

Masterthesis Bestuur & Beleid

Regionaal samenwerken aan intersectorale arbeidsmobiliteit

Een onderzoek naar de bijdrage van governance netwerken aan de intersectorale arbeidsmobiliteit in de regio Amsterdam en de sector Woondiensten.



Manon N. Graafland
Afstudeeronderzoek Bestuur & Beleid
4 mei, 2017



Utrecht University

Regionaal samenwerken aan intersectorale arbeidsmobiliteit

Een onderzoek naar de bijdrage van governance netwerken aan de intersectorale arbeidsmobiliteit in de regio Amsterdam en de sector Woondiensten.

Utrecht, 4 mei 2017

Universiteit Utrecht - Utrechtse School voor Bestuur & Organisatie (USBO)
Master Bestuur & Beleid

Manon N. Graafland
Studentnummer: 3652815
m.n.graafland@students.uu.nl

Eerste begeleider USBO: dr. R. J. T. van Rijsselt
Tweede begeleider USBO: dr. H. A. Binnema
Begeleider Birch Consultants: dr. J. P. van den Toren

Voorwoord

Hierbij presenteer ik u mijn masterthesis “Regionaal samenwerken aan intersectorale arbeidsmobiliteit”. De thesis behoort tot het afsluitende onderdeel van de masteropleiding Bestuur & Beleid van de Universiteit van Utrecht.

Tijdens mijn bacheloropleiding Algemene Sociale Wetenschappen (ASW) heb ik met veel plezier geleerd om maatschappelijke problemen te begrijpen en verklaren. Voornamelijk de wisselwerking tussen beleid en de maatschappij vind ik hierbij interessant. Maar hoe komt beleid tot stand? Om antwoord te krijgen op deze vraag begon ik aan de master Bestuur en Beleid. Middels deze thesis over hoe diverse actoren samenwerken aan het voorkomen van werkloosheid, heb ik geprobeerd de werelden van ASW en Bestuur en Beleid bij elkaar te brengen.

Het voltooien van deze scriptie was niet gelukt zonder de begeleiding, medewerking en steun van anderen. In het bijzonder wil ik mijn begeleider René van Rijsselt bedanken voor zijn geduld en betrokkenheid de afgelopen maanden. Zijn bemoedigende woorden kwamen altijd precies op het juiste moment. Verder wil ik de respondenten bedanken voor hun medewerking. Birch Consultants en James wil ik bedanken voor de mogelijkheid om te participeren in hun gezamenlijke project. Het is voor mij een leerzame ervaring geweest.

De mensen om mij heen waren nauw betrokken bij mijn studie het afgelopen jaar. Zonder hen was ik niet tot dit eindproduct gekomen. Ik wil David bedanken voor zijn grenzeloze steun (en hem eraan herinneren dat hij stopt met roken bij het voltooien van mijn masteropleiding). Judith ben ik enorm dankbaar voor het brainstormen en de gezellige momenten samen. Mijn vader wil ik bedanken voor het bieden van de nodige afleiding met onze wandelingen langs de Utrechtse grachten. Tot slot wil ik natuurlijk de rest van mijn familie en vrienden bedanken. Jullie brengen altijd een lach op mijn gezicht.

Na deze woorden van dank rest mij u nog veel leesplezier te wensen!

Manon Graafland
Utrecht, mei 2017

*If men define situations as real,
they are real in their consequences.*

William I. Thomas, 1928

Samenvatting

Aanleiding

Intersectorale arbeidsmobiliteit komt op dit moment nog relatief weinig voor als gevolg van de verschillende arbeidsovereenkomsten die per sector gelden en de geringe samenwerking tussen partijen die een relevante rol spelen op de arbeidsmarkt. Om deze redenen hebben het kabinet en de sociale partners de *Regeling cofinanciering sectorplannen* in het leven geroepen, waarmee zij de samenwerking tussen partijen die betrokken zijn bij het arbeidsmarktbeleid willen stimuleren. De overheid vormt samen met de aanvragers van de subsidieregeling een governance netwerk met als doel het verhogen van de intersectorale arbeidsmobiliteit.

Theorie & onderzoeksmethode

Volgens de literatuur zijn zowel de belemmeringen die werknemers ervaren, de ingezette beleidsinstrumenten als de samenwerking binnen een governance netwerk van invloed op de mate van intersectorale arbeidsmobiliteit. In dit onderzoek is door middel van kwalitatieve interviews en een documentenanalyse de volgende vraagstelling onderzocht: *Hoe dragen de governance netwerken van de sectorplannen van de sector Woondiensten en van de regio Amsterdam bij aan intersectorale arbeidsmobiliteit en wat zijn hierbij belemmeringen en succesfactoren?*

Bevindingen

Uit dit onderzoek blijkt dat beide governance netwerken hebben gekozen om landelijk (sectoraal) geld op regionaal niveau in te zetten. In beide cases vindt men een regionale aanpak nodig om intersectorale arbeidsmobiliteit te bewerkstelligen. Met betrekking tot belemmeringen bij het stimuleren van intersectorale arbeidsmobiliteit doen zich een aantal verschillen voor. In de sector Woondiensten remmen de specifieke kenmerken van de sector werknemers af om een andere baan te zoeken. Hierbij gaat het niet alleen om de gunstige arbeidsvoorwaarden, maar ook om de cultuur binnen de sector. De grootste belemmering in de regio is de beperkte toegang van werknemers tot financiële middelen voor scholing. Er is in het governance netwerk van de regio Amsterdam nog niet genoeg vertrouwen opgebouwd dat partijen hun individuele middelen willen inzetten voor het gezamenlijke doel van intersectorale omscholing.

Conclusie & discussie

Hoewel de sectorplannen ten doel hebben om de onderlinge samenwerking tussen relevante partijen te versterken, blijkt dit niet zomaar te bewerkstelligen. Het opbouwen van het benodigde vertrouwen vergt tijd. Het risico is dat nieuwe samenwerkingsverbanden verdwijnen na het wegvallen van de cofinanciering vanuit de overheid. Dit terwijl het bevorderen van intersectorale arbeidsmobiliteit een continue proces is en begint bij het creëren van bewustzijn bij werknemers en werkgevers over het belang van duurzame inzetbaarheid.

Aanbevelingen

Op basis van de resultaten zijn een aantal aanbevelingen te noemen die de intersectorale arbeidsmobiliteit verhogen. Door het onderwerp duurzame inzetbaarheid een vast onderdeel te maken van functioneringsgesprekken blijft het onderwerp op de agenda. Het in geld uitdrukken van de voordelen van werkzekerheid creëert draagvlak voor een intersectorale inzet van financiële middelen. Tot slot kan is bij regelingen gericht op het creëren van samenwerking een langere looptijd aan te raden, om het vertrouwen tussen samenwerkingspartners te laten groeien.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting	4
1. Introductie	6
1.1 Inleiding	6
1.2 Flexibilisering en intersectorale arbeidsmobiliteit	7
1.3 Sectorplannen uit het Sociaal Akkoord 2013	10
1.4 Doel- en vraagstelling	11
1.5 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie	13
1.6 Leeswijzer	14
2. Theoretisch kader	15
2.1 Van baan- naar werkzekerheid.....	15
2.2 Operationele benadering van beleid: beleidsinstrumenten	18
2.3 Strategische benadering van beleid: governance netwerken	20
2.4 Conclusie	23
3. Methoden en technieken	25
3.1 Onderzoeksstrategie: meervoudige casestudy	25
3.2 Wijze van dataverzameling	26
3.3 Wijze van data-analyse.....	28
3.4 Betrouwbaarheid & validiteit	29
3.5 Conclusie	30
4. Resultaten	31
4.1 Deelvraag 1: invloedsfactoren intersectorale arbeidsmobiliteit.....	31
4.2 Deelvraag 2: ingezette beleidsinstrumenten	35
4.3 Deelvraag 3: samenwerking governance netwerk	39
5. Conclusie & discussie	44
5.1 Conclusie: regionaal samenwerken aan intersectorale arbeidsmobiliteit.....	44
5.2 Discussie	46
6. Aanbevelingen	48
Literatuur	49
Bijlagen	53

1. Introductie

1.1 Inleiding

Op een ideale arbeidsmarkt sluiten vraag en aanbod op elkaar aan. Op dit moment staat de Nederlandse arbeidsmarkt voor twee uitdagingen. De eerste uitdaging is het tot stand brengen van een *kwantitatieve* match tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt. Door de huidige vergrijzing zullen er in de toekomst meer werknemers uitstromen dan instromen. De verwachting dat er tekorten ontstaan op de arbeidsmarkt (Nederlandse Organisatie voor toegepast-natuurwetenschappelijk onderzoek [TNO], 2010; Sociaal-Economische Raad [SER], 2011). De tweede uitdaging op de arbeidsmarkt is het tot stand brengen van een *kwalitatieve* match tussen vraag en aanbod. In sommige sectoren zijn niet genoeg geschoolde werknemers beschikbaar, terwijl er tegelijkertijd mensen werkloos zijn of dreigen te worden. Ook verouderen kennis en vaardigheden snel als gevolg van technologische ontwikkelingen. De competenties van werknemers sluiten hierdoor niet altijd aan bij de vraag van werkgevers (SER, 2011; TNO, 2010). Met name na het vijfenvijftigste levensjaar blijken competenties te verouderen (Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid [WRR], 2013).

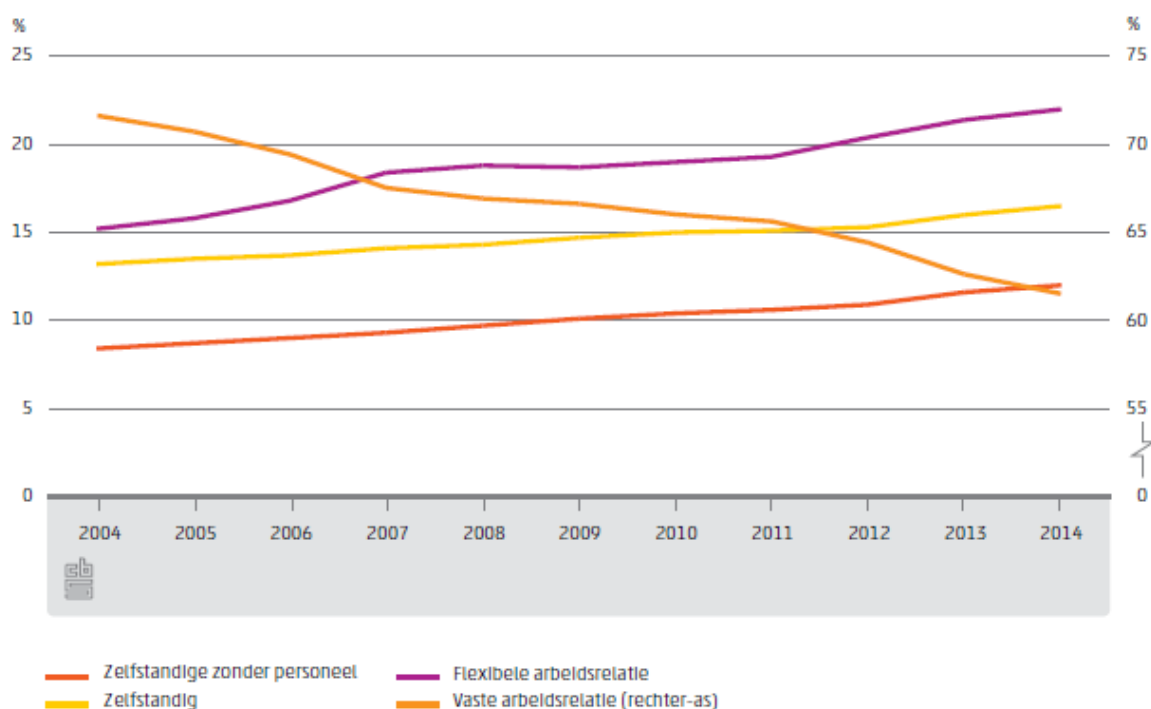
De beschreven ontwikkelingen maken dat een zo hoog mogelijke arbeidsparticipatie nodig is om aan de toekomstige vraag naar arbeid te voldoen. Dit houdt ten eerste in dat werkloosheid voorkomen moet worden, zodat zoveel mogelijk mensen participeren op de arbeidsmarkt. Ten tweede betekent dit dat mensen daar gaan werken waar zij hun vaardigheden en kennis het beste kunnen benutten (SER, 2011). Om deze twee doelen te bereiken, is het nodig dat een werknemer makkelijk kan overstappen van de ene baan naar de andere baan (Borghouts-van de Pas, 2012; SER, 2011; Sociaal en Cultureel Planbureau [SCP], 2014; Tros & Wilthagen, 2004). Het kabinet zet daarom sinds 2008 in op het bevorderen van arbeidsmobiliteit (SCP, 2014; SER, 2011). Hierbij gaat het zowel om het bevorderen van sectorale als intersectorale arbeidsmobiliteit (*Kamerstukken II 2012/13*, 33566, 15 (Kamerbrief); SER, 2011; TNO, 2010). Van intersectorale arbeidsmobiliteit is sprake wanneer men gaat werken bij een werkgever in een andere sector dan men werkzaam was (SER, 2011). Intersectorale arbeidsmobiliteit kan bijdragen aan het voorkomen van werkloosheid wanneer werknemers van een baan in een sector waarin de werkloosheid dalende is, overstappen naar baan in een groeisector (SER, 2011). Diverse onderzoeken tonen aan dat er op dit moment belemmeringen zijn voor werknemers om een soepele overgang te maken tussen sectoren, als gevolg van de verschillende collectieve arbeidsovereenkomsten (cao's) die per sector gelden (Borghouts-van de Pas, 2012; SER, 2011; TNO, 2010; WRR, 2013). Een cao is een gezamenlijke afspraak tussen werkgeversorganisaties en vakbonden over de arbeidsvoorwaarden van werknemers in een specifieke sector (De Beer, Van der Meer, & Van Gestel, 2009; Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid [SZW], 2016a). Per sector gelden andere regelingen op het gebied van loon, scholing en pensioenen. De verschillende cao's vormen schotten tussen de sectoren en belemmeren zo de intersectorale arbeidsmobiliteit (WRR, 2013).

Het huidige onderzoek is gericht op het krijgen van inzicht in de factoren die van invloed zijn op de mate van intersectorale arbeidsmobiliteit en in de wijze waarop diverse samenwerkende actoren bijdragen aan de bevordering van intersectorale arbeidsmobiliteit. Hierbij gaat de aandacht specifiek uit naar de wijze waarop men de intersectorale arbeidsmobiliteit in de sector Woondiensten en in de regio Amsterdam bevordert. Dit inleidend hoofdstuk duidt het onderwerp en de probleemstelling van het onderzoek door eerst de toenemende behoefte aan intersectorale

mobilititeit toe te lichten (paragraaf 1.2). Vervolgens geeft paragraaf 1.3 weer hoe het kabinet middels het Sociaal Akkoord 2013 intersectorale arbeidsmobiliteit wil bevorderen en welke rol governance netwerken hierbij spelen. Hieruit vloeit de doelstelling van het huidige onderzoek voort en is een aantal onderzoeksvragen geformuleerd (paragraaf 1.4). Na de toelichting van de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie van het onderzoek (paragraaf 1.5), sluit paragraaf 1.6 af met een leeswijzer.

1.2 Flexibilisering en intersectorale arbeidsmobiliteit

Door globalisering en technologische ontwikkelingen is de arbeidsmarkt steeds flexibeler. Banen verdwijnen doordat functies digitaliseren of naar lagelonenlanden verplaatsen. Daarnaast leidt de toenemende internationale concurrentie bij werkgevers tot een schommelende behoefte aan personeel (Friedman, 2009; Gratton, 2011; SER, 2011). De huidige arbeidsmarkt maakt het voor werknemers noodzakelijk om regelmatig van baan of functie te wisselen. Figuur 1.1 laat zien dat het aandeel werknemers met een flexibele arbeidsrelatie is toegenomen van vijftien procent in 2004 naar tweeëntwintig procent in 2014. Ook het aandeel zelfstandigen nam in deze periode toe. Het aandeel werknemers met een vaste arbeidsrelatie (zie rechter-as van figuur 1) daalde van tweeënzeventig procent naar tweeënzestig procent (Chkalova, Goudswaard, Sanders, & Smits, 2015).



Figuur 1.1. Personen met betaald werk naar arbeidsrelatie, 2004-2014 (Chkalova, et al., 2015).

In een steeds flexibelere arbeidsmarkt is een baan voor het leven steeds minder vanzelfsprekend. Wil men werkloosheid voorkomen, dan is het van belang dat werknemers soepel van de ene baan naar de andere baan kunnen gaan (Borghouts-van de Pas, 2012; SCP, 2014; SER, 2011). Tabel 1.1 geeft de ontwikkeling van arbeidsmobiliteit weer tussen 1988 en 2014 van personen die twee jaar geleden in loondienst werkten. De laatste jaren is het aandeel werknemers dat van werkgever wisselde relatief klein en het aandeel werklozen relatief groot. Dit is een gevolg van de economische crisis in 2008 (SCP, 2016). Met name ouderen hebben een lagere mate van mobiliteit dan jongeren. Minder dan

vijf procent van de 55- tot 64-jarigen is in de afgelopen twee jaar van werkgever gewisseld, tegenover bijna veertig procent van de 16- tot 24-jarigen (SCP, 2016).

	geen veran- dering	andere werk- gever	functie- veran- dering	andere werk- gever en functie	zelf- standig	werk- loos	non- partici- pant	totaal
1988	57	21	12	1	1	2	6	100
1990	57	21	13	1	1	2	5	100
1992	59	20	14	1	1	2	4	100
1994	69	12	9	0	1	3	5	100
1996	69	12	11	0	1	3	3	100
1998	65	17	11	1	1	2	3	100
2000	60	21	12	1	1	1	4	100
2002	64	20	9	1	1	2	3	100
2004	67	12	13	2	1	2	4	100
2006	64	13	14	2	1	1	4	100
2008	57	18	17	3	2	1	3	100
2010	63	12	16	1	2	3	3	100
2012	64	12	15	1	2	4	3	100
2014	64	12	13	1	2	5	2	100

Tabel 1.1. De huidige positie van personen die twee jaar geleden in loondienst werkten, 1988-2014 (in procenten) (SCP, 2016).

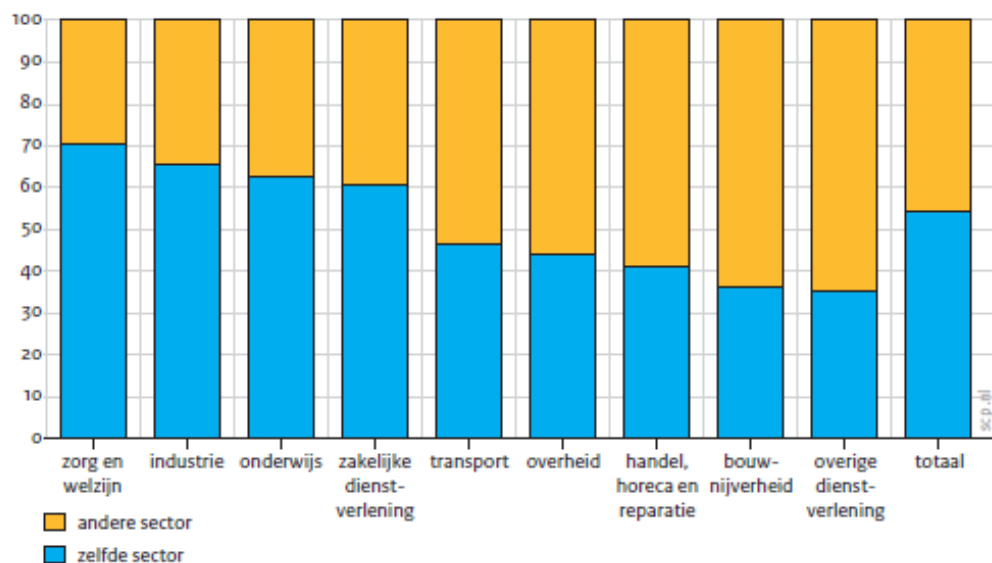
Arbeidsmobiliteit is van belang omdat het helpt bij het verbinden van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt (SCP, 2014; SER, 2011). Ook draagt arbeidsmobiliteit bij aan de duurzame inzetbaarheid van werknemers (SER, 2011). Duurzame inzetbaarheid omvat alle investeringen om mensen tot aan hun pensioen actief te houden op de arbeidsmarkt (SCP, 2012; SCP, 2014). Wanneer werknemers regelmatig van baan wisselen, doen zij ervaring op en leren zij flexibel te zijn. Hierdoor vergroten zij de kans om bij een andere werkgever aan de slag te gaan en duurzaam inzetbaar te blijven (De Graaf-Zijl, Fermin, Groot, Hop, Kok, Ooms, & Zwinkels, 2008; Evers, Borghouts-van de Pas, Van den Berg, & Wilthagen, 2004; SCP, 2016).

Soms is een baan niet in de eigen sector te vinden. In dat geval is intersectorale arbeidsmobiliteit nodig om vraag en aanbod op de arbeidsmarkt aan te laten sluiten (SER, 2011). Per sector verschilt de mate van werkgelegenheid als gevolg van de conjunctuur, technologische ontwikkelingen, de wereldhandel, het overheidsbeleid, en bestedingen van de bevolking. De ontwikkeling van de wereldhandel heeft bijvoorbeeld invloed op de werkgelegenheid in de industriële sector, terwijl de bestedingen van de Nederlandse bevolking een sterkere invloed hebben op de detailhandel (Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV), 2016). Tabel 1.2 geeft de verwachte ontwikkeling weer van de banengroei van werknemers naar sector. De verwachting is dat in 2016 en 2017 bij meer dan de helft van alle sectoren het aantal banen zal groeien. In de uitzendbranche vindt naar verwachting de grootste groei van banen plaats. Er zijn ook sectoren waar het aantal banen krimpt. Dit is het sterkst het geval in de sector Financiële dienstverlening, als gevolg van de opkomst van digitale dienstverlening (UWV, 2016).

Sector	Groei x 1.000			Groei in %		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Uitzendbureaus en arbeidsbemiddeling	68	46	40	11,1%	6,7%	5,5%
Groothandel	9	9	9	2,1%	1,9%	1,9%
Detailhandel (incl. auto's)	15	6	7	1,8%	0,7%	0,9%
Bouwnijverheid	-6	9	7	-2,0%	3,0%	2,2%
Specialistische zakelijke diensten	5	6	6	1,0%	1,2%	1,2%
Horeca	9	7	6	2,5%	2,0%	1,5%
Informatie en communicatie	6	5	5	2,6%	2,0%	2,0%
Vervoer en opslag	5	5	3	1,3%	1,3%	0,8%
Schoonmaakbedrijven, hoveniers	1	1	2	0,8%	1,0%	1,0%
Verhuur en overige zakelijke diensten	1	1	1	0,9%	1,0%	1,1%
Verhuur en handel van onroerend goed	-1	0	0	-1,5%	-0,5%	-0,5%
Landbouw, bosbouw en visserij	-1	-1	-1	-1,0%	-0,7%	-0,7%
Overige diensten (incl. huishoudens)	-2	-1	-1	-1,0%	-0,7%	-0,7%
Cultuur, sport en recreatie	-1	-1	-1	-1,0%	-1,0%	-1,0%
Openbaar bestuur	-5	4	-1	-1,0%	0,8%	-0,3%
Onderwijs	3	1	-2	0,6%	0,2%	-0,3%
Zorg en welzijn	-26	5	-2	-2,0%	0,4%	-0,2%
Industrie	3	-1	-3	0,4%	-0,2%	-0,4%
Financiële dienstverlening	-6	-6	-4	-2,5%	-2,6%	-1,7%
Totaal	76	93	69	1,0%	1,2%	0,9%

Tabel 1.2. Ontwikkeling banengroei van werknemers naar sector (UWV, 2016).

Over in hoeverre intersectorale arbeidsmobiliteit plaatsvindt, zijn geen duidelijke cijfers beschikbaar ((Kamerstukken II 2015/16, 30012, 70 (Kamerbrief)). Figuur 1.2 geeft de sectorale mobiliteit weer van werknemers die tussen 2012 en 2014 van werkgevers zijn veranderd. Hieruit blijkt dat gemiddeld de helft in een baan in een andere sector aan de slag gaat (SCP, 2016).



Figuur 1.2. Sectorale mobiliteit van werknemers die van werkgever veranderd zijn, 2012-2014 (in procenten) (SCP, 2016).

De WRR (2013) constateert in haar rapport *Naar een lerende economie* dat in Nederland relatief weinig intersectorale arbeidsmobiliteit plaatsvindt. In de Verenigde Staten komen twee keer zo veel arbeidsmarkttransities tussen sectoren voor en in het Verenigd Koninkrijk drie keer zo veel (WRR, 2013). Het is moeilijk om te beoordelen of dit goed of slecht is. Meer arbeidsmobiliteit is niet zozeer beter. Wel is belangrijk dat het allocatieproces ongehinderd plaats kan vinden (SER, 2011). Volgens Borghouts-van de Pas (2012; 2016) ontbreekt in Nederland structureel beleid om werknemers aan een nieuwe baan te helpen. De mate van ondersteuning die werknemers ontvangen bij het maken van een arbeidsmarkttransitie, is afhankelijk van hun werkgever of de sector waarin zij werken (Borghouts-van de Pas, 2012; Borghouts-van de Pas, 2016; WRR, 2013).

1.3 Sectorplannen uit het Sociaal Akkoord 2013

Het bevorderen van intersectorale arbeidsmobiliteit is onderdeel van het sociaal-economisch beleid van de overheid (SER, 2011). Bij het ontwerp van het sociaal-economisch beleid zijn de sociale partners – werkgeversorganisaties en vakbonden – van oudsher betrokken (De Beer, et al., 2009; SER, 2011; WRR, 2013). De sociale partners nemen sinds 1950 deel in de SER, waarin zij het kabinet en het parlement adviseren over het sociaal-economisch beleid en over wetgeving op sociaal-economisch terrein (De Beer, et al., 2009). Verder leggen de sociale partners gezamenlijk cao's vast (De Beer, et al., 2009). Elke sector kent zijn eigen cao en deze cao geldt landelijk voor alle werknemers binnen die sector (De Beer, et al., 2009; WRR, 2013). Tot slot sluiten de sociale partners samen met de overheid Sociale Akkoorden af. Dit zijn afspraken over de arbeidsmarkt en de sociale zekerheid (SER, 2011).

Relatief nieuwe spelers op het sociaal-economische terrein zijn gemeenten. De afgelopen jaren hebben zij steeds meer verantwoordelijkheden met betrekking tot de uitvoering van de sociale zekerheid en het arbeidsmarktbeleid overgenomen van de sociale partners en de nationale overheid (De Beer, 2013). Door de invoering van de wet *Structuur Uitvoering Werk en Inkomen* (SUWI), waarin beschreven staat welke verantwoordelijkheden verschillende partijen hebben op het terrein van werk en inkomen, zijn gemeenten sinds 2002 verantwoordelijk voor de bemiddeling van werkzoekenden naar werk (De Beer, et al., 2009). Recent hebben gemeenten door de decentralisaties in het sociaal domein in 2015 nog meer verantwoordelijkheid gekregen bij het terugdringen van werkloosheid. Met de invoering van de Participatiewet in 2015 zijn zij verantwoordelijk voor de taken die voorheen vielen onder de *Wet sociale werkvoorziening*, *Wet werk en bijstand* en de *Wet werk en arbeidsondersteuning jonggehandicapten* (Staatscourant, 2014a, 270). Met hun verantwoordelijkheid om werkloosheid te voorkomen, hebben gemeenten een belang bij intersectorale arbeidsmobiliteit.

Het bevorderen van intersectorale arbeidsmobiliteit is één van de doelstellingen van het laatste Sociaal Akkoord dat is afgesloten op 11 april 2013 (*Kamerstukken II 2012/13*, 33566, 15 (Kamerbrief)). Het kabinet en de sociale partners willen voorkomen dat mensen in de Werkloosheidwet (WW) terecht komen (*Kamerstukken II 2012/13*, 33566, 15 (Kamerbrief); Staatscourant, 2014b, 34749). Om deze reden willen zij met het Sociaal Akkoord 2013 actiever inzetten op 'van werk naar werk' (vwnw), oftewel het makkelijker maken voor werknemers om van baan te wisselen. Het Kabinet heeft zeshonderd miljoen euro beschikbaar gesteld voor de uitvoering van *sectorplannen* (*Kamerstukken II 2012/13*, 33566, 15 (Kamerbrief); Stichting van de Arbeid, 2013). In sectorplannen dragen de sociale partners gezamenlijk maatregelen aan voor het verbeteren van de arbeidsmarkt op korte en middellange termijn, waaronder het bevorderen van de arbeidsmobiliteit. Zij krijgen voor het uitvoeren van deze plannen tot vijftig procent cofinanciering

van de Rijksoverheid ((*Kamerstukken II 2012/13*, 33566, 15 (Kamerbrief); Stichting van de Arbeid, 2013)). Voor de uitvoering van de maatregelen geldt een looptijd van maximaal tweeënhalf jaar (*Kamerstukken II 2014/15*, 33566, 71 (Kamerbrief)). Een voorbeeld is het *Sectorplan Woningcorporaties* (2014). De sector Woondiensten maakt sinds 2012 een krimp door van twintig tot dertig procent (TNO, 2014). Daarnaast heeft de sector te maken met veranderende eisen met betrekking tot de vaardigheden waarover werknemers moeten beschikken (TNO, 2014). Deze twee ontwikkelingen veroorzaken de behoefte om werknemers toe te leiden naar een andere sector. Om arbeidsmarkttransities te bewerkstelligen, hebben de sociale partners van de sector Woondiensten een sectorplan aangevraagd (*Sectorplan Woningcorporaties*, 2014).

In de sectorplannen kunnen naast de sociale partners ook regionale partijen bij de totstandkoming van een sectorplan betrokken zijn (*Kamerstukken II 2014/15*, 33566, 71 (Kamerbrief)). Hierbij valt te denken aan onderwijsinstellingen, provincies, gemeenten en bedrijven. Het betrekken van zowel sectorale als regionale actoren in de sectorplannen zou volgens het kabinet moeten leiden tot een betere samenwerking tussen de partijen die betrokken zijn bij een goed functionerende arbeidsmarkt (*Kamerstukken II 2015/16*, 33566, 84 (Kamerbrief)). Een gezamenlijke inzet van regionale en sectorale hulpbronnen leidt tot een betere afstemming van regionaal en sectoraal arbeidsmarktbeleid. Dit draagt vervolgens bij aan het wegnemen van belemmeringen voor intersectorale arbeidsmobiliteit (*Kamerstukken II 2015/16*, 33566, 84 (Kamerbrief)). Kenmerkend aan de sectorplannen is dat de nationale overheid geen directe rol neemt bij de uitvoering van maatregelen. Door het beschikbaar stellen van cofinanciering probeert de overheid de samenwerking tussen relevante actoren te stimuleren en op deze wijze te sturen op het bevorderen van de intersectorale arbeidsmobiliteit. De overheid vormt samen met de aanvragers van een sectorplan een *governance netwerk*. Governance netwerken zijn netwerken die bijdragen aan de productie van publiek beleid en bestaan uit onderling afhankelijke actoren (Torfing, 2012).

Een voorbeeld van een sectorplan waarbij ook regionale actoren betrokken zijn, is het *Sectorplan Metropoolregio Amsterdam* (MRA) (2014) in de regio Amsterdam. In dit regionale sectorplan heeft de Gemeente Amsterdam samen het regionale onderwijs, het bedrijfsleven en de sociale partners afspraken gemaakt om de regionale arbeidsmarkt beter te laten functioneren. De regio Amsterdam verwacht grote aanbodtekorten op de arbeidsmarkt, terwijl tegelijkertijd de werkloosheid maar langzaam afneemt (Dosker, Heyma, Prins, Risseeuw, Theeuwes, & Volkerink, 2012). Intersectorale arbeidsmobiliteit kan bijdragen aan het verkleinen van deze discrepantie, wanneer werknemers uit sectoren met een krimpende werkgelegenheid toetreden naar groeisectoren (SER, 2011).

1.4 Doel- en vraagstelling

In hoeverre de governance netwerken van de sectorplannen erin slagen om de intersectorale arbeidsmobiliteit te bevorderen is niet eenvoudig vast te stellen. De sectorplannen zijn nog relatief kort van kracht en het kost tijd voordat beleid zich doorvertaalt in resultaten. Daarnaast zijn beleidsevaluaties lastig, doordat causale verbanden soms lastig te trekken zijn tussen beleid en effect (Van den Heuvel, 2012). Zo ook in het geval van de sectorplannen. Diverse activiteiten dragen bij aan intersectorale arbeidsmobiliteit en intersectorale arbeidsmobiliteit kent verschillende verschijningsvormen (*Kamerstukken II 2015/16*, 30012, 70 (Kamerbrief)). Wel kunnen de sectorplannen kennis opleveren over welke succesfactoren en belemmeringen governance netwerken tot nu toe ervaren bij de sturing van intersectorale arbeidsmobiliteit. Het inzicht vergaren over deze succesfactoren en belemmeringen is de focus van het huidige onderzoek. Hiervoor zijn

twee cases geselecteerd: de governance netwerken van het sectorplannen van de sector Woondiensten en de regio Amsterdam.

In zowel de sector Woondiensten als in de regio Amsterdam zijn ontwikkelingen gaande die ervoor zorgen dat een toename van intersectorale arbeidsmobiliteit gewenst is. Hetgeen wat het bestuderen van deze twee cases interessant maakt, is dat de governance netwerken een andere samenstelling kennen. Het *Sectorplan Woningcorporaties* (2014) is aangevraagd door de sociale partners van de sector. Aan het *Sectorplan MRA* (2014) nemen naast sociale partners, ook regionale actoren deel. Middels een analyse van zowel een governance netwerk van een sectorplan op regionaal als op sectoraal niveau, is gekeken of er binnen een sector andere factoren van invloed zijn op de mate van intersectorale arbeidsmobiliteit dan binnen een regio. Welke factoren bepalen in de twee cases of werknemers de transitie maken naar een andere sector? Verschillen de twee cases in hun aanpak ter stimulering van intersectorale arbeidsmobiliteit? En welke invloed heeft de samenstelling van de twee verschillende governance netwerken op het bereiken van meer intersectorale arbeidsmobiliteit? Door de twee cases te vergelijken, is gekeken of de diverse omstandigheden in de twee cases leiden tot verschillende uitkomsten of dat er algemeen geldende factoren zijn die de mate van arbeidsmobiliteit beïnvloeden (Swanborn, 1994; Swanborn, 2013).

Voor de uitvoering van het huidige onderzoek is in februari 2016 aangesloten bij een onderzoeksproject van Birch Consultants en James. Beide organisaties zijn in oktober 2015 een onderzoek gestart dat aansluit bij de thematiek van de huidige studie. Birch Consultants is een adviesbureau gespecialiseerd in publiek-private samenwerkingen. James is een initiatief dat in 2014 is opgericht door de vakbondsorganisatie CNV Vakmensen met als doel om werkenden in Nederland te ondersteunen bij hun loopbaanontwikkeling. Birch Consultants en James wilden met hun onderzoek inzicht krijgen in regionale en sectorale initiatieven die werken aan de voorkoming van werkloosheid, met daarbij een focus op de rol van loopbaanbegeleiding. Samen wilden zij hiermee verkennen of loopbaanbegeleiding kan worden ingezet als sleutelinstrument om om te gaan met de toegenomen dynamiek op de Nederlandse arbeidsmarkt.

Door aan te sluiten bij het onderzoek van Birch Consultants en James is de wijze waarop governance netwerken in een specifieke sector (Woondiensten) en in een specifieke regio (Amsterdam) werken aan intersectorale arbeidsmobiliteit onderzocht. De huidige studie heeft tot doel inzicht te krijgen in de succesfactoren en belemmeringen bij het bereiken van intersectorale arbeidsmobiliteit in de sector Woondiensten en de regio Amsterdam. Deze inzichten leiden tot aanbevelingen voor de beheersing van intersectorale arbeidsmobiliteit in de twee cases. Naar aanleiding van deze doelstelling is de volgende hoofdvraag opgesteld:

Hoe dragen de governance netwerken van de sectorplannen van de sector Woondiensten en van de regio Amsterdam bij aan intersectorale arbeidsmobiliteit en wat zijn hierbij belemmeringen en succesfactoren?

Om de hoofdvraag te duiden, beantwoord het theoretische kader (hoofdstuk 2) eerst de volgende *theoretische deelvragen*:

1. Welke factoren beïnvloeden de mate van intersectorale arbeidsmobiliteit?
2. Welke middelen zijn inzetbaar om intersectorale arbeidsmobiliteit te bevorderen?
3. Wat zijn governance netwerken?
4. Hoe heeft de samenwerking binnen governance netwerken invloed op de mate van intersectorale arbeidsmobiliteit?

Uit het theoretisch kader blijkt dat het bereiken van intersectorale arbeidsmobiliteit afhankelijk is van factoren die werknemers beïnvloeden om wel of niet over te stappen naar een andere sector, van de beleidsinstrumenten die worden ingezet en van de wijze waarop governance netwerken samenwerken. Om te onderzoeken hoe de governance netwerken van de sectorplannen van de sector Woondiensten en van de regio Amsterdam sturen op intersectorale arbeidsmobiliteit en wat hierbij succesfactoren en belemmeringen zijn, zijn de volgende *empirische deelvragen* opgesteld:

1. Welke factoren beïnvloeden werknemers in de sector Woondiensten en in de regio Amsterdam om al dan niet over te stappen naar een baan in een andere sector?
2. Welke beleidsinstrumenten zetten de governance netwerken van de sectorplannen van de sector Woondiensten en van de regio Amsterdam in om intersectorale arbeidsmobiliteit te stimuleren?
3. Hoe beoordelen de deelnemers van de governance netwerken van de sectorplannen van de sector Woondiensten en van de regio Amsterdam de samenwerking binnen hun governance netwerk?

1.5 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie

Een analyse van de wijze waarop de governance netwerken van de sectorplannen van de sector Woondiensten en van de regio Amsterdam bijdragen aan intersectorale arbeidsmobiliteit brengt de belemmeringen en succesfactoren bij het bereiken van deze doelstelling in kaart. Op basis hiervan zijn aanbevelingen mogelijk om de intersectorale arbeidsmobiliteit in de sector Woondiensten en regio Amsterdam te bevorderen. Volgens de SER (2011) is een optimale arbeidsmobiliteit gunstig voor zowel werknemers, werkgevers als voor de samenleving als geheel. Voor werknemers bieden soepele arbeidstransities een zekerheid van inkomsten en dragen deze bij aan hun individuele ontwikkeling. Dit levert voor werkgevers capabele en gemotiveerde medewerkers op en ook wordt hen de benodigde flexibiliteit geboden. Tot slot draagt arbeidsmobiliteit bij aan het verbinden van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt. Door de vergrijzing ontstaat er een krappe arbeidsmarkt. In een aantal groeisectoren, zoals in de zorg en de techniek, is nu al sprake van een tekort aan gekwalificeerd vakpersoneel (Nederlandse Omroep Stichting, 2016; UWV, 2015).

Het onderzoek draagt daarnaast bij aan het onderzoek van Birch Consultants en James. Beide organisaties zetten zich in voor een betere werking van de arbeidsmarkt. Voor Birch Consultants levert dit onderzoek informatie op over hoe de samenwerking binnen governance netwerken van invloed is op het bereiken van beleidsdoelstellingen. Voor James kunnen de onderzoeksresultaten relevant zijn bij het ontwikkelen van loopbaaninstrumenten: op welke punten kan James werknemers ondersteunen wanneer zij een overstap willen maken naar een andere sector en zo en volgende stap in hun loopbaan willen zetten?

Ook wetenschappelijk gezien heeft dit onderzoek meerwaarde door ten eerste bij te dragen aan de uitbreiding van de huidige kennis over factoren die werknemers belemmeren om de overstap te maken naar een andere sector. Ook draagt het huidige onderzoek bij aan kennis over governance netwerken. Door te kijken naar het functioneren van een netwerk kan beter worden begrepen waarom netwerken tot een bepaalde uitkomst leiden (Kenis & Provan, 2008). Over hoe de effectiviteit van governance netwerken geëvalueerd moet worden, bestaat nog geen duidelijk framework in de literatuur (Torfing, 2012).

1.6 Leeswijzer

Dit document bestaat uit vijf hoofdstukken. Hoofdstuk 2 werkt het theoretisch kader uit dat de basis vormt voor de onderzoeksvragen van dit onderzoek. Hoofdstuk 3 licht de gekozen onderzoeksaanpak toe. Middels een meervoudige casestudy zijn de governance netwerken van de sectorplannen van de sector Woondiensten en van de regio Amsterdam nader geanalyseerd en is hun bijdrage aan intersectorale arbeidsmobiliteit in kaart gebracht. Hierbij is gebruik gemaakt van kwalitatieve interviews en een documentenanalyse. Hoofdstuk 4 presenteert de onderzoeksresultaten. Vervolgens geeft hoofdstuk 5 antwoord op de hoofdvraag. Tot slot staan in hoofdstuk 6 aanbevelingen voor partijen die betrokken zijn bij een goed functionerende arbeidsmarkt.

2. Theoretisch kader

Het huidige hoofdstuk werkt het theoretisch kader waarbinnen het onderzoek heeft plaatsgevonden in drie delen uit. Het eerste deel (paragraaf 2.1) gaat naar aanleiding van de theorie van de transitionele arbeidsmarkt in op de factoren die de mate van intersectorale arbeidsmobiliteit beïnvloeden. Het tweede deel van het theoretisch kader (paragraaf 2.2) gaat in op de totstandkoming van beleid en hoe diverse beleidsinstrumenten kunnen worden ingezet om intersectorale arbeidsmobiliteit te bevorderen. Het derde deel (paragraaf 2.3) behandelt de visie dat niet alleen beleidsinstrumenten, maar ook de wijze waarop beleid wordt uitgevoerd invloed heeft op het te bereiken resultaat. Volgens deze visie is het bevorderen van intersectorale arbeidsmobiliteit met name een sturingsvraagstuk. De conclusie (paragraaf 2.4) vat de drie onderdelen samen en licht de relatie toe tussen het theoretisch kader en het huidige onderzoek.

2.1 Van baan- naar werkzekerheid

Het idee dat arbeidsmobiliteit nodig is voor een goed functionerende arbeidsmarkt is niet nieuw en vindt haar oorsprong in de theorie over de transitionele arbeidsmarkt (Schmid, 1990, zoals weergegeven door Evers, et al., 2004, p. 22). Deze paragraaf licht deze theorie toe en sluit af met een overzicht van de factoren die van invloed zijn op de mate waarin werknemers een intersectorale overstap maken.

2.1.1 De transitionele arbeidsmarkt

Als gevolg van de flexibilisering van de arbeidsmarkt zijn mensen niet langer verzekerd van een baan voor het leven. Met het verdwijnen van hun 'baanzekerheid', ontstaat er voor werknemers een behoefte aan nieuwe zekerheid: werkzekerheid (Evers, et al., 2004). Werkzekerheid betekent dat "individuen een op ervaringen gestoeld vertrouwen hebben dat zij wanneer daartoe aanleiding bestaat bij hun werkgever in een andere functie of bij een andere werkgever in een andere baan hun loopbaan kunnen vervolgen" (WRR, 2007, p. 12).

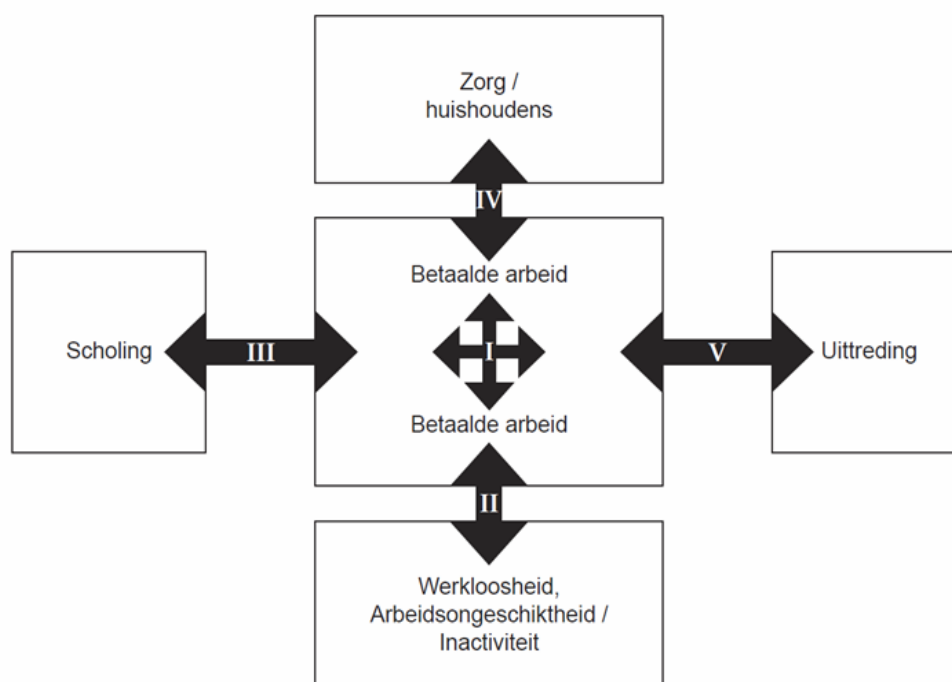
De verschuiving van baan- naar werkzekerheid staat centraal in het beleidsconcept *flexicurity* dat geïntroduceerd is door hoogleraar arbeidsmarkt Ton Wilthagen (2007). Flexicurity wordt gedefinieerd als "een bewuste strategie om tegelijkertijd en gecoördineerd zowel de flexibiliteit van de arbeidsmarkt, de organisatie van de arbeid als de arbeidsverhoudingen te versterken en tegelijkertijd meer zekerheid te ontwikkelen, in het bijzonder meer werkzekerheid en inkomenszekerheid" (Wilthagen, 2007, p. 1). Wilthagen ziet het in staat stellen van mensen om regelmatig transitie te maken op de arbeidsmarkt als middel om meer werk- en inkomenszekerheid te creëren: flexibiliteit en zekerheid worden zo met elkaar verenigd.

Het idee van flexicurity is gebaseerd op het model van de transitionele arbeidsmarkt (TAM-model) van Günther Schmid (1990, zoals weergegeven door Evers, et al., 2004, p. 25). Schmid zag dat de gemiddelde loopbaan in de loop der jaren is veranderd als gevolg van ontwikkelingen zoals flexibilisering en individualisering. Langzamerhand hebben we afscheid genomen van het traditionele kostwinnersmodel en de lineaire levensloop, waarin men eerst naar school ging, vervolgens ging werken en tot slot met pensioen ging. In tegenstelling tot vroeger wordt betaald werk steeds vaker gecombineerd met andere levensdomeinen, zoals het bieden van zorg en het volgen van onderwijs.

Volgens Schmid (1990, zoals weergegeven door Evers, et al., 2004, p. 22) werkt de arbeidsmarkt beter wanneer mensen gedurende hun levensloop diverse transitie kunnen maken van het ene levensdomein naar het andere. Wanneer men in staat is om regelmatig transitie te maken, vergroten zij hun flexibiliteit en mobiliteit op de arbeidsmarkt. Dit levert ten eerste

volumeflexibiliteit op. Ondernemingen kunnen hun personeelsbestand aanpassen aan de economische situatie van dat moment. Flexibiliteit is dus goed voor het concurrentievermogen van ondernemingen (Evers, et al., 2004). Ten tweede is het regelmatig kunnen maken van transities goed voor de *duurzame inzetbaarheid* van werknemers. Perioden van werkloosheid gaan ten koste van opgedane vaardigheden en leidt tot lagere kansen op de arbeidsmarkt (Fermin, et al., 2008; SCP, 2016; Evers, et al., 2004). Dit is zowel voor werkgevers als werknemers ongunstig. Arbeidsmobiliteit draagt bij aan het verbinden van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt en is een middel om duurzaam inzetbaar te blijven (SCP, 2016; SER, 2011).

Het TAM-model probeert om te gaan met de toenemende dynamiek op de arbeidsmarkt (Evers, et al., 2004) en is gericht op het bevorderen van transities tussen de volgende levensdomeinen: flexibel werk en vast werk (I); inactiviteit en betaalde arbeid (II); betaalde arbeid en scholing (III); betaalde arbeid en zorgtaken (IV); betaalde arbeid en pensionering (V) (Bekker, Ester, & Wilthagen, 2005; Evers, et al., 2004). Figuur 2.1 geeft het TAM-model schematisch weer.



Figuur 2.1. Schematische weergave van het TAM-model van Schmid (Evers, et al., 2004).

In het huidige onderzoek staat vooral de overgang I centraal: vwnw. Waar men voorheen jarenlang bij dezelfde werkgever werkte, zal men nu vaker van baan moeten wisselen. Elke sector kent zijn eigen dynamiek met betrekking tot werkgelegenheid ((*Kamerstukken II* 2014/15, 33566, 71 (Kamerbrief); UWV, 2016). Een nieuwe baan hoeft dan ook niet altijd in dezelfde sector te zijn.

2.1.2 Factoren die van invloed zijn op de mate van intersectorale arbeidsmobiliteit

Om arbeidsmarkttransities mogelijk te maken is het nodig dat eventuele drempels worden weggenomen. Op dit moment zijn er voor werknemers relatief veel belemmeringen bij het maken van een overstap naar een baan in andere sector (Borghouts-van de Pas, 2012; SER, 2011; TNO, 2010; WRR, 2013). De SER (2011) benoemt in haar rapport *Werk maken van baan-baanmobiliteit* diverse factoren die direct van invloed zijn op de mate van arbeidsmobiliteit. Deze factoren gelden voor arbeidsmobiliteit in het algemeen, maar zijn extra van invloed op de mate van arbeidsmobiliteit tussen sectoren (SER, 2011). De factoren worden achtereenvolgens beschreven.

Ten eerste is de mate van arbeidsmobiliteit afhankelijk van de *economische conjunctuur*. Uit angst voor werkloosheid blijven werknemers in economisch slechtere tijden eerder op hun plek zitten (SER, 2011; UWV, 2016). Vooral bij intersectorale mobiliteit is dit het geval. Uitzondering op deze regel vormt de mobiliteit in en naar groeisectoren. In deze sectoren is de kans op werk groter (SER, 2011).

Ten tweede speelt de *persoonlijke situatie* van werknemers mee (Ester, Muffels, Schippers, Van Ours, & Wilthagen, 2004). Kostwinnaars zullen minder snel van baan wisselen vanwege de financiële risico's die hieraan verbonden zijn (SER, 2011). Ook kan men gebonden zijn aan een bepaalde regio bijvoorbeeld vanwege een woonhuis of omdat de partner in deze regio werkt. In dat geval kiest men minder snel voor een baan in een andere regio (SER, 2011). De gebondenheid aan de regio kan tegelijkertijd een stimulans zijn om een overstap te maken naar een andere sector binnen de eigen regio.

Ten derde nemen werknemers *arbeidsvoorwaarden* mee in hun overweging om al dan niet van baan te wisselen. Binnen een sector bouwt men via de CAO bepaalde rechten op. Het verliezen van deze verworven rechten kunnen een drempel vormen om aan het werk te gaan in een andere sector (De Beer, et al., 2009; SER, 2011; WRR, 2013). Hierbij gaat het niet enkel om eventuele veranderingen in het loon. Een kleine loonsverlaging hoeft geen drempel te zijn om van baan te wisselen. Ook secundaire arbeidsvoorwaarden zoals de inhoud van het werk, de mate van zelfstandigheid en loopbaanontwikkelingsmogelijkheden kunnen werknemers stimuleren dan wel belemmeren om de overstap naar een andere baan te maken (SER, 2011).

De *informatievoorziening* over de arbeidsmarktsituatie speelt ook een rol (Ester, et al., 2004). Men moet op de hoogte zijn van de beschikbare banen. Werknemers moeten niet alleen weten welke banen beschikbaar zijn op de huidige arbeidsmarkt, maar ook welke banen en competenties er in de toekomst gevraagd worden (SER, 2011). In sommige gevallen betekent dit dat een overstap naar een andere sector nodig is, omdat de werkgelegenheid in de eigen sector krimpende is. Wanneer werknemers niet over deze informatie beschikken, zullen zij zich minder snel genoodzaakt voelen zich te oriënteren op werk in een andere sector.

Om tijdig in te spelen op de eisen van de huidige en toekomstige arbeidsmarkt is *scholing* belangrijk. Dit is de vijfde factor die van invloed is op de mate van arbeidsmobiliteit. Hieruit blijkt dat de domeinen uit het TAM-model (figuur 1) niet op zichzelf staan, maar invloed op elkaar uitoefenen. Scholing draagt bij aan een betere inzetbaarheid van werknemers en leidt zo tot meer werkzekerheid (Ester, et al., 2004; SER, 2011). De huidige ontwikkelingen op de arbeidsmarkt vragen van werknemers dat zij continue hun vaardigheden bijhouden. Door technologische ontwikkelingen verouderen kennis en vaardigheden immers snel (SER, 2011; TNO, 2010). Het percentage werkenden dat een cursus of scholing volgt, lag in de periode van 2004 tot en met 2014 steeds rond de veertig procent (SCP, 2016). In vergelijking met andere Europese landen is de deelname aan postinitiële onderwijs in Nederland laag (WRR, 2013). Volgens de SER (2011) heerst er nog geen kenniscultuur in Nederland. Het volgen van postinitiële scholing is hier nog geen gewoonte. Een drempel voor het volgen van scholing zijn de kosten die dit met zich meebrengt. Niet alleen moet de cursus betaald worden, maar ook is de werknemer gedurende de tijd van scholing niet beschikbaar voor werk (SER, 2011). Qua scholing blijkt dat er vooral een relatief lage deelname is van mensen met een zwakke arbeidsmarktpositie: laagopgeleiden, mensen met een slechte gezondheid, ouderen en mensen met een flexibel arbeidscontract (SCP, 2016; SER, 2011). De reden van de lage deelname van ouderen en laagopgeleiden is tweeledig. Enerzijds worden zij onvoldoende gestimuleerd door de werkgever om

hun vaardigheden bij te houden, anderzijds is de bereidheid om scholing te volgen bij deze doelgroepen relatief lager (SER, 2011).

Tot slot is de *overdraagbaarheid van competenties* van belang (Ester, et al., 2004). Bij het aannemen van personeel kijken werkgevers in Nederland in grote mate naar het opleidingsniveau van een werknemer. Dit terwijl vaardigheden ook in de praktijk worden opgedaan. Het niet kunnen aantonen van de in praktijk opgedane competenties kan een belemmering vormen voor arbeidsmobiliteit (SER, 2011).

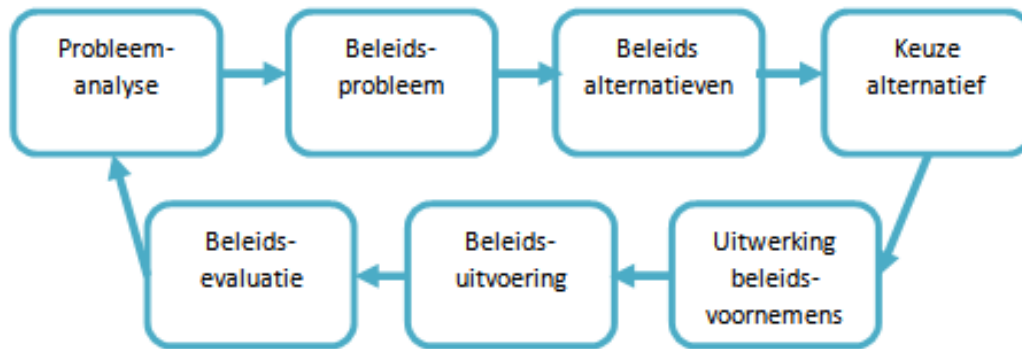
Samengevat zijn er diverse factoren die werknemers kunnen stimuleren dan wel belemmeren om een arbeidsmarkttransitie te maken, namelijk de stand van de economie, persoonlijke kenmerken, arbeidsvoorwaarden, de beschikbare kennis over de (toekomstige) arbeidsmarkt, de scholingsmogelijkheden en de overdraagbaarheid van competenties. Deze factoren beïnvloeden met name de kans op het maken van een overstap naar een baan in een andere sector (SER, 2011). Om op de factoren in te spelen, is het ontwerpen van beleid mogelijk. Beleid gaat over de mogelijke oplossingen voor maatschappelijke problemen, maar ook over welke actoren betrokken zijn bij het oplossen van het probleem (Hoogerwerf & Herwijer, 2003). Het overige deel van het theoretisch kader gaat verder in op deze twee onderdelen van beleid.

2.2 Operationele benadering van beleid: beleidsinstrumenten

Hoogerwerf & Herwijer (2003, p. 20) omschrijven beleid als “het streven naar het bereiken van bepaalde doeleinden met bepaalde middelen en bepaalde tijdskeuzen”. Binnen de literatuur over beleid zijn twee benaderingen te herkennen: de operationele en strategische benadering van beleid (Van den Heuvel, 2012). Deze paragraaf gaat in op de eerste benadering met daarbij aandacht voor de beleidscyclus en beleidsinstrumenten. Paragraaf 2.3 behandelt de strategische benadering.

2.2.1 Beleidscyclus

Volgens de *operationele benadering* van beleid is de totstandkoming van beleid een lineair en cyclisch proces. Figuur 2.2 (Van den Heuvel, 2012) brengt de beleidscyclus in beeld. Het startpunt van beleid is de waarneming van een maatschappelijk probleem (Van den Heuvel, 2012). De mismatch tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt is hier een voorbeeld van. Na een probleemanalyse (stap 1) wordt het maatschappelijke probleem vertaald naar een beleidsprobleem (stap 2): op welke onderdelen van het maatschappelijk probleem kan en moet het beleid zich richten? Zo kan ervoor worden gekozen om de mismatches op de arbeidsmarkt te verkleinen door beleid te ontwerpen dat inzet op het bevorderen van intersectorale arbeidsmobiliteit. Door werknemers uit krimpsectoren naar groeisectoren te begeleiden, zullen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt beter aansluiten. Als het beleidsprobleem duidelijk is, verkent men welke beleidsalternatieven (stap 3) mogelijk zijn om het probleem te verhelpen. Hierbij worden beleidsinstrumenten ingezet. Een beleidsinstrument is “een middel dat een beleidsactor aanwendt om een bepaalde sturingsprestatie (goederen of diensten) of een beoogd sturingseffect (gedrag bij de doelgroep) te bereiken” (Van den Heuvel, 2012, p. 23). Na de keuze voor bepaalde beleidsinstrumenten (stap 4) wordt het beleid uitgewerkt (stap 5) en uitgevoerd (stap 6). Tot slot wordt het beleid geëvalueerd (stap 7): heeft het beleid tot de gewenste resultaten geleid? De terugkoppeling die hieruit voortvloeit, biedt weer een basis voor een nieuwe probleemanalyse. De cyclus begint dan weer van voor af aan (Van den Heuvel, 2012).



Figuur 2.2. Totstandkoming van beleid volgens de operationele benadering van beleid. Aangepast overgenomen uit *Beleidsinstrumentatie* (p. 13) door J. H. J. van den Heuvel, 2012, Utrecht: Lemma.

2.2.2 Beleidsinstrumenten

Instrumenteel handelen staat centraal in de operationele benadering: het gebruik van beleidsinstrumenten leidt tot het behalen van maatschappelijke doelen (Van den Heuvel, 2012). Wanneer men meer intersectorale arbeidsmobiliteit wil bereiken, zullen passende beleidsinstrumenten moeten worden ingezet. Van den Heuvel (2012) onderscheidt drie typen beleidsinstrumenten: financiële, juridische en communicatieve. *Financiële beleidsinstrumenten* proberen gedrag te beïnvloeden door middel van financiële prikkels (Van den Heuvel, 2012). Een voorbeeld is het aanbieden van een opleiding, aangezien aanvullende scholing vaak nodig is om in een andere functie te gaan werken (Borghouts-van de Pas, 2016; SCP, 2015). Verder kan het loon worden aangevuld, of kan men een vergoeding krijgen voor verhuis- en/of reiskosten (Borghouts-van de Pas, 2016). *Juridische beleidsinstrumenten* proberen een effect te bewerkstelligen door middel van ge- en verboden. De functie van juridische beleidsinstrumenten is het ordenen, arbitreren en sturen van de samenleving (Van den Heuvel, 2012). De sollicitatieplicht voor mensen die vallen onder de Werkloosheidswet (WW) is een voorbeeld van een juridisch beleidsinstrument om de duur van de werkloosheid te verlagen. Tot slot kunnen ook *communicatieve beleidsinstrumenten* worden ingezet. Deze instrumenten proberen een effect te bewerkstelligen door middel van informatieoverdracht. De functie van communicatieve beleidsinstrumenten is het teweeg brengen van een effect of het laten zien wat de beleidsmaker belangrijk vindt (Van den Heuvel, 2012). Een reclamecampagne van de overheid over het belang van een leven lang leren op de huidige arbeidsmarkt is een voorbeeld van een communicatief beleidsinstrument. Ook hulp bij loopbaanoriëntatie, inhoudelijke hulp bij het opstarten van een eigen bedrijf en informatieve ondersteuning bij het vinden van ander werk zijn mogelijke manieren om arbeidsmobiliteit te bevorderen (Borghouts-van de Pas, 2016).

Beleidsinstrumenten kunnen niet alleen verschillen van aard (economisch, juridisch of communicatief), maar kunnen volgens Van den Heuvel (2012) ook getypeerd worden door middel van hun werking, beoogde doelgroep en beoogde doel. Beleidsinstrumenten kunnen een *verruimende* (stimulerende) of *beperkende* (repressieve) werking hebben (Van den Heuvel, 2012). Zo werken subsidies meer verruimend, maar zijn heffingen beperkend. Daarnaast kunnen zij gericht zijn op het *algemene publiek* of op *specifieke gevallen* (Van den Heuvel, 2012). Zo geldt een wet voor iedereen, maar heeft een vergunning slechts betrekking op een specifiek geval. Beleid kan zich tot slot richten op het wegnemen van de gevolgen of op het wegnemen van de oorzaken van een maatschappelijk probleem (Van den Heuvel, 2012). Beleid dat zich richt op de oorzaken van het maatschappelijk probleem is het meest effectief (Van den Heuvel, 2012). In paragraaf 2.1 zijn de

factoren genoemd die de mate van intersectorale arbeidsmobiliteit beïnvloeden. Wanneer men de intersectorale arbeidsmobiliteit wil verhogen is het nuttig om in te spelen op deze factoren en eventuele drempels weg te nemen.

Dat beleid invloed heeft op de mate van arbeidsmobiliteit blijkt uit het onderzoek van Borghouts-van de Pas (2012) naar vwnw-beleid in vier Europese landen. Zij ontdekte grote verschillen in de aanpak ten behoeve van het creëren van werkzekerheid. Volgens Borghouts-van de Pas (2012) kan Nederland veel leren van Zweden op dit gebied. In Zweden wordt structureel gespaard door werkgevers in een transitiefonds. Uit de middelen van dit fonds kunnen werknemers begeleid worden naar ander werk (Borghouts-van de Pas, 2012). In Nederland blijkt dat de mate van begeleiding naar ander werk afhankelijk is van welke werkgever iemand heeft of in welke sector iemand werkt. Dit maakt dat het Nederlandse beleid “gefragmenteerd” is en een “ad hoc karakter” heeft (Borghouts-van de Pas, 2012, p. 371; Borghouts-van de Pas, 2016). Naar aanleiding van haar onderzoek concludeert Borghouts-van de Pas (2012) dat de Nederlandse overheid en de sociale partners meer zouden kunnen doen om werknemers te begeleiden naar nieuw werk.

Inmiddels is hier met de sectorplannen uit het Sociaal Akkoord 2013 een poging toe gedaan. De sociale partners en de overheid werken middels de sectorplannen samen aan het bevorderen van de intersectorale arbeidsmobiliteit (Borghouts-van de Pas, 2016; *Kamerstukken II 2012/13*, 33566, 15 (Kamerbrief); *Kamerstukken II 2015/16*, 33566, 84 (Kamerbrief)). In de sectorplannen stellen de sociale partners samen plannen op om de arbeidsmobiliteit te verhogen. In sommige gevallen zijn hier ook regionale actoren betrokken. Dit illustreert dat beleidsinstrumenten niet zomaar tot stand komen, maar zijn het product van actoren die met elkaar interacteren. De volgende paragraaf gaat in op de invloed van deze interactie op beleid.

2.3 Strategische benadering van beleid: governance netwerken

In de operationele benadering ligt de nadruk op doelen en middelen (Van den Heuvel, 2012). Tegenwoordig erkent de beleidsliteratuur steeds meer dat de wijze waarop beleid wordt gevoerd ook invloed op heeft het bereiken van het gestelde doel (Bovens, 't Hart, & Van Twist, 2012; Bressers & Kuks (2001); Van den Heuvel, 2012). Om deze reden is er een groeiende aandacht voor de *strategische benadering* van beleid, waarbij ook oog is voor de wijze waarop het beleidsproces verloopt (Van den Heuvel, 2012). De huidige paragraaf licht eerst de opkomst van de strategische benadering toe en kijkt vervolgens welke factoren volgens deze benadering van invloed zijn op het behalen van resultaten.

2.3.1 Van big government naar big governance

De operationele benadering van beleid past binnen de traditionele manier van sturen door de overheid. De klassieke rol van de overheid kenmerkt zich door hiërarchische sturing: besluiten worden van bovenaf opgelegd (Boutellier, Huygen, & Nederland, 2009; Christensen & Laegreid, 2012; De Bruijn, 2003; Torfing, 2012). Vooral na de Tweede Wereldoorlog dijde de invloed van de overheid op tal van beleidsterreinen uit door de opbouw en uitbouw van de verzorgingsstaat (Binnema, 2014; Torfing, 2012). Vanaf de jaren tachtig kwam de *top-down* sturing van de overheid onder vuur te liggen, omdat deze niet meer effectief lijkt te zijn voor het oplossen van problemen in de huidige samenleving (Hajer, Laurent, & Van Tatenhoven, 2004).

Door ontwikkelingen zoals globalisering, individualisering en automatisering is de maatschappij in de laatste decennia in snel tempo veranderd (Friedman, 2009; Gratton, 2011). Er is een toename van het aantal *wicked problems* (Torfing, 2012). Wicked problems zijn maatschappelijke

vraagstukken waarbij veel actoren zijn betrokken en waarbij geen eenduidigheid bestaat over de aard van het probleem en de gewenste oplossing (Klijn, 2012; Torfing, 2012). Door de complexiteit van hedendaagse problemen heeft de overheid niet de kennis, capaciteit en autoriteit om de samenleving en economie zelfstandig te reguleren (Torfing, 2012), maar is er collectieve actie nodig van actoren naast de overheid (Edelenbos, Klijn, & Steijn, 2010). Om maatschappelijke vraagstukken op te lossen is het voor de overheid nodig om coalities aan te gaan met diverse publieke en private actoren (Boutellier, et al., 2009). Hierdoor vindt een verschuiving plaats van “big government” naar “big governance” (Levi-Faur, 2012). De term governance duidt aan dat de sturing van de samenleving niet langer enkel plaatsvindt via de hiërarchische overheid (Bevir, 2013; Levi-Faur, 2005). Governance is te definiëren als een “op samenwerking gerichte stijl van besturen” (Boutellier, et al., 2009, p. 22; Hajer, et al., 2004, p. 8). Verder kenmerkt governance zich door het betrekken van vele actoren die samen complexe problemen proberen op te lossen (Edelenbos, et al., 2010). Volgens sommige auteurs leiden de huidige ontwikkelingen tot een “hollowing out of the state”, waarbij de macht van de overheid in toenemende mate afneemt en wordt overgedragen naar andere actoren (Levi-Faur, 2012; Torfing, 2012). Politicoloog Levi-Faur (2012) spreekt dit in zijn boek *The Oxford Handbook of Governance* tegen. Volgens hem betekent de verschuiving van *big government* naar *big governance* niet dat de overheid geen rol meer speelt, maar dat de overheid een andere rol heeft gekregen. De staat heeft niet minder macht, maar gebruikt haar macht op een andere manier (Torfing, 2012). Waar de overheid voorheen in grote mate zelf leverancier was van publieke goederen en direct sturing gaf aan de maatschappij, ziet zij er tegenwoordig vooral op toe hoe anderen dit doen (Levi-Faur, 2005). De overheid treedt op als coördinator en facilitator van politieke processen (Hajer, et al., 2004).

Sturing binnen governance vindt voornamelijk plaats via *governance netwerken* (Hajer, et al., 2004). De literatuur biedt een rijk aanbod van definities van governance netwerken. Edelenbos, et al. (2010, p. 1) definiëren governance netwerken als “more or less stable patterns of social relationships (=interactions, cognitions and rules) between mutually dependent, semi-public and private actors, that arise and build up around complex policy issues or policy programmes”. Overkoepelend gaat het in veel van de definities van governance netwerken om netwerken van onderling afhankelijke actoren die bijdragen aan de productie van publieke governance (Torfing, 2012) middels horizontale en complexe besluitvorming (Edelenbos, et al., 2010). De definitie van governance netwerken heeft in bepaalde mate overlap met de definitie van governance, waarbij ook de nadruk ligt op horizontale sturing, waardoor soms in de literatuur geen onderscheid wordt gemaakt tussen deze begrippen (Boutellier, et al., 2009; Edelenbos, et al., 2010). Kennisgebrek vormt een motivatie voor de overheid om samen te werken in netwerken (De Bruijn, 2003). De betrokkenheid van meerdere actoren leidt tot betere oplossingen en innovatie, doordat meer kennis over de aard en mogelijke oplossing van het probleem beschikbaar is. Vooral bij wicked problems heeft dit positieve gevolgen voor het bereiken van uitkomsten. De diverse stakeholders beschikken over specifieke informatie. Het samenkomen van deze informatie leidt tot betere oplossingen (Edelenbos, et al., 2010). Ook voor andere hulpbronnen is de overheid steeds meer afhankelijk van andere stakeholders en dit maakt samenwerken in netwerken gewenst (Edelenbos, et al. 2010). Verder kunnen governance netwerken volgens diverse auteurs meer democratische legitimiteit van beleid opleveren door meer directe betrokkenheid van stakeholders (De Bruijn, 2003; Edelenbos, et al., 2010). Voor niet-statelijke actoren is samenwerking met de overheid aantrekkelijk om invloed uit te oefenen op beleid, om eigen doeleinden te bereiken of het verwerven van publieke middelen (De Bruijn, 2003). De hoofdreden voor alle actoren om samen te werken is in alle gevallen dat zij hun individuele

doelstellingen niet kunnen behalen zonder afstemming of samenwerking met de andere actoren (De Bruijn, 2003; Torfing, 2012). De erkenning van deze wederzijdse afhankelijkheid vormt de drijfveer om samen te werken (Kenis & Provan, 2008; Torfing, 2012).

De huidige mismatches op de arbeidsmarkt zijn te zien als wicked problems. De oorzaak van de mismatches is niet eenvoudig en afhankelijk van vele factoren. Om de mismatches op te lossen is samenwerking van veel actoren nodig. Ten eerste spelen de sociale partners een rol in dit vraagstuk, vanwege hun traditionele betrokkenheid bij de totstandkoming van arbeidsmarktbeleid. Ten tweede is ook de betrokkenheid van regionale actoren van belang, zoals gemeenten, het regionale bedrijfsleven en het regionale onderwijs. Ten eerste omdat werknemers het liefst overstappen naar een baan in de eigen regio (SER, 2011) en arbeidsmarkten regionaal verschillen ((*Kamerstukken II 2014/15, 33566, 71* (Kamerbrief)). Regionale actoren beschikken over kennis over de samenstelling van de regionale beroepsbevolking en de vraag op de regionale arbeidsmarkt. Ten tweede hebben regionale actoren, en dan in het bijzonder de gemeenten, een steeds grotere rol in het sociaal-economische beleid. Middels de sectorplannen wil de overheid samenwerken met alle relevante partijen om de werking van de arbeidsmarkt te verbeteren. Deelname aan de sectorplannen is vrijwillig, maar aan de cofinanciering zijn wel bepaalde voorwaarden verbonden (SZW, 2016b). De overheid en de aanvragers van een sectorplan vormen samen een governance netwerk gericht op samenwerking en op het bevorderen van de intersectorale arbeidsmobiliteit. De overheid neemt hierbij de rol in van initiatiefnemer en facilitator.

2.3.2 Succesfactoren en belemmeringen samenwerking governance netwerken

De noodzaak van samenwerking in governance netwerken bij de aanpak van wicked problems wordt gezien, maar governance netwerken zijn niet automatisch succesvol in het bereiken van uitkomsten (De Bruijn, 2003). Binnen de netwerkliteratuur is veel geschreven over factoren die een succesvolle uitkomst van governance netwerken bevorderen dan wel belemmeren. Een aantal factoren komt in de literatuur veelvuldig naar voren, namelijk de mate van doelconsensus, het aantal deelnemers en de mate van vertrouwen binnen het netwerk. Deze factoren worden achtereenvolgens beschreven.

Een eerste factor die vaak in de literatuur wordt genoemd is de mate van *doelconsensus* (Borghouts, De Groot, Van Eck, Van Gestel & Visscher, 2012). Netwerken zijn doelmatiger wanneer er gestreefd wordt naar doelconsensus (Boutellier, et al., 2009). Deelnemers van een netwerk hebben niet alleen een gezamenlijk doel, maar hebben ook hun individuele doelen. Hoe meer overeenstemming over het gezamenlijke doel, hoe groter de wil om samen te werken (Kenis & Provan, 2008). Hoe lager de overeenstemming over het gezamenlijke doel tussen de verschillende deelnemers van het netwerk, hoe moeilijker het wordt om meningsverschillen over het te voeren beleid te overbruggen. Hierdoor neemt de kans op een succesvol resultaat af (Tsebelis, 1995). Bij het vraagstuk van intersectorale arbeidsmobiliteit is de vraag wie de verantwoordelijkheid draagt voor scholing ter bevordering van intersectorale arbeidsmobiliteit. In Nederlands is op dit moment de overheid verantwoordelijk voor de initiële scholing en zijn de sociale partners verantwoordelijk voor de post-initiële scholing (SER, 2011). In cao's is vastgelegd hoe middelen voor scholing en duurzame inzetbaarheid worden ingezet. In de meeste sectoren is er sinds 1971 een Opleidings- & Ontwikkelingsfonds (O&O-fonds) beschikbaar dat activiteiten op het gebied van duurzame inzetbaarheid en scholing financiert (De Kogel, Donker Van Heel, Groenendijk, Siegert, Singer, & Van Velden, 2008; SER, 2011). Doordat cao's sectoraal zijn afgesloten en de middelen zijn gespaard door werkgevers en werknemers in de sector ligt de nadruk bij postinitiële scholing op het moment vooral op het bevorderen van mobiliteit binnen de sector. Dit uit zich in de nadruk op functiegerichte

scholing binnen O&O-fondsen (SER, 2011). Bedrijfsspecifieke scholing geeft een werknemer de kans om door te groeien binnen het bedrijf, maar om een overstap te maken naar ander werk is meer algemene scholing nodig (SER, 2011). Werkgevers kunnen bang zijn om te investeren in algemene scholing, omdat het risico bestaat dat de investering niet wordt terugverdiend omdat de werknemer voortijdig vertrekt (SCP, 2015; SER, 2011).

Een tweede factor die van invloed is op het bereiken van resultaten is het *aantal deelnemers* van een governance netwerk. Binnen een netwerk moeten de wensen en activiteiten van de deelnemers op elkaar worden afgestemd. Dit vereist coördinatie tussen deelnemers van het netwerk. Een toename van het aantal deelnemers in een netwerk maakt de sturing binnen dat netwerk complex (De Bruijn, 2003; Kenis & Provan, 2008). Deze situatie kan worden samengevat door de term *complexity of joint action* (Allison & Zelikow, 1999). Deze term is ontstaan naar aanleiding van een onderzoek van Pressman & Wildavsky (1983, zoals weergegeven door Allison & Zelikow, 1999, p. 287-288) naar de implementatie van een werkgelegenheidsproject van de Amerikaanse overheid. Ondanks de inzet en geld van de betrokkenen slaagde het project niet. Pressman & Wildavsky verklaren dit door het aantal betrokkenen bij het proces. Niet alleen het aantal beslismomenten, maar ook het aantal belangen en voorkeuren neemt toe wanneer het aantal deelnemers aan het netwerk groeit. Deze factoren zorgen ervoor dat de kans op een succesvolle afronding verkleint naarmate het aantal deelnemers toeneemt (Allison & Zelikow, 1999; Tsebelis, 1995). Aan sommige sectorplannen nemen naast de sociale partners ook regionale actoren deel. Hierdoor groeit het aantal deelnemers van het governance netwerk dat zich bezighoudt met een optimale werking van de arbeidsmarkt. Dit maakt onderlinge afstemming over doelen en middelen complexer.

Ten derde draagt een hogere mate van onderling *vertrouwen* bij aan een beter resultaat (De Bruijn, 2003; Edelenbos, et al., 2010; Kenis & Provan, 2008). Vertrouwen kan op diverse manieren worden gedefinieerd (Klijn, 2010). Onder vertrouwen wordt verstaan dat partijen positieve verwachtingen hebben van elkaars gedrag en elkaars inzet en daardoor bereid zijn zich kwetsbaar op te stellen (Kenis & Provan, 2008). Men gaat ervan uit dat anderen afzien van opportunistisch gedrag (Edelenbos, et al., 2010). Wanneer een actor denkt dat zijn belangen zullen worden geschaad, zal hij niet overgaan tot samenwerken. Dit maakt vertrouwen een belangrijke voorwaarde voor samenwerken in onzekere en complexe situaties (Klijn, 2010). Vertrouwen uit zich bijvoorbeeld door het willen inzetten van hulpbronnen, zoals financiële middelen of informatie (Edelenbos, et al., 2010). Vertrouwen ontstaat niet zomaar en is iets wat moet worden opgebouwd en dit vergt tijd (Borghouts, et al., 2012; Edelenbos, et al., 2010).

De drie besproken factoren hebben zowel afzonderlijk invloed op het bereiken van resultaten, maar beïnvloeden ook elkaar. Uit empirisch onderzoek van Lundin (2008, zoals weergegeven in Borghouts, et al., 2012, p. 14) is gebleken dat juist de combinatie van de mate van vertrouwen, het aantal deelnemers de mate van doelconsensus bijdraagt aan het bereiken van resultaten.

2.4 Conclusie

Op de huidige arbeidsmarkt is er door de toegenomen flexibilisering en de mismatch tussen vraag en aanbod een toenemende behoefte aan arbeidsmobiliteit tussen sectoren. Middels de *Regeling Cofinanciering Sectorplannen* wil de overheid samenwerken met partijen die een relevante rol spelen in het sociaal-economische beleid. Samen met de aanvragers van de sectorplannen vormt de overheid zo een governance netwerk dat werkt aan de bevordering van intersectorale

3. Methoden en technieken

Dit hoofdstuk licht de onderzoeks aanpak toe. Paragraaf 3.1 verantwoordt de gekozen onderzoeksstrategie. Vervolgens lichten paragraaf 3.2 en paragraaf 3.3 de wijze van dataverzameling en -analyse toe. Paragraaf 3.4 schenkt aandacht aan de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. Tot slot vat paragraaf 3.5 de conclusie kort samen.

3.1 Onderzoeksstrategie: meervoudige casestudy

Het doel van deze studie is het inzicht krijgen in de wijze waarop governance netwerken middels een sectorplan werken aan het bevorderen van intersectorale arbeidsmobiliteit: wat zijn hierbij succesfactoren en belemmeringen? Op basis van het theoretisch kader is gesteld dat zowel de belemmeringen die werknemers ervaren, de ingezette beleidsinstrumenten als de samenwerking binnen een governance netwerk van invloed zijn op de mate van intersectorale arbeidsmobiliteit. Om inzicht te krijgen in deze veelvoud van factoren is ervoor gekozen om de onderzoeksvraag te beantwoorden middels een casestudy. Bij deze onderzoeksstrategie worden enkele voorbeelden van een sociaal verschijnsel intensief bestudeerd (Swanborn, 2013). Een casestudy biedt de mogelijkheid om diep op een case in te gaan, waarbij veel aandacht is voor de beschrijvingen, verklaringen en interpretaties van de betrokkenen in het sociale proces (Swanborn, 2013). Dit levert gedetailleerde kennis op en maakt dat casestudy's geschikt zijn voor het achterhalen van relevante condities voor succes in specifieke contexten (Borghouts, et al., 2012; Swanborn, 2013).

Voor dit onderzoek zijn twee cases geselecteerd. Ten eerste het governance netwerk van het sectorplan van de sector Woondiensten en ten tweede het governance netwerk van het sectorplan van de regio Amsterdam. Governance netwerken zijn netwerken van onderling afhankelijke actoren die bijdragen aan de productie van publieke governance (Torfing, 2012) middels horizontale en complexe besluitvorming (Edelenbos, et al., 2010). Middels de sectorplannen werkt de overheid samen met andere actoren aan het bevorderen van de gezamenlijke inzet van individuele hulpbronnen teneinde de intersectorale arbeidsmobiliteit te bevorderen. De overheid heeft hierbij een sturende rol, zonder dat zij zelf direct betrokken is bij de uitvoering van het sectorplan. In zowel de sector Woondiensten als in de regio Amsterdam werken diverse actoren middels een sectorplan aan het bevorderen van intersectorale arbeidsmobiliteit. Deze twee cases zijn enerzijds tot stand gekomen door *convenience sampling* (Swanborn, 2013). Vanwege het lopende onderzoek van Birch Consultants en James naar loopbaanbegeleiding, ontstond de kans om aan te haken bij het onderzoek binnen deze twee cases. Op deze wijze is gebruik gemaakt van de bestaande connecties van Birch Consultants en James, waardoor interviews konden worden afgenomen met actoren die betrokken zijn bij het sectorplan van de sector Woondiensten of van de regio Amsterdam.

Naast pragmatische redenen, zijn de twee cases ook geselecteerd op inhoudelijke gronden. De uitkomst van beleid is afhankelijk van de context waarin het zich afspeelt (Herweijer & Hoogerwerf, 2003). De twee geselecteerde cases verschillen op twee punten. Ten eerste kennen beide cases een eigen arbeidsmarktuitedaging. In de sector Woondiensten is er sprake van een afnemende werkgelegenheid. Ook veranderen de competenties die gevraagd worden van werknemers door de digitalisering en een veranderende vraag vanuit de markt (TNO, 2014). Als gevolg hiervan is er in de sector Woondiensten een noodzaak ontstaan om werknemers uit de sector te leiden en hebben er al gedwongen ontslagen plaatsgevonden (Sectorplan Woningcorporaties Plan van Aanpak [SWPVA], 2014). Binnen de sector Woondiensten stappen weinig mensen over naar een andere baan. In 2011 bedroeg de mate van arbeidsmobiliteit in de sector twee procent. Dit is laag in vergelijking met het landelijk gemiddelde van twaalf procent (SWPVA, 2014). In de regio Amsterdam

is er behoefte aan intersectorale arbeidsmobiliteit omdat er in de regio sprake is van frictiewerkloosheid. Het aanbod in de regio sluit niet aan op de vraag vanuit de arbeidsmarkt (Dosker, et al., 2012). Intersectorale arbeidsmobiliteit kan bijdragen aan het verkleinen van deze discrepantie, door werknemers uit krimpsectoren toe te leiden naar groeisectoren. Precieze cijfers over de mate van intersectorale arbeidsmobiliteit in de regio Amsterdam ontbreken vooralsnog, maar de Onderwijs- en Arbeidsmarktmonitor (TIER UvA, 2016) constateert tussen 2012 en 2014 een lichte stijging van de intersectorale arbeidsmobiliteit van mensen met een WW.

Het tweede verschil tussen beide cases is de samenstelling van hun governance netwerk. In de sector Woondiensten is het sectorplan aangevraagd door de sociale partners in deze sector en hun O&O-fonds (Factsheet sectorplan Woningcorporaties, 2014). In de regio Amsterdam zijn naast de sociale partners ook regionale actoren, zoals de gemeente Amsterdam, het regionale onderwijs en het bedrijfsleven betrokken bij het sectorplan (Amsterdam Economic Board [AEB], 2014). Tabel 3.1 geeft een overzicht van de leden van de stuurgroep van elk sectorplan. Door zowel een governance netwerk op regionaal als op sectoraal niveau te analyseren, is gekeken of er binnen de sector Woondiensten andere factoren van invloed zijn op de mate van intersectorale arbeidsmobiliteit dan binnen de regio Amsterdam, waar ook regionale actoren betrokken zijn bij de aanvraag en uitvoering van het sectorplan.

Stuurgroep sectorplan Woningcorporaties	Stuurgroep sectorplan MRA
Fonds Leren en Ontwikkelen Wooncorporaties (FLOW)	Amsterdam Economic Board (AEB)
Werkgeversvereniging Aedes	Gemeente Amsterdam
Vakbond CNV Vakmensen	Hogeschool van Amsterdam
	Universiteit van Amsterdam
	ROC van Amsterdam / Flevoland
	ManpowerGroup
	Werkgeversvereniging VNO-NCW
	Werkgeversvereniging MKB Amsterdam
	Vakbond FNV Vakcentrale

Tabel 3.1. Overzicht stuurgroepleden van het sectorplan van de sector Woondiensten en van het sectorplan van de regio Amsterdam (AEB, 2014; Factsheet Sectorplan Woningcorporaties, 2014).

3.2 Wijze van dataverzameling

Het onderzoek heeft plaatsgevonden van februari tot en met december 2016. Deze paragraaf licht de twee onderzoeksmethodieken toe die zijn gebruikt in het onderzoek, te weten een documentenanalyse en de afname van kwalitatieve interviews.

3.2.1 Documentenanalyse

Om data te verzamelen en te analyseren is ten eerste gebruik gemaakt van een documentenanalyse. Voor de documentenanalyse zijn de documenten behorend bij de sectorplannen van de sector Woondiensten en van de regio Amsterdam geselecteerd. Dit zijn de sectorplannen zelf, maar ook de plannen van aanpak en projectplannen die zijn voortgekomen uit de sectorplannen. Deze documenten zijn deels vergaard via het internet, zoals via de website van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, en deels aangereikt door de respondenten. De inhoud van de documenten is niet tot stand gekomen door de invloed van de onderzoeker. Dit maakt dat documenten een stabiele databron zijn (Swanborn, 2013; Plochg & Van Zwieten, 2007). In bijlage I is een overzicht te vinden van de onderzochte documenten.

3.2.2 Kwalitatieve interviews

Een aantal factoren dat van invloed is op het bereiken van intersectorale arbeidsmobiliteit is deels afhankelijk van de subjectieve beoordeling door de deelnemers van het governance netwerk. De mate van doelconsensus en vertrouwen zijn hier een voorbeeld van. Om processen en betekenisgeving te onderzoeken is het afnemen van kwalitatieve interviews een geschikte onderzoeksmethode (Boeije, 2010). Dit is de tweede wijze van dataverzameling die in dit onderzoek is gehanteerd. Doel van dit onderzoek is het zoeken naar eventuele knelpunten en succesfactoren bij het bereiken van meer intersectorale arbeidsmobiliteit. Bij het zoeken naar knelpunten is het nuttig om te kijken naar de perceptie van verschillende belanghebbenden (Swanborn, 2013). Informanten geven in kwalitatieve interviews algemene informatie, maar ook eigen ervaringen. Deze ervaringen leveren gedetailleerde kennis op over hoe een proces verloopt en verklaren waarom het zo verloopt (Swanborn, 2013).

Voor het huidige onderzoek is een gevarieerde samenstelling van actoren geïnterviewd die allen betrokken zijn bij het sectorplan van de sector Woondiensten of van de regio Amsterdam en op deze wijze bijdragen aan de bevordering van intersectorale arbeidsmobiliteit. De respondenten zijn gevonden aan de hand van de geanalyseerde documenten en via de sneeuwbalmethode. Bij de sneeuwbalmethode is respondenten gevraagd of zij andere personen kennen die relevant kunnen zijn voor het onderzoek (Boeije, 2010). De respondenten zijn geselecteerd op basis van hun positie in het netwerk. Zo zijn leden van de stuurgroepen van beide sectorplannen geïnterviewd. Het gaat hierbij om vertegenwoordigers van vakbonden, werkgeversorganisaties, de gemeente Amsterdam en het bedrijfsleven. Om ook aandacht te hebben voor de werking van het sectorplan in de praktijk zijn ook projectleiders en individuele werkgevers geïnterviewd. Tabel 3.2 geeft een overzicht van de respondenten die zijn geïnterviewd.

Case	Respondenten
Governance netwerk sectorplan regio Amsterdam	Vertegenwoordiger Gemeente Amsterdam & AEB
	Vertegenwoordiger uitzendbranche
	Vertegenwoordiger vakbond
	Vertegenwoordiger vakbond
	Projectleider
	Individuele werkgever
	Individuele werkgever
Governance netwerk sectorplan sector Woondiensten	Vertegenwoordiger vakbond
	Vertegenwoordiger werkgeversorganisatie
	Vertegenwoordiger O&O-fonds
	Vertegenwoordiger O&O-fonds
	Projectleider
	Individuele werkgever

Tabel 3.2 Respondenten per case.

Om antwoord te krijgen op de onderzoeksvragen vragen zijn er bij dertien respondenten uit de sector Woondiensten en regio Amsterdam semi-gestructureerde interviews afgenomen. Bij de semigestructureerde interviews zijn de respondenten bevraagd aan de hand van een vooraf opgestelde topiclijst, maar is ruimte gehouden om flexibel in te spelen op de informatie die de respondent gaf (Boeije, 2010). De topiclijst die is gehanteerd bij de interviews is toegevoegd als bijlage II. De diverse succesfactoren en belemmeringen uit het theoretisch kader vormden de

leidraad, maar er is ook opengestaan voor mogelijk nieuwe invloedsfactoren. De interviews duurden gemiddeld een uur en zijn met een voicerecorder opgenomen. Tijdens de interviews zijn er ook aantekeningen gemaakt. Bij de interviews was ook iemand aanwezig van Birch Consultants of James om informatie te vergaren voor hun gezamenlijke onderzoek naar loopbaanbegeleiding.

3.3 Wijze van data-analyse

Om antwoord te geven op de onderzoeksvraag zijn een drietal onderzoeksvragen geformuleerd. Om deze vragen te beantwoorden zijn de documenten, de transcripties van de interviews en bijbehorende aantekeningen handmatig gecodeerd en geanalyseerd. Bij het coderen werden de factoren uit het theoretisch kader gebruikt als *sensitizing concepts*, oftewel concepten die de lens vormen waarmee naar de data wordt gekeken (Boeije, 2010). Ook is opengestaan voor eventuele factoren die nog niet genoemd zijn in het theoretisch kader. De codeboom die is ontstaan bij het coderen is te vinden in bijlage III. Deze paragraaf beschrijft per deelvraag hoe de data is geanalyseerd.

3.3.1 Deelvraag 1: Welke factoren beïnvloeden werknemers in de sector Woondiensten en in de regio Amsterdam om al dan niet over te stappen naar een baan in een andere sector?

De mate van intersectorale arbeidsmobiliteit is deels afhankelijk van de factoren die werknemers beïnvloeden om al dan niet van baan te wisselen. Het antwoord op de eerste deelvraag is ten eerste tot stand gekomen door een analyse van de sectorplannen. Aanvragers van de sectorplannen waren verplicht om de arbeidsmarkt in hun sector of regio te beschrijven (SZW, 2016b). Met behulp van deze beschrijving zijn factoren die werknemers beïnvloeden om een arbeidsmarkttransitie te maken in kaart gebracht. Vervolgens is tijdens de kwalitatieve interviews aan de respondenten gevraagd welke factoren volgens hen van invloed zijn op de bereidheid van werknemers om over te stappen naar een andere baan in een andere sector. Tijdens de data-analyse is gelet op de invloedsfactoren die genoemd zijn in het theoretisch kader, te weten: de stand van de economie, persoonlijke kenmerken, arbeidsvoorwaarden, de beschikbare kennis over de (toekomstige) arbeidsmarkt, de scholingsmogelijkheden en overdraagbaarheid van competenties. Ook is opengestaan voor eventuele factoren die nog niet genoemd zijn in het theoretisch kader. Gekeken is naar welke factoren werknemers stimuleren dan wel belemmeren bij intersectorale arbeidsmobiliteit en in hoeverre de gevonden factoren verschillen in beide cases.

3.3.2 Deelvraag 2: Welke beleidsinstrumenten zetten de governance netwerken van de sectorplannen van de sector Woondiensten en van de regio Amsterdam in om intersectorale arbeidsmobiliteit te stimuleren?

Onderdeel van de sectorplannen was het beschrijven van de in te zetten beleidsinstrumenten (SZW, 2016b). Door de sectorplannen te analyseren is een overzicht verkregen van de beleidsinstrumenten die in de sectorplannen van de sector Woondiensten en de regio Amsterdam zijn ingezet ter bevordering van intersectorale arbeidsmobiliteit. Tijdens de kwalitatieve interviews is gevraagd of er nog wijzigingen zijn geweest met betrekking tot de ingezette beleidsinstrumenten na het indienen van het sectorplan en waarom voor bepaalde instrumenten is gekozen. Gekeken is welke beleidsinstrumenten er worden ingezet in de twee cases om de intersectorale arbeidsmobiliteit te bevorderen en wat de verschillen zijn tussen de instrumenten in de twee cases qua doel, doelgroep en soort instrumenten.

3.3.3 Deelvraag 3: Hoe beoordelen de deelnemers van de governance netwerken van de sectorplannen van de sector Woondiensten en van de regio Amsterdam de samenwerking binnen hun governance netwerk?

Het succes van beleid is niet alleen afhankelijk van de ingezette beleidsinstrumenten. Ook het verloop van de samenwerking tussen beleidsactoren heeft invloed. Voor de beoordeling van de samenwerking binnen de governance netwerken van de sectorplannen van de sector Woondiensten en van de regio Amsterdam is gekeken naar het aantal deelnemers en de mate van doelconsensus en vertrouwen binnen het governance netwerk. In de sectorplannen staan de aanvragers van het sectorplan beschreven (SZW, 2016b). In de interviews is gevraagd naar eventuele relevante actoren die mogelijk niet formeel beschreven staan in het sectorplan, maar vanwege hun rol of taak binnen het sectorplan wel onderdeel maken van het governance netwerk. Op deze manier is het aantal deelnemers van elk governance netwerk achterhaald. Met behulp van de interviews is ook de mate van doelconsensus in kaart gebracht. De respondenten zijn bevraagd naar hun beweegredenen om deel te nemen aan het sectorplan en in hoeverre zij een verschil in belangen ervaren binnen het governance netwerk. Hierdoor is achterhaald in hoeverre de deelnemers van het governance netwerken hetzelfde doel nastreven. Tot slot is met behulp van de interviews de mate van vertrouwen in kaart gebracht. Om sociaal wenselijke antwoorden te voorkomen is niet direct naar de mate van vertrouwen gevraagd, maar is gevraagd hoe de respondenten de samenwerking ervaren; of er na afloop van het sectorplan nog samenwerking zal plaatsvinden; in hoeverre er individuele hulpbronnen zijn ingezet en hoe de besluitvorming verloopt. Gekeken is hoe de respondenten de samenwerking in het governance netwerk ervaren en of de twee cases hierin verschillen.

3.4 Betrouwbaarheid & validiteit

De kwaliteit van onderzoeksresultaten is afhankelijk van de mate van betrouwbaarheid (herhaalbaarheid) en validiteit (geldigheid) van het onderzoek (Neuman, 2012). Het feit dat casestudy's plaatsvinden in de natuurlijke omgeving betekent dat er een lagere mate van betrouwbaarheid is dan wanneer een onderzoek plaatsvindt in een laboratoriumsetting (Swanborn, 2013). Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten is het onderzoeksproces nauwkeurig vastgelegd. Dit maakt het mogelijk te controleren hoe de data zijn verzameld en of er op basis van de resultaten de juiste conclusies zijn getrokken (Boeije, 2010).

De interne validiteit van het onderzoek is op drie manieren gewaarborgd. Ten eerste door middel van datatriangulatie (Swanborn, 2013). Triangulatie houdt in dat meerdere databronnen worden gebruikt (Boeije, 2010; Swanborn, 2013). Door zowel kwalitatieve interviews als documenten als bron te gebruiken, is geprobeerd een bias in de onderzoeksresultaten te voorkomen (Boeije, 2010). Triangulatie maakt een rijkere beschrijving mogelijk van het onderzoeksobject, doordat diverse dimensies van een verschijnsel zichtbaar worden (Boeije, 2010). Ten tweede boden de kwalitatieve interviews de mogelijkheid om aan te sluiten bij de natuurlijke omgeving van de respondenten en vragen aan te passen wanneer dit nuttige informatie opleverde voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag (Boeije, 2010). Tot slot heeft een *member's check* plaatsgevonden. Aan de respondenten is gevraagd of de informatie uit de onderzoeksresultaten correct is (Plochg & Van Zwieten, 2007).

Een risico bij het afnemen van kwalitatieve interviews is dat respondenten sociaal wenselijke antwoorden geven (Boeije, 2010). Ook dit onderzoek is aan dit risico onderhevig. Er is gevraagd naar de samenwerking binnen het governance netwerk. Uitingen die de respondenten hierover doen, kunnen gevolgen hebben voor de verdere samenwerking. Om verstoring van de

onderzoeksresultaten door sociaal wenselijke antwoorden te verkleinen, is met de respondenten bij de aanvang van de interviews afgesproken dat eventuele citaten enkel anoniem worden weergegeven.

Een andere beperking van casestudy's is de externe validiteit. Vanwege het selecte aantal onderzochte cases zijn resultaten niet generaliseerbaar naar een populatie van eenheden (Swanborn, 2013). Het doel is dan ook niet om te generaliseren, maar om te identificeren in hoeverre de wijze waarop het governance netwerk in de sector Woondiensten werkt aan intersectorale arbeidsmobiliteit verschilt van de werkwijze van het governance netwerk in de regio Amsterdam. Ervaren zij hierbij verschillende succesfactoren en belemmeringen? Theoretische generalisering is middels casestudy's wel mogelijk (Swanborn, 2013). Het huidige onderzoek draagt bij aan de theorie over succesfactoren en belemmeringen bij het bereiken van meer intersectorale arbeidsmobiliteit door het bevestigen of bijstellen van de huidig beschikbare theorie. Voor deze theoretische generalisering zijn niet alleen de interviews in de regio Amsterdam en in de sector Woondiensten gebruikt. Doordat het huidige onderzoek is uitgevoerd binnen het bredere onderzoek van Birch Consultants en James, zijn nog vijf interviews afgenomen met actoren die betrokken zijn bij de governance netwerken van de sectorplannen van de regio Groningen en van de regio Zuidoost-Brabant. Ook in deze twee regio's is behoefte aan intersectorale arbeidsmobiliteit. Hoewel er in de regio Groningen veel vacatures openstaan, heeft de regio tegelijkertijd te maken met een bovengemiddelde werkloosheid (UWV, 2015). Om de werking van de arbeidsmarkt te verbeteren, hebben de sociale partners een sectorplan aangevraagd (Factsheet Sectorplan Groningen, 2015). In de regio Zuidoost-Brabant is het moeilijk om de grote vraag naar technisch personeel te vervullen (UWV, 2015). Om vraag en aanbod op de arbeidsmarkt van Zuidoost-Brabant beter op elkaar te laten aansluiten, heeft Stichting Werkgevers Zuidoost-Brabant (WZOB) een sectorplan aangevraagd in samenwerking met de vakbonden FNV, CNV en De Unie en de provincie Noord-Brabant (Factsheet sectorplan op weg naar werkzekerheid Zuid-Oost Brabant, 2016). De interviews uit de regio's Groningen en Zuidoost-Brabant zijn in dit onderzoek gebruikt bij het toetsen van het theoretisch kader en van de gevonden resultaten in de regio Amsterdam en sector Woondiensten. Het onderzoeken van meer cases verhoogt de betrouwbaarheid en validiteit van onderzoeksresultaten (Swanborn, 2013; Yin, 2008). Door de governance netwerken van de sectorplannen van de sector Woondiensten en van de regio Amsterdam met elkaar te vergelijken, en aan te vullen met de bevindingen in de regio Zuidoost-Brabant en Groningen, zijn algemene en situatie specifieke kenmerken van elkaar te onderscheiden (Hutjes & Van Buuren, 1990). Dit levert inzichten op die de huidige theorie over governance netwerken en arbeidsmobiliteit verbreedt.

3.5 Conclusie

In twee cases zijn de drie clusters van factoren die van invloed zijn op intersectorale arbeidsmobiliteit in kaart gebracht door middel van een documentenanalyse en kwalitatieve interviews. Op basis hiervan is gekeken hoe de governance netwerken van de sectorplannen van de sector Woondiensten en van de regio Amsterdam de intersectorale arbeidsmobiliteit bevorderen en wat hierbij succesfactoren en belemmeringen zijn. Om te toetsen of deze succesfactoren en belemmeringen specifiek gelden voor deze cases of meer in het algemeen gelden, zijn nog vijf interviews afgenomen in de regio Groningen en Zuidoost-Brabant.

4. Resultaten

Dit hoofdstuk beantwoordt de empirische onderzoeksvragen. Eerst is aandacht voor de factoren die beïnvloeden of werknemers al dan niet overstappen naar een baan in een andere sector (paragraaf 4.1). Vervolgens gaat paragraaf 4.2 in op de beleidsinstrumenten die zijn ingezet door de governance netwerken van de sectorplannen van de sector Woondiensten en van de regio Amsterdam. Paragraaf 4.3 gaat in op de samenwerking binnen de twee governance netwerken.

4.1 Deelvraag 1: invloedsfactoren intersectorale arbeidsmobiliteit

Deze paragraaf geeft de resultaten weer van deelvraag 1: *Welke factoren beïnvloeden werknemers in de sector Woondiensten en in de regio Amsterdam om al dan niet over te stappen naar een baan in een andere sector?* Volgens de gegevens uit de documentenanalyse en volgens de respondenten is het gebrek aan financiering voor omscholing de grootste belemmering voor intersectorale arbeidsmobiliteit in de regio Amsterdam. In de sector Woondiensten ervaren de respondenten deze drempel niet, maar werkt het gebrek aan bewustzijn van het belang van arbeidsmobiliteit belemmerend. Deze paragraaf bespreekt de twee belemmeringen achtereenvolgens en gaat daarna in op drie andere factoren die volgens de respondenten in beide cases beïnvloeden of werknemers al dan niet de overstap maken naar een andere sector. Deze factoren zijn de conjuncturele ontwikkeling, het kunnen aantonen van opgedane competenties en de tijdsinvestering van werkgevers in de ontwikkeling van werknemers. Deze laatste factor is ook in de regio's Groningen en Zuidoost-Brabant genoemd. Tot slot blijken specifiek in de sector Woondiensten de arbeidsvoorwaarden en de werkwijze binnen de sector een belemmerende werking te hebben op de mate van intersectorale arbeidsmobiliteit.

4.1.1 (Inter)sectorale inzet van opleidingsfondsen

In de regio Amsterdam is men bang dat er in de toekomst niet voldoende en gekwalificeerd personeel is voor het benodigde werk (AEB, 2014a). De respondenten in de regio voelen een discrepantie tussen de vaardigheden van werknemers en de benodigde vaardigheden in de praktijk. Omscholing zou een oplossing kunnen bieden, maar de respondenten in de regio erkennen allen dat de intersectorale inzet van O&O-fondsen niet of nauwelijks plaatsvindt en er hierdoor een financiële drempel ontstaat voor werknemers om een intersectorale arbeidsmarkttransitie te maken.

*“De vakbond regelt het prima voor mensen die werken bij een bepaald bedrijf in een bepaalde sector, maar de transitie van sector X naar sector Y is een *no-go*.”* (Respondent 6 regio Amsterdam, persoonlijke communicatie, 4 mei, 2016).

In de sector Woondiensten ervaart men de intersectorale inzet van middelen uit het O&O-fonds niet als een belemmering. Vanuit de CAO Woondiensten (2015) hebben werknemers recht op een *loopbaanbudget* waarmee zij zich kunnen oriënteren en voorbereiden op een volgende stap in hun loopbaan. Deze stap mag ook in een andere sector liggen. Eventuele scholing wordt dan tot een bepaald bedrag gefinancierd.

4.1.2 Belang van bewustzijn

In de sector Woondiensten is de belangrijkste drempel voor intersectorale arbeidsmobiliteit samen te vatten als het ontbreken van bewustzijn over het belang van arbeidsmobiliteit. Werknemers in de sector zijn gewend om een baan te hebben voor het leven (SWPVA, 2014). De sector kent relatief

lange dienstverbanden. Zestig procent van de werknemers is langer dan vijf jaar in dienst (SWPVA, 2014). In het verleden vonden er nauwelijks gedwongen vertrekken plaats van werknemers. De ontbrekende noodzaak voor mobiliteit heeft ertoe geleid dat zowel medewerkers als leidinggevenden binnen de sector weinig aandacht hebben geschonken aan de ontwikkeling van werknemers.

Dat men aan werkgeverszijde niet gewend is om actief met mobiliteit bezig te zijn, uit zich onder andere in het feit dat veel corporaties geen mobiliteitsbeleid hebben en er binnen de sector geen ervaring is met vwnw-trajecten (SWPVA, 2014). Het plan van aanpak van het sectorplan Woningcorporaties (2014, p. 3) spreekt van “te weinig noodzaak bij het management voor mobiliteitsbeleid” en erkent dat lange tijd geen energie is gestoken in de ontwikkeling van medewerkers.

Dat men in de sector Woondiensten aan werknemerszijde weinig ontwikkelingsgericht is, uit zich in het lage gebruik van het loopbaanbudget en van de bijbehorende loopbaaninstrumenten die worden aangeboden door het O&O-fonds FLOW. De geringe mate van ontwikkelingsgerichtheid werd ook duidelijk toen er vanaf 2012 fusies en reorganisaties plaatsvonden in de sector. De werknemers waren hier niet op voorbereid en “het ontslag werd daardoor bij velen passief ondergaan” (SWPVA, 2014, p. 3).

Binnen de regio Amsterdam merken de respondenten ook dat werknemers niet gewend zijn om aan hun eigen ontwikkeling te werken. Zo is de beroepsbevolking zich volgens respondent 1 niet altijd bewust van de eigen baankansen en van welke investeringen er benodigd zijn om ook in de toekomst verzekerd te zijn van werk.

“En wat wij zien is dat die arbeidsmarkt natuurlijk stevig verandert en dat met name de werkgelegenheid in het middensegment afneemt, of in ieder geval sterk verandert, maar ook afneemt. En hoe kan je nou de beroepsbevolking meenemen in die ontwikkeling in om- en bijscholing?” (Respondent 1 regio Amsterdam, persoonlijke communicatie, 3 maart, 2016.)

Dat het bewustzijn van de eisen vanuit de arbeidsmarkt er bij de regionale beroepsbevolking niet altijd is, uit zich volgens de respondenten in regio Amsterdam in de opleidingen die jongeren kiezen. De gemiddelde studierichting van jongeren sluit niet goed aan bij de vraag vanuit de arbeidsmarkt. Oorzaak hiervoor is volgens een aantal respondenten onder andere de beeldvorming van sectoren door jongeren. Jongeren hebben vaak een ander beeld van het type werk in bepaalde sectoren en zijn niet op de hoogte van bijbehorende baankansen. Als gevolg hiervan beschikt een deel van de beroepsbevolking niet over de vaardigheden waar in de regio Amsterdam vraag naar is.

“Wij zien gewoon dat in Amsterdam, en ik denk dat dat in het hele land zo geldt, wij zien gewoon een tekort ontstaan aan mensen die zeg maar technisch geschoold zijn. Terwijl de hele wereld om ons heen technisch georiënteerd is.” (Respondent 7 regio Amsterdam, persoonlijke communicatie, 26 mei, 2016.)

4.1.3 Tijdsinvestering werkgevers

Het ‘mobiel’ maken en houden van personeel vergt volgens de respondenten in beide cases een tijdsinvestering van werkgevers. In de sector Woondiensten is het voornamelijk voor de kleinere corporaties, mede als gevolg van de reorganisaties, niet altijd mogelijk om de benodigde tijdsinvestering te maken.

“Er is veel staf uitgegaan, waardoor echt wel een soort van zoeken is naar tijd om ook te investeren in medewerkers.” (Respondent 2 sector Woondiensten, persoonlijke communicatie, 25 april, 2016.)

In de regio Amsterdam hebben bedrijven als gevolg van de crisis minder geïnvesteerd in de duurzame inzetbaarheid van hun personeel (AEB, 2014a). Er bestaan allerlei regelingen en voorzieningen waar bedrijven beroep op kunnen doen om te werken aan de duurzame inzetbaarheid van hun personeel. Het gebruik hiervan vereist wel dat werkgevers zich verdiepen in de beschikbaarheid van deze regelingen en de bijbehorende voorwaarden. Werkgevers ontbreekt het soms aan de tijd hiervoor. Het investeren in de duurzame inzetbaarheid van personeel heeft, met name bij het mkb, niet altijd de voorrang. Dit werd eveneens bevestigd in de regio's Zuidoost-Brabant en Groningen.

“En zo is er een subsidie, en zo is er weer geen subsidie. Per gemeente is dat weer anders. En die werkgevers snappen er helemaal niks van. Vijfennegentig procent van het MKB heeft minder dan twintig mensen in dienst. Daar is geen HRM'er.” (Respondent 1 regio Zuidoost-Brabant, persoonlijke communicatie, 2 juni, 2016).

“Gemiddelde omvang van het bedrijfsleven [in Groningen] is nog geen vijf werknemers, je ziet waanzinnig veel 'bedrijfjes', nou dan weet je het wel. Dan heb je niet veel tijd en ook geen focus op, 'hoe kan ik zelf nou, hoe kan ik het bedrijf nou verder helpen dan de dagelijkse gang van zaken draaiende te houden?'.” (Respondent 1 regio Groningen, persoonlijke communicatie, 26 april, 2016).

4.1.4 Invloed van (on)zekerheid

In de sector Woondiensten hebben de huidige ontwikkelingen arbeidsmobiliteit tot een gevoelig onderwerp gemaakt. In de sector Woondiensten doen zich veranderingen voor die invloed hebben op de mate van werkgelegenheid in de sector. Als gevolg van wetswijzigingen hebben efficiëntieverbeteringen een grote prioriteit gekregen binnen de sector en zijn veel commerciële activiteiten stopgezet (SWPVA, 2014). Dit heeft negatieve gevolgen voor de mate van werkgelegenheid in de sector. Tot slot zijn er functies binnen de sector verdwenen en veranderd als gevolg van de digitalisering (SWPVA, 2014).

“Een sector waar nooit wat gebeurde, die nu volop in de vuurlinie zit.” (Respondent 1, persoonlijke communicatie, 13 april, 2016.)

De genoemde ontwikkelingen maken dat er in de sector Woondiensten een noodzaak is ontstaan tot krimp. Om deze reden is er de afgelopen jaren al gereorganiseerd binnen de sector en uit de gesprekken met de respondenten blijkt dat er nog meer veranderingen in de werkgelegenheid op komst zijn. De veranderingen binnen de sector brengen voor werknemers een grote onzekerheid mee: is er nog wel werk voor hen? Volgens alle respondenten in de sector Woondiensten zijn werknemers bang voor het verlies van hun baan.

“Je moet je realiseren dat het een onveilige wereld is. Het is een wereld van reorganisaties. Mensen hebben een beetje de neiging om niet van hun plek te komen; vooral niet te bewegen; vooral niet aan te geven van 'joh, ik zou wel iets anders willen'. Want als jij je

vinger opsteekt, is het gevoel, dan is daar het gat van de deur.” (Respondent 1, persoonlijke communicatie, 13 april, 2016.)

In de regio Amsterdam is de factor angst niet genoemd door respondenten. Een mogelijke verklaring hiervoor is het feit dat de mate van werkgelegenheid in de regio ook in economisch slechtere tijden relatief goed is (Sectorplan Amsterdam, 2014). Op de lange termijn ontstaan er zelfs tekorten op de Amsterdamse arbeidsmarkt (AEB, 2014a). Dit maakt dat het overstappen naar een baan in een andere sector relatief makkelijker is en wordt. Wel verschilt dit per sector. Volgens de respondenten brengt overstappen naar een baan in de sectoren ICT, Logistiek en Hospitality een relatief lagere kans op werkloosheid met zich mee dan overstappen naar een baan in de Retailsector. Daarbij kent de regio Amsterdam, in tegenstelling tot de sector Woondiensten, een relatief hoogopgeleide beroepsbevolking (Factsheet Sectorplan Amsterdam, 2014; AEB, 2014a). Dat is gunstig, aangezien de vraag naar hoogopgeleiden in de regio Amsterdam hoog is (AEB, 2014a).

4.1.5 Niet erkend opleidingsprofiel

Certificaten en diploma's geven werkgevers inzicht in de vaardigheden waarover sollicitanten beschikken. In de sector Woondiensten constateert men een gebrek aan gekwalificeerde opleidingen. Kenmerkend aan het personeelsbestand van de sector Woondiensten is dat zij competenties hebben geleerd *binnen* de sector. Het O&O-fonds FLOW merkt dat de competenties van werknemers moeilijk te vertalen zijn naar andere sectoren toe. Doordat werknemers vooral “on the job” geschoold zijn en niet of nauwelijks gekwalificeerde opleidingen hebben gevolgd, is hun opleidingsprofiel onduidelijk. Wanneer er wel sprake is van gekwalificeerde scholing, blijkt dat deze scholing vaak bedrijfsspecifiek is (SWPVA, 2014). Bedrijfsspecifieke scholing kan wel mobiliteit binnen de sector ten goede komen, maar komt niet altijd van pas bij werk in andere sectoren.

“Je moet het bij wijze van spreken van het Nederlands naar het Japans vertalen, wil je een andere branche kunnen duidelijk maken van wat je nou precies kunt als je bij een corporatie werkt.” (Respondent 2, persoonlijke communicatie, 25 april, 2016.)

In de regio Amsterdam maakte het faillissement van warenhuis Vroom & Dreesman (V&D) het belang van de vertaalbaarheid van de competenties zichtbaar. Veel van het V&D-personeel was al jarenlang werkzaam bij hun werkgever. Gedurende deze tijd heeft het personeel veel vaardigheden opgedaan, maar weinig opleidingen gevolgd. Na hun ontslag konden werknemers hierdoor niet aan andere werkgevers aantonen over welke vaardigheden zij beschikken.

4.1.6 Woondiensten: riant arbeidsvoorwaarden en een eigen werkwijze

Specifiek in de sector Woondiensten zijn nog een tweetal andere factoren genoemd die werknemers belemmeren bij intersectorale arbeidsmobiliteit. Ten eerste spreekt men in de sector van een “goudgerande” (Respondent 1, persoonlijke communicatie, 13 april, 2016), “riante” (Respondent 3, persoonlijke communicatie, 25 april, 2016) en “heel goede” (Respondent 4, persoonlijke communicatie, 19 mei, 2016) cao. De gunstige arbeidsvoorwaarden maken het voor werknemers lastig om over de muren van de sector heen te kijken, waardoor intersectorale arbeidsmobiliteit wordt belemmerd.

Ten tweede houden niet alleen verschillen in arbeidsvoorwaarden, maar ook cultuurverschillen met andere sectoren werknemers in de sector Woondiensten tegen om over te

stappen naar een andere sector. Een woningcorporatie is een “sociale werkgever” (Respondent 6 sector Woondiensten, persoonlijke communicatie, 9 juni, 2016) en de werknemers en de cultuur binnen de sector Woondiensten kenmerken zich voornamelijk door een “overheidachtige mindset” (Respondent 2 sector Woondiensten, persoonlijke communicatie, 25 april, 2016). Wanneer werknemers al jaren gewend zijn aan de werkwijze binnen de sector Woondiensten, kan dit een belemmering voor hen vormen om zich thuis te voelen in een andere sector. Werknemers zijn gewend om kwaliteit te leveren en niet om “budgetgedreven” te werken (Respondent 1, persoonlijke communicatie, 13 april, 2016). Dit bleek bijvoorbeeld toen een groep onderhoudsmedewerkers van de sector Woondiensten werd uitgezonden naar de Bouwsector. Deze overstap lijkt in eerste instantie een relatief kleine stap, maar in de bouw hanteert men een meer commerciële werkwijze dan binnen de sector Woondiensten. Kortom, de gunstige arbeidsvoorwaarden en de kenmerkende werkwijze in de sector zorgen ervoor dat werknemers zich niet oriënteren op werk buiten de sector.

4.2 Deelvraag 2: ingezette beleidsinstrumenten

Deze paragraaf geeft de resultaten weer van deelvraag 2: *Welke beleidsinstrumenten worden ingezet door de governance netwerken van de sectorplannen van de sector Woondiensten en van de regio Amsterdam om intersectorale arbeidsmobiliteit te stimuleren?* De paragraaf bespreekt eerst de hoofddoelen van beide sectorplannen en gaat vervolgens in op de ingezette beleidsinstrumenten. Beide sectorplannen kennen een andere invulling. Wel is in beide gevallen gekozen voor de instrumenten scholing en Erkenning Verworven Competenties (EVC)-trajecten om de intersectorale arbeidsmobiliteit te stimuleren.

4.2.1 Wegnemen van overschotten of tekorten

Voor het sectorplan Woningcorporaties is in totaal één miljoen euro beschikbaar (Factsheet Sectorplan Woningcorporaties, 2014), tegenover zestien miljoen euro voor het sectorplan van de regio Amsterdam (Factsheet Sectorplan AEB, 2015). Dit uit zich vervolgens in een verschil in het aantal deelnemers dat men wil bereiken middels de twee sectorplannen: 990 in de sector Woondiensten (Factsheet Sectorplan Woningcorporaties, 2014) versus 8738 in de regio Amsterdam (Factsheet Sectorplan AEB, 2015).

Niet alleen qua aantal, maar ook qua type doelgroep is een verschil waar te nemen. Waar de instrumenten in het sectorplan Woningcorporaties de huidige werknemers en leidinggevenden van woningcorporaties als doelgroep hebben (SWPVA, 2014), is het sectorplan van de regio Amsterdam gericht op werknemers, werkzoekenden en op toekomstige werknemers, oftewel jongeren (AEB, 2014b). De achterliggende doelstellingen van de sectorplannen verklaren dit verschil in doelgroep. Met de ondertitel “Werk maken van talent” is het hoofddoel van het sectorplan van de regio Amsterdam het wegwerken, en op de lange termijn voorkomen, van tekorten op de arbeidsmarkt (AEB, 2014a). De ondertitel van het sectorplan Woningcorporaties luidt “Samen werken aan de toekomst van woningcorporaties en medewerkers, door mobiliteit” (SWPVA, 2014). Het primaire doel van het sectorplan is het bevorderen van de arbeidsmobiliteit van werknemers (Sectorplan Woningcorporaties, 2014). Als gevolg van de verschillende hoofddoelen van de beide sectorplannen, kennen beide sectorplannen een andere invulling. De komende subparagrafen lichten de instrumenten uit beide sectorplannen achtereenvolgens toe.

4.2.2 Instrumenten sectorplan regio Amsterdam: sectorale scholing

Het sectorplan van de regio Amsterdam bestaat in totaal uit tien projecten, waarvan er vijf deels gericht zijn op het bevorderen van intersectorale arbeidsmobiliteit. Binnen deze vijf projecten komen

diverse beleidsinstrumenten samen, zoals scholing, coaching en competentiescans. Met deze instrumenten wil men werknemers “toekomstgericht om- en bijscholen” (Sectorplan MRA, 2014, p. 1). Toekomstgericht scholen is het leren van vaardigheden die nodig zijn op de toekomstige arbeidsmarkt (AEB, 2014a). Hierbij gaat het om vakspecifieke kennis, maar ook om generieke competenties, zoals reken- en taalvaardigheid, weer- en wendbaarheid en ondernemerschap.

Ten eerste zijn er “opleidingshuizen” opgericht, namelijk het *Opleidingshuis Hospitality*, het *House of Logistics* en het *Opleidingshuis Installatietechniek*. Opleidingshuizen zijn sectorale samenwerkingsverbanden tussen het regionale bedrijfsleven en onderwijs. Binnen de opleidingshuizen wil men om- en bijscholing bieden binnen een bepaalde sector en worden ook EVC-trajecten aangeboden. Binnen een EVC-traject wordt in kaart gebracht welke kennis, ervaringen en vaardigheden een werknemer binnen zijn loopbaan heeft opgedaan. In de opleidingshuizen is ook aandacht voor het op- en toeleiden van jongeren binnen en naar de desbetreffende sector (AEB, 2014b). Verder bestaat het sectorplan uit het omscholingsproject *Make IT Work* waarin het doel is om hoogopgeleiden zonder IT-achtergrond om te scholen voor een baan in de ICT-sector. Daarnaast ontvangen zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers) in de *ZZP Academie* op maat gemaakte scholing om hun ondernemersvaardigheden te versterken en zo hun inzetbaarheid te vergroten. Tot slot bestaat het sectorplan uit een evaluatie-instrument. Van alle projecten uit het sectorplan wordt een kosten- en batenanalyse gemaakt om zo de effectiviteit van de maatregelen te meten (AEB, 2014a; Sectorplan MRA, 2014).

Zoals vermeld richten niet alle instrumenten in het sectorplan van de regio Amsterdam zich primair op het bevorderen van de intersectorale arbeidsmobiliteit van werknemers. De projecten zijn ook gericht op scholieren en een vijftal projecten uit het sectorplan is enkel bedoeld om de arbeidsinstroom van jongeren te bevorderen (Sectorplan MRA, 2014). Dit is te verklaren doordat het hoofddoel van het sectorplan breder is dan enkel het stimuleren van intersectorale arbeidsmobiliteit. Middels onder andere scholingsvouchers, startersbeurzen, cursussen en certificaten wordt getracht om jongeren voor te bereiden op de arbeidsmarkt en hen te leiden naar sectoren waar de werkgelegenheid gunstig is (Sectorplan MRA, 2014). Hierbij is samenwerking gezocht met bedrijven in de regio (AEB, 2014b). De maatregelen gericht op scholieren zijn meer preventief van aard. De gedachte is dat door jongeren toe te leiden naar sectoren met een gunstige werkgelegenheid, de kans kleiner is dat zij later werkloos worden. Op het eerste gezicht lijken de maatregelen gericht op jongeren los te staan van intersectorale arbeidsmobiliteit. Toch is de relatie met arbeidsmobiliteit te leggen. Door jongeren een certificaat of gekwalificeerd diploma aan te bieden, vergroot dit voor hen de kans op werk. De maatregelen maken jongeren mobieler in hun werkzame leven.

Kenmerkend aan de maatregelen uit het sectorplan van de regio Amsterdam is dat het aanbod van instrumenten in het sectorplan is gebaseerd op de vraag vanuit de arbeidsmarkt. Niet het aanbod van competenties of de wensen vanuit werknemers staan centraal, maar de vraag naar competenties vanuit werkgevers.

“Erg werkgever-gedreven dit programma, waarbij het programma natuurlijk het doel heeft om talent niet zozeer van een baan te voorzien, maar wel van werkzekerheid.” (Respondent 6 regio Amsterdam, persoonlijke communicatie, 4 mei, 2016.)

“Daarin is de vraagzijde van de economie leidend. Voldoende personeel: de huidige (incidentele) tekorten op de arbeidsmarkt moeten worden weggewerkt en nieuwe tekorten

moeten worden voorkomen. Goed opgeleid personeel: de eisen van werkgevers ten aanzien van kennis en vaardigheden zijn maatgevend.” (AEB, 2014a, p. 9.)

Het verschil tussen vraag- en aanbodgericht werken, kwam ook naar voren in de regio's Zuidoost-Brabant en Groningen. De respondenten in de regio Zuidoost-Brabant benadrukken dat er een wezenlijk verschil bestaat tussen een aanpak waar vacatures centraal staan en een aanpak waar de kenmerken van de werkzoekende centraal staan. De vraag vanuit het bedrijfsleven is leidend in het sectorplan van de regio Zuidoost-Brabant. Instrumenten die hiervoor zijn ingezet zijn scholing en de organisatie van een *Vacaturecafé* waar werkgevers hun vacatures delen met werkzoekenden (WZOB, 2015). In de regio Groningen staat niet zozeer de vraag vanuit het bedrijfsleven centraal, maar is gekozen voor instrumenten als loopbaanbegeleiding, algemene scholing, sollicitatietraining en EVC-trajecten (Factsheet sectorplan Groningen, 2015).

Kortom, het sectorplan van de regio Amsterdam probeert voornamelijk via vraaggerichte scholingsinstrumenten de intersectorale arbeidsmobiliteit van de beroepsbevolking te bevorderen. De scholing vindt plaats in sectoraal georganiseerde opleidingshuizen waar werknemers zich kwalificeren in algemene en vakspecifieke vaardigheden.

4.2.3 Instrumenten sectorplan sector Woondiensten: mobiliteit in stapjes

Het sectorplan Woningcorporaties telt in totaal acht instrumenten die allen het bevorderen van de arbeidsmobiliteit als einddoel hebben. Drie instrumenten zijn gericht op het vergroten van de competenties van medewerkers. Vanuit het sectorplan Woningcorporaties (2014) kunnen 540 medewerkers *algemene scholing* volgen om hun vaardigheden verbeteren (FLOW Nieuwsbrief januari, 2015). De algemene scholing wordt ook wel “toekomstgericht” genoemd (SWPVA, 2014, p. 5). Dit omvat het aanleren van vaardigheden die op de toekomstige arbeidsmarkt nodig zijn. Het gaat hierbij niet alleen om functiespecifieke vaardigheden, maar ook om functieoverstijgende competenties (SWPVA, 2014).

“Dus dat [toekomstgerichte scholing] heeft te maken met allerlei loopbaan-achtige scholing, maar het kan ook klantgerichtheid zijn. Alle houdingsaspecten die te maken hebben met een veranderende setting en een veranderende arbeidsmarkt zitten daar in.” (Respondent 2, persoonlijke communicatie, 25 april, 2016.)

Naast algemene scholing financiert het sectorplan Woningcorporaties honderd *functiespecifieke opleidingen* die gericht zijn op doorstroom binnen de sector of het vergroten van de kans op een functie buiten de sector (FLOW Nieuwsbrief januari, 2015; Sectorplan Woningcorporaties, 2014; SWPVA, 2014). Hierbij gaat het om kwalificerende opleidingstrajecten, zoals de opleidingen mbo Installatie- of Elektrotechniek, mbo Secretariaat of mbo Facilitaire dienstverlening (SWPVA, 2014; FLOW Nieuwsbrief januari, 2015). Verder financiert het sectorplan vijftig EVC-trajecten (Sectorplan Woningcorporaties, 2014). De EVC-trajecten maken niet alleen inzichtelijk welke vaardigheden een werknemer heeft opgedaan, maar ook welke competenties de werknemer nog nodig heeft om zijn kansen op de arbeidsmarkt te vergroten (SWPVA, 2014). De afname van scholing en EVC-trajecten verloopt binnen de sector Woondiensten via de werkgever.

Het sectorplan bestaat verder nog uit twee voorlichtingsinstrumenten die gericht zijn op het ontwikkelen en versterken van het mobiliteitsbeleid van woningcorporaties. Ten eerste de *Gids voor duurzaam inzetbare medewerkers*. De gids deelt reeds opgedane kennis en tips op het gebied van

duurzame inzetbaarheid (FLOW Nieuwsbrief, 2015). Een tweede instrument om het mobiliteitsbeleid bij woningcorporaties te versterken is de masterclass *Mobiliteit en brede inzetbaarheid* bedoeld voor het Personeel en Organisatie (P&O)-personeel en leidinggevendenden van vijftig corporaties (Sectorplan Woningcorporaties, 2014). Door P&O'ers en hun leidinggevendenden in deze training samen te krijgen, hoopt de sector de werkwijze en cultuur binnen corporaties meer mobiliteitsvriendelijk te maken. De inhoud van deze trainingen kan vrij basaal zijn. Bijvoorbeeld over hoe je de loopbaan ter sprake brengt tijdens functioneringsgesprekken met medewerkers. Soms is het nodig om hiermee te beginnen om zo een fundament neer te leggen voordat meer uitgebreide maatregelen worden geïmplementeerd.

“(.), soms moet je even een stapje terug doen. Ik kan allerlei mooie dingen bedenken, maar als er niet eens ontwikkelgesprekken worden gevoerd, dan is dat gewoon..., dan valt het nergens, het valt in niks.” (Respondent 3, persoonlijke communicatie, 25 april, 2016.)

Naast scholings- en voorlichtingsinstrumenten bevat het sectorplan tweehonderd *vwnw-trajecten* voor medewerkers om uit te stromen naar werk in een andere sector (Sectorplan Woningcorporaties, 2014). Ter ondersteuning van de vwnw-trajecten is er vanuit de middelen van het sectorplan een *digitale matchingstool* opgericht (FLOW Nieuwsbrief januari, 2015; SWPVA, 2014). Werknemers kunnen zich hierbij online beschikbaar stellen voor werk en werkgevers kunnen hier vacatures en opdrachten plaatsen. De online matchingstool wordt landelijk aangeboden. Het is de bedoeling dat deze tool aansluit bij bestaande online matchingsinstrumenten binnen en buiten de sector (FLOW Nieuwsbrief januari, 2015). Om de vwnw-trajecten kansrijk te maken, zijn in sociale plannen individuele afspraken gemaakt over de arbeidsvoorwaarden. Er is bijvoorbeeld met werknemers afgesproken dat zij zich kunnen oriënteren op nieuw werk door middel van een stage, terwijl hun arbeidsovereenkomst doorloopt. Op deze manier probeert men “mobiliteit in stapjes” te leren (respondent 3, persoonlijke communicatie, 25 april, 2016). Wanneer mensen “niet mobiel” zijn, is het vinden van een baan in een andere sector een grote stap. Je zult ze eerst moeten “losweken van de vaste stoel” (respondent 3, persoonlijke communicatie, 25 april, 2016). Het opdoen van ervaringen met mobiliteit is volgens de respondenten belangrijk.

“Mobiliteit kun je leren door (tijdelijk) nieuwe taken te doen of nieuwe rollen uit te proberen.” (FLOW Nieuwsbrief, 2015, januari, p. 3.)

In de praktijk zijn de instrumenten van het sectorplan Woningcorporaties aan elkaar gekoppeld en ondersteunen zij elkaar. Om de vwnw-trajecten te laten slagen, kan aanvullende scholing nodig zijn en voor de afname van de scholing en de vwnw-trajecten is het wel nodig dat mobiliteit onderdeel is van het personeelsbeleid van corporaties. De gids en masterclasses willen hieraan bijdragen. Voor de koppeling van de instrumenten is een vijfde instrument ingezet: de financiering van vier *regiocoördinatoren* die regionale samenwerking tussen corporaties opzetten en aanjagen (FLOW Nieuwsbrief januari, 2015). De regionale samenwerkingsverbanden richten zich specifiek op het bevorderen van arbeidsmobiliteit (FLOW Nieuwsbrief januari, 2015; SWPVA, 2014). Volgens het plan van aanpak van het sectorplan Woningcorporaties (2014) en respondenten 2 en 4 is hiervoor gekozen omdat vraag en aanbod in de regio bij elkaar komen en het stimuleren van samenwerking met andere partijen op het gebied van intersectorale arbeidsmobiliteit hier de grootste kans van slagen heeft.

“En daar hebben we ook heel bewust op ingezet als landelijk bestuur en als landelijke cao-partij. Omdat ik geloof dat uiteindelijk die arbeidsmarkt regionaal is. Er gaan echt geen mensen van Groningen naar Limburg verhuizen voor een baan. Als je hele gezin en de baan van je partner... Dat is niet realistisch.” (Respondent 4, persoonlijke communicatie, 19 mei, 2016.)

Kortom, het sectorplan Woningcorporaties bevat een achttal van instrumenten die allen arbeidsmobiliteit van werknemers als einddoel hebben. Naast vwnw-trajecten kenmerkt het sectorplan zich voornamelijk door instrumenten die werknemers en werkgevers stapsgewijs laten wennen aan de nieuwe realiteit waarin mobiliteit van werknemers noodzakelijk is. De uitvoering van het sectorplan vindt voornamelijk plaats op regionaal niveau.

4.3 Deelvraag 3: samenwerking governance netwerk

Deze paragraaf geeft de resultaten weer van deelvraag 3: *Hoe beoordelen de deelnemers van de governance netwerken van de sectorplannen van de sector Woondiensten en van de regio Amsterdam de samenwerking binnen hun governance netwerk?* Het governance netwerk van het sectorplan Woningcorporaties ervaart de samenwerking als relatief beter dan het governance netwerk van de regio Amsterdam. Dit is onder andere te verklaren doordat het relatief kleine aantal deelnemers van het governance netwerk in de sector Woondiensten al een geruime tijd met elkaar samenwerkt en een gezamenlijk belang heeft bij intersectorale arbeidsmobiliteit. Dit schept onderling vertrouwen en zorgt voor een relatief hoge mate van doelconsensus. Dit in tegenstelling tot het governance netwerk van het sectorplan van de regio Amsterdam, waar diverse actoren nog relatief kort met elkaar samenwerken. Wanneer het governance netwerk van de sector Woondiensten contact zoekt met partijen buiten de sector, doet zij dit op regionaal niveau.

4.3.1 Geschiedenis van samenwerken

Een overzicht van de deelnemers en de totstandkoming van beide sectorplannen helpt om de samenwerking te typeren. Het sectorplan Woningcorporaties is aangevraagd door de vakbonden CNV Vakmensen en De Unie, werkgeversorganisatie Aedes en het O&O-fonds FLOW (Factsheet sectorplan Woningcorporaties, 2014). Kenmerkend aan de aanvragers is dat het enkel sectorale partijen zijn. Daarnaast zijn de deelnemers van het governance netwerk in de sector Woondiensten bekend met elkaar. De sociale partners werken al geruime tijd samen met elkaar binnen de sector en ontmoeten elkaar in meerdere overlegplatformen. Zo voeren de sociale partners gezamenlijk cao-overleggen en zitten de aanvragers van het sectorplan ook bij elkaar als leden van de begeleidingscommissie van het sectorplan en als bestuursleden van het O&O-fonds. Deze herhaaldelijke ontmoetingen en geschiedenis van samenwerking vergroten het onderling vertrouwen tussen beide partijen. Het vertrouwen tussen de deelnemers uit zich in het feit dat niet alleen feiten en cijfers, maar ook ervaringen en signalen uit de praktijk de inbreng vormen voor de besluitvorming rondom het sectorplan.

“Een voorbeeld is dat we in het sectorplan hadden opgenomen om iets te doen aan mentorschap. (...) We merken dat daar helemaal geen animo voor is. En als we het idee voorleggen bij onze leden is het van.. ‘mwah’. Dus daarvan hebben we ook gezegd, gaan we niet doen.” (Respondent 4, persoonlijke communicatie, 19 mei, 2016.)

In de regio Amsterdam zijn er naast de sociale partners ook andere partijen betrokken. Het regionale sectorplan is aangevraagd door de AEB. De AEB is eind 2011 opgericht en is een *triple helix* samenwerkingsverband. Dit wil zeggen dat de overheid, kennisinstellingen en het bedrijfsleven met elkaar samenwerken (AEB, 2014a). De AEB heeft in 2013, ongeveer gelijktijdig met de introductie van de sectorplannen, de stuurgroep Human Capital opgericht. De stuurgroep Human Capital is verantwoordelijk voor de uitvoering van het sectorplan. Hoewel de AEB en de stuurgroep Human Capital met elkaar zijn verbonden, zijn zij in dit onderzoek om twee redenen als twee aparte governance netwerken behandeld. Ten eerste houdt de stuurgroep zich enkel bezig met arbeidsmarktgerelateerde vraagstukken, zoals de sturing van het sectorplan. De doelstellingen van de AEB liggen breder. Ten tweede komen de deelnemers van de AEB en de stuurgroep Human Capital niet overeen. Zo neemt de vakbond geen zitting in de AEB, maar wel in de stuurgroep Human Capital. De stuurgroep Human Capital bestaat uit vertegenwoordigers van de regionale overheid, het regionale onderwijs, de vakbond, werkgeversorganisaties, werkgevers en de uitzendbranche.

Voorwaarde om in aanmerking te komen voor de *Regeling Cofinanciering Sectorplannen* vanuit SZW was de betrokkenheid van sociale partners (SZW, 2016b). Dit is volgens respondent 3 (persoonlijke communicatie, 14 april, 2016) dan ook één van de redenen waarom de vakbond deelneemt in de stuurgroep Human Capital. De samenwerking in Amsterdam is nog relatief nieuw. Voor de totstandkoming van het sectorplan werkten de partijen in het governance netwerk nog niet of beperkt samen. Hierdoor is er nog relatief weinig vertrouwen opgebouwd. Dit uit zich in het feit dat er in het sectorplan van de regio Amsterdam bewust is gekozen voor een *evidence-based* benadering bij het nemen van besluiten. De effecten van de genomen maatregelen worden allen gemonitord en geëvalueerd. Zo ontstaat een kosten- en batenanalyse van de maatregelen. Hierdoor kan volgens de AEB (2014a, p. 33) de “besluitvorming gerationaliseerd worden” en dit moet de bijsturing van beleid makkelijker maken.

“Want ik ben overtuigd van het feit dat als je op basis van de *data-driven decisions* je planning voor de toekomst organiseert, dat uiteindelijk ook de vakbonden mee gaan. Want als de pilots laten zien dat het werkt dan zijn ze eigenlijk stom als ze niet mee zouden gaan. Dus nee, ik heb daar wel vertrouwen in.” (Respondent 6 regio Amsterdam, persoonlijke communicatie, 4 mei, 2016.)

De respondenten brachten het onderwerp vertrouwen vaak zelf ter sprake, wanneer hen gevraagd werd naar de samenwerking binnen het governance netwerk. Dat vertrouwen een belangrijke voorwaarde is voor samenwerking en tijd vergt om op te bouwen is beaamd door respondent 1 in Groningen, waar het regionale onderwijs en bedrijfsleven niet of nauwelijks bij het sectorplan zijn betrokken. Volgens de respondent ontbreekt deze samenwerking doordat een geschiedenis van samenwerking met deze partijen ontbreekt.

“En alles, daar raak ik ook steeds meer van overtuigd, alles draait om samenwerking. Elkaar kennen, om elkaar te vertrouwen, om met elkaar samen te werken. Je kunt niet zeg maar, zonder elkaar te kennen, kun je elkaar vertrouwen.” (Respondent 1 regio Groningen, persoonlijke communicatie, 26 april, 2016).

4.3.2 Mate van doelconsensus

Het verschil in aantal en type deelnemers van beide governance netwerken vertaalt zich ook in de mate van doelconsensus in beide cases. De kern van het sectorplan Woningcorporaties is het

bevorderen van de arbeidsmobiliteit van de werknemers in de sector, zowel sectoraal als intersectoraal. Uit de interviews bleek dat er over het belang van arbeidsmobiliteit veel doelconsensus bestaat tussen de diverse partijen. Arbeidsmobiliteit is dan ook geen nieuw onderwerp binnen de sector. Het O&O-fonds FLOW houdt zich volgens de respondenten al langer bezig met het bevorderen van arbeidsmobiliteit. De oorsprong van het sectorplan is vastgelegd in een eerdere cao en de inhoud van het sectorplan sluit aan bij bestaande ambities van de aanvragende partijen. De cofinanciering vanuit SZW biedt de mogelijkheid om meer mogelijk te maken op het gebied van mobiliteit.

“Ja, ik denk dat dat wel een ambitie is die dieper is dan het sectorplan. Want in feite was het er al. Het sectorplan is er daarna gekomen.” (Respondent 3, persoonlijke communicatie, 25 april, 2016.)

De respondenten achten het bevorderen van arbeidsmobiliteit nodig in het belang van zowel werkgevers als werknemers. Voor werkgevers is arbeidsmobiliteit belangrijk omdat het hen veel geld kan kosten wanneer zij werknemers moeten ontslaan. Bij ontslag van meer dan twintig personen zijn werkgevers verplicht om een sociaal plan op te stellen, waarin werknemers worden gecompenseerd voor hun baanverlies. Voor werknemers is mobiliteit belangrijk om ook zekerheid van inkomsten te hebben wanneer er geen werk meer voor hen is binnen de sector.

In de regio Amsterdam heeft de verbondenheid tussen de stuurgroep Human Capital en de AEB invloed op de mate van doelconsensus. Het hoofddoel van de AEB is “het versterken van de economie in de Metropoolregio Amsterdam” (AEB, 2014a, p. 8). Om deze missie te verwekelijken is het volgens de AEB onder andere nodig om het onderwijs en de arbeidsmarkt in de regio beter op elkaar te laten aansluiten en “het beschikbare talent optimaal te benutten” (AEB, 2014a, p. 4). Aan deze twee doelen van de AEB geeft de stuurgroep Human Capital middels het sectorplan uitvoering (AEB, 2014a). De respondenten in de regio Amsterdam voelen dat de diversiteit van het aantal deelnemers zorgt voor meer diversiteit qua belangen in het governance netwerk. De AEB heeft een aantal doelen met ‘de outlook naar 2030’ (Respondent 6 regio Amsterdam, persoonlijke communicatie, 4 mei, 2016). Deze zijn meer economisch, abstract en op de lange termijn gericht. De AEB ziet de genomen maatregelen in het sectorplan als ondersteunend aan hun economische doelen. De stuurgroep Human Capital is vanwege de tweeënhalf-jarige looptijd van de sectorplannen pragmatischer en meer op de korte termijn gericht zijn. Met name de vakbond is meer gericht op het behalen van resultaten die de werknemer op de korte termijn ten goede komen.

“We merken dat daar nog wel een *gap* tussen zit. Tussen het abstractieniveau waar zij [AEB] mee bezig zijn en de uitvoering waar wij [stuurgroep Human Capital] vooral mee bezig zijn. Bij ons is het heel praktisch en pragmatisch.” (Respondent 3 regio Amsterdam, persoonlijke communicatie, 14 april, 2016.)

Wel zien de respondenten het gezamenlijke belang en de voordelen van de samenwerking tussen de diverse partijen in de stuurgroep Human Capital. Voorzieningen met betrekking tot het bevorderen van arbeidsmobiliteit worden nu gefragmenteerd aangeboden. Door middel van ‘regioregie’ denkt men samen meer te kunnen bereiken. In het sectorplan probeert met losse initiatieven te bundelen.

“En de opvatting daar [in de stuurgroep Human Capital], is (...) dat je ook veel meer regie op al die..., op dat geheel, zou moeten krijgen. Omdat er zoveel verschillende initiatieven zijn, financieringsbronnen, dat er ook veel verspeeld wordt, dat het weinig effectief wordt ingezet. Dat iedereen toch het liefst zijn eigen ding doet. Dat je eigenlijk een heel mooie onderwijs- en arbeidsmarkt, of opleidingsinfrastructuur in deze regio hebt. Maar qua doelmatigheid, dat is nu wel een ding.” (Respondent 1 regio Amsterdam, persoonlijke communicatie, 3 maart, 2016).

Het monitoren van alle maatregelen helpt om onderlinge meningsverschillen te overbruggen en regioregie te bewerkstelligen. Daarnaast zijn er nog drie factoren die bijdragen aan het creëren van draagvlak voor de te nemen maatregelen. Respondenten 4 en 6 zijn van mening dat de voorzitter van de AEB een belangrijke rol vervuld bij het creëren van doelconsensus en onderling vertrouwen. Dit doet hij door actief alle partijen te betrekken en het gezamenlijke doel te benadrukken. Ten tweede stimuleert de regionalisering van de arbeidsmarkt en daarmee het toenemende belang van intersectorale arbeidsmobiliteit de samenwerking. Men hoopt dat de regionalisering van de arbeidsmarkt leidt tot het besef dat een intersectorale inzet van O&O-fondsen in het algemene belang is.

“Je hoopt dat ook de aandacht en het accent richting de regionale arbeidsmarkt gaat en dat men daartoe bereid is om op een gegeven moment te zeggen van ‘goh, daar waar mogelijkheden, kansen, werkgelegenheid om te voorkomen dat mensen de WW inraken, kunnen we daar iets in betekenen door een deel regionaal van die O&O-fondsen beschikbaar te stellen?’” (Respondent 3 regio Amsterdam, persoonlijke communicatie, 14 april, 2016).

Tot slot hadden ook de faillissementen in de retailsector een aanjagende werking op de samenwerking van het governance netwerk van het sectorplan van de regio Amsterdam. Voor de partijen in de stuurgroep Human Capital was dit een aanleiding om de koppen bij elkaar te steken en een nieuw instrument op te tuigen, genaamd *House of Skills* (AEB, 2016). Dit instrument is er specifiek op gericht om de (intersectorale) arbeidsmobiliteit van werknemers in de regio te bevorderen door hen te begeleiden bij loopbaankeuzes en te verbinden met openstaande vacatures in de regio. Het House of Skills is geen onderdeel van het sectorplan en wordt hier dus ook niet uit gefinancierd. Het opzetten van dit instrument was mogelijk doordat er al samenwerking was binnen de stuurgroep Human Capital. Desondanks zijn de respondenten voorzichtig met uitspraken over de toekomst van de stuurgroep Human Capital. Voortzetting van de samenwerking is volgens de respondenten afhankelijk in de mate waarin de maatregelen daadwerkelijk leiden tot een efficiënte inzet van middelen.

4.3.3 Regionaal samenwerken binnen de sector

Hoewel het sectorplan Woningcorporaties (2014) landelijk is, vindt de uitvoering van de bijbehorende maatregelen plaats op regionaal niveau. Door de inzet van regionale projectleiders zijn regionale samenwerkingsverbanden ontstaan. Ieder regionaal samenwerkingsverband vormt zo een klein governance netwerk op zich, met als doel het bevorderen van de arbeidsmobiliteit van de werknemers van de betrokken corporaties in de regio. Deze paragraaf gaat specifiek in op de regionale aanpak binnen het sectorplan Woningcorporaties. Hoe draagt deze aanpak bij aan het

contact leggen met actoren buiten de sector en het bevorderen van de intersectorale arbeidsmobiliteit van werknemers?

Kenmerkend aan de regionale samenwerkingsverbanden die zijn opgezet vanuit het sectorplan Woningcorporaties is dat zij sectoraal georganiseerd zijn. De samenwerkingsverbanden bestaan uit enkel woningbouwcorporaties en niet uit partijen uit andere sectoren. Volgens de respondenten is het versterken van de sectorale samenwerking eerst nodig om vervolgens intersectoraal samen te kunnen werken. Volgens respondent 1 en 4 is het namelijk lastig om met andere partijen in contact te komen. Gesproken wordt van een “geïsoleerde sector” met “weinig kruisverbanden met andere sectoren” (Respondent 1, persoonlijke communicatie, 13 april, 2016). Dat er weinig samenwerking plaatsvindt tussen corporaties is volgens respondenten 4 en 6 te verklaren doordat hier nooit een financiële noodzaak voor was. De economische crisis en een strengere regelgeving voor woningcorporaties hebben corporaties het nut van meer samenwerking doen inzien.

“Het zijn heel autonome ondernemingen die vaak ook zelf hun eigen ideeën, beleid, stempels willen drukken. En dat kon ook. Dat kan ook vaak. Als er geld is, kan je je dat permitteren. Nu zie je dat er minder middelen zijn, dat je denkt ‘kunnen we niet meer samen?’. En dat vind ik al een heel mooie stap vooruit, dat die corporaties elkaar vinden. Op dit onderwerp, ‘wat kunnen we voor elkaar betekenen’. En ‘zullen we die werving en selectie samen oppakken? We hoeven niet allemaal ons eigen bureau, maar laten we er één nemen’.” (Respondent 4, persoonlijke communicatie, 19 mei, 2016.)

Het is aan de regio's zelf om intersectorale samenwerking op te zoeken (Sectorplan Woningcorporaties, 2014). Bij sommige regionale samenwerkingsverbanden dit al gelukt. De corporaties in Noord-Nederland hebben via het intersectorale netwerk *Noorderlink* contact met andere werkgevers in de regio. Corporaties in de regio's Brabant en Limburg nemen deel aan soortgelijke netwerken. In deze intersectorale Human Resource (HR)-netwerken kunnen organisaties onder andere een personeelstekort of –overschot kenbaar maken en vervolgens personeel uitwisselen (ACE, 2017; Noorderlink, 2017; Schakel B.V., 2017). Uit de interviews blijkt dat, naast de het regionale karakter van de arbeidsmarkt, een aantal andere factoren maakt dat intersectorale arbeidsmobiliteit het beste via de regionale samenwerkingsverbanden kan worden gestimuleerd. Ten eerste kiezen corporaties zelf of en met wie ze willen samenwerken en op welke wijze ze dat willen doen. Door deze bottom-up benadering is het voortbouwen op bestaande samenwerkingsverbanden en het bieden van maatwerk mogelijk. Ook door P&O'ers in de stuurgroep van de regionale samenwerkingsverbanden plaats te laten nemen, is de kans groter dat de gekozen aanpak aansluit bij de behoeften van individuele corporaties op het gebied van mobiliteit. Tot slot heeft de regionale projectleider een belangrijke rol binnen de regio's door het thema mobiliteit en de samenwerking op de agenda te houden en deelnemende corporaties te wijzen op hun inzet.

Het O&O-fonds FLOW en de regionale projectleiders willen de regio's organiseren op een wijze dat zij ook na het wegvallen van de financiering vanuit het sectorplan blijven voortbestaan. Door de corporaties een financiële bijdrage te laten leveren voor deelname aan een regionaal samenwerkingsverband, wordt de duurzaamheid van de genomen maatregelen gewaarborgd. Tot nu toe zijn de deelnemende corporaties in de sector volgens de respondenten positief over de regionale samenwerking. De respondenten in de sector Woondiensten zijn daarom van mening dat de regionale samenwerkingsverbanden zullen blijven bestaan na afloop van het sectorplan.

5. Conclusie & discussie

Middels de *Regeling Cofinanciering Sectorplannen* wil de overheid de belemmeringen voor intersectorale arbeidsmobiliteit wegnemen. In dit onderzoek is door middel van kwalitatieve interviews en een documentenanalyse inzichtelijk gemaakt hoe de governance netwerken van de sectorplannen van de sector Woondiensten en van de regio Amsterdam bijdragen aan intersectorale arbeidsmobiliteit. Daarbij is gekeken of de twee cases als gevolg van de verschillende samenstelling van hun governance netwerk hierbij verschillende succesfactoren en belemmeringen ervaren. Door bovendien interviews af te nemen met leden van de governance netwerken van de sectorplannen in Groningen en in Zuidoost-Brabant is gekeken of er algemeen geldende factoren zijn die de mate van arbeidsmobiliteit beïnvloeden. Dit hoofdstuk geeft antwoord op de onderzoeksvraag (paragraaf 5.1) en doet suggesties voor eventueel vervolgonderzoek naar aanleiding van de beperkingen van het huidige onderzoek (paragraaf 5.2).

5.1 Conclusie

Voor zowel de sector Woondiensten als voor de regio Amsterdam zijn drie clusters van factoren die van invloed zijn op het bevorderen van intersectorale arbeidsmobiliteit in kaart gebracht. Samen geven deze factoren antwoord op de hoofdvraag: *Hoe dragen de governance netwerken van de sectorplannen van de sector Woondiensten en van de regio Amsterdam bij aan intersectorale arbeidsmobiliteit en wat zijn hierbij belemmeringen en succesfactoren?*

Ten eerste is gekeken naar het cluster met factoren die beïnvloeden of werknemers al dan niet overstappen naar een baan in een andere sector. In de sector Woondiensten zijn er, in vergelijking met de regio's Amsterdam, Groningen en Zuidoost-Brabant, meer belemmerende factoren genoemd. Samengevat heerst er in de sector Woondiensten geen "mobiliteitscultuur" vanwege de aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden, de aangename werkwijze binnen de sector en het gebrek aan een bewustzijn van het belang van arbeidsmobiliteit. In de sector vonden nooit gedwongen ontslagen plaats, waardoor werknemers en werkgevers niet gewend zijn om te investeren in (intersectorale) arbeidsmobiliteit. Nu er reorganisaties plaatsvinden, durven werknemers hun loopbaan niet ter sprake brengen uit angst voor ontslag. In de regio Amsterdam is de mate van werkgelegenheid relatief gunstig. Hier is het niet zozeer de angst voor werkloosheid, maar vooral de verkoking van opleidingsfondsen die een financiële drempel opwerpt voor werknemers om zich om te scholen voor werk in een ander sector. Tot slot ervaren de respondenten in Amsterdam dat de regionale beroepsbevolking zich niet altijd bewust is van de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en van de eigen rol hierin. Hierdoor zal de beroepsbevolking minder snel zelf de regie nemen om aan hun duurzame inzetbaarheid te werken. In beide onderzochte cases vormen het niet kunnen aantonen van opgedane competenties en een gebrek aan tijdsinvestering in mobiliteitsbeleid bij werkgevers een belemmering voor intersectorale arbeidsmobiliteit. Deze laatste factor is ook erkend door de respondenten in de regio's Groningen en Zuidoost-Brabant.

Ten tweede is gekeken naar de beleidsinstrumenten die in beide cases zijn ingezet (cluster 2). Overeenkomst is dat de onderzochte sectorplannen van de sector Woondiensten en de regio's Amsterdam, Groningen en Zuidoost-Brabant allen scholing en EVC-trajecten als middelen zien om meer intersectorale arbeidsmobiliteit te bereiken. Deze instrumenten helpen werknemers bij het aantonen van opgedane competenties. Verder zijn er qua ingezette beleidsinstrumenten vooral verschillen te benoemen, doordat de sectorplannen allen een ander hoofddoel hebben. In de sector Woondiensten heeft het sectorplan enkel ten doel om de (inter)sectorale arbeidsmobiliteit te bevorderen. Dit wil men doen door middel van scholing, vwnw-trajecten, versterking van het

mobilitieitsbeleid en de inzet van regionale projectleiders. Door werknemers en werkgevers ervaring op te laten doen met mobiliteit, proberen de instrumenten uit het sectorplan om "in stapjes" een mobiliteitscultuur te bereiken. Vanwege het regionale karakter van de arbeidsmarkt, vindt de uitvoering van het landelijke sectorplan *Woningcorporaties* vooral plaats op regionaal niveau. Het sectorplan van de regio Amsterdam kent per definitie een regionale focus. Het hoofddoel van het sectorplan van de regio Amsterdam is het wegwerken, en op de lange termijn voorkomen, van tekorten op de arbeidsmarkt. Om dit te bereiken is onder andere ingezet op scholing van werknemers en werkzoekenden. De nadruk in het sectorplan ligt echter op het opleiden van jongeren binnen een bepaalde sector, in plaats van op omscholing van werknemers. De vraag vanuit werkgevers vormt de basis van de instrumenten. Net als in de regio Eindhoven, acht men kans op succes groter wanneer beleidsinstrumenten gebaseerd zijn op het vervullen van openstaande vacatures. De instrumenten in de regio Amsterdam zijn als gevolg van de vraaggestuurde aanpak niet gericht op de werkgevers zelf. Dit terwijl de tijdsinvestering door werkgevers als belemmering voor intersectorale arbeidsmobiliteit wordt genoemd in het eerste cluster factoren. Tot slot heeft het governance netwerk in de regio Amsterdam ervoor gekozen om een deel van het beschikbare geld te besteden aan evaluatie van de maatregelen. De evaluatie in de regio Amsterdam hebben, net als de regionale projectleiders in de sector Woondiensten, niet zo zozeer arbeidsmobiliteit als doel. Beide instrumenten zijn te zien als instrumenten die gericht zijn op de sturing van het governance netwerk. In de regio's Groningen en Zuidoost-Brabant vormden sturingsinstrumenten geen onderdeel van het sectorplan.

Het laatste cluster factoren beschrijft de samenwerking binnen de governance netwerken. In zowel de sector Woondiensten, als in de drie regio's kwam vertrouwen naar voren als een belangrijke voorwaarde voor succes. In het governance netwerk van de sector Woondiensten bestaat veel doelconsensus over de te nemen maatregelen en de samenwerking kan als relatief goed worden getypeerd. Door hun geschiedenis van samenwerken is in de loop der tijd vertrouwen opgebouwd. De huidige noodzaak tot krimp zorgt dat het relatief kleine aantal deelnemers van het netwerk het eens is over het belang van intersectorale arbeidsmobiliteit. Deze gezamenlijke doelconsensus vergroot ook weer het onderling vertrouwen tussen de partijen. Wel is er in de sector weinig sprake van intersectorale samenwerking, omdat er nog geen vertrouwensrelatie is opgebouwd met partijen buiten de sector. Het doel is om hier via de regionale samenwerkingsverbanden te werken, omdat arbeidsmobiliteit voornamelijk regionaal plaatsvindt en het bieden van maatwerk op dit niveau eenvoudiger is. Men probeert eerst het onderlinge contact tussen woningcorporaties op te bouwen, om vervolgens contact met andere werkgevers in de regio te kunnen maken. In de regio Amsterdam wordt wel tussen diverse partijen samengewerkt. Door op regionaal niveau samen te werken, wil men proberen om financiële middelen doelmatig in te zetten en zo de financiële drempels voor omscholing te verlagen. De samenwerking heeft inderdaad geleid tot diverse scholingsprojecten. Een intersectorale, in plaats van sectorale, inzet van financiële middelen blijkt echter lastig te bewerkstelligen. Dit is te verklaren doordat het governance netwerk van het sectorplan van de regio Amsterdam een groter en meer divers aantal deelnemers kent. Hierdoor zijn er meer belangen in het spel en dit verkleint de mate van doelconsensus in het governance. Daarbij kent het netwerk een relatief korte samenwerking waardoor het vertrouwen tussen partijen nog moet worden opgebouwd. Het belang van een geschiedenis van samenwerken als succesfactor wordt bevestigd door de respondenten in de regio's Groningen en Zuidoost-Brabant. Het hanteren van *evidence-based* benadering helpt om draagvlak te creëren voor te nemen en genomen maatregelen in de regio

Amsterdam. Ook de voorzitter van de AEB heeft een belangrijke rol bij het creëren van doelconsensus door actief de gemene deler te benadrukken.

Concluderend blijkt dat, hoewel de samenstelling van de governance netwerken en de beleidsinstrumenten in beide cases verschillen, er in beide gevallen is gekozen om landelijk (sectoraal) geld op regionaal niveau in te zetten. In de sector Woondiensten is dit bewerkstelligd door op regionaal niveau sectorale samenwerkingsverbanden te creëren en in de regio Amsterdam zijn er sectorale scholingsprojecten opgezet. Beiden cases zien de regio als een plek waar partijen zich moeten inspannen om intersectorale arbeidsmobiliteit te bereiken. In de sector Woondiensten heeft het sectorplan geleid tot diverse instrumenten om werknemers en werkgevers te laten wennen aan de nieuwe noodzaak van intersectorale arbeidsmobiliteit. Wel zijn er nog weinig contacten gelegd met partijen buiten de sector, terwijl bij het complexe vraagstuk van intersectorale arbeidsmobiliteit meerdere actoren een rol spelen. In de regio Amsterdam is het eerste contact tussen sectoren al gelegd, maar nog niet genoeg vertrouwen opgebouwd dat partijen hun individuele middelen willen inzetten voor het gezamenlijke doel van intersectorale omscholing. De gekozen beleidsinstrumenten zijn hierdoor nog relatief sectoraal. De overheid heeft met de sectorplannen een betere samenwerking tussen de partijen die betrokken zijn bij een goed functionerende arbeidsmarkt ten doel, maar dit blijkt niet binnen de looptijd van tweeënhalf jaar te bewerkstelligen. Regionaal samenwerken aan intersectorale arbeidsmobiliteit verloopt in kleine stappen.

5.2 Discussie

Hoewel het onderzoek met zorgvuldigheid is uitgevoerd, zijn er een aantal beperkingen te noemen. Ten eerste zijn de uitkomsten van dit onderzoek als gevolg van het relatief kleine aantal ondervraagden niet generaliseerbaar naar andere eenheden. Wel draagt het huidige onderzoek bij aan de bevestiging en uitbreiding van de huidig beschikbare theorie omtrent arbeidsmobiliteit en governance netwerken. Volgens de literatuur komt intersectorale arbeidsmobiliteit op het moment relatief weinig voor als gevolg van de verschillende arbeidsvoorwaarden tussen sectoren. Deze drempel is bevestigd in beide cases. Verder blijkt dat niet alleen praktische belemmeringen, maar ook een gebrek aan bewustzijn en inzet bij werkgevers en werknemers over het belang van arbeidsmobiliteit een negatieve invloed heeft op intersectorale arbeidsmobiliteit. Tot slot blijkt dat een goede samenwerking binnen een governance netwerk van belang is om gezamenlijk middelen ten behoeve van intersectorale arbeidsmobiliteit in te zetten. Deze bevinding bevestigt de visie binnen de strategische benadering van beleid. De literatuur over beleidsinstrumenten ten behoeve van arbeidsmobiliteit dient daarom meer aandacht te besteden aan de relatie tussen de samenwerking in governance netwerken en intersectorale arbeidsmobiliteit.

Een tweede beperking van huidig onderzoek is dat een belangrijke doelgroep, namelijk de werknemers zelf, in dit onderzoek niet zijn bevraagd. Het feit dat de overheid taken teruggeeft aan de maatschappij, geeft werknemers meer verantwoordelijkheid bij het oplossen van het vraagstuk intersectorale arbeidsmobiliteit. Een aantal invloedsfactoren kunnen hierdoor over het hoofd zijn gezien. De respondenten in dit onderzoek konden bijvoorbeeld niet oordelen over de invloed van de persoonlijke situatie of secundaire arbeidsvoorwaarden op intersectorale arbeidsmobiliteit. Vervolgonderzoek kan werknemers bevragen over hun ervaring met intersectorale arbeidsmobiliteit. De verwachting is dat dit in met name voor regionale governance netwerken relevante nieuwe informatie zal oplevert. De doelgroep van regionale sectorplannen is namelijk meer divers. Hierdoor zijn er mogelijk minder generaliserende uitspraken gedaan door de respondenten in Amsterdam over de factoren die werknemers belemmeren dan wel stimuleren bij intersectorale arbeidsmobiliteit. Dat

er in de sector Woondiensten meer belemmerende factoren zijn gevonden, wil niet zeggen dat deze belemmeringen geen rol spelen in regio's.

Tot slot heeft het huidige onderzoek geen causale verbanden kunnen aantonen als gevolg van het kwalitatieve karakter van het huidige onderzoek. Kwalitatief onderzoek kan inzicht geven in welke factoren een rol spelen bij intersectorale arbeidsmobiliteit, maar is niet geschikt voor het achterhalen van de mate van invloed van deze factoren. Op basis van de verkenning in het huidige onderzoek is kwantitatief vervolgonderzoek aan te bevelen om de invloed van de gevonden factoren op de mate van intersectorale arbeidsmobiliteit te meten.

Ondanks haar beperkingen heeft huidig onderzoek inzicht gegeven in de succesfactoren en belemmeringen die de sector Woondiensten en de regio Amsterdam tot nu toe ervaren en hoe beide governance netwerken regionaal samenwerken aan intersectorale arbeidsmobiliteit.

6. Aanbevelingen

Op basis van de inzichten uit dit onderzoek kunnen een aantal aanbevelingen worden gedaan om de intersectorale arbeidsmobiliteit verder te stimuleren. Met hun kennis over loopbaaninstrumenten en publiek-private samenwerkingen kunnen James en Birch Consultants een rol spelen bij deze aanbevelingen.

➤ *Arbeidsmobiliteit als onderwerp van gesprek*

Om meer arbeidsmobiliteit in de sector Woondiensten te bereiken moet het investeren in duurzame inzetbaarheid in het beleid en de cultuur van organisaties verweven zitten. Door in de cao op te nemen dat het onderwerp duurzame inzetbaarheid een verplicht onderwerp is tijdens functioneringsgesprekken, blijft arbeidsmobiliteit geen onbesproken onderwerp.

➤ *Werkzekerheid als primair doel en gemene deler*

Om de mate van doelconsensus binnen een governance netwerk te vergroten, is het van belang een gezamenlijke drijfveer te vinden. Het advies is om niet enkel de doelmatige inzet van middelen, maar ook het creëren van werkzekerheid tot gezamenlijk doel te maken. Werkzekerheid is zowel in het belang van werknemers als werkgevers. Het afzetten van de kosten van sociale plannen tegenover de kosten van scholing en het in beeld brengen van het regionale karakter van de arbeidsmarkt, helpt partijen overtuigd te raken van het gezamenlijke belang.

➤ *Vergroten van bewustzijn over arbeidsmarktkansen*

Werknemers nemen geen initiatief om te werken aan hun duurzame inzetbaarheid wanneer zij zich niet bewust zijn van de noodzaak hiervan. Zowel de sociale partners als de (regionale) overheid kunnen via reclamecampagnes inzichtelijk maken welk effect arbeidsmarktontwikkelingen hebben op de loopbaan van werknemers.

➤ *Werkgevers ondersteunen bij het faciliteren van duurzame inzetbaarheid*

Werknemers maken uiteindelijk de overstap naar een andere baan, maar werkgevers hebben hierbij een faciliterende rol. Om organisaties met een kleine HR-afdeling te ontlasten, kan een tussenpartij worden ingeschakeld om de duurzame inzetbaarheid binnen de organisatie te stimuleren. Deze externe partij houdt het onderwerp op de agenda, is op de hoogte van arbeidsmarktontwikkelingen en beschikbare regelingen op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Tot slot biedt een externe, en dus onafhankelijke, partij de veiligheid voor werknemers om hun loopbaan ter sprake te brengen tijdens economische onzekere tijden. James kan hier als loopbaanbegeleider een rol vervullen.

➤ *Vertrouwen opbouwen*

Vertrouwen is een voorwaarde voor een effectieve en duurzame samenwerking. Het opbouwen van vertrouwen heeft echter tijd nodig. Aanbeveling aan de overheid is daarom een langere looptijd te hanteren bij regelingen die gericht zijn op het versterken van samenwerking.

Literatuur

- Allison, G. T., & Zelikow, P. (1999). *Essence of decision: Explaining the Cuban missile crisis*. New York: Addison Wesley Longman.
- Amsterdam Economic Board (2014). *Boardprogramma Human Capital: Werk maken van talent*. Amsterdam: Auteur.
- Bekker, S, Ester, P. & Wilthagen, T. (2005). *Jong en oud op de arbeidsmarkt: Generaties, transities en levensloop*. Den Haag: Reed Business Information.
- Beer, P. (2013). Een nieuwe richting voor het poldermodel. *Socialisme en Democratie*, 70(2), 24-29.
- Beer, P. de, Gestel, N. van, Meer, M. van der (2009). *Het hervormingsmoeras van de verzorgingsstaat: Veranderingen in de organisatie van de sociale zekerheid*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Bevir, M. (2013). *Governance: A very short introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Binnema, H. A. (2014). Terugtrekken of opzij stappen: Beleidsadviezen over minder overheid en meer samenleving. *Bestuurskunde*, 23(3), pp. 47-55.
- Boeije, H. R. (2010). *Analysis in qualitative research*. London: Sage.
- Borghouts, I., Eck, S. van, Gestel, N. van, Groot, M. de, & Visscher, K. (2012). *Evaluatie experiment van werk naar werk*. Utrecht: Capgemini Consulting.
- Borghouts-van de Pas, I. (2012). *Securing job-to-job transitions in the labour market: A comparative study of employment security systems in European countries*. Nijmegen: Wolf Legal Publishers.
- Borghouts-van de Pas, I. (2016). Werkloosheidspreventie in Nederland. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 32(3), pp. 284-302.
- Boutellier, H., Huygen, A., & Nederland, T. (2009). *Governance in de Wmo: Theorie en praktijk van vernieuwende governance modellen*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.
- Bovens, M. A. P., Hart, P. 't, & Twist, M. J. W. van (2012). *Openbaar bestuur: Beleid, organisatie en politiek*. Deventer: Wolters Kluwer.
- Bressers, H., & Kuks, S. (2001). Governance patronen als verbreding van het beleidsbegrip. *Beleidswetenschap*, 15(1), pp. 76-104.
- Bruijn, T. J. N. M. de (2003). *Samenwerken in beleidsnetwerken*. In: A. Hoogerwerf & M. Herweijer (Eds.), *Overheidsbeleid: Een inleiding in de beleidswetenschap* (pp. 329-350). Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Buuren, J. A. van, & Hutjes, J. M. (1992). *De gevalsstudie: strategie van kwalitatief onderzoek*. Meppel: Boom.
- Chkalova, K., Goudswaard, A., Sanders, J., & Smits, W. (2015). *Dynamiek op de Nederlandse arbeidsmarkt: De focus op flexibilisering*. Den Haag: Centraal Bureau voor de statistiek.
- Christensen, T., & Laegreid, P. (2012). Governance and administrative reforms. In D. Levi-Faur (Ed.), *The Oxford Handbook of Governance* (pp. 255-267). Oxford: Oxford University Press.
- Donker Van Heel, P., Groenendijk, R., Kogel, M. de, Siegert, J., Singer, E. & Velden, J. van (2008). *Hoe werken sectorfondsen?* Den Haag: Ministerie SZW & Raad voor Werk en Inkomen.
- Dosker, R., Heyma, A., Prins, J., Risseeuw, P., Theeuwes, J., & Volkerink, M. (2012). *De toekomst van de arbeidsmarkt in de Metropoolregio Amsterdam tot 2016*. Amsterdam: SEO Economisch Onderzoek.

- Duin, C. van, Huisman, C., Jong, A. de, & Stoeldraaijer, L. (2013). *Regionale prognose 2013-2040: Vier grote gemeenten blijven sterke bevolkingstrekkers*. Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving.
- Edelenbos, J., Klijn, E. H., & Steijn, B. (2010). *Steering for broad social outcomes in governance networks: The effects of participation and network management*. Rotterdam: Erasmus University Rotterdam.
- Ester, P., Muffels, R., Ours, J. van, Schippers, J. & Wilthagen, T. (2004). *De transitionele arbeidsmarkt: Naar een nieuwe sociale en economische dynamiek*. Tilburg: OSA.
- Evers, G. H. M., Berg, H. van den, Borghouts-van de Pas, I., & Wilthagen, A. C. J. M. (2004). *Best practices in de WW-preventie*. Tilburg: OSA.
- Factsheet op weg naar werkzekerheid Zuidoost-Brabant (2016). *Factsheet sectorplan op weg naar werkzekerheid Zuidoost-Brabant: versie 20 mei, 2016*. Verkregen op 22 mei, 2016, via <https://www.agentschapszw.nl/subsidies-en-regelingen/c/cofinanciering-van-sectorplannen/inhoud/over-cofinanciering-van-sectorplannen/factsheets-cofinanciering-sectorplannen>.
- Factsheet sectorplan Groningen (2015). *Factsheet Groningen: versie 20 februari, 2015*. Verkregen op 16 april, 2016 via <https://www.agentschapszw.nl/subsidies-en-regelingen/c/cofinanciering-van-sectorplannen/inhoud/over-cofinanciering-van-sectorplannen/factsheets-cofinanciering-sectorplannen>.
- Factsheet sectorplan Woningcorporaties (2014). *Factsheet sectorplan Woningcorporatie: versie 17 december, 2014*. Verkregen op 16 april, 2016, via <https://www.agentschapszw.nl/subsidies-en-regelingen/c/cofinanciering-van-sectorplannen/inhoud/over-cofinanciering-van-sectorplannen/factsheets-cofinanciering-sectorplannen>.
- Fermin, B., Graaf-Zijl, M. de, Groot, I., Hop, P., Kok, L., Ooms, D., & Zwinkels, W. (2008). *De lange weg naar werk: Beleid voor langdurig uitkeringsgerechtigden in de WW en de WWB*. Den Haag: Raad voor Werk en Inkomen.
- Friedman, T. F. (2009). *De aarde is plat: Ontdekkingsreis door een geglobaliseerde wereld 3.0*. Amsterdam: Nieuw Amsterdam.
- Gratton, L. (2011). *De werkrevolutie*. Utrecht: Spectrum.
- Hajer, M. A., & Laurent, C., & Tatenhove, J. P. M. van (2004). *Nieuwe vormen van governance: Een essay over nieuwe vormen van bestuur*. Bilthoven: RIVM.
- Heuvel, J. H. J. van den (2012). *Beleidsinstrumentatie: Sturingsinstrumenten voor het overheidsbeleid*. Utrecht: Lemma.
- Hoogerwerf, A., & Herweijer, M. (2003). *Overheidsbeleid: Een inleiding in de beleidswetenschap*. Alphen aan de Rijn: Kluwer.
- Kenis, P. N., & Provan, K. G. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), pp. 229-252.
- Klijn, E. H. (2010). Vertrouwen in bestuurlijke netwerken: Zoeken naar de voorwaarden voor innovatieve oplossingen en uitkomsten. In S. Majoor (Ed.), *Voorbij de beheersing? Bijdrage aan de stadsontwikkeling in Amsterdam* (pp. 18-24). Amsterdam: Project Management Bureau.
- Klijn, E. H. (2012). New public management and governance: A comparison. In D. Levi-Faur (Ed.), *The Oxford Handbook of Governance* (pp. 201-214). Oxford: Oxford University Press.
- Levi-Faur, D. (2005). The Global Diffusion of Regulatory Capitalism. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 598 (1), pp. 12-32.

- Levi-Faur, D. (2012). From “big government” to “big governance”? In D. Levi-Faur (Ed.), *The Oxford Handbook of Governance* (pp. 3-18). Oxford: Oxford University Press.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2016a). *Wat is een cao?* Verkregen op 3 april 2016, via <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/arbeidsovereenkomst-en-cao/vraag-en-antwoord/wat-is-een-cao>.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2016b). *Overzicht aanvraagcriteria sectorplannen*. Verkregen op 15 maart, 2016 via <https://www.agentschapszw.nl/subsidies-en-regelingen/c/cofinanciering-van-sectorplannen/inhoud/overzicht-aanvraagcriteria>.
- Nederlandse Organisatie voor toegepast-natuurwetenschappelijk onderzoek (2010). *Werk maken van VWNW mobiliteit*. Hoofddorp: Auteur.
- Nederlandse Organisatie voor toegepast-natuurwetenschappelijk onderzoek (2014). *Arbeidsmarktverkenning Woningcorporaties*. Hoofddorp: Auteur.
- Neuman, W. L. (2012). *Understanding Research*. Boston: Pearson Education.
- Nederlandse Omroep Stichting (2016). ‘*Zorgwekkend tekort aan hoopopgeleide verpleegkundigen*’. Verkregen op 6 oktober 2016, via <http://nos.nl/artikel/2093255-zorgwekkend-tekort-aan-hoogopgeleide-verpleegkundigen.html>.
- Plochg, T., & Zwieter, M. C. B. van (2007). Kwalitatief onderzoek. In T. Plochg, R.E. Juttman, N.S. Klazinga & J.P. Mackenbach (Eds.), *Handboek gezondheidszorgonderzoek* (pp. 77-93). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Schneider, V. (2012). Governance and complexity. In D. Levi-Faur (Ed.), *The Oxford Handbook of Governance* (pp. 129-142). Oxford: Oxford University Press.
- Sociaal en Cultureel Planbureau (2012). *Een beroep op de burger: Minder verzorgingsstaat, meer eigen verantwoordelijkheid? Sociaal en Cultureel Rapport 2012*. Den Haag: Auteur.
- Sociaal-Economische Raad (2011). *Werk maken van baan-baanmobiliteit*. Den Haag: Auteur.
- Sociaal en Cultureel Planbureau (2014). *Aanbod van arbeid 2014*. Den Haag: Auteur.
- Sociaal en Cultureel Planbureau (2015). *Vraag naar arbeid 2015*. Den Haag: Auteur.
- Sociaal en Cultureel Planbureau (2016). *Arbeidsmobiliteit in goede banen*. Den Haag: Auteur.
- Sectorplan Metropoolregio Amsterdam (2014). Verkregen op 21 februari, 2016 via <http://www.stvda.nl/nl/actieteam-crisisbestrijding/goedgekeurde-sectorplannen/sectorplan-metropoolregio-amsterdam.aspx>.
- Sectorplan Woningcorporaties (2014). Verkregen op 21 februari, 2016 via <http://www.stvda.nl/nl/actieteam-crisisbestrijding/goedgekeurde-sectorplannen/sectorplan-woningcorporaties.aspx>.
- Sectorplan Woningcorporaties Plan van Aanpak [SWPVA] (2014). *Sectorplan Woningcorporaties: Samen werken aan de toekomst van woningcorporaties en medewerkers, door mobiliteit*.
- Steurer, R. (2013). Disentangling governance: A synoptic view of regulation by government, business, and civil society. *Policy Sciences*, 46(4), pp. 387-410.
- Staatscourant (2014a). Regeling van de Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid van 2 juli 2014, nr. 270. Verkregen op 27 april, 2017 via <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/stb-2014-270.html#d16e3876>.
- Staatscourant (2014b). Regeling van de Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid van 28 november 2014, nr. 34749. Verkregen op 20 februari, 2016 via <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/stcrt-2014-34749.html>.
- Stichting van de Arbeid (2013). *Perspectief voor een sociaal én ondernemend land: uit de crisis, met goed werk, op weg naar 2020: Verantwoordelijkheid nemen én dragen, kansen creëren én*

- benutten. Verkregen op 20 februari, 2016 via <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2013/04/11/bijlage-perspectief-voor-een-sociaal-en-ondernemend-land-uit-de-crisis-met-goed-werk-op-weg-naar-2020-stichting-van-de-arbeid>.
- Swanborn, P. G. (1994). Het ontwerpen van case-studies: Enkele keuzen. *Mens en maatschappij*, 69(3), pp. 322-335.
- Swanborn, P. G. (2013). *Case-study's: Wat, wanneer en hoe?* Amsterdam/Meppel: Boom.
- TIER UvA (2016). *Onderwijs- en arbeidsmarktmonitor*. Verkregen op 8 november 2016, via <https://www.amsterdameconomicboard.com/publications/onderwijs-en-arbeidsmarktmonitor-2016>.
- Torfining, J. (2012). Governance networks. In D. Levi-Faur (Ed.), *The Oxford Handbook of Governance* (pp. 99-112). Oxford: Oxford University Press.
- Tros, F., & Wilthagen, T. (2004). The concept of 'flexicurity': A new approach to regulating employment and labour markets. *Transfer: European Review of labour and research*, 10(2), pp. 166-186.
- Tweede Kamer der Staten-Generaal 2012–2013, 33 566, nr. 15.
- Tweede Kamer der Staten-Generaal 2014–2015, 33 566, nr. 71.
- Tweede Kamer der Staten-Generaal 2015–2016, 33 566, nr. 84.
- Tweede Kamer der Staten-Generaal 2015–2016, 30 012, nr. 70.
- Tsebelis, G. (1995). Decision-Making in political systems: Veto players in presidentialism, parliamentarism, multicameralism, and multipartyism. *British Journal of Political Science*, 25(3), pp. 289-325.
- Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (2015). *Technische en ICT-beroepen: Arbeidsmarktbeschrijving*. Amsterdam: UWV Afdeling Arbeidsmarktinformatie.
- Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (2016). *Arbeidsmarktprognose 2016-2017*. Amsterdam: UWV Afdeling Arbeidsmarktinformatie.
- Wilthagen, A. C. J. M. (2007). *Heden, verleden en toekomst van de arbeidsovereenkomst: Het flexicurity-perspectief*. Justitie/SZW/SER-symposium.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2007). *Investeren in werkzekerheid*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2013). *Naar een lerende economie: Investeren in het verdienvermogen van Nederland*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Yin, R. K. (2008). *Case study research: Design and methods*. London: Sage.

Bijlagen

Bijlage I: Lijst met onderzochte documenten

Documenten sector Woondiensten

ACE (2017). *Hoe werkt het?* Verkregen op 19 april, 2016 via <https://acenetwerk.nl/ace/hoe-werkt-het>.

CAO Woondiensten 2014-2016 (2015). Verkregen op 8 april, 2016 via <https://www.aedes.nl/artikelen/bedrijfsvoering/arbeidsvoorwaarden/cao-onderhandelingen/tekst-cao-woondiensten-2014-2016-online-beschikbaar.html>.

Factsheet sectorplan Woningcorporaties (2014). Verkregen op 16 april, 2016, via <https://www.agentschapszw.nl/subsidies-en-regelingen/c/cofinanciering-van-sectorplannen/inhoud/over-cofinanciering-van-sectorplannen/factsheets-cofinanciering-sectorplannen>.

FLOW (z.j.). *Een kennismaking met FLOW*.

FLOW Nieuwsbrief (2015, januari). Nieuwsbrief januari 2015: Sectorplan werkgelegenheid woningcorporaties van start.

FLOW (2017). *Sectorplan*. Verkregen op 8 april, 2016 via <https://www.flowweb.nl/subsidies/sectorplan>.

Noorderlink (2017). *Over Noorderlink*. Verkregen op 19 april, 2016 via <https://noorderlink.nl/over-noorderlink>

Samenwerk@Corporatie (2015). Projectplan samenwerkingsverband Stedendriehoek 2015-2016: Samenwerken aan kansen.

Schakel B.V. (2017). *Over Schakel B.V.*. Verkregen op 19 april, 2016 via <http://www.schakelbv.com/overschakel.html>

Sectorplan Woningcorporaties (2014). Verkregen op 21 februari, 2016 via <http://www.stvda.nl/nl/actieteam-crisisbestrijding/goedgekeurde-sectorplannen/sectorplan-woningcorporaties.aspx>.

Sectorplan Woningcorporaties Plan van Aanpak (2014). *Sectorplan Woningcorporaties: Samen werken aan de toekomst van woningcorporaties en medewerkers, door mobiliteit*.

Documenten regio Amsterdam

Amsterdam Economic Board (2014a). *Boardprogramma Human Capital: Werk maken van talent*. Amsterdam: Auteur.

Amsterdam Economic Board (2014b). *Boardprogramma Human Capital: Plan van aanpak*. Amsterdam: Auteur.

Amsterdam Economic Board (2016). *House of Skills*. Verkregen op 16 december, 2016 via <https://www.amsterdameconomicboard.com/projecten/house-of-skills>.

Sectorplan Metropoolregio Amsterdam (2014). Verkregen op 21 februari, 2016 via <http://www.stvda.nl/nl/actieteam-crisisbestrijding/goedgekeurde-sectorplannen/sectorplan-metropoolregio-amsterdam.aspx>.

Factsheet sectorplan Amsterdam Economic Board (2014). Verkregen op 16 april, 2016, via <https://www.agentschapszw.nl/subsidies-en-regelingen/c/cofinanciering-van-sectorplannen/inhoud/over-cofinanciering-van-sectorplannen/factsheets-cofinanciering-sectorplannen>.

TIER UvA (2016). *Onderwijs- en arbeidsmarktmonitor*. Verkregen op 8 november 2016, via <https://www.amsterdameconomicboard.com/publications/onderwijs-en-arbeidsmarktmonitor-2016>.

Documenten regio Groningen

Factsheet sectorplan Groningen (2015). Verkregen op 16 april, 2016 via <https://www.agentschapszw.nl/subsidies-en-regelingen/c/cofinanciering-van-sectorplannen/inhoud/over-cofinanciering-van-sectorplannen/factsheets-cofinanciering-sectorplannen>.
Sectorplan *Groningen op Voorsprong* (2014). Verkregen op 14 april, via <http://www.stvda.nl/nl/actieteam-crisisbestrijding/goedgekeurde-sectorplannen/sectorplan-provincie-groningen.aspx>.

Documenten regio Zuidoost-Brabant

Factsheet sectorplan *Op weg naar werkzekerheid Zuidoost-Brabant* (2016). Verkregen op 28 mei, 2016, via <https://www.agentschapszw.nl/subsidies-en-regelingen/c/cofinanciering-van-sectorplannen/inhoud/over-cofinanciering-van-sectorplannen/factsheets-cofinanciering-sectorplannen>.
Stichting Werkgevers Zuidoost-Brabant (2015). *Op weg naar werkzekerheid: Arbeidsmarktprogramma 2015-2020 incl. sectorplan 2015-2017 Zuidoost-Brabant*.

Bijlage II: Topiclist interviews

1. Introductie

- Introductie/doelstelling onderzoek.
- Afspraken m.b.t. duur van het interview, anonimiteit en toestemming voor opname.

2. Invloedsfactoren intersectorale arbeidsmobiliteit

- In hoeverre vindt intersectorale arbeidsmobiliteit plaats binnen de regio/sector?
- In hoeverre is er behoefte aan het bevorderen van (intersectorale) arbeidsmobiliteit binnen de regio/sector?
- Welke factoren stimuleren of beperken de mate van intersectorale arbeidsmobiliteit binnen de regio/sector?

(Economie; persoonlijke kenmerken; arbeidsvoorwaarden; informatie arbeidsmarkt; scholing; overdraagbaarheid van competenties.)

3. Instrumenten sectorplan t.b.v. intersectorale arbeidsmobiliteit

- Welke instrumenten t.b.v. intersectorale arbeidsmobiliteit worden ingezet binnen het sectorplan?
- Hebben er zich nog wijzigingen plaatsgevonden na het indienen van het sectorplan?
- Waarom is voor deze instrumenten gekozen?
- Hoe is de afname van deze instrumenten?
- Welk van deze instrumenten zijn het meest succesvol/belovend en welke niet binnen de regio/sector?

4. Onderlinge samenwerking governance netwerk sectorplan

Aantal deelnemers

- Hoe is de samenwerking binnen het sectorplan georganiseerd?
 - aantal deelnemer(stuurgroep; uitvoering; overig);
 - type deelnemers (sectoraal; regionaal).

Mate van doelconsensus

- In welke mate draagt het sectorplan bij aan de doelstellingen van uw organisatie?
- Wat is het doel van de samenwerking binnen het sectorplan?
- In welke mate is er volgens u sprake van een gezamenlijk doel?
- In hoeverre ervaart u een verschil in belangen tussen de partners in het sectorplan?

Mate van vertrouwen

- Hoe ervaart u de samenwerking met de partners uit het sectorplan?
- Hoe lang wordt er al met de partners uit het sectorplan samengewerkt?
- Hoe verloopt de besluitvorming met betrekking tot het sectorplan?
- In hoeverre worden hulpbronnen (informatie, geld, middelen) met elkaar gedeeld?
- In hoeverre denkt u na afloop van het sectorplan nog samen te werken met de partners uit het sectorplan?

5. Afsluiting

- Ruimte voor aanvullende opmerkingen.
- Dank en afspraken m.b.t. terugkoppeling en delen van resultaten.

Bijlage III: Codeboom

I. Invloedsfactoren intersectorale arbeidsmobiliteit	Arbeidsvoorwaarden	Salaris, pensioen, voorzieningen
	Vertaalbaarheid van competenties	(gebrek aan) kwalificaties
	Economische conjunctuur/angst	Werkgelegenheid, angst
	Bewustzijn werknemer	Motivatie, kennis over arbeidsmarktontwikkelingen
	Inzet werkgever	Bewustzijn Tijdsinvestering
	Werkwijze sector	
	Financiële mogelijkheid scholing (O&O-fonds)	Bedrijfsspecifieke scholing Algemene scholing Omscholing
II. Ingezette beleidsinstrumenten	Doel	Arbeidsmobiliteit bevorderen
		Arbeidsmarkttekorten opvullen
	Doelgroep	Werknemers
		Werklozen
		Werkgevers/leidinggevenden
		Jongeren
	Instrumenten	Algemene scholing
		Functiespecifieke scholing
		EVC-trajecten
		Mobiliteitsbeleid
VWNW-trajecten		
Overig		
III. Samenwerking governance netwerk	Deelnemers	Aantal deelnemers
		Type deelnemers
	Vertrouwen	Geschiedenis van samenwerken
		Besluitvormingsprocedure
		Voorzitter/aanjager
	Doelconsensus	Voortzetting samenwerking
		Gezamenlijk belang Individuele belangen