



Iedereen in Overijssel doet mee!

Eerste resultaten van onderzoek naar succesfactoren bij intersectorale mobiliteit.

Maarten van Riemsdijk

Elian de Kleine



In collegiale samenwerking met

Sjiera de Vries en Harm van Lieshout



De opdracht.

In het kader van het project “*Iedereen in Overijssel doet mee*”, werkt de provincie aan een regionale economie waarin wordt gestreefd naar voldoende en gekwalificeerde werknemers en werkgelegenheid op alle niveaus. Dat doet zij door allerlei ondersteunende activiteiten te initiëren en (deels) te financieren. In de provinciale aanpak staat de vraag van werkgevers centraal. Om ook het onderwijs goed op de arbeidsmarkt aan te laten sluiten lijkt een goede samenwerking tussen ondernemers, onderwijs en sociale partners noodzakelijk.

Intersectorale mobiliteit is de mate waarin werknemers gemakkelijk van een baan in de ene sector naar een baan in een andere sector wisselen (CINOP, 2006). Door intersectorale mobiliteit te stimuleren kunnen sectorale overschotten en behoeftes aan personeel elkaar mogelijk opheffen.

In Overijssel lopen diverse projecten en een aantal pilots om intersectorale mobiliteit te vergroten. Vanuit de provincie is de vraag gesteld of er op basis van de rapportages van deze intersectorale mobiliteitsprojecten inzicht gegeven kan worden in de faal- en succesfactoren van dergelijke projecten. Hierbij is te denken aan de lopende sectorplannen, de pilots DWSRA en het acteren van de O&O-fondsen in de regio. Daarnaast vraagt de provincie Overijssel hoe, op basis van deze “lessons learned”, vervolgens te komen tot een meer blijvende structuur waarin intersectorale mobiliteit als een constante (duurzaam gefinancierd) is ingebouwd (ipv de “incidentele sectorplannen en pilots”)?

Dit rapport presenteert de bevindingen uit de eerste fase van deze inventarisatie waarin de beschikbare gegevens bestudeerd zijn en zijn aangevuld met eerdere rapporten van derden over dezelfde problematiek. De centrale vraag is derhalve: Welke succes- en faal factoren komen naar voren uit recente projecten rond (inter-)sectorale mobiliteit?

De werkwijze.

De provincie heeft de onderzoekers voorzien van sectorplannen en rapportages waar zij zelf over beschikte. Waar rapportages ontbraken over bekende projecten zijn deze door ons opgevraagd. Voorts is er persoonlijk of telefonisch contact geweest met enkele betrokkenen. Daarnaast is een aantal rapporten gevonden over pilots en experimenten in andere regio's. Omdat al snel duidelijk werd dat de verbinding met scholing een prominente rol speelt volgens deskundigen, werd ook daarover literatuur bestudeerd. Op basis van alle geraadpleegde plannen, evaluaties, rapportages, gesprekken en onderzoeken (zie Tabel 1) is er een algemeen beeld gevormd van de situatie in deze projecten en de belangrijkste succes- en faal factoren die daaruit naar voren komen.

Regionale samenwerkingsverbanden onderwijs - bedrijven	Bouwen aan de toekomst - Regionaal Visiedocument Bouw en Infra Twente
	FRIS – Techcovery – Plan van aanpak, regionale visie, Voortgangsverslag-
	Praktijkcentrum Procestechnologie Oost-Nederland - plan van aanpak, regiovisie
	ROC van Twente - PPS transport, logistiek en mobiliteit Twente , plan van aanpak, regiovisie
	Sustainable Automotive Mobility College - regionale visie, business plan
	TechWise Twente - plan van aanpak, regiovisie
	Zorginnovatie - PPS Regio Zwolle- Zorgtrainingscentrum - Plan van aanpak, regiovisie
Regionale sectorplannen	Regionaal Techniek Centrum 2020 Hardenberg - Plan van Aanpak, regio visie, voortgangsverslag, kwaliteitsonderzoek 2016, meerjarenbegroting.
	Stedendriehoek en Noord-Veluwe- sectorplan arbeidsmarktregio , aanvraag deel 1, aanvraag cofinanciering deel2.
	Twente Werkt - Sectorplan Intersectoraal mobiliteitsplan 2015-2017 – Factsheet, (1etranche)- Samenvatting, Tussentijdse rapportage, Conceptverslag Stuurgroep Sectorplan Twente Werkt 1-12-2016, Evaluatie 1 ^e jaar , Voortgangsrapportage t.b.v. stuurgroep 2017, out of the box gedachten voor versnelling Sectorplan Twente.
	Vierkant voor werk - aanvraag provincie inzake voorschakeltrajecten, monitor voor sectorplan, lobby nota.
	Werkend Zwolle –jaarverslag 2015, jaarverslag 2016
	Regionaal Techniek Centrum 2020 Hardenberg - Plan van Aanpak, regio visie, voortgangsverslag, kwaliteitsonderzoek 2016, meerjarenbegroting.
	Stedendriehoek en Noord-Veluwe- sectorplan arbeidsmarktregio , aanvraag deel 1, aanvraag cofinanciering deel2.
Losse Documenten	Iedereen in Overijssel doet mee 2016-2019
	Eindrapport Evaluatie subsidieregeling mobiliteitscentra APPO
	FD artikel SER advies
	FW mobiliteitscentra
	FW Werkend Stedendriehoek
	Mobiliteitscentrum
	Oplegger Nationaal akkoord menselijk kapitaal
Rapportages derden	Stichting van de arbeid - Bundel succesverhalen sectorplannen – werkconferentie
	Astri - Loopbanen zonder grenzen- Eindevaluaties projecten intersectorale mobiliteit en werkgelegenheid. 2011
	Cap Gemini - Borghouts evaluatie experimenten van werk naar werk. 2012
	CBS – Een leven lang leren in Nederland. 2016
	Cinop - Kom over de brug. 2005
	Cinop - Een brug te ver. 2006
	ECJRC – occupational mismatch in Europe. 2014
	Innovam – Uit welke branche kom jij? 2016 + bijlagen
	ITS - Technische installatiebranche en intersectorale mobiliteit. 2013
	OECD Skills strategy diagnoserapport Nederland. 2017
	OTIB - SPT-Oost conceptrapportage. 2017
	UWV - intersectorale mobiliteit Gelderland. 2009
	SER – Werk maken van baan-baan mobiliteit. 2011
	SER – Een werkende combinatie deel 1 en 2. 2016
Gesprekken	Telefonisch, Martine Schuijjer (VNO/NCW), Robert Jan De Vries (OTIB)
	Persoonlijk, Jan Lindeman (Poort of Twente, sectorplan logistiek)

Tabel 1. Overzicht van de geraadpleegde bronnen en gevoerde gesprekken.

Resultaten.

Arbeidsmobiliteit wordt door CBS gedefinieerd als verandering van baan of van positie op de arbeidsmarkt (<https://www.ensie.nl/cbs/arbeidsmobiliteit>). Als dat tussen sectoren gebeurt, spreekt men van intersectorale (arbeids-)mobiliteit. Intersectorale mobiliteit kan echter ook gedefinieerd worden als: “de mate waarin werknemers gemakkelijk van een baan in de ene branche naar een baan in de andere branche wisselen” (Cinop, 2006, p.4). Uit de geraadpleegde informatie blijkt dat het van grote invloed is hoe intersectorale mobiliteit precies gedefinieerd wordt; echt van de ene sector (vb. transport) naar een andere sector (vb. maakindustrie) óf van de ene branche (vb. machinebouw) naar een andere branche (vb. installatie) binnen een overkoepelende sector. Het eerste noemen wij intersectorale arbeidsmobiliteit, het laatste zouden wij intra-sectorale arbeidsmobiliteit noemen. Mobiliteit van de ene baan naar een andere lijkt kansrijker tussen branches die binnen een overkoepelde sector vallen dan tussen daadwerkelijk verschillende sectoren.

De ‘bevindingen’ die in de rapporten te lezen zijn en die je hoort als je spreekt met respondenten uit de projecten (wat in dit onderzoek maar heel beperkt is gedaan, maar in andere hier gebruikte rapportages veel uitgebreider), liggen ten grondslag aan het hieronder geschetste beeld op hoofdlijnen. De nu volgende opsomming van belemmerende factoren is daar dus de gegeneraliseerde weergave van.

Er zijn veel uitdagingen voor het succesvol uitvoeren van intersectorale mobiliteit:

1. Een eerste uitdaging is dat veel bedrijven/mensen niet weten wat intersectorale mobiliteit inhoudt. Dit lijkt mede veroorzaakt door de onduidelijkheid van de definitie zoals hiervoor beschreven. Maar het begrip ‘leeft’ ook niet bij bedrijven en werknemers.
2. Weinig bedrijven/mensen zijn enthousiast over intersectorale mobiliteit. Dus voor zover men het begrip kent, of nadat het is geïntroduceerd en uitgelegd, blijkt er weinig enthousiasme. Wellicht heeft dit te maken met de verschillende belangen die spelen bij verschillende stakeholders (het belang van een individuele werknemer is anders dan het belang van een vakbond). Dat kan ertoe leiden dat partijen in het project met verschillende wensen/belangen/verwachtingen deelnemen. Zij definiëren succes dus ook anders en zullen meer of minder van harte meedoen, afhankelijk van hoe zij inschatten dat hun belang wordt gediend. Het heeft zeker ook te maken met het derde punt;
3. Intersectorale mobiliteit krijgt pas prioriteit bij problemen en is dus vaak ongewenst bij florerende bedrijven/medewerkers. Belangstelling bij bedrijven ontstaat op het moment dat men van mensen af moet (bij economische tegenwind of strategische verandering bijvoorbeeld) of als men zeer dringend verlegen zit om nieuwe mensen en deze nergens in de eigen branche of sector kan vinden. Voor medewerkers geldt vaak dat zij helemaal niet weg willen, maar weg moeten en er dan in het eigen werk, de eigen sector, geen baan te vinden is. Ander werk in een andere sector is dan geen positieve keuze uiteraard, maar een ‘noodsprong’.
4. De problematiek van intersectorale mobiliteit is ook uitermate complex omdat bedrijven werknemers wensen die direct inzetbaar zijn op het juiste niveau, terwijl werknemers vaak werk willen blijven doen dat ze al kunnen. In het verlengde hiervan speelt het probleem dat werknemers die wel willen omscholen vaak de werknemers zijn die bedrijven graag behouden, terwijl de groep werknemers die weg moet binnen een sector vaak (ook) niet gewenst worden door werkgevers in een andere sector.

5. Een vijfde uitdaging is dat er in de beschreven projecten en pilots vaak veel stakeholders zijn (werkgevers/werknemers organisaties, overheid (landelijk + gemeentelijk), uitvoeringsinstanties, scholen, private intermediairs, projectorganisatie) met een eigen belang. Het zijn bovendien vaak stakeholders op een 'bestuurlijk' niveau, in plaats van direct betrokkenen, zoals de bedrijven en werknemers zelf. Dit lijkt tot veel problemen te leiden:
 - a. Wat landelijk verstandig is, of voor een regio of gemeente van belang, is niet automatisch relevant voor individuele bedrijven of medewerkers. Het gevolg is dat zij uitvoering moeten geven aan of leidend voorwerp zijn van beleid dat zij niet willen.
 - b. Door de vele stakeholders en daarbij de vele belangen binnen zo'n project is het risico op het dwarsbomen van elkaars doel groot.
 - c. Veel projecten zijn administratief complex. Uitvoerende projectorganisaties proberen die complexiteit voor bedrijven en medewerkers te reduceren door hen zoveel mogelijk te 'ontzorgen'. Hoewel zeer begrijpelijk en zelfs noodzakelijk om de bedrijven mee te krijgen, leidt dit vervolgens nogal eens tot consumentengedrag en niet tot de gewenste eigen verantwoordelijkheid.
6. De staat van de conjunctuur is in hoge mate bepalend voor de mate van intersectorale mobiliteit; het overschot van vandaag is immers vaak het tekort van morgen. De snelheid waarmee een omslag op de arbeidsmarkt zich voltrekt kan juist intersectorale mobiliteit flink in de wielen rijden. Contra-cyclisch plannen zou gewenst zijn, maar is tegelijkertijd grotendeels illusoir. Zoals we onder punt 3 al zagen, zonder grote problemen is er geen noodzaak noch behoefte.
7. Tot slot, de meeste projecten zijn mede mogelijk gemaakt door subsidie, en moeten daardoor aan de eisen die subsidieverstrekking stellen voldoen. De vereisten van deze subsidies zijn soms onduidelijk en lastig te behalen, met name het kortlopende aspect, de grote verantwoordingsdruk en het voorwaardelijke karakter van deze subsidies wordt gezien als een uitdaging door projectorganisaties en uitvoerders.

Met bovenstaande opsomming wordt een abstract beeld gepresenteerd van factoren die intersectorale arbeidsmobiliteit belemmeren. Daar zit een hele wereld aan verhalen onder, op individueel project niveau.

Bijvoorbeeld dat in de meeste projecten 'arbeidsmakelaars' een heel belangrijke rol vervullen. Zij kennen de bedrijven en de mensen daarbinnen doorgaans zeer goed. Zij hebben warme contacten in die bedrijven en horen doorgaans op tijd van aankomende reorganisaties. Zij zetten hun netwerk in om de projecten 'aan de man' te brengen, door hun contacten individueel te benaderen en te vragen om te participeren. Daarbij worden zij dan weer geconfronteerd met de administratieve rompslomp die onvermijdelijk aan deze projecten kleeft, met de verantwoordingsplicht naar de subsidiegevers, maar ook met 'partners' in het project, die achter hun rug om een andere deal sluiten met een van 'hun' bedrijven. Deze mensen werken deels als ZZP'er, maar moeten in het kader van het 'matchingsprincipe' wel bereid zijn ook zelf bij te dragen (in uren) aan het project.

Of bijvoorbeeld dat in bijna alle projecten het optuigen van de projectorganisatie en het 'aangesloten' krijgen van de verschillende partners een grote inspanning vergt. Vaak veel langer dan werd aangenomen bij de start. En dat het vinden van bedrijven die mee willen doen, zeker met wat grotere aantallen te bemiddelen mensen, een enorme uitdaging blijkt. Op projectniveau wordt zo duidelijk dat wat landelijk een goed idee is en op regioniveau netjes is vertaald, op actorniveau (bedrijven en medewerkers) veel minder vanzelfsprekend en aantrekkelijk is.

Leven lang leren en (om-)scholing als sleutelbegrippen.

Leven lang leren of permanente ontwikkeling van medewerkers staat al 15 jaar volop in de belangstelling. Niet alleen in het kader van gewenste arbeidsmobiliteit, maar ook door snelle veranderingen binnen bedrijven als gevolg van strategische heroriëntatie en/of technologische ontwikkeling. Vanuit de politiek en in het maatschappelijk debat is de noodzaak van steeds blijven van de beroepsbevolking onomstreden.

Binnen de onderzochte initiatieven en projecten rond (inter-)sectorale arbeidsmobiliteit wordt telkens een belangrijke plaats ingeruimd voor het scholen van medewerkers. Dit is ook terecht, want bij het veranderen van baan in dezelfde branche maar naar een ander bedrijf gaat al veel bedrijfsspecifieke kennis verloren. Voor wisselingen van baan en bedrijf tussen verschillende branches in een en dezelfde sector geldt doorgaans een aanzienlijke scholingsbehoefte, omdat de oude werkzaamheden andere kennis en vaardigheden vroegen dan de nieuwe baan. Bij een wisseling tussen sectoren, dus van bijvoorbeeld de bouw (metselaar) naar de logistiek (vrachtwagenchauffeur) moet een heel nieuw takenpakket worden geleerd. Zoals we hiervoor zagen (punt 4) is dat een belangrijke reden voor zowel werkgevers als werknemers om terughoudend te zijn rond intersectorale mobiliteit.

Hoewel het belang van scholing dus nauwelijks overschat kan worden, blijkt de praktijk bijzonder weerbarstig. Terecht constateert de SER in haar rapport 'Een werkende combinatie deel 2, Analyse' uit 2016: "dat vrijwel alle werkenden nu al taakcombineerders zijn en in (de) verschillende domeinen participeren" (p. 25, haakjes door ons). Werk, zorg voor kinderen, mantelzorg, sociale verplichtingen, vrije tijd en scholing concurreren onderling. De realiteit van formeel opleiden in Nederland na de initiële opleiding varieert dan ook met de levensfase. Jongeren van 25 tot 31 jaar scholen zich relatief veel (14% van hun tijd wordt aan scholing besteed) maar hoe ouder men wordt hoe minder men zich schoolt (31-45 jr.: 8% 46-65 jr.: 2%; SER, 2016 mede gebaseerd op CBS, 2016). Hoewel Nederland goed scoort ten opzichte van andere Europese landen is de deelname aan formele scholing (voor vrije tijd of beroep) toch beperkt tot ca. 18% van de beroepsbevolking. Cijfers van Eurostat laten bovendien zien dat de animo voor formele scholing bij ongeveer 75% van de Nederlandse beroepsbevolking zeer laag is http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=trng_aes_175&lang=en.

Intersectorale arbeidsmobiliteit is mede zeer lastig omdat een grote scholingsinspanning wordt gevraagd, zowel van medewerkers (zij moeten echt omscholen) als van de bedrijven. Kansrijker is intra-sectorale mobiliteit, omdat de scholingsbehoefte dan lager is. Bovendien is die vrij nauwkeurig vast te stellen, zoals in de studie van Innovam voor A+O Metalektro en OOM wordt getoond (Innovam, 2016), ofschoon dat zeer tijdrovend en minutieus werk is. Een en ander betekent wat ons betreft dat hoewel scholing een wezenlijke factor is bij arbeidsmobiliteit (en overigens ook bij behoud van werk), de vorm die deze scholing moet krijgen opnieuw doordacht moet worden. Post initiële formele scholing heeft niet de voorkeur van werkenden en overigens ook niet zozeer van bedrijven. Gegeven het drukke bestaan van de meeste werknemers (zie hiervoor) lijkt scholing on-the-job (dus concreet voor en in de baan en in tijd van de baas) te prefereren en moet formele scholing spaarzaam worden geboden. Een belangrijk punt daarbij is wel dat bedrijven de neiging hebben te scholen voor wat *nu* nodig is, terwijl toekomstgericht scholen veel wenselijker zou zijn.

De succesfactoren.

Wat zijn nu daadwerkelijke succesfactoren?

Allereerst moeten we vaststellen dat het wegnemen van de hiervoor besproken belemmeringen een heel belangrijke succesfactor is. Die factoren gaan we hier uiteraard niet meer herhalen.

Positieve 'framing' lijkt uitermate belangrijk voor het succesvol verlopen van intersectorale mobiliteit. Veel van de initiatieven, pilots en experimenten die we bestudeerden hadden betrekking op kwetsbare groepen (ouderen of juist jongeren of mensen met 'afstand' tot de arbeidsmarkt) in de arbeidsmarkt. De projecten kregen daardoor vaak een aura van 'hulp' van bedrijven bij het oplossen van sociale problematiek. Dat stimuleert niet erg. Het zou helpen als intersectorale arbeidsmobiliteit eerder wordt neergezet (ge-framed) als een vorm van actief en modern personeelsbeleid (aan de werkgeverskant) en actieve loopbaan zelfsturing (van werknemers). Het beeld moet zijn dat arbeidsmobiliteit vanzelfsprekend is in moderne arbeidsrelaties en hoort bij modern werkgever- en werknemerschap, in plaats van dat het een oplossing is voor sociaal kwetsbare groepen of voor arbeidsmarkt fricties. Daarmee wordt geenszins gezegd of bedoeld dat het instrument niet bruikbaar is voor het aan het werk helpen van deze groepen, maar wel dat het 'imago' van dergelijke projecten positiever, toekomstgerichter en actiever mag zijn dan tot nu toe en dus de verantwoordelijkheid én het eigen belang van bedrijven en medewerkers zou mogen aanspreken.

Dat sluit ook aan op een tweede succesfactor, namelijk dat wordt uitgegaan van een daadwerkelijke vraag c.q. behoefte op het niveau van de partijen die het moeten doen, dat wil zeggen bedrijven en werknemers. Niet een landelijke of regionale agenda van spelers op politiek of bestuurlijk niveau, maar daadwerkelijke vraag articulatie in de bedrijven en bij (groepen van) werknemers moet het uitgangspunt zijn. Het landelijke niveau en ook het regionale overlegniveau is er een van bestuurders die werknemers en werkgevers (naar beste kunnen en eer en geweten) vertegenwoordigen. Er zit vaak nog wel wat afstand tussen wat bedrijven en werknemers op individueel bedrijfsniveau willen en wat daarvan op collectief bestuurlijk niveau mogelijk en wenselijk is.

Op sector niveau blijkt grote en real-time kennis van de lokale arbeidsmarkt cruciaal voor intersectorale arbeidsmobiliteit. Omdat er mobiliteit verwacht wordt tussen verschillende bedrijven in verschillende sectoren is er kennis nodig over sectoren heen, op sector niveau en op bedrijfsniveau. Deze kennis moet inzicht geven in o.a. de verschillen in sector structuren, de verschillende culturen in sectoren, de arbeidsinhoud en op bedrijfsniveau de productieprocessen, bedrijfscultuur en welke verwachtingen er zijn. Daarnaast moet de kennis up-to-date zijn zodat het altijd duidelijk is wat er speelt en er snel ingespeeld kan worden op nieuwe ontwikkelingen. Dat alles vraagt een persoonlijke aanpak door intermediairs die niet alleen bij de bedrijven komen en daarin hun netwerk hebben, maar die dit ook langdurig doen. Omdat niemand over sectoren heen al deze kennis in zich verenigt is intercollegiale samenwerking tussen deze intermediairs ook een kritische succesfactor.

Op individueel medewerkersniveau is een succesfactor dat er goede begeleiding is als het gaat om een baanwissel. Dat geldt tussen branches en nog veel sterker tussen sectoren. Mensen zijn gewoontedieren en hebben vaak al een behoorlijke carrière achter de rug binnen één baan, één bedrijf en één branche. Wisselen naar een andere werkgever is al een hele stap (onderzoek van Fouarge en de Grip (ROA 2011) laat zien dat makkelijk 70% van het bedrijfsgebonden arbeidskapitaal verloren kan gaan), naar een andere branche is een echte uitdaging en van sector wisselen is feitelijk een carrière wissel. Dat doet niemand lichtvaardig en zonder grote onzekerheid en twijfel. De kwaliteit van deze begeleiding blijkt nu nog sterk af te hangen van toevallige omstandigheden (geld, kennis van de begeleiders, tijd). Enige kwaliteitsborging lijkt zeker aangewezen.

Vooraf, tijdens en na de transitie lijkt scholing cruciaal. Hoe groter de 'sprong' hoe groter de scholingsnoodzaak vanzelfsprekend is. Daarbij is het voor succes wel goed om rekening te houden met de mogelijkheden die werknemers hebben voor scholing. Wij zijn allemaal taakcombineerders geworden en hebben dus 'nog meer te doen'. Scholing dicht bij huis, dus liefst in het huidige werk en in arbeidstijd, maar wel gericht op de toekomst en niet alleen op het hier en nu, zou een permanente zorg van werkgevers en werknemers moeten zijn. Toekomstgericht scholen wil ook zeggen met een schuin oog naar waarheen het werk zich verplaatst.

Discussie.

Intersectorale mobiliteit stond de afgelopen jaren hoog op de politieke agenda. Er zijn verschillende experimenten uitgevoerd. Daarnaast zijn er veel sectorplannen uitgewerkt en uitgevoerd, waarin arbeidsmobiliteit de kern is, zij het niet vaak inter-, maar eerder intra-sectoraal. Bestuderen van al die plannen, projecten en hun uitvoering, de evaluaties daarvan en de rapportages erover door anderen, heeft een overzicht van faal- en succesfactoren opgeleverd, dat u hierboven heeft kunnen lezen.

Arbeidsmobiliteit, en vooral de intersectorale variant daarvan, is complex. Voor een deel gebeurt het dagelijks en probleemloos door werknemers die besluiten elders te gaan werken of hun carrière helemaal om te gooien en heel ander werk te gaan doen. Maar als het gaat om het bewust stimuleren van dergelijk gedrag, en dan ook nog een bepaalde kant op, blijkt dat bijzonder weerbarstig.

De economische conjunctuur is daarbij van doorslaggevende betekenis. Er moeten wel tekorten en overschotten in sectoren zijn, voordat wisselen van sector aan de orde is. Waar nog maar twee jaar geleden sprake was van een dergelijke situatie, zien we dat momenteel alle sectoren tegen tekorten aan beginnen te lopen. Dan is intersectorale mobiliteit eigenlijk het van elkaar wegstrepen van schaarse medewerkers en zal geen bedrijf medewerking verlenen aan de aanbod kant (incidenten uitgezonderd natuurlijk). Nadenken over hoe intersectorale mobiliteit kan worden gestimuleerd blijft ondertussen relevant, omdat de conjunctuur ook weer een keer ongunstiger wordt en de plannen dan eigenlijk klaar moeten liggen.

Het bovenstaande rapport is tijdens een bestuurlijk overleg op 6 juli 2017 gepresenteerd en besproken. Veel van het bovenstaande werd door de deelnemers herkend en onderschreven. Tegelijkertijd gaf de

presentatie ook veel aanleiding tot discussie. Het beleidsvoornemen van de provincie: werken aan “...een regionale economie waarin wordt gestreefd naar voldoende en gekwalificeerde werknemers en werkgelegenheid op alle niveaus” blijft volgens alle deelnemers uitermate relevant. Intersectorale mobiliteit is voor dat beleid slechts een van de mogelijke activiteiten. Een belangrijke vraag kan zijn welke andere maatregelen op dit moment gewenst of noodzakelijk zijn.

Een allereerste vereiste voor elk beleid is dat er goed zicht is op de arbeidsmarkt. Hoe staat hij ervoor en welke kant gaat het op? Dat inzicht kan alleen ontstaan als de cijfers over de regionale arbeidsmarkt duidelijk zijn. Het belang van actuele (real-time) gegevens tot op baan niveau wordt door iedereen gezien, maar cijfers op dit niveau zijn nog niet beschikbaar. Een lange termijn investering om deze cijfers wel te verzamelen, up-to-date te houden en beschikbaar te maken voor bedrijven en werknemers zou de regionale economie kunnen versterken. Dit is overigens wel een complexe taak.

In het verlengde daarvan speelt relevante problematiek op bedrijfsniveau. Grote bedrijven kennen een operationele horizon van 2 jaar. Veel MKB komt niet verder dan een half jaar. MKB blijkt het bovendien bijzonder lastig te vinden om te bepalen welke kant het opgaat met toekomstige taken en competenties van werknemers. Dat heeft veel te maken met de huidige technische ontwikkeling, die snel gaat. Hier spelen ook strategische overwegingen. Verdienmodellen en ketenrelaties komen onder invloed van nieuwe technische mogelijkheden ook ter discussie te staan. Samen met MKB bespreken van de (technische en strategische) ontwikkelingen en vaststellen van de betekenis hiervan voor de benodigde arbeid in kwalitatieve en kwantitatieve zin zou deze bedrijven zeer helpen. Het zou tevens inzicht in de toekomstige arbeidsmarkt kunnen vergroten.

Het voorgaande adresseert het probleem van het perspectief dat wordt geboden. Waarheen moet ik mijzelf (als werknemer) of mijn bedrijf (werkgever) ontwikkelen. Het belang van zo'n perspectief is groot als het gaat om ontwikkeling en aanpassingsvermogen van medewerkers. Pas als duidelijk is wat wordt verlangd en welke ontwikkeling daarvoor nodig is, wordt voor medewerkers helder wat zij zelf kunnen of moeten doen. Savikcas and Porfeli (2013) spreken in dit verband over de vier C's (Concern, Curiosity, Control, Confidence) van carrière aanpassingsvermogen. Een duidelijk perspectief maakt de aanleiding en noodzaak van ontwikkeling duidelijk, waarom iemand in actie moet komen. Het prikkelt ook de nieuwsgierigheid, geeft een idee van beheersbaarheid en helpt het vertrouwen te ontwikkelen dat men met eigen inspanning inzetbaar kan blijven. Op bedrijfsniveau kan overigens een maatschappelijke opdracht, zoals de energietransitie voor de installatiebranche bijvoorbeeld, een dergelijk wenkend perspectief bieden. Dergelijke grote maatschappelijke vraagstukken kunnen beleidsmakers dus mogelijkheden bieden om ontwikkeling van bedrijven en mensen te stimuleren. De kunst is dan om het maatschappelijk perspectief op te lijnen met bedrijfsbelang en mogelijkheden voor werknemers.

Aanbevelingen.

Het is goed om in het verlengde van bovenstaande in te zetten op een sterk en duurzaam netwerk van regionale arbeids-(markt)deskundigen (makelaars) met bedrijvenkennis. Tot nu toe wordt dergelijke deskundigheid per project geregeld (ingehuurd) voor de duur van het project. Het gaat vaak om private partijen. De provincie, SER Overijssel, de technische opleidingsfondsen, als initiators van dit onderzoek,

kunnen overwegen of een meer structurele en gecoördineerde aanpak wenselijker is. Dit geeft een steviger basis en een belang om in hun expertise en netwerk te blijven investeren. Tevens kan zo de kwaliteit beter worden gecontroleerd en gewaarborgd. Een combinatie van deze expertise met de grote bedrijfs- en sectorkennis die we aantreffen bij koepelorganisaties op branche niveau (Metalektro, OOM, OTIB als voorbeelden) zou erg sterk zijn.

Daarnaast zijn in Overijssel verschillende initiatieven te vinden van nieuwe samenwerking tussen bedrijfsleven en opleiders om continuïteit in scholing en ontwikkeling van medewerkers mogelijk te maken en tegelijkertijd ook het onderwijs aan studenten bedrijfsrelevanter te maken. Dan gaat het bijvoorbeeld om de initiatieven als 'Techwise', het 'Praktijkcentrum Procestechologie' (ROC van Twente), 'De Leerfabriek' (Stodt) en het 'Zorgtrainingscentrum' (Landstede). Dergelijke initiatieven zijn heel interessant. Zij kunnen een manier zijn om zittend- en nieuw (potentieel) personeel samen te laten werken. Om de nieuwste kennis en techniek beschikbaar en praktisch te maken. Om ontwikkelingen duidelijk te maken en mensen perspectief te bieden. Om bedrijven, medewerkers en jongeren ontwikkelingen te tonen en te inspireren deze bij te houden.

De provincie is regionaal een sterke speler en een kracht van betekenis, zij kan op de human capital agenda het verschil maken. Hopelijk draagt deze studie daaraan bij.