



Analyse Human Capital Agenda's

Een analyse van tien human capital agenda's van
arbeidsmarktregio's

Annemiek van Tol, Tim Rolandus, Joost van Hoorn

Uitgave

Platform31
Den Haag, 15-09-2024

Auteurs: Annemiek van Tol, Tim Rolandus, Joost van Hoorn
Redactie: Platform31
Beeld: Designed by Freepik

Platform31

Bestuurders, beleidsmakers, professionals, inwoners en ondernemers zoeken oplossingen voor complexe vraagstukken in stad en regio. Hoe komen we tot een inclusieve en duurzame samenleving? Met voldoende woningen in een passende omgeving. Waar een innovatieve overheid en economie bijdragen aan brede welvaart. Om tot toekomstbestendige oplossingen te komen, brengen we partijen bij elkaar en onderzoeken we maatschappelijke opgaven in samenhang. We signaleren trends en verbinden beleid, praktijk en wetenschap. Zo komen we samen tot een aanpak waar bestuurders en uitvoerders direct mee aan de slag kunnen. De oplossingen houden we niet voor onszelf: iedereen profiteert mee van de resultaten.

Postbus 30833, 2500 GV Den Haag
www.platform31.nl

Hoewel grote zorgvuldigheid is betracht bij het samenstellen van dit rapport, aanvaarden Platform31 en de betrokkenen geen enkele aansprakelijkheid uit welke hoofde dan ook voor het gebruik van de in deze publicatie vermelde gegevens. Alles uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar worden gemaakt mits de bron wordt vermeld.

Inhoudsopgave

Visuele samenvatting	4
Inleiding	5
Achtergrond vraagstelling.....	5
Doel analyse	5
Hoofdvragen & deelvragen.....	5
Werkwijze & methoden.....	6
Werkende elementen regionale samenwerking	8
Werkende elementen regionale samenwerking	8
Werkende elementen samenwerking sociale en economische domein	8
Waar lopen de regio's tegenaan in de samenwerking?	9
Agendavorming (proces)	10
Hoe zijn de agenda's opgebouwd?	10
Verschillende samenwerkingspartners en samenwerkingsvormen	11
RW-POA	13
8RHK	14
Utrecht Talent Alliantie	15
Groene Metropool Regio (in samenwerking met The Economic Board).....	16
Tafel van de regio Zwolle.....	16
Waar is de uitvoering belegd?	17
Financiering van de agenda's	18
Monitoring van de agenda's	19
Beleidsdoelstellingen in de agenda's	20
Welke doelen worden in de agenda's gesteld?.....	20
Koppeling sociaal en economisch beleid in de agenda's.....	26
Wat betekent de koppeling voor de inhoud van de agenda's?	26
Hoe wordt de samenwerking tussen het economische en sociale domein vormgegeven?.....	28
Bijlage 1 Overzicht agenda's	30
Bijlage 2 Partners agenda Arnhem/Nijmegen.....	40
Bijlage 3 Respondenten	41

Visuele samenvatting

Werkende elementen regionaal Human Capital Beleid

Netwerken, Netwerken, Netwerken, Netwerken

Bestuurders, partners, medewerkers: ze moeten elkaar overal tegenkomen zodat dezelfde visie overal gaat resoneren.

De vraagstukken van de arbeidsmarkt zijn niet los te zien van economische vragen of vragen uit andere domeinen. (...) We moeten meer vooruit kijken. Mensen aan de voorkant in beweging brengen, vóórdat ze aan de zijlijn staan.

~ Caroline Termaat

Hoe verbeteren we de samenwerking tussen het sociale en economische domein?

1 Werk vanuit een breed open gesprek, via raakvlakken en scenario's naar gedetailleerde plannen.



2 Geef bestuurders met een dubbele portefeuille of rol een belangrijke taak: bijvoorbeeld voorzitterschap.



3 Lees op ambtelijk niveau mee met elkaars beleidsstukken. Een frisse blik biedt nieuw perspectief



4 Geef het programma- of kernteam de taak en mogelijkheden om te opereren als spin in het web tussen de verschillende domeinen.



Werkende elementen regionaal Human Capital Beleid | Wat werkt in de regionale samenwerking?

1 Een goed programma- of kernteam



2 Voldoende draagvlak voor de regionale samenwerking



3 Gedeeld eigenaarschap



4 Synchroniseer de regionale visie met de visies van de partners



7 Een gedegen analyse van de arbeidsmarktregio zodat de juiste keuzes gemaakt worden



5 Zorg voor betrokkenheid en vertegenwoordiging vanuit bestuurlijk, ambtelijk en uitvoerend niveau



6 Bouwen vanuit de energie op een thema



8 Een goede lobby richting de landelijke politiek



Inleiding

In deze publicatie analyseert Platform31 een tiental bestaande human capital-agenda's van verschillende arbeidsmarktregio's. De analyse heeft als doel zowel achtergrondinformatie als advies te bieden aan het kernteam human capital – een extern netwerk van de VNG – als ook team economie van de VNG (beleid). Deze analyse vormt een belangrijke basis voor de Inspiratiegids 'Regionaal samenwerken aan sociaaleconomisch arbeidsmarktbeleid', met als doel arbeidsmarktregio's inspiratie te bieden om hun aanpak te verbeteren.

Achtergrond vraagstelling

De VNG stimuleert arbeidsmarktregio's om toekomstbestendig, sociaaleconomisch arbeidsmarktbeleid te ontwikkelen. Dat wil zeggen dat regionaal human capital-beleid zich zowel richt op de individuele ontwikkeling van werknemers in een regio (leven lang ontwikkelen, duurzame inzetbaarheid, skills-aanpak) als op het verbeteren van de structuur en dynamiek van de regionale arbeidsmarkt en hoe deze kan worden geoptimaliseerd voor economische groei en stabiliteit. Het streven is te komen tot een wendbare en weerbare beroepsbevolking in een dynamische en veerkrachtige regionale economie. Een economie die in de toekomst meer en meer draait om de transitie richting circulair, digitaal en inclusief.

Om arbeidsmarktregio's hierin te ondersteunen heeft de VNG (economie) de ambitie om de Inspiratiegids 'Regionaal samenwerken aan sociaaleconomisch arbeidsmarktbeleid' op te stellen. Deze gids sluit aan bij de hervorming van de arbeidsmarktinfrastructuur, welke uitgaat van een meerjarenagenda in elke arbeidsmarktregio vanaf 2026. De gids moet hiertoe helpend en inspirerend zijn. Voordat de gids wordt opgesteld, wil de VNG meer inzicht krijgen in de huidige (conservatieve of juist vooruitstrevende) agenda's van arbeidsmarktregio's. Hoe zien regionale arbeidsmarktagenda's er op dit moment uit in Nederland? En in hoeverre wordt sociaal en economisch beleid op het gebied van human capital al verbonden? In het kader van de samenwerking tussen VNG, de gemeentelijke netwerken van G40, M50 en P10 en Platform31 als vaste kennispartner, heeft het kernteam Platform31 ingeschakeld om inzicht te krijgen in deze vragen.

Doel analyse

Deze publicatie moet de VNG inzicht bieden in het huidige human capital-beleid binnen arbeidsmarktregio's, hoe dit wordt opgesteld en hoe het wordt uitgevoerd. Daarnaast moet de analyse handvatten bieden om aan de slag te kunnen met een inspiratiegids vol adviezen voor arbeidsmarktregio's die sociaaleconomisch arbeidsmarktbeleid gaan opstellen.

Hoofdvragen & deelvragen

Voor de analyse van de tien agenda's stelden we de volgende hoofdvraag en deelvragen op:

Hoofdvraag: Hoe zien regionale arbeidsmarktagenda's er op dit moment uit in Nederland?

Deelvragen:

- A. Welke elementen bevatten regionale arbeidsmarktagenda's?
 - (1) Welke doelen worden in de agenda's gesteld? Welke thema's komen vaak voor?
 - (2) Welke partijen zijn betrokken? (let hierbij specifiek op de rol van de centrum/regiogemeente)
 - (3) Hoe is de agenda opgebouwd (structuur)?
 - (4) Welke activiteiten, interventies, maatregelen worden voorgesteld?
 - (5) Hoe wordt (de uitvoering van) de agenda gefinancierd? (let hierbij op incidentele vs. structurele middelen; private versus overheidsmiddelen)

- (6) Wat is de planning/tijdslijn van de agenda's?
- (7) Hoe is de governance ingericht? (let hierbij specifiek op waar de uitvoering belegd is)
- B. Wat is de inhoudelijke scope van deze agenda's? Oftewel: welke onderwerpen komen wel en niet aanbod? Met specifieke aandacht voor:
 - (1) Leven lang ontwikkelen, doorlopende leerlijnen
 - (2) Inclusieve arbeidsmarkt
 - (3) Internationale arbeidsmigratie
 - (4) Ontwikkeling van inclusieve technologie (in het kader van tekorten op de arbeidsmarkt)
 - (5) Transitithema's zoals digitalisering, automatisering, robotisering en verduurzaming
 - (6) Speerpuntsectoren in de regionale economie
- C. Hoe zijn deze agenda's gepositioneerd in het sociaaleconomische spectrum? Oftewel: hoe wordt sociaal en economisch beleid op het gebied van human capital al gekoppeld? Met specifieke aandacht voor:
 - (1) Betrokken partners
 - (2) Bestuurlijke sturing
 - (3) Verhouding/verwijzing naar economische (regionale of provinciale) visies/agenda's

Werkwijze & methoden

Om de hoofd- en deelvragen te kunnen beantwoorden hebben we een analyse uitgevoerd van tien human capital-agenda's uit tien regio's door middel van deskresearch. In bijlage 1 vind je een inhoudelijk overzicht van alle agenda's. Daarnaast hebben we (na een eerste quick scan) voor vijf verschillende agenda's een betrokkene gesproken door middel van een semigestructureerd interview. De respondenten (zie bijlage 3) waren in alle gevallen betrokken bij het opstellen en uitvoeren van de agenda's.

Arbeidsmarktregio	Arbeidsmarktagenda
Achterhoek	Achterhoek visie 2030 & de uitwerking thematafel 2: 'Samen werkt. 'Strategische agenda inclusieve arbeidsmarkt Achterhoek'
Zuid-Kennemerland & IJmond	Regionale strategische arbeidsmarktagenda Zuid-Kennemerland & IJmond 2023-2027
Noordoost-Brabant	Strategische WERKagenda 'op weg naar 2030' Arbeidsmarktprogramma Noordoost-Brabant Werkt
Noord-Holland Noord	Human Capital Agenda Noord-Holland Noord
Rijk van Nijmegen & Midden Gelderland (2 regio's) ¹	Human Capital Agenda regio Arnhem Nijmegen
Midden-Utrecht & Amersfoort & Gooi en Vechtstreek (3 regio's) ²	Human Capital Agenda Regio Utrecht
Regio Zwolle	Toekomstbestendige Arbeidsmarkt Regio Zwolle 'Human Capital Agenda 2020-2023'
Helmond-De Peel	Regionaal arbeidsmarktplan Helmond- De Peel 2023-2027
Midden-Limburg	Strategische Agenda arbeidsmarktregio Midden-Limburg
Rivierenland	Strategische Agenda Onderwijs en Arbeidsmarkt 2024-2025 RW-POA Rivierenland

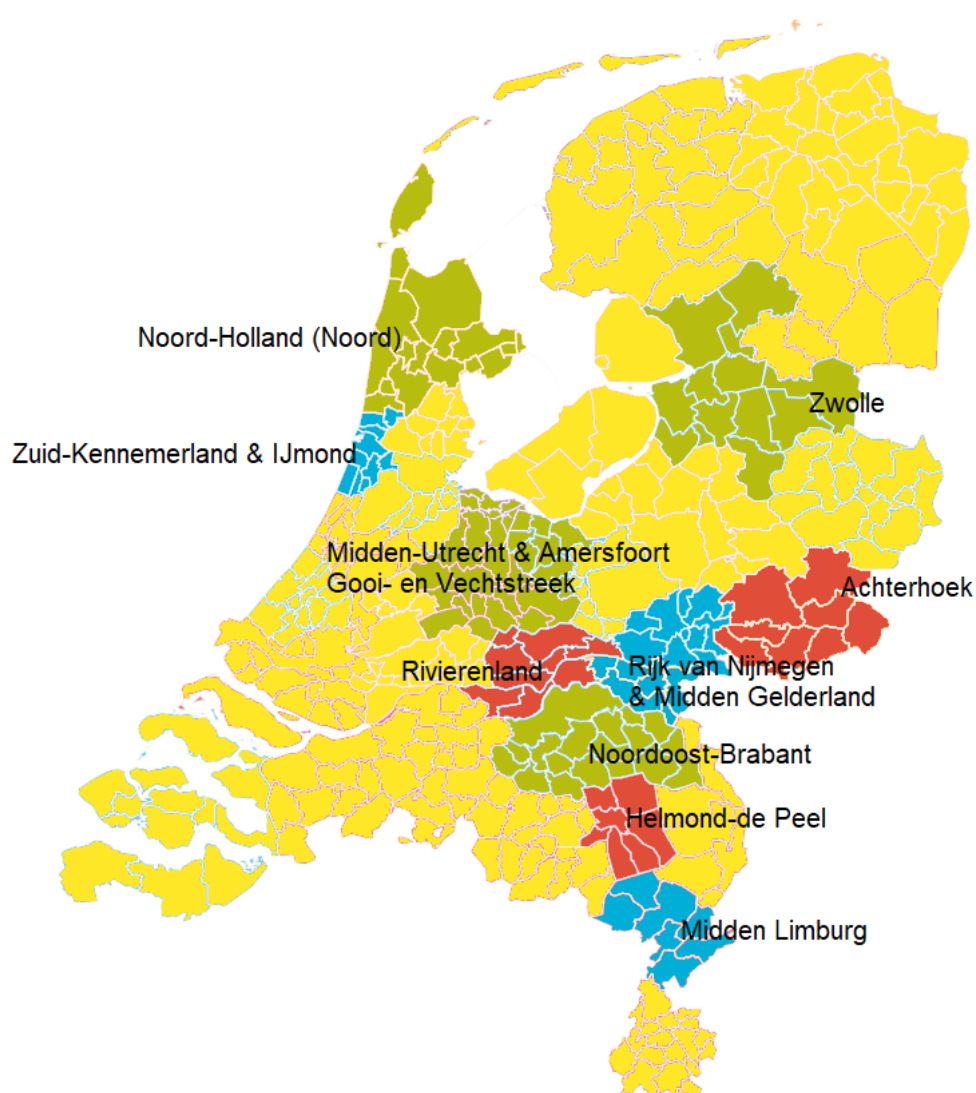
¹ In dit stuk verwijzen we naar deze twee arbeidsmarktregio's als 'regio Arnhem/Nijmegen'.

² In dit stuk verwijzen we naar deze drie arbeidsmarktregio's als 'regio Utrecht'.

Keuze voor de agenda's & interviews

De keuze voor de verschillende agenda's die onderdeel zijn van de analyse in deze publicatie is gemaakt in overleg met team economie van de VNG. Hierbij is bewust gekozen om een aantal agenda's toe te voegen waarvan het vermoeden is dat deze vooruitstrevend sociaaleconomisch beleid bevatten ofwel waar de regionale samenwerking ver gevorderd is. De keuze voor de vijf agenda's waar een verdiepend interview voor is uitgevoerd, is gedaan op basis van een eerste quick scan van Platform31. Hierbij is gekeken naar de mate waarin de agenda is uitgewerkt (doelen, uitvoeringsplan, financiering, governance); de mate waarin de agenda (op het eerste gezicht) vooruitstrevend beleid bevat op het gebied van sociaaleconomisch human capital-beleid en diversiteit in regio's wat betreft grote en kleinere gemeenten.

Geografische verdeling agenda's



Werkende elementen regionale samenwerking

Aan de hand van de analyse van de tien verschillende human capital-agenda's en de aanvullende gesprekken, kunnen we verschillende werkende elementen benoemen op het gebied van regionale samenwerking en wat betreft de samenwerking tussen het sociale en economische domein. Dit lichten we in de hiernavolgende hoofdstukken verder toe.

Werkende elementen regionale samenwerking

1. Netwerken, netwerken, netwerken (ook buiten de officiële samenwerking): bestuurlijk en ambtelijk en tussen verschillende domeinen
2. Zorg voor een goed programmteam/kernteam
 - a. Die aanjaagt
 - b. Met voldoende kennis en capaciteit
 - c. Die bewaakt of initiatieven binnen de agenda passen
 - d. Die gevoeligheden aan de voorkant bespreekt om hierop in te kunnen spelen
 - e. Die stuurt op een integrale aanpak en het betrekken van verschillende domeinen
3. Zorg voor voldoende draagvlak voor de regionale samenwerking
 - a. Maak bestuurders ambassadeur van de samenwerking
 - b. Zorg dat de resultaten van de samenwerking helder zijn. Om dit te kunnen doen is het belangrijk om ook tijdig aandacht te besteden aan monitoring en evaluatie.
 - c. Werk aan een gelijkwaardige samenwerking
 - d. Stimuleer bestuurders om elkaar aan te spreken: regionale belangen moeten boven de persoonlijke belangen staan
4. Zorg dat er gedeeld eigenaarschap is bij bestuurders en op ambtelijk/uitvoerend niveau
 - a. Koppel bestuurders en medewerkers aan een thema
 - b. Stem bestuurlijk cyclisch af, maar overweeg om ambtelijk meer informeel af te stemmen (waar nodig)
 - c. Schakel als programmteam regelmatig met deze personen over dit thema, zodat dit bij hen gaat leven
5. Zorg dat de regionale visie overeenkomt met de interne visie van organisaties. De human capital-agenda dient eraan bij te dragen dat het de doelen van de deelnemende organisaties helpt realiseren. Dit creëert slagkracht.
6. Zorg dat alle lagen: 'bestuurlijk', 'ambtelijk' en 'uitvoerend' goed betrokken en vertegenwoordigd zijn in de samenwerking.
7. Zorg dat je de samenwerking bouwt op thema's/onderwerpen waar energie op zit (liever kleine stapjes met impact, dan meer geld/projecten dan de samenwerking op dat moment aan kan)
8. Zorg dat er een gedegen analyse van de arbeidsmarktregio is, zodat de juiste strategische keuzes gemaakt kunnen worden
9. Zorg dat de lobby richting de landelijke politiek op orde is (onder andere om initiatieven goed te kunnen borgen).

Werkende elementen samenwerking sociale en economische domein

1. Voer eerst een open gesprek en wordt vervolgens steeds specifiek. Leer elkaars agenda kennen, zoek de raakvlakken en kijk waar je elkaar vooruit kunt helpen. Het kan hierbij helpen om te werken met scenario's.

2. Netwerken, netwerken, netwerken. Voor de ontwikkeling van succesvolle samenwerking is het van belang dat zowel op bestuurlijk als op ambtelijk niveau als tussen de partners men elkaar op meerdere plekken en langs verschillende tafels tegenkomt.
3. Zorg dat wethouders/bestuurders met een dubbele portefeuille/dubbele rol een belangrijke rol krijgen (bijvoorbeeld voorzitterschap). Dit helpt om vraagstukken integraal aan te pakken.
4. Ga op ambtelijk niveau bij elkaar aan tafel zitten. Laat elkaar meelezen op stukken. Dit kan meer formeel (in een overlegstructuur), maar ook meer informeel (twee collega's). Een frisse blik biedt een nieuw perspectief.
5. Een belangrijke rol voor het programmteam/kernteam. Het programmteam opereert als een spin in het web en kan de samenwerking tussen de verschillende domeinen stimuleren en aanjagen.

Waar lopen de regio's tegenaan in de samenwerking?

Uiteraard zoeken de regio's op sommige vlakken naar de juiste samenwerkingsvorm en strategie. Met name wat betreft **de juiste governance**. Enerzijds erkennen regio's het belang om de verbinding tussen verschillende domeinen (met name economie en werk & inkomen) beter te maken. Tegelijkertijd wil men ook niet té veel mensen aan tafel en is de bestuurlijke druk al hoog. Ook beschrijven de regio's dat er veel rust op de schouders van een programma- of kernteam. Enerzijds zorgt dit dat er efficiënt en effectief wordt gewerkt, maar het maakt ook dat partners achterover kunnen gaan leunen of dat de continuïteit van het programma in het geding kan komen bij verloop. Ook zoeken regio's naar **de juiste rol en taken** van partners. Enerzijds zoeken regio's naar de juiste manieren om partners in positie te brengen: hoe zorg je dat taken echt gezamenlijk worden opgepakt en niet binnen de sector? Anderzijds worstelen allianties met de vraag tot hoe ver hun taak reikt: wat past binnen het takenpakket van de samenwerking en wat behoort eigenlijk toe aan bijvoorbeeld een adviesbureau? Ook kiezen sommige regio's ervoor om de wettelijke taken vanuit werk & inkomen bewust niet onderdeel te maken van de strategie, terwijl andere regio's aangeven dat hier juist kansen liggen. De derde worsteling gaat over **de juiste financieringsvorm**. Budgetten (met name wat betreft werk & inkomen) zijn vaak verkokerd en kunnen niet zomaar domeinoverstijgend worden ingezet. Regio's zoeken naar manieren om te ontschotten (bijvoorbeeld door een regionaal fonds), maar dit is niet eenvoudig terwijl regio's dit wel essentieel vinden om stappen voorwaarts te zetten. Tot slot benoemen regio's dat ze zoeken naar de **juiste vorm van evaluatie en monitoring** van de aanpak. Regio's zoeken hoe ze op de juiste manier inzichtelijk maken wat de impact van de agenda is. Ook omdat veel doelen niet in getallen uit te drukken zijn.

Agendavorming (proces)

De agenda's die we voor deze analyse bekeken hebben, zijn allen geschreven tussen 2020 en 2024. Van de tien agenda's zijn vijf³ agenda's geschreven vóór 2023 en vijf agenda's ná 2023. De agenda's die vóór 2023 geschreven zijn, hebben een looptijd van vijf tot elf jaar. De agenda's die na 2023 geschreven zijn hebben een looptijd van drie tot vijf jaar (met als uitzondering de agenda van de regio Noord-Holland, elf jaar). De agenda's die na 2023 zijn opgesteld, sorteren voor op de vernieuwing van de arbeidsmarktinfrastructuur (nieuwe wetgeving) die per 1 januari 2026 ingaat. In veel gevallen heeft dit (waarschijnlijk) invloed op de keuze voor een kortere looptijd. Daarnaast is het belangrijk om op te merken dat vier agenda's midden in coronatijd opgesteld zijn. Dit zie je terug in meer expliciete aandacht voor veerkracht, wendbaarheid en omgaan met crises en conjunctuurschommelingen dan in de andere agenda's.

De regio's Zuid-Kennemerland & IJmond, Noordoost-Brabant en Rivierenland geven in hun agenda's aan dat deze een vervolg zijn op eerdere agenda's. De agenda van de regio Utrecht sluit aan bij de regionale economische agenda van de regio Utrecht en in de agenda van regio Achterhoek wordt aangegeven dat deze nadrukkelijk aansluit op andere agenda's in de regio.⁴ Ook sluiten vijf agenda's aan bij de afspraken die in de regiodeals (die voor hun regio zijn gesloten) zijn opgesteld.⁵

“Een belangrijke agenda waar we ook bij proberen aan te sluiten is de gebiedsagenda. Vanuit het Rijk is er de wens om steeds meer gebiedsgericht te werken. In die agenda gaat het bijvoorbeeld ook over woningbouw en mobiliteit. (...) Zo proberen we meer integraal te kijken.”

Westerterp (regio Rivierenland)

Hoe zijn de agenda's opgebouwd?

Alle agenda's starten met een beschrijving en/of analyse van de arbeidsmarktregio. Negen van de tien agenda's geven een beschrijving van (het functioneren van) de regio waarbij in de helft van de gevallen ook regionale uitdagingen/maatschappelijke opgaven worden geformuleerd. Zo benoemt de agenda van de regio Rivierenland de huidige dienstverlening als regionale opgave. Deze is op dit moment te versnipperd. De regio's Zwolle, Helmond-De Peel, Achterhoek en Zuid-Kennemerland & IJmond geven hierbij ook een uitgebreide beschrijving van de samenwerking in de regio. Alle agenda's bevatten (de uitkomsten van) een analyse van de arbeidsmarktregio. De meeste gevallen beschrijven trends en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. De agenda's van regio's Midden-Limburg, Rivierenland en Achterhoek kijken in deze analyse over hun eigen grenzen heen. Midden-Limburg en Rivierenland beschrijven landelijke ontwikkelingen die invloed hebben op hun regio. Achterhoek en Rivierenland positioneren zichzelf over de grenzen van hun arbeidsmarktregio heen.⁶ Achterhoek heeft bijvoorbeeld samenwerkingen met 'Hochschulen' in Duitsland, waardoor de arbeidsmarktregio niet stopt bij de grens.

Vervolgens wordt er inhoudelijk invulling gegeven aan de agenda's. Acht van de tien agenda's schetsen een duidelijk **toekomstbeeld** (in de agenda's ook wel genoemd: visie, missie, stip op de horizon, ambitie, streefbeeld) waar de agenda aan moet bijdragen.⁷ Bijvoorbeeld:

³ De agenda van de regio 'Rivierenland' is geschreven in 2021 en herijkt in 2024.

⁴ Denk aan 'de investeringsagenda van Oost-Nederland', de grenslandagenda, sociaalakkoord 2013, strategische agenda inclusieve arbeidsmarkt en regionale woonzorgstrategie et cetera.

⁵ Het gaat hierbij om de regio's: Achterhoek, Noordoost-Brabant, Noord-Holland Noord, Zwolle en Arnhem/Nijmegen.

⁶ In het geval van de Achterhoek wordt hierbij ook over de landsgrens gekeken.

⁷ De regio Zwolle en Noord-Holland Noord formuleren geen toekomstbeeld.

“We streven in de arbeidsmarktregio Zuid-Kennemerland & IJmond naar brede welvaart. Werk draagt bij aan welzijn, materiële welvaart, gezondheid, zingeving en ontwikkeling van de inwoner. (...) Wij bundelen onze krachten en zijn verbindend, slagvaardig en innovatief.”

Regionale strategische arbeidsmarktagenda

2023-2027 Zuid-Kennemerland & IJmond

Daarna worden er in alle agenda's (**meetbare**) **doelen** (ook wel genoemd: doelstellingen, subdoelen, ambities)⁸ geformuleerd die inhoudelijke uitwerking krijgen. Meestal worden de doelen alleen kwalitatief uitgewerkt, maar in de agenda's van de regio's Zwolle, Noord-Holland Noord, Utrecht en Arnhem/Nijmegen verbinden aan de kwalitatieve uitwerking ook streefgetallen. Zo heeft bijvoorbeeld de regio Utrecht de ambitie uitgesproken om meer dan 600.000 extra deelnemers toe te voegen aan trajecten vanuit Leven Lang Ontwikkelen de komende zeven jaar.

Vervolgens gaan acht van de tien agenda's in op de manier waarop ze de doelstellingen willen bereiken (**werkwijze**). Drie agenda's (Zwolle, Achterhoek en Arnhem/Nijmegen) werken via sector/thematafels, vijf agenda's werken vanuit pijlers/actie- of programmalijnen (Zuid-Kennemerland & IJmond, Rivierenland, Noord-Holland Noord, Noordoost-Brabant, Midden-Limburg en Helmond-De Peel). In drie agenda's zijn ook uitgewerkte **uitvoeringsplannen** toegevoegd aan de human capital-agenda's.⁹ Deze worden vaak apart opgesteld (meestal jaarlijks).

Tot slot beschrijven zes van de tien agenda's op welke manier hun governance is ingericht.¹⁰ In vier van deze agenda's is hierbij ook gereflecteerd op de huidige samenwerking en zijn er afspraken/verbeterpunten benoemd om in de toekomst aan te werken.¹¹ Zo stelt de strategische WERKagenda van Noordoost-Brabant onder andere dat:

“We werken op vrijwillige basis met elkaar samen, maar niet vrijblijvend. We respecteren elkaars belang en rol en hebben vertrouwen in elkaars bijdragen aan onze gezamenlijke ambitie. We spreken elkaar aan op een goede samenwerking.”¹²

In vier agenda's is er een apart hoofdstuk gewijd aan de financiering/begroting van de human capital-agenda.¹³ Daarnaast wordt in vier agenda's aandacht besteed aan de monitoring en evaluatie van de doelen¹⁴ en gaan de agenda's van Arnhem/Nijmegen en Zwolle in op de communicatiestrategie rondom de agenda.

Verschillende samenwerkingspartners en samenwerkingsvormen

De agenda's zijn opgesteld vanuit een samenwerkingsverband op regionaal niveau. In de samenwerkingsverbanden zijn in alle gevallen de gemeenten die onder de arbeidsmarktregio vallen, onderwijspartijen (mbo, hbo en universitair)¹⁵ in de regio en werkgeversorganisaties¹⁶ vertegenwoordigd. De agenda van regio Utrecht noemt alleen de gemeenten Hilversum, Amersfoort en Utrecht genoemd als belangrijke

⁸ De agenda's benoemen doelen en/of het toekomstbeeld op verschillende manieren. In sommige agenda's is de ambitie duidelijk het toekomstbeeld, in andere agenda's worden een visie, missie, ambities en pijlers geformuleerd. De ambities zijn in dit geval vergelijkbaar met de doelen uit andere agenda's.

⁹ Het gaat hier om de agenda's: Noord-Holland Noord, Rivierenland en Helmond-De Peel.

¹⁰ Het gaat hier om de agenda's: Arnhem/Nijmegen, Noordoost-Brabant, Rivierenland, Achterhoek, Zuid-Kennemerland & IJmond en Zwolle.

¹¹ Het gaat hier om de agenda's: Arnhem/Nijmegen, Noordoost-Brabant, Rivierenland en Zwolle.

¹² Strategische WERKagenda Noordoost-Brabant werkt: 9

¹³ Het gaat hier om de agenda's: Arnhem/Nijmegen, Achterhoek, Zuid-Kennemerland & IJmond en Zwolle.

¹⁴ Het gaat hier om de agenda's: Rivierenland, Achterhoek, Zwolle en Zuid-Kennemerland & IJmond.

¹⁵ In de agenda van Noordoost-Brabant is ook het voorgezet onderwijs partner en in de agenda van regio Zwolle is zowel het primair als het voorgezet onderwijs partner.

¹⁶ In acht agenda's is VNO-NCW (één van) de werkgeversorganisatie(s).

partner. Voor de agenda van de regio Rivierenland is ook Greenport een belangrijke partner. In zeven van de tien agenda's zijn werknemersorganisaties/vakbonden genoemd als belangrijke partners en bij acht van de tien agenda's is het UWV een belangrijke partner. Daarnaast worden drie keer¹⁷ de regionale economic board en vijf keer¹⁸ werk & ontwikkelbedrijven genoemd als belangrijke partner. Tot slot noemen drie agenda's¹⁹ zorgpartijen en twee agenda's²⁰ een vertegenwoordiging vanuit de technieksector als belangrijke partner.

In drie gevallen is de agenda opgesteld vanuit een bestuurlijk overleg tussen de partners op regionaal niveau. Regio Helmond-De Peel heeft een voorbereidende kerngroep en regio Noordoost-Brabant heeft een ondersteunend programmteam dat de bestuurlijke overleggen voorbereidt. In de ondersteunende teams zitten veelal ambtenaren die op de loonlijst van de centrumgemeenten staan. Twee agenda's beschrijven de samenwerkingsvorm helemaal niet.²¹ De andere vijf agenda's hebben hun governance-structuur (inmiddels) verder doorontwikkeld naar een zelfstandige organisatie/netwerk/alliantie waar ook fte aan verbonden zijn:

1. RW-POA (regio Rivierenland)
2. 8RHK (regio Achterhoek)
3. Utrecht Talent Alliantie (regio Utrecht)
4. Groene Metropool Regio en The economic board (regio's Arnhem en Nijmegen)
5. Tafel van de regio Zwolle (regio Zwolle)

Verdieping samenwerking Zuid-Kennemerland & IJmond

Voor deze analyse spraken we met Marion Fisser (programmacoördinator regionale arbeidsmarkt) en Nadia Vriend (beleidsadviseur economie) over de samenwerking in Zuid-Kennemerland & IJmond. De regio werkt samen binnen het Regionaal Beraad Arbeidsmarkt. Dit beraad ontstond in 2023 door een samenvoeging van het Regionaal Werkbedrijf en het bestuurlijk overleg van wethouders. Fisser legt uit dat bestuurders van alle partners in deze nieuwe samenwerking zeer betrokken zijn. Tegelijkertijd zijn er vraagstukken over de governance die nog opgelost moeten worden. Moeten er bijvoorbeeld meer partijen (zoals de focussectoren) bestuurlijk worden betrokken? "De bestuurders zijn nu heel betrokken. Op dit moment ben ik geen voorstander van uitbreiding met andere partijen. Dan moet je, gezien het aantal deelnemers, je overleg anders gaan inrichten en dat creëert wellicht afstand waar de betrokkenheid nu groot is (...) Ik wacht nu op het modelconvenant om te onderzoeken welke governance wenselijk is", vertelt Fisser. Ze benadrukt ook het belang van een onafhankelijke programmacoördinator. Hoewel zij officieel is aangesteld door de gemeente Haarlem, fungeert zij in de praktijk als een regionale verbinder: "Ik werk voor de hele regio."

Dat het Regionaal Beraad Arbeidsmarkt een ambitieuze arbeidsmarktagenda heeft ontwikkeld, komt volgens Fisser en Vriend door verschillende werkende elementen. Allereerst is het volgens Fisser belangrijk om een open gesprek te voeren met de bestuurders waarbij alles nog mogelijk is: "We hebben met de bestuurders twee uur lang gebrainstormd. Op basis van al die ideeën hebben we eerst een schematische praatplaat gemaakt met de belangrijkste ambities en speerpunten die genoemd werden." Vervolgens is het de uitdaging om steeds specifieker te worden. De regio kiest ervoor om zich te focussen op focussectoren met maatschappelijke opgaven. Fisser illustreert dit met een voorbeeld: "Nagelstylisten en de jacuzzimonteur, dat zijn voorbeelden geweest die bij ons regelmatig zijn genoemd. We kiezen ervoor dat dit op individueel niveau passend kan zijn, maar dat we voor beroepen niet uit de focussectoren geen georganiseerde activiteiten op gaan zetten." Om de bestuurders te helpen bij het maken van weloverwogen keuzes, werden scenario's uitgewerkt. Dit maakte het mogelijk om op een transparante manier prioriteiten te stellen. Vriend legt uit: "We hebben scenario's uitgewerkt: waar ga je je energie en middelen op inzetten? Als je hiervoor kiest, dan is dit de consequentie. En dat betekent

¹⁷ Het gaat hier om de agenda's: Arnhem/Nijmegen, Utrecht en Zwolle.

¹⁸ Het gaat hier om de agenda's: Arnhem/Nijmegen, Helmond-De Peel, Noordoost-Brabant, Zwolle en Rivierenland.

¹⁹ Het gaat hier om de agenda's: Arnhem/Nijmegen, Achterhoek en Utrecht.

²⁰ Het gaat hier om de agenda's: Arnhem/Nijmegen en Utrecht.

²¹ Het gaat hier om de agenda's: Midden Limburg en Noord Holland Noord.

het volgende voor de dienstverlening.” Tot slot ziet Fisser dat de continue afstemming tussen beleids- en bestuurlijk niveau een goed werkend element voor de regio is. Deze integrale aanpak zorgt ervoor dat beleidsadviseurs en bestuurders op één lijn zitten, wat de uitvoering van de arbeidsmarktagenda ten goede komt. Fisser concludeert: “Wat in onze regio goed werkt, is voortdurend afstemmen met beleids- en bestuurlijk niveau. Zodat wanneer je iets bij een bestuurder neerlegt, de beleidsadviseur die daarover moet adviseren weet waar het over gaat. Daardoor loopt het proces soepel.”

RW-POA

Het RW-POA (regionaal werkbedrijf & platform onderwijs en arbeidsmarkt) is een regionaal bestuurlijk samenwerkingsverband dat sinds 2015 in deze vorm bestaat. De deelnemende partners ontmoeten elkaar binnen een bestuurlijk overleg (bestuurders verschillende partners), portefeuilleberaad (wethouders gemeenten) en partneroverleg (werknemers verschillende partners). Het programmabureau RW-POA (vier personen) organiseert en faciliteert de overleggen. Het bestuurlijk overleg en het portefeuilleberaad wordt voorgezeten door de voorzitter RW-POA Rivierenland.

Verdieping ‘RW-POA’

Voor deze analyse spraken we met Nicole Westerterp (Programmamanager onderwijs & arbeidsmarkt, RW-POA Rivierenland) en Ludolf van Lith (Programmamanager Logistiek en Vestigingsklimaat, regio Rivierenland) over de samenwerking in de regio Rivierenland. Westerterp legt uit dat het UWV, de gemeenten in Rivierenland en de ontwikkelbedrijven al lange tijd samenwerken. Ook met andere belangrijke onderwijs- en arbeidsmarktpartners. In 2015 werd het RW-POA officieel opgericht en sindsdien is het een stabiel netwerk. Westerterp: “De partners zijn redelijk stabiel gebleven. Los van de wettelijke verplichte partners zit namens de werkgevers in Rivierenland ook Greenport aan tafel gezien het grote aandeel van de agribusiness in onze regio”. Ze legt uit dat de wettelijk verplichte partners in de praktijk toch leidend zijn in de samenwerking. De overige partners, alsook ambtenaren EZ, kunnen met name (kritische) input leveren op de agenda. Ook in de uitvoering wordt de samenwerking steeds verder opgezocht. In 2020 ontstond de wens om een meerjarenagenda op te stellen. “Voorheen stelden we jaarlijks een ‘kleine’ agenda op onder andere gekoppeld aan de verschillende financieringsstromen en lopende/verwachte projecten of programma’s. Omdat we merkten dat een aantal thema’s, zoals LLO, zo groot werden zijn we gestart met het proces om een meerjarige agenda op te stellen.”

Westerterp legt uit dat de lange samenwerking inmiddels mooie resultaten laat zien. “Omdat we al zo lang samenwerken is het vertrouwen tussen bestuurders onderling vrij groot.” Bestuurders begrijpen steeds beter het belang van de regio: “regionale doelen betekent soms over je eigen belangen heen stappen. Je wilt niet dat bestuurders roepen ‘hoeveel mensen uit mijn gemeente worden door dit initiatief geholpen’? Nee: mensen uit de regio worden geholpen. Dat soort ‘regionaal denken’ is in deze samenwerking ontstaan.” Bestuurders spreken elkaar hier ook zelf op aan: “we zijn inmiddels zo ver dat we over bestuursperiodes heen de koers vast kunnen houden,” aldus Westerterp.

De succesvolle samenwerking verklaren Westerterp en van Lith op verschillende manieren. Allereerst is het belangrijk om te beginnen met ‘kleine stapjes’: “Als je nog geen regionale samenwerking hebt vormgegeven is het best lastig om de partners op één lijn te krijgen. Het is belangrijker om met kleine stappen van strategie naar een goed en concreet uitvoeringsplan met impact te komen, dan om direct met een grote, brede visie en heel veel geld of projecten te starten. Waar zit de energie? Daar moet je de samenwerking op vormgeven.” Daarnaast is een goede analyse van de regio belangrijk: “Bestuurders roepen nog wel eens wat. Daarom is het belangrijk om ‘zorgen’ met cijfers te onderbouwen, zodat de juiste strategische keuzes op uitvoeringsniveau gemaakt kunnen worden.” Gedegen ambtelijke voorbereiding is sowieso essentieel voegt Westerterp toe: “als programmabureau van de arbeidsmarktregio bewaak je of initiatieven en ideeën binnen de strategische agenda passen en of je geen tegenstrijdige dingen gaat doen”. Ook is het ontzettend belangrijk dat bestuurders korte lijntjes met elkaar hebben

en een intrinsieke motivatie. Van Lith legt uit: “Het doet er echt toe dat partijen elkaar elders in de regio weer tegenkomen. Bijvoorbeeld de directeur van werkzaak. Die zit ook bij logistics valley rivierenland. Het is een netwerk over en weer. Op deze manier werken we ook meer integraal”. Tot slot helpt het als je de resultaten van de samenwerking goed inzichtelijk kunt maken: “dat helpt bestuurders ook om hun achterban te overtuigen dat de samenwerking waardevol is.”

8RHK

De Achterhoekse samenwerking 8HRK is een in 2018 opgerichte netwerksamenwerking tussen overheid, bedrijven en maatschappelijke organisaties. De organisatie bestaat uit een Achterhoek Raad²², de Achterhoek Board²³ en zes thematafels²⁴. De tafel onderwijs & arbeidsmarkt werkt nauw samen met de arbeidsmarktregio achterhoek.²⁵ Elke tafel heeft één programmaregisseur. De organisatie 8RHK met circa 25 medewerkers op de loonlijst wordt aangestuurd vanuit het algemeen bestuur regio Achterhoek.²⁶

Verdieping ‘8RHK’

Voor deze analyse spraken we met Caroline Termaat (programmaregisseur onderwijs en arbeidsmarkt bij 8RHK) over de samenwerking in de regio Achterhoek. Termaat legt uit dat de huidige samenwerking in 2018 ontstond, maar dat samenwerken in het DNA van de regio zit. Al voor de eeuwwisseling werkten ondernemers regionaal samen: “er is een sterk besef dat we niet verder komen als we elkaar niet helpen”, vertelt Termaat. De zes tafels hebben elk een eigen programmaregisseur die wekelijks met elkaar afstemmen. Alle partners mogen acht bestuurders afvaardigen per tafel: “Er wordt gestreefd naar een gelijkwaardige vertegenwoordiging. Inmiddels heeft iedereen er dusdanig vertrouwen in dat we kijken of dit wat beperkt kan worden.” Aan de tafels zelf zitten in principe verschillende personen, maar wethouders nemen vaak aan meerdere tafels deel. De tafels komen elke zes weken samen. De ene keer komen alle tafels op één locatie samen en lunchen ze gezamenlijk, de andere keer komen de tafels apart samen bij één van de partners: “de gezamenlijke lunch is wellicht het belangrijkste. Dan weten de tafels elkaar te vinden en dan ontstaat er iets.”

Termaat is programmaregisseur van de thematafel onderwijs & arbeidsmarkt: “de tafel zelf werkt met vier speerpuntgroepen”²⁷, vertelt Termaat. “Als programmaregisseur maak ik een eerste opzet van bijvoorbeeld de visie. Aan de tafel wordt vervolgens gezamenlijk het gesprek gevoerd: wat moet erin, wat moet eruit? Het is echt een gezamenlijk document”, aldus Termaat. In principe is er geen cyclisch regionaal ambtelijk overleg.²⁸ Voorheen was dit overleg er wel, in afstemming met de deelnemers is in goed overleg besloten dit niet op deze wijze voort te zetten onder de thematafel onderwijs en arbeidsmarkt. “De speerpuntgroepen werken voorbereidend en adviserend richting de ‘complete’ thematafel. De bestuurders brengen nu zelf, waar nodig, de ambtelijke laag in positie.” Enkele malen per jaar is er een ambtelijk overleg met accounthouders van de gemeenten om hen bij te spreken over de ontwikkelingen aan de thematafel. Daarnaast stemt de programmaregisseur frequent af op onderwerp of inhoud met de ambtelijke geleding.

De intensieve samenwerking heeft geleid tot een visie die collega-arbeidsmarktregio's als ambitieus beschrijven. “Zelf beschrijf ik hem liever als haalbaar. Ik werk liever aan een realistische agenda waar iedereen gecommitteerd aan is. Voldoende draagvlak is echt belangrijk”, benadrukt Termaat. Toch herkent ook zij dat de integrale visie, waarmee de tafels in de Achterhoek werken, leidt tot innovatieve oplossingen. Ze beschrijft verschillende

²² Ca. 65 raadsleden van alle fracties uit de 8 gemeenteraden.

²³ Bestaat uit tien leden: provincie Gelderland (1), acht gemeenten (3), ondernemers (3), maatschappelijke organisaties (3).

²⁴ Elke thematafel bestaat uit 20-30 bestuurders uit het bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties en overheden.

²⁵ Hierbij doelen we op de organisatie ‘arbeidsmarktregio Achterhoek’.

²⁶ Het algemeen bestuur bestaat uit de 8 burgemeesters van de 8 gemeenten. Het dagelijks bestuur bestaat uit 3 leden van het algemeen bestuur. De secretaris-directeur van de regio achterhoek ondersteunt het bestuur.

²⁷ Positionering arbeidsmarkt achterhoek, Leven lang ontwikkelen, Regulier opleiden (toeleiding naar arbeidsmarkt: VO naar MBO/WO, Inclusieve arbeidsmarkt (regionaal werkbedrijf).

²⁸ Voor het thema inclusieve arbeidsmarkt is er wel een cyclisch regionaal ambtelijk overleg.

elementen die hieraan hebben bijgedragen. Allereerst is het volgens Termaat belangrijk dat alle partners *aan* de tafel dezelfde visie hebben: “dan hoeft je niet te verkennen of een initiatief ook kan landen in de organisatie. Je kunt zo veel sneller acteren.” Vervolgens helpt het om bestuurders te koppelen aan een thema. “Wanneer je als bestuurder eigenaarschap ervaart over een thema groeit de betrokkenheid”, vertelt Termaat. Het is sowieso heel belangrijk dat bestuurders vanuit een betrokken houding innovatief willen bouwen aan de regio volgens Termaat “maar dat zit in deze regio in het DNA”, benadrukt ze. Daarnaast benoemt Termaat ‘gelijkheid’ als één van de werkende elementen in de samenwerking: “Niemand is belangrijker dan de ander.” Wanneer initiatieven uiteindelijk worden goedgekeurd is aandacht voor borging essentieel: “Dit vergt ook een lobby in Den Haag. Wij merken dat we heel veel kunnen borgen in het onderwijs of bij het bedrijfsleven. Maar we zien ook initiatieven ontstaan die werken met betaald lidmaatschap vanuit het bedrijfsleven. Op die manier worden initiatieven zelfredzaam.”²⁹

De rol van programmaregisseur lijkt in deze samenwerking essentieel. “Ik denk niet dat iedereen door heeft hoeveel het programmabureau doet. Er rust veel op onze schouders.” Als programmaregisseur bewaakt ze de voortgang en houdt ze bestuurders scherp: “Uiteindelijk is alles wat we doen ook voor hun eigen organisaties van belang. Noodzakelijk zelfs. Daar zit de motivatie om er in te blijven investeren.” Ook zorgt de samenwerking tussen de regisseurs voor een meer integrale uitvoering: “Ik kan niet zonder mijn collega-programmaregisseurs. We spreken elkaar wekelijks. De dwarsverbanden zijn constant aanwezig in gesprekken, in samenwerking en in projectvorming.” Termaat voelt soms de kwetsbaarheid van haar rol als programmaregisseur. Toch beschrijft ze zichzelf niet als onmisbaar: “de kennis is overal: de visie blijft overeind, ook bij een wisseling van regisseur.”

Utrecht Talent Alliantie

Ten tijde van het schrijven van de human capital-agenda bestond de Utrecht Talent Alliantie nog niet. Om de agenda uit te voeren is de alliantie opgericht en inmiddels wordt de samenwerking hier vanuit vormgegeven. Een programmacoördinator en strategisch projectadviseur zijn het programmateam van de alliantie en tevens de aanjagers van de samenwerking.³⁰ Daarnaast is er een ‘supportteam’ dat maandelijks bijeenkomt waar medewerkers van de verschillende alliantiepartners (werkgeversvertegenwoordigers, kennisinstellingen en regionale overheden) aan deelnemen. Het supportteam legt besluiten, ambities en initiatieven voor aan de ‘stuurgroep’ van de Utrecht Talent Alliantie, waar 17 bestuurders van de alliantiepartners samenkomen.³¹ De stuurgroep monitort de voortgang, bespreekt knelpunten en (lange) termijn kansen, jaagt aan en stuurt op de realisatie van de doelen van de Human Capital Agenda.

Verdieping ‘Utrecht Talent Alliantie’

Voor deze analyse spraken we met Ingeborg Bekker (senior adviseur economische zaken gemeente Utrecht) over de samenwerking in de regio Utrecht. Ze legt uit dat de gemeente Utrecht destijds de koppeling tussen economische en arbeidsmarktvraagstukken al steeds meer maakte: “Samen met de provincie, iemand van de gemeente Amersfoort en iemand van de economic board ontstond toen het idee: moeten we niet een regionale agenda opstellen? Regionaal samen nadenken over de toekomst van morgen.” Pas later, toen de agenda al was opgesteld, werd de alliantie gevormd: “De alliantie heeft een vliegende start gekend, omdat de provincie geld beschikbaar stelde.”

Vandaag de dag is de Utrecht Talent Alliantie een stabiel netwerk. De gekozen governance met een stuurgroep, kernteam en supportteam werkt volgens Bekker goed, omdat op deze manier alle lagen betrokken zijn. Het is volgens haar belangrijk om met een stevig (ambtelijk) kernteam te werken: “daar gebeurt alle voorwas. Dat moet goed op orde zijn om het verschil te kunnen maken.” Om te voorkomen dat de alliantie een papieren werkelijkheid

²⁹ Bijvoorbeeld vrouwen in de techniek of de ontwikkeling kenniscentrum inclusieve technologie.

³⁰ Het supportteam bestaat uit 22 leden die allemaal gekoppeld zijn aan een stuurgroep. Het supportteam komt 10 keer per jaar samen.

³¹ De stuurgroep bestaat uit 4 wethouders, waarvan 1 wethouder namens U10 gemeenten, 1 gedeputeerde, bestuurders onderwijs, zorg, technologie, UWV et cetera. (zie <https://www.utrechtalliantie.nl/ontmoet-de-utrecht-talent-alliantie/>). De stuurgroep komt 4 keer per jaar samen.

wordt, kun je volgens Bekker verschillende dingen doen. Allereerst is het volgens haar belangrijk dat je eigenaarschap organiseert bij bestuurders: “we koppelen zowel op bestuurlijk als ambtelijk niveau personen aan bepaalde thema’s. Vervolgens schakelen we al voor de besluitvorming met deze mensen. Dit maakt de besluitvorming en implementatie uiteindelijk makkelijker.” Ook is het belangrijk om bestuurders goed mee te nemen en te informeren, zeker wanneer ze nieuw zijn: “bestuurders in het netwerk hebben daar zelf ook een rol in. Het is heel goed als ze elkaar op verschillende plekken tegenkomen: ze moeten netwerken buiten de formele momenten van de alliantie zelf.” Om de alliantie echt te doen slagen is er volgens Bekker nog meer nodig: “de alliantie werkt, maar we hebben succes nodig om echt te kunnen vliegen. Bijvoorbeeld een regionaal talent fonds.”

Groene Metropool Regio (in samenwerking met The Economic Board)

De GMR is een samenwerkingsverband van 18 gemeenten opgericht in 2021. De achttien gemeenten werken samen aan vijf opgaven doormiddel van een regionale agenda. De GMR is een zelfstandige organisatie met circa zestig medewerkers. De organisatie wordt aangestuurd door het algemeen bestuur (burgemeesters achttien gemeenten) en het dagelijks bestuur bestaat uit drie leden van het algemeen bestuur. De samenwerking tussen de GMR en The Economic Board werkt als volgt:

“The Economic Board is aanjager van kansrijke initiatieven en innovaties en zorgt voor profilering en lobby van projecten en bedrijven in de regio naar het bovenregionale, nationale of internationale niveau. De GMR zet in op regionaal verbinden en versterken en draagt zorg voor een regionale visie en focus binnen het speerpunt human capital vanuit een integrale blik. De GMR en The Economic Board werken op basis van gelijkwaardigheid aan de doelen en ambities binnen de regionale arbeidsmarkt.”

HC Akkoord regio Arnhem/Nijmegen 2023-2026:20

Door de GMR en The Economic Board zijn zes werktafels ingericht op thema. Aan de werktafels nemen de verschillende partners van de agenda deel. Ook kunnen partners een steunbetuiging aan het HC akkoord ondertekenen.

Tafel van de regio Zwolle

De tafel van de regio Zwolle is een (tijdelijke) bestuurlijke samenwerking tussen sectorale en regionale arbeidsmarktpartijen op het gebied van arbeidsmarktbeleid. De tafel is ontstaan op initiatief van de gemeente Zwolle en het ministerie van SZW. Ten tijde van het opstellen van de human capital-agenda bestond de tafel uit 21 bestuurders.³² De tafel komt twee keer per jaar samen (portefeuillehoudersoverleg). Dit overleg wordt ambtelijk voorbereid.

“Op ambtelijk niveau zorgen we voor een sterke inhoud van de stukken. Daarmee gaan we naar het overleg. Daar zie je dat er een ‘sausje’ vanuit de meer-partijen-samenwerking over de inhoud komt. De budgetten worden overigens wel altijd vastgesteld in de overheidslijn.”

Alex Bolland

Daarnaast zijn er tien sectortafels ingericht. Elke tafel is een coalitie van de verschillende partners en kent 2-3 bestuurlijke trekkers, een projectleider en medewerkers van de verschillende organisaties. Er is een programmteam ingericht voor de dagelijkse gang van zaken en een dagelijks bestuur³³ die de voortgang en het functioneren van het programmteam bewaakt. De medewerkers in het programmteam zijn formeel in dienst bij hun eigen organisaties.

³² Vier gemeenten (Zwolle 2x), provincie Overijssel (2), onderwijs, werkgevers/werknemers, UWV, Economic board, Techniekpact.

³³ Zes zetels: 1 provinciale, 2 gemeentelijke, 2 werkgevers en 1 beroepsonderwijs.

Verdieping ‘tafel van de regio Zwolle’

Voor deze analyse spraken we met Alex Bolland (tot juli 2024 programma-manager werk en ontwikkeling regio Zwolle³⁴) over de samenwerking in de regio Zwolle. Hij beschrijft de samenwerking als een lichte netwerksamenwerking: “ik benadruk altijd het woord ‘licht’, want we hebben geen juridische grondslag.” Wel wordt het netwerk ondersteund en gefaciliteerd door een programmteam vanuit het netwerkbureau. Die ondersteuning is essentieel, want partners pakken volgens Bolland niet vanzelfsprekend hun rol: “om de samenwerking te laten werken moet je netwerken, netwerken en netwerken.” Iedereen moet elkaar goed kennen en het belang van het netwerk ervaren. “Bij de onderwijspartijen was dit het lastigst. Je ziet dat bestuurders betrokken zijn, maar dat ze het snel binnen hun eigen sector willen oplossen in plaats van vanuit de samenwerking.” Daarnaast speelt het programmteam een belangrijke rol als oliemannetje tussen de verschillende partners: “als programmteam toetsten we gevoeligheden bewust aan de voorkant. We zorgden vervolgens dat we goed voorbereid waren en een procesvoorstel klaar hadden liggen.”

Omdat er geen juridische grondslag is, ziet Bolland ook dat je extra aandacht moet besteden aan ambassadeurschap en eigenaarschap bij bestuurders. Ook moet je de impact van het netwerk goed duidelijk maken. “We hebben onze lijntjes naar Den Haag goed geolied en gesmeerd, zodat we ook echt iets konden bereiken. Daarnaast beseften we: een regionale samenwerking staat best ver van de burgers en ondernemers af. Bestuurders moeten zich als ‘ambassadeur’ hard maken voor de samenwerking.” Dit kon vanuit de rol van voorzitter (wethouder Zwolle), maar ook de kartrekkers op de verschillende thema’s speelden een belangrijke rol. “We werken met een *coalition of the willing*. Je wordt als bestuurder kartrekker op uitnodiging. Dit is vrijwillig maar niet vrijblijvend: op deze manier creëer je gedeelde verantwoordelijkheid.”

Waar is de uitvoering belegd?

Zoals hierboven ook al benoemd zijn er aan drie van de tien agenda’s uitvoeringsplannen toegevoegd. De overige agenda’s geven aan dat er (in veel gevallen jaarlijks) aparte uitvoeringsprogramma’s worden opgesteld. In alle regio’s zijn de verschillende partners verbonden aan de agenda verantwoordelijk voor de uitvoering. Hoe dit wordt aangestuurd is afhankelijk van de samenwerkingsvorm. In de meeste gevallen worden er een aantal partners toegewezen die verantwoordelijk zijn voor een actie/programmalijn. Een kerngroep of programmamanager/team ziet erop toe dat de partners ook daadwerkelijk aan de slag gaan (of kunnen). In de regio’s Zwolle, Achterhoek en Arnhem/Nijmegen zijn de ‘tafels’ in principe verantwoordelijk voor de uitvoering. Echter, ook daar zien we dat er wel een ‘projectleider’ wordt aangesteld per tafel. De agenda’s gaan onvoldoende in op welke partijen specifiek verantwoordelijk zijn voor de uitvoering om hier iets over te zeggen.

In vijf van de tien agenda’s speelt de centrumgemeente³⁵ een belangrijke regie voerende rol in de samenwerking. Op bestuurlijk niveau is de centrumgemeente vaak voorzitter en/of zowel aanwezig bij het portefeuillehouderoverleg als het brede partneroverleg op bestuurlijk niveau. Op uitvoerend niveau levert de centrumgemeente veelal medewerkers voor het kernteam/programmteam en vervullen zij vaak de rol van projectleider van een pijler en/of tafel. Ook spelen zij een belangrijke rol in de voorbereiding van bestuurlijke overleggen. In de regio’s Rivierenland, Achterhoek en Arnhem/Nijmegen is de samenwerkingsvorm zo ver doorontwikkeld dat er een team is ontstaan met een regionale functie. De medewerkers werken onafhankelijk van de centrumgemeente (en zij ervaren dit ook zo). De partners werken op basis van gelijkwaardigheid. Voor de agenda van Noord-Holland Noord en Midden-Limburg is het op basis van de beschikbare informatie niet duidelijk vast te stellen wat de rol van de centrumgemeente is.

³⁴ Nu: secretaris directeur regio Zwolle.

³⁵ Regio’s: Zwolle (Zwolle), Utrecht (Utrecht), Noordoost-Brabant (’s-Hertogenbosch), Zuid-Kennemerland & IJmond (Haarlem) en Helmond-De Peel (Helmond).

Financiering van de agenda's

Slechts vier agenda's gaan uitgebreid in op de financiële middelen die zij willen inzetten voor het uitvoeren van de agenda. Tussen de regels door worden her en der wel middelen genoemd en ook de interviews boden extra inzicht in de financiële middelen die regio's zouden willen benutten. Uiteindelijk leidde dit tot een beeld voor negen van de tien agenda's.³⁶

Voor het opzetten van de samenwerking (en het continueren hiervan) in de regio lijken met name gemeentelijke en provinciale middelen van belang. Zo speelde de provincie Utrecht een belangrijke rol in de financiering van de vorming van de Utrecht Talent Alliantie. En in regio Noordoost-Brabant speelt de bijdrage van gemeenten een belangrijke rol voor de financiering van het samenwerkingsverband. Daarnaast wordt een aantal keer genoemd dat de partners een in-kind bijdrage leveren aan de samenwerking. Financiering is volgens de respondenten wel een heel belangrijk thema:

“Er zit voldoende vernieuwing en verbetering in de agenda en de bestuurders zijn zeker ambitieus. Maar ze laten zich ook nog sterk leiden door financiën.”
Westerterp (regio Rivierenland)

Voor de uitvoering van de plannen uit het uitvoeringsprogramma wordt (naast de financiering voor de wettelijke taken (structureel)) naar de volgende financiële middelen gekeken:

- Regiodeal 6x
- Provincie 6x
- Rijkssubsidies 7x
 - De volgende opties worden genoemd: ‘Dichterbij dan je denkt’ (SZW), NPLG, volkshuisvestingsfonds, klimaatfonds, LLO, STAP, regionale stimuleringsgelden, nationaal groeifonds, regionaal investeringsfonds mbo, MKB-subsidies zoals SLIM, expeditie-regeling, kaderregeling subsidies OCW, SZW en VWS.
- Europese subsidies 5x
 - De volgende opties worden genoemd: ESF (4x), EFRO (2x), Interreg VI (2x), REACT-EU
- Gemeentefonds 5x
- Publiek-privaat 2x

In de regio Zwolle wordt ingezet op het ontwikkelen van een *revolving* regionaal ontwikkelingsfonds:

“Ik ben van oorsprong accountant. Daardoor had ik de expertise om verschillende regelingen samen te brengen en uit te pluizen. Zo hebben we een aantal budgetten kunnen ontschotten en ‘revolving’ gemaakt.”
Bolland (regio Zwolle)

Ook in Utrecht, Rivierenland en de Achterhoek zouden ze uiteindelijk ook graag een fonds opzetten:

“Als alliantie zijn we heel erg opzoek naar een infrastructuur onder alle losse initiatieven die nu van allerlei losse subsidies gebruik moeten maken. Voor om- en bijscholing werken we nu hard aan een Regionaal Talentfonds om zo onze beroepsbevolking te motiveren, adviseren en stimuleren op het gebied van LLO. Begin 2025 verwachten we onze eerste scholingsvouchers uit te geven.”
Bekker (regio Utrecht)

“We willen eigenlijk zo veel mogelijk naar één pot. Maar door hoe de arbeidsmarktregio's op dit moment gefinancierd zijn, is dat heel lastig.”
Westerterp (regio Rivierenland)

³⁶ De agenda van Midden Limburg gaat niet in op de financiële middelen. De agenda van Noord-Holland Noord noemt alleen de regiodeal als mogelijkheid.

Ook zoeken de regio's naar manieren om financiering structureel te maken. Dit doen ze op verschillende manieren. Enerzijds willen ze incidentele financiering zo veel mogelijk besteden aan initiatieven die al bestaan en zich bewezen hebben: "We investeren in wat werkt. Natuurlijk willen we ook blijven innoveren en staan open voor nieuwe projecten, maar we willen ook dat bestuurders daarin gewogen keuzes maken. Want projecten die goed werken moeten we extra stimuleren", aldus Westerterp (regio Rivierenland). Anderzijds benutten regio's de regiodeals om initiatieven ook deels te starten vanuit private financiering. Binnen de aanvraag van een initiatief moet vervolgens ook al nagedacht worden over hoe het initiatief zichzelf in de toekomst kan bedruipen (dus zonder de subsidie): "omdat we vanuit de regiodeal werken is een subsidie altijd 50/50. Partners dragen bij en daarmee creëren we gedragenheid en eigenaarschap. Men kijkt kritischer als men uit eigen geleding geld bijdraagt aan een project. Ik merk dat dit nog niet in alle regio's zo gebeurt. Maar bij ons zit het na vijf jaar in de haarvaten", vertelt Termaat (regio Achterhoek). Tegelijkertijd geven andere regio's juist aan dat een regiodeal nog steeds incidenteel geld is en dat dit niet automatisch tot structureel organiserend vermogen leidt. Tot slot werd de scheiding tussen middelen uit het sociale en het economische domein benoemd als belemmerend:

"Het vraagt soms extra overtuigingskracht om sociale middelen in te zetten voor een doel dat (ook) in het economisch domein zit. Maar het lukt soms wel. Een praktisch voorbeeld: we hebben een bijdrage gedaan aan een project rondom strategische HR voor het MKB in de technologiesector. Dat is niet direct logisch vanuit het sociaal domein."

Fisser (regio Zuid-Kennemerland & IJmond)

Monitoring van de agenda's

In diverse regio's wordt gewerkt aan het monitoren van uitvoeringsagenda's. De agenda's van Rivierenland, Achterhoek, en Zuid-Kennemerland & IJmond besteden hier ook expliciet aandacht aan.

Zo heeft de regio Zwolle hiervoor een specifiek programma, genaamd KOERS, dat de basis vormt voor hun monitoringsaanpak. Zwolle onderscheidt zich met een uniek systeem waarin regionale partners samenwerken. Dit is bijzonder, omdat partners doorgaans de voorkeur geven aan eigen systemen. De bestaande systemen van instanties zoals de gemeente en het UWV zijn echter vaak verouderd en bieden niet alle mogelijkheden die je wel wilt benutten. Bolland stelt: "Wij hebben binnen de regio één systeem ontwikkeld waar we met de partners in samenwerken. (...) Om de partners te overtuigen van het nut van een gezamenlijk systeem hebben we hen goed meegenomen en laten zien hoe serieus we de monitoring aanpakten. Dan moesten we met een heel goed verhaal in de raad van bestuur komen. Dan werkten we nachten door. Maar dan kregen we wel respect." Het belang van een goed monitoringssysteem kan volgens Bolland niet worden onderschat, vooral gezien de juridische status van de samenwerking in Zwolle. Elk jaar moeten bestuurders hun mandaat opnieuw ophalen om de samenwerking democratisch te legitimeren, waarbij het essentieel is om de impact inzichtelijk te maken: "Alleen dan zorg je dat de gemeentelijke of provinciale bijdrage voor het volgende jaar weer gegarandeerd is." Het goed monitoren en evalueren van de plannen is in de praktijk niet eenvoudig. Voor Zuid-Kennemerland & IJmond ligt de focus op het monitoren op verschillende niveaus, hoewel dit uitdagingen met zich meebrengt. Fisser geeft aan: "Het is de bedoeling dat we de arbeidsmarktagenda gaan monitoren op meerdere niveaus. Niet alleen op projectniveau, maar ook op macro economisch niveau. Dat is best wel lastig. Want hoe bepaal je waar je invloed op had." Daarnaast benadrukt Vriend het belang van een gerichte aanpak: "We moeten aan de voorkant scherper worden: waar willen we op monitoren en met welk doel? Het is een lerend proces."

Uit de gesprekken bleek dat monitoring en evaluatie ook voor agenda's die dit niet beschrijven belangrijk kan zijn. De regio Utrecht legt uit dat een evaluatie niet direct vanaf het begin gepland was. Hoewel monitoring en evaluatie altijd als belangrijk werd ervaren, koos de regio ervoor om de energie eerst te steken in het uitvoeren van de agenda. Inmiddels is er ruimte om met monitoring en evaluatie aan de slag te gaan: "De agenda heeft een lange looptijd en op dit moment wordt een halfweg evaluatie uitgevoerd door derden."

Beleidsdoelstellingen in de agenda's

Uit de analyse van de tien verschillende agenda's blijkt dat de agenda's inhoudelijk veel overeenkomsten tonen. Nuanceverschillen zitten met name in welk accent per doel wordt geformuleerd en hoe hier invulling aan wordt gegeven.

Welke doelen worden in de agenda's gesteld?

We identificeren vier 'hoofddoelen' die in de meeste agenda's terugkomen:

1. Alle agenda's noemen het (continu) stimuleren van de (persoonlijke) **ontwikkeling van het arbeidspotentieel** (leven lang ontwikkelen) in hun doelstellingen.
2. Acht agenda's stellen doelen die gericht zijn op het zo goed mogelijk **benutten van het volledige arbeidspotentieel**.³⁷
3. Vijf agenda's stellen doelen die erop gericht zijn om meer **arbeidspotentieel aan te trekken** naar de regio.³⁸
4. Vijf agenda's stellen doelen die erop gericht zijn de arbeidsmarktinfrastructuur zo **inclusief** mogelijk in te richten en *alle* mensen te laten 'meedoen'.³⁹

Daarnaast geven vijf agenda's in hun doelen aan dat ze willen werken aan het versterken of het verbeteren van de doorstroming naar bepaalde **speerpuntsectoren**.⁴⁰

Drie agenda's geven in hun doelen aan dat ze willen inspelen op **transitiethema's** (digitalisering/robotisering, duurzaamheid, sociale innovatie) om wendbaar te zijn (Noordoost-Brabant) of om productief te zijn (Noord Holland Noord en Achterhoek). 'Smart industry', 'Smart werken', 'internet of things' en 'industrie 4.0' zijn termen die genoemd worden in de agenda's. Twee agenda's hebben een doel geformuleerd die gericht is op het verbeteren van de onderlinge **samenwerking**.⁴¹ Tot slot hebben twee agenda's een doel gesteld die gericht is op het verbeteren van de **dienstverlening**.⁴²

Aandacht voor transitiethema's

Hoewel transitiethema's zoals 'digitalisering' en 'robotisering' nog niet de centrale aandachtspunten van de agenda's zijn en het ook nog niet in alle agenda's terugkomt, merkten we tijdens de gesprekken dat het een thema is waar wel steeds meer over wordt nagedacht. Het is wellicht voor de meeste agenda's geen hoofddoel, maar wel een onderdeel van bijvoorbeeld 'Leven lang ontwikkelen':

"We realiseerden ons destijds: er ontstaat een steeds grotere mismatch tussen aanbod en vraag. En kwantiteit zegt ook nog eens niets over kwaliteit. Alleen als we regionaal samenwerken kunnen we écht verschil maken. Bijvoorbeeld op het gebied van de noodzakelijke digitalisering en innovatieslag in de zorg."

Bekker (regio Utrecht)

Met name voor het MKB ervaren regio's de noodzaak om hier extra aandacht aan te besteden:

³⁷ De agenda van de regio's 'Achterhoek' en 'Utrecht' benoemen dit thema niet expliciet als doel.

³⁸ Het gaat hierbij om de agenda's van de regio's: Achterhoek, Noordoost-Brabant, Noord Holland Noord, Zwolle en Arnhem/Nijmegen.

³⁹ Het gaat hierbij om de agenda's van de regio's: Rivierenland, Achterhoek, Zuid-Kennemerland & IJmond, Zwolle en Helmond-De Peel.

⁴⁰ Het gaat hierbij om de agenda's van de regio's: Rivierenland, Achterhoek, Zuid-Kennemerland & IJmond, Utrecht en Arnhem/Nijmegen.

⁴¹ Het gaat hierbij om de agenda's van de regio's: Noord Holland Noord en Midden Limburg.

⁴² Het gaat hierbij om de agenda's van de regio's: Helmond-De Peel en Midden Limburg.

“We merken in gesprekken dat dit thema best moeizaam gaat. We hebben veel midden en klein bedrijf. Een boomkweker gaat pas (echt) aan de slag met digitalisering en robotisering als ze echt zelf geraakt worden. Als overheid hebben we er aandacht voor, maar er zit nog een gat tussen de wens en de daadwerkelijke implementatie bij werkgevers. Dit is iets wat we echt nog aan het uitvogelen zijn. Het lijkt in elk geval belangrijk te zijn om echt te investeren in de relatie en vertrouwen op te bouwen. Je moet continu met een bedrijf meekijken en zij moeten het gevoel hebben dat ze er iets aan hebben. (...) Dan kom je echter ook bij de vraag: hoe ver gaat jouw rol als overheid. Want ook private partijen kunnen hierin een rol pakken.”

Westerterp (regio Rivierenland)

In de meeste agenda's wordt er een visie opgesteld specifiek op het thema human capital. Er is echter één uitzondering:

1. In de agenda van de 8RHK Ambassadeurs wordt de visie op het thema human capital (en de daarbij behorende agenda vanuit de thematafel onderwijs en arbeidsmarkt) beschreven binnen een bredere visie voor de regio Achterhoek. Er wordt in de bredere visie nagedacht over de economie in termen van 'productiviteit', 'ontwikkeling werknemers' (human capital) en 'bereikbaarheid'. En er wordt nagedacht over het 'leven' in de regio in termen van 'wonen', 'duurzaamheid' en 'gezondheid'. Deze thema's krijgen allemaal afzonderlijke uitwerking. De visie maakt een nadrukkelijke verbinding met de *Sustainable Development Goals* en brede welvaart. “De *Sustainable Development Goals* helpen ons om alert te blijven op wat je nu eigenlijk aan het doen bent”, vertelt Termaat. Het integrale ruimtelijke en economische toekomstperspectief moet bijdragen aan (levens)geluk (van geld naar geluk). De doelen die gesteld worden op het gebied van human capital zijn onderdeel van deze visie en zijn nauw verweven met het programma van de arbeidsmarktregio Achterhoek.⁴³

Daarnaast worden in de meeste agenda's doelen geformuleerd op basis van een arbeidsmarktanalyse. In een aantal agenda's zie je echter dat de doelen op het gebied van human capital voortbouwen op eerder vastgestelde doelen in het samenwerkingsverband.

2. De 'regio Zwolle' heeft vijf kernopgaven geformuleerd. De regio denkt na over de economie in termen van 'duurzame groei', 'succesvolle energietransitie', 'benutten & ontwikkelen menselijk kapitaal', 'een leefomgeving in balans' en een 'goede bereikbaarheid'. Deze agenda (alsook bijvoorbeeld de regiodeal) moet aan deze kernopgaven bijdragen.
3. De 'regio Utrecht' werkt aan drie maatschappelijke vraagstukken⁴⁴ op het gebied van 'leefomgeving'⁴⁵, 'gezondheid'⁴⁶ en 'digitalisering'⁴⁷. De human capital-agenda moet bijdragen aan het oplossen van deze opgaven.
4. De Groene Metropoolregio Arnhem/Nijmegen, The Economic Board en de provincie Gelderland hebben plannen waarin de 'ontwikkeling van energy, health, hightech en food naar regionale topsectoren' wordt benoemd. De human capital agenda moet hieraan bijdragen.

Doel: 'Ontwikkeling van het arbeidspotentieel'

Wanneer de agenda's in hun doelen spreken over het stimuleren van de (persoonlijke) ontwikkeling van het arbeidspotentieel, wordt altijd 'leven lang ontwikkelen' (LLO) genoemd. In de meeste gevallen streven regio's naar een continue leercultuur op individueel niveau van werkenden om talenten verder te ontwikkelen (denk aan: bijscholing). De agenda's van Zuid-Kennemerland & IJmond, Utrecht en Arnhem/Nijmegen geven hierbij ook aan dat LLO moet bijdragen aan omscholing naar de focussectoren. Dit is enerzijds om een duurzame plek op de

⁴³ In dit geval bedoelen we de organisatie 'arbeidsmarktregio Achterhoek'.

⁴⁴ Opgesteld in de regionale economische agenda 2020-2027.

⁴⁵ Energietransitie, circulaire economie, duurzame mobiliteit en klimaatadaptatie.

⁴⁶ Preventie, sociale innovatie, voeding & gezondheid en life sciences.

⁴⁷ Datagedreven innovatie, digitale inclusiviteit en media- & datawijsheid.

arbeidsmarkt te realiseren, anderzijds om bij te dragen aan de realisatie van maatschappelijke opgaven. Daarnaast stelt Noord-Holland Noord zich als doel om te innoveren in het onderwijs (t.b.v. aantrekkelijk aanbod). Om de (persoonlijke) ontwikkeling van het arbeidspotentieel te stimuleren, wil regio Utrecht de digitale (basis)vaardigheden van kwetsbaren op de arbeidsmarkt en de beroepsbevolking in de brede zin verbeteren en wil de regio Zuid-Kennemerland & IJmond inzetten op een LLO-traject dat toegankelijk (inclusief) is voor iedereen.

Wat zijn de werkende elementen?

We spraken met de respondenten over wat initiatieven op dit vlak succesvol maken. Er werden verschillende werkende elementen geformuleerd:

1. **Latente vraagarticulatie bij werkgevers:** Werkgevers denken niet per se na over de capaciteiten die zijn/haar team over vijf tot tien jaar nodig heeft. Daar moeten ze in worden meegenomen. Dit kan enerzijds via een regionaal werkcentrum, maar juist ook via persoonlijk contact. Van Lith (regio Rivierenland) vertelt: "Als we bij bedrijven op bezoek gaan, proberen we echt met hen vooruit te kijken. Als wij veel lassoers zien die over vijf jaar met pensioen gaan, dan moeten we daar iets mee. Dit kan ook gaan over het in verbinding brengen met een bedrijf die gespecialiseerd is in robottechniek."
2. **Bied opleidingsmogelijkheden voor werkenden aan buiten de werkgever om:** De respondenten uit Zwolle en Achterhoek gaven aan dat er soms het idee leeft dat mensen alleen een opleiding gaan volgen als ze deze via hun werkgever aangeboden krijgen. In de praktijk blijkt dat initiatieven buiten de werkgever om goed gevonden worden. "De perceptie was dat we in Nederland geen leercultuur hebben. Niets blijkt minder waar. In twee jaar tijd wisten 3500 mensen ons te vinden, zonder grote campagne. Mensen willen echt wel bewegen", vertelt Termaat (regio Achterhoek). Ook Bolland (regio Zwolle) vertelt: "In juli 2020 ging het ontwikkelfonds open voor individuele aanvragen en binnen drie weken hadden we 100 aanvragen binnen."
3. **Bestuurders kunnen ook impact maken in de uitvoering:** In sommige gevallen kan het zinvol zijn om niet ambtelijk, maar juist op bestuurlijk niveau met individuele ondernemers in gesprek te gaan: "samen met het Grensland College hebben we onder ander een techniek opleiding opgezet. Het bleek lastig om die opleiding 'vanzelf' te vullen. Er ontstond een moment waarop het leek dat de opleiding niet in onze regio door zou gaan. Toen hebben de bestuurders de handschoenen opgepakt: ze zijn zelf de boer op gegaan en hebben 'verkoopgesprekken' gevoerd bij ondernemers. Niemand is hier te groot voor zijn eigen schoenen. Dat vind ik uniek", vertelt Termaat (regio Achterhoek).

Doel: 'Benutten van het volledige arbeidspotentieel'

De acht agenda's die doelen stellen die bijdragen aan het volledig benutten van het arbeidspotentieel, stellen zich met name als doel om talent te boeien, binden en behouden. We identificeren hierin drie nuances: aandacht voor niet-werkend naar werk (Arnhem/Nijmegen en Noord Holland Noord), aandacht voor een goede aansluiting vraag (vacatures) en aanbod (opleidingen) (vijf agenda's⁴⁸) en aandacht voor van werk naar werk (omscholing) (vijf agenda's⁴⁹). Daarnaast zien we dat dit doel gesteld wordt met de focus op het duurzaam inzetbaar houden van zoveel mogelijk arbeidspotentieel.⁵⁰ Dit gaat enerzijds over het zekerheid bieden aan het individu (bijvoorbeeld in de agenda van Zuid-Kennemerland & IJmond), een veerkrachtige arbeidsmarkt zijn in tijden van crisis (Noordoost-Brabant), maar ook over het duurzaam inzetbaar houden van arbeidsmigranten (Noordoost-Brabant).

Doel: 'Arbeidspotentieel aantrekken'

De doelen die de vijf agenda's stellen omtrent het aantrekken van arbeidspotentieel, zijn onder te verdelen in drie deel-thema's. Allereerst willen alle vijf de agenda's als arbeidsmarktregio de eigen regio promoten om nationaal

⁴⁸ Het gaat hierbij om de agenda's van de regio's: Rivierenland, Zuid-Kennemerland & IJmond, Zwolle, Helmond-De Peel en Midden Limburg.

⁴⁹ Het gaat hierbij om de agenda's van de regio's: Rivierenland, Zuid-Kennemerland & IJmond, Zwolle, Midden Limburg, Utrecht.

⁵⁰ Het gaat hierbij om de agenda's van de regio's: Zuid-Kennemerland & IJmond, Noordoost-Brabant.

talent van buiten de regio aan te trekken. Daarnaast willen de agenda's van de regio Noord-Holland Noord en Zwolle investeren in het professionaliseren en verbeteren van HR-beleid van werkgevers.⁵¹ Tot slot willen de regio's Noord-Holland Noord arbeidsmigranten en Arnhem/Nijmegen internationale medewerkers in schaarse profielen actief aantrekken. Noord-Holland Noord wil dit onder andere doen door een integrale aanpak op werk, wonen, (taal)onderwijs en bereikbaarheid.

Wat zijn de werkende elementen?

We spraken met de respondenten over wat initiatieven op dit vlak succesvol maakt. Met name de inzet op het verbeteren van HR-beleid bij werkgevers lijkt vernieuwend: "het stimuleren en ontwikkelen van een strategisch HR-beleid. Dat is bij ons een onderwerp waar de bestuurders zich eerst niet aan durfden te wagen. Want is dat wel jouw rol als overheid? Nu hebben we een aantal bestuurders die zeggen: we kunnen niet meer zonder. Dan maar met 'babysteps', maar we gaan het wel doen", vertelt Westerterp (regio Rivierenland).

Aandacht voor internationale arbeidsmigratie in de agenda's

Er zijn maar weinig agenda's die uitgebreid en expliciet aandacht besteden aan arbeidsmigratie. De agenda van Noordoost-Brabant geeft aan te willen samenwerken om "de groep 'blijvende arbeidsmigranten' duurzaam inzetbaar te houden." De agenda van Noord-Holland Noord geeft aan ook buitenlandse werkenden te willen aantrekken.⁵² De agenda van Helmond-De Peel geeft aan dat "aanwezig internationaal talent beter en slimmer benut moet worden." En de agenda van Arnhem/Nijmegen noemt het "aantrekken van (internationale) medewerkers in schaarse profielen in Energy, Health en Hightech als IT en Techniek". Dit krijgt in de agenda's echter geen verdere uitwerking. Uit de gesprekken blijkt dat dit thema vaak ook elders wordt belegd: "bij ons is de doelgroep arbeidsmigranten gekoppeld aan het thema wonen. Heel simpel gezegd: het wordt aan een andere tafel besproken. Dat is ook expliciet door bestuurders aangegeven: dat is voor een andere tafel. Maar ik stem wel regelmatig af met de collega's", vertelt Westerterp (regio Rivierenland).

Doel: 'een arbeidsmarkt die inclusief is'

De regio's die in hun doelen hebben opgenomen om de arbeidsmarkt in de toekomst meer inclusief te laten worden, spreken met name vanuit de gedachte 'iedereen doet mee'. Het gaat hierbij om mensen die nu werkloos zijn in de toekomst een passende werkplek te laten vinden. De regio Rivierenland legt hierbij de nadruk op het versterken van de bestaanszekerheid van mensen. De regio Achterhoek zet hierbij specifiek in op het verbeteren van de (digitale)vaardigheden van kwetsbaren en het voorkomen van schooluitval bij jongeren.

Wat zijn de werkende elementen?

In de gesprekken met de respondenten spraken we over wat initiatieven op dit vlak succesvol maakt. Er werden verschillende werkende elementen geformuleerd:

1. **Leg de lat aan de voorkant hoog:** verschillende respondenten gaven aan dat het met name voor bestuurders heel aantrekkelijk is als de stip op de horizon ambitieus is: "Wij garanderen iedereen toegang tot onderwijs en een reguliere arbeidsplaats. Iedereen is welkom. We snappen dat dit in de praktijk lastig is, maar het moet wel je vertrekpunt zijn. Bestuurders willen graag een stukje van de puzzel inbrengen", zegt Bolland (regio Zwolle)
2. **Maak keuzes in de uitvoering:** tegelijkertijd geven respondenten aan dat een brede ambitie (zeker op de inclusieve arbeidsmarkt) er ook voor kan zorgen dat je focus verliest. Daarom moet je in de uitvoering duidelijke keuzes maken. "Daar zetten we bestuurders in de toetsingsrol", vult Bolland (regio Zwolle) aan. In Zwolle worden initiatieven juist buiten de wettelijke taken opgezet, maar ook binnen de wettelijke taken kun je

⁵¹ In de regio Achterhoek wordt hierop ingezet op projectniveau. Dit onderwerp is niet opgenomen in de agenda, maar wordt wel gezien als belangrijk mechanisme om de krapte terug te dringen.

⁵² Hierop moet een integrale aanpak van werken, wonen, (taal)cursussen en bereikbaarheid volgen.

keuzes maken: “Ook in de wettelijke taken kunnen we echt focus kiezen. Bijvoorbeeld op het ontwikkelen van skills. Ook hebben we een grote focus op jongeren”, legt Termaat (regio Achterhoek) uit.

3. **Zorg voor een goede communicatiecampagne:** waar werkenden zelf hun weg naar een opleiding lijken te vinden, zien respondenten dat dit voor niet-werkenden niet geldt: “We hebben in de afgelopen vier jaar circa 15.000 mensen via de voordeur naar binnen gekregen. Dat is gigantisch veel. De combinatie van lef (iedereen is welkom) en een waanzinnige communicatiecampagne is essentieel”, aldus Bolland (regio Zwolle).

Doel: speerpuntsectoren

Vijf agenda's stellen als doel om mensen in specifieke beroepsgroepen aan het werk te krijgen. De agenda's willen dat de huidige tekorten in specifieke sectoren worden aangevuld en in de toekomst in elk geval niet groter worden.

De agenda's van Achterhoek, Zuid-Kennemerland & IJmond en Arnhem/Nijmegen geven duidelijk aan om welke sectoren het gaat:

1. Achterhoek: techniek⁵³, zorg en onderwijs
2. Zuid-Kennemerland & IJmond: Zorg & Welzijn, Onderwijs en Techniek⁵⁴
3. Arnhem/Nijmegen: Health, Energy en Hightech

“Het vernieuwende aan onze agenda vind ik dat we echt een keuze hebben gemaakt voor drie focussectoren. Dit betekent dat we projecten uitvoeren die gericht zijn op de drie sectoren. We hebben voor deze drie gekozen vanwege het maatschappelijk belang en niet vanwege tekorten. Want tekorten zijn er overal.”

Fisser (regio Zuid-Kennemerland & IJmond)

De agenda's maken een keuze voor deze sectoren omdat er grote tekorten zijn. Echter, zo geven de agenda's aan, tekorten zijn er in bijna alle sectoren. Er wordt met name specifiek op deze sectoren ingezet, omdat deze sectoren 'essentieel' worden bevonden om te kunnen bijdragen aan de huidige maatschappelijke opgaven. Zuid-Kennemerland & IJmond zet specifiek ook in op de sector techniek, omdat deze door innovatie kan bijdragen aan het vergroten van de arbeidsproductiviteit in de regio.

“Met het project 'onverwachte hoek' denken we goed na over de positionering van onze arbeidsmarkt. Daarbij is recent een routekaart LLO opgeleverd. Deze kaart geeft inzicht in de blauwdruk van de regio: hoe ziet de route van jong kind tot pensioenleeftijd eruit? We voeren dan stevige gesprekken: hoe gaan we om met het gegeven van schaarste op de arbeidsmarkt? We maken keuzes en varen hier scherp op. We focussen ons op de maakindustrie, het onderwijs en de zorg.”

Termaat (regio Achterhoek)

De agenda's van de regio's Utrecht en Rivierenland maken deze koppeling met maatschappelijke opgaven minder duidelijk. Ook maken zij in de agenda geen expliciete keuze voor bepaalde sectoren. Utrecht wil “soepele en veilige transitie naar beroepen met tekorten & groeipotentie”.⁵⁵ Uit de analyse van de agenda van de regio Rivierenland blijkt dat er met name tekorten zijn op WO-niveau (en deels ook op hbo en mbo-4 niveau) zijn.⁵⁶ Zij

⁵³ Bouw, ICT & logistiek.

⁵⁴ Digitale/ICT-sector, circulaire en duurzame economie, technische maak- en onderhoudsindustrie.

⁵⁵ In de analyse wordt genoemd: beroepen zoals 'verpleegkundigen, technici en praktisch opgeleiden'. In de regionale economische agenda wordt wel een specifieke keuze gemaakt: zorg, onderwijs, techniek en ICT.

⁵⁶ In de analyse wordt in deze agenda ook rekening gehouden met de invloed van digitalisering, robotisering, kunstmatige intelligentie en innovatie (in de zorg) voor het opvullen van tekorten. Dit betekent dat sommige beroepen wellicht juist minder kansrijk zijn, omdat deze door techniek worden overgenomen.

stellen zich als doel om “een betere doorstroming van onderwijs naar regionale kansrijke beroepen en sectoren” te stimuleren.

“Bijvoorbeeld de subsidie ‘dichterbij dan je denkt’. Het Rijk stelt daarin voor naar welke sectoren deze geldstroom mag leiden. Het kan dan best zijn dat onze bestuurders zeggen: we zien de krapte voornamelijk in de techniek. Wel willen met dit project voornamelijk op die sector focussen.”

Westerterp (regio Rivierenland)

Koppeling sociaal en economisch beleid in de agenda's

Alle agenda's maken inhoudelijk duidelijke koppelingen met economische vraagstukken. In sommige agenda's wordt de koppeling ook expliciet benoemd. Zo valt in de agenda van Midden-Limburg te lezen dat ze "zowel een sociale als economische invalshoek" hanteren.⁵⁷ In sommige agenda's zien we dat de 'economische invalshoek' als uitgangspunt wordt gekozen,⁵⁸ en in andere agenda's zien we een sociale invalshoek.⁵⁹ Ook zien we een verschil in of de wettelijke taken op het vlak van de arbeidsmarkt worden meegenomen als onderdeel van de human capital-agenda, of dat deze buiten de agenda worden gehouden:

"Wij hebben er bewust voor gekozen om de agenda vanuit de economische structuur op te zetten. Vlieg je hem vanuit het sociaal domein aan, dan kom je nooit verder. De wettelijke taken zijn zo zwaar en beladen en de structuren zo ver doorontwikkeld. (...) de wettelijke taken moet je laten liggen waar ze liggen. We willen bijvoorbeeld niet dat je 'niet welkom' bent als je geen uitkering hebt. Wij zeggen gewoon: we staan aan de lat voor toekomstbestendige en inclusieve arbeidsmarkt. *No wrong door.*"
Bolland (regio Zwolle)

"De visie op arbeidsmarkt wordt vanuit een economisch perspectief ingestoken. We kijken naar de maatschappelijke transitie en willen het verschil maken voor de mensen. We proberen nu goed aansluiting te vinden met waar werk en inkomen mee bezig is. Dat we niet langs elkaar werken."
Bekker (regio Utrecht)

"We werken vanuit de tafel aan een inclusieve arbeidsmarkt. Initiatieven die we hierop ontwikkeld worden, moeten in tegenstelling tot een aantal andere projecten, langs de gemeenteraad. Dit heeft te maken met de waar de geldstromen vandaan komen. In sommige gevallen gaat het om wettelijke taken. Projecten vanuit de arbeidsmarktregio komen ook langs deze tafel en in de agenda komt het bij elkaar."
Termaat (regio Achterhoek)

Hoe de samenwerking tussen het sociale en economische domein georganiseerd is, wordt maar in beperkte mate duidelijk uit ons deskresearch. Ook de inhoudelijke koppeling tussen het economische en sociale domein is niet volledig af te leiden uit de agenda's zelf. Dit hoofdstuk is daarom met name gebaseerd op de interviews. Het is echter goed mogelijk dat de agenda's waar we geen gesprekken mee hebben gevoerd op dit punt ook een sterke samenwerking hebben.

Wat betekent de koppeling voor de inhoud van de agenda's?

De koppeling tussen het sociale en economische domein is volgens de respondenten ontzettend belangrijk. Caroline Termaat van de regio Achterhoek verwoordt dit als volgt:

"Ik vind dit een mankement in Nederland. De vraagstukken economie en arbeidsmarkt zijn niet los van elkaar te bezien. Het zou verstandig zijn wanneer we minder aan de 'achterkant' redeneren hoe we de

⁵⁷ Strategische agenda arbeidsmarktregio Midden-Limburg, blz. 8.

⁵⁸ Dit geldt in elk geval voor de agenda's: Zwolle, Utrecht.

⁵⁹ Dit geldt in elk geval voor de agenda's: Zuid-Kennemerland & IJmond, Rivierenland, 8RHK.

arbeidsmarkt meer inclusief maken. We moeten proactief en preventief uitval tegengaan. Vanuit het economisch domein redeneer je verder: waar gaat de krapte ontstaan? We moeten meer vooruitkijken. Mensen aan de voorkant in beweging brengen, vóórdat ze aan de zijlijn staan.”

Volgens de gesproken respondenten leidt het integraal benaderen van human capital-beleid tot verschillende resultaten en komt het op verschillende manieren terug in de inhoudelijke ambities:

1. Een economisch perspectief op maatschappelijke opgaven leidt tot een duidelijke keuze voor speerpuntsectoren. We zien een duidelijke koppeling tussen de inclusieve arbeidsmarkt en speerpuntsectoren.

Het duidelijkste effect van de koppeling tussen het sociale domein en het economische domein is een keuze voor speerpuntsectoren die bij moeten dragen aan het oplossen van maatschappelijke opgaven. Er wordt minder (of in elk geval niet alleen) geredeneerd vanuit de vraag: waar zijn de grootste tekorten of waar kunnen we mensen het eenvoudigst ‘duurzaam’ inzetten? Maar er wordt ook gekeken aan welke maatschappelijke opgaven de regio prioriteit wil geven en hoe bijvoorbeeld het opleidingsaanbod hieraan bij kan dragen (LLO). Ook zien we dat regio’s ervoor kiezen met name onbenut arbeidspotentieel zo veel mogelijk naar de speerpuntsectoren toe te leiden. Tegelijkertijd zien we dat het niet voor alle sectoren lukt om een goede koppeling te maken tussen de twee domeinen:

“Eén van de economische speerpunten van onze regio is ‘recreatie & toerisme’. Dat is voor ons een minder interessante sector als je kijkt naar aantallen en omvang, maar ook qua onzekerheid. We willen mensen duurzaam perspectief bieden.”

Westerterp (regio Rivierenland)

2. Samenwerken leidt binnen beide domeinen tot nieuwe kansen voor klassieke vraagstukken

De verschillende respondenten beschrijven dat de samenwerking tussen het sociale domein en het economische domein leidt tot een frisse blik op ‘klassieke werkwijzen’ vanuit het eigen domein. Vanuit het sociale domein (arbeidsmarkt) wordt vaak vanuit individuele personen (of doelgroepen) die opzoek zijn naar werk (of die nu aan de kant staan) en naar individuele bedrijven gekeken (die mogelijk werk kunnen bieden). Vanuit het economisch domein wordt vaker geredeneerd vanuit een ‘groep’ bedrijven/ondernemers: hoe kunnen we een compleet bedrijventerrein ‘verduurzamen’ of hoe kunnen we een groep ondernemers beter bedienen om meer impact te maken met hun onderneming. Deze twee verschillende perspectieven leiden tot nieuwe kansen:

- **Economische ‘thema’s’ als ‘bedrijventerreinen’ en ‘impact ondernemen’ bieden kansen voor arbeidsmarktvaartstukken**

“Ik merk dat er eerder onderwerpen als ‘bedrijventerreinen’ naar boven komen. (...) Nu gaan we een aanpak op het gebied van LLO op een bedrijventerrein doen. Dat is wel echt de invloed van economische collega’s. Vanuit de arbeidsmarkt kijken we eerder naar individuele ondernemers. We zoeken dan naar een ‘inclusieve’ ondernemer en kijken niet zo snel naar een heel bedrijventerrein.”

Westerterp (regio Rivierenland)

“Als economische collega’s geven we dan aan: maak een duidelijkere verbinding met de energietransitie zodat er voldoende arbeidskrachten zijn. Of we moeten hierbij een goede koppeling maken met impact ondernemen en circulair ondernemen.”

Van Lith (regio Rivierenland)

“De gemeente Haarlem is een aantal jaar terug gestart met een actieprogramma impact ondernemen. Dat wordt nu in de regio uitgebreid. We onderzoeken nu gezamenlijk de mogelijkheid van een *social impact funds*. Dat is echt bedoeld om werkgevers te ondersteunen zodat zij sociaal kunnen ondernemen.”

Fisser (regio Zuid-Kennemerland & IJmond)

- **De individuele benadering vanuit het sociale domein biedt kansen voor meer gerichte dienstverlening economische domein:**

“We denken er nu over na om de contactmomenten die wij (vanuit werk & inkomen) met ondernemers hebben, beter te benutten. Nu gaan adviseurs op pad om te verkennen met bedrijven hoe ze meer werkplekken kunnen creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Maar ondertussen halen ze veel meer op. Het zou interessant zijn om vanuit het regionaal werkcentrum deze contactmomenten beter te benutten.”

Westerterp (regio Rivierenland)

Hoe wordt de samenwerking tussen het economische en sociale domein vormgegeven?

De verschillende respondenten laten verschillende manieren zien waarop de samenwerking tussen het sociale en economische domein wordt georganiseerd. In de regio Zwolle en Utrecht is op zowel het ambtelijk niveau als op het bestuurlijk niveau het sociale en het economische domein structureel vertegenwoordigd. In de regio Achterhoek en Rivierenland nemen op bestuurlijk niveau alleen wethouders met een sociale portefeuille deel. In de regio Achterhoek kan wel eenvoudig met de wethouders met een economische portefeuille geschakeld worden via de andere tafels. In de regio 8HRK wordt er alleen ambtelijk geschakeld wanneer nodig (maar wel op beide domeinen). In de regio Rivierenland zijn op ambtelijk niveau *wel* beide domeinen vertegenwoordigd. In de regio Zuid-Kennemerland & IJmond nemen op bestuurlijk niveau een aantal wethouders deel met een dubbele portefeuille. Op ambtelijk niveau worden ook beide domeinen gerepresenteerd.

“Ons portefeuillehoudersoverleg start altijd met economie, dan wordt in het middengedeelte economie en arbeidsmarkt besproken en we eindigen met de arbeidsmarkt. We komen dan zowel op bestuurlijk als ambtelijk niveau samen. In de kop en staart nemen we besluiten. Het middengedeelte is met name inspiratie, kennismaken en netwerken. De human capital-agenda wordt in het middengedeelte besproken.”

Bolland (regio Zwolle)

Bestuurlijke vertegenwoordig

Met name op bestuurlijk niveau zien we dat de verschillende respondenten zoeken. Ze zouden graag zien dat zowel bestuurders vanuit het sociale als het economische domein zijn aangehaakt, maar hebben ook te maken met bestuurlijke druk. En wanneer projecten in de uitvoering domein overstijgend zijn, maar het bestuurlijk overleg nog niet: hoe zorg je dan dat de juiste bestuurders worden meegenomen? Moeten plannen dan over meerdere tafels? Die worsteling is nog van alledag.

“Op bestuurlijk niveau kunnen we nog verbeteren. De voorzitter van de RW-POA zit ook in het economische beraad, maar we hebben geen directe terugkoppeling met de wethouders economie.”

Van Lith (regio Rivierenland)

Een oplossing die genoemd wordt is om intern te sturen op een dubbele portefeuille. Ook kan het zinvol zijn om een bestuurder met een dubbele portefeuille of dubbele rol een belangrijke rol te geven (bijvoorbeeld voorzitter).

“Twee wethouders in de regio hebben zich, bij de verdeling van de portefeuilles, hard gemaakt om zowel sociaal als economie in dezelfde portefeuille te hebben. Dus zo is het vertegenwoordigd. We hebben er wel over gesproken: willen we ook nog de wethouder economie van de gemeente Haarlem toevoegen? Vanwege bestuurlijke druk hebben we hier nu nog niet voor gekozen.”

Fisser (regio Zuid-Kennemerland & IJmond)

Ook wordt genoemd dat bestuurders zelf een verantwoordelijkheid hebben: ze moeten elkaar zelf opzoeken wanneer projecten elkaars portefeuille raken. De regio Utrecht kiest ervoor gekozen om ‘als alliantie’ zelf aan te sluiten bij een regionaal economisch overleg:

“De alliantie zit aan tafel bij de U10⁶⁰ wanneer het over economische positionering gaat. Zo brengen we arbeidsmarkt en economie samen. Maar binnen de alliantie zijn we op bestuurlijk niveau nog heel erg afhankelijk van of de bestuurder beide thema's in de portefeuille heeft.”

Bekker (regio Utrecht)

Interne organisaties meekrijgen

De juiste personen aan tafel hebben is één ding, maar de achterliggende organisaties ook integraal laten denken en werken is een tweede. Ook dit gaat volgens de respondenten niet vanzelf, maar er worden wel stappen gemaakt. Een meer integrale agenda biedt kansen om ook in de organisatie de verbinding op te zoeken. En dat geldt niet alleen voor de overheid:

“Het gaat soms ook bij ons in de gemeente heen en weer. Zo hebben we bijvoorbeeld ook een nota inclusieve arbeidsmarkt. Dan moeten we die collega's weer linken. Maar dan gebruiken we wel het netwerk.”

Bekker (regio Utrecht)

“Met de partners kunnen we steeds beter het integrale gesprek voeren. Zij kunnen het brede welvaartsperspectief volgen en willen ook inzetten op een preventieve aanpak. We merken wel dat dit bij de bedrijven zelf nog niet echt geland is. Zeker bij het MKB of eenmanszaken. Partners zoals VNO-NCW moeten hun achterban nog beter meenemen.”

Termaat (regio Achterhoek)

Ook hier geldt: netwerken, netwerken, netwerken. Respondenten geven aan dat zowel op ambtelijk niveau als op bestuurlijk niveau het ontzettend belangrijk is dat medewerkers elkaar tegenkomen. Dat kan georganiseerd, maar ook meer informeel:

“Alleen al door gewoon fysiek met elkaar aan tafel te zitten: daar bereik je heel veel mee. Als ik iets tegen mijn collega EZ aanhoud, dan stelt hij toch net weer andere vragen. Je zit toch in je eigen wereld. En het helpt enorm om elkaar te spreken.”

Westerterp (regio Rivierenland)

“Ik durf niet te zeggen dat sociale en economische collega's honderd procent van elkaars werk op de hoogte zijn, maar ik zie dat ze elkaar wel steeds meer tegenkomen. En dat je op die verschillende plekken hetzelfde geluid hoort. Dat helpt heel erg: dan zit het in de haarvaten.”

Termaat (regio Achterhoek)

⁶⁰ De U10 is een netwerkorganisatie waarin 16 gemeenten in de regio Utrecht samenwerken aan grote maatschappelijke thema's en uitdagingen.

Bijlage 1 Overzicht agenda's

Regio Rivierenland: Strategische Agenda Onderwijs en arbeidsmarkt 2024-2025	
Looptijd agenda	2024 - 2025
Eigenaar agenda	RW-POA (Regionaal werkbedrijf & Platform onderwijs en arbeidsmarkt) <i>Toelichting:</i> Er wordt (in verschillende varianten) al sinds ca. 2010 samengewerkt binnen de regio rivierenland aan onderwijs/arbeidsmarkt. Sinds 2015 heeft RW-POA een formele rol.
Partners agenda	RW-POA is een netwerkorganisatie met als belangrijkste partners: • De regiogemeenten o.a. vanuit de uitvoeringsorganisatie 'regio Rivierenland' (voert 7 diensten (zoals leerplicht, WMO-jeugd, inkoop) uit voor 8 gemeenten • Provincie Gelderland • VNO-NCW • Greenport • UWV • Onderwijs (ROC Rivor, VSO/PrO en mbo) Ook in de samenwerking: SBB, werkgever servicepunt, CNV, RMT Rivierenland, werkzaak rivierenland en leerwerkloket Rivierenland.
Waar is de uitvoering belegd? (hoofdverantwoordelijke)	RW-POA
Belangrijkste doelen	Talent benutten: goede in- en doorstroming (naar kansrijke sectoren) en optimaal benutten arbeidspotentieel Talent wendbaar maken en behouden: leven lang ontwikkelen Inclusief talent: perspectief op passend werk dat de bestaanszekerheid van mensen versterkt
Proces uitvoering	Uitvoering beschreven in een uitvoeringsplan, gekoppeld aan financiering en betrokken partners per initiatief
Belangrijkste financieringsmiddelen	Provincie (o.a. Gelrepact), gemeentefonds, subsidie ministerie SZW (dichterbij dan je denkt), Europese subsidie (ESF)
Bijzonderheden	De agenda die we voor dit onderzoek bekeken is herijkte versie van de strategische agenda onderwijs en arbeidsmarkt 2021-2025.

Regio Achterhoek: Achterhoekvisie 2030 & Strategische agenda inclusieve arbeidsmarkt achterhoek	
Looptijd agenda	2022-2030
Eigenaar agenda	8RHK Ambassadeurs (bestaat sinds 2018 vanuit de organisatie 'regio achterhoek')
Partners agenda	8RHK bestaat sinds 2018 en bestaat uit een Achterhoek raad, Achterhoek board en zes thematafels . Partners van de 8RHK zijn: • 8 gemeenten • Provincie • Arbeidsmarktregio • VNO-NCW, SIKa en Bouwend Nederland Oost • Zorginstellingen • Onderwijsinstellingen (waaronder het voortgezet onderwijs)
Waar is de uitvoering belegd? (hoofdverantwoordelijke)	8RHK (vanuit zes thematafels: 'circulaire economie & energietransitie, Onderwijs & arbeidsmarkt, Mobiliteit & bereikbaarheid, wonen & vastgoed, De gezondste regio, Smart werken & innovatie)
Belangrijkste doelen	Achterhoek is de eerste SDG-regio en werkt met deze agenda aan vijf SDG's (8, 9, 11, 12 en 17). Dit zorgt voor een bloeiende economie, voldoende arbeidskrachten & goede scholing. De belangrijkste doelen van de agenda zijn: • Slimme en productieve regio: • Breed gekwalificeerde regio onder dit doel wordt de human capital-agenda uitgewerkt: 1. Positionering arbeidsmarkt achterhoek: promotie gebied 2. Leven lang ontwikkelen: leercultuur en duurzame inzetbaarheid 3. Regulier opleiden: onderwijs (vo) en opleidingen (mbo, hbo) moeten goed aansluiten op speerpuntsectoren techniek, zorg en onderwijs 4. Inclusieve arbeidsmarkt: onbenut arbeidspotentieel in beeld brengen, digitale vaardigheden verbeteren, laaggeletterdheid bestrijden en schooluitval jongeren voorkomen • Goed bereikbare regio • Duurzaam schone regio • Aantrekkelijke woonregio • Leven lang gezonde regio
Proces uitvoering	Thematafels beschrijven ambities, doelen en indicatoren (2019, herijkt 2022).
Belangrijkste financieringsmiddelen	Regio Deal (hoge cofinanciering gemeenten, provincie, maatschappelijke organisaties en ondernemers); gemeente & provincie (governance). Kijken naar: Europese subsidies (EFRO, Interreg VI), rijkssubsidies (NPLG, volkshuisvestingsfonds, klimaatfonds)
Bijzonderheden	Vanuit de thematafel 'onderwijs & arbeidsmarkt' is er een extra agenda (strategische agenda inclusieve arbeidsmarkt Achterhoek) opgesteld onder het doel 'inclusieve arbeidsmarkt'. Deze agenda is nauw verbonden met het <u>programma</u> van de arbeidsmarktregio. De Arbeidsmarktregio en 8RHK ambassadeurs zijn verweven organen, maar kennen ook een mate van eigenheid. Doordat de agenda's met elkaar verbonden zijn ontstaan er geen dubbelingen.

Regio Zuid-Kennemerland & IJmond: Regionale strategische arbeidsmarktagenda Zuid-Kennemerland & IJmond 2023-2027

Looptijd agenda	2023-2027
Eigenaar agenda	Regionaal Beraad Arbeidsmarkt (RBA) (samenvoeging regionaal werkbedrijf & gemeentelijk, bestuurlijk overleg arbeidsmarkt)
Partners agenda	RBA is een bestuurlijk overleg. Partners zijn: • De 7 regiogemeenten • Onderwijs (ROC Nova College, SBB leerbedrijf, Hogeschool Inholland) • UWV • FNV, CNV, AWWN & VNO-NCW West
Waar is de uitvoering belegd? (hoofdverantwoordelijke)	Bij het programmteam
Belangrijkste doelen	De toekomstbestendige arbeidsmarkt draagt in hoge mate bij aan Brede Welvaart : • Inclusieve arbeidsmarkt: iedereen doet mee • Duurzame plek op de arbeidsmarkt: continuïteit en zekerheid • Realisatie maatschappelijke opgaven: versterken essentiële (regio)sectoren
Proces uitvoering	In Q4 jaarlijks een uitvoeringsplan met activiteiten, beoogde resultaten, benodigde financiering & innovatieve agenda
Belangrijkste financieringsmiddelen	Rijk (werkcentrum; programmteam), UWV & gemeenten (dienstverlening WSP). Daarnaast op zoek naar: subsidies, fondsen, incidentele middelen zoals ESF-subsidies, REACT-EU, etc. Mogelijk publiek-private financiering
Bijzonderheden	Richt zich met projecten op drie focussectoren en stelt jaarlijks focusdoelgroepen vast.

Regio Noordoost-Brabant: strategische WERKagenda 'op weg naar 2030'	
Looptijd agenda	2020-2030
Eigenaar agenda	Noordoost-Brabant werkt
Partners agenda	De samenwerkingspartners zijn: • 16 gemeenten • UWV Werkbedrijf • Werk- en ontwikkelbedrijven (WSD groep & IBN Holding BV) • Onderwijs (vo, praktijk, MBO, HBO, WO) • VNO-NCW Brabant Zeeland • 2 werkgevers • FNV, CNV Stemmen af met verschillende overleggen/netwerken: AgriFood Capital, OndernemersLift+, Sterk Techniek Onderwijs, Transvorm, Kennispact MBO Brabant en PACT Brabant.
Waar is de uitvoering belegd? (hoofdverantwoordelijke)	Vanuit 'Noordoost-Brabant werkt' werkt er een stuurgroep per programmalijn.
Belangrijkste doelen	In 2030 is Noordoost-Brabant een regio waar het goed wonen, werken en leven is. De arbeidsmarkt is veerkrachtig. De centrale opgave (hart van de agenda) is leven lang ontwikkelen (keep on learning). Belangrijkste doelen: 1. Leven lang ontwikkelen: Meer mensen ontwikkelen hun talenten door bewustwording, oriëntatie en ontwikkeling 2. Inspelen op transities: mensen en organisaties spelen in op nieuwe beroepen van de toekomst (digitalisering, energie transitie, circulaire economie (kringlooplandbouw)) 3. Talentaanpak: binden, boeien en aantrekken van talenten voor werk in de regio 4. Omgaan met crisis en krapte: zoveel mogelijk mensen blijven aan het werk (ook: duurzame inzetbaarheid arbeidsmigranten).
Proces uitvoering	Er zijn drie programmalijnen: 1. Werkgeversaanpak: meer bedrijven aan de slag met strategie & HR 2. Jongerenaanpak: alle jongeren (16-27 jaar) in kwetsbare positie hebben een goede start op arbeidsmarkt 3. Regionaal werkbedrijf (WSP NOB): werkgevers & werkzoekenden vinden elkaar voor duurzaam werk; iedereen doet mee Elke programmalijn maakt jaarlijst een jaarplan & begroting.
Belangrijkste financieringsmiddelen	Bijdrage gemeenten (regionale inwonersbijdrage); provinciale arbeidsmarktmiddelen; regiodeal; Rijk (wettelijke taken + subsidies (LLO, STAP, regionale stimuleringsgelden)); bijdragen partners; reserves netwerkorganisatie. Publiek/privaat (CAO-afspraken)
Bijzonderheden	Vanuit de Regiodeal Noordoost-Brabant wordt gewerkt aan 'banen voor de toekomst' (doel; inspelen op transities) waar kringlooplandbouw onder valt.

Regio Noord-Holland Noord: Human Capital agenda Noord Holland Noord	
Looptijd agenda	2023-2033
Eigenaar agenda	RPAhn (Regionaal Platform Arbeidsmarktbeleid Noord-Holland Noord) & ontwikkelingsbedrijf Noord Holland Noord (uitvoerder regiodeal)
Partners agenda	Aan de agenda zijn verbonden • 17 gemeenten • UWV • Werkgevers servicepunt nhn • Onderwijs (hogeschool inholland, ROC horizon college, Vonk) • Werkgeversorganisaties: o.a. Westfriesse Bedrijven Groep, Ondernemend regio Alkmaar, Ondernemerskoepel kop van Noord-Holland • Werknemersorganisaties • Economisch Forum Holland boven Amsterdam
Waar is de uitvoering belegd? (hoofdverantwoordelijke)	Er zijn verschillende partners verbonden aan de drie verschillende actielijnen. 1. Aantrekken en behouden talent voor de regio: RPAhn & ontwikkelingsbedrijf nhn 2. Blijven doorvoeren van innovaties in het onderwijs en in de beroepspraktijk: ROC horizon college, Vonk & Inholland 3. Professionaliseren van HR-beleid en arbeidsmarktcommunicatie bij MKB: Economisch Forum HbA, Werkgevers servicepunt nhn, Westfriesse Bedrijven Groep, Ondernemend regio Alkmaar
Belangrijkste doelen	Er zijn in de agenda verschillende ambities geformuleerd: • Talent behouden voor de regio: innovatief opleidingsaanbod, zij-instroom & niet-werkenden • Innovaties doorvoeren in het onderwijs: vergroten aantrekkelijk aanbod (leven lang ontwikkelen) • Professionalisering van HR: arbeidsmarktcommunicatie en HR-beleid bij MKB professionaliseren en stimuleren • Anticiperen op vergrijzing: door aantrekken binnen- en buitenlandse werkenden (arbeidsmigranten). Integratie aanpak werk, wonen, (taal)cursussen & bereikbaarheid • Vergroten onderlinge samenwerking: om slagkracht te vergroten. Monitoring en experimenteerruimte. • Vergroten arbeidsproductiviteit in de regio: digitalisering, robotisering en sociale innovatie (invoeren & bijscholen)
Proces uitvoering	Drie actie-lijnen, met kwantitatieve doelstellingen
Belangrijkste financieringsmiddelen	Onduidelijk, waarschijnlijk voornamelijk vanuit de regiodeal Noord-Holland Noord (vanaf 2025)
Bijzonderheden	De geanalyseerde agenda is een publiekssamenvatting

Regio Midden-Utrecht & Amersfoort & Gooi en Vechtstreek (3 regio's): Human Capital Agenda Regio Utrecht	
Looptijd agenda	2021-2027
Eigenaar agenda	Een alliantie Regio Utrecht
Partners agenda	Ten tijde van schrijven waren de belangrijkste partners: • Gemeente Utrecht & Amersfoort • Provincie Utrecht • Economic board: met daarin o.a. grote werkgevers (b.v. NS), onderwijs en overheid Inmiddels wordt er gewerkt vanuit de Utrecht Talent Alliantie: • 3 gemeenten (Hilversum, Amersfoort en Utrecht) + provincie + U10 • Werkgevers grootste tekortsectoren • Onderwijs • UWV • Economic Board Utrecht • ROM Utrecht Region • Technologieraad regio Utrecht, U-tech community • Utrechtzorg • International welcome centre
Waar is de uitvoering belegd? (hoofdverantwoordelijke)	Utrecht Talent Alliantie
Belangrijkste doelen	Hoofddoel: ieders talenten worden benut om de regio economisch en maatschappelijk sterker te maken. Samen investeren in een toekomstgerichte beroepsbevolking draagt bij aan oplossingen voor maatschappelijke transitie: 1. Soepel overstappen naar beroepen met tekorten of groeipotentie: 10.500 extra transitie per jaar. 2. Leven lang ontwikkelen vanzelfsprekend: 85.700 extra deelnemers traject per jaar. 3. Beroepsbevolking is digitaal vaardig: 16.000 extra deelnemers (basis)cursus per jaar.
Proces uitvoering	Er is een uitvoeringsprogramma opgesteld. Er is een kernteam, supportteam en een stuurgroep.
Belangrijkste financieringsmiddelen	De samenwerking wordt grotendeels gefinancierd door de provincie. De gemeente Utrecht, Amersfoort en Hilversum dragen ook bij. De uitvoering door bestaande programma's, subsidies, cofinanciering.
Bijzonderheden	De HCA is een antwoord op de Regionale Economische Agenda (ROM Regio Utrecht). Deze identificeert 3 maatschappelijke vraagstukken: 1. Toekomstbestendige leefomgeving 2. Gezonde mensen 3. Waardevolle digitalisering

Regio Regio Zwolle: Toekomstbestendige arbeidsmarkt regio Zwolle 'Human Capital agenda 2020-2023'	
Looptijd agenda	2020-2023
Eigenaar agenda	Tafel van regio Zwolle
Partners agenda	Aan de tafel van regio Zwolle zijn de volgende partners verbonden: • 4 provincies • 22 gemeenten • Onderwijs (primair & voortgezet + 16 onderwijsinstellingen) • Werkgevers: VNO-NCW Regio Zwolle, LTO Noord, MKB regio Zwolle • Vakbonden • Economic board regio Zwolle • Werkbedrijf regio Zwolle • UWV werkbedrijf
Waar is de uitvoering belegd? (hoofdverantwoordelijke)	Tafel van regio Zwolle (vanuit 10 sectortafels: agro & food, bouw, creatieve industrie, e-commerce & ICT, Onderwijs & leraren, Techniek & energietransitie, transport & logistiek, zorg & welzijn en vrijetijdseconomie)
Belangrijkste doelen	Proactieve werkzekerheidsregio met een inclusieve arbeidsmarkt: • Regio voor leven lang ontwikkelen (37.000 mensen ontwikkelen) • Betere aansluiting vraag en aanbod (2.500 trajecten om- en bijscholing) • Wendbare en veerkrachtige arbeidsmarkt (2.500-5000 trajecten werk naar werk) • Iedereen doet mee (2.500-5000 trajecten werkloos naar werk)
Proces uitvoering	Vanuit elke tafel een jaarlijkse actieagenda met uitvoeringsstrategie
Belangrijkste financieringsmiddelen	Regiodeal Zwolle (ca. 13 mln. vanuit provincies en gemeenten en ca. 6 mln. vanuit het Rijk) [vanuit de regiodeal wordt gewerkt aan een (revolving) Regionaal Ontwikkelfonds (gekoppeld aan innovatieregeling)].
Bijzonderheden	Deze HCA 2020-2023 is nauw verbonden met de human capital-agenda Regio Zwolle 2019-2023 en de Regio Deal Regio Zwolle. Vanuit de regiodeal is één van de doelen ook nog: een integraal onderzoeksprogramma (KOERS) en een communicatiestrategie .

Regio Helmond-De Peel: Regionaal arbeidsmarktplan Helmond- De Peel 2023-2027	
Looptijd agenda	2023-2027
Eigenaar agenda	Arbeidsmarktregio Helmond- de Peel
Partners agenda	Het samenwerkingsverband bestaat uit: • 7 gemeenten • UWV • Werkbedrijf: Senzer • Onderwijs: ROC ter Aa & SBB • FNV, CNV & VNO-NCW
Waar is de uitvoering belegd? (hoofdverantwoordelijke)	De uitvoering is belegd bij de uitvoeringsorganisaties, maar wordt aangejaagd door de kerngroep vanuit de arbeidsmarktregio
Belangrijkste doelen	De arbeidsmarktregio is een duurzame, flexibele, inclusieve en veerkrachtige arbeidsmarkt: • Inclusieve arbeidsmarkt: iedere inwoner heeft een duurzame plek op de arbeidsmarkt • Leven lang ontwikkelen: iedereen ontwikkelt zich gedurende zijn/haar loopbaan continu • Goede aansluiting onderwijs arbeidsmarkt: de aansluiting is optimaal, praktijkgericht & gericht op skills • Aantrekken en behouden talent: we hebben op regionaal niveau voldoende talent om de maatschappelijke opgaven, transities en economische ontwikkelingen waar te maken • Versterken (human capital) werkgevers: bedrijven hebben inzicht in hun HR-vraagstukken en zijn actief bezig met het ontwikkelen en aantrekken van talent (gericht op skills) • (Meer) integrale en ontschotte dienstverlening: iedereen heeft toegang tot dienstverlening; de klant staat centraal.
Proces uitvoering	In de agenda is een uitvoeringskader opgenomen. Daarnaast hebben de uitvoerende organisaties ook hun eigen activiteiten die hierop aanvullen.
Belangrijkste financieringsmiddelen	Structurele rijksmiddelen (het deel dat niet expliciet bedoeld is voor wettelijke taken) & incidentele middelen van uit subsidies (Rijk, provincie en Europa (ESF))
Bijzonderheden	Probeert al aan te sluiten op de vernieuwing van de arbeidsmarktinfrastructuur.

Regio Midden-Limburg Strategische agenda arbeidsmarktregio Midden Limburg	
Looptijd agenda	2024 - 2026
Eigenaar agenda	De arbeidsmarktregio is een netwerksamenwerking. De gemeente Roermond functioneert als centrumgemeente, daar is ook het programmteam AMR ML gestationeerd.
Partners agenda	De netwerksamenwerking bestaat uit: • 8 gemeenten • UWV, SBB • Onderwijs: Gilde en Yuverta • FNV, CNV • Werkgeversorganisaties: LWV, MKB Limburg en LLTB
Waar is de uitvoering belegd? (hoofdverantwoordelijke)	Op dit moment bij het programmteam AMR ML (moet uiteindelijk het regionaal netwerkberaad worden)
Belangrijkste doelen	Hoofddoel: Een toekomstbestendige arbeidsmarktinfrastructuur en dienstverlening in de regio Midden-Limburg 1. Bijdragen match tussen vraag en aanbod: aan het werk, van werk naar werk en ontwikkeling naar of in werk (Leven Lang Ontwikkelen agenda) 2. Dienstverlening ontschot en zichtbaar organiseren: toewerken naar regionaal werkcentrum 3. Arbeidsmarktinfrastructuur efficiënt inrichten: verstevigen netwerksamenwerking door o.a. een regionaal netwerkberaad op te richten
Proces uitvoering	De drie programmalijnen bieden handvatten voor de uitvoering
Belangrijkste financieringsmiddelen	Onbekend
Bijzonderheden	Opgesteld als voorloper op de meerjarenagenda die per 1 jan. 2026 moet gelden.

Regio rijk van Nijmegen & Midden Gelderland (2 regio's): Human Capital Akkoord regio Arnhem-Nijmegen 2023-2026	
Looptijd agenda	2023-2026
Eigenaar agenda	Groene Metropoolregio Arnhem-Nijmegen (GMR), The Economic Board en Provincie Gelderland
Partners agenda	GMR, Economic Board en Provincie zijn de belangrijkste partners. Via een 'steunverklaring' aan de agenda worden tal van andere partners verbonden. Deze nemen ook deel aan de tafels. Zie bijlage 2. Denk aan: - Arbeidsmarktregio's (18 gemeenten) - VNO-NCW - Werkgever- en werknemersvertegenwoordigers - UWV - Onderwijs (MBO, HBO, universiteiten) - Ondernemers - Zorgpartijen - Techniek
Waar is de uitvoering belegd? (hoofdverantwoordelijke)	Een programmanager en kernteam (vertegenwoordigers economic board, GMR, provincie) sturen zes werktafels (LLO energy, LLO Health, LLO Hightech, aantrekken en behouden talent, activeren onbenut arbeidspotentieel, onderwijs) aan die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering.
Belangrijkste doelen	Hoofddoel: samenwerken aan een arbeidsmarkt die werkt! 1. Leven lang ontwikkelen voor iedereen: van werk naar werk; bijscholen in vaardigheden en omscholen naar kansrijke beroepen in energie, gezondheid en hightech. <i>10.000 medewerkers ontwikkelen in technische en digitale vaardigheden.</i> 2. Aantrekken en behouden van talent: van opleiding naar werk; aantrekken internationale medewerkers in schaarse profielen, behouden studenten in regio. <i>Er worden 10.000 jongeren/jongvolwassenen per jaar in contact gebracht met innovatieve bedrijven in de regio. 50% van de IT-studenten doet tijdens de studietijd werkervaring op in de regio.</i> 3. Activeren onbenut arbeidspotentieel: van niet werkend naar werk; ieder talent telt, gericht begeleiden naar kansrijke beroepen energie, gezondheid en hightech. Maatwerktrajecten voor statushouders, jongeren en deeltijders. <i>In 2026 zijn er 1000 werkenden meer aan de slag in de sectoren energie, gezondheid of Hightech dan in 2021.</i>
Proces uitvoering	De werktafels geven uitvoering aan de doelen zoals opgesteld in het human capital akkoord en werken deze uit tot een actieplan 2023-2026.
Belangrijkste financieringsmiddelen	In-kind bijdrage partners (48 uur per jaar), provincie & GMR jaarlijks 2 ton voor governance, Europese (ESF+; EFRO, Interreg) en rijksregelingen (Regiodeal, Nationale groeifonds, regionaal investeringsfonds mbo, MKB-subsidies zoals SLIM, expeditie-regeling, kaderregeling subsidies OCW, SZW en VWS)
Bijzonderheden	Verbind twee arbeidsmarktregio's.

Bijlage 2 Partners agenda Arnhem/Nijmegen

In onderstaande tabel is weergegeven welke partijen op dit moment deelnemen aan de werktafels.

Werktafel LLO Energy	Werktafel LLO Health	Werktafel LLO Hightech
Connectr (Aanjager) Gelders Vakmanschap Alliander HAN University of Applied Sciences (HAN) Techniek Nederland Talent voor transitie ROC Rijn IJssel ROVC DNV Kracht Recruitment ROC Nijmegen Liemerse Ambassade Gemeente Arnhem	Radboudumc (Aanjager) Werkgeversvereniging Zorg en Welzijn (WZW) Tech Adoptie HAN Gemeente Nijmegen ROC Rijn IJssel Liemerij	HAN (Aanjager) ROC Rijn IJssel Metaal Unie Nexperia ROC Nijmegen NXP Gemini Embedded Technology B.V. C-University Novio Techcampus
Werktafel Aantrekken en behouden van talent	Werktafel Activeren onbenut arbeidspotentieel	Werktafel Onderwijs
Gemeente Arnhem (Aanjager) International Students Work HAN Avisi RvN@ Gemeente Nijmegen Radboud Universiteit Lifeport Welcome Center RU ROC Rijn IJssel JobQ.nl	UWV (Aanjager) Gemeente Arnhem CNV FNV Gemeente Wijchen en Druten Wijchen Druten RSD de Liemers SBB - Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven WerkBedrijf Rijk van Nijmegen Leerwerkloket	ROC RijnIJssel (Aanjager) HAN Gemeente Arnhem Radboud Universiteit Van Hall Larenstein University of Applied Sciences Wageningen Universiteit & Research ROC Nijmegen

Bijlage 3 Respondenten

Regio	Geïnterviewde	Functie
Achterhoek	Caroline Termaat	programmaregisseur Onderwijs en Arbeidsmarkt bij 8RHK
Zuid-Kennemerland & IJmond	Marion Fisser	programmacoördinator arbeidsmarkt Zuid Kennemerland en IJmond; gemeente Haarlem
	Nadia Vriend	beleidsadviseur Economie; gemeente Haarlem
Midden-Utrecht & Amersfoort & Gooi en Vechtstreek (3 regio's)	Ingeborg Bekker	senior adviseur Economische Zaken; gemeente Utrecht
Regio Zwolle	Alex Bolland	secretaris directeur regio Zwolle; tot juli 2024 Programmamanager Werk en Ontwikkeling Regio Zwolle
Rivierenland	Nicole Stevens-Westerterp	programmamanager onderwijs & arbeidsmarkt; RW-POA Rivierenland
	Ludolf van Lith	programmamanager Logistiek en Vestigingsklimaat; regio Rivierenland