



Adviesrapport

GOVERNANCE ACTIEPLAN GROENE EN DIGITALE BANEN

**IN OPDRACHT VAN
HET MINISTERIE VAN ECONOMISCHE ZAKEN EN KLIMAAT**

AUTEURS: LARS DAMEN MSC, DR. LUUK HAMMECHER & JORCHO VAN VLIJMEN PHD

30 OKTOBER 2023



COLOFON

In opdracht van het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat bracht Wise up Consultancy advies uit voor de governance voor het Actieplan Groene en Digitale Banen. Vanuit het ministerie is de opdracht begeleid door een commissie bestaande uit J.H. de Bruin (Min EZK), H. Boutaibi (Min EZK), J.E. Abma (Min EZK), R. Tuller (Min EZK), F. Maaskant (Min OCW) en J.W. Siebenga (Min OCW).

In totaal zijn er 22 interviews afgenomen met 40 stakeholders die landelijk en regionaal actief zijn en vertegenwoordiger zijn uit het onderwijs, bedrijfsleven en de overheid. Daarnaast is er een werksessie georganiseerd waar 32 stakeholders aan hebben deelgenomen en input hebben gegeven op de governance.

Wij willen zowel de stakeholders als de begeleidingscommissie bedanken voor hun inhoudelijke bijdrage en ondersteuning in het proces.

Uitgave: "Adviesrapport Governance Actieplan Groene en Digitale Banen", 30 oktober 2023,
Auteurs: Lars Damen MSc, Drs. Luuk Hammecher en Jorcho van Vlijmen PhD.

In opdracht van:



Ministerie van Economische Zaken
en Klimaat

MANAGEMENTSAMENVATTING

Het kabinet heeft 3 februari jl. het Actieplan Groene en Digitale Banen gepresenteerd dat als doel heeft de tekorten aan technische en ICT-medewerkers aan te pakken. Het Actieplan heeft vier pijlers:

Pijler 1: verhogen instroom in bètatechnisch onderwijs

Pijler 2: behoud en vergroten van de instroom in de bètatechnische arbeidsmarkt

Pijler 3: arbeidsproductiviteitsgroei inclusief procesinnovatie

Pijler 4: versterken governance en tegengaan versnippering

In dit rapport wordt advies uitgebracht ten aanzien van de vierde pijler. Het versterken van de governance en tegengaan van versnippering. Governance wordt gezien als de wijze van sturing geven. Versnippering wordt door ons gezien als de aanwezigheid van verschillende overleggen die zich richten op vergelijkbare doelen als het Actieplan.

GEBRUIKTE ONDERZOEKSMETHODEN

Om toe te werken naar één governance is een deskresearch uitgevoerd waarbij ook literatuur over netwerksamenwerking is onderzocht voor het ophalen van bruikbare inzichten. Vervolgens zijn interviews gehouden met 40 stakeholders en is een werksessie gehouden waaraan 32 stakeholders hebben deelgenomen. De inzichten die vanuit deze verschillende bronnen naar voren zijn gekomen hebben geleid tot het uiteindelijke advies.

GOVERNANCE ACTIEPLAN

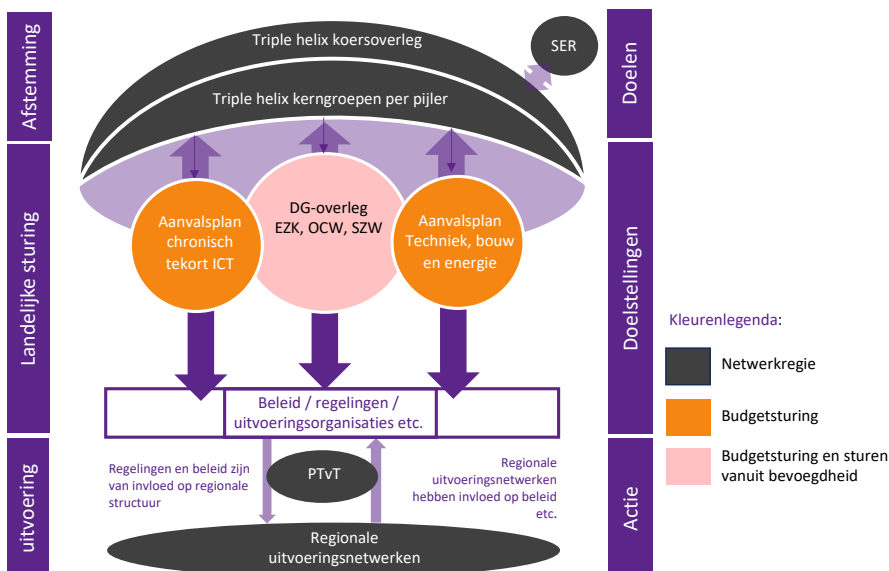
Uit de deskresearch komt naar voren dat op basis van de huidige kaders van het Actieplan sprake is van netwerkregie als vorm van governance. Netwerkregie is een vorm van sturing zonder formele bevoegdheid. De kracht van partners wordt bij netwerkregie gebruikt om doelen te bereiken. In dit advies worden de sterktes van deze governancevorm benadrukt en de zwaktes zoveel mogelijk beperkt. Andere vormen van sturen, namelijk sturing op de uitvoeringscapaciteit en sturing op budgetten zijn aanwezig bij partners maar vallen primair niet binnen de governance van het Actieplan.

Als wordt gekeken naar de beschikbare partners voor het Actieplan vormen de aanvalsplannen vanuit de branches een belangrijke basis. Het Aanvalsplan Arbeidsmarkttekorten Techniek, Bouw en Energie en het Aanvalsplan Chronisch Tekort ICT'ers sluiten inhoudelijk goed aan op de doelen van het Actieplan en dragen direct hieraan bij. De aanvalsplannen hebben een eigen governance om hun doelen te realiseren. Naast de aanvalsplannen zijn er diverse gremia actief die bijdragen aan het Actieplan. Van deze bestaande gremia zijn er tenminste twee met een overlappend doel met het Actieplan, namelijk het Techniekpact en de SER Taakgroep Arbeidsmarkt en Scholing. Om versnippering te voorkomen, is het belangrijk dat het sturen op het tegengaan van arbeidsmarkttekorten in de techniek en ICT gaat plaatsvinden vanuit het Actieplan.

Op hoofdlijnen richt de governance zich op het organiseren van een samenhangende aanpak binnen het Actieplan. In figuur 1 is het governance model weergegeven met de bijhorende sturingsmogelijkheid. Governance vindt in het model plaats op drie niveaus:

- 1. Afstemming vanuit netwerkregie.** Er vindt afstemming plaats tussen de triple helixpartners overheid, onderwijs en bedrijfsleven. Dit gebeurt in het nieuw op te zetten koersoverleg. Daarnaast vindt ook afstemming van de uitvoering plaats op doelstellingsniveau in op te richten Triple helix kerngroepen per pijler. Het koersoverleg wordt geleid door een landelijk aan te stellen boegbeeld. Deze wordt ondersteund door een te benoemen secretaris vanuit het Rijk. De kerngroepen worden elk geleid door een daartoe aangestelde netwerkmanager. Zowel het koersoverleg als de overleggen van de kerngroepen per pijler vinden ten minste drie keer per jaar plaats. Het staat netwerkmanagers vrij extra overleggen in te regelen waar nodig. Dit om geen overdaad aan nieuwe overleggen te organiseren. Daarnaast wordt er gewerkt met een beperkt aantal vaste stakeholders binnen de governance-structuur om de benodigde flexibiliteit in te bouwen en om de sturingsmogelijkheden van de netwerkmanagers te bevorderen.

2. **Landelijke sturing op budgetten en vanuit bevoegdheid.** Sturing van beleid, regelgeving en het oplossen van knelpunten vinden plaats in het DG-overleg tussen de drie betrokken ministeries. Via de aanvalsplannen vindt sturing plaats door de branches. De sturingsmogelijkheden in deze laag zijn geen formele bevoegdheid van het Actieplan.
 Vanuit netwerkregie is het Actieplan afhankelijk van het commitment van de genoemde partners. Om het hoogste ambtelijke commitment af te geven aan het Actieplan en de sturingsmogelijkheden vanuit de ministeries binnen het Actieplan te maximaliseren wordt twee keer per jaar een DG-overleg ingeregeld. Een andere gedeelde verantwoordelijkheid van de netwerkmanagers en ministeries is om te voorkomen dat andere overleggen/ governance structuren ontstaan met vergelijkbare doelen als het Actieplan. Belangrijk is in dat geval dat de ministeries afstemming binnen het Actieplan laten verlopen om op die manier versnippering tegen te gaan.
3. **Uitvoering.** De verbinding met de uitvoering van het Actieplan in- en via de regionale netwerken wordt versterkt door een effectieve ondersteuning en een gerichtheid op duidelijk beleid en regelgeving die worden uitgezet vanuit hierboven genoemde landelijke sturing. Het PTvT (Platform Talent voor Technologie) vervult hierin een sleutelrol en stelt een accounthouder per provincie aan om de governance te ondersteunen. PTvT organiseert in samenwerking met de secretaris een bovenregionaal overleg om de afstemming tussen rijk en regio te versterken.



Figuur 1: Governance actieplan en sturingsvormen

Informatiebijeenkomst

Twee keer per jaar organiseert de secretaris in samenwerking met het boegbeeld en de netwerkmanagers een informatiebijeenkomst om (potentiële) stakeholders breed te informeren.

Ondersteuning governance

De governance moet ondersteund worden vanuit communicatie en monitoring op de doelen en voortgang. De verantwoordelijkheid om dit te faciliteren ligt bij de 3 ministeries (EZK, OCW en SZW) waarbij EZK als coördinerend ministerie in de lead is. Voor de monitoring kunnen bestaande monitoringsinstrumenten als de Techniekpactmonitor en pr-Edict worden doorontwikkeld tot één monitoringsstelsel voor het Actieplan. Input moet komen vanuit de koersoverleg en de kerngroepen.

IMPLEMENTATIEPLAN

De governance zoals ontwikkeld, wordt via een implementatieplan (hoofdstuk 6) ingeregeld volgens een strakke planning met duidelijke deadlines. Dit betekent dat koersoverleg en 3 triple-helix werkgroepen worden ingericht, de secretaris die vanuit het Rijk wordt aangesteld is hiervoor primair verantwoordelijk. Ook worden de diverse rollen van boegbeeld en netwerkmanagers ingevuld zodat de governance kan gaan functioneren. Vanwege het gekozen model van netwerkregie zijn voor de resultaten ook de branches en regio's aan zet om tot resultaat te komen. De kracht van partners wordt gebruikt om de doelen te bereiken.

INHOUD

Hoofdstuk 1: Inleiding	6	Hoofdstuk 4: Werksessie	26
1.1 Inleiding	6	4.1 Inleiding	26
1.2 Centrale vraagstelling	6	4.2 Enquête	26
1.3 Definitie governance, sturing en versnippering	6	4.3 Resultaten groepsessie	27
1.4 Onderzoeksaanpak	7	4.4 Conclusies werksessie	28
1.5 Leeswijzer rapport	8		
Hoofdstuk 2: Deskresearch, analyse bestaande agenda's en overlegstructuren	9	Hoofdstuk 5: Conclusies en aanbevelingen governance	29
2.1 Actieplan Groene en Digitale Banen	9	5.1 Inleiding	29
2.2 Sturingsmogelijkheden van het Actieplan	9	5.2 Conclusies en bouwstenen	29
2.3 Aanvalsplannen en Actieplan Groene en Digitale Banen	10	5.3 Governancestructuur	31
2.4 Analyse gremia/ overlegstructuren	12	5.4 De rollen en verantwoordelijkheden	32
2.5 Gremia met een bredere focus dan het Actieplan Groene en Digitale Banen	12	5.5 Aanbeveling bestaande overleggen	39
2.6 Doelen van gremia met een specifiekere focus	13	5.6 Monitoring	39
2.7 Activiteiten die worden ondernomen	14	5.7 Risico's governance	40
2.8 Stakeholders	15	5.8 Limitatie	41
2.9 Governance en uitvoeringsstructuren	15		
2.10 Conclusies deskresearch	16	Hoofdstuk 6. Implementatie	42
		6.1 Verantwoordelijkheden implementatie	42
Hoofdstuk 3: Interviews	18	6.2 Implementatie 2023 – 2024	42
3.1 Inleiding	18	6.3 Implementatie 2025	47
3.2 Doel van het Actieplan	18	6.4 Competenties netwerkmanagers	47
3.3 Belangrijkste stakeholders	18	6.4 Financiering	48
3.4 Plaats van de eigen organisatie binnen het Actieplan	18		
3.5 Samenhang met andere programma's en samenwerkingsverbanden	19	Bijlagen	49
3.6 Landelijke sturing op Actieplan	20	• Bijlage I: Gremia met Actieplan Groene en Digitale Banen	49
3.7 Regionale sturing op het Actieplan	21	• Bijlage II: Doelen Breder of Specifieker dan Actieplan Groene en Digitale Banen	50
3.8 Financiën	23	• Bijlage III: stakeholder analyse gremia	51
3.9 Ondersteuningsstructuur	23	• Bijlagen IV: Stellingen werksessie	52
3.10 Monitoring	24		
3.11 Conclusies interviews	24	Bibliografie	53

HOOFDSTUK 1: INLEIDING

1.1 INLEIDING

Het kabinet heeft 3 februari 2023 het Actieplan Groene en Digitale Banen gepresenteerd. Dit plan bevat een samenhangend pakket aan maatregelen om de tekorten aan technische en ICT medewerkers aan te pakken.

Deze maatregelen richten zich 1) op het verhogen van de instroom in het onderwijs, 2) het verhogen van de instroom in én het behoud binnen de bètatechnische arbeidsmarkt en 3) op arbeidsproductiviteitsgroei inclusief procesinnovatie.

Een vierde belangrijke component van het plan is de governance, een wijze van inrichten, sturen en monitoren op de ambities van het Actieplan. Het tegengaan van versnippering is een belangrijk doel van de governance. Deze vierde pijler van het Actieplan staat centraal in dit rapport.

Met dit rapport geeft Wise up Consultancy een advies over de inrichting van die governance. Het advies komt tot stand door een multi-method onderzoek bestaande uit een drietal onderzoeksmethoden en interpretatie van de uitkomsten. Deze uitkomsten vormen de bouwstenen voor het advies.

1.2 CENTRALE VRAAGSTELLING

De centrale vraag van het onderzoek luidt:

Hoe ziet een efficiënte en effectieve governance c.q. uitvoeringsstructuur voor het Actieplan Groene en Digitale Banen eruit? Deze vraagstelling heeft drie aspecten, inzicht in rollen en verantwoordelijkheden van de verschillende partijen, een keuze voor een governance structuur waarbinnen deze partijen uitvoering geven aan deze rollen en verantwoordelijkheden en een strategie voor de implementatie van de governance:

1. Inzicht in rollen en verantwoordelijkheden:

- a) Wat hebben regionale- en private partijen nodig van de Rijksoverheid?
- b) Welke verantwoordelijkheden zou het Rijk op zich moeten nemen?

2. Governance:

- a) Keuze voor aparte organisatie inrichten of brengen we het onder bij een bestaande organisatiestructuur?
- b) Hoe kunnen reeds opgebouwde samenwerkingsverbanden benut worden en in welke structuur?
- c) Wie en/of welke stakeholders zijn hierin vertegenwoordigd?
- d) In welke frequentie moeten partijen bijeenkomen?
- e) Welk stappenplan wordt geadviseerd voor het opzetten van het Actieplan?

3. Implementatiestrategie:

- a) Hoe kan de implementatie van de governance worden gemonitord en geëvalueerd om te bepalen of deze succesvol is?
- b) Hoe kunnen we feedback en monitoring organiseren en vormgeven (zodat een feedbackloop ontstaat en het effect op de uitvoering zichtbaar is)?

1.3 DEFINITIE GOVERNANCE, STURING EN VERSNIPPERING

Governance heeft betrekking op het inrichten van uitvoeringsstructuren en het op het sturen en monitoren ervan, in het licht van gestelde doelen en ambities.

Binnen dit advies worden drie vormen van sturen binnen een governancestructuur onderscheiden met elk zijn eigen sturingsmechanismen (Powell, 1990). De eerste vorm is sturing vanuit hiërarchie, het bijbehorende sturingsmechanisme is bevoegdheid. De tweede vorm is sturing van uit de markt. Er is in dit geval sprake van budget, dat op basis van aanbod, en de toets van wenselijkheid wordt toegekend. Een derde vorm is sturing

vanuit een netwerk. Binnen deze variant is er niet of nauwelijks sprake van formele bevoegdheden en/of budgetten. Deze vorm van sturen, die we netwerkregie noemen, wordt gekenmerkt door een afhankelijkheid van de sturingsmogelijkheden (de budgetten en bevoegdheden) van andere organisaties. De gezamenlijke inzet die organisaties plegen op een gemeenschappelijk doel, geformuleerd in een gewenst resultaat, staat centraal binnen netwerksturing. Dit loopt als rode draad heen door het rapport.

Definitie versnippering

Versnippering wordt door ons gezien als de aanwezigheid van verschillende overleggen die zich richten op vergelijkbare doelen als het Actieplan.

1.4 ONDERZOEKSAANPAK

Ten behoeve van dit advies is een onderzoek uitgevoerd waarbinnen een drietal onderzoeksmethoden is ingezet (multi-methode aanpak). Met deze methoden zijn data verzameld die later zijn geanalyseerd. Dit leidde tot bouwstenen van het advies.

Deskresearch:

Deskresearch is onderzoek op basis van (de analyse van) beschikbare bronnen. Deze deskresearch had meerdere doelen. Ten eerste toetste het de doelen van bestaande plannen en (beleids)agenda's op inhoudelijke overlap met het Actieplan Groene en Digitale Banen. Ten tweede is geïnventariseerd welke partijen in de verschillende gremia zijn opgenomen, dit om te toetsen op overlap in overlegstructuren. Ten derde is door literatuurstudie van de netwerktheorie onderzocht wat de beste werkwijzen zijn om tot een adequate afstemming, sturing en uitvoering te komen.

De selectie voor bestaande plannen, agenda's en overlegstructuren is gemaakt in overleg met de begeleidingscommissie.

De resultaten van de deskresearch worden beschreven in hoofdstuk 2.

Interviewstudie:

Er zijn 22 semigestructureerde interviews afgenomen. Tijdens de semigestructureerde interviews krijgen respondenten de ruimte om open te spreken over vooraf geselecteerde onderwerpen (topics). Tijdens de interviews is gebruikgemaakt van een topiclijst.

Een aantal interviews heeft in groepsverband plaatsgevonden. In totaal hebben 40 stakeholders input gegeven. Met een aantal organisaties zijn meerdere interviews afgenomen.

In de interviews zijn de volgende organisaties / type stakeholders betrokken:

- Aanvalsplan Arbeidsmarkttekorten Techniek, Bouw en Energie
- Aanvalsplan Chronisch Tekort ICT'ers
- PTVT (Platform Talent voor Technologie)
- Taakgroep Arbeidsmarkt en Scholing
- HCA ICT
- Topsector ICT
- HCA Topsectoren
- Ministerie EZK
- Ministerie SZW
- Ministerie OCW
- Onderwijs (regionaal)
- 4TU
- Vereniging Hogescholen
- MBO-Raad
- S-BB
- Techniepact (regionaal)
- HCA ICT (Regionaal)
- FNV
- CNV

De resultaten van de interviewstudie worden beschreven in hoofdstuk 3.

Werkessie:

Tot slot is er een werksessie georganiseerd. Het doel van deze sessie was om de bevindingen van de eerste twee methoden te toetsen en om aanvullende data te verzamelen in het licht van het advies.

In totaal waren in afstemming met de begeleidingsgroep 33 organisaties/ stakeholders uitgenodigd voor de werksessie. Aan de deelnemers was gevraagd om een vervanger te sturen wanneer zij zelf niet zouden kunnen deelnemen. Tijdens de werksessie waren 32 deelnemers aanwezig.

De inhoudelijke basis van de sessie was een viertal governance-scenario's (figuur 2). Deze scenario's kwamen tot stand door de confrontatie van twee thema's die zich tijdens de interviews aandienen: sturing en structuur.

Op beide thema's werd op basis van de interviews een tweedeling zichtbaar: overheid versus triple helix sturing op landelijk niveau en een geïnstitutionaliseerde versus een organische regiostructuur.

De respondenten zijn via stellingen (Mentimeter) bevraagd op hun positie op deze assen.

Elk scenario was een uitwerking van een combinatie van een manier van sturen en structureren.

Vervolgens zijn de vier scenario's voorgelegd aan groepen van diverse stakeholders. Onder begeleiding van een gespreksleider heeft elke groep een aantal vragen over één van de scenario's beantwoord.

Bij de indeling in groepen is een zo groot mogelijke diversiteit van deelnemers per tafel nagestreefd.

Per tafel waren vertegenwoordigers aanwezig van overheid, onderwijs, bedrijfsleven (inclusief brancheverenigingen en ICT), vakbonden en regionale samenwerkingsverbanden.

Als onderlegger voor de discussie werd een poster gebruik waarop bepaalde vragen stonden als richtinggevend voor het gesprek.

Geïnstitutionaliseerde regionale structuur	Scenario 3 Overheid gestuurd x geïnstitutionaliseerde regionale structuur	Scenario 4 Triple helix gestuurd x geïnstitutionaliseerde regionale structuur
Organische regionale structuur	Scenario 1 Overheid gestuurd x Organische regionale structuur	Scenario 2 Triple Helix gestuurd x Organische regionale structuur
	Overheid gestuurd	Triple helix gestuurd

Figuur 2: Scenario's werksessie

De resultaten van de werksessie worden beschreven in hoofdstuk 4.

1.5 LEESWIJZER RAPPORT

In de vorige paragrafen zijn de aanleiding, de centrale vraag en de onderzoeks aanpak beschreven. In de volgende hoofdstukken komen de resultaten van de verschillende methoden aan bod: de deskresearch, de interviews en de werksessie. Daarna volgen de hoofdstukken met conclusies en aanbevelingen voor de governance en het implementatieplan.

HOOFDSTUK 2: DESKRESEARCH, ANALYSE BESTAANDE AGENDA'S EN OVERLEGSTRUCTUREN

Dit hoofdstuk geeft de resultaten van de deskresearch: een overzicht van de bestaande context van het Actieplan. Wat zijn de ambities van het Actieplan en hoe verhouden zich deze ambities tot andere bestaande plannen en overlegstructuren? Welke stakeholders zijn betrokken en hoe is de governance (als daar sprake van is) ingericht? En wat zijn de sturingsmogelijkheden volgens de netwerktheorie?

2.1 ACTIEPLAN GROENE EN DIGITALE BANEN

“Het kabinet zet in op een ondernemende, innoverende en duurzame samenleving. Een samenleving die voor grote transities staat: klimaat en energie, digitalisering en sleuteltechnologieën, en de circulaire economie” (EZK, 2023).

De ambitie is om Nederland in 2050 klimaatneutraal te maken en bij de koplopers te blijven in de Europese Digital Economy and Society Index (DESI). Het Actieplan Groene en Digitale Banen vormt een compleet pakket aan maatregelen gericht op de klimaat- én digitale transitie. De kamerbrief sorteert daarmee voor op één Actieplan voor zowel banen in de ICT als in de techniek.

Om de ambities waar te maken, is capaciteit nodig die op dit moment niet voorradig is op de arbeidsmarkt. Het doel van het Actieplan is deze capaciteit op peil te brengen door de arbeidsmarktkrapte in de Techniek en ICT terug te dringen en de arbeidsproductiviteit te verhogen. Het aanpakken van arbeidsmarktkrapte in de techniek en ICT is een gezamenlijke opgave van werkgevers, werknemers, het onderwijs en de overheid.

De inzet verloopt via een viertal pijlers:

Pijler 1: verhogen instroom in bètatechnisch onderwijs

Pijler 2: behoud en vergroten van de instroom in de bètatechnische arbeidsmarkt

Pijler 3: arbeidsproductiviteitsgroei inclusief procesinnovatie

Pijler 4: versterken governance en tegengaan versnippering

De technische werkgevers (Industriecoalitie) en de coalitie van ICT-branches hebben plannen gepresenteerd die nauw aansluiten bij de gestelde ambities in het Actieplan Groene en Digitale Banen:

- Branches in de techniek, bouw en energie – Aanvalsplan Arbeidsmarkttekorten Techniek, Bouw en Energie. Hier wordt later ook naar gerefereerd als het Aanvalsplan Techniek, Bouw en Energie.
- Brancheorganisaties ICT – Aanvalsplan Chronisch tekort ICT'ers

De overheid ziet een nadrukkelijke rol voor zichzelf weggelegd om coördinatie en regie te voeren op de aanpak van arbeidsmarktkrapte bij de klimaat- en digitale transitie. Deze coördinatie en regie loopt via het Actieplan Groene en Digitale Banen, via een governance die duidelijk is en aansluit op bestaande netwerken en samenwerkingsverbanden. Voorwaarde is dat de governancestructuur aansluit bij het niveau waarop de activiteiten worden uitgevoerd, namelijk de samenwerking op regionale schaal. Door hier goed op aan te sluiten, wordt versnippering zoveel als mogelijk voorkomen.

2.2 STURINGSMOGELIJKHEDEN VAN HET ACTIEPLAN

Op basis van de kamerbrief en in afstemming met de begeleidingscommissie is via deskresearch waarbij de netwerktheorie is geanalyseerd, inzicht ontstaan in de sturingsmogelijkheden binnen het Actieplan:

Sturen vanuit budget

Eén van de drie vormen van sturing is budgetsturing waarbij de toewijzing van middelen centraal staat. Volgens de kamerbrief bekijkt het kabinet in bestaande middelen waar er ruimte zit voor additioneel of gerichte financiële inzet. Navraag bij het Ministerie van EZK heeft de verduidelijking opgeleverd dat er vrijwel

geen additioneel budget wordt gereserveerd voor het Actieplan. De bestaande regelingen waarbinnen ruimte wordt gezocht zijn reeds begroot en worden via verschillende ministeries uitgezet. Vanuit het Actieplan zelf is geen directe sturing op basis van budget mogelijk.

Sturen vanuit bevoegdheid (hiërarchie)

Een andere manier van sturen is sturen vanuit bevoegdheid dus op uitvoeringscapaciteit. In de kamerbrief wordt aangegeven dat er extra middelen vrijgemaakt kunnen worden voor de governance, monitoring van het Actieplan en de daaraan verbonden proceskosten. Deze middelen zijn bedoeld voor het inrichten van de governance, niet om direct werkzaamheden in de uitvoering te leveren maar ondersteunend aan de uitvoering van het actieplan. Vanuit het Actieplan kan daarom niet direct gestuurd worden op uitvoeringscapaciteit en er zijn geen signalen dat deze bevoegdheid wordt overgedragen ten behoeve van het Actieplan.

Sturen op basis van (netwerk)regie

Verder is het mogelijk te sturen op basis van (netwerk)regie. In de kamerbrief wordt aangegeven dat er geen eenvoudige oplossingen zijn voor de krapte aan technisch geschoold personeel. “Een gecoördineerde aanpak, waarbij alle partijen – werkgevers, werkenden, het onderwijs en landelijke en regionale overheden - de gezamenlijke verantwoordelijkheid nemen voor het oplossen van dit probleem”, is gezien deze complexiteit een vereiste. Dit lijkt erop te duiden dat er capaciteiten aanwezig zijn bij partners die via coördinatie aangewend moeten worden. Het lijkt erop dat daarmee wordt voorgesorteerd op netwerkregie.

Op basis van de kamerbrief en bij de begeleidingscommissie geverifieerde inzichten is de conclusie dat enkel sturing op basis van regie mogelijk is. De kamerbrief biedt ruimte om te kijken naar de benodigde middelen voor de governance, monitoring en proceskosten van het Actieplan.

Hiermee kan de governance van netwerkregie worden ingericht. Dit inzicht is gebruikt in de rest van het rapport.

2.3 AANVALSPANNEN EN ACTIEPLAN GROENE EN DIGITALE BANEN

Figuur 3 geeft een inhoudelijk overzicht van de aanvalsplannen op het gebied van de pijlers van het Actieplan en de betrokken partijen. De aanvalsplannen “Arbeidsmarkttekorten Techniek, Bouw en Energie” en “Chronisch tekort ICT’ers” dekken de pijlers van het Actieplan Groene en Digitale Banen. Alleen in het aanvalsplan “Chronisch Tekort ICT’ers” zijn geen maatregelen opgenomen voor arbeidsproductiviteitsgroei. Een mogelijke verklaring is dat ICT en digitalisering in essentie al worden ingezet voor arbeidsproductiviteitsgroei en procesinnovatie.

De overeenkomst tussen beide aanvalsplannen is dat beide zijn opgesteld door vertegenwoordigers van werkgevers in de sector. Het verschil is dat het “Aanvalsplan Techniek, Bouw en Energie” zich vooral richt op medewerkers binnen de aangesloten branches en het aanvalsplan “Chronisch Tekort ICT’ers” gericht is op de ICT tekorten in de sector ICT maar ook in andere sectoren waar ICT functies in terug komen. Twee derde van de ICT’ers werkt immers buiten de sector ICT sector (Aanvalsplan Chronisch Tekort ICT’ers, 2023).

Actieplan Groene en Digitale Banen	Aanvalsplan arbeidsmarkt-tekorten Techniek, Bouw en Energie	Aanvalsplan chronisch tekort ICT'ers
Verhogen instroom in bètatechnisch onderwijs	<ul style="list-style-type: none"> • Techniekpromotie in po en vo • Publiek-private opleidingsstructuur (hybride leeromgevingen) • 1000 hybride docenten 	<ul style="list-style-type: none"> • Promotie van keuze voor ICT en technische beroepen • Scholing van PO tot beroeps-onderwijs en wo • Digitale geletterdheid in het onderwijs • Duaal opleiden • Ruimte voor het mbo
Behoud en vergroten van de instroom in bètatechnische arbeidsmarkt	<ul style="list-style-type: none"> • Meer mensen kiezen en behouden voor werken in de techniek, bouw en energie • 10-jarig werk en ontwikkelgarantie • Centrale plek voor informatie over en begeleiding bij loopbaanstappen • Loopbaanpaden over technische sectoren heen • Nieuwe groepen medewerkers (vergelijkbaar met diversiteit en inclusie) • Talent van buiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Noodzakelijke cultuurverandering • Verhogen diversiteit en inclusie • Focussen op vaardigheden i.p.v. initiële opleiding • Benutten van al het talent (we staan open voor iedereen) • Bijscholing • Zijinstroom uit andere sectoren en landen
Arbeidsproductiviteitgroei inclusief procesinnovatie	<ul style="list-style-type: none"> • Industriële transformatie van ontwerp, bouw en techniek en digitalisering in de industrie • Digitalisering, automatisering en robotisering • Mensgerichte technologie 	
Governance	<ul style="list-style-type: none"> • 50 mln per jaar sectorale middelen • Zoveel mogelijk aansluiting bij bestaande uitvoeringsorganisaties en programma's • Governing Board • Kwartiermaker voor Gouden Poort, het nieuwe arbeidsmarktsysteem gericht op van-werk-naar-werk 	<ul style="list-style-type: none"> • Bedrijven aan laten haken op lokale en regionale samenwerkingsverbanden
Betrokken partijen	<ul style="list-style-type: none"> • Techniek Nederland, Metaalunie, WENB, Bouwend Nederland, FME, VNO-NCW, MKB Nederland. 	<ul style="list-style-type: none"> • NL Digital, Dutch Data Center Association, Dutch Cloud Community, Fiber Carrier Association, Cyberveilig Nederland

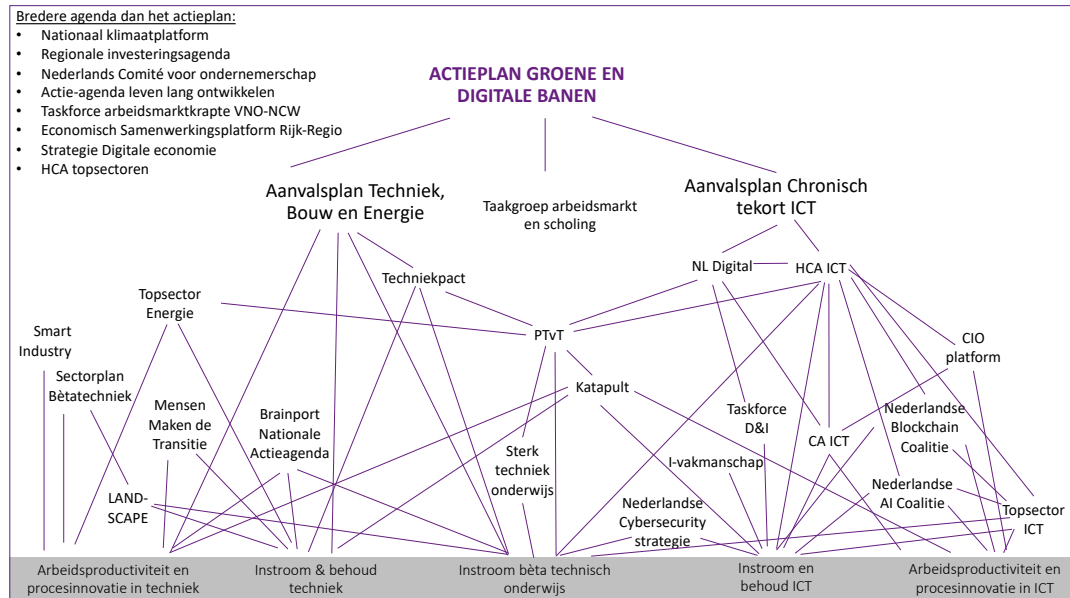
Figuur 3: Actieplan Groene en Digitale Banen en acties vanuit de aanvalsplannen Techniek en ICT

“De gezamenlijke techniek-, bouw- en energiebrancheorganisaties willen in deze 7 actielijnen (additioneel) investeren, 50 miljoen per jaar.” (bron: Aanvalsplan Techniek, Bouw en Energie). De branches hebben daarmee de mogelijkheid budgetsturing toe te passen. In het Aanvalsplan Chronisch tekort ICT'ers wordt niet gerefereerd hoe financiering van het aanvalsplan zal plaatsvinden.

2.4 ANALYSE GREMIA/ OVERLEGSTRUCTUREN

De arbeidsmarkttekorten in de techniek en ICT zijn niet nieuw en omdat de urgentie deze tekorten aan te pakken al jaren wordt gevoeld, zijn diverse structuren, programma's en beleidsagenda's ingericht.

Om inzichtelijk te krijgen hoe de initiatieven samenhangen met het Actieplan Groene en Digitale Banen zijn 31 gremia geanalyseerd op basis van openbare bronnen, websites en overige openbare documenten (zie bijlage I). Per gremium is onderzocht welke inhoudelijke overlap dit heeft op de eerste drie pijlers van het Actieplan en hoe het zich verhoudt tot andere initiatieven. Figuur 4 is een weergave van de bevindingen.



Figuur 4: Analyse Actieplan Groene en Digitale Banen in relatie tot bestaande gremia

Sommige gremia hebben een bredere focus dan het Actieplan, andere richten zich op delen van het Actieplan. Dit wordt in de komende paragrafen toegelicht.

2.5 GREMIA MET EEN BREDERE FOCUS DAN HET ACTIEPLAN GROENE EN DIGITALE BANEN

In totaal hebben 8 gremia een bredere focus hebben dan het Actieplan. Deze worden hieronder kort toegelicht:

- **Regionale investeringsagenda:** gericht op de fysieke inrichting in de omgeving ten aanzien van klimaat- en energietransitie en economie (RIA, 2023).
- **Nederlands comité voor ondernemerschap:** gericht op het groeipotentieel van het midden- en kleinbedrijf. Agendeert thema's als digitalisering, verduurzaming en arbeidsmarkt maar richt zich niet specifiek op de pijlers van het Actieplan (Staat van het mkb, 2023), (Nederlands Comité voor ondernemerschap, 2023).
- **Actie-agenda Leven Lang Ontwikkelen (Actieplan LLO):** gericht op leven lang ontwikkelen in alle sectoren (Actie-agenda Leven Lang Ontwikkelen, 2023). LLO is een thema binnen pijler twee van het Actieplan Groene en Digitale Banen.
- **Taskforce arbeidsmarktcrapte VNO-NCW:** gericht op ondernemers en wat ze kunnen ondernemen om met de krapte op de arbeidsmarkt om te gaan (VNO-NCW, s.d.).
- **Economische samenwerkingsplatform Rijk-Regio:** gericht op de thema's innovatief en breed MKB, circulaire economie, human capital/ arbeidsmarkt, digitalisering en regionaal maatwerk. Er is overlap met de pijlers, maar de scope is breder dan die van het Actieplan (IPO, 2023).

- **Strategie digitale economie:** één pijler van het plan is gericht op digitale vaardigheden en innovatie (pijler 2). De andere pijlers gaan veel verder dan die van het Actieplan en zijn bijvoorbeeld gericht op cybersecurity en versterken van de digitale infrastructuur (Strategie Digitale Economie , 2022).
- **Nationaal klimaatplatform:** gericht op het versnellen van de klimaattransitie en het wegnemen van knelpunten die burgers en ondernemers ervaren en knelpunten in beleid. De drie pijlers van het Actieplan worden als zodanig niet geagendeerd binnen het klimaatplatform (Nationaal Klimaatplatform, 2023).
- **HCA-topsectoren:** grote maatschappelijke vraagstukken beantwoorden met slimme technische en digitale innovaties en deze versneld onderdeel te maken van de leefwereld (HCA topsectoren , 2023). HCA topsectoren heeft de grote koppeling met pijler 3 van het Actieplan. HCA topsectoren is agenderend op pijler 1 en 2 en verwijst voor de uitvoering naar PTvT en Techniepact (Topsectoren, 2020-2023). Door focus op technische en digitale innovaties ligt er een directe link met Actieplan, maar topsectoren zijn breder.

Er liggen kansen voor het Actieplan Groene en Digitale Banen om bovenstaande gremia te bewegen richting de pijlers van het Actieplan. Deze initiatieven dragen indirect bij aan de doelen van het Actieplan.

2.6 DOELEN VAN GREMIA MET EEN SPECIFIEKERE FOCUS

- **Techniepact:** gericht op het zorgdragen voor een goed opgeleide beroepsbevolking met voldoende slimme technici voor de banen van nu en morgen. Het Techniepact voert vooral activiteiten uit op pijler 1 en 2 van het Actieplan met focus op de techniek (Techniepact, 2023).
- **Taakgroep Arbeidsmarkt en Scholing:** De Taakgroep heeft als doel een samenhangende uitwerking van alle arbeidsmarkt-vraagstukken die voor de energietransitie van belang zijn (Klimaatpakkoord hoofdstuk Arbeidsmarkt en Scholing, 2023). De Taakgroep is kent daarmee een specifiekere invulling dan het Actieplan waarvan ook ICT-onderdeel is; er is geen duidelijke koppeling vanuit bronnenanalyse te leggen met de drie pijlers.
- **HCA ICT:** De Human Capital Agenda ICT (HCA ICT) zet zich samen met haar partners in om aan deze groeiende vraag naar ICT-professionals te voldoen. HCA ICT voert acties uit op alle drie de pijlers van het Actieplan gericht op de ICT (HCA ICT, 2023).
- **Topsector Energie:** gericht op energietransitie en duurzaamheid startpunt is pijler 3. Verwijst naar Human Capital Agenda voor arbeidsmarkt en scholing (Topsector Energie , 2023).
- **Mensen Maken de Transitie:** zet zich primair in op een duurzame gebouwde omgeving. De focus ligt op uitvoerende werkzaamheden in de bebouwde omgeving en de arbeidsmarktknelpunten die dit tegenhouden. Er wordt met name gerefereerd aan het tekort aan technici. Focus is specifiek op duurzame gebouwde omgeving en activiteiten richten zich met name op pijler 2 en 3.
- **Nederlandse AI coalitie:** gericht op systeemtechnologie Artificiële Intelligentie. Worden activiteiten ondernomen op alle drie de pijlers. Vertrekpunt is pijler 3 (NL AI Coalitie , 2023).
- **Nederlandse blockchain coalitie:** gericht op blockchain technologie. Worden activiteiten ondernomen op alle drie de pijlers. Vertrekpunt is pijler 3 (Dutch Blockchain Coalition, 2023).
- **Smart Industry:** gericht op digitalisering van de bedrijven in de industrie. Draagt bij aan pijler 3 van het Actieplan (Smart industry, 2023).
- **Sterk Techniek Onderwijs (STO):** versterking van vmbo-techniekonderwijs. Activiteiten zijn gericht op pijler 1 en instroom en behoud van leraren in de techniek (STO , 2023).
- **Sectorplan bèta techniek:** Het sectorplan richt zich met name op de versterking van de vaste wetenschappelijke staf en onderzoek (binnen universiteiten) in geprioriteerde onderzoeksgebieden natuur, scheikunde, informatica, wiskunde, elektrotechniek en civiele techniek. Draagt daarmee bij aan verschillende pijlers maar heel specifiek voor technisch wetenschappelijk onderwijs en onderzoek (Sectorplan betatechniek , 2023).
- **PTvT:** landelijk centrum van kennis, expertise en netwerken op het gebied van de technologische onderwijs- en arbeidsmarkt. PTvT voert voor zowel ICT als techniek activiteiten uit op alle drie de pijlers van Actieplan. De focus ligt op pijler 1 en 2 (PTvT, 2023).
- **Katapult:** richt zich op samenwerkingsverbanden tussen onderwijs en bedrijfsleven (PPS'en) zowel binnen techniek als ICT. Is onderdeel van PTvT (Katapult , 2023).
- **I-Vakmanschap:** voldoende I-professionals binnen rijksoverheid met actuele kennis en vaardigheden. Is met name gericht op pijler 2 van het Actieplan.

- **CIO-platform:** kennisuitwisseling tussen bedrijven gericht op alle drie de pijlers van het Actieplan (CIO Platform, 2023).
- **NL digital:** agenderend voor ondernemers in de digitale sector. Stem van de sector naar beleidsmakers en andere belanghebbenden (NL Digital, 2023). Richt zich op zowel pijler 1, 2 als 3.
- **CA ICT:** opleidingsfonds Arbeidsmarkt ICT. Draagt bij aan pijler 2 en 3 van het Actieplan (CA-ICT, 2023).
- **Nederlandse cybersecuritystrategie:** gericht op creëren van meer veiligheid in de digitale wereld (Nederlandse Cybersecuritystrategie, 2022-2028). Specifiek onderdeel van ICT. Strategie heeft overlap met pijler 1 en 2 van het Actieplan o.a. leerlingen lesgeven in digitale veiligheid en voldoende aanbod aan cybersecurity experts.
- **Taskforce diversiteit en inclusie:** gericht op meer diversiteit en inclusie in de digitale sector (Taskforce Diversiteit en Inclusie, 2023). Daarmee is er vooral inhoudelijke overlap met pijler 2 van het Actieplan.

2.7 ACTIVITEITEN DIE WORDEN ONDERNOMEN

Op basis van het deskresearch zijn acties waarop wordt ingezet gecategoriseerd. De activiteiten die per pijler naar voren komen hebben betrekking op:

Pijler 1: instroom bètatechnisch onderwijs	Pijler 2: Behoud en vergroten instroom in bètatechnische arbeidsmarkt	Pijler 3: Arbeidsproductiviteitsgroei/ arbeidsbesparende innovaties
<ul style="list-style-type: none"> • Techniek- en ICT-promotie • Uitbreiden van techniek en ICT onderwijs • Samenwerking beroeps- onderwijs- en bedrijfsleven (kennismaken met bedrijfsleven) • Hybride docenten • Aantrekken internationale studenten 	<ul style="list-style-type: none"> • Leven Lang Ontwikkelen • PPS'en en Fieldlabs • Intra-sectorale mobiliteit • Stimuleren van zijinstroom • Diversiteit en inclusie 	<ul style="list-style-type: none"> • Kennisuitwisseling tussen bedrijven • Stimuleren innovatie via PPS'en en Fieldlabs • Anders inrichten van werk
Agenderen/ stimuleren/ coördineren		

Figuur 5: Oplossingsrichtingen per pijler

De oplossingen voor arbeidsmarkt vraagstukken vallen vrijwel altijd in één van deze categorieën. Er zijn diverse gremia die inzetten op agenderen, stimuleren en coördineren op één en/of op meerdere pijlers. Vanuit de deskresearch is niet altijd duidelijk of deze gremia zelf acties uitzetten of dat zij acties van anderen slechts in kaart brengen om daarmee in beeld te brengen welke infrastructuur er al is. Kortom, op veel tafels wordt dezelfde problematiek besproken en de mogelijke aanpak, maar het is niet altijd duidelijk in dit complexe speelveld of dit leidt tot een samenhangende uitvoering.

2.8 STAKEHOLDERS

Door EZK zijn de belangrijkste gremia inzichtelijk gemaakt, hoeveel stakeholders elk gremium heeft en welke stakeholders in meerdere gremia actief zijn. Deze zijn in één overzicht geplaatst (zie bijlage III). Op basis van dit overzicht is een aantal conclusies te trekken:

- Het Techniepact, de Taakgroep Arbeidsmarkt en Scholing en HCA ICT hebben een relatief hoog aandeel van stakeholders die ook in andere samenwerkingen actief zijn.
- Er is een hoge onderlinge verbondenheid tussen deze drie samenwerkingsverbanden
 - Tussen het Techniepact en de Taakgroep Arbeidsmarkt en Scholing zit een overlap van 12 organisaties.
 - Tussen het Techniepact en de HCA ICT¹ zit een overlap van 9 organisaties.
 - Tussen de HCA ICT en Taakgroep Arbeidsmarkt en Scholing zit een overlap van 5 organisaties.
- In alle drie de gremia zitten de ministeries SZW, OCW, MBO Raad en de Vereniging Hogescholen. Daarnaast is er vooral overlap door brancheverenigingen, werknemersorganisaties en andere onderwijsorganisaties die in twee van deze overleggen deelnemen.
- Unieke inbreng in elk gremium is met name afkomstig van enkele brancheverenigingen die de sectorale inkleuring van een overleg bepalen.
- Een ander gremium met veel overlap in organisaties zijn Mensen Maken de Transitie waarvan 5 van de 8 deelnemende organisaties ook in Techniepact en Taakgroep Arbeidsmarkt en Scholing zitten.

Om een probleem op te lossen kunnen samenwerkingsverbanden worden ingericht. Organisaties hebben een aantal specifieke “kenmerken en eigenschappen” die ze in een samenwerkingsverband kunnen inbrengen. Wanneer gremia zowel in doel als in aangesloten partijen een grote overlap vertonen is de kans groot dat dezelfde oplossingsrichtingen worden besproken aan verschillende tafels. Er wordt beroep gedaan op een vergelijkbare set kenmerken en eigenschappen. Anders gezegd, als men dezelfde organisaties nodig heeft om een probleem op te lossen is het probleem waarschijnlijk niet zo uniek.

Op basis van de inhoudelijke vraagstukken binnen het Techniepact, de Taakgroep Arbeidsmarkt en Scholing en voorheen het bestuurlijk overleg HCA ICT is op basis van de deskresearch het vermoeden dat er vergelijkbare problematiek/ vergelijkbare oplossingen naar voren komen. Of dit ook zo door stakeholders wordt ervaren in de praktijk wordt in de interviews getoetst. In de interviews is benoemd dat dit voor het Techniepact en de Taakgroep ook daadwerkelijk zo is. De HCA ICT wordt niet genoemd omdat die geen bestuurlijk overleg meer kent.

2.9 GOVERNANCE EN UITVOERINGSSTRUCTUREN

Enkele gremia hebben een eigen governance- of uitvoeringsstructuur of monitoren actief op de doelen. De belangrijkste worden hieronder toegelicht:

- **Techniepact:** Het Techniepact heeft een landelijke regiegroep bestaande uit diverse betrokken stakeholders. De uitvoering van het Techniepact vindt plaats in vijf landsdelen. Het PTVT levert voor elk landsdeel een accounthouder. De regio levert een accounthouder. Monitoring vindt plaats via de Techniepactmonitor. Het Techniepact stuurt met name op basis van netwerkregie.
- **HCA ICT:** heeft een eigen organisatie en maakt ter ondersteuning/ uitvoering gebruik van PTVT ook in de regio. Monitoring van de HCA ICT vindt plaats via pr-eDICT (pr-edict.nl, 2023)
- **Taakgroep Arbeidsmarkt en Scholing:** is breed samengesteld voor een sector overstijgende visie en aanpak voor de veranderende arbeidsmarkt in het licht van het klimaatakkoord. De Taakgroep Arbeidsmarkt en Scholing stuurt met name op basis van netwerkregie.
- **HCA-topsectoren:** De HCA topsectoren is georganiseerd via Learning Communities. Dit zijn publiek-private samenwerking waarin bedrijven, onderwijs en onderzoeksinstituten innovatieve oplossingen bedenken, zorgen voor optimaal en actueel onderwijsaanbod, vaardigheden worden aangeleerd en concepten en technieken worden verbeterd. PTVT zorgt voor de projectcoördinatie en ondersteuning. Via de Learning Communities zijn de HCA-topsectoren vertegenwoordigd in de regio (organisch model). De HCA-topsectoren is tevens georganiseerd via sectorspecifieke human capital agenda's. De HCA-Topsectoren stuurt primair op basis van netwerkregie. De doelen van de HCA wijken inhoudelijk af van het Actieplan.

¹ Het bestuurlijk overleg van de HCA is sinds 2021 niet meer bij elkaar gekomen omdat er geen duidelijke vraag voor deze bestuurders was. Dit wordt in het licht van het Actieplan nader bekenen.

- **Mensen Maken de Transitie:** is feitelijk geïnitieerd uit de SER-Taakgroep Arbeidsmarkt en Scholing en heeft een eigen uitvoeringsteam met themahouders die contacten hebben landelijk en in de regio. Er wordt gekeken of effectieve acties opgeschaald kunnen worden/ knelpunten kunnen worden weggenomen. Mensen Maken de Transitie stuurt op basis van netwerkregie. De doelen zijn veel meer gericht op het oplossen van knelpunten in de uitvoering.
- **Nederlandse Blockchain Coalitie:** netwerkorganisatie waar organisatie betaald lid van kunnen worden. Hebben een eigen team die activiteiten uit kunnen zetten. Via de middelen heeft de Blockchain Coalitie toegang tot budgetsturing.
- **Nederlandse AI Coalitie:** netwerkorganisatie waar organisaties betaald lid van kunnen worden. Hebben een eigen strategieteam en programmteam die activiteiten uit kunnen zetten. Via de middelen heeft de Blockchain Coalitie toegang tot budgetsturing.
- **STO:** Hebben een regiostructuur (78 regio's) waarin vmbo-scholen, mbo-instellingen en bedrijven samenwerken. STO wordt ondersteund door PTvT en door SPV (Stichting Platforms Vmbo). Bij het tot uitvoer brengen van de plannen kunnen regio's beroep doen op ondersteuners die zijn aangesloten bij het STO. Monitoring op de doelen vindt plaats via regioportretten, leerlingen per vestiging STO-regio, leerlingenstromen tussen vmbo en mbo. Activiteiten die zijn uitgevoerd worden op thema inzichtelijk gemaakt. STO is gebaseerd op budgetsturing.

In de uitvoering maken diverse gremia gebruik van het PTvT, daarnaast hebben de meeste organisaties een beperkt uitvoeringsteam. Een beperkt aantal gremia heeft een landelijke dekkende uitvoeringsstructuur ingericht. Diverse gremia hebben een netwerk van PPS'en. In de meeste gevallen is de uitvoeringsstructuur die ingericht is organisch tot stand gekomen op basis van organisatiekracht in de regio. Er is dan geen landelijke dekking van regio's die activiteiten uitvoeren, zoals dat bij, bijvoorbeeld, de arbeidsmarktregio's van SZW wel het geval is.

2.10 CONCLUSIES DESKRESEARCH

Middels het deskresearch zijn diverse gremia in kaart gebracht en zijn deze vergeleken op de doelen die zij willen bereiken, de activiteiten die zij uitzetten, de stakeholders die betrokken zijn en de uitvoeringsstructuur. Ook is de theorie van netwerksamenwerking geanalyseerd.

Op basis daarvan kunnen de volgende conclusies worden getrokken:

- In de kamerbrief wordt ingezet op een gecombineerde aanpak binnen het Actieplan voor de Techniek en ICT binnen één governance structuur.
- Er zijn op dit moment geen extra middelen voor het Actieplan begroot voor budgetsturing of het opbouwen van een eigen uitvoeringscapaciteit. Er is in dit geval ook vrijwel geen sturing mogelijk op bevoegdheid (hiërarchie). Sturing vanuit netwerkregie is wel mogelijk en daarmee de voor de hand liggende weg om op voort te gaan bouwen. De kracht ligt daarbij bij de partners.
- De ambities in de aanvalsplannen Techniek, Bouw en Energie en Chronisch Tekort ICT'ers sluiten inhoudelijk aan op het Actieplan Groene en Digitale Banen. Binnen het aanvalsplan Techniek, Bouw en Energie is budgetsturing aanwezig. Binnen het aanvalsplan Chronisch Tekort ICT'ers is dit nog onduidelijk.
- Omdat de ambities niet nieuw zijn, zijn er al diverse gremia actief op de drie inhoudelijke pijlers van het Actieplan.
- Gremia komen tot dezelfde doelen op basis van een verschillend vertrekpunt. Namelijk dat er een tekort is aan technici en ICT'ers en dat de vaardigheden die zij moeten bezitten veranderen door de transities. Daarmee is er een gedeelde opgave die de kans biedt gremia aan elkaar te verbinden binnen het Actieplan.
- In diverse gremia zijn dezelfde stakeholders actief. Er is vooral veel overlap in stakeholders tussen het Techniekpact, Taakgroep Arbeidsmarkt en Scholing, HCA ICT en Mensen Maken de Transitie.
- Overlap tussen gremia komt vooral vanuit de ministeries en onderwijs, maar ook de brancheverenigingen die in meerdere gremia zitten.

- Er lijkt inhoudelijke samenhang te zijn tussen verschillende gremia (Techniepact, Taakgroep Arbeidsmarkt en Scholing, HCA ICT en Mensen Maken de Transitie) en in stakeholders, waardoor zij mogelijk vanuit verschillende gremia werken aan overeenkomende resultaten. Met als risico dat op verschillende tafels, met dezelfde mensen, dezelfde problematiek wordt geformuleerd.
- De Taakgroep Arbeidsmarkt en Scholing en het Techniepact maken gebruik van een vergelijkbare vorm van sturing op vergelijkbare doelen als het Actieplan beoogd.
- Ter ondersteuning van de gremia maken veel gremia gebruik van het PTvT.

Er is dus overlap op inhoud (doelen en pijlers) en in overlegstructuren (stakeholders en capabilities) en sturingsvormen (netwerksturing). Vanuit de behoefte versnippering tegen te gaan is dit niet wenselijk. Het bereiken van meer samenhang mag echter niet ten koste gaan van de energie, creativiteit en oplossingsgerichtheid van de verschillende initiatieven.

Een goede governance neemt dit in acht.

HOOFDSTUK 3: INTERVIEWS

3.1 INLEIDING

In dit hoofdstuk wordt verslag gedaan van de resultaten van de interviewstudie. Er zijn 22 semigestructureerde interviews afgenomen, met in totaal 40 stakeholders. De interviews zijn afgenomen aan de hand van een topiclijst.

3.2 DOEL VAN HET ACTIEPLAN

Aan de respondenten is gevraagd wat het belangrijkste doel zou moeten zijn van het Actieplan Groene en Digitale Banen. De meest gehoorde antwoorden zijn a) het creëren van samenhang in de acties en het tegengaan van versnippering en b) het oplossen van de tekorten in de techniek/ ICT. Ook c) 'het mogelijk maken van de transities' wordt genoemd als belangrijkste doel.

De respondenten die aangeven dat het oplossen van de arbeidsmarkttekorten één van de belangrijkste doelen is, verwijzen vaak ook naar de aanvalsplannen vanuit de branches.

Opvallend is dat een groot deel van de respondenten aangeeft dat het creëren van meer samenhang een van de belangrijkste doelen is van het Actieplan om op die manier meer impact te kunnen maken op de inhoudelijke doelstellingen.

3.3 BELANGRIJKSTE STAKEHOLDERS

De respondenten geven aan dat de belangrijkste stakeholders van het Actieplan de brancheverenigingen zijn als vertegenwoordiging van het bedrijfsleven, onderwijsinstellingen en de overheid (met name de drie ministeries EZK, OCW en SZW). Waarbij EZK vaak als ministerie wordt gezien dat in de lead is. Daarnaast worden de provincies, regio's en vakbonden regelmatig genoemd. Een enkeling ziet S-BB, UWV en O&O-fondsen als belangrijke stakeholders van het Actieplan.

3.4 PLAATS VAN DE EIGEN ORGANISATIE BINNEN HET ACTIEPLAN

Overheid

De drie ministeries hebben een verschillende opvatting over hun rol binnen het Actieplan. De rol van EZK is coördinerend op het Actieplan en dit wordt ook door de andere ministeries zo gezien. De samenwerking tussen EZK, OCW en SZW wordt door alle ministeries gezien als fundament voor het Actieplan. Het ophalen en duiden van de vraag vanuit het bedrijfsleven wordt ook als centrale taak van EZK gezien, door EZK zelf en door anderen. Eén van de respondenten refereerde naar de drie ministeries als het gouden team dat vorm moet gaan geven aan het Actieplan.

Voor het ministerie van OCW is een brede basis meegeven aan leerlingen en studenten die nodig is voor het goed functioneren in de maatschappij de belangrijkste doelstelling. Het ministerie OCW ziet een rol voor zichzelf weggelegd om bij te dragen aan de transities, maatschappelijke opgaven en op te leiden voor kansrijk werk (op basis van baankans) en daarmee bij te dragen aan het Actieplan.

Voor het ministerie van SZW geldt ongeveer hetzelfde. Er zijn veel kansen om gezamenlijk uitvoering te geven aan het Actieplan, zoals overstijgende regelingen rondom Leven Lang Opleiden. Maar SZW is er voor alle sectoren die medewerkers nodig hebben.

Bedrijfsleven

De verantwoordelijkheid van de branches ligt primair bij pijlers 2 (instroom in bètatechnische functies en behoud van talent) en 3 (verhogen van de arbeidsproductiviteit). De techniek branches en werkgevers vinden het zelf ook belangrijk verantwoordelijkheid op deze thema's te pakken, net als dat het onderwijs en de overheid ook eigen verantwoordelijkheden hebben. De techniekbranches doen dit met name via het Aanvalsplan Techniek, Bouw en Energie. De governance voor het Aanvalsplan Techniek wordt momenteel ingericht en de pijlers uit het plan tot uitvoer gebracht. De ICT doet dit via het Aanvalsplan Chronisch Tekort ICT'ers.

Onderwijs

Vanuit het onderwijs wordt met name aangegeven dat voorlichting aan leerlingen en studenten ten aanzien van de studiekeuze belangrijk is binnen het Actieplan, waarbij voorlichting over de kansrijkheid van beroepen op de arbeidsmarkt als belangrijk onderdeel wordt gezien. Organisaties als S-BB en UWV ondersteunen hierbij. De sectoren Techniek en ICT worden gezien als kansrijk, maar ook andere krapteberoepen worden erkend, zoals beroepen in de zorg.

Het onderwijs ziet het als uitdaging om goed af te stemmen in de onderwijskolom, zodat doorlopende leerlijnen worden gefaciliteerd in plaats van dat er knelpunten zijn. Ook het actueel houden van opleidingen wordt als een belangrijke doelstelling gezien.

Regio

Respondenten vanuit de regio geven doorgaans aan dat 'het in de regio moet gebeuren'. De uitvoering vindt altijd plaats in samenwerking (triple helix). Een organisatie als PTVT ziet nadrukkelijk een rol voor zichzelf weggelegd als verbinder tussen rijk en regio. Een rol die door veel regio's wordt erkend.

3.5 SAMENHANG MET ANDERE PROGRAMMA'S EN SAMENWERKINGSVERBANDEN

Door de respondenten worden de volgende programma's benoemd die samenhang hebben met het Actieplan:

- Techniekpact
- Taakgroep Arbeidsmarkt en Scholing
- Aanvalsplan Techniek, Bouw en Energie
- Aanvalsplan Chronisch Tekort ICT'ers
- Mensen Maken de Transitie
- HCA Topsectoren
- AI Coalitie

De aanvalsplannen worden door een aantal respondenten gezien als de basis van het Actieplan, anderzijds geven respondenten ook aan dat deze programma's nog in ontwikkeling zijn. De samenhang met het Techniekpact en de Taakgroep Arbeidsmarkt en Scholing wordt het vaakst benoemd.

Het overgrote deel van de respondenten die de samenhang met Techniekpact en de Taakgroep benoemen, geeft aan dat de energie uit deze samenwerking geraakt is. Waarbij de aankondiging van het Actieplan als nieuwe impuls aan de vraagstukken een katalysator is.

Ter illustratie enkele quotes vanuit de interviews ten aanzien van Techniekpact en Taakgroep Arbeidsmarkt en Scholing:

- “ De dynamiek bij Techniekpact en SER is weg. Het is tijd voor een nieuwe aanpak.”
- “ Techniekpact en Taakgroep zijn tafels waar hetzelfde wordt besproken.”
- “ Het Actieplan is een vervolg op het Techniekpact. Maar er moet voorkomen worden dat het verwatert zoals het Techniekpact en er geen DG of directeur meer aansluit.”
- “ Het Techniekpact was een belangrijke aanjager, zowel bestuurlijk als ambtelijk. En heeft bijgedragen aan de samenwerking tussen de branches en het onderwijs. Dit is weg en nu is het onduidelijk.”
- “ Vanuit de ICT is er weinig aansluiting met het Techniekpact, er wordt daar vooral over hardware gesproken.”
- “ De Taakgroep SER had een duidelijke rol in het klimaatakkoord. Deze rol is weg en moet opnieuw worden gezien.”
- “ Taakgroep SER borgt de aanpak bij landelijke partijen, maar de uitvoering ontbreekt.”

Beide samenwerkingsverbanden hebben een nuttige bijdrage gehad volgens de respondenten. Het Techniepact heeft de problematiek op de kaart gezet en de samenwerking tussen bedrijfsleven, onderwijs en overheid aangejaagd. De energie in de samenwerking loopt terug. Doordat andere tafels zijn ingericht is er overlap ontstaan in overleggen, waardoor de urgentie tafel om vraagstukken op te lossen minder is geworden. Het Techniepact was de eerste, maar is niet meer de enige waar de problematiek wordt besproken. Het ontbreken van uitvoeringskracht wordt ook gezien als een nadeel van veel samenwerkingsverbanden. Dit is niet uniek voor de Taakgroep en het Techniepact. Respondenten geven aan dat dit voor meerdere samenwerkingsverbanden en overlegstructuren geldt. Net als de Taakgroep en het Techniepact zal ook het Actieplan dit risico lopen zonder budget en uitvoeringsorganisatie.

De SER Taakgroep Arbeidsmarkt en Scholing is voortgekomen uit het klimaatakkoord en is daarmee transitie gedreven. Ondanks dat de insteek anders is dan van het Techniepact, wordt door de respondenten aangegeven dat er dezelfde/ vergelijkbare vraagstukken worden behandeld. De Taakgroep heeft onder andere Mensen Maken de Transitie voorgebracht, dat als publiek private samenwerking (PPS) door meerdere respondenten als een effectief samenwerkingsverband wordt gezien. Veel respondenten zien nog wel een rol voor de SER weggelegd. Het bestuurlijk overleg gekoppeld aan de HCA ICT is sinds 2021 niet meer bij elkaar gekomen. Mogelijk is deze daarom niet genoemd in de interviews door de respondenten. Er is in de interviews niet specifiek naar gevraagd, maar de respondenten hebben uit zichzelf niet aangegeven een dergelijke overlegtafel te missen.

Aan de respondenten is naar een aantal effectieve samenwerkingsverbanden gevraagd. Op landelijk niveau wordt Mensen Maken de Transitie vaak genoemd. Ook wordt de groeifonds aanvraag LLO-katalysator gezien als een succes. Het argument van veel respondenten is dat versnipperde financiering leidt tot een versnippering van initiatieven. Eén groot fonds zou dit volgens de respondenten tegengaan, doordat LLO-initiatieven niet bij verschillende regelingen hoeven aan te kloppen.

Er zijn diverse samenwerkingsverbanden nodig om uitvoering te geven aan het Actieplan. Het vaakst genoemd zijn de arbeidsmarktregio's, de triple helix regio's, de Regionale Mobiliteits Teams (RMT's), de regionale werkcentra die vanuit SZW worden opgezet, STO's (Sterk Techniek Onderwijs) en de PPS'en (onder meer gefinancierd door het RIF vanuit OCW). De RES-regio's (regionale energiestrategie) worden genoemd als regionale structuur, maar de rol van de RES-regio's binnen het Actieplan is voor veel respondenten nog onduidelijk.

Vrijwel alle respondenten geven aan dat er zowel op landelijk als op regionaal niveau zoveel mogelijk gebruik gemaakt moet worden van bestaande samenwerkingsverbanden en als er een andere structuur wordt aanbevolen andere verbanden hierin op zouden moeten gaan.

3.6 LANDELIJKE STURING OP ACTIEPLAN

Vrijwel alle respondenten geven aan dat er sprake is van een versnipperde overlegstructuur.

Over het algemeen wordt er door de respondenten geopperd voor een klein landelijk afstemmings-/ sturingsorgaan. Een groot deel van de respondenten geeft aan dat er geen hiërarchische verhouding is tussen landelijk en regionaal. Vanuit de interviews komen twee hoofdstromingen naar voren om tot landelijke afstemming te komen. Namelijk of het Actieplan overheid gestuurd of triple helix gestuurd moet zijn:

Overheid gestuurd:

Respondenten die aangeven dat de overheid moet sturen op het Actieplan zien het Actieplan Groene en Digitale Banen als een plan van de overheid. De meeste respondenten geven aan dat de afstemming in dit geval vooral tussen de ministeries EZK, OCW en SZW zou moeten plaatsvinden. In een aantal gevallen wordt aangegeven dat EZK de belangrijkste trekker zou moeten zijn, of een coördinerende rol zou moeten innemen.

De verschillende ministeries vertegenwoordigen in dit geval ook de andere O's (ondernemers en onderwijs) in de afstemmingsstructuur. De input halen de ministeries in dit geval vanuit hun reguliere overleggen met het maatschappelijk werkveld waar zij primair aansluiting mee hebben. Respondenten vinden dat de overheid en de branche (bedrijfsleven) eigen verantwoordelijkheden hebben, dus dat er een rolscheiding is tussen overheid en de branches. Beide zouden een eigen afstemmingstructuur moeten hebben die naast elkaar kan bestaan.

Triple helix gestuurd:

Respondenten die aangeven dat het Actieplan op landelijke niveau triple helix gestuurd moet zijn gaan uit van een afvaardiging vanuit de drie ministeries (EZK, OCW en SZW), de brancheorganisaties, het onderwijs en eventueel aangevuld met vakbonden. Vertrekpunt vanuit deze visie is dat het Actieplan Groene en Digitale Banen mede is voortgekomen uit de aanvalsplannen techniek, bouw en energie en Chronisch Tekort ICT'ers, dat uitvoering van het Actieplan een gedeelde verantwoordelijkheid is en dat de triple helix ook gezamenlijk sturing moet geven aan het Actieplan. Speciale aandacht is nodig voor de vertegenwoordiging van het ICT-domein die anders is georganiseerd dan de techniekbranches.

3.7 REGIONALE STURING OP HET ACTIEPLAN

Naast verschillen van inzicht op de landelijke sturing zijn er ook verschillen ten aanzien van de regionale sturing op het Actieplan. Waar vrijwel alle respondenten het over eens zijn is dat de uitvoering in de regio zal moeten plaatsvinden. Maar hoe de regio gedefinieerd moet worden daar wordt verschillend naar gekeken. Een deel van de respondenten gaf tijdens de interviews aan dat één regionaal samenwerkingsverband de organisatie in de regio moet coördineren, denk daarbij aan: Landsdelen, provincies, arbeidsmarktregio's, triple helix regio's, RMT's, RES-regio's (Regionale Energie Strategie Regio's), STO's (Sterk Techniek Onderwijs) etc. Dit zijn regionale structuren die dekkend zijn in het hele land.

Andere respondenten zijn van mening dat niet één van deze structuren in de regio de activiteiten in de regio moet coördineren, maar dat een geheel van samenwerkingsverbanden in de regio nodig is om bij te dragen aan de doelen en dat er niet één samenwerkingsverband/ of instituut is die in staat zou zijn deze activiteiten in de regio te coördineren.

Geïstitutionaliseerde regio:

Een deel van de respondenten geeft aan dat er één regionaal samenwerkingsverband de acties in de regio zou moeten coördineren. En daarmee één regionaal samenwerkingsverband/ gremium de legitimiteit moet krijgen vanuit het rijk om deze rol op zich te nemen. Dit zou een nieuw samenwerkingsverband kunnen zijn, maar in vrijwel alle gevallen is gerefereerd aan een bestaand samenwerkingsverband/ gremium om niet nog een extra gremium in het leven te roepen.

Van de bestaande geïstitutionaliseerde regionale gremia worden de arbeidsmarktregio's en de provincie het meest genoemd als mogelijke passende schalen voor het Actieplan Groene en Digitale Banen die een meer coördinerende rol in de regio op zouden kunnen pakken. In Nederland zijn 35 arbeidsmarktregio's actief die vooral gericht zijn op het aan het werk helpen van mensen met een uitkering of afstand tot de arbeidsmarkt. In veel gevallen geven respondenten aan dat het Actieplan niet uitgevoerd kan worden zonder de arbeidsmarktregio's. Of zij nu in de lead zijn of niet. De grote verschillen tussen arbeidsmarktregio's en de mate waarin zij georganiseerd zijn wordt als een nadeel benoemd. Ook de scope van de arbeidsmarkt regio's is smaller dan die van het Actieplan.

De provincie wordt vaak genoemd omdat zij verantwoordelijk is voor economische structuurversterking, ook al beleid voert op arbeidsmarkt en mogelijke co-financier is. Ook wordt de provincie vaak gezien als mogelijke coördinator van het Actieplan in de regio omdat de provincie vaak al schakelt met branches, arbeidsmarktregio's, triple helix regio's, onderwijsinstellingen en andere samenwerkingsverbanden en uitvoerders van economisch beleid. Eén respondent stelt voor dat de provincie een provinciaal triple helix overleg zou kunnen inrichten. Een ander voordeel dat is genoemd, is dat de provincie democratische legitimiteit heeft. Toch zijn er ook respondenten die aangeven dat ook de provincie deze rol niet per definitie zou kunnen dragen, door gebrek aan uitvoeringscapaciteit of legitimiteit vanuit bijvoorbeeld arbeidsmarkt- of triple helixregio's.

De techniekbranches hebben een regionale uitvoeringscapaciteit maar de schaal waarop is niet voor elke brancheorganisatie gelijk. In meerdere provincies worden de krachten van regio's en branches gebundeld, zoals in Techniekcoalities en servicepunten Techniek, vaak met ondersteuning van de provincie. Landsdelen worden niet gezien als een ideale indeling, maar in sommige gevallen wel nuttig voor een grensof regio-overschrijdende aanpak. De RES'en worden wel benoemd als een structuur in de regio, maar niet als sturingsorgaan. Hetzelfde geldt voor de STO's. Ook de RMT's worden genoemd, onder meer expliciet door de vakbonden.

Ondanks dat een deel van de respondenten aangeeft dat er een coördinerend gremium zou moeten zijn in de regio is er niet veel overeenstemming in welk bestaand gremium deze rol op zich zou moeten nemen. Er is vrijwel geen draagvlak voor een nieuw in te richten gremium.

Doordat het Actieplan geen middelen beschikbaar heeft, kan het geen budgetsturing delegeren naar de regio. De enige vorm van sturing die het Actieplan kan delegeren is die van netwerkregie, door één (te vormen) samenwerkingsverband in de regio met middelen te faciliteren om een netwerk governance op te bouwen voor de uitvoering van het actieplan. Dit samenwerkingsverband zal dan optimaal dienen te schakelen met gremia aanwezig in de regio die beschikken over budgetsturing zoals de arbeidsmarktregio's, STO's of Techniekcoalities en servicepunten Techniek die vaak door branches en provincies worden gefinancierd.

Organische regiostructuren:

Anderen geven aan dat er niet één regionale schaal te selecteren valt om uitvoering te geven aan het Actieplan en dat dit ook niet te sturen/ te coördineren of te regisseren is door één gremium. Afhankelijk van het vraagstuk/ probleem dat voorligt is een ander samenwerkingsverband van organisaties nodig. Elke organisatie levert dan een deel van de oplossing. De juiste schaal wordt bepaald door het vraagstuk/ probleem dat moet worden opgelost en ontstaat bottom-up of organisch. Respondenten geven aan dat verschillende samenwerkingsverbanden die geïnitieerd zijn vanuit overheidswege (arbeidsmarktregio's, provincie, RES'en, RMT's, STO's etc.), organisaties (S-BB, UWV, etc.) en organische regiostructuren (Fieldlabs, Economic Boards, PPS'en etc.) nodig zijn. Dit om de ambities uit het Actieplan waar te maken waartussen soms afstemming tussen bestaat maar niet per se altijd. Om de instroom in de Techniek of ICT mogelijk te maken vanuit een werkzoekende-situatie zijn de arbeidsmarktregio's relevant en specifieke organisaties als UWV en gemeenten. Voor de instroom in het (vmbo)onderwijs zijn dit de STO's en voor kennisontwikkeling op gebied van AI bijvoorbeeld een regionaal fieldlab. Tegenstanders van op deze manier naar de regio kijken, zien het vooral als ongestructureerd of chaotisch.

Respondenten die voor deze manier organiseren zijn (dus afwezigheid van een sturende kracht in de regio) maar wel versnippering in de regio erkennen, geven aan dat versnippering in de regio met name ontstaat door versnipperde regelingen. De (rijks)overheid maakt nieuwe initiatieven en samenwerkingsverbanden mogelijk door nieuwe regelingen uit te zetten, waarop regio's zich kunnen organiseren. Nieuwe regelingen creëren vaak nieuwe initiatieven en daarmee nieuwe samenwerkingsverbanden in de regio. Kiezen voor minder soorten regelingen zou dit kunnen terugdringen. Een meerderheid van de respondenten geeft aan dat er een tekort is aan stabiele financiering voor continuering en opschaling van succesvolle bestaande initiatieven.

In het geval van de organische regiostructuur wordt er geen governance in de regio gestimuleerd/ ingericht voor de uitvoering van het Actieplan.

Een limitatie van dit is onderzoek is dat de regionale dynamiek wel meegenomen is in het uitgebrachte advies, maar dat dit niet de focus was van de opdracht. De opdracht en daarmee het onderzoek legt de focus op de landelijke overlegstructuren en governance. Om duidelijker te weten wat regio's nodig hebben om zich actief te organiseren op het Actieplan is mogelijk aanvullend onderzoek nodig.

3.8 FINANCIËN

Op dit moment zijn er geen additionele middelen beschikbaar om nieuwe activiteiten uit te zetten die bijdragen aan het Actieplan. Regio's en andere uitvoeringsstructuren moeten daarvoor gebruik maken van de bestaande regelingen die er zijn en worden uitgezet via de verschillende ministeries. Naast deze financiering speelt de afgelopen periode de dynamiek van de groeifondsen, waarvan meerdere gericht zijn op arbeidsmarkt en scholing (denk aan versterking PPS'en van Katapult, de LLO Katalysator, HCA Groenvermogen. Deze groeifondsen kennen na toekenning weer een eigen governance en dynamiek van inschrijven op calls, wat een afgestemde en samenhangende aanpak complex maakt. Diverse ministeries en RVO zijn in de meeste gevallen nauw bij de aanvraag en uitvoering van de groeifondsen betrokken.

Veel respondenten geven wel aan dat een van de doelen van het Actieplan zou moeten zijn het terugdringen van de versnipperde financiering. Gerichte financiering om initiatieven op te schalen en om het organiserend vermogen van regionale samenwerkingsverbanden te vergroten worden hierbij vaak genoemd. De samenwerking tussen de ministeries wordt daarin als cruciaal gezien.

Ook wordt de mogelijkheid opgenomen om meer focus te zetten op het Actieplan. Door als gunningscriterium in een regeling op te nemen dat initiatieven meer kans maken op financiering als ze bijdragen aan de klimaat of digitale transitie.

3.9 ONDERSTEUNINGSSTRUCTUUR

Op basis van het onderzoek wordt een duidelijke rol gezien voor PTvT ten aanzien van het delen van kennis met en tussen de regionale samenwerkingsverbanden. Andere rollen die PTvT worden toebedeeld zijn: ervoor zorgen dat regio's goed geïnformeerd zijn over regelingen en financieringsmogelijkheden, het bieden van ondersteuning in het opschalen van programma's en projecten van regionale samenwerkingsverbanden en het ophalen van knelpunten zodat deze op landelijke schaal aan de beleidstafels besproken kunnen worden.

De huidige rol van PTvT als verbinder tussen rijk en regio wordt als waardevol gezien. PTvT kan de regio inzicht geven in wat er landelijk gebeurt en vice versa. De rol als verbinder en soms ook aanjager en adviseur wordt door de meeste respondenten als zeer waardevol gezien: geen van de respondenten heeft aangegeven hier anders over te denken. Daarnaast wordt er door veel partijen geopperd om een deel van de ondersteuningsstructuur regionaal te organiseren, bijvoorbeeld bij of samen met de provincies. Zo heeft PTvT een duidelijk aanspreekpunt in de regio en kan het zich vooral specialiseren in de rol van verbinder, bij het ophalen van initiatieven. Ook wordt PTvT als expertisecentrum gezien voor PPS samenwerking, die het heeft verkregen vanuit de rol binnen het Techniepact, HCA ICT en als eigenaar van Katapult. PTvT kan ook worden gezien als instrument om knelpunten uit de regio op te halen die landelijk opgelost zouden moeten worden.

Meerdere respondenten geven aan dat een langdurige financiering van PTvT en in de regio om een dergelijke ondersteuningsstructuur wenselijk is, zodat de ondersteuningsstructuur niet afhankelijk is van incidentele middelen.

De SER zou mogelijk kunnen adviseren over mogelijke knelpunten en complexe vraagstukken, zoals banen die verdwijnen en banen die veranderen. De vraag is of hier een doorlopende tafel voor moet worden ingericht. Of dat er vanuit de governance die wordt ingericht, een vraag aan de SER kan worden voorgelegd, waarop dan een tijdelijke werkgroep rondom wordt georganiseerd.

3.10 MONITORING

In het Actieplan zijn als doelen opgenomen:

“Het kabinet kiest voor een samengesteld pakket aan maatregelen waarbinnen actie nodig is van de verschillende partijen op i) verhoging instroom in bètatechnisch onderwijs ii) verhoging instroom en behoud van technisch personeel op de arbeidsmarkt iii) inzet op productiviteitsgroei door inzet van (proces)innovaties en digitalisering en iv) versterken van de governance en tegengaan van versnippering.”

De doelen van het Actieplan zijn randvoorwaardelijk aan het doel om de uitstoot van broeikasgassen met 55-60% te reduceren in 2030 en om meer dan 1 miljoen ICT-geschoolden te realiseren. Met de openstaande vacatures Q2-2022 en de verwachte baanopeningen tot 2026 voor Techniek en ICT en de noodzakelijke aanpak van deze tekorten zijn dit de concrete doelen in cijfers uit het Actieplan. De respondenten geven aan dat deze nog te weinig richtinggevend zijn als doelen voor het Actieplan.

Het Actieplan wordt ook gezien als een verzameling van acties met per pijler; ambities, eigenaarschap en middelen. Periodiek inzicht in de realisatie van die acties is van belang voor eventuele bijsturing, aanvullende acties of het aanbrengen van meer samenhang.

Ook wordt aangegeven dat overall er inzicht moet zijn in instroom en behoud van talent. Meerdere respondenten geven aan dat de Techniekpactmonitor hier al een effectieve rol in heeft en voor de techniek doorontwikkeld kan worden op onderdelen van het Actieplan die nog niet gemonitord worden zoals behoud. De respondenten geven aan terughoudend te zijn met het ophalen van nieuwe data, maar vooral bestaande data nog beter inzichtelijk te maken. De monitor wordt gezien als een handige openbare tool waar iedereen terecht kan. De ICT maakt gebruik van de monitor pr-eDICT. Qua inhoud vertoont deze veel overeenkomsten met de Techniekpactmonitor behalve dat deze gericht is op de ICT. Er liggen kansen om beide monitors samen te voegen in één en deze nog verder door te ontwikkelen.

Voor de ICT-branche zijn specifieke monitor- en prognose instrumenten beschikbaar. Vanuit de SER wordt o.a. met PBL, UWV en SBB toegewerkt naar factsheets naar prognoses en een monitor voor beroepen verbonden aan de klimaattransitie. Ook bij de ministeries en bij de opleidingsinstituten zijn veel data beschikbaar. Op basis van de gesprekken is de conclusie dat doorontwikkeling van de Techniekpactmonitor als meest wenselijk wordt gezien, maar dat deze wel aangescherpt/uitgebreid moet worden ten aanzien van de doelen van het Actieplan. Onder andere de ICT-branche zou hier nadrukkelijker in opgenomen moeten worden. Ook wordt opgemerkt dat pijler 3 van het Actieplan nog niet inzichtelijk is binnen de monitor.

Een aantal respondenten heeft de wens om meer inzicht te krijgen in de effectiviteit van interventies en maatregelen: levert meer inzet in regio X op een bepaald thema ook Y resultaat op? Maar daarbij wordt ook gelijk erkend dat de causaliteit tussen die activiteit en resultaat in de praktijk erg moeilijk is vast te stellen. Vanuit de Industriecoalitie wordt voor de actielijnen van het aanvalsplan een speciaal dashboard ontwikkeld. Deze zal inzicht geven in de doelen van het Aanvalsplan Techniek, Bouw en Energie.

3.11 CONCLUSIES INTERVIEWS

- De ambities van het Actieplan zijn duidelijk, maar de doelen zijn volgens veel respondenten niet concreet genoeg. Daarom is het voor partijen lastig zich op basis van de inhoud te verbinden op een gemeenschappelijk resultaat, terwijl de gemeenschappelijke opgave wel wordt gevoeld.
- Veel respondenten zien het creëren van meer samenhang als één van de belangrijkste bijdragen die het Actieplan kan brengen. Samenhang tussen verschillende programma's en in financiering.
- Bestaande samenwerkingsverbanden zoals het Techniekpact en de Taakgroep Arbeidsmarkt en Scholing hebben een duidelijke rol en functie gehad, maar de energie van de deelnemende partijen loopt terug. De noodzaak wordt daarom door de meeste respondenten gezien om een nieuwe overleg-/afstemmings- en governance in te richten. De HCA ICT heeft al geen eigen overlegtafel meer.

- Op twee punten lagen inzichten van de respondenten verder uit elkaar. Enerzijds of sturing op het Actieplan moet plaatsvinden vanuit de overheid (samenwerkende ministeries EZK, OCW en SZW) of vanuit de triple helix. Anderzijds of er een vaste regiostructuur moet komen of dat elk samenwerkingsverband zichzelf moet kunnen organiseren.
- Het Actieplan brengt geen nieuwe financiering met zich mee. De respondenten geven aan dat moet worden nagestreefd dat samenhang in bestaande regelingen bevorderd wordt.
- De rol van PTVT in de ondersteuningsstructuur als kennispartner voor de regio's en als linking pin tussen rijk en regio wordt als waardevol gezien en zien de respondenten graag terugkomen in de nieuwe governance. Ook de financiering van een te vormen regionaal netwerk dat partijen en organisaties samenbrengt voor de uitvoering van het Actieplan wordt aanbevolen.
- De Techniekpact monitor wordt gezien als een goede basis voor monitoring van het Actieplan. Deze moet wel op onderdelen worden aangepast en aangescherpt voor het Actieplan. De ICT maakt gebruik van pr-eDICT, mogelijk liggen er kansen beide instrumenten bij elkaar te brengen in één monitoringstool.

HOOFDSTUK 4: WERKSESSIE

4.1 INLEIDING

De resultaten van de deskresearch- en interviewfase zijn gebruikt om een werksessie te organiseren. Deze vond plaats op 14 september 2023. Tijdens deze werksessie waren verschillende stakeholders en vertegenwoordigers van verschillende gremia aanwezig. Tijdens de werksessie zijn twee instrumenten gebruikt om inzichten op te halen, een enquête en een groepssessie. De resultaten worden toegelicht in dit hoofdstuk.

Direct na afloop is de sessie met enkele deelnemers en de gespreksleiders besproken, ook is er via mail feedback op de sessie gekomen. Op basis van deze feedback werd duidelijk dat de sessie veel discussie los had gemaakt en dat er het werken met de scenario's niet door iedereen als even waardevol werd ervaren. Een rode draad in de feedback was dat mensen meer inbreng hadden willen hebben. Sommige deelnemers ervoeren wat onvrede, omdat het werken met scenario's als beperkend werd ervaren als het ging om het geven van een mening over de gehele governance en het Actieplan. Sommige deelnemers moesten, tot hun spijt, werken met een scenario dat niet hun voorkeur had en konden zo minder goed constructieve terugkoppeling geven. Ook was er bij sommigen het gevoel dat er te weinig tijd was voor de sessie.

Het is relevant hier te benadrukken dat het doel van de sessie was om te focussen op de scenario's (die tot stand kwamen op basis van een analyse van de interviews). Met behulp van de resultaten van de sessie kon een betekenisvolle slag gemaakt worden in het uitwerken van de sessie.

4.2 ENQUÊTE

Tijdens de werksessie is bij de aanwezigen een enquête afgenomen. Dit gebeurde met de toepassing Mentimeter. Respondenten kunnen met behulp van een smartphone of laptop online inloggen in de vragenserie en antwoord geven. De vragen hadden betrekking op de respondent en de organisatie die deze vertegenwoordigde, de opvatting over het Actieplan, de thema's sturing en structuur (die uit de interviews naar voren kwamen) en de (geschiktheid van) de scenario's.

Resultaten enquête

De eerste vragen hadden betrekking op de organisatie die de aanwezigen vertegenwoordigen. Vervolgens werd gevraagd welke woorden in de aanwezigen opkwamen wanneer ze dachten over het Actieplan. Dat leidde tot onderstaande Wordcloud (figuur 6). Woorden die vaker worden genoemd worden groter en centraler afgebeeld. Het beeld laat zien dat een variëteit aan het plan gerelateerde woorden en gedachten naar boven komt. 'Afstemming' heeft een prominente plaats in het beeld.



Figuur 6: Wordcloud werksessie

Vervolgens werd de respondenten een aantal eens-oneens-stellingen voorgelegd. Per stelling gaven 31 of 32 mensen antwoord. Niet bij elke vraag wilden (geen mening) of konden (tijd of technisch falen) evenveel mensen antwoorden (zie bijlage IV).

In de stellingen komt duidelijk naar voren dat er niet één gremium mandaat moet krijgen in de regio over het Actieplan, maar meerdere samenwerkingsverbanden nodig zijn. Ten aanzien van de landelijke sturing ontstaat een genuanceerd beeld waarbij afstemming op triple helix niveau nodig is, die niet alleen hoeft plaats te vinden in één regiegroep. Het Actieplan wordt gezien als een co-creatie van de overheid met de branches, onderwijs en vakbonden, waarbij elke partij duidelijke verantwoordelijkheden heeft. Opvallend is dat er in de governance volgens de deelnemers onderscheid gemaakt moet worden tussen de ICT en Techniek.

4.3 RESULTATEN GROEPSSESSIE

De inhoudelijke basis van de groepsessie was een viertal governance-scenario's, dat tot stand kwam door een confrontatie van twee thema's die zich tijdens de interviews aandienen: sturing en structuur. Tijdens de sessie beantwoordden vier divers samengestelde groepen vragen over een van de scenario's. De beantwoording van de vragen en het gesprek naar aanleiding daarvan werd begeleid door een gesprekleider.

Sturing Landelijk

Ten aanzien van de landelijke regie op het Actieplan zijn de meningen verdeeld. Afstemming in triple-helixverband (werkgevers, onderwijs en overheid) wordt als waardevol gezien, indien elke partij duidelijke verantwoordelijkheden heeft. Veel deelnemers gaven aan dat de overheid meer met één verhaal zou moeten komen, waarbinnen beleid en regelingen meer worden afgestemd.

Een hybride governance waarbij afstemming plaatsvindt in de triple helix, en de ministeries onderling ook periodiek afstemmen kan uitkomst bieden. De triple helix partners zetten zelf hun eigen sturingskracht in om het Actieplan te laten slagen. De branches sturen op de aanvalsplannen, de overheid stuurt op de eigen ambtelijke organisatie en op beleid en regelingen.

Aan de tafels werd het signaal afgegeven dat de doelen van het Actieplan verder verhelderd moeten worden: als voorwaarde voor effectief en efficiënt beleid.

Regionale (uitvoerings-)structuur

In de interviewstudie kwamen twee verschillende visie op de regionale structuur naar voren. Namelijk of deze sturing geïnstitutionaliseerd moet worden of organische moet ontstaan dus zonder sturing vanuit het rijk. In de werksessie wordt aan de tafels duidelijk dat de structuur in de regio dermate complex is en de doelen van het Actieplan zo breed zijn, dat er niet één samenwerkingsverband is aan te wijzen dat regionaal sturing kan geven op het Actieplan. Arbeidsmarktregio's, RES-regio's, RMT's, triple helix regio's, PPS'en en diverse overige samenwerkingsverbanden hebben een andere focus dan het Actieplan en kunnen hoogstens bijdragen aan de doelen. Ook de provincie kan niet deze positie krijgen. Er is een duidelijke voorkeur voor een organische benadering, waarin de regio's zichzelf autonoom organiseren rondom het Actieplan.

De complexiteit van de regio wordt niet gezien als een probleem, maar er is wel oog voor versnippering. Het is duidelijk dat er geen breed draagvlak voor was tijdens de werksessie om één samenwerkingsverband de uitvoering in de regio te laten regisseren. Meer afstemming tussen en verminderen van beleid en regelingen tussen de ministeries is dat wel. Ondanks dat dit beeld duidelijk naar voren kwam vanuit de werksessie wordt erkend dat er een limitatie zit op het denken vanuit de scenario's. Een andere limitatie in het onderzoek is het aantal respondenten uit de regio (beperking van de opdracht en scope van het onderzoek en advies).

De deelnemers geven aan dat de governance er in moet voorzien dat knelpunten van regionale samenwerkingsverbanden effectief geagendeerd worden. Op landelijk niveau wordt hier dan vervolg aan gegeven. Andersom wordt consultatie op nieuwe landelijke regelgeving door de regionale samenwerkingsverbanden genoemd.

4.4 CONCLUSIES WERKSESSIE

- De doelen van het Actieplan zijn niet helder genoeg
- De werksessie geeft een duidelijke richting aan voor de gewenste governance. Op landelijk niveau een hybride vorm die triple helix en overheidssturing combineert, op regionaal niveau een organische vorm
 - Afstemming met stakeholders op landelijk niveau in de triple helix is belangrijk, maar tegelijkertijd wordt ook het belang gezien van een betere afstemming tussen ministeries onderling. De governance moet in beide voorzien.
 - De structuur in de regio is dermate divers en complex en niet ingericht om bij te dragen aan het Actieplan. Wel is het denkbaar dat organisch een coalitie van samenwerkingsverbanden in de regio gevormd wordt om bij te dragen aan het Actieplan.
- De overheid dient versnippering in regelingen tegen te gaan: dit leidt tot meer samenhang.
- In de governance is ruimte om onderscheid te maken tussen Groene en Digitale Banen.
- Financiële middelen zijn het sterkste sturingsinstrument. Omdat er binnen het Actieplan geen gelden beschikbaar zijn, is de landelijke sturingscapaciteit beperkt
- PTvT wordt gezien als belangrijke verbinder tussen rijk en regio. Het is aan de regio's zelf om een gesprekspartner voor PTvT in de regio te organiseren zodat er een feedbackloop tussen rijk en regio kan ontstaan.
- Techniekpactmonitor en PR-eDICT kunnen als basis voor de monitoring van Actieplan worden gebruikt.

HOOFDSTUK 5: CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN GOVERNANCE

5.1 INLEIDING

Nu de resultaten van de onderzoeksmethoden zijn beschreven, keren we terug naar de centrale vraagstelling:

Hoe ziet een efficiënte en effectieve governance c.q. uitvoeringsstructuur voor het Actieplan Groene en Digitale Banen eruit?

Deze vraagstelling bevat drie aspecten:

- inzicht in rollen en verantwoordelijkheden van de verschillende partijen,
- een keuze voor een governance structuur waarbinnen deze partijen uitvoering geven aan deze rollen en verantwoordelijkheden,
- een strategie voor de implementatie van de governance.

In dit hoofdstuk worden de rollen en verantwoordelijkheden beschreven en wordt de governance uitgewerkt. Het volgende hoofdstuk beschrijft de implementatiestrategie.

Het advies over de rollen en verantwoordelijkheden en de governance is gebaseerd op de data die met de deskresearch, de interviews en de werksessie met de stakeholders zijn verkregen. In de komende paragraaf worden deze inzichten van deze analyse kort samengevat in conclusies en bouwstenen voor de governance.

5.2 CONCLUSIES EN BOUWSTENEN

Governance vorm

Het Actieplan heeft, zoals reeds beschreven in paragraaf 2.2 bij de literatuurstudie naar netwerksamenwerking, geen mogelijkheid direct te sturen op budget of te sturen vanuit bevoegdheid (hiërarchie). Doordat het Actieplan geen eigen budget heeft om activiteiten te initiëren en geen beschikking heeft over een uitvoeringsorganisatie, zijn deze vormen van governance niet mogelijk. Voor het Actieplan is wel netwerkregie mogelijk. Binnen de huidige kaders is dit de meest passende governance vorm. Bij netwerksturing is een grotere flexibiliteit van de organisatiestructuur mogelijk. Zo ontstaat ruimte voor stakeholders, die bereid zijn sturingsmiddelen in te brengen, om aan te sluiten en de mogelijkheid voor stakeholders die hun inbreng hebben geleverd uit te stappen.

Netwerkregie wordt zwakker naarmate er meer gremia vanuit netwerkregie sturen op dezelfde doelen. Het is dan onduidelijk welk gremium legitimiteit heeft om op de doelen te sturen. Dit zal zoveel mogelijk voorkomen moeten worden door sturing vanuit de ministeries en de branches en in afstemming met onderwijs en de regionale samenwerkingsverbanden. Dit leidt tot de volgende bouwsteen voor het ontwerp van de governance:

- **Bouwsteen:** de governance moet aansluiten bij netwerksturing, de vorm van sturing die past binnen de kaders van het Actieplan. De governance moet ruimte bieden voor stakeholders die beschikken over budgetsturing of sturen op bevoegdheid om bij te dragen aan het Actieplan.
- **Bouwsteen:** netwerksturing wordt zwakker naarmate meerdere gremia vanuit netwerkregie sturen op de doelen.

Doelen

De ambities van het Actieplan zijn duidelijk geformuleerd, maar niet sprekend en concreet genoeg. Om de ICT en techniek te verenigen in één Actieplan is het wenselijk overkoepelende doelen te formuleren. Op die manier wordt zoveel mogelijk netwerkregie vanuit het Actieplan gehouden en creëert dit minder ruimte voor andere gremia om netwerkregie op het geheel te voeren.

Doordat het Actieplan gebruik maakt van netwerkregie is het niet nodig op resultaatniveau doelstellingen op voorhand te formuleren. In een netwerksamenwerking is een van de krachtigste instrumenten het verbinden op resultaat. Daarom wordt dit vaak in samenwerking met de partners gedaan als integratiemethode onder leiding van een netwerkmanager. Dit leidt tot de volgende bouwstenen voor de governance:

- *Bouwsteen*: Werk binnen de pijlers van het Actieplan toe naar gedeelde doelen voor de techniek en ICT en zoek naar een boegbeeld voor het hele Actieplan om de verbinding tussen techniek en ICT te versterken.
- *Bouwsteen*: formuleer concrete resultaten in samenwerking met stakeholders die direct bijdragen aan deze resultaten.

Landelijke afstemming

Er wordt op verschillende plekken en aan verschillende tafels gesproken over de ambities van het Actieplan en die van de aanvalsplannen. Daarmee is er het risico dat er overlap is en dat er op verschillende plekken sturing wordt gegeven op dezelfde problematiek. Het is inefficiënt om vanuit verschillende tafels netwerkregiesturing uit te oefenen en het kan zelfs de totale sturingskracht verlagen.

Ook komt in de interviews en werksessie naar voren dat afstemming tussen de ministeries onderling van groot belang is en beter moet gaan functioneren. Op die manier wordt duidelijk welke doelen de ministeries in gezamenlijkheid nastreven, welke acties zij daarvoor willen uitzetten en wat stakeholders als samenwerkingspartners van de overheid kunnen verwachten. De volgende bouwstenen komen voort uit deze inzichten:

- *Bouwsteen*: Stel op landelijk niveau een triple helix verband samen waar andere overlegstructuren met vergelijkbare doelen als het Actieplan in op kunnen gaan.
- *Bouwsteen*: De ministeries moeten zich inzetten voor effectieve (onderlinge) afstemming.

Landelijke sturing

Het Actieplan is één co-creatie van de branches, overheid en onderwijs. De branches sturen primair op de aanvalsplannen en de overheid heeft eigen sturingsinstrumenten. Het Actieplan heeft als doel de sturingskracht aanwezig bij partners (branches, overheden, onderwijs etc.) op elkaar af te stemmen, synergie hiertussen te bewerkstelligen en contra-activiteiten te voorkomen.

Dit inzicht leidt tot 2 bouwstenen:

- *Bouwsteen*: Zorg voor goede onderlinge afstemming en coördinatie van activiteiten in de triple helix.
- *Bouwsteen*: De branches en de overheid hebben eigen sturingsinstrumenten en verantwoordelijkheden. Het Actieplan is om een succes te worden afhankelijk van de afgestemde inzet van sturingsinstrumenten van de partners.

Regionale uitvoering

De uitvoering van het Actieplan start niet bij nul. Er zijn al diverse samenwerkingsverbanden en organisaties in de regio actief op onderdelen van het Actieplan. Géén van de bestaande samenwerkingsverbanden is toegerust om de volledige uitvoering te geven aan het Actieplan. Dit leidt tot de volgende bouwstenen:

- *Bouwsteen*: De overheid moet samen met de regio kijken hoe de verschillende samenwerkingsverbanden in de regio zo goed en samenhangend mogelijk gefaciliteerd kunnen worden.
- *Bouwsteen*: Daarnaast moet (enige) extra financiering worden ingezet om regionale netwerken te helpen om hun sturingskracht op uitvoering van het Actieplan te versterken.

Financiering

Financiering/budget is een belangrijk sturingsinstrument. Aan het Actieplan zijn geen middelen toegekend. Wel zijn er additionele middelen beschikbaar vanuit diverse aanvragen bij het Nationaal Groeifonds. Versnippering van regelingen leidt tot versnippering van initiatieven in de regio. De belangrijkste sturingskracht op financiering zit bij de overheid, zij kan bestaande regelingen zo inrichten dat ze een bijdrage leveren aan de doelen van het Actieplan. De 3 samenwerkende ministeries hebben deze mogelijkheid. Ook in het Aanvalsplan Techniek, Bouw en Energie is financiering beschikbaar waarmee sturing op financiële middelen mogelijk is. Hier komen 2 bouwstenen uit voort:

- **Bouwsteen:** Afstemming tussen ministeries over beleid en regelingen verkleint versnippering in financiering en initiatieven.
- **Bouwsteen:** Voor budgetsturing is het Actieplan afhankelijk van de mate waarin bestaande regelingen worden afgestemd op de doelen van het Actieplan. Deze sturingskracht ligt bij de ministeries. Ook bij het Aanvalsplan Techniek, Bouw en Energie is deze vorm van sturing aanwezig. Voor het Aanvalsplan Chronisch Tekort ICT'ers is het nog niet duidelijk hoe sturing zal plaatsvinden.

Ondersteuning

Op dit moment vervult het PTVT binnen diverse gremia een belangrijke rol. De verschillende gremia zijn tevreden en zien het Platform als een waardevolle kennispartner en linking pin tussen rijk en regio. Dit leidt tot de volgende bouwsteen:

- **Bouwsteen:** PTVT heeft een rol in de ondersteuningsstructuur en als kennispartner en linking pin tussen rijk en regio.

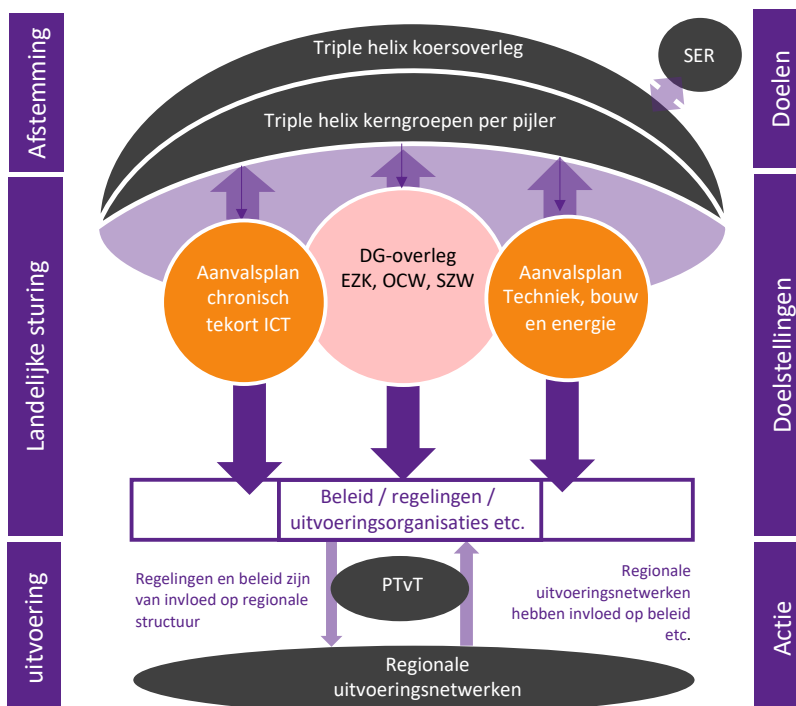
Monitoring/ bijsturing

Binnen de aanvalsplannen worden op dit moment monitoringsinstrumenten gebruikt (Techniekpact Monitor en PE-eDICT). Deze zijn een goede basis voor een integrale tool. Hier komt de volgende bouwsteen uit voort:

- **Bouwsteen:** Combineer de bestaande tools tot een tool voor het Actieplan.

5.3 GOVERNANCESTRUCTUUR

De bouwstenen uit voorgaande paragraaf vormen de basis voor de governancestructuur. De structuur is gevisualiseerd in de onderstaande figuur, deze wordt in de tekst nader toegelicht.



Figuur 7: Governance Actieplan Groene en Digitale Banen

Op hoofdlijnen richt de governance zich op het organiseren van een samenhangende aanpak binnen het Actieplan. Dit gebeurt op drie niveaus:

1. **Afstemming vanuit netwerkregie.** Het gaat dan om afstemming tussen de triple helixpartners bedrijfsleven, onderwijs en overheid (inclusief de gezamenlijke verantwoordelijkheid die de ministeries nemen) in het **koersoverleg** en de afstemming van de uitvoering in de **kerngroepen per pijler**.
2. **Landelijke sturing op budgetten en vanuit bevoegdheid.** Sturing van beleid, regelgeving en het oplossen van knelpunten vinden plaats in het **DG-overleg** tussen de drie ministeries. Via de aanvalsplannen vindt sturing plaats door de branches.
3. **Uitvoering.** De verbinding met de uitvoering van het Actieplan in en via de regionale netwerken wordt versterkt door een effectieve ondersteuning en een gerichtheid op duidelijk beleid en regelgeving. Het PTVT vervult hierin een sleutelrol.

De rollen en verantwoordelijkheden van bovenstaande overleggen worden in paragraaf 5.4 verder uitgewerkt.

5.4 DE ROLLEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN

Bij het samenstellen van de verschillende overleggen is een tweetal ontwerpprincipes toegepast.

- Ten eerste het principe van doelmatigheid: beperk het aantal deelnemers per overleg om de slagkracht te bewaken. Daarnaast is het belangrijk dat er geen nieuwe overleggen ontstaan die in governance qua vorm en doel overlappend zijn aan het Actieplan.
- Ten tweede het principe van flexibiliteit: bouw de mogelijkheid in om op basis van de voorliggende agenda extra relevante stakeholders uit te nodigen om de kracht van het netwerk zoveel mogelijk te kunnen benutten.

Netwerksturing is een vorm van governance waarvan het bestaansrecht sterk afhankelijk is van de vaardigheid van de netwerkmanager en de bereidheid van de deelnemers om de soevereiniteit van de eigen organisatie te beperken en afstemming te zoeken met andere stakeholders.

5.4.1 Afstemming

De afstemming van de uitvoering van het Actieplan vindt plaats in een triple helix koersoverleg van de belangrijkste stakeholders: branches, overheid en onderwijs. Daarnaast zijn er drie triple helix kerngroepen die gericht zijn op een verdere afgestemde uitvoering van de drie pijlers.

HET LANDELIJK TRIPLE HELIX KOERSOVERLEG

Rol

Afstemming van de uitvoering van het Actieplan op landelijk niveau.

Verantwoordelijkheden

Vaststellen of het Actieplan op koers ligt en er voldoende inzet is op de doelen. Het effectief bespreken van de input van de kerngroepen en de regionale samenwerkingsverbanden. Uit het koersoverleg kunnen verzoeken naar voren komen aan het DG-overleg en andere organisaties met sturingskracht om budgetten of bevoegdheden in te zetten ten behoeve van doelstellingen uit het Actieplan.

Het koersoverleg heeft ook als doel vast te stellen of de sturingskracht van betrokken organisaties binnen de hele governance (figuur 7) voldoende is of uitgebreid moet worden en welke strategie daarbij te volgen.

Frequentie

Drie keer per jaar.

Samenstelling landelijk triple helix orgaan

- Vertegenwoordigers op DG-niveau van de drie Ministeries EZK, OCW en SZW
- 2 vertegenwoordigers vanuit het onderwijs
- 2 vertegenwoordigers Aanvalsplan Chronisch Tekort ICT'ers
- 2 vertegenwoordigers Aanvalsplan Techniek, Bouw en Energie

Boegbeeld

Het voorstel is om een boegbeeld als voorzitter van het koersoverleg aan te stellen die partijen kan verbinden op de doelen van het Actieplan en daarmee netwerkleaderschap te verkrijgen. Iemand die goedkeuring krijgt van zowel Techniek als ICT. Dit boegbeeld vormt het belangrijkste gezicht van het Actieplan en moet het Actieplan kunnen positioneren in de maatschappij.

Het boegbeeld heeft de taak om kernpartners op hun verantwoordelijkheid aan te spreken. Deze persoon is iemand met gezag, maar zonder formele machtsinstrumenten. Het moet iemand zijn die de uitgangspunten van principieel onderhandelen kent en sensitief is voor belangen vanuit stakeholders. Een geschikte kandidaat streeft naar een win-win en weet om te gaan met partijen die gaan voor het maximaleren van het eigen belang.

DRIE LANDELIJKE TRIPLE HELIX KERNGROEPEN GERICHT OP DE PIJLERS

Rol

De kerngroepen starten met het uitwerken van de ambities en doelen naar doelstellingen. Per pijler wordt inzichtelijk gemaakt welke oplossingsrichtingen worden ingeslagen en welke acties worden geïnitieerd. Op basis hiervan hebben de triple helix kerngroepen de taak om (tijdelijke) samenwerkingsverbanden te initiëren om specifieke resultaten te bereiken. Elke van de kerngroepen moet worden ondersteund door een netwerkmanager. Dit kan een professional van één van de drie ministeries (EZK, OCW en SZW) zijn of iemand die wordt aangesteld voor deze taak. Deze beschikt over dezelfde vaardigheden als het boegbeeld. Op het hebben van gezag en status na, dit zijn geen voorwaarden.

Verantwoordelijkheden

Oplossingsrichtingen in kaart brengen. Samenwerkingsverbanden initiëren. Monitoren van de gemaakte afspraken en uitgezette acties. Knelpunten en resultaten terugkoppelen aan koersoverleg.

Frequentie

Drie keer per jaar.

Voorgestelde samenstelling

De effectiviteit van de triple helix afstemming wordt vergroot door partijen te laten deelnemen op relevantie. Het bepalen welke deelnemers belangrijk zijn in een netwerksamenwerking is één van de belangrijke instrumenten die een netwerkmanager heeft. Daarom wordt vooraf slechts beperkt vastgesteld welke partijen per pijler moeten deelnemen. Naast een kerngroep per pijler kunnen er op basis van de agenda aanvullend stakeholders worden uitgenodigd.

- **Pijler 1: instroom bètatechnische onderwijs**
Kerngroep: EZK, OCW, branches
Op basis van agenda bepalen welke overheden, onderwijskoepels en regiovertegenwoordiging en andere stakeholders verder nodig zijn.
- **Pijler 2: behoud en vergroten van de instroom in de bètatechnische arbeidsmarkt**
Kerngroep: EZK, SZW, branches
Op basis van agenda bepalen welke overheden, onderwijskoepels en regiovertegenwoordiging en andere stakeholders verder nodig zijn.
- **Pijler 3, arbeidsproductiviteitsgroei inclusief procesinnovatie**
Binnen pijler 3 zijn de branches van de aanvalsplannen in de lead om dit afstemmingsoverleg, samen met EZK, te organiseren. Ondernemers zijn aan zet als het gaat om arbeidsproductiviteit en procesinnovatie. Zij geven aan welke ondersteuning van overheid en onderwijs daarbij nodig is.

5.4.2 Netwerkregie

Bij de overweging om een koersoverleg en kerngroepen in te richten, is gekeken naar de verschillende vormen van netwerksamenwerking die mogelijk zijn. Er zijn drie vormen van netwerkregie te onderscheiden (Provan & Kenis, 2007):

- **Een gedeelde governance:** alle organisaties binnen het netwerk hebben een gelijke positie binnen het netwerk en in gezamenlijkheid wordt besloten over strategische en operationele vraagstukken.
- **Leidende organisatie:** één organisatie bepaald in hoge mate de strategische en operationele koers binnen het netwerk.
- **Governing board:** er wordt een nieuwe organisatie (board) ingericht, met partners die geïnteresseerd zijn aan de doelen en betrokken zijn bij de uitvoering en sturen op strategische op de doelen en operatie. De board partners vertegenwoordigen andere stakeholders binnen het netwerk.

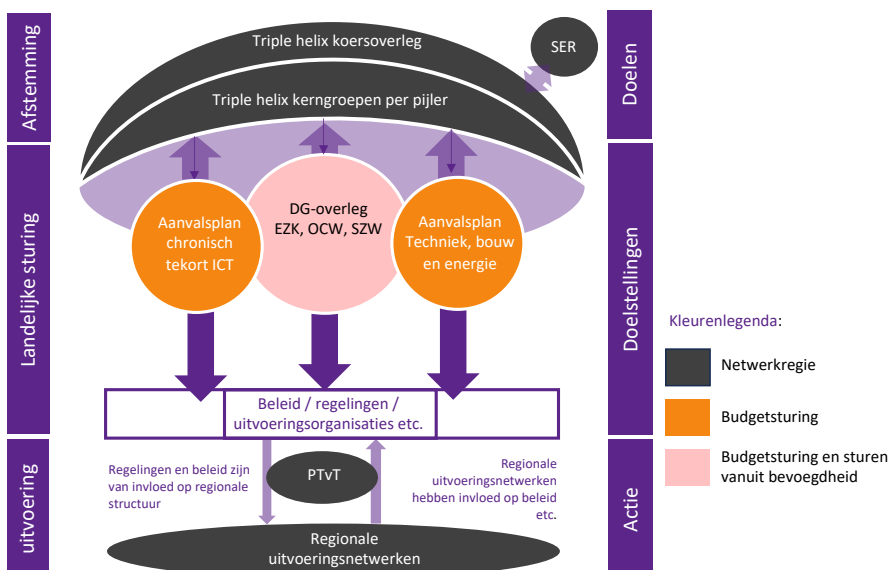
Deze drie vormen zijn alle drie overwogen. Op basis van de interviews en draagvlaksessie is ervoor gekozen een governing board in te richten bestaande uit een koersoverleg en kerngroep per pijler. Het aanstellen van een governing board is de vorm die gericht is op zowel draagvlak als actie. Om deze zoveel mogelijk op Actie te richten is gekozen voor een beperkt aantal deelnemers binnen het koersoverleg. Nadeel van de governing board is dat voor deze vorm van governance zeer sterke competenties vereist zijn van netwerkmanagers om alle benodigde partijen aangehaakt te krijgen en te houden. Er worden daarmee hoge eisen gesteld aan de ondersteuning in de vorm van netwerkmanagement en van de organisaties in de board als vertegenwoordiging van andere partners in het netwerk.

De vorm van de leidende organisatie valt af. Hiervoor is nodig dat één organisatie deze positie krijgt/ of kan innemen in het netwerk. EZK zou hiervoor de beste positie hebben, als voorgeschoven post. Het belang van EZK binnen het Actieplan wordt door veel partners erkend, maar er is geen draagvlak voor om de strategische en operationele besluiten bij één organisatie te beleggen. Ook wordt de verantwoordelijkheid die de drie samenwerkende ministeries (EZK, OCW en SZW) pakken als cruciaal gezien voor het slagen van het Actieplan.

Ook een gedeelde governance valt af. Deze vorm is weliswaar het meest op draagvlak gericht, maar deze vorm heeft organisatorische beperkingen. Deze vorm werkt alleen in kleine netwerken waaraan slechts een beperkt aantal partners deelneemt. Binnen het Actieplan gaat het als snel om tientallen landelijke organisaties. Daarmee is deze vorm niet te prefereren voor het Actieplan.

5.4.3 Sturing

Het is van belang te sturen op de ambities, doelen en doelstellingen van het Actieplan en stakeholders te verbinden hierop. Het sturen vanuit budget en bevoegdheid gebeurt door de overheid (DG-overleg), de branches (aanvalsplannen) en andere stakeholders die willen bijdragen aan het Actieplan. De verschillende vormen van sturing en waar die aanwezig zijn binnen het Actieplan zijn weergegeven in figuur 8. met de kleuren paars, oranje en roze.



Figuur 8: Sturingsmogelijkheden governance Actieplan Groene en Digitale Banen

Om de ambitieuze doelen te behalen zal zoveel mogelijk sturingskracht aangeboord moeten worden, met als startpunt de sturing bij de overheid en de branches.

OVERHEID STURING (DG-OVERLEG)

Rol

Sturen op de ambities, doelen en doelstellingen van het Actieplan.

Verantwoordelijkheid

De ministeries kunnen regelingen uitzetten, voorstellen voor beleid(aanpassing) doen, wetsvoorstellen voorbereiden (in samenspraak met minister), uitvoeringsorganisaties aansturen en controleren en handhaven. Omdat formele sturing niet aanwezig is binnen het Actieplan ligt er een grote verantwoordelijkheid binnen de ministeries om bij te dragen aan het Actieplan, deze verantwoordelijkheid is randvoorwaardelijk om het Actieplan tot een succes te maken. Dit is de voornaamste reden om op DG-niveau het interdepartementaal overleg te laten plaatsvinden. De DG's overzien het totaal van mogelijkheden waarop gestuurd kan worden en hebben de mogelijkheid om samen met de politiek te bepalen of de sturingskracht vergroot moet worden wanneer doelen niet worden behaald. Op directie niveau zou een keuze gemaakt worden voor specifieke beleidsdomeinen. Voor netwerkregie is een hoge mate van commitment nodig van alle partners. Door op DG-niveau het interministerieel overleg te laten plaatsvinden laten de ministeries commitment zien richting het Actieplan.

Voor het Actieplan sturen de ministeries op samenhang in beleid, regelgeving en financiering, uitvoeringskracht en komen ze tot besluitvorming. Een extra doelstelling van het interministerieel DG-overleg is regelingen op elkaar af te stemmen en versnippering van regelingen zoveel mogelijk te voorkomen. Respondenten geven aan dat versnippering van financiering leidt tot versnipperde governance in de regio. Gemelde knelpunten die niet in andere gremia kunnen worden aangepakt, worden geagendeerd en waar mogelijk vindt voor de aanpak van deze knelpunten in gezamenlijkheid besluitvorming plaats.

Frequentie

Twee keer per jaar.

Samenstelling

Directeuren-Generaal van de ministeries EZK (coördinerend ministerie en voorzitter DG-overleg), OCW en SZW. De drie ministeries kunnen in overleg besluiten of het aansluiten van andere ministeries gewenst is, op basis van thema's (bijvoorbeeld voor de aanpak knelpunten in de gebouwde omgeving met het ministerie van BZK). De secretaris van Actieplan is vast bij het overleg aanwezig. Het boegbeeld kan worden uitgenodigd op basis van de agenda.

Ondersteuning landelijke overlegstructuur en escaleren

Voor ondersteuning van de overleggen waarbij de diverse ministeries zijn betrokken, heeft het ministerie van EZK de lead. De ministeries EZK, OCW en SZW zijn er gezamenlijk verantwoordelijk voor om de ondersteuning in te regelen. Er wordt een secretaris aangesteld die de verantwoordelijkheid voor de overall coördinatie draagt, die de verbinding kan leggen tussen de verschillende overleggen en die zorgt voor adequate agendavoering. De secretaris heeft én het mandaat om gericht te interveniëren bij belemmeringen in de uitvoering van het Actieplan én de positie om te escaleren naar het niveau van directies en/of DG-overleg om knelpunten in de samenwerking aan te pakken. Elk ministerie is er zelf verantwoordelijk voor om de ambtelijke ondersteuning te regelen voor de voorbereiding van diverse overleggen waarin dat ministerie is vertegenwoordigd.

Branchesturing

In de kamerbrief “Inzet op arbeidsmarktkrapte in de klimaat- en digitale transitie: Het Actieplan Groene en Digitale Banen” wordt de relatie van het Actieplan Groene en Digitale Banen met de aanvalsplannen “Chronisch Tekort ICT’ers” en “Techniek, Bouw en Energie” expliciet gelegd.

Naast de overheid, geven ook de branches, via hun aanvalsplannen sturing op het Actieplan en ze hebben daarmee de mogelijkheid te sturen op doelstellingen. Het aanvalsplan Techniek, Bouw en Energie, kiest voor de uitvoering een meer gecentraliseerde netwerkaanpak met budgetsturing via de middelen die uit de sectorale fondsen zijn vrijgemaakt. Landelijk worden de instrumenten ingericht waar de regio gebruik van kan maken. Zes verschillende branches worden bediend vanuit één aanvalsplan met één governance. De governance van het Aanvalsplan Chronisch Tekort ICT’ers wordt nog verder uitgewerkt, maar ook daar werken vijf branches samen vanuit één aanvalsplan. Bij het overleg HCA ICT komen we speciaal terug op de positie van de ICT-branche in de governance.

Doordat de branches via de aanvalsplannen een eigen uitvoeringsstructuur opbouwen, zijn de verantwoordelijkheden duidelijk belegd. De overheid is verantwoordelijk voor sturing op de eigen uitvoeringsorganisaties, beleid, regelingen etc. en de branches zorgen voor de randvoorwaarden voor het bedrijfsleven en faciliteren met instrumenten en middelen vanuit de O&O fondsen. Hierin wordt ook samen met de vakbonden opgetrokken.

5.4.4 Ondersteuning van de SER

De Sociaal-Economische Raad (SER) is de belangrijkste adviesraad voor regering en parlement over sociaal-economische vraagstukken (SER.nl, 2023). De SER is bij uitstek een orgaan dat geraadpleegd kan worden bij complexe vraagstukken (reguliere taak). Binnen de governance heeft de SER een duidelijke rol:

- 1) Wanneer er complexe sociaal-economische vraagstukken voorbijkomen, kan een verzoek aan de SER worden gedaan om dit vraagstuk te onderzoeken en met een oplossing te komen. Deze vraagstukken kunnen via de ingestelde governance worden geagendeerd bij de SER.
- 2) Wanneer de transitie (sterk) negatieve sociaal-economische neveneffecten met zich meebrengt, zoals toenemende werkloosheid, kan de SER deze signaleren en met een advies komen.

In de SER zijn de sociale partners de werkgevers breed vertegenwoordigd. Wanneer gesignaleerde knelpunten specifiek zijn voor de bij het Actieplan betrokken branches, kan de SER op basis van de aard van de knelpunten en de agenda de samenstelling van een specifiek hiervoor in te richten commissie nader bepalen.

5.4.5 Informatiebijeenkomst van stakeholders

Doordat er wordt ingestoken op een flexibele overlegstructuur die passend is bij netwerksturing zijn er organisaties/ stakeholders die niet of niet doorlopend binnen de governance van het Actieplan vallen. Dit zijn stakeholders waarvan belangrijk is dat zij doorlopend op de hoogte blijven van de voortgang in het Actieplan, vanwege de rol die zij op enig moment kunnen spelen binnen het Actieplan. Denk aan vakbonden, brancheverenigingen in het onderwijs, uitvoeringsinstanties als S-BB, UWV, klimaatverenigingen.

In de informatiebijeenkomst wordt gedeeld waar het Actieplan op dit moment staat en welke onderwerpen de netwerkmanagers komende tijd op de agenda willen zetten. Op basis van deze informatie hebben deze stakeholders ook zelf de mogelijkheid om een stap naar voren te doen als zij op een onderwerp sturingskracht kunnen leveren. Het advies is om deze informatiebijeenkomst twee keer per jaar te laten plaats

5.4.6 Regionale uitvoering

De regionale samenwerking vormt de basis van de uitvoering van het Actieplan. De diversiteit van de bestaande regionale samenwerkingsverbanden is groot en weerspiegelt de diversiteit van acties die nodig zijn om bij te dragen aan het Actieplan. Het onderzoek laat zien dat het Actieplan niet één samenwerkingsverband in de regio opdracht kan geven de activiteiten in de regio te organiseren. Ook zijn de mogelijkheden om één partij in de regio sturingskracht te geven beperkt.

De regio moet zichzelf kunnen organiseren op het Actieplan zonder sturing vanuit het Actieplan. Dat kan bijvoorbeeld door coalities te vormen van samenwerkingsverbanden die kunnen en willen bijdragen aan het Actieplan. Daarmee vormt netwerksturing ook op regionaal niveau de belangrijkste vorm van sturing, voorgesteld wordt ook deze netwerkvorming gericht op de uitvoering van het Actieplan gericht te financieren. Landelijke overheden en branches sturen en stemmen af op basis van duidelijke uitgewerkte doelen van het Actieplan. De versnippering van beleid/ regelingen wordt zo gericht aangepakt. Volgens betrokkenen zijn er veel incidentele middelen, maar is er een tekort aan structurele middelen om werkzame initiatieven op te schalen en te continueren.

De ondersteuningsstructuur tussen rijk en regio

De ondersteuningsstructuur tussen rijk en regio moet in het volgende voorzien:

- Regio's moeten effectief kunnen inspelen op landelijk beleid en regelingen.
- Knelpunten in de regio met een 'landelijke oorsprong' (bijv. in wet/ regelgeving/ beleid, regelingen etc.) moeten opgehaald kunnen worden en de landelijke beleidstafels bereiken.
- Inzichten vanuit de regio moeten kunnen worden meegenomen bij het opstellen van nieuw beleid en regelingen.
- Mogelijkheid tot verbinden van initiatieven tussen regio's.
- Adviseren van regio's hoe zij zich kunnen organiseren.

De rol van PTvT als schakel tussen rijk en regio wordt gewaardeerd. Voor het door het PTvT ondersteunde Techniekpact wordt gewerkt met de indeling van vijf landsdelen en met één accounthouder per landsdeel. Er wordt aanbevolen om toe te werken naar minimaal één accounthouder per provincie om het behapbaar te maken. Het is aan de regio's om zich dusdanig te organiseren met behulp van de financiering uit de governance dat PTvT een goede gesprekspartner heeft in de regio.

EZK is het coördinerend ministerie en daarmee is het logisch dat EZK het eerste aanspreekpunt is voor PTvT. De secretaris van Actieplan kan hier een rol in krijgen. Via PTvT heeft het Actieplan ook de mogelijkheid om kwalitatieve informatie over de economische infrastructuur in de regio's op te halen. Wanneer blijkt dat regio's onvoldoende in staat blijken PTvT te voeden met inzichten vanuit de regio moet dit gefaciliteerd worden vanuit EZK. PTvT heeft goede ervaringen met afstemming op provinciale en regionale schaal en met branches en O&O fondsen die regionaal actief zijn.

Contactverantwoordelijke regio en bovenregionaal overleg

We merken in contacten met de regio's dat ze zich aan het organiseren zijn met verschillende partijen en samenwerkingsverbanden om coalities te vormen voor de uitvoering van het Actieplan. Wanneer deze coalities gevormd zijn, mogelijk met de extra financiering vanuit EZK en ondersteuning door PTvT, is periodiek landelijk overleg met de voorzitters of programmamanagers van deze verbanden van belang. In dit overleg wordt input van de samenwerkingsverbanden gebundeld, die door de voorzitter van het overleg (afkomstig van een regionaal samenwerkingsverband) van de regio's wordt ingebracht bij de landelijke afstemmings- en stuurgroepen. Specifiek voor de triple helix-kerngroepen per pijler kan op basis van de agenda een afvaardiging vanuit het overleg van regio's worden bepaald.

Vanuit de afstemmings- en stuurgroepen wordt ook zorggedragen voor informatie over beleid, regelingen en acties naar het overleg van de regio's, hierbij kunnen het ministerie van EZK en PTvT ondersteunen. De communicatie over beleid, regelingen en acties en communicatie over de sturing en uitkomsten van de overleggen richting de regio komt onder de regie van het ministerie van EZK. PTvT ondersteunt hierbij.

Meerjarige financiering

De (inrichting van de) ondersteuning van regionale samenwerkingsverbanden en/of het stimuleren samenwerkingsverbanden die bijdragen aan het Actieplan vergen tijd. Dit geldt ook voor de ondersteuning van het bovenregionaal overleg. Om deze verbanden vervolgens ook op langere termijn optimaal te laten functioneren is ook een langdurige ondersteuning door PTvT nodig. We stellen dan ook een meerjarige financiering van de ondersteuning door PTvT voor en mogelijke financiering voor de regio's om zich goed te kunnen organiseren.

Lerende aanpak

Regio's en uitvoeringsorganisaties lopen tegen praktische problemen aan. Dit vraagt om maatwerk en flexibiliteit en het vermogen te leren van elkaars ervaringen. Er moet ruimte zijn om nieuwe netwerken te vormen bij de aanpak van specifieke issues. Binnen de governance van het Actieplan kan gewaarborgd worden dat vergelijkbare initiatieven bij elkaar worden gebracht, zodat partijen elkaar versterken, van elkaar leren en dat dubbelingen (en daarmee versnippering) wordt tegengegaan.

5.4.7 Rollen binnen het Actieplan

De samenwerkende ministeries EZK, OCW en SZW zijn binnen het Actieplan verantwoordelijk voor het inrichten van de governance en het leveren van de nodige netwerkmanagers (incl. boegbeeld) om de netwerksturing tot haar recht te laten komen. Er zijn daarnaast verschillende organisaties, waaronder ministeries, branches, onderwijs, die een rol spelen binnen het Actieplan. Van deze organisaties wordt verwacht dat zij bereid zijn verantwoordelijkheid te nemen, maar hier kan formeel niet op worden gestuurd.

Hieronder volgt een samenvatting van de rollen van de verschillende gremia en organisaties binnen het Actieplan:

Organisatie / gremium	Rol	Verantwoordelijkheden
Min. EZK	Coördinerend ministerie	<ul style="list-style-type: none"> Eindverantwoordelijk voor het aanstellen van een secretaris vanuit het Rijk Faciliteren en ondersteunen van de governance structuur inclusief monitoring en communicatie DG EZK-voorzitter van het DG-overleg Mandaat om te escaleren naar DG-overleg
Min. OCW	Faciliteren en sturen	<ul style="list-style-type: none"> Medeverantwoordelijk voor faciliteren van het Actieplan Deelnemen in het koersoverleg, DG-overleg en leveren van capaciteit binnen de kerngroepen Inbrengen van sturingskracht binnen het Actieplan
Min. SZW	Faciliteren en sturen	<ul style="list-style-type: none"> Medeverantwoordelijk voor faciliteren van het Actieplan Deelnemen in het koersoverleg, DG-overleg en leveren van capaciteit binnen de kerngroepen Sturen op beleid, uitvoeringsorganisaties, regelingen en middelen ten behoeve van de doelen van het Actieplan
Secretaris	Overlegstructuur bewaken	<ul style="list-style-type: none"> Inrichten van overlegstructuur Doorlopend overlegstructuur inregelen Verslaglegging en ervoor zorgen dat verschillende overlegstructuren goed geïnformeerd worden
Boegbeeld	Strategische koers uitzetten	<ul style="list-style-type: none"> In samenwerking met partners strategische koers uitzetten Voorzitten koersoverleg Doelen formuleren Actieplan vertegenwoordigen en legitimiteit vergroten binnen het netwerk en daarbuiten In positie brengen van netwerkmanagers kerngroepen

Figuur 9: Overzicht rollen en verantwoordelijkheden binnen het actieplan

Verdere structurele overlegstructuren worden niet aanbevolen. Het is effectiever en efficiënter elkaar op te zoeken wanneer afstemming noodzakelijk is om stappen met elkaar te zetten. Het Triple helix overleg en het DG-overleg hebben de taak ambitieuze doelen te stellen en de organisaties opdrachten mee te geven om het Actieplan tot uitvoer te brengen.

5.5 AANBEVELING BESTAANDE OVERLEGGEN

In de onderzoeksopdracht is verzocht specifiek aandacht te hebben voor de bestaande overleggen waar de ministeries bij betrokken zijn voor de aanpak van de tekorten voor in de techniek en ICT: het Techniepact, de SER Taakgroep Arbeidsmarkt en Scholing en het beleidsoverleg HCA ICT. In de voorgestelde nieuwe governance zit, gegeven de ambities van het Actieplan en de dynamiek van de aanvalsplannen, veel energie om door afstemming en sturing door ministeries, branches, onderwijs en regio's tot een gerichte en daadwerkelijke uitvoering te komen.

SER Taakgroep Arbeidsmarkt en Scholing

De Taakgroep heeft een bredere taakstelling dan het Actieplan. Het Actieplan Groene en Digitale banen gaat met name over de aanpak van arbeidsmarkttekorten in de techniek en ICT. De arbeidsmarktparagraaf in het Klimaatakkoord heeft ook betrekking op sociale en inclusieve doelen zoals: de opvang van baanverlies (kolen en gas), arbeidsrisico's in nieuwe branches (m.n. wind op zee), participatiekansen, samenwerking mbo-hbo-wo, betere arbeidsmarktinformatie, etc. Onderwerpen die mogelijk in mindere mate binnen het Actieplan worden opgepakt.

Het advies is om sociaal-economische vraagstukken en systeemknelpunten te agenderen bij de SER en de aanpak van arbeidsmarkttekorten te agenderen binnen het Actieplan. Het is aan de SER om een afweging te maken of de huidige doorlopende tafel nog levensvatbaar is met de komst van het Actieplan.

Overleg HCA ICT

Het beleidsoverleg voor de HCA ICT is al enige tijd niet meer bijeengekomen. De focus ligt zeer sterk op het uitvoeren van de HCA ICT.

Naast de HCA ICT is de sturingskracht van de ICT nog niet dezelfde als het aanvalsplan van de techniekbranches waar budgetten worden vrijgemaakt voor budgetsturing. Het is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de ICT branches en de overheid om te kijken hoe de sturingskracht van het Aanvalsplan Chronisch tekort ICT'ers vergroot kan worden.

Daarnaast neemt de ICT-branche deel aan de overleggen van de voorgestelde governance, waarbij gericht gekozen kan worden voor deelname aan de kerngroepen van de pijlers op basis van de agenda.

Techniepact

Het Techniepact is niet in de governance opgenomen. Het in 2013 met veel energie en commitment gestarte Techniepact heeft met duidelijke actielijnen en vertegenwoordiging van alle partijen die nu in de voorgestelde governance zijn opgenomen een duidelijke meerwaarde gehad. De ondersteuning door PTvT met de vele partners, regio's, provincies en de kennisdeling waar de laatste jaren op ingezet is blijft waardevol, evenals de ontwikkelde Techniepactmonitor, de website, nieuwsbrieven en de jaarconferentie. De focus op actielijnen waarmee het Techniepact is gestart is nu feitelijk geland in focus op acties in het Actieplan Groene en Digitale Banen.

Ons voorstel is om in het kader van het Actieplan en de voorgestelde governance het Techniepact op te nemen in de governance van het Actieplan en de opgedane kennis, contacten, ervaring, instrumenten als de monitor en media van PTvT, ontstaan vanuit het Techniepact op maat te gaan inzetten voor het Actieplan met de ondersteuning van het PTvT.

5.6 MONITORING

Voor de monitoring van het Actieplan kunnen de inzichten van de Techniepact monitor (techniek) en pr-eDICT (ICT) meegenomen worden. Het advies luidt toe te werken naar één landelijke monitor voor het Actieplan. De monitor wordt verder ontwikkeld zodat deze inzicht verschaft in de voortgang van het Actieplan.

De doelen en doelstellingen worden verder aangescherpt door de triple helix kerngroepen. Op basis van aanvalsplannen en kamerbrief is de verwachting dat aan de volgende onderwerpen een doel gekoppeld wordt:

Pijler 1	Pijler 2	Pijler 3
<ul style="list-style-type: none"> • Aantal leerlingen en dat kiest voor beta-technische vakken • Aantal studenten dat kiest voor techniek- ICT opleiding • Aantal hybride docenten • Internationale studenten in techniekopleidingen 	<ul style="list-style-type: none"> • Uitstroom medewerkers uit techniek en ICT • Diversiteit en inclusie van medewerkers • Zij-instroom vanuit andere sectoren naar ICT en Techniek 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeidsproductiviteit • Inzet arbeidsbesparende technologie

Figuur 10: onderwerpen omzetten naar doelen

Voor pijler 1 en 2 zijn veel data beschikbaar. Deze zijn doorgaans ook al opgenomen in Techniekpactmonitor en pr-eDICT. Voor pijler 3 is het vaststellen van meetbare doelen lastiger, hiervoor adviseren we een nadere analyse om te komen tot een duidelijke en erkende monitor.

Hiernaast is het van belang om expliciet de uitvoering van de acties te monitoren en deze rapportage ook terug te koppelen aan de overleggen binnen de governance voor mogelijke aanvullende maatregelen.

Monitoring governance

We adviseren om één keer in de twee jaar de ingerichte governance te evalueren op realisatie, effectiviteit en efficiëntie van overleg en de aanpak van versnippering.

Naast de kwantitatieve resultaten uit de bovenstaande monitor adviseren we een kwalitatieve analyse, middels interviews met betrokken stakeholders die actief betrokken zijn bij de governance van het Actieplan. We adviseren om tijdens de evaluatie mee te nemen of de (organische)organisatiekracht in de regio voldoende is om actief uitvoering te geven aan het Actieplan of dat de governance in de regio versterkt zou moeten worden.

5.7 RISICO'S GOVERNANCE

Er is een aantal risico's dat zich voor kan doen ten aanzien van de voorgestelde governance:

Risico's
1. Dat partners in de praktijk te weinig meerwaarde ervaren van het Actieplan naast de Aanvalsplannen van de branches
2. Dat de inzet van partners onvoldoende blijkt om de ambitieuze doelen te halen
3. Dat netwerkmanagers te weinig sturingsmogelijkheden hebben
4. Dat partners in de praktijk te weinig bereid zijn om gezamenlijk naar oplossingen te zoeken en af te stemmen in de triple helix overleggen
5. Dat het Actieplan niet in staat is om tot gerichte uitvoering te komen
6. Dat de sturingskracht van netwerkmanagers om zelf te bepalen wie deelneemt in de overleggen door druk van buiten wordt beperkt.
7. Dat er andere gremia worden opgericht die gaan sturen op vergelijkbare doelen als het Actieplan
8. Dat netwerk-sturingscompetenties onvoldoende aanwezig zijn binnen de governance van het Actieplan
9. Dat netwerkcompetenties onvoldoende ontwikkeld zijn bij netwerkpartners

Figuur 11: risico's governance Actieplan Groene en Digitale Banen

Bij de inrichting van de governance is in het ontwerp zoveel mogelijk rekening gehouden met de nadelen van netwerkregie om deze zoveel mogelijk te beperken en de voordelen zoveel mogelijk te versterken. Het is onmogelijk om alle risico's aan de voorkant af te dekken. Toch worden hieronder een aantal tegenmaatregelen gegeven.

Tegenmaatregel risico 1 t/m 5

Risico 1 t/m 5 hebben te maken met nadelen die samenhangen met de primaire bron van sturing, netwerkregie. De belangrijkste tegenmaatregel voor deze risico's is het uitbreiden van de sturingsmogelijkheden van het Actieplan met andere vormen van sturing waarvan budgetsturing de meest voor de hand liggende is. In dit geval zullen vanuit de politiek extra middelen beschikbaar gemaakt moeten worden voor het Actieplan.

Tegenmaatregel risico 6

De secretaris in stelling brengen om deze sturingsmogelijkheid van netwerkmanagers te bewaken en de positie van de netwerkmanagers te beschermen en anders te escaleren.

Tegenmaatregel risico 7

Door als overheid afstemming op de doelen die vallen binnen het Actieplan alleen via het Actieplan te laten plaatsvinden en niet bij andere gremia aan te sluiten.

Tegenmaatregel risico 8 en 9

Zorgvuldige selectie van netwerkmanagers en actief te selecteren op ervaren netwerkmanagers die gewend zijn te opereren met weinig sturingsmiddelen. Ervaren netwerkmanagers kunnen organisaties helpen netwerkcompetenties te ontwikkelen. Zij hebben daarvoor wel tijd nodig. In dit geval kan de capaciteit worden vergroot.

5.8 LIMITATIE

Tijdens de interviews en werksessie is input opgehaald op ambtelijk niveau. De governance is nog niet getoetst op directie/ bestuurlijk niveau. Dit zal nog moeten plaatsvinden. Hier is in afstemming met de begeleidingscommissie voor gekozen.

Een andere limitatie is de beperkte focus van het onderzoek op de governance in de regio. De vragen of de regio in staat blijkt zich te organiseren op de doelen en uitvoering te geven aan het Actieplan of dat de regio vanuit het Rijk meer gefaciliteerd moet worden, zijn niet uitputtend onderzocht. We bevelen aan om (enig) extra budget uit te trekken voor de regionale netwerken om meer focus te krijgen op het Actieplan. Om hierover meer uitspraken te doen, is aanvullend onderzoek nodig.

HOOFDSTUK 6. IMPLEMENTATIE

6.1 VERANTWOORDELIJKHEDEN IMPLEMENTATIE

Doordat de governance gericht is op netwerkregie is een overlegstructuur aanbevolen die wordt ondersteund door de volgende rollen:

- **Boegbeeld:** verantwoordelijk voor het opstellen van een strategische koers en doelen van het Actieplan en de vertaling van het Actieplan naar doelstellingen.
- **Netwerkmanagers kerngroepen:** zijn verantwoordelijk voor de kerngroepen en het voorvertalen van doelstellingen naar concrete activiteiten en het samen met partners concrete activiteiten uitzetten.
- **Secretaris vanuit het Rijk:** is primair verantwoordelijk voor het inrichten van de overlegstructuur dus het koers-overleg en DG-overleg en het inrichten van de ondersteuningsstructuur met PTvT en het organiseren van informatiebijeenkomsten.
- **EZK, OCW, SZW:** De gezamenlijke departementen zijn verantwoordelijk voor het faciliteren van het Actieplan en de governance inclusief communicatie en monitoring. Het ligt voor de hand dat EZK gezien de coördinerende rol de secretaris levert en de lead neemt bij het faciliteren van de governance.
- **PTvT:** verantwoordelijk voor inrichten ondersteuningsstructuur in de regio.

6.2 IMPLEMENTATIE 2023 – 2024

De implementatie bestaat uit 11 hoofdstappen. De stappen worden waar mogelijk synchroon uitgevoerd om onnodige vertraging te voorkomen. De stappen worden hieronder kort toegelicht. In figuur 12 wordt een planning gegeven met sub stappen om de implementatie in te regelen met een tijdsindicatie per maand.

Stap 1: Vaststellen governance

Toetsen van de governance bij de ministeries van EZK, OCW en SZW. Het ministerie van EZK is hierin de lead om dit proces in te richten in goede afstemming met de ministeries van OCW en SZW die de governance mee moeten gaan dragen. De drie ministeries die het Actieplan medeondertekend hebben.

Bij akkoord op de governance kan dan vanuit het coördinerende ministerie EZK het overleg plaatsvinden met de voorgestelde stakeholders binnen de governance om tot een daadwerkelijke implementatie over te gaan. Speciale aandacht wordt gevraagd voor het overleg met de bestaande overleggen: de SER Taakgroep Arbeidsmarkt en Scholing, het overleg HCA ICT en het Techniekpact.

Stap 2: Secretaris aanstellen

De governance bestaat uit een aantal overlegstructuren die ingeregeld moeten worden. Een secretaris zal dit proces begeleiden. De secretaris vormt ook een belangrijke linking pin die zowel bij het koersoverleg, DG-overleg, als bij de overleggen in de uitvoering aanwezig is. Daarom heeft de secretaris een belangrijke adviesfunctie in de overlegstructuur om zaken op elkaar af te stemmen. De ministeries kunnen een secretariaat ter beschikking stellen om de secretaris te ondersteunen bij het plannen van de overleggen.

Stap 3: Aanstellen boegbeeld

Het boegbeeld is voorzitter van het koersoverleg en verantwoordelijk voor de doelen en positionering van het Actieplan binnen het netwerk en naar buiten. De netwerkmanagers van de kerngroepen vormen een belangrijk team van het boegbeeld. Daarom wordt hij/zij betrokken in het wervings- en selectieproces (stap 6). In de praktijk zal veel werk worden gedaan door de secretaris maar het boegbeeld is verantwoordelijk voor de doelen.

Stap 4: Koersoverleg inrichten

Het boegbeeld en de secretaris richten het koersoverleg in. Stellen de overlegmomenten vast en nodigen de stakeholders uit om deel te nemen. Ook stellen ze de eerste agenda op.

Stap 5: Installeren DG-overleg

De secretaris plant de DG-overleggen in en stelt in samenwerking met EZK als coördinerend ministerie de eerste agenda op.

Stap 6: Selecteren netwerkmanager kerngroepen

Uitzetten van een werving en selectieprocedure voor netwerkmanagers, intern bij de ministeries of extern. Proces wordt begeleid door de secretaris in afstemming met het boegbeeld.

Stap 7: Aanscherpen doelen, doelstellingen en inrichten kerngroepen

Het eerste inhoudelijke wapenfeit van het boegbeeld is om de doelen te concretiseren en daarmee richting te geven aan de netwerkmanagers van de kerngroepen per pijler om deze te vertalen naar doelstellingen. Op basis van de doelstellingen kunnen de netwerkmanagers de kerngroep samenstelling per vergadering vaststellen en de doelstellingen met de kerngroepen vertalen naar activiteiten.

Stap 8: Inrichten ondersteuningsstructuur

Het faciliteren van de ondersteuningsstructuur is een verantwoordelijkheid van EZK. EZK zal hiervoor opdracht verlenen aan PTvT. De secretaris zal hierbij ondersteunen. Uiteindelijk is PTvT, zelf verantwoordelijk voor de organisatie van accounthouders aan de provincies.

Stap 9: Inrichten monitor

Er zijn al twee monitors die als basis dienen voor Actieplan. EZK is verantwoordelijk om toe te werken naar één monitor voor het Actieplan en de inrichting van de monitor op basis van de door het actieplan gemonitorde doelen en doelstellingen en om structureel de monitoring op de doelen te laten plaatsvinden.

Stap 10: Communicatie

Het Actieplan zal ook ondersteund worden op communicatie. EZK is hiervoor verantwoordelijk. Communicatie is afhankelijk van inhoudelijke input. Deze komt van het boegbeeld en het koersoverleg, de netwerkmanagers, PTvT, secretaris etc.

Stap 11: Informatiebijeenkomst

Inregelen van informatiebijeenkomst door boegbeeld, netwerkmanagers en secretaris, om stakeholders op de hoogte te brengen. Secretaris is primair verantwoordelijk.

	Verantwoordelijk	2023			2024											
		okt	nov	dec	jan	feb	mrt	apr	mei	jun	jul	aug	sep	okt	nov	dec
1. Vaststellen governance structuur																
1.1 Bestuurlijk draagvlak toetsen Governance structuur	EZK															
2. Secretaris DG- en koersoverleg																
2.1 Aanstellen secretaris voor DG- en koersoverleg	EZK, OCW en SZW															
3. Aanstellen boegbeeld																
3.1 Secretaris voert verkennende gesprekken met partners Techniek- en ICT-Branches, Ministeries voor het vormen van een selectiecommissie voor het boegbeeld	Secretaris															
3.2 Opstellen wervingsprofiel	Werving en selectiecommissie															
3.3 Longlist opstellen boegbeeld kandidaten	Werving en selectiecommissie															
3.4 Shortlist opstellen boegbeeld kandidaten	Werving en selectiecommissie															
3.5 Polsen en gericht uitnodigen van kandidaten voor positie als boegbeeld	Secretaris															
3.6 Definitieve keuze maken boegbeeld	Werving en selectiecommissie															
3.7 Vaststellen moment lanceren van het boegbeeld met start boodschap (gericht op urgentie)	Werving en selectiecommissie															
4. Koersoverleg inrichten																
4.1 Boegbeeld stelt samenstelling partners koersoverleg vast voor één jaar	Boegbeeld															
4.2 Secretaris stelt drie overlegmomenten vast met partners	Secretaris															
4.3 Boegbeeld stelt in samenwerking met secretaris eerste agenda op gericht op aanscherpen doelen.	Secretaris															
4.4 Eerste koersoverleg vindt plaats	Boegbeeld/secretaris															
4.5 Secretaris zorgt voor verslaglegging koersoverleg	Boegbeeld/secretaris															
4.6 Tweede koersoverleg vindt plaats incl. verslaglegging	Boegbeeld/secretaris															
4.7 Derde koersoverleg vindt plaats incl. verslaglegging	Boegbeeld/secretaris															

Figuur 12: Implementatieplan 2023-2024

	Verantwoordelijk	2023			2024											
		okt	nov	dec	jan	feb	mrt	apr	mei	jun	jul	aug	sep	okt	nov	dec
5. Installeren DG-overleg																
5.1 Secretaris plant de DG-overleggen voor het eerste jaar	Secretaris															
5.2 Secretaris stelt agenda op voor eerste DG-overleg op basis van input uit koers-overleg en geeft ministeries mogelijkheid punten aan te dragen	Secretaris															
5.3 DG-overleg vindt plaats	Secretaris															
5.4 Verslaglegging door secretaris	Secretaris															
5.5 Tweede DG-overleg vindt plaats inclusief agenda opzetten en verslag																
6. Selecteren netwerkmanagers kerngroepen																
6.1 Opstellen werving- en selectieprofielen netwerkmanagers kerngroepen	Secretaris/ boegbeeld															
6.2 Werving- en selectie-procedure inrichten voor netwerkmanagers kerngroepen	Secretaris/ boegbeeld															
6.3 Voeren gesprekken netwerkmanagers kerngroepen	Secretaris/ boegbeeld															
6.4 Aanstellen netwerkmanagers kerngroepen	Secretaris/ boegbeeld															
7. Doelen en doelstellingen																
7.1 Koersoverleg stelt doelen vast	Boegbeeld															
7.2 Communiceren doelen met netwerkmanagers van kerngroepen	Boegbeeld															
7.3 Netwerkmanagers vertalen doelen naar doelstellingen per pijler i.s.m. boegbeeld	Netwerkmanagers kerngroepen															
7.4 Netwerkmanagers stellen kerngroepen samen op basis van doelstellingen	Netwerkmanagers kerngroepen															
7.5 Opstellen agenda kerngroepen; aanscherpen doelstellingen, acties uitzetten etc. Eventueel uitnodigen extra stakeholders	Netwerkmanagers kerngroepen															
7.6 Eerste kerngroep vindt plaats	Netwerkmanagers kerngroepen															
7.7 Kerngroepen stellen verslag op en koppelen resultaat terug aan secretaris en boegbeeld.	Netwerkmanagers kerngroepen															
7.8 Tweede kerngroepoverleg	Netwerkmanagers kerngroepen															
7.9 Derde kerngroepoverleg	Netwerkmanagers kerngroepen															

	Verantwoordelijk	2023			2024											
		okt	nov	dec	jan	feb	mrt	apr	mei	jun	jul	aug	sep	okt	nov	dec
8. inrichten ondersteuningsstructuur																
8.1 Opstellen concept opdrachtverstrekking voor PTVT	Secretaris															
8.2 Afstemmen richtlijnen opdrachtverstrekking met boegbeeld en toets met EZK	Secretaris															
8.3 Opdrachtverstrekking voorleggen aan PTVT	EZK, OCW en SZW															
8.4 Sluiten overeenkomst	EZK, OCW en SZW															
8.5 Koppelen accounthouders aan provincie	PTvT															
8.6 Inrichten boven-regionaal-overleg	PTvT met secretaris															
9. Inrichten monitor																
9.1 Selectie van één monitoringssysteem (Techniekpactmonitor/ pr-Edict)	EZK, OCW en SZW															
9.2 Doelen en doelstellingen vertalen naar monitoring-sindicatoren	EZK i.s.m. Boegbeeld en netwerkmanagers															
9.3 aanpassen monitorings-systeem																
10. Communicatie																
10.1 Communicatie ondersteuning inregelen	EZK, OCW en SZW															
10.2 Opstellen communicatieplan	Communicatie															
10.3 Uitvoeren communicatieplan	Communicatie															
11. Informatiebijeenkomst																
11.1 Opstellen genodigde lijst	Boegbeeld, netwerkmanagers en secretaris															
11.2 Opstellen programma (agenda en onderwerpen)	Boegbeeld, netwerkmanagers en secretaris															
11.3 Eerste informatiebijeenkomst	Secretaris															
11.4 Organiseren tweede informatiebijeenkomst	Secretaris															

Figuur 12: Implementatieplan 2023-2024

6.3 IMPLEMENTATIE 2025

In het jaar 2025 moet de reguliere governance van het Actieplan werkzaam zijn. Daarnaast kunnen er extra overleggen in worden gepland waar nodig om.

In figuur 13 is een voorstel gedaan in welke maanden de overleggen idealiter plaatsvinden.

		2025											
	Verantwoordelijk	jan	feb	mrt	apr	mei	jun	jul	aug	sep	okt	nov	dec
Kerngroepoverleggen	Secretaris	■				■				■			
Koersoverleg	Werving en selectiecommissie		■				■				■		
DG overleg	Werving en selectiecommissie			■			■					■	
Informatiebijeenkomst	Werving en selectiecommissie					■							■
Evaluatie governance	Secretaris EZK												■

Figuur 13: Implementatieplanning 2025

Hierbij zijn de volgende uitgangspunten gevolgd:

- Kerngroepoverleggen vinden plaats voor het koersoverleg en dienen als input voor het koersoverleg
- Het DG-overleg vindt plaats na het koersoverleg, zodat ministeries de mogelijkheid hebben om acties af te stemmen op basis van de input uit het koersoverleg. Naast acties opvolgen op input van het koersoverleg is ook proactieve afstemming tussen ministeries onderling gewenst.
- Einde van het jaar kan de eerste evaluatie van de governance worden uitgevoerd. Daarnaast is een goede toets van een netwerksamenwerking de aanwezigheid van partners in de overleggen. Wanneer deze structureel terugloopt neemt het commitment meestal af.
- De informatiebijeenkomst vindt twee keer per jaar plaats in mei en december. In December als vooruitblik op komend jaar en in mei om terugkoppeling te geven op het huidige verloop.

6.4 COMPETENTIES NETWERKMANAGERS

Om uitvoering te kunnen geven aan de voorgestelde vorm van governance, netwerkregie vanuit een governing board, zijn netwerkcompetenties vereist. Omdat dit een voorwaarde vormt voor het doen slagen van het Actieplan wordt hieronder uitgezet wat de 5 kerntaken zijn van netwerkmanagers (Milward & Provan, 2006). Deze zijn relevant voor het werving- en selectieproces van het boegbeeld, de secretaris en netwerkmanagers voor de kerngroepen:

1. **Management van toerekenbaarheid:** governance vanuit netwerkregie bestaat uit collectieve acties zonder duidelijke gezagslijnen. De netwerkmanager moet erop toezien dat alle partijen hun verantwoordelijkheden voor het bereiken van de doelen nakomen, door te monitoren, belonen en te straffen. Eén van de belangrijkste instrumenten van belonen en straffen is het toegang geven of uitsluiten van partijen binnen de governance (het netwerk). De samenstelling van het koersoverleg en de kerngroepen is daarom slechts beperkt gedefinieerd in de governance structuur. Beloning kan plaatsvinden door partners publiekelijk op het schild te hijsen (reputatie), of door de belangen van partners die veel bijdragen zo goed mogelijk te bedienen. Door het Actieplan sterk in de belangstelling te zetten kan de kracht van deze instrumenten worden begroot.
2. **Management van legitimiteit:** versterken van het bestaansrecht van het netwerk binnen en buiten. Bijvoorbeeld door daadkracht te laten zien en resultaten te boeken, successen te rapporteren en in samenwerking optrekken met communicatie om uitingen te doen. Legitimiteit kan ook worden verkregen door nieuwe deelnemers aan te trekken. Het bestaansrecht wordt minder wanneer vergelijkbare netwerken ontstaan die bijdragen aan hetzelfde doel. In deze situatie kan de netwerkmanager ervoor zorgen dat partners ervoor kiezen niet in dit andere netwerk deel te nemen.

3. **Management van conflict:** in netwerken werken organisaties met verschillende belangen samen wat bijna inherent leidt tot conflict. Een netwerkmanager moet verschillende vormen van conflict kunnen onderscheiden. Taak, proces en relatieconflict. Deze laatste moet worden voorkomen. Daar waar taakconflict kan leiden tot betere resultaten.
4. **Management van commitment:** partijen in een netwerk zijn autonoom. In goed functionerende netwerken committeren organisaties zich vrijwillig aan doelen en ambities van het netwerk. Partijen moeten niet gedwongen worden om deel te nemen maar het zelf willen. In dat geval is het belangrijk dat een netwerkmanager niet gedwongen wordt bepaalde partijen te betrekken. Om partijen te committeren is het belangrijk dat doelen en resultaten scherp geformuleerd. Het is een taak van de netwerkmanager om dit te doen. De richting van het Actieplan is helder. Maar er is nog voldoende ruimte voor de netwerkmanagers om zelf doelstellingen en resultaten te formuleren in samenwerking met partners.
5. **Management van design:** netwerken zijn lossere en informele samenwerkingsverbanden. Daarom is een strakkere governance niet passend. Toch is het managen van netwerken het managen van een paradox tussen stabiliteit en flexibiliteit. Met de geadviseerde governance is daarom enige vorm van stabiliteit geboden. Deze kan door de netwerkmanagers verder worden verhoogd door stabiele relaties tussen partners te smeden. Daarnaast moet de netwerkmanager ook flexibel kunnen opereren. Waarbij het toevoegen op laten krimpen van het aantal partners een van de belangrijkste instrumenten is.

Belangrijke competenties van een netwerkmanager zijn: flexibiliteit, openheid, zelfreflectie, communicatie vaardig, in staat groepsprocessen te faciliteren, conflictmanagement, strategisch leiderschap en delen en ervaring met het leidinggeven aan netwerken en kennis van netwerkmanagement. Het is belangrijk deze vaardigheden en eigenschappen mee te nemen in de selectie voor de netwerkmanagers.

6.4 FINANCIERING

Voor het inrichten van de governance moeten middelen vrijgemaakt worden. Er zal rekening gehouden moeten worden met het maken van kosten voor nieuw aan te stellen rollen binnen het Actieplan: boegbeeld, secretaris en netwerkmanagers. Daarnaast is er budget nodig voor ondersteuning door PTVT, werkbudget en enig budget voor extra ondersteuning in de regio. Dit vergt een investering van jaarlijks circa € 2,5 mio. Dit is excl. de monitoring.

BIJLAGEN

BIJLAGE I: GREMIA MET ACTIEPLAN GROENE EN DIGITALE BANEN

	Gremium		Pijler 1	Pijler 2	Pijler 3
1	Techniekpact	Overlappend			
2	Taakgroep Arbeidsmarkt en Scholing klimaatakkoord	Overlappend			
3	HCA ICT	Overlappend			
4	Aanvalsplan arbeidsmarkt tekorten Techniek, Bouw en Energie	Specifieker (gericht op techniek, bouw en energie)			
5	Aanvalsplan Chronisch tekort ICT'ers	Specifieker (gericht op ICT)			
6	Human Capital Agenda Connect and Create	Specifieker (gericht op ICT)			
7	PTvT	Breder (technologie in alle beroepen)			
8	Katapult	Breder (PPS'en)			
9	NLDigital	Specifieker (digitale sector)			
10	CA ICT (O&O ICT)	Specifieker (HCA ICT)			
11	Nederlands Comité voor ondernemerschap	Breder			
12	HCA Topsectoren	Breder			
13	Mensen maken de transitie	Specifieker (bouw, installatie, netbeheer en onderwijs en onderzoek)			
14	VNO Taskforce arbeidsmarktcraptes	Breder (arbeidsmarktcraptes in brede zin)			
15	Topsector ICT	Specifieker (Alleen gericht op ICT)			
16	Topsector Energie	Specifieker gericht op energietransitie			
17	Nederlandse Blockchain Coalitie	Specifieker (gericht op blockchain, onderdeel van HCA ICT)			
18	Nederlandse AI Coalitie	Specifieker (gericht op AI)			
19	Smart Industry	Specifieker (gericht op smart, digitalisering)			
20	Brainport Nationale Actie-agenda	Specifieker (alleen Brainport regio)			
21	Economisch Samenwerkingsplatform Rijk-Regio	Breder (arbeidsmarkt)			
22	STO	Specifieker (Instroom vanuit vmbo)			
23	LANDSCAPE	Specifieker (informatica, werktuigbouw, elektrotechniek)			
24	Sectorplan bètatechniek	Specifieker (ontwikkeling wetenschappelijke staf bètatechnisch universiteiten)			
25	i-Vakmanschap	Specifieker (Digitale overheid)			
26	CIO platform	CIO Platform (bijdrage via HCA ICT)			
27	Taskforce Diversiteit en Inclusie	Specifieker (ICT)			
28	Nederlandse Cybersecurity strategie	Specifieker (cybersecurity)			
29	Actie-agenda leven lang ontwikkelen	Breder			
30	Regionale investeringsagenda	Niet specifiek gericht op arbeidsmarkt			
31	Nationaal klimaatplatform	Niet specifiek gericht op arbeidsmarkt			

BIJLAGE II: DOELEN BREDER OF SPECIFIEKER DAN ACTIEPLAN GROENE EN DIGITALE BANEN

Breder	Actieplan Groene en Digitale Banen	Specifieker
<ul style="list-style-type: none"> • HCA Topsectoren • Nederlands Comité ondernemerschap • Taskforce Arbeidsmarktkrapte • Economisch platform Rijk-Regio • Actieagenda leven lang ontwikkelen • Regionale investerings-agenda • Nationaal klimaatplatform • Strategie Digitale Economie • PTVT • Katapult 	<ul style="list-style-type: none"> • Techniekpact • Taakgroep Arbeidsmarkt en Scholing • HCA ICT • Aanvalsplan techniek, Bouw en Energie • Aanvalsplan chronisch tekort ICT'ers • HCA Connect and Create 	<ul style="list-style-type: none"> • NL Digital • CA ICT • Mensen maken de transitie • Nederlandse blockchain coalitie • Nederlandse AI Coalitie • Smart Industry • Brainport Nationale Agenda • STO • LANDSCAPE • Sectorplan Bètatechniek • I-vakmanschap • CIO platform • Taskforce diversiteit en inclusie • Nederlandse Cybersecurity strategie • Topsector ICT

BIJLAGE III: STAKEHOLDER ANALYSE GREMIA

Gremium		Aanpakplan Techniek, Bouw, Energie	Aanpakplan Orconish/Victori ICT	Technologie & Innovatie	Technologie & Innovatie	Technologie & Innovatie	HCA Topsectoren	HCA ICT	Mensen maken de transitie	Industrietechniek	Beramaal/Nederland Digital	Nederlandse Bedrijfs Coöperatie	Smart Industry Agenda	Nederlandse AI Coöperatie	Brabant Nationale Actieagenda	Economisch samenwerkingsplatform Regio	VNO Fieldforce arbeidsmarkt	Actieagenda toeleveringsketen	PO BureauFlowing
EZK	Overheid																		
OCW	Overheid																		
SZW	Overheid																		
BZK	Overheid																		
JenV	Overheid																		
SBB	Semi overheid																		
PTvT	Uitvoeringsorganisatie																		
UWV	Semi overheid																		
Kvk	Semi overheid																		
VNO-NCW	Werkgevers																		
MKB-NL	Werkgevers																		
Techniek Nederland	Werkgevers																		
FME	Werkgevers																		
Bouwend Nederland	Werkgevers																		
Metaal Unie	Werkgevers																		
WENB	Werkgevers																		
NL Digital	Werkgevers																		
MBO Raad	Onderwijs																		
Vereniging Hogescholen	Onderwijs																		
VSNU	Onderwijs																		
NRTD	Onderwijs																		
CNV	Werknemers																		
FNV	Werknemers																		
SER	Samenwerkingsverband																		
Dutch Digital Delta	Samenwerkingsverband																		
Topsteam ICT	Samenwerkingsverband																		
Topsector energie	Samenwerkingsverband																		
ECP	Samenwerkingsverband																		
HCA Topsectoren	Samenwerkingsverband																		
TNO	Onderzoeksorganisatie																		
Aantal partners aangesloten in andere overleggen		7	1	19	15	4	14	6	4	9	4	6	5	0	3	2	9	0	
Totaal aantal organisaties lid van gremium		7	5	22	21	13	18	8	4	20	21	50+	100+	3	9	2	13	3	

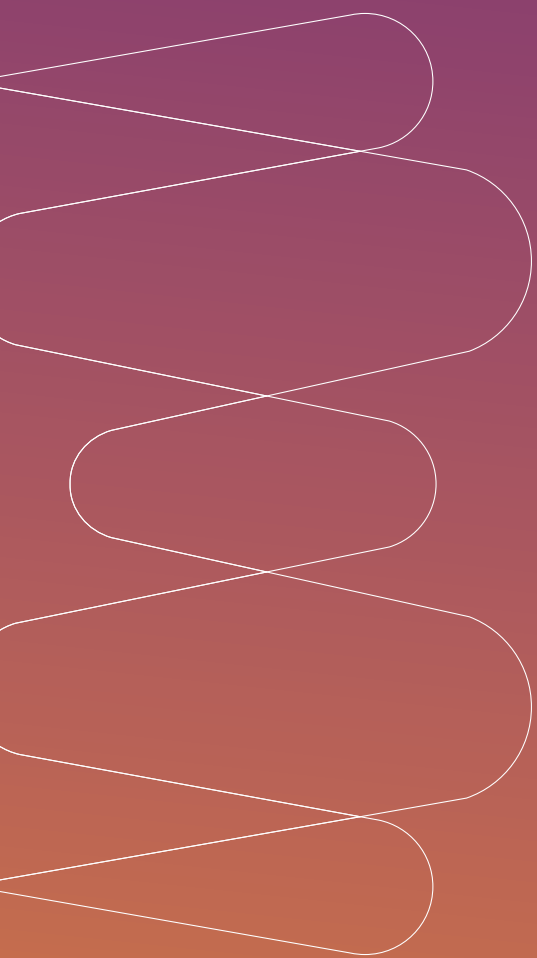
BIJLAGEN IV: STELLINGEN WERKSESSIE

	Stellingen	Eens	Oneens
1	Draagvlak wordt gecreëerd door een brede vertegenwoordiging van partijen op te nemen in één landelijke regiegroep		
2	Er moet in de governance geen onderscheid worden gemaakt tussen groene banen en digitale banen		
3	Afstemming tussen overheid, branches en onderwijs kan enkel plaatsvinden binnen één regiegroep		
4	De overheid is verantwoordelijk voor het Actieplan en de branches voor de aanvalsplannen		
5	De overheid, branches en onderwijs hebben elk een eigen verantwoordelijkheid en dus een eigen mandaat		
6	Het Actieplan is een co-creatie (tussen de overheid, de branches, het onderwijs, vakbonden et cetera)		
7	Alle samenwerkingsverbanden in de regio moeten kunnen bijdragen aan het Actieplan		
8	Eén enkele partij in de regio moet een duidelijk mandaat hebben om de uitvoer te organiseren		
9	Er zijn meerdere regionale structuren nodig om Actieplan uitgevoerd te krijgen: STO's, Arbeidsmarktregio's, RES-regio's et cetera		
10	Eén van de bestaande regionale structuren moet het totale mandaat krijgen over het tot uitvoer brengen van het Actieplan		
11	De provincie zou een centrale rol moeten krijgen bij het tot uitvoer brengen van het Actieplan in de regio		
12	Een efficiëntere aanpak van de tekorten is nodig		
13	Er moeten nog veel oplossingen worden gevonden om de tekorten aan te pakken		
14	De meeste oplossingen zijn regio specifiek		
15	In de regio worden knelpunten zichtbaar die landelijk moeten worden opgelost		

BIBLIOGRAFIE

- Sectorplan betatechniek, 2023 – juli 2023 Opgehaald van Sectorplan betatechniek : <https://www.sectorplan-betatechniek.nl/>
- Aanvalsplan Chronisch Tekort ICT'ers, 2023 – juli 2023. *Aanvalsplan Chronisch Tekort ICT'ers*. NL Digital.
- *Actie-agenda Leven Lang Ontwikkelen*, 2023 – juli 2023 Opgehaald van SER: <https://www.ser.nl/nl/thema/leven-lang-ontwikkelen/actie-agenda>
- *Adviesrapport LANDSCAPE* – juli 2023, Sectorplan Onderwijs Bètatechniek opgehaald van <https://www.4tu.nl/nieuws/nieuws/onderwijs capaciteit-vergroten-arbeidsmarkt-morgen/>
- *Brainport Nationale Actieagenda Voortgangsrapportage*, 2023. Brainport Eindhoven.
- *CA-ICT*, 2023 – juli 2023. Opgehaald van <https://www.caict.nl/over-ca-ict/>
- *CIO Platform*, 2023. Juli 2023 Opgehaald van <https://www.cio-platform.nl/en/themas/transformation>
- *Dutch Blockchain Coalition*, 2023. – juli 2023 - Opgehaald van <https://www.dutchblockchaincoalition.org/over-dbc>
- EZK, 2023. (2023, februari 3). Kamerbrief: Inzet op arbeidsmarktcrapte in de klimaat- en digitale transitie: Het Actieplan Groene en Digitale banen. <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2023/02/03/inzet-op-arbeidsmarktcrapte-in-de-klimaat-en-digitale-transitie-het-actieplan-groene-en-digitale-banen>
- HCA ICT, 2023 – juli 2023 - <https://hcaict.nl/>
- *HCA topsectoren*, 2023 – juli 2023. Opgehaald van Topsectoren Human Capital: <https://www.topsectoren.nl/human-capital>
- HCA Topsectoren, 2023. Juli 2023. Samen aan de Slag, Roadmap Human Capital topsectoren. Opgehaald van HCA Topsectoren.
- IPO, 2023. – juli 2023 *Samenwerkingsplatform Rijk-Regio*. Opgehaald van IPO: <https://www.ipo.nl/thema-s/regionale-economie/samenwerkingsplatform-rijk-regio-mkb-vng/#:~:text=De%20agenda%20van%20het%20samenwerkingsplatform,arbeidsmarkt%2C%20digitalisering%20en%20regionaal%20maatwerk.>
- *IT Academie Overheid*, 2023 – juli 2023. Opgehaald van <https://www.it-academieoverheid.nl/onderwerpen/c/cursussen>
- *I-vakmanschap*, 2023 – juli 2023.. Opgehaald van <https://www.digitaleoverheid.nl/overzicht-van-alle-onderwerpen/i-strategie-rijk-2021-2025/i-vakmanschap/>
- *Jet-Net*, 2023 – juli 2023. Opgehaald van <https://jet-net.nl/primair-onderwijs/waarom-wetenschap-en-techniekonderwijs/>
- *Katapult*, 2023 – juli 2023. Opgehaald van <https://www.wijzijnkatapult.nl/>
- *Klimaatakkkoord hoofdstuk Arbeidsmarkt en Scholing*, 2023. Juli 2023. Opgehaald van <https://www.klimaatakkkoord.nl/themas/arbeidsmarkt-en-scholing>
- Milward, H. B., & Provan, K. G. (2006). *A Managers Guide to Choosing and Using Collaborative Networks*. IBM center for The Business of Government .
- *Mensen maken de transitie*, 2023 – juli 2023. Opgehaald van <https://www.mensenmakendetransitie.nl/meer-technici/>
- *Nationaal Klimaatplatform*, 2023 – juli 2023. Opgehaald van <https://nationaalklimaatplatform.nl/>
- *Nationale Blockchain Coalitie*, 2023 – juli 2023. Opgehaald van <https://www.dutchblockchaincoalition.org/>
- *Nederlands Comité voor ondernemerschap*, 2023 – juli 2023, Opgehaald van Staat van het MKB: <https://www.staatvanhetmkb.nl/nieuws/het-nederlands-comite-voor-ondernemerschap>
- *Nederlandse Cybersecuritystrategie, 2022-2028*. Nationaal Cyber Security centrum. Opgehaald van <https://www.ncsc.nl/onderwerpen/nederlandse-cybersecurity-strategie>
- NL AI Coalitie, 2023 – juli 2023. Opgehaald van <https://nlaic.com/ained-programma/>
- *NL Digital*, 2023 – juli 2023. Opgehaald van <https://www.nldigital.nl/standpunten/>
- *pr-edict.nl*, 2023 – juli 2023. Opgehaald van HCA Connect and Create: <https://pr-edict.nl/algemeen-16>
- Powell, W. W. (1990). *Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organization*. *Research in Organizational Behavior*, pp. 295-336.

- Provan, K. G., & Kenis, P. (2007). Modes of Network Governance: Structure, Management and Effectiveness . Journal of Public Administration Research and Theory.
- *PTvT, 2023 – juli 2023*. Opgehaald van <https://www.ptvt.nl/>
- *RIA, 2023 – juli 2023*. Opgehaald van Regionale Investeringsagenda : <https://www.regionaleinvesteringsagenda.nl/>
- *SER.nl, 2023 – juli 2023* Opgehaald van <https://www.ser.nl/nl/ser/over-ser>
- *Smart industry, 2023*. (2023, 07). Opgehaald van <https://downloads.smartindustry.nl/edihs>
- *Staat van het mkb, 2023 – juli 2023*. Opgehaald van Jaartbericht 2022: <https://www.staatvanhetmkb.nl/jaarbericht/jaarbericht-2022>
- *STO, 2023 – juli 2023*. Opgehaald van Sterk Techniek Onderwijs : <https://www.sterktechniekonderwijs.nl/>
- *Strategie Digitale Economie, 2022*. Ministerie EZK. Opgehaald van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2022/11/18/rapport-strategie-digitale-economie>
- *Taskforce Diversiteit en Inclusie 2023 – juli 2023*. Opgehaald van <https://www.taskforcediversiteit.nl/over-de-taskforce/>
- *Techniekpact, 2023 – juli 2023*. Opgehaald van <https://www.Techniekpact.nl/>
- *Topsector Energie, 2023 – juli 2023*. Opgehaald van <https://topsectorenergie.nl/nl/maak-kennis-met-tse/human-capital-agenda/>
- *Topsector ICT, 2023*. Juli 2023. Opgehaald van <https://topsector-ict.nl/over-ons>
- VNO-NCW. (s.d.). *Arbeidskrapte. Meteen aan de slag!*



**WISE UP
CONSULTANCY**

Vestiging Cuijk
Gildekamp 12a
5431 SP Cuijk
06 - 511 33 795

Vestiging Utrecht
Stationsplein 32
3511 ED Utrecht
06 - 511 33 795

www.wiseup.nl
info@wiseup.nl

Bank
NL42 RABO 01191.92.705

KvK
17136676