

Pilotproject Arbeidsmarktmonitor Eemsdelta 2013

Aanpak, opbrengst en vervolg



Seaports Xperience Center



September 2013

Uitvoering:

De pilot is een samenwerking van Seaports Xperience Center (SXC), Samenwerkende Bedrijven Eemsdelta (SBE) en het Lectoraat Flexicurity van het Kenniscentrum Arbeid van de Hanzehogeschool Groningen (KCA).

Auteurs:

Harm van Lieshout, lector
Kathinka Geling, docent-onderzoeker
Anneloes Scholing, docent-onderzoeker

Lectoraat Flexicurity
Kenniscentrum Arbeid
Hanzehogeschool Groningen

Samenvatting

De Eemsdelta regio werd (voor de crisis) gekenmerkt door de paradoxale situatie van economische groei versus een krimpende beroepsbevolking. Op basis van werkgeversenquêtes in de Eemsdelta in 2008 en 2011 is de verwachting dat er in de toekomst personeelstekorten kunnen ontstaan, vooral in de technische beroepen. Wanneer en waar (in termen van specifieke opleidingsniveaus en -beroepen) die tekorten zich precies zullen aandienen, is niet duidelijk. In het verlengde van die (beknopte) werkgeversenquêtes ontstond bij de actoren (werkgevers, overheid, onderwijsinstellingen) in de regio behoefte aan die gedetailleerdere informatie. Arbeidsmarkt- en opleidingsbeleid ter bestrijding en preventie van arbeidsmarktknelpunten vereist specifieke informatie per beroep: gespecificeerd, dus, naar opleidingsrichting en -niveau.

Het Kenniscentrum Arbeid van de Hanzehogeschool Groningen (KCA) heeft een onderzoeksmethodiek ontwikkeld waarmee op structurele wijze meer gedetailleerd inzicht in de personeelsbehoefte verkregen kan worden en gemonitord. In samenwerking met SBE en het SXC heeft het KCA tijdens het pilotproject 'Arbeidsmarktmonitor Eemsdelta 2013' de werking van de methodiek beproefd.

In februari 2012 is de pilot van start gegaan met negen deelnemende bedrijven. Van elk van de negen bedrijven zijn conform de onderzoeksmethodiek de benodigde gegevens verzameld, geanalyseerd en vastgelegd in een bedrijfsrapportage. Voor de dataverzameling en analyse per bedrijf zijn afstudeerstudenten van opleiding HRM van de Hanzehogeschool Groningen ingezet, onder leiding van docent-onderzoekers en lector van het KCA. De betrokken bedrijven spelen zelf een belangrijke rol bij de dataverzameling.

Per bedrijf is op basis van de verkregen data een bedrijfsrapportage opgeleverd en desgewenst heeft met het betreffende bedrijf een gesprek plaatsgevonden over de resultaten. De bedrijfsrapportages zijn vertrouwelijk en worden in dit rapport niet afzonderlijk besproken. De bedrijven zelf zijn, vanzelfsprekend, vrij om hun rapportages met anderen te delen. Overkoepelend heeft het KCA de gegevens van de deelnemende bedrijven verzameld in een database. Vanwege het kleine aantal bedrijven in de pilot geeft die database noodzakelijkerwijs nu nog geen representatief beeld van de regionale arbeidsmarktontwikkeling. Deze rapportage¹ richt zich daarom vooral op het inzichtelijk maken van de informatiewinst als deze database in de nabij toekomst met informatie van tientallen (of meer) bedrijven is gevuld.

Concluderend blijkt de onderzoeksmethodiek in de praktijk een bruikbaar instrument om een kwalitatief en beter onderbouwd inzicht te krijgen in de toekomstige personeelsbehoefte. De individuele bedrijfsrapportages dragen bij aan het inzicht en de bewustwording van de bedrijven ten aanzien van ontwikkelingen en mogelijke knelpunten in hun personeelsvoorziening. Tevens leveren de rapportages de bedrijven praktische managementinformatie op voor beleidsplanning en voor het kunnen anticiperen op

¹ Deze rapportage is gericht op bestuurders en beschrijft op hoofdlijnen de onderzoeksmethodiek en het model. Een uitgebreidere toelichting en onderbouwing van de onderzoeksmethodiek en het model volgt in een aparte publicatie.

verwachte personele knelpunten. Ze leveren niet alleen informatie op, maar verhogen door die informatie ook de kans op proactief beleid.

Op bedrijfsoverstijgend niveau ontstaat via dergelijke bedrijfsstudies een database die het mogelijk maakt om op beroepsniveau (specifiek per opleidingsrichting en –niveau) bedrijfsoverstijgend gegevens te verzamelen en analyseren, gemeenschappelijkheden te ontdekken en (dreigende) regionale knelpunten te identificeren, en daar – als werkgevers, overheid en onderwijs – gemeenschappelijk proactief op te interveniëren.

Inhoud	
1	Inleiding 6
1.1	Arbeidsmarktontwikkelingen in de Eemsdelta 6
1.2	Behoeftte stakeholders aan arbeidsmarktinformatie 7
1.3	Onderzoeksmethodiek 8
2	Onderzoeksmethodiek en model 10
2.1	De opbouw van het model 10
2.2	Toelichting op de onderzoeksmethodiek 11
2.3	Uitvoering in de praktijk 11
2.4	Voorfase 11
2.5	Fase 1: vaststellen HAS en HPB en discrepantie daartussen..... 12
2.5.1	Vaststellen HAS..... 12
2.5.2	Vaststellen HPB 13
2.6	Fase 2: Extrapolatie TPB op basis van HPB..... 14
2.7	Fase 3: Best guess TAS..... 15
2.8	Fase 4: Vaststellen discrepantie tussen TAS en TPB (verwachte baanopeningen) en verwachte arbeidsmarktknelpunten 16
2.9	Opbrengsten onderzoeksmethodiek..... 17
3	Pilotproject 20
3.1	Opzet pilot 20
3.1.1	Inzet studenten 20
3.1.2	Werving bedrijven 21
3.1.3	Uitvoering van de pilot 21
3.2	Uitkomsten pilot..... 22
3.2.1	Type bedrijven 22
3.2.2	Discrepanties HAS en HPB 23
3.2.3	Discrepanties TAS en TPB: verwachte baanopeningen 23
3.2.4	Kwalitatieve informatie personeelsbehoefte..... 24
4	Conclusies..... 26
4.1	De werking van de onderzoeksmethodiek..... 26
4.2	Opbrengst van de onderzoeksmethodiek 27
4.2.1	Opbrengst voor individuele bedrijven..... 27
4.2.2	Opbrengst voor de regio 27
5	Vervolg: naar een Eemsdelta Arbeidsmonitor 30
	Literatuur..... 32

Bijlage 1	Invulformat.....	0
Bijlage 2	Standaardopzet Bedrijfsrapportage.....	0

1 Inleiding

1.1 Arbeidsmarktontwikkelingen in de Eemsdelta

Het afgelopen decennium is de economische bedrijvigheid in de Eemsdelta toegenomen. Er zijn ontwikkelingskansen, met name op het gebied van energie, chemie en staal. Ook de gunstige ligging van de zeehavens in Delfzijl en Eemsmond draagt bij aan de groeipotentie van het gebied. De werkgelegenheid is er de afgelopen jaren flink gegroeid, ondanks de recessie. Zo nam in de gemeenten Delfzijl, Eemsmond en Loppersum in 2011 het aantal banen van 12 uur en meer per week met 5% tot 10% toe (Gardenier et al., 2012: 24). Ook voor de toekomst is de verwachting dat de werkgelegenheid zal groeien. Uit werkgeversenquêtes, in 2008 uitgevoerd door Samenwerkende Bedrijven Eemsdelta (SBE) zelf, en in 2011 door het Kenniscentrum Arbeid van de Hanzehogeschool Groningen (KCA) voor SBE en het Seaports Xperience Center (SXC), blijken de bedrijven een groei van de personeelsvraag te verwachten (van Lieshout et al., 2012). Uit de enquête in 2011 kwam een personeelsverwachting naar voren van ruim 3.000 baanopeningen in de periode 2011-2020. Naar verwachting betreft het voor tweederde technische functies. Omdat alleen SBE-leden bij het onderzoek betrokken waren, zal de verwachte personeelsvraag voor de gehele regio nog groter zijn.

Tegenover die groei aan werkgelegenheid staat echter een afname van de beroepsbevolking. Veel jongeren trekken weg (ontgroening) en het aantal ouderen neemt toe (vergrijzing) waardoor de bevolking per saldo krimpt. De verwachte bevolkingskrimp in de provincie Groningen is het sterkst in Noordoost Groningen, met een verwachte krimp van meer dan 10% in de vier DEAL-gemeenten² die samen het Eemsdeltagebied vormen (Gardenier et al., 2012). Bovendien is de participatiegraad van de beroepsbevolking in het Noorden laag: in 2010 is netto circa 64% van de beroepsbevolking werkzaam (Gardenier et al., 2012). Tevens telt de Eemsdeltaregio een groot aantal Niet Werkende Werkzoekenden (NWW'ers). Begin 2012 is in Delfzijl en Appingedam meer dan 8% van de beroepsbevolking NWW'er; en in Loppersum en Eemsmond ligt het aandeel tussen 6% en 8% (Gardenier et al., 2012).

De Eemsdelta wordt dus gekenmerkt door enerzijds economische groei en ontwikkeling van werkgelegenheid en anderzijds - bij een al lage participatiegraad en een groot aantal NWW'ers - door een krimpende beroepsbevolking. Als gevolg van deze paradoxale situatie dreigt een personeelstekort in de Eemsdelta te ontstaan, in het bijzonder in technische beroepen. Om hierop te kunnen anticiperen hebben de regionale actoren meer gedetailleerde informatie nodig; niet alleen kwantitatieve informatie op macroniveau over de verwachte werkgelegenheidsontwikkeling, maar juist beroeps-, functie- en opleidings specifieke informatie om te zien in welke specifieke branche/beroepen/bedrijven op welk moment kansen voor werkgelegenheidsontwikkeling zijn en/of knelpunten dreigen.

² De DEAL-gemeenten zijn Delfzijl, Eemsmond, Appingedam en Loppersum.

1.2 Behoeft stakeholders aan arbeidsmarktinformatie

Zoals aangegeven in de vorige paragraaf hebben de regionale stakeholders behoefte aan gedetailleerdere arbeidsmarktinformatie, zodat zij kunnen anticiperen op mogelijke knelpunten of kansen op de arbeidsmarkt. Uit een in 2011 in opdracht van het KCA uitgevoerde werkveldverkenning blijkt bij partijen onder andere behoefte te bestaan aan gedetailleerder inzicht in de toekomstige personeelsvraag van de bedrijven in de regio (Rohda project- en -adviesbureau, 2011). De gewenste detaillering houdt in dat op bedrijfsniveau gemeten wordt wat de precieze personeelsvraag is: welk beroepen het betreft, en welk opleidingsniveau en -richting. Door op bedrijfsniveau te meten wordt per individueel bedrijf duidelijk waar de toekomstige personeelsbehoefte ligt; door samenvoeging van die gegevens kan een beeld van de regio worden gevormd. Behalve dat bedrijven door dit inzicht *zelf* kunnen zorgen voor gericht personeelsbeleid, kunnen ook regionale actoren zoals gemeenten op basis van dergelijke informatie actief arbeidsmarktbeleid voeren, zowel gericht op individuele bedrijven als op clusters van bedrijven/sectoren. Detailinformatie maakt duidelijk waar knelpunten of kansen ontstaan, en hoe daarop ingespeeld kan worden. Als bedrijven bijvoorbeeld verwachte vacatures overwegend via interne doorstroom van zittend personeel vanuit lagere functies opvullen, dan ontstaan baanopeningen op lagere functieniveaus waarop gericht geschoolde werkloze werkzoekenden kans zouden kunnen maken. Er kan dan toeleidingsbeleid op maat worden ontwikkeld. Op dit moment ontbreekt deze gedetailleerde informatie over de toekomstige personeelsvraag. De eerdere werkgeversenquêtes van SBE, SXC en KCA geven uitsluitend kwantitatieve informatie op bedrijfsniveau, met slechts een globaal onderscheid in drie heel globale functie-/opleidingsniveaus en een onderscheid in technisch en niet-technische functies. Die informatie is te globaal voor onderwijsinstellingen en arbeidsmarktintermediairs om gericht beleid op te ontwikkelen.

Belangrijk is bovendien dat het gewenste detailinzicht in die personeelsvraag niet een eenmalige meting betreft. Door allerlei factoren wijzigt de actuele en toekomstige personeelsvraag voortdurend. Wenselijker dan meting is monitoring in een voortdurend proces, waarbij in feite een permanent informatiesysteem wordt opgezet met daarin per bedrijf de gegevens over de verwachte (personele) ontwikkelingen, die regelmatig worden 'ververst', zodat er doorlopend een actueel inzicht is.

Tenslotte moet de in kaart gebrachte informatie over de personeelsbehoefte en ontwikkelingen ook afgezet worden tegen andere arbeidsmarktinformatie zoals de gegevens van bijvoorbeeld het UWV en de Sociale Dienst over werkzoekenden, en van onderwijsinstellingen over leerlingenaantallen en verwachte uitstroom bij de diverse opleidingen, en van landelijk en regionaal onderzoek zoals de Noordelijke Arbeidsmarktverkenning. Juist die confrontatie van vraag- en aanbodgegevens op diverse niveaus en vanuit diverse bronnen maakt specifieke knelpunten en kansen duidelijk voor bijvoorbeeld een bepaald bedrijf, een branche/sector, beroep of opleiding. Er is dus behoefte aan een permanent arbeidsmarktinformatiesysteem, bestaande uit zowel vraag- als aanbodgegevens, dat regelmatig wordt geactualiseerd.

1.3 Onderzoeksmethodiek

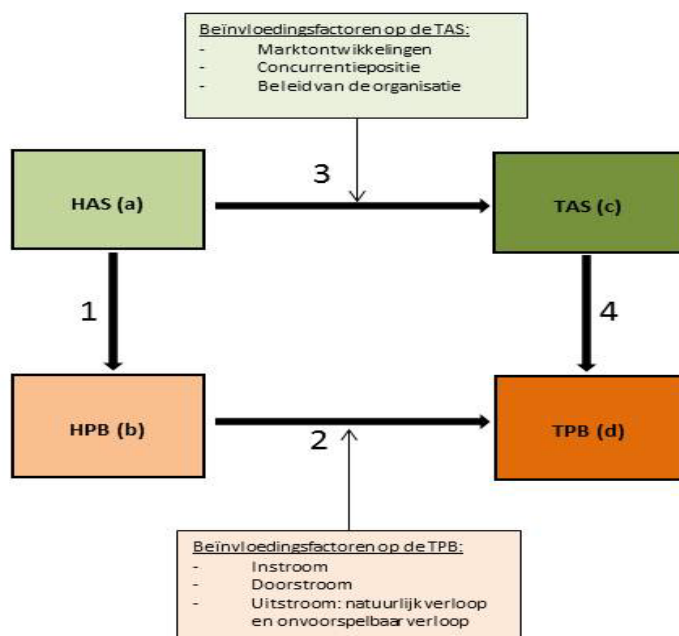
Het Kenniscentrum Arbeid (KCA) van de Hanzehogeschool Groningen heeft een onderzoeksmethodiek ontwikkeld dat de basis kan bieden voor het structureel in kaart brengen en monitoren van de toekomstige personeelsbehoefte van de bedrijven in de regio Eemsdelta. Samen met SBE en het SXC is de onderzoeksmethodiek tijdens een pilotproject met een negental bedrijven in de praktijk uitgevoerd, resulterend in dit rapport. Hoofdstuk twee geeft een uitleg van de onderzoeksmethodiek en het bijbehorende model en de manier waarop de methodiek en het model in de praktijk worden uitgevoerd. Hoofdstuk drie doet verslag van de uitvoering van de onderzoeksmethodiek gedurende de pilotperiode en de daaruit voortgekomen gegevens en resultaten. Hoofdstuk vier besluit met conclusies en overwegingen naar de toekomst ten behoeve van verdere uitrol en opschaling van dit arbeidsmarktonderzoek.

2 Onderzoeksmethodiek en model

2.1 De opbouw van het model

Voor de uitvoering van de onderzoeksmethodiek is een model ontwikkeld. Allereerst volgt hieronder een grafische weergave van dat model en een uitleg van de gehanteerde begrippen. Vervolgens wordt in de paragrafen 2.2 tot en met 2.8 de werking van de methodiek en het model en de uitvoering ervan in de praktijk uitgelegd: welke fasen worden doorlopen om de benodigde data te verzamelen en daarover een bedrijfsrapportage op te stellen. Tenslotte schetst paragraaf 2.9 de verwachte opbrengsten van de onderzoeksmethodiek.

Schematisch ziet het model er als volgt uit:



Figuur 1

Afkortingen:

- HAS: Huidige arbeidsplaatsenstructuur
- TAS: Toekomstige arbeidsplaatsenstructuur
- HPB: Huidig personeelsbestand
- TPB: Toekomstig personeelsbestand

In het model maken we onderscheid tussen het begrip arbeidsplaatsenstructuur en het begrip personeelsbestand. Met het begrip arbeidsplaatsenstructuur doelen we op de binnen de organisatie onderscheiden functies. Met het begrip personeelsbestand doelen we op de personen die deze functies bezetten. Het is van belang om beide in kaart te brengen: arbeidsmarktknelpunten zijn immers het gevolg van discrepanties tussen beiden, zoals een (langdurig) onvervulde vacature.

Van de arbeidsplaatsenstructuur wordt zowel de huidige situatie als de toekomstige situatie in beeld gebracht (HAS en TAS), dit geldt ook voor het personeelsbestand (HPB en TPB). Op basis daarvan kan uiteindelijk een schatting van het aantal baanopeningen worden gedaan. Welke data en berekeningen hiervoor nodig zijn wordt in de volgende paragrafen nader toegelicht.

2.2 Toelichting op de onderzoeksmethodiek

De onderzoeksmethodiek wordt op bedrijfsniveau in een aantal fasen uitgevoerd (zie cijfers 1 t/m 4 in figuur 1), namelijk:

1. Vaststellen HAS en HPB op basis waarvan uitspraken gedaan kunnen worden over de discrepantie tussen HAS en HPB.
2. Extrapolatie TPB op basis van de HPB waarbij een aantal beïnvloedingsfactoren (uitstroom ten gevolge van pensionering en regulier verloop) wordt meegenomen, resulterend in een beeld van de verwachte vervangingsvraag de komende jaren.
3. 'Best guess' TAS op basis van de HAS waarbij een aantal beïnvloedingsfactoren wordt meegenomen, resulterend in een beeld van de verwachte uitbreidingsvraag.
4. Vaststellen verwachte discrepantie tussen TAS en TPB of wel het aantal verwachte baanopeningen en de mate waarin die discrepantie mogelijk tot knelpunten in de personeelsvoorziening kan leiden.

2.3 Uitvoering in de praktijk

Per bedrijf worden de fasen van de onderzoeksmethodiek doorlopen en de betreffende gegevens in kaart gebracht. Voor het in kaart brengen van de gegevens wordt een vast format (Excelandocument) gebruikt, dat per bedrijf wordt ingevuld. Dit format is tijdens de pilot ontwikkeld en is opgenomen in bijlage 1.

Op basis van de per bedrijf ingevulde formats wordt een bedrijfsrapportage opgesteld. Aan de hand van de afzonderlijke rapportages zal vervolgens een overkoepelende rapportage over al die bedrijven worden vervaardigd. Voor de bedrijfsrapportage wordt een voorgestructureerde vorm gebruikt waarin vaste onderdelen en terminologie worden gehanteerd. Elk bedrijf krijgt een qua opzet vergelijkbaar rapport, inhoudelijk ingevuld op de bedrijfsspecifieke situatie. Het hanteren van een vast format en terminologie maakt het mogelijk de afzonderlijke rapportbevindingen te koppelen en geconstateerde personeelsproblematiek centraal te duiden. De standaardopzet voor de bedrijfsrapportage is tijdens de pilot ontwikkeld en opgenomen in bijlage 2.

2.4 Voorfase

Voorafgaand aan het onderzoek is er een voorfase waarin bepaald wordt welke bedrijven worden onderzocht. Deelname aan het onderzoek is vrijwillig. Geïnteresseerde bedrijven krijgen een keuze. Wanneer zij onlangs zelf inzichtelijk hebben gemaakt wat hun

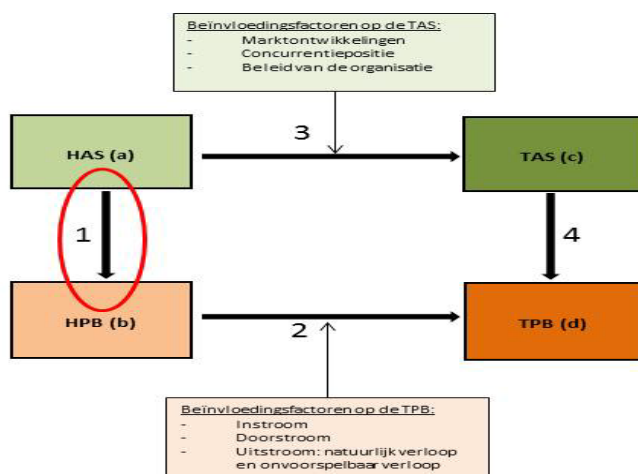
toekomstige personeelsbehoefte is, dan wordt hen verzocht een dergelijk meerjarenpersoneelsplan vertrouwelijk beschikbaar te stellen voor het onderzoek. Er vindt dan geen bedrijfsonderzoek plaats, maar de informatie van het bedrijf wordt gebruikt voor de analyse op hoger niveau van alle bedrijven die meedoen. Het bedrijf kan in een volgend jaar – wanneer het daar behoefte aan heeft – alsnog een bedrijfsonderzoek conform de methodiek laten uitvoeren.

Bedrijven die geen actueel inzicht hebben in hun toekomstige personeelsbehoefte maar dat wel willen, worden onderzocht. Er vindt dan een eerste gesprek plaats met een docent-onderzoeker van het KCA. Dit bezoek heeft een drieledig doel. Allereerst kan worden vastgesteld welke informatie beschikbaar is binnen het bedrijf. Ten tweede kan de branche c.q. bedrijfstak vastgesteld worden en tot slot kunnen afspraken gemaakt worden over het beschikbaar stellen van de voor het onderzoek benodigde informatie. Bedrijven die wel interesse hebben om dit onderzoek binnenkort te laten uitvoeren, maar die het dit jaar om hen moverende redenen niet past, kunnen dat eveneens aangeven. Zij worden dan bij een volgende meting als eerste benaderd.

2.5 Fase 1: vaststellen HAS en HPB en discrepantie daartussen

2.5.1 Vaststellen HAS

In fase 1 wordt de huidige situatie ten aanzien van de personeelsvoorziening in kaart gebracht. In deze fase worden de gegevens verzameld over de huidige arbeidsplaatsenstructuur (HAS) en de huidige personeelsbezetting (HPB) en wordt gekeken naar eventuele discrepanties daartussen. Ter illustratie is in figuur 2 fase 1 rood omcirkeld:



Figuur 2

Voor het in kaart brengen van de HAS (zie a in figuur 2) wordt een aantal kenmerken geïnventariseerd:

- de aanwezige functies;
- vereiste opleidingsniveau per functie;
- vereiste opleidingsrichting;
- aantal fte per functie.

Aanwezige functies

De aanwezige functies worden in kaart gebracht op basis van de International Standard Classification of Occupations (ISCO). De ISCO is een internationale classificatie van beroepen op grond van overeenkomst qua niveau en specialisatie van de benodigde vaardigheden om het beroep uit te oefenen. De ISCO wordt gebruikt door het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) en in (internationaal vergelijkend) onderzoek. Door deze codering te hanteren kunnen de gegevens vergeleken worden met andere landelijke, regionale en internationale gegevens.

Als aanwezige functie beschouwen we ook functie(s) die *structureel* ingevuld worden door flexibele arbeidskrachten. Daarbij kan het gaan om uitzendkrachten, detacheringkrachten, leerling-werknemers en stagiaires (BOL en BBL).

Opleidingsniveau

Voor het inventariseren van het vereiste opleidingsniveau per functie hanteren we een door het CBS gehanteerde indeling, de zogeheten Standaard Opleidingsindeling (SOI). De SOI bestaat uit zeven niveaus, waarbij niveau drie, vier en vijf elk drie sub-niveaus onderscheiden.

Opleidingsrichting

De opleidingsrichting wordt in kaart gebracht met behulp van het CREBO-register voor middelbare opleidingen en het CROHO-register voor hogere opleidingen. Ook hier maakt inventarisatie via de standaardcodering van deze registers vergelijkingen met andere landelijke en regionale gegevens mogelijk.

Tenslotte wordt per functie vastgelegd hoeveel fulltime eenheden (fte) formatieruimte er is.

2.5.2 Vaststellen HPB

Voor het in kaart brengen van het HPB (zie b in figuur 2) worden de volgende kenmerken geïnventariseerd:

- aantal fte per functie;
- aantal personen per functie;
- geboortedatum per medewerker;
- sekse per medewerker;
- nationaliteit per medewerker;

Genoemde kenmerken zijn van belang omdat op basis daarvan voorspellingen naar de toekomst kunnen worden gedaan. Het huidige aantal fte en personen is nodig om een schatting te kunnen maken van het toekomstige aantal medewerkers.

De geboortedata geven inzicht in de leeftijdsopbouw van de medewerkers van het bedrijf en maakt bijvoorbeeld duidelijk of er sprake is van vergrijzing en of dat voor alle dan wel specifieke functies geldt. Ook kan op basis van de geboortedata berekend worden in welk jaar een medewerker de pensioengerechtigde leeftijd bereikt en naar verwachting zal uitstromen. Wanneer een bedrijf om redenen van privacy niet de exacte geboortedata van de medewerkers wil verstrekken, wordt alleen het geboortjaar genoteerd. Ook dat maakt het mogelijk om een redelijke inschatting te maken van de verwachte pensioenuitstroom. Bij het berekenen van de verwachte pensioenuitstroom is het zaak rekening te houden met eventuele specifieke bedrijf(tak)afspraken over de geldende pensioenleeftijd.

Sekse is van belang om bijvoorbeeld na te gaan in hoeverre het aantrekken van meer vrouwen een mogelijkheid kan zijn om in tekorten te voorzien.

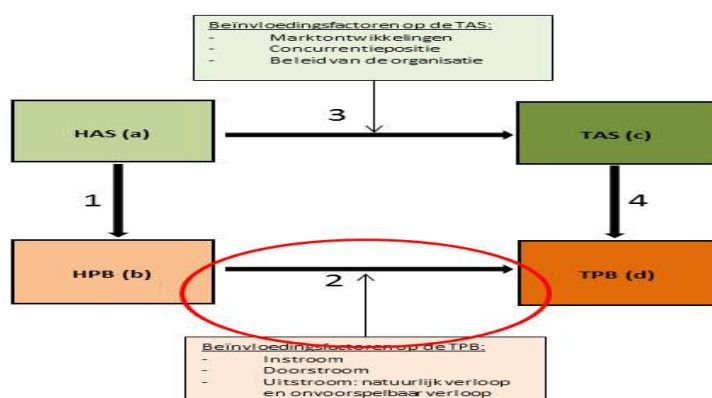
Voor wat betreft nationaliteit wordt alleen vastgelegd of een medewerker de Nederlandse nationaliteit heeft of niet. Het inventariseren van de Nederlandse nationaliteit geeft een beeld voor welke functies en in welke mate arbeidskrachten uit het buitenland worden gehaald..

Wanneer de huidige arbeidsplaatsenstructuur en de huidige bezetting zijn vastgesteld, kunnen deze met elkaar geconfronteerd worden en worden bestaande discrepanties zichtbaar.

2.6 Fase 2: Extrapolatie TPB op basis van HPB

De toekomstige personeelsbezetting bestaat uit de vervangingsvraag en de uitbreidingsvraag. Voor de toekomstige situatie wordt uitgegaan van een periode over vijf jaar.

In deze fase maken we een schatting van de vervangingsvraag. Ter illustratie is in de figuur hieronder fase 2 rood omcirkeld:



Figuur 3

In dit model betreft de TPB de huidige personeelsbezetting minus de medewerkers die met pensioen gaan, minus het percentage overig verloop.

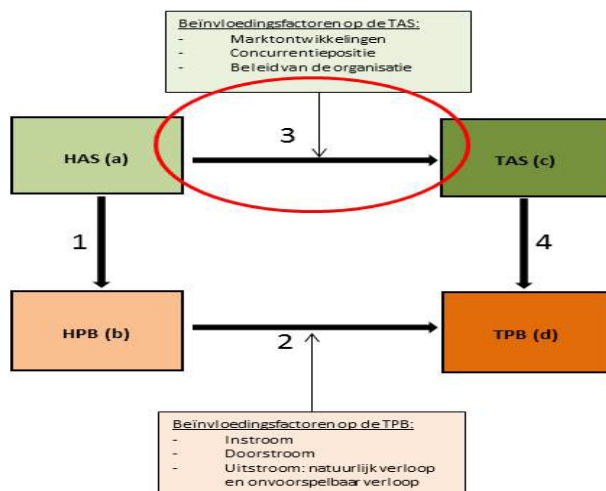
Aan de hand van de geïnventariseerde geboortedata en de geldende pensioenleeftijd kan berekend worden welke medewerkers in de komende vijf jaar (de toekomstige termijn waarvan we in het model uitgaan) de pensioengerechtigde leeftijd bereiken. Voor de voor het bedrijf geldende pensioengerechtigde leeftijd wordt gekeken naar de van toepassing zijnde cao-regeling.

Daarnaast wordt de verwachte uitstroom van personeel om andere redenen dan pensionering geschat. Het gaat hierbij om de medewerkers die binnen vijf jaar het bedrijf verlaten – om bij een ander bedrijf te gaan werken, omdat ze werkloos of arbeidsongeschikt worden, of omdat ze de arbeidsmarkt verlaten. Voor de berekening wordt in de eerste plaats gekeken of het bedrijf over eigen uitstroomcijfers over de afgelopen jaren beschikt; in dat geval wordt op basis daarvan het te hanteren uitstroompercentage bepaald. Indien het bedrijf geen uitstroomgegevens heeft, wordt gekeken naar mobiliteitscijfers van de betreffende branche. Indien ook daar geen gegevens beschikbaar zijn wordt gekeken naar mobiliteitscijfers op basis van landelijk onderzoek.

Na afronding van fase 1 en 2 vindt een gesprek plaats met het bedrijf over de uitkomsten en vastgestelde discrepanties tussen HAS en HPB. Dit gesprek dient tevens voor de start van fase 3, door de ondernemer/ HRM-er te bevragen op de verwachte toekomstige arbeidsplaatsenstructuur (TAS).

2.7 Fase 3: Best guess TAS

In deze fase wordt de verwachte arbeidsplaatsenstructuur (ook weer over vijf jaar) in kaart gebracht. Het verschil tussen de huidige en verwachte arbeidsplaatsenstructuur is de uitbreidingsvraag. Hieronder in figuur 4 een schematische weergave, fase 3 is rood omcirkeld.



Figuur 4

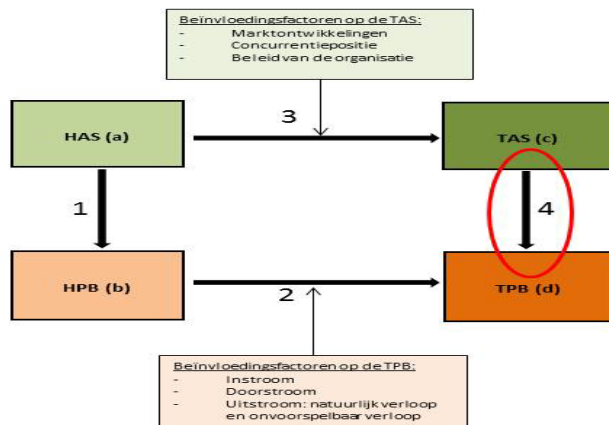
De toekomstige arbeidsplaatsenstructuur is van veel zaken afhankelijk, zoals de ontwikkeling van de (wereld)afzetmarkt van het bedrijf, haar concurrentiepositie en bedrijfsbeleid op diverse flanken: veranderingen in haar strategie (nieuwe producten), in de organisatie van het werk en het personeelsbeleid en veranderende omstandigheden op de externe arbeidsmarkt. Deze deelvraag alleen zou onderwerp van een uitgebreid apart onderzoek kunnen zijn. Binnen dit bredere onderzoek moet de aanpak op deze deelvraag per bedrijf zeer beperkt blijven.

Ten behoeve van het inventariseren van de toekomstige arbeidsplaatsenstructuur vindt een interview plaats met de (hrm-)manager(s) van het betreffende bedrijf. Dit gesprek vindt plaats nadat de eerste twee fasen doorlopen zijn en de gegevens met betrekking tot de huidige arbeidsplaatsenstructuur en personeelsbezetting zijn ingevuld. De respondent ontvangt die gegevens en krijgt minimaal een week de gelegenheid om na te denken over de toekomstige arbeidsplaatsenstructuur. In deze periode heeft de respondent ook de gelegenheid om mogelijke toekomstige wijzigingen in beleid te bespreken met collega's binnen de organisatie. Vervolgens zal de onderzoeker in een interview de respondent per functie een schatting laten maken van de toekomstige situatie. Bij alle veranderingen tussen de huidige en de toekomstige arbeidsplaatsenstructuur vraagt de onderzoeker door op de achterliggende oorzaken. Voor zover beschikbaar wordt tevens gebruik gemaakt van schriftelijke bedrijfsbronnen. Ook kijkt de onderzoeker (voor zover voor handen) naar het recentste relevante rapport(en) over de arbeidsmarktverwachtingen in de betreffende branche.

2.8 Fase 4: Vaststellen discrepantie tussen TAS en TPB (verwachte baanopeningen) en verwachte arbeidsmarktknelpunten

In de laatste fase vindt de confrontatie van de gegevens uit de voorgaande fasen plaats. In fase 2 is de verwachte TPB in kaart gebracht, door de HPB minus het aantal pensioneringen en de geschatte overige uitstroom. In fase 3 is de verwachte TAS in kaart gebracht aan de hand van een interview met de (HRM-)manager van het bedrijf. Het verschil tussen de HAS en de TAS is de uitbreidingsvraag, ofwel de mate waarin het aantal arbeidsplaatsen toe- of afneemt. Het verschil tussen de TAS en de TPB is daarmee de optelsom van de uitbreidingsvraag en vervangingsvraag en de uitkomst is het aantal verwachte baanopeningen.

Ter illustratie van deze laatste fase in het model is in figuur 5 fase 4 rood omcirkeld:



Figuur 5

Het aantal baanopeningen alleen is nog niet voldoende om te bepalen of er mogelijk knelpunten in de personeelsvoorziening ontstaan. Dit zal pas het geval zijn indien de baanopeningen functies betreffen waarvoor het moeilijk is om personeel te krijgen. De verwachte baanopeningen worden daarom vergeleken met landelijke gegevens van het Research Centrum Onderwijs en Arbeid (ROA)³ over toekomstige arbeidsmarktknelpunten. Er worden gegevens gebruikt zoals het ROA die presenteert voor 23 verschillende bredere arbeidsmarktsegmenten. Per arbeidsmarktsegment heeft het ROA aangegeven of deze segmenten in 2016 een ruim of krap arbeidsaanbod zullen opleveren. Conform de krapte of ruimte binnen het arbeidsmarktsegment kan bepaald worden in welke mate bepaalde baanopeningen een arbeidsmarktknelpunt kunnen worden.

2.9 Opbrengsten onderzoeksmethodiek

De aanpak door middel van de hiervoor beschreven onderzoeksmethodiek heeft verschillende voordelen. Ten eerste leidt deze aanpak voor de deelnemende individuele bedrijven tot beter inzicht in hun eigen situatie en (dreigende) arbeidsmarktknelpunten. Dat krijgt vorm in een beknopte bedrijfsrapportage, waarin de gevonden informatie en analyseuitkomsten per bedrijf vertrouwelijk worden teruggekoppeld. Dat scherpere inzicht zal vervolgens ook de kans vergroten dat ze zelf gericht actie ondernemen om knelpunten te trachten te voorkomen.

Ten tweede leidt de optelsom van de bedrijfsonderzoeken voor arbeidsmarktstakeholders in de regio tot de gewenste gedetailleerdere informatie. Dat krijgt vorm in een overkoepelende rapportage die door lector en docent-onderzoekers wordt vervaardigd. De onderliggende database is veel specifiekere dan de eerdere enquêtes (informatie op beroepsniveau). Bovendien zijn de data betrouwbaarder, omdat de onderliggende dataverzameling

³ ROA (2011) *De arbeidsmarkt naar opleiding en beroep tot 2016*. Maastricht: ROA.

gebaseerd is op feitelijke gegevens van de bedrijven zoals geboortedata, uitstroomcijfers, opleidingsniveau en –richting.

De aanpak via de onderzoeksmethodiek heeft ook één nadeel: het is arbeidsintensiever dan een enquête. De bedrijfsstudies vergen een substantieel aantal uren van de onderzoeker(s), en van een (of meer) bedrijfsvertegenwoordiger(s). Bovendien is het niet mogelijk om in één keer alle bedrijven te onderzoeken. Door deze aanpak een paar jaar vol te houden, ontstaat echter een breed beeld. Bij deze aanpak is het ook niet nodig om de informatie *per bedrijf* jaarlijks te updaten; dat zouden stakeholders misschien wel willen, maar de meerwaarde voor het individuele bedrijf is dan te gering. Als de aanpak per bedrijf over een paar jaar weer wel wordt geüpdate, wordt het werk iets vergemakkelijkt vanwege het werk dat in de eerste meting al is verricht.

3 Pilotproject

Om de werking en de opbrengst van de onderzoeksmethodiek en het bijbehorende het model in de praktijk te toetsen hebben SBE, het SXC en het KCA besloten om een pilot uit te voeren. Het doel is om na te gaan of de onderzoeksmethodiek uitvoerbaar is en het gewenste gedetailleerdere inzicht geeft in de toekomstige personeelsbehoefte van de bedrijven. Het KCA heeft het onderzoek zelf bekostigd; bedrijven en SXC hebben een vergoeding voor de deelnemende studenten geboden.

3.1 Opzet pilot

3.1.1 Inzet studenten

Zoals in 2.9 aangegeven is de aanpak van de onderzoeksmethodiek arbeidsintensief. Om het onderzoek met niet al te hoge kosten uit te kunnen voeren is voor de pilot besloten om studenten in te zetten voor de dataverzameling en het opstellen van de bedrijfsrapportages. Gekozen is voor drie vierdejaarsstudenten van de opleiding HRM vanwege hun verwachte kennis op het terrein van personeel en arbeid en affiniteit met het onderzoek. Omdat er negen deelnemende bedrijven waren (zie 3.1.2) heeft elke student drie bedrijfsstudies uitgevoerd.

De studenten hebben het onderzoek uitgevoerd als onderdeel van hun afstudeeronderzoek. Naast de drie bedrijfsstudies elk, hebben zij een verdiepend theoretisch onderzoek verricht naar een fase van de onderzoeksmethodiek, namelijk:

1. Op welke manier, met welke gegevens kan de huidige en toekomstige arbeidsplaatsenstructuur van een bedrijf in kaart worden gebracht?
2. Op welke manier, met welke gegevens kan het huidige en toekomstige personeelsbestand het beste in kaart worden gebracht?
3. Op welke manier kan worden vastgesteld in hoeverre verwachte baanopeningen leiden tot toekomstige arbeidsmarktknelpunten?

Met het antwoord op bovengenoemde vragen hebben studenten bijgedragen aan de ontwikkeling van het standaard Excelformat voor de dataverzameling en daarmee het aanscherpen van de onderzoeksmethodiek en het model.

Ten behoeve van de samenwerking tussen de studenten, lector en docent-onderzoekers is een leeratelier ingericht. Dit bestaat uit een vaste werklocatie voor de studenten en overlegstructuur tussen studenten, lector en docent-onderzoekers. Het leeratelier is per februari 2013 gestart met een twee weken durend inwerkprogramma. In die twee weken hebben de studenten uitgebreide informatie gekregen over de opzet en achtergrond van het onderzoek. Onder andere is een bezoek gebracht aan het SXC en van daaruit een rondleiding verzorgd door het Eemsdeltagebied. Daarnaast is door de lector en docent-onderzoekers een toelichting gegeven op de onderzoeksmethodiek en het model. De studenten konden werken op een vaste locatie op de Hanzehogeschool, waar regelmatig overleg plaats vond met de lector en docent-onderzoekers. In het leeratelier vond terugkoppeling plaats van de

bedrijfsbezoeken en werden geconstateerde vragen en knelpunten besproken. De interactie in het leeratelier heeft geresulteerd in een standaard Excelformat (zie bijlage 1), alsook een standaardopzet voor de bedrijfsrapportage (zie bijlage 2).

3.1.2 Werving bedrijven

Omdat de afstudeerperiode in het onderwijs is vastgelegd in de periode van februari tot juli, moest de pilot in februari van start gaan. In de eerste week van januari zijn de bedrijven via een gezamenlijke brief van SBE, het SXC en het KCA geïnformeerd over het onderzoek en gevraagd om daaraan deel te nemen. De aanmeldingen van bedrijven kwamen minder vlot dan vooraf werd verwacht. Om die reden werd besloten om in vervolg op de brief bedrijven telefonisch te benaderen. Uit het telefonisch contact bleek dat de aangeschreven personen de brief soms niet hadden gezien, dan wel de precieze opzet van het onderzoek niet duidelijk hadden, en om die reden aarzelden over deelname. Daarnaast gaven sommige bedrijven aan op dit moment te moeten inkrimpen dan wel geen problemen met de personeelsvoorziening te ervaren en derhalve geen belang te hebben bij deelname. Met een aantal bedrijven werd een afspraak gemaakt voor een intakegesprek met een docent-onderzoeker voor een nadere toelichting op het onderzoek en de relevantie ervan voor het bedrijf. De meeste van de bezochte bedrijven besloten na het gesprek om deel te nemen aan het onderzoek. Dit gesprek werd tevens gebruikt als voorbereiding op het onderzoek. Vastgesteld werd tot welke branche het bedrijf behoort en welke gegevens het beschikbaar heeft en er werden afspraken gemaakt over het beschikbaar stellen van de gegevens.

In eerste instantie was uitgegaan van deelname van zo'n twintig bedrijven. Vanwege de belronde en het bezoeken van de bedrijven nam de wervingsfase meer tijd in beslag dan vooraf was ingeschat. Omdat de studenten zoals aangegeven in februari met hun afstuderen moesten starten, werd besloten om de pilot per februari te starten met de op dat moment aangemelde bedrijven, in totaal negen.

Van de bedrijven werd een vrijwillige bijdrage gevraagd ten behoeve van een afstudeervergoeding voor de studenten, als indicatie werd € 250,- aangegeven. De bijdragen die de bedrijven leverden is in een gezamenlijke pot gestort van waaruit de studenten ieder een gelijke vergoeding hebben ontvangen. Van de negen bedrijven hebben drie bedrijven een vergoeding van € 250,- gestort, het SXC heeft aanvullend bijgedragen zodat elke student uiteindelijk € 750,- heeft ontvangen.

3.1.3 Uitvoering van de pilot

Op basis van de onderzoeksmethodiek en de te doorlopen fasen, is samen met de studenten in kaart gebracht welke activiteiten per bedrijf moeten plaats vinden. Concreet is het volgende stappenplan vastgesteld en met alle negen bedrijven doorlopen:

1. De docent-onderzoeker voert een intakegesprek met de (HRM-)manager van het bedrijf waarin wordt vastgesteld tot welke branche c.q. sector het bedrijf hoort, welke

gegevens/informatie het bedrijf beschikbaar heeft en wordt afgesproken hoe de informatie verzameld wordt.

2. De student heeft een gesprek met de (HRM-)manager van het bedrijf waarin de data verzameld wordt over de huidige situatie (HAS en HPB) en die de student in het Excelformat invult.
3. Het bedrijf krijgt inzage in het Excelformat met de ingevulde data voor de huidige situatie. Na minimaal een week houdt de student een interview met de (HRM-)manager ter verifiëring van de juistheid van de ingevulde gegevens voor de actuele situatie en wordt de manager gevraagd naar de verwachting van het bedrijf ten aanzien van de toekomstige arbeidsplaatsenstructuur (TAS) en worden eventuele verdere aanvullingen/opmerkingen geïnventariseerd en besproken.
4. De student verwerkt de geïnventariseerde gegevens over de TAS in het Excelformat en stelt de bedrijfsrapportage op. Het bedrijf ontvangt de rapportage inclusief het ingevulde Excelformat. Facultatief daarbij is het aanbod voor een toelichtend gesprek met de lector en/of docent-onderzoek op de inhoud van de bedrijfsrapportage.

De hierboven beschreven modelmatige aanpak gold als uitgangspunt bij de uitvoering van de onderzoeksmethodiek. Naar gelang de bedrijfssituatie is hiervan afgeweken, zo was bijvoorbeeld de doorlooptijd bij kleinere bedrijven korter omdat volstaan kon worden met één gesprek door de student; een kleiner bedrijf kon soms de gegevens over de actuele situatie zelf op basis van het format invullen zodat alleen een gesprek ter verifiëring van die gegevens en het inventariseren van de toekomstige arbeidsplaatsenstructuur nodig was.

De negen bedrijven zijn verdeeld over de drie studenten. De studenten hebben per bedrijf de verkregen gegevens in het Excelformat verwerkt en op basis daarvan een bedrijfsrapportage opgesteld. De lector en onderzoekers van het lectoraat hebben alle Exceldocumenten en de opgestelde bedrijfsrapportages gecontroleerd. De definitieve bedrijfsrapportage is tenslotte inclusief het ingevulde Exceldocument naar het betreffende bedrijf gemaild. Daarnaast ontving het bedrijf een geprinte versie van het rapport per post met daarbij het aanbod om desgewenst met de lector en/of onderzoeker een toelichtend gesprek te hebben over de resultaten in de bedrijfsrapportage. Met één bedrijf heeft een gesprek plaatsgevonden.

3.2 Uitkomsten pilot

De opgeleverde bedrijfsrapportages zijn vertrouwelijk en zullen in dit rapport niet worden besproken. De data van de negen afzonderlijke bedrijven zijn door het KCA samengevoegd in één overkoepelende database. Op basis van die geanonimiseerde database kan een aantal bevindingen worden weergegeven over de negen bedrijven gezamenlijk. Vanwege het geringe aantal bedrijven in de pilot levert die database nu natuurlijk nog geen goede impressie van de actuele arbeidsmarktstand in de regio.

3.2.1 Type bedrijven

In totaal hebben negen bedrijven deelgenomen aan de pilot. De bedrijven opereren in verschillende sectoren. Zes van de negen zijn industriële bedrijven, waarvan vijf in de

chemische sector en/of verwerking van gevaarlijke stoffen. Twee zijn scheepvaartbedrijven en één bedrijf is een financiële instelling.

3.2.2 Discrepanties HAS en HPB

De huidige totale arbeidsplaatsenstructuur (HAS) van de negen bedrijven gezamenlijk bestaat uit 3318 Fulltime Eenheden (FTE). De huidige personele bezetting (HPB) van de negen bedrijven gezamenlijk omvat 3314 FTE. Hierbij moet worden opgemerkt dat tweederde van de arbeidsplaatsen en bezetting zich in één bedrijf bevinden, namelijk 2489 FTE aan arbeidsplaatsen en 2489 FTE aan personele bezetting. Zo'n 75% van de arbeidsplaatsen en personele bezetting van de negen bedrijven gezamenlijk, bevindt zich dus in één bedrijf. Wanneer we dat grote bedrijf buiten beschouwing laten, dan is de HAS van de acht overige bedrijven 829,23 FTE en de HPB 824,5 HPB.

Er is een klein verschil tussen het totale aantal arbeidsplaatsen van de negen bedrijven gezamenlijk en de personele bezetting bij de negen bedrijven gezamenlijk: een verschil van 4,73 FTE. Een verschil tussen de HAS en HPB zou kunnen duiden op een actueel knelpunt in de personeelsvoorziening, maar dat blijkt voor de bedrijven in de pilot niet het geval. Het verschil komt door discrepanties tussen de HAS en de HPB bij drie bedrijven. Die discrepanties worden daar ten eerste veroorzaakt doordat enkele arbeidsplaatsen nog open staan terwijl er wel al kandidaten voor geworven zijn, deze zijn alleen nog niet officieel benoemd. Ten tweede worden enkele van de openstaande arbeidsplaatsen niet ingevuld vanwege een vacaturestop bij het betreffende bedrijf.

Hoewel er op het moment geen kwantitatieve knelpunten worden ervaren, blijkt uit de interviews dat enkele bedrijven wel kwalitatieve knelpunten ervaren. Zo geeft een aantal bedrijven aan dat het de nodige tijd kost voordat nieuwe medewerkers volledig zijn ingewerkt, dit kan soms enkele jaren duren. Deze bedrijven leiden die medewerkers zelf op. De kwalitatieve discrepanties zijn dan ook beperkt tot die inwerkperiode.

3.2.3 Discrepanties TAS en TPB: verwachte baanopeningen

De verwachte baanopeningen worden vastgesteld op basis van het verschil tussen de toekomstige arbeidsplaatsenstructuur (TAS) en de toekomstige personeelsbezetting (TPB). Voor de toekomstige verwachting gaan we in de pilot uit van een periode van vijf jaar.

De TAS is bepaald op basis van een interview met de betreffende (HRM-)manager(s) van elk van de negen bedrijven. De basis voor het interview was de voor dat bedrijf in kaart gebrachte HAS tijdens stap 2 in de pilot (zie 3.1.3). Het bedrijf ontving na stap 2 de tot dan toe ingevulde Excelsheet en kreeg minimaal een week de tijd om na te denken over de toekomstige arbeidsplaatsenstructuur en eventuele verwachte veranderingen in beleid en hierover eventueel met collega's van gedachten te wisselen.

De negen bedrijven gezamenlijk verwachten een TAS van 2197,74 FTE. Ook hier de opmerking dat meer dan de helft, 1288 FTE, van die toekomstige arbeidsplaatsenstructuur

zich bij één bedrijf bevindt, dat is ruim 59% van de totale verwachte TAS. Ten opzichte van de huidige arbeidsplaatsen (HAS) van 3318,23 FTE is sprake van een krimp van 1120,49 FTE. Ook hier blijkt echter grote invloed van het ene grote bedrijf. Laten we dat bedrijf buiten beschouwing, dan is de TAS van de acht overige bedrijven gezamenlijk 909,74 FTE. Ten opzichte van de HAS van 829,23 FTE van die acht bedrijven, is dat een *groei* van 80,5 FTE.

De TPB is berekend op basis van de HPB, minus de verwachte pensioneringen en minus de verwachte uitstroom om andere reden dan pensionering. In de pilot is uitgegaan van een verwachte pensioenleeftijd van 65 jaar. Gekeken is hoeveel FTE op 1 januari 2018 de leeftijd van 65 jaar heeft bereikt. Op basis van de geïnventariseerde geboortedata is de verwachte pensionering bij de negen bedrijven gezamenlijk 98,68 FTE. Voor het berekenen van de uitstroom om andere redenen dan pensionering is in de pilot uitgegaan van een op basis van landelijk onderzoek vastgesteld uitstroombestand van 5% per jaar. Naar verwachting zal dan de komende vijf jaar, dus tot 1 januari 2018, in totaal 828,4 FTE bij de negen bedrijven gezamenlijk uitstromen om andere redenen dan pensionering.

De totale vervangingsvraag omvat het totaal van de pensioen- en niet pensioengerelateerde uitstroom, of te wel 927,05 FTE. Trekken we dat van de HPB af, dan komt de TPB uit op 2386,44 FTE.

Het verschil tussen de TAS en de TPB, oftewel het aantal baanopeningen, bedraagt -188,70 FTE. Het verschil is negatief, omdat het aantal arbeidsplaatsen meer afneemt dan dat er mensen uitstromen.

Laten we bij de berekening van het aantal baanopeningen het grote bedrijf buiten beschouwing, dan ziet het plaatje er anders uit. Zoals hierboven al aangegeven, is er bij de acht overige bedrijven gezamenlijk sprake van een *verwachte groei* van arbeidsplaatsen van 80,5 FTE. De vervangingsvraag ten aanzien van de bezetting betreft voor deze acht bedrijven 259,8 FTE, bestaande uit 53,68 FTE pensioneringen en 206,1 FTE niet pensioengerelateerde uitstroom. De TPB komt daarmee op 564,69 FTE. Het aantal baanopeningen, ofwel het verschil tussen TAS en TPB is dan 345,05 FTE.

We benadrukken, dat het aantal baanopeningen iets anders is dan een (verwacht) tekort. Een groot gedeelte van de baanopeningen ontstaat immers doordat een werknemer een andere baan aanneemt. Een aanzienlijk gedeelte van deze baanopeningen zal dus door huidige werknemers – van deze of andere bedrijven – worden opgevuld. Tegelijkertijd is elke baanopening (tijdelijk) open – en biedt dus een kans voor een (werkloos) werkzoekende.

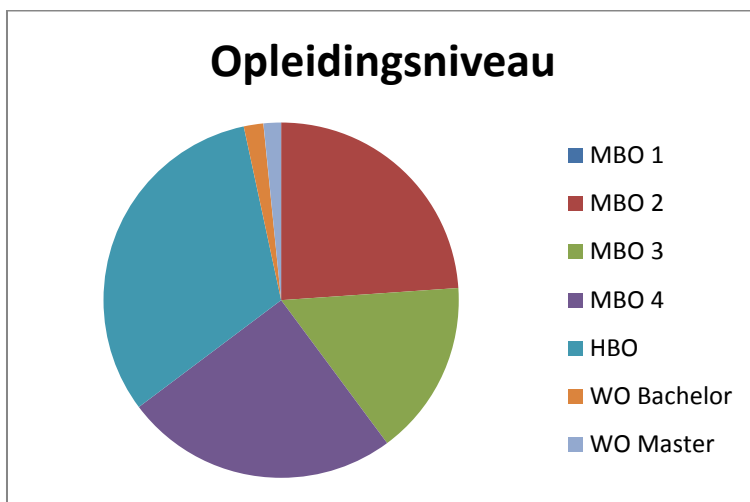
3.2.4 Kwalitatieve informatie personeelsbehoefte

Opleidingsrichting en -niveau

Zowel van de HAS als de TAS is in kaart gebracht wat de gevraagde opleidingsrichting en het gevraagde opleidingsniveau van de functies is. Opvallend is, dat in de toekomst bij geen van de bedrijven sprake is van veranderingen in de vereiste opleidingsrichting en het niveau.

Wanneer we naar de negen bedrijven gezamenlijk kijken, dan wordt HBO-niveau het meest gevraagd, namelijk voor 51% van de arbeidsplaatsenstructuur in FTE. Voor ruim 47% van de arbeidsplaatsen is MBO-niveau gevraagd, waarvan MBO 2 het meeste met bijna 26%, dan MBO 4 met zo'n 12% en tenslotte MBO 3 met bijna 10%.

Laten we het grote bedrijf buiten beschouwing dan is MBO-niveau voor meer dan de helft van de functies het gevraagde opleidingsniveau, in totaal voor 65% van de arbeidsplaatsen. MBO 3 en 4 zijn dan het meest gevraagd met elk circa 25%. MBO 2 geldt dan voor ongeveer 15% van de arbeidsplaatsen. Voor zo'n 32% van de functies is HBO het gevraagde opleidingsniveau. Onderstaande figuur 6 brengt de verdeling in beeld.



Figuur 6

Ook bij opleidingsrichtingen laten we het grote bedrijf buiten beschouwing, dat hoofdzakelijk specifiek maritieme opleidingen vraagt. Bij de acht overige bedrijven betreffen de gevraagde HBO-opleidingen voor bijna 17% opleidingen in de techniek zoals werktuigbouwkunde, chemische of scheikundige technologie en technische bedrijfskunde. Een ruime meerderheid van de gevraagde HBO-opleidingen ligt buiten de techniek, zoals bedrijfskunde en/of -economie, commerciële en/of communicatieopleidingen, hrm en financiële opleidingen zoals bedrijfseconomie en accountancy. Van de gevraagde MBO-opleidingen betreft juist het merendeel opleidingen in de techniek, zo'n 78%. Het gaat dan ruwweg om opleidingen tot operator (op diverse niveaus), technici op het terrein van werktuigbouw en elektrotechniek en chemisch-fysisch analist of laborant.

4 Conclusies

Het KCA heeft een onderzoeksmethodiek ontwikkeld waarmee de toekomstige personeelsbehoefte van de bedrijven in kaart kan worden gebracht, niet alleen kwantitatief maar ook gespecificeerd naar kwalitatieve kenmerken. Samen met SBE en het SXC heeft het KCA de methodiek tijdens de in dit rapport beschreven pilot getoetst op de werking ervan in de praktijk en de opbrengsten die het oplevert.

4.1 De werking van de onderzoeksmethodiek

Een belangrijk doel van de pilot was om de werking van de onderzoeksmethodiek in de praktijk te toetsen. Geconcludeerd kan worden dat de methodiek goed uitvoerbaar is. Een aantal aandachtspunten is van belang gebleken voor een succesvolle uitvoering.

Ten eerste speelt de voorbereidende fase een belangrijke rol. Voor de uitvoering van de methodiek in de praktijk is medewerking van de bedrijven noodzakelijk; per individueel bedrijf moet de methodiek uitgevoerd worden. Deelname aan het onderzoek is vrijwillig en het bedrijf moet bereid zijn om de gevraagde gegevens aan te leveren en voor de gegevensaanlevering tijd beschikbaar te stellen. Duidelijke informatie vooraf over de gegevens die gevraagd worden, de verwachte tijdsinvestering en de uiteindelijke opbrengst voor het bedrijf bleken positief bij te dragen aan de bereidheid van bedrijven om aan het onderzoek deel te nemen.

Een tweede aandachtspunt bij de uitvoering van de onderzoeksmethodiek is de uniforme wijze van dataverzameling en rapportage. Om op overkoepelend niveau bedrijven te kunnen vergelijken en mogelijke overeenkomsten in (knelpunten ten aanzien van) de personeelsbehoefte te ontdekken, is het noodzakelijk dat de gegevens vergelijkbaar zijn. Zo is voor het inventariseren en onderling vergelijken van functies gebleken dat het wenselijk is daarvoor een uniforme codering te gebruiken. De ISCO-codering⁴, een internationale codering voor beroepen die ook door het CBS wordt gebruikt, bleek daarvoor de beste keuze. Ook bleek het wenselijk om in aanvulling op de CREBO- en CROHO-codering voor de opleidingsrichting een aparte codering voor het opleidingsniveau te vermelden. Gekozen is voor de SOI-codering⁵ die ook door het CBS en andere onderzoeksinstellingen wordt gehanteerd.

Tijdens de pilot is een standaard Excelformat ontwikkeld voor de dataverzameling en –verwerking. Op basis van de bevindingen uit de pilot is het Exceldocument aangepast en verfijnd zodat in vervolgonderzoek nog eenvoudiger en eenduidiger de gewenste data kan worden verzameld en gecodeerd. Ook de tijdens de pilot ontwikkelde standaardopzet voor de bedrijfsrapportage zal op basis van de bevindingen nader worden uitgewerkt zodat de informatiewaarde voor het bedrijf toeneemt alsook de bruikbaarheid voor vergelijking op overkoepelend niveau.

⁴ De International Standard of Classification of Occupation (ISCO) is een internationale classificatie van beroepen op grond van overeenkomst qua niveau en specialisatie van de benodigde vaardigheden om dat beroep uit te oefenen.

⁵ De Standaard Onderwijsindeling is een classificatie van opleidingen naar niveau en richting.

4.2 Opbrengst van de onderzoeksmethodiek

Naast het toetsen van de werking van de onderzoeksmethodiek en het bijbehorende model, was het doel van de pilot om na te gaan of de methodiek het gewenste detailinzicht geeft in de toekomstige personeelsbehoefte van de bedrijven. Levert het de nadere kwalitatieve informatie op die tot nu toe door de regionale actoren werd gemist om gerichte maatregelen te kunnen treffen om knelpunten in de toekomstige personeelsvoorziening te voorkomen dan wel daarop te anticiperen? De opbrengst van de onderzoeksmethodiek is meerledig gebleken, de meerwaarde ligt zowel op individueel bedrijfsniveau als op regionaal niveau.

4.2.1 Opbrengst voor individuele bedrijven

Het ontwikkelde standaard Excelformat is een goed handvat gebleken om op eenduidige wijze per bedrijf de noodzakelijke gegevens in kaart te brengen. Doordat het bedrijf het ingevulde Excelformat bij de bedrijfsrapportage gemaild krijgt, kan het bedrijf hiermee zelf verder werken. Toekomstige wijzigingen kan men in de datasheet verwerken, zodat er dan opnieuw een actueel beeld gevormd kan worden. Het bedrijf heeft hiermee een instrument in handen gekregen om ontwikkelingen in de personeelsbehoefte structureel te monitoren. De individuele updates kunnen vervolgens gebruikt worden voor een update op overkoepelend niveau.

Behalve het Excelformat is ook de bedrijfsrapportage een waardevol informatief instrument voor de bedrijven gebleken. In de rapportage worden de beschikbare gegevens van het bedrijf over de arbeidsplaatsen en de personele bezetting zodanig gekoppeld en geanalyseerd, dat het bedrijf een concreet beeld krijgt van de huidige en verwachte personele situatie, een beeld dat de meeste bedrijven uit de pilot vooraf niet hadden. De rapportage droeg daarmee bij aan de bewustwording van de bedrijven ten aanzien van mogelijke knelpunten in de personeelsvoorziening en de noodzaak om daarop te anticiperen. Om vervolgens toekomstig beleid te bepalen en gericht te anticiperen op die verwachte knelpunten in de personeelsvoorziening, biedt de bedrijfsrapportage, aangevuld met de data uit het Exceldocument, bruikbare (management)informatie.

4.2.2 Opbrengst voor de regio

Overkoepelend kunnen er op basis van de pilot geen uitspraken worden gedaan voor de Eemsdelta als regio. De pilot was daarvoor te klein wat betreft het aantal bedrijven, waarbij bovendien de invloed van één bedrijf groot was op het totaalbeeld. Een volledig regionaal beeld scheppen vergt een langer project, met een vrijwillige deelname van veel meer bedrijven aan het onderzoek.

De pilot heeft duidelijk gemaakt dat deze aanpak het mogelijk maakt om gegevens van bedrijven te vergelijken en te kijken naar gemeenschappelijkheden. Die verbanden kunnen zowel op *regionaal niveau* als op *sectoraal niveau* worden gelegd. De data van de negen

bedrijven die aan de pilot hebben deelgenomen zijn geanonimiseerd en samengevoegd in een overkoepelende datasheet. Op basis van die sheet kan bijvoorbeeld vastgesteld worden dat meerdere bedrijven problemen ondervinden om een bepaalde functie in te vullen. Misschien heeft een ander bedrijf juist personeel in die functie (tijdelijk) beschikbaar ; en anders kunnen bedrijven samenwerking zoeken met een opleidingsinstituut om (meer) kandidaten op te leiden. De vergelijkbaarheid van de gegevens door codering in landelijk en internationaal gehanteerde criteria maakt bovendien vergelijking mogelijk met andere arbeidsmarktinformatiebronnen.

5 Vervolg: naar een Eemsdelta Arbeidsmonitor

Op dit moment wordt in heel Nederland aan (landelijke en regionale) 'sectorplannen' geschreven, om met behulp van landelijke subsidie de werkloosheid te bestrijden en werknemers te scholen. Juist in de context van een arbeidsmarktcrisis, met nog steeds een middellange termijn perspectief van arbeidsmarktkrapte (in met name) technische beroepen, is er grote behoefte aan een gedetailleerd beeld van de regionale arbeidsmarkt in de Eemsdelta, en haar ontwikkeling. Een regionale arbeidsmarkt is uiteindelijk niets meer of minder dan de optelsom van de interne arbeidsmarkten van de regionale bedrijven.

De door het KCA in deze pilot ontwikkelde methodiek probeert zo eenvoudig mogelijk op bedrijfsniveau een adequaat beeld van de huidige en toekomstige vraag naar arbeid, en hun personeelsbestand te maken. Dat beeld is (naast bedrijfsspecifiek) ook beroepsspecifiek: dus zowel horizontaal (naar beroep/opleidingsrichting) en verticaal (opleidingsniveau) gespecificeerd. Door die specificiteit is het mogelijk om in vervolg op het onderzoek, op dreigende knelpunten gericht actie te ondernemen. Idealiter zou precies zo'n beeld het begin moeten zijn van zo'n regionaal sectorplan: een goed gevulde database zou snel te vertalen zijn in een goed onderbouwd en gedetailleerd sectorplan, waarbij dreigend boventalligen bij bedrijf X via omscholing de vergrijzing van bedrijf Y mee kunnen helpen ondervangen.

Niet onbelangrijk: de methodiek begint bij de belangrijkste actor: de werkgever. Door met en voor die werkgever zijn huidige en toekomstige interne arbeidsmarkt in beeld te brengen, krijgt deze beter inzicht in risico's en dreigende knelpunten. Landelijk onderzoek bereikt menig werkgever niet. En: het is ook wat anders of je hoort dat er in je bedrijfstak over een paar jaar een mogelijk knelpunt gaat ontstaan – of dat je ineens ziet dat 40% van *jouw* werknemers in een bepaalde functie binnen vijf jaar moet zijn vervangen. We vermoeden dat de belangrijkste opbrengst van een grootschaliger onderzoek met deze methodiek wel eens zou kunnen liggen in pro-actiever werkgeverschap ter preventie van arbeidsmarktproblemen.

Hier ligt natuurlijk ook weer een beperking. Naar verwachting zullen juist proactievere werkgevers, en werkgevers die al knelpunten vermoeden, meer en eerder in een dergelijk onderzoek participeren. Het uit dergelijk onderzoek resulterende beeld zal daarom nooit helemaal representatief voor een regio zijn. Voor een wetenschappelijke analyse is dat een bezwaar; om te komen tot een effectief regionaal arbeidsmarktbeleid is het dat geenszins.

Ook proactieve bedrijven kunnen arbeidsmarktknelpunten immers niet in hun eentje oplossen. Eén van de deelnemende bedrijven zag haar vermoeden bevestigd, dat zij in diverse functies een forse vervangingsvraag krijgt. Maar: voor een opleidingsinstelling zijn de aantallen van alleen dat bedrijf per beroep nog niet voldoende voor een hele extra klas. Als in het vervolgonderzoek meerdere bedrijven voor dezelfde beroepen eveneens een forse uitbreidings- of vervangingsvraag verwachten, kunnen zij – en onderwijsinstellingen,

gemeenten en UWV – gezamenlijk in actie komen. Juist dat bedrijf sprak daarom ook de hoop uit, dat een dergelijke bedrijfsanalyse snel bij *meer* bedrijven in de regio wordt afgenomen. Zo kan dat bedrijf partners vinden om samen voor bepaalde beroepen voldoende aanwas te genereren.

Secundair levert een dergelijk vervolgproject een gedetailleerd beeld op van de actuele en verwachte arbeidsmarktontwikkeling in de regio. Wanneer de database met tien- of honderd-tallen bedrijven is gevuld, kan de bedrijfsoverstijgende ontwikkeling van baanopeningen (en eventuele boventalligen) beroepsspecifiek worden geanalyseerd, en knelpunten geïdentificeerd.

De door het KCA ontwikkelde methodiek is op zichzelf nog geen complete regionale arbeidsmarktmonitor. Zij brengt adequaat en gedetailleerd de verwachte *vraag* naar arbeid binnen bestaande bedrijven in beeld. Maar die moet worden geconfronteerd met het verwachte aanbod van arbeid. Binnen de pilot is de verwachte bedrijfsvraag geconfronteerd met *landelijke* gegevens van het ROA over verwachte arbeidsmarktkrapte. In een vervolgproject zouden – parallel aan grootschaliger uitvoering van de KCA methodiek – eventueel ook regionaal specifiekere gegevens over het verwachte aanbod (zoals verwachte afgestudeerden) kunnen worden verzameld. Een tweede onderwerp voor eventuele verdere uitbreiding van de regionale monitoring is de verwachte vraag van *nieuwe werkgevers*.

Resumerend biedt de pilot goede grond om de ontwikkelde en beproefde methodiek de komende periode op veel meer bedrijven toe te passen, om die bedrijven te helpen en tot een regionale analyse te komen. En de huidige en verwachte arbeidsmarktsituatie biedt nog meer grond. Werkloosheid(sdreiging) noopt op dit moment tot (om)scholing; en een goed scholingsplan vereist een adequaat arbeidsmarktbeeld. Binnen de beperkingen van tijd en geld is de door het KCA ontwikkelde methodiek een effectieve en efficiënte aanpak om dat beeld te krijgen. Via dat beeld kan het arbeidsmarktbeleid in de regio gedetailleerder vorm krijgen, werkloosheid(sdreiging) naar nieuwe baankansen vertalen, en toekomstige krapte helpen te voorkomen. Zowel voor huidige als toekomstige arbeidsmarkknelpunten en hun bestrijding is een goed gevulde regionale arbeidsmarktdatabase een belangrijk hulpmiddel.

Literatuur

Gardenier, J., Westerhof, E., Rijn, H. van (2012). *NAV 2011 "light". Vraag en aanbod op de arbeidsmarkt in Noord-Nederland. Provincie Groningen. Groningen: CAB.*

Lieshout, H. van, Geling, K. & van Emst, H. (2012). 'Uitkomsten arbeidsmarktonderzoek Eemsdelta 2011.' In: H. van Lieshout (red.), *Co-makership rond Leven Lang Leren in het hbo* (pp. 50-68). Groningen: Kenniscentrum Arbeid Hanzehogeschool Groningen.

ROA (2011) *De arbeidsmarkt naar opleiding en beroep tot 2016*. Maastricht: ROA.

Rohda project- en -adviesbureau (2011). *Rapport werkveldverkenning in opdracht van het Kenniscentrum Arbeid Hanzehogeschool*. Dalfsen: Rohda project- en -adviesbureau.

Bijlage 1 Invulformat

Tabblad Huidige Arbeidsplaatsenstructuur en Huidige Personeelsbezetting

HAS				HPB				Kwalitatieve knelpunten
Functie	Aantallen (in FTE)	Opleidings-niveau	Opleidingsrichting	Aantallen (in fte)	Aantallen (in personen)	Aantal mannen	Aantal Nederlanders	Geboortedata

Vervolg bijlage 1 Invulformat

Tabblad Toekomstige Arbeidsplaatsenstructuur en Toekomstige Personeelsbezetting

TAS				TPB				Kwalitatieve knelpunten
Functie	Aantallen (in FTE)	Opleidings- niveau	Opleidingsrichting	Aantallen (in fte)	Aantallen (in personen)	Aantal mannen	Aantal Nederlanders	

Bijlage 2 Standaardopzet Bedrijfsrapportage

Alle bedrijfsrapportages zijn als volgt opgebouwd:

1. Inleiding
2. Onderzoeksmethode
3. Huidige Arbeidsplaatsenstructuur
4. Huidig Personeelsbestand
5. Knelpunten huidige personeelsvoorziening
6. Toekomstige Arbeidsplaatsenstructuur
7. Toekomstige Personeelsbezetting
8. Knelpunten Toekomstige Personeelsvoorziening
9. Conclusie