eerder genoemde transitie staat is er gelegenheid om te herijken. Het is voor de regio van belang niet nog meer losse arbeidsmarktprojecten op te gaan starten: de bedrijven geven in de interviews ook aan dat ze hier niet op zitten te wachten. Wat dan wel? Sinds zes jaar werken Rijk en regio's samen om de regionale economieën te versterken met behulp van de innovatienota Pieken in de Delta. Ook de arbeidsmarkt is een markt die je kunt benaderen vanuit het open innovatiemodel.

Het klassieke arbeidsmarktbeleid lijkt niet meer te werken. De 'match' tussen vraag en aanbod kan niet meer makkelijk worden opgelost door simpelweg het aanbod of de vraag te versterken. In een kenniseconomie is er behalve het kwantitatieve tekort ook een kwalitatief tekort aan arbeid. We verdienen ons brood immers met kennis: een schaars goed waar nooit genoeg van is (innovatie is oneindig). Omdat arbeid per definitie schaars is, zijn hiermee de traditionele arbeidsmarktproblemen als het ware onoplosbaar geworden. Je moet dus zorgen dat mensen goed in staat zijn om over de problemen te kunnen praten en dat ze zelf in staat zijn om dynamiek te scheppen en naar deeloplossingen te werken.

Er is duidelijk geen behoefte aan een nieuw project in concrete zin: het bedrijfsleven geeft aan dat ze nu al de bomen niet meer door het bos kunnen zien. Er is behoefte aan overzicht en samenhang. Dit beeld werd bevestigd op de stakeholdersbijeenkomst op 2 juni bij de Kamer van Koophandel in Apeldoorn. De partijen willen een platform met een zekere marktconformiteit. In het volgende hoofdstuk gaan we verder in op zo'n platform volgens het open innovatiemodel.

### 3. HET OPEN INNOVATIEMODEL

---

We sloten het vorige hoofdstuk af met de constatering dat er weliswaar volop problematiek gevoeld wordt in de personeelsvoorziening van de maakindustrie, maar dat er geen steun is voor een nieuw project in de klassieke zin. Er is veel meer behoefte aan overzicht, communicatie, directe interactie, mogelijkheid tot participatie en samenhang. In dit hoofdstuk gaan we nader in op die behoefte. Crux van het verhaal is het nu eens niet naar de personeelsvoorziening kijken als een bestuurlijke opgave, maar als een echt marktthema.

Dat is niet nieuw voor de Stedendriehoek. In de inleiding van dit rapport haalden we de economische structuurvisie voor de regio al aan. Die visie maakt al gewag van een krachtig en open netwerk tussen de 'vier o's' (van onderneming, onderwijs, overheid, onderzoek) als motor voor innovatie. Kennelijk heeft het thans bestaande instrumentarium aan projecten en programma's nog onvoldoende de gedaante aangenomen van dat netwerk. We maken de regionale ambitie om vanuit de vier o's te werken, daarom iets explicieter.

Feitelijk brengt de introductie van de vier o's ons bij het 'open innovatiemodel', dat bekend is geworden dankzij het standaardwerk 'The Competitive Advantage of Nations' van de Harvard-econoom Michel Porter en is in Nederland geland via de innovatienota 'Pieken in de Delta' van de rijksoverheid.

De interviews met bedrijven onderstrepen het regionale draagvlak voor dat model. De bedrijven geven aan dat ze behoefte hebben aan een marktplein waar ze hun personeelsvoorziening zelf kunnen organiseren. Het gaat niet om een zoveelste project met meetbare of anderszins concrete doelen, maar om het scheppen van een transparant speelveld waarop talent wordt uitgedaagd, transacties tot stand kunnen komen en initiatief wordt aangeboord.

#### 3.1 Wat houdt het model in?

Het thema onderwijs-arbeidsmarkt is geen bestuurlijk thema dat om overeenstemming vraagt, het is een marktthema. En op een marktplein gaat het veel meer om dat iedereen zijn weg kan vinden (transparantie en beweging), met behoud van verscheidenheid in meningen en voorkeuren.

We zetten het open innovatiemodel naast de bestuurlijke traditie van het poldermodel om het verschil goed zichtbaar te maken (figuur 1). In de linkerkolom is - uiteraard in abstractie - weergegeven hoe in de Nederlandse bestuurlijke traditie meestal vorm wordt gegeven aan beleid, zeker als het om complexe samenwerkingsterreinen gaat als de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt. De vele spelers op dat terrein zijn vertegenwoordigd in stuurgroepen die zowel de koers bepalen als vaak ook een directe hand hebben in de aansturing van projecten. In die stuurgroepen is iedereen met een institutionele positie vertegenwoordigd en is het proces gericht op samenwerking en medeneming van alle partijen. Het zoeken naar gezamenlijkheid en het beleggen van ieders belangen bepalen tempo en prioriteiten.

**Figuur 1**

<b>BESTUREN VOLGENS HET POLDERMODEL</b>	<b>NETWERKDENKEN IN OPEN INNOVATIEMODEL</b>
Leiderschap is voorzitterschap: spreken namens achterban	Leiderschap is voorhoedespel: innovatie en competitie
Nadruk op eenduidige meningsvorming: de één loket gedachte	Nadruk op concurrerende meningen: het forum of marktplein
Debat richt zich op overheid, waar beslissingen en arbitrage van worden verwacht (de rol van 'laatste brievenbus')	Alle partijen – overheid, ondernemers, onderwijs – even relevant, overheid laat ruimte voor anderen om rol te nemen
Overheid direct betrokken, stuurt in bedrijfsvoering en projecten	Overheid schept voorwaarden en houdt afstand van andere rollen
Overheid beschermt	Overheid stimuleert
Consensus bereiken, ongelijksoortige partijen in uniform discours krijgen, gezamenlijkheid vastleggen in verklaringen	Verschillen van inzicht laten voortbestaan, maar wel transparant; deelafspraken tussen partijen waar dat interessant is
Samenwerking	Samenhang en interactie, maar dat kan even goed concurrentie als samenwerking zijn
Ruimte voor en tempobepaling door 'langzame' partijen	Ruimte voor 'front runners'
Voor zover inzet van publieke middelen: geen concurrentie, maar breed draagvlak	Voor zover inzet van publieke middelen: concurrentie toegestaan, mits transparant
Iedereen betrokken, level playing field	Gelegenheidsallianties
Stabiliteit en risicobeperking	Uitdaging en innovatie
Alle officiële instanties	Alleen de wel-willers
Centrale vergadering met bestuurders	Forum met marktfunctie
'Old boys network' of 'usual suspects'	Openstelling voor outsiders, nieuw talent

Bron: Blaauwberg

In de rechterkolom is verbeeld wat de 'spelregels' zijn in een open innovatiemodel in de lijn van Pieken in de Delta. Hier is dat dus benoemd als het managen van een marktplein. Voor de aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt op regionaal niveau is dat een goed passend model, omdat er geen sprake is van wettelijke regels of vaststaande kwaliteitseisen. Eisen veranderen met de tijd en als gevolg van veel verschillende ontwikkelingen in economie, demografie, studiekeuze en beleidsprioriteiten. Dan past een op innovatie gericht voorhoedebeleid - op zoek naar dynamiek, *good practices* en tijdelijke impulsen - beter dan een breed consensusmodel. Dat voorhoedebeleid moet er uiteraard wel voor zorgen dat de kwaliteit uiteindelijk over de hele linie - bij alle spelers - omhoog gaat. In het open innovatiemodel gaat het vooral om transparantie (weten waar iedereen mee bezig is, waar en hoe successen worden geboekt en waar zich knelpunten voordoen) en het zoeken naar interessante allianties op onderdelen, los van ieders bestuurlijke strategie. In de rechterkolom krijgt het bestuurlijk overleg ook minder nadruk dan in de linkerkolom en gaat het meer om de praktische voortgang dan om breed bestuurlijk commitment.

In de praktijk is met name op projectniveau veel sprake van mengvormen. Ook de overheid probeert zich vaak en met wisselend succes te richten naar de rechterkolom, met name in economisch stimulatiebeleid (de voorwaarde scheppende overheid, speerpuntsubsidies, Innovatieplatform). Maar bestuurlijk is er toch erg vaak sprake van het werken volgens de linkerkolom.

Voor mensen die de laatste jaren hebben gewerkt in de vele honderden projecten die zich met beta en techniek hebben bezig gehouden, is de komst van een

marktplein wennen. Die honderden projecten zijn voor een groot deel opgezet vanuit een systeemtheorie: de projecten hadden een begin en een eind, verliepen volgens een van te voren vastgestelde plansystematiek en aan het eind moesten meetbare resultaten zichtbaar zijn. De systeemtheorie werd politiek gesanctioneerd: het woord 'meetbaarheid' ligt politici in de mond bestorven. Dat is wel verklaarbaar, omdat het woord een vorm van bestuurbaarheid suggereert. Het 'open innovatiemodel' beoogt – nogmaals – het uitlokken van interactie, eigen initiatief en dynamiek in de relaties tussen de vier o's. Meer kan in een marktverhouding niet verlangd worden: de markt is slechts zeer beperkt stuurbaar.

Daarom moet de wending naar het open innovatiemodel in de stedendriehoek ook niet worden aangegrepen om nieuwe projecten met eindtermen en projectvoorschriften vast te leggen.

Een succesvol open innovatiemodel kent een actieve inbreng van alle vier de o's: ondernemers, onderzoek, onderwijs en overheid (met daarbij wellicht nog de o's van ouders en onderwijs-volgenden). Daarbij gaat het dan niet om vertegenwoordigingen, met bijbehorende achterbannen, maar weer om een effectief netwerk, waarin niet 'qualitate qua' wordt bijgedragen, maar op basis van urgentie, kwaliteit en inbreng.

### 3.2 Wat heb je nodig?

Er zijn vooral drie zaken nodig om een succesvolle aanpak volgens het open innovatiemodel goed te kunnen vormgeven:

- een *level playing field*
- een goede regiobeschrijving
- voldoende organiserend vermogen.

#### **Level playing field**

Een succesvolle aanpak werkt vooral met de 'wel-willers': partijen die met een probleem zitten, ambities en urgentie willen delen en kennis willen uitwisselen. Daarom is het innovatiesysteem ook open: iedereen met een goed idee, met goede informatie of een arbeidsmarktprobleem is welkom. Informatie-uitwisseling, transparantie, ontwikkelingen signaleren en alliantievorming om knelpunten aan te pakken zijn dan belangrijke uitgangspunten. En *level playing field* impliceert ook een periodiek strategisch beraad. Dat hoeft overigens geen vast bestuurlijk overleg te zijn. Het gaat niet om afstemming, consensus bereiken, formele besluitvorming of het opstellen van overkoepelende beleidskaders. Niemand is de baas in een open innovatiesysteem.

#### **Regiobeschrijving**

Een goede regiobeschrijving geeft de actoren hetzelfde vertrekpunt, bijvoorbeeld een gedeeld beeld van de sociaal-economische opgaven van een regio. "Hoe staan we ervoor?" Als iedereen dezelfde informatie heeft kan er vervolgens natuurlijk prima bereidheid tot discussie zijn. Wat dat betreft is er al veel goed materiaal te vinden. Er zijn regioanalyses van onder anderen het Technocentrum IJssel Vecht Veluwe, informatie van het UWV, het statistisch jaarboek Stedendriehoek en de Verkenning

en Regionaal Actieplan Bèta Techniek Regio Stedendriehoek. We constateren wel dat het materiaal versnipperd is en niet altijd even goed op elkaar aansluit.

#### **De Stedendriehoek als gemeente**

Waar zit de samenhang in de Stedendriehoek en hoe verhoudt de Stedendriehoek zich tot de rest van het land? Wanneer we de Stedendriehoek bekijken alsof het een enkele gemeente is, valt er een aantal zaken op. De Stedendriehoek is bovengemiddeld vergrijsd. In de Atlas voor Gemeenten zou de Stedendriehoek (in een vergelijking met de 50 grootste gemeenten) ongeveer rond de 10<sup>e</sup> plek uitkomen wat betreft vergrijzing. Als het gaat om het aandeel niet-westerse allochtonen zou de Stedendriehoek helemaal onderin staan bij gemeenten als Sittard-Geleen en Velsen: het is een zeer autochtone regio. De Stedendriehoek heeft veel industrie: in 2008 was het percentage banen van werknemers in de industrie hoger dan in traditionele industriesteden zoals Eindhoven, Maastricht en Enschede. Hoewel die industriesteden momenteel met werkloosheidcijfers tussen de 6,5% en 9% kampen, heeft de Stedendriehoek slechts 4,5% niet-werkende werkzoekenden.

#### **Organiserend vermogen**

Er is vervolgens een motor nodig voor het platform, voeding van het netwerk. We denken dan ook dat hier de kern ligt van het projectvoorstel aan de provincie Gelderland: om bij te dragen aan clustervorming moet er de komende jaren ook geïnvesteerd worden in het versterken van het regionale organiserend vermogen. In de volgende paragraaf kijken we met name ook naar de concrete invulling van het open innovatiemodel in de Stedendriehoek.

### **3.3 Projectvoorstel provincie Gelderland**

De provincie geeft aan dat haar rol op het gebied van arbeidsmarkt en onderwijs beperkt is, maar dat zij zich wel graag inspannt om de regionale economie te stimuleren. De maakindustrie in de Stedendriehoek in brede zin, en in dit geval met name de metalektror, past in deze ambitie. De provincie geeft dan ook aan dat zij een initiatief voor clustervorming in de metalektror vanuit het 'Onderwijs' en de 'Ondernemingen' graag ondersteunt en dat zij voor zichzelf een faciliterende rol ziet weggelegd. De provincie raadt aan om gebruik te maken van het huidige instrumentarium, of in ieder geval bestaande aanknopingspunten zoals het nieuwe Servicepunt Techniek of de bestaande platforms Techniek. De provincie geeft ook aan dat voor de toezegging van een subsidie nieuw organiserend vermogen niet een doel op zich mag zijn. Ze willen wel bijdragen aan een concreet einddoel en hierin kan het scheppen of versterken van organiserend vermogen een middel zijn om doeltreffende resultaten te bereiken. Het RPA heeft zichzelf opgeworpen als medeauteur en/of adviseur voor het schrijven van de projectaanvraag.

Ook het bedrijfsleven staat achter clustervorming en ziet hierin ook een antwoord op haar personeelsproblematiek. Ze gelooft dat clustervorming de bekendheid van metalektror zal vergroten en op termijn ook het imago zal van de techniek zal verbeteren. De bedrijven benadrukken dat de huidige veelheid aan losse projecten ineffectief is en niet bijdraagt aan de benodigde dynamiek. Er is behoefte aan overzicht en afstemming: een open marktplein of overkoepelend platform.

#### **Leiden – *life meets science* als motor voor het lokale *life sciences* cluster**

Het Leidse *life sciences* cluster van bedrijven, onderwijs (mbo, hbo en universiteit) en andere instellingen (TNO, academisch ziekenhuis, Naturalis) is een belangrijke drager van de Leidse economie. De bedrijfsmatige kant van het

cluster heeft lang nodig gehad om tot wasdom te komen en er is een stringent en lang volgehouden (sinds begin jaren tachtig) uitgiftebeleid van de gemeente voor nodig geweest om te voorkomen dat het Bio Science Park een zoveelste gemengd bedrijventerrein zou worden, in plaats van het toonaangevende hightech cluster dat het nu is. Dat cluster zorgt niet alleen voor veel arbeidsplaatsen en toegevoegde waarde aan de Leidse economie, maar heeft ook belangrijke spin-off voor de onderwijs-arbeidsmarkt. De laboratoriumopleiding in Leiden (een combinatie van ROC Leiden en Hogeschool Leiden) is inmiddels de grootste van Nederland en heeft een nauwe relatie met het bedrijfsleven.

Goed uitgiftebeleid en de aanwezigheid van veel kennisinstellingen is niet genoeg om verder te komen. Er is een motor nodig om zaken te organiseren die niet vanzelf gaan, maar wel van belang zijn voor verdere ontwikkeling van het cluster. Dat is Leiden – *life meets science* geworden.

Een mooi voorbeeld van onderwijs-arbeidsmarkt spin-off als gevolg van clustervorming is het project 'Naar een gezonde onderwijs-arbeidsmarkt voor de Life & Health Sciences sector', dat bijdraagt aan het verhogen van de instroom en scholing van laboratoriumpersoneel op het Leiden Bio Science Park en mede gefinancierd wordt door de Pieken in de Delta subsidieregeling. Ondernemers en onderwijsinstellingen werken intensief samen bij het ontwikkelen van onderwijs dat aansluit op de vraag van de bedrijven. Binnen het project worden nieuwe onderwijsvormen ontwikkeld zoals duale opleidingen voor het hoger laboratoriumonderwijs en leer-werk trajecten voor het middelbaar laboratoriumonderwijs. Partners in het project zijn een aantal bedrijven, de onderwijsinstellingen Hogeschool Leiden en ROCLeiden en de Vereniging van Ondernemingen en Instellingen op het Bio Science Park (VOIBSP). De stichting Leiden - *life meets science* (LLMS) is vervolgens verantwoordelijk voor het projectmanagement.

Hoe zou je zowel de wens van het bedrijfsleven kunnen verbinden met de wens van de provincie voor een succesvolle projectaanvraag? In ieder geval niet door nieuwe projecten te starten. Wel door overzicht te scheppen in het huidige infrastructuur, misschien zelfs wel door bestaande 'losse' projecten te bundelen of op elkaar af te stemmen om de slagkracht en effectiviteit te vergoten. Het versterken van het organiserend vermogen is geen doel op zich, maar het is wel nodig – zeker met de eerder beschreven transitieperiode in het achterhoofd – om te kunnen komen tot regionbuilding en clustervorming.

Het bedrijfsleven wil graag een open marktplein waar zij met de andere o's (overheid, onderwijs, onderzoek) hun eigen personeelsvoorziening kunnen regelen. De provincie wil de regionale economie stimuleren, heeft de metaalkroon mede aangewezen als speerpunt en wil dat er gebruik wordt gemaakt van de bestaande infrastructuur. Je zou dus het bestaande organiserend vermogen in de sector in de Stedendriehoek moeten kunnen equiperen om tot clustervorming te kunnen komen.

We geven een voorbeeld van een eventuele oplossing. Er zijn drie lokale Platforms Techniek: in Deventer, Apeldoorn en Zutphen. Om tot regionale clustervorming te komen zou je deze drie lokale organisaties in staat kunnen stellen om bovenlokaal te handelen. Of ze samengevoegd moeten worden of apart van elkaar kunnen bestaan is een tweede vraag, maar er moet in ieder geval regionaal afgestemd kunnen worden.

Nog concreter: wat voor activiteiten zou je vanuit een regionaal platform kunnen ondernemen? Geen nieuwe arbeidsmarktprojecten, maar activiteiten die de vier o's zelf in staat stellen om onderling zaken te doen, die het speelveld activeren en zo de structuur van de regio versterken. We benoemen zeven mogelijke activiteiten:

- Een respondentenbijeenkomst. Voor de samenstelling van het rapport is met een groot aantal respondenten gesproken. Het ligt voor de hand hen uit te nodigen voor

een presentatie en lancering van het platform. Die bijeenkomst moet zo geprogrammeerd worden, dat ze herkenbaar is als een 'markttreffen'.

- Proberen een lijn te brengen in alle imago / oriëntatieprojecten die volgens het bedrijfsleven nu teveel versnipperd zijn. Bijvoorbeeld voor vroegtijdige oriëntatie op de metaal: een plan maken voor het 'linken' van politici en bestuurders van ondernemersorganisaties voor presentie op de scholen, bij voorkeur in de rol van spreker op openingen van het schooljaar en diploma-uitreikingen. Voorbeelden zijn te halen uit het Angelsaksische schoolsysteem.
- Bezoek aan 'good practices' in de regio: bedrijven die hun eigen oplossingen hebben bedacht voor de arbeidsmarktproblemen. Sowieso steun bij 'zelforganisatie' initiatieven vanuit de sectoren: niet proberen top-down programmalijnen uitzetten, maar bottom-up projecten versterken waar mogelijk.
- Forumbijeenkomsten naar analogie van de Amsterdamse kenniskring. De kenniskring beschikt over een lijst van 6.000 adressen (bedrijven en personen), wordt gesponsord door grote bedrijven en houdt elke drie of vier weken een einde-middag bijeenkomst (200-300 bezoekers). de bijeenkomsten worden gebruikt voor het vertellen van een stand van zaken en het oplaten van proefballonnen. De kring bestaat al 16 jaar. Een sobere versie van de kenniskringaanpak zou als drager voor de markt in de Stedendriehoek kunnen fungeren.
- Demo's. Bij de marktplein hoort nadrukkelijk aandacht voor kleine initiatieven, nieuwkomers en het uitlichten van bijzondere praktijken, zeker op het niveau van docenten. Kan met lunchbijeenkomsten of iets dergelijks.
- Concentratiepunt. Indien er een aangewezen locatie komt als de fysieke manifestatie van het marktplein, dan zou het te overwegen zijn om die functie te versterken door ook andere organisaties die actief zijn op het gebied onderwijs en arbeidsmarkt, daar te huisvesten. Te denken valt hierbij aan het RPA.
- Tenslotte een jaarlijkse 'state of the union'. Een jaarlijkse stand van zaken, die houvast kan geven aan het open karakter van het marktplein, aan de hand van de vraag: doen we de goede dingen en doen we dingen goed. Ook goed een jaarbeeld te schetsen van de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, aan de hand van verschuivingen, ontwikkelingen in speerpuntclusters, interessante scholingsinitiatieven, nieuwe opleidingen, good practices, nieuwe vakscholen et cetera: doet ook recht aan de voorwaarde voor een goede en up-to-date regiobeschrijving als vertrekpunt voor alle partners.

Hoe verder? De Provincie Gelderland heeft op de bijeenkomst van 2 juni in Apeldoorn aangegeven open te staan voor een gesprek over een stimuleringsaanvraag. Gezien het voorgaande, zou die aanvraag kunnen gaan over het operationeel een financieel mogelijk maken van een 'marktplein' in de Stedendriehoek. Dat marktplein heeft een aanjager nodig: een alerte, ondernemingsgezinde man of vrouw die trends signaleert, het grootste deel van de dag onderweg is naar scholen en bedrijven, beurzen en bijeenkomsten organiseert en op talenten jaagt. Het gaat niet om een communicatiemanager: dat zou teveel een

stolling uitlokken in nieuwsbrieven en websites; het gaat echt om mondelinge, op transacties gerichte communicatie tussen de vier o's. Er zijn genoeg voorbeeldsituaties, in reeds functionerende economische clusters, maar ook op kleinere schaal in bijvoorbeeld centrummanagement-achtige constructies. De provinciale bijdrage zou kunnen bestaan uit het financieren van die man of vrouw plus een werkbudget, voor een periode van een jaar of drie. Dat is kort genoeg om de spanning er in te houden, lang genoeg om resultaten te boeken. Natuurlijk moet het niet alleen bij een financiële bijdrage blijven. De provinciale overheid heeft de schaal en de autoriteit om een beginnend clustermanagement in de Stedendriehoek 'belangrijk' te maken. Het provinciale politieke eigenaarschap is van grote waarde.

De vraag waar je die man of vrouw 'neerzet', moet praktisch benaderd worden. Tot nu toe heeft de Kamer van Koophandel veel dynamiek in het speelveld gebracht. De kamer is een door iedereen gewaardeerde rol gaan spelen (zoals ook tijdens de expertmeeting bleek). Dan ligt het voor de hand voor het aanhaken van een clustermanager ook naar de Kamer te kijken.

#### 4. META ANALYSE VOOR VRAAGSTELLING UIT DE REGIO

---

In dit laatste hoofdstuk dragen we enkele overwegingen aan over productie en gebruik van regionale arbeidsmarktinformatie. De casus 'Stedendriehoek' is een mooie aanleiding om daar enkele algemene overwegingen bij te formuleren, omdat twee drijfveren achter het regionale beleid – het opbouwen van een informatiepositie enerzijds en een gevoel van urgentie anderzijds – goed bij elkaar komen.

We beginnen dit hoofdstuk met een korte beschrijving van het proces zoals dat in de Stedendriehoek heeft plaats gevonden sedert 2008. Deze houtskoolschets is gebaseerd op bestudering van dossiermateriaal en een interview met de projectleider ter plaatse. We voegen aan de beschrijving enkele bevindingen en leereffecten toe. Het tweede deel van het hoofdstuk bevat een beschouwing over de rol van informatie in het regionale arbeidsmarktbeleid in algemene zin, dus los van de casus Stedendriehoek.

##### 4.1 Maakindustrie en arbeidsmarktinformatie: de casus Stedendriehoek

Het project waar dit rapport een voorlopig resultaat van is, had in 2008 een tweeledige oorsprong. De eerste was de economische visie voor de Stedendriehoek uit 2008. Die visie was een gezamenlijk product van de zeven gemeentebesturen en de twee provinciebesturen, de onderwijsinstellingen de ondernemersorganisaties. Het 'mission statement' van deze visie laat zich uitdrukken in de naam van de samenvatting: "Onszelf vernieuwen om onszelf te blijven". Dat document is in feite al een onderschrijven door de regio van het open innovatiemodel zoals dat in het voorliggende rapport wordt uitgewerkt voor de maakindustrie. De regio zet sterk in op netwerkvorming binnen de vierhoek onderwijs – ondernemingen – overheid – onderzoek. De visie noemt vijf speerpunten: het bevorderen van innovatie, het ondersteunen van de maakindustrie, het behouden van een gunstige werkgelegenheidsbalans (meer banen dan leden van de beroepsbevolking), een goed arbeidsmarktbeleid voor de sectoren techniek en zorg en het bewaken van de bedrijfsvriendelijkheid van het vestigingsklimaat. Het zijn speerpunten die in hun verscheidenheid – opnieuw – passen in het open innovatiemodel.

Over de maakindustrie merkt de economische visie op dat het hightech karakter van deze bedrijvigheid te kort schiet en dat dit een bedreiging is voor de stabiliteit van industrie en regio.

Die constatering sluit goed aan bij de tweede oorsprong van het huidige project: het Regionaal Platform Arbeidsmarktbeleid (RPA). Het RPA keek met name naar het gegeven dat er nog veel laaggeschoolden in de industrie werken. Dat is een kwetsbare groep: het zou goed zijn wanneer de regio zich zou voorbereiden op het 'op de markt komen' van deze groep, zoals eerder is gebeurd op andere plekken in het land met veel 'klassieke' industrie, zoals de autoproductie bij Nedcar in Sittard-Geleen. Er was dus een samenvallen van 'economische' een 'sociale' urgentie. Feitelijke actie vond plaats in een werkgroep van het RPA, waarin vragen aan de orde kwamen als: wat zijn de trends, zijn de bedrijven wel op de hoogte van de trends, hoe ver is de vergrijzing van het personeelsbestand voortgeschreden, hoe flexibel zijn de bedrijven?

De werkgroep van het RPA constateerde dat er op basis van landelijke informatiebronnen weinig te zeggen was over de regionale stand van zaken. Er was een aanvullende inspanning voor nodig.

De Raad voor Werk en Inkomen (RWI) kwam in 2008 in beeld via het netwerk van de voorzitter van het RPA, tevens wethouder van Deventer. Voor de RWI is regionale informatievoorziening een topic. De RWI was op zoek naar een pilot, waarin aan de hand van een concrete casus kon worden onderzocht wat de rol is van informatievoorziening bij het bepalen van regionale urgentie en aanpak. De maakindustrie in de Stedendriehoek was een geschikte pilot: er was een informatievraag en er was een 'probleemeigenaar', namelijk een werkgroep van de verschillende partijen.

De RWI heeft vervolgens de begeleiding ter hand genomen van de informatiewinning door de werkgroep van het RPA. Van RWI-zijde werd een checklist aangereikt. Het antwoord op de vragen van de checklist werd in eerste instantie gezocht in het scannen van de beschikbare informatie uit rapporten en databanken. Dat gebeurde al improviserend, omdat de leden van de werkgroep niet per definitie als onderzoeker geschoold waren en het werk ook moesten doen naast hun overige werkzaamheden. Wel hadden de leden van de werkgroep zelf ieder voor zich al veel kennis voor handen. Ze waren niet voor niets afkomstig uit organisaties als de Metaalunie, Kenteq, het Technocentrum, VNO-NCW, MKB, het ROC, UWV Werkbedrijf en A+O Metalektro. Het scannen van bestaande rapporten werd dus gebruikt om kennis in de hoofden van de mensen bij elkaar te brengen. En toch viel het na de fase van 'scannen' weer stil. Het verzamelen van informatie leidde niet vanzelf tot een vorm van concentratie of actie. De opdracht in de werkgroep was nog steeds te vaag of te vrijblijvend voor de managers van de deelnemende organisaties om een echt commitment aan te gaan. Het bleef wat hangen bij de leden van de werkgroep zelf.

Vervolgens is besloten om op basis van het verhaal dat uit de cijfers naar voren kwam een nieuwe informatieronde te starten. De leden van de werkgroep zijn zelf met een checklist in de hand interviews af gaan nemen bij een flink aantal bedrijven in de regio. Die werkwijze had een handicap: de leden van de werkgroep waren nog steeds geen geschoolde onderzoekers. Maar er was ook een gemakspunt: de meeste werkgroepleden beschikten al over contacten met bedrijven en konden die contacten benutten om versneld tot een gesprek te komen.

Na verwerking van de interviews kwam opnieuw de vraag aan de orde: hoe verder? Die vraag werd voorgelegd aan de RWI. De RWI heeft op zich genomen om voor een analyse van het interviewmateriaal zorg te dragen en om een brug te slaan naar een projectvoorstel, met als preferente projecteigenaar de Provincie Gelderland. Het voorliggende rapport is daar een antwoord op.

We komen tot de volgende bevindingen over deze procesgang:

- De maakindustrie maakt al geruime tijd deel uit van het debat over de economische identiteit van de Stedendriehoek. De industrie behoort – zoals de Duitsers zeggen – tot de 'politische Selbstfindung' van de regio. Het grote aantal programma's en projecten dat zich met techniek en industrie bezig houdt, is daar een uiting van. Maar het is er nog nooit van gekomen om de industrie de status van een cluster te geven, vergelijkbaar met de chemie in Limburg, de elektrotechniek in Eindhoven of de life sciences in Leiden. Dat kan een kwestie zijn van gebrek aan momentum, gebrek aan empirische samenhang, gebrek aan keuzevaardigheid, of wat voor oorzaken ook maar. Met de economische visie van 2008 en de werkgroep van het RPA is opnieuw een

initiatief begonnen om van een latente prioriteit tot een echte samenhang te komen. Wellicht lukt het nu wel om de ambitie expliciet te krijgen en voldoende energie en inzicht te mobiliseren om een regionaal industriebeleid tot articulatie te brengen.

- Het is onwaarschijnlijk dat de arbeidsmarktinformatie op zich heeft geleid tot de aandacht voor de maakindustrie. Er is geen helder pad te ontdekken van het 'objectief' vaststellen van het belang van de industrie voor de Stedendriehoek tot het 'subjectief' agenderen van beleidsacties. Het is realistischer om er van uit te gaan dat de zoektocht naar informatie de drager is geweest is in dit deel van dat proces van 'Selbstfindung'. Dat is een belangrijke rol voor de informatievoorziening, maar geen onvervangbare. Ook een stageplan, een offensief voor het acquireren van nieuwe bedrijven of een lobby voor de komst van technisch hbo (om maar drie willekeurige potentiële gangmakers te noemen) had de rol van drager kunnen spelen.
- Het is dus niet gegaan om de informatievoorziening 'as such'. Het ging om de interactie tussen de informatievoorziening en de zich ontwikkelende regionale ambities. Daar wijst ook op dat het meest gewaardeerde onderdeel in het informatieproces niet het bestuderen van de rapporten was – "er zijn zoveel rapporten en er verschijnen steeds nieuwe, als je daar je oordeel op baseert loop je steeds achter", zegt een woordvoerder – maar de gezamenlijk ondernomen bedrijfsbezoeken en interviews – "Die getalletjes over aantallen vestigingen zeggen niet zoveel. Een rondleiding en een gesprek met een bedrijf hebben een veel grotere impact", aldus dezelfde woordvoerder.
- Het voornaamste product van de afgelopen twee jaar is al met al niet zozeer de informatie, maar het gecreëerde netwerk. Dat netwerk is enorm gestimuleerd doordat iedereen een levende informatiedrager werd: het eigenaarschap van de informatie is gespreid, de actoren klommen zelf in de pen, begonnen elkaar te tippen voor interessante bijeenkomsten. Objectieve informatie en subjectieve actie gingen samenvallen.

Deze procesgang levert tenminste twee leereffecten van de 'pilot Stedendriehoek' voor andere regio's op.

Ten eerste. Een algemene roep om informatie uit een regio gaat te snel leiden tot monitor-achtige publicaties, waar weinig mee gedaan wordt. Het is veel meer zaak om op zoek te gaan naar de onrust achter de roep om informatie: welke vermoedens en ambities leven er, waar zitten de energieke partijen, wat zijn de ter plekke beleefde problemen, wie wil ergens voor sjouwen. Er is altijd een zeker 'behang' aan achtergrondinformatie met algemene parameters nodig, maar daar voorzien landelijke databanken wel in. Regionale verfijning moet gebeuren op basis van kwalitatief onderzoek naar behoeften en ambities.

Ten tweede. Bij die verfijning gaat de voorkeur uit naar levende informatiedragers. Informatie krijgt pas impact wanneer er sprake is van uitwisseling, herkenbaarheid en eigenaarschap. Informatievoorziening en netwerkvorming dragen elkaar. Dat wil niet zeggen dat er geen rapporten meer geproduceerd moeten worden. Maar die rapporten moeten eerder de neerslag zijn van actieve en mondelinge informatieverwerving dan van afstandelijke analyse van datamateriaal.

## 4.2 Regionale arbeidsmarktinformatie: algemene beschouwing

Als we in algemene zin kijken naar productie en gebruik van regionale arbeidsmarktinformatie, dan valt in de eerste plaats op dat er met het verdwijnen van de Regionale Besturen Arbeidsvoorziening in 2002 een gat gevallen is. Weliswaar produceren instellingen als het UWV Werkbedrijf en het COLO regionale fact-sheets, maar die fact-sheets hebben vooral het karakter van databanken. De oude RBA's produceerden informatie met een veel directere brug naar het te voeren beleid. Dat is ook logisch, want dat beleid voerden ze voor een groot deel zelf.

Partijen als de Regionale Platforms Arbeidsmarkt, de provinciebesturen en soms consortia van gemeenten en andere partijen hebben sinds 2002 met vallen en opstaan geprobeerd in de lacune te voorzien. Dat heeft geleid tot een lappendeken van informatieproducten. Een paar willekeurige voorbeelden:

- Er zijn onderzoeken die op basis van modelmatige berekeningen komen tot gedetailleerde uitspraken over verwachte tekorten en overschotten op de arbeidsmarkt. Het Limburgse RAIL en de Amsterdamse Economische Verkenningen zijn daar voorbeelden van. De gebruikswaarde van deze tabellenboeken is omstreden en de publicatie wordt regelmatig stopgezet. Na enkele jaren rijst het gevoel dat er toch 'iets' moet zijn en wordt de productie weer hervat. De rol van deze boeken is vaak beperkt tot die van naslagwerk. En dan met name voor de hoofdlijnen. De rapporten bevatten soms zeer gedetailleerde prognoses - in de trant dat er in gemeente x in 2012 een vervangingsvraag van drie stukadoors is - maar die prognoses worden niet als een geloofwaardige representatie van de dynamiek op de markt ervaren.
- Er zijn veel 'monitors', waarin niet de verwachtingen, maar de stand van zaken per provincie of regio cijfermatig uiteen wordt gezet. Ook deze monitors hebben vaak de status van naslagwerk. Cijfers op zich roepen niet zoveel op: ze hebben een inhoudelijke duiding nodig. Het komt vaak voor dat een tabellenboek na enige tijd alsnog vergezeld wordt van een inhoudelijk rapport met opinies van beleidsmakers.
- Er zijn overzichten en databanken van projecten, al dan niet gebundeld als 'good practices'.  
Er is, kortom, een veelheid van producties die allemaal wel enige gebruikswaarde hebben, maar nooit een lineair verband mogelijk maken tussen 'informatie' en 'actie'.

Dit algemene beeld wordt bevestigd door de ronde langs de metalektrobedrijven uit de Stedendriehoek waarover in hoofdstuk 1 van deze notitie verslag is gedaan. Een paar bevindingen:

- bedrijven maken eigenlijk geen gebruik van arbeidsmarktinformatie op macroniveau
- bedrijven maken geen gebruik van en werken niet samen met het UWV
- men herkent het algemene beeld vanuit de macrogegevens over de metalektro, maar ziet het eigen bedrijf vaak weer als uitzondering
- er is sprake van een hoge mate van 'bereddering' door gebruik te maken van eigen netwerk, familie van werknemers en uitzendbureaus als wervingskanaal

- er is een hoge alertheid voor de noodzaak van scholing en er zijn, in redelijke mate contacten met roc's
- men herkent de opwaartse druk op het opleidingsniveau
- de meerderheid van de bedrijven verwacht van het onderwijs een brede opleiding; het bedrijf wil zelf technische specialisatie toevoegen
- er is sprake van een tikje gelaten toekomstperspectief
- er is sprake van een zeer sterk beleefd imago- en onbekendheidsprobleem; de afstand tot het 'burgerleven' wordt als te groot ervaren
- er is geen regionaal-industriële identiteit, met uitzondering van het enige echt grote bedrijf uit de groep

Al met al valt vooral het gat tussen macro-ontwikkelingen (vergrijzing, krapte) en de micro-beleving op, met de betekenisvolle uitzonderingen van de scholingsnoodzaak en het imago.

Bedrijven in het mkb passen hun strategie niet aan op abstracte noties. Dat is een bekend psychologisch verschijnsel, maar ook vanuit praktisch oogpunt heel begrijpelijk. Het is immers voor een mkb-bedrijf veel overzichtelijker te redeneren vanuit het geheel van de eigen productiefactoren (uitzendkrachten inhuren, productie en automatisering aanpassen, zaken uitbesteden of samenwerkingsverbanden aangaan, harder gaan werken, een wat hoger salaris bieden), dan in een bedrijf met dertig medewerkers te gaan werken met een personeelsvoorzieningsplan voor de lange termijn.

Daarmee zeggen we niet dat mkb-bedrijven geen strategisch personeelsbeleid voeren - integendeel - maar dat een logische en passende strategie op microniveau er doorgaans anders uitziet dan de deelaspecten die uit macro-analyses naar voren komen.

De informatiemarkt is in de loop der jaren zowel aan de aanbodkant als aan de vraagkant veel pluriformer geworden. Aan de aanbodkant speelt natuurlijk de opkomst van het internet een rol: allerlei bronnen die in de hoogtijdagen van Arbeidsvoorziening – de jaren negentig – niet of vertraagd een rol speelden, zijn nu op afroep beschikbaar en bepalen mede het beeld. Het meest zichtbaar is dat met vacature-informatie: vacatureoverzichten zijn tegenwoordig niet veel meer dan benaderingen van een momentopname. En ook de zoekstrategieën van werkzoekenden en de wervingsstrategieën van werkgevers zijn onherkenbaar veranderd.

Aan de vraagkant zijn nieuwe spelers zichtbaar geworden, zoals de ROC's en Hogescholen, individuele gemeenten en projecten, sectoren en tal van andere partijen.

Er is geen 'one size fits all'-aanpak meer in de informatievoorziening. De behoefte aan informatie wordt steeds meer situationeel gedefinieerd. Laten we veronderstellen dat de situatie in de Stedendriehoek die is van een innovatieoffensief, zoals in de vorige paragraaf beschreven. Wat voor soort informatie is er dan nodig? Laten we in alle voorlopigheid een paar handelingsinstructies formuleren voor wie wil bijdragen aan een effectieve regionale informatiepositie:

1. Zorg voor een compacte regiobeschrijving in zowel getallen als inhoud, die duidelijk is over een aantal stabiele macro parameters. Gebruik alleen getallen waarvoor een verklaring is of waar iets inhoudelijks mee gezegd kan worden.
2. Zorg dat het beeld uit de regiobeschrijving door het gros van de relevante beleidspartijen gedeeld wordt. Zorg, met andere woorden, voor een gedeeld beeld van waar de regio eigenlijk staat; voor een consensus over de 'basic figures' die een aantal jaren mee kan.
3. Houdt dat beeld-op-hoofdpijnen levend door het steeds aan te vullen met deelproducten voor specifieke gebruikersgroepen. Grijp in communicatieve uitingen op deelniveau (acquisitiemateriaal voor studenten, voortgangsinformatie voor meetings van ondernemers, enzovoort) steeds weer terug op de hoofdlijn.
4. Accepteer dat individuele werkgevers – zeker die in het MKB – geen kennis zullen nemen van beleidsinformatie en meer op hun intuïtie dan op beleidsrapportages zullen vertrouwen. Confronteer die werkgevers in het ondernemersnetwerk vooral met operationele informatie: wie doet wat? Waar kun je heen met je vraag? Wie is gesprekspartner voor het probleem?

#### Matrix Voorziening Arbeidsmarktinformatie

Arbeidsmarktinformatie is beschikbaar in alle soorten en maten. Om een duidelijker onderscheid te maken tussen de verschillende soorten arbeidsmarkt informatie zijn we tot de volgende matrix gekomen.

De drie verticale kolommen beschrijven het soort informatie: analytische informatie (bijvoorbeeld vergrijzingcijfers), voorbereidende informatie (bijvoorbeeld interviews met betrokkenen) en uitvoeringsinformatie (bijvoorbeeld monitoring). De drie horizontale kolommen vertegenwoordigen het niveau waarop de informatievoorziening plaatsvindt: macro, meso en micro niveau.

<b>ANALYSE</b> (cijfermatige info)	<b>VOORBEREIDING / DUIDING</b> (kwalitatieve info)	<b>UITVOERING</b> (project info)	
1	2	3	<b>MACRO NIVEAU</b> (beleid)
4	5	6	<b>MESO NIVEAU</b> (uitvoeringsinstellingen)
7	8	9	<b>MICRO NIVEAU</b> (bedrijf / werkzoekende)

Met dank aan Kees van Uitert, RWI

Wanneer we de arbeidsmarktinformatie in dit rapport spiegelen aan deze matrix wordt al snel duidelijk waar het aanbod van informatie ligt. Bij de start van het project waren er alleen beleidsrapporten en databanken beschikbaar (vak 1). Een aantal uitvoeringsinstellingen (KvK, UWV) uit de Stedendriehoek heeft dit zelf aangevuld door interviews af te nemen met het bedrijfsleven (vak 5). Overigens heeft de provincie aangegeven dat zij momenteel vooral middelen beschikbaar stelt voor arbeidsmarktprojecten met concrete targets (vak 9).