



Rapport Arbeidsmarkt Zuid-Holland

Human Capital in Zuid-Holland

Arbeidsmarktanalyse en doelstellingen voor een agenda

Auteurs: Corine Bos, Elmar Cloosterman, Bas van der Starre en Jan Peter van den Toren

Betrokken organisaties: Provincie Zuid-Holland en de Economic Board Zuid-Holland

Plaats en datum: Driebergen, 15-10-18

Human Capital in Zuid-Holland

Colofon	1
1. Managementsamenvatting	2
2. Context & aanleiding	5
3. Aanpak	6
4. Urgentie rond menselijk kapitaal in Zuid-Holland	10
5. De ambities en doelstellingen van Zuid-Holland	17
6. Beleidsanalyse	31
7. Referentieprogramma's	38
8. Een mogelijke human capital strategie	39
9. Afsluiting	41
10. Geraadpleegde documenten	42
11. Bijlagen	44

Colofon

15 oktober 2018

In opdracht van: Werkgroep Human Capital (Economic Board Zuid-Holland) & Provincie Zuid-Holland

Status van dit document: Inhoud in andere vorm besproken en positief bevonden in Economic Board Zuid-Holland van 25 september 2018. Een vorige versie (10 oktober 2018) van dit document is neergelegd bij Gedeputeerde Staten van de Provincie Zuid-Holland.

Werkgroep Human Capital Economic Board Zuid-Holland

Opdrachtgever voor het onderzoek, bestaande uit:

Marja van Bijsterveldt (voorzitter) – burgemeester Gemeente Delft

Adri Bom-Lemstra - Gedeputeerde Provincie Zuid-Holland

Henk de Bruijn – Havenbedrijf Rotterdam

Leonard Geluk – voorzitter CvB Haagse Hogeschool

Nico van Hemert – Roadmap Next Economy

Karel Luyben – TU Delft

Dominic Schrijer – burgemeester gemeente Zwijndrecht

Projectgroep

De totstandkoming van dit rapport is, namens de werkgroep, begeleid door:

Ron Brans – senior beleidsmedewerker provincie Zuid-Holland

Marco de Lange – projectleider Human Capital EBZ

Linco Nieuwenhuizen – secretaris Economic Board Zuid-Holland

Dit onderzoeksrapport is opgesteld door **Birch Consultants** met een team dat bestaat uit de volgende personen:

Corine Bos

Elmar Cloosterman

Bas van der Starre

Jan Peter van den Toren

Opmerkingen bij document

Meningen uitgedrukt in dit rapport zijn voor rekening van de auteurs.

Voor vragen of opmerkingen bij dit document:

Birch Consultants – corine.bos@birch.nl

1. Managementsamenvatting

Zuid-Holland is een grote provincie en levert daardoor een onmisbare bijdrage aan de nationale economie en het oplossingsvermogen voor maatschappelijke uitdagingen. Sinds 2016 heeft de regio Zuid-Holland daarbij speerpunten benoemd, net zoals de MRDH (bij Roadmap Next Economy) transitiepaden heeft vastgesteld. De regio wil haar economische groei versterken door te investeren in cybersecurity, smart industry, haven, life science & health (LSH) en voeding en wil daarnaast een bijdrage leveren aan de oplossingen die mondiaal nodig zijn op het terrein van digitalisering, energietransitie en circulaire economie. Als grootste regio heeft Zuid-Holland veel potentie. Een belangrijke belemmering om deze potentie te benutten is echter de beschikbaarheid en productiviteit van menselijk kapitaal. Drie urgenties zijn zichtbaar:

1. Eén op de vijf bedrijven in de voor deze ambities relevante sectoren ICT, land- en tuinbouw, handel, vervoer en opslag en industrie heeft niet voldoende gekwalificeerd personeel – een derde van alle Nederlandse bedrijven met arbeidstekorten is gevestigd in Zuid-Holland.
2. De geografische en sectorstructuur van Zuid-Holland belemmert de veerkracht van de arbeidsmarkt en maakt de regio kwetsbaar voor economische schokken.
3. De regio heeft verhoudingsgewijs veel arbeidspotentieel dat nu niet werkt.

Deze urgenties zijn te verklaren maar liggen daarmee niet vast. De geografie heeft Zuid-Holland opgedeeld in subregio's waartussen de mobiliteit achterblijft. De variatie in bedrijvigheid maakt dat er niet één dominante sector of groep bedrijven is, die de regio koers biedt. Maar deze belemmeringen zijn overkomelijk. Op elk van de genoemde urgenties is in beeld te brengen welke grijpbare stap Zuid-Holland moet zetten om de achterstand in te lopen.

- *Binnen organisaties.* De grootste groep waar winst te behalen is, zijn werkenden. In Zuid-Holland volgt nu jaarlijks 20 procent van de werknemers een opleiding, in een koploper als Utrecht ligt dit op 22 procent en in landen zoals Zwitserland, Zweden en Finland ligt dit zelfs op respectievelijk 31, 30 en 27 procent. Als Zuid-Holland haar achterstand wil omzetten in een voorsprong, betekent dit dat meer dan 40.000 extra werknemers zich ontwikkelen. Daarnaast kent de Zuid-Hollandse arbeidsmarkt een grote groep flexwerkers die zich onvoldoende kunnen ontwikkelen. Wanneer eenzelfde percentage van deze flexwerkers scholing ontvangt zijn dit nogmaals 45.000 personen die hun menselijk kapitaal kunnen vergroten.
- *Tussen organisaties.* De productiviteit neemt vaak toe als werkenden een stap zetten naar een andere werkgever. Volgens het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) zijn de transities die werknemers kunnen maken een belangrijke graadmeter voor de economische veerkracht van een regio. In Zuid-Holland wisselen werknemers minder gemakkelijk van baan dan bijvoorbeeld in Utrecht. Dit geeft aan dat Zuid-Holland een minder veerkrachtige arbeidsmarkt heeft dan koploper Utrecht. Naar verhouding zou Zuid-Holland jaarlijks 55.000 extra transities moeten realiseren om op het niveau van Utrecht te komen. Naast de verhoogde productiviteit en veerkracht die dit met zich meebrengt, kunnen er grote economische en maatschappelijke

winsten worden gerealiseerd wanneer deze transities plaatsvinden van krimp- naar tekortsectoren.

- *Naar organisaties.* Zuid-Holland is van oudsher een provincie die moeite heeft met het benutten van haar arbeidspotentieel. Zo kent Zuid-Holland door haar geschiedenis heen een relatief hoog werkloosheidspercentage en staat Zuid-Holland volgens berekeningen van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) op plek 10 van de 12 provincies wanneer het gaat om het benutten van arbeidspotentieel. Als Zuid-Holland naar het niveau van het Nederlands gemiddelde wil voor het benutten van arbeidspotentieel, dient zij 18.000 werklozen en 9.000 'niet-werkenden' naar de arbeidsmarkt te bewegen. Deze hoeveelheden liggen in lijn met de recent geformuleerde ambities van de verschillende gemeenten binnen Zuid-Holland.

Dit zijn grijpbare ambities die in vier jaar met elkaar 200 duizend personen bereiken: de helft via ontwikkeling, een kwart via transities en een kwart door de stap van huis of (deeltijd) naar (meer) werk te maken. Daarmee komen 200 duizend personen méér beschikbaar om de economische ambities van de regio te realiseren, die zonder hun inzet zouden worden belemmerd. Deze toename aan productiviteit levert ook nog eens 6 miljard extra toegevoegde waarde in de regio.

Naast de historisch gegroeide samenstelling van de beroepsbevolking en de geografische en sectorale versnippering ontbreekt het in Zuid-Holland aan een logische koers en organiserend vermogen. Leidende organisaties hebben niet de handen ineen geslagen (waar andere regio's daar soms tien jaar eerder mee zijn gestart). De 73 geanalyseerde bestaande arbeidsmarkt initiatieven in Zuid-Holland zijn vooral gericht op de relatief kleine groep van studenten (publiek-private samenwerkingen (PPS-en) in het beroepsonderwijs). De sectorplannen die zich richtten op werkzoekenden zijn inmiddels tot een einde gekomen. Initiatieven die zich richten op transities van werknemers en advisering van werkgevers zijn er veel minder.

Een collectieve strategie op de schaal van Zuid-Holland is nodig om vier redenen.

1. Zuid-Holland voert een actief beleid en investeert jaarlijks tientallen miljoenen om bedrijven aan te trekken en te versterken. Als dezelfde bedrijven geen mensen kunnen vinden gaat dat ten koste van effectiviteit en reputatie.
2. Transities over regiogrenzen heen zijn hard nodig. Er zijn nu allerlei decentrale initiatieven, vaak in publiek-private samenwerking (PPS). Zuid-Holland heeft zeven arbeidsmarktregio's, er zijn twaalf mbo-instellingen en vier hbo-instellingen actief. Tevens zijn er diverse regionale boards actief. Vanuit het perspectief van de gehele regio zijn er ook plaatsen waar initiatieven ontbreken of inefficiënt opereren. Deelregio's zullen alleen kijken naar de behoeften van hun bedrijven en werkzoekenden, terwijl transities over regiogrenzen heen nodig zijn. Het is goed als er op de schaal van Zuid-Holland een centrale koers is waar decentrale spelers zich aan verbinden en waardoor ze weten wat ze van de ander kunnen verwachten.
3. Creëer een regionaal Human Capital Fonds. De financiering van human capital interventies is nu versnipperd en schiet tekort. Op de schaal van Zuid-Holland is het mogelijk om de middelen van onderwijsinstellingen, gemeenten, UWV maar bijvoorbeeld ook sectorale O&O fondsen effectiever naast elkaar te leggen, aan te vullen waar er gaten zijn of voor voorfinanciering te zorgen.

-
4. Creëer loopvermogen en organisatiekracht aan werkgeverszijde. Gebrekkig organiserend vermogen aan werkgeverszijde maakt grootschalige actie nodig. De aanbodkant heeft aandacht (gemeenten, UWV), de vraagkant (hoe richten werkgevers hun organisatie in) veel minder. Daar kan een grootschalige ambitie en stevig uitrolprogramma (loopvermogen) veel vlottrekken.

Kijkend naar wat in sommige andere regio's ook al gebeurt, is een human capital strategie en akkoord op de schaal van Zuid-Holland een logisch vervolg. Die zou dan naast de genoemde doelen de volgende elementen moeten omvatten:

- (1) een selectie van sectoren en doelgroepen waar extra investeringen nodig zijn
- (2) die worden vertaald in kavels die met concrete projecten kunnen worden opgepakt (vaak door huidige PPS-en)
- (3) waarvoor een fonds wordt ingericht (samen met O&O fondsen) waarop werknemers, werkgevers en projecteigenaren een beroep op kunnen doen voor een vergoeding of een lening
- (4) en de handtekeningen van regionale boards, werkgeversorganisaties, sociale partners en O&O fondsen, gemeenten en UWV en publieke en private onderwijsaanbieders en intermediairs.

2. Context & aanleiding

De werkgelegenheidsontwikkeling tussen 2014 en 2016 blijft achter op de bovengemiddelde groei van het Bruto Regionaal Product (BRP) in Zuid-Holland. In Zuid-Holland was in 2017 5,5 procent van de beroepsbevolking werkloos terwijl dit in Nederland 4,9 procent was. Dit is onder de aandacht van de provincie Zuid-Holland en Economic Board Zuid-Holland (EBZ) en heeft gezorgd voor extra focus op het terrein van Arbeidsmarkt & Onderwijs. Het belang van een goede matching op de arbeidsmarkt wordt steeds duidelijker. Bij Provinciale Staten is hierover een aantal moties ingediend. Bij EBZ is sinds oktober 2017 op verzoek van het dagelijks bestuur een Werkgroep Human Capital ingericht. Ook is het duidelijk geworden dat overheden, hogescholen, universiteiten en het bedrijfsleven samen willen werken aan een structurele aanpak voor de arbeidsmarkt in Zuid-Holland.

Om een gedegen en passende gezamenlijke agenda te kunnen realiseren, hebben de Werkgroep Human Capital en provincie Zuid-Holland besloten om een grondig onderzoek te laten uitvoeren. Birch Consultants heeft in april 2018 een aanpak gepresenteerd om te komen tot beantwoording van de vraag: "Wat zou een structurele oplossing kunnen zijn om de afstemming van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt in Zuid-Holland te verbeteren?" Gezien de tweeledigheid van de problematiek valt deze vraag onder te verdelen in twee hoofdvragen: (1) wat is het probleem? en (2) wat is er nodig? De uiteindelijke opdracht bestond uit een analyse van knelpunten, het in kaart brengen van bestaande initiatieven, een inschatting van de focus van de bestaande initiatieven en is uitgemond in een advies.

3. Aanpak

De achtergrond en context voor dit onderzoek worden gevormd door een economische benadering waarbij het transitionele arbeidsmarktmodel een kapstok is.

Economische benadering

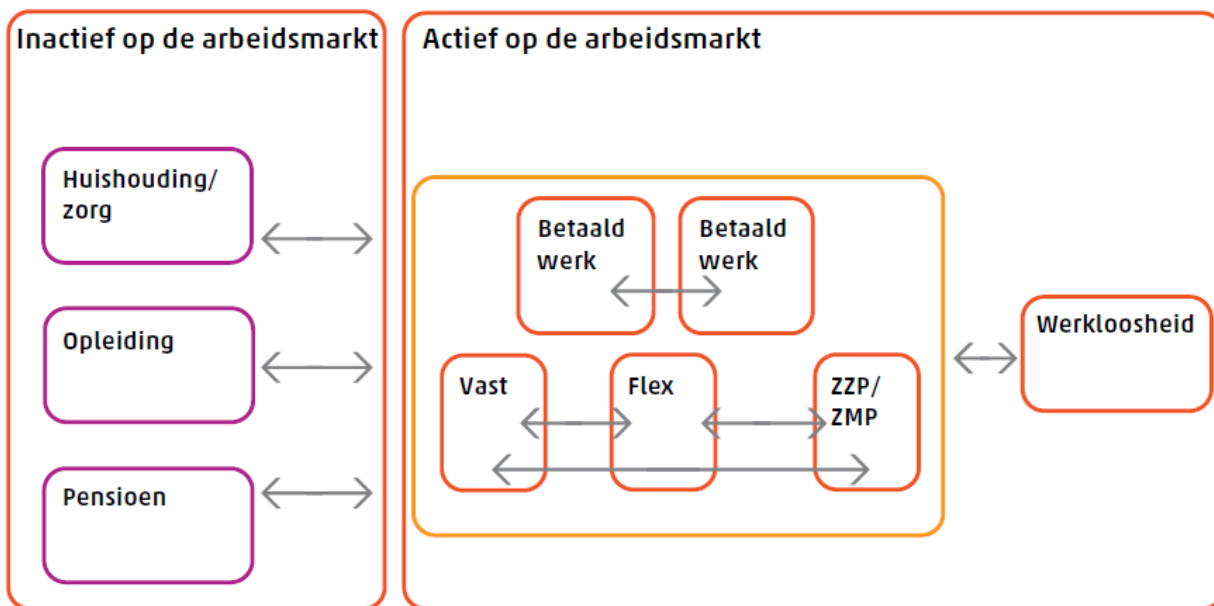
Doel van dit onderzoek is om helder om te krijgen wat er nodig is om human capital te ontwikkelen tot een positieve vestigingsvoorwaarde voor bedrijven. Samen met Economic Board Zuid-Holland (EBZ) en provincie Zuid-Holland is in beeld gebracht hoe in de diverse regio's de arbeidsmarkt onderdeel is van de brede economische agenda en welk type interventies en governance nodig zijn om de opbrengst van human capital verder te vergroten om zo de economische transitie van de regio te ondersteunen. In het onderzoek is de arbeidsmarktproblematiek vanuit het economisch perspectief belicht en onderzocht. Dat wil zeggen dat de vraagzijde van de arbeidsmarkt wordt benadrukt. Welk human capital heeft de economie nodig om te kunnen (blijven) groeien? Wat hebben werkgevers nodig? En wat zijn interventies die hierbij positief uitpakken voor zowel werkgevers als werknemers?

Transitionele arbeidsmarktmodel

Het transitionele arbeidsmarktmodel (Figuur 1) heeft gediend als een van de bouwstenen voor het onderzoek. Een effectieve arbeidsmarkt is te bereiken door de juiste productieve transitie mogelijk te maken. Deze productieve transitie zijn gedefinieerd als:

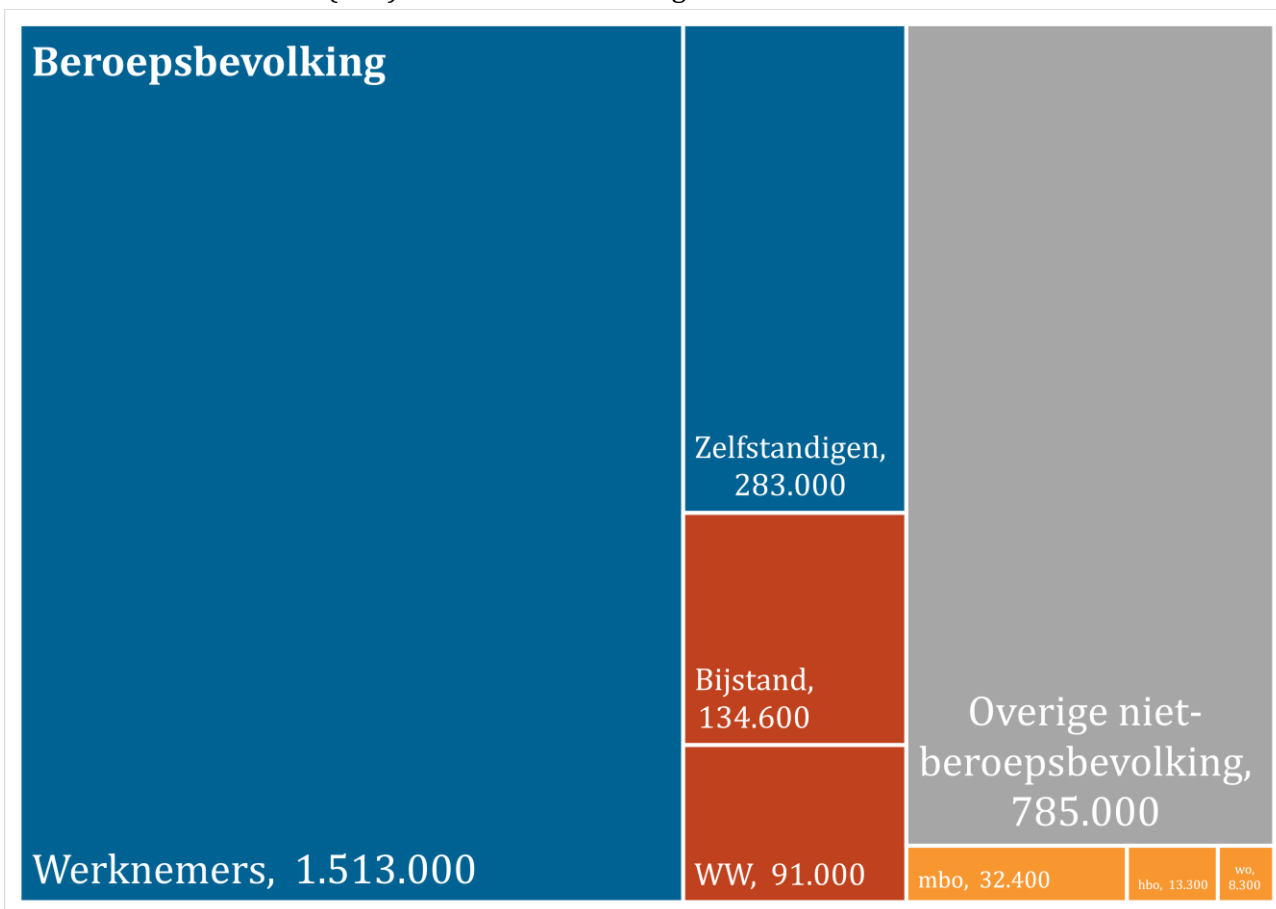
- Van werk naar werk
- Van opleiding naar werk
- Van werkloos naar werk

In dit onderzoek ligt de focus op de eerste transitie (werk naar werk) en de derde transitie (werkloos naar werk), omdat daarin voor Zuid-Holland de grootste volumes te bereiken zijn. Een aanbeveling voor ververvoluitwerking is de analyse van internationaal talent. Werknemers (kenniswerkers), studenten en startups uit het buitenland kunnen huidige en potentiële cruciale bottlenecks in Zuid-Holland invullen.



Figuur 1: Transitioneel arbeidsmarktmodel. Bron & beeld: CBS.

Om de transitie en bijbehorende aantallen voor de arbeidsmarkt in Zuid-Holland te kunnen weergeven brengen we de Zuid-Hollandse beroepsbevolking in beeld. De cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) uit 2017 laten het volgende zien:



Figuur 2: Beroepsbevolking Zuid-Holland 2017. Bron: CBS, cijfers over 2017. Beeld: Birch.

In deze figuur is de gehele beroepsbevolking en niet-beroepsbevolking opgenomen. De figuur omvat personen die betaald werk hebben (werkzame beroepsbevolking) of die geen betaald werk hebben, recent naar betaald werk hebben gezocht en daarvoor direct beschikbaar zijn (werkloze beroepsbevolking) en personen zonder betaald werk die niet recent naar werk hebben gezocht of daarvoor niet direct beschikbaar zijn (niet-beroepsbevolking).¹ Onder de groep werknemers vallen zowel werknemers met een vaste arbeidsrelatie als werknemers met een flexibele arbeidsrelatie.

Figuur 2 geeft de verhoudingen weer tussen beroepsbevolking (waar beleidsmatig weinig focus ligt) en studenten-uitstroom (waar beleidsmatig veel focus ligt). Rechts onderin de afbeelding zijn de gediplomeerden van het middelbaar en hoger onderwijs in 2017 te zien, 2% van de totale bevolking². Door een grotere focus en beleidsmatige inzet op beroepsbevolking kan er veel winst worden behaald. Zo is er een grote groep in de bijstand en de WW die naar werk bewogen kan worden en is er een grote groep die nu niet tot de beroepsbevolking hoort maar daar wel aan kan bijdragen. Daarnaast kan de bijdrage van werknemers en zelfstandigen door betere organisatie en ontwikkeling van meer toegevoegde waarde worden.

Methoden

Desk research en kwantitatief onderzoek

Diverse rapportages en datasets zijn geanalyseerd voor de berekeningen van dit rapport. In de lopende tekst wordt door middel van voetnoten gerefereerd aan direct gebruikte bronnen. In de bijlage is een overzicht te vinden van bronnen en datasets die zijn geraadpleegd als achtergrond en context voor dit onderzoek. De voornaamste (openbare) datasets die zijn gebruikt, zijn die van UWV, OESO en CBS, aangevuld met wetenschappelijk onderzoek.

Kwalitatief onderzoek: sleutelpersonen en groepsinterviews

Tijdens dit onderzoek zijn de analyses getoetst bij sleutelpersonen, van binnen en buiten Zuid-Holland, met een interessante visie op de arbeidsmarkt. De geïnterviewde sleutelpersonen zijn werkzaam bij Lentiz onderwijsgroep, Greenport West-Holland, Zadkine, Da Vinci College, NCOI, AVAG (kassenbouw- en installatiesector), UNETO-VNI/Techniek Nederland, The Hague Security Delta, KPN en CNV Vakmensen. In dit rapport zijn enkele typerende uitspraken en reacties van de sleutelpersonen opgenomen.

Naast de individuele interviews met sleutelpersonen, hebben er twee groepsinterviews plaatsgevonden. Hiervoor waren vertegenwoordigers van onderwijs, ondernemersorganisaties en boards uitgenodigd. Gezien de grote interesse en betrokkenheid van organisaties en personen, zijn er twee groepsinterviews georganiseerd. Doel van de groepsinterviews was om (1) feiten en inzichten op te halen en (2) te verkennen waar het gedeelde verhaal van Zuid-Holland kan liggen. De namen van de deelnemers aan de groepsinterviews zijn te vinden in bijlage A.

¹ Deze definities zijn van het CBS en hebben betrekking op personen die in Nederland wonen (exclusief de institutionele bevolking). De gegevens worden gepresenteerd voor de bevolking van 15 tot 75 jaar. Bij betaald werk gaat het om werkzaamheden ongeacht de arbeidsduur.

² Volgens de officiële definitie behoren leerlingen tot de niet-beroepsbevolking.

Beleidsanalyse

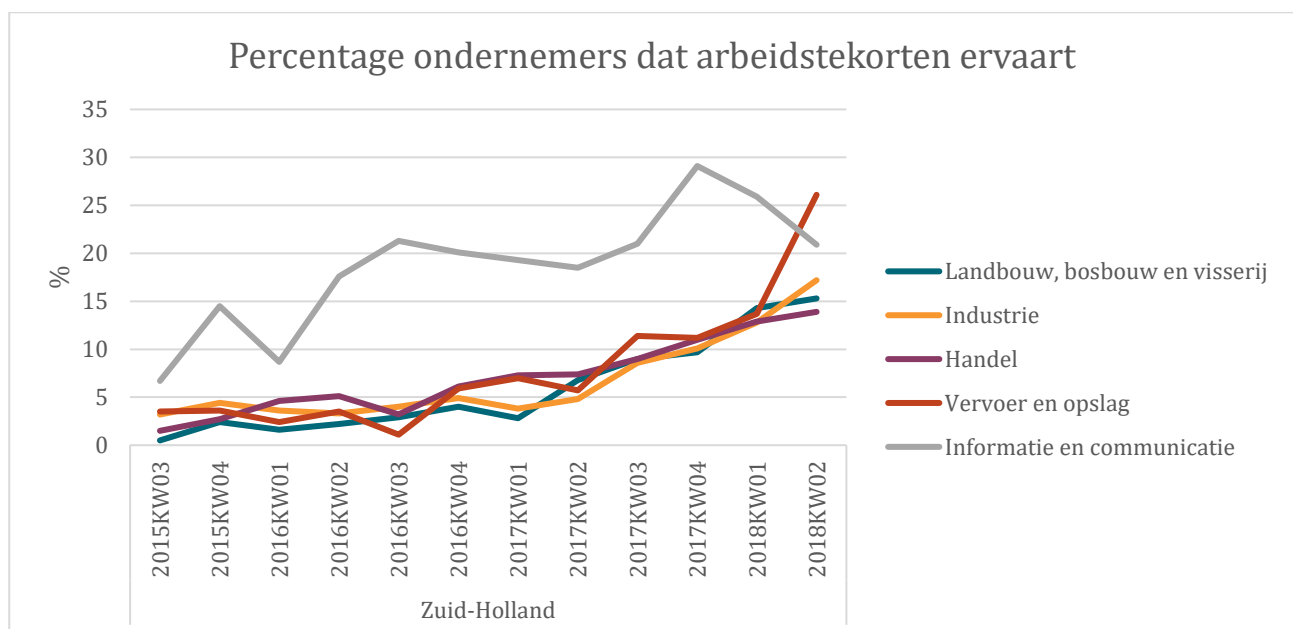
Om een duidelijke 'foto van de regio' te krijgen, zijn initiatieven in kaart gebracht die momenteel lopen in Zuid-Holland. Birch heeft hiervoor gebruik gemaakt van de regio-analyse Zuid-Holland van PBT, initiatieven uit het project 'De Banenmakers', sectorplannen en initiatieven die zijn aangedragen door de werk- en/of projectgroep van dit onderzoek. Voor de beleidsanalyse zijn uiteindelijk 31 publieke private samenwerkingen, 17 field labs, 6 initiatieven van 'De Banenmakers' (www.debanenmakers.nl), 6 sectorplannen en 13 overige initiatieven vergeleken.

4. Urgentie rond menselijk kapitaal in Zuid-Holland

Zuid-Holland kent een arbeidsmarkt met veel potentie. Lange tijd zijn de stedelijke gebieden gezien als stuwende krachten voor de huidige Nederlandse economie. De Zuid-Hollandse economie ontwikkelt zich echter onder het niveau van het Nederlandse gemiddelde, met vooral de arbeidsmarkt als knelpunt. De regio's Haaglanden en Rijnmond zijn koplopers op het gebied van werkloosheid en de werkgelegenheids groei in Zuid-Holland blijft achter op de gemiddelde groei in Nederland. In Zuid-Holland was er tussen 2014 en 2016 namelijk een gemiddelde groei van 0,4 procent tegenover 0,7 in Nederland. Deze arbeidsmarktproblemen worden door werknemers, werkgevers en beleidsmakers 'gevoeld', maar een duidelijk overzicht van problematiek, urgentie en omvang is hiervoor niet aanwezig. Daarom zijn de problemen op de arbeidsmarkt samengevat en onderverdeeld in drie verschillende urgenties. Deze urgenties beslaan verschillende aspecten van de arbeidsmarkt. Voor elke afzonderlijke urgentie kan Zuid-Holland een ambitie formuleren met concrete doelstellingen. Het realiseren van deze doelstellingen heeft een positief effect op de Zuid-Hollandse economie.

Omvangrijke tekorten

Zuid-Holland kent de grootste absolute arbeidstekorten van alle provincies in Nederland. In de afgelopen jaren zijn de arbeidstekorten snel toegenomen. Wanneer er wordt gekeken naar de verschillende speerpuntsectoren³ is te zien dat deze tekorten sinds 2016 zijn verdriedubbeld. Circa 18 procent van de ongeveer 100.0000 ondernemers in deze sectoren ervaart het tekort aan werknemers als belemmerend voor zijn/haar productiviteit. Deze ontwikkeling is weergegeven in Figuur 3.



Figuur 3: Ontwikkeling arbeidstekorten in speerpuntsectoren. Bron: CBS. Beeld: Birch.

³ Gebaseerd op formuleringen van Economic Board Zuid-Holland en MRDH, vertaald naar SBI-code (CBS).

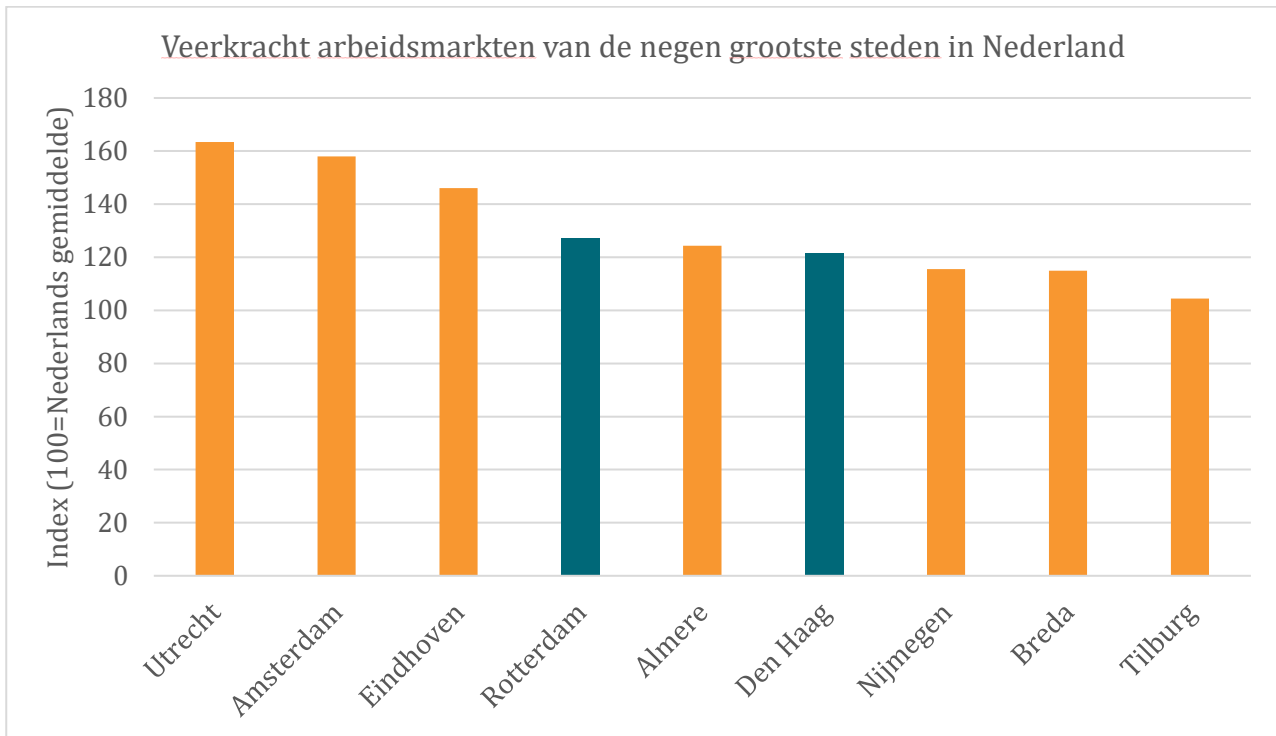
Daarnaast hebben grote sectoren in Zuid-Holland tussen 2004 en 2014 een krimp in werkgelegenheid doorgemaakt. Door de crisis zijn sectoren zoals de bouw en financiële sector hard getroffen. Ook de landbouw, industrie, vervoer en opslag en openbaar bestuur zijn gekrompen. Van deze grote sectoren zijn vooral de industrie, vervoer & opslag en openbaar bestuur sterk vertegenwoordigd in Zuid-Holland. Uit de arbeidsmarktprognoses van het UWV blijkt dat mede door deze factoren de regio Haaglanden de minst sterke werkgelegenheids groei van *alle* stedelijke gebieden in Nederland kent. Bovendien groeit de werkgelegenheid het komende jaar in geen enkele arbeidsmarktregio binnen Zuid-Holland bovengemiddeld. De arbeidsmarktregio's in Zuid-Holland hebben een groei van werkgelegenheid tussen de -0,2 en 0,2 procent, terwijl regio's rondom Amsterdam, Utrecht en Eindhoven een groei tussen de 0,2 en 0,6 procent of zelfs meer dan 0,6 procent kennen. Aangezien werkgelegenheid kan worden gezien als graadmeter voor economische productiviteit kan, wanneer deze ontwikkeling zich doorzet, worden gesteld dat deze andere regio's langzaam de positie van 'economische motor' van Nederland overnemen.

Lage veerkracht

Economische schokken hebben grote gevolgen voor de arbeidsmarkt. De manier waarop een regio om kan gaan met economische schokken kan worden uitgedrukt in veerkracht. Bij een economische schok reageren werkgevers vaak door werknemers te ontslaan om zo kosten te besparen. Wanneer deze werknemers op korte termijn geen nieuwe baan kunnen vinden, geeft dit niet alleen een direct productiviteitsverlies, maar nemen ook kennis en ervaring af. Hiermee gaat menselijk kapitaal verloren.

Het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) heeft de veerkracht van regionale arbeidsmarkten onderzocht. Deze veerkracht hangt af van de mogelijkheden die werknemers die na een schok zijn ontslagen, hebben om een nieuwe baan te vinden binnen een acceptabele woon-werkreistijd. Hierbij is bij een grote schok het vinden van een nieuwe baan in de eigen sector vaak geen optie. Daarom wordt de kans op een nieuwe baan vooral bepaald door de mogelijkheden voor intersectorale mobiliteit. Daarnaast kijkt de indicator die PBL heeft ontwikkeld ook naar de arbeidskansen in omliggende arbeidsmarktregio's.

Als we de PBL gegevens extrapoleren heeft Zuid-Holland een veerkrachtindex van 126, waarbij 100 het Nederlandse gemiddelde is. Dit is significant minder dan de aangrenzende provincies Utrecht (159) en Noord-Holland (131). Dit heeft vooral te maken met de veerkracht van de grootstedelijke gebieden binnen deze provincies. De veerkracht van de negen grootste steden in Nederland is weergegeven in Figuur 4.

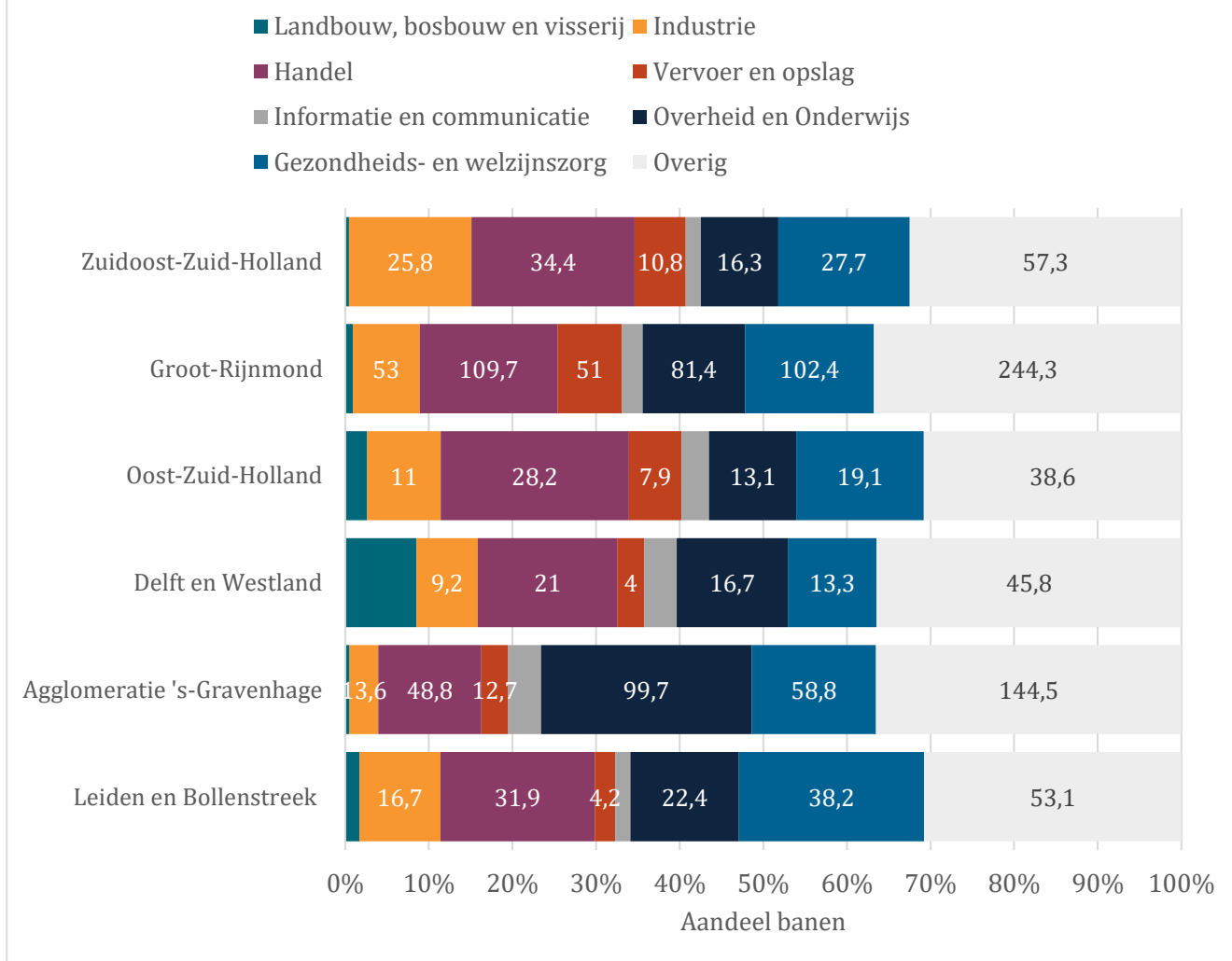


Figuur 4: Veerkracht van negen grootste steden in Nederland. Bron: PBL; Beeld: Birch.

In Figuur 4 is zichtbaar dat Rotterdam en Den Haag achterblijven op Utrecht, Amsterdam en Eindhoven. Een eerste verklaring hiervoor is de sectorale concentratie binnen deze steden. Zo is Rotterdam relatief geconcentreerd betreft vervoer, opslag en handel en kent Den Haag een hoge concentratie werkgelegenheid in het openbaar bestuur. De veerkracht per sector verschilt. De sectoren chemie en logistiek zijn minder veerkrachtig dan de sectoren zakelijke diensten en hightech diensten. Dit heeft uitwerking op de veerkracht van de steden in Zuid-Holland, want de chemische en logistieke sector zijn relatief sterk vertegenwoordigd in Rotterdam. Steden buiten Zuid-Holland kennen juist een grote concentratie van de sectoren met hogere veerkracht. Amsterdam heeft een grote zakelijke dienstensector en Eindhoven heeft veel werkgelegenheid in de hightech diensten.

De arbeidsmarktregio's binnen Zuid-Holland kennen grote relatieve en absolute verschillen in sectorale structuur (Figuur 5). Dit maakt Zuid-Holland versnipperd, waardoor intersectorale mobiliteit moeilijker wordt. Een lage intersectorale mobiliteit staat noodzakelijke transitie op het gebied van energie, digitalisering en circulariteit in de weg. Een versnipperde regionale én sectorale arbeidsmarkt zorgt ervoor dat mensen minder gemakkelijk van krimpssectoren overstappen naar groeisectoren die cruciaal zijn voor de genoemde transitie die aanstaande zijn.

Sectorale verdeling per regio in aantal banen (×1.000)



Figuur 5: Sectorale verdeling per COROP-regio in Zuid-Holland. Bron: CBS. Beeld: Birch.

Onbenut potentieel

Zuid-Holland heeft van oudsher moeite met het benutten van arbeidspotentieel. Steden als Rotterdam en Den Haag kennen de hoogste werkloosheidcijfers van alle grote Nederlandse steden. Ook als het gaat om andere groepen onbenut arbeidspotentieel, zoals deeltijdwerkers, loopt Zuid-Holland achter op het Nederlands gemiddelde. Het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) heeft berekend dat Zuid-Holland op plek 10 van de 12 Nederlandse provincies staat voor wat betreft het benutten van arbeidspotentieel. Dit is weergegeven in Figuur 6.

	Provincie	Werkloosheid	Onbenut arbeidspotentieel: zonder werk*	Onbenut arbeidspotentieel: zonder én met werk*
1	Zeeland	4,4%	8,0%	12,9%
2	Utrecht	5,2%	8,2%	13,5%
3	Noord-Brabant	5,5%	9,5%	15,0%
4	Noord-Holland	5,8%	10,2%	15,5%
5	Gelderland	5,7%	10,5%	15,8%
	Nederland	6,0%	10,5%	16,0%
6	Limburg	5,5%	11,0%	16,0%
7	Overijssel	6,3%	10,7%	17,0%
8	Drenthe	6,1%	10,8%	17,5%
9	Friesland	6,3%	11,0%	18,0%
10	Zuid-Holland	6,9%	12,0%	17,5%
11	Flevoland	7,2%	12,0%	18,1%
12	Groningen	7,4%	14,5%	20,2%

Figuur 6: Onbenut arbeidspotentieel per provincie. *=naar schatting. Bron: CBS. Beeld: Birch.

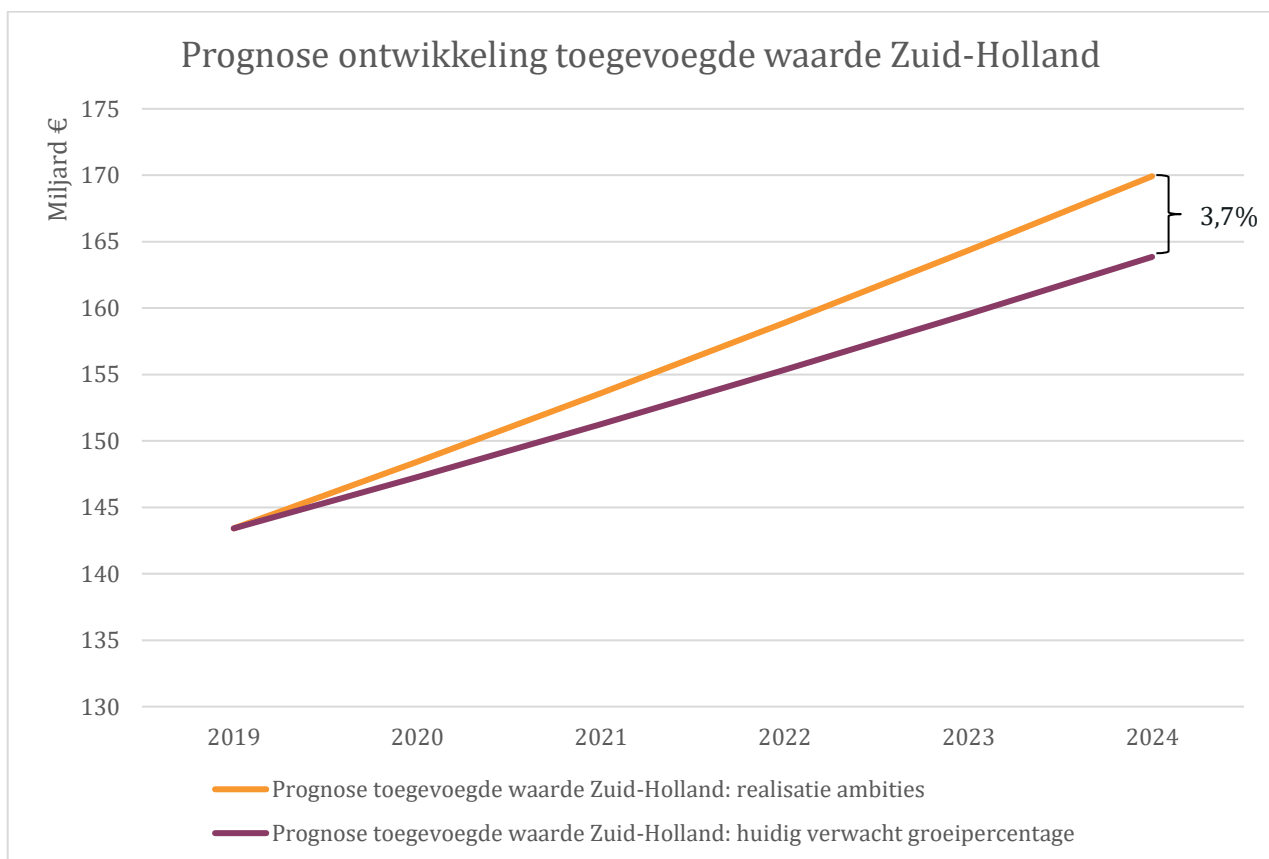
In de tabel zijn de percentages onbenut arbeidspotentieel ten opzichte van de beroepsbevolking opgenomen. Het CBS maakt onderscheid tussen drie groepen onbenut potentieel:

1. Werklozen: personen die momenteel geen werk hebben en recent gezocht hebben naar werk;
2. Onbenut arbeidspotentieel zonder werk: dit zijn de werklozen *plus* personen die: a) recent hebben gezocht naar werk maar niet direct beschikbaar zijn en b) personen die direct beschikbaar zijn voor werk maar nog niet hebben gezocht.
3. Onbenut arbeidspotentieel zonder én met werk: dit zijn alle personen onder 1) en 2) *plus* onderbenutte deeltijdwerkers: personen die momenteel minder dan 12 uur per week en meer uren willen werken en hiervoor beschikbaar zijn.

Voor Zuid-Holland is het totale onbenutte arbeidspotentieel circa 17,5 procent van de beroepsbevolking, wat neerkomt op ongeveer 315.000 personen. Elk procentpunt onbenut arbeidspotentieel op een beroepsbevolking van circa 1,8 miljoen bedraagt circa 18.000 personen. Wanneer Zuid-Holland een benutting van het potentieel in lijn met het Nederlands gemiddelde kent, zou dit betekenen dat in totaal 27.000 personen (meer) gaan werken. Waarvan 18.000 minder werklozen en 9.000 minder personen die niet direct op zoek zijn naar werk.

Economische meerwaarde van actie in Zuid-Holland

De arbeidsmarktproblematieken die ten grondslag liggen aan de hier boven genoemde urgenties zorgen ervoor dat de Zuid-Hollandse economie niet optimaal groeit. Actieve inzet op human capital kan bovenstaande arbeidsproblemen structureel aanpakken. Human capital kan op die manier worden gezien als motor voor economische groei. Om de economische groei te kunnen realiseren zijn er ambities en concrete doelstellingen rondom human capital nodig. In de volgende hoofdstukken worden drie ambities geformuleerd die kunnen worden onderverdeeld in zeven concrete doelstellingen. Door actief in te zetten op deze ambities en bijbehorende doelstellingen, kan Zuid-Holland binnen vijf jaar circa zes miljard euro aan extra toegevoegde waarde voor de economie genereren. Uitgaande van continuering van de door het Centraal Planbureau (CPB) geformuleerde economische groei voor 2019, levert actieve inzet op human capital 3,7% meer toegevoegde waarde op voor Zuid-Holland (zie Figuur 7). Deze verhoogde economische groei kan Zuid-Holland tot een van de meest competitieve regio's van Nederland maken.



Figuur 7: Extra te behalen toegevoegde waarde Zuid-Holland bij realisatie ambities.

Urgentie volgens sleutelpersonen

In de interviews zijn de urgenties op de arbeidsmarkt van Zuid-Holland aan de orde gekomen. Sleutelpersonen herkennen de geformuleerde urgenties en verwoorden de urgentie bijvoorbeeld als volgt:

Harm Maters (AVAG):

“Het werven van nieuwe mensen wordt de komende jaren een groot probleem. We hebben veel meer mensen nodig die de engineering doen”.

Eric Verduyn (NCOI):

“Er is meer creativiteit nodig om mensen tussen sectoren te laten bewegen.”

“Er moet meer bewustwording worden gecreëerd bij werknemers betreft omscholing.”

Doekle Terpstra (Techniek Nederland, voorheen UNETO-VNI):

“De kracht van de provincie zou kunnen zitten in de samenwerking tussen lokaal bestuur, onderwijs en bedrijfsleven. De provincie is op dit moment nog te versnipperd.”

Phillippe Raets (Zadkine):

“Het wordt voor Zadkine steeds lastiger om aan de vraag van verschillende sectoren te voldoen, bijvoorbeeld in de zorg. Er is een tekort aan goede docenten en er zijn tekorten in stageplekken. Hiervoor moeten concrete proposities worden gemaakt.”

Piet Fortuin (CNV Vakmensen):

“Omdat we te maken hebben met verschillende regio’s binnen Zuid-Holland is een overall agenda niet mogelijk.”

Stefan Ellenbroek (Innovationquarter):

“Binnen LSH zijn er personeelstekorten op ieder opleidingsniveau, waardoor bedrijven vaak personeel uit het buitenland aannemen en/of zelf veel (moeten) investeren in opleiding. Daarnaast blijft het lastig om samen te werken tussen verschillende subsectoren: technici (in de medtech) en artsen spreken bijvoorbeeld vaak echt een andere taal en hebben weinig kennis over de drivers in elkaars vakgebieden.”

5. De ambities en doelstellingen van Zuid-Holland

Van urgentie naar ambitie

De urgenties in Zuid-Holland vragen om actie. Die actie kan gerealiseerd worden door doelen te stellen voor de komende vijf jaar en hieromheen programma's te bouwen. Samen met de provincie, Economic Board Zuid-Holland en inbreng van verschillende belanghebbenden zijn drie ambities geformuleerd.



Gezamenlijk kunnen deze ambities, met daarbinnen concrete doelstellingen, circa 6 miljard extra toegevoegde waarde opleveren voor de economie van Zuid-Holland⁴.

Deze ambities worden bekrachtigd door verschillende sleutelpersonen uit Zuid-Holland, die waarnemen dat er dringend behoefte is aan goed (anticyclisch) opgeleide mensen die nuttig zijn en blijven voor de economie en kunnen participeren. Zij nemen waar dat er nu veel potentieel is in de regio dat niet wordt benut en zien de kans voor Zuid-Holland om een “gangmaker” te worden.

Marloes de Vries (Da Vinci College):

“Structuur moet anticyclisch kunnen werken: tegen de conjunctuur in mensen opleiden.”

Harm Maters (AVAG):

“Er is een beroepsbevolking nodig die kan participeren.”

Arold de Vries (voorheen HR directeur Damen Shipyards):

“Zuid-Holland moet gangmaker zijn.”

Philippe Raets (Zadkine):

“Er is potentieel dat niet optimaal wordt benut”.

⁴ Daarbij gebruiken we als referentiekader toegevoegde waarde data over 2016 van het CBS, dit zijn de meest recente cijfers. De indicator die gebruikt wordt is bruto toegevoegde waarde per werkzaam persoon, die vertaald is naar een totale toegevoegde waarde voor Zuid-Holland.

1. Koploper leven lang ontwikkelen

Leven lang leren en ontwikkelen wordt steeds belangrijker. Met name om mensen die actief zijn op de arbeidsmarkt beter te positioneren voor hun toekomst. Het is van groot belang om werkenden te beschermen tegen irrelevantie voor werkgevers door veroudering van hun vaardigheden. Voor Zuid-Holland betekent dit concreet drie situaties waarin verbetering kan worden gebracht:

- 1.1 Werknemers kunnen zich meer ontwikkelen om meer waarde te krijgen voor werkgevers door een hogere productiviteit en om hun opties op de arbeidsmarkt te vergroten.
- 1.2 Bedrijven kunnen door een andere manier van organiseren beter omgaan met de vaardigheden van de werknemers die ze hebben of werven.
- 1.3 Flexwerkers, een groep die in de huidige arbeidsmarktconstellatie weinig perspectief heeft op ontwikkeling, kunnen geholpen worden zich beter te positioneren op de arbeidsmarkt door ontwikkeling.

Met doelstellingen voor deze situaties kan Zuid-Holland € 1,3 miljard aan toegevoegde waarde realiseren:



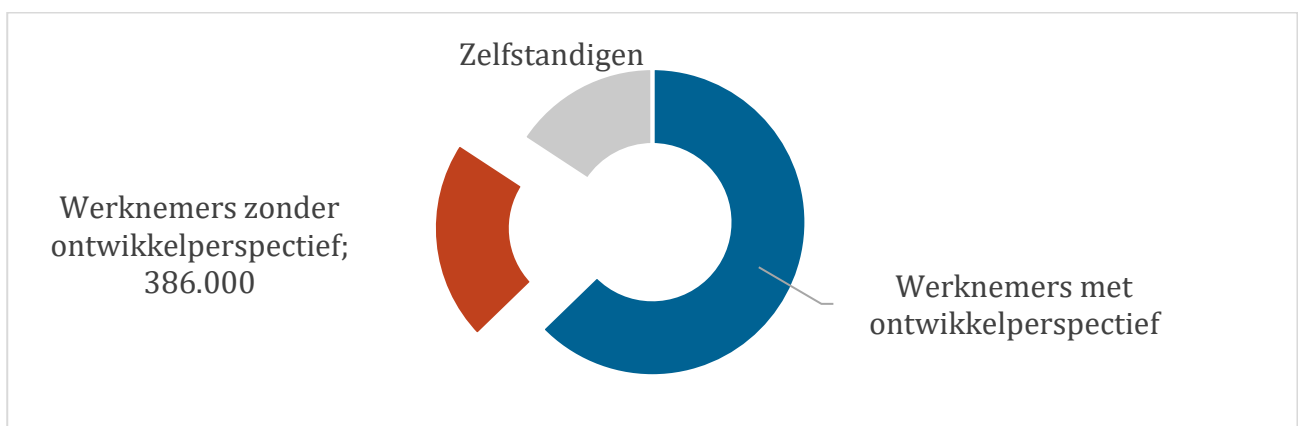
De blokken met geldbedragen in deze figuur zijn geschaald naar de potentiële opbrengst voor elk van de doelen.

1.1 Werknemers ontwikkelen zich



Een groot deel van de werknemers geeft aan dat zij verwachten zich meer te kunnen ontwikkelen, maar dat die kansen niet worden geboden. Maar liefst 18% van de werknemers is ontevreden over hun kansen voor leren. Daarnaast zegt 26% van de werknemers niet te worden gestimuleerd door de werkgever in hun ontwikkeling.⁵ Voor Zuid-Holland zijn dat naar schatting zo'n 386.000 mensen.

De bevolking van Zuid-Holland is reeds actief op het gebied van leven lang leren⁶, maar dit blijkt vooral te gelden voor jongere, hoger opgeleide mensen (zie bijlage). Er is een grote groep werknemers die zich ook verder kan en wil ontwikkelen, maar waar nu geen aandacht voor is. In Zuid-Holland gaat dit naar schatting om maximaal ~386.000 werknemers (Figuur 8).



Figuur 8: Werknemers zonder ontwikkelperspectief in verhouding tot rest beroepsbevolking in Zuid-Holland.

Wanneer er gekeken wordt naar het aantal deelnemers in het onderwijs tussen de 25 en 64 jaar, loopt Zuid-Holland achter op respectievelijk de provincies Utrecht, Groningen en Noord-Holland. Indien Zuid-Holland aansluiting wil vinden bij koploper Utrecht, dient Zuid-Holland 40.000 werknemers extra te scholen.

⁵ Bron: Nationale Enquête Arbeid, cijfers over 2017.

⁶ 19,7% van de beroepsbevolking tussen de 25 en 65 in Zuid-Holland was een deelnemer aan een leeractiviteit, boven het landelijk gemiddelde van 18,9%. Bron: CBS Maatwerk.

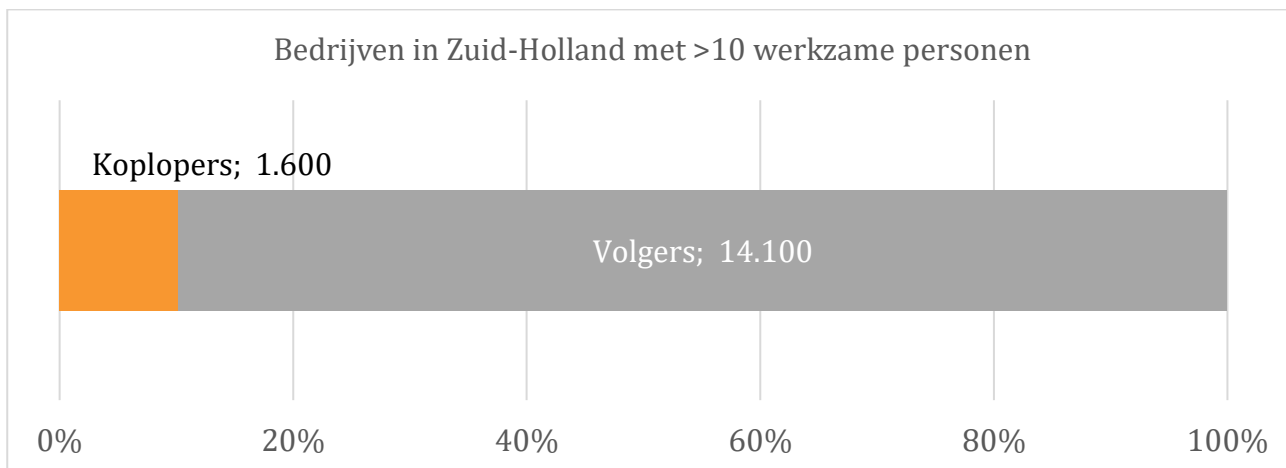
Het scholen van deze werknemers heeft positieve effecten op de Zuid-Hollandse economie. Buiten positieve externe effecten zoals een hogere mate burgerschap, hogere kwaliteit van leven en minder criminaliteit, maakt deze extra scholing werknemers productiever. Een werknemer kan 5-15% productiviteitsstijging bereiken door één jaar extra opleiding.⁷ Als Zuid-Holland in staat is om de komende vijf jaar **40.000 werknemers** één jaar extra scholing te geven, levert deze verhoogde productiviteit naar schatting *maximaal* **€ 0,5 miljard** aan toegevoegde waarde op. Een bijkomend positief effect is een grotere veerkracht van het menselijk kapitaal in de regio. Dit komt door de opbouw van meerdere vaardigheden.

⁷ Bron: Groot & Maassen van den Brink (2003), Investeren en terugverdienen: Kosten en baten van onderwijsinvesteringen, op basis van zes meta-analyses.

1.2 Bedrijven gebruiken arbeid beter



De productiviteit van bedrijven in Nederland is zeer breed verdeeld. De meest productieve bedrijven (de beste 10%, ofwel de 'koplopers') zijn tot wel 3,7 keer zo productief als de 90% 'volgers'.⁸ Een groot deel van dit productiviteitsverschil komt door een betere inzet van beschikbare arbeid bij de koplopers. Zuid-Holland heeft 15.700 bedrijven met tien of meer werkzame personen, waarvan er naar schatting 1.600 bij meest productieve 'koplopers' horen (Figuur 9).



Figuur 9: Verdeling koplopers en volgers naar schattingen CPB. Beeld: Birch.

Bedrijven die zich slim organiseren kunnen een productiviteitswinst boeken door het beter inzetten van hun beschikbare arbeid en vervolgens groeien in omzet.⁹ Als Zuid-Holland in staat is om **1.000 (middelgrote) bedrijven** te stimuleren om zich slim te organiseren, levert dit een toegevoegde waarde op van **€ 0,3 miljard**. Bijkomend positief effect is dat uit deze groei ook extra banen kunnen ontstaan.

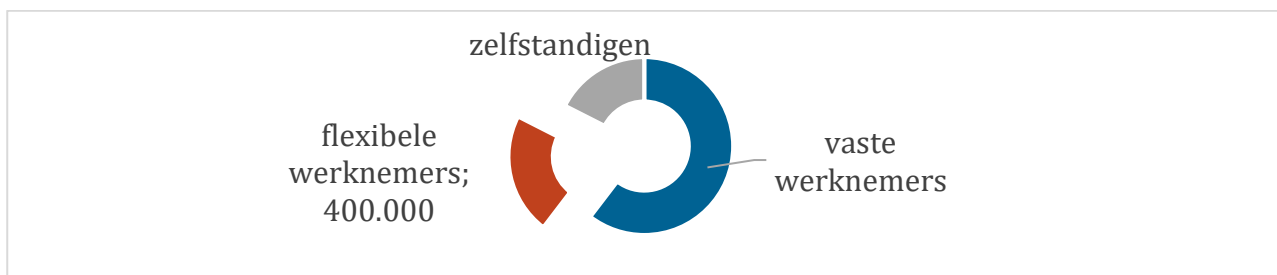
⁸ Bron: CPB (2018), Frontier firms and followers in the Netherlands, Estimating productivity and identifying the frontier.

⁹ Organisaties die zich slim organiseren kunnen in 2 jaar: 15% groeien in omzet (tegen 7% bij bedrijven die dit niet doen) en 11% groeien in aantal banen (tegen 6% bij bedrijven die dit niet doen). Bron: EIM (2009), Slimmer werken: gebruik, mogelijkheden en opbrengsten in de praktijk.

1.3 Het ontwikkelperspectief van flexwerkers verbetert



In haar huidige vorm wordt de flexibilisering van de arbeidsmarkt negatief in verband gebracht met ontwikkeling van werknemers en innovatievermogen¹⁰, terwijl er steeds meer flexwerkers zijn. In Zuid-Holland zijn er naar schatting 400.000 mensen met een flexibele arbeidsrelatie (Figuur 10).



Figuur 10: Flexwerkers in verhouding tot rest van de beroepsbevolking in Zuid-Holland.

Van deze flexwerkers zijn naar schatting slechts 32.000 mensen bezig met een leven lang leren¹¹, maar waarschijnlijk zijn er veel meer flexwerkers die nu onder hun niveau presteren. Door ontwikkeling kunnen deze mensen een productievere positie op de arbeidsmarkt gaan innemen. Ook hier gaan we uit van een productiviteitsstijging van 4-15% per werknemer door één jaar extra opleiding.

Indien Zuid-Holland koploper leven lang leren wil worden, dienen flexwerkers zicht en mogelijkheid te hebben op ontwikkeling. Indien flexwerkers in Zuid-Holland in dezelfde verhouding de mogelijkheid hebben om te leren en ontwikkelen als vaste werknemers, dienen ongeveer 45.000 extra flexwerkers zich te kunnen ontwikkelen. Als Zuid-Holland in staat is om deze **45.000 flexwerkers** een ontwikkelingsslag te laten maken dan kan dit een toegevoegde waarde opleveren van **€ 0,5 miljard**. De verbetering van de positie van deze flexwerkers zorgt daarnaast voor een betere positie van deze groep, met kans op een hoger inkomen en werk op een beter passend beroepsniveau.

¹⁰ Bron: Heyma, A., Hop, J. P., & Smid, T. (2010). Langdurig verblijf in de flexibele schil van de arbeidsmarkt. Aantal werknemers en hun kenmerken, SEO-rapport.

¹¹ De kans op formele scholing van flexibele krachten is 0,41 keer de kans van vaste krachten. Bron: Kremer, M., Went, R. C. P. M., & Knottnerus, J. A. (Eds.). (2017). Voor de zekerheid: de toekomst van flexibel werkenden en de moderne organisatie van arbeid.

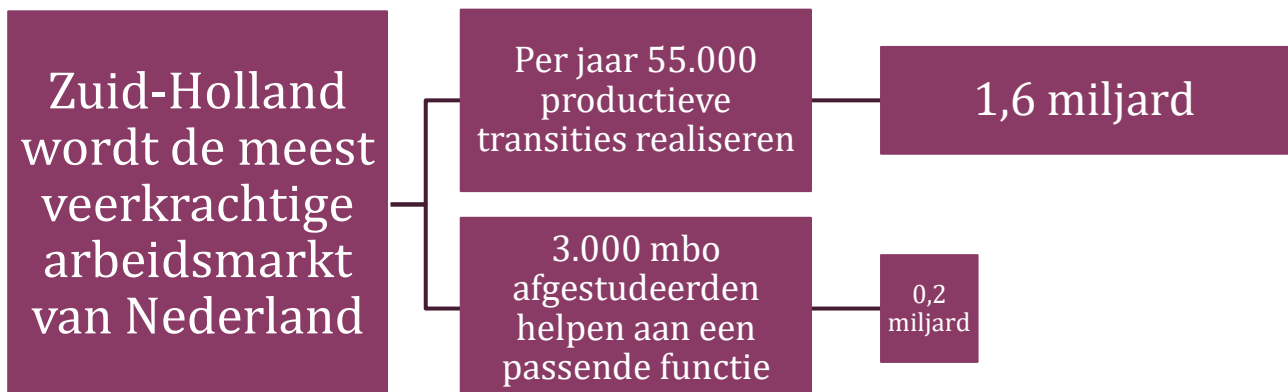
2. De meest veerkrachtige arbeidsmarkt

Om Zuid-Holland veerkrachtiger te maken, moeten sectoren en regio's in staat worden gesteld meer mensen transities te laten maken. Hiermee worden productieve transities uit het transitionele arbeidsmarktmodel bedoeld, zoals eerder omschreven. Productieve transities leiden tot een plek waar werkenden productief zijn en bijdragen aan economische en maatschappelijke transities. Daarin onderscheiden we twee actielijnen voor Zuid-Holland:

2.1 Transitie tussen regio's en sectoren kunnen productiever worden gemaakt. Zuid-Holland is van nature versnipperd op zowel regionaal als sectoraal vlak. Er is relatief weinig pendel tussen regio's en elke regio heeft haar eigen specifieke (sectorale) profiel. Door dit te helpen doorbreken, kunnen nieuwe economische mogelijkheden worden geschapen.

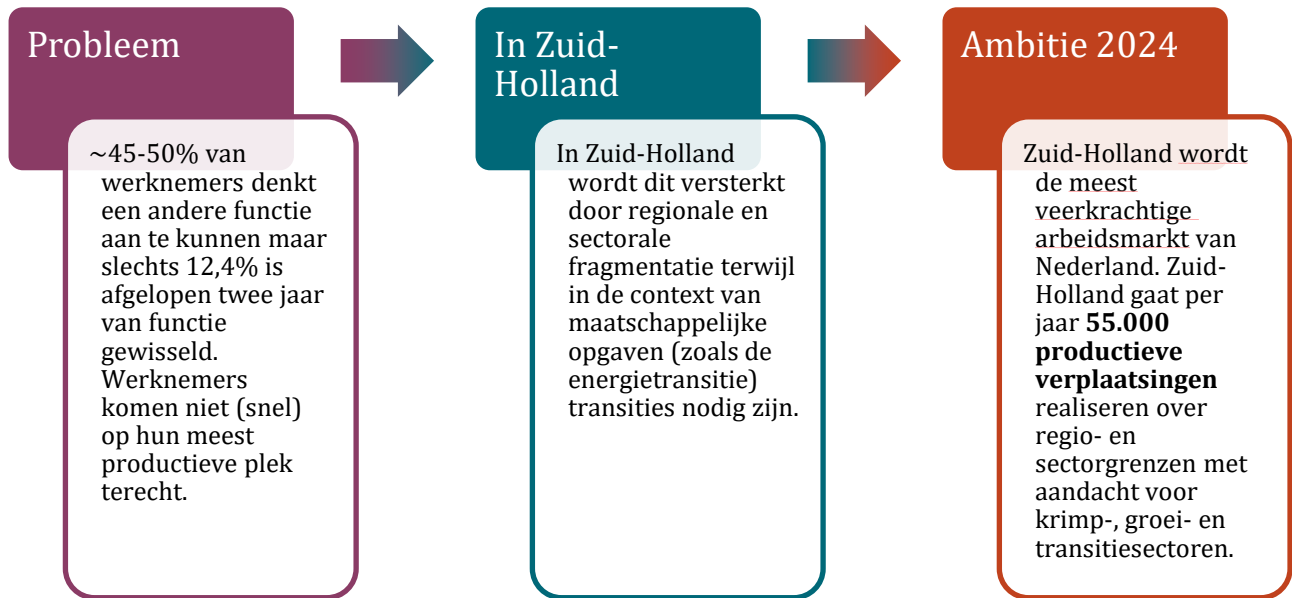
2.2 De aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt kan verbeterd worden, met name voor een aantal opleidingsrichtingen in het mbo en sectoren zoals Economie, Administratie en ICT. Een substantieel deel van de mbo-studenten komt nu ondanks een opleiding niet bij een goede baan terecht. Deze groep moet worden geholpen aan een passende functie of doorleertraject.

Met doelstellingen voor deze situaties kan Zuid-Holland € 1,8 miljard aan toegevoegde waarde realiseren:



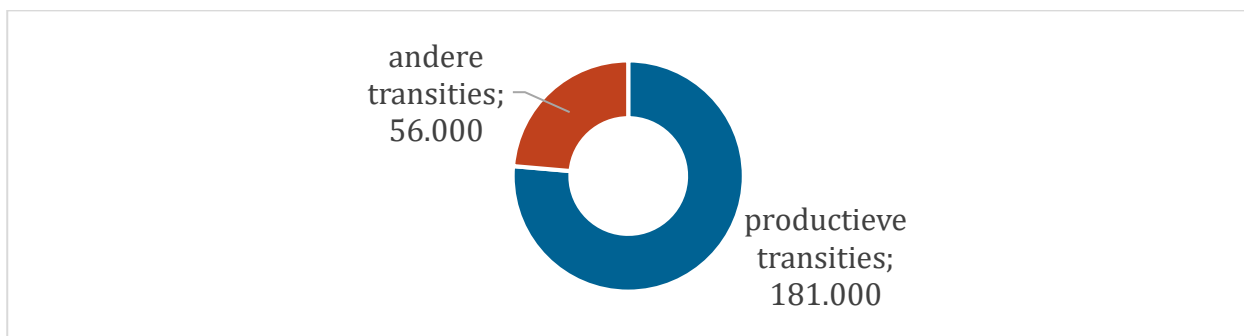
De blokken met geldbedragen in deze figuur zijn geschaald naar de potentiële opbrengst voor elk van de doelen.

2.1 Transitie tussen regio's en sectoren worden aangewakkerd



Een groot deel (42-50%) van werknemers wil graag wisselen van functie, maar slechts 12,4% van werknemers is het afgelopen jaar daadwerkelijk van plek gewisseld. Op basis van de huidige veerkrachtigheid van de arbeidsmarkt van Zuid-Holland verwachten we dat het aandeel transitie hoger ligt dan het Nederlands gemiddelde. Wanneer Zuid-Holland zich meet met de koploperregio van Nederland, regio Utrecht, is er nog veel terrein te winnen.¹²

Van de transitie die plaatsvinden kunnen we ongeveer driekwart (~180.000 verplaatsingen) aanmerken als bevorderlijk voor de productiviteit (Figuur 11). Een bevordering voor de productiviteit houdt in dat de persoon die van functie of bedrijf wisselt, gelijk blijft of vooruit gaat in het beroepsniveau (zie bijlage voor onderbouwing). Een dergelijke productieve transitie heeft in het jaar daarop een positief effect op het bedrijf waar de persoon naar toe is gegaan.¹³



Figuur 11: Verhouding van transitie van werknemers in Zuid-Holland.

¹² Zuid-Holland presteert ongeveer een kwart beter dan het Nederlands gemiddelde, Utrecht meer dan de helft beter als het gaat om veerkracht. Bron: PBL.

¹³ Een positieve transitie resulteert in gemiddeld 0,35% productiviteitswinst in het volgende jaar voor het hele bedrijf. Bron: Stoyanov, A., & Zubanov, N. (2012). Productivity spillovers across firms through worker mobility. American Economic Journal: Applied Economics, 4(2), 168-98. Er zijn in Zuid-Holland 70.600 ondernemingen met meer dan twee werkzame personen die kunnen profiteren van deze succesvolle transitie.

Om Zuid-Holland op het veerkrachtigheidsniveau van Utrecht (de huidige koploper) te krijgen zullen er per jaar 47.000 extra transitieën gerealiseerd moeten worden. Dit cijfer is gecorrigeerd voor alleen productieve transitieën.

Daarnaast is het mogelijk om in de groep van andere transitieën in te grijpen om te voorkomen dat mensen achteruit gaan in hun beroepsniveau en dus hun productiviteit. Als we Zuid-Holland ook hier met Utrecht vergelijken zien we dat het Bruto Binnenlands Product (BBP) per inwoner in Utrecht zo'n 16% hoger ligt dan in Zuid-Holland. Deels komt dit voort uit het feit dat ook de kwaliteit van bestaande transitieën tot meer productiviteit heeft geleid. Als in Zuid-Holland van deze andere groep transitieën 8.000 productiever gemaakt kunnen worden, resulteert ook dat in extra toegevoegde waarde.

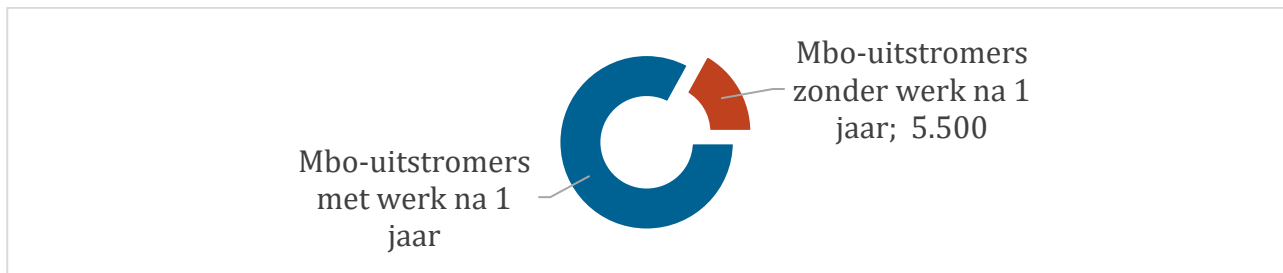
Bij elkaar kunnen er **55.000 productieve transitieën** per jaar gemaakt worden, die een effect op de toegevoegde waarde kunnen hebben van **€ 1,6 miljard**. Het verhogen van de transitiviteit heeft daarnaast een positief effect op de vermindering van langdurige werkloosheid.¹⁴

¹⁴ Bron: Schmid, G. (1998). Transitional labour markets: a new European employment strategy.

2.2 Aansluiting onderwijs met de arbeidsmarkt verbetert



Op mbo-niveau is de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt soms onvoldoende, wat er toe leidt dat sommige mbo-afgestudeerden na een jaar nog niet in staat zijn werk te vinden. In Zuid-Holland heeft ongeveer 17% van de mbo-uitstromers te kampen met dit probleem, met name in de sectoren Economie en administratie en Media en vormgeving (Figuur 12). Daarnaast is er een opvallend lage participatiegraad van afgestudeerden met mbo ICT (zie bijlage). Dit is kennelijk niet een groep die snel actief is in leven lang ontwikkelen of een vervolgopleiding. Hier is veel winst te boeken.



Figuur 12: Verdeling arbeidsmarktkansen van mbo-uitstromers.

Wanneer er met een breder perspectief wordt gekeken naar de arbeidsmarktpositie van mbo-uitstromers blijkt uit cijfers van het CBS dat 25 procent van de mbo-uitstromers in Zuid-Holland na een jaar geen baan heeft die aansluit bij de opleiding die gevolgd is. Hierbij heeft de aansluiting van de baan op het gevolgde onderwijs zowel betrekking op de inhoud als het beroepsniveau. Hiermee loopt Zuid-Holland achter op onder andere Gelderland, Drenthe en Utrecht. Indien Zuid-Holland ervoor kiest om zijn positie betreft de aansluiting van onderwijs naar arbeidsmarkt te verbeteren in lijn met een andere Randstad provincie als Utrecht, dienen er in vijf jaar tijd circa 3.000 mbo-uitstromers te worden bewogen naar een passende functie.

Als Zuid-Holland in staat is om deze **3.000 uitstromers** te begeleiden naar een passende baan of een vervolgopleiding met meer kans op de arbeidsmarkt, dan levert dat voor Zuid-Holland **€ 0,2 miljard** aan toegevoegde waarde op. Dit wordt veroorzaakt door de effectievere deelname van mensen op de arbeidsmarkt door een betere voorbereiding daarop.

3. Aanspreken van onbenut potentieel

Om in Zuid-Holland een sterkere arbeidsmarkt te realiseren, is het nodig dat mensen die nu niet of weinig aan het werk zijn te stimuleren wel of meer aan het werk te gaan. Voor Zuid-Holland zijn er twee situaties die aandacht verdienen.

3.1 Zuid-Holland heeft een relatief hoog werkloosheidspercentage, met name in de grote agglomeraties. Als een deel van deze groep bewogen wordt naar geschikte en stabiele banen levert dat zowel economische als sociale meerwaarde op.

3.2 Er is een grote groep deeltijdwerkers die bewogen kan worden om meer tijd te besteden aan betaald werk. Uit cijfers blijkt dat een aantal mensen daar ook daadwerkelijk voor open staat. Als deze groep in beweging komt zal dat een positief effect hebben op de arbeidsmarktkrapte en de economie.

Met doelstellingen voor deze situaties kan Zuid-Holland € 2,6 miljard aan toegevoegde waarde realiseren:

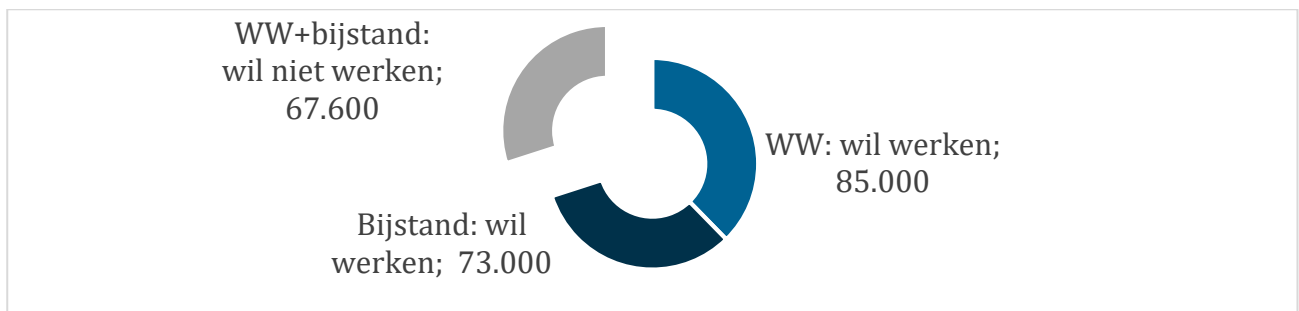


De blokken met geldbedragen in deze figuur zijn geschaald naar de potentiële opbrengst voor elk van de doelen.

3.1 Werklozen en niet-werkenden (weer) aan het werk



Naar schatting van het CBS wil 70% van de mensen die in de bijstand of in de Werkloosheidswet (WW-uitkering) zitten weer aan werk. Voor Zuid-Holland zou dit gaan om naar schatting 158.000 mensen¹⁵ (Figuur 13). Dit aantal is een enorm potentieel dat nu niet benut wordt. Met de juiste ingreep kan dit potentieel worden aangesproken en benut. Het CBS becijfert dat Zuid-Holland in het benutten van dit arbeidspotentieel op dit moment alleen beter scoort dan Flevoland en Groningen (zie bijlage B).

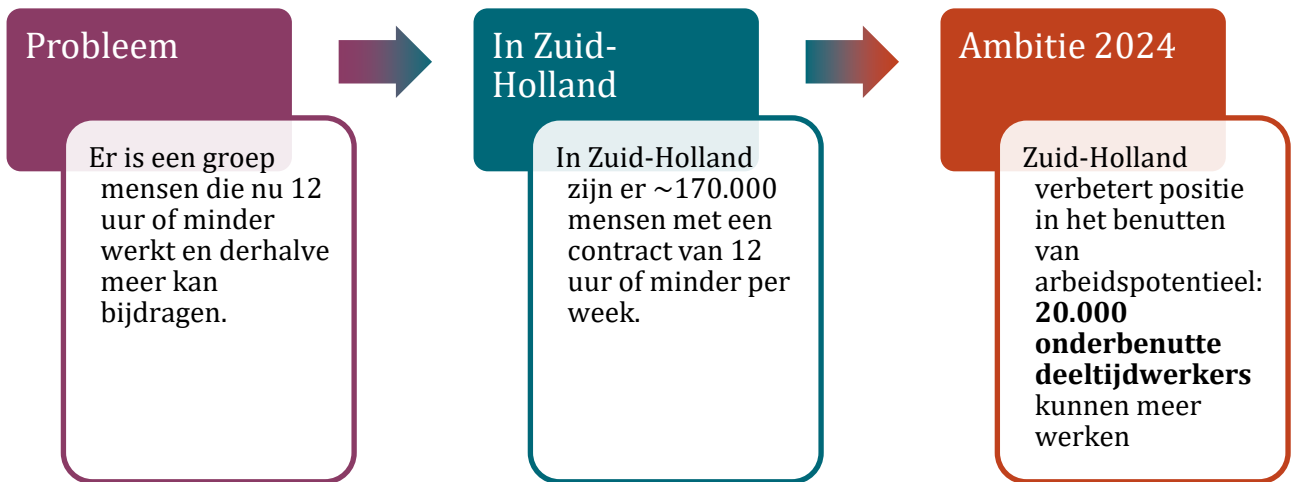


Figuur 13: Geschatte verhouding mensen in de WW of bijstand die wel of niet willen werken.

Door de kans te verhogen dat deze groep aan het werk komt, is er een grote economische meerwaarde te behalen. Ook de groep niet-beroepsbevolking die wel wil werken kan worden benut. Als Zuid-Holland in staat is om 18.000 mensen uit de WW en bijstand aan het werk te krijgen en daarnaast 9.000 mensen uit de niet-beroepsbevolking naar werk te bewegen, levert dat **27.000 werklozen en niet werkenden** een baan op. Dit resulteert in een gecombineerde toegevoegde waarde van **€ 2,2 miljard**. Hiermee sluit Zuid-Holland aan bij het Nederlands gemiddelde betreft het benutten van arbeidspotentieel. Daarnaast is het nuttig om te bedenken dat het aan het werk helpen van mensen uit de WW en bijstand ook grote economische en maatschappelijke schade voorkomt (zie bijlage).

¹⁵ CBS-onderzoek van 2016 laat zien dat 91,3% van de WW'ers en 51,4% van mensen in de bijstand weer aan het werk wil. Deze verhouding is toegepast op de werkloze beroepsbevolking van Zuid-Holland.

3.2 Benutting deeltijdwerkers wordt geoptimaliseerd



Ongeveer 5,5% van de Zuid-Hollandse beroepsbevolking bestaat uit deeltijdwerkers die aangeven meer te willen werken. Ongeveer 9% van de Nederlandse beroepsbevolking werkt minder dan 12 uur per week. Als een deel van deze groep in Zuid-Holland bewogen kan worden naar een situatie waarin ze 20 tot 28 uur per week werken, levert dit economische meerwaarde op.

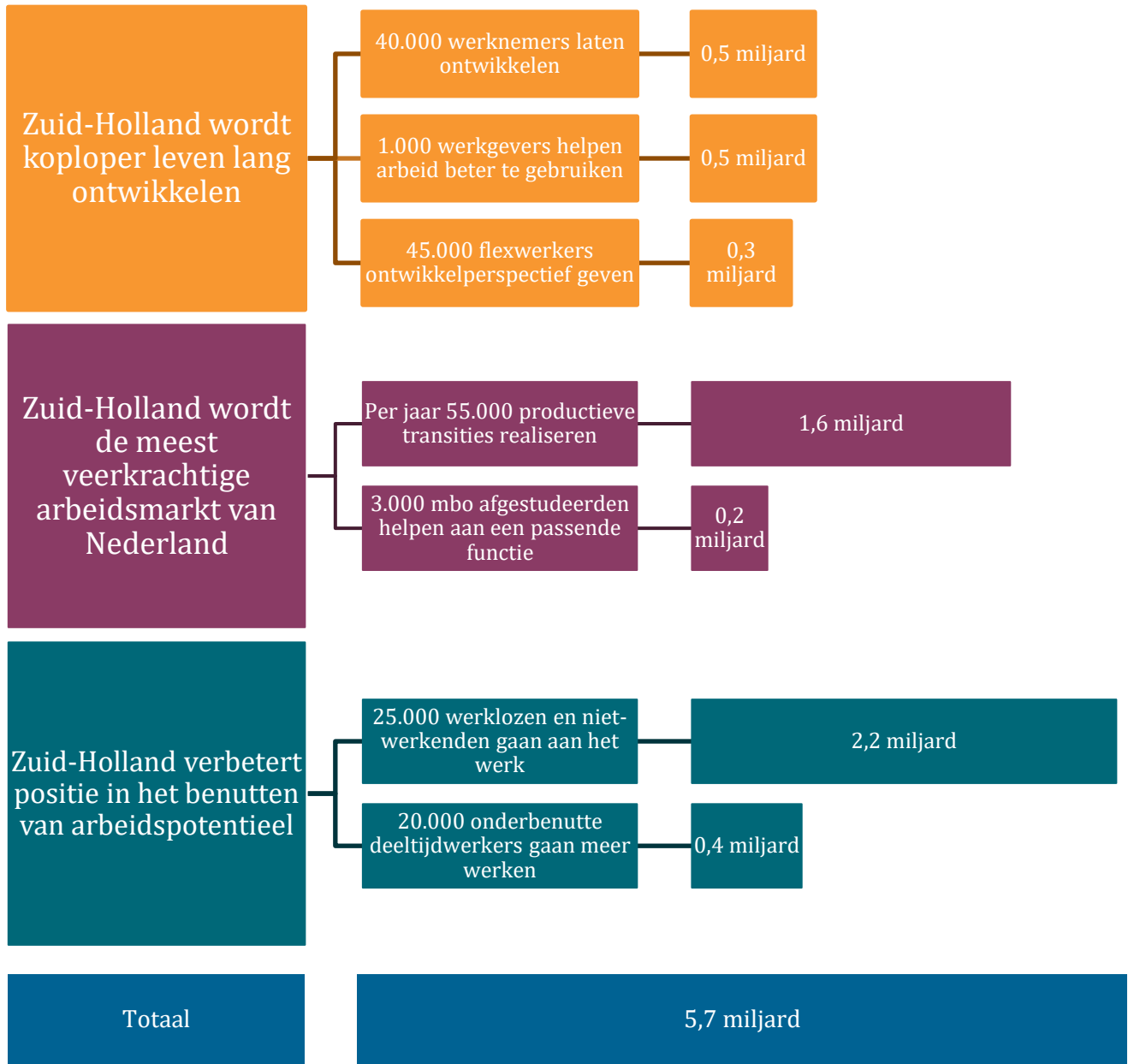
Als we er van uitgaan dat het Zuid-Holland lukt om in de komende 5 jaar **20.000 onderbenutte deeltijdwerkers** meer te laten werken levert dat € **0,4 miljard** aan toegevoegde waarde op.

Daarnaast ontstaat er een kans om dit te koppelen aan hoe werkgevers omgaan met werktijden. Over het algemeen is het moeilijk te bepalen wat voor iemand de werkweeklengte is waarbij de productiviteit het hoogste is.¹⁶ Macro-economische data laten echter zien dat een kortere werkweek over het algemeen gecorreleerd is met hogere productiviteit per uur. Door deeltijdmedewerkers meer te laten werken ontstaat ook de kans om voltijd medewerkers iets minder te laten werken, wat de algehele productiviteit nog steeds ten goede kan komen (zie bijlage).

¹⁶ Bron: Evers, G. H., Korver, T., von Bergh, M., Stark, K., (2004). Arbeidstijdtransities en arbeidsproductiviteit. IVA Tilburg en TNO Arbeid.

Resultaat van doelen visueel

Bij elkaar opgeteld vormt het halen van deze doelen een toegevoegde waarde van 5,7 miljard over een periode van 5 jaar. De blokken met geldbedragen in deze figuur zijn geschaald naar de opbrengst voor elk van de doelen.



6. Beleidsanalyse

In dit onderzoek is er op drie niveaus gekeken naar huidige initiatieven op arbeidsmarktbeleid:

1. Welke arbeidsmarktinterventies zijn er en hoe zijn deze te classificeren?
2. Welke initiatieven zijn er in Zuid-Holland die zich bezighouden met de arbeidsmarkt?
3. Welke doelen hebben de grootste gemeenten en in hoeverre dekken deze de geformuleerde ambities af?

Classificering van interventies

Om de lopende en wenselijke initiatieven te classificeren, zijn twee methoden gebruikt.

Niveaus van interventie

Het overzicht van de bestaande initiatieven in Zuid-Holland is ingedeeld naar de geformuleerde urgenties, ambities en doelstellingen uit dit onderzoek om duidelijk te maken waarop (on)voldoende wordt ingezet door de Zuid-Hollandse lopende initiatieven. Daarnaast is voor de beoordeling van de huidige initiatieven en als aanbeveling voor een toekomstige structurele oplossing voor Zuid-Holland het model van oplopende interventies gebruikt.



Figuur 14: Vier interventieniveaus waarin interventies te schalen zijn.

De vier niveaus van interventies zijn informatie, ontwikkeling, organisatie van het bedrijf en afspraken tussen werkgevers. De interventies zijn oplopend op basis van mate van samenwerking (x-as) en de omvang van de agenda in breedte en kwantiteit (y-as). Hoe meer werkgevers bereid zijn hun primaire proces aan te passen of zelfs bereid zijn hun aannamen af te stemmen met andere werkgevers (en dus hun autonomie op dit terrein over te dragen), hoe meer deze initiatieven opschuiven op de x-as. Hoe groter de agenda van het initiatief en het aantal deelnemers, hoe verder het initiatief op de y-as is te plaatsen. Hoe verder een initiatief op de x-as loopt hoe groter vaak ook de omvang.

Huidige interventies en initiatieven

Interventies

Onder arbeidsmarktinterventies worden subsidies, wetgeving, (gemeenschappelijke) agenda's en financiële instrumenten verstaan om werknemers en werkgevers de juiste beslissingen te laten nemen. Deze beslaan zowel de vraag- als aanbodzijde van de arbeidsmarkt. Uit onderzoeken van het Centraal Planbureau (CPB), de Sociaal Economische Raad (SER) en uitgevoerde sectorplannen is een groslijst aan bestaande interventies gegenereerd. Deze zijn vervolgens ingedeeld in negen verschillende categorieën en gelinkt aan de verschillende interventieniveaus. De indeling, met voorbeelden van interventies, is als volgt:

Interventie-niveau	Interventiecategorie	Voorbeelden
I	Verbeterde informatievoorziening voor werkgevers, werkzoekenden en beleidsmakers	<ul style="list-style-type: none"> • Informatiesysteem 'wat werkt voor wie' invoeren. • Delen van best practices over publiek-private samenwerkingen tussen regio's. • Het verstrekken van up-to-date (regionale) arbeidsmarktinformatie.
II	Verbeteren (post)initieel onderwijs (voor werknemers)	<ul style="list-style-type: none"> • Bekostigde mbo- en hbo- instellingen worden gefaciliteerd om maatwerk-aanbod voor werknemers te kunnen ontwikkelen. • Onderwijsinstellingen worden gestimuleerd tot het ontwikkelen van alumni-beleid om meer inzicht te krijgen in leerbehoeften. • Initiatief tot een brede positieve campagne ter stimulering van een nationale leercultuur.
II	Regels die werkzoekenden sneller naar arbeidsmarkt verplichten	<ul style="list-style-type: none"> • Verplichte zoekperiode voor werkzoekenden met korte afstand tot de arbeidsmarkt die bijstand aanvragen. • Structurele no-riskpolis voor baanvinders vanuit een arbeidsongeschiktheidsuitkering.
II	Prikkels werkzoekenden met scholing, training & begeleiding	<ul style="list-style-type: none"> • Budget voor structurele begeleiding via externe of interne jobcoach. • Budget voor scholing van langdurig werklozen in de WW.
II	(Financiële) prikkels naar werkenden voor mobiliteit en ontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> • Transitievergoeding oormerken voor van-werk-naar-werkbegeleiding, bij- of omscholing. • Het laten vastleggen van ervaringen en kwaliteiten in ervarings-certificaten door werknemers. • Verstevenigen bestaande netwerkstructuur.

III	Bewustwording werkgevers voor nieuwe vormen aannemen werkzoekenden	<ul style="list-style-type: none"> • Stimuleer dat werkgevers geregistreerde ervaringscertificaten van 'vakvolwassen' werknemers en werkzoekenden accepteren naast de formele diploma's van onderwijsinstellingen die in principe bedoeld zijn voor de beginnend beroepsbeoefenaren
III & IV	(Financiële) prikkels werkgevers gericht op mobiliteit en ontwikkeling menselijk kapitaal	<ul style="list-style-type: none"> • Een werkgever is verantwoordelijk voor de organisatie van een (meer)jaarlijks ontwikkelgesprek als onderdeel van het reguliere personeelsbeleid. Ook flexwerkers en mensen met tijdelijke contracten moeten in aanmerking komen voor een dergelijk gesprek. In dit gesprek is scholing en ontwikkeling een nadrukkelijk onderdeel.
III	(Financiële) prikkels voor werkgevers voor aannemen werkzoekenden	<ul style="list-style-type: none"> • Werkgevers ontvangen bijvoorbeeld 5 duizend euro subsidie als ze een werkzoekende aannemen (zoals in diverse sectorplannen)
IV	Organisatorische aanpassingen om groepen werkgevers naar samenwerking te brengen	<ul style="list-style-type: none"> • (financieel) ondersteunen van initiatieven en samenwerkingen. • Vraagarticulatie en vraagcoördinatie verbeteren: brancheorganisaties en O&O fondsen moeten het belang van scholing blijven uitdragen en collectieve vraag articuleren

Voor elk van deze interventie categorieën is gekeken in hoeverre deze aansluiten bij de verschillende ambities en doelstellingen. Dit is weergegeven in de matrix in bijlage C. Hieruit volgt een overzicht van de verschillende 'knoppen' waaraan gedraaid kan worden wanneer er beleid gevormd dient te worden naar één van de ambities en doelen. Hieruit blijkt dat er voor elk van de doelen minstens twee interventie categorieën zijn die ingezet kunnen worden om deze te behalen. Daarnaast blijkt het verbeteren van de informatievoorziening door te werken op elk van de voorgestelde doelen.

Initiatieven

Op eenzelfde manier zijn de verschillende initiatieven binnen Zuid-Holland die zich bezighouden met de arbeidsmarkt geanalyseerd. Vanuit eerder onderzoek van Birch en Platform Bèta Techniek (PBT) is een analyse gemaakt van 31 publiek-private samenwerkingen (PPS'en) in het onderwijs. Daarnaast zijn zes initiatieven van 'De Banenmakers',¹⁷ acht sectorplannen, zeventien fieldlabs en elf overige initiatieven meegenomen in de analyse. Hieruit blijkt het volgende:

- De PPS'en in het onderwijs richten zich vooral op de aansluiting van het beroepsonderwijs op het bedrijfsleven. Daardoor hebben deze vooral betrekking op het kunnen organiseren dat mbo-uitstromers een passende functie in het bedrijfsleven kunnen vinden. Ook richten ze zich in beperkte mate op leven lang ontwikkelen (ambitie 1). Veel PPS'en formuleren ambities bij oprichting om in samenwerking met het bedrijfsleven leermodules en ander post-initieel onderwijs aan te bieden, maar in veel gevallen komt dit moeilijk van de grond.
- Bij de zeventien fieldlabs in de provincie zijn in totaal 130 verschillende bedrijven en instellingen betrokken. Deze fieldlabs hebben als doel de regionale economie te versterken, experimenteerruimte voor bedrijven en onderwijs te faciliteren, aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt te verbeteren en bij te dragen aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Hierbij dragen ze met name bij aan de ambitie om leven lang leren te

¹⁷ De Banenmakers presenteert succesvolle voorbeelden van een nieuwe kijk op werving, instroom, doorstroom en uitstroom van medewerkers. In opdracht van instituut Gak. Zie www.debanenmakers.nl voor meer informatie.

verbeteren. Echter bij de fieldlabs staat de ontwikkeling van human capital niet centraal, en de doelstellingen op dit gebied zijn in veel gevallen niet even scherp.

- Binnen de zes verschillende Banenmakers in Zuid-Holland zijn circa 40 grote werkgevers, in totaal 550 mkb'ers en 51 zorgwerkgevers betrokken. Deze initiatieven houden zich bezig met interventies die voorbijgaan aan traditionele arbeidsbemiddeling. Bijvoorbeeld door zelf actief banen te creëren of te behouden. Hiermee vallen ze vooral binnen de ambitie om de veerkracht van Zuid-Holland te verbeteren en de ambitie om onbenut arbeidspotentieel beter te benutten.
- De zes sectorplannen hebben circa 200 bedrijven bereikt en hebben zich in Zuid-Holland voornamelijk gericht op het beter benutten van arbeidspotentieel.
- De overige initiatieven kennen een verdeling tussen de ambitie omtrent leven lang ontwikkelen en het verbeteren van (intersectorale) arbeidsmarkttransities. Hierbij zijn circa 22 opleiders, 136 bedrijven, twee onderwijsinstellingen en negen gemeenten betrokken.

Coalitieakkoorden grote gemeenten

In alle coalitieakkoorden van de grootste gemeenten in Zuid-Holland zijn ambities en ideeën geformuleerd op het terrein van human capital. In sommige gevallen sluiten deze akkoorden sterk aan bij de hierboven geformuleerde ambities. In onderstaande figuur is een selectie van de human capital gerelateerde plannen in de verschillende coalitieakkoorden weergegeven.

	Plannen coalitieakkoorden betreft arbeidsmarkt
Rotterdam	<ul style="list-style-type: none">• Versterken verbinding arbeidsmarkt en onderwijs.• 8.000 Rotterdammers uit de bijstand.¹⁸• Het sluiten van een Leer-Werkakkoord met praktijkonderwijs, voortgezet onderwijs, hbo, mbo, het Havenbedrijf en het bedrijfsleven.• Meer van werk-naar-werk transitie realiseren via onderwijs voor volwassenen.• Aanbieden van scholing van personen die werkloos zijn geworden als gevolg van de energietransitie.• Focusectoren: IT, mkb en duurzame bedrijven.• Meer maatwerk voor bijstandsgerechtigden.• Stimuleren bedrijven en organisaties die vrijwilligerswerk of stages aanbieden als springplank naar werk.• Afspraken maken met corporaties en bouwende Nederland over het scholen van personeel voor de energietransitie.• Klimaat mkb'ers verbeteren.
Den Haag	<ul style="list-style-type: none">• Voor elke tien nieuwe bewoners vijf nieuwe banen realiseren.• Faciliteren in de wensen van mkb'ers.• Inzetten nauwe samenwerking onderwijs en bedrijven.• Jaarlijks 500 mensen extra uit de bijstand.• Focusectoren: energie, bouw, zorg en horeca.
Zoetermeer	<ul style="list-style-type: none">• Focus op technische beroepsopleidingen.• Focus op hybride onderwijs en werkgeverschap.• Verbeteren verbinding tussen inwoners, onderwijs en ondernemers.• Uitkeringsgerechtigden aanspreken op hun verantwoordelijkheid.
Leiden	<ul style="list-style-type: none">• Samenwerkingsovereenkomst opzetten tussen werkgevers, onderwijsinstellingen en vakbonden. om zoveel mogelijk mbo'ers op te leiden in toekomstsectoren.• Binnen tien jaar het aantal banen op het Bio Science Park laten toenemen met 25.000.• Versterking innovatiecluster Leiden Bio Science Park.

¹⁸ Doelstelling van 8.000 gehaald uit gepubliceerde interviews met wethouder Werk & Inkomen Richard Morti. Zie bijvoorbeeld: <https://www.ad.nl/rotterdam/wethouder-moti-pakt-bijstand-aan-een-omslag-is-absoluut-nodig~a2319b46/>.

	<ul style="list-style-type: none"> • Mensen met een te grote afstand tot de arbeidsmarkt in staat stellen om deel te nemen aan samenleving door bijvoorbeeld vrijwilligerswerk.
Dordrecht	<ul style="list-style-type: none"> • Creëren van 4000 nieuwe banen. • Kansrijke initiatieven de ruimte geven. • Verbeteren van het klimaat voor mkb'ers. • Startende ondernemers meer ondersteuning bieden.
Delft	<ul style="list-style-type: none"> • Creëren van 1000 extra banen • Focus op innovatie, techniek en toeristische sector • Obstakels wegnemen en regels verminderen voor mkb'ers • Verbindingen tussen onderwijs, werkgevers en beroepsbevolking verbeteren. • Onderzoeken van nieuwe manieren om mensen naar een vaste baan te bewegen.

In vrijwel alle gemeenten worden de volgende doelen geformuleerd of onderschreven:

- Het verbeteren van de samenwerking tussen (beroeps)onderwijs en het bedrijfsleven;
- Het inzetten op de creatie van nieuwe banen;
- Focus op het mkb: verbeteren van het ondernemersklimaat voor kleine ondernemingen en verminderen van regeldruk;
- Het beter benutten van het arbeidspotentieel door mensen uit de bijstand aan het werk te krijgen;
- De focus op een aantal gemeentespecifieke speerpuntsectoren.

Alleen Rotterdam formuleert een ambitie om zich bezig te houden met het realiseren van werk-naar-werk transitie. Hierdoor kan worden gesteld dat gemeenten zich voornamelijk bezighouden met de aanbodzijde van de arbeidsmarkt en dat er weinig focus is om de productiviteit van het huidige werknemersbestand te vergroten.

Conclusie

Het overzicht van alle huidige initiatieven laat zien dat er al veel organisatiekracht aanwezig is, maar dat deze vooral sectoraal wordt aangeboden. Dit komt omdat de arbeidsmarkt is georganiseerd langs de lijnen van sectoren. Daarnaast is de organisatie ook versnipperd over de verschillende arbeidsmarktregio's binnen Zuid-Holland. Dat maakt dat de financiering ook versnipperd is en daardoor beperkt blijft.

In de matrix (bijlage C) is te zien dat er weinig activiteit op grote gezamenlijke samenwerkingsverbanden plaatsvindt. Dat is interventieniveau IV uit het model van oplopende interventies (pagina 30). Dat is een gemiste kans, want op dat niveau kan veel impact worden bereikt. In vrijwel geen van de geanalyseerde initiatieven blijkt aandacht te zijn voor de populatie werknemers zonder vast dienstverband, terwijl de Zuid-Hollandse beroepsbevolking uit bijna 400 duizend werknemers in de flexibele schil bestaat (zie pagina 22).

De geanalyseerde collegeakkoorden van een aantal Zuid-Hollandse gemeenten laten zien dat zij overwegend bezig zijn met de aanbodzijde en niet met de vraag van werkgevers. Gemeenten hebben wel ambities om hiermee bezig te zijn. Dat blijkt uit de voornemens in de collegeakkoorden. Actieve en/of retrospectieve formuleringen over arbeidsmarktbeleid zijn vooralsnog niet terug te vinden in college-akkoorden.

7. Referentieprogramma's

Naast Zuid-Holland zijn ook andere regio's in Nederland bezig met arbeidsmarktbeleid. Ter voorbereiding op een *mogelijke* human capital agenda in Zuid-Holland zijn enkele regionale programma's elders en één groot landelijk programma (steeds met een looptijd van 2-3 jaar) bekeken. Uit de analyse blijkt dat een programma of agenda meestal uit de volgende vijf onderdelen bestaat:

1. Een akkoord tussen regionale overheden, scholen, bedrijfsleven en/of sociale partners, inclusief afstemming met de bestaande activiteiten.
2. Concrete doelen in aantallen werkenden, werkzoekenden en schoolverlaters.
3. Een centrale projectorganisatie met loopvermogen en business development capaciteit.
4. Mechanismen om de centrale doelen te vertalen in concrete projecten van tien tot 400 deelnemers.
5. Afspraken over financiering: waar komen de middelen vandaan en hoe worden ze toegewezen. Meestal komen middelen van een combinatie van overheden, sociale partners en bedrijven die betalen voor het human capital dat ze kunnen inzetten.

Benodigde middelen in de programma's zijn vaak procesgeld, advieskosten voor werkgevers, opleidingskosten en loopbaanadvies (€2.000 tot €8.000 per persoon). Van diverse Nederlandse (regionale) human capital programma's zijn in de tabel hieronder het aantal inwoners in de regio, het aantal deelnemers in het programma en de totale begroting opgenomen. Ter illustratie is het aantal inwoners van Zuid-Holland opgenomen.

(Regio)programma	Aantal inwoners (mln)	Aantal deelnemers	Begroting (mln)
Zorg 1 landelijk sectorplan, 18 regionale sectorplannen	1,0	94.000	250
Groningen Sectorplan Groningen op voorsprong 2013	0,6	10.000 300 bedrijven	45
Amsterdam (MRA) Sectorplan Werk maken van Talent 2014 House of Skills 2017	2,3	9.000 5.000	28 12
Brainport Sectorplan Op weg naar werkzekerheid 2016 Regio Deal Zuid-Oost Brabant 2018, ondersteund met Skills Akkoord 2018	0,8	700 2.000 verdubbeling IT en techniek	5 49
Regio Zwolle Human capital agenda 2018	0,7	42.000-47.000	60
Zuid-Holland	3,6

8. Een mogelijke human capital strategie

Steeds meer regio's komen tot een human capital strategie, al dan niet in combinatie met een arbeidsmarktakkoord. Op basis van onze analyses en kijkend naar aanpakken elders in het land, sluiten we af met een *mogelijk* beeld van de elementen van een human capital strategie in Zuid-Holland.

1. Als gezamenlijke en structurele aanpak kan Zuid-Holland starten met een arbeidsmarktakkoord. De ondertekenaars stellen een lijst van sectoren en doelgroepen op waar extra investeringen door werkgevers en voor werkenden en werkzoekenden nodig zijn. Dit zijn sectoren en functies waar tekorten de groei en transitie van de economie belemmeren.
2. Er is de ambitie om in vijf jaar 200.000 werkenden te begeleiden en 1.000 bedrijven te ondersteunen.
3. Deze sectoren en doelgroepen moeten worden vertaald in concrete projecten ('kavels'). Dit kan gebeuren via twee routes: (a.) bottom up en (b.) top down.
 - a. EBZ nodigt elk jaar scholen, branches, werkgeversnetwerken, vakbonden en private aanbieders (opleiders, uitzenders) uit om ieder voor zich of in publiek-private samenwerking met projectvoorstellen te komen. In deze voorstellen worden tenminste tien bedrijven ondersteund in het beter organiseren van arbeid of tenminste 100 personen begeleid naar de genoemde sectoren en/of functies. Met name het adviseren van individuele werkgevers om hun human capital productiever in te zetten gebeurt bij voorkeur door of in samenwerking met bestaande ondernemersnetwerken en -organisaties. Zij kunnen voorstellen indienen voor financiële ondersteuning voor de inzet van professionals.
 - b. Daar waar geen goede voorstellen vanuit het veld komen maar wel veel te doen is, zorgt een Human Capital Institute voor business developers die consortia bouwen met werkgevers en anderen.
4. Er zijn nu tientallen publiek-private samenwerkingen (PPS) die een achterban hebben van bedrijven en scholen waarmee zij projecten kunnen bouwen. Naar verwachting kunnen jaarlijks 20-50 projecten met gemiddeld 20.000 deelnemers worden gestart. Van elk project is bekend wie eigenaar is en elk half jaar wordt de voortgang in beeld gebracht.
5. Een scholings-/begeleidings-/adviestraject kost gemiddeld €4.000 per persoon. *Gemiddeld* kan de helft worden betaald door werkgevers en/of O&O fondsen. Dit is niet in alle gevallen mogelijk omdat er soms geen O&O fonds of werkgever is. Om voldoende financiering beschikbaar te hebben wordt een Human Capital Fonds opgericht van 100 miljoen euro.¹⁹ Een deel van het fonds is revolverend.
6. De ondertekenaars van een arbeidsmarktakkoord kunnen de volgende organisaties zijn:
 - a. Regionale boards zoals Economic Board Drechtsteden en Metropoolregio Rotterdam Den Haag (MRDH) benoemen hun aandeel in de totale doelstellingen.
 - b. Werkgeversorganisaties zeggen toe om in totaal 1.000 werkgevers te committeren om hun human capital productiever in te zetten.
 - c. Sociale partners en O&O fondsen zeggen toe om middelen en regio-adviseurs hiervoor in te zetten.
 - d. Gemeenten en UWV zeggen toe hun bestanden van werkzoekenden effectiever te gaan benaderen, al dan niet in samenwerking met private intermediairs.
 - e. Publieke en private onderwijsaanbieders zeggen toe meer studenten, werkenden en werkzoekenden te scholen.
7. De EBZ heeft daarnaast een agenda om met overheden en UWV afspraken te maken om de transitie van uitkering naar werk te vergemakkelijken.
8. Dit arbeidsmarktakkoord wordt afgesloten in 2019. Op weg daar naartoe wordt deze manier van werken gestart in pilot-projecten.

¹⁹ Ter vergelijking: Regio Zwolle (0,7 mln inwoners) richt een 'Ontwikkelingsfonds' in van 20 mln Euro.

De behoefte en slagingskans van actie op het niveau van Zuid-Holland verwoorden enkele sleutelpersonen als volgt:

Doekle Terpstra (Techniek Nederland (voorheen UNETO-VNI):

“Als steden elkaar beter kunnen vinden en de provincie erbij wordt betrokken dan kan Zuid-Holland echt verder komen.”

Piet Fortuin (CNV Vakmensen):

“Je kunt niet zeggen dat er één Zuid-Holland-aanpak mogelijk is, omdat er veel verschillende regio's zijn.”

Gert Kant (Lentiz groep) en Woody Maijers (Greenport):

“Discipline en structuur zijn nodig om initiatieven en acties af te maken.”

Philippe Raets (Zadkine):

“Naar mijn gevoel is de boog Dordrecht – Rotterdam – Delft – Den Haag optimaal om iets op gang te krijgen.”

9. Afsluiting

Deze rapportage maakt zichtbaar hoe urgent de arbeidsmarktproblematiek in Zuid-Holland op dit moment is en welke doelstellingen daar verandering in kunnen brengen. De berekeningen, geraadpleegde documenten en bronnen zijn te vinden in de bijlagen.

Dit onderzoek is uitgevoerd door Birch in opdracht van de Werkgroep Human Capital Economic Board Zuid-Holland. Voor vragen of opmerkingen bij dit document kunt u contact opnemen met Corine Bos van Birch, via corine.bos@birch.nl.

10. Geraadpleegde documenten

In het onderzoek zijn onderstaande rapporten en documenten geraadpleegd door Birch als achtergrond en voorbereiding.

- Borghans, L., Fouarge, D., & de Grip, A. (2011). Een leven lang leren in Nederland.
- Card, D., Kluge, J., & Weber, A. (2010). Active labour market policy evaluations: A meta-analysis. *The economic journal*, 120(548), F452-F477.
- CBS (2016). Een leven lang leren in Nederland: een overzicht.
- CPB (2018). Frontier firms and followers in the Netherlands: Estimating productivity and identifying the frontier.
- CPB (2018). Koplopers en volgers: geen divergentie in Nederland.
- Edzes, A., Middeldorp, M., Noback, I., Venhorst, V., Broersma, L., & van Dijk, J. (2015). Dynamiek op de Nederlandse arbeidsmarkt.
- Fouarge, D., Bakens, J., Bijlsma, I., Dijksman, S., Poulissen, D., Veth, J., Montizaan, R. (2017). De arbeidsmarkt naar opleiding en beroep tot 2022.
- Gemeente Delft (2018). Coalitieakkoord 2018-2022: De toekomst in uitvoering.
- Gemeente Den Haag (2018). Coalitieakkoord 2018-2022: Den Haag, Stad van Kansen en Ambities.
- Gemeente Dordrecht (2018). Coalitieakkoord 2018-2022: Onze stad.
- Gemeente Leiden (2018). Beleidsakkoord 2018-2022: Samen maken we de stad. Werken aan een groen, sociaal en ondernemend Leiden.
- Gemeente Rotterdam (2018). Coalitieakkoord 2018-2022: Nieuwe energie voor Rotterdam.
- Gemeente Zoetermeer (2018). Coalitieakkoord 2018-2022: Groene, veilige stad met ambitie.
- Graaf-Zijl, M. D., & Horst, A. (2015). van der & Vuuren, D. van (2015). Langdurige Werkloosheid: Afwachten én Hervormen, CPB Policy Brief, 11.
- Groot, W. J. N., & van den Brink, H. M. (2003). Investeren en terugverdienen: kosten en baten van onderwijsinvesteringen.
- Heyma, A., Hop, J. P., & Smid, T. (2010). Langdurig verblijf in de flexibele schil van de arbeidsmarkt. Aantal werknemers en hun kenmerken, SEO-rapport.
- Jongen, E. L. W., Deelen, A., Euwals, R., Graaf-Zijl, M. D., Hoekstra, K., de Boer, H. W., ... & Huizen, T. V. (2015). Kansrijk arbeidsmarktbeleid. Kansrijk Beleid CPB-PBL-SCP.
- Kemper, R. (2016). Van draaideur naar kickstart: via flexwerk uit de uitkering. *Sociaal Bestek*, 78(6), 6-8.
- Kesavan, S., Staats, B. R., & Gilland, W. (2014). Volume flexibility in services: The costs and benefits of flexible labor resources. *Management Science*, 60(8), 1884-1906.
- Kleinknecht, A., Oostendorp, R. M., Pradhan, M. P., & Naastepad, C. W. M. (2006). Flexible labour, firm performance and the Dutch job creation miracle. *International Review of Applied Economics*, 20(2), 171-187.
- Kremer, M., Went, R. C. P. M., & Knottnerus, J. A. (Eds.). (2017). Voor de zekerheid: de toekomst van flexibel werkenden en de moderne organisatie van arbeid.
- Lentz, R., & Mortensen, D. T. (2005). Productivity growth and worker reallocation. *International Economic Review*, 46(3), 731-749.

-
- Muffels, R. (2013). Flexibilisering en de toegang tot de arbeidsmarkt. Dirk Scheele, Marloes de Graaf-Zijl en Pierre Koning, 79.
 - OECD (2016). OECD Territorial Reviews: The Metropolitan Region of Rotterdam-The Hague, Netherlands. OECD Publishing, Paris.
 - Schmid, G. (2000). Transitional labour markets. A new European employment strategy. Public policy and social welfare 24, 223-254.
 - SER (2011). Werk maken van baan-baanmobiliteit.
 - SER (2012). Werk maken van scholing. Advies over de postinitiële scholingsmarkt.
 - SER (2015). Verhogen maatschappelijke welvaart via arbeidsinzet en arbeidsproductiviteit
 - SER (2017). Leren en ontwikkelen tijdens de loopbaan. Een richtinggevend advies.
 - SER (2018). Energietransitie en werkgelegenheid. Kansen voor een duurzame toekomst.
 - Souren, M., & van Thor, J. (2017). Het onbenut arbeidspotentieel in beeld. Sociaal Bestek, 79(6), 24-25.
 - Stoyanov, A., & Zubanov, N. (2012). Productivity spillovers across firms through worker mobility. American Economic Journal: Applied Economics, 4(2), 168-98.
 - UWV (2018). Arbeidsmarktprognose 2018-2019
 - UWV (2018). Regionale Arbeidsmarktprognoses 2018-2019
 - Van den Berge, W., Daas, R., Dijkstra, A. B., Ooms, T., & Ter Weel, B. (2014). Investeren in skills en competenties: een voorstudie voor programmering van onderzoek en beleid.
 - Van Oort, F. G. (2012). De weerbare regio. Ruimtelijk economisch beleid in de Zuid-Hollandse kenniseconomie.
 - Van Zwieten, M. H. J., De Vroome, E. M. M., Mol, M. E. M., Mars, M. J., Koppes, L. L. J., & Van den Bossche, S. N. J. (2014). Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2013. Methodologie en globale resultaten.
 - Vergeer, R., & Kleinknecht, A. (2010). The impact of labor market deregulation on productivity: a panel data analysis of 19 OECD countries (1960-2004). Journal of Post Keynesian Economics, 33(2), 371-408.
 - Weel, B. T., & Kok, S. (2013). De Nederlandse arbeidsmarkt in taken. Eerste bevindingen uit de Nederlandse Skills Survey.
 - Zhou, H., Dekker, R., & Kleinknecht, A. (2011). Flexible labor and innovation performance: evidence from longitudinal firm-level data. Industrial and corporate change, 20(3), 941-968.

11. Bijlagen

Bijlage A: kwalitatieve analyse

De geïnterviewde sleutelpersonen waarbij deze thematiek is besproken en getoetst zijn:

Stéfan Ellebroek	Senior Business Developer Life Sciences & Health bij Innovationquater
Richard Franken	Directeur The Hague Security Delta
Piet Fortuin	Voorzitter CNV Vakmensen
Margaret Hansink	Vice president HR Corporate Center & Finance KPN
Gert Kant	Voorzitter Raad van Bestuur – Lentiz onderwijsgroep
Woody Maijers	Programmaregisseur innovatiepact Greenport West-Holland en lector integrale Voedsel – en Productieketens
Harm Maters	Voorzitter AVAG – brancheorganisatie van de Nederlandse kassenbouw- en installatiesector.
Philippe Raets	Voorzitter College van Bestuur – Zadkine
Doekle Terpstra	Voorzitter Techniek Nederland (voorheen UNETO-VNI)
Eric Verduyn	Directeur Onderwijs NCOI
Marloes de Vries	Lid College van Bestuur Da Vinci College
Arold de Vries	HR directeur Damen Shipyards (t/m augustus 2018)

Deelnemers groepsinterview 1

Lydia van Baak, WGV Zorg & Welzijn Zuid-Holland-Zuid
Turan Yazir, NxtWorkers (Feijenoord)
Henk van der Beek, MKB Rotterdam
Koen Dingemans, OTIB
Elske Janssens, MRDH
Carolien Dieleman, EMI op Zuid
Frank Delhi, gemeente Rotterdam (economie)
Jan Kingma, gemeente Rotterdam (onderwijs)
Ivo Plakman, gemeente Rotterdam.

Deelnemers groepsinterview 2

Cees Alderliesten, Deltalinqs
Donne Bax, MKB Den Haag
Marie-Claire van Doremalen, Deltametaal
Frank Slooten, Bouwend Nederland
Fred van Kesteren, OTIB
Ward Overeem, Met Technica

Peter Smit, Sector Instituut Transport en Logistiek
Isabel Coenen, SER energietransitie en arbeidsmarkt
Marika Dijksterhuis, gemeente Rotterdam
Aad van der Werf, gemeente Rotterdam
Hans Maas, RDM Campus
Mark Ruijsendaal, The Hague Security Delta

Interview gemeente Den Haag

Lieke Hubregtse, Economie (economie-onderwijs-arbeidsmarkt en link naar regio)
Job den Heeten, SZW (Taskforce werkgelegenheid en trekker arbeidsmarktonderzoek Panteia)
Roelien Timmerman, Onderwijs (onderwijs-arbeidsmarkt en Roadmap Next Economy).

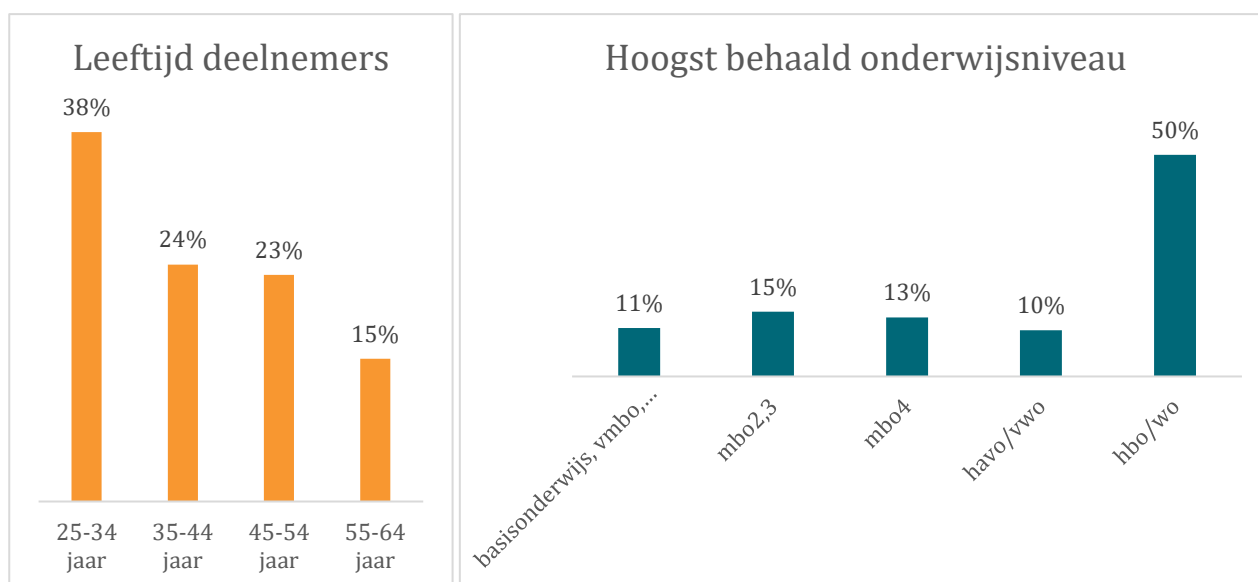
Bijlage B: onderbouwing ambities

Ter verdieping van de ambities en doelstellingen geeft deze bijlage extra data en onderbouwing.

1.1 Werknemers ontwikkelen zich

In Nederland besteden mensen relatief weinig tijd aan leven lang leren in verhouding tot het EU-28 gemiddelde. Huidige deelnemers aan leven lang leren in Nederland zijn voornamelijk jong en hoogopgeleid.²⁰

Een maatwerkanalyse van het CBS voor Zuid-Holland laat zien dat 38% van de deelnemers aan leven lang leren 34 jaar of jonger is en 62% jonger dan 44 jaar. Daarnaast is de helft hbo of wo geschoold. In Zuid-Holland zijn wel relatief meer mensen actief in leven lang leren dan in Nederland gemiddeld, maar in provincies Noord-Holland, Groningen en Utrecht ligt de deelnamegraad nog hoger.



Figuur 15: Verdeling leeftijd en opleidingsniveau leven lang leren. Bron: CBS. Beeld: Birch. Percentages komen door afronding niet op 100% uit.

2.1 Transitie tussen regio's en sectoren worden aangewakkerd

Het CBS houdt op landelijk niveau bij hoeveel mensen er van baan of werkgever wisselen in een jaar. In 2017 wisselde 12,4% van de beroepsbevolking van positie. Omdat Zuid-Holland volgens het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) een veerkrachtiger arbeidsmarkt heeft dan het Nederlands gemiddelde verwachten we dat het aantal transitie in Zuid-Holland met die factor (1,26) hoger ligt. Utrecht ligt als koploper een factor 1,59 hoger dan het Nederlands gemiddelde.

Echter, niet elke transitie op de arbeidsmarkt leidt tot een verbetering van de situatie. Mensen wisselen van arbeidsrelatie en van beroepsniveau. Het beroepsniveau is een goede indicator van hoe hoog de productiviteit is van een werknemer. Het CBS classificeert dit in vier niveaus:

1. Eenvoudige routinematige taken; elementair of lager onderwijsniveau vereist.
2. Weinig tot middelmatig complexe taken; lager of middelbaar onderwijsniveau vereist.

²⁰ Bron: <https://www.onderwijsincijfers.nl/themas/aansluiting-onderwijs-arbeidsmarkt/leven-lang-leren-stand-van-zaken>.

3. Complexe taken; middelbaar of hoger onderwijsniveau vereist.
4. Zeer complexe gespecialiseerde taken; hoger of wetenschappelijk onderwijsniveau vereist.

Een persoon kan in productiviteit stijgen als zijn of haar beroepsniveau tenminste gelijk blijft en liefst stijgt. Van de circa 1,1 miljoen transitie's in Nederland valt ongeveer 76-77% in deze categorie. Deze zijn gearceerd in de tabel.

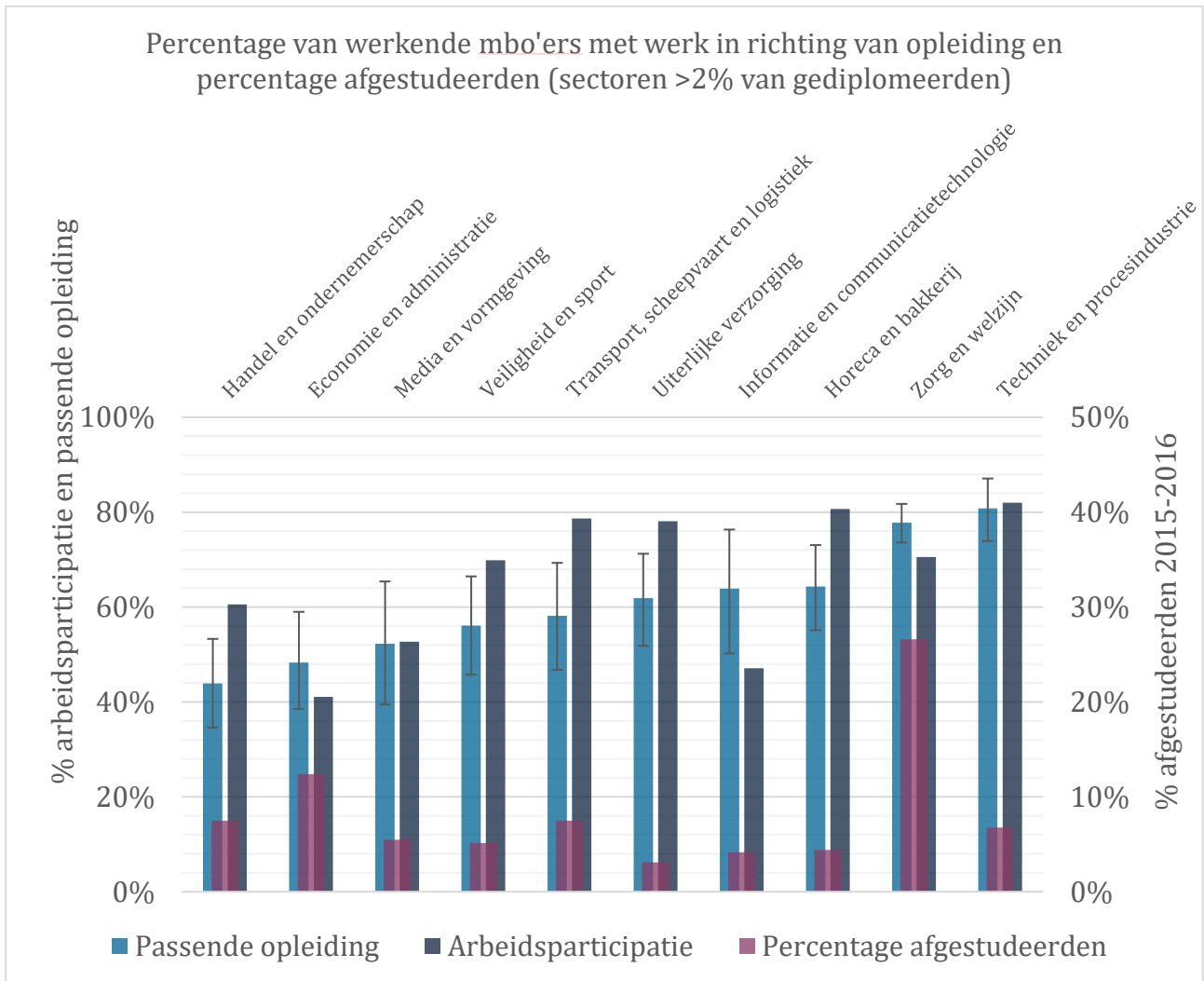
Beroep voorgaande periode	Nieuwe beroep	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Onbekend
Totaal		9,7%	42,6%	18,6%	29,1%	19,3%
Beroepsniveau 1		2,5%	8,2%	1,4%	1,0%	0,6%
Beroepsniveau 2		6,1%	23,8%	9,0%	8,5%	7,9%
Beroepsniveau 3		0,7%	6,0%	2,3%	6,1%	1,6%
Beroepsniveau 4		0,3%	4,6%	5,8%	13,6%	3,0%
Beroepsniveau onbekend		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	6,2%

Figuur 16: Percentage transitie's van de Nederlandse beroepsbevolking in 2017 naar beroepsniveau van voorgaand en nieuw beroep. Bron: CBS. Beeld: Birch.

2.2 Aansluiting onderwijs met de arbeidsmarkt verbetert

Het Schoolverlatersonderzoek 2017 levert inzicht in de arbeidsmarktkansen van mbo'ers uit verschillende regio's. Daaruit is op te maken welke mbo-richtingen in Zuid-Holland de minste danwel meeste kans op arbeidsparticipatie hebben. Sectoren als zorg en techniek hebben moeite met het vinden van nieuwe mensen en de mensen in die opleidingsrichtingen hebben hoge kans op een baan. De grootste werkloosheidskans vinden we bij studies in de richtingen Economie en administratie en Media en vormgeving. Slechts 41-52% van de afgestudeerden vindt na een jaar een baan. Interessant en zorgwekkend is de situatie in ICT-opleidingen, waar op de arbeidsmarkt veel vraag naar is, maar slechts 47% van schoolverlater participeert op de arbeidsmarkt na een jaar.²¹ Mbo-studenten en afgestudeerden hebben daarbovenop kennelijk relatief weinig mogelijkheden tot omscholing, wat de kansen op de arbeidsmarkt verslechtert.

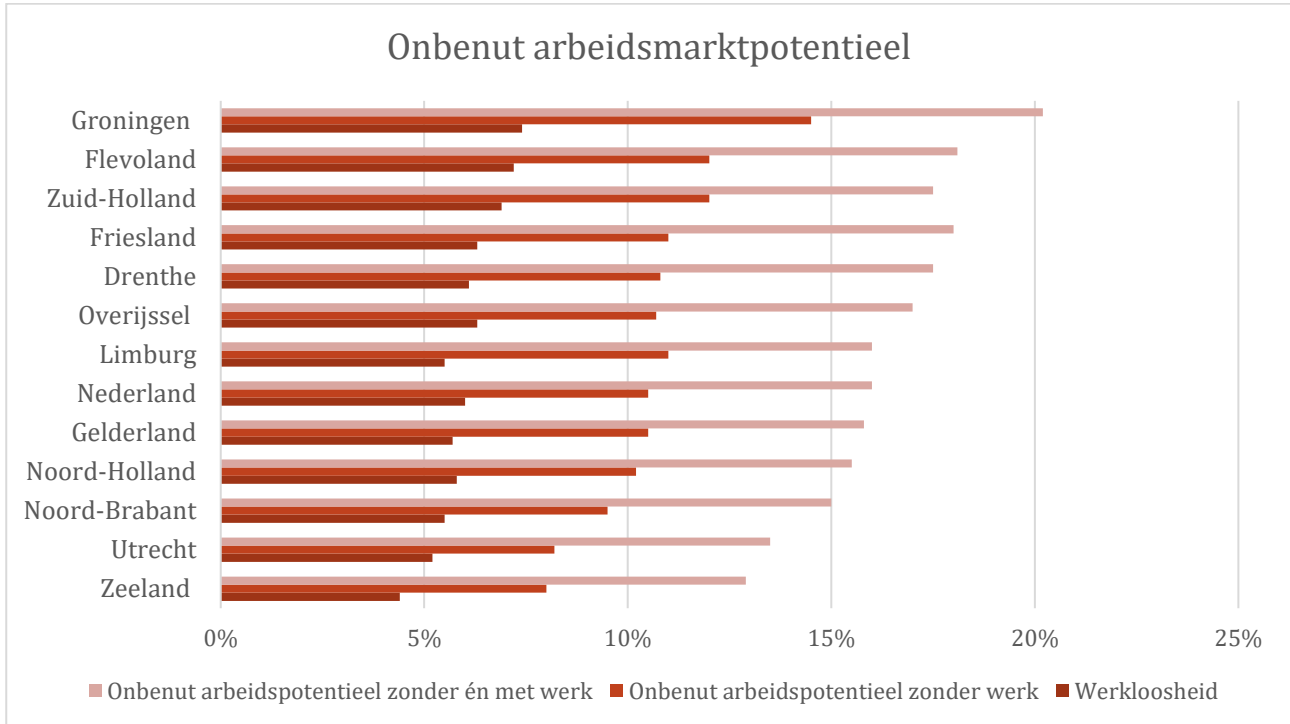
²¹ Schoolverlatersonderzoek 2017, CBS.



Figuur 17: Vergelijking percentage uitstromers per mbo-sector (linker as) en hun mening over in hoeverre zij een passende opleiding genoten voor hun huidige werk (rechter as) en welk aandeel participeert op de arbeidsmarkt (rechter as) in Zuid-Holland. Bron: SVO 2017. Beeld: Birch.

3.1 Werklozen en niet-werkenden (weer) aan het werk

Het CBS becijfert onbenut arbeidsmarktpotentieel als het aandeel van mensen dat wel wil gaan werken, maar niet hoort tot de beroepsbevolking of meer wil gaan werken als ze al behoren tot de beroepsbevolking. Hoe kleiner deze groep is in een gebied, hoe beter het arbeidspotentieel benut wordt.

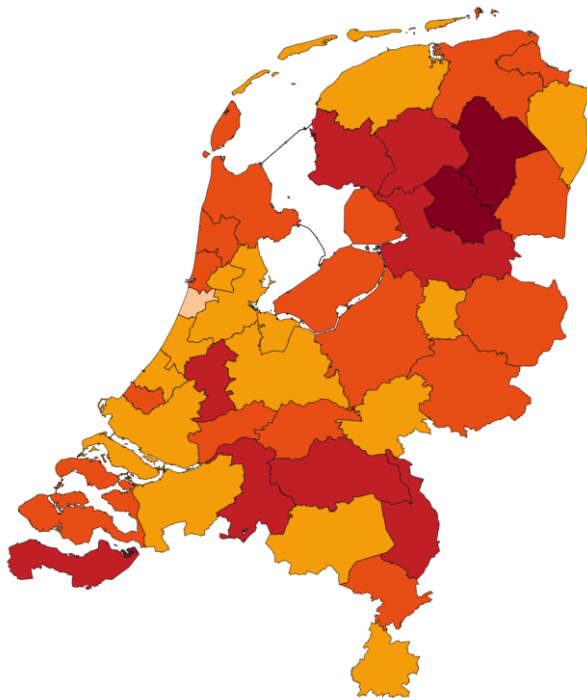


Figuur 18: Onbenut arbeidsmarktpotentieel verdeeld over mensen zonder en met werk en werkloosheid. Bron: CBS. Beeld: Birch.

Zuid-Holland scoort hierin als derde slechtste van Nederland, de enige Randstadregio onder het Nederlands gemiddelde. Op basis hiervan kan worden geconcludeerd dat er een grote groep is die een betere positie in kan nemen door een transitie te maken.

Daar komt bij dat met name langdurige werkloosheid grote economische en maatschappelijke schade met zich meebrengt. Een werkloze uit deze groep weer aan het werk helpen heeft meer impact dan iemand die net drie maanden zijn of haar baan kwijt is weer naar werk te helpen. Dat is lastiger, omdat langdurige werkloosheid de kans op een baan verslechterd doordat mensen hun vaardigheden verliezen en werkgevers lange werkloosheid als een slecht teken zien.²² De kans op re-integratie vanuit de bijstand in Zuid-Holland ligt ook lager dan het landelijk gemiddelde.

²² Bron: CPB (2015) Langdurige werkloosheid.

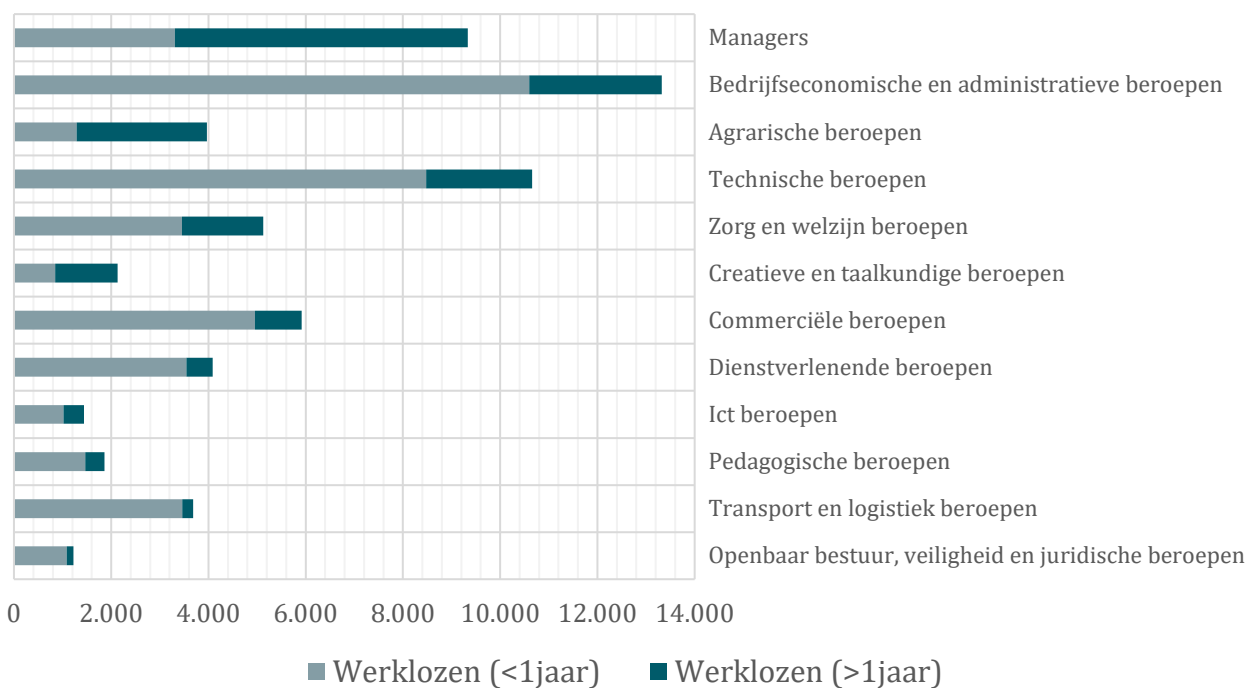


- 8,5 tot 9,4 (in % van aantal bijstandsonvangers begin peiljaar plus gestart in peiljaar)
- 9,4 tot 10,3 (in % van aantal bijstandsonvangers begin peiljaar plus gestart in peiljaar)
- 10,3 tot 11,2 (in % van aantal bijstandsonvangers begin peiljaar plus gestart in peiljaar)
- 11,2 tot 12,1 (in % van aantal bijstandsonvangers begin peiljaar plus gestart in peiljaar)
- meer dan 12,1 (in % van aantal bijstandsonvangers begin peiljaar plus gestart in peiljaar)

Figuur 19: Kans op werk vanuit de bijstand per COROP regio, in de groep met leeftijd 15 jaar tot AOW-leeftijd. Bron en beeld: CBS.

Er zijn echter voldoende kansen om de op dit moment werkloze beroepsbevolking van Zuid-Holland aan een andere baan te helpen door goed te kijken naar de competenties die ze hebben en het werk dat ze graag willen en kunnen doen. Er zijn ook kansen voor omscholing. Het UWV publiceert de verdeling van werkzoekenden naar beroepsgroep, waarin te zien is dat er ook in beroepen waar nu vraag naar is (techniek en ICT) een populatie werklozen wellicht bij kan dragen.

WW uitkeringen in ZH naar duur per beroepsgroep (Q1 2018)

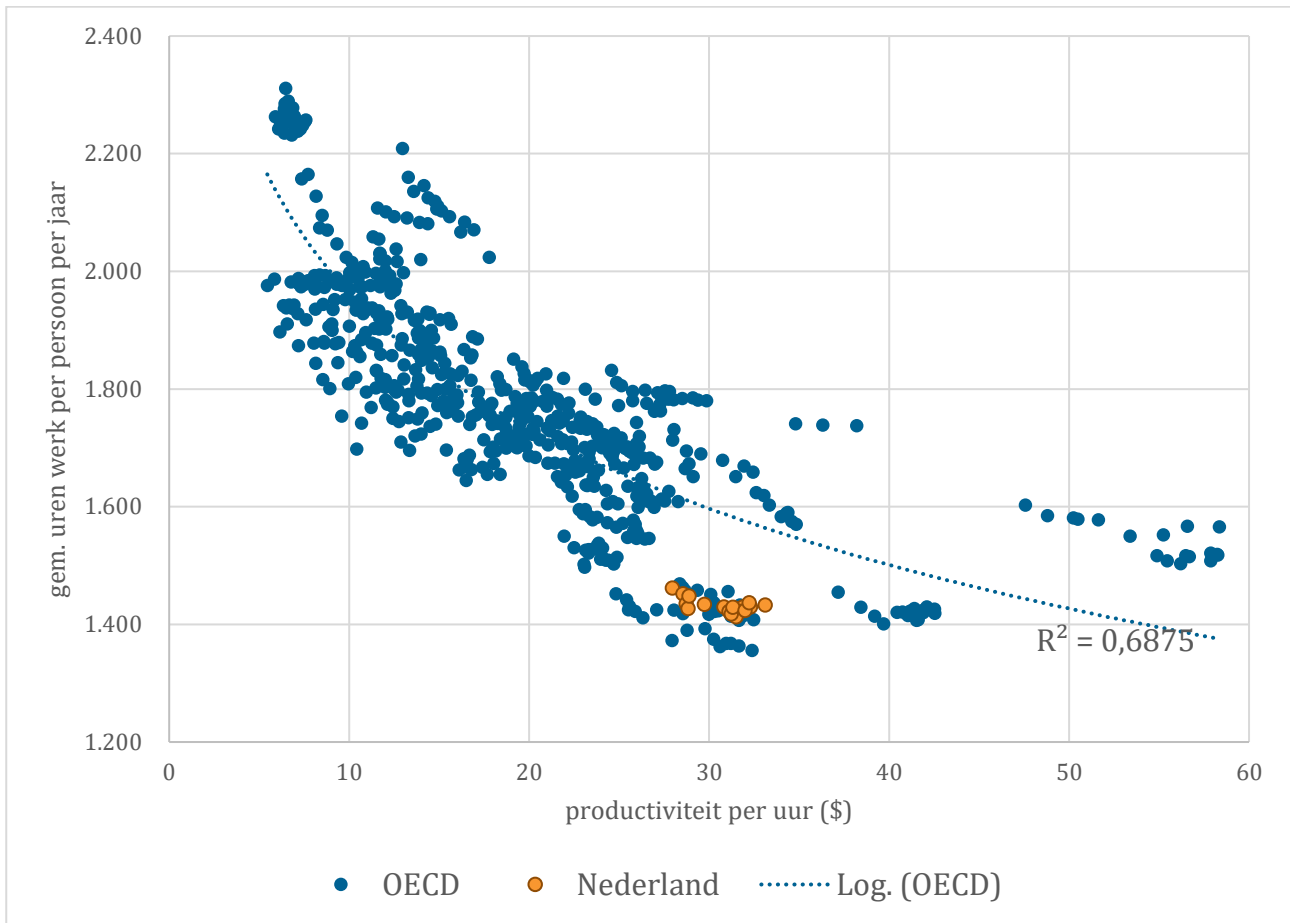


Figuur 20: Werklozen naar beroepsgroep en duur. Bron: UWV. Beeld: Birch.

3.2 Benutting deeltijdwerkers wordt geoptimaliseerd

Het Bruto Binnenlands Product (BBP) per gewerkt uur (maat voor productiviteit) daalt hoe langer de werkweek wordt in OESO landen.²³ Ook bij verlaging van gemiddelde voltijd werkweek (40 uur) naar deeltijd (35 of minder) treedt dit effect op.

²³ Bron: OESO databank, cijfers over 2000-2017.



Figuur 21: Relatie tussen werkuren per jaar en productiviteit per uur. Bron: OESO. Beeld: Birch.

Dat betekent dat als deeltijdwerkers meer gaan werken en voltijdwerkers minder, de verdeling van uren in Zuid-Holland geoptimaliseerd kan worden zonder productiviteitsverlies; er is zelfs productiviteitswinst mogelijk. De toegevoegde waarde hiervan is moeilijk te becijferen, maar het verkorten van de gemiddelde werkweek heeft additionele maatschappelijke effecten op die ook economische meerwaarde hebben.²⁴

- Stress: mensen die minder lang werken zijn gelukkiger.
- Veiligheid: mensen die minder lang werken maken minder fouten.
- Werkloosheid: het delen van banen in kleinere stukken kan effectief zijn voor het verlagen van de werkloosheid.
- Emancipatie: de verdeling van werk tussen mannen en vrouwen wordt beter bij een kortere werkweek.
- Vergrijzing: een kleine baan is goed voor de gezondheid van ouderen, als er een geschikte vorm gevonden kan worden.

²⁴ Bron: Bregman, 2015, Gratis Geld voor Iedereen.

Bijlage C: overzicht interventies en initiatieven

Overzicht interventies

Bron	Interventie	Onderwerp
CPB	Verplichte zoekperiode voor werkzoekenden met korte afstand tot de arbeidsmarkt die bijstand aanvragen	Werkloosheid - Werk
CPB	Geoormerkt budget om inzet face-to-face gesprekken in dienstverlening UWV te vergroten	Werkloosheid - Werk
CPB	(Experimenteren met) gedragseconomische middelen (nudging)	Werkloosheid - Werk
CPB	(Geoormerkt) budget van honderd miljoen voor scholing van langdurig werklozen in de WW	Werkloosheid - Werk
CPB	No-riskpolis beschikbaar voor iedereen die re-integreert bij een andere werkgever in geval van langdurig ziekteverzuim	Werkloosheid - Werk
CPB	Structurele no-riskpolis voor baanvinders vanuit een arbeidsongeschiktheidsuitkering.	Werkloosheid - Werk
CPB	Geoormerkt budget voor structurele begeleiding via externe of interne jobcoach	Werkloosheid - Werk
CPB	Geoormerkt budget voor intensivering monitoring WW	Werkloosheid - Werk
CPB	Informatiesysteem 'wat werkt voor wie' invoeren/faciliteren	Werkloosheid - Werk
CPB	Scholing van klantmanagers in evidence based werken	Werkloosheid - Werk
CPB	Delen van best practices over publiek-private samenwerking tussen regio's (door overheid geïnitieerd benchmarkinstrument)	Werkloosheid - Werk
CPB	Verplichte publiek-private samenwerking met uitzendbureaus in alle regio's	Werkloosheid - Werk
CPB	Verplicht uitbesteden van re-integratietrajecten aan re-integratiebedrijven	Werkloosheid - Werk
CPB	Transitievergoeding oormerken voor van-werk-naar-werkbegeleiding, bij- of omscholing	Werkloosheid - Werk
SER	Werknemers die deeltijd-WW ontvangen, krijgen scholing of training	Werk-naar-werk
SER	Het laten vastleggen van ervaringen en kwaliteiten in ervarings-certificaten door werknemers	Werk-naar-werk
SER	Opzetten netwerk mobiliteitscentra om werknemers die met ontslag worden bedreigd zo snel mogelijk naar ander werk te begeleiden	Werk-naar-werk
SER	(financieel) ondersteunen van initiatieven die meerwaarde kunnen hebben op werk-naar-werk transities	Werk-naar-werk
SER	Het verstrekken van complete en up-to-date (regionale) arbeidsmarktinformatie	Werk-naar-werk
SER	Vergroten bewustwording belang en mogelijkheden mobiliteit	Werk-naar-werk
SER	Investeren in functie- en/of sectorspecifieke scholing	Werk-naar-werk
SER	Versteviging van bestaande netwerkstructuur	Werk-naar-werk
SER	Het aanpassen van de regelgeving om bekostigde en niet-bekostigde onderwijsinstellingen voor mbo en hbo meer ruimte te geven om robuuste certificaatgerichte opleidingstrajecten - met civiel effect - aan te bieden.	Leren en ontwikkelen tijdens loopbaan
SER	Bekostigde mbo- en hbo-instellingen worden gefaciliteerd om maatwerk aanbod voor werkenden te kunnen ontwikkelen.	Leren en ontwikkelen tijdens loopbaan
SER	Onderwijsinstellingen zorgen voor intensieve samenwerking met het afnemend beroepenveld in de regio.	Leren en ontwikkelen tijdens loopbaan
SER	Onderwijsinstellingen worden gestimuleerd tot het ontwikkelen van alumni-beleid om via hun alumni meer inzicht te krijgen in de leerbehoeften van de werkenden en hier adequaat op in te kunnen spelen	Leren en ontwikkelen tijdens loopbaan

SER	Het beroepenveld (maatschappelijke organisaties en bedrijfsleven) zorgen voor intensieve samenwerking met de onderwijsinstellingen in de regio. Werkgeversorganisaties stimuleren hun leden hiertoe	Leren en ontwikkelen tijdens loopbaan
SER	Het mbo krijgt ruimte en middelen om op maat gesneden diploma- en (robuuste) certificaatgerichte trajecten te kunnen aanbieden aan kwetsbare groepen werkenden op de arbeidsmarkt die geen of een diploma mbo niveau 1 of 2 hebben. Inburgeringscursussen en cursussen basisvaardigheden worden een toegankelijke en arbeidsmarktrelevante basisvoorziening	Leren en ontwikkelen tijdens loopbaan
SER	Arbeidsmarktregio's gaan aan de slag met een human capital-agenda	Leren en ontwikkelen tijdens loopbaan
SER	Maak inburgeringscursussen en cursussen basisvaardigheden tot een toegankelijke en arbeidsmarktrelevante basisvoorziening waarvan de kwaliteit landelijk en publiek wordt geborgd.	Leren en ontwikkelen tijdens loopbaan
SER	Benut de mogelijkheden van informeel leren ook voor de doelgroep laag-geletterden	Leren en ontwikkelen tijdens loopbaan
SER	Maak het (financieel) mogelijk om taaltrajecten te integreren in het mbo-onderwijs	Leren en ontwikkelen tijdens loopbaan
SER	Erken de belangrijke rol van O&O-fondsen door het algemeen verbindend verklaren van de afspraken	Leren en ontwikkelen tijdens loopbaan
SER	Versterk de rol van de fondsen voor het bevorderen van mobiliteit door middel van cofinanciering/fiscale facilitering voor het realiseren van algemene scholing en intersectorale ontwikkeling	Leren en ontwikkelen tijdens loopbaan
SER	Stimuleer O&O-fondsen verder te onderzoeken hoe zij meer kunnen bijdragen aan de behoefte aan (bovensectorale) scholing bij volwassenen en regionaal samen te werken	Leren en ontwikkelen tijdens loopbaan
SER	Stimuleer het benutten van EVC en validering als onderdeel van het loopbaan- en ontwikkelbeleid van werknemers	Leren en ontwikkelen tijdens loopbaan
SER	Voortzetting van de ontwikkeling van een gedifferentieerde set aan valideringsinstrumenten en standaarden voor erkenning van kennis en ervaring en werk- en leerresultaten	Leren en ontwikkelen tijdens loopbaan
SER	Subsidie voor het Nationaal Kenniscentrum EVC voor voorlichting, onderzoek en doorontwikkeling van nieuwe EVC-standaarden en andere valideringsinstrumenten	Leren en ontwikkelen tijdens loopbaan
SER	Ijking van EVC-achtige instrumenten op civiel effect én aantrekkelijkheid voor werkenden	Leren en ontwikkelen tijdens loopbaan
SER	Fiscale faciliteit voor EVC door erkende EVC-aanbieders (vrijstelling voor loonbelasting indien bekostigd vanuit leerrekening)	Leren en ontwikkelen tijdens loopbaan
SER	Stimuleer de erkenning van al verworven werk- en leerervaringen en de acceptatie van EVC door onderwijsinstellingen (vrijstellingen) gevolgd door maatwerk- trajecten door het faciliteren van de samenwerking tussen het Nationaal Kennis- centrum EVC, het servicepunt examinering, onderwijsinstellingen en EVC- aanbieders (keten-aanpak)	Leren en ontwikkelen tijdens loopbaan
SER	Stimuleer dat werkgevers geregistreerde ervaringscertificaten van 'vakvolwassen' werknemers en werkzoekenden accepteren naast de formele diploma's van onderwijsinstellingen die in principe bedoeld zijn voor de beginnend beroepsbeoefenaren	Leren en ontwikkelen tijdens loopbaan
SER	Zorg ervoor dat werknemers en werkgevers regionaal laagdrempelige ondersteuning kunnen krijgen bij hun loopbaanontwikkeling	Leren en ontwikkelen tijdens loopbaan
SER	Sluit met de ondersteuning van de loopbaanontwikkeling aan bij de huidige ontwikkelingen die regionaal plaatsvinden tussen bedrijven in netwerken, platforms en bij O&O-fondsen	Leren en ontwikkelen tijdens loopbaan
SER	Breng de functionaliteit van een loopbaanontwikkelcentrum zoveel mogelijk onder bij bestaande voorzieningen zoals adviescentra, leerwerkloketten en scholingswinkels	Leren en ontwikkelen tijdens loopbaan

SER	De overheid faciliteert de vorming en inrichting van een functionaliteit voor loonbaanontwikkeling en loopbaanondersteuning bijvoorbeeld door loopbaanontwikkelcentra. Maak het mogelijk om in deze centra ook groeps- en netwerkactiviteiten te ontwikkelen, waarbij werknemers elkaar ondersteunen en adviseren. Het UWV kan hierin ondersteunen	Leren en ontwikkelen tijdens loopbaan
SER	De overheid maakt het trekkingsrecht zichtbaar door het benadrukken van het persoonlijk recht op diplomagericht publiek bekostigd onderwijs voor alle werkenden en werkzoekenden. Dit trekkingsrecht is gebaseerd op hetgeen men al aan recht op bekostigd onderwijs heeft verbruikt gedurende de initiële fase	Leren en ontwikkelen tijdens loopbaan
SER	Erkende onderwijsinstellingen de mogelijkheid geven om na het initiële onderwijs robuuste, certificaat gerichte trajecten aan te bieden	Leren en ontwikkelen tijdens loopbaan
SER	Iedere burger krijgt de mogelijkheid een ontwikkelrekening te openen waarop werknemers, werkgevers en anderen geld kunnen storten ten behoeve van de professionele ontwikkeling.	Leren en ontwikkelen tijdens loopbaan
SER	Sociale partners benutten de ontwikkelrekening als instrument om loopbaanontwikkeling te stimuleren en kunnen samen afspraken maken over collectieve stortingen die door werknemers en werkgevers samen kunnen worden gedaan op de ontwikkelrekening	Leren en ontwikkelen tijdens loopbaan
SER	De overheden kunnen gerichte ontwikkelstimulansen voor speciale doelgroepen toekennen middels stortingen op de ontwikkelrekening of het gericht aanbieden van vouchers	Leren en ontwikkelen tijdens loopbaan
SER	Monitor de veranderingen in het scholingsgedrag en de leercultuur. Zet waar dat kan gerandomiseerde experimenten op om er precies achter te komen wat wel en niet werkt	Leren en ontwikkelen tijdens loopbaan
SER	Initiatief tot een brede positieve campagne ter stimulering van een nationale leercultuur	Leren en ontwikkelen tijdens loopbaan
SER	Een werkgever is verantwoordelijk voor de organisatie van een (meer)jaarlijks ontwikkelgesprek als onderdeel van het reguliere personeelsbeleid. Ook flexwerkers en mensen met tijdelijke contracten moeten in aanmerking komen voor een dergelijk gesprek. In dit gesprek is scholing en ontwikkeling een nadrukkelijk onderdeel	Leren en ontwikkelen tijdens loopbaan
SER	Leerambassadeurs kunnen een belangrijke rol spelen in het vergroten van de bewustwording over scholing op de werkvloer en het in beweging krijgen van lager geschoolden om hun arbeidsmarktpositie te verbeteren. De overheid zou de opleiding en begeleiding van leerambassadeurs op regionale schaal, het ontwikkelen van toolkits/speciale programma's voor moeilijke doelgroepen, opzetten en beheren van leercentra etcetera kunnen faciliteren	Leren en ontwikkelen tijdens loopbaan
SER	Vergroten inzichtelijkheid en kwaliteit van het aanbod van post-initieel onderwijs	Bevorderen post-initieel onderwijs
SER	Optimaliseren mogelijkheden EVC	Bevorderen post-initieel onderwijs
SER	Onderwijsinstellingen laten inspelen op human capital agenda's van de topsectoren	Bevorderen post-initieel onderwijs
SER	Flexibilisering van technisch onderwijs op alle niveaus	Bevorderen post-initieel onderwijs
SER	Stimuleren samenwerking private en reguliere partijen	Bevorderen post-initieel onderwijs
SER	Versterken mogelijkheden Open Educational Resources	Bevorderen post-initieel onderwijs
SER	Vraagarticulatie en vraagcoördinatie verbeteren: brancheorganisaties en O&O fondsen moeten het belang van scholing blijven uitdragen en collectieve vraag articuleren	Bevorderen post-initieel onderwijs
SER	Formuleren Investeringsagenda die de scholingsdeelname van ouderen verhoogt	Bevorderen post-initieel onderwijs

SER	Langdurig werklozen en lager opgeleide niet-uitkeringsgerechtigden de mogelijkheid bieden om functiegerichte scholing te volgen in relatie tot tekortfuncties	Bevorderen post-initieel onderwijs
SER	Flexwerkers het belang van scholing laten inzien en gebruik laten maken van de infrastructuur van sectorale opleidingsfaciliteiten	Bevorderen post-initieel onderwijs
Sectorplannen	Bevorderen van instroom van jongeren binnen de ICT-sector middels leer-werk trajecten	Sectorspecifiek (ICT)
Sectorplannen	Bevorderen van instroom van jongeren binnen de ICT-sector middels ICT Value Pack trajecten	Sectorspecifiek (ICT)
Sectorplannen	Werknemers deel laten nemen aan scholingstrajecten binnen ICT sector	Sectorspecifiek (ICT)
Sectorplannen	Online scholings- en ontwikkelplatform aanbieden op het gebied van ICT	Sectorspecifiek (ICT)
Sectorplannen	Aanbieden loopbaanoriëntatie aan ICT werknemers	Sectorspecifiek (ICT)
Sectorplannen	Aanbieden van begeleiding werk-naar-werk binnen ICT sector	Sectorspecifiek (ICT)
Sectorplannen	Aanbieden Praktijkgerichte leerwerkconcepten maritieme sector	Sectorspecifiek (Maritiem)
Sectorplannen	Instroom van jongeren en kandidaten naar de maritieme sector door voorlichting geven over de sector en zijn flexibele- en praktijkgerichte leerwerktrajecten	Sectorspecifiek (Maritiem)
Sectorplannen	Medewerkers kunnen gebruik maken van een competentiescan/studieadvies	Sectorspecifiek (Zorg)
Sectorplannen	Medewerkers kunnen gebruik maken van scholingsprogramma's gericht op de ontwikkeling van competenties die nodig zijn voor het werken in de zorg	Sectorspecifiek (Zorg)
Sectorplannen	Extra aanbieden leer-werktrajecten op mbo of hbo niveau	Sectorspecifiek (Zorg)
Sectorplannen	Werknemers kunnen EVC-traject doorpen.	Sectorspecifiek (Zorg)
Sectorplannen	WW-gerechtigden met een bouwverleden worden begeleid en bijgeschoold naar nieuw werk in de bouw	Sectorspecifiek (Bouw)
Sectorplannen	WW-gerechtigden worden geschoold tot het niveau van hbo-propedeuse en begeleid naar werk in de groothandel	Sectorspecifiek (Groothandel)
Sectorplannen	WW-gerechtigden worden begeleid en bijgeschoold naar werk in een ICT-beroep bij een nieuwe werkgever	Sectorspecifiek (ICT)
Sectorplannen	werkzoekenden met bijstandsuitkering worden begeleid en bijgeschoold naar werk in een ICT-beroep bij een nieuwe werkgever	Sectorspecifiek (Kinderopvang)
Sectorplannen	Uitvoeren competentiescans en loopbaangesprekken	Sectorspecifiek (Kinderopvang)
Sectorplannen	Werknemers volgen cursus taalvaardigheid	Sectorspecifiek (Kinderopvang)
Sectorplannen	Scholing en training 'on the job' om nieuwe vaardigheden en competenties	Sectorspecifiek (Kinderopvang)
Sectorplannen	Werkbegeleiders worden bijgeschoold om nieuwe vaardigheden te leren om nieuwe werknemers en stagairs te begeleiden	Sectorspecifiek (Kinderopvang)
Sectorplannen	Werkloze personen bij- of omscholen naar kansrijke beroepen	Sectorspecifiek (Kinderopvang)
Sectorplannen	Werkzekerheid behouden voor werknemers in containersector	Sectorspecifiek (Containersector)

Overzicht initiatieven

Bron	Initiatief	Gemeente	Organisatie-soort	Organisaties	Omschrijving
De Banenmakers	Facta non Verba	Rotterdam	Werkgevers-netwerk	35 grote werkgevers uit de regio	Facta non Verba is een netwerk van bedrijven uit verschillende sectoren die gezamenlijk werken aan vraagstukken op het gebied van arbeidsmobiliteit.
De Banenmakers	Rotterdam Werkt	Rotterdam	Werkgevers-netwerk	19 grote werkgevers uit de regio	Rotterdam Werkt is een netwerk van HR-professionals van samenwerkende bedrijven waarin vrijwillige arbeidsmobiliteit mogelijkheden worden geboden aan medewerkers tussen aangesloten organisaties.
De Banenmakers	De Normaalste Zaak	Den Haag	Werkgevers-netwerk	netwerk van 550 MKB-ondernemers en grote werkgevers	De Normaalste Zaak is een netwerk van 500 MKB-ondernemers en grote werkgevers die zich inzetten voor een inclusieve arbeidsmarkt.
De Banenmakers	Infra Deal Zuid-Holland	Zoetermeer	Werkgevers-netwerk	samenwerking ingenieursdiensten gemeentes, opleidingsbedrijven en weg- en waterbouw bedrijven	Via de Infra Deal willen de provincie en bedrijven in de bouw en infra binnen 3 jaar 300 werk-opleidingsplekken creëren voor mensen die nu in de bijstand zitten.
De Banenmakers	ZorgZijn Werkt	Zoetermeer	Werkgevers-netwerk	51 zorg werkgevers	"Sterk in je werk" is een project waarbij werknemers buiten de zorg de kans krijgen om na te denken over een loopbaan in de zorg en mogelijk een transitie te maken.
De Banenmakers	Carapax IT	Gouda	Sociale Onderneming		Carapax IT is een ICT bedrijf dat werknemers met autisme in dienst heeft. Zij bieden diensten aan die gericht zijn op systeemontwikkeling (bouwen en testen van software).
PBT	CIVOM		PPS (CIV)	Zadkine	Opleiden van technische vakmensen voor het personen- en goederenvervoer over land, weg, rail en water
PBT	CIV Maintenance en Procestechiek Rijnmond		PPS (CIV)	Scheepvaart en Transport College	Gezamenlijk opleiden van operators en onderhoudsmedewerkers voor de Proces, Petrochemische industrie en de Energiesector
PBT	CIV Met Maritieme Techniek naar de Top		PPS (CIV)	Scheepvaart en Transport College	Vergroten van de innovatiekracht van de maritieme sector en bevorderen van de toestroom van hoogwaardig gekwalificeerde medewerkers in deze sector
PBT	CIV Tuinbouw & Uitgangsmaterialen		PPS (CIV)	Lentiz Onderwijsgroep	Talentencentrum waar studenten en medewerkers in de tuinbouw uitgroeien tot innovatieve vakkrachten
PBT	De logisticus van de toekomst!		PPS (RIF)	Scheepvaart en Transport College	Opleiden van de 'Logisticus van de Toekomst'
PBT	LiS TOP		PPS (CIV)	Leidse Instrument-makers School	Betekenis van precisietechniek in life sciences & health
PBT	Masterplan MEI Zuid-Holland		PPS (RIF)	Zadkine	Doelmatig opleiden voor bedrijven in de metaal- en elektrotechnische Installatietechniek

PBT	High Tech Centre Delft		PPS (RIF)	ROC Mondriaan, loc. Leeghwaterplein	Studenten voorbereiden op de veranderende technologische arbeidsmarkt
PBT	CIV Energie		PPS (RIF)	Da Vinci College	Vernieuwing van alle opleidingen elektro- en installatietechniek en vakrichtingen binnen de Duurzaamheidsfabriek
PBT	PPS Verbrandings motoren (VMT)		PPS (RIF)	Da Vinci College	Specialistische kennis (samen brengen) rond verbrandingsmotoren
PBT	Zuid-Holland Infra Park (ZIP)		PPS (RIF)	Zadkine	Eigentijds onderwijs te bieden aan nieuwe instroom, studenten en werknemers in de grond-, weg- en waterbouw civiele techniek
PBT	CIV Smart Technology		PPS (RIF)	Rijnland	Stimuleren en promoten van innovatief vakmanschap en het overbrengen van de passie voor (slimme) techniek
PBT	Waterroute: van leren naar werk in coalitie met de regio		PPS (RIF)	Wellantcollege	Samen werken aan versterking van de watersector
PBT	GOBouw		PPS (RIF)	Da Vinci College	Uitwerken en implementeren van innovatieve oplossingen in de bouw
PBT	Cyberpact (Partners in @ction for Cyber Talent)		PPS (RIF)	Stichting ROC Mondriaan	Impact cyber security op de opleidingen en op het werkveld in alle sectoren
PBT	Topcentrum Meubelindustrie		PPS (RIF)	Hout en Meubileringscollege Mbo	Versterken van de (duurzame) innovatiekracht en (concurrentie)positie van aangesloten (meubel)bedrijven
PBT	RDM Training Plant		PPS (RIF)	Albeda College, Schiedamseweg	Realiseren van een trainingsomgeving voor procestechniek
PBT	Greenport Horti Campus Westland		PPS (RIF)	Lentiz Onderwijsgroep	Bevorderen innovatie in de tuinbouwsector en het aanbieden van daarbij passende opleidingen
PBT	Extra Strong		PPS (RIF)	ROC Mondriaan, loc. Leeghwaterplein	Een betere aansluiting van onderwijs en praktijk in de sector zorg en welzijn
PBT	Instrumentation for Space		PPS (RIF)	Leidse Instrumentmakers School	Instrumentatie en onderdelen voor de ruimtevaart en astronomie
PBT	De Rotterdamse Plus		PPS (RIF)	Albeda College	Meer medewerkers met een mbo-niveau 2 opleiding een plek te geven in de verpleeghuiszorg in de regio Rotterdam
PBT	Cloud Engineering		PPS (RIF)	Techniek College	Het versterken en intensiveren van samenwerking tussen onderwijs, regionaal bedrijfsleven en gemeenten om de ICT-opleidingen beter aan te laten sluiten op de eisen en wensen van de betrokken bedrijven en de sector
PBT	Industrieel Bouwen met Hout		PPS (RIF)	Hout en Meubileringscollege Mbo	Het project Industrieel bouwen met Hout wil bijdragen aan het ontwikkelen en versterken van de timmerindustrie in Nederland. Doel is om meer en beter opgeleide werknemers voor de timmerindustrie af te leveren.

PBT	Food Innovation Academy		PPS (RIF)	Lentiz Onderwijs-groep	Is erop gericht om voldoende goed opgeleide technisch/technologische professionals op mbo- en hbo-niveau af te leveren in de voedingssector
PBT	Spoor 22		PPS (RIF)	ROC Mondriaan	Onderwijs- en sociaalwerkorganisaties in de regio Rotterdam Den Haag zich richten zich op de veranderende eisen aan de nieuwe sociaal werker, vergroting van de kansen van mbo'ers op de arbeidsmarkt en een leven lang ontwikkelen.
PBT	Plant of the future		PPS (RIF)	Albeda College	Hier worden mbo-studenten opgeleid tot allround operationeel technici en volgen bedrijven bijscholingscursussen en trainingen.
PBT	RDM Centre of Expertise		PPS (CoE)	Hogeschool Rotterdam	Beter techniekonderwijs, nieuwe kennis en duurzame innovaties die nodig zijn voor de haven en stad Rotterdam
PBT	Expertisecentrum Sociale Innovatie (EMI op Zuid)		PPS (CoE)	Hogeschool Rotterdam	Loopbaanoriëntatie voor jongeren met economische achterstand
PBT	Centre of expertise Cybersecurity		PPS (CoE)	De Haagse Hogeschool	Ontwikkelen van kennis en deskundigheid over cyber security
SER	Rotterdam Vakmanstad (RVS)	Rotterdam	Stichting	22 opleiders, overheden en ANBI's	Ontwikkelt lesprogramma's waarbij kinderen en jongeren op een duurzame manier leren omgaan met zichzelf, anderen, de omgeving en de wereld
SER	Samen Sterk voor de Toekomst op Rotterdam-Zuid	Rotterdam	Programma Kansen voor West	6 bedrijven en onderwijsinstellingen	Samenwerkingsverband om het relatief lage onderwijsniveau in Rotterdam-Zuid te laten stijgen en beter doen laten aansluiten bij de behoefte van diverse economische groeisectoren
Fieldlabs	Fieldlabs Zuid-Holland (Freshteq, Green Village, Duurzaamheidsfabriek, VP Delta et al.)	Meerdere gemeenten	PPS	~130 bedrijven en instellingen	De Fieldlabs hebben als doelen de regionale economie te versterken, bij te dragen aan maatschappelijke vraagstukken en aansluiting onderwijs arbeidsmarkt verbeteren
Sectorplannen	Maritiem	Drechtsteden	PPS	Metalent, onderwijs en 200 bedrijven	Ontwikkeling praktijkgerichte leerwerkconcepten. Voorlichting geven over de maritieme sector en flexibele- en praktijkgerichte leerwerktrajecten.
Sectorplannen	Zorg	Zuid-Holland	PPS	VWS en zorgpartijen	Medewerkers kunnen gebruik maken van een competentiescan/studieadvies. Medewerkers kunnen gebruik maken van scholingsprogramma's gericht op de ontwikkeling van competenties die nodig zijn voor het werken in de zorg. Extra aanbieden leer-werktrajecten op mbo of hbo niveau. Werknemers kunnen EVC-traject doorpen.

Sectorplannen	Bouw, Groothandel en ICT	Haaglanden en Zuid-Holland Centraal	PPS		Bouw: 100 WW-gerechtigden met een bouwverleden worden begeleid en bijgeschoold naar nieuw werk in de bouw Groothandel: 70 WW-gerechtigden worden geschoold tot het niveau van hbo-propedeuse en begeleid naar werk in de groothandel ICT: 35 WW-gerechtigden worden begeleid en bijgeschoold naar werk in een ICT-beroep bij een nieuwe werkgever. 45 werkzoekenden met bijstandsuitkering worden begeleid en bijgeschoold naar werk in een ICT-beroep bij een nieuwe werkgever
Sectorplannen	Kinderopvang	Rotterdam	PPS		Uitvoeren competentiescans en loopbaangesprekken. Werknemers volgens cursus taalvaardigheid. Scholing en training 'on the job' om nieuwe vaardigheden en competenties te leren. Werkbegeleiders worden bijgeschoold om nieuwe vaardigheden te leren om nieuwe werknemers en stagairs te begeleiden.
Sectorplannen	MKB	Rotterdam	PPS		Werkloze personen bij- of omscholen naar kansrijke beroepen.
Sectorplannen	Containerbranche	Rotterdam	PPS		Werkzekerheid behouden voor werknemers in containersector.
Overig	DZP Ambachtsslab	Rotterdam	Werkgeversnetwerk	DZP en MKB bedrijven	Jongeren zonder startkwalificatie uit de wijk Oud-Charlois in een meester-gezelconstructie aan een opleiding en eventueel een baan in de Eem- of Waalhaven helpen.
Overig	Haven Havo	Rotterdam	Samenwerking scholen	Vreewijk Lyceum & STC	Mix van Havo en techniekonderwijs met focus op de haven
Overig	RISI	Rotterdam	Kennisinstelling	EUR	Kenniscentrum voor sociale innovatie
Overig	IT Campus	Rotterdam	School	Albeda	Wil het aantal studenten in de mbo IT gaan verhogen van 4.000 naar 8.000 in 7 jaar
Overig	Startbaan	Rotterdam		Airport	Loopbaanoriëntatie voor jongeren zonder startkwalificatie
Overig	Techniek & Technologiepact	Rotterdam	Samenwerking	28 partijen	Beter techniekonderwijs en loopbaan oriëntatie in alle lagen van het onderwijs, samen met het bedrijfsleven
Overig	Deltametaal	Rijnmond en Drechtsteden	Samenwerking		Van flexibel inzetbare technische vakkrachten tot de bemiddeling naar vaste dienstverbanden. Van BBL-trajecten voor jongeren tot om-, her- en bijscholing van volwassenen. Van duurzame inzetbaarheid tot outplacement en de daaruit mogelijk voortvloeiende toeleiding naar een kansrijk beroep.
Overig	RPA Haaglanden	Haaglanden en Zuid-Holland Centraal	Samenwerking gemeenten	9 gemeenten	Regionaal niveau van afstemming tussen gemeenten en sociale partners bereiken met als doel het creëren van een samenhangend arbeidsmarktbeleid in de regio.
Overig	Maritiem Leer & Ontwikkelcentrum	Zuid-Holland	HR Netwerk	Maritieme Delta + branches	Het MLO is een HR netwerk waarbinnen leren, coaching en mobiliteit zonder tussenkomst van dure bureaus wordt georganiseerd. Een

					kwartiermaker is hiervoor inmiddels aan de slag.
Overig	Equestrum	Metropool-regio Rotterdam Den Haag	Kennis-instelling	Samenwerking met hippische bedrijven	Kennisdeling en opleiding voor paardensport
Overig	WeTech	Zuid-Holland	PPS	130 bedrijven en 2 mbo-scholen	Scholing en ontwikkeling mbo-ers en zij-instromers

Interventie en ambitie matrix

Niveau	Interventie	Doelen	40.000 werknemers ontwikkelen zich	1.000 werkgevers realiseren een betere arbeidsinrichting	45.000 flexibele krachten krijgen beter ontwikkelperspectief	55.000 productieve transitie per jaar	3.000 mbo afgestudeerden aan een passende functie of een leertraject.	27.000 werklozen en niet-werkenden gaan aan het werk.	20.000 onderbenutte deeltijdwerkers kunnen meer werken
I	Verbeterde informatievoorziening voor werkgevers, werkzoekenden en beleidsmakers		0	0	0	0	0	0	0
II	Verbeteren (post)initieel onderwijs (voor werknemers)		X		X	0	X	0	
II	Regels die werkzoekenden sneller naar arbeidsmarkt verplichten						X	X	
II	Prikkels werkzoekenden met scholing, training & begeleiding				0		X	X	
II	(Financiële) prikkels naar werkenden voor mobiliteit en ontwikkeling					X	X		X
III	Bewustwording werkgevers voor nieuwe vormen aannemen werkzoekenden			X		X		X	0
III	(Financiële) prikkels werkgevers gericht op mobiliteit en ontwikkeling menselijk kapitaal		X		X				X
III	(Financiële) prikkels voor werkgevers voor aannemen werkzoekenden			X	X	0		X	
IV	Organisatorische aanpassingen om groepen werkgevers naar samenwerking te brengen			X		0			0

Figuur 22: Interventiematrix met soort effect per interventie en doel.

X = direct effect | 0 = indirect effect