

ONDERZOEKSMEMO IN HET KADER VAN:
EVALUATIE WERKAMBASSADEUR

2-2-2024

Fardoe Kreeft, Pauline van der Haagen & Xenia Janknegt

kreeftf@noord.holland.nl

haagenp@noord-holland.nl

xenia.janknegt@noord-holland.nl

Directie Beleid, sector Onderzoek & Informatie

Samenvatting – Conclusie en aanbevelingen Evaluatie Werkambassadeur

De Werkambassadeur is één van de vijf beleidsinstrumenten¹ die de provincie inzet ten behoeve van de aansluiting tussen arbeidsmarkt en onderwijs. De werkambassadeur zet in op sterke verbinding tussen de partijen van de triple helix (Arbeidsmarkt, Onderwijs, Overheid en hun Publiek-private samenwerkingsverbanden (PPS-en) in techniek- en technologiecampussen) met als doel het vergroten van de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt in Noord-Holland. Tevens is de werkambassadeur vertegenwoordiger van het provinciaal beleid en adviseert hij² Gedeputeerde Staten, gevraagd en ongevraagd.

Er zijn inmiddels twee werkambassadeurs geweest³. Beide werkambassadeurs hadden een eigen focus, ingegeven door wat er op dat moment nodig was in het werkveld en neergelegd in een werkagenda. Deze werkagenda is tot stand gekomen in samenspraak met de Gedeputeerde en in afstemming met Provinciale Staten.

Deze evaluatie is uitgevoerd op verzoek van het team Arbeidsmarkt & Onderwijs van de sector Regionale Economie en Erfgoed. De evaluatie geeft input voor het ambtelijk advies aan Gedeputeerde Staten over het al dan niet aantrekken van een nieuwe werkambassadeur en de aan het instrument te koppelen rollen, doelen en het gewenste functieprofiel.

Aan de hand van een SWOT⁴-analyse is met betrokkenen enerzijds teruggekeken: wat zijn de succes- en verbeterpunten van het instrument Werkambassadeur (gevraagd naar sterktes en zwaktes). Dit geeft inzicht in de succes -en aandachtspunten van de inzet van een Werkambassadeur. Anderzijds is er vooruitgekeken (gevraagd naar kansen en bedreigingen): welke ontwikkelingen in het speelveld spelen er? En is de inzet van het instrument Werkambassadeur ook voor de nabije toekomst een nuttig instrument? Zo ja, welke doelen en rollen zouden dan aan de Werkambassadeur gekoppeld moeten worden?

Deze onderzoeksmemo presenteert de resultaten van de interne evaluatie (Deel I) en externe evaluatie (Deel II) van het instrument Werkambassadeur. De input voor de interne evaluatie bestaat uit interviews met intern betrokkenen⁵. De input voor de externe evaluatie is opgehaald in een evaluatiebijeenkomst⁶ met externe partners op het gebied van Onderwijs en Arbeidsmarkt op 7 september 2023. In beide evaluaties zijn onderstaande onderzoeksvragen aan bod gekomen.

In het kort - Overkoepelende conclusie

Als beide evaluaties naast elkaar worden gelegd wordt zichtbaar dat alle betrokkenen het erover eens zijn dat er op korte termijn voor de komende jaren/collegeperiode de aanstelling van een nieuwe werkambassadeur van belang is. Verder zijn er geen tegenovergestelde wensen en behoeften met betrekking tot de invulling van het instrument en het functieprofiel voor de komende periode. Het staat voorop dat de huidige rol van onafhankelijke verbinder en aanjager nog steeds gewenst en nodig is

¹ 1. Monitor Arbeidsmarkt, 2. Manifest Werken & Ontwikkelen 2030 Noord-Holland, 3. Werkambassadeur, 4. Technologietafels & Ontwikkelcoalities en 5. Triple Helix Uitvoeringsregeling TNT Campusvorming. Bron: Uitvoeringsagenda Arbeidsmarkt en Onderwijs 2021 - 2023.

² In de tekst wordt op punten aan het instrument Werkambassadeur gerefereerd met 'hij' vanwege de genus van het woord ambassadeur, en niet vanwege de voormalige invulling van de functie door een man.

³ De heer Van den Boer van januari 2016 tot mei 2020 en de heer Herfkens van september 2020 tot april 2023.

⁴ SWOT: Strengths – Weaknesses – Opportunities- Threats / Sterktes – Zwaktes – Kansen - Bedreigingen

⁵ Gedeputeerde Arbeidsmarkt & Onderwijs (Ilse Zaal), de beleidsadviseurs team Onderwijs& Arbeidsmarkt en de voormalig werkambassadeur (John Herfkens) en relevante inhoudelijke stukken.

⁶ Op deze bijeenkomst hebben 10 vertegenwoordigers uit verschillende hoeken van de triple helix (Onderwijs, Arbeidsmarkt, Overheid en Publiek-private samenwerkingsverbanden (PPS-en)) actief gereflecteerd op het instrument werkambassadeur.

volgens alle betrokkenen. Er is een brede consensus dat de kracht van de Werkambassadeur ligt in zijn onafhankelijke positie van waaruit hij voor alle partijen een ambassadeursrol aanneemt, hierdoor partijen verbindt, maar tegelijkertijd dezelfde partijen een spiegel voorhoudt. Voor de langere termijn ziet men een structurele behoefte aan een onafhankelijke coördinator, zoals een werkambassadeur, maar is er verschil van mening over welke partij de verantwoording (het initiatief en/of de aanstelling) hiervoor in de toekomst draagt. Verder zijn er verschillen in accenten als het gaat om ervaren sterktes, zwaktes, kansen, bedreigingen, doelen en rollen. Deze verschillen zijn te verklaren doordat de opvattingen een provinciaal of extern perspectief op en respectievelijk ervaring met de werkambassadeur belichten, echter nergens zijn deze in tegenspraak met elkaar. Hetzelfde geldt voor de aanbevelingen die vanuit beide evaluaties worden gedaan, deze vullen elkaar aan. Hieronder volgt een uitgebreidere uiteenzetting aan de hand van de beantwoording van de onderzoeksvragen vanuit beide evaluaties.

Beantwoording onderzoeksvragen

Is het instrument Werkambassadeur, gezien de verwachte ontwikkelingen in het veld, en rekening houdende met de sterke en zwakke kanten, naar mening van de stakeholders ook de komende jaren nodig (waarom wel/niet)? Wanneer is een werkambassadeur niet meer nodig en/of wanneer kun je beter een ander soort instrument inzetten?

Uit zowel de interne als de externe evaluatie wordt duidelijk dat betrokkenen het nodig vinden dat er op korte termijn een nieuwe werkambassadeur wordt aangesteld voor de komende jaren/college periode in verband met het belang van de continuïteit van de samenwerking op de maatschappelijke opgave die er ligt, de aansluiting van onderwijs en arbeidsmarkt, en de kansen en ontwikkelingen in het veld waar een werkambassadeur volgens hen van meerwaarde is. Door de inzet van voorgaande werkambassadeurs is er een proces van samenwerking (sneller) op gang gebracht binnen de overkoepelende triple helix, en ligt er een solide basis (Manifest, overlegstructuur, PPS-en) waar vanuit een gezamenlijk belang en met een gezamenlijk doel steeds meer en intensiever wordt samengewerkt. Het is volgens de betrokkenen nu tijd om de vruchten hiervan te plukken door de gezamenlijke afspraken voort te zetten, uit te voeren en samenwerkingsverbanden verder te versterken. Hierbij kan een werkambassadeur wederom een verbindende en aanjagende rol vervullen om dit te bestendigen.

Iedereen is het erover eens dat er altijd behoefte blijft aan een onafhankelijke coördinator tussen de partijen die hen verbindt en tegelijkertijd een rol als aanjager vervult. Maar er is verschil van mening over welke partij de verantwoording (het initiatief en/of de aanstelling) hiervoor in de toekomst draagt. Een deel (zowel intern als een gedeelte van extern betrokkenen) vindt dat partijen binnen het onderwijs en de arbeidsmarkt deze rol in de toekomst zelf moeten oppakken, wel met een overdracht van de provinciale werkambassadeur (bijv. volgens het 'train the trainer' principe). Een ander deel (deel van extern betrokkenen) is van mening dat er altijd behoefte zal zijn aan een door de provincie aangestelde coördinator.

Afhankelijk van de ontwikkelingen in de toekomst en de maatschappelijke opgaven zal te zijner tijd gekeken moeten worden naar de behoefte voor het instrument en zal de invulling ervan hierop moeten aansluiten.

Welke succes- en verbeterpunten van het instrument Werkambassadeur onderscheiden de stakeholders? (sterke en zwakke kanten)

Sterke kanten Alle betrokkenen noemen de onafhankelijkheid waaruit/waarmee een werkambassadeur opereert, het ambassadeurschap voor alle partijen, de rol van verbinder en aanjager als sterke kanten van het instrument. Ze vinden allemaal dat de werkambassadeur van en voor iedereen is (onderwijs, overheid en bedrijfsleven) waardoor binnen de triple helix partijen zichtbaarder worden voor elkaar, ze elkaars taal beter begrijpen en dichter tot elkaar komen. Het inzetten van een werkambassadeur versterkt de samenwerking tussen de betrokken partijen binnen de triple helix, zo wordt benadrukt in zowel de interne als de externe evaluatie. De werkambassadeur neemt een onafhankelijke positie in ten opzichte van alle partijen, waardoor hij de partijen kritisch kan bevragen, een spiegel voor kan voorhouden en kan aanspreken, bijvoorbeeld op het naleven van afspraken uit het Manifest. Deze positie in combinatie met zijn korte lijnen met de partijen van de triple helix zorgt er bovendien voor dat de werkambassadeur snelheid kan maken bij het verbinden en aanjagen van partijen (bijv. afspraken en initiatieven komen sneller tot stand, sneller toezeggingen doen etc.). Vanuit de externe evaluatie wordt de lijst met sterke kanten verder aangevuld met: het hebben van informele autoriteit; het bieden van overzicht over het speelveld en inhoudelijke focus (door het vereenvoudigen van de complexiteit); het zorgen voor snel kunnen schakelen tussen externe partijen en de ambtelijke organisatie; en tot slot het zijn van een sparringpartner en klankbord, de werkambassadeur is voor externe partijen een bron van kennis, ervaring en contacten (netwerk).

Zwakke kanten (aandachtspunten) Zowel intern als extern betrokkenen concluderen dat in de praktijk voor het instrument Werkambassadeur een schaap met minstens vijf poten nodig blijkt te zijn. Bijna niemand verenigt alle gewenste eigenschappen in zich. Dat maakt dat inzetten van het instrument in praktijk anders uit kan vallen dan in theorie (op papier), vanuit het provinciale perspectief genoemd. Vanuit het externe perspectief wordt het als bijna onmogelijk gezien om zowel het uitgebreide takenpakket uit te voeren, als alle ontwikkelingen in het veld bij te houden en daarop in te spelen. Extern betrokkenen zien dit ook als een potentiële bedreiging (zie verderop) voor het te behalen effect van de inzet van het instrument. Verder zien alle betrokkenen ook dat het beleggen van het instrument bij één persoon de uitvoering en invulling beïnvloed door de afhankelijkheid van de kwaliteiten en eigenschappen en persoonlijk opvattingen van de persoon, bij wie het op dat moment belegd is. Dat brengt verschillende knelpunten met zich mee zoals van tijd tot tijd verlies van focus, ruis op de lijn, minder zichtbaar zijn van de gedeputeerde. Vanuit het provinciale perspectief is daar nog aan toe te voegen dat de opbrengst(en) van het inzetten van de Werkambassadeur moeilijk meetbaar te maken is⁷. Vanuit de externe evaluatie wordt dit verder aangevuld met: geen formele autoriteit hebben⁸ en onvoldoende aandacht voor betrokkenheid van het Midden- en Kleinbedrijf (MKB). Daarnaast zijn aspecten genoemd die niet zo zeer direct betrekking hebben op het instrument zelf, maar op de context waarin de werkambassadeur werkt, zoals: nog geen breed verspreide bekendheid van de werkambassadeur in het gehele speelveld; onduidelijkheid over de doelen van het instrument (waardoor partijen niet weten welke inzet de werkambassadeur voor hen kan plegen en waarvoor ze bij hem terecht kunnen); de snelheid waarmee de werkambassadeur kan werken is sneller dan het

⁷ Bij het voorleggen van de resultaten van de evaluatiebijeenkomst is dit ook aangestipt door een extern betrokkene die niet bij de bijeenkomst aanwezig was.

⁸ (dit is inherent), omdat de provincie geen wettelijke taak heeft op Arbeidsmarkt & Onderwijs en zaken dus niet kan afdwingen.

ambtelijk apparaat (aan)kan⁹; en tot slot kent de structuur rondom de uitvoering van het beleid en het Manifest (te) veel overlegvormen.

Welke ontwikkelingen in het veld worden verwacht? (Kansen en bedreigingen)

Kansen Alle betrokkenen zien het blijven aanjagen van en het blijven inzetten voor Leven Lang Ontwikkelen als een kans om de afstemming tussen de arbeidsmarkt en het onderwijs te verbeteren. Het zorgvuldig aanbieden van opleidingsmogelijkheden en bijscholing voor mensen van alle leeftijden is een belangrijk middel om de druk op de arbeidsmarkt te verlichten, aldus betrokkenen. De interne evaluatie vult deze overkoepelende kans aan met de volgende kansen: het uitbreiden van het instrument naar andere provinciale opgaven (de drie prioritaire opgaven en eventueel opgaven als Zorg en Onderwijs); het bevorderen van samenwerking met andere provinciale ambassadeurs en het aanpakken van de aanhoudende uitdagingen van een krappe arbeidsmarkt. Bovendien wordt benadrukt dat het aanjagen van eigenaarschap en een gezamenlijk verantwoordelijkheidsgevoel bij onderwijs- en arbeidsmarktactoren van cruciaal belang is. Vanuit de externe evaluatie wordt deze lijst met kansen verder aangevuld met: het betrekken van kleinere sectoren en regionale samenwerking over provinciegrenzen heen; het bereiken en betrekken van het MKB; het stimuleren van samenwerking tussen MBO-instellingen en het momentum dat de Kamerbrief¹⁰ over herstructurering van arbeidsmarktregio's biedt. Daarnaast bieden, volgens de deelnemers, specifieke hubs mogelijkheden voor de werkambassadeur en kan het aanbrengen van focus in doelen en rollen efficiëntie en heldere verantwoordelijkheden bevorderen. Tot slot wordt het benutten van nieuwe technologische ontwikkelingen en onbenut arbeidspotentieel eveneens als kans gezien.

Bedreigingen De spilfunctie van de Werkambassadeur blijft, zoals benadrukt in beide evaluaties, van belang gezien de ontwikkelingen in het speelveld waarin krapte op de arbeidsmarkt een probleem blijft. Continuïteit van de afspraken in en het beleid rondom het Manifest is volgens de betrokkenen dan ook belangrijk. De onderbreking van de continuïteit doordat er tijdelijk geen werkambassadeur is, vormt een bedreiging voor reeds gerealiseerde ontwikkelingen en samenwerkingsvormen. De interne evaluatie vult deze overkoepelende bedreigingen verder aan: het succes van het gebruik van het instrument is afhankelijk van politieke keuzes over hoe belangrijk het instrument is en of er middelen en duidelijke doelen aan gekoppeld worden. Ook is het succes afhankelijk van de bereidheid van de betrokken partijen om actie te ondernemen en initiatief te tonen. Vanuit de externe evaluatie wordt deze lijst eveneens aangevuld met enkele bevindingen. Allereerst blijkt in de praktijk dat voor het vervullen van de functie van de werkambassadeur een schaaft met minstens vijf poten nodig is (genoemd in de interne evaluatie als zwakte c.q. aandachtspunt). Ook benadrukken de deelnemers de noodzaak van bredere bekendheid van de werkambassadeur; een gebrek aan bekendheid onder enkele partijen vormt een belemmering voor het bereiken van een positief effect. Verder werken verouderde systemen en regelgeving soms tegen of te traag, waardoor partijen niet (adequaat) kunnen inspelen op benodigde veranderingen.

⁹ Dit gaat niet over de kwaliteit van het ambtelijk team, maar over het gebonden zijn aan (interne) processen en procedures. Dat geldt ook voor de systemen binnen het onderwijs.

¹⁰ <https://open.overheid.nl/documenten/ronl-97fe9c1d0c3f6edad711aa0fda91fbfdb750515/pdf>

Welke doelen en rollen zien de stakeholders weggelegd voor een eventuele nieuwe werkambassadeur?

Doelen Uit de interne en externe evaluaties komt een overkoepelend doel voor de werkambassadeur naar voren: de nieuwe werkambassadeur moet zich in ieder geval richten op voortzetting van het werk dat door de vorige werkambassadeurs reeds verzet is. Het is volgens alle betrokkenen tijd om te oogsten, om de gelegde verbindingen binnen de triple helix verder te versterken en te bestendigen en gezamenlijk de gemaakte afspraken uit te voeren. Vanuit de interne evaluatie wordt dit overkoepelende doel aangevuld met het verbreden naar meerdere maatschappelijke vraagstukken (zoals wonen en landelijk gebied) en het voortzetten van de transitie naar Leven Lang Ontwikkelen. De externe evaluatie biedt verdere aanvullingen op de lijst van doelen. Dit omvat het benaderen van het Manifest als een dynamisch document dat zich aanpast aan nieuwe ontwikkelingen en zo publiek-private samenwerkingen blijft stimuleren. Verder benadrukt het de rol van de werkambassadeur in het versnellen van processen en initiatieven, waarbij de onafhankelijke positie als hefboom kan dienen. Het is tevens van belang dat de werkambassadeur streeft naar een evenredige verdeling van deze samenwerkingen in de brede regio, inclusief grensoverschrijdende en cross-sectorale partnerschappen. De werkambassadeur fungeert hier als actieve bemiddelaar, waardoor partijen sneller en directer toegang hebben tot de provinciale politiek en ambtelijke organisatie. Dit versterkt de rol van de werkambassadeur als brug tussen verschillende stakeholders.

Rollen (en eigenschappen) De werkambassadeur krijgt unaniem door alle betrokkenen van de interne – en externe evaluatie een onafhankelijke, verbindende en aanjagende rol toegekend. Ook benadrukken alle betrokkenen de spiegeelfunctie, waarmee de werkambassadeur de partijen onder andere kritisch kan bevragen en kan aanspreken op het naleven van de gemaakte afspraken. Verder komt uit beide evaluaties de betrokkenheid van het midden- en kleinbedrijf (MKB) als aandachtspunt naar voren en dat de werkambassadeur hier een signalerende en agenderende rol kan spelen. De interne evaluatie geeft enkele aanvullingen op deze rollen. Dit omvat een sterke focus op afgesproken doelen en de provinciale agenda, evenals een signalerende functie om problematische situaties in het veld aan te pakken. Daarnaast speelt de werkambassadeur een belangrijke rol als lobbyist en agendasetter bij provinciale, nationale, en Europese vraagstukken, en onderwijs- en brancheorganisaties. Het vermogen om effectief te netwerken en structurele samenwerking tussen partijen te bevorderen, is eveneens van essentieel belang. Het onderzoek en het genereren van nieuwe kennis zijn cruciaal voor het aansporen van partijen door middel van objectieve gegevens. Bovendien is het kunnen spreken van de taal van verschillende stakeholders, met speciale aandacht voor ondernemers en onderwijs, van groot belang. Bovendien zien de geïnterviewden het belonen en delen van best practices als rol voor een nieuwe werkambassadeur. De externe evaluatie schetst nog drie aanvullende rollen. Ten eerste, wordt de werkambassadeur beschouwd als een pionier, iemand die 'out of the box' denkt en handelt om nieuwe mogelijkheden en kansen te verkennen en processen te versnellen. Bovendien fungeert de werkambassadeur als een ambassadeur voor alle betrokken partijen, zowel richting de provincie als vice versa. Dit laatste kan wat steviger, dat de werkambassadeur als het gezicht van de provincie optreedt richting partijen, zoals het MKB, die mogelijk het Manifest en de provincie niet goed kennen. Daarnaast wordt van de werkambassadeur verwacht een inspirator en visionair te zijn, met een heldere visie die verder gaat dan de huidige realiteit, en innovatieve ideeën en oplossingen omvat.

Aanbevelingen

Uit de interne en externe evaluaties komen verschillende aanbevelingen voor zowel het aanstellen van een nieuwe werkambassadeur als de uitvoering van het instrument naar voren. Uit beide evaluaties worden enkele dezelfde overkoepelende aanbevelingen gedaan (zowel intern als extern):

- Stel, bij voorkeur zo snel mogelijk, een nieuwe werkambassadeur aan om zodoende de continuïteit zoveel mogelijk te waarborgen.
- Een 'schaap met 5 poten' bestaat niet. Wees realistisch in het functieprofiel en prioriteer welke eigenschappen het belangrijkst zijn, selecteer daarop bij de aanstelling van de nieuwe werkambassadeur. Scherp het aan, breng meer focus in de opdracht. Geef een duidelijke beschrijving van wat de rol, taak en focus is.
- Houd bij het opstellen van het profiel van de nieuwe werkambassadeur rekening met de gewenste rollen en eigenschappen zoals genoemd bij de beantwoording van vraag 4 (zie hierboven en verder Deel I: p. 10 e.v.; Deel II: p. 21 e.v.).
- Neem het signaleren en agenderen van de betrokkenheid van het MKB (bij o.a. het Manifest) op als taak voor een volgende werkambassadeur.

De interne evaluatie vult deze overkoepelende aanbevelingen aan met de volgende punten (Deel I: p.13)

- Zorg voor voldoende ambtelijke capaciteit om de werkambassadeur te kunnen faciliteren.
- Kijk waar verbreding naar en stevigere aanhaking op meerdere opgaven mogelijk en opportuun is. Bijvoorbeeld: wonen, landelijk gebied, zorg en onderwijs. Voor de laatste twee geldt dat dit een politieke afweging vereist.
- Kijk waar samenwerking met andere provinciale ambassadeurs mogelijk is (bijv. PARK, Loods). Zij kunnen hun kennis en netwerk delen, van elkaar leren en samen optrekken.

De externe evaluatie vult dit aan met de volgende punten (Deel 2: p. 24)

- Houd bij het aanstellen van een nieuwe werkambassadeur rekening met diversiteit.
- Betrek ook anderen dan de "*usual suspects*" voor nieuwe inzichten en mogelijkheden. Hier gaat het om andere mensen binnen dezelfde partijen van de triple helix.
- Wanneer betrokkenheid van het MKB daadwerkelijk een aandachtspunt wordt voor de werkambassadeur: Raadpleeg vooraf ook vertegenwoordigers vanuit het (regionale) MKB; hoe zien zij hun rol binnen het geheel van Arbeidsmarkt & Onderwijs en hun betrokkenheid bij het Manifest, en wat verwachten zij van een werkambassadeur.

Inhoudsopgave

Samenvatting – Conclusie en aanbevelingen Evaluatie Werkambassadeur	i
In het kort - Overkoepelende conclusie	i
Beantwoording onderzoeksvragen	ii
Aanbevelingen	vi
Onderzoeksmemo instrument Werkambassadeur.....	3
Inleiding en aanleiding	3
Aanleiding voor evaluatie	3
Onderzoeksvragen	4
Leeswijzer.....	4
Deel I – Interne analyse	5
1. Welke succes- en verbeterpunten van het instrument Werkambassadeur’ onderscheiden de stakeholders? (Sterke en zwakke kanten)	5
Sterke kanten - wat gaat goed	5
Zwakke kanten - Aandachtspunten - wat kan beter	6
2. Welke ontwikkelingen in het veld worden verwacht? (Kansen en bedreigingen)	6
Kansen voor het instrument Werkambassadeur	7
Bedreigingen voor het instrument Werkambassadeur	8
3. Is het instrument Werkambassadeur, gezien de verwachte ontwikkeling in het veld, en rekening houdende met de sterke en zwakke kanten, naar mening van de stakeholders ook de komende jaren nodig (waarom wel/niet)?	9
4. Welke doelen en rollen zien de stakeholders weggelegd voor een eventuele nieuwe werkambassadeur?	10
Doelen.....	10
Rollen en eigenschappen	11
5. Wanneer is een Werkambassadeur niet meer nodig en/of wanneer kun je beter een ander soort instrument inzetten?	11
Conclusie en aanbevelingen	12
Aanbevelingen	13
Deel II - Externe analyse.....	14
Inleiding (deel II)	14
1. Welke succes- en verbeterpunten van het instrument Werkambassadeur’ onderscheiden de stakeholders? (Sterke en zwakke kanten)	15

Sterke kanten - wat gaat goed	15
Zwakke kanten - Aandachtspunten -wat kan beter	16
2. Welke ontwikkelingen in het veld worden verwacht? (Kansen en bedreigingen)	18
Kansen voor het instrument Werkambassadeur	18
Bedreigingen voor het instrument Werkambassadeur	19
3. Is het instrument Werkambassadeur, gezien de verwachte ontwikkeling in het veld, en rekening houdende met de sterke en zwakke kanten, naar mening van de stakeholders ook de komende jaren nodig (waarom wel/niet)?	20
4. Welke doelen en rollen zien de stakeholders weggelegd voor een eventuele nieuwe werkambassadeur?	21
Doelen	21
Rollen en eigenschappen	22
Overige aandachtspunten en suggesties	22
5. Wanneer is een werkambassadeur niet meer nodig en/of wanneer kun je beter een ander soort instrument inzetten?	23
Conclusie en aanbevelingen	24
Aanbevelingen	24
Bijlage I: Overzicht externe partijen betrokken bij externe evaluatie	25

Onderzoeksmemo instrument Werkambassadeur

Inleiding en aanleiding

De Werkambassadeur is één van de vijf beleidsinstrumenten¹¹ die de provincie inzet ten behoeve van de aansluiting tussen arbeidsmarkt en onderwijs. De werkambassadeur zet in op sterke verbinding tussen de partijen van de triple helix (bedrijfsleven, onderwijs en overheidsorganisaties) met als doel het vergroten van de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt. De werkambassadeur zet voornamelijk in op voldoende technisch en technologisch goed geschoold personeel in de provincie Noord-Holland. Tevens is de werkambassadeur vertegenwoordiger van het provinciaal beleid en adviseert hij Gedeputeerde Staten gevraagd en ongevraagd.

Er zijn inmiddels twee werkambassadeurs geweest (de heer Van den Boer van januari 2016 tot mei 2020 en de heer Herfkens van september 2020 tot april 2023). Beide werkambassadeurs hadden een eigen focus, naar aanleiding van wat er op dat moment nodig was in het werkveld. In 2017 is het instrument Werkambassadeur voor het eerst geëvalueerd. Op basis daarvan is de functie bijgestuurd en is de heer Den Boer een tweede termijn van 2 jaar ingegaan. Per 1 september 2020 is de tweede werkambassadeur (de heer Herfkens) benoemd. Hij bouwt voort op het fundament dat gelegd is door de eerste werkambassadeur en moet zorgen voor verdergaande verbinding tussen partijen en clusters, zoals de verbinding tussen de regionale campussen.

Aanleiding voor evaluatie

Per april 2023 is de heer Herfkens (vroegtijdig) gestopt met zijn functie. Momenteel is er geen werkambassadeur. Voorliggend onderzoeksmemo geeft input voor het ambtelijk advies aan Gedeputeerde Staten over het al dan niet aantrekken van een nieuwe werkambassadeur en de aan het instrument te koppelen rollen, doelen en het gewenste functieprofiel.

De evaluatiememo bestaat uit twee delen. Dit komt voort uit de getrapte aanpak en is pragmatisch van aard. Door omstandigheden¹² konden niet alle partijen in dezelfde periode bevestigd worden en is gekozen de evaluatie te splitsen in 2 delen, zodat tussendoor resultaten konden worden gedeeld en ambtelijk al een start gemaakt kon worden met het ambtelijk advies.

Het eerste deel van de onderzoeksmemo (deel I) presenteert de resultaten van de interne evaluatie van het instrument Werkambassadeur. De input voor deze interne evaluatie bestaat uit interviews met de betrokken gedeputeerde (Ilse Zaal), de betrokken beleidsadviseurs¹³ (Ton Berkhout, Roos Ennen en Irmgard Noordhoek) en de voormalig werkambassadeur (John Herfkens) waarin hun interne ervaringen, kennis en wensen zijn gedeeld. Deel II presenteert de resultaten van externe evaluatie van het instrument Werkambassadeur. De input hiervoor is opgehaald in een evaluatiebijeenkomst met externe partners op het gebied van Arbeidsmarkt en Onderwijs op 7 september 2023. Met kennis vanuit het eerste deel van de evaluatie is gezamenlijk met de partijen van de triple helix, dus het onderwijs, de

¹¹ 5 instrumenten: 1. Monitor Arbeidsmarkt, 2. Manifest Werken & Ontwikkelen 2030 Noord-Holland, 3. Werkambassadeur, 4. Technologietafels & Ontwikkelcoalities en 5. Triple Helix Uitvoeringsregeling TNT Campusvorming. Bron: Uitvoeringsagenda Arbeidsmarkt en Onderwijs 2021 - 2023

¹² Oorspronkelijk zouden alle partijen in dezelfde periode bevestigd worden en zou er 1 overkoepelende onderzoeksmemo opgeleverd worden. Echter vanwege een combinatie van de oorspronkelijke opleverdatum en het niet kunnen plaatsvinden van de evaluatiebijeenkomst op de geplande datum (door drukke pre-zomerperiode en overmacht door extreme weersomstandigheden (storm) op de dag waarop de externe evaluatiebijeenkomst gepland stond).

¹³ Ton Berkhout, Roos Ennen en Irmgard Noordhoek, via een interview met Irmgard Noordhoek

werkgevers, de overheid en publiek-private samenwerkingen, gereflecteerd op het instrument Werkambassadeur.

Samen vormen beide delen de evaluatie van het instrument Werkambassadeur. Verder is voor de gehele evaluatie gebruik gemaakt van de relevante inhoudelijke stukken¹⁴.

Onderzoeksvragen

Aan de hand van een SWOT¹⁵-analyse is met de geïnterviewden en deelnemers van de bijeenkomst enerzijds teruggekeken: wat zijn de succes- en verbeterpunten van het instrument Werkambassadeur? (sterktes en zwaktes), en anderzijds vooruitgekeken: welke ontwikkelingen in het speelveld spelen er? (kansen en bedreigingen) Is het instrument ook voor de nabije toekomst een nuttig instrument? En zo ja, welke doelen en rollen zouden dan aan de Werkambassadeur gekoppeld moeten worden?. Tot slot is gereflecteerd op de vraag: 'Komt er een moment dat er geen Werkambassadeur meer nodig is en/of dat er beter een ander instrument ingezet kan worden?'

De onderzoeksvragen zijn:

1. Welke succes- en verbeterpunten van het instrument Werkambassadeur onderscheiden de stakeholders? (Sterktes en zwaktes)
2. Welke ontwikkelingen in het veld worden verwacht? (Kansen en bedreigingen)
3. Is het instrument Werkambassadeur, gezien de verwachte ontwikkelingen in het veld, en rekening houdende met de sterke en zwakke kanten, naar mening van de stakeholders ook de komende jaren nodig (waarom wel/niet)?
4. Welke doelen en rollen zien de stakeholders weggelegd voor een eventuele nieuwe werkambassadeur?
5. Wanneer is een werkambassadeur niet meer nodig en/of wanneer kun je beter een ander soort instrument inzetten?

Leeswijzer

Zowel in deel I (p. 5 e.v.) als in deel II (p. 14 e.v.) worden de onderzoeksvragen één voor één beantwoord. Gevolgd door de conclusie en aanbevelingen van desbetreffend evaluatie deel.

¹⁴ Uitvoeringsagenda Arbeidsmarkt en Onderwijs 2021-2023 ; Manifest Werken en Ontwikkelen in Noord-Holland 2030 ; Functieprofiel werkambassadeur Provincie Noord-Holland - PublicSpirit maart 2020; Evaluatie Werkambassadeur 2017; Overdrachtsdocument Werkambassadeur (15-02-2023)

¹⁵ SWOT: Strengths – Weaknesses – Opportunities- Threats / Sterktes – Zwaktes – Kansen - Bedreigingen

Deel I – Interne analyse

Deel I van de onderzoeksmemo presenteert de resultaten van de interne evaluatie van het instrument Werkambassadeur. De input voor dit interne deel van de evaluatie is opgehaald in een reeks interviews met provinciaal betrokkenen.

Beantwoording onderzoeksvragen

Onderstaand worden de onderzoeksvragen per vraag beantwoord.

1. Welke succes- en verbeterpunten van het instrument Werkambassadeur' onderscheiden de stakeholders? (Sterke en zwakke kanten)

Aan de geïnterviewden is gevraagd wat zij vinden dat goed gaat (wat zijn de sterke kanten?), en waar zien zij verbeter- c.q. aandachtspunten (wat zijn de zwakke kanten?). Onderstaand een overzicht van de sterke punten en aandachtspunten zoals genoemd door de geïnterviewden.

Sterke kanten - wat gaat goed

In de interviews worden onderstaand 5 sterke kanten van het instrument benoemd. Deze sterke kanten beschrijven wat volgens de geïnterviewden een kracht is van de inzet van het instrument Werkambassadeur en wat dus goed gaat. De sterke kanten zijn dat de werkambassadeur zorgt voor een groter netwerk en meer verbinding tussen de partijen; meer samenwerking tussen partijen van de triple helix; de onafhankelijke schakel die de werkambassadeur is en de voordelen die deze onafhankelijkheid biedt; de aanjagende rol waarbij de werkambassadeur het voortouw neemt om zaken voor elkaar te krijgen; en de vergroting van de zichtbaarheid van de provincie. Zie onderstaand voor een uitgebreidere omschrijving.



Sterktes - Wat gaat goed

- De werkambassadeur zorgt voor een **groter netwerk en meer verbinding tussen de partijen van de triple helix**. Doordat de werkambassadeur zich continu in het veld begeeft, partijen met elkaar verbindt, contacten legt en onderhoudt. In de loop van de tijd wordt het netwerk steeds sterker, omdat men elkaar langer kent en samen stappen zet.
- De inzet van het instrument Werkambassadeur heeft geleid tot **meer samenwerking** tussen de partijen in de triple helix.
- **De werkambassadeur opereert als onafhankelijke schakel** tussen de drie partijen. Door zijn onafhankelijkheid kan de werkambassadeur makkelijk alle partijen (waaronder de provincie zelf) aanspreken en een spiegel voorhouden, bijvoorbeeld wanneer het gaat om het nakomen van gemaakte afspraken in het Manifest.
- **De werkambassadeur neemt het voortouw en pakt een aanjagende rol**. De werkambassadeur jaagt zowel de ontwikkeling als de uitvoering van afspraken en ideeën aan. Door zijn aanjagende rol brengt de werkambassadeur ook moeilijke dossiers in beweging.

- Het instrument Werkambassadeur **vergroot de zichtbaarheid van de provincie**. Doordat de werkambassadeur als onafhankelijke facilitator ook de belangen en inzet van de provincie voor het voetlicht brengt als één van de partijen van de triple helix. Ook de andere partijen van de triple helix worden zichtbaarder voor elkaar.

Zwakke kanten - Aandachtspunten - wat kan beter

In de interviews worden 3 zwakke kanten benoemd. Deze zijn grotendeels inherent aan de rol en functie van het instrument Werkambassadeur. De aandachtspunten die genoemd worden zijn het feit dat de werkambassadeur voor de uitvoering van zijn werk, de voortgang en het boeken van resultaten grotendeels afhankelijk is van andere partijen; dat de opbrengst van de inzet van de Werkambassadeur moeilijk meetbaar te maken is; dat het mensenwerk is en het 'perfecte schaap met 5 poten' niet bestaat. Zie onderstaand voor een uitgebreidere beschrijving.



Zwaktes (aandachtspunten) – Wat kan beter

- De werkambassadeur is **afhankelijk van verschillende partijen**, zowel voor het uitvoeren van zijn werk, als voor het boeken van voortgang als voor het behalen van resultaten. Zo is de werkambassadeur bijvoorbeeld gedeeltelijk afhankelijk van provinciale ambtelijke capaciteit voor het faciliteren van zijn werkzaamheden, en van de welwillendheid van de partijen uit de (overkoepelende) triple helix voor naleving van de afspraken uit het Manifest.
- De **opbrengst van het instrument Werkambassadeur is moeilijk meetbaar te maken**. Er wordt veel bereikt in het speelveld, maar het is lastig aanwijsbaar meetbaar te maken wat de bijdrage van de werkambassadeur hieraan is.
- Voor de functie Werkambassadeur blijkt in de praktijk een **schaap met minstens vijf poten** nodig te zijn. Bijna niemand verenigt alle gewenste eigenschappen in zich. Dat maakt dat inzetten van het instrument in praktijk anders uit kan vallen dan in theorie (op papier). Het blijft bovendien '**mensenwerk**', je bent als provincie afhankelijk van *wie* de functie uitvoert, de kwaliteiten en eigenschappen van deze persoon en de kleuring vanuit inhoudelijke & procesmatige keuzes die deze persoon maakt.

2. Welke ontwikkelingen in het veld worden verwacht? (Kansen en bedreigingen)

Aan de geïnterviewden is gevraagd wat zij in het licht van (toekomstige) ontwikkelingen in het speelveld zien als de belangrijkste kansen en bedreigingen voor het inzetten van het instrument Werkambassadeur. Onderstaand een overzicht van de kansen en bedreigingen zoals genoemd door de geïnterviewden.

Kansen voor het instrument Werkambassadeur

Er worden 5 duidelijke kansen onderscheiden door de geïnterviewden. Genoemde kansen worden voornamelijk gezien bij het verbreden van het werkgebied naar andere maatschappelijke opgaven van de provincie (de focus ligt momenteel op techniek); het zoeken van samenwerking met andere provinciale ambassadeurs; de krappe arbeidsmarkt die naar alle waarschijnlijkheid nog niet binnenkort opgelost is; het beleggen van verantwoordelijkheid en eigenaarschap; Leven Lang Ontwikkelen. Zie onderstaand voor een uitgebreidere beschrijving.



Kansen

- **Het instrument uitbreiden naar andere opgaven.** De werkambassadeur focuste zich binnen de portefeuille Arbeidsmarkt & Onderwijs vooral op techniek binnen de prioritaire provinciale opgaven (Klimaatmitigatie in volle breedte, Landelijk Gebied en Wonen). Het accent ligt nu grotendeels op (provinciale) energietransitie, dat zou verbreed kunnen worden (zie volgende bullet). Maar ook binnen de opgaven Zorg en Onderwijs, zou de werkambassadeur stappen kunnen zetten richting het noodzakelijke aansluiten van arbeidsmarkt en onderwijs. Dit is uiteraard een politieke afweging.
- **De Werkambassadeur kan samenwerken en afstemmen met de andere provinciale ambassadeurs,** zoals de circulair ambassadeurs, de bouwambassadeur en de ambassadeurs voor wonen en herbestemming (de Loods) en ruimtelijke ordening (de PARK). Zij kunnen hun kennis en netwerk delen, van elkaar leren en samen optrekken
- De krappe arbeidsmarkt blijft de komende jaren een groot probleem. **In een krappe arbeidsmarkt ligt veel werk voor een Werkambassadeur.** Bijvoorbeeld: Hoe krappere de arbeidsmarkt, hoe groter de concurrentie om goede werknemers. Het is mogelijk dat bedrijven en onderwijsinstellingen daardoor minder geneigd zijn om samen te werken, terwijl een solide samenwerking tussen deze partijen juist nodig is om samen stappen te zetten. De werkambassadeur kan de urgentie van samenwerken benadrukken en stimuleren.
- **Aanjagen van een gezamenlijk gedragen verantwoordelijkheidsgevoel en eigenaarschap bij de partijen binnen het onderwijs en arbeidsmarkt (werkgevers).** Zij tonen nu nog te weinig eigenaarschap en kijken nog vaak naar de overheid om de kar te trekken, is de ervaring van de geïnterviewden. Het gaat dan bijvoorbeeld over het naleven van de afspraken uit het manifest, maar ook het signaleren van ontwikkelingen in de maatschappij en hierop inspelen.
- **Leven Lang Ontwikkelen** is een kans voor betere aansluiting van arbeidsmarkt en onderwijs waar de werkambassadeur op in kan zetten. De juiste scholing en omscholing voor alle leeftijdscategorieën kan een deel van de krapte op de arbeidsmarkt oplossen.

Bedreigingen voor het instrument Werkambassadeur

De geïnterviewden wijzen 4 (mogelijke) bedreigingen aan. Uit deze bedreigingen spreekt het belang van provinciale urgentie, prioriteit en budget om in te zetten op een Werkambassadeur; het belang van samenwerking tussen de partijen van de triple helix; het belang van eigenaarschap en verantwoordelijkheid bij alle partijen van de triple helix; het belang van continuïteit van het inzetten van een Werkambassadeur. Zie onderstaand voor een uitgebreidere beschrijving.



Bedreigingen

- **Het instrument staat niet op zichzelf.** De inzet van de Werkambassadeur is **alleen opportuun als de provincie de urgentie en relevantie ervan erkent en daar budget en visie aan koppelt**. Het faciliteren van de werkambassadeur vraagt om ambtelijke capaciteit en is daar voor zijn succes van afhankelijk. Als de ambtelijke capaciteit ingeperkt wordt heeft dat dus direct invloed op het succesvol inzetten van het instrument Werkambassadeur. Momenteel schiet de beschikbare ambtelijke capaciteit te kort, waardoor het lastig is aan alles wat de werkambassadeur in gang zet voldoende opvolging te geven.
- Zoals ook genoemd bij de sterke kanten blijft de krappe arbeidsmarkt naar alle waarschijnlijkheid de komende jaren een probleem. **Dat zorgt voor grotere concurrentie** rondom beschikbare goed geschoolde medewerkers. Het is mogelijk dat bedrijven en onderwijsinstellingen daardoor minder geneigd zijn om samen te werken, **terwijl een solide samenwerking tussen deze partijen juist nodig is om samen stappen te zetten**. De werkambassadeur kan de urgentie van samenwerken benadrukken en stimuleren. Wanneer dit niet lukt vormt dat een bedreiging voor het instrument werkambassadeur.
- Eigenaarschap en verantwoordelijkheidsgevoel zijn nodig om een ervaren probleem zelfstandig het hoofd te bieden. De werkambassadeur jaagt dit aan binnen de (overkoepelende) triple helix, bijvoorbeeld om te zorgen dat de gemaakte afspraken uit het manifest opgevolgd worden. **Wanneer de partijen niet dat eigenaarschap gaan ervaren en de verantwoordelijkheid niet nemen** (dus geen actie ondernemen) is dat een bedreiging voor het succes van de inzet van een Werkambassadeur.
- **Continuïteit is belangrijk voor de opbrengst van het instrument Werkambassadeur.** Wanneer er (tijdelijk) geen werkambassadeur is, valt (tijdelijk) de motor achter de samenwerkingen in de triple helix weg; de aanjagende rol, het voorhouden van een spiegel en het verbinden van partijen, waar op dit moment (nog steeds) behoefte aan is. Het gaat dan om de samenwerking op een hoger overkoepelend niveau, zoals bijv. de verbinding tussen PPS-en, maar niet binnen bestaande PPS-en. Ook geeft terugtrekking van de Werkambassadeur zonder dat daar iets ander voor in de plaats komt, de schijn van een onbetrouwbare overheid, aldus de voormalig werkambassadeur.

3. Is het instrument Werkambassadeur, gezien de verwachte ontwikkeling in het veld, en rekening houdende met de sterke en zwakke kanten, naar mening van de stakeholders ook de komende jaren nodig (waarom wel/niet)?

Alle geïnterviewden vinden het belangrijk en nodig dat er in de nabije toekomst ook een werkambassadeur wordt aangetrokken. De belangrijkste redenen die genoemd worden zijn:

- Het is nu tijd om te ‘oogsten’ wat door de voorgaande werkambassadeurs ‘gezaaid’ is. Voorbeelden zijn gezamenlijk uitwerking geven aan de afspraken uit het Manifest en het versterken van samenwerkingsverbanden en het opgebouwde netwerk. Continuïteit is hiervoor een voorwaarde. Nu stoppen is een gemiste kans en kan tevens de schijn van een onbetrouwbare overheid geven.
- De krapte op de arbeidsmarkt blijft in de nabije toekomst een groeiend probleem en er wordt nog onvoldoende eigenaarschap getoond bij partijen binnen het onderwijs en de arbeidsmarkt. Een aanjagende rol blijft hiervoor belangrijk.
- De drie prioritaire provinciale opgaven vragen om juist-geschoolde medewerkers. Als onafhankelijke speler kan de werkambassadeur ook hier een aanjagende rol pakken bij het beter verbinden van arbeidsmarkt en onderwijs.

Beide werkambassadeurs hebben een goede basis voor samenwerkingen binnen de triple helix gelegd. Er zijn afspraken gemaakt in het Manifest en er wordt aantoonbaar meer samengewerkt volgens geïnterviewden. De samenwerkingsstructuur van de triple helix staat redelijk goed in de steigers met een overlegstructuur, een gezamenlijk gevoeld maatschappelijk probleem, een gezamenlijk stip op de horizon, een gezamenlijk gedragen Manifest waar partijen zich aan verbonden hebben en uitvoering aan willen geven. Er zijn echter ook kwetsbare punten. Eigenaarschap en verantwoordelijkheidsgevoel worden in gezamenlijkheid nog onvoldoende getoond door partijen binnen het onderwijs en de arbeidsmarkt, aldus geïnterviewden (het verschilt op individueel niveau per partij). Daardoor worden acties vanuit het Manifest onvoldoende zelfstandig opgepakt. Tegelijkertijd is er binnen de drie provinciale opgaven (klimaatmitigatie, wonen en landelijk gebied) behoefte aan voldoende goed geschoold menselijk kapitaal. Met andere woorden: de krapte op de arbeidsmarkt vraagt om een betere aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt die flexibel kan meebewegen met de maatschappelijke ontwikkelingen. Hier is ook de transitie Leven Lang Ontwikkelen (LLO) onderdeel van. De werkambassadeurs zijn de afgelopen jaren de spin in het web geweest om partijen beter met elkaar te verbinden, een spiegel voor te houden, aan te spreken op gemaakte afspraken en veranderingen aan te jagen. Met andere woorden: het momentum is gecreëerd door de voormalige werkambassadeurs in samenwerking met de partijen uit de triple helix. Continuïteit is belangrijk voor het voortzetten, en gezamenlijk op een hoger plan brengen, van wat al gestart is. *“Nu geen nieuwe werkambassadeur aantrekken zou neerkomen op het vernietigen van kennis, netwerk en afspraken en zou de schijn geven van een onbetrouwbare overheid.”*

4. Welke doelen en rollen zien de stakeholders weggelegd voor een eventuele nieuwe werkambassadeur?

Aan de geïnterviewden is gevraagd welke doelen en rollen zij belangrijk vinden voor een eventuele nieuwe werkambassadeur. Uit de 3 gesprekken komt een sterk overeenkomstig beeld naar voren. Overkoepelend kan gezegd worden dat een nieuwe werkambassadeur zich in ieder geval zou moeten richten op voortzetting van het werk dat door de vorige 2 werkambassadeurs reeds verzet is. Het is tijd om te oogsten, om de gelegde verbindingen binnen de (overkoepelende) triple helix verder te versterken en om gezamenlijk de gemaakte afspraken (Manifest) uit te voeren. De werkambassadeur wordt daarbij vooral een aanjagende en verbindende rol toegekend. Waar alle geïnterviewden het over eens zijn is dat de werkambassadeur het niet alleen kan doen: 'samen' is het kernwoord, je hebt elkaar nodig. Samenwerking binnen de triple helix, maar ook samen met de provincie Noord-Holland. Dit geeft een mooi beeld van de enerzijds onafhankelijke rol die de werkambassadeur heeft en de anderzijds sterke mate van afhankelijk van de medewerking en daadkracht van de betrokken partijen om de gestelde doelen te bereiken. Het speelveld van de werkambassadeur zou volgens geïnterviewden geïntensiverd kunnen worden, door een stevigere aanhaking met de 3 provinciale prioritaire opgaven. Ook is er veel midden- en kleinbedrijf (MKB) in Noord-Holland die een partij zijn in het speelveld en met het oog op de transitie LLO ook een rol spelen en kunnen innoveren, wordt ambtelijke geconstateerd. Voor een transitie moet je verbreden en (gaan) toepassen, menen zij. Aandacht voor de betrokkenheid van het MKB bij de campussen kan ook een agendapunt voor de werkambassadeur zijn. Tot slot wordt meermaals genoemd dat de gedroomde werkambassadeur een functieprofiel kent waarin zoveel gewenste eigenschappen zijn opgenomen dat het vrijwel niet in 1 persoon te verenigen is. Het is daarom belangrijk hier rekening mee te houden en focus aan te brengen in de wensen. De Werkambassadeur is een instrument, maar ook een persoon.

Doelen

- Manifest: Zorgen dat het Manifest levend blijft, aanjagen dat partijen de gemaakte afspraken naleven en vertalen naar concrete acties. Aanjagen dat het manifest herijkt wordt ten opzichte van de maatschappelijke opgaven in het huidige coalitieakkoord.
- Verbreden naar meerdere maatschappelijke vraagstukken: Tot nu toe lag de focus op energietransitie en techniek. Maatschappelijk gezien is er echter een bredere behoefte, bijvoorbeeld binnen wonen, landelijk gebied, onderwijs en zorg. Onderzocht kan worden of hier ook helpende samenwerkingsverbanden opgericht kunnen worden, met als basis bijvoorbeeld wederom een manifest tussen de betrokken partijen.
- Blijven inzetten voor de transitie Leven Lang Ontwikkelen: Het principe van Leven Lang Ontwikkelen (LLO) is binnen de maatschappij nog geen gemeengoed. Het principe van LLO gaat uit van het volgende: Door in te zetten op alle leeftijdscategorieën in zowel onderwijs (dus scholing én omscholing) als arbeidsmarkt kan een deel van de krapte op de arbeidsmarkt opgelost worden en kan ingezet worden op het creëren van beschikbaar arbeidspotentieel ten bate van verschillende maatschappelijke vraagstukken.

Rollen en eigenschappen

- Onafhankelijk kunnen opereren. Als onafhankelijke schakel in het midden van de triple helix kunnen schakelen. Ook onafhankelijk van de provincie zijn en gevraagd en ongevraagd adviseren.
- Spiegel voorhouden en aanspreken van alle partijen in het veld.
- Aanjagende rol. Bijvoorbeeld aanjagen van partijen om de gemaakte afspraken in het manifest na te komen en aanjagen dat partijen elkaar opzoeken en samenwerkingen aangaan.
- Focus op afgesproken doelen en de provinciale agenda.
- Signalerende functie, met betrekking tot ontwikkelingen en ook tot 'vertragende of problematische situaties' in het veld. Deze 'hobbels' waar mogelijk in verbinding wegnemen of adresseren.
- Een lobbyende en agenderende rol richting provincie en eventueel ook richting het Rijk en Europa (als het gaat om regelgeving), onderwijs en brancheorganisaties.
- Goede netwerker. Partijen bij elkaar brengen, verbinden, gaan voor structurele samenwerking tussen partijen waarbij partijen elkaar kunnen vinden.
- Verbindende rol. Samenwerking bevorderen en verbinden. Samen is het kernwoord, het samen bouwen, het gezamenlijke belang dienen, zorgen dat partijen blijven samenwerken en betrokken blijven.
- Onderzoeken en nieuwe kennis (laten) creëren. Feiten uit objectieve gegevens kunnen gebruikt worden om partijen aan te jagen doordat het nut en noodzaak duidelijk maakt.
- Taal spreken van de verschillende partijen in de triple helix, vooral de taal van de ondernemer en het onderwijs.
- Belonen en best practices een plek geven, voorbeelden van succes verzamelen en voor het voetlicht brengen.
- Agenderen van de betrokkenheid van het MKB (bij het Manifest en de campussen).

5. Wanneer is een Werkambassadeur niet meer nodig en/of wanneer kun je beter een ander soort instrument inzetten?

Geïnterviewden noemen 2 mogelijke toekomstige situaties wanneer de Werkambassadeur niet meer nodig is:

1. De situatie waarin werkgevers en onderwijs zelf eigenaarschap ervaren en verantwoordelijkheid nemen om de aansluiting arbeidsmarkt & onderwijs te creëren
2. De situatie waarin evenwicht bestaat tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt

Historisch gezien zal een perfect matchende arbeidsmarkt waarschijnlijk nooit bestaan, er zal er dus altijd een mate van spanning zijn tussen vraag en aanbod. De vraag is dan of de maatschappij deze spanning het hoofd kan bieden. Daarbij is ook de vraag wie eigenaarschap ervaart en verantwoordelijkheid voor dit probleem neemt. In het verleden is in ieder geval gebleken dat het probleem zich niet 'vanzelf' oplost, er moet dus actie ondernomen worden. Naar mening van de geïnterviewden is het onderwijs en bedrijfsleven samen nog niet gelukt om de randvoorwaarden te creëren voor een matchende arbeidsmarkt. Zoals bij de beantwoording van vraag 3 uitgebreid is beschreven, is er de afgelopen jaren door beide werkambassadeur en de partijen binnen de triple helix gezamenlijk een samenwerkingsstructuur opgebouwd die stevig staat, maar op punten kwetsbaar is: er blijft een aanjager nodig om gezamenlijke afspraken na te komen en nieuwe ideeën verder uit te bouwen. De triple helix functioneert nog niet volledig effectief. De provincie heeft geen wettelijk taak,

maar heeft vanwege het grote belang gekozen de samenwerking te faciliteren en de uitvoering (tijdelijk) te ondersteunen. Uiteindelijk moet het veld zelf een evenwichtig evenwicht creëren. Daarvoor is het belangrijk dat de partijen die aan de lat staan (arbeidsmarkt en onderwijs) zelf het eigenaarschap op zich nemen. Wanneer dat gebeurt kan de overheid, en in dit geval de werkambassadeur, een stap terug doen, menen geïnterviewden.

Verder is de werkambassadeur grotendeels succesvol in de context waarin hij opereert. De werkambassadeur maakt onderdeel uit van de triple helix als onafhankelijke vertegenwoordiger van de provincie. Het succes van de werkambassadeur hangt samen met de urgentie die de provincie (coalitie) ervaart en de middelen die zij daarvoor beschikbaar stelt in budget en ambtelijke capaciteit die nodig is om te zorgen dat de werkambassadeur voldoende ondersteunt wordt en zijn werk kan doen. Het instrument Werkambassadeur kan alleen van meerwaarde zijn als de context waarin hij opereert belangrijk wordt gevonden door de coalitie. Dit zegt echter niets over de noodzakelijkheid van een werkambassadeur.

Conclusie en aanbevelingen

Uit de interviews komt duidelijk naar voren dat alle geïnterviewden het belangrijk en nodig vinden dat er in de nabije toekomst ook een werkambassadeur wordt aangetrokken. De belangrijkste redenen die zij daarvoor geven zijn:

- Het is nu tijd om te ‘oogsten’ wat door voorgaand beleid en de voorgaande werkambassadeurs ‘gezaaid’ is. Voorbeelden zijn gezamenlijk uitwerking geven aan de afspraken uit het Manifest en het versterken van samenwerkingsverbanden en het opgebouwde netwerk. Continuïteit is hiervoor een voorwaarde; doorbouwen en bestendigen is noodzakelijk. Nu stoppen is een gemiste kans. Volgens de voormalige werkambassadeur kan het tevens de schijn van een onbetrouwbare overheid geven.
- De krapte op de arbeidsmarkt blijft in de nabije toekomst een groeiend probleem en er wordt nog onvoldoende eigenaarschap getoond bij onderwijs en arbeidsmarkt. Een aanjagende rol blijft hiervoor belangrijk.
- De drie prioritaire provinciale opgaven vragen om juist-geschoolde medewerkers nu en in de toekomst¹⁶. Als onafhankelijke speler kan de werkambassadeur ook hier een aanjagende rol pakken bij het beter verbinden van arbeidsmarkt en onderwijs.

De inzet van een werkambassadeur zorgt voor meer en sterkere verbinding tussen de partijen van de triple helix (onderwijs, bedrijfsleven en overheid). Daarbij opereert de werkambassadeur als onafhankelijke schakel in de triple helix. Dat maakt dat de werkambassadeur deze drie partijen een spiegel voor kan houden en kan aanspreken, bijvoorbeeld op het naleven van het Manifest. De werkambassadeur neemt het voortouw en jaagt zowel (het ontstaan van) ontwikkelingen, als de uitvoering van afspraken en ideeën aan. De werkambassadeur brengt hiermee ook moeilijke dossiers in beweging.

Deze spilfunctie van de Werkambassadeur blijft van belang gezien de ontwikkelingen in het speelveld waarin krapte op de arbeidsmarkt, toenemende concurrentie tussen werkgevers en gebrekkige

¹⁶ Het is een continu proces: opgaven en technologie zijn aan ontwikkelingen onderhevig dus over een aantal jaar wellicht weer een ander samenspel van arbeidsmarkt en onderwijs. Beleid is op middellange termijn geënt.

aansluiting van arbeidsmarkt & onderwijs ook in de nabije toekomst nog aan de orde zijn. Er kan verder gebouwd worden op de basis die de afgelopen jaren gezamenlijk gecreëerd is door de partijen van de triple helix, zoals een gezamenlijk gedragen Manifest en regionale campussen. Er is daarvoor voldoende energie, maar nog onvoldoende getoond eigenaarschap bij onderwijs en bedrijfsleven.

Geïnterviewden noemen 2 mogelijke toekomstige situaties wanneer de werkambassadeur niet meer nodig is:

- Een situatie waarin werkgevers en onderwijs zelf eigenaarschap ervaren en verantwoordelijkheid nemen.
- Een situatie waarin evenwicht bestaat tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt..

Aanbevelingen

- Stel, bij voorkeur zo snel mogelijk, een nieuwe werkambassadeur aan om zodoende de continuïteit zoveel mogelijk te waarborgen.
- Zorg voor voldoende ambtelijke capaciteit om de werkambassadeur te kunnen faciliteren. (zie beantwoording vraag 1, 'zwakke kanten')
- Een 'schaap met 5 poten' bestaat niet. Wees realistisch in het functieprofiel en prioriteer welke eigenschappen het belangrijkst zijn, selecteer daarop bij de aanstelling van de nieuwe werkambassadeur (zie beantwoording vraag 1, 'zwakke kanten').
- Houd bij het opstellen van het profiel van de nieuwe werkambassadeur rekening met de gewenste rollen en eigenschappen zoals genoemd bij de beantwoording van vraag 4.
- Kijk waar verbreding naar meerdere opgaven mogelijk en opportuun is. Bijvoorbeeld: wonen, landelijk gebied, zorg en onderwijs.
- Kijk waar samenwerking met andere provinciale ambassadeurs mogelijk is (bijv. PARK, Loods). Zij kunnen hun kennis en netwerk delen, van elkaar leren en samen optrekken.
- Leg een focus op de genoemde doelen en rollen zoals beschreven in de beantwoording van onderzoeksvraag 3. (Doelen: Manifest; Verbreden naar meerdere maatschappelijke vraagstukken; Transitie naar Leven Lang Ontwikkelen. Rollen: onafhankelijkheid; spiegel voorhouden en aanspreken; aanjagende rol; focus; signalerende functie (o.a. betrokkenheid MKB); lobbyende en agenderende rol; netwerker, verbindende rol; nieuwe kennis (laten) creëren; taal spreken van de verschillende partijen; best practices een plek geven.)

Deel II - Externe analyse

Inleiding (deel II)

Dit deel II van de onderzoeksmemo presenteert de resultaten van de externe evaluatie van het instrument Werkambassadeur. De input voor dit externe deel van de evaluatie is opgehaald in een evaluatiebijeenkomst met externe partners op het gebied van Arbeidsmarkt op 7 september 2023. Op deze bijeenkomst hebben 10 vertegenwoordigers uit verschillende hoeken van de triple helix (Onderwijs, Arbeidsmarkt, Overheid en Publiek-private samenwerkingsverbanden (PPS-en)) actief gereflecteerd op het instrument Werkambassadeur en is door hen gezamenlijk vooruitgekeken naar de toekomst (zie bijlage I voor een overzicht van de deelnemende partijen). Vervolgens is een concept van deze memo aan hen en andere betrokkenen binnen de triple helix¹⁷ voorgelegd voor feedback die is verwerkt in dit stuk. Deze intensieve aanpak heeft geleid tot onderstaande gezamenlijk gedragen analyse en aanbevelingen.

Bijeenkomst externe deelnemers

Met de deelnemers is tijdens de evaluatiebijeenkomst aan de hand van een SWOT-analyse enerzijds teruggekeken: wat zijn de succes- en verbeterpunten van het instrument Werkambassadeur (sterktes en zwaktes), en anderzijds vooruitgekeken (kansen en bedreigingen): welke ontwikkelingen in het speelveld spelen er? En is het instrument ook voor de nabije toekomst een nuttig instrument, zo ja welke doelen en rollen zouden dan aan de Werkambassadeur gekoppeld moeten worden?

Zoals benoemd in de inleiding (p. 3) zijn onderstaande onderzoeksvragen leidend voor de evaluatie:

1. Welke succes- en verbeterpunten van het instrument Werkambassadeur onderscheiden de stakeholders? (Sterke en zwakke kanten)
2. Welke ontwikkelingen in het veld worden verwacht? (Kansen en bedreigingen)
3. Is het instrument Werkambassadeur, gezien de verwachte ontwikkelingen in het veld, en rekening houdende met de sterke en zwakke kanten, naar mening van de stakeholders ook de komende jaren nodig (waarom wel/niet?)
4. Welke doelen en rollen zien de stakeholders weggelegd voor een eventuele nieuwe werkambassadeur?
5. Wanneer is een werkambassadeur niet meer nodig en/of wanneer kun je beter een ander soort instrument inzetten?

Leeswijzer deel II

Onderstaand worden de onderzoeksvragen één voor één beantwoord. Daarna volgen de conclusie en aanbevelingen.

¹⁷ Enkele van de genodigden konden niet aanwezig zijn bij de bijeenkomst, maar wilden wel graag input leveren voor de evaluatie.

Beantwoording onderzoeksvragen

Onderstaand worden de onderzoeksvragen per vraag beantwoord.

1. Welke succes- en verbeterpunten van het instrument 'Werkambassadeur' onderscheiden de stakeholders? (Sterke en zwakke kanten)

Sterke kanten - wat gaat goed

Aan de deelnemers van de evaluatiebijeenkomst is gevraagd wat zij sterke kanten van het instrument 'Werkambassadeur' vinden. Alle deelnemers zijn het erover eens dat de werkambassadeur van en voor iedereen is: onderwijs, overheid en bedrijfsleven. De werkambassadeur is de onafhankelijke spin in het web die tussen, naast en boven alle partijen staat. De werkambassadeur kan in deze positie allerlei verschillende rollen aannemen (verbinder, tolk, aanjager), waarmee hij informele autoriteit geniet. Vanuit deze positie heeft (en geeft) de werkambassadeur overzicht en biedt focus, kan hij snelheid maken en is hij een sparringpartner en klankbord voor partijen. Ook noemden de deelnemers bepaalde eigenschappen die de persoon achter de voormalig werkambassadeur heeft en die zeker ook van belang zijn voor het instrument 'Werkambassadeur' (toekomstig functieprofiel). Zij merkten op dat persoonlijke eigenschappen ook doorwerken in de uitvoering van het instrument 'Werkambassadeur' en dat hier rekening mee gehouden moet worden bij eventuele toekomstige werving.



Sterktes - Wat gaat goed

- De werkambassadeur heeft een **onafhankelijk positie** tussen de verschillende partijen binnen de triple helix **en geniet informele autoriteit**. De werkambassadeur heeft een **autonome rol met 'mandaat'** vanuit de provincie wat hem automatisch een vorm van autoriteit geeft. De werkambassadeur heeft kennis van zaken van alle partijen binnen het speelveld, waarin hij **eenieder een platform biedt**, en daarnaast ook eenieder (ongevraagd) een **spiegel voorhoudt aanspreekt en kritisch bevraagt**.
- De werkambassadeur heeft **goed overzicht over het speelveld Arbeidsmarkt & Onderwijs in Noord-Holland**, de ontwikkelingen, de verschillende spelers, de verschillende belangen en de gezamenlijke doelen. Hierdoor is de werkambassadeur in staat **focus** aan te brengen, verbindingen te leggen en alle partijen mee te nemen in het proces waar ze samen in zitten.
- **De werkambassadeur vereenvoudigt de complexiteit van de thematiek voor iedereen**, dat zorgt voor focus. Ook is er focus door het vasthouden aan en het volgen van het Manifest, waarbij de werkambassadeur het thema techniek en energietransitie (maatschappelijk opgave) belangrijk maakt.
- De werkambassadeur **sprekt de verschillende taal van (bijna alle) partijen binnen de triple helix** en vervult daardoor daadwerkelijk een rol als tolk. De werkambassadeur zorgt ervoor dat **partijen elkaars taal begrijpen**, wat resulteert in **wederzijds begrip, een beter gesprek en een betere samenwerking**.
- **De werkambassadeur verbindt de partijen binnen de triple helix op verschillende niveaus, in verschillende opzichten, en op verschillende vlakken**. De werkambassadeur verbindt onderwijs

en bedrijven met elkaar op thema's, verbindt tevens de verschillende regio's met elkaar (bijv. op het vlak van onderwijs en PPS-en), koppelt verschillende initiatieven aan elkaar (doorverwijzen) en verspreidt 'best practices'.

- **De werkambassadeur brengt mensen op inhoud bij elkaar/met elkaar in contact, brengt hen in beweging en jaagt hierdoor ontwikkelingen en initiatieven aan.** De werkambassadeur draagt het gedachtegoed van de PPS-en uit en jaagt de PPS-en zelf ook aan. Tevens zorgt de werkambassadeur voor beweging binnen de provinciale organisatie van Noord-Holland zowel op ambtelijk als bestuurlijk niveau.
- **Door de uiteenlopende kennis, het overzicht, en netwerk dat de werkambassadeur heeft,** is hij voor de partijen een **sparringpartner en klankbord.**
- **Doordat de werkambassadeur een onafhankelijke positie heeft en niet is gebonden aan één specifieke partij** binnen de triple helix kan hij **onafhankelijk opereren. Daarnaast heeft de werkambassadeur een solistische functie en korte lijnen richting de partijen van de triple helix.** Deze combinatie maakt dat de werkambassadeur snelheid kan maken. Daardoor kan hij bijvoorbeeld snel afspraken maken, bijeenkomsten organiseren, activeren en toezeggingen doen.
- **De goede en nauwe samenwerking van de werkambassadeur met het ambtelijk team** van provincie zorgt voor **snel schakelen tussen externe partijen en ambtelijke organisatie.**
- **Eigenschappen werkambassadeur** – eigenschappen die de persoon achter het instrument werkambassadeur de afgelopen periode had en die **van belang zijn voor een goede werking van het instrument** werkambassadeur volgens deelnemers:
 - Positief kritisch.
 - Toegankelijk voor alle partijen, ook voor nieuwkomers. Makkelijk aan te spreken: benaderbaar "gezicht" vanuit de provincie.
 - Goed bereikbaar.
 - Korte lijnen hebben met alle partijen.
 - (Altijd) open voor ideeën
 - Verzamelpunt voor kennis, ervaring en contacten (netwerk) voor partijen. Partijen kunnen bij de werkambassadeur terecht voor al deze zaken, al naar gelang hun behoefte en/of vraag.
 - Veel kennis van de arbeidsmarkt en regio, deze combinatie van kennis van de arbeidsmarkt en kennis van de regio is o.a. nuttig voor het vlot trekken van projecten wanneer dat nodig is.

Zwakke kanten - Aandachtspunten -wat kan beter

In de bijeenkomst zijn een aantal zwakke kanten van het instrument zelf genoemd, zoals: 'de werkambassadeur spreekt nog niet de taal van iedereen' (met name het midden-en kleinbedrijf (MKB) is nog onderbelicht en te weinig betrokken); de werkambassadeur is geen formele autoriteit; en het feit dat het instrument zijn weerslag vindt in één persoon. Dat laatste brengt verschillende knelpunten met zich mee die onderstaand verder worden uitgewerkt. Daarnaast zijn aspecten genoemd die niet zo zeer direct betrekking hebben op het instrument zelf, maar op de context waarin de Werkambassadeur werkt, zoals: bekendheid van het instrument; onduidelijkheid over de doelen van het instrument; verschil in werktempo tussen werkambassadeur en ambtelijke organisatie; de overlegstructuur rondom het Manifest en provinciaal beleid.



Zwaktes (aandachtspunten) – Wat kan beter

- De werkambassadeur heeft **geen formele autoriteit** (dit is inherent), omdat de provincie geen wettelijke taak heeft op Arbeidsmarkt & Onderwijs en zaken dus niet kan afdwingen.
- De werkambassadeur **spreekt nog niet de taal van écht iedereen** (voor verschillende groepen binnen de partijen van de triple helix). Er is te weinig aandacht voor het Midden- en Kleinbedrijf (MKB). De deelnemers zien dat het een uitdaging is om het MKB te bereiken en te betrekken, ook missen deelnemers **betrokkenheid van het MKB bij het Manifest**. Hier ligt een kans. De werkambassadeur zou hierin meer actieve en gerichte samenwerking met de PPS-en kunnen zoeken, omdat die meer rechtstreeks betrokken zijn bij het MKB en hierin een stevigere rol kunnen spelen.
- Het instrument Werkambassadeur wordt/is **gevangen in één persoon**, dat brengt verschillende knelpunten met zich mee:
- **Beperkte capaciteit**, alles ligt bij één persoon met beperkte tijd (zie bedreigingen: schaap met minstens vijf poten)
- **Het instrument krijgt een persoonlijke invulling/ 'tint'** door persoonlijke opvattingen en eigenschappen¹⁸ wat van tijd tot tijd leidde tot:
 - te veel in één keer willen, waardoor focus verloren ging;
 - een interventie of richting die niet altijd gewenst of nodig was, waardoor ruis op de lijn ontstond;
 - overschaduwden/minder zichtbaar zijn van de gedeputeerde. De gedeputeerde speelt een belangrijke rol bij het uitdragen van de boodschap voor Arbeidsmarkt & Onderwijs, de buitenwereld ziet zijn/haar cruciale rol m.b.t. continuïteit. Ook wordt de 'publicitaire power' en formele autoriteit (beslissingsbevoegdheid) van de gedeputeerde gezien. Daarom is en blijft zichtbare, actieve en inhoudelijke betrokkenheid en support van de gedeputeerde belangrijk voor de succesvolle uitvoering van de functie werkambassadeur.
- Er is **geen breed verspreide bekendheid** met het instrument Werkambassadeur; binnen alle partijen van de triple helix zijn het vooral de 'usual suspects' die ermee bekend zijn. Terwijl meerdere groepen binnen de partijen van de triple helix gebaat zijn bij de inzet van de werkambassadeur.
- Het **doel van het instrument** Werkambassadeur, was **niet altijd duidelijk of zelfs onbekend** bij deelnemers, externe partijen. Wat moet de werkambassadeur bereiken? Wat zijn de (kwantificeerbare) doelen? Waar ligt de focus? Welke inzet kan de werkambassadeur plegen voor de verschillende partijen binnen de triple helix? Waarmee kunnen zij bij werkambassadeur terecht?
- Snelheid werkambassadeur versus besluitvorming op ambtelijk niveau; **de samenwerking tussen de werkambassadeur en ambtelijk apparaat is goed** volgens deelnemers, maar de **snelheid waarmee de werkambassadeur kan werken is sneller dan het ambtelijk apparaat (aan)kan**. (Dat geldt ook voor 'de systemen binnen het onderwijs').

¹⁸ Wat zowel sterke kanten als zwakke kanten kent.

- **De structuur** rondom de werkambassadeur, het beleid, en het Manifest kent **veel overlegvormen** (commissies, regiegroepen, tafels, etc.) dit kan efficiënter volgens deelnemers (die elkaar soms in verschillende overleggen treffen).

2. Welke ontwikkelingen in het veld worden verwacht? (Kansen en bedreigingen)

De deelnemers is gevraagd wat zij in het licht van ontwikkelingen in het speelveld zien als de belangrijkste kansen en bedreigingen voor het inzetten van het instrument Werkambassadeur. Onderstaand een overzicht van de kansen en bedreigingen zoals genoemd door de deelnemers.

Kansen voor het instrument Werkambassadeur

De deelnemers onderscheiden verschillende kansen. Kansen worden voornamelijk gezien in het voortzetten en uitdragen van het Manifest en wat er aan structuur (PPS-en etc.) is opgebouwd. Ook kan de werkambassadeur kleinere sectoren en deelsectoren betrekken bij regionaal beleid en regionale samenwerking bevorderen. De werkambassadeur kan bovendien aansluiten bij bestaande hubs (zoals Agri, Industrie en Energie) en deze betrekken bij het Manifest. De deelnemers zien ook het aanbrengen van focus in de doelen en rollen van de werkambassadeur, wat kan resulteren tot meer bekendheid onder de partijen en effectiviteit van het instrument. Zie onderstaand overzicht voor een uitgebreidere beschrijving.



Kansen

- **Voortzetten van het beleid (doelstellingen en afspraken)** dat is geformuleerd in het Manifest. Het Manifest moet een levend document blijven: de werkambassadeur moet **zowel oogsten als blijven inspelen op nieuwe ontwikkelingen in het speelveld en een spiegel blijven voorhouden over het nakomen van gemaakte afspraken.**
- **Het betrekken van kleinere sectoren of deelsectoren bij regionaal beleid.** Hierbij kan ook de focus worden gelegd op regionale samenwerking over de provinciegrenzen heen.
- **Aandacht voor het bereiken en betrekken van het MKB** (bij het Manifest). De werkambassadeur moet dit agenderen en partijen bijeenbrengen rondom dit vraagstuk. Actieve gerichte samenwerking tussen werkambassadeur en de PPS-en is hiervoor belangrijk. Het activeren en de vertegenwoordiging van het (regionale) MKB kan het beste een plek vinden binnen de PPS-en.
- Het **stimuleren van samenwerkingen tussen MBO-instellingen op strategische thema's** zoals regionale samenwerking, kwetsbare doelgroepen, nieuwe technologie, samenwerking rondom demografie en opleidingskeuze.
- In 2022 is een Kamerbrief¹⁹ over **herstructurering arbeidsmarktregio's** uitgebracht. Dit creëert een duidelijk momentum om nu stevig door te pakken.

¹⁹ <https://open.overheid.nl/documenten/ronl-97fe9c1d0c3f6edad711aa0fda91fbfdb750515/pdf>

- Er bestaan specifieke hubs (zoals Agri, Industrie en Energie) en er ligt al een structuur op verscheidene terreinen, **waar de werkambassadeur actiever bij kan aansluiten, bijvoorbeeld door de hubs bij het Manifest te betrekken.**
- **Focus aanbrengen in doelen en rollen** van de werkambassadeur. De praktijk toont dat er een schaaap met vijf poten wordt verwacht van de werkambassadeur (zie bedreigingen). Door de veelheid aan taken en soms het gebrek aan focus, **bestaat onder de partijen van de triple helix onduidelijkheid over de exacte taken van de werkambassadeur.** Het formuleren van duidelijke(re) doelen en aanbrengen van focus in de taken van de werkambassadeur kan leiden tot efficiëntie en duidelijkere verantwoordelijkheden. Partijen weten dan beter wat ze kunnen verwachten van de werkambassadeur en waar ze de werkambassadeur voor kunnen benaderen.
- **Inspelen op nieuwe technologische ontwikkelingen** als kunstmatige intelligentie, digitalisering, robotisering, 3D-printing en virtual reality. Deze ontwikkelingen zijn de toekomst. Het is belangrijk actief aan te blijven haken bij toekomstige ontwikkelingen.
- **Het (blijven) aanjagen van Leven Lang Ontwikkelen (LLO).** Dit geldt voor alle generaties. Zowel omscholen van ouderen en inspelen op de behoeften van generatie Z van flexibele (arbeids)instellingen. Deze generatie kan met een sterke propositie worden beïnvloed om binnen bepaalde sectoren te gaan werken, om zich vervolgens weer om te scholen naar een andere sector.
- Een weg vinden om **onbenut arbeidspotentieel** te kunnen inzetten, zoals bijvoorbeeld statushouders of door te zorgen voor omscholing (zie voorgaande kans).

Bedreigingen voor het instrument Werkambassadeur

De deelnemers onderscheiden verschillende bedreigingen. Ten eerste wordt discontinuïteit van het instrument gezien als een mogelijke bedreiging voor de gerealiseerde ontwikkelingen en samenwerkingen. Ook zien de deelnemers de uitvoering van het instrument door één persoon als bedreiging: het wordt als bijna onmogelijk gezien om zowel het uitgebreide takenpakket uit te voeren, als alle ontwikkelingen in het veld bij te houden en daarop in te spelen. Daarnaast is onbekendheid met het instrument werkambassadeur bij relevante partijen, vooral het MKB, een zorg. Verder werken, volgens de deelnemers, systemen soms tegen of te traag, waardoor er niet (adequaat) op benodigde veranderingen kan worden ingespeeld. Zie onderstaand overzicht voor een uitgebreidere beschrijving.



Bedreigingen

- **Continuïteit** is belangrijk. Dit geldt zowel voor de (uitvoering van de) gemaakte afspraken in het manifest als voor het gekozen beleid van de provincie (het aantellen van een werkambassadeur). De onderbreking van de continuïteit doordat er tijdelijk geen werkambassadeur is, vormt een bedreiging voor reeds gerealiseerde ontwikkelingen en samenwerkingsvormen. Dit zegt ook iets over de kwetsbaarheid door de solistische rol van de werkambassadeur.
- **In de praktijk blijkt een schaap met minstens vijf poten nodig te zijn** om de functie van werkambassadeur te vervullen. Het wordt als bijna onmogelijk gezien om zowel zijn uitgebreide takenpakket uit te voeren, als alle ontwikkelingen in het veld bij te houden en daarop in te spelen. Als er niet meer focus wordt aangebracht, kan dit een bedreiging vormen voor het te behalen effect van de inzet van het instrument.
- **Bredere bekendheid van de werkambassadeur (doelen en rollen) zijn essentieel voor een positief effect.** Momenteel is de werkambassadeur lang niet bij alle relevante partijen bekend, dit geldt met name voor het MKB. Zo weten partijen niet wat een werkambassadeur is, wie het is, wat deze persoon doet en/of wat de werkambassadeur voor hen kan betekenen.
- **Oude systemen werken soms tegen of te traag.** De praktijk toont dat partijen wel willen inspelen op benodigde veranderingen, maar dat soms niet kunnen wegens (starre) oude regelgeving en systemen waarbinnen zij opereren.
- **Het tekort op de arbeidsmarkt blijft een probleem.** Dit vormt een bedreiging voor de samenwerking die nodig is om een succes te maken van de afspraken in het Manifest, omdat de concurrentie onderling, door de krappe arbeidsmarkt, blijft stijgen en concurrentie een negatief effect kan hebben op samenwerking.

3. Is het instrument Werkambassadeur, gezien de verwachte ontwikkeling in het veld, en rekening houdende met de sterke en zwakke kanten, naar mening van de stakeholders ook de komende jaren nodig (waarom wel/niet)?

De volgende stelling is aan de deelnemers voorgelegd: *"De komende jaren is er een werkambassadeur nodig"*. Alle deelnemers zijn het hiermee eens. Zij vinden het belangrijk en nodig dat er in de nabije toekomst weer een werkambassadeur wordt aangetrokken. Idealiter kunnen de partijen in de toekomst de vraagstukken zelfstandig oplossen. De deelnemers ervaren echter dat dit momenteel nog onvoldoende aan de orde is en dat er de komende jaren een verbinder en aanjager nodig zal zijn.

Er worden veel ontwikkelingen in het speelveld verwacht, wat het belang van het voortzetten van de werkambassadeur benadrukt. Er is een fundamentele behoefte aan een onafhankelijke coördinator tussen de partijen, die hen verbindt en tegelijkertijd een rol als aanjager vervult.

De partijen schetsen wel de voorwaarde dat het alleen zinvol is om het instrument voort te zetten, als de relevantie en de waarde ervan wordt erkend door de politiek en hier middelen voor worden vrij gemaakt.

4. Welke doelen en rollen zien de stakeholders weggelegd voor een eventuele nieuwe werkambassadeur?

De deelnemers formuleerden in totaal zes doelen en zes rollen²⁰. Zie onderstaand een overzicht van de concrete doelen en rollen voor de nieuwe werkambassadeur.

Doelen

- **Bijdragen aan het bevorderen en benutten van de kansen op de arbeidsmarkt en de aansluiting tussen arbeidsmarkt en onderwijs;** waarmee de partijen gezamenlijk het arbeidstekort (kunnen) oplossen. Dit is een overkoepelend doel waaraan de overige onderstaande doelen bijdragen c.q. randvoorwaarden zijn (het oplossen van de mismatch en het tekort op de arbeidsmarkt is niet een taak van de werkambassadeur, maar door zijn inzet worden partijen geholpen om kansen te creëren en te benutten).
- **Waarborgen van het Manifest (als leidraad voor alle partijen):** vasthouden aan gekozen (samenwerkings)structuren en strategie van thema's uit het Manifest: klimaat-adaptatie, energietransitie en digitalisering. Zorgen dat het gezamenlijk doel en gezamenlijk belang voor ogen blijft.
- **Het Manifest benaderen als een levend document:** het moet een levend document zijn dat in het speelveld actueel blijft, bekend is en zo nodig wordt aangepast aan nieuwe ontwikkelingen (o.a. om PPS-en in beweging te houden).
- **Versnellen van processen en initiatieven.** Door handig gebruik te maken van de onafhankelijke positie en het overzicht dat de werkambassadeur heeft, kan deze andere paden bewandelen, en als breekijzer fungeren.
- **De werkambassadeur dient een goede evenredige verdeling van publiek-private samenwerkingen over de brede regio te bevorderen** waarin alle partijen uit de triple helix zijn vertegenwoordigd. Deze samenwerkingsverbanden kunnen cross sectoraal zijn, en kunnen ook over de grenzen van Noord-Holland heengaan.
- **De werkambassadeur moet een actieve 'mediator' tussen de partijen en de provincie zijn.** De werkambassadeur staat tussen alle partijen in, via hem kunnen partijen (sneller en directer) de provinciale politiek en de ambtelijke organisatie bereiken.

²⁰ Om deze vraag te beantwoorden is de groep opgedeeld in 2 groepen. Iedere groep heeft een top 3 van doelen en een top 3 van rollen opgesteld. Deze zijn vervolgens plenair besproken en iedereen kon zich vinden in het totaal overzicht van doelen en rollen.

Rollen en eigenschappen

- **Onafhankelijke verbinder:** om samenwerking te realiseren en te stimuleren. De werkambassadeur spreekt de taal van alle partijen en brengt hen hiermee dichtert tot elkaar wat partijen zelf niet kunnen, en kan op deze wijze partijen aan elkaar verbinden.
- **Aanjager:** een werkambassadeur moet het nakomen van de afspraken uit het Manifest blijven aanjagen. De aanjagende rol moet echter beperkt blijven: de partijen moeten uiteindelijk zelf doorpakken en eigenaarschap op zich nemen. De deelnemers zien ook hierin een rol voor de werkambassadeur; hij kan de partijen aanjagen en prikkelen tot eigenaarschap en aanspreken op het nakomen van afspraken uit het Manifest.
- **Spiegelfunctie:** een werkambassadeur moet alle partijen een spiegel kunnen voorhouden zodat partijen kritisch kunnen reflecteren op hun eigen positie in en bijdrage aan het geheel. De WA moet hiermee de partijen kunnen prikkelen en opschudden.
- **Pionier (out of the box denker en doener):** "Als je doet wat je deed, krijg je wat je kreeg". Voor een werkambassadeur is het belangrijk om geitenpaadjes op te zoeken en te bewandelen om nieuwe mogelijkheden en kansen te verkennen en zaken te kunnen versnellen. Een werkambassadeur moet niet bang zijn om nieuwe dingen te proberen.
- **Ambassadeur van alle partijen,** zowel richting de provincie als vice versa: *"de werkambassadeur voert de PR voor alle partijen"*. Hierbij merkten deelnemers op dat de werkambassadeur ook als gezicht fungeert van de provincie voor alle partijen, maar dit kan nog steviger (veel partijen, met name het MKB, kent zowel het Manifest als de provincie niet).
- **Inspirator/visionair:** een werkambassadeur heeft een duidelijke visie van wat er bereikt kan worden. Deze visie gaat verder dan de huidige realiteit en omvat innovatieve ideeën, kansen en eventuele oplossingen om de partijen te inspireren. Een werkambassadeur heeft ook een diepgaand begrip van het vraagstuk, en gebruikt dit om anderen te inspireren.

Overige aandachtspunten en suggesties

De deelnemers van de bijeenkomst gaven naast doelen en rollen voor de nieuwe werkambassadeur, ook enkele aandachtspunten en suggesties mee voor de invulling van het instrument en het opstellen van het functieprofiel:

- Deelnemers spreken hun zorg uit over de verwachting van een schaap met vijf poten en of dit allemaal wel past binnen één persoon (zie bedreigingen). Ze doen de suggestie om te kijken naar verschillende vormen/invullingen van het instrument en deze te overwegen, zoals:
 - duo-functie: om samen invulling te geven aan de doelen en rollen (met bijv. een verdeling in regio's), en om elkaar scherp te houden;
 - een werkambassadeur met een klein team eromheen (zoals een 'echte' ambassade); of
 - een team van werkambassadeur, gedeputeerde en ambtelijk ondersteuning.
- De deelnemers benoemen dat bij het aanstellen van een volgende werkambassadeur diversiteit ook een aandachtspunt is/moet zijn. Deelnemers geven aan dat de twee voormalige werkambassadeurs weinig verschilden qua demografie. Dit moet geen reden zijn om in een

volgende ronde alleen te zoeken naar een werkambassadeur met andere demografische kenmerken, maar bij gelijke geschiktheid wordt hier wel de voorkeur gegeven.

- Een volgende werkambassadeur dient volgens de deelnemers goed thuis te zijn in het werkveld in de regio en moet bij voorkeur ook al een netwerk hebben.
- Deelnemers adviseren ook, wanneer de betrokkenheid van het MKB daadwerkelijk een aandachtspunt wordt voor de werkambassadeur, om vooraf ook vertegenwoordigers vanuit het (regionale) MKB te raadplegen; hoe zij hun rol binnen het geheel van Arbeidsmarkt & Onderwijs en hun betrokkenheid bij het Manifest zien en wat zij van een werkambassadeur verwachten ook in zijn actieve rol richting de PPS-en om de MKB's meer te betrekken.

5. Wanneer is een werkambassadeur niet meer nodig en/of wanneer kun je beter een ander soort instrument inzetten?

Aan de deelnemers is de stelling voorgelegd: *“Er blijft altijd een werkambassadeur nodig”*. In tegenstelling tot de stelling bij vraag 3, waren de meningen hierover verdeeld. De helft was het hier niet mee eens, de andere helft was het er wel mee eens, waarvan een deel daarbij ook nuances gaf. Beide groepen zijn het erover eens dat altijd een coördinerende en verbindende functie nodig zal blijven maar verschillen van meningen over welke partij de verantwoording (het initiatief) hiervoor in de toekomst draagt.

De ‘mee eens’ groep is van mening dat er, in welke vorm dan ook, fundamenteel behoefte zal zijn aan een onafhankelijke coördinator aangesteld vanuit/door de provincie. Aanstelling vanuit een overkoepelend overheidsorgaan dat wat verder van het werkveld af staat, geeft informele autoriteit. De partijen binnen de triple helix, blijven drie werelden op zich, menen zij. Die al naar gelang de ontwikkelingen meer of minder toenadering tot elkaar zoeken (bijv. krapte op de arbeidsmarkt verhoogt de concurrentie) waardoor een onafhankelijke verbinder vanuit de provincie nodig blijft, menen zij. De hoedanigheid waarin een onafhankelijke coördinator partijen verbindt kan wel veranderen naarmate wat op dat moment passend is, zoals bijvoorbeeld lokale ambassadeurs voor regionale ontwikkelingen, of ambassadeurs voor een bepaalde sector.

De ‘oneens’ groep erkent dat het werk van de werkambassadeur op korte termijn nog niet af is, maar ziet ook dat er wel een ontwikkeling en mindset in gang is gezet waardoor binnen het onderwijs en de arbeidsmarkt er al verschillende partijen zelf zaken (zijn gaan) oppakken. Zij verwachten dat deze tendens voortzet en uiteindelijk ook bestendigt, en een aanstelling vanuit de provincie niet meer nodig is. Om dit daadwerkelijk te bereiken is het belangrijk en noodzakelijk dat de werkambassadeur zijn kennis en expertise overdraagt, volgens het principe van ‘train de trainer’ zodat de coördinatiefunctie wordt opgepakt door en binnen de triple helix zelf. Idealiter zou het elkaar op zoeken, samenwerkingen aangaan een natuurlijke manier van werken moeten zijn.

Conclusie en aanbevelingen

Op basis van bovenstaande SWOT-analyse van de externe evaluatie komt naar voren dat partijen het belangrijk en nodig vinden dat er in de nabije toekomst ook een werkambassadeur in deze hoedanigheid (vanuit de provincie) wordt aangesteld. In het kort komt het erop neer dat het probleem van mismatch en krapte op de arbeidsmarkt er nog steeds is. Om dit probleem adequaat het hoofd te bieden is het nodig dat er verder gebouwd wordt op de basis die de afgelopen jaren gezamenlijk is gelegd met het Manifest en regionale campussen. Op dit moment is er nog fundamentele behoefte aan een onafhankelijke coördinator tussen de partijen, die hen verbindt, samenwerking stimuleert en initiatieven aanjaagt. Een informele autoriteit die overzicht en focus biedt en snelheid kan maken. Op langere termijn zou het belang en de hoedanigheid van het instrument zich moeten uitwijken. Hierover verschillen de meningen; een deel verwacht dat er altijd een door de provincie aangestelde coördinator nodig zal zijn, een ander deel vindt dat dit op termijn door andere partijen (onderwijs en arbeidsmarkt) moet worden opgepakt.

Aanbevelingen

Uit de SWOT-analyse komen verschillende aanbevelingen voor zowel het aanstellen van een nieuwe werkambassadeur als de uitvoering van het instrument naar voren:

- Stel, bij voorkeur zo snel mogelijk, een nieuwe werkambassadeur aan om de continuïteit zoveel mogelijk te waarborgen.
- Houd bij het aanstellen van een nieuwe werkambassadeur rekening met diversiteit.
- Hanteer meer focus in het functieprofiel. De verwachting van een 'schaap met vijf poten' is in de praktijk onwerkbaar. Focus zorgt zowel voor meer duidelijkheid en bekendheid over de (kwantificeerbare) doelen en taken van de werkambassadeur onder de partijen, als voor een duidelijker doel waar de werkambassadeur zich op moet richten. Wees realistisch in het functieprofiel en prioriteer welke doelen en eigenschappen het belangrijkste zijn, selecteer daarop bij de aanstelling van de nieuwe werkambassadeur (zie beantwoording vraag 1 en vraag 3).
- Kijk naar (en overweeg) verschillende vormen/invullingen van het instrument, zoals genoemd bij 'overige aandachtspunten en suggesties' bij vraag 3.
- Houd bij het opstellen van het profiel van de nieuwe werkambassadeur rekening met de gewenste doelen en rollen zoals genoemd bij de beantwoording van vraag 3.
- Betrek ook anderen dan de "*usual suspects*" voor nieuwe inzichten en mogelijkheden. Hier gaat het om andere mensen binnen dezelfde partijen van de triple helix.
- Neem het agenderen en signaleren van de betrokkenheid van het MKB bij het Manifest op als taak voor een volgende werkambassadeur.
- Wanneer de focus en betrokkenheid van het MKB daadwerkelijk een aandachtspunt wordt voor de werkambassadeur: Raadpleeg vooraf ook vertegenwoordigers vanuit het (regionale) MKB; hoe zien zij hun rol binnen het geheel van Arbeidsmarkt & Onderwijs en hun betrokkenheid bij het Manifest, en wat verwachten zij van een werkambassadeur.

Bijlage I: Overzicht externe partijen betrokken bij externe evaluatie

Deelnemende organisaties evaluatiebijeenkomst Werkambassadeur

7 september 2023

Port of Amsterdam

Gemeente Den Helder

NOVA college

Techport

Ontwikkelingsbedrijf Noord-Holland Noord - Energy & Health Campus

Clusius College

Koninklijke Metaalunie

KSB Nederland BV

Amsterdam IJmuiden Offshore Ports

Sociaal Economische Raad (SER)

Organisaties die input hebben gegeven op de uitkomsten van evaluatiebijeenkomst Werkambassadeur 7 september 2023

Tata Steel