SEOR
Erasmus School of Economics

EVALUATIE INRICHTING VAN HET ARBEIDSMARKTBELEID VAN DE PROVINCIE NOORD-BRABANT 2016-2019

Eindrapport

Yvonne Prince

Kees Zandvliet

Arie-Jan van der Toorn



Rotterdam, 19 augustus 2019

COLOFON

DIT IS EEN UITGAVE VAN

SEOR BV

© SEOR BV / ROTTERDAM, 19 AUGUSTUS 2019

Niets van deze uitgave mag op welke wijze dan ook worden verveelvoudigd zonder de voorafgaande toestemming van de uitgever en andere auteursrechthebbenden. SEOR is niet aansprakelijk voor gegevens die door derden werden verstrekt.

EVALUATIE INRICHTING VAN HET ARBEIDSMARKTBELEID VAN DE PROVINCIE NOORD-BRABANT 2016-2019

EINDRAPPORT

CONTACTPERSOON

Naam	**Yvonne Prince**
Adres	**Marconistraat 16, 11e etage**
	3029 AK Rotterdam
Telefoon	**010 302 0500**
	06 – 4052 7014
Email	**prince@seor.eur.nl**

INHOUDSOPGAVE

SAMENVATTING I

1 INLEIDING EN AANPAK **1**
- 1.1 Achtergrond en aanleiding 1
- 1.2 Centrale vraag, deelvragen en gebruiksdoel 1
- 1.3 Onderzoeksvragen 2
- 1.4 Aanpak van het onderzoek 2
- 1.5 Leeswijzer 3

2 INRICHTING VAN HET ARBEIDSMARKTBELEID **5**
- 2.1 Achtergrond 5
- 2.2 De vijf inhoudelijke ontwikkellijnen 6
- 2.3 De drie uitvoerende sporen 7
- 2.4 Samenhang ontwikkellijnen en sporen 11

3 TIEN (MOGELIJKE) ROLLEN VAN DE PROVINCIE **13**
- 3.1 Van vier hoofdrollen naar tien nadere rollen 13
- 3.2 Rollen behorende bij de hoofdrol agenderen 14
- 3.3 Rollen behorende bij de hoofdrol experimenteren 15
- 3.4 Rollen behorende bij de hoofdrol faciliteren 15
- 3.5 Rollen behorende bij de hoofdrol verbinden 15

4 INHOUDELIJKE ONTWIKKELLIJNEN **17**
- 4.1 Meningen over de afgelopen periode 17
- 4.2 Suggesties voor de toekomst 19

5 UITVOERENDE SPOREN **21**
- 5.1 Meningen over de afgelopen periode 21
- 5.2 Suggesties voor de toekomst 25

6 ROLLEN VAN DE PROVINCIE **27**
- 6.1 Meningen over de afgelopen periode 27
- 6.2 Suggesties voor de toekomst 31

7 CONCLUSIES EN SUGGESTIES **33**
- 7.1 Inhoudelijke ontwikkellijnen 33
- 7.2 Uitvoerende sporen 34
- 7.3 Rollen van de provincie 34
- 7.4 Concrete suggesties 35

I LIJST MET GERAADPLEEGDE PERSONEN **36**

SAMENVATTING

Achtergrond

In juni 2016 hebben de Provinciale Staten van Noord-Brabant het uitvoeringsprogramma "Naar een Veerkrachtige Arbeidsmarkt" vastgesteld. Voor de realisatie van de daarin genoemde doelstelling vindt de aansturing van het arbeidsmarktbeleid van de provincie Noord-Brabant in de periode 2016-2019 plaats langs vijf inhoudelijke ontwikkellijnen en drie sporen in de uitvoering: zie de tabellen S.1 en S.2 voor een overzicht daarvan. De inhoudelijke ontwikkellijnen moeten worden gezien als prioritaire aandachtsgebieden en zijn daarmee richtinggevend aan het beleid maar niet dwingend. De sporen betreffen de netwerken en uitvoerende partijen die worden ingeschakeld voor de uitvoering van het beleid. SEOR is door de provincie Noord-Brabant gevraagd om deze *inrichting* van het arbeidsmarktbeleid in de periode 2016-2019 te evalueren.

Tabel S.1 De vijf inhoudelijke ontwikkellijnen en bijbehorende doelen

Ontwikkellijn	Doel
Sociale innovatie en MKB versterking	We stimuleren een sterk en vernieuwend MKB, de banenmotor van Brabant
Flexicurity	We maken afspraken om werkgevers meer flexibiliteit en werknemers voldoende zekerheid te bieden
Onderwijs-arbeidsmarkt	We werken aan een betere aansluiting tussen onderwijsaanbod en de werkgeversvraag naar personeel
Iedereen doet mee	Alle Brabanders krijgen de kans om een passende baan te vinden
Internationalisering	We verbinden over de grens en stimuleren internationale arbeidsmarktkansen

Tabel S.2 De drie sporen in de uitvoering

Netwerk	Toelichting
Robuuste netwerken	Pact Brabant is een strategisch overleg en podium voor werkgevers, werknemers, overheden en kennisinstellingen over diverse arbeidsmarktthema's. Kennispact MBO Brabant is een samenwerking van tien MBO-instellingen, de provincie Noord-Brabant, en de MBO-raad waarin kennis wordt gedeeld om de matching van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt te verbeteren. Brabants Besten zijn 24 door de provincie benoemde MKB-ondernemers die het goede voorbeeld geven op het terrein van sociale innovatie, inclusief werkgeverschap, reshoring en flexicurity.
Innovatieve projecten	Via een door de provincie uitgeschreven innovatieregeling worden innovatieve, kleinschalige projecten in de regio door de provincie geselecteerd en gefinancierd. Zodoende worden verschillende beleidsinterventies en activiteiten gericht op diverse arbeidsmarktvraagstukken ondersteund.
De arbeidsmarktregio's	De vier arbeidsmarktregio's die Brabant rijk is, zijn essentiële partners voor het mede vormgeven van het provinciaal beleid. Zij ontvangen hiervoor van de provincie cofinanciering. Het betreft de arbeidsmarktregio West-Brabant (regionaal platform Arbeidsmarktbeleid rpA; tegenwoordig Bestuur Regionaal Werkbedrijf), de arbeidsmarktregio Noordoost-Brabant (AgriFood Capital), de arbeidsmarktregio Zuidoost-Brabant (Brainport Network) en de arbeidsmarktregio Midden-Brabant (Midpoint Brabant).

Centrale vraag

De centrale vraag van de evaluatie is: hoe effectief en efficiënt is de *inrichting* van het arbeidsmarktbeleid van de provincie Noord-Brabant in de periode 2016-2019?

Met andere woorden: doet de provincie de juiste dingen en doen ze die dingen dan goed? En doen ze die dingen met de juiste partners?

Gebruiksdoel

Op basis van de bevindingen en conclusies van de evaluatie zal de provincie Noord-Brabant zelf komen tot eventuele wijzigingsvoorstellen voor de inrichting van het toekomstige provinciale arbeidsmarktbeleid. Aanbevelingen daartoe maken geen onderdeel van deze evaluatie uit. Daarom beperkt dit evaluatierapport zich tot het geven van suggesties.

Tien mogelijke rollen van de provincie

De provincie geeft zelf in beleidsstukken aan dat zij de volgende vier rollen wil spelen:

1. Agenderen: de provincie wil belangrijke arbeidsmarktthema's agenderen.
2. Experimenteren: de provincie wil in samenwerking met partners experimenteren met vernieuwende initiatieven en dergelijke initiatieven stimuleren.
3. Faciliteren: de provincie wil de uitvoering van innovatieve arbeidsmarktprojecten faciliteren.
4. Verbinden: de provincie wil belangrijke arbeidsmarktspelers met elkaar verbinden.

SEOR heeft op basis van het uitvoeringsprogramma van de provincie Noord-Brabant en literatuur over regionale samenwerking en governance deze vier hoofdrollen nader geduid in tien mogelijke rollen: zie tabel S.3.

Tabel S.3 De tien rollen die de provincie in het arbeidsmarktbeleid op zich kan nemen

Hoofdrol	Nader geduide rol	Korte beschrijving
Agenderen	Beleidsvisie ontwikkelen en lobbyen	De provincie is het bestuurlijke niveau dat zowel de lokale, regionale, nationale als internationale beleidslijnen met elkaar verbindt. De provincie heeft ook een rol als regionaal vertegenwoordiger om op (inter)nationaal niveau invloed uit te oefenen door middel van lobby richting Den Haag en Brussel.
	Over regiogrenzen heen kijken	De provincie kijkt over de regiogrenzen van individuele gemeenten en arbeidsmarktregio's heen, en daarmee ook over de sectorgrenzen, waardoor zij gemeenschappelijke arbeidsmarktissues agendeert.
	Nieuwe topics agenderen	De provincie stijgt boven de waan van de dag van de lokale en regionale spelers uit door nieuwe thema's te agenderen en op te pakken.
Experimenten	Initiëren nieuwe beleidsmechanismes	Het provinciale niveau is een goed niveau voor het doordenken en initiëren van nieuwe beleidsmechanismes, en vervolgens het monitoren van de effecten daarvan.
	Innovatie en ontwikkeling stimuleren	De provincie speelt een rol bij het stimuleren van technologische ontwikkeling en toegepaste innovatie als regionale (kennis)organisaties en (MKB-)bedrijven nog onvoldoende in staat zijn om dit op te pakken.
Faciliteren	Versnellen	Als snel handelen geboden is, treedt de provincie op als trekker en coördinator omdat de provincie over relatief veel netwerken, inhoudelijke denkkracht, proces- en lobbyervaring en organiserend vermogen beschikt.
	Genereren (co)financiering	De provincie is een belangrijke bron van (co)financiering voor regionale beleidsmakende en uitvoerende organisaties, en projectmatige initiatieven.
Verbinden	Netwerkontwikkeling	De provincie verbindt alle relevante regionale spelers en monitort welke nieuwe partijen aan boord genomen moeten worden in relatie tot de beoogde doelen.
	Leiderschap/organiseren vermogen	De provincie toont leiderschap en pakt de regie om gezamenlijk met alle relevante regionale spelers de beoogde doelen te bereiken, en heeft het organiserend vermogen om deze partijen er toe te brengen gezamenlijk de benodigde activiteiten te laten verrichten.
	Lerend vermogen (kennisuitwisseling en reflectie)	De provincie stimuleert het lerend vermogen van de verschillende partijen in de netwerken.

Bron: SEOR, 2019

Aanpak van de evaluatie

De evaluatie is uitgevoerd in de periode mei-juli 2019. Op basis van deskresearch zijn de onderzoeksinstrumenten opgesteld, en gehanteerd in persoonlijke interviews. Er zijn 18 interviews uitgevoerd met diverse betrokkenen bij het provinciale arbeidsmarktbeleid. De bevindingen uit de interviews

zijn vervolgens voorgelegd aan de deelnemers van drie groepsgesprekken. Tot slot heeft analyse en rapportage plaatsgevonden. Onderhavige rapportage is daarvan het resultaat.

Bevindingen uit de interviews en groepsdiscussies

In de interviews en de groepsdiscussies hebben de inhoudelijke ontwikkellijnen, uitvoerende sporen en rollen van de provincie centraal gestaan. In onderstaande tabel S.4 wordt in een samenvattend overzicht voor elk van deze drie elementen van de inrichting van het provinciale arbeidsmarktbeleid aangegeven welke meningen de gehoorde betrokkenen hebben over de afgelopen periode 2016-2019, en welke suggesties zij hebben voor de toekomstige programmaperiode.

Tabel S.4 Samenvattend overzicht van de bevindingen met betrekking tot de ontwikkellijnen, sporen en rollen van de provincie*

Meningen over de afgelopen periode	Suggesties voor de toekomst
INHOUDELIJKE ONTWIKKELLIJNEN	
De ontwikkellijnen geven richting, structuur en focus	De ontwikkellijnen moeten zich richten op de zogenoemde 'lange lijnen' en conjunctuur ongevoelig beleid
De ontwikkellijnen worden niet als beperkend gezien	Tussentijdse herijking van de (invulling van de) ontwikkellijnen is gewenst
Met name Flexicurity wordt minder omarmd	Het aantal ontwikkellijnen is niet echt van belang, wel een betere afbakening
Toegevoegde waarde van de provincie ook het minst groot bij Flexicurity	Doorpakken op wat werkt: gedegen evaluatie uitvoeren en evidence-based beleid voeren
De hoogste toegevoegde waarden liggen bij het agenderen bij internationalisering en de aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt	Haal de ontwikkellijnen op uit Pact Brabant
UITVOERENDE SPOREN	
Alle relevante partijen zijn betrokken	Verduidelijk de betekenis en rol van de verschillende sporen
De robuuste netwerken zijn nuttig en nodig voor agendering, commitment, exposure en terugvalbasis	Meer sturing en coördinatie in de uitvoering (op basis van zelfsturing) gewenst
De innovatieve projecten zijn onvoldoende innovatief; veel kleine, losse projecten; leren en opschaling komt moeilijk van de grond	Door deel wordt meer inzicht in meerwaarde samenwerking provincie en arbeidsmarktregio's gewenst
Via innovatieve projecten kunnen nieuwe partijen betrokken worden bij het arbeidsmarktbeleid	Maak de rol van Pact Brabant belangrijker
De arbeidsmarktregio's vormen de spil van de uitvoering van het arbeidsmarktbeleid: ze zijn dominant, onmisbaar en autonoom in de uitvoering	Heroverweeg de rol en betekenis van de innovatieve projecten
De door geïnterviewden gegeven scores voor de bijdrage van de sporen aan de ontwikkellijnen bevestigen bovenstaande	Organiseer ook lerend vermogen naast kennisverspreiding- en uitwisseling
De toegevoegde waarde van de provincie verschilt per spoor: die is het minst groot bij de arbeidsmarktregio's, behalve op het gebied van (co)financiering	
ROLLEN VAN DE PROVINCIE	
De inzet van het arbeidsmarktteam wordt gewaardeerd, maar heeft onvoldoende slagkracht	Bepaal per beleidstraject welke rollen je als provincie het best kunt oppakken
Zonder de provincie zouden activiteiten niet of anders tot stand gekomen zijn	Ga van praattafels naar doe-agenda's
De kosten-baten van de inrichting van het arbeidsmarktbeleid zijn lastig te beoordelen	Ontwikkel het lerend vermogen en pak door op wat werkt
Er vindt veel overleg plaats, mogelijk te veel, en aan verschillende tafels komen soortgelijke onderwerpen aan de orde	Treedt op als procesregisseur
De provincie is de smeerolie voor vele verschillende radars in het arbeidsmarktbeleid	Pak in overleg de lobbyrol op
De provincie vult de volgende rollen relatief sterk in: over de regiogrenzen heen kijken, innovatie en ontwikkeling stimuleren, genereren (co)financiering	
De provincie vult de volgende rollen minder sterk in: nieuwe topics agenderen, nieuwe beleidsmechanismes initiëren, organiserend vermogen/leiderschap	

De provincie ontwikkelt wel een multilevel beleidsvisie maar nauwelijks lobby
Een sterkere rol bij nieuwe beleidstopics en beleidsmechanismen wordt niet gewenst
De provincie geeft relatief weinig invulling aan de rol organiserend vermogen/leiderschap
De provincie organiseert wel kennisverspreiding/uitwisseling maar onvoldoende lerend vermogen

Bron: SEOR, 2019

** De suggesties corresponderen niet 1-op-1 met de genoemde meningen over de afgelopen periode*

Conclusies ten aanzien van de effectiviteit van de inrichting

- *De inrichting van het arbeidsmarktbeleid aan de hand van ontwikkellijnen en sporen werkt effectief*

Het werken met ontwikkellijnen (als prioritaire aandachtsgebieden) zorgt voor richting, structuur en focus in het omvangrijke domein van arbeidsmarktbeleid. De partijen in de regio's kijken in welke mate en hoe zij aan de ontwikkellijnen vanuit hun beleidsdoelen invulling kunnen geven. Dit ondanks dat de afbakening van de ontwikkellijnen niet altijd voor alle partijen even duidelijk is. De ontwikkellijnen worden ook niet als beperkend gezien.

Alle relevante partijen worden betrokken en binnen de ontwikkellijnen wordt nagegaan welke partijen bij de uitvoering betrokken moeten worden. De robuuste netwerken hebben daarbij een functie van agendering van relevante topics en het verkrijgen van commitment. Tevens bieden zij de nodige exposure naar buiten toe en kan er indien nodig op deze bestaande netwerken snel worden teruggevallen. De innovatieve projecten blijken tot diverse, kleine en losse activiteiten in de regio geleid te hebben, maar worden door enkele partijen vooral gezien als een spoor waarmee nieuwe partijen betrokken kunnen worden bij het arbeidsmarktbeleid. De arbeidsmarktregio's vormen de spil van de uitvoering van het arbeidsmarktbeleid: ze zijn dominant, onmisbaar en autonoom in de uitvoering en kijken bij het opstellen van het uitvoeringsplan hoe zij invulling kunnen geven aan de ontwikkellijnen.

- *De effectiviteit kan toenemen door ontwikkellijnen met het relevante beleidsveld vast te stellen en tussentijds te herijken, en de hogescholen en universiteiten aan de sporen toe te voegen*

De effectiviteit van het werken met ontwikkellijnen in het arbeidsmarktbeleid van de provincie kan toenemen door vóóraf gezamenlijk overleg, overeenstemming over de afbakening, en commitment voor de keuze van de ontwikkellijnen te verkrijgen. Ook is het raadzaam om halverwege de programmaperiode de (invulling van de) ontwikkellijnen tussentijds te herijken tezamen met het relevante beleidsveld.

In de netwerken worden alleen de hogescholen en universiteiten gemist. Dit zijn uiteraard belangrijke spelers als het gaat om de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt. De provincie heeft overigens aangegeven dat de hogescholen al wel betrokken worden bij de actie-agenda Hoger Onderwijs.

Conclusies ten aanzien van efficiëntie van de inrichting

- *We zetten een vraagteken bij zowel de efficiëntie van het werken met de ontwikkellijnen als met de sporen*

Doordat de ontwikkellijnen breed zijn gedefinieerd kunnen er veel beleidsissues onder de ontwikkellijnen vallen, hetgeen in praktijk ook het geval is. Er vinden dus veel verschillende beleidsinterventies en activiteiten plaats, mogelijk wel te veel waardoor de provincie duizend bloemen laat bloeien. Daarnaast wordt er niet of nauwelijks gedegen geëvalueerd waar de verschillende beleidsinterventies allemaal toe leiden, en wat werkt en wat niet werkt.

De provincie werkt als smeermiddel om vele verschillende radars in het arbeidsmarktbeleid draaiend te houden. Daarbij is er sprake van veel diverse overlegtafels in de regio waar min of meer dezelfde issues besproken worden. Daarin keuzes maken kan de efficiëntie van het beleid verhogen; met hetzelfde budget kan mogelijk meer bereikt worden.

- *De efficiëntie kan toenemen door in te zetten op waar de provincie het verschil maakt, keuzes te maken, en de rollen en doelen van de sporen opnieuw te doordenken*

Door te kiezen voor ontwikkellijnen waarop de provincie het verschil kan maken (op de zogenoemde lange lijnen en grote maatschappelijke uitdagingen die de gehele programmaperiode overstijgen), waar de provincie toevoegt op de bestaande structuren (niet doen wat anderen al doen) en door te pakken op datgene dat werkt (degelijke evaluatie leidend tot evidence-based beleid), kan de efficiëntie van het arbeidsmarktbeleid toenemen.

Op basis daarvan kunnen er in het proces ook meer keuzes gemaakt worden. Voorts dienen de rollen en doelen van de uitvoerende sporen opnieuw doordacht te worden, mede in relatie tot de budgetten die hiermee gemoeid gaan. De provincie zou meer op moeten treden als procesregisseur. De rol van Pact Brabant zou belangrijker gemaakt kunnen worden: van agenderende naar adviserende tafel plus doe-agenda's formuleren. En er zou doordacht moeten worden of de provincie door wil gaan met de innovatieve projecten, en zo ja welk doel daar dan bij past (bijvoorbeeld gericht op het aan boord krijgen van nieuwe, regionale partijen).

Conclusies ten aanzien van de toegevoegde waarde van de provincie

- *Per beleidstraject bepalen welke rollen je als provincie het best kunt oppakken*

Het zal de effectiviteit en efficiëntie van het arbeidsmarktbeleid ten goede komen als de provincie per beleidstraject bewust kiest welke rollen zij op zal pakken. Het moet die rollen betreffen daar waar de toegevoegde waarde van de provincie in het betreffende beleidstraject naar verwachting het grootst is: met welke rollen maakt de provincie het verschil?

- *Betere invulling van de volgende drie rollen zou de effectiviteit en efficiency verhogen:*
  - Lobby: in overleg met Pact Brabant of de arbeidsmarktregio's de lobbyrol richting Den Haag en Brussel oppakken: wat, hoe en met wie?
  - Organiserend vermogen/leiderschap: de provincie wordt geacht bij het provinciale arbeidsmarktbeleid het proces te regisseren, aan te sturen, de lijnen uit te zetten, en toe te zien of de afspraken nagekomen worden, en waar dit toe leidt. Deze rol zou dus beter omgedoopt kunnen worden tot 'procesregisseur'.
  - Lerend vermogen: de provincie zou naast kennisuitwisseling expliciet in moeten zetten op het vergroten van het lerend vermogen. Het uitvoeren van gedegen evaluaties, nagaan wat werkt en wat niet werkt, en doorpakken op beleidsinterventies die werken. Zodoende ontstaat evidence-based beleid.

Tot slot suggesties voor de toekomst

- Behoud de inrichting van het arbeidsmarktbeleid langs inhoudelijke ontwikkellijnen (als prioritaire aandachtsgebieden) en uitvoerende sporen.
- Bepaal per beleidsdossier welke rollen de provincie wil spelen: kies die rollen waarin de provincie het verschil kan maken.
- Bepaal samen met Pact Brabant de ontwikkellijnen (inhoud en afbakening) en herijk ze halverwege de programmaperiode gezamenlijk: zet in op de lange lijnen en grote maatschappelijke uitdagingen.
- Bepaal duidelijk de doelen van de robuuste netwerken, mede gelieerd aan de budgetten daarvoor.
- Ga met de netwerken van overlegtafels meer naar doe-agenda's.
- Besluit om wel of niet door te gaan met de innovatieve projecten. Indien wel, doordenk dan een ander doel, met name gericht op het aan boord krijgen van nieuwe relevante partijen.
- Wordt als provincie procesregisseur, en stem met Pact Brabant of de arbeidsmarktregio's de lobby af.
- Pak in de volgende programmaperiode door op wat werkt, voer daartoe gedegen evaluaties uit naast kennisuitwisseling, en ontwikkel evidence-based beleid.

1 INLEIDING EN AANPAK

1.1 ACHTERGROND EN AANLEIDING

In juni 2016 hebben de Provinciale Staten van Noord-Brabant het uitvoeringsprogramma "Naar een Veerkrachtige Arbeidsmarkt" vastgesteld. In dat programma is de doelstelling van het Brabantse arbeidsmarktbeleid als volgt verwoord: '*Met dit uitvoeringsprogramma maken we de provinciale ambitie concreet: zoveel mogelijk Brabanders aan de slag. We werken aan vitale werknemers en vitale bedrijven die ondersteund worden vanuit slimme samenwerkingen tussen onderwijs, overheid, werknemers en ondernemers. De provincie Noord-Brabant verbindt belangrijke arbeidsmarktspelers met elkaar: agendeert arbeidsmarktthema's, faciliteert de uitvoering en stimuleert vernieuwende initiatieven.*'

Voor de realisatie van deze doelstelling wordt gewerkt via een vijftal inhoudelijke ontwikkellijnen en drie sporen in de uitvoering. De inhoudelijke ontwikkellijnen moeten worden gezien als prioritaire aandachtsgebieden en zijn daarmee richtinggevend aan het beleid maar niet dwingend. De sporen betreffen de netwerken en uitvoerende partijen die worden ingeschakeld voor de uitvoering van het beleid. In hoofdstuk 2 wordt de inrichting van het beleid in de periode 2016-2019 nader toegelicht, waarbij we in hoofdstuk 3 ingaan op de rollen die de provincie daarin vervuld.

De bereikte resultaten zijn in de afgelopen periode op verschillende manieren in kaart gebracht en laten zien dat op projectniveau veel bereikt is[1]. In deze evaluatie wordt gekeken naar de *inrichting* van het arbeidsmarktprogramma van de provincie Noord-Brabant en dan met name het samenspel van ontwikkellijnen en sporen. De Provincie Noord-Brabant heeft aan het sociaaleconomisch onderzoeksbureau SEOR opdracht gegeven voor deze evaluatie. Het voorliggende eindrapport is het concrete resultaat van dit onderzoek.

1.2 CENTRALE VRAAG, DEELVRAGEN EN GEBRUIKSDOEL

De centrale vraag luidt als volgt:

Hoe effectief en efficiënt is de inrichting van het arbeidsmarktbeleid van de provincie Noord-Brabant?

Met andere woorden: doet de provincie de juiste dingen en doen ze die dingen dan goed? En doen ze die dingen met de juiste partners?

De bijbehorende deelvragen zijn:

Wat zijn de toegevoegde waarden of belemmeringen van:

1. de vijf ontwikkellijnen op inhoudelijk niveau…
2. de drie sporen op uitvoerend niveau…
3. de combi van de ontwikkellijnen en sporen…
4. het provinciale beleid t.o.v. dat van de arbeidsmarktregio's…

… om in diverse samenwerkingsverbanden de beleidsdoelen effectief en efficiënt te bereiken?

[1] Zie vooral https://www.brabant.nl/dossiers/dossiers-op-thema/economie-en-werk/arbeidsmarkt/resultaten-arbeidsmarkt

Gebruiksdoel

Op basis van de bevindingen en conclusies van de evaluatie zal de provincie Noord-Brabant zelf komen tot eventuele wijzigingsvoorstellen voor de inrichting van het toekomstige provinciale arbeidsmarktbeleid. Aanbevelingen daartoe maken geen onderdeel van deze evaluatie uit. Daarom beperkt dit evaluatierapport zich tot het geven van suggesties.

1.3 ONDERZOEKSVRAGEN

De centrale vraag en bijbehorende deelvragen zijn hieronder vertaald naar onderzoeksvragen. Het betreft enerzijds onderzoeksvragen die gelieerd zijn aan de efficiëntie van de inrichting van het beleid, en anderzijds onderzoeksvragen die betrekking hebben op de effectiviteit van de inrichting van het beleid.

Onderzoeksvragen

- Inhoudelijke ontwikkellijnen: zijn de juiste prioriteiten gesteld, de juiste topics benoemd, zijn er geen belangrijke topics vergeten en geen topics dubbel opgepakt? Hoe zou het beter kunnen?
- Uitvoerende sporen: zijn de juiste partijen ingeschakeld, wat werkt wel en wat niet en waarom (niet), en hoe kan het beter?
- Op welke wijze dragen de sporen bij aan de ontwikkellijnen, en welke sporen dragen het meest effectief bij aan de ontwikkellijnen?
- Nader duiden van de diverse rollen van de provincie: waar ligt de toegevoegde waarde vooral?
- Wat is de meerwaarde van de provincie? Hoe zou het zonder de provincie verlopen zijn? *(Deze vraag stelt de counterfactual aan de orde.)*
- Overall: zijn de economische baten groter dan de transactiekosten? *(Omdat de beschikbare gegevens een kwantitatieve vaststelling hiervan niet toestaan, is in het onderzoek gezocht naar een kwalitatieve, gevoelsmatige beoordeling hiervan.)*

1.4 AANPAK VAN HET ONDERZOEK

Deskresearch

De evaluatie startte met het bestuderen van de relevante beleidsnota's, beleidsplannen, websites en beschikbare onderzoeken, om een goed beeld te krijgen van de inrichting van het arbeidsmarktbeleid, de relevante spelers zowel qua beleid als qua uitvoering, en voor het verder uitwerken van de rollen van de provincie. Daarbij is ook gekeken naar de plannen en activiteiten van de robuuste netwerken, de innovatieve projecten en de arbeidsmarktregio's.

Opstellen onderzoeksinstrumenten

Op basis van de deskresearch zijn de volgende onderzoeksinstrumenten ontwikkeld:

- Een verdere uitwerking van de rollen die de provincie speelt of kan spelen.
- Matrices voor de duiding van de betekenis van het provinciale beleid voor wat betreft de ontwikkellijnen, de sporen en de rollen. Deze matrices zijn in de interviews (zie hieronder) gebruikt als scorelijsten.
- Gesprekspuntenlijst voor de interviews met vertegenwoordigers van de provincie, regionale beleidsmakers en uitvoerende organisaties in de regio. Er is gewerkt met één gesprekspuntenlijst; tijdens de interviews is bepaald welke onderwerpen voor de geïnterviewde meer of minder relevant waren.

Interviews

In overleg met de provincie zijn vervolgens 20 vertegenwoordigers van organisaties die betrokken zijn bij het provinciaal arbeidsmarktbeleid, geselecteerd en met hen is een afspraak gemaakt voor een persoonlijk interview. Om praktische redenen konden twee van de interviews gedurende de onderzoeksperiode niet doorgaan waardoor er 18 interviews hebben plaatsgevonden. Bijlage 1 bevat de lijst met namen, en de organisatie die ze vertegenwoordigen van diegenen die geïnterviewd zijn, en/of deelgenomen hebben aan een van de drie hierna genoemde groepsgesprekken.

Drie groepsgesprekken

Op basis van de interviews is in de vorm van een presentatie een overzicht gemaakt van de voorlopige inzichten in de effectiviteit en efficiëntie van de inrichting van arbeidsmarktbeleid van de provincie. Drie groepsgesprekken zijn benut om aan de hand van concrete vragen de bevindingen te valideren en verder aan te scherpen. Bijlage I geeft een overzicht van diegenen die aan deze groepsgesprekken deelgenomen hebben, en/of persoonlijk geïnterviewd zijn.

Analyse en rapportage

In de analysefase zijn de bevindingen ten aanzien van de onderzoeksvragen uit de verschillende onderzoeksactiviteiten op een rij gezet. Het voorliggende rapport beschrijft de inrichting van het beleid en de mogelijke rollen die de provincie daarbij kan spelen, de bevindingen op basis van de deskresearch, interviews en groepsdiscussies, de conclusies die daaruit volgen en suggesties voor verbetering van de inrichting van het arbeidsmarktbeleid van de provincie Noord-Brabant. Deelnemers aan de interviews en groepsgesprekken hebben eveneens diverse suggesties hiervoor aangedragen.

1.5 LEESWIJZER

In hoofdstuk 2 geven we een beschrijving van de inrichting van het arbeidsmarktbeleid van de provincie Noord-Brabant en gaan we nader in op de gehanteerde ontwikkellijnen en sporen.

Hoofdstuk 3 geeft een beschrijving van de rollen die de provincie in principe kan spelen bij de aansturing en uitvoering van het arbeidsmarktbeleid in de provincie.

De analyse van deze drie centrale elementen doen we achtereenvolgens in hoofdstuk 4, waarin de ontwikkellijnen centraal staan, hoofdstuk 5, waarin de betekenis van de sporen wordt uitgewerkt en hoofdstuk 6, dat ingaat op de rollen die de provincie heeft gespeeld en kan spelen in de ontwikkeling en aansturing van het provinciale arbeidsmarktbeleid.

In hoofdstuk 7 zetten we de conclusies wat betreft de effectiviteit en efficiëntie van de inrichting van het arbeidsmarktbeleid op een rij, inclusief onze suggesties voor verbetering van de inrichting van het arbeidsmarktbeleid.

Bijlage I geeft een overzicht van de in deze evaluatie geraadpleegde personen.

2 INRICHTING VAN HET ARBEIDSMARKTBELEID

2.1 ACHTERGROND

In 2016 is de provincie Noord-Brabant gestart met het arbeidsmarktbeleid voor de periode 2016-2019. Achtergrond van dit beleid was het Bestuursakkoord uit 2015 'Beweging in Brabant'[2], waarin werd benoemd dat het versterken van de concurrentiepositie en vergroten van de arbeidsparticipatie, urgente thema's waren in Noord-Brabant. Ook het Economisch Programma 2020[3], waarin de arbeidsmarkt de achilleshiel van de Brabantse economie wordt genoemd, vormde een belangrijke input voor het arbeidsmarktbeleid. Het Economisch programma 2020 is in 2012 opgesteld en geeft invulling aan de opgave om de innovatiekracht van de Brabantse economie te verbeteren. Hierin wordt onder andere ingezet op innoveren met topsectoren en internationalisering. Zowel het bestuursakkoord als het economisch programma waren belangrijke inputs voor het opstellen van het arbeidsmarktbeleid in 2016.

De Brabantse arbeidsmarkt had in 2015 een zware periode achter de rug, met als belangrijkste gevolg een hoge werkloosheidsgraad. Er lag dus een grote opgave in het creëren van meer banen om zowel jongeren als ouderen weer aan het werk te krijgen. Daarnaast ontstonden er nieuwe spanningen door het stijgend aantal hoger opgeleiden en dalend aantal lager opgeleiden, en door afnemende aantallen vaste contracten en toenemende aantallen tijdelijke contracten. In het licht van deze uitdagingen is in juni 2016 het arbeidsmarktprogramma 'Naar een veerkrachtige arbeidsmarkt' van de provincie Noord-Brabant vastgesteld.

De doelstelling van het Brabantse arbeidsmarktbeleid wordt in het programma als volgt verwoord:

'*Met dit uitvoeringsprogramma maken we de provinciale ambitie concreet: zoveel mogelijk Brabanders aan de slag. We werken aan vitale werknemers en vitale bedrijven die ondersteund worden vanuit slimme samenwerkingen tussen onderwijs, overheid, werknemers en ondernemers. De provincie Noord-Brabant verbindt belangrijke arbeidsmarktspelers met elkaar: agendeert arbeidsmarktthema's, faciliteert de uitvoering en stimuleert vernieuwende initiatieven.*'

Met deze doelstelling sluit het programma aan op het Bestuursakkoord en het Economisch programma 2020, en levert het een bijdrage aan een vitale (wendbare en weerbare) samenleving.

De provincie werkt binnen het programma met vijf inhoudelijke ontwikkellijnen en drie uitvoerende sporen om de doelstelling te verwezenlijken. De vijf ontwikkellijnen zijn:

1. Sociale innovatie/MKB versterking.
2. Flexicurity.
3. Onderwijs-arbeidsmarkt.
4. Iedereen doet mee.
5. Internationalisering.

De drie uitvoerende sporen zijn:

1. Robuuste netwerken: Pact Brabant, Kennispact MBO Brabant en Brabants Besten.

[2] https://www.brabant.nl/politiek-en-bestuur/bestuursakkoord-2015-2019

[3] https://www.brabant.nl/dossiers/dossiers-op-thema/economie-en-werk/ondersteuning-sectoren/economisch-programma

2. Ondersteuning van innovatieve projecten.
3. Stimuleren van regionale samenwerking: de vier arbeidsmarktregio's.

De provincie heeft zichzelf in het arbeidsmarktprogramma duidelijk gesitueerd als de actor die mogelijk maakt. De provincie ziet zichzelf als een neutrale speler die nieuwe netwerken kan initiëren en stimuleren. Daarnaast is het de aanjagende partij voor arbeidsmarktvernieuwingen, zowel binnen als buiten Brabant. De uitvoering ligt dus duidelijk niet bij de provincie, maar bij de partijen in de verschillende regio's. Bij deze positie van de provincie passen een aantal (hoofd)rollen:

1. Agenderen.
2. Faciliteren.
3. Experimenteren/kennis delen.
4. Verbinden.

In hoofdstuk 3 zijn deze hoofdrollen door SEOR nader uitgewerkt in tien rollen.

In de volgende paragrafen worden de ontwikkellijnen en sporen nader toegelicht. Ook zal worden gekeken naar de samenhang tussen de ontwikkellijnen en sporen.

2.2 DE VIJF INHOUDELIJKE ONTWIKKELLIJNEN

Om de arbeidsmarktambities te verwezenlijken, zijn in het bestuursakkoord vijf speerpunten genoemd waarop de focus van het beleid moet liggen. Deze inhoudelijke ontwikkellijnen geven volgens het arbeidsmarktprogramma invulling aan een aanpak om spanningen te bestrijden en kansen tot vernieuwing te benutten.

Sociale innovatie/MKB versterking

Doel: We stimuleren een sterk en vernieuwend MKB, de banenmotor van Brabant.

Via deze ontwikkellijn wordt geïnvesteerd in een toekomstbestendige economische structuur en werkgelegenheid, door innovatieve startups, ZZP-ers en MKB-ers te steunen bij doorgroei. Startende ondernemers kunnen innovaties vaak efficiënt op de markt brengen. Het steunen van deze partijen sluit aan bij de doelstelling van het Economisch programma 2020 om Brabant te laten behoren tot de top 5 van Europese kennis- en innovatieregio's. Een speciale focus ligt bij deze ontwikkellijn op het ondersteunen van het MKB, wat wordt gezien als de banenmotor van de Brabantse economie. Aandachtspunt bij MKB-versterking is de doorgroei van kleine ondernemingen naar middelgrote of grote ondernemingen met meer omzet en personeel. Brabant heeft veel startups en kleine bedrijven, maar de stap naar groei blijft nog te veel uit.

Flexicurity

Doel: We maken afspraken om werkgevers meer flexibiliteit en werknemers voldoende zekerheid te bieden.

Flexicurity gaat om de flexibele en duurzame inzet van mensen en arbeidsorganisaties, in termen van werkzekerheid. Deze ontwikkellijn heeft betrekking op de ontwikkeling in de verhouding tussen vaste en tijdelijke contracten. Het toenemen van het aantal tijdelijke contracten zorgt voor meer flexibiliteit voor werkgevers, maar minder werkzekerheid voor werknemers. Het ideaalbeeld voor deze ontwikkellijn is een zelfregulerend systeem waarin werkenden en werkgevers een balans vinden tussen flexibiliteit en zekerheid. Om dit te bereiken wordt vooral ingezet op leren van elkaar en samenwerken, omdat op veel plekken al goede stappen worden gemaakt, maar vaak nog geïsoleerd. De provincie probeert de kennisdeling en samenwerking zoveel als mogelijk te faciliteren.

Onderwijs-arbeidsmarkt

Doel: We werken aan een betere aansluiting tussen onderwijsaanbod en de werkgeversvraag naar personeel.

Binnen deze ontwikkellijn staat een verschuiving van kenniseconomie naar lerende economie centraal. Een lerende economie houdt in dat kennis niet alleen wordt geproduceerd, maar ook optimaal wordt toegepast. De achtergrond van deze ontwikkellijn zijn de nieuwe spanningen door het stijgend aantal hoger opgeleiden t.o.v. lager opgeleiden. Het inzetten op een goede aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt en het stimuleren van 'een leven lang leren' kunnen deze spanningen op de arbeidsmarkt wegnemen. De infrastructuur dient gericht te zijn op het faciliteren van werknemers om een leven lang te werken én een leven lang te leren. De belangrijkste drijfveren hierbij zijn: jongeren arbeidsfit maken, alle talenten benutten, breed doelgroepenbeleid, behoud van vakmanschap en doelmatigheid.

Iedereen doet mee

Doel: Alle Brabanders krijgen de kans om een passende baan te vinden.

Binnen de ontwikkellijn 'Iedereen doet mee' dient de positie van specifieke groepen op de arbeidsmarkt versterkt te worden. Achtergrond hiervan is dat de huidige economische opleving zich onvoldoende vertaalt in een lagere werkloosheid, vooral onder jongeren, ouderen en mensen met een arbeidshandicap. Aan de ene kant komt dit door een tekort aan werkgelegenheid, aan de andere kant doordat de banen die er zijn worden opgevuld door de sterkste groepen. De doelen van deze ontwikkellijn zijn het verduurzamen van arbeid onder specifieke doelgroepen en het zoeken naar robuuste oplossingen.

Internationalisering

Doel: We verbinden over de grens en stimuleren internationale arbeidsmarktkansen.

De laatste ontwikkellijn richt zich op een arbeidsmarkt waarin grenzen geen belemmeringen vormen. Er wordt binnen deze lijn ingezet op verbinden over de grens en stimuleren van internationale arbeidsmarktkansen. In het bestuursakkoord wordt genoemd dat internationalisering de sleutel is voor verdere groei van de economie.[4] Vandaar dat het nodig is om samenhangend internationaal beleid te voeren als het gaat om handels- en exportbevordering en arbeidsmarkt. Ook het Economisch programma 2020 benadrukt het belang van internationalisering. Met deze ontwikkellijn wordt dus duidelijk aangesloten bij beide beleidsstukken. Uitgangspunten bij deze lijn zijn het werken aan een goed functionerende internationale arbeidsmarkt, de juiste kenniswerkers aantrekken, optimaal gebruik maken van de werkgelegenheid en arbeidspotentieel over de grens en inspelen op mogelijkheden van arbeidsmigranten en vluchtelingen.

2.3 DE DRIE UITVOERENDE SPOREN

Voor de uitvoering van de hierboven beschreven ontwikkellijnen werkt de provincie Brabant langs drie verschillende sporen.

Robuuste netwerken

Een beproefd model van governance en coördinatie van de arbeidsmarkt in Brabant is het Triple Helix model: strategische samenwerking tussen ondernemingen, onderwijs- en kennisinstellingen en lokale overheden. Deze samenwerking komt naar boven in het spoor robuuste netwerken. Met de provincie als neutrale speler zijn er verschillende netwerken waarin het arbeidsmarktprogramma wordt uitgevoerd. Er zijn drie robuuste netwerken waarmee de provincie haar beleid uitvoert.

[4] Zie https://arbeidsmarkteubrabant.nl voor de beschrijving, doelen en resultaten van enkele INTERREG-projecten met een arbeidsmarktcomponent.

Pact Brabant[5]

Pact Brabant is een strategische overlegtafel en een podium voor werkgevers, werknemers, overheden en kennisinstellingen om met elkaar aan het woord te komen over diverse arbeidsmarktthema's. Zo kan kennis gedeeld worden en kunnen er oplossingen gevonden worden voor de arbeidsmarktproblematiek in Brabant. Het Pact wil ervoor zorgen dat alle partners zich inzetten voor een gezamenlijke arbeidsmarktagenda. Daarbij biedt het arbeidsmarktdeskundigen een platform om kennis te delen, te brainstormen en tot oplossingen te komen voor de arbeidsmarktproblematiek in Brabant. De Pact Brabantleden komen regelmatig bij elkaar tijdens themabijeenkomsten. Hier maken de leden afspraken over gezamenlijke acties aan de hand van jaarlijkse thema's waar men op in wil zetten. Alle momenten die het Pact organiseert (Kennisateliers, Bestuurlijk Pact, Pact cafés, Pact Congres en Pact Reis) worden benut om met relevante personen en instanties te communiceren. Een aantal punten uit het werkplan van Pact Brabant van 2019 zijn:

- De innovatie van de economie met daaraan gekoppeld de noodzaak van een gekwalificeerde beroepsbevolking;
- Het vinden van instrumenten om iedereen die wil en kan werken een passende plek op de arbeidsmarkt te geven;
- Het adequaat scholen van jongeren als toekomstige deelnemers aan het arbeidsproces;
- Het duurzaam inschakelen van werknemers in het arbeidsproces.

Kennispact MBO Brabant[6]

Kennispact MBO Brabant is een samenwerking van tien MBO-instellingen, de provincie Noord-Brabant, en de MBO-raad waarin kennis wordt gedeeld om de matching van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt te verbeteren. Het Kennispact heeft als doel om Noord-Brabant toekomstbestendig te laten zijn door middel van innovatief en ondernemend onderwijs gericht op de beroepen van morgen. Om dit te realiseren wil Kennispact MBO Brabant naast het ontwikkelen van nieuwe opleidingen de volgende ambities waarmaken:

- In elke arbeidsmarktregio een sluitend opleidingsaanbod op maat realiseren voor zowel initiële opleidingen als voor de zittende werknemers (leven lang leren/ontwikkelen);
- Samen met gemeenten, UWV, Leerwerkloketten en andere relevante partijen in de regio een educatie-aanbod ontwikkelen voor mensen in de WW en WWB met het oog op maatschappelijke - en arbeidsparticipatie.

Kennispact MBO Brabant heeft een aantal werkwijzen waarmee zij de bovenstaande ambitie waar probeert te maken. Allereerst worden alle speerpunten uitgewerkt in een actieprogramma waar beoogde resultaten worden aangegeven. Daarnaast bestaan er werk- en ontwikkelateliers waarin docenten en vertegenwoordigers van het bedrijfsleven trends en ontwikkelingen in het beroepenveld beschrijven en van daaruit consequenties formuleren voor de toekomst van werk. Verder bestaat er een door het Kennispact ontwikkeld innovatiecentrum / academische werkplaats waar kennis wordt verspreid. Als laatste bevordert het Kennispact de wisselwerking tussen bedrijven, regionale overheden en scholen.

Brabants Besten[7]

Brabants Besten zijn 24 door de provincie benoemde private MKB-ondernemers die het goede voorbeeld geven op het terrein van sociale innovatie, inclusief werkgeverschap, reshoring en flexicurity. Deze bedrijven

[5] https://pactbrabant.nl

[6] https://www.kennispactmbobrabant.nl/

[7] https://brabantsbesten.nl

blinken uit in de manier waarop zij hun medewerkers op vernieuwende wijze inzetten en de potentie van de Brabantse beroepsbevolking benutten. Brabants Besten werkt via ambassadeurs die het belang van de genoemde thema's aan het licht brengen.

Ondersteuning van innovatieve projecten

Een tweede spoor dat bij het arbeidsmarktbeleid gehanteerd wordt, is het ondersteunen van innovatieve projecten. Voor de ondersteuning van de projecten heeft de Provincie een innovatieregeling uitgeschreven met een budget van 2 miljoen euro. De innovatieprojecten zijn vaak kleinschalig van aard. Er worden in de projecten met nieuwe partijen, nieuwe aanpakken ontwikkeld voor bestaande arbeidsmarktvraagstukken. In de laatste update over de projecten uit februari 2019 kwam naar voren dat er 34 innovatieve projecten zijn of worden uitgevoerd (waarvan 17 gefinancierd uit de genoemde innovatieregeling en 17 via de zogenoemde begrotingssubsidie). Deze projecten zijn allemaal ingedeeld in de vijf ontwikkellijnen. In de volgende paragraaf is de verdeling van de projecten over de ontwikkellijnen te vinden.

Een onderzoek van Van Spaendonck (2018) heeft gekeken naar de innovatieve projecten onder de ontwikkellijn 'Iedereen doet mee'.[8] Het onderzoek noemt een aantal obstakels en/of uitdagingen die voor de lange termijn bepalend zullen zijn voor het slagen van dergelijke innovatieve projecten. Ze stellen dat wet- en regelgeving belemmerend kan werken, dat partijen open moeten staan voor samenwerking en dat er voldoende (flexibele) financiering moet zijn om projecten duurzaam te laten slagen.

Stimuleren van regionale samenwerking: de vier arbeidsmarktregio's

Het laatste spoor waarlangs het arbeidsmarktbeleid wordt uitgevoerd zijn de arbeidsmarktregio's. De vier arbeidsmarktregio's die Brabant rijk is, zijn essentiële partners voor het mede vormgeven van het provinciaal beleid. De regio's acteren in de haarvaten van de samenleving en zorgen daar voor de uitvoering van de programma's.

Regio West-Brabant

De regio West-Brabant bestaat uit 17 gemeenten, en ontleent grote logistieke en industriële kracht aan de strategische ligging in het hart van de Benelux en tussen de wereldhavens Rotterdam en Antwerpen. Er is sprake van een goede bereikbaarheid via water, weg, spoor en buis. De diversiteit aan steden en kleine kernen, waarbij natuur steeds dichtbij is, maakt dat de kwaliteit van leven hoog is. De speerpuntsectoren van deze regio zijn de logistieke sector, de sector maintenance, de bio-based economy en de zorgsector.

Het regionaal platform Arbeidsmarktbeleid (rpA)[9] West-Brabant heeft voor de jaren 2016-2020 een uitvoeringsprogramma opgesteld: "West-Brabant werkt aan morgen". In dit programma wordt ook gerefereerd aan het arbeidsmarktbeleid van de provincie en de ontwikkellijnen die daaronder vallen. In dit beleidsdocument worden de ontwikkellijnen van de provincie niet één op één overgenomen, maar zijn er wel sterke verbanden te zien. West-Brabant werkt in zijn beleid langs drie pijlers: werk van morgen, werk naar vraag en werk voor iedereen. Onder de eerste pijler vallen vier delen, die overeenkomen met de ontwikkellijnen van de provincie:

- Pijler 1a: Beroepen van morgen (ontwikkellijn: Onderwijs-arbeidsmarkt)
- Pijler 1b: Sociale innovatie (ontwikkellijn: Sociale innovatie/MKB-versterking)
- Pijler 1c: Grensoverschrijdend werken (ontwikkellijn: Internationalisering)
- Pijler 1d: Flexicurity (ontwikkellijn: Flexicurity)

[8] Ton de Kok et al. (2018), Onderzoek 'Iedereen doet mee', Wissenraet Van Spaendonck BV en Kenniscentrum ICOON.

[9] Tegenwoordig Bestuur Regionaal Werkbedrijf.

In Pijler 3 komt de ontwikkellijn 'Iedereen doet mee' terug omdat daar wordt ingezet op werk voor iedereen en specifiek voor kwetsbare jongeren en ouderen.[10]

Regio Noordoost-Brabant

De regio Noordoost-Brabant bestaat uit 17 gemeenten en wordt ook wel aangeduid als de AgriFood Capital. Noordoost-Brabant heeft van oudsher een stevige positie in de agrifood-wereld en in veel andere aanverwante sectoren zoals logistiek, gezondheid, maakindustrie en bouw. De arbeidsmarktregio is groot qua omvang en aantal samenwerkingspartners.

Ook deze regio heeft een arbeidsmarktprogramma opgesteld voor de periode 2016-2020. Eveneens wordt in dit programma kort gerefereerd naar het beleidsdocument van de provincie Noord-Brabant. Het arbeidsmarktprogramma van Noordoost-Brabant werkt via een innovatieagenda en een uitvoeringsagenda. Onder de innovatieagenda vallen de pijlers: 'Werken van Morgen' en 'Talent en Loopbaan', en onder de uitvoeringsagenda de pijlers: 'Regionaal Werkbedrijf' en 'VSV/Kwetsbare jongeren'. Onder de pijler 'Werken van Morgen' komen de thema's sociale innovatie en flexicurity terug. De pijler 'Talent en Loopbaan' richt zich volledig op de aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt. De laatste twee pijlers hebben als doel zoveel mogelijk mensen mee te laten doen op de arbeidsmarkt. Ook internationalisering wordt genoemd in het arbeidsmarktprogramma, al wordt verder niet gezegd wat hiermee wordt gedaan. [11]

Regio Zuidoost-Brabant

De regio Zuidoost-Brabant wordt ook aangeduid als de 'Brainport Network', met als hart de stad Eindhoven. Brainport Eindhoven omvat Zuidoost-Brabant en is een samenwerkingsverband tussen de 21 regiogemeenten, en bedrijven en kennisinstellingen die actief zijn in deze regio. Het is een van de meest prominente en innovatieve high tech centra van Europa. De kracht van deze regio zit daarom onder andere in zijn internationale agenda.

De regio heeft een arbeidsmarktplan opgesteld voor de periode 2016-2019. In dit plan sluiten ze zeer sterk aan bij de ontwikkellijnen uit het arbeidsmarktprogramma van de provincie. Het plan van Brainport geeft een uitgebreide beschrijving van acht projecten die in 2016 zijn opgestart. Daarbij heeft het een apart hoofdstuk waarbij de projecten worden ingedeeld naar de ontwikkellijnen van de provincie. Bij elke ontwikkellijn geeft men aan welke projecten er betrekking op hebben, en wat de komende jaren nog meer zal worden gedaan in het kader van elke ontwikkellijn.

Regio Midden-Brabant

Regio Midden-Brabant, of Midpoint Brabant, bestaat uit negen gemeenten, vele bedrijven, heeft een sterk vertegenwoordigde onderwijssector, tientallen maatschappelijke ondernemingen en vele burgerinitiatieven. De belangrijkste sectoren in deze regio zijn de Smart Industries, vrije tijdseconomie en logistiek.[12]

Ook deze regio heeft een meerjarenagenda voor 2016-2020 opgesteld. Hierin komt vooral sociale innovatie heel sterk terug. Sociale innovatie is dé manier waarop men in de regio Midden-Brabant wil werken. Andere inhoudelijke ontwikkellijnen komen niet concreet terug in het beleidsdocument. Wel wordt genoemd dat men strijdt tegen jeugdwerkloosheid en wordt ook de term 'iedereen doet mee' genoemd. Daarnaast wordt gezegd dat men inzet op het binden van buitenlands talent. De termen internationalisering en flexicurity en

10 https://www.brabant.nl/-/media/d752b1d8d85246a9bef34079d829702d.pdf

11 https://www.agrifoodcapital.nl/cache/meerjarenprogramma-agrifood-capital-werkt-2016+202_192/meerjarenprogramma-agrifood-capital-werkt-2016+202.pdf

12 https://www.midpointbrabant.nl/wp-content/uploads/2018/01/Strategische-Meerjarenagenda-2016-2020.pdf

aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt komen echter niet direct terug in het beleidsdocument van Midden-Brabant.

2.4 SAMENHANG ONTWIKKELLIJNEN EN SPOREN

Voor de evaluatie van het arbeidsmarktbeleid is het van belang om te kijken of de sporen en ontwikkellijnen goed op elkaar aansluiten: wordt er in de uitvoerende sporen ook daadwerkelijk langs de ontwikkellijnen gewerkt? We proberen dit in kaart te brengen door dit in onderstaande matrix (tabel 2.1) te gieten.

Tabel 2.1: Samenhang ontwikkellijnen en sporen

Spoor/ontwikkellijn	Sociale innovatie/MKB-versterking	Flexicurity	Onderwijs-arbeidsmarkt	Iedereen doet mee	Internationalisering
Robuuste netwerken	✔✔	✔✔	✔✔	✔✔	
Pact Brabant	✔	✔	✔	✔	
Kennispact MBO Brabant			✔		
Brabants Besten	✔	✔		✔	
Innovatieve projecten	✔✔ (11 projecten)	✔ (3 projecten)	✔✔ (9 projecten)	✔✔ (8 projecten)	✔ (3 projecten)
Arbeidsmarktregio's	✔✔✔✔	✔✔✔	✔✔✔	✔✔✔	✔✔
West-Brabant (RWB)	✔	✔	✔	✔	✔
Noordoost-Brabant (Agrifood Capital)	✔	✔	✔	✔	
Zuidoost-Brabant (Brainport Network)	✔	✔	✔	✔	✔
Midden-Brabant (Midpoint Brabant)	✔				

Bron: SEOR, 2019

Voor de robuuste netwerken is voor elk netwerk gekeken of zij op hun site of in hun missie/visie spreken over de ontwikkellijnen. Pact Brabant heeft, met uitzondering van internationalisering, alle onderwerpen op de agenda staan. Ook Brabants Besten focust zich op veel van dezelfde onderwerpen als de provincie. Het kennispact MBO Brabant richt zich – zoals verwacht - puur op de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt. Wat opvalt is dat in geen van de robuuste netwerken direct wordt gefocust op internationalisering.

Voor de innovatieve projecten is gekeken hoeveel projecten er uitgevoerd worden onder elke ontwikkellijn. Dit wordt systematisch bijgehouden op arbeidsmarktprojectenbrabant.nl. Daaruit blijkt dat de meeste projecten zich richten op sociale innovatie en MKB-versterking. Ook de aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt en de inclusieve arbeidsmarkt hebben veel projecten onder zich. Minder projecten zijn gericht op flexicurity en internationalisering.

Voor de arbeidsmarktregio's is gekeken of zij in hun meerjarenplannen aangeven concreet beleid te voeren op de ontwikkellijnen. Soms kan dit in wat andere bewoordingen zijn (bijvoorbeeld inclusieve arbeidsmarkt i.p.v. 'iedereen doet mee'). Hierbij valt op dat vooral West-Brabant en Zuidoost-Brabant zeer sterk aansluiten op het programma van de provincie: alle onderwerpen komen terug in hun meerjarenplan. Bij Zuidoost-Brabant wordt zelfs per ontwikkellijn besproken wat het beleid voor de komende jaren zal zijn. Ook Noordoost-Brabant spreekt in hun plannen, met uitzondering van internationalisering, over alle ontwikkellijnen. Midden-Brabant sluit in hun meerjarenagenda minder aan bij de ontwikkellijnen van de provincie. Alleen sociale innovatie komt heel concreet terug in hun plannen.

3 TIEN (MOGELIJKE) ROLLEN VAN DE PROVINCIE

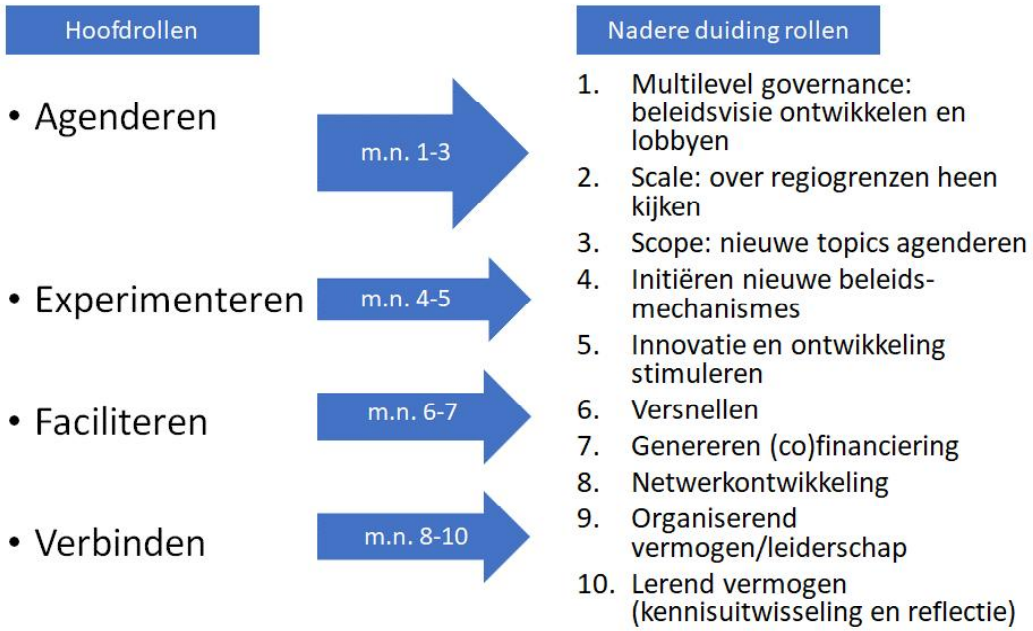
3.1 VAN VIER HOOFDROLLEN NAAR TIEN NADERE ROLLEN

De provincie Noord-Brabant geeft in beleidsstukken aan dat zij het provinciaal beleid mogelijk maakt door het vervullen van de volgende vier rollen:[13]

5. **Agenderen**: de provincie wil belangrijke arbeidsmarktthema's agenderen.
6. **Experimenteren**: de provincie wil in samenwerking met partners experimenteren met vernieuwende initiatieven en dergelijke initiatieven stimuleren.
7. **Faciliteren:** de provincie wil de uitvoering van innovatieve arbeidsmarktprojecten faciliteren.
8. **Verbinden**: de provincie wil belangrijke arbeidsmarktspelers met elkaar verbinden.

Deze vier rollen liggen op een behoorlijk abstract niveau waardoor het lastig te duiden is waar de toegevoegde waarde van de provincie precies ligt. Om de toegevoegde waarden en eventuele belemmeringen van het provinciaal beleid in kaart te brengen en concreet te maken, hebben wij deze hoofdrollen van de provincie op basis van het uitvoeringsprogramma en literatuur over regionale samenwerking en governance nader geduid in tien rollen: zie figuur 3.1.

Figuur 3.1 De hoofdrollen van de provincie nader geduid in tien rollen



Bron: SEOR, 2019

[13] Provincie Noord-Brabant (2016), Naar een veerkrachtige arbeidsmarkt 2016-2019; Provincie Noord-Brabant (2017), Update Arbeidsmarkt: voortgang, nieuws en samenhang, versie maart 2017 en versie oktober 2017.

Hieronder worden de tien mogelijke rollen van de provincie kort omschreven, uitgesplitst naar agenderen, experimenteren, faciliteren en verbinden.[14]

3.2 ROLLEN BEHORENDE BIJ DE HOOFDROL AGENDEREN

Rol 1 Multilevel governance: beleidsvisie ontwikkelen en lobbyen

De provincie is het bestuurlijke niveau dat zowel de lokale, regionale, nationale als internationale beleidslijnen met elkaar verbindt. Dat betekent dat de provincie in haar beleidsvisie internationale en nationale ontwikkelingen dient te vertalen naar relevante en kansrijke aangrijpingspunten voor de provincie Noord-Brabant, rekening houdende met de lokale en regionale kenmerken en ontwikkelingen. De provincie kan daarmee arbeidsmarktthema's agenderen die anders mogelijk niet opgepakt of niet systematisch opgepakt zouden worden.
Voorbeelden zijn ontwikkelingen zoals robotisering en techniekonderwijs genoemd in het nationale Regeerakkoord 2017-2021, of de Europese en nationale grote maatschappelijke uitdagingen zoals voedselveiligheid en duurzame landbouw, de energietransitie, duurzaam vervoer, en een inclusieve en innovatieve samenleving. Daarnaast bieden het nationale topsectorenbeleid en de Rijksbrede sectorplannen mogelijkheden voor de provincie Noord-Brabant.

De provincie heeft ook een rol als regionaal vertegenwoordiger om op (inter)nationaal niveau invloed uit te oefenen door middel van lobby richting Den Haag en Brussel. Worden de juiste informele en formele relaties onderhouden, en in welke mate worden de provinciale belangen in Den Haag en Brussel ingebracht, verdedigd en behartigd?

Rol 2 Scale: over regiogrenzen heen kijken

De provincie kijkt over de regiogrenzen van individuele gemeenten en arbeidsmarktregio's heen, en daarmee ook over de sectorgrenzen, waardoor zij gemeenschappelijke arbeidsmarktissues agendeert. Bij gedeelde uitdagingen kan de provincie schaal maken door deze met alle relevante regionale spelers op de arbeidsmarkt op te pakken. Voorbeelden zijn ontwikkelingen zoals de vergrijzing of levenslang leren.

Rol 3 Scope: nieuwe topics agenderen

De provincie stijgt boven de waan van de dag van de lokale en regionale spelers uit door nieuwe thema's te agenderen en op te pakken. Het betreft aspecten van het arbeidsmarktbeleid die nog te lastig, te ongrijpbaar of te veel tijd vragen om door individuele spelers opgepakt te worden. Een voorbeeld is de betekenis en gevolgen van de platformeconomie voor de aard van de werkgelegenheid en de arbeidsverhoudingen.

[14] Mede gebaseerd op: (1) Provincie Noord-Brabant (2016), Naar een veerkrachtige arbeidsmarkt 2016-2019; (2) Kathryn A. Foster and William R. Barnes (2012), Reframing Regional Governance for Research and Practice, Urban Affairs Review, 48 (2), 272-283; (3) Marieke van Genugten et al. (2017), Samen werken aan effectieve regionale samenwerking, Institute for Management Research, Radboud University, Nijmegen; (4) Brabantadvies (2017), Bestuursakkoord 2015-2019 'Beweging in Brabant'. Reflecties bij de Midterm Review, s-Hertogenbosch; (5) John Warmerdam et al. (2010), Evaluatie van het arbeidsmarktbeleid in de Provincie Noord-Brabant in de periode 2003-2009, ITS, Nijmegen; (6) Leonie Oosterwaal et al. (2017), Openbaar bestuur in regionale ecosystemen voor ondernemerschap, Birch & Utrecht Center for Entrepreneurship, Driebergen/Utrecht; (7) Ton de Kok et al. (2018), Onderzoek 'Iedereen doet mee', Wissenraet Van Spaendonck BV en Kenniscentrum ICOON.

3.3 ROLLEN BEHORENDE BIJ DE HOOFDROL EXPERIMENTEREN

Rol 4 Initiëren nieuwe beleidsmechanismes

Het provinciale niveau is een goed niveau voor het doordenken en initiëren van nieuwe beleidsmechanismes, en vervolgens het monitoren van de effecten daarvan. De kennis die daarmee opgebouwd wordt kan zodoende gecumuleerd worden en leereffecten elders in de regio doorgegeven worden. Het betreft bijvoorbeeld nieuwe vormen van interventies om langdurig werklozen aan het werk te krijgen of inzichten uit de gedragseconomie. Ook kunnen andere vormen van samenwerking de ruimte krijgen en uitgeprobeerd worden.

Rol 5 Innovatie en ontwikkeling stimuleren

De provincie speelt een rol bij het stimuleren van technologische ontwikkeling en toegepaste innovatie als regionale (kennis)organisaties en (MKB-)bedrijven nog onvoldoende in staat zijn om dit op te pakken.
Enerzijds betreft het belangrijke technologische doorbraken die om omvangrijke financiële middelen, specialistische kennis en goede samenwerking tussen kennispartijen en ontwikkelingsspelers vragen. Bovendien kan de provincie relevante verbindingen naar het (inter)nationale niveau leggen.
Anderzijds betreft het toegepaste ontwikkeling en (sociale) innovatie welke bij (MKB-)bedrijven gestimuleerd moeten worden om zodoende een sterke en dynamische economie te blijven. Vanuit de provincie kunnen (regionale) stimuleringsprogramma's opgezet, getest en bij succes verbreed of overgenomen worden door andere relevante spelers in de regio.
Een voorbeeld is de subsidie waarmee de provincie innovatieve arbeidsmarktprojecten direct ondersteund.

3.4 ROLLEN BEHORENDE BIJ DE HOOFDROL FACILITEREN

Rol 6 Versnellen

Als snel handelen geboden is, treedt de provincie op als trekker en coördinator omdat de provincie over relatief veel netwerken, inhoudelijke denkkracht, proces- en lobbyervaring en organiserend vermogen beschikt. De provincie kan snel de relevante beleidsactoren en uitvoerende partijen bij elkaar brengen, ondersteuning bij de planvorming en de uitvoeringsorganisatie bieden en eventueel een lobby organiseren. Voor de provincie biedt met name Pact Brabant een forum waarlangs snel tot actie gekomen kan worden.
Voorbeelden uit het verleden zijn het crisisplan van Pact Brabant en de acties rond MDS/Organon Oss.

Rol 7 Genereren (co)financiering

De provincie is een belangrijke bron van (co)financiering voor regionale beleidsmakende en uitvoerende organisaties, en projectmatige initiatieven. Goede voorbeelden zijn cofinanciering van de arbeidsmarktregio's en de financiering van de innovatieve projecten. Ook kan de provincie een investeringspartner zijn van regionaal 'fysieke' initiatieven, of een investeringsfonds beheren. De provincie heeft duidelijk multiplieereffecten als het gaat om het genereren van cofinanciering uit (inter)nationale regelingen en programma's. Zonder deze cofinanciering zouden bepaalde projecten überhaupt geen doorgang vinden.

3.5 ROLLEN BEHORENDE BIJ DE HOOFDROL VERBINDEN

Rol 8 Netwerkontwikkeling

De provincie verbindt alle relevante regionale spelers en monitort welke nieuwe partijen aan boord genomen moeten worden in relatie tot de beoogde doelen. De provincie faciliteert netwerkvorming, en zorgt ervoor dat de netwerken onderhouden en verder ontwikkeld worden. De provincie kan fungeren als aanjager bij samenwerking en (nieuwe) partijen bij elkaar brengen. De provincie kan ervoor zorgen dat er stabiele netwerken zijn waarin sprake is van onderling vertrouwen die ten goede komt aan de (effecten van)

samenwerking. Pact Brabant, Kennispact MBO en Brabant Besten zijn dergelijke netwerken waarmee snel geschakeld kan worden en waarbinnen verantwoordelijkheden en taken goed verdeeld kunnen worden.

Een aandachtspunt voor de netwerkontwikkeling op provinciaal niveau is de vertegenwoordiging vanuit werkgevers- en werknemersorganisaties. Een goede werking en ontwikkeling van de arbeidsmarkt staat of valt met een gezond en innovatief bedrijfsleven en met vitale werknemers.

Rol 9 Leiderschap/organiserend vermogen

De provincie toont leiderschap en pakt de regie om gezamenlijk met alle relevante regionale spelers de beoogde doelen te bereiken, en heeft het organiserend vermogen om deze partijen er toe te brengen gezamenlijk de benodigde activiteiten te laten verrichten.
De rol van de provincie is om een grote gemene deler te definiëren in de verschillende belangen en doelen van de diverse regionale spelers, gebruikmakende van de verschillende sterktes en activiteiten van deze spelers, om zodoende via gedeelde doelen meer te bereiken dan de som van de individuele spelers. Zij brengt de partijen er toe gezamenlijk activiteiten te ontwikkelen die elke partij afzonderlijk in eerste instantie niet kan of wil oppakken, maar die daarna wel in het reguliere takenpakket van deze partijen kunnen worden ingepast. Daar hoort bij dat de provincie voor het bereiken van de gezamenlijke doelen draagvlak en commitment van de relevante spelers verkrijgt.
Voorbeelden van activiteiten die passen binnen deze rol zijn de organisatie van de voorbereidende werkateliers, de inhoudelijk bestuurlijke Pact-Tafels en het Pact-congres 'De tafel van 100'.

Rol 10 Lerend vermogen (kennisuitwisseling en reflectie)

De provincie stimuleert het lerend vermogen van de verschillende partijen in de netwerken. De bereidheid om informatie, kennis en ervaringen uit te wisselen en onderlinge reflectie daarop, zal toenemen naarmate de provincie werkt met stabiele netwerken en er gedeelde uitdagingen en belangen op de agenda staan. Ruimte voor leereffecten ontstaat als er voor de deelnemers een veilige omgeving met onderling vertrouwen als basis wordt gecreëerd.
De provincie wil experimenteren met vernieuwende aanpakken. Daarbij hoort ook dat de resultaten tussentijds in kaart worden gebracht en dat de leereffecten opgehaald en gedeeld worden. Bij zowel ontwikkelende, lopende, mislukte als geslaagde experimenten is het motto 'leren van elkaar', en bij geslaagde experimenten moet gekeken worden hoe en met welke partijen snel opgeschaald kan worden.
Goede voorbeelden zijn: de algemene arbeidsmarktinformatie, de Meet Ups van de innovatieve projecten, de informele Pact cafés en de kennisateliers.

4 INHOUDELIJKE ONTWIKKELLIJNEN

4.1 MENINGEN OVER DE AFGELOPEN PERIODE

In de interviews is gevraagd wat betrokkenen bij het arbeidsmarktbeleid in de provincie Noord-Brabant vonden van het werken met ontwikkellijnen in algemene zin en of de vijf ontwikkellijnen die gekozen zijn door de provincie de juiste prioriteiten weerspiegelen. De bevindingen uit de interviews zijn vervolgens voorgelegd in de groepsdiscussies.

Ontwikkellijnen geven richting, structuur en focus

De consensus uit zowel de interviews als de groepsdiscussies is dat het effectief is om als provincie te werken met inhoudelijke ontwikkellijnen. De ontwikkellijnen zorgen voor richting, structuur en focus van het arbeidsmarktbeleid. Het geeft de partijen die te maken hebben met het beleid van de provincie een gemeenschappelijke noemer waarop men elkaar kan vinden en aanspreken. Rondom elke ontwikkellijn is ook sprake van een relevant netwerk. De verschillende partijen voelen zich hierdoor aangesproken en gehoord. Het ontbreken van duidelijke ontwikkellijnen zou er toe leiden dat alles één grote brij wordt. Daarbij ziet men wel in dat niet alle ontwikkellijnen even relevant zijn voor alle betrokken partijen. Een voorbeeld hiervan is internationalisering. Dit onderwerp speelt in Zuidoost-Brabant bijvoorbeeld veel sterker dan in Midden-Brabant. Dat deze verschillen in relevantie er zijn wordt logisch geacht en betekent daardoor niet direct dat zo'n ontwikkellijn niet gekozen zou moeten worden.

De ontwikkellijnen werken ook richtinggevend voor (een deel van) het beleid van uitvoerende partijen in de regio. Deze organisaties kijken goed in welke mate en hoe zij vanuit hun eigen beleidsdoelen invulling aan de ontwikkellijnen kunnen geven.

Ontwikkellijnen worden niet als beperkend gezien

Een gevaar van het werken met ontwikkellijnen is dat het als beperkend kan worden ervaren. Uit zowel de interviews als de groepsgesprekken komt echter naar voren dat dit niet het geval is. De ontwikkellijnen die de provincie heeft gekozen zijn vrij breed waardoor er veel onder valt. Daar komt bij dat de provincie niet snel nee zegt wanneer er initiatieven worden ondernomen die niet direct onder een ontwikkellijn zijn te scharen. Kader 4.1 geeft een veelgehoord voorbeeld van een onderwerp dat door de provincie is opgepakt, terwijl dit niet onder een duidelijke ontwikkellijn viel.

Kader 4.1 Robotisering

Medio 2017 is vanuit het Pact Brabant het onderwerp robotisering opgepakt. Het Pact vond dat de ontwikkelingen rond robotisering voor de arbeidsmarkt dusdanig ingrijpend van karakter zijn dat er extra actie op ondernomen moest worden. Daarom is in een klein comité doorgesproken met de gedeputeerde van de provincie Noord-Brabant en afgesproken om na te gaan of er draagvlak is om te komen tot een 'slim consortium', een team dat de Brabantse ontwikkelingen op het gebied van robotisering aanjaagt en in stroomversnelling kan brengen. Hieruit is een groep voortgekomen bestaande uit vertegenwoordigers van VNO-NCW Brabant Zeeland, Wissenraet van Spaendonck, provincie Noord-Brabant, BrabantAdvies en de secretaris van het Pact welke de ideeën en ambities rond robotisering verder heeft uitgewerkt. Verder hebben er rondetafelgesprekken plaatsgevonden met bedrijven en wetenschappers die zich bezighouden met robottechnologie.
Concrete uitkomst van bovenstaande bijeenkomsten is de overkoepelende ambitie om 300 bedrijven en 3000 medewerkers in de komende drie jaar 'robotproof' te maken. Dit zal vorm krijgen in de oprichting van een Brabants Robotconsortium dat werkt via drie programma's: een Awareness-programma voor bedrijven, een Onderwijsplatform en het creëren van maatschappelijke urgentie.

Bron: www.pactbrabant.nl

Dat de provincie niet snel nee zegt, heeft ook een keerzijde. Zo wordt er genoemd dat het ertoe leidt dat er wel erg veel gebeurt en er weinig keuzes worden gemaakt: *"we laten duizend bloemen bloeien maar wordt het een mooi bloemenperk?"*. De meningen zijn hierover verdeeld. Een deel vindt dat de provincie juist veel moet faciliteren en niet snel nee moet zeggen, terwijl een ander deel vindt dat er meer keuzes moeten worden gemaakt en doorgepakt moet worden op wat werkt.

Met name Flexicurity wordt minder omarmd

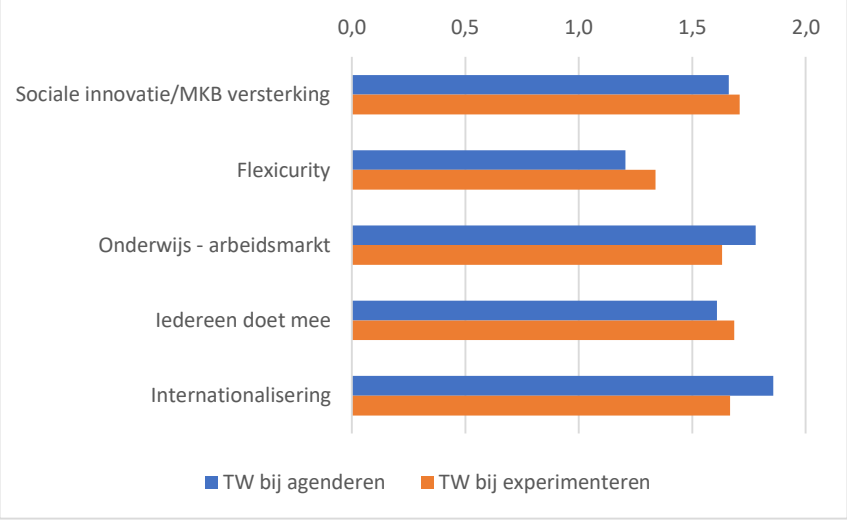
Uit de interviews kwam naar voren dat de ontwikkellijn Flexicurity wat minder relevant is gebleken. Flexicurity was op het moment van het doordenken van het arbeidsmarktbeleid (2016) een 'hot topic', vooral door de crisis. Nu de arbeidsmarkt de afgelopen tijd flink is aangetrokken, lijkt dit onderwerp minder van belang. In één van de groepsgesprekken vond men de term Flexicurity wat ongelukkig, maar zag men weldegelijk het belang van deze ontwikkellijn. Zij vonden dat nieuw genoemde thema's als levenslang ontwikkelen, duurzame inzetbaarheid, omscholing, talentonwikkeling allemaal onder Flexicurity geschaard konden worden. Hetzelfde werd gezegd in een ander groepsgesprek maar dan dat deze onderwerpen geschaard konden worden onder de ontwikkellijn Iedereen doet mee. Dit geeft aan dat het zorgvuldig kiezen van de terminologie en wat daar dan onder verstaan wordt, heel belangrijk is omdat termen verschillend geïnterpreteerd (kunnen) worden.

Naast het thema Flexicurity werden er ook vraagtekens gezet bij de ontwikkellijn Sociale innovatie/MKB versterking en met name ook bij Iedereen doet mee. Van de eerste ontwikkellijn werd gezegd dat het wat te economisch is en achterhaald is, en van de tweede werd door menigeen gezegd dat dit vooral een onderwerp voor de gemeente is en niet voor de provincie. In één van de groepsgesprekken werd over dit laatste echter anders gedacht en werd gesteld dat de provincie weldegelijk een bijdrage leverde op de ontwikkellijn Iedereen doet mee.

Toegevoegde waarde van de provincie ook het minst groot bij Flexicurity

In de interviews is ook gevraagd hoe groot de toegevoegde waarde van de provincie per ontwikkellijn is als het gaat om de rollen die behoren bij agenderen en experimenteren; de geïnterviewden hebben dit aangegeven door middel van een score 0-3. Bij het agenderen betreft het de rollen beleidsvisie ontwikkelen en lobbyen, over regiogrenzen heen kijken en nieuwe topics agenderen. Bij experimenteren gaat het om de rollen initiëren van nieuwe beleidsmechanismes en stimuleren van innovatie en ontwikkeling.

Figuur 4.1 De toegevoegde waarde van de provincie bij het agenderen en experimenteren per ontwikkellijn (scores 0-3, ongewogen gemiddelde, n=17)



Bron: SEOR, 2019, op basis van scores gegeven in de interviews. TW=toegevoegde waarde

De geïnterviewden hebben elke rol een score gegeven van 0-3, waarbij een 0 staat voor geen toegevoegde waarde van de provincie, een 1 voor een geringe toegevoegde waarde, een 2 voor een behoorlijke toegevoegde waarde en een 3 voor veel toegevoegde waarde van de provincie. Figuur 4.1 presenteert de toegevoegde waarden per ontwikkellijn (de ongewogen gemiddelden van de scores op de betreffende rollen).

De toegevoegde waarde van de provincie wat betreft agenderen en experimenten ligt bij de ontwikkellijn Flexicurity op het laagste niveau. De hoogste toegevoegde waarden liggen bij het agenderen op de terreinen internationalisering en de aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt. Bij deze twee ontwikkellijnen overstijgt de toegevoegde waarde van het agenderen die van het experimenteren. Bij de andere drie ontwikkellijnen ligt de toegevoegde waarde van de provincie juist meer bij het experimenteren dan bij het agenderen.

4.2 SUGGESTIES VOOR DE TOEKOMST

In zowel de interviews als de groepsgesprekken is naast een mening over de afgelopen periode ook gevraagd wat de provincie in de toekomst beter zou kunnen doen.

Ontwikkellijnen moeten zich richten op de 'lange lijnen' en conjunctuur ongevoelig beleid

Een breed gedragen suggestie voor het verbeteren van de ontwikkellijnen was dat de provincie zich moet richten op die aspecten in het arbeidsmarktbeleid waar de provincie toegevoegde waarde heeft ten opzichte van de bestaande structuren. Men zou graag zien dat de provincie zich richt op thema's en grote maatschappelijke uitdagingen die de gehele programmaperiode overstijgen, zogenoemde 'lange lijnen'. Een veel gehoorde term die tevens werd genoemd is het 'conjunctuur ongevoelig' maken van het arbeidsmarktbeleid. Hiermee wordt arbeidsmarktbeleid bedoeld dat zowel in hoog- als in laagconjunctuur werkt. De ontwikkellijnen die de provincie kiest moeten niet ingegeven zijn door de huidige problemen op de arbeidsmarkt, maar moeten vooral inspelen op de problemen op de langere termijn. Men vindt namelijk dat er al genoeg partijen zijn die zich bezighouden met de korte termijn, de provincie moet hier niet tussen gaan zitten maar problematiek gericht op de lange termijn beetpakken.

Tussentijdse herijking gewenst

Aansluitend op het vorige punt is meerdere malen genoemd dat het goed zou zijn om tussentijds te evalueren of de ontwikkellijnen en de praktische invulling daarvan nog wel passend zijn. Ook als er ontwikkellijnen gekozen worden die zich vooral op de lange termijn richten, kan het voorkomen dat er een (invulling van een) lijn wordt gekozen die door de realiteit wordt ingehaald. Men vindt het in dat geval wenselijk als de provincie halverwege de programmaperiode de keuze voor de ontwikkellijnen zou herijken.

Aantal ontwikkellijnen niet echt van belang, wel betere afbakening

Uit de interviews kwam naar voren dat er een wens was voor minder ontwikkellijnen en dus meer focus. Dit was vooral ingegeven doordat men een aantal ontwikkellijnen niet zo relevant vond (Flexicurity, Sociale innovatie/MKB versterking) of geen provinciaal beleid nodig vond (Iedereen doet mee). Echter tegelijkertijd kwam men wel vaak met een aantal nieuwe topics die meer geschikt zouden zijn als ontwikkellijn, waardoor er uiteindelijk niet minder ontwikkellijnen overbleven. In de groepsgesprekken werd gesteld dat meer of minder ontwikkellijnen niet een doel op zich is, maar dat het vooral van belang is dat de relevante thema's er in zitten. Het is dan niet zo van belang als dit er dan drie of vijf zijn. Wel zou men graag een focus zien binnen de ontwikkellijnen: een brede ontwikkellijn waarbinnen ingezoomd wordt op meer afgebakende onderwerpen. Het zou daarbij ook goed zijn om de onderwerpen te koppelen aan doelgroepen (werkgevers, werknemers, flexwerkers etc.) zodat het meer concreet wordt op wie het arbeidsmarktbeleid gericht is.

Doorpakken op wat werkt: evidence-based beleid

Een veel gehoorde term in zowel de interviews als de groepsgesprekken was het werken via 'evidence-based beleid'. Dit houdt in dat er moet worden ingezet op zaken waarvan bewezen is dat het werkt. Het heeft niet zozeer betrekking op welke ontwikkellijnen in de nieuwe programmaperiode gekozen moeten worden, maar

wel hoe de beleidskeuzes binnen deze ontwikkellijnen gemaakt worden. Beleidsinterventies die binnen de ontwikkellijnen plaatsvinden, zouden moeten worden geëvalueerd om de effectiviteit van deze interventies te bepalen. Idealiter zou het beleid er in dit geval als volgt uit komen te zien:



Haal de ontwikkellijnen op uit Pact Brabant

Een punt dat vooral uit de groepsgesprekken naar voren kwam, was dat Pact Brabant een ideaal platform zou kunnen zijn om de ontwikkellijnen voor de nieuwe programmaperiode uit op te halen. Omdat vrijwel alle relevante partijen zijn vertegenwoordigd in Pact Brabant, kan vanuit deze groep duidelijk worden welke thema's het belangrijkst zijn voor de komende periode. Ook is er dan direct draagvlak voor de nieuwe ontwikkellijnen vanuit de partners van de provincie. Tevens kan de herijking van de (invulling van de) ontwikkellijnen halverwege de programmaperiode in dit gremium plaatsvinden.

5 UITVOERENDE SPOREN

5.1 MENINGEN OVER DE AFGELOPEN PERIODE

In de interviews is gevraagd hoe betrokkenen bij het arbeidsmarktbeleid in de provincie Noord-Brabant het werken met de zogenaamde uitvoerende sporen hebben ervaren. Sporen staan voor de partijen die worden ingeschakeld voor de uitvoering van het beleid. Het gaat op hoofdlijnen om drie sporen: robuuste netwerken, innovatieve projecten en arbeidsmarktregio's. De bevindingen uit de interviews zijn voorgelegd in de groepsdiscussies. Hieronder beschrijven we de uitkomsten van zowel de interviews als de groepsdiscussies.

Alle relevante partijen zijn betrokken

Een ruime meerderheid van de ondervraagden is van mening dat alle relevante partijen in de uitvoering zijn betrokken; binnen de ontwikkellijnen wordt gekeken welke partijen nodig zijn in de uitvoering. Soms is de betrokkenheid direct, soms indirect. Zo zijn landelijke organisaties indirect betrokken via de arbeidsmarktregio's, maar ook via Pact Brabant.

Incidenteel wordt opgemerkt dat het onderwijs niet in de volle breedte is betrokken en dat in het bijzonder het hoger onderwijs (HBO en WO) niet in directe zin meespeelt. De aansluiting tussen het onderwijs en de arbeidsmarkt lijkt zich sterk te concentreren op het middelbare segment. Maar ook daar zijn enkele MBO-instellingen niet (meer) aangesloten bij kennispact MBO Brabant. De redenen daarvoor zijn niet helemaal duidelijk geworden tijdens het onderzoek.

Enkele geïnterviewden zeggen overigens dat zij niet het hele veld kunnen overzien en daarom geen goede (totaal)beoordeling kunnen geven.

De robuuste netwerken zijn nuttig en nodig voor agendering, commitment, exposure en terugvalbasis

Men is vrijwel unaniem van mening dat de netwerken een belangrijke rol spelen in de uitvoering van het arbeidsmarktbeleid in Noord-Brabant. Bij nadere analyse blijkt dat men dan toch vooral refereert aan Pact Brabant en – iets mindere mate – Brabants Besten en aan diverse netwerken op regionaal niveau. Over Kennispact MBO Brabant wordt weinig opgemerkt. Dat komt waarschijnlijk omdat Kennispact MBO Brabant een specifieke uitvoeringstaak rond de aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt (op MBO-niveau) heeft en in samenspraak met relevante partijen nieuwe opleidingen ontwikkelt. Er wordt vervolgens meer waarde toegekend aan de betekenis van Pact Brabant (agenda en commitment), dan aan Brabants Besten, waarvan vooral de "etalagefunctie" wordt gewaardeerd (presentatie goede voorbeelden en uitwisselingen ideeën). Verder worden de netwerken gezien als een goede terugvalbasis voor als er op bepaalde beleidsdossiers snel gehandeld moet worden.

Waar de kracht van de netwerken wordt gezien in agendering, commitment, exposure en terugvalbasis, ziet men eveneens de zwakte ervan in het vertalen naar concrete actie. Er wordt veel gesproken, maar dit vertaalt zich volgens velen te weinig in acties, vooral doordat iedereen naar elkaar kijkt en op elkaar wacht.

Innovatieve projecten onvoldoende innovatief; veel kleine, losse projecten; leren en opschaling komt moeilijk van de grond

Diverse gesprekspartners menen dat de impact van de innovatieve projecten niet duidelijk is. Het gaat om relatief veel kleine en verschillende projecten, waarvan de vraag is of deze daadwerkelijk innovatief zijn. Het type projecten dat is ondersteund zou volgens een deel van de geïnterviewden mogelijk toch wel naar voren zijn gekomen als een regionaal project. De tender voor de innovatieve projecten was volgens een deel van

de gesprekspartners tamelijk open (en daardoor flexibel), waardoor er een grote diversiteit aan projecten is gefinancierd; hierdoor lijkt er sprake van “druppels op gloeiende platen”, een “ballenbak” of “duizend bloeiende bloemen”. Toch menen enkele gesprekspartners dat de provinciale subsidie goed besteed is. Zo heeft het (individuele) bedrijven geholpen om te investeren in sociale vernieuwing. Er is door een nieuwe groep bedrijven geëxperimenteerd met (nieuwe) aanpakken en dat helpt bedrijven ook bij het verder vormgeven van hun eigen beleid en acties. Ook zijn er diverse activiteiten in de andere ontwikkellijnen tot stand gekomen die anders niet of in ieder geval kleinschaliger tot stand zouden zijn gekomen. De veelheid aan kleine projecten vereist wel een goede verspreiding van de opgedane kennis en vooral op de punten “leren” en “opschalen” lijkt het spoor innovatieve projecten niet voldoende. Het blijkt bijvoorbeeld dat vertegenwoordigers van (innovatieve) projecten die provinciaal of regionaal werden gefinancierd elkaar in de regio niet vinden. Dat is ongelukkig, omdat het juist de bedoeling is dat de lessen van innovatieve projecten worden gedeeld en doorverteld, en dat succesvolle projecten naar elders in de provincie worden opgeschaald.

De Meet Ups zijn wel gericht op kennisdeling maar niet op evaluatie en opschaling. Het presenteren en uitwisselen van informatie is onvoldoende basis voor de benodigde opschaling. Zoals een van de geïnterviewde opmerkt gaat het om beetje plichtmatige meetings. Spijkers met koppen worden er niet geslagen. Het is te vrijblijvend. Voor bedrijven zijn de diverse meetings ook belastend. Zij hebben een relatief kleine subsidie ontvangen, maar verwacht wordt dat zij op eigen kosten op diverse bijeenkomsten hun project komen toelichten (“meer brengen, dan halen”).

De tussentijdse evaluatie van de innovatieve projecten heeft, gebaseerd op slechts vijf cases uit een grote diversiteit aan projecten, volgens enkele geïnterviewden te weinig genuanceerde conclusies getrokken. Het onderzoek zou grondiger en meer gestructureerd moeten, om te weten wat er werkelijk werkt. Daar zou ook de toegevoegde waarde van de provincie kunnen liggen: evidence-based beleid voeren. Leerpunten uit de evaluatie van de innovatieve projecten worden niet of onvoldoende beetgepakt in nieuwe projecten.

Via innovatieve projecten kunnen wel nieuwe partijen betrokken worden bij arbeidsmarktbeleid

Diverse gesprekspartners maken zich zorgen over de “frisheid” van de uitvoering, in die zin dat het voortbouwen op bestaande netwerken en structuren het risico heeft dat nieuwe partijen niet of in onvoldoende mate in beeld komen. Een enkeling meent evenwel dat in de afgelopen jaren via het spoor van de innovatieve projecten diverse relevante nieuwkomers in het beleid en de beleidsuitvoering zijn betrokken.

De arbeidsmarktregio’s vormen de spil van de uitvoering van het arbeidsmarktbeleid: ze zijn dominant, onmisbaar en autonoom in de uitvoering

Betrokkenen zijn vrijwel unaniem van mening dat de arbeidsmarktregio’s bij uitstek de organen zijn waar het regionale arbeidsmarktbeleid wordt uitgevoerd. Dat heeft vooral te maken met de specifieke sectorstructuur in elke regio, maar ook met het feit dat op dit niveau vraag, aanbod, intermediairs en beleidsverantwoordelijken (gemeente, UWV, onderwijs) elkaar feitelijk ontmoeten.

De provinciale ondersteuning is van toegevoegde waarde omdat deze op regionaal niveau kan worden ingezet, aansluitend op de eigen regionale beleidsprioriteiten. Tegelijkertijd nodigt de provinciale bijdrage de regio’s uit om bij het agenderen het provinciale beleid (ontwikkellijnen) mee te wegen. Meer dan eens is gezegd dat op deze wijze provincie en regio elkaar in positieve zin over en weer hebben geïnspireerd en versterkt. Niettemin wordt enkele keren ook gezegd dat op basis van dit proces noodzakelijk geachte veranderingen ofwel niet, ofwel in een (te) traag tempo tot stand komen en dat een meer sturende lijn vanuit de provincie wenselijk zou zijn. Daarbij moet echter vermeld worden dat de provincie en arbeidsmarktregio’s regelmatig overleggen en dat de arbeidsmarktregio’s jaarlijks schriftelijk verantwoorden waaraan de cofinanciering van de provincie is besteed.

Een daarmee samenhangend punt is dat hierdoor bepaalde thema's, en dan in het bijzonder Internationalisering, in onvoldoende mate gestalte hebben gekregen op regionaal niveau. Dit betekent dat dit (provinciale) thema via andere uitvoeringslijnen (meer) ingevuld zou moeten worden, te meer omdat is aangegeven dat het thema internationalisering wel van belang is voor de regio.

Bijdrage van de sporen aan de ontwikkellijnen bevestigen bovenstaande

De voorgaande beoordeling van de betekenis van de sporen voor het provinciale arbeidsmarktbeleid komt tot uiting in de scores die onze gesprekspartners geven voor de bijdrage van de verschillende sporen aan de ontwikkellijnen; daarbij zijn de volgende scores gehanteerd:

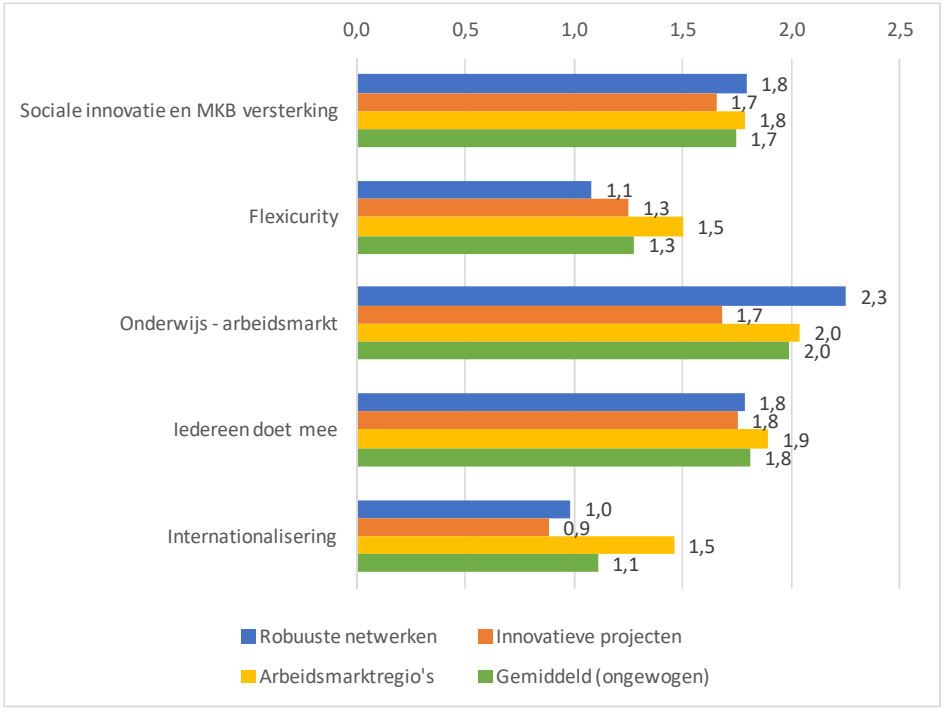
0 = geen bijdrage
1 = een kleine bijdrage
2 = een behoorlijke bijdrage
3 = een belangrijke bijdrage

De ongewogen gemiddelde scores (groene balken in figuur 5.1) laten zien dat de bijdrage aan de ontwikkellijn Onderwijs – arbeidsmarkt het hoogst wordt gewaardeerd. Daarna volgen Iedereen doet mee en Sociale innovatie en MKB versterking. De bijdrage van de sporen aan Flexicurity en Internationalisering wordt lager ingeschat, in lijn met de in het voorgaande hoofdstuk besproken bevindingen.

De robuuste netwerken (blauwe balken in figuur 5.1) scoren vooral hoog op Onderwijs-arbeidsmarkt, waarbij vooral gedacht wordt aan het Kennispact MBO Brabant, maar ook de andere netwerken spelen hierin een rol. Maar ook rond Sociale innovatie en MKB versterking en Iedereen doet mee wordt de bijdrage van de robuuste netwerken van belang geacht.

Innovatieve projecten (oranje balken in figuur 5.1) leveren eveneens betekenisvolle bijdragen aan deze drie ontwikkellijnen, maar scoren relatief sterk op Iedereen doet mee, iets dat samenhangt met de aard van de gesubsidieerde projecten.

Figuur 5.1 Bijdrage van de sporen aan de ontwikkellijnen (scores 0-3, n=17)



Bron: SEOR, 2019, op basis van scores gegeven in de interviews

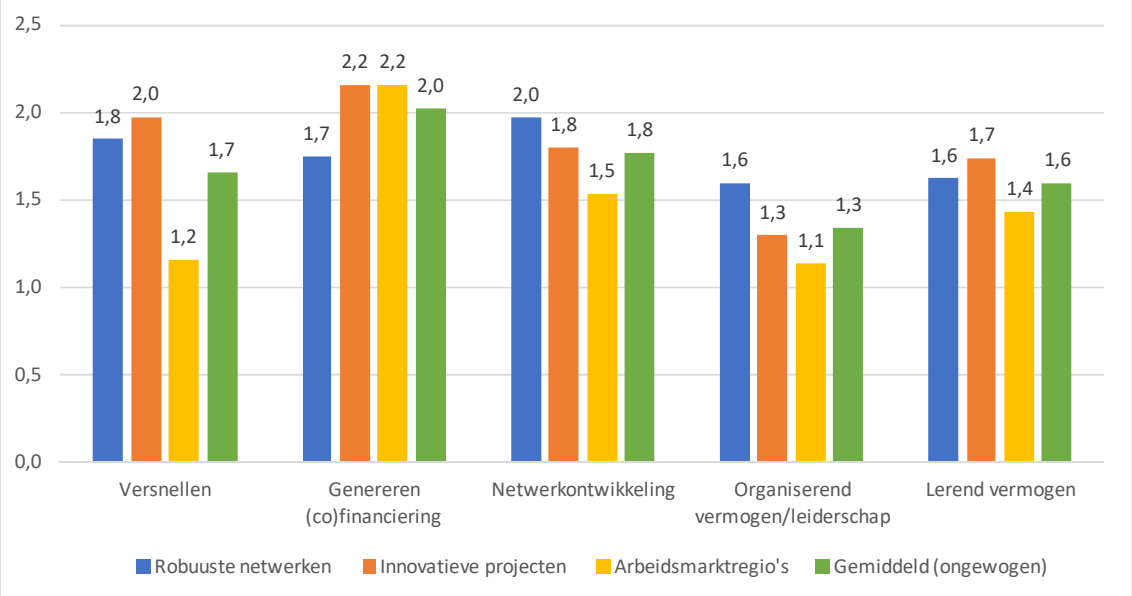
De arbeidsmarktregio's (gele balken in figuur 5.1) hebben op alle terreinen een belangrijke bijdrage, zij het dat de rol van het Kennispact MBO Brabant op Onderwijs-arbeidsmarkt van groter belang wordt geacht. Maar vooral op de ontwikkellijnen Flexicurity en Internationalisering zien de gesprekspartners dat de bijdrage van de arbeidsmarktregio's van meer betekenis is geweest dan de andere uitvoerende sporen, dit terwijl niet alle arbeidsmarktregio's deze topics voor hun regio relevant achten.

De toegevoegde waarde van de provincie verschilt per spoor

Figuur 5.2 laat zien dat de toegevoegde waarde van de provincie voor wat betreft de vijf rollen die behoren bij faciliteren en verbinden per spoor verschilt. Bij de robuuste netwerken (blauw in figuur 5.2) levert de provincie volgens onze gesprekspartners vooral een bijdrage in de vorm van Netwerkontwikkeling en Versnellen. Innovatieve projecten (oranje in figuur 5.2) vormen, overigens samen met arbeidsmarktregio's, bij uitstek het uitvoerende spoor voor het genereren van toegevoegde waarde via cofinanciering, maar bij dit spoor ziet men ook dat de innovatieve projecten van belang zijn voor vormgeving aan de rollen Versnellen, Netwerkontwikkeling en Lerend vermogen.

Bij de arbeidsmarktregio's (geel in figuur 5.2) ligt de toegevoegde waarde van provincie vooral bij het Genereren van (co)financiering. De overige vier rollen worden in dit spoor naar de mening van de geïnterviewden minder duidelijk zichtbaar. Dit sluit aan op de conclusie dat de arbeidsmarktregio's in hoge mate autonoom opereren en de provinciale middelen mede benutten voor versterking van het eigen regionale beleid.

Figuur 5.2 Toegevoegde waarde van de provincie wat betreft faciliteren en verbinden (scores 0-3, n=17)



Bron: SEOR, 2019, op basis van scores gegeven in de interviews

5.2 SUGGESTIES VOOR DE TOEKOMST

Verduidelijken betekenis en rol verschillende sporen

Diverse gesprekspartners stellen voor dat de (bestaande) regionale overleggremia goed tegen het licht worden gehouden en dat wordt vastgesteld welke doel elk overleg heeft om de toegevoegde waarde van het overleg zelf - en daarmee de toegevoegde waarde van het provinciale beleid - te vergroten. Dubbele petten (belangenverstrengeling) moeten daarmee zoveel mogelijk worden vermeden. Ook kan worden gekeken hoeveel en welke partijen betrokken zijn. Aan de overheid gelieerde organisaties kunnen veelal meer tijd investeren in de netwerken dan organisaties van werkgevers en werknemers en individuele bedrijven, terwijl de betrokkenheid van werkgeverszijde mogelijk van meer belang is dan de betrokkenheid van (alle) overheidsorganisaties.

Meer sturing en coördinatie in de uitvoering (op basis van zelfsturing)

Enige coördinatie vanuit de provincie voegt volgens veel gesprekspartners toe, aangevuld met stimulering van actie aansluitend op het overleg; niet zozeer sturend vanuit de provincie bovenaf, maar vooral vanuit zelfsturing. De inhoud zou hierbij leidend moeten zijn (zoals hiervoor benoemd in de vorm van thema's als Leven Lang Ontwikkelen, Robotisering, etc.), en per thema moet worden bepaald welke rol de diverse sporen moeten hebben, en welke betekenis (impact) deze dan zouden moeten hebben.

Door deel wordt meer inzicht in meerwaarde samenwerking provincie en arbeidsmarktregio's gewenst

De discussie betreft niet zozeer de arbeidsmarktregio's als uitvoerende organisatie. De arbeidsmarktregio's hebben hun eigen zelfstandige rol en verantwoordelijkheid. Gemeenten hebben bovendien wettelijke taken op het terrein van de inclusieve arbeidsmarkt. Toch zou hier voor wat betreft de provinciale bijdrage meer kunnen worden gekeken naar de meerwaarde van de bijdrage van de provincie. Is deze uitsluitend bedoeld voor vergroting of versnelling van de regionale beleidskeuzes (ook al zijn deze afgestemd met de provinciale prioriteiten) of is het wenselijk om meer concreet aan te geven wat met de extra middelen is bereikt? Voor direct betrokkenen bij de provincie en de arbeidsmarktregio's lijkt dit duidelijk, maar voor partijen die hier iets verder vanaf staan lijkt dit niet of minder inzichtelijk.

Belangrijkere rol voor Pact Brabant

Men verwacht vooral veel van een sterkere rol van Pact Brabant. Dit netwerk moet in de toekomst blijven opereren zoals het in de laatste anderhalf jaar is gaan functioneren. Daarin is men meer van overlegtafel naar actieagenda (doe-agenda) gegroeid. Deze werkwijze is kortweg gezegd dat (1) nagegaan wordt of het thema op de agenda van Pact Brabant hoort, en zo ja (2) wat er allemaal aan activiteiten loopt in de provincie op genoemd thema en (3) daaruit afleidend wat Pact Brabant en de partijen daarin vertegenwoordigd, moeten doen. Op deze wijze agendeert en committeert het Pact Brabant en is zij tevens bewaker van het project. Het eerder genoemde project Robotisering is in dit verband een sprekend voorbeeld.

Heroverweeg de rol en betekenis van innovatieve projecten

De innovatieve projecten lijken niet gebracht te hebben wat met de innovatietender beoogd werd. Regelmatig wordt opgemerkt dat het hier gaat om veel kleine projecten, waardoor de middelen worden versnipperd. Ook wordt niet of in onvoldoende mate vastgesteld wat werkt en opschaling komt niet van de grond. Aanbevolen wordt om het doorgaan met innovatieve projecten goed te doordenken en als deze worden voortgezet, dat er dan duidelijke (leer)doelen worden geformuleerd, om zo de impact (wat is de toegevoegde waarde, wat kunnen we ervan leren) te vergroten.

Wel kennisverspreiding/uitwisseling maar organiseer ook lerend vermogen

Uit het voorgaande komt naar voren dat het merendeel van de gesprekspartners vooral behoefte heeft aan actiegerichtheid, aansluitend op overleg, in samenhang met een grote aandacht voor wat er van alle activiteiten kan worden geleerd. Voor alle uitvoerende sporen geldt daarom dat het vooral nodig is om meer te leren van wat er wordt gedaan, dat wil zeggen het lerend vermogen te vergroten, door een goede monitoring en evaluatie (effectmeting).

6 ROLLEN VAN DE PROVINCIE

6.1 MENINGEN OVER DE AFGELOPEN PERIODE

De tien rollen die de provincie kan vervullen (zie hoofdstuk 3) zijn besproken met en beoordeeld door alle geïnterviewden, en vervolgens zijn de resultaten daarvan besproken in de groepsdiscussies. De belangrijkste bevindingen worden hieronder weergegeven. Voordat we op deze rollen ingaan, maken we melding van enkele algemene bevindingen.

Inzet van het arbeidsmarktteam wordt gewaardeerd, maar heeft onvoldoende slagkracht

We willen niet onvermeld laten dat in het algemeen de inzet van het arbeidsmarktteam bestaande uit 5,5 fte door de ondervraagden gewaardeerd wordt. Er wordt gemeld dat de medewerkers veel doen en betrokken zijn. Ze hebben een luisterend oor, een positieve grondhouding en zeggen niet snel nee. Ze volgen de dossiers, ze reageren snel, en moeten veel regelen en organiseren. Enkele geïnterviewden geven aan dat de medewerkers deskundig zijn, en goed zijn voor de denkkracht. Ook merken enkelen op dat ze graag zouden zien dat de provinciemedewerkers meer inhoudelijke betrokkenheid zouden hebben. In hun ogen komen de medewerkers weinig aan de inhoud toe. Ook wordt regelmatig gezegd dat de provincie meer keuzes zou moeten maken waardoor de focus van de te verrichten activiteiten duidelijker wordt.

Aan de andere kant geven enkele gesprekspartners aan dat de provincie onvoldoende concrete plannen maakt of dat het ambitieniveau te laag ligt, waardoor het resultaat hoger zou kunnen liggen. Ook door keuzes te maken zou de effectiviteit toe kunnen nemen. Een geïnterviewde vat het als volgt samen: er komt altijd wel een gesprek met de provincie op gang, maar daarna komen we niet verder en wordt het niet opgepakt doordat de slagkracht onvoldoende is. Een ander geeft het als volgt aan: ze organiseren veel, maar na de bijeenkomsten stopt het echter dan meestal ook weer.

De omvang van het arbeidsmarktteam geeft enkele gesprekspartners aanleiding om zich af te vragen of de provincie überhaupt wel alle tien de mogelijke rollen kwalitatief goed zou kunnen vervullen.

Zonder provincie zouden activiteiten niet of anders tot stand gekomen zijn

In de interviews wordt aangegeven dat zonder de provincie diverse activiteiten die invulling geven aan het arbeidsmarktbeleid later, langzamer, kleiner, minder breed, minder intensief, of helemaal niet tot stand gekomen zouden zijn. Enkele voorbeelden die genoemd worden zijn de volgende (anoniem weergegeven): door de financiering van de provincie was het eenvoudiger om aan cofinanciering te komen, het project zou anders op kleinere schaal hebben plaatsgevonden, het project zou helemaal niet hebben plaatsgevonden, zonder de provincie zou het project anders, kleiner én later uitgevoerd zijn. zonder een specifieke ontwikkellijn zou een bepaald thema een andere invulling hebben gekregen, er zou niet geëxperimenteerd zijn met een nieuwe aanpak.

Ook wordt door enkele gesprekspartners gesteld dat zonder de provincie:

- EFRO- en INTERREG-projecten met een arbeidsmarktcomponent niet of nauwelijks tot stand zouden zijn gekomen.
- Pact Brabant er niet zou zijn geweest, evenals Brabants Besten niet.
- Kennispact MBO Brabant er waarschijnlijk in deze mate niet was geweest.

Kosten-baten lastig te beoordelen

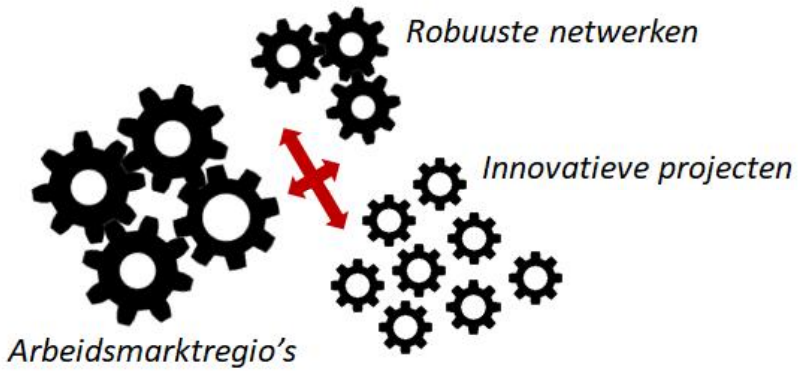
In de interviews is gevraagd naar de gevoelsmatige kosten-baten verhouding van de inrichting van het arbeidsmarktbeleid van de provincie. De meesten vinden dat erg lastig te beoordelen. De baten zijn niet goed te meten. Zij geven aan geen goed zicht te hebben op wat het precies oplevert. Een deel van de geïnterviewden dat wel een uitspraak aandurft, geeft aan positief te zijn terwijl een ander deel zegt meer te brengen dan te halen. Ook wordt een enkele keer gezegd dat met een gerichtere/betere inzet van de medewerkers met dezelfde financiële middelen waarschijnlijk meer bewerkstelligd kan worden. Een ander zegt: als je het provinciale budget selectiever belegt, dan kan je meer effect bereiken.

Twee aspecten over de kosten versus de baten komen veelvuldig naar voren. Ten eerste, wordt aangegeven dat er veel overleg plaatsvindt, mogelijk te veel ('iedereen praat met iedereen'), en dat er aan verschillende tafels soortgelijke onderwerpen aan de orde komen. Noord-Brabant staat bekend om zijn netwerken, maar zo wordt gezegd, deze sterkte is daarmee meteen ook de zwakte. Ten tweede worden de resultaten te weinig in kaart gebracht worden, en als het net wel opgehaald wordt dan blijft het bij kennisuitwisseling en wordt niet geleerd voor toekomstige beleidsactiviteiten.

De provincie is de smeerolie voor vele verschillende radars in het arbeidsmarktbeleid

Duidelijk komt uit de raadpleging van betrokkenen naar voren dat de provincie een belangrijke bijdrage levert aan de smeerolie om de vele verschillende radars in het arbeidsmarktbeleid draaiende te houden: tussen de arbeidsmarktregio's, de diverse partijen in de innovatieve projecten en de robuuste netwerken (zie figuur 6.1). De vraag daarbij is echter wel hoe effectief dat is. Zouden keuzes maken mogelijk niet leiden tot meer effecten?

Figuur 6.1 De provincie levert smeerolie voor de verschillende radars in het arbeidsmarktbeleid



Bron: SEOR, 2019

Behoorlijke variatie van de mate waarin de rollen door de provincie worden ingevuld

Zeventien geïnterviewden[15] hebben de toegevoegde waarde van de provincie:

- ten aanzien van de ontwikkellijnen beoordeeld: het betreft hier de vijf rollen behorend bij agenderen en experimenteren;
- ten aanzien van de uitvoerende sporen beoordeeld: het betreft hier de vijf rollen behorend bij faciliteren en verbinden.

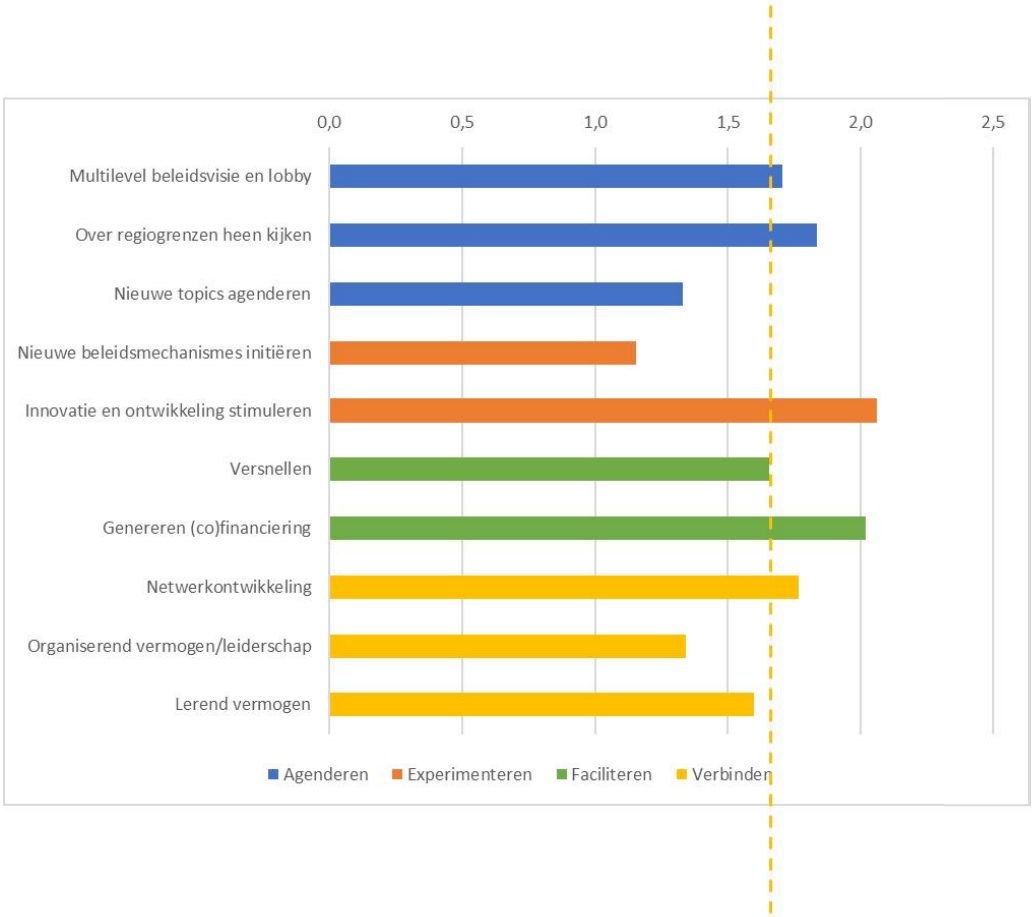
[15] Een van de achttien geïnterviewden heeft geen beoordeling gegeven.

Daarbij zijn de volgende scores gehanteerd:
0 = de provincie heeft geen toegevoegde waarde
1 = de provincie heeft geringe toegevoegde waarde
2 = de provincie heeft behoorlijke toegevoegde waarde
3 = de provincie heeft veel toegevoegde waarde

De ongewogen gemiddelde scores voor de toegevoegde waarden van de provincie zijn opgenomen in figuur 6.2. De mate waarin de rollen door de provincie ingevuld worden varieert van 1,2 tot 2,1 (op een schaal van 0-3). Een waarde van 1,2 kan geïnterpreteerd worden als een toegevoegde waarde van de provincie die iets hoger ligt dan een geringe toegevoegde waarde, terwijl 2,1 geassocieerd kan worden met een behoorlijke toegevoegde waarde. De onderlinge vergelijking van de scores geeft zicht op relatief sterke en minder sterke invulling van de rollen door de provincie.

De drie blauw gekleurde balken geven de rollen met betrekking tot het agenderen weer, de oranje balken slaan op de rollen aangaande het experimenteren, de groene balken laten zien hoe de twee rollen wat betreft het faciliteren scoren en ten slotte tonen de gele balken in welke mate de toegevoegde waarde van de provincie ligt bij de rollen die betrekking hebben op het verbinden.

Figuur 6.2 De toegevoegde waarden van de provincie in het arbeidsmarktbeleid (scores 0-3, n=17)



Bron: SEOR, 2019, op basis van scores gegeven in de interviews

In figuur 6.2 geeft de oranje stippellijn de gemiddelde (ongewogen) score over alle rollen weer. Op basis daarvan kan het volgende geconcludeerd worden.

De provincie vult de volgende rollen relatief sterk in:

- Over de regiogrenzen heen kijken
- Innovatie en ontwikkeling stimuleren
- Genereren (co)financiering.

Minder sterk ingevuld worden de volgende rollen:

- Nieuwe topics agenderen
- Nieuwe beleidsmechanismes initiëren
- Organiserend vermogen/leiderschap.

Wel multilevel beleidsvisie maar nauwelijks lobby

De geïnterviewden maken in de rol multilevel beleidsvisie en lobby onderscheid tussen beide aspecten. Zij zijn goed te spreken over de beleidsvisie die ontwikkeld wordt, waardoor het provinciale beleid een goede schakel vormt tussen het internationale/nationale beleid en het regionale beleid. Concreet wordt bijvoorbeeld genoemd dat de provincie goed anticipeert op (inter)nationale subsidies en op een thema als het tekort aan technische MBO-ers.

De lobbyrol wordt echter te weinig opgepakt. Men constateert dat lobby door de provincie niet echt plaatsvindt. Belangenbehartiging richting met name Den Haag (het rijk), en Brussel (Europa) en grensregio's/andere provincies zou echter wel gewenst zijn. De lobbyfunctie zouden vrijwel alle gesprekspartners beter ingevuld zien. Dat wordt ook bevestigd in de groepsdiscussies. Wel wordt in de groepsdiscussies duidelijk aangegeven dat de provincie daarin niet alleen op kan trekken. De provincie zal samen met de relevante partijen moeten bepalen hoe en met welke boodschap de lobby op verschillende dossiers opgepakt kan/moet worden.

Sterkere rol bij nieuwe beleidstopics en beleidsmechanismen wordt niet gewenst

De rollen nieuwe topics agenderen en nieuwe beleidsmechanismes initiëren worden door de provincie minder sterk ingevuld. Een groot deel van de gesprekspartners is echter van mening dat de provincie dat ook niet zou hoeven te doen. Daar ligt wat hen betreft niet zozeer de toegevoegde waarde van de provincie. Nieuwe topics en beleidsmechanismen komen in de regio tot stand of in wisselwerking met andere netwerken, en lenen zich niet goed voor een top-down benadering. De spelers en uitvoerenden in het veld komen hier zelf wel mee.

De provincie geeft relatief weinig invulling aan de rol organiserend vermogen/leiderschap

Uit de interviews komt naar voren dat de provincie de rol van organiserend vermogen/leiderschap relatief minder goed invult, en dat de meesten van mening zijn dat deze rol beter opgepakt zou moeten gebeuren. Deze wens uit de interviews is voorgelegd aan de deelnemers van de groepsdiscussies en daaruit kwam duidelijk naar voren dat men wel graag zou zien dat de provincie als procesregisseur optreedt maar geen leiderschap moet tonen in de zin van 'boven de partijen staan'. Diverse uitvoerende partijen hebben namelijk hun eigen beleidsdoelen en zelfstandige bevoegdheden.

Men wil dus niet dat de provincie bepaalt maar wel dat de provincie toeziet op het proces of de gezamenlijk gemaakte afspraken ook daadwerkelijk worden nagekomen (en dat het lerend vermogen ontwikkeld wordt; zie hieronder). Wel zou de provincie volgens een deel van de gesprekspartners meer leiderschap in Pact Brabant mogen tonen (niet alleen technisch voorzitten maar ook inhoudelijk stelling nemen).

Wel kennisverspreiding/uitwisseling maar onvoldoende lerend vermogen

De gesprekspartners zien graag het lerend vermogen beter ontwikkeld worden. De provincie zou meer sturing moeten pakken en moeten organiseren dat er echt van elkaar geleerd wordt. Een van de geïnterviewden verwoordt het als volgt: 'Nu hebben we bijeenkomsten, we luisteren, zeggen en discussiëren wat, en daarna gaan we gewoon weer verder met wat we deden.' Het net zou systematisch opgehaald moeten worden: wat werkt en waarom (of waarom niet), en wat en hoe kunnen we de beste projecten en beleidsinterventies opschalen naar andere regio's? Daarbij wordt door een deel van de betrokkenen expliciet de wens geuit om niet alleen kennis uit te wisselen maar ook wetenschappelijk gefundeerd te evalueren; en dit mee te nemen in toekomstig arbeidsmarktbeleid.

6.2 SUGGESTIES VOOR DE TOEKOMST

Per beleidstraject bepalen welke rollen je als provincie het best kunt oppakken

In veel verschillende bewoordingen is gemeld dat de provincie keuzes moet maken, na moet gaan op welke thema's de provincie het verschil kan maken en waar zij met name toegevoegde waarde heeft naast de bestaande structuren. Gegeven de omvang van het arbeidsmarktteam kan ook niet verwacht worden dat alle tien mogelijke rollen even goed door de provincie worden ingevuld. Een van de geïnterviewden zei dit als volgt: als je de omvang van het team niet kunt of wilt vergroten, dan zal je moeten focussen op de zaken waar je het meeste effect denkt te hebben. De suggestie is dan ook dat de provincie per beleidstraject vaststelt welke rollen gericht op de meeste toegevoegde waarde de provincie het best kan pakken, en deze keuze dan ook expliciet communiceert naar het relevante beleidsveld.

Van praattafels naar doe-agenda's

Algemeen wordt geconstateerd dat er in de regio veel gepraat en overlegd wordt, mogelijk te veel, en dat er duidelijke behoefte is om te komen van een overlegagenda naar een doe-agenda. De robuuste netwerken zouden moeten overgaan van praattafels naar actietafels. Een geïnterviewde geeft dat als volgt aan: elkaar niet alleen ontmoeten maar actiegericht samenkomen. De provincie zou hierbij de rollen behorende bij over de regiogrenzen heen kijken, procesregisseur, co-financier en kennisuitwisseling/lerend vermogen op kunnen pakken. Een voorbeeld dat door diverse partijen spontaan genoemd wordt is het topic robotisering, dat gezien wordt als een goed voorbeeld vanuit Pact Brabant waaraan verschillende partijen zich (inhoudelijk en financieel) hebben gecommitteerd en tot concrete actie over zijn gegaan.

Lerend vermogen ontwikkelen en doorpakken op wat werkt

Duidelijk is de roep om het vergroten van het lerend vermogen en dan vervolgens inzetten op die interventies die werken. Zo kan gekomen worden tot betere keuzes en evidence-based beleid. Dat vraagt echter wel om objectieve gedegen evaluaties, waarna de inzichten worden gedeeld en in er toekomstig beleid rekening mee wordt gehouden. Hier ligt een rol voor de provincie om dat te organiseren, maar ook een rol voor andere regionale spelers om te willen leren van elkaar. Evalueren om samen in de volgende beleidstrajecten een stap voorwaarts te kunnen maken. Op basis hiervan zouden ook gefundeerd keuzes gemaakt kunnen worden om de effectiviteit te verhogen. Lerend vermogen zou daartoe het best expliciet geagendeerd kunnen worden in de diverse netwerken, naast informatie-uitwisseling.

Optreden als procesregisseur

De provincie wordt geacht bij het provinciale arbeidsmarktbeleid het proces te regisseren, aan te sturen, de lijnen uit te zetten, en toe te zien of de afspraken nagekomen worden, en waar dit toe leidt. Daarbij zou de provincie niet de bepalende of bovenliggende partij moeten zijn, maar wel de coördinatie moeten pakken. Het Pact Brabant zou daarvoor benut kunnen worden.

In overleg de lobbyrol oppakken

De lobbyrol richting Den Haag en Brussel zou door de provincie vaker gepakt moeten worden maar dan wel in overleg en afstemming met andere relevante partijen, om te bepalen hoe de lobby gevoerd wordt (inhoud, timing) en of het mogelijk beter zou zijn dat in bepaalde situaties de lobby opgepakt wordt door een andere partij. Hiervoor zouden Pact Brabant of de arbeidsmarktregio's benut kunnen worden.

7 CONCLUSIES EN SUGGESTIES

In dit hoofdstuk wordt op basis van de bevindingen inzicht gegeven in de effectiviteit en de efficiëntie van de inrichting van het arbeidsmarktbeleid van de provincie Noord-Brabant.

De effectiviteit betreft de mate waarin het doel van het beleid wordt gerealiseerd. De efficiëntie is de mate waarin het doel wordt bereikt met gebruik van zo weinig mogelijk middelen, of de mate waarin er met dezelfde middelen meer bereikt had kunnen worden. Verder is het goed om ons te realiseren dat deze evaluatie gericht is op het *proces* om tot outputs van het arbeidsmarktbeleid te komen, en niet gericht is op het in kaart brengen van de outputs en outcome.

7.1 INHOUDELIJKE ONTWIKKELLIJNEN

De inrichting van het beleid aan de hand van ontwikkellijnen werkt effectief

Het werken met ontwikkellijnen als prioritaire aandachtsgebieden zorgt voor richting, structuur en focus in het omvangrijke domein van arbeidsmarktbeleid. De partijen in de regio's kijken in welke mate en hoe zij aan de ontwikkellijnen vanuit hun beleidsdoelen invulling kunnen geven. Dit ondanks dat de afbakening van de ontwikkellijnen niet altijd voor alle partijen even duidelijk is. De ontwikkellijnen worden ook niet als beperkend gezien.

Effectiviteit kan toenemen door ontwikkellijnen met het relevante beleidsveld vast te stellen en tussentijds te herijken

De effectiviteit van het werken met ontwikkellijnen in het arbeidsmarktbeleid van de provincie kan toenemen door vóóraf gezamenlijk overleg, overeenstemming over de afbakening, en commitment voor de keuze van de ontwikkellijnen te verkrijgen. Ook is het raadzaam om halverwege de programmaperiode de (invulling van de) ontwikkellijnen tussentijds te herijken tezamen met het relevante beleidsveld. Suggestie is om beide samen met Pact Brabant te doen.

Vraagteken bij de efficiëntie van de ontwikkellijnen

Doordat de ontwikkellijnen breed zijn gedefinieerd kunnen er veel beleidsissues onder de ontwikkellijnen vallen, hetgeen in praktijk ook het geval is. Ook zeggen de provinciemedewerkers niet snel nee.[16] Er vinden dus veel verschillende beleidsinterventies en activiteiten plaats, mogelijk wel te veel waardoor de provincie duizend bloemen laat bloeien. Daarnaast wordt er niet of nauwelijks gedegen geëvalueerd waar de verschillende beleidsinterventies allemaal toe leiden, en wat werkt en wat niet werkt.

Efficiëntie kan toenemen door in te zetten op waar de provincie het verschil maakt

Door te kiezen voor ontwikkellijnen waarop de provincie het verschil kan maken (op de zogenoemde lange lijnen en grote maatschappelijke uitdagingen die de gehele programmaperiode overstijgen), waar de provincie toevoegt op de bestaande structuren (niet doen wat anderen al doen) en door te pakken op datgene dat werkt (degelijke evaluatie leidend tot evidence-based beleid), kan de efficiëntie van het arbeidsmarktbeleid toenemen.

[16] Overigens zal een (te) smalle afbakening van de ontwikkellijnen sneller leiden tot nee zeggen en mogelijke fricties. Het lijkt dus goed om te kijken naar een goede middenweg.

7.2 UITVOERENDE SPOREN

Werken met de drie onderscheiden sporen in de uitvoering is effectief

Uit de evaluatie blijkt dat alle relevante partijen betrokken zijn, en dat binnen de ontwikkellijnen nagegaan wordt welke partijen bij de uitvoering moeten worden betrokken. De robuuste netwerken hebben daarbij een functie van agendering van relevante topics en het verkrijgen van commitment. Tevens bieden zij de nodige exposure naar buiten toe en kan er indien nodig op deze bestaande netwerken snel worden teruggevallen. De innovatieve projecten blijken tot diverse, kleine en losse activiteiten in de regio geleid te hebben, maar worden door enkele partijen vooral gezien als een spoor waarmee nieuwe partijen betrokken kunnen worden bij arbeidsmarktbeleid. Om zodoende de bestaande netwerken van enige dynamiek en vers bloed te voorzien. De arbeidsmarktregio's vormen de spil van de uitvoering van het arbeidsmarktbeleid: ze zijn dominant, onmisbaar en autonoom in de uitvoering en kijken bij het opstellen van het uitvoeringsplan hoe zij invulling kunnen geven aan de ontwikkellijnen.

Effectiviteit kan omhoog door de hogescholen en universiteiten expliciet toe te voegen

In de netwerken worden alleen de hogescholen en universiteiten gemist. Dit zijn uiteraard belangrijke spelers als het gaat om de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt. De provincie heeft overigens aangegeven dat de hogescholen al betrokken worden bij de actie-agenda Hoger Onderwijs.

Vraagteken bij de efficiëntie van het werken met de sporen

De provincie werkt als smeermiddel om vele verschillende radars in het arbeidsmarktbeleid draaiend te houden. Daarbij is er sprake van veel diverse overlegtafels in de regio waar min of meer dezelfde issues besproken worden. Daarin keuzes maken kan de efficiëntie van het beleid verhogen; met hetzelfde budget kan mogelijk meer bereikt worden.

Efficiëntie kan verbeteren door keuzes te maken, en de rol en doelen van de sporen opnieuw te doordenken

De efficiëntie van het arbeidsmarktbeleid kan verbeterd worden als er meer keuzes gemaakt worden op basis van effect- en procesevaluaties (evidence-based beleid), en als de rollen en doelen van de sporen opnieuw doordacht worden mede in relatie tot de budgetten die hiermee gemoeid gaan. De provincie zou meer op moeten treden als procesregisseur. De rol van Pact Brabant zou belangrijker gemaakt kunnen worden: van agenderende naar adviserende tafel plus doe-agenda's formuleren (wie pakt welke rol?). En er zou doordacht moeten worden of de provincie door wil gaan met de innovatieve projecten, en zo ja welk doel daar dan bij past (bijvoorbeeld gericht op het aan boord krijgen van nieuwe, regionale partijen).

7.3 ROLLEN VAN DE PROVINCIE

Per beleidstraject bepalen welke rollen je als provincie het best kunt oppakken

Het zal de effectiviteit en efficiëntie van het arbeidsmarktbeleid ten goede komen als de provincie per beleidstraject bewust kiest welke rollen zij op zal pakken. Het moet die rollen betreffen daar waar de toegevoegde waarde van de provincie in het betreffende beleidstraject naar verwachting het grootst is: met welke rollen maakt de provincie het verschil?

Drie rollen vult de provincie reeds relatief sterk in:

- Over de regiogrenzen heen kijken
- Innovatie en ontwikkeling stimuleren
- Genereren (co)financiering

Twee rollen worden minder sterk ingevuld maar worden door andere partijen opgepakt:

- Nieuwe topics agenderen
- Nieuwe beleidsmechanismen initiëren

Betere invulling van drie rollen zou de effectiviteit en efficiency verhogen:

- Lobby: in overleg met Pact Brabant of de arbeidsmarktregio's de lobbyrol richting Den Haag en Brussel oppakken: wat, hoe en met wie?
- Organiserend vermogen/leiderschap: de provincie wordt geacht bij het provinciale arbeidsmarktbeleid het proces te regisseren, aan te sturen, de lijnen uit te zetten, en toe te zien of de afspraken nagekomen worden, en waar dit toe leidt. Deze rol zou dus beter omgedoopt kunnen worden tot 'procesregisseur'.
- Lerend vermogen: de provincie zou naast kennisuitwisseling expliciet in moeten zetten op het vergroten van het lerend vermogen. Het uitvoeren van gedegen evaluaties, nagaan wat werkt en wat niet werkt, en doorpakken op beleidsinterventies die werken. Zodoende ontstaat evidence-based beleid.

7.4 CONCRETE SUGGESTIES

Tot slot geven wij de provincie de volgende concrete suggesties:

- Behoud de inrichting van het arbeidsmarktbeleid langs inhoudelijke ontwikkellijnen (als prioritaire aandachtsgebieden) en uitvoerende sporen.
- Bepaal per beleidsdossier welke rollen de provincie wil spelen: kies die rollen waarin de provincie het verschil kan maken.
- Bepaal samen met Pact Brabant de ontwikkellijnen (inhoud en afbakening) en herijk ze halverwege de programmaperiode gezamenlijk: zet in op de lange lijnen en grote maatschappelijke uitdagingen.
- Bepaal duidelijk de doelen van de robuuste netwerken, mede gelieerd aan de budgetten daarvoor.
- Ga met de netwerken van overlegtafels meer naar doe-agenda's.
- Besluit om wel of niet door te gaan met de innovatieve projecten. Indien wel, doordenk dan een ander doel, met name gericht op het aan boord krijgen van nieuwe relevante partijen.
- Wordt als provincie procesregisseur, en stem met Pact Brabant of de arbeidsmarktregio's de lobby af.
- Pak in de volgende programmaperiode door op wat werkt, voer daartoe gedegen evaluaties uit naast kennisuitwisseling, en ontwikkel evidence-based beleid.

I LIJST MET GERAADPLEEGDE PERSONEN

1. Jan Willem Stad, provincie Noord-Brabant
2. José van Rosmalen, provincie Noord-Brabant
3. Marion de Rooij, provincie Noord-Brabant
4. Samira Nahari, provincie Noord-Brabant
5. André van Gils, Pact Brabant
6. Sjoerd van Dommelen, Brabant Kennis (sinds kort: Ministerie van Economische Zaken en Klimaat)
7. Véronique Scharenborg, Arbeidsmarktregio Noordoost-Brabant
8. Irene Rouwenhorst, Arbeidsmarktregio Noordoost-Brabant
9. Eva Jeremiasse, Arbeidsmarktregio West-Brabant
10. Astrid Persons, Arbeidsmarktregio West-Brabant
11. Bregje Poelman, Arbeidsmarktregio West-Brabant
12. Patty Claassens, Arbeidsmarktregio Zuidoost-Brabant
13. Peter van Ierland, Kennispact MBO en Arbeidsmarktregio Midden-Brabant
14. Thomas Zwiers, gemeente Moerdijk
15. Marlie van Santvoort, BrabantAdvies en SER Brabant
16. Ellen Kroese, VNO NCW Brabant Zeeland
17. Anne Deelen, VNO NCW Brabant Zeeland
18. Jan van den Broek, Macek Technika
19. Lars van der Hoorn, Brainport Assembly
20. Luuk Hammecher, Brainport Network
21. Jeannet Verhoeven, CNV
22. Ron van Baden, FNV
23. Lian de Bruijn, SBB
24. Beatrijs Wijnberg, UWV Werkbedrijf
25. Michel van Smoorenburg, UWV Werkbedrijf
26. Ton Wilthagen, Tilburg University
27. René Savelsberg, ROC de Leijgraaf
28. Cor van Gerven, Koning WI College
29. Ed Urlings, Summa College
30. Eric Danse, SNEW
31. Johan van Dijk, Crowd Capital Brabant

Dit rapport doet verslag van onderzoek dat is uitgevoerd in opdracht van de provincie Noord-Brabant.

De verantwoordelijkheid voor de inhoud berust bij SEOR BV. Het gebruik van het materiaal uit dit rapport is toegestaan, mits de bron duidelijk wordt vermeld. Vermenigvuldiging en/of openbaarmaking in welke vorm dan ook is uitsluitend toegestaan na schriftelijke toestemming van SEOR BV.

Het onderzoek is uitgevoerd door SEOR BV.

Dit rapport is een uitgave van SEOR BV, Marconistraat 16, 3029 AK Rotterdam.

www.seor.nl