

# “Werk maken van Talent”

## BOARDPROGRAMMA HUMAN CAPITAL 2014 – 2020

1

---

Prof. dr. Henriëtte Maassen van den Brink  
Annelies Spork  
Viktor Bos  
November 2014

Lid Amsterdam Economic Board, portefeuille onderwijs-arbeidsmarkt  
in samenwerking met clusterondersteuners Amsterdam Economic Board

# amsterdam economic board

Het plan is vastgesteld in de Amsterdam Economic Board op 6 december en geaccordeerd in de vergadering van de Stuurgroep Human Capital van maart 2014.

## **Amsterdam Economic Board:**

Eberhard van der Laan (Burgemeester van Amsterdam, Voorzitter Amsterdam Economic Board), Kajsa Ollongren (Economische Zaken, Gemeente Amsterdam), Jos Nijhuis (Logistiek, Schiphol), Harry van Dorenmalen (ICT, IBM), Louise Gunning (UvA/HvA), Lucas Vos (Tuinbouw, Flora Holland), Dick Kuiper (Agri Food, Verkade), Piet van Staalduinen (Kamer van Koophandel), Hans van der Noorda (Financieel Zakelijke Dienstverlening ING), Henriëtte Maassen van den Brink (onafhankelijk lid, UvA), Jan Willem Groot (PRES-gemeenten, Gemeente Amstelveen), Bas Verhart (Creatieve Industrie, THINK), Marry de Gaay Fortman (VNO-NCW), Hans Fischer (Maakindustrie, Tata Steel), Jacqueline Cramer (duurzaamheid, Utrecht Sustainability Institute), Annemarie Jorritsma (Economic Board Almere, Gemeente Almere), Jan van Run (Provincie Noord Holland), Jaap Winter (VU), Jaap Goudsmit (Life Sciences & Health/Crucell), Gerald Schotman (Shell), Henk Markerink (Toerisme en Congressen, ArenA), Simon Douw (Young on Board), Susanne de Boer (Young on Board).

## **Stuurgroep Human Capital:**

Huib de Jong (HvA, voorzitter), Henriëtte Maassen van den Brink (UvA, Boardlid), Kajsa Ollongren (wethouder Amsterdam/voorzitter PRES), Arjan Vliegthart (wethouder Amsterdam), Jilko Andringa (Manpower), Ronald Wilcke (ROCVa/Flevoland), Steve Sichtman (VNO-NCW), Ellen Jacobs (MKB Amsterdam), Edwin Bouwers (FNV Vakcentrale), Viktor Bos (secretaris)

## Inhoud

1.	Inleiding .....	8
1.1	Achtergrond: missie en strategie Amsterdam Economic Board .....	8
1.2	Human Capital, “Werk maken van Talent” en de actuele economische ontwikkeling .....	8
1.3	De doelstelling: “voldoende en goed opgeleid personeel voor de Boardclusters, op het juiste moment” .....	9
1.4	De methodiek: een samenhangende en integrale aanpak van clusters en thema’s .....	9
1.5	Positionering programma: relatie met Arbeidsmarktbrief gemeente Amsterdam, PAO’s en REO’s, Techniekpact en Topsectorenbeleid .....	10
1.6	Leeswijzer .....	11
2.	De arbeidsmarkt in de Metropoolregio Amsterdam in vogelvlucht .....	12
2.1	Inleiding .....	12
2.2	De arbeidsmarkt van de MRA in kort bestek .....	12
2.3	De zeven speerpuntclusters.....	15
2.4	Verwachte vraag naar en aanbod van arbeid .....	15
3.	De Human Capital Agenda’s per cluster samengevat.....	18
3.1	Inleiding .....	18
3.2	Beschrijving essentiële punten HCA’s .....	18
4.	Het programma.....	25
4.1	Inleiding .....	25
4.2	De programmaliijnen .....	27

## Vooraf

De Amsterdam Economic Board heeft op 6 december 2013 het programma 'Werk maken van Talent' met daarin ook het uitvoeringsprogramma "regioregie" vastgesteld. Dit human capital programma heeft als doel onderwijs en arbeidsmarkt beter op elkaar aan te sluiten en het beschikbare talent optimaal te benutten in de Metropoolregio Amsterdam (MRA). Het masterplan betreft de arbeidsmarkt- en onderwijsontwikkeling over een periode van 6 jaar (2014-2020).

Ook de MRA heeft te kampen met de gevolgen van de financiële en economische crisis. Hoewel de vooruitzichten voorzichtig beter worden, stijgt de werkloosheid en komen met name jongeren steeds moeilijker aan betaald werk. Voor ouderen wordt behoud van werk en employability meer en meer een opgave en verloopt het opnieuw toetreden tot de arbeidsmarkt moeizaam.

De regeling sectorplannen van het Kabinet biedt in deze tijd de kans om op korte termijn de regionale arbeidsmarkt een stevige impuls te geven. Bedrijven kunnen momenteel door de gevolgen van de crisis minder investeren en bezuinigen op het 'up to date' houden van hun personeel. Deze regeling biedt dan ook de kans de productiviteit weer te doen stijgen. Met deze ondersteunende maatregelen kunnen bedrijven meer jongeren laten instromen en begeleiden en meer toekomstgerichte scholing aanbieden aan ouderen.

Voor de Amsterdam Economic Board biedt het de kans om een begin te maken met de uitvoering van het arbeidsmarkt- en scholingsprogramma. De geformuleerde visie in het programma loopt, zoals gezegd, tot 2020. De horizon van de regeling sectorplannen is twee jaar. Om die reden heeft de Amsterdam Economic Board besloten in een compact en krachtig uitvoeringsprogramma een aantal maatregelen naar voren te halen, die het meest kansrijk zijn om op korte termijn de economische groei in de metropoolregio aan te wakkeren en/of te bestendigen.

Uit de gehonoreerde en ingediende sectorplannen voor de Regeling Cofinanciering Sectorplannen valt op dat het moeilijk aan te geven is in hoe verre de geïnvesteerde gelden in de projectplannen leiden tot het creëren van werkgelegenheid, het behouden van werkgelegenheid en het benoemen van de daadwerkelijke opbrengsten van de gevraagde investeringen. Een reden waarom er door sommigen kritische vragen worden gesteld bij de effectiviteit van de maatregelen. Daarom zet de Amsterdam Economic Board er op in om de maatschappelijke kosten baten analyses een vast onderdeel van haar arbeidsmarkt- en onderwijsbeleid te laten zijn. Hierdoor kunnen de effecten van beleid beter worden gevolgd en directer worden bijgestuurd. Onderdeel van deze maatschappelijke kosten en batenanalyse is een gemeenschappelijke regionale monitor "de onderwijs en arbeidsmarktbalans". Een unieke koppeling van alle bestaande en nieuw te verzamelen publieke en private data.

Voor de korte termijn kiest de MRA ervoor om oplossingen te zoeken voor frictiewerkloosheid. Echter, voor een goed werkende arbeidsmarkt moet het arbeidsaanbod aansluiten bij de arbeidsvraag en moet de onderwijs- en arbeidsmarkt in balans zijn. Op deze manier blijft geen talent onbenut, worden mensen op de juiste manier opgeleid, en kan er adequaat worden ingespeeld op de toekomstige arbeidsvraag. Dat is dan ook de inzet voor de middellange termijn.

Een voorlopige analyse op sectorniveau laat zien hoe de MRA arbeidsmarkt functioneert. Hiervoor worden het aantal banen, WW-uitkeringen en vacatures met elkaar vergeleken. Op basis hiervan kan worden geconcludeerd dat de arbeidsmarktperspectieven voor de meeste sectoren zijn verslechterd tussen 2012 en 2011. Deze verslechtering wordt vooral veroorzaakt door een stijging van het vraagtekort naar arbeid. De arbeidsmarktperspectieven per sector worden samengevat in onderstaande tabel.

## Arbeidsmarktperspectief Arbeidssectoren in Metropoolregio Amsterdam

	Arbeidsmarktperspectief			Verandering
	Frictiewerkloosheid	2011	2012	Perspectief
	2012	2011	2012	[2012 t.o.v. 2011]
LANDBOUW	100%	Goed	Goed	Gelijk
BOUW EN INDUSTRIE	76.81%	Goed	Redelijk	Verslechterd
HANDEL	75.99%	Goed	Redelijk	Verslechterd
TRANSPORT	46.78%	Redelijk	Slecht	Verslechterd
HORECA	100%	Goed	Goed	Gelijk
COMMERCIELE DIENSTEN	50.58%	Redelijk	Matig	Verslechterd
NIET-COMMERCIELE DIENSTEN	100%	Goed	Goed	Gelijk
ONDERWIJS	33.48%	Slecht	Slecht	Verslechterd
GEZONDHEIDS- EN WELZIJNSZORG	30.01%	Slecht	Slecht	Verslechterd

Het percentage frictiewerkloosheid geeft het aantal WW-uitkeringen aan dat in beginsel ingevuld kan worden door openstaande vacatures. Naarmate dit percentage hoger is kan het aantal WW-uitkeringen beter ingevuld kan worden door het aantal bestaande vacatures en is het arbeidsmarktperspectief voor werkzoekenden dus beter.

5

Bovengenoemde tabel observeert dat het tekort aan werkgelegenheid is toegenomen tussen 2011 en 2012. Dat betekent dat vooral ingezet moet worden op betere 'matching' om arbeidsaanbod en arbeidsvraag beter bij elkaar aan te laten sluiten of dat overwogen moet worden om maatregelen te nemen om de instroom in de sector te beperken. Met dit laatste wordt bedoeld om de toekomstige uitstroom van studenten naar sectoren met weinig perspectief te beperken<sup>1</sup>. Aan de hand van causaal onderzoek kan bijvoorbeeld worden nagegaan of beleid gericht op bemiddeling een effectieve manier is om vacatures te laten invullen door personen met een WW of WWB-uitkering.

### Jongeren meer getroffen door werkgelegenheidsontwikkeling

Een van de lichtpuntjes in de MRA is de ontwikkeling van het aantal voortijdig schoolverlaters. Tussen 2005/'06 en 2011/'12 daalde het aantal voortijdig schoolverlaters van 3532 naar 2239: een daling van 7.8% naar 5.0%. Deze daling was relatief het grootst in het voortgezet onderwijs: van 10.8% naar 5.5%. Het mbo blijft daarbij achter met een daling van 16.4% naar 11.4%. Ruim tweederde van het aantal voortijdig schoolverlaters valt uit in het mbo.

Parallel aan de daling van het aantal voortijdig schoolverlaters is het aantal gediplomeerden in het mbo toegenomen. In 2008/'09 ontvingen 6309 jongeren een mbo diploma, in 2010/'11 waren dat er 6826. Ondanks deze positieve ontwikkelingen zijn de arbeidsmarktperspectieven voor voortijdig schoolverlaters de afgelopen jaren wel snel minder geworden. Zo nam tussen 2011 en 2013 de jeugdwerkloosheid onder jongeren zonder startkwalificaties toe van 18% naar 33%. Dat is een snellere toename dan die van de totale jeugdwerkloosheid.

<sup>1</sup> Dit advies is gebaseerd op tellingen en niet op trendonderzoek of causaal onderzoek.

Jongeren worden in de regel meer getroffen door een verslechtering van de werkgelegenheidsontwikkeling en oplopende werkloosheid dan oudere werknemers. De sporen hiervan zijn terug te vinden in de cijfers. Zo daalde het aantal jongeren met een (bij)baan tussen 2011 en 2013 met 6%. Ernstiger is de toename van de jeugdwerkloosheid: die steeg in deze periode van 16% naar 20%. Begin 2013 waren zo'n 14.700 jongeren werkloos.

Niet alle groepen jongeren worden in gelijke mate getroffen door de slechtere arbeidsmarktomstandigheden. Opvallend is dat de jeugdwerkloosheid onder Amsterdammers van niet-westerse herkomst opliep van 22% naar 39%, terwijl die onder Amsterdammers van westerse herkomst daalde van 13% naar 8%. De arbeidsmarktkansen van jongeren van westerse herkomst lijken dus te verbeteren ten koste van die van jongeren van niet-westerse herkomst. Mogelijk spelen hierbij demografische ontwikkelingen, verschillen in opleiding tussen jongeren van westerse en niet-westerse herkomst en veranderende selectiecriteria van werkgevers bij een ruime arbeidsmarkt een rol.

## **Minder dan de helft van de werkloze jongeren volgt geen opleiding en heeft geen werk**

Iets meer dan de helft – 54% - van de werkloze jongeren volgt een opleiding. Dat betekent dat iets minder dan de helft van deze werkloze jongeren geen opleiding volgt en ook geen werk heeft. Dit zijn ruim 6.700 jongeren die tussen de wal van het onderwijs en het schip van een baan vallen. Nog eens bijna 17.000 jongeren – 12.6% van alle Amsterdamse jongeren in de leeftijd tussen 15 en 27 jaar – volgt geen opleiding, maar werkt ook niet en is ook niet op zoek naar een baan. Van deze groep vallen 7.385 jongeren buiten het beeld van instanties als DWI en UWV. Een gerichte aanpak om deze groep in beeld te krijgen en toe te leiden naar werk of een opleiding, lijkt op zijn plaats.

Mede door de ontgroening daalt het aantal leerlingen in het mbo. In 2008/'09 waren er nog 19.754 leerlingen in het mbo, in 2012/'13 was dit gedaald naar 17.976. Het aandeel leerlingen dat voor de sector techniek kiest in het mbo is licht gedaald van 21.7% in 2008/'09 naar 20.0% in 2012/'13. Dit zijn bijna 700 leerlingen minder die voor techniek kiezen. De daling van het aantal leerlingen in techniek is sterker dan in andere sectoren. Zo daalde het leerlingaantal in de techniek met 16%. maar in zorg en welzijn met slechts 6%.

Tegenover een daling van het aantal leerlingen in het mbo staat een toename van het aantal studenten in het hbo. Tussen 2008/'09 en 2012/'13 nam het aantal studenten met 15% toe. Over deze gehele periode is een gestage toename van het aantal studenten zichtbaar. Het aantal hbo studenten in de sector techniek nam in deze periode met bijna 1.000 toe tot 9.138 studenten. Wel blijft de groei van de technieksector met 12% iets achter bij de totale groei in studentaantallen in het hbo. De domeinen economie (+17%), gezondheidszorg (21%) en gedrag en maatschappij (+43%) zijn sterke groeiers. Door de groei van het aantal studenten neemt ook het aantal gediplomeerden toe. In 2011 haalde 7.346 hbo studenten hun diploma: een stijging van 15%

Aan de universiteiten nam het aantal studenten tussen 2008/'09 en 2012/'13 met 8% toe tot 56.638. Sterke stijgers zijn hier: economie (+21%) en natuur (+36%). Wel lijkt het hoogtepunt in de studentaantallen aan de universiteiten gepasseerd: ten opzichte van 2010/'11 zijn de studentaantallen in 2012/'13 met bijna 8% gedaald.

## **Maatregelen in de MRA conform de regeling sectorplannen**

De projecten in het regioplan richten zich op de volgende maatregelen zoals benoemd in de regeling sectorplannen:

- Arbeidsinstroom en begeleiding van jongeren (projecten: bedrijfsscholen openbaar (opleidingshuis mobiliteitstechniek en opleidingshuis installatietechniek), flexibel praktijkleren (starterbeurs, werkstages bij ZZP'ers);

# amsterdam economic board

- Arbeidsinstroom van personen met afstand tot de arbeidsmarkt (projecten: flexibel praktijkleren (BOL en BBL in de techniek));
- Mobiliteit en duurzame inzetbaarheid (ZZP vloot, bedrijfsscholen openbaar (opscholen) en extra plaatsen BBL en BOL in de techniek)
- Scholing (projecten: bedrijfsscholen openbaar (opleidingshuis de Hallen), flexibel praktijkleren (opscholen en extra plaatsen BBL en BOL in de techniek) ZZP vloot, MBO excellentie (Ondernemerschap, Play2Work, werkend leren (PION2.0))
- Overig (projecten: Amsterdam Works)

Naast deze projecten die betrekking hebben op de regeling sectorplannen besteedt het uitvoeringsprogramma aandacht aan het aantrekken en behouden van internationaal talent en MBO-excellentie.

## **Verbinding met andere sectorplannen**

Een aantal sectorplannen dat reeds ingediend en goedgekeurd is, heeft een link met dit regioplan (ICT, Transport & Logistiek, Zorg). Ook worden er nog veel plannen beoordeeld of zijn in de maak. Voor zover de inhoud van de plannen die aan dit regioplan raken bekend is, wordt er bij de specifieke projecten aangegeven waar de verbanden liggen.

## **Hoofdaanvrager Regioplan**

In artikel 2.2 staat dat werknemers- en werkgeversorganisaties, O&O fondsen en kenniscentra hoofdaanvrager kunnen zijn. Dit is vooral gericht op sectorale aanvragen. Het betreft hier een regionaal intersectoraal plan. De partijen rondom een sectorale aanvraag stemmen in met de regio aanvraag en werken mee. Als hoofdaanvrager fungeert de Amsterdam Economic Board. Hierin zijn de preferentie hoofdaanvragers vertegenwoordigd, net als de uitvoerende partijen van dit plan in de regio.

De Amsterdam Economic Board heeft de verantwoordelijkheid van het regioplan doorgegeven aan de Stuurgroep Human Capital. De Stuurgroep wordt ondersteund in de uitvoering door de Uitvoeringsorganisatie van de Board.

## 1. Inleiding

### 1.1 Achtergrond: missie en strategie Amsterdam Economic Board

De Metropoolregio Amsterdam kent een sterke en samenhangende regionaal-economische structuur. Met een beroepsbevolking van circa 1,5 miljoen personen en een Bruto Regionaal Product van ongeveer EUR 80 miljard is de MRA een kleine, maar sterke Europese topregio. Dankzij de internationale connectiviteit en oriëntatie is de regio Amsterdam een "Global City".

Maar de regio heeft nog onbenutte kansen. In 2010 concludeerde OESO dat de samenhang en samenwerking nog substantieel beter zou kunnen, om zo meer rendement te halen uit de potentiële groeikansen. Daarom is eind 2011 de Amsterdam Economic Board opgericht: het "triple helix" samenwerkingsverband tussen bedrijfsleven, kennisinstellingen en overheden in de MRA. Samen hebben zij de strategie ontwikkeld voor samenwerking, groei en innovatie.

De missie van de Board is om een stabiele positie in de "top 5" van Europa te bereiken. Uit het convenant van 2010: *"De missie van de Amsterdam Economic Board is het versterken van de economie in de Metropoolregio Amsterdam (MRA), samenwerking bewerkstelligen tussen alle relevante partijen in het economisch domein en obstakels voor groei van een aantal voor deze regio kansrijke clusters wegnemen"*. De Board ambieert om van de regio een "Global Business Hub" te maken. Door het bedrijfsleven maximaal in staat te stellen om te innoveren en alle in de regio aanwezige kennis goed te benutten, is een robuuste economische groei te realiseren. En dat komt ten goede aan de welvaart en werkgelegenheid, zowel van de regio Amsterdam als Nederland als geheel.

De methodiek van de Board is om acht (stuwende) speerpuntclusters te versterken. Voor ieder van deze clusters is een ontwikkelingsstrategie opgesteld. Daarnaast zet de Board zich in op versterking van de regionale economie op speerpunthema's: Kennis & Innovatie, Human Capital, Duurzaamheid en Internationalisering. Het voorliggende programma beschrijft de inzet op *Human Capital*.

### 1.2 Human Capital, "Werk maken van Talent" en de actuele economische ontwikkeling

In de kenniseconomie die Nederland en de MRA in het bijzonder karakteriseert, is menselijk kapitaal inmiddels de belangrijkste productiefactor. Nederland concurreert wereldwijd op toegevoegde waarde, arbeidsproductiviteit en creativiteit. Dat vereist een gemiddeld hoog kennisniveau. "Human Capital" is daarmee een essentiële factor in het vestigingsklimaat en in de groeistrategie van de MRA.

De Board heeft in september 2012 het strategisch kader "Werk maken van talent" vastgesteld. In deze nota is de achtergrond en analyse gegeven van het thema "Human Capital" in de MRA. Op basis van verschillende achterliggende onderzoeken is vastgesteld dat het zowel kwantitatief als kwalitatief urgent is om in actie te komen. Kwantitatief omdat de beroepsbevolking door de vergrijzing zal gaan krimpen. Kwalitatief omdat de *mismatch* tussen de door het bedrijfsleven gevraagde vaardigheden en de door de kennisinstellingen geboden opleidingen zich lijkt te vergroten. Omdat het arbeidsaanbod nauwelijks nog zal groeien, zal economische groei in de regio vooral afhankelijk zijn van het verhogen van de arbeidsproductiviteit. Uit de recente MRA economische verkenningen 2014 wordt overigens duidelijk dat zelfs binnen de regio grote verschillen in arbeidsaanbod en opleidingsniveau zijn te constateren.

De afgelopen jaren is de groei van de arbeidsproductiviteit niet hoog geweest. Een van de oorzaken van de lage groei is de sterke toename van sectoren met een lage productiviteitsgroei zoals de zorg.



# amsterdam economic board

Voor de MRA betekent het verhogen van de arbeidsproductiviteit dat vooral ingezet moet worden op scholing en arbeidsbesparende innovaties. Scholing is immers de belangrijkste manier waarop werknemers productiever gemaakt kunnen worden, door enerzijds hun competenties te versterken en anderzijds door hun creatieve vermogens aan te spreken. Arbeidsbesparende innovaties verhogen de arbeidsproductiviteit per werknemer.

De korte termijn situatie van de economie staat haaks op de lange termijn verwachtingen van economisch groei en toename van de welvaart. Op korte termijn hebben we te maken met werkloosheid. Op lange termijn verwachten wij tekorten aan gekwalificeerd personeel. Interventie in de arbeidsmarkt is relevant en zeer urgent. Zodra de economie weer aantrekt en de effecten van de vergrijzing steeds duidelijker voelbaar zullen worden, zal blijken dat economische groei wordt belemmerd door te weinig adequaat opgeleide mensen.

Net zoals de Nederlandse overheid slechts een beperkt aantal instrumenten in handen heeft om de wereldwijde financiële crisis aan te pakken heeft de Board een beperkt aantal instrumenten om arbeidsmarkt- en onderwijsbeleid te voeren. Het succes van een MRA brede aanpak ligt vooral in de regionale afstemming en de bereidheid tot samenwerking tussen de drie partijen die in de Board vertegenwoordigd zijn: bedrijfsleven, kennisinstellingen en lokale/regionale overheden.

De Board ambieert om de *werking van de regionale arbeidsmarkt* te verbeteren, specifiek waar snelle interventies door samenwerking in de *triple helix* nuttig en effectief zijn. Daarom is het motto van de Board: “Werk maken van talent”. Vrij vertaald: voor de economische ontwikkeling van de metropoolregio Amsterdam moeten we alle beschikbare talent effectief ontwikkelen en inzetten, nu en in de toekomst.

## 1.3 De doelstelling: “voldoende en goed opgeleid personeel voor de Boardclusters, op het juiste moment”

De inzet van dit Board Programma Human Capital 2014 – 2020 is om een concrete en substantiële impuls te geven aan een betere werking van de arbeidsmarkt in de speerpuntclusters van de Board en op een betere aansluiting van het aanbod op de vraag. Concreet gaat het om de clusters ICT, Life Science & Health, Logistiek & Handel, Toerisme & Congressen, Creatieve Industrie, Financiële en Zakelijke Dienstverlening, Flowers & Food en de Maakindustrie.

De doelstelling van dit programma is daarom: “voldoende en goed opgeleid personeel voor de Boardclusters, op het juiste moment”. Daarin is de vraagzijde van de economie leidend. **Voldoende personeel**: de huidige (incidentele) tekorten op de arbeidsmarkt moeten worden weggewerkt en nieuwe tekorten moeten worden voorkomen. **Goed opgeleid personeel**: de eisen van werkgevers ten aanzien van kennis en vaardigheden zijn maatgevend. En **op het juiste moment**: het gaat om anticiperen, niet om reageren.

Dit programma is ingevoegd in het werkprogramma 2014 – 2020 van de Board. In 2016 vindt er een evaluatie van het huidige HC-programma plaats op basis van meetbare doelstellingen en wordt een vervolgp programma 2017 – 2020 opgesteld.

## 1.4 De methodiek: een samenhangende en integrale aanpak van clusters en thema's

Voor de totstandkoming van dit programma is een tijdelijk Board Programmteam ingericht, onder leiding van boardlid prof. dr. Henriëtte Maassen van den Brink. Het team is “triple helix” samengesteld, met deelnemers uit de overheid (de gemeente Amsterdam, PRES (het samenwerkingsverband van de provincies en de grote gemeenten in de Metropoolregio), het bedrijfsleven (KvK, mede namens de koepelverenigingen VNO-NCW, MKB en ORAM) en kennisinstellingen (UvA/HvA, ROC van Amsterdam).

# amsterdam economic board

Voor het thema "Human Capital" is op verzoek van de Board door ieder cluster een Human Capital Agenda (HCA) opgesteld. In de eerste periode 2013 – 2016 worden deze HCA's tot uitvoering gebracht. Iedere cluster – en daarmee iedere HCA – kent specifieke, clustergebonden knelpunten en opgaven. Het implementatieplan per cluster geldt als een "aanvalsplan" om die knelpunten op te lossen.

De Board zet in op sterke speerpuntclusters. Daar is de organisatie op ingericht: iedere cluster kent een "triple helix" werkverband (met Kerngroepen, clustertafels en werkgroepen).

Het voorliggende Board Programma Human Capital brengt samenhang in de HCA's. Vanuit deze HCA's is een analyse gemaakt welke doorsnijdende thema's bepalend zijn voor de kwaliteitssprong in de werking van de regionale arbeidsmarkt en de aansluiting van onderwijs en bedrijfsleven. Daaruit zijn zes relevante programmalijnen vastgesteld. Door het programmateam HC is een inventarisatie gemaakt van alle projecten en activiteiten per cluster. Die projecten vanuit de clusters zijn gerubriceerd onder deze programmalijnen. In *bijlage a* wordt een overzicht gegeven van alle lopende en te starten activiteiten in de MRA.

## 1.5 Positionering programma: relatie met Arbeidsmarktbrief gemeente Amsterdam, PAO's en REO's, Techniepact en Topsectorenbeleid

Dit Board Programma Human Capital kent een specifieke focus op het versterken van de speerpuntsectoren van de Board en is "vraaggestuurd" vanuit de behoefte van het bedrijfsleven. Naast de door de Board gedefinieerde clusters zijn in specifieke gevallen andere bedrijfstakken aangehaakt die een rol spelen in de MRA. Het gaat dus in de eerste plaats over economisch rendement. Om de doelstellingen van 'voldoende en goed opgeleid personeel voor de Boardclusters op het juiste moment', te kunnen realiseren is kennis en informatie nodig.

### *Relatie Arbeidsmarktbrief gemeente Amsterdam*

De gemeenteraad van Amsterdam heeft in november 2011 in de eerste Arbeidsmarktbrief haar arbeidsmarktbeleid geformuleerd. Het programma wordt gedragen door de diensten Werk en Inkomen, Onderwijs en Economie. Naast de acht Boardclusters zijn er drie voor de Amsterdamse arbeidsmarkt relevante clusters door de Gemeenteraad toegevoegd, te weten Zorg, Detailhandel en Facilitaire Dienstverlening. Voor zover het de clusters van de Board betreft, zijn de doelstellingen van de Arbeidsmarktbrief en het Boardprogramma op elkaar afgestemd. Gezien de omvang van de Amsterdamse arbeidsmarkt vindt met de dienst EZ (verantwoordelijk voor de coördinatie) een goede afstemming plaats over de programmering. Daarnaast wordt er met de Boardclusters gezamenlijk gewerkt aan de ontwikkeling van een dashboard Arbeidsmarkt.

### *Verbinding Platform Regionaal Economische Stimulering*

Het arbeidsmarktbeleid is bij uitstek een regionale aangelegenheid. Daarom is de afgelopen periode ook verbinding gezocht met het bestuurlijk overleg van het Platform Regionaal Economische Stimulering (PRES). De regiopartners hebben onderstreept dat regionale samenwerking op dit dossier cruciaal is. Uit een eerste inventarisatie onder de PRES-gemeenten blijkt grote behoefte aan meer vraaggerichte middelbare- en hogere beroepsopleidingen waar jongeren opgeleid worden voor de vraag van de arbeidsmarkt. De indruk bestaat dat nu te veel jongeren worden opgeleid voor werkloosheid. Maar ook het vraagstuk dat MBO-niveau 2 opleidingen geen aansluiting bieden op de stijgende eisen van de arbeidsmarkt en de verbinding van Entreeopleidingen met de arbeidsmarkt, zijn zeer actueel.

### *Overige relaties die van belang zijn voor regionale samenwerking*

De relaties met de PAO's (Platform Arbeidsmarkt & Onderwijs) in de MRA en de REA's (Regionaal Economische Agenda's) in de subregio's Zaanstreek, IJmond en Kennemerland dienen nog verder te

# amsterdam economic board

worden uitgewerkt. In algemene zin richten PAO's zich op specifieke afstemmingsvraagstukken op lokaal en subregionaal niveau. Daarnaast kennen de PAO's een focus op sociaal-economische vraagstukken (toeleiding naar werk, werknemersvaardigheden). De REA's zijn gericht op economische ontwikkeling in subregio's.

## *Techniekpact*

Ook het onlangs overeengekomen Regionaal Techniekpact is voor dit Boardprogramma een relevant initiatief en wordt programmatische samenwerking afgestemd. De Noordvleugel (en daarbinnen: de metropoolregio) doet via dit pact een inspanning om de belangstelling voor en de instroom naar technische beroepen te vergroten, de kwaliteit van het technisch onderwijs te verbeteren en de uitstroom vanuit het technische beroepsonderwijs te behouden voor technische beroepen. De opgerichte Techniekraad Noord-Holland, bestaande uit techniekwerkgevers onder voorzitterschap van de gedeputeerde van de provincie Noord Holland, speelt bij de uitvoering een belangrijke rol.

## *Topsectorenbeleid*

De relatie met het Topsectorenbeleid van het kabinet is evident. Vijf van de speerpuntsectoren van de Board zijn ook een landelijke topsector. Voor die topsectoren zijn ook landelijke HCA's gemaakt. In een aantal gevallen is de regionale HCA per cluster een regionale operationalisatie van landelijke thema's en opgaven. De Boardorganisatie voorziet in een goede informatie-uitwisseling en afstemming met de landelijke HCA's. Vier landelijke trekkers van de HCA's uit de topsectoren werken mee aan de uitwerking van het regionale beleid van de MRA. Een verbreding met onder meer landelijke uitzendorganisaties is voorzien.

## **1.6 Leeswijzer**

In de navolgende hoofdstukken wordt het Board Programma Human Capital 2014 – 2020 verder toegelicht. Allereerst wordt in hoofdstuk 2 in vogelvlucht de ontwikkeling in de arbeidsmarkt van de MRA beschreven. In hoofdstuk 3 wordt een overzicht gegeven van alle HCA's per cluster. In hoofdstuk 4 worden de "doorsnijdende thema's" uitgewerkt in zes programmalijnen. Hoofdstuk 5 beschrijft hoe dit programma zal worden uitgevoerd en gefinancierd voor de jaren 2014-2016.

## 2. De arbeidsmarkt in de Metropoolregio Amsterdam in vogelvlucht

### 2.1 Inleiding

*"Een goed functionerende arbeidsmarkt en een hoog opgeleide beroepsbevolking is voor de MRA een belangrijke concurrentie- en vestigingsvoorwaarde. Volgens de European Cities Monitor is de beschikbaarheid van goed personeel al jaren een cruciale voorwaarde in de vestigingsoverwegingen van internationale bedrijven. Ook de Global City Competitiveness Index (GCCl) ziet menselijk kapitaal als belangrijke factor in het economisch concurrentieklimaat. Amsterdam scoort op de GCCl 2012 wereldwijd een op zich goede 17<sup>e</sup> plek (van de 120 gewogen steden), maar blijft op de factor menselijk kapitaal steken op een 28<sup>e</sup> plaats."*

Dit citaat uit "Werk maken van Talent" - het strategisch kader voor het Human Capital Programma van de Amsterdam Economic Board van oktober 2012 - is in twee opzichten belangrijk: het geeft het belang aan van een goed functionerende arbeidsmarkt (de beschikbaarheid van voldoende en goed opgeleid personeel); het geeft aan de positie van de MRA geen vanzelfsprekende topospositie is; de MRA heeft inderdaad de opgave werk te maken van talent.

Dit hoofdstuk verkent de belangrijkste cijfers over de arbeidsmarkt van de MRA. Bij het cijferoverzicht geldt een belangrijke handicap, waar ook de opstellers van de HCA's mee te maken hebben gehad: de snel optredende verslechtering van de conjunctuur en de effecten daarvan op de arbeidsmarkt zoals toenemende (jeugd) werkloosheid. De in dit hoofdstuk gebruikte cijfers - vooral afkomstig uit de Economische Verkenningen Metropoolregio Amsterdam 2012 en het SEO-rapport *De toekomst van de arbeidsmarkt in de Metropoolregio Amsterdam tot 2016* - geven interessante trends aan. Die trends zijn in veel gevallen het uitgangspunt geweest voor het schrijven van de HCA's per cluster en focussen voor een belangrijk deel op het verbeteren van de kwaliteit van het arbeidsaanbod. Kwantitatieve tekorten aan personeel zijn - op een paar functies en deelsectoren na - nu niet het grote probleem. Maar wanneer de conjunctuur weer aantrekt kunnen ze dat zeker worden. De MRA moet daar op voorbereid zijn. En: ook in economisch slechte tijden is de kwaliteit van het arbeidsaanbod een belangrijke internationale concurrentievoorwaarde.

### 2.2 De arbeidsmarkt van de MRA in kort bestek

Zoals in het inleidend hoofdstuk aangegeven moet verdere groei van de economie van de MRA vooral komen van de groei van de productiviteit en innovaties. Andere groeifactoren - met name de groei van het arbeidsaanbod - lijken tegen grenzen aan te lopen (tabel 2.1). De participatiegraad van de beroepsbevolking van de MRA ligt met 74 procent in internationaal opzicht hoog.

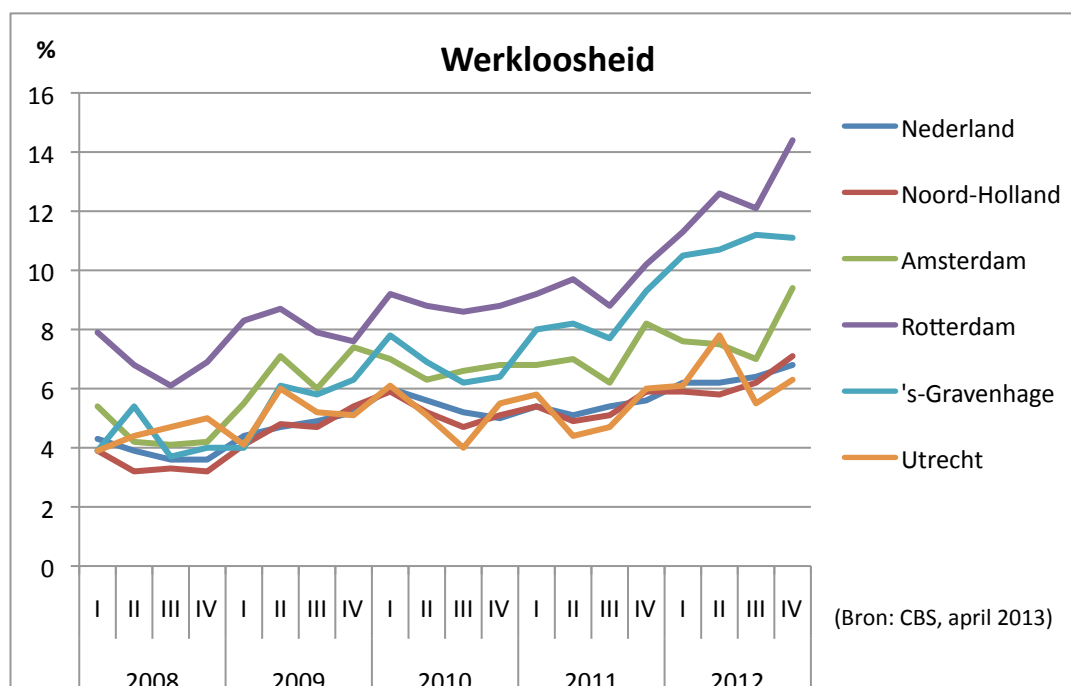
**Tabel 2.1** Enkele economische en arbeidsmarktkerncijfers van de MRA

	2007	2008	2009	2010	2011	2012*	2013*
Groei bruto regionaal product	4,0 %	2,6 %	- 3,2 %	2,8 %	1,5 %	0,8 %	1,0 %
Groei werkzame personen	1,9 %	1,7 %	- 0,6 %	0,2 %	0,5 %	0,3 %	0,6 %
Participatiegraad	72 %	73 %	73 %	73 %	74 %	74 %	74 %
Werkloosheid	4,8 %	3,9 %	5,0 %	5,5 %	5,5 %	5,8 %	6,5 %

\* prognoses; bron: Economische Verkenningen Metropoolregio Amsterdam 2012

De werkloosheid loopt inmiddels forsler op dan nog maar kort geleden de verwachtingen waren. De prognose van 6,5 procent voor 2013 is inmiddels ingehaald door de realiteit. De werkloosheid in Amsterdam nadert inmiddels de 10 procent. Voor de hele MRA zal dat percentage wat lager liggen, aangezien Noord-Holland als geheel relatief gunstig scoort.

**Figuur 2.1** Oplopende werkloosheid



Bron: derde voortgangsrapportage arbeidsmarktbrief gemeente Amsterdam

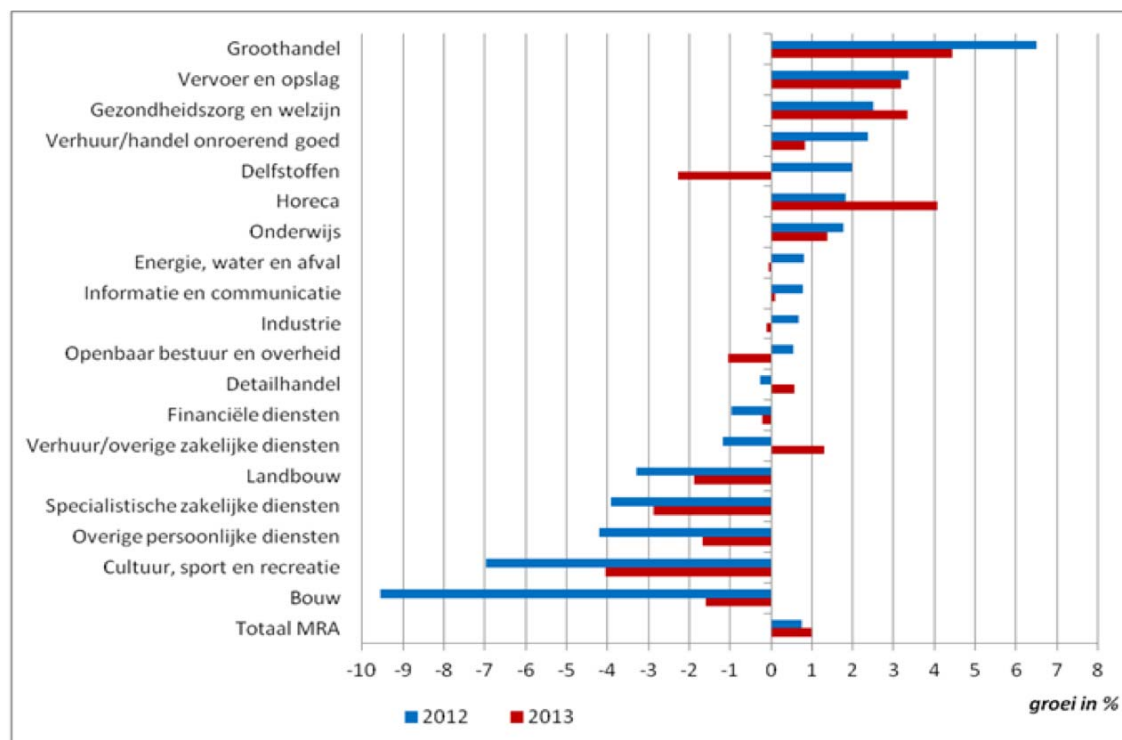
De prognoses van de economische ontwikkeling van de MRA zijn niet positief. ING Research heeft een schatting gemaakt van de ontwikkeling van de toegevoegde waarde in de sectoren in de MRA. Deze prognose, waarbij voor de totale economie van de metropoolregio Amsterdam een groei van

1 procent werd voorzien, is van halverwege 2012. Sindsdien zijn de groeiverwachtingen naar beneden bijgesteld. ING verwacht voor 2013 inmiddels dat de economie van Groot-Amsterdam (inclusief Haarlemmermeer en Schiphol) met 0,1 procent zal krimpen, tegenover een landelijke krimp van 0,7 procent (figuur 2.2).

# amsterdam economic board

De economische groei op middellange termijn - en in eerste instantie het economisch herstel - zal moeten komen van de groei van de arbeidsproductiviteit en het goed benutten van de niet-actieve beroepsbevolking. De belangrijkste opgave voor de arbeidsmarkt van de MRA is daarmee het ontwikkelen, aantrekken en benutten van talent. Een hoog gekwalificeerde beroepsbevolking als belangrijke uiting van menselijk kapitaal vormt voor de MRA een uiterst belangrijke groeivoorwaarde.

**Figuur 2.2** Prognose economische ontwikkeling Groot-Amsterdam, schatting uit 2012 en 2013



Bron: ING Research, 2013

Toekomstige groei in de MRA hangt daarom sterk samen met kennisontwikkeling en toename van het opleidingsniveau van de beroepsbevolking. Dat is in een notendop ook het idee achter de Lissabon-agenda: om internationaal goed te kunnen blijven concurreren en onze sterke economische positie vast te houden (of te versterken) is een op kennisontwikkeling en innovatie gerichte economie nodig en dat vergt een hoog geschoolde beroepsbevolking. Het opleidingsniveau van de beroepsbevolking in de MRA is de afgelopen jaren gestegen van 38 procent hoogopgeleiden in 2005 naar 42 procent in 2011 (tabel 2.3). Een verdere groei is nodig om goed mee te blijven doen ten opzichte van andere westerse landen. Nederland neemt in vergelijking met de OESO-landen nu een middenpositie in.

**Tabel 2.3** Opleidingsniveau Beroepsbevolking MRA in 2011 en toename sinds 2005

	laag	middelbaar	hoog	toename aandeel hoog opgeleiden
	aandeel in %			procentpunten
Nederland	21	44	35	4
Metropoolregio Amsterdam	19	39	42	4
Amsterdam	13	30	57	5
Overig Amstel-Meerlanden	16	37	47	2
Regio Haarlem	18	35	47	5
Gooi en Vechtstreek	19	40	40	3
Regio Haarlemmermeer	23	45	32	4
Almere en Lelystad	24	46	30	3
Waterland	26	45	29	2
Zaanstreek	24	48	27	2
IJmond	26	47	26	0



## 2.3 De zeven speerpuntclusters

De zeven<sup>2</sup> speerpuntclusters van de Board zijn samen goed voor 55 procent van de werkgelegenheid in de MRA (tabel 2.4). De mate waarin de speerpuntsectoren beter of slechter dan gemiddeld presteren (in termen van groei van de werkgelegenheid) verschilt nogal. De financiële sector en de zakelijke dienstverlening scoren het ene jaar beter, het andere jaar slechter dan de gemiddelde werkgelegenheidsgroei. Handel & logistiek scoort sinds 2009 steeds onder het gemiddelde. De creatieve industrie doet het beter dan het gemiddelde (met uitzondering van 2010 en de verwachting voor 2013). Toerisme & congressen zit steeds boven het gemiddelde. Het beeld bij ICT wisselt, net als bij de Life Sciences. Flowers & Food scoort elk jaar onder het gemiddelde. Grote sectoren als onderwijs en zorg ontbreken in de speerpuntclusters van de Board.

**Tabel 2.4** Werkgelegenheid speerpuntclusters AEB

	2011		2008	2009	2010	2011	2012*	2013*	
	x 1.000	aandeel in %	groei in %						
Totaal MRA	1.392		1,7	-0,6	0,2	0,5	0,3	0,6	
		MRA	NL						
Financiële en zakelijke diensten	366	26	19	0,7	-3,1	1,6	-0,1	0,9	0,6
w.v. Financiële diensten	79	6	3	-1,2	1,2	-1,1	0,8	0,4	0,1
w.v. Zakelijke diensten	287	21	16	-	-4,2	2,4	-0,4	1,0	0,7
w.v. Specialistische zakelijke diensten	129	9	7	-	-1,3	0,4	1,1	0,2	0,7
Handel & logistiek	172	12	11	2,2	-1,4	-0,5	0,2	-0,4	0,1
Creatieve industrie	83	6	3	-0,5	2,4	-0,8	0,8	1,2	0,2
Toerisme & congressen	72	5	4	1,0	0,3	3,2	0,6	2,1	2,0
ICT/eScience	64	5	3	3,1	0,2	-4,0	0,2	1,8	2,3
Flowers & food	15	1	3	-3,7	-0,3	-6,0	-2,3	-3,4	-2,3
Rode Life Sciences	3	0	0	8,8	-3,3	-1,0	2,5	-1,7	0,9

\* prognose

Bron: Economische Verkenningen Metropoolregio Amsterdam 2012

## 2.4 Verwachte vraag naar en aanbod van arbeid

De grootste sectoren kennen ook de grootste verwachte vraag naar arbeid tot 2016.

Figuur 2.3 verbeeldt een prognose van de verwachte groei aan de hand van een middenscenario van economische groei (1,25 procent per jaar in de periode 2013-2016), waarbij al rekening is gehouden met de pensioneringsgolf op de arbeidsmarkt. Overigens is het maar de vraag of die pensioneringsgolf van de komende jaren inderdaad een-op-een leidt tot een hogere vraag naar werknemers. In deze arbeidsmarktvaart zullen vertrekkende medewerkers niet altijd worden opgevolgd, of wordt werk anders en slimmer georganiseerd door inzet van technologie.

De actuele arbeidsmarktontwikkeling maakt kwantitatieve voorspellingen relatief. Interessant aan figuur 2.3 is daarom niet in de eerste plaats het aantal verwachte arbeidsplaatsen, maar de verdeling over de opleidingsniveaus. Een paar observaties. In de zorg bestaat ongeveer de helft van de arbeidsvraag uit hoger opgeleiden. Dat gaat in tegen het beeld dat er vooral 'handen aan het bed'

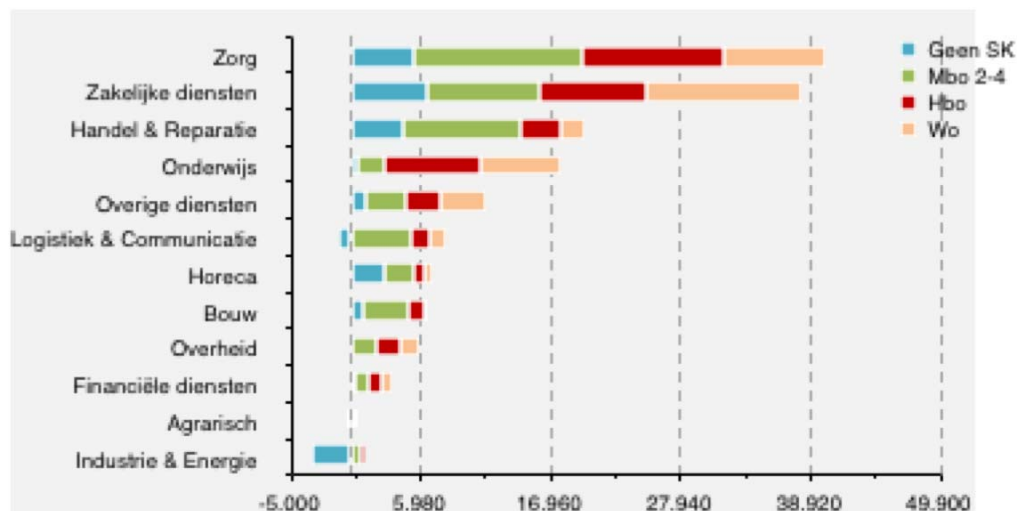
<sup>2</sup> Inmiddels is de maakindustrie als achtste cluster toegevoegd

# amsterdam economic board

nodig zijn. Ook de zorg is een kennisintensieve sector. Overigens is het om die reden een logische keuze om aan het cluster Life Sciences de sector Health (Zorg) toe te voegen

In de zakelijke en overige diensten valt een belangrijke polarisatie op: daar is vooral vraag naar hoger opgeleiden, maar ontwikkelt ook de vraag naar laagopgeleiden (zonder startkwalificatie) zich nog in opvallende mate. Juist naar het tussensegment van MBO-ers is in de dienstverlening relatief weinig vraag (MBO 2/3). In de logistiek en de industrie zal de laaggeschoolde werkgelegenheid juist weer afnemen. De (beperkte) groei concentreert zich hier op MBO- en HBO-werkgelegenheid.

**Figuur 2.3** Verwachte vraag naar arbeid op de arbeidsmarkt van de MRA tot 2016



Bron: SEO, *De toekomst van de arbeidsmarkt in de Metropoolregio Amsterdam tot 2016*

16

De vraag naar arbeid is de ene kant van de medaille, de ontwikkeling van het aanbod van arbeid de andere. Die ontwikkeling bestaat uit drie aspecten:

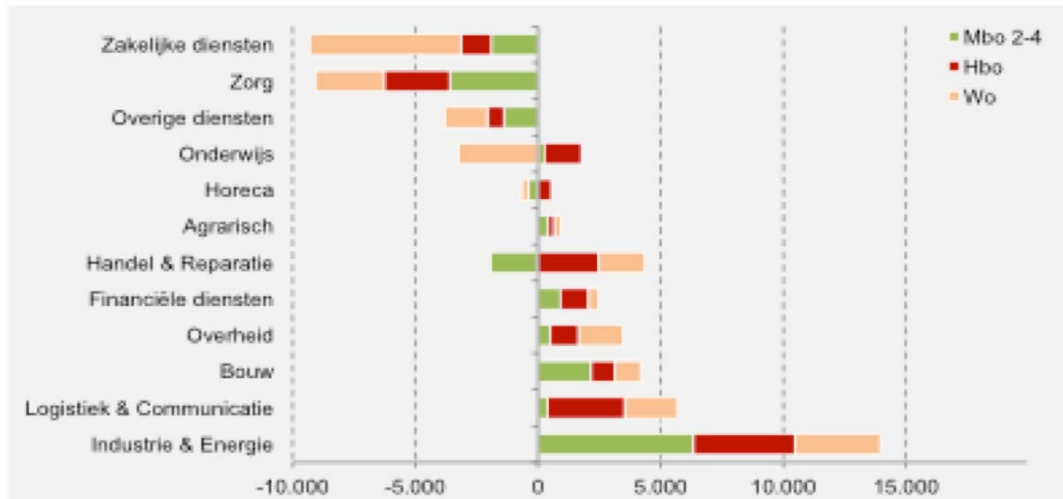
- het aantal starters op de arbeidsmarkt (schoolverlaters)
- de ontwikkeling van de werkloosheid en de arbeidsparticipatie
- het aantrekken van talent van elders (interregionaal of internationaal).

Aan de hand van het eerste aspect - de instroom van schoolverlaters en afgestudeerden - heeft SEO vraag en aanbod tegen elkaar afgezet (figuur 2.4).

**Figuur 2.4** Confrontatie vraag en aanbod (alleen vanuit uitstroom onderwijs) vanaf MBO 2



# amsterdam economic board



Bron: SEO De toekomst van de arbeidsmarkt in de Metropoolregio Amsterdam tot 2016

SEO verwacht op lange termijn tekorten in de zakelijke diensten, zorg, overige diensten en onderwijs. Om daar aan de vraag naar arbeid te voldoen, zou vooral talent van buiten naar de MRA moeten komen. Tegelijk is - zoals gezegd - vanwege de aanhoudende recessie de waarde van deze cijfers op middellange termijn nogal betrekkelijk. Dat blijkt ook uit de HCA's, die over het algemeen meer inzetten op kwalitatieve dan op kwantitatieve knelpunten. Zorg en onderwijs als deelarbeitsmarkten zijn ook voor de MRA belangrijke sectoren. Aanhoudende bezuinigingen in de zorg, als oplossing voor de crisis, zullen hun tol eisen in de werkgelegenheid.

De spanningsindicator van UWV Werkbedrijf illustreert dat nog eens. Alleen bij informaticaberoepen is op dit moment sprake van een krappe arbeidsmarkt. De HCA ICT gaat daar ook nadrukkelijk op in en is om die reden gepositioneerd over de clusters heen.

De onzekerheid rond de arbeidsmarktontwikkeling maakt de verwachtingen op korte termijn onzeker, maar voor de lange termijn blijft staan dat de MRA vanwege haar internationale concurrentiepositie moet blijven werken aan een goede toeleiding van het juiste talent naar het juiste werk. Die agenda boet in deze moeilijke tijd absoluut niet in aan belang.

## 3. De Human Capital Agenda's per cluster samengevat

### 3.1 Inleiding

De oplopende werkloosheid zorgt voor een ruimere arbeidsmarkt dan nog maar recent was voorzien. De HCA's leggen dan ook veel nadruk op kwalitatieve acties op de arbeidsmarkt: *mismatch* tegengaan door opleidingen beter aan te sluiten bij de arbeidsmarkt, inspelen op nieuwe ontwikkelingen en behoefte aan *cross-overs* tussen sectoren, het ontwikkelen van expertisecentra. Kwantitatieve knelpunten spelen op sommige plekken (zoals nadrukkelijk in de ICT), maar voeren nu niet de boventoon. Daarmee zetten de HCA's inderdaad in op het versterken van de structuur van de arbeidsmarkt op de lange termijn en sluit dit aan bij de analyse van paragraaf 2.1 en de daaruit volgende opgave: nu inzetten op kwaliteit, want een competitieve en "fite" arbeidsmarkt blijft een belangrijke internationale concurrentievoorwaarde.

### 3.2 Beschrijving essentiële punten HCA's

#### ***Creatieve industrie***

De creatieve industrie kent over het algemeen geen arbeidsmarkttekort in kwantitatieve zin. Dat heeft enerzijds te maken met de conjunctuurgevoeligheid van de sector en anderzijds met het jonge karakter van de werkzame personen, waardoor er een geringe vervangingsvraag is. Slechts in enkele specifieke technische en ambachtelijke beroepen zijn er tekorten, maar representatieve gegevens hierover ontbreken. Deze sector bestaat voor een groot deel uit ZZP-ers en kleine MKB bedrijven.

18

Het is met name een kwalitatief vraagstuk dat het Kernteam in de Human Capital Agenda signaleert. In hoofdlijnen gaat het om twee soorten *mismatch*:

- te weinig ondernemerschap
- een tekort aan multidisciplinaire denkkracht onder veel creatieve professionals
- ontbreken van faciliteiten die door de vele kleine bedrijven gezamenlijk gebruikt kunnen worden uit kosten efficiëntie overwegingen.

Vakinhoudelijke en technologische kennis moet volgens de HCA meer gecombineerd worden met een ondernemende en internationale houding.

De Kerngroep CI hanteert drie oplossingsrichtingen voor een versterkte *kwalitatieve* aansluiting op de arbeidsmarkt:

- allereerst een sterke verankering van het ondernemerschap in het creatieve onderwijsaanbod door middel van gastlessen door ondernemers en ontwikkelingstrajecten voor docenten
- daarnaast komen er bijscholingstrajecten voor creatieve professionals met een nadruk op ondernemersvaardigheden
- ten derde wordt ingezet op internationalisering om de concurrentiestrijd wereldwijd aan te kunnen en nieuw creatief talent aan te trekken.

Tot slot wordt het kwantitatieve tekort aan technici in de sector aangepakt door aantrekkelijkere onderwijsmodellen te ontwikkelen - in samenwerking tussen bedrijfsleven en onderwijs - en door een verhoogde inzet op het beïnvloeden van de beroepskeuze van middelbaar scholieren richting creatief-technische beroepen.

## **Financiële en Zakelijke Dienstverlening**

Het cluster Financiële en Zakelijke Dienstverlening is zowel naar aard van de dienstverlening als naar omvang van de bedrijven een zeer heterogeen cluster. Naast grote (internationaal georiënteerde) bedrijven met veel werknemers kent het cluster veel eenmanszaken / ZZP-ers (76%).

Er is nu geen sprake van een krapte op de arbeidsmarkt in de sector, niet op korte termijn en gezien de ontwikkeling van de concurrentiepositie van de MRA naar alle waarschijnlijkheid ook niet op lange termijn. Een onderzoek van SEO uit 2012 voorziet voor het cluster een tekort van 10.000 arbeidsplaatsen op lange termijn. In deze voorspelling is echter geen rekening gehouden met de huidige reorganisaties bij met name financiële dienstverleners die leiden tot grote uitstroom.

Naast de genoemde uitstroom van werknemers bij met name de financiële dienstverleners worden er enkele kwalitatieve mismatches geconstateerd:

- Allereerst de positie van enkele doelgroepen. Hoger opgeleide allochtone afgestudeerden hebben een slechtere uitgangspositie op de arbeidsmarkt. MBO-schoolverlaters hebben het zwaar door de stijging van het gevraagde opleidingsniveau in de sector en ontslagen ouderen hebben moeite weer een werkplek te vinden.
- Tegelijk is het lastiger om jong talent vast te houden, doordat zij meer eisen stellen aan zowel het werk (vooral autonomie en flexibiliteit) als de omgeving (cultureel aanbod, woningaanbod, et cetera) en daardoor relatief snel de keuze maken voor een andere werkomgeving.
- Ten slotte blijken huidige samenwerkingsvormen tussen onderwijs en bedrijfsleven, zoals de Associate Degree opleidingen, niet altijd te voorzien in een vraag.

De Kerngroep FZD werkt aan drie programmalijnen om bovenstaande vraagstukken op te lossen:

- het binden van voldoende talent en arbeidsaanbod aan de MRA
- het verbeteren van de vraagarticulatie van bedrijven
- het versterken van het vraaggericht onderwijs.

Binnen de eerste programmalijn worden acties ondernomen om de kansen van hoger opgeleiden van allochtone afkomst te verbeteren. Daarnaast wordt aandacht besteed aan de consequenties van de andere wensen en eisen die jong talent hebben als het gaat om werk en leven.

Vanuit de tweede lijn programmalijn, het verbeteren van vraagarticulatie van bedrijven, wordt aandacht besteed aan de ambitie om in de MRA op financieel en economisch terrein topopleidingen te hebben die aansluiten bij de behoeften van het bedrijfsleven. Het realiseren van deze ambitie vraagt beter inzicht in de behoeften van bedrijven en de factoren die een rol spelen bij de keuze voor (executive)opleidingen.

De derde programmalijn, het versterken van vraaggericht onderwijs, gaat aandacht uit naar de aansluiting tussen het MBO en de arbeidsmarkt. Er worden, met name als gevolg van wet- en regelgeving, steeds hogere opleidingseisen aan werknemers gesteld. Dit heeft tot gevolg dat de kansen van MBO-ers op de arbeidsmarkt afnemen. In het verlengde hiervan dient nagegaan te worden of de Associate Degree-opleidingen wel of geen oplossing zijn voor de stijging van het gevraagde opleidingsniveau.

## **ICT / e-Science**

De snelle en ingrijpende digitalisering van de maatschappij zorgt voor een almaar groeiende vraag naar ICT-professionals. Dat is met name te merken in de MRA. In de periode 2006-2010 nam de werkgelegenheid in de sector met 22,7 procent toe ten opzichte van een gemiddelde banengroei in Amsterdam van 11,3 procent. Er is sprake van een krapte op de arbeidsmarkt en de vraag blijkt daarbij crisisresistent te zijn. Over de hele linie is er een tekort van 15.000 medewerkers in de sector. Doordat het tekort landelijk en groot is - een tekort tot circa 10 procent van het huidige aantal ICT'ers -

# amsterdam economic board

kan zelfs de natuurlijke aantrekkingskracht van Amsterdam voor hoog opgeleide starters dit niet voorkomen.

De vraag focust zich met name op HBO- en WO-professionals die kunnen opereren op het snijvlak van ICT en andere sectoren (alle topsectoren van de MRA!). De instroom van nieuwe studenten blijft achter, ondanks het goede arbeidsmarktperspectief en het traditionele sekseverschil blijft zichtbaar. De ICT heeft daarbij te kampen met een verouderd beroepsbeeld bij scholieren.

Op korte termijn ziet de sector de noodzaak om buitenlands talent aan te trekken. Op lange termijn zet de sector in op een drietal actiepunten:

- vergroten van de instroom in het ICT-onderwijs door leerlingen al in het primaire en middelbare onderwijs voor het vak te interesseren
- verbeteren en aantrekkelijker maken van de huidige opleidingen door te focussen op ondernemerschap en de verbinding naar andere vakgebieden (zorg, logistiek, media) te stimuleren - dat werkt twee kanten op: ook niet-ICT-opleidingen zouden nadrukkelijker ICT-vaardigheden moeten aanbieden
- stimuleren van na- en bijscholing, waarvoor kleinere bedrijven aansluiting zouden moeten zoeken bij onderwijsinstellingen.

## **Toerisme & Congressen**

De verwachte uitstroom aan horecastudenten in de periode 2010-2016 is markant lager dan de verwachte groei van het aantal banen in dezelfde periode: 2.600 om 5.000. Toch kennen de horeca en toeristische dienstverlening op dit moment geen kwantitatieve *mismatch* op de arbeidsmarkt. Tekorten op middellange termijn worden opgevuld door studenten of arbeidsmigranten uit Zuid- of Midden-Europa.

In de HCA wordt wel een structurele zwakte geconstateerd: het hoge verloop onder personeel. Dit heeft te maken met het slechte imago voor professionals (een baan in de horeca is veelal niet meer dan een bijbaan), de zwakke concurrentiepositie van de sector door magere arbeidsvoorwaarden en de lage investeringen in personeel. De verborgen kosten voor ondernemers voor het steeds weer vervangen en opleiden van personeel komen te weinig aan de oppervlakte, evenals het besef dat *hospitality* een vak is met kwaliteitsstandaarden. Daarnaast sluiten opleidingen onvoldoende aan bij de werkpraktijk, hetgeen te merken is in de attitude en mentaliteit van leerlingen. Tot slot is er meer behoefte aan innovatievermogen en ondernemerschap onder studenten.

20

De Kerngroep wil bovenstaande vraagstukken ter hand nemen via drie programmalijnen:

- meer vakmanschap in de hospitality branche
- meer kennisontwikkeling om het toeristische aanbod te blijven innoveren
- de inzet van niet-werkend arbeidspotentieel.

Voor uitvoering van de eerste lijn wordt ingezet op een versterkte aansluiting tussen opleidingen en het bedrijfsleven, het verbeteren van het imago en het informeren van bedrijven over het belang van investeren in human capital. Binnen de tweede programmalijn wordt netwerkvorming tussen bedrijfsleven en onderwijs vorm gegeven en daarnaast wordt er gewerkt aan een HBO+ of WO-opleiding toerisme aan een Amsterdamse onderwijsinstelling.

## **Life Sciences & Health**

### *Life Sciences*

Het dynamische karakter van het Life Sciences & Health (LSH) cluster maakt het lastig om accurate voorspellingen te geven over het groeipotentieel van de sector. In de woorden van een MKB-ondernemer: "we kunnen volgend jaar verdubbeld of failliet zijn." Op basis van de verwachtingen van onderzoeksinstituten en medische centra signaleert het Kernteam Life Sciences toch enkele ontwikkelingen in de kwantitatieve aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt:

- een overall stijging van 5 procent naar LSH-personeel

# amsterdam economic board

- groei naar personeel met name bij farma-grootbedrijven en onderzoeksinstituten
- een daling van het R&D personeel met 4 procent
- op korte termijn een overschot aan WO-opgeleiden en dreigende tekorten op MBO- en HBO-niveau
- op lange termijn een verwacht tekort aan HBO- en WO-personeel.

De laatste twee signaleringen lijken wat paradoxaal. Het gure investeringsklimaat en de economische crisis lijken op korte termijn debet aan het overschot aan WO personeel. Outsourcing naar talent in het buitenland (bijv. Oost Europa) komt voor door een gebrek aan bepaalde, goedkope kennis (bijv. Bio informatica)

Het kwantitatieve tekort aan MBO- en HBO-talent, met name analisten en laboranten, wil de sector aanpakken door de instroom te vergroten. Dit bereikt men door middel van promotie van laboratoriumopleidingen en de sector. Het wetenschappelijk karakter van de sector zorgt voor een groot aandeel aan internationaal talent.

Daarnaast constateert de HCA enkele kwalitatieve *mismatches* op de arbeidsmarkt:

- onvoldoende praktijkervaring bij jonge professionals
- een tekort aan business skills en multidisciplinaire kennis
- gebrek aan soft skills bij met name WO+, sociale en intellectuele vaardigheden

Om de kwalitatieve *mismatches* op te lossen zet de HCA werkgroep in op de volgende actiepunten:

- oprichting van een stagedesk voor MBO – HBO - WO
- betere participatie van het bedrijfsleven, bijvoorbeeld door opdrachten uit het bedrijfsleven uit te voeren
- stimuleren van carrière ontwikkeling met Talent Cafe's en *Talent company visits*
- opzet ondernemerscursussen voor met name promovendi
- opzet van competentietraining t.a.v. soft skills
- opzet doorlopende leerlijn MBO-HBO-WO: recent is Hogeschool InHolland een samenwerking met het ROC van Amsterdam aangegaan

Een aantal van de bovengenoemde knelpunten spelen ook in de zorg. Voor de zorg arbeidsmarkt zullen de knelpunten nog in kaart worden gebracht.

## Zorg

De komende jaren verandert de zorg in (groot) Amsterdam ingrijpend. Dit heeft gevolgen voor de inzet en kwalificaties van het zittende en het toekomstig personeel. Zij vormen een belangrijke sleutel bij het leveren van zorg en voor het slagen van de veranderingen.

Voor de langdurige zorg, verpleging-verzorging-thuiszorg (VV&T), heeft de gemeente in samenwerking met zorgwerkgevers en opleiders de afgelopen jaren gewerkt aan de bestuursambitie langdurige zorg. De HCA Zorg gaat in op de betekenis van de ontwikkelingen in de zorg en de gevolgen daarvan voor de vraag naar personeel en hun kwalificaties.

De ziekenhuisbranche aanzienlijk groter, gehandicaptenzorg en VV&T kleiner. Totaal zijn er in de regio 46.300 voltijdbanen en ruim 63.000 medewerkers, met meer dan 26.000 in één van de 9 ziekenhuizen. De gezondheidszorg in Groot Amsterdam heeft andere kenmerken dan regio's elders in Nederland.

In de regio Groot-Amsterdam zien we dat vooral de Amsterdamse ziekenhuizen en de langdurige zorg (VVT) voor veel werkgelegenheid zorgen.

De komende jaren is er behoefte aan:

- Doorscholen en voorkomen van werkloosheid dan wel het verkorten van de periode
- Preventieve mobiliteit van boventallige medewerkers (niveau 1 en 2) vallend onder het sociaal plan

# amsterdam economic board

- Vergroten mogelijkheden voor niveau 4 en 5 in de langdurige zorg
- Betere wisselwerking theorie praktijk gericht op werken in de wijk: ontschot werken, opleiden en stagemogelijkheden
- Versterken competenties gericht op ondernemerschap en zakelijke dienstverlening
- Innovatie
  - ICT, domotica,
  - Zorg op afstand
  - Informele zorg

De aanbevelingen en de bevindingen op grond van de analyse van de arbeidsmarkt leiden tot de volgende **doelen en activiteiten**:

- Aanpak gevolgen uitstroom: doel voorkomen van werkloosheid dan wel deze periode zo kort mogelijk te laten zijn.
- Bevorderen nieuwe instroom: doel (aankomende) studenten en leerlingen perspectief bieden op werken in de zorg.
- Versterken competenties gericht op transitie van intramuraal werken naar extra muraal. Doel inspelen op de actuele zorgvraag.

## **Logistiek**

De sector logistiek staat door de stagnerende wereldeconomie zwaar onder druk. Ondanks dit gegeven wordt er een dreigende krapte op de arbeidsmarkt gesignaleerd de komende jaren. Door vergrijzing van het huidige personeel wordt de vervangingsvraag tot 2030 geschat op 12.000 banen. Dit kan slechts in beperkte mate gevuld worden door schoolverlaters en de beschikbare flexibele schil.

Door toenemende technologische innovatie en automatisering ontstaat er daarnaast ook een kwalitatieve *mismatch* op de arbeidsmarkt. Het gemiddelde opleidingsniveau in de sector is te laag, 75 procent heeft maximaal een mbo-2 diploma. Om- en bijscholing is vereist.

22

De krapte op de arbeidsmarkt gaat de sector aanpakken middels drie actielijnen:

- het vergroten van de instroom door interesseren middelbaar scholieren voor logistiek
- het aantrekken van zij-instromers, werkzoekenden, inclusief scholing
- het aantrekken van binnen- en buitenlands talent op alle niveaus

De kwalitatieve opgave tot slot bestaat uit bijscholing van het laaggeschoolde personeel en het gebruik van ontwikkelde kennis in het onderwijs in de beroepspraktijk. Bijscholing is een verantwoordelijkheid van individuele ondernemers, de verspreiding van kennis ligt bij de onderwijspartijen.

## **Flowers & Food**

### *Flowers*

De tuinbouwsector staat bekend om de vele buitenlandse werknemers (Midden- en Oost Europa) die er werkzaam zijn. Twintig procent van het personeel is echter hoogopgeleid en door het toenemende belang van de veredelingssector en het gewenste multidisciplinaire werken (zoals werktuigbouwkunde, bedrijfseconomie, ICT) zal dit aantal alleen maar stijgen. Concreet is er een tekort aan de volgende doelgroepen:

- HBO- en WO-gediplomeerden tuinbouw waaronder plantveredeling
- MBO-gediplomeerden tuinbouw en specifiek biotechnologie of toegepaste biologie
- juristen, bedrijfseconomen, ICT personeel, marketeers en managers met een specialisatie in tuinbouw/sierteelt.

Geconstateerd is dat in Noord-Holland, ondanks de aanwezigheid van twee Greenports, een agrarische HBO-opleiding ontbreekt die jongeren aflevert om een land- of tuinbouwbedrijf te

# amsterdam economic board

leiden/managen. De vraag en aanbod van MBO-gediplomeerden is cijfermatig aangegeven in de HCA: een vraag van 500 tot 600 plekken per jaar op een aanbod van circa 250 studenten.

In de Human Capital Agenda worden de volgende acties noodzakelijk geacht:

- een hogere instroom van studenten in plantveredeling en laboratoriumonderwijs door enthousiasmering van middelbare scholieren
- een betere aansluiting tussen niet-agrarische opleidingen en de sector, imago verbeteren is daarbij belangrijk
- het aantrekken en vasthouden van buitenlands talent
- medewerkers zelf meer verantwoordelijk maken voor bij- en herscholing

## *Food*

In de Human Capital Agenda voor Food wordt voor de voedingsmiddelindustrie in de MRA op dit moment een tekort aan procesoperators en onderhoudsmonteurs op MBO-niveau 2 t/m 4 geconstateerd. Het personeel is sterk vergrijsd. De HCA stelt dat 26 procent van de vacatures uit vervangingsvraag bestaat. Het eenvoudige werk wordt door goedkope arbeidskrachten verricht (EU arbeidsmigranten) maar onduidelijk is hoe groot deze groep is. Tijdelijke tekorten worden op dit moment in grote mate opgevangen door buitenlands personeel of inhuur van technische bureaus. Op lange termijn zal door verdergaande automatisering de vraag naar hoog opgeleiden verder stijgen, evenals specifiek opgeleide MBO-ers. Cijfermateriaal hierover is niet aanwezig.

Het aanbod van MBO, HBO en WO opleidingen in de regio is daarbij beperkt:

- Wageningen University zit op afstand
- HBO opleidingen voor voedingsmiddelentechnologen zitten in Delft en Den Bosch
- de MBO-opleidingen Maintenance, Engineering en Procesoperators B en C zijn matig gevuld.

De sector erkent echter dat er voorlopig gewerkt zal moeten worden met de huidige onderwijsinfrastructuur. Er moet allereerst gewerkt worden aan een hogere instroom vanuit middelbare scholen. Daarnaast zullen er vanuit het bedrijfsleven relaties moeten worden opgebouwd met studenten buiten de regio. Een nieuw curriculum in de regio zou uiteindelijk vanuit een collectief van bedrijven kunnen worden vormgegeven.

23

## **High Tech Materials (Maakindustrie)**

Dit cluster is recent toegevoegd aan de Board en is een cluster in opbouw. Er is nog geen Human Capital Agenda gemaakt, maar wel een ambitiedocument waar een aantal 'zwakten' en 'bedreigingen' m.b.t. human capital worden genoemd:

Zwak:

- Imago, onderschatting belang maakindustrie
- Te weinig aanbod technisch personeel

Bedreiging:

- Vergrijzing personeel en onvoldoende instroom jongeren
- Investerings in onderwijs en personeel lopen terug

Verder is er binnen het cluster een onderscheid te maken tussen grote en kleine bedrijven in kansen en bedreigingen.

1. Kansen en bedreigingen volgens 'grote', gevestigde bedrijven:

Het vinden van voldoende en goed gekwalificeerde arbeidskrachten is lastig in de Maakindustrie. De technische opleidingen in Nederland (MBO, HBO, WO) zijn van een goed niveau, maar er komen te weinig starters op arbeidsmarkt om te voldoen aan de vraag van bedrijven.



# amsterdam economic board

Veel bedrijven kijken daarom naar het buitenland om nieuw, technisch geschoold personeel aan te trekken. Terwijl er in Nederland een groot potentieel aan arbeidskrachten is. Hoe krijgen we jonge mensen zover dat ze een technische opleiding gaan volgen?

## 2. Thema's volgens kleine, 'jonge' ondernemers:

Kwaliteit en beschikbaarheid van starters op de arbeidsmarkt sluit niet altijd even goed aan bij de wensen van ondernemers in de Maakindustrie. Er is wel animo om scholen te helpen, maar die strandt vaak in bureaucratie. Een deel van de opleiding kan plaats vinden bij / kan georganiseerd worden door het bedrijfsleven in de Maakindustrie. Hierbij kan gedacht worden aan stages bij kleine bedrijven of vak-bedrijfscholen bij grotere bedrijven.



## 4. Het programma

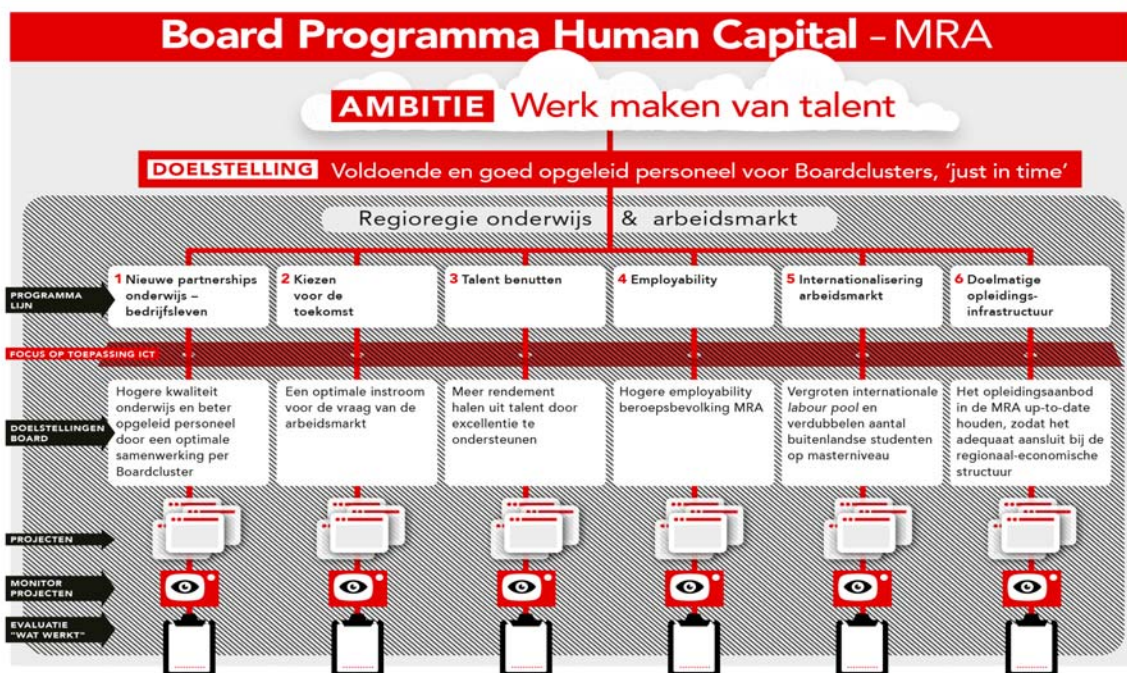
### 4.1 Inleiding

Het strategisch kader “Werk maken van Talent” en de acht HCA's van de clusters noemen een aantal “doorsnijdende” onderwerpen die invloed hebben op het verbeteren van de werking van de arbeidsmarkt in de MRA en op een betere onderlinge aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt.

Voor dit programma zijn deze onderwerpen gerubriceerd, met als kernvragen: welke thema's zijn het meest bepalend voor een effectief werkende arbeidsmarkt in de MRA? Hoe kunnen we, in samenhang en op systeemniveau, de grootste slagen maken om de hoofddoelstelling (“**voldoende en goed opgeleid personeel voor de Boardclusters, op het juiste moment**”) te realiseren? En welke speerpuntacties zijn daarvoor op korte en middellange termijn noodzakelijk? In dit hoofdstuk wordt het Board Programma Human Capital beschreven. Daarin zijn de HCA-acties geïntegreerd. De ambitie en doelstelling op Boardniveau zijn vertaald in programmalijnen. Voor iedere programmalijn is de concrete focus van de Board benoemd. Samengevat zet dit programma in op de volgende programmalijnen:

1. Nieuwe partnerships onderwijs – bedrijfsleven
2. Kiezen voor de toekomst
3. Talent benutten
4. Employability
5. Internationalisering arbeidsmarkt
6. Doelmatige opleidingsinfrastructuur

In Figuur 4.1 is het Board Programma ‘Human Capital’ schematisch weergegeven.



Figuur 4.1 Het Board Programma Human Capital 2013 - 2016

# amsterdam economic board

In de ambitie “ Werk maken van Talent” is het creëren van banen en stageplaatsen het uiteindelijke doel. Verhoging van productieve vaardigheden door scholing is hierbij essentiële voorwaarde. Om die reden is Regioregie Onderwijs & Arbeidsmarkt de paraplu over alle activiteiten.

In de projectentabel (*bijlage a*) zijn alle acties en projecten samengevat. Alle relevante clusterprojecten (die ook onderdeel uitmaken van het HCA implementatieplan per cluster) zijn gerubriceerd naar de programmaliijnen. Daarmee wordt inzichtelijk hoe de activiteiten in de clusters bijdragen aan het realiseren van de Boarddoelstellingen. Deze tabel geeft de huidige stand van zaken weer. In de eerste programmaperiode 2013 – 2016 zal de dynamiek zichtbaar worden in een halfjaarlijkse update. Het verloop van bestaande projecten wordt daarmee transparant en nieuwe initiatieven kunnen worden toegevoegd.

Het Board Programma Human Capital past in de strategische ambitie om maatwerk op regionaal niveau toe te passen bij interventies op de arbeidsmarkt: Regioregie Onderwijs & Arbeidsmarkt. In het Board Programma staat gezamenlijke aanpak van het verhogen van de arbeidsproductiviteit en economische groei door scholing en onderwijs voorop.

## Regioregie Onderwijs & Arbeidsmarkt

Het concept van Regioregie gaat uit van regionaal maatwerk bij het ontwikkelen van nieuwe concepten in onderwijs en scholing en van regionale integratie en coördinatie van bestaande ideeën en programma's. Het doel hiervan is om de doelmatigheid en de effectiviteit van investeringen in menselijk kapitaal significant te verhogen. Regioregie Onderwijs & Arbeidsmarkt gaat uit van het doorbreken van bestaande scheidslijnen en structuren in budgetten van financiers van scholing.

Zowel de organisatie als de financiering van het onderwijs en bedrijfsgerichte scholing is sterk gefragmenteerd. Beroepsonderwijs wordt gefinancierd door het ministerie van OCW en aangeboden binnen ROC's, HBO's en universiteiten. Scholing in beroepsgerichte vaardigheden voor werkzoekenden door het UWV en de gemeenten via aparte opleidingstrajecten en scholing van werkenden wordt gefinancierd uit O&O fondsen of direct betaald door werkgevers en werknemers zelf.

Om tot een dergelijke vorm van regionale regie te komen zijn de volgende elementen noodzakelijk:

1. Een belang voor betrokken partijen (kennisinstellingen, scholingsaanbieders, gemeenten, UWV, O&O fondsen, werkgevers, werknemers/vakbonden);
2. Het financieringsstelsel – zowel van de nationale overheid als van nationale O&O-fondsen – zou vrijheidsgraden moeten kennen om regionaal maatwerk (“regio regie”) te kunnen realiseren.
3. Een set van bewezen "interventie-instrumenten en -programma's";
4. Een set van ijkpunten waarop successen beoordeeld kunnen worden, en resultaten toebedeeld zullen worden (en uiteraard randvoorwaarden benoemd zijn);

De samenwerking tussen overheid, bedrijfsleven en kennisinstellingen die in de Amsterdam Economic Board is opgezet, biedt een uitstekende basis om Regioregie op te gaan zetten. Amsterdam kan als proeftuin dienen voor een landelijke aanpak. Als strategische ontwikkeling en als instrument voor het realiseren van de doelen zet de Board daarom in het kader van dit Boardprogramma in op het uitwerken van Regioregie Onderwijs & Arbeidsmarkt.

## Toepassing ICT als accelerator

Onze samenleving digitaliseert in hoog tempo. Het leidt tot een “*Internet of Everything*”, een vloed van digitale gegevens genererend, die - mits op een slimme manier gehanteerd, geïnterpreteerd en gedistribueerd – meerwaarde creëert in vrijwel alle sectoren van onze economie en samenleving. ICT levert de technologie daarvoor en is daarmee de “*big enabler*” van onze welvaart en ons welzijn. De Metropoolregio Amsterdam beschikt over een uitstekende uitgangspositie om een voorhoedepositie in te nemen in die digitale wereld. Het beschikt over de infrastructuur, de kennis, burgers die ontvankelijk zijn voor digitale ontwikkelingen en in principe ook over een ambiance die aantrekkelijk is voor het aantrekken van creatief talent. De kansen om verder door te groeien tot een topregio in de digitale wereld wil de Board vertalen in een focus op ICT in het Human Capital programma.

Het is essentieel dat de regio zich prepareert op de consequenties van de digitale (r)evolutie voor de arbeidsmarkt. De regio zal moeten inzetten op een beroepsbevolking, die over zowel ICT-kennis als ICT-vaardigheid beschikt. Kennis om de basis voor nieuwe ICT-ontwikkelingen te leggen en vaardigheid om ICT te verbinden met de alom aanwezige *content*. De beschikbaarheid van een kwalitatief goed toegerust reservoir van talent, rustend op een brede bedding van ICT-vaardige burgers, is voorwaarde om in de frontlijn te staan van een wereld waarin digitale innovatie de economische slagkracht bepaalt. Daarom is het een randvoorwaarde dat het onderwijs inspeelt op de veranderende eisen die de digitaliserende wereld stelt.

## 4.2 De programmalijnen

### Programmalijn 1: Nieuwe partnerships onderwijs - bedrijfsleven

#### **Beschrijving**

Onderwijs bereidt jongeren voor om een succesvolle carrière te ontwikkelen en heeft daarmee zowel een maatschappelijk als economisch doel. Iedere scholier/student leert op zijn of haar eigen niveau, met als doelstelling om maximaal rendement te halen uit ieders talent. Het is essentieel dat opleidingen nauw aansluiten bij de actuele vraag van werkgevers en daarmee inhoudelijk goed aansluiten op de vraag van de arbeidsmarkt. Dat vraagt om een goede interactie en samenwerking van onderwijsinstellingen en bedrijven.

In de praktijk werken onderwijs enerzijds en bedrijven al veel samen. Hogescholen en MBO-opleidingen bijvoorbeeld hebben doorgaans een breed netwerk onder het bedrijfsleven, onder meer bij het plaatsen van stagiaires. En een ander voorbeeld: de MBO- en HBO-opleidingen hebben bedrijfsadviescommissies, waarin het bedrijfsleven input geeft op het curriculum. Maar de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt moet nog een forse stap beter en intensiever om de ambities voor economische ontwikkeling van de Boardclusters waar te maken.

#### **Doelstelling: hogere kwaliteit onderwijs en beter opgeleid personeel door een optimale samenwerking in de triple helix**

De Board streeft naar een hogere kwaliteit van het onderwijs, specifiek voor de speerpuntclusters. Studenten moeten onderwijs krijgen dat *up to date* is en waarin de actuele ontwikkelingen in het vakgebied zijn verwerkt in het curriculum. Docenten (op alle niveaus, dus ook lectoren en professoren) moeten beter geïnformeerd zijn over innovaties in het bedrijfsleven en dit in hun lespraktijk een plaats geven. Dat vraagt vooral om **innovatie** en **versnelling** van de samenwerking tussen onderwijs en arbeidsmarkt. Het organiseren van een betere samenwerking vindt enerzijds plaats binnen de context van de HCA's per cluster. Daar zitten de branche-specifieke opleidingsinstituten en organisaties van het bedrijfsleven aan tafel. Anderzijds wordt van de Board strategische inzet gevraagd om de verbinding beter tot stand te brengen. Vanuit de Boardprogramma Human Capital wordt hieraan ondersteuning gegeven: door het inbrengen van *best practices* en het leggen van verbindingen.

# amsterdam economic board

Concrete voorbeelden van nieuwe partnerships die gericht zijn op beter articuleren van de vraag in het onderwijs zijn het Green Student Lab (cluster Flowers) en het Breed Overleg Toerisme.

Programmaliijn 2: Kiezen voor de toekomst

## Beschrijving

Sommige studierichtingen zijn populair, andere veel minder. De instroom in studierichtingen is getalsmatig niet per definitie een afgeleide van het arbeidsmarktperspectief. Daardoor kan een suboptimale toestroom naar de arbeidsmarkt ontstaan: voor sommige sectoren wordt een overtal aan afgestudeerden afgeleverd, terwijl andere sectoren met (structurele) tekorten kampen.

Met een krimpende arbeidsmarkt (als gevolg van de vergrijzing) en een onverminderd grote ambitie op structurele economische groei kan de MRA zich geen scheefgroei in studie- en beroepskeuze veroorloven. Via een *early warning system* moet er meer zicht komen op functies en functieprofielen waar de arbeidsmarkt in de MRA op middellange termijn om vraagt. Er moet ook gericht meer werk gemaakt moeten worden van het ondersteunen van jongeren bij het maken van een juiste keuze: kiezen voor een goede opleiding, maar ook tijdens de studie (aan de hand van beroepenoriëntatie) kiezen voor het juiste uitstroomprofiel en een eventuele vervolgopleiding.

## Doelstelling: een optimale instroom voor de vraag van de arbeidsmarkt

De Board richt zich specifiek op een voldoende instroom en doorstroom van studenten voor de clustergerelateerde opleidingen, op alle relevante niveaus, met als doel om de instroom op de arbeidsmarkt voor de Boardclusters zo optimaal mogelijk te laten zijn. Daarvoor zijn tweejaarlijkse arbeidsmarktanalyses per cluster en de in-, uit- en doorstroom gegevens van de opleidingsinstellingen onontbeerlijk. Op basis van de uitkomsten van die analyses kan worden bijgestuurd.

Voor het interesseren van jongeren voor opleidingen met een “instroomtekort” is samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven een voorwaarde. De uitdaging is om jongeren enthousiast te maken voor studierichtingen met arbeidsmarktperspectief. Dat kan concreet vorm krijgen met masterclasses, stages of projecten als onderdeel van het onderwijs. Vooral voor technische richtingen (waaronder ICT), maar ook voor bijvoorbeeld de clusters Flowers & Food en Logistiek is een extra inzet (bijvoorbeeld met imagocampagnes) noodzakelijk.

Naast de initiële studiekeuze gaat het bij “kiezen voor de toekomst” ook om de beroepsoriëntatie tijdens de studie. Het onderwijs werkt al met reguliere trajecten voor loopbaanoriëntatie- en begeleiding (LOB-trajecten), ondersteund door actuele en toegankelijke informatie over de kansen op de arbeidsmarkt (zoals <http://www.kansopwerk.nl>).

## Stagedesk Life Sciences

De stagedesk - [www.internsinosciences.nl](http://www.internsinosciences.nl) - is opgericht om in Life Sciences & Health onderwijs en de beroepspraktijk beter op elkaar te laten aansluiten. Studenten uit WO, HBO en MBO kunnen eenvoudig en gratis stageplekken vinden binnen farma, biotech, medische technologie, agro, food & flowers, chemie en energie. Het initiatief is een samenwerking tussen regionale opleidingen (VU, ROCvA, NOVA college). Deze samenwerking is tevens de sterkte van het concept: de scholen en universiteiten schrijven zelf de werkgevers aan om stage-opdrachten op te geven. Daarbij plaatsen de zij ook een overzicht van de opleidingen online, zodat werkgevers een volledig inzicht krijgen in de kwaliteiten van de studenten en de vereisten van de opleiding. Werkgevers kunnen hierdoor efficiënter stage-opdrachten creëren.

Een ander concreet voorbeeld van een aanvullende actie is de Innovatieklas (nu voor Flowers, Food en Logistiek, zie ook [www.innovatieklas.nl](http://www.innovatieklas.nl)). Het doel van de Innovatieklas is een integrale samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven aan de hand van actuele vraagstukken uit het



# amsterdam economic board

bedrijfsleven. Innovatieklassen kunnen uitmonden in meer stageplaatsen en afstudeeropdrachten. Daarnaast is het een (inmiddels beproefde) methode om studenten te interesseren voor functies waar zij niet direct hun eerste gedachten naar uit laten gaan.

Programmalijn 3: Talent benutten

## **Beschrijving**

De regionale economie van de MRA is kennisintensief, zeer divers en internationaal georiënteerd. Daarnaast kent de MRA een hoge arbeidsproductiviteit, als afgeleide van de verregaande automatisering van productieprocessen en van de ver doorgevoerde toepassing van ICT.

De hoogstedelijke arbeidsmarkt van nu stelt hoge eisen aan de nieuwe toetreders. Specifiek geldt dit voor kennis van ICT, kennis van hoe het bedrijfsleven werkt (ondernemersvaardigheden) en kennis van wereldtalen die in het internationale handelsverkeer worden gebruikt. Het Nederlandse curriculum is, gemiddeld gesproken, een goede basis maar is niet altijd toereikend om nieuwe toetreders in de Metropoolregio Amsterdam een “vliegende start” in hun carrière te kunnen geven. Als voorbeeld voor een goed toegesneden aanpak kan het instellingsbesluit van de HvA worden genoemd: *“In alle curricula besteden we aandacht aan de grootstedelijke vraagstukken; internationalisering en onderzoek zijn daar vanzelfsprekend onderdeel van. Zo leiden wij studenten op die zijn toegerust voor het werken in een grootstedelijke, interculturele en innovatieve context”*

## **Doelstelling: meer rendement halen uit talent door excellentie te ondersteunen**

De Boardambitie van “Global Business Hub” vereist dat excellent talent op alle niveaus tot maximale ontwikkeling komt. Daarom ondersteunt de Board de realisatie van Centers of Expertise (CoE) en Centra voor Innovatief Vakmanschap (CIV). De Board wil verder stimuleren dat binnen en buiten het curriculum extra wordt geïnvesteerd in het tot volle wasdom brengen van talent, via het opzetten van excellentieprogramma's.

Binnen het curriculum liggen er kansen in het benutten van de vrije keuzeruimte in het MBO. Daarvoor kan een algemeen geldende module voor de MRA worden ontwikkeld, waarin specifieke “grootstedelijke” competenties (waaronder toegepaste ICT-kennis) worden opgenomen. Bij HBO- en WO-opleidingen kunnen additionele “honours programs” of “summer schools” worden opgezet, waarmee studenten een extra aantekening op hun diploma kunnen behalen.

## **I AMsterdam diploma (werktitel)**

De Board wil verkennen of er draagvlak is voor extra-curriculaire activiteiten in de vorm van een annex aan het reguliere MBO diploma, het zogenaamde I AMsterdam diploma (of MRA diploma). Zo'n diploma maakt extra inzet van studenten zichtbaar en opleidingen bieden op deze wijze studenten een kans om hun talenten beter te ontwikkelen en zich te onderscheiden. Het idee voor een **I AMsterdam diploma** gaat over een herkenbaar apart certificaat, aangehecht aan het reguliere diploma.. Het is daarmee een aanvulling op de reguliere opleiding. Regiospecifieke competenties waar de arbeidsmarkt om vraagt worden in het lesprogramma voor het **I AMsterdam diploma** opgenomen. Excellentie kan daarmee worden onderstreept. Voor werkgevers is diploma herkenbaar: hun beoogde nieuwe medewerkers hebben een “plusprogramma” doorlopen. In het HBO en aan de universiteiten bestaan al Masterclasses en honours programma's, maar ook daar kan overwogen worden een dergelijke annex in te voeren voor bijvoorbeeld ondernemersvaardigheden of ICT vaardigheden. De partners in de Board en de Young Board worden uitgedaagd om hier, met ondersteuning van de Board, een verkenning naar te doen. Ook organisaties buiten de Board – zoals de uitzendbureaus, het initiatief TeamStage, [www.adopteereenhoogleraar.nl](http://www.adopteereenhoogleraar.nl) en andere initiatieven – kunnen aanhaken bij deze verkenning.

# amsterdam economic board

Programmalijn 4: Employability

## **Beschrijving**

De economie van nu is anders dan die van 20 jaar geleden. Waar voorheen veel arbeid min of meer was gestandaardiseerd, is er nu een grote dynamiek in functieprofielen en -vereisten. En ook de komende jaren zullen arbeidsrelaties veranderen, onder invloed van toenemende internationalisering en veranderingen in de arbeidswetgeving. Wie na de basisopleiding "het er bij laat", loopt vroeger of later vast in een gebrek aan employability. Baanzekerheid wordt vervangen door werkzekerheid. (Intersectorale) Mobiliteit en flexibiliteit zijn de nieuwe sleutelbegrippen.

Deze veranderingen vragen om een nieuwe benadering (in organisatie en financiering) van investeringen in arbeidsmarkt, onderwijs en scholing. Werknemers zullen zelf meer verantwoordelijk worden voor de ontwikkeling van hun kennis en vaardigheden. Vaker dan nu zal regulier onderwijs en bedrijfsgerichte scholing gericht moeten zijn op andere functies, andere beroepen en werk in andere bedrijfstakken. Deze ontwikkelingen hebben gevolgen voor zowel werkgever- als werknemerschap.

## **Doelstelling: hogere employability beroepsbevolking MRA**

In het kader van "Regioregie Onderwijs & Arbeidsmarkt", zoals dat vorm gaat krijgen, ondersteunt de Board concrete pilots in de clusters. De al werkende aanpak van het Schipholcollege is een goed voorbeeld van een concrete samenwerking in de "triple helix" om tot efficiënte her- en bijscholingstrajecten te komen. Vijf van de zeven clusters doen verkenningen naar "van werk naar werk" trajecten of hebben concrete acties in voorbereiding. De inzet in pilots in clusters kunnen bij gebleken succes ook naar andere clusters worden vertaald.

## **Een voorbeeldproject: Regioregie bij ontwikkeling High Tech Campus IJmond**

Een veelbelovend initiatief om een nieuwe samenwerkingsvorm voor meer employability te komen is het High Tech Campus initiatief in de IJmond. Daar ontwikkelen Tata Steel, de Provincie Noord-Holland en de Kamer van Koophandel en nieuwe opleidingsfaciliteit voor technisch personeel. Doelstelling is om alle bedrijven in de High Tech cluster in de IJmond te laten profiteren van de vakkennis die op de Campus wordt gebundeld. Medewerkers die worden bijgeschoold kunnen daardoor meer flexibel worden ingezet en makkelijker van baan of werkgever veranderen. Bij de financiering van de High Tech Campus moeten ook de bestaande (landelijke) O&O fondsen worden betrokken en de reguliere kennisinstellingen. De High Tech Campus kan als regionaal én landelijk sprekend voorbeeld van Regioregie Scholing tot ontwikkeling komen.

30

Programmalijn 5: Internationalisering arbeidsmarkt

## **Beschrijving**

Nederland, en de regio Amsterdam in het bijzonder, kent van oudsher een open economisch systeem met veel internationale handelsbetrekkingen en een bovengemiddeld niveau van (wederzijdse) internationale investeringen. In die traditie paste het prima dat Nederland en KLM partner waren in het "Open Skies" verdrag, destijds een primeur in de internationale luchtvaart. En in die traditie past het ook dat Amsterdam een multiculturele stad is, met 159 nationaliteiten onder haar inwoners.

Tegen die achtergrond is het zorgwekkend dat Amsterdam in de Global City Index, met een overall ranking van 7<sup>e</sup> stad in Europa, op de indicator "International labour market" op de 15<sup>e</sup> plaats staat (AT Kearney, 2013). Met name het ontbreken van een voldoende grote *pool* van internationaal talent is debet aan deze lage klassering. Internationale investeerders geven aan belang te hechten aan de beschikbaarheid van internationaal talent. En daarbij: in een kennisintensieve regionale economie is

# amsterdam economic board

het een kwaliteit in zichzelf dat internationaal geschoolde kenniswerkers zich thuis weten en voelen in de regio.

## **Doelstelling: vergroten internationale *labour pool* in de MRA en verdubbelen aantal buitenlandse studenten op masterniveau**

De Board zet in op een significante groei van de *internationale arbeidsmarkt* in de MRA. Dat doet zij niet alleen vanuit een kwalitatieve overwegingen, maar ook vanuit kwantitatieve. Ondanks de huidige recessie is de trend immers dat de arbeidsmarkt in de MRA op middellange en lange termijn krap wordt. Vooral in de sectoren ICT en Health is in de nabije toekomst de instroom van internationaal talent een *must do*.

De Board zet in op een verdubbeling van het aantal (talentvolle) buitenlandse studenten op masterniveau. Daarmee wordt niet alleen een bijdrage geleverd aan internationalisering van de arbeidsmarkt (als studenten een werkring in de MRA vinden), maar ook wordt het kwaliteitsniveau van studenten gemiddeld op een hoger plan gebracht. Daarnaast zijn de studenten van nu de handelspartners en investeerders van de toekomst: wie in Amsterdam heeft gestudeerd, is doorgaans ambassadeur voor het leven. Investeren in het aantrekken van buitenlands talent loont dus.

## **Speerpuntproject: Internationale acquisitie talent voor ICT**

De Board en EZ Amsterdam maken een begin met het gericht werven van internationaal talent (kenniswerkers en studenten), in samenwerking met internationaal opererende bedrijven en de hoger onderwijsinstellingen/kennisinstututen. Er is al veel voorwerk gedaan, vooral met ICT bedrijven, maar het is nu noodzakelijk dat er een (kleine) netwerkorganisatie wordt opgezet, waarin bedrijven, de hoge onderwijsinstellingen/kennisinstellingen en de overheid vertegenwoordigd zijn. Deze organisatie heeft ten doel om enerzijds internationale studenten en internationale kenniswerkers te werven en anderzijds activiteiten te initiëren die erop gericht zijn om het aanwezige internationale talent vast te houden.

Concreet zullen de Board en EZ Amsterdam samen met de reeds geïnteresseerde bedrijven en hoger onderwijsinstellingen/kennisinstututen gerichte wervingsactiviteiten opzetten en uitvoeren, een marketingstrategie ontwikkelen hoe het merk 'Amsterdam' het beste kan worden aangewend voor het werven van internationaal talent en een website opzetten. Daarnaast zal er met het "Expatscenter" en de nationale overheid worden onderzocht hoe het vestigingsklimaat voor internationaal talent kan worden verbeterd.

Ten slotte zal er met andere regio's, waaronder Brainport Eindhoven, worden gekeken hoe er in dit verband internationaal kan worden samenwerken.

## Programmaliijn 6: Een doelmatige opleidingsinfrastructuur

In Nederland is al enige jaren de discussie over de doelmatigheid van het onderwijs gaande. De achterliggende gedachte is dat er meer efficiency kan worden gerealiseerd als niet-noodzakelijke dubbelingen in het opleidingsaanbod worden uitgefilterd. Als resultaat hiervan heeft bijvoorbeeld het HBO een scherper profiel per instelling gedefinieerd. De primaire verantwoordelijkheid voor het organiseren van deze doelmatigheid ligt bij het onderwijsveld zelf en de rijksoverheid (als financier).

Vanuit het perspectief van de regionale economie heeft doelmatigheid ook een andere betekenis: "opleidingen aanbieden waar de economie om vraagt". En aangezien de economie dynamisch is, moet ook het opleidingsaanbod periodiek een update krijgen. Nieuwe competenties en vakgebieden vragen om dynamiek in opleiden.

**Doelstelling: Het opleidingsaanbod in de MRA up-to-date houden, zodat het adequaat aansluit bij de regionaal-economische structuur**

De Board ondersteunt het doelmatig inrichten van het “opleidingenlandschap” waarbij de regionaal-economische agenda leidend is. De doelstelling is om – op alle niveaus – de opleidingsinfrastructuur af te stemmen op de economische structuur.

In het kader van de HCA's wordt per cluster een verdere verkenning gedaan van de voor het cluster relevante opleidingsaanbod, zowel in het initieel als post-initieel domein, en zowel in het voltijd- als deeltijdaanbod. De “missing links” worden in kaart gebracht. De Board stimuleert dat mogelijke lacunes door de opleidingsinstellingen worden ingevuld. Een concreet voorbeeld hiervan is de opleiding tot Procesoperator Food in de Zaanstreek. Onderwijs en bedrijfsleven hebben daar gezamenlijk een oplossing gerealiseerd voor het ontbreken van opleidingsfaciliteiten voor MBO-2 studenten.

De clusters worden ook gevraagd om de behoefte aan het ontwikkelen van Associate Degrees (AD's) verder in kaart te brengen. Op basis van een concrete marktvraag kan dan, per clustergerelateerde opleiding, door de kennisinstellingen invulling worden gegeven aan de AD-opleiding. Ten slotte worden de clusters gevraagd om de concrete behoefte aan additionele topopleidingen te benoemen. De Board kan op basis van deze informatie haar ambitie om topopleidingen te stimuleren verder inhoud geven.

## Uitvoering en financiering

### Inleiding

Met dit Boardprogramma is een vertaling gemaakt van ambitie naar uitvoering. Veel van de acties van dit programma zijn startklaar of zelfs al in uitvoering. Het programma biedt samenhang: *cross overs* tussen projecten en clusters worden zichtbaar en op het niveau van de doelen kan de Board sturing aanbrenge

32

Het programma “Human Capital” is gebaseerd op een nieuwe vorm van samenwerking. De meerwaarde van het programma ligt in de coördinatie en samenhang van de activiteiten op regionaal en sectoraal niveau. Ook worden enkele innovaties in uitvoering gebracht, zoals het opstellen van een integrale monitor om ontwikkelingen te kunnen volgen binnen de verschillende sectoren en programmadoelen. Daarnaast worden ex ante en ex post evaluaties ingezet op basis van de Leidraad Onderzoek Effecten Infrastructuur. Deze leidraad wordt tot nu toe vooral gebruikt voor het evalueren van grote infrastructurele projecten (wegen, bruggen, etc), maar tot op heden niet toegepast op de andere belangrijke productiefactor namelijk arbeid. In het uitvoeringsprogramma Human Capital van de Board worden een integrale monitor en de ex ante en ex post evaluaties meegenomen in de intersectorale uitvoeringsprogramma's.

### Uitvoering programma

Het programma ‘Werk maken van talent’ kenmerkt zich door: (a) een bottom-up benadering, (b) een evidence based benadering door o.a. een Maatschappelijke Kosten Baten Analyse (MKBA) van investeringen in arbeid en (c) door monitoring. Dit past binnen het raamwerk van regioregie en aanhaking van regioregie op de sectorale programma's van sociale partners.

#### a) Bottom-up benadering

Een onderscheidend kenmerk van Regioregie Onderwijs & Arbeidsmarkt is dat samenwerking niet van bovenaf wordt opgelegd, maar van onderaf ontstaat en gebaseerd is op gezamenlijke belangen en doelstellingen. Duurzame samenwerking is hierbij leidend. Het uitvoeringsprogramma biedt de ruimte om duurzame samenwerkingsrelaties te ontwikkelen op basis van bestaande infrastructuren op gebied van onderwijs en arbeidsmarkt.



# amsterdam economic board

Tegelijkertijd moet worden vastgesteld dat samenwerking vaak niet vanzelf tot stand komt. Daarom wordt in de uitvoering gewerkt met een Strategische Stuurgroep, en een programmamanager die de initiatieven van de stuurgroep verder uitwerkt en netwerken en bestaande structuren verbindt.

De stuurgroep bestaat uit vertegenwoordigers van werkgevers, vakbonden, overheid en kennisinstellingen. In de stuurgroep zal ook een vertegenwoordiger van de uitzendbranche zitting nemen. Er is uitdrukkelijk voor een verbinding met de uitzendbranche gekozen vanwege de toegang tot de flexibele schil van bedrijven en toegang tot alle economische sectoren van de MRA. Bovendien is een voordeel dat de innovaties die worden uitgevoerd bij ZZP'ers en scholing binnen flexibele arbeidsrelaties als experimenten kunnen worden ingebracht. Intermediairs op de arbeidsmarkt hebben immers een belangrijke rol bij het oplossen van de diverse arbeidsmarktproblemen. Ze helpen arbeidsmarktfricties weg te werken, zorgen voor een beter matching tussen vraag en aanbod, en voor een opwaardering van de vaardigheden van individuen. Intermediairs opereren als een agent tussen werknemer en werkgever, voorzien in om- of bijscholing, en begeleiden mensen tijdens de overgangen in hun loopbaan.

De taken van de strategische stuurgroep zijn:

- ontwikkelen kader en instrumentarium Regioregie Onderwijs & Arbeidsmarkt
- monitoren uitvoering clusterprojecten en programmalijnen
- organiseren van een financieel kader (programmamiddelen)
- voorbereiden van Boardadviezen over HC projecten (aanhaking Commissie Stroink)
- evaluatie van Onderwijs & Arbeidsmarkt beleid ten behoeve van 'wat werkt' strategieën
- kennisdisseminatie: verzamelen en doorvertalen van *best practices* in 'league tables'

b) Evidence based benadering, evaluatie en maatschappelijke kosten/baten analyses

Het uitvoeringsprogramma is evidence based. Dit betekent dat de projecten in het uitvoeringsprogramma zowel ex ante als ex post worden geëvalueerd. De ex ante maatschappelijke kosten-baten analyse (MKBA) dient als hulpmiddel om besluiten te nemen over de inhoudelijke invulling en financiering van de projecten. Deze ex ante evaluatie is vergelijkbaar met de MKBA zoals verplicht zijn voor bijvoorbeeld het Meerjarenprogramma Infrastructuur, Ruimte en Transport (MIRT). De ex post MKBA dient om vast te stellen of de verwachten kosten en baten ook gerealiseerd zijn. De ex post evaluatie dient verder voor (a) aanscherping en verbetering van de ex ante evaluatie en (b) ter vergroting van de evidence basis en als hulpmiddel voor andere partijen die eenzelfde interventie overwegen te implementeren. Een kostenbatenanalyse zet alle belangen van een project op een rij en drukt deze zo veel mogelijk uit in geld. Waar baten niet in geld uit te drukken vallen zal worden gewerkt met een kosteneffectiviteitsanalyse. Een kostenbatenanalyse maakt het mogelijk alternatieve opties te vergelijken. Hierdoor kan de besluitvorming gerationaliseerd worden en het rendement van het programma gemaximaliseerd worden. In de kosten-baten analyses zullen zowel gegevens worden gepresenteerd over intermediaire uitkomstmaten – waaronder bijvoorbeeld het aantal gecreëerde stageplaatsen, de vermindering van voortijdig schooluitval, vermindering van jeugdwerkloosheid en toename arbeidsdeelname van ouderen – als naar de finale uitkomstmaat: de maatschappelijke winst.

Voor het uitvoeren van de MKBA zal gebruik worden gemaakt van de richtlijnen die de overheid heeft neergelegd in de Leidraad Onderzoek Effecten Infrastructuur. Voor meer informatie, zie [www.mkba-informatie.nl](http://www.mkba-informatie.nl). De doelstelling bij de evaluaties is om robuuste kennis te ontwikkelen over 'wat werkt'. De resultaten van de evaluaties zullen, in de vorm van het identificeren van *best practices*, digitaal beschikbaar komen. Op deze wijze wordt een set van evidence based scholings- en arbeidsmarktprojecten ontwikkeld en wordt gewerkt aan verdere optimalisering van de besteding van middelen voor scholing en arbeidsmarktbeleid. Publicaties over de evaluaties in de vorm van "League Tables" dragen hier aan bij. Deze League Tables komen beschikbaar voor beleidsmakers, zowel op regionaal als op nationaal niveau. Deze League Tables zijn ranglijstjes met de kosteneffectiviteit van de meest efficiënte onderwijs & arbeidsmarkt programma's en vormen een noviteit voor de Nederlandse en internationale arbeidsmarkt. In een samenwerking tussen UvA en VU en HvA en

# amsterdam economic board

InHolland zal het Landelijke Topinstituut Evidence Based Onderwijs Arbeidsmarkt Onderzoek (TIER) haar expertise inzetten om de kosten effectiviteit van de onderscheiden projecten en acties systematisch te evalueren. Het instituut heeft zich gespecialiseerd in het analyseren van interventies in de relatie onderwijs – arbeidsmarkt. Vooraanstaande en deskundige onderzoekers uit bovengenoemde instellingen ondersteunen praktijksituaties met wetenschappelijk verantwoorde evaluaties. Zowel de inhoudelijke effecten als de *return on investment* (“more bang for the buck”) wordt bij die evaluatie in beeld gebracht.

## c) Monitoring via uitvoering van een periodieke Onderwijs en Arbeidsmarktbalans

Voor een goed werkende arbeidsmarkt moet het arbeidsaanbod goed aansluiten bij de arbeidsvraag en moet de onderwijs- en arbeidsmarkt in balans zijn. Op deze manier blijft geen talent onbenut, worden mensen op de juiste manier opgeleid, en kan er adequaat worden ingespeeld op de toekomstige arbeidsvraag. Naast instroom vanuit het (beroeps)onderwijs kunnen veranderingen in de arbeidsvraag ook worden ingevuld vanuit werkloosheid of inactiviteit .

De balans signaleert knelpunten en schetst het dilemma's voor het beleid. Hoe ontwikkelt de arbeidsmarkt en het onderwijs zich? Wat kan beter? Wat weten we over hoe het beter kan? De MRA Onderwijs en Arbeidsmarktbalans kan bestaan uit drie onderdelen:

- Een algemene verkenning van het onderwijs, de arbeidsmarkt en de maatschappelijke ontwikkelingen, het beleid en de evidentie op basis van wetenschappelijk onderzoek;
- Verdiepingshoofdstukken waarin een aantal relevante beleidsthema's evidence based worden uitgewerkt;
- Een statistische bijlage met enkele relevante kengetallen voor de MRA Arbeidsmarktbalans.

De uitvoering voorziet - naast de ex ante en ex post evaluaties die hierboven zijn beschreven - ook in een continue monitoring van activiteiten en hun voortgang. Deze monitoring heeft deels een procesmatig karakter. In de monitoring is ook voorzien in het verzamelen en presenteren van kengetallen en het leggen en interpreteren van mogelijke verbindingen tussen deze getallen. De monitoring betreft de volgende onderdelen:

### Human Capital Monitor MRA

In samenwerking met de gemeente Amsterdam (afdeling O&S, EZ, DWI en DMO) wordt in de 1<sup>e</sup> helft van 2014 een adequate Human Capital monitor opgezet, in tweede instantie (of liefst eerder) sluiten de regiogemeenten aan. De gezamenlijke ambitie is om een zo volledig mogelijke database te organiseren van waaruit op verschillende niveaus en voor verschillende programma's modulair kan worden gerapporteerd. Voor de Boarddoelstellingen (overall en per programmalijn en/of thema en per cluster HCA) worden de indicatoren benoemd en vastgelegd. Dit betekent dat binnen de MRA gemeentes bestaande afdelingen die zich bezighouden met het verzamelen van arbeidsmarkt en onderwijsgegevens gevraagd worden samen te werken ten nutte van ondersteuning gemeentelijke arbeidsmarktbriefen voor Gemeenteraden, maar ook ten behoeve van het monitoren van de HCA doelstellingen van de MRA breed per cluster en clusteroverstijgend. In praktijk blijkt dat data over arbeidsmarkt, uitkeringen, onderwijs in verschillende databestanden gevonden moeten worden waardoor veel informatie voor beleid verloren gaat. Dit komt omdat er geen verbanden gelegd kunnen worden tussen bijvoorbeeld onderwijsgegevens (in en uitstroom) en aantallen banen en/of werkzoekenden per sector. Gezien de reikwijdte van de regionale arbeidsmarkt is afstemming in verband met regioregie noodzakelijk.

### Arbeidsmarktontwikkeling per cluster

Voor de evaluatie van de specifieke arbeidsmarktontwikkelingen per cluster worden tweejaarlijks (te beginnen in 2014) arbeidsmarktonderzoeken verricht. Aan de hand van deze onderzoeken kunnen de

# amsterdam economic board

HCA's worden geëvalueerd en zo nodig bijgesteld. Deze onderzoeken worden ook benut voor het kunnen uitvoeren van programmajijn "Kiezen voor de toekomst".

Het is in lijn met de doelstellingen van de Board om (voor de MRA, maar ook in haar voorbeeldrol voor Nederland) steeds te zoeken naar de meest effectieve en efficiënte aanpak.

## **De uitvoeringsorganisatie**

De uitvoering is nu via twee lijnen georganiseerd: de stuurgroep HC en de clusterondersteuners HC. In een goede onderlinge samenwerking werken zij als één team aan de realisatie van dit programma.

### *Rol en taak van de stuurgroep HC*

De coördinatie van de uitvoering van dit programma berust bij de stuurgroep HC. Deze "triple helix" stuurgroep wordt geleid door een voorzitter en ondersteund door de facilitator, de clusterondersteuners HCA's en de Boardorganisatie. Bij deze stuurgroep is het regionale Onderwijs & Arbeidsmarktoverleg HBO/MBO aangehaakt en een aantal Young Board members. Daarnaast wordt actief samengewerkt met de in paragraaf 1.5 genoemd partijen. Het is de ontwikkelingsambitie om, op termijn, binnen de context van de Board, de organisatie uit te bouwen tot een *lean & mean* Regionaal Topconsortium voor Kennis & Innovatie Human Capital.

### *De bijdrage van de clusters*

De clusterprojecten Onderwijs & Arbeidsmarkt worden uitgevoerd in het kader van de cluster HCA's. De meeste clusterorganisaties kennen inmiddels een HCA Implementatieplan en een begeleidingsstructuur (werkgroep/begeleidingsgroep). De inzet op Human Capital maakt onderdeel uit van het jaarlijks op te stellen activiteitenplan per cluster.

De taken van de clusterteams zijn:

- de uitvoering van de HCA en de HCA Implementatieplannen te begeleiden
- ontwikkelen en het tot uitvoering brengen van clusterprojecten
- de communicatie met de *community* per cluster vorm te geven en uit te voeren
- de voordracht van speerpuntprojecten van de Kerngroepen aan de Board te begeleiden

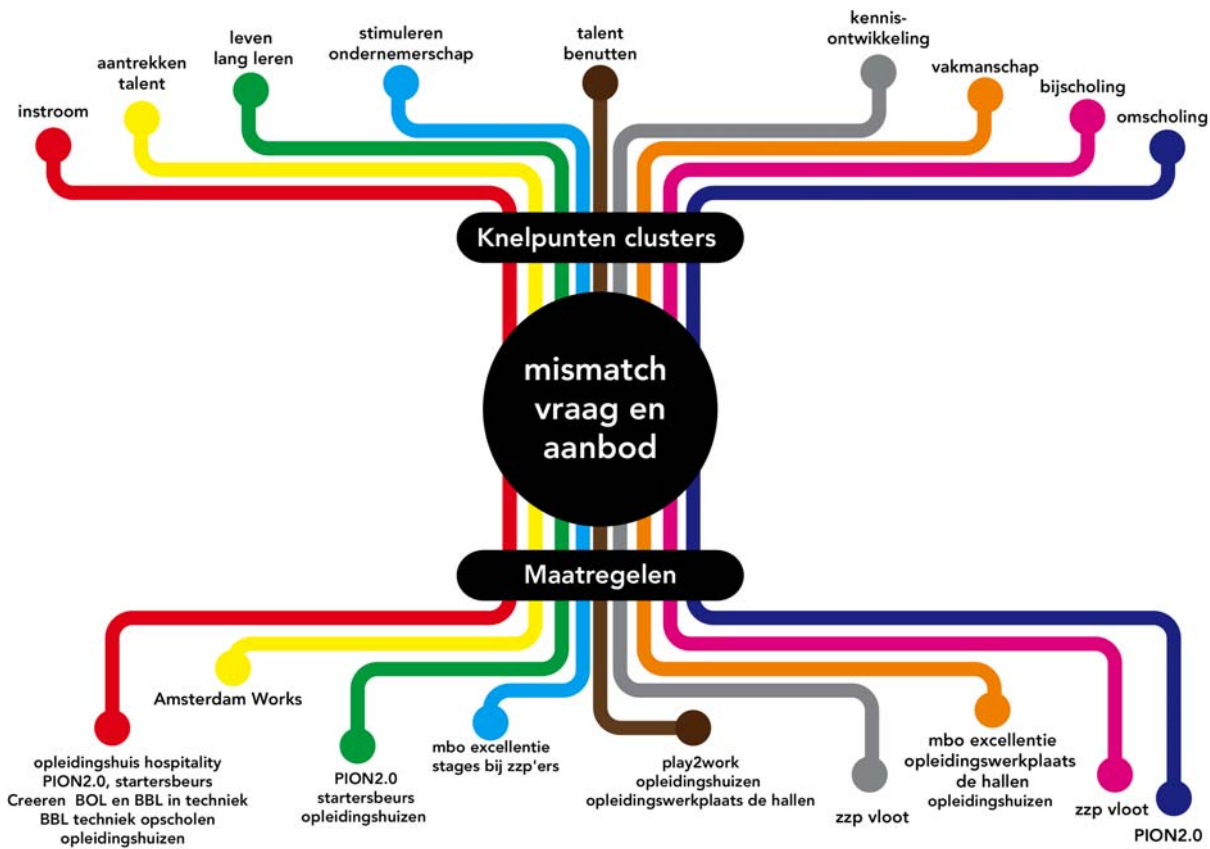
35

De capaciteitsinzet bij de clusterteams moet worden versterkt om deze taken goed uit te kunnen voeren. De basiscapaciteit van de clusters is onvoldoende voor deze additionele taken.

## **Relatie cluster en maatregelen**

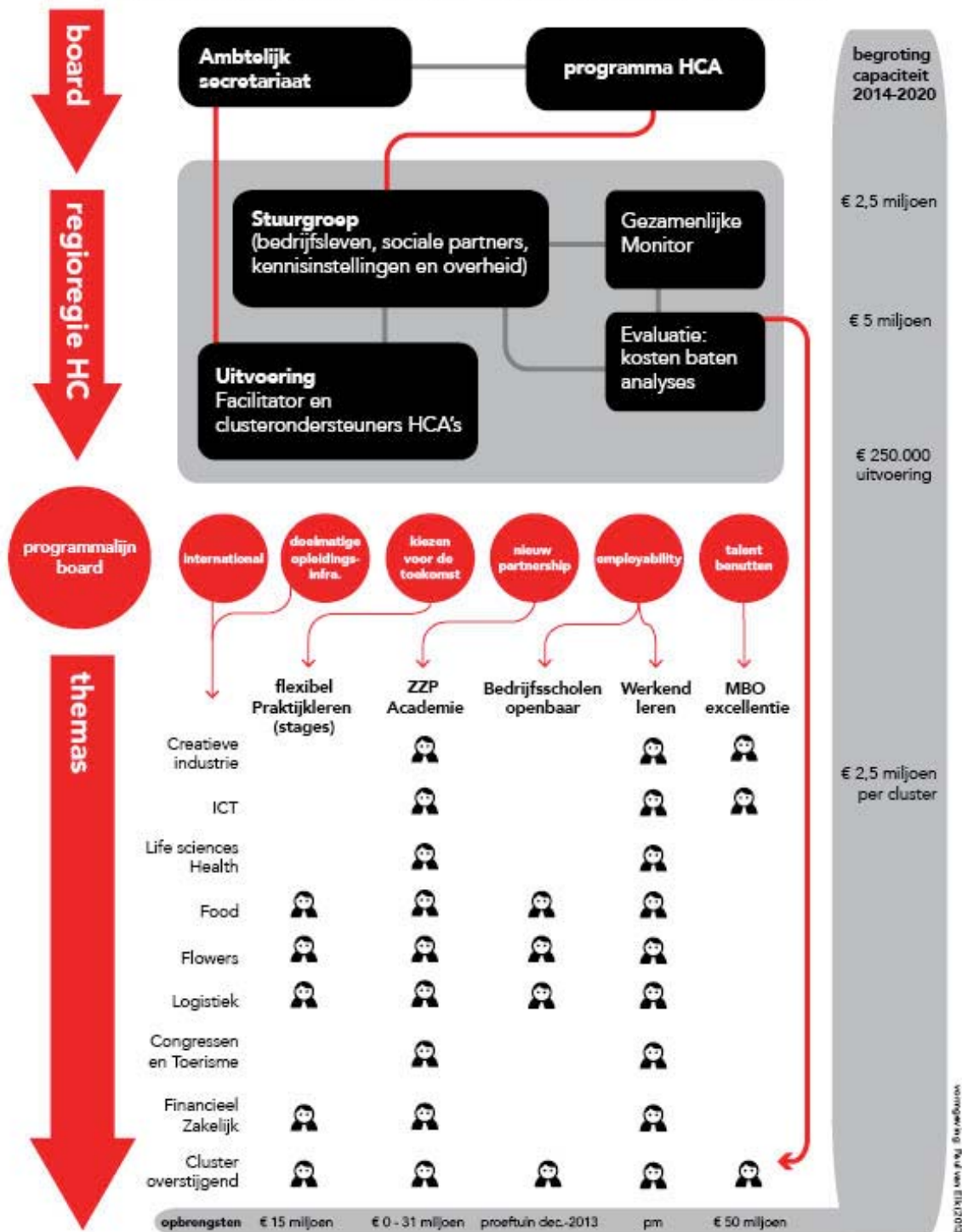
De analyse die uit de Human Capital Agenda's komt laat een aantal knelpunten zien waar oplossingen voor gezocht moeten worden. Uiteindelijk komen alle knelpunten samen in de grote uitdaging van de MRA: de mismatch van vraag en aanbod. onderstaand schema laat zien welke maatregelen worden genomen om de knelpunten op te lossen.

# amsterdam economic board



# amsterdam economic board

## Uitvoeringsprogramma 2014 - 2020 Ontwikkelen en Werk maken van Talent



<sup>3</sup> De bedragen in het schema zijn gebaseerd op het plan 2014-2020