

TWENTS  
ARBEIDSMARKTPERSPECTIEF  
2020

**regio**  
**Twente**





# Twents Arbeidsmarktperspectief 2020

Regio Twente

Platform Onderwijs, Werk en Inkomen

**regio**  
**Twente**



December 2012

**Colofon:**

Twents Arbeidsmarktperspectief 2020

Tekst: Drs. A.J. ten Thije

Uitgave: Regio Twente, december 2012

Exemplaren van dit rapport zijn te bestellen bij:

Regio Twente, Postbus 1400, 7500 BK Enschede. Telefoon: 053 4876775

Mailcontactgegevens: [powi@regiotwente.nl](mailto:powi@regiotwente.nl)

©2012, Regio Twente, Enschede. Auteursrechten voorbehouden. Overname van dit rapport (of gedeelten daarvan) is toegestaan, mits de bron wordt vermeld.

Regio Twente is het samenwerkingsverband van de 14 Twentse gemeenten.

## **Inhoudsopgave**

<b>1. Inleiding</b>	<b>6</b>
<b>2. Waarom een Twents arbeidsmarktperspectief 2020?</b>	<b>7</b>
<b>3. Waar gaat het over in Twente?</b>	<b>9</b>
<b>4. Wat willen de partners?</b>	<b>13</b>
<b>5. Wat is de inzet?</b>	<b>14</b>
<b>6. Hoe gaat Twente dit aanpakken?</b>	<b>16</b>
<b>7. Wie is POWI en wat doet het Platform Onderwijs, Werk en Inkomen?</b>	<b>22</b>
<b>9. Middelen</b>	<b>24</b>
<b>Bijlagen</b>	<b>25</b>

# 1 Inleiding

Voor u ligt een beknopt verhaal over een onderwerp dat vele kanten kent: de arbeidsmarkt in Twente. De aspecten en partijen die de arbeidsmarkt beïnvloeden in Twente zijn divers en sterk afhankelijk van elkaar. Twente is sterk in netwerken en kent er vele. Men wil graag samenwerken. Maar ondanks die wil tot samenwerking, blijft voor een ieder de pregnante vraag boven de markt hangen of die samenwerking tot voldoende resultaat leidt. De behoefte aan een gezamenlijke koers is regelmatig benoemd door de partners.

De afgelopen periode vanaf medio 2011 is, in opdracht van het Platform Onderwijs Werk en Inkomen, gewerkt aan draagvlak voor een brede visie op de Twentse arbeidsmarkt. De huidige conjunctuur vraagt om bundeling van krachten. Twente is in veel opzichten een 'gelukkige' regio met veel potentie en kent het voordeel van één regio te zijn met een eigen economische, bestuurlijke en culturele identiteit. Dit willen de partners nu ook gaan verzilveren en laten zien wat het waard is.

Het creëren van een evenwichtige arbeidsmarkt is een voortdurende zoektocht naar een evenwicht tussen vraag en aanbod. Beter vertaald: idealiter zou de regio evenveel banen als geschikte mensen tot haar beschikking moeten hebben bij een groeiende economie. Dat lijkt een utopie. Maar Twente kan wel zijn best doen om een aanvaardbare balans te vinden in vraag en aanbod. De Twentse economische motor wordt kracht bijgezet door de menselijke productiefactor op peil te brengen en in goede conditie te houden.

Deze visie richt zich op de arbeidsmarkt in de volle breedte waarin ook de aanpak voor de bovenkant van de arbeidsmarkt zoals beschreven is in de Human Capital Agenda Twente voor de high Tech sector goed past. Het kan ook niet anders zijn dat ook hierin gezamenlijk opgetrokken wordt.

## 2 Waarom een Twentse arbeidsmarktperspectief 2020?

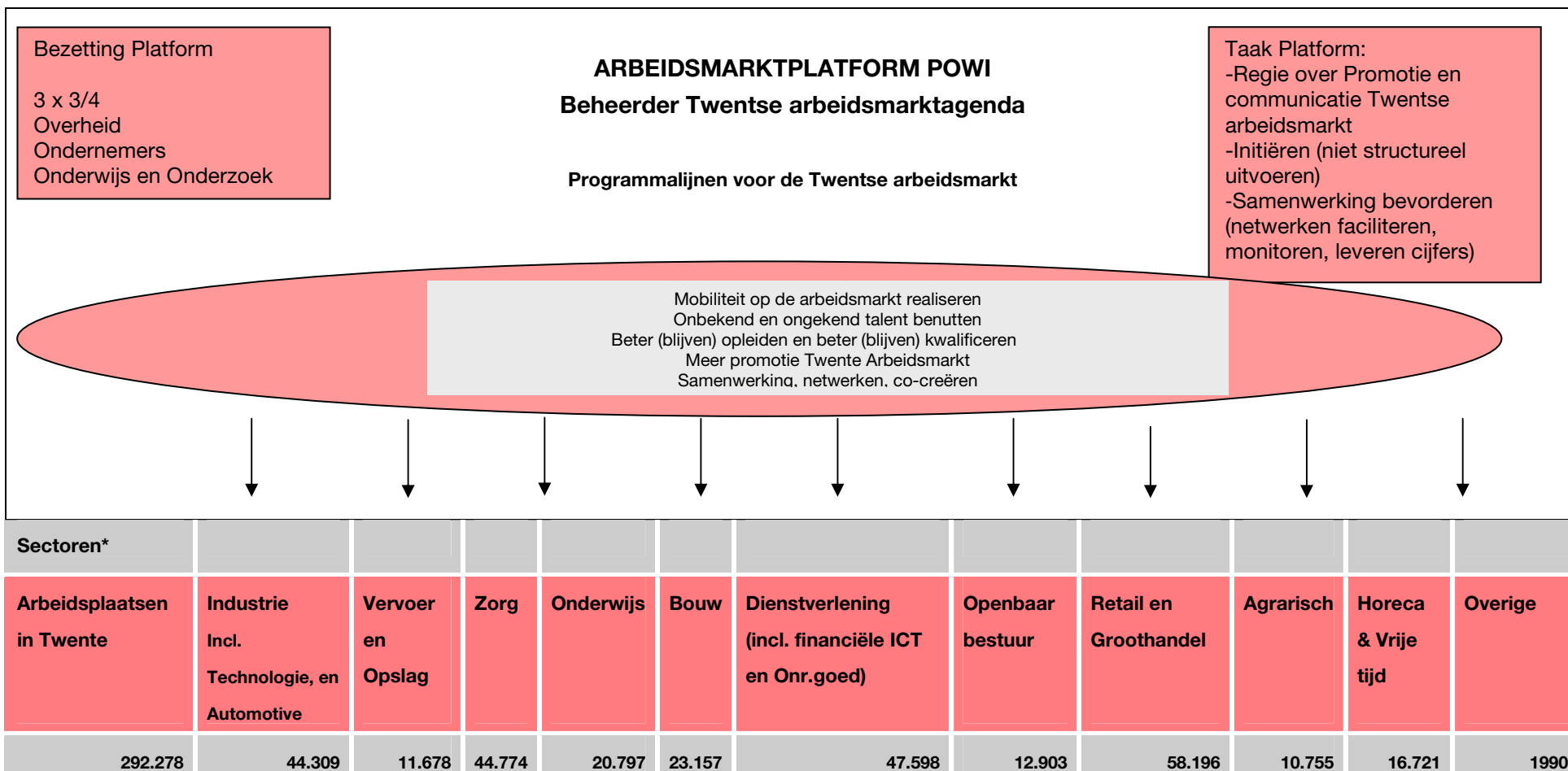
Arbeidsmarktbeleid is sinds enige jaren bij de samenwerkende gemeenten belegd. Sinds 2009 is sprake van 30 aangewezen arbeidsmarktregio's in Nederland. In 2012 is onlangs bekrachtigd dat Twente één van de 35 arbeidsmarktregio's is met daarbij behorende opgaven.

In Twente valt het gebied van de arbeidsmarktregio samen met de economische regio en de bestuurlijke regio. De arbeidsmarkt bevindt zich op het scharnierpunt van sociale, economische en onderwijsinvesteringen. Het Platform Onderwijs Werk en Inkomen heeft al een groot aantal gemeenschappelijke initiatieven op gepakt. Twente wil een gemeenschappelijke stip op de horizon plaatsen die een gemeenschappelijk draagvlak verschaft. Daarin wordt koers gezet en verbinding gezocht op weg naar een sterke regionale Twentse arbeidsmarkt.

Het denken in termen van arbeidsmarktbeleid verschuift naar het denken in arbeidsmarktperspectief. Een perspectief op arbeid voor iedereen: werknemers, werkgevers voor iedereen van jong tot oud. De Twentse beroepsbevolking moet op alle niveaus een reëel perspectief geboden worden op arbeid op basis van een analyse van ontwikkelingen in de sectoren. Dit kan door intensief samen te werken. Gezamenlijke afspraken vormen daarvoor de basis. Men kan elkaar daar ook op aanspreken.

De partners van de 4 O's - ondernemers, onderwijs, onderzoek en overheid- voelen een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de Twentse arbeidsmarktregio. De partners dragen ieder vanuit hun eigen rol en verantwoordelijkheid bij aan die arbeidsmarkt. Er wordt vorm gegeven aan de ontwikkeling van nieuwe initiatieven via cocreatie tussen de 4 O's. Ook bestaande initiatieven worden in dit kader meegewogen. Daarbij wordt ook geluisterd naar de vijfde O: de ouders. Individueel (jong) talent wordt benut om een reëel arbeidsperspectief te creëren. Al vanaf het basisonderwijs worden doorlopende ontwikkellijnen gestart zodat ieders talent al vroeg bekend en gestimuleerd wordt. Eenmaal op de arbeidsmarkt moeten de aanwezige competenties altijd vertaalbaar zijn naar een perspectief op werk.

Het doel is in 2020 een reëel perspectief op werk te bieden aan de Twentse beroepsbevolking en het percentage werkzoekenden minder dan 5 % te laten zijn. De vraag naar arbeidskrachten in de regio is leidend.





### 3 Waar gaat het over in Twente?

De Twentse arbeidsmarktregio bestrijkt hetzelfde gebied als de bestuurlijke regio Twente en bestaat uit 14 gemeenten. Het totale aantal inwoners in Twente groeit nog steeds licht van 617.400 inwoners in 2005 naar 626.000 inwoners in 2012. Tot 2015 zal er nog sprake zijn van groei, daarna zal de bevolkingsgroei afnemen. Het aantal inwoners in 2030 wordt geschat op 654.500 inwoners, een toename van 6 % ten opzichte van 2005. De ontwikkeling van de groei en krimp zal nog verschillen binnen de regio. In de kleinere gemeenten zal eerder sprake zijn van krimp. Ook wordt er een versterkte trek vanuit het landelijk gebied naar de stad verwacht.

Van de totale bevolking behoren 282.570 personen tot de potentiële beroepsbevolking. Daarvan is 264.000 ook werkzaam. Onder de potentiële beroepsbevolking vallen ook scholieren vanaf 15 jaar. De bruto arbeidsparticipatie in Twente ligt onder de gemiddelde bruto arbeidsparticipatie in Nederland en loopt langzaam terug van 70,4% in 2008 naar 68,7% in 2010.

In Twente is er een minieme daling van de beroepsbevolking waar te nemen tot 2020 en het aantal vacatures is nog niet afgenomen. De passende werkgelegenheid is echter door de sectoropbouw wel een punt van zorg. Bouw en industrie zijn van oudsher de pijlers waarop de Twentse economie drijft. Door de opbouw van beroepsbevolking heeft economisch herstel, lees toename van werkgelegenheid, alleen een positief effect op de arbeidsparticipatie wanneer nieuwe baanopeningen die daardoor ontstaan, geschikt zijn voor degenen die nog buiten het arbeidsproces staan.

Twente rapporteert naar schatting 292.278 arbeidsplaatsen, het Bruto Regionaal Product bedraagt 29.857 euro per hoofd van de bevolking t.o.v. 36.254 euro landelijk Bruto Nationaal Product.

Het aantal arbeidsplaatsen in Twente verschilt positief van het aantal personen potentiële beroepsbevolking. Dit is mogelijk te verklaren door pendelstromen van buiten de regio, studenten die wel werkzaam zijn maar meegerekend worden tot de potentiële beroepsbevolking of mensen die twee part-time functies hebben (bv. startende zzp'ers).

De onderlinge verkeersstromen in Twente wijzen uit dat vooral de hoger opgeleiden meer buiten de eigen woongemeenten werken. Voor laagopgeleiden ligt het percentage dat buiten de eigen woonplaats werkt, lager. Mogelijke verklaring is dat er voldoende laaggeschoold werk in de directe omgeving te vinden is. Daarnaast kan reizen ook een barrière zijn vanwege bijvoorbeeld de extra reiskosten die veelal niet vergoed worden door een werkgever. Dit draagt bij aan de netto terugval van inkomen wanneer men uitstroomt uit de uitkering naar laagbetaald werk.

#### **Economische ontwikkelingen**

De arbeidsproductiviteit in Twente blijft achter bij het landelijk gemiddelde. Dit heeft te maken met de economische structuur en het gemiddeld lagere opleidingsniveau van de beroepsbevolking. Dit onderstreept het belang van een gedegen arbeidsmarktbeleid in de regio. Een betere aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt, en verhoging van het opleidingsniveau door bijvoorbeeld meer aandacht voor levenslang leren, zijn daarbij belangrijke aandachtspunten. Ten aanzien van het onderwijs blijkt dat het aantal studenten op alle niveaus stijgt en het aantal voortijdig schoolverlaters daalt. Dit is een hoopvolle ontwikkeling, die moet worden opgevolgd door activiteiten die er op gericht zijn om deze studenten, wanneer ze zijn afgestudeerd, te verleiden zich in de regio te vestigen.

#### **Trends per sector**

De *bouw* is een snel vergrijzende sector. Daarnaast is de productiecapaciteit in de bouw in razend tempo afgenomen door de recessie.

In 2000 was het percentage werknemers ouder dan 55 jaar 9%- in 2011 ligt dit percentage op 16%. De instroom in de BBL 2 bouw opleidingen daalde met bijna 40 %. Inzet richting 2020 is anticiperen op de vergrijzing en uitstroom versus de gevolgen van de afnemende groei in productie. Onderwijs en

bedrijfsleven zullen door de arbeidsmarkt goed te monitoren tijdig moeten kunnen inzetten op het kwalificeren van arbeidskrachten.

De sector *publieke dienstverlening* is het aandeel mensen ouder dan 50 jaar in het openbaar bestuur en het onderwijs ongeveer 37%.

Het aantal decentralisatietaken neemt sterk toe tussen nu en 2020. Dit kan gevolgen hebben voor de kwaliteit van de dienstverlening.

De verwachting in de *technologie* is dat realisatie van de ambitie van Twente als topregio voor Hightech Systems & Materials leidt tot nieuwe arbeidsplaatsen voor 15.000 hoogwaardige kenniswerkers. Een even groot aantal plaatsen zou nodig zijn voor werknemers in de verzorgende diensten. Bij ongewijzigd beleid zal de vraag in 2016 volgens de trend liggen op een tekort van 5.500 zowel aan de bovenkant als in de ondersteunende maakindustrie. De gemiddelde leeftijd in deze sector ligt lager dan de andere sectoren. Tegelijkertijd zal er een trend zijn dat er aan de onderkant van de arbeidsmarkt productiedelen verdwijnen. Het binnenhalen van specialistische kenniswerkers en het binden van jong talent vraagt om aandacht voor de woon- en werkomgeving. (regiobranding). De *Automotive* is sterk conjunctuurgevoelig, in Twente ligt de nadruk op toeleveringsindustrie. Teruggang in productie en toename van innovatie en hooggespecialiseerde producten bieden kansen op continuïteit in werkgelegenheid.

*ICT* zal in de toekomst blijvende vraag opleveren maar toename ligt vooral in de functieschaal verhoging MBO4 en hoger

In de subsector Verzorging en Verpleging aangesloten bij de WGV Oost, is 56% van de medewerkers ouder dan 45.

Voor de *zorg* wordt tot 2025 een vervijfvoudiging van de vraag naar nieuwe medewerkers verwacht, bij ongewijzigd beleid. Echter de teneur van het huidige beleid lijkt er op wijzen dat het aantal ingevulde vacatures slechts verdrievoudigd zal worden. Het aantal leerlingen in de zorg neemt af. Inzet zal de komende jaren ook in deze sector moeten plaatsvinden;

Er wordt ook een groei verwacht in de *logistieke* sector. Twente zet in op de *logistieke draaischijf*. Om dit te realiseren kan er bij de voldoende economische groei een toename van 22.000 naar 35.000 banen zijn van hoogopgeleid tot en met laagopgeleid. Door de komst van een tweede combiterminal in Hengelo is Twente één van de belangwekkende binnenhavens in het achterland de 2<sup>e</sup> Maasvlakte in Rotterdam.

In de *retail en zakelijke dienstverlening* zal de vervangingsvraag (retail, administratief en dienstverlenend personeel) in 2013 weer licht toenemen. De vacatures in deze sectoren zullen voor een deel sollicitanten uit technische sectoren tegemoet gaan zien. Er zijn voor 2012 en 2013 geen kwantitatieve vraag- of aanbodproblemen te verwachten. Vooral in administratieve functies zal het gevraagde beroeps en opleidingsniveau in niveau 3 en 4 blijven toenemen, onder verdwijnen van functies op niveau

In de *(creatieve) industrie* in Twente daalt de werkgelegenheid in Twente al jaren gestaag maar langzaam. Verschuivingen binnen de productie en vernieuwing / innovatie zorgen daar echter voor een zekere compensatie van het banen en vacatureverlies in de reguliere vervangingsvraag. Twente kent een beperkt aantal bedrijven dat samenwerkt in de voedingsindustrie. Banenverlies is daar niet aan de orde.

*Recreatie en Toerisme* nemen in Twente 6 % van de werkgelegenheid voor de rekening. Dit percentage ligt in de meeste regio's rond de 5 á 6 %. In de regio noord Oost Twente ligt het percentage hoger. Hoewel de ambitie er ligt dit segment te laten groeien, wordt vooralsnog ingezet op het behoud van de huidige werkgelegenheid in die sector. Dit biedt vooral werkgelegenheid voor de lagere kwalificatieniveau's.

### Prognose aantal arbeidsplaatsen per sector in Twente in 2012-2020

	Sectoren	Industrie incl. Tech- nologie en Automotive	Vervoer en Opslag	Zorg	Onderwijs	Bouw	Dienstverlening (incl. financiële ICT en onr.goed)	Openbaar bestuur	Retail Groothan- del	Agrarisch	Horeca & Vrije tijd	overig
<b>Jaar</b>	<b>Arbeids plaatsen</b>											
2012	292.278	44.309	11.678	44.774	20.797	23.157	47.598	12.903	58.196	10.755	16.721	1390
2020	287.720	36.000	22.000	50.000	17.500	15.000	56.200	11.000	60.000	6000	13.000	1020

Bron: LISA vestigingenregister  
Databank Overijssel



## 4 Wat willen de partners?

Om te anticiperen op de dynamiek waar de huidige arbeidsmarkt aan onderhevig is, willen de partners samen aanpakken in Twente. Om dat succesvol te doen moeten de wensen en verwachtingen ook bekend zijn. Dit is ten behoeve van deze notitie geïnventariseerd. In 2011 en 2012 zijn er interviews gehouden met een aantal belangrijke sleutelpersonen in de regio en zijn er verschillende bijeenkomsten geweest: op 14 mei 2012 is er samen met KISS een conferentie Twentse Arbeidsmarkt 2020 georganiseerd, in diezelfde maand mei is door het IKT een burgemeesterdebat over de arbeidsmarkt georganiseerd en op 5 & 6 juli is door de Netwerkstad een conferentie Economische Motor Twente georganiseerd. Daar stond de Twentse arbeidsmarkt ook prominent op de agenda. In alle bijeenkomsten werden de 4 O's betrokken en bevraagd. De resultaten zijn gebundeld en opgesomd. Dit heeft geleid tot een kader voor een programmaplan vertaald naar programmalijnen.

### Ondernemers willen

- Verbetering in het kwalificatieniveau van de (nieuwe) werknemers;
- Multifunctionele inzetbaarheid van personeel;
- Voldoende (toekomstig) beschikbaar goed gekwalificeerd personeel op alle niveaus van laag tot academisch niveau;
- Snelle goede matching;
- Administratief gemak;
- Eén (digitaal) loket en eenduidige informatie, toegang en aanspreekpunt publieke diensten;
- Inzicht in arbeidsmarktontwikkelingen en informatie;
- Ondersteuning bij invulling sociaal werkgeverschap, MVO, in dienstneming van arbeidsgehandicapten en Wajongers;
- Meer invloed op onderwijscurricula vakopleidingen;
- Intersectorale mobiliteit

### Onderwijsinstellingen willen

- De opleidingen meer afgestemd op de vraag van het bedrijfsleven
- Voldoende beschikbare stageplaatsen
- Vergroting instroom in opleidingen kansrijke sectoren
- Talentontwikkeling zo vroeg mogelijk starten
- Samen met bedrijven opleidingen starten

### Onderzoeksinstellingen willen

- Meer verbinding tussen innovatieve MKB-bedrijven en kennisinstututen
- Beschikken over hoog opgeleide kenniswerkers
- Kennisvalorisatie en beschikbare maakindustrie met goed gekwalificeerd personeel

### Overheid wil

- Zo weinig mogelijk langdurig werklozen
- Inzicht in de beschikbare vacatures in Twente
- Verhoging arbeidsparticipatie in Twente
- Eén werkgeversbenadering
- Eén 'kaartenbak' voor heel Twente
- Eén marktwerkingsplan
- Trajecten Leren/werken voor jongeren die de entreeopleiding van het ROC *niet* halen.

## 5 Wat is de inzet?

### **Mobiliteit is de kurk van de Twentse arbeidsmarkt**

Een gezonde arbeidsmarkt vraagt om het bevorderen van mobiliteit. De werkgever kan daarin een belangrijke rol spelen door goede perspectieven aan werknemers te bieden en garanties te waarborgen. Werknemers willen behoud van sociale zekerheid. Werkgevers en werknemers gaan meer op zoek naar innovatieve en creatieve oplossingen in de arbeidsrelatie en personele inzet. Bijvoorbeeld variaties op het 'nieuwe werken'. Regionale of sectorale poolvorming behoort tot het palet aan oplossingen die beantwoorden aan de werkgeversvraag. Jobrotation van werknemers behoort ook tot de mogelijkheden. De overheid kan faciliteren via wetgeving op sociale zekerheid. Door strategische personeelsplanning en ondersteuning daarbij kunnen kleinere werkgevers geholpen worden om te anticiperen op de vraag. Overheid en bedrijfsleven moeten ook op zoek gaan naar uitzendconstructies (via publiekprivate afspraken). Van werk naar werk is altijd beter dan vanuit een uitkering naar werk. We streven er naar van iedere (toekomstige) werknemer een E-portfolio beschikbaar te hebben in 2020. Ook moet er inzicht en openheid komen in de reële beschikbare vacatures. Alleen zo kan de mismatch worden opgelost.

### **Onbekend of ongekend talent**

De komende jaren wordt ingezet op kansrijke (high)techniek, logistiek en zorg. Daar zijn de banen te verwachten en liggen de kansen door uitbreiding van de vraag en toename van de vervangingsvraag. Het onderwijs biedt trajecten om mismatch bij vacatures op te heffen. Op de langere termijn gaan we uitvoering geven aan de Human Capital Route van basisonderwijs tot aan wetenschappelijk onderwijs in de (high) Tech. Het Centrum voor Innovatief Vakmanschap en Centers of Excellence en Expertise kunnen daar een belangrijke bijdrage aan leveren. Met de zorg en voor de logistieke sector worden parallelle programma's ontwikkeld. Instroom- en doorstroombevordering geven adequaat antwoord op de vraag naar hoger opgeleiden enerzijds en de vervangingsvraag anderzijds. Met de eenduidige werkgeversbenadering vanuit gemeenten en UWV wil men vraag en aanbod beter bij elkaar brengen. Gemeenten werken er aan om werkgevers op één manier te benaderen. Het doel is het ontzorgen van werkgevers en verminderen de administratieve lastendruk voor werkgevers door één benadering te organiseren. Er wordt geïnvesteerd in een zo groot mogelijke participatie op de arbeidsmarkt, Dit kan door uit te gaan van de aanwezige talenten van mensen (ook mensen zonder startkwalificatie) en deze in een werk, leer- of ondersteuningsomgeving te plaatsen die aansluit bij de talenten. De participatie van ouderen blijft weliswaar toenemen, maar bij de tegenvallende conjunctuur stijgt het aantal werkloze ouderen mede. Eenmaal uit het arbeidsproces, is het voor ouderen (vanaf 45 jaar) heel lastig weer opgenomen te worden in een arbeidsproces. Werkgevers en oudere werknemers zouden daarom gestimuleerd moeten worden om bij dreigende werkloosheid zo snel mogelijk gezamenlijk de mogelijkheden te verkennen om van werk-naar-werk te kunnen overstappen, al was het maar in tijdelijk banen en/of via detachering. De huidige schaarste vraagt om creatieve vormen en oplossingen. De integrale afstemming en samenwerking blijft nodig ten aanzien van jongeren (mede i.v.m. de beperking van de WWB ten aanzien van personen < 27 jaar) en personen met multi-problemen of beperkingen. Voor dergelijke groepen is arbeidsbemiddeling geen kwestie van alleen maar scholen of alleen maar bemiddelen, maar is een integrale aanpak nodig waarin ook aandacht wordt besteed aan hun persoonlijke omstandigheden, hun gezinssituatie etc. Dit pleit voor een aanpak waarin vanuit de verschillende disciplines (bijstand, jeugdzorg, WMO/AWBZ) wordt samengewerkt. Specifiek voor arbeidsmarktparticipatie ligt er een natuurlijke regisserende rol van de overheid (in regionaal verband) voor de hand.

### **Opleiden en kwalificeren**

In Twente wordt ingezet op een doorgaande leerlijn van basisonderwijs tot en met werk, Hiervoor is het nodig dat er al vroeg inzicht in de talenten van kinderen is. De kinderen moeten deze talenten leren benutten en dit moet voortgezet worden op voortgezet onderwijs en beroepsonderwijs. Daarmee wordt naadloos ingespeeld op toekomstige carrières. Door ruime inzet op vakopleidingen en (high)Tech specialisaties worden gemotiveerde en vakbekwame

arbeidskrachten opgeleid. Voor het handhaven van het welvaartsniveau is het voor Nederland als speler op de globale markt van groot belang om een hoog en goed gekwalificeerd arbeidsmarktaanbod te hebben. De arbeidsmarkt is al lang niet meer een Twentse aangelegenheid, maar de Twentse werknemers moeten wel in staat zijn om speler op de globale arbeidsmarkt te zijn. Het competentieniveau van de Twentse werknemers moet daarom zoveel mogelijk verhoogd worden en passend gemaakt worden om een goede aansluiting te hebben op globale, landelijke en regionale kenniseconomie. Toelating tot specifieke opleidingen moet meer aansluiten op de doorstroommogelijkheden naar werk. Op het oog onaantrekkelijke opleidingen met goede kansen op werk zouden zo aantrekkelijk mogelijk gemaakt moeten worden. Banengaranties en beurzen behoren tot ook tot de mogelijkheden om goede arbeidskrachten aan te trekken en te behouden. Twente kent een aantal 'good practices'. In brede zin zou er meer kennis en voorlichting moeten zijn over opleidingen die kansrijk zijn voor het vinden van een baan. Voor mensen die aangewezen zijn op werk op elementair niveau wordt ondersteuning geboden in het aanleren van werknemersvaardigheden en werkhouding. Goede afstemming tussen (beroeps) onderwijs en de arbeidsmarktsectoren is noodzakelijk voor het samenstellen van onderwijscurricula. De huidige samenwerking in Twente biedt daarvoor alle kans van slagen.

### **Meer promotie Twentse arbeidsmarkt**

Twente is een onderdeel van de landelijke en wereldeconomie. Dit wordt in Twente niet altijd zo beleefd. Veel Twentenaren wonen en werken in Twente. Het gevaar om een gesloten arbeidsmarkt te worden is niet in ons belang. We willen graag dat bedrijven zich in Twente vestigen en daarmee ook dat er nieuwe banen gecreëerd worden. Om onze positie als Twentse arbeidsmarkt te verduidelijken gaan we inzetten op de promotie van Twente als goede vestiging waarbij de aanwezigheid van het menselijk kapitaal onze sterke troef is. Dit doen we ook in samenwerking met de Human Capital Agenda dit zich specifiek richt op het aantrekken van internationale kenniswerkers in de High Tech. Twente is ook aantrekkelijk omdat we een groot aandeel goed opgeleide MBO'ers afleveren, waardoor Twente een uitstekende plek is voor de maakindustrie. We zetten ook vanuit de arbeidsmarkt in op de Regiobranding.

### **Samenwerken, netwerken, co creëren**

De sleutel voor succes is samenwerking door focus met lef.

De regionale arbeidsmarkt in Twente is sterk door het partnerschap en bereidheid tot samenwerking in Twente. De organisaties zijn sterk in het onderhouden van diverse netwerken en realiseren op basis van die samenwerking veel. De partners zijn te onderscheiden in drie belangrijke hoofdgroepen:

- **Strategische partners:** de strategische partners delen een gemeenschappelijke visie op de versterking van de arbeidsmarkt in de regio en stellen daarin ook binnen eigen organisatie prioriteiten. Zij bepalen gezamenlijke maatschappelijke (outcome) doelstellingen: deze partners worden door hun bestuurders vertegenwoordigd in het Platform Onderwijs Werk en Inkomen (POWI). POWI streeft naar een evenredige vertegenwoordiging van overheid, onderwijs en werkgevers. Het oplossen van strategische vraagstukken staat centraal op de agenda.
- **Partners in uitvoering:** de uitvoerende partners maken op de werkvloer gezamenlijke uitvoeringsplannen en projecten om tot werkelijke resultaten (output). Twente kent daarvan vele voorbeelden. Deze partners worden op tactisch niveau vertegenwoordigd in het voorbereidend overleg POWI. Zo nodig agenderen zij afgeleide strategische knelpunten voor het POWI
- **Overige betrokken partners:** De overige betrokken partners zijn partners die gebaat zijn bij een sterke arbeidsmarkt, een hoge participatiegraad en een goed opgeleid arbeidsmarktpotentieel, echter zij zullen slechts in afgeleide vorm zorg dragen voor het behalen van resultaten. Afhankelijk van de agenda maken zij deel uit van het POWI of het voorbereidend overleg POWI.

## 6 Hoe gaat Twente dit aanpakken?

Om te komen tot echt resultaat in 2020 houden we elkaar scherp langs de lijnen van het voorliggende kader van het Twents Arbeidsmarktperspectief 2020. De regie op de voortgang van het uitvoeringsprogramma en de middelencoördinatie wordt door POWI ter hand genomen. Door middel van een aantal afspraken houdt het Platform Onderwijs, Werk en Inkomen de koers vast:

- We genereren draagvlak bij al onze arbeidsmarktpartners door de belangrijkste thema's steeds in overleg met onze partners vast te stellen en we maken afspraken over wat we willen onder onze regie willen (laten) uitvoeren;
- We hebben onze grenzen met elkaar bepaald en duidelijk wat onder ieders verantwoordelijkheid hoort;
- We hebben onze bevindingen getoetst bij onze omgeving zullen dat met enige regelmaat blijven doen
- We dragen zorg voor aansluiting bij belangrijke economische en sociale ontwikkelingen;
- We gaan in werkgroepen en werkateliers afspraken maken per doel en subdoel en per branche.
- We starten met de drie prioritaire sectoren en maken de doelen en plannen van aanpak SMART;
- We spreken af wie wanneer 'in the lead' is;
- We spreken af wie het proces bewaakt en coördineert;
- We gaan voortdurend monitoren op de resultaten en processen en koppelen dit steeds naar elkaar terug;
- We stellen onze doelen en prioriteiten bij indien we nodig achten;
- We voeren de regie op de uitvoering en sturen de programma- en middelencoördinatie aan;
- We geven bekendheid aan onze acties zowel binnen als buiten Twente en we zijn als POWI partners ambassadeur voor deze gezamenlijke visie en uitvoeringsprogramma.

Op basis van bijeenkomsten, interviews en bronnenonderzoek is een programmaplan met doelen en inspanningen geformuleerd waaraan de komende jaren uitvoering gegeven gaat worden.



Programmalijn	Doelen	Inspanningen	Trekker
<b>Meer mobiliteit op de arbeidsmarkt</b>	Flexibilisering arbeidsmarkt verhogen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitzendconstructies organiseren</li> <li>• Regionale pools regelen</li> <li>• Arbeidsmobiliteit bevorderen en faciliteren</li> </ul>	Werkgevers
	Van werk naar werk realiseren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• E-portfolio van iedereen beschikbaar hebben</li> <li>• Vacatures inzichtelijk maken</li> </ul>	Werkgevers
	Vervangingsvraag oplossen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategische personeelsplanning</li> <li>• Meester-gezel/tandemplaatsen regelen</li> <li>• Investeren in nieuwe werknemers</li> <li>• Vergroten van adequate instroom;</li> </ul>	Werkgevers
<b>Meer zicht op onbekend of ongekend talent</b>	Behouden van hoogopgeleiden voor de regio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modern werkgeverschap promoten</li> <li>• Mensen aantrekken en laten groeien</li> </ul>	Werkgevers
	Verbinden onderkant en bovenkant	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Door- en zij instroombevordering</li> <li>• Faciliteren van internationale kenniswerkers</li> </ul>	Werkgevers/Overheid
	Regie voeren door gemeenten over onderkant arbeidsmarkt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bottum-up vanuit 3 subregio's ontwikkelen van:</li> <li>• één werkgeversbenadering</li> <li>• één dienstverleningsconcept door alle Twentse gemeenten</li> <li>• Eén (digitaal) loket/aanspreekpunt</li> <li>• één Twents marktbeperkingsplan</li> <li>• Faciliterende overheid</li> <li>• Experimenteerruimte en vermindering regeldruk bedrijfsleven</li> <li>• Integrale afstemming voor jongeren en personen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. (multiprobleem)</li> </ul>	Overheid/Werkgevers
	Maatschappelijk verantwoord	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werkbegeleiding organiseren</li> </ul>	Overheid/Werkgevers

	ondernemen bevorderen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Social return on investment</li> <li>• Verschuiven van zorg naar ontzorgen</li> </ul>	
	Transparant maken van vacatures	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kansen zichtbaar maken en slim omgaan met invullen van vacatures</li> </ul>	Werkgevers/Overheid
	Eén database voor alle werkzoekenden en vacatures in de regio organiseren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systemen en werkprocessen koppelen en afstemmen om de match met de vraag over heel Twente uit te zetten;</li> </ul>	Overheid
<b>Beter opleiden en kwalificeren</b>	Meer invloed bedrijfsleven op curricula organiseren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werkgeverstevredenheid -onderzoek over kwalificatieniveau (beroeps)opleidingen</li> <li>• Structurele wederzijdse betrokkenheid organiseren</li> </ul>	Onderwijs en Werkgevers
	Vergroten van de instroom bevorderen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In kansrijke sectoren techniek en zorg</li> <li>• Instroom beroepsonderwijs vergroten t.o.v. Algemeen VO</li> <li>• Twentse Talent Terminal uitwerken</li> </ul>	Onderwijs en werkgevers
	Vernieuwen en kwaliteitsverbetering Opleidingen entameren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aantrekkelijke en beschikbare stages creëren</li> <li>• Bijscholing docenten beroepsonderwijs in laatste technische ontwikkelingen organiseren</li> <li>• Gastdocentschappen vanuit bedrijfsleven (ook in AVO) invullen</li> </ul>	Onderwijs en werkgevers
	Meer vakmanschap leveren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meer vakopleidingen inrichten</li> <li>• Bedrijfsscholen opzetten</li> <li>• Flexibele vormen opzetten van opleiden 'on the job' en maatwerk creëren</li> <li>• Centrum voor innovatief vakmanschap organiseren</li> </ul>	Onderwijs en werkgevers
	Meer inzet Bèatechniek opleidingen bevorderen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meer instroom in techniek door betere kwaliteit door samenwerking onderwijs bedrijfsleven, vergroten van excellentie</li> </ul>	Onderwijs en werkgevers

		<ul style="list-style-type: none"> <li>leerlingen</li> <li>Center of Excellence organiseren</li> </ul>	
<b>Meer Promotie Twentse arbeidsmarkt</b>	Meer bekendheid geven aan transparantie en mogelijkheden Twentse arbeidsmarkt	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vacatures zijn gemakkelijk vindbaar en inzichtelijk gemaakt voor iedereen</li> <li>Beeldvorming over kansen en carrièreperspectieven in Twente verbeteren;</li> <li>Promotiecampagne High Tech, Zorg en Logistiek organiseren</li> </ul>	Onderwijs, Ondernemers, Overheid
	Betere voorlichting over Twentse arbeidsmarkt geven	<ul style="list-style-type: none"> <li>Statusverhoging en waardering van beroepen verbeteren</li> <li>Beeldvorming over beroepen en kansen verbeteren (vooral voor groeisectoren techniek en zorg) al vanaf basisonderwijs</li> <li>Bij dreigende bedrijfssluitingen voorlichten over banen en perspectief</li> <li>Algemene beroepenvoorlichting</li> <li>Omgaan met publiciteit rondom reorganisatie en ontslag.</li> </ul>	Onderwijs, Ondernemers, Overheid
<b>Samenwerken netwerken, co-creëren</b>	Uitvoering geven aan samenwerking	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sturen op het gezamenlijk uitvoeringsprogramma als leidend voor de samenwerking en faciliteren en ondersteunen uitvoeringsagenda</li> <li>Verbinding leggen met andere regionale sociaal-economische programma's (Innovatiesprong/Human Capital)</li> </ul>	POWI
	Structurele monitoring	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sturen op resultaten</li> <li>Vraag en aanbod inzichtelijk maken</li> <li>Uitgeven Arbeidsmarktmonitor</li> </ul>	POWI
	Netwerken coördineren	<ul style="list-style-type: none"> <li>Communicatie, afstemmen, afspreken,</li> </ul>	POWI

		aanspreken <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intercollegiale samenwerking: tussen en binnen de O's bevorderen</li> </ul>	
	Kennisdeling bevorderen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Good practices delen</li> <li>• Matchen van initiatieven</li> </ul>	POWI



## 7 Wie is POWI en wat doet het Platform Onderwijs, Werk en Inkomen?

Het Platform Onderwijs, Werk en Inkomen (POWI) is in oktober 2010 tot stand gekomen als opvolger van het Regionaal Platform Arbeidsmarktbeleid.

Het POWI is een ontmoetingsplek voor de verschillende partijen op de arbeidsmarkt: werkgevers, werknemers, onderwijs, UWV en overheid (14 gemeenten en de Regio Twente). Het is het besef dat de arbeidsmarkt een samengestelde entiteit is, die maakt dat het platform meer dan een afstemmingsoverleg is geworden.

- Het doel van POWI is om acties en activiteiten van de partijen op elkaar af te stemmen en samenwerking te stimuleren. Het POWI behaalt optimale resultaten door een sterk netwerk te vormen en goede samenwerkingsafspraken te formuleren. Daarnaast heeft POWI voor de arbeidsmarktregio, externe subsidies (o.a. landelijk, provinciaal en Europees) kunnen verwerven voor de aanpak Jeugdwerkloosheid en voor diverse arbeidsmarktprojecten. Op dit moment en met dit nieuwe kader voorhanden wordt de rol van POWI herijkt door ook het werkgeversaandeel in het platform te vergroten en ook de Universiteit van Twente uit te nodigen als partner. Ook zal een sterkere verbinding gezocht worden met het Basisonderwijs en Voortgezet onderwijs. Daar waar de oorspronkelijke focus sterk lag op het de (gemeentelijke) onderkant van de arbeidsmarkt is het besef gekomen dat onderkant en bovenkant van de arbeidsmarkt onlosmakelijk aan elkaar verbonden zijn bij het ontwikkelen van talenten van mensen en het creëren van een arbeidsmarktperspectief. Het is het besef dat dit op Twentse schaal als één geheel aangepakt moet worden.

Wie zijn de POWI partners en wat is hun belang?

- Onderwijs en onderzoek: het beroepsonderwijs is vertegenwoordigd in het POWI.
  - Voor MBO is ROC van Twente aangesloten. Het AOC-Oost is in deelprojecten aangesloten maar wordt als strategische partners uitgenodigd om deel te nemen aan POWI. Het belang voor het MBO is dat de instroom van leerlingen beter afgestemd kan worden op de kansen op de arbeidsmarkt. Ook is de afstemming met het bedrijfsleven van groot belang om zo actueel mogelijk te kunnen opleiden.
  - Voor het HBO is de Saxion Hogeschool deelnemer in het bestuurlijk POWI: voor het HBO geldt in belangrijke mate hetzelfde als voor MBO
  - De Universiteit van Twente is enerzijds opleider voor nieuwe potentiële Twentse kenniswerkers maar is ook een toonaangevend topinstituut voor innovatief onderzoek en kent een ruime spin-off van bedrijvigheid in Twente die tot internationale bekendheid strekt. Dit kan leiden tot een toename van werkgelegenheid die ook ten goede komt aan de onderliggende segmenten van de markt. De afstemming is ook in belang van de UT.
- Werkgevers
  - Werkgeversorganisatie VNO/NCW, MKB en individuele werkgevers zijn vertegenwoordigd in dit orgaan. Er wordt gestreefd om het aandeel werkgevers in POWI te verbreden. Werkgevers en hun banen zijn de belangrijkste pijlers voor een gezonde Twentse arbeidsmarkt. Voor werkgevers is het belang van POWI dat zij in goede afstemming afspraken met overheid en onderwijs afspraken kunnen maken om voldoende arbeidskrachten met de juiste motivatie en kwalificatie aan het werk te krijgen. Daarnaast kunnen allen mee profiteren van externe subsidies.
  - Branchepartners: in een aantal branches participeren de werkgevers volop. Dit zal ook in de toekomst het geval zijn. Het belang is dat werkgevers gericht en structureel de samenwerkingspartners kunnen vinden, om een aantal (maatschappelijke) doelen te bereiken.
  - Kenniscentra: er bestaan per branche diverse kenniscentra, de kenniscentra dragen volop bij aan de kennis over de arbeidsmarkt in relatie tot de onderwijsbehoefte. Dit zal ook voor POWI een onmisbare bron zijn.

- Overheden
  - Het is de 14 Twentse gemeenten er alles aan gelegen zo weinig mogelijk mensen in een uitkering te hebben. Het belang van samenwerking om de mismatch op de arbeidsmarkt aan te pakken wordt door gemeenten goed gezien. Men ziet het belang van samenwerking met elkaar en met de andere partners uit onderwijs en bedrijfsleven. Dat de mismatch niet langer per gemeente opgelost kan worden weet men al geruime tijd. Dat wil niet zeggen dat de individuele werkzoekende in Twente slechts op één punt terecht kan. De couleur locale en de persoonlijke benadering blijft een aangelegenheid van de individuele gemeenten. De marktwerking, het vertalen van de vraag van werkgevers en de dienstverlening zullen wel op Twentse schaal worden georganiseerd.
  - Op regionaal niveau is Twente is één arbeidsmarktregio. Enschede is vanuit die rol als grootste gemeente verantwoordelijk voor de samenwerking in de arbeidsmarktregio. Die rol tracht ze mede langs lijnen van POWI te vervullen. Vanuit de ondersteunende positie aan de 14 gemeenten zal de Regio Twente een verbindende en coördinerende rol spelen voor de aanpak van arbeidsmarktproblemen.
  - De provincie Overijssel is een bestendig partner in tal van projecten geweest en partner blijven. De provincie zal ook vanuit de economische visie belang hebben een florerende Twentse arbeidsmarkt.
  - het UWV heeft een deel van de dienstverlening moeten bijstellen maar is een belangrijke partner voor de verdere klantbenadering en de afspraken met werkgevers.
  
- Partners in de tweede schil
  - Landelijke en internationale ondernemingen, rijksoverheid en koepelorganisaties;
  - Binnen de overheid aanpalende terreinen:
  - (Jeugd)zorg
  - Economie
  - Maatschappelijke participatie, vrijwilligerswerk

## 8 Middelen

Samenwerking is de key-note van deze visie en zal dat ook zijn voor het uitvoeringsprogramma. Onze partners hebben vastgesteld dat er niet opnieuw in de fuik van een subsidiegedreven projectencarrousel gezwommen moet worden. Dat vraagt om een andere houding. Veel van de voornemens zijn niet kostenintensief maar juist veel meer gericht op bundeling van ideeën, middelen en menskracht. Cocreatie is een toverwoord dat veel gehoord is.

In principe worden de meeste activiteiten met gesloten beurzen door de diverse deelnemers in gebracht en in samenwerking tot stand gebracht. De aard van de samenwerking kan per activiteit verschillen. Gezamenlijke fundraising kan een bijbehorende opdracht per activiteit zijn. Het Twents arbeidsmarktperspectief 2020 is een kader voor aanvraag van middelen voor de uitvoering van activiteiten. Voor algemeen verworven subsidie op basis van het voorliggende kader in het Twents Arbeidsmarktperspectief 2020 wordt een beoordelingskader opgesteld voor het toedelen van middelen aan afzonderlijke activiteiten. Het zal in ieder geval altijd gaan om aanjaagkosten waarbij ook cofinanciering van samenwerkende partners gevraagd wordt.



# BIJLAGEN

**Bronnen:**

- Agenda van Twente, Regio Twente (2007)
- Voortgangsrapportage Agenda van Twente (2011)
- Arbeidsmarktplan II Regio Twente (2011)
- Twente Index (2011)
- MVO-pact gemeente Hengelo (2011)
- Werkgever op kop, gemeente Enschede (2011)
- DNA – gemeente Almelo (2012)
- Human Capital Agenda Twente voor de high tech sector (juni 2012)
- Economische Motor Twente (juli 2012)
- Europe 2020, Netwerkstad (2012)
- LISA databank, provincie Overijssel (interactief)
- CBS-statline (interactief)
- Stadsfoto Regio Twente, Atlas voor gemeenten (2011)
- Mobiliteitsonderzoek Nederland 2011, RWS (2011)
- Afstand tot werk of afstand tot de arbeidsmarkt, NICIS-Institute (2010)
- Regionaal convenant Arbeidsmarkt Zuid-Oost Brabant, (2012)
- Arbeidsmarktmonitor Regio Twente (maanduitgaven)
- [www.regiotwente.nl](http://www.regiotwente.nl)
- [www.twente.com](http://www.twente.com)

**Bestuurlijk trekker Twents Arbeidsmarktperspectief 2020**

Mariska ten Heuw                      gemeente Hengelo

**Projectleider:**

Arja ten Thije,                      Regio Twente

**Geïnterviewden:**

Mariska ten Heuw,	wethouder Sociale en Economische Zaken, gemeente Enschede
Mieke Kuijk-Verweg,	wethouder Sociale Zaken, gemeente Almelo
Myra Koomen,	wethouder Sociale Zaken, gemeente Enschede
Marijke van Hees,	wethouder Economische Zaken, gemeente Enschede
Hans Kroeze,	Directeur Asito Almelo
Richard Kokhuis	gemeente Enschede
Léon Buitens,	gemeente Enschede
Hans Schutte	ROC van Twente
Han Zomer	ROC van Twente
Henry Boerrigter	gemeente Hengelo
Bas Denters	Universiteit Twente /KISS-Oost
Joke Emaus	Regio Achterhoek

Paul van Leeuwen      Stadsregio Eindhoven

**Platform Onderwijs Werk en Inkomen**

Wim Boomkamp      Saxion Hogescholen (vanaf 20 september 2012)  
Benno Hermelink      UWV Werkbedrijf Twente  
Mariska ten Heuw,      gemeente Hengelo  
Han Holtkamp      MKB Twente  
Myra Koomen      (voorzitter) gemeente Enschede (tot mei 2012)  
Mieke Kuijk-Verweg,      gemeente Almelo  
Ineke van Oldeniel      Saxion Hogescholen (tot 20 september 2012)  
Hans Schutte      ROC van Twente (tot september 2012)  
Patrick Welman      (voorzitter) gemeente Enschede (vanaf september 2012)  
Pieter van Zwanenburg      gemeente Hof van Twente

**Voorbereidend POWI (agendaleden)**

Bert Amelink      Provincie Overijssel  
Hans Bakker      MKB-Nederland  
Leo Boeding      Gemeente Enschede  
Bert ten Bruggencate      Regio Twente  
Erwin Derksen      Gemeente Almelo  
Lammert Folkerts      ROC van Twente  
Henk Hesselink      Gemeente Wierden  
Ypke Grimm      Gemeente Enschede  
Marie José Herik-Jonker      Regio Twente  
W. ter Horst      Gemeente Losser  
Jan Jansen      Gemeente Rijssen-Holten en Hellendoorn  
G. Koolhaas      Gemeente Hellendoorn  
Paul van Kuilenburg      Gemeente Almelo  
Patrick Kuiper      Gemeente Almelo  
Richard Langeslag      AOC-Oost  
Inge Lenters      Gemeente Twenterand  
Marion Liebrechts      SBB  
Paul Mollink      Regio Twente  
Antoinette Nijhuis      Gemeente Dinkelland  
Jan Norder      Gemeente Tubbergen  
Marianne Piekaar      Gemeente Oldenzaal  
Roelof Reiling      UWV  
Koen Schneider      Gemeente Almelo  
B. Slot      Gemeente Dinkelland

Hans Tadema	Gemeente Hof van Twente
Arja ten Thije	Regio Twente
Rick Tukker	Gemeente Rijssen - Holten
Theodor van der Velde	Saxion
Betty Vetketel	Gemeente Tubbergen
Petra Weideveld	Regio Twente
Sandrine Wermelink	Gemeente Borne
Marcel Wiggers	ROC van Twente
Joop Wikkerink	Gemeente Hengelo
Thomas Windmulder	Regio Twente

**Klankbordgroep/ voorzitters conferentie 14 mei jl.**

Han Zomer	ROC van Twente
Joop Wikkerink	gemeente Hengelo
Leo Boeding	gemeente Enschede
Paul Mollink	Regio Twente
Joost Brugge	UWV Werkbedrijf Twente
Henny Harkema	Rohda
Sanne Lohman	Human Capital Agenda
Erwin Derksen	gemeente Almelo
Joke Grooters	KISS-Oost
Petra Weideveld	Regio Twente
Roelof Reiling	UWV Werkbedrijf
Thomas Windmulder	Regio Twente

**Deelnemers Conferentie Twentse Arbeidsmarkt 2020**

**14 mei 2012, ROC van Twente, Hengelo**

- 1 J.Aardema Opleidingsbedrijf SSB
- 2 A.Albers Gemeente Borne
- 3 B.Amelink Provincie Overijssel
- 4 J.Andela Gemeente Almelo
- 5 S.Autar KennisInstituut Stedelijke Samenleving
- 6 S.Baki UWV
- 7 H.Bakker MKB-Nederland/Midden
- 8 M.Baltussen Regio Twente
- 9 G.Beltman De Groot Vroomshoop B.V.

- 10 H.P.Benschop Trendbureau Overijssel
- 11 A.Berghorst Berghorst Hengelo B.V.
- 12 W.Beun Deltion College
- 13 Y.Bijenhof ROC van Twente
- 14 J.Bijlstra Gemeente Hengelo
- 15 M.van Bijsterveldt-Vliegenthart Ministerie van OCW
- 16 J.Blanken FME
- 17 L.Boeding Gemeente Enschede
- 18 W.Boomkamp Saxion
- 19 R.van Broekhoven Soweco N.V.
- 20 J. Brugge UWV
- 21 P. de Bruin I&O Research
- 22 J.Buys ROC van Twente
- 23 F.Christoffel Artikel 1 Overijssel
- 24 R.de la Cruz ROC van Twente
- 25 W.van Daltsen KvK Oost Nederland
- 26 B.Denters Univ. Twente/KennisInstituut Stedelijke Samenleving
- 27 E.Derksen Gemeente Almelo
- 28 A.van Dijk Mensiumgroep
- 29 E.Dokter Twente Milieu N.V.
- 30 Y.van Doornspeek-van der Gronden Stichting A+O Metalektro
- 31 W.Drenth CSG Het Noordik
- 32 P.Duijsings AOC Oost
- 33 M.Engelbertink Regio Twente/Attendiz/Jarabee
- 34 L.Folkerts ROC van Twente
- 35 N.Forkink-van Eijk Oad Reizen
- 36 J.van der Geest SWB Groep
- 37 S.Gengler LeNS
- 38 E.Geven ROC van Twente
- 39 C.van Gilst Panalytical
- 40 A.Gort-Pleiter Calibris
- 41 Y.Grimm Gemeente Enschede
- 42 M. Grondman Apollo Vredestein B.V.
- 43 J. Grooters KennisInstituut Stedelijke Samenleving

- 44 C. Grunfeld Gemeente Tubbergen
- 45 G. de Haan Gemeente Almelo
- 46 D. van Haare MECAL B.V.
- 47 H. de Haas STODT
- 48 H. Harkema Regio Twente
- 49 A. Harperink-Gerritse Akzo Nobel Industrial Chemicals BV
- 50 A. van Harten VDL ETG Almelo bv
- 51 W. van Harten Libereaux
- 52 J. Hatenboer Gemeente Enschede
- 53 W. Hazelhorst Alifa Welzijn
- 54 S. Hekkert Stichting Surplus
- 55 M. Herik Regio Twente
- 56 R. Herman VVBA e.o.
- 57 B. Hermelink Werkplein Twente
- 58 M. ten Heuw Gemeente Hengelo
- 59 J. Hidding URENCO Nederland BV
- 60 M. Holsheimer Gemeente Enschede
- 61 J. Holtrop ROC van Twente
- 62 Y. Hummels Stichting Surplus
- 63 E. Huwae Artikel 1 Overijssel
- 64 J. Jansen Gemeente Hellendoorn
- 65 J. de Jong ROC van Twente
- 66 P. de Jong Twence
- 67 L. de Jong Gemeente Hengelo
- 68 J. Joosten Werkgeversvereniging Zorg en Welzijn
- 69 C. van Kamperdijk ROC van Twente
- 70 L. Keijzer Groothuis Woningbouw
- 71 F. Knuif Group 2000 Nederland B.V.
- 72 R. Koelen Croon Elektrotechniek B.V.
- 73 F. van de Kolk Moekotte BV
- 74 M. Koopman ROC van Twente
- 75 W. Kosterbok OVSoftware
- 76 J. Kristen KennisInstituut Stedelijke Samenleving
- 77 T. van der Krogt KennisInstituut Stedelijke Samenleving
- 78 J. Kuijper STODT

- 79 M. Kuik-Verweg Gemeente Almelo
- 80 P. van Kuilenburg Gemeente Almelo
- 81 D. Laan Koninklijke Metaalunie
- 82 M. Leeuw STODT
- 83 M. Liebregts Regionaal Adviesteam Kenniscentra
- 84 S. Lohman Lohman Advies
- 85 T. Lucassen AOC Oost Locatie Almelo
- 86 A. Maathuis Gemeente Almelo
- 87 A. van Mazijk ROC van Twente
- 88 J. Middelkamp Sallandse Wegenbouw
- 89 P. Mollink Regio Twente
- 90 G. Nederpelt WGV Zorg en Welzijn
- 91 R. Nijhuis Stork Thermeq B.V.
- 92 J. Norder Gemeente Tubbergen
- 93 I. Nusmeijer-Takman ROC van Twente
- 94 I. van Oldeniel Saxion
- 95 G. Ophof Gemeente Tubbergen
- 96 A. van Os Gemeente Almelo
- 97 J. Otter Carint Reggeland
- 98 P. den Oudsten Voorzitter Regio Twente
- 99 P. Poppendick Mediavisie
- 100 P. Postma BPV-advies
- 101 I. de la Poutré Lappo Productions
- 102 J. van Rees Gemeente Haaksbergen
- 103 R. Reiling UWV
- 104 R. Reussing Universiteit Twente
- 105 M. van Riel KennisInstituut Stedelijke Samenleving
- 106 T. Rietkerk Provincie Overijssel
- 107 H. van Rinsum Gemeente Oldenzaal
- 108 B. Roetgerink Randstad Uitzendbureau
- 109 K. Rog Twentse Weg- en Waterbouw B.V.
- 110 J. Salverda Domijn
- 111 H. Scholtens Gemeente Almelo
- 112 H. Schutte ROC van Twente

- 113 H. Siegersma TechniekTalent.nu
- 114 D. Slütter 4 minutes B.V.
- 115 H. Sonmez Stork B.V.
- 116 G. Sporre Kamer van Koophandel Oost-Nederland
- 117 M. Steenbeeke STNBK Pers Presentatie Publiciteit
- 118 R. Steenkamp Libereaux
- 119 G. van Sunder ROC van Twente
- 120 R. Swennenhuis SMEOT, Middelbare Opleidingen
- 121 O. Terlouw Universiteit Twente
- 122 A. ten Thije Regio Twente
- 123 J. Toebes ROC van Twente
- 124 L. Valster KennisInstituut Stedelijke Samenleving
- 125 C. van de Veen Kenteq
- 126 M. in 't Veld Sanders Gears Castings Machining
- 127 T. van der Velde Saxion SKIO
- 128 C. Vinke Medical Asito B.V.
- 129 M. van Vliet ROC van Twente
- 130 V. ten Voorde Tempo-team Uitzendbureau
- 131 G. Vos Regio Twente
- 132 R. de Vries OTIB
- 133 P. Weideveld Regio Twente
- 134 A. Wennink Universiteit Twente
- 135 T. Weterings Technocentrum Twente/Eurocon
- 136 J. Wiggers Werkgeversvereniging Zorg en Welzijn
- 137 E. van Wijk TTOA
- 138 P. de Wijngaert De Wijngaert HR Dienstverlening
- 139 J. Wikkerink Regio Twente
- 140 H. Wild Gemeente Almelo
- 141 T. Windmulder Regio Twente
- 142 H. de Witte AOC Oost Training en Projecten
- 143 M. Witvoet Gemeente Enschede
- 144 G. Woesthuis ROC van Twente
- 145 H. Zengerink Herikon B.V.
- 146 A. van der Zijde Ministerie van Binnenlandse Zaken
- 147 S. Zijlstra Universiteit Twente



148 H. Zomer ROC van Twente

149 P. van Zwanenburg Gemeente Hof van Twente

150 A. Zwiep Gemeente Dinkelland

**Samenvatting Sectorenindeling LISA bij pagina 5:**

- Agrarisch
- Overige: samengevoegd Delfstoffenwinning, Energiesector, Watermanagement
- Industrie: inclusief ICT, NB: Technologie, Food en Automotive zijn geen afzonderlijke sectoren en vallen onder Industrie
- Bouwnijverheid
- Groot- en detailhandel
- Vervoer en opslag
- Horeca en Vrije Tijd samengevoegd
- Dienstverlening: Zakelijke, Financiële, Onroerend Goed, Advies&Onderzoek, Overige diensten
- Openbaar Bestuur
- Onderwijs
- Zorg