

> **TNO/Windesheim rapport voor**
Provincie Flevoland

Human Capital Agenda Flevoland - fase 2

TNO innovation
for life

Windesheim  Flevoland

September 2017 >

Human Capital Agenda Flevoland - fase 2

Rapport voor	Provincie Flevoland
Datum	September 2017
Auteurs	A. Goudswaard (TNO, Windesheim Flevoland) M.W. van Twuijver (TNO) E. van Wijk (Ellen van Wijk Onderzoek en Advies)
In samenwerking met:	N. Dag, L. Drupsteen, J. Louman (Windesheim Flevoland), A. van Drongelen, L. Koopmans (TNO), Frank Los (illustraties)
Projectnummer	060.16090
Rapportnummer	R16116
Contact TNO	Anneke Goudswaard
Telefoon	088 866 52 97
E-mail	anneke.goudswaard@tno.nl

Gezond Leven
Schipholweg 77-89
2316 ZL LEIDEN
Postbus 3005
2301 DA LEIDEN
www.tno.nl

T 088 866 61 00
infodesk@tno.nl

Windesheim Flevoland
Hospitaaldreef 5
1315 RC ALMERE

www.windesheimflevoland.nl

T 088 -69 66 00
info@windesheimflevoland.nl

© 2017 TNO/Windesheim Flevoland

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen de partijen gesloten overeenkomst.

Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

Handelsregisternummer 27376655

Inhoudsopgave

1	Inleiding.....	1
1.1	Fase 1. Verkenning provincie	1
1.2	Fase 2. Inventarisatie van uitdagingen in sectoren	1
2	Techniek.....	3
2.1	Korte schets van de sector.....	3
2.2	Ontwikkeling in de sector	5
2.2.1	Trend 1: toenemende digitalisering van het primaire proces.....	5
2.2.2	Trend 2: markt vraagt om meer flexibele dienstverlening en kortere levertijden	5
2.2.3	Trend 3: Smart Industry: steeds meer slimme technieken	5
2.2.4	Trend 4: meer ketensamenwerking	5
2.3	Impact op de Human Capital Agenda Flevoland	5
2.3.1	Aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt	6
2.3.2	Aantrekkelijke werkgever zijn (én blijven)	7
2.3.3	Imago	8
2.4	Vervolgacties.....	9
2.4.1	Aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt	9
2.4.2	Aantrekkelijke werkgever zijn (én blijven)	11
2.4.3	Imago	12
3	Vrijtijdseconomie	14
3.1	Korte schets van de sector.....	14
3.2	Ontwikkelingen in de sector	15
3.2.1	Trend 1: groeiend aantal banen.....	15
3.2.2	Trend 2: groeiende vraag naar groen en duurzaam toerisme	16
3.2.3	Trend 3: groeiende differentiatie in doelgroepen en behoeften	16
3.2.4	Trend 4: online dienstverlening.....	16
3.3	Impact op de Human Capital Agenda Flevoland	17
3.3.1	Krapte op de arbeidsmarkt.....	18
3.3.2	Flexibiliteit.....	18
3.3.3	Vraag naar nieuwe vaardigheden van medewerkers	19
3.3.4	Mismatch tussen vraag en aanbod	19
3.3.5	Kansen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt	19
3.4	Vervolgacties.....	20
3.4.1	Flexibiliteit in combinatie met duurzame werkgelegenheid.....	20
3.4.2	Betere aansluiting tussen opleiding en functies.....	21
3.4.3	Tot stand brengen goede match tussen vraag en aanbod	21
3.4.4	Bereikbaarheid	22
4	Detailhandel	23
4.1	Korte schets van de sector.....	23
4.2	Ontwikkelingen in de sector	24
4.2.1	Trend 1: sterke groei online winkelen	24
4.2.2	Trend 2: toenemende integratie tussen webwinkel en fysieke winkel	24
4.2.3	Trend 3: toenemend belang van beleving voor consument.....	25

4.3	Impact op de Human Capital Agenda Flevoland	25
4.3.1	Kansen voor starters op de arbeidsmarkt.....	25
4.3.2	Vraag naar specifieke kennis en vaardigheden.....	25
4.3.3	Mismatch tussen vraag en aanbod	25
4.4	Vervolgacties.....	26
5	Agrofood.....	27
5.1	Korte schets van de sector.....	27
5.2	Ontwikkelingen in de sector	27
5.2.1	Trend 1: industrialisering van de agrarische sector	27
5.2.2	Trend 2: bewust, biologisch en gezond	28
5.3	Impact op de Human Capital Agenda Flevoland	28
5.3.1	Meer vraag naar bedrijfsvaardigheden	28
5.3.2	Verschuiving in vraag naar arbeid	28
5.3.3	Afnemende instroom	29
5.4	Vervolgacties.....	29
6	Logistiek	30
6.1	Korte schets van de sector.....	30
6.2	Ontwikkelingen in de sector	31
6.2.1	Trend 1: toenemend belang van distributiecentra in de buurt van consumenten.....	31
6.2.2	Trend 2: de circulaire economie.....	31
6.2.3	Trend 3: digitalisering.....	32
6.3	Impact op de Human Capital Agenda Flevoland	32
6.4	Vervolgacties.....	33
7	Samenvatting en conclusies HCA rapport	34
7.1	Inleiding	34
7.2	Gemeenschappelijke uitdagingen.....	34
7.2.1	Invloed van technologisch ontwikkelingen	34
7.2.2	Toenemende flexibiliteit bij bedrijven en werkenden	35
7.2.3	Betere aansluiting tussen onderwijs en bedrijfsleven	36
7.2.4	Betere match tussen vraag van bedrijven en de aanwezige beroepsbevolking.....	36
7.3	Gezamenlijke vervolgacties	37
	Referenties	40
	Bijlage 1 Techniek: betrokken bedrijven	42
	Bijlage 2 Overzicht door ondernemers geopperde uitdagingen in het kader van aansluiting onderwijs - arbeidsmarkt	43
	Bijlage 3 Vrijtijdseconomie: betrokken bedrijven	45
	Bijlage 4 Detailhandel: betrokken bedrijven.....	46
	Bijlage 5 Agrofood: betrokken bedrijven	47

1 Inleiding

1.1 Fase 1. Verkenning provincie

De Provincie Flevoland heeft zich de taak gesteld om - samen met de relevante stakeholders - een Human Capital Agenda (HCA) te formuleren voor de provincie. Deze HCA moet een heldere visie omvatten ten aanzien van de provinciale arbeidsmarkt en economie. De HCA voor de provincie dient tegelijkertijd aandacht te besteden aan het versterken van het innovatieklimaat binnen de provincie én het vergroten van de arbeidsparticipatie.

In een eerder stadium is er in dit kader door TNO en het lectoraat nieuwe arbeidsverhoudingen van de Hogeschool Windesheim Flevoland een eerste verkenning uitgevoerd van de arbeidsmarkt in de provincie Flevoland. In deze verkenning zijn de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen voor de provincie op een rij gezet (zie tabel 1.1). Deze verkenning leidde tevens tot een aantal algemene vraagstukken op het terrein van Human Capital.

Tabel 1.1 Sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen (SWOT) voor de provincie Flevoland

SWOT (2015)	Vraagstukken op het terrein van Human Capital
Sterktes: ruimte om te experimenteren (fysieke ruimte, pioniersgeest, kiemen zaaien, bereikbaarheid) en aanwezigheid van enkele innovatieve niches en cross-overs (LSH zorg-techniek, humanimal, groen-grijs, agrofood)	Wat hebben innovatieve ondernemers nodig, ten einde te groeien en voor meer werkgelegenheid te zorgen? Wat betekent dit voor onderwijs ten behoeve van deze niches en cross-overs?
Zwaktes: laag opgeleid arbeidspotentieel, hoge werkloosheid (Almere, Lelystad), grote in- en uitgaande pendel	Hoe zorgen we voor een betere match tussen vraag en aanbod van arbeid op alle niveaus? Hoe zorgen we ervoor dat het lokale menselijke kapitaal goed inzetbaar is in het lokale bedrijfsleven? Hoe benutten we groei werkgelegenheid voor inzetbaarheid voor totale lokale menselijke kapitaal?
Kansen: aanwezigheid van enkele voor de provincie belangrijke sectoren (handel, techniek) en potentie voor groei werkgelegenheid door gebiedsontwikkeling (Lelystad Airport, Flevokust, Floriade)	Wat betekenen ontwikkelingen in de markt en technologie voor de aard en omvang van de werkgelegenheid in deze sectoren? Hoe zorgen we voor (blijvend) goed inzetbaar menselijk kapitaal? Hoe kan gebiedsontwikkeling worden benut voor (groei van) lokale werkgelegenheid?
Bedreigingen: ontbreken van voorwaarden voor zelfstandige regionale hotspots, ontbreken grootbedrijf en universiteiten binnen de provincie.	Op welke wijze kunnen bedrijven, onderwijsinstellingen, kennisinstellingen en overheden in Flevoland samenwerken om een innovatieve en inclusieve regio te realiseren? Waar is samenwerking buiten de provincie grenzen noodzakelijk?

Bron: Goudswaard, A., & Van Wijk, E. B. (2015). *Samen op weg naar een gedragen Human Capital Agenda voor de Provincie Flevoland: Management rapportage fase 1*. Leiden: TNO/Windesheim Flevoland..

1.2 Fase 2. Inventarisatie van uitdagingen in sectoren

In overleg met de Provincie is gekozen om in het vervolgproject de focus te leggen op een aantal sectoren die voor de Flevolandse economie en werkgelegenheid van belang zijn. Met deze keuze wordt ingespeeld op de potentiële groei van werkgelegenheid en kansen voor

innovatie in de regio en een brede vertegenwoordiging van het aanwezige bedrijfsleven in de provincie.

Het gaat om de volgende sectoren:

- > Techniek;
- > Vrijtijdseconomie;
- > Detailhandel;
- > Agrofood;
- > Logistiek.

In deze sectoren is nader verkend welke human capital vraagstukken er spelen. In deze verkenning staat de ondernemer centraal. Welke vraagstukken vinden ondernemers in de regio belangrijk? Waar lopen zij tegenaan? Wat hebben zij nodig?

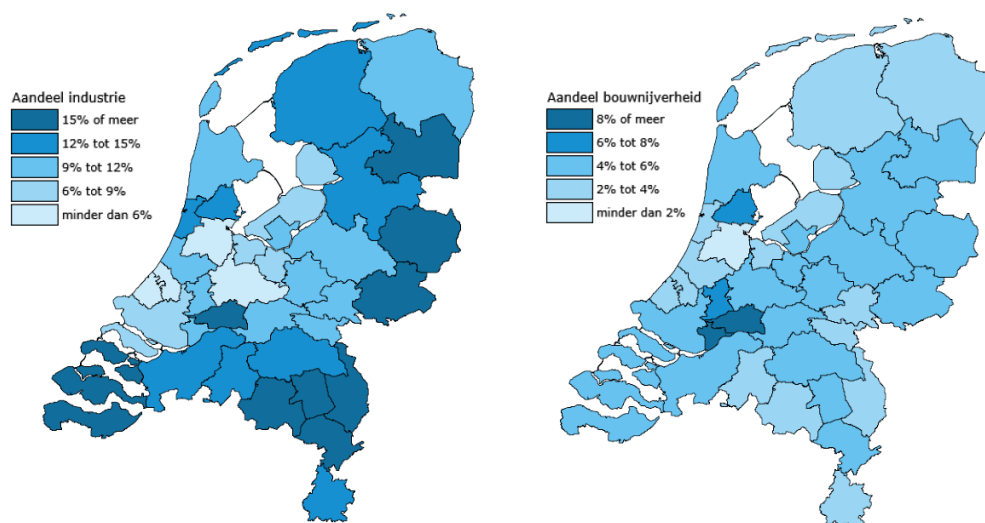
Er is per sector voor een andere aanpak gekozen. Soms is alleen met branchevertegenwoordigers (met zicht op wat ondernemers in de regio bezighoudt) gesproken of is aangesloten bij een lopende verkenning. In andere sectoren is wel direct met ondernemers gesproken en zijn werksessies gehouden, waarbij ondernemers met elkaar in gesprek zijn gegaan. In deze werksessies zijn vervolgens actiepunten geformuleerd, die door de ondernemers zijn vastgesteld. Deze aanpak betekent ook dat de aanbevelingen en actiepunten per sector kunnen verschillen. Afhankelijk van de sector is een nadere verkenning nodig (vervolgonderzoek in nauwe samenwerking met ondernemers), of worden concrete acties geformuleerd gericht op een goed functionerende arbeidsmarkt.

In deze rapportage bespreken we per sector wat we zijn tegen gekomen en welke vervolgstappen er gezet kunnen worden. In ieder hoofdstuk geven we allereerst een korte schets van de sector en bespreken we ontwikkelingen die voor de sector belangrijk zijn. Vervolgens bespreken we de impact van deze ontwikkelingen voor de Human Capital Agenda en sluiten we af met vervolgacties. We sluiten dit rapport af met een hoofdstuk met daarin een voorstel voor een aantal sector overstijgende acties.

2 Techniek¹

2.1 Korte schets van de sector

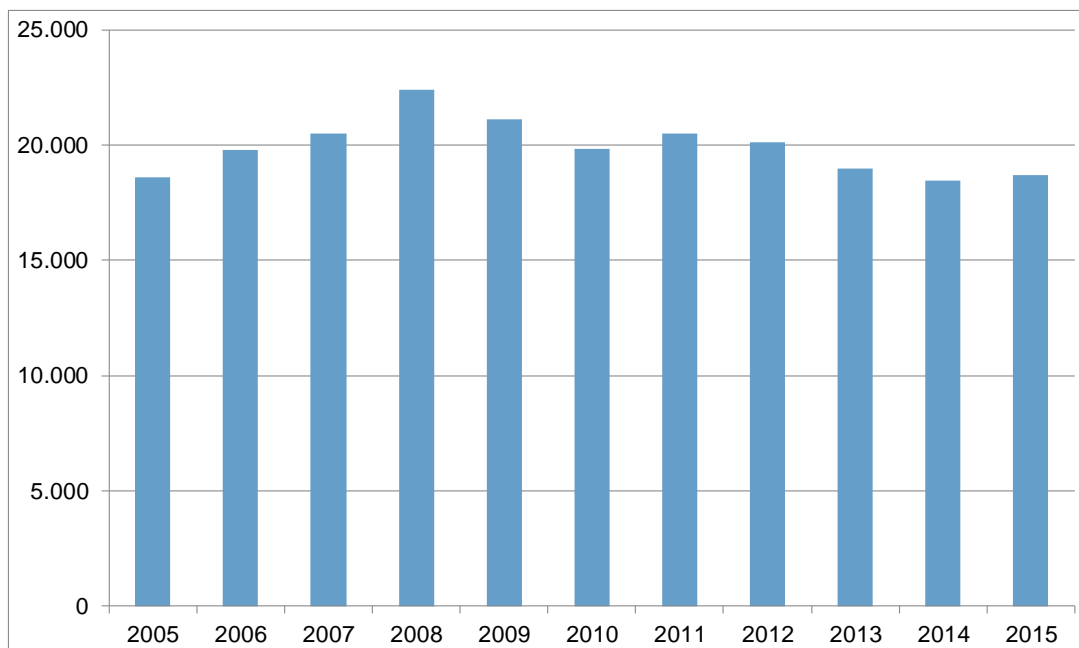
Werknemers met een technische achtergrond zijn werkzaam in veel verschillende sectoren en beroepen en op verschillende opleidingsniveaus. Voor de Human Capital Agenda voor Flevoland sluiten we aan bij de afbakening die de Regieraad Techniek Flevoland aanhoudt. Deze afbakening omvat werkgevers in de metaal, metaalektro en installatiebranche, uitgebreid met de bouw en ICT.



Figuur 2.1 Aandeel banen werknemers Industrie en Bouwnijverheid (2014)
Bron: IJzerman & Van der Aalst (2015)

Techniek en ICT zijn belangrijke sectoren voor de Nederlandse economie en de Nederlandse arbeidsmarkt. Bijna 20% van de werkzame beroepsbevolking werkt in een technisch of ICT-beroep (IJzerman & Van der Aalst, 2015). Ruim 5% van de beroepsbevolking werkt in de bouw. Binnen Flevoland zorgen de sectoren 'industrie en nutsbedrijven' en 'informatie en communicatie' voor ongeveer 14% van de werkgelegenheid. De sector bouw zorgt voor ongeveer 4% van de werkgelegenheid in de regio (Tabellenboek 'Economie en Arbeidsmarkt Flevoland 2015-2016').

¹ De verkenning in deze sector is uitgevoerd in samenwerking met de Regieraad Techniek Flevoland (www.regieraadtechniek.nl). Naast het deskresearch zijn 19 bedrijfsbezoeken afgelegd bij MKB-ondernemers in de regio, waarin interviews zijn afgenomen met de directeur/eigenaar en/of HR-verantwoordelijke. Daarbij is gevraagd naar relevante trends, de impact van trends op human capital, kansen en uitdagingen voor human capital, lopende initiatieven en samenwerking met andere stakeholders, inclusief eventuele hindernissen hierbij. Het format voor de interviews was gebaseerd op een door TNO ontwikkelde vragenlijst naar verandering in werk (Van de Ven & Vos, 2016). Vervolgens zijn drie werksessies georganiseerd waarin met ondernemers is doorgesproken over de gemeenschappelijke uitdagingen, mogelijke oplossingsrichtingen en gewenste acties. In bijlage 1 is een overzicht van de betrokken organisaties opgenomen.



Figuur 2.2 Aantal banen (inclusief uitzendwerk) in de techniek in Flevoland
Bron: Cijfers Provincie Flevoland

De werkgelegenheid in de techniek is erg conjunctuur gevoelig. De economische crisis van 2008 heeft dan ook veel invloed gehad op de sector. Dit heeft gezorgd voor een daling in het aantal arbeidsplaatsen. Nu de economie weer aantrekt, worden ook de vooruitzichten weer positiever. Toch wordt er ook voor de komende jaren een verdere daling in de werkgelegenheid binnen de techniek verwacht (IJzerman & Van der Aalst, 2015). Dit is onder andere toe te schrijven aan toenemende automatisering en digitalisering waarmee hetzelfde, of meer, geproduceerd kan worden tegen lagere kosten met minder mensen (IJzerman & Van der Aalst, 2015). Ook in Flevoland is, net als in de rest van Nederland, de afgelopen jaren over het algemeen een daling in het aantal beroepen in de techniek te zien. Het aantal vacatures is in 2014-2015 wel weer gestegen ten opzichte van eerdere jaren (IJzerman & Van der Aalst, 2015). Het totaal aantal dalende banen, in combinatie met een stijgend aantal vacatures, duidt op een mismatch tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt.

Binnen Flevoland valt op dat met name in de bouw een groot aandeel eenmanszaken actief is. Van de in totaal 3.184 geregistreerde bedrijfsvestigingen in 2015, telden er 2.611 slechts 1 medewerker. Binnen de bekeken sectoren² valt het overgrote aandeel bedrijven binnen het MKB, 99% van het aantal bedrijfsvestigingen heeft minder dan 50 medewerkers. De industrie is de enige sector die grotere werkgevers huisvest binnen de regio. Maar ook binnen deze sector zijn er slechts twee bedrijven met meer van 200 medewerkers actief.³

² In dit geval bouw, groot- en detailhandel (specificatie techniek) en de industrie (bijbehorende SBI-codes 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 33, 41, 42, 43, 45).

³ Deze cijfers zijn afkomstig uit de database met vestigingsgegevens van Provincie Flevoland. Genoemde cijfers hebben betrekking op 2015. Opvallend is dat er in 2005 binnen de techniek nog 6 bedrijven met meer dan 200 medewerkers actief waren in de regio.

2.2 Ontwikkeling in de sector

Er is veel in ontwikkeling binnen de sector. Door de brede definitie en de grote diversiteit aan bedrijven en werkzaamheden is er voor gekozen hieronder alleen de ontwikkelingen te beschrijven die de ondernemers in de interviews en in de werksessies naar voren hebben gebracht.

2.2.1 *Trend 1: toenemende digitalisering van het primaire proces*

Efficiëntie en innovatie zijn belangrijk om te kunnen blijven concurreren op de (internationale) markt. Robotisering, automatisering en digitalisering worden dan ook veel ingezet om te kunnen voldoen aan de huidige eisen van de markt. In de interviews en tijdens de werksessies komt deze trend, en de effecten ervan op gevraagde vaardigheden van medewerkers, veelvuldig aan de orde. ICT gaat een steeds belangrijkere rol spelen in het productieproces. Dit vraagt om aanpassingen in de werkprocessen (bijvoorbeeld het digitaliseren van het in- of verkoopproces). Het zorgt ook voor een verschuiving in het type werkzaamheden. De digitalisering heeft bovendien ook effect op het contact met de klant; dit gaat via andere kanalen en in steeds kortere cycli.

2.2.2 *Trend 2: markt vraagt om meer flexibele dienstverlening en kortere levertijden*

De markt stelt steeds hogere eisen aan ondernemingen. Kortere levertijden en meer flexibiliteit in de dienstverlening zijn nodig om klanten te binden. Dit heeft een groot effect op de interne werkprocessen. Efficiëntie wordt steeds belangrijker. Dit vraagt intern om meer en betere afstemming van processen. Bovendien is er een trend van projecten met een kleinere omvang die sneller uitgevoerd moeten worden. Hierdoor wordt het plannen van werkzaamheden binnen het bedrijf, en daarmee het reguleren van pieken en dalen, ingewikkelder.

2.2.3 *Trend 3: Smart Industry: steeds meer slimme technieken*

Naast een grotere rol binnen de productieprocessen gaan ICT en andere technologie ook een steeds belangrijkere rol spelen binnen de producten zelf. Er vindt een vergaande vermenging van ICT en techniek plaats. Dit vraagt om medewerkers die qua kennis up-to-date zijn.

2.2.4 *Trend 4: meer ketensamenwerking*

Om de hogere eisen van de markt en de snelle technologische ontwikkelingen het hoofd te kunnen bieden is steeds meer samenwerking door de keten heen nodig. Klanten verwachten steeds meer maatwerk, waardoor samenwerking tussen verschillende disciplines, zowel binnen als buiten de eigen organisatie, noodzakelijk is.

2.3 Impact op de Human Capital Agenda Flevoland

Er spelen veel vraagstukken binnen de sector die van invloed zijn op arbeid. Naar aanleiding van de interviews is een aantal veel terugkerende thema's geclusterd die vervolgens in de werksessies met de ondernemers verder zijn uitgediept. Centraal door al deze thema's speelt de vraag hoe ondernemers nieuwe medewerkers met de juiste kwalificaties kunnen vinden én binden. De betrokken ondernemers ervaren momenteel krapte op de arbeidsmarkt en hebben moeite met het invullen van (bepaalde) vacatures. Tijdens de werksessies zijn de onderliggende vraagstukken verder uitgediept. Deze drie vraagstukken worden hieronder besproken; aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt, aantrekkelijk werkgeverschap en imago.

2.3.1 Aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt

Door de snelle technologische ontwikkelingen verandert de inhoud van het werkt snel. Machines worden groter en complexer, net als de bijbehorende software. Het wordt steeds belangrijker dat iemand ook abstract het proces kan blijven overzien en daarin zelfstandig kan werken. ICT-kennis en -vaardigheden worden steeds belangrijker en taken binnen functies veranderen. De verwachting is dat deze trend ook de komende jaren aanhoudt. Daarmee veranderen de gevraagde vaardigheden van zowel nieuwe als zittende medewerkers.

Tijdens de werksessies kwam naar boven dat ondernemers behoefte hebben aan een betere aansluiting tussen hun vraag en het aanbod vanuit het onderwijs. Wat deze betere aansluiting precies inhoudt, is echter nog niet geheel duidelijk. Om te komen tot een meer structurele samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven dient een aantal stappen te worden ondernomen:

- › *helder krijgen aan welke kennis en vaardigheden behoefte is door taken en de daarbij benodigde competenties inzichtelijk te maken*
In eerste instantie wordt vaak gewezen naar het onderwijs als oplossing van het probleem. Dit gebeurt echter zonder dat precies helder is wat de nieuwe vraag is, of dit een reële vraag is (zijn gevraagde ICT- en technische competenties wel in 1 persoon te verenigen?) en welke opleiding de beste oplossing kan bieden. Dit laatste komt voornamelijk doordat veelal sectoraal gekeken wordt, terwijl sommige ontwikkelingen sectoroverschrijdend zijn. Deze constatering vraagt van bedrijven om te starten met het goed in kaart brengen van de taken in de verschillende functies en de daarbij benodigde competenties. De uitdaging hierbij is om niet alleen naar de huidige taken te kijken, maar ook naar toekomstige taken als gevolg van bovengenoemde ontwikkelingen;
- › *helder krijgen wie die kennis het beste kan bieden (bestaande opleiding, nieuwe opleiding, opleiding in andere sector, eigen bedrijf)*
Voor kleine bedrijven is het vaak onmogelijk om invloed uit te oefenen op het geboden onderwijsprogramma. Eén van de uitdagingen is om waar mogelijk de vraag van individuele bedrijven aan elkaar te koppelen, zodat meer massa ontstaat als basis voor een structurele samenwerking met onderwijs. Een belangrijke rol lijkt hierbij weggelegd voor brancheorganisaties en bedrijfskringen;
- › *helder krijgen welke initiatieven er allemaal al lopen*
Er zijn al veel initiatieven voor een betere aansluiting tussen onderwijs en de arbeidsmarkt, zowel landelijk als binnen de provincie. Dat zijn er echter zoveel dat ondernemers vaak door de bomen het bos niet meer zien. Het is bovendien niet altijd duidelijk wat de toegevoegde waarde is van de initiatieven, of het de moeite waard is om er aan mee te doen en aan welke behoefte het voldoet;
- › *zoeken naar wegen om vraag en aanbod structureel beter op elkaar af te stemmen*
Samenwerking tussen bedrijven en onderwijs of tussen bedrijven onderling gebeurt op dit moment niet structureel, en is afhankelijk van losse contacten. De uitdaging is te zorgen voor een structurele afstemming tussen bedrijven en onderwijsinstellingen, waarbij geborgd wordt dat een goede vraagarticulatie in de beroepspraktijk plaatsvindt en de uitkomsten een plek krijgen.

betere aansluiting onderwijs en Praktijk

1. Wat is precies het onderwijsaanbod in de regio?
2. Wie moet ik benaderen in de school?
3. Hoe kan ik ervoor zorgen dat de school aanbiedt wat ik nodig heb?
4. Kan de school ook iets bieden voor mijn zittende personeel?
5. Wat kan school en wat kan ik zelf?

regie

centrale aanspreekpunten opleidingsinstellingen



overkoepelend orgaan voor stages & vacatures

scholen up-to-date houden



vakman voor de klas



docentstages docenten houden feeling met werkveld



Vorm



Niet alleen focussen op leerlingen! Ook omscholing!



modules
↓
zittend personeel



MBO ook praktisch maken



Duitse model van "meisterschaft"



onderwijs in de praktijk kenneken



universeeler

Veranderende werkprocessen & koppeling scholen/universiteit

MBO 314 - AD ICT & techniek

Wat Kunnen bedrijven zelf?



bedrijf met eigen opleiding



bijvoorbeeld



ACE



installatiewerk Flevoland



Technieacademie



ervaren kennisoverdracht



jong Best Practica



Bedrijven worden noodgedwongen opleider/opvoeder



Samenwerken met leveranciers - software



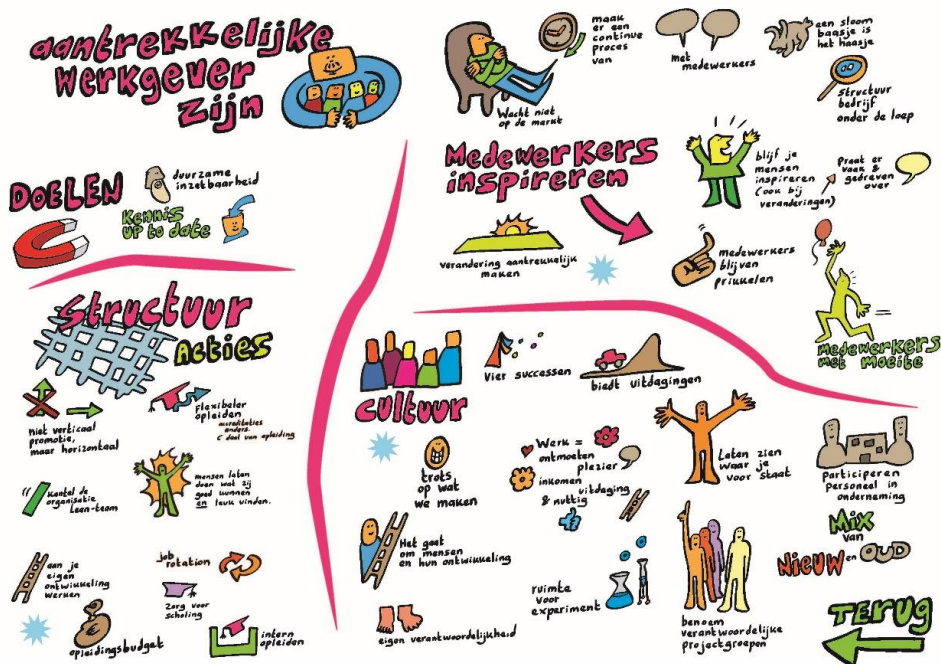
Figuur 2.3 Getekende uitwerking van uitdagingen 'Aansluiting Onderwijs - Arbeidsmarkt' naar aanleiding van werksessie 1

2.3.2 Aantrekkelijke werkgever zijn (én blijven)

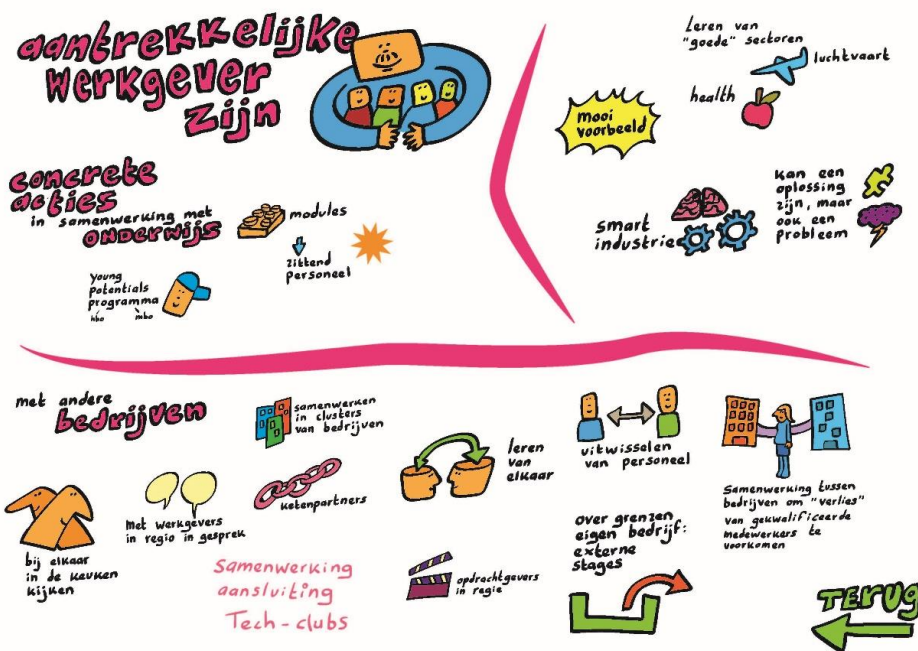
Door de groeiende vraag naar personeel is het ook van belang om talentvolle medewerkers te binden aan het bedrijf. Ondernemers ervaren dat er aan medewerkers 'getrokken wordt' door concurrenten. Bedrijven zoeken naar manieren om hun goed werkgeverschap verder vorm te geven, onder andere door een verder professionalisering van intern HR-beleid. De cultuur en structuur van de organisatie zijn daarin belangrijke pijlers.

De aanwezige ondernemers zijn op zoek naar manieren om hoger opgeleid talent (hbo+) te binden aan het bedrijf en de regio. Ze willen deze doelgroep graag iets extra's bieden om te voorkomen dat ze uitvliegen naar omliggende regio's. Zo organiseert Tolsma bijvoorbeeld een speciaal programma voor haar Young Potentials. Ook andere bedrijven hebben hier interesse in. Windesheim Flevoland speelt hierop in door samen met de Provincie de mogelijkheden voor het opzetten van een talentpool te onderzoeken.

Tegelijkertijd speelt de groeiende behoefte aan flexibiliteit in het arbeidsproces bij de bedrijven een rol. Hoe biedt je als goede werkgever je medewerkers zekerheid als jij als ondernemer behoefte hebt aan flexibiliteit? Samenwerking op het gebied van arbeid, bijvoorbeeld door collegiale in- en uitleen, kan een oplossing bieden. Waar relevant wordt incidenteel wel samengewerkt, bijvoorbeeld voor het opvangen van pieken in het werk of voor het inhuren van specifieke expertise. Dat gebeurt op lokaal niveau, vanuit het eigen netwerk. Er is dan ook interesse om kennis en ervaringen te delen op het terrein van in- en uitleenpools (praktische voorwaarden, hoe werkt dat, wat als iedereen het druk heeft, etc.).



Figuur 2.4a Getekende uitwerking van uitdagingen 'Aantrekkelijke Werkgever zijn' naar aanleiding van werksessie 1



Figuur 2.4b Getekende uitwerking van uitdagingen 'Aantrekkelijke Werkgever zijn' naar aanleiding van werksessie 1

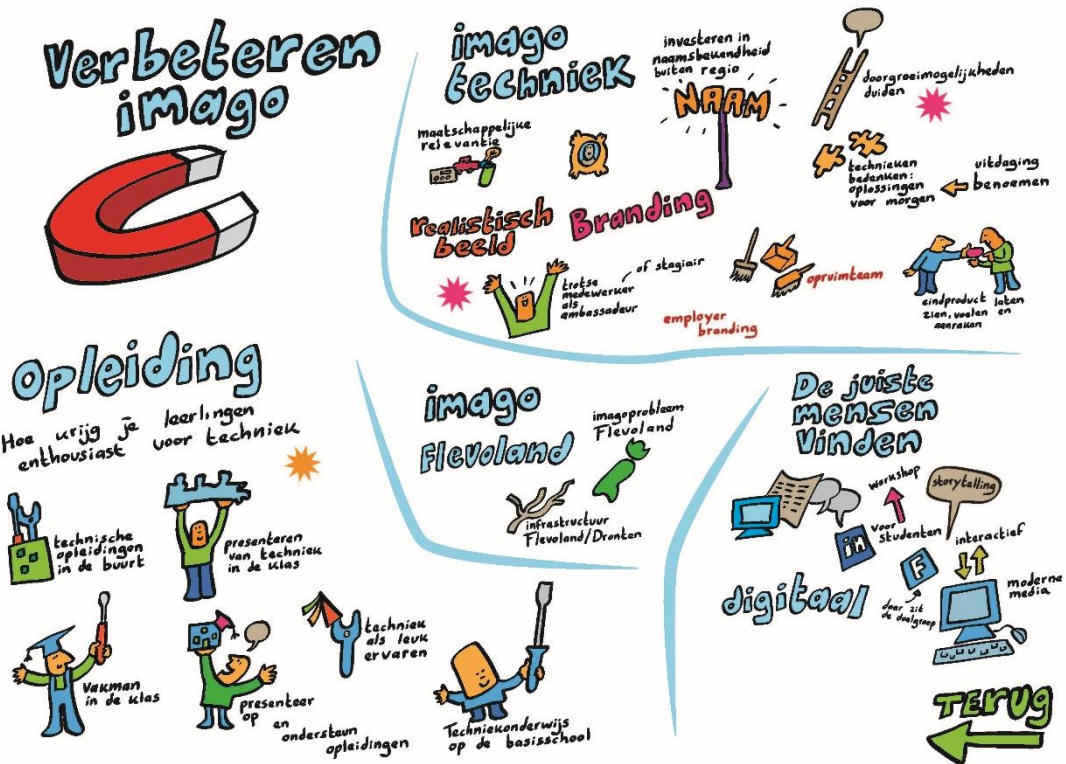
2.3.3 Imago

Op het gebied van imago zijn er volgens de betrokken ondernemers twee aandachtsgebieden. Ten eerste heeft techniek als sector, zeker voor de lagere opleidingsniveaus, een slecht imago. Het staat bekend als werk met 'vieze handen' dat niet goed betaald wordt. Jongeren voelen zich niet aangetrokken tot de sector, waardoor de instroom beperkt is. In combinatie

met de vergrijzing zorgt dit voor groeiende tekorten op de arbeidsmarkt. De betrokken ondernemers zijn het er over eens, dat - om techniek meer in de schijnwerpers te zetten - de diversiteit van de sector beter zichtbaar gemaakt zou moeten worden.

Ten tweede halen veel ondernemers aan dat het imago van de provincie Flevoland als woon- en werkregio slecht is. Dit beperkt de aanwas uit andere regio's, terwijl met name hoger opgeleiden juist uit de regio wegtrekken. Dit heeft volgens de ondernemers onder andere te maken met de bereikbaarheid en huisvesting, maar ook met de (on)zichtbaarheid van technische bedrijven.

Overigens geeft men ook aan dat Flevoland te versnipperd is om 1 imago uit te stralen. Wel kan op lokale schaal worden samengewerkt om het imago te verbeteren en de zichtbaarheid van de sector te vergroten.



Figuur 2.5 Getekende uitwerking van uitdagingen 'Verbeteren imago' naar aanleiding van werksessie 1

2.4 Vervolgacties

Op basis van de 3 werksessies is met ondernemers bekeken op welke uitdagingen voldoende energie zit om gezamenlijk actie te ondernemen. De acties zijn geordend aan de hand van de hierboven beschreven uitdagingen.

2.4.1 Aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt

Actie 1: inzichtelijk maken van de verschillende landelijke, regionale en lokale initiatieven op het terrein van aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt, inclusief de toegevoegde waarde van het initiatief voor bedrijven regio en de mogelijkheid om al dan niet aan te sluiten.

Voorgestelde aanpak

Regieraad Techniek Flevoland (RTF) heeft al een start gemaakt met een inventarisatie van lopende initiatieven. Het is de uitdaging om dit op een structurele wijze te blijven doen en de verschillende initiatieven op een inzichtelijke manier onder de aandacht van de bedrijven in de regio te brengen.

Actie 2: initiëren van een meer structurele samenwerking met het onderwijs (in aansluiting op lopende initiatieven).

Aanvullende vraagarticulatie

Om helder te krijgen hoe vorm te geven aan een betere aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt heeft in een kort aanvullend onderzoek verdere vraagarticulatie plaatsgevonden. Met 15 ondernemers heeft een telefonisch interview plaatsgevonden met als centrale vraag waar hun behoefte zit in de aansluiting tussen onderwijs en bedrijfsleven.

Daaruit zijn de volgende drie uitdagingen naar voren gekomen.

- Betere aansluiting onderwijsprogramma's op behoefte van bedrijven
- Zicht krijgen op scholingsaanbod
- Beter contact met (hbo-)onderwijs

Een uitgebreidere weergave van deze uitdagingen is te vinden in bijlage 2.

Om een eerste stap in de aanpak van deze uitdagingen te zetten is op 10 april bij het MBO college te Lelystad een ontmoetingsmarkt georganiseerd door TNO, het lectoraat Nieuwe Arbeidsverhoudingen van Windesheim Flevoland en de RTF. Tijdens deze bijeenkomst waren zo'n 50 geïnteresseerden aanwezig. Het doel van de middag was om ondernemers en onderwijs te inspireren met goede voorbeelden van binnen én buiten de regio, en om onderwijs en bedrijfsleven actief met elkaar in contact te laten komen,

Naar aanleiding van de belronde en de ontmoetingsmarkt concluderen wij dat:

- ondernemers over het algemeen herkenning vinden bij elkaar in de benoemde uitdagingen. Het bouwen en onderhouden van een goed toegankelijk netwerk in de regio lijkt dan ook van belang om de samenwerking op lange termijn goed vorm te kunnen geven;
- een aantal onderwijsinstellingen en ondernemers hebben elkaar (lokaal) al goed gevonden en werken naar tevredenheid samen;
- een aantal ondernemers vindt met de voor hun relevante vraagstukken nog geen aansluiting bij het bestaande aanbod van het onderwijs uit de regio. Het leren van initiatieven van buiten de regio was met name voor deze ondernemers inspirerend;
- gebruik maken van 'lokale energie' door in de samenwerking te zoeken naar een lokale clustering lijkt logisch. Er is te veel versplintering om één gezamenlijke 'Flevoland Aanpak' te ontwikkelen. Hierbij dient echter wel rekening gehouden te worden met het feit dat mogelijk niet alles lokaal kan worden opgelost. Een continue afweging tussen wat lokaal en wat op andere schaal beter zal gedijen zal nodig zijn.

Voorgestelde aanpak

- De RTF kan een belangrijke rol vervullen in het stimuleren van een goede vraagarticulatie bij het bedrijfsleven, bijvoorbeeld door te hierover te adviseren aan uitvoeringspartijen of een toetsende rol te vervullen bij nieuwe initiatieven. Tevens kan de RTF er op toezien dat verbindingen tussen initiatieven worden gelegd en kennis wordt gedeeld.
- Omdat een lokale clustering het meest voor de hand lijkt te liggen kunnen Bedrijfskringen hier een belangrijke rol in spelen. Bijvoorbeeld door het opzetten van speciale 'techniek

kringen'. Op deze manier kan de energie die bij de betrokken bedrijven is ontstaan om in actie te komen worden vastgehouden en omgezet in uitvoering. Deze kringen kunnen technische ondernemers een netwerkplatform bieden, en vanuit daar ook de samenwerking richting onderwijs vorm geven. Wij raden aan om de afzonderlijke kringen overkoepelend met elkaar te verbinden, om zo ook van elkaar te blijven leren. Eventueel kan er nog een consultatie van de deelnemende bedrijven plaatsvinden (bijvoorbeeld via een web-enquête) om te achterhalen hoe zij vervolgstappen naar aanleiding van de ontmoetingsmarkt het liefst vormgeven.

Actie 3: organiseren van een platform/marktplaats waar bedrijven elkaar kunnen vinden, bijvoorbeeld op het gebied van trainingen voor werknemers uit verschillende bedrijven, waar mogelijk ook docenten uit het beroepsonderwijs bij aan kunnen sluiten.

Voorgestelde aanpak

Behoud van vakmanschap en het op peil houden van skills en vaardigheden bij zittende medewerkers is een belangrijk thema voor bedrijven. Bedrijven doen ook al het nodige zelf op dit gebied. Ondernemers hebben behoefte aan meer inzicht in wat voor trainingen er in de omgeving plaatsvinden. Daarnaast hopen ze een kostenreductie te kunnen realiseren als de trainingskosten gedeeld kunnen worden. Ook bestaat de mogelijkheid voor docenten uit het reguliere onderwijs om aan te haken en zich zo bij te scholen. Op korte termijn kan de behoefte ingevuld worden door een gezamenlijke LinkedIn-groep aan te maken met bedrijven in de regio. Hier kunnen bedrijven zelf informatie en vragen op plaatsen. Het Servicepunt Techniek Flevoland neemt het initiatief voor de LinkedIn-groep, maar kan ook een verdere faciliterende rol spelen. Bijvoorbeeld door het bouwen van een portal op de website van de RTF. Aanbevolen wordt echter om eerst met bedrijven te overleggen wat hun behoefte is. In de werksessies gaven zij aan dat een LinkedIn groep op dit moment voldoet.

2.4.2 *Aantrekkelijke werkgever zijn (én blijven)*

De aanwezige bedrijven gaven aan dat een aantal benoemde acties op het gebied van cultuur en structuur in de organisatie belangrijk is, maar dat dit een lagere prioriteit heeft bij het opstellen van een gemeenschappelijk actieplan. Ondanks dat het altijd beter kan, zijn de bedrijven ieder voor zich op een goede manier bezig. Desondanks zijn er twee acties geformuleerd, waarbij bedrijven van elkaar willen leren.

Actie 4: delen van (bestaande) kennis en informatie op het terrein van collegiaal in- en uitlenen, arbeidspools.

Voorgestelde aanpak

Delen van kennis kan bijvoorbeeld door in een inspiratiesessie waarbij verschillende goede, reeds bestaande voorbeelden van collegiaal in- en uitlenen worden gepresenteerd. De ervaringen van de installatiebranche kunnen in deze bijvoorbeeld als best practice worden gedeeld. TNO en het lectoraat nieuwe arbeidsverhoudingen van Windesheim Flevoland kunnen indien gewenst inhoudelijke verdieping geven aan deze sessie. Doel van de sessie is dat bedrijfskringen en/of branches het onderwerp op basis van deze succesvolle voorbeelden vervolgens zelf verder oppakken.

Er is geen 'natuurlijke' actiehouder vanuit de betrokken bedrijven. Het is daarom aan te bevelen dat de RTF het onderwerp agendeert. Het in voorbereiding zijnde Service Punt Techniek lijkt een logische partner om uitvoeringstaken van dit onderwerp op te pakken.

Actie 5: verkennen van mogelijkheden voor Young Potentials Programma. Organiseren van een bijeenkomst, waarin Tolsma vertelt wat voor programma zij hebben opgezet en besproken kan worden hoe anderen hier ook mee aan de slag zouden kunnen gaan.

Voorgestelde aanpak

Het lectoraat nieuwe arbeidsverhoudingen van Windesheim Flevoland en Tolsma organiseren gezamenlijk een bijeenkomst voor geïnteresseerde ondernemers. Mogelijk kunnen hier ook goede voorbeelden vanuit het AgroFood Cluster gepresenteerd worden. De RTF heeft toegezegd een faciliterende rol bij deze bijeenkomst te willen spelen. De bijeenkomst zal onder andere via mediakanalen van de RTF uitgezet worden.

De uitdaging naar aanleiding van deze acties is om de uitkomsten een structureel karakter te geven. Ook op dit gebied is er een aantal initiatieven in de regio waar aansluiting bij gezocht kan worden. Binnen de programmalijn Human Capital Agenda van het economisch programma van de provincie wordt een talentenpool opgezet. De opzet wordt ontwikkeld samen met verschillende stakeholders, waaronder de (excellente) studenten van Windesheim uit het Honours programma.

2.4.3 *Imago*

Wat betreft imago hebben de ondernemers twee belangrijke aandachtsgebieden geïdentificeerd: het imago van de provincie Flevoland en het imago van de techniek als sector. Hiervoor zijn de volgende acties geformuleerd.

Actie 6: opstellen van een plan van aanpak gericht op zichtbaarheid en bereikbaarheid van techniek in Flevoland (in al haar diversiteit) en/of participatie in landelijke initiatieven.

Voorgestelde aanpak

Wij adviseren RTF om deze actie te agenderen. Het gaat daarbij specifiek om de zichtbaarheid van het lokale bedrijfsleven en de aantrekkelijkheid van de regio als geheel.

Actie 7: organisatie van bedrijfsbezoeken (in samenwerking met onderwijsinstellingen) waarbij individuele bedrijven zich kunnen presenteren aan jongeren in het basisonderwijs en VMBO, zij-instromers en werkzoekenden.

Voorgestelde aanpak

Het imago van de technieksector behoeft verbetering. De Provincie organiseert daarom in 2017 in samenwerking met de diverse gemeentes een conferentie gericht op techniek in het primair onderwijs. Tegelijkertijd wordt echter gesignaleerd dat voorlichtingsdagen op scholen niet heel aantrekkelijk zijn, vaak doordat verouderde technieken gepresenteerd worden. Bedrijven kunnen hier zelf actie op ondernemen door te presenteren welke activiteiten er binnen hun bedrijf allemaal plaatsvinden. Het doel hiervan is het enthousiasmeren van jongeren (in het basisonderwijs en VMBO, zij-instromers en werkzoekenden) voor de technieksector.

Er zijn verschillende manieren om vorm te geven aan deze bedrijfsbezoeken. Een aansprekend voorbeeld voor de aanwezige ondernemers was de manier waarop bedrijfsbezoeken in Zeeland zijn ingestoken. Daar kunnen onderwijsinstellingen zich via een website het gehele jaar door inschrijven op bedrijfsbezoeken. Scholen uit aangesloten gemeentes kunnen daarbij direct de gratis 'TechniekBus' reserveren. Deze bus brengt de leerlingen van school naar het bedrijf en weer terug.

Het lijkt zinvol om een verkenning van de mogelijkheden te doen en te bekijken wat het beste voor de benoemde doelgroepen zou werken. Daarna kan het draagvlak voor de verschillende opties binnen de regio getoetst worden. Aanbevolen wordt de bedrijven hier nauw bij te betrekken maar de organisatie zoveel mogelijk uit handen te nemen. Betrokken bedrijven kunnen/willen individueel namelijk graag invulling geven aan de voorlichting. Er is echter wel behoefte aan een overkoepelend platform wat de regie neemt. Het is daarom aan te bevelen dat RTF het onderwerp agendeert. Voor de daadwerkelijke uitvoering lijkt een partij als SCALA een geschikte partner.

3 Vrijetijdseconomie⁴

3.1 Korte schets van de sector

'Hospitality' of de Nederlandse vertaling 'gastvrijheid' is een breed begrip met uiteenlopende definities. In het kader van de Human Capital Agenda Flevoland wordt de economische definitie van vrijetijdseconomie gehanteerd (Monitor Toerisme en Recreatie Flevoland, 2013): het omvat dagrecreatie en verblijfstoerisme. Dagrecreatie omvat de volgende activiteiten (minimaal 1 uur inclusief reistijd): buitenrecreatie, waterrecreatie en -sport, zelf sporten, bezoek sportwedstrijd, beauty/wellness, bezoek attractie, bezoek evenement, recreatief winkelen, cultuur, uitgaan en verenigingsleven (Monitor Toerisme en Recreatie Flevoland, 2013). Onder verblijfstoerisme verstaan we verblijf van tenminste 1 nacht in hotels en pensions, recreatiewoningen, campings, boot of andere toeristische accommodatie (Monitor Toerisme en Recreatie Flevoland, 2013).

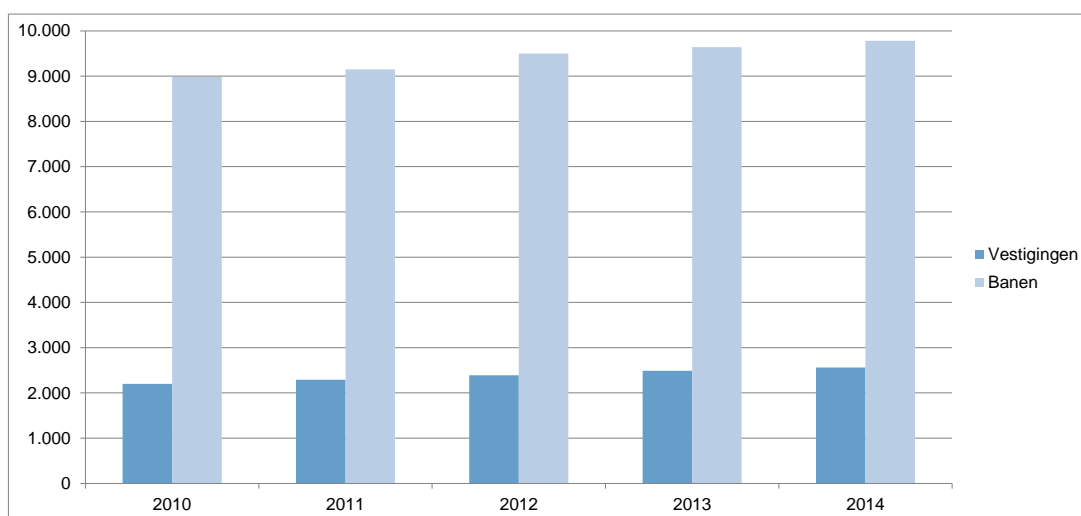
Dagrecreanten brengen binnen de provincie voornamelijk een bezoek aan kleine en middelgrote attracties, doen aan natuurgerichte openluchtrecreatie en/of golf. Ook zijn er relatief veel zakelijke bezoekers, bijvoorbeeld in de vorm van bedrijfsuitjes. Deze groep is goed voor 27% van het totaal aantal dagrecreanten. Waterrecreatie en outdoor/adventure activiteiten zijn populair bij deze groep (Monitor Toerisme en Recreatie Flevoland, 2014). Van de dagrecreanten komt ruim de helft uit Flevoland. De rest van Nederland zorgt voor 44% van de bezoeken. Internationaal dagjestoerisme bedraagt 5%. Deze laatste groep bezoekt voornamelijk kleine en middelgrote attracties. De groep dagrecreanten uit Flevoland onderneemt vooral natuurgerichte activiteiten en outdoor/adventure activiteiten. Batavia Stad en Walibi Holland zijn de grote spelers binnen de provincie op het gebied van dagrecreatie. Zij zijn samen goed voor 3 miljoen bezoeken. Dit is 24% van het totaal aantal bezoeken (Monitor Toerisme en Recreatie Flevoland, 2014).

Het verblijfstoerisme is ook belangrijk voor de regio. Wereldwijd groeit het toerisme: in 2015 met 4,4%. Nederland profiteert als geheel sterk van deze groei. In 2015 groeide het aantal buitenlandse toeristen in Nederland met 8% (NBTC Holland Marketing, 2016; Provincie Flevoland, 2016a).

Ook in Flevoland groeide de sector de afgelopen jaren, door een toename in het aantal overnachtingen in de regio, en een daarbij behorende groei in banen bij verblijfsaccommodaties. Bij verblijfstoerisme zijn de gemeente Zeewolde (met de vestiging van Center Parcs de Eemhof) en Dronten (kampeersector, onder andere Rivieracamping, Molecaten Park Flevostrand) goed voor 80% van de overnachtingen (Monitor Toerisme en Recreatie Flevoland, 2014).

In Flevoland was de gehele recreatiesector in 2015 goed voor 10.185 banen (Vestigingsregister Flevoland, 2016). De bedrijfstakken 'logies-, maaltijd- en drankverstrekking' en 'cultuur, sport en recreatie' waren in april 2015 samen goed voor ongeveer 6% van de werkgelegenheid in Flevoland (Provincie Flevoland, 2016b).

⁴ De verkenning van de sector is gebaseerd op databronnen en 5 gesprekken met bedrijven en 3 gesprekken met intermediairs. Daarbij is gevraagd naar relevante trends, de impact van trends op human capital, kansen en uitdagingen voor human capital, lopende initiatieven en samenwerking met andere stakeholders, inclusief eventuele hindernissen hierbij. Het format voor de interviews was gebaseerd op een door TNO ontwikkelde vragenlijst naar verandering in werk (Van de Ven & Vos, 2016). Daarna zijn er twee werksessies met bedrijven georganiseerd. Tijdens de werksessies zijn de uitdagingen en mogelijke oplossingsrichtingen uitgediept. In bijlage 3 is een overzicht van betrokken bedrijven en overige partners te vinden.



Figuur 3.1 Aantal bedrijfsvestigingen en aantal banen in toerisme en recreatie Flevoland
Bron: LISA, 2015

In de sector als geheel is er sprake van een hoog personeelsverloop. Dit is deels te verklaren door een groot aantal jongeren dat een bijbaan heeft in deze sector. Ongeveer 37% van de landelijke instroom in de sector bestaat uit scholieren en studenten zonder specifieke recreatieve beroepsopleiding of ervaring in de sector (SFRecreatie 2014). Verder wordt veel gewerkt met vrijwilligers, bijvoorbeeld als gids of ter ondersteuning bij evenementen.

Andere oorzaken voor het hoge verloop zijn de hoge deeltijdfactor en het sterk seizoensmatig karakter van het werk. Ook zijn de doorstrommogelijkheden relatief beperkt in de sector. Vooral bij kleine bedrijven is er maar zeer beperkt perspectief op een hogere functie. Naast de hoogte van het salaris is het gebrek aan carrièreperspectief dan ook een reden tot uitstroom van medewerkers (Atrium groep, 2014).

Met het aantrekken van de economie groeit het aantal banen in de recreatie sector. Dat is op zich goed nieuws. Toch brengt het ook de grote uitdaging met zich mee om aan goed gekwalificeerde en duurzaam inzetbare medewerkers te komen. Het aanbod daarvan is op dit moment beperkt (SFRecreatie, 2014). De structuur van de sector maakt het niet gemakkelijker om medewerkers aan te trekken. Onder andere door de seizoensgebonden fluctuaties en het feit dat veel recreatiebedrijven in dunbevolkte buitengebieden zitten zorgt voor grote verschillen in vraag en aanbod op de arbeidsmarkt (SFRecreatie, 2014). Ook voor Flevolandse ondernemers in deze sector is een deel van deze knelpunten herkenbaar. In de paragrafen hieronder komen de regio specifieke knelpunten uitgebreider aan de orde.

3.2 Ontwikkelingen in de sector

Op basis van desk research en de interviews met bedrijven signaleren we de volgende trends in de sector vrijetijdseconomie.

3.2.1 Trend 1: groeiend aantal banen

De groei in de vrijetijdseconomie is ook terug te zien in de groei van de werkgelegenheid. Terwijl de totale werkgelegenheid in Nederland tussen 2010 en 2014 is gekrompen, nam de werkge-

legenheid in de toerimesector - als onderdeel van vrijetijdseconomie - juist toe. Zoals hierboven beschreven is ook binnen de provincie Flevoland de groei van de werkgelegenheid in de sector te zien.

Kenmerkend voor deze werkgelegenheid is de relatief grote deeltijdfactor, onder andere veroorzaakt door de horeca als belangrijke activiteit. Daarnaast is een relatief groot aandeel van de banen seizoensgebonden.

3.2.2 *Trend 2: groeiende vraag naar groen en duurzaam toerisme*

Natuurgerichte recreatie wint aan populariteit, ook in Flevoland (Monitor Toerisme en Recreatie Flevoland, 2013). Binnen Flevoland heeft onder andere de natuurfilm 'De Nieuwe Wildernis' gezorgd voor een stimulans op dit gebied in de regio. Toerisme Flevoland promoot actief de mogelijkheden voor groene recreatie in de provincie. Er is veel ruimte en veel groen, maar er is ook sterke concurrentie van omliggende regio's, zoals de Veluwe. Geïnterviewden geven aan dat de natuur nog beter benut zou kunnen worden om het toerisme van Flevoland te vergroten, bijvoorbeeld door de natuurgebieden beter bereikbaar te maken, door op de natuur gerichte activiteiten aan te bieden, en door overnachtingen aan te bieden in combinatie met de parken.

Ook zien we dat consumenten steeds bewustere keuzes maken over wat ze in hun vrije tijd ondernemen. Duurzaamheid is daarbij een belangrijk thema (Rabobank Cijfers & Trends, jaargang editie 2013 & 2014). In de horeca vertaalt deze trend zich bijvoorbeeld in een focus op duurzaam en gezond eten en drinken.

3.2.3 *Trend 3: groeiende differentiatie in doelgroepen en behoeften*

Als gevolg van allerlei ontwikkelingen ontstaat er een groeiende differentiatie in doelgroepen en behoeften. Zo ontstaat onder invloed van de vergrijzing een groeiende groep 'nieuwerwets gepensioneerden', die financieel draagkrachtig en langer gezond is. Dit is mogelijk een interessante nieuwe doelgroep voor de sector (SFRecreatie, 2014; Rabobank Cijfers & Trends, jaargang editie 2013 & 2014). Ook de groei van eenpersoonshuishoudens en de groeiende deelname van Nederlanders met een andere culturele achtergrond aan recreatieve activiteiten zorgen voor een veranderende vraag in de sector.

Een andere, belangrijke ontwikkeling voor de provincie is het aantrekken van internationaal toerisme. De uitbreiding van luchthaven Lelystad wordt gezien als een belangrijke impuls, maar ook wil Flevoland meeliften op het groeiende aantal internationale toeristen in de Metropool Regio Amsterdam (MRA). Een aantal geïnterviewden geeft aan dat met name internationale klanten hoge eisen stellen aan klantgerichtheid. Deze ontwikkelingen maken dat de sector gedwongen wordt om innoverende producten en diensten voor verschillende doelgroepen aan te bieden (SFRecreatie, 2014).

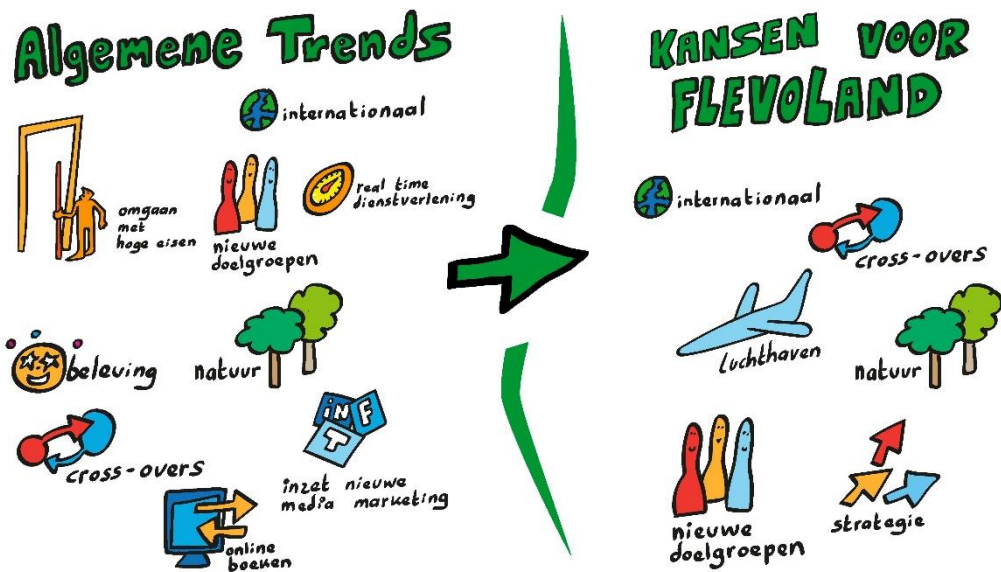
Meer algemeen wordt de trend gesignaleerd dat er een grotere nadruk komt op beleving (SFRecreatie, 2014). Te denken valt dan het aantrekkelijker en interactiever maken van attracties, maar ook aan een dagje shoppen als uitje. Uit de interviews komt naar voren dat ook luxe en exclusiviteit belangrijk zijn. Mensen gaan niet per se meer uit, maar als ze erop uitgaan willen ze dat dit bijzonder is. Er wordt gestreefd naar een zeer hoge kwaliteit van dienstverlening, omdat de klant verwacht dat hij/zij het beter krijgt dan thuis. Klantbeleving en klanttevredenheid komen dus steeds meer centraal te staan in de bedrijfsvoering.

3.2.4 *Trend 4: online dienstverlening*

De consument regelt steeds meer zaken zelf online. Online reserveren en online kaartverkoop zijn tegenwoordig eerder regel dan uitzondering. Deze ontwikkeling heeft impact op het contact met de klant en op de snelheid van processen. Het vraagt om meer interne flexibiliteit en de herinrichting van werkprocessen. De consument verwacht *last minute service* en *real time* dienstverlening, waarbij online en offline informatie goed moeten samen gaan.

Volgens de geïnterviewden wordt flexibiliteit voor consumenten sowieso steeds belangrijker. In plaats van een vaste weekend- of midweekprijs in een vakantiepark willen consumenten steeds vaker per nacht kunnen boeken.

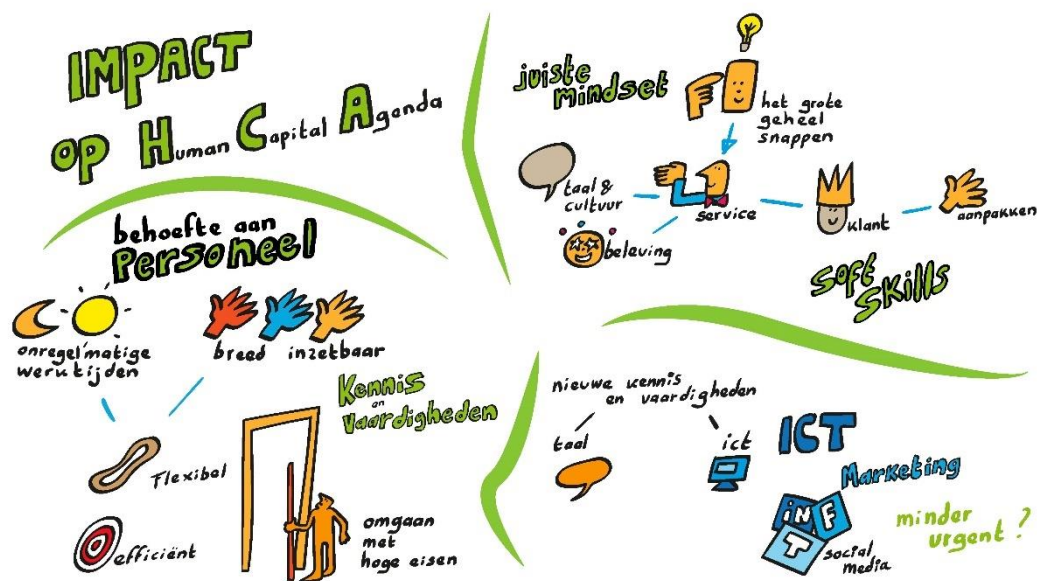
Naast de impact op klantcontact en werkprocessen bieden de technologische ontwikkelingen ook uitdagingen en kansen voor marketing. Geïnterviewden geven aan dat aanwezigheid op social media haast onontkoombaar is: voor bijvoorbeeld het aanbieden van acties, maar ook vanwege naamsbekendheid, zowel bij bezoekers als potentieel personeel. Social media kunnen ook worden ingezet voor het verzamelen van allerlei klantgegevens. Als je goed met de online informatie weet om te gaan, biedt het veel mogelijkheden om je doelgroep beter te leren kennen en gerichte marketingactiviteiten in te zetten.



Figuur 3.2 Weergave van de algemene trends en kansen die dit biedt voor Flevoland

3.3 Impact op de Human Capital Agenda Flevoland

Naar aanleiding van de interviews is er een aantal veel terugkerende thema's geclusterd die vervolgens in twee werksessies met ondernemers verder zijn uitgediept. Centraal door al deze thema's speelt de vraag hoe ondernemers flexibiliteit kunnen combineren met goed werkgeverschap.



Figuur 3.3 Samenvatting Impact op de HCA naar aanleiding van werksessie 1

3.3.1 Krapte op de arbeidsmarkt

De combinatie van hoge uitstroom en een sterke concurrentie met omliggende regio's maakt het volgens de deelnemers aan de sessie lastig om geschikt personeel te vinden. In de strijd om het steeds schaarser wordende personeel hebben bedrijven in Flevoland het extra lastig door de slechte bereikbaarheid van de locaties. Jongeren hebben vaak geen eigen vervoer en het openbaar vervoer is beperkt, zelfs als organisaties zelf busvervoer regelen.

Bovendien zijn er specifieke groepen, zoals technische medewerkers, die de bedrijven moeilijk kunnen werven, omdat ze onder meer minder aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden bieden ten opzichte van andere sectoren. De bedrijven zitten vast aan de cao voor de horeca of de recreatie en die heeft minder aantrekkelijk voorwaarden dan een technische cao, onder meer wat betreft roostertoeslagen. Dit betreft geen grote groep werknemers, maar maakt bepaalde functies wel lastig in te vullen.

Wat volgens de geïnterviewden ook meespeelt in het lastig kunnen vinden van personeel, is een imago probleem van Flevoland als regio. De perceptie is dat de regio geen aantrekkelijke vestigingsplaats is voor nieuwe medewerkers, waardoor deze liever mogelijkheden in aangrenzende regio's zoeken. Bovendien is er weinig onderwijsaanbod dat leidt tot kwalificatie in deze sector. Dit beperkt natuurlijk instroom vanuit het onderwijs.

3.3.2 Flexibiliteit

De grote pieken in drukte en het seizoensgebonden karakter maken dat de bedrijfsvoering zo flexibel mogelijk ingericht moet worden. Hierdoor wordt ook veel flexibiliteit verwacht van het personeel. Door het seizoenskarakter van het werk kunnen de bedrijven hun medewerkers geen duurzame werkgelegenheid bieden. Veel van de activiteiten binnen de regio zijn namelijk gekoppeld aan natuur en water, en liggen in de winter stil. Hierdoor is het voor veel bedrijven niet mogelijk om lange termijn contracten aan te bieden. Dit probleem wordt versterkt doordat de overbruggingsperiode tussen tijdelijke contracten - als gevolg van strengere wet- en regelgeving - langer is geworden. Het gevolg is een nog grotere uitstroom in de flexibele schil. Uit de interviews en werksessies komt naar voren dat ondernemers worstelen met de vraag hoe zij hun flexibiliteit kunnen behouden en hun medewerkers toch meer werkzekerheid kunnen bieden. Sommige ondernemingen bieden meer kleine contracten aan medewerkers, maar dit

is niet echt de oplossing. Andere ondernemers zoeken de samenwerking met andere bedrijven in hun directe omgeving die op andere momenten pieken hebben, maar hier is nog winst te behalen.

3.3.3 *Vraag naar nieuwe vaardigheden van medewerkers*

De toenemende focus op beleving en service vraagt dat medewerkers in grote mate gastvrij en dienstverlenend ingesteld zijn en communicatief vaardig. Het groeiende aandeel internationale toeristen zorgt ervoor dat het spreken van meerdere talen en interculturele vaardigheden een steeds belangrijkere rol gaan spelen.

Daarnaast vragen technologische ontwikkelingen en digitalisering om nieuwe vaardigheden op het gebied van marketing en sales. Voor het bereiken van (potentiële) gasten en het ontwikkelen van nieuwe belevingsconcepten is meer kennis van onder andere social media nodig dan een aantal jaren geleden. Met name voor de kleinere ondernemers lijkt het een uitdaging om deze vaardigheden snel op pijl te hebben.

3.3.4 *Mismatch tussen vraag en aanbod*

Geïnterviewden geven aan dat het aanbod aan nieuwe instroom van net afgestudeerden vaak slecht aansluit bij hun vraag. Loyaliteit, een 'hands on' mentaliteit en inzicht in de werkprocessen op de werkvloer worden vaak genoemd als belangrijke elementen voor een goede dienstverlening. Vaak wordt een ondernemende en dienstverlenende houding gemist.

Bovendien zijn de verwachtingen van de nieuwe instroom vanuit het onderwijs (zowel op mbo- als hbo-niveau) vaak onrealistisch hoog, waardoor deze snel weer teleurgesteld uitstromen. Tegelijkertijd wordt in de werksessies gesignaleerd, dat door standaardisering in de werkprocessen sommige functies op mbo-niveau eigenlijk lagere eisen stellen aan de vaardigheden van medewerkers dan geleerd wordt. Bedrijven lopen er vervolgens tegenaan dat de door hen gehanteerde functies niet aansluiten bij de functieprofielen zoals die vastgelegd zijn in de cao. Zo kwam in de werksessie naar voren dat de functieomschrijving 'kok' niet de lading dekt van waar de ondernemers behoefte aan hebben als ze in de keuken 'voedselbereiders' zoeken die centraal klaargemaakt voedsel opwarmen en opdienen aan de klant. In plaats van medewerkers die specifieke functies kunnen uitvoeren, is er steeds meer behoefte aan medewerkers die bepaalde taken goed kunnen uitvoeren.

3.3.5 *Kansen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt*

De versimpeling van functies biedt mogelijkheden voor het inzetten van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Voorwaarde is wel dat er ondersteuning geboden wordt bij veelvoorkomende problemen bij deze doelgroep, bijvoorbeeld de schuldenproblematiek. In de praktijk blijkt deze groep echter lastig te vinden. De ervaring van de ondernemers in de werksessie is dat samenwerking met het UWV tot nu toe moeizaam verloopt. Ook zou gekeken kunnen worden naar 'van werk naar werk' opties, door samen te werken met andere sectoren.



Figuur 3.4 Samenvatting van de uitdagingen naar aanleiding van werksessie 1

3.4 Vervolgacties

Naar aanleiding van de werksessies zijn de hierboven genoemde uitdagingen te clusteren in twee hoofd uitdagingen:

1. Hoe vinden we de juiste mensen?
2. Hoe behouden we de juiste mensen?

Voor een deel kunnen dezelfde oplossingsrichtingen bijdragen aan het oplossen van deze uitdagingen.

3.4.1 Flexibiliteit in combinatie met duurzame werkgelegenheid

Veel werk in de sector is seizoensgebonden. Ook zijn er veel deeltijdbanen. Door het seizoenskarakter van het werk kunnen de bedrijven hun medewerkers geen duurzame werkgelegenheid bieden. Dit levert een hoog verloop op en ieder jaar is het een puzzel om mensen te vinden. Dit probleem wordt versterkt doordat de overbruggingsperiode tussen tijdelijke contracten - als gevolg van strengere wet- en regelgeving - langer is geworden. Voor de grotere werkgevers zit er een urgent vraagstuk op het organiseren van de flexibiliteit. Ook bij de kleinere werkgevers spelen er vragen op dit gebied. In de werksessies hebben de bedrijven de wens geuit om het vraagstuk verder uit te diepen en waar mogelijk samen te werken bij het opvangen van de flexvraag. Hierbij is het op termijn wellicht ook mogelijk om samen te werken met andere sectoren om medewerkers het hele jaar door werk te kunnen bieden.

Voorgestelde aanpak

Aanbevolen wordt aan om een extra werksessie te organiseren waarin de mogelijkheden voor het gezamenlijk oplossen van het flex-vraagstuk verder worden verkend. Welke mogelijkheden hebben bedrijven intern om flexibiliteit te combineren met meer duurzame werkgelegenheid? Of is er bijvoorbeeld een mogelijkheid tot het opzetten van een pool van werknemers over bedrijfsgrenzen heen, waardoor meer duurzame banen kunnen worden gecreëerd?

Een verkenning van mogelijkheden kan zich onder andere richten op een concretisering van de omvang van het vraagstuk, een verkenning om welke functies/competenties het gaat en hoe de pieken en dalen in de vraag voor deze competenties er precies uitzien.

Mogelijk kan hiervoor ook verbinding worden gezocht met andere sectoren, om gezamenlijk medewerkers het jaar rond werk te kunnen bieden. Belangrijk is dat dit een werksessie is, waarbij inhoudelijk aan de slag gegaan kan worden. Mogelijk kunnen bedrijven voor aanvang van de werksessie via een huiswerkopdracht alvast de benodigde bedrijfsinformatie verzamelen, zodat in de sessie de focus op de inhoud kan zijn.

3.4.2 *Betere aansluiting tussen opleiding en functies*

Voor een aantal functies in de sector (bijvoorbeeld kok) worden lagere eisen gesteld dan leerlingen op scholen leren. Gevolgen zijn dat nieuwe medewerkers gefrustreerd raken en een hoog verloop. De uitdaging hier is om beter in kaart te brengen welke taken er in de functies zitten en wat dit betekent voor de scholing van nieuwe medewerkers. Het in kaart brengen van de taken in de functies helpt ook om beter zicht te krijgen op mogelijkheden voor het maken van combinaties in functies over bedrijven (en wellicht sectoren) heen om het flexibilitetsvraagstuk zoals beschreven in paragraaf 3.4.1 aan te pakken.

Voorgestelde aanpak

Aanbevolen wordt om in samenwerking met de betrokken bedrijven in kaart te brengen voor welke taken er een knelpunt is bij het vinden van personeel en welke competenties er voor deze taken gevraagd worden. Dit is relevante informatie om zicht te krijgen op veranderingen in functies, en om de aansluiting met het onderwijs én met de verwachtingen van medewerkers beter te kunnen maken. Deze informatie kan vervolgens vertaald worden naar 'taken van de toekomst' om inzichtelijk te krijgen aan welke taken er in de toekomst meer behoefte is, en aan welke taken minder.

Aanbevolen wordt om in samenwerking met de betrokken bedrijven in kaart te brengen welke taken en bijbehorende competenties er in welke functies zitten. De uitdaging hierbij is om ook te kijken naar taken die in de toekomst belangrijk zullen worden als gevolg van bovengenoemde ontwikkelingen in de sector. Deze informatie helpt om te komen tot een betere match tussen vraag en aanbod (zie ook § 3.4.3), het verbeteren van de aansluiting met het onderwijs én kansen voor het creëren duurzame werkgelegenheid in de vorm van combinatiebanen.

3.4.3 *Tot stand brengen goede match tussen vraag en aanbod*

Beter inzicht in de taken van de 'versimpelde' functies en de daarbij behorende kennis en vaardigheden maakt het ook mogelijk een betere match tussen vraag en aanbod te realiseren. Door te matchen op taakniveau kan overlap tussen functies beter in kaart gebracht worden en verdwijnen mogelijk sectorale schotten. Ondernemers zien kansen voor het inzetten van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (vaste baan of banen in de sector als springplank), maar ook kansen voor 'van werk naar werk' opties, door samen te werken met andere sectoren. De ervaring van de ondernemers in de werksessie is dat samenwerking met het UWV tot nu toe moeizaam verloopt. Gekeken moet worden hoe deze samenwerking verbeterd kan worden en welke andere opties er zijn om meer mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een kans te geven.

Voorgestelde aanpak

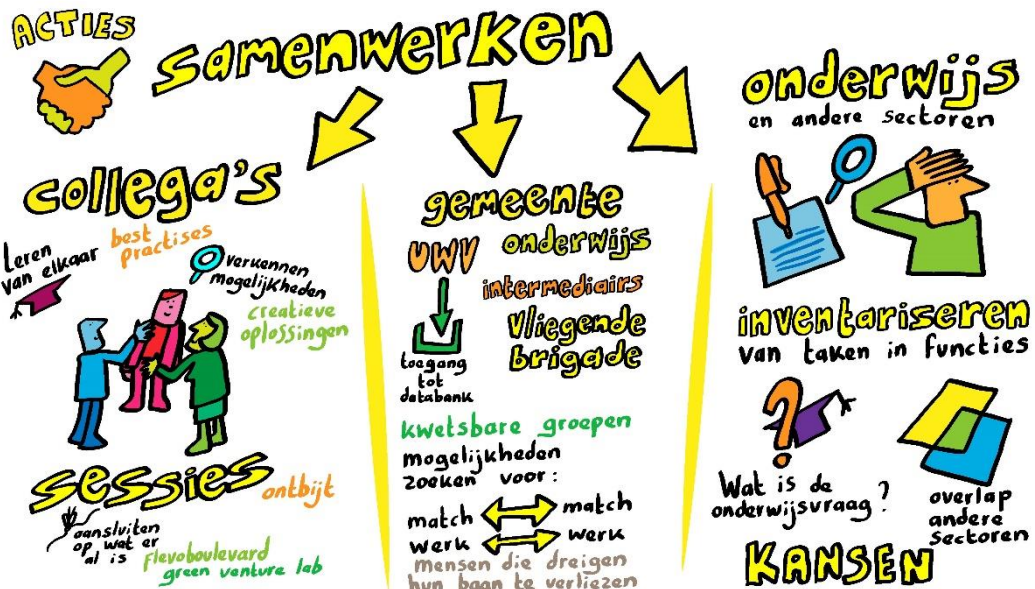
Aanbevolen wordt om, op basis van de inventarisatie die is voorgesteld bij actie in paragraaf 3.4.2., samenwerking te zoeken met gemeentes en UWV om na te gaan in hoeverre er - door op taakniveau te kijken naar gevraagde competenties - meer ruimte ontstaat voor plaatsing van werkzoekenden.

3.4.4 Bereikbaarheid

De bereikbaarheid van de locaties valt buiten de scope van dit rapport. Aangezien het in zowel de interviews als in de werksessies als prangend probleem van de organisaties naar voren kwam, willen we het wel graag benoemen. Het is voor de bedrijven momenteel een grote bottleneck in het aantrekken van nieuwe personeel. Veel medewerkers, met name jongeren, beschikken niet over eigen vervoer. Met openbaar vervoer zijn veel locaties niet of nauwelijks bereikbaar. Een aantal bedrijven regelt zelf (bus)vervoer, maar dit is kostbaar, geldt slechts voor bepaalde gebieden en is eigenlijk nog niet toereikend (met name 's avonds).



Figuur 3.5 Samenvatting van mogelijke oplossingsrichtingen naar aanleiding van werksessie 1



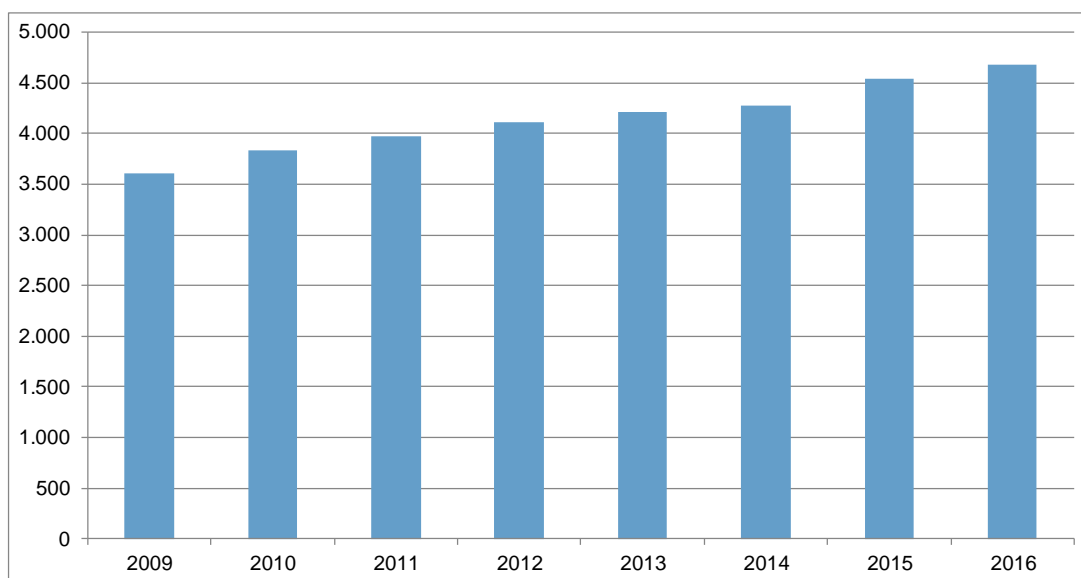
Figuur 3.6 Samenvatting mogelijke acties naar aanleiding van werksessie 1

4 Detailhandel⁵

4.1 Korte schets van de sector

Onder de detailhandel vallen die bedrijven die goederen direct aan de consument verkopen. De geleverde goederen zijn niet in de eigen onderneming vervaardigd. De sector detailhandel is onderverdeeld in voedings- en genotmiddelenwinkels, non-food winkels, tankstations en de handel die niet in winkels plaatsvindt, zoals de markthandel en de handel via internet- en postorderbedrijven (CBS, 2016a). Detailhandel is een belangrijke economische sector in ons land. Er werken in Nederland ruim 775.000 mensen in de detailhandel, waaronder veel jongeren die er hun eerste werkervaring op doen. De detailhandel is dan ook een relatief 'jonge' sector. In Flevoland was in december 2015 56% van de detailhandel medewerkers jonger dan 27 jaar (Biever, 2016).

Winkels vormen samen met horecagelegenheden het hart van de binnensteden en winkelstraten zijn een belangrijke factor voor de aantrekkelijkheid, vitaliteit en leefbaarheid van steden en dorpen. Binnen Flevoland zorgt de detailhandel in 2015 met 18.306 banen voor ruim 10% van de werkgelegenheid (Economie en Arbeidsmarkt 2015-2016, Provincie Flevoland). Ten opzichte van het landelijk gemiddelde is detailhandel daarmee oververtegenwoordigd in de regio. Het aantal netto bedrijfsvestigingen vertoont een stijgende lijn binnen de provincie.



Figuur 4.1 Bedrijfsvestigingen Detailhandel Flevoland 2009-2016, peildatum 1 januari
Bron: Economie en Arbeidsmarkt 2015-2016, Provincie Flevoland

In 2015 ontstonden er bijna 3.200 nieuwe vacatures binnen de detailhandel in Flevoland (Biever, 2016). Deze vacatures vragen met name klantenservice medewerkers, logistieke medewerkers en programmeurs. In de traditionele winkels is juist een banenverlies zichtbaar. De groei komt dan ook voor rekening van de groeiende online-verkopen en retailers die zich op de segmenten wonen en duurzaamheid richten (Biever, 2016).

⁵ Voor de verkenning van deze sector zijn bestaande databronnen geanalyseerd en gesprekken gevoerd met 3 intermediairs. Voor een overzicht van betrokken organisaties, zie bijlage 4.

4.2 Ontwikkelingen in de sector

De detailhandel is sterk afhankelijk van het economische klimaat en het consumentenvertrouwen. Sinds 2014 laat de sector weer groei zien (CBS, 2016b). De groei komt voornamelijk vanuit de voedings- en genotmiddelen winkels. Voor de non-food winkels was er een kleine omzetkrimp. Met de lichte economische verbeteringen wordt ook in 2016 en 2017 een lichte groei in de sector verwacht (ABN AMRO, 2016). Ondanks de positieve economische verwachtingen staat de sector voor een groot aantal uitdagingen (Gianotten, 2012; CBS, 2016b). De volgende trends spelen daarin de hoofdrol.

4.2.1 Trend 1: sterke groei online winkelen

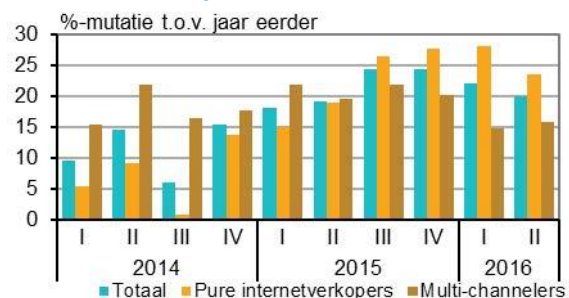
In de afgelopen 2 decennia heeft online winkelen een enorme vlucht genomen. Het is voor consumenten 24 uur per dag mogelijk om informatie te vinden en aankopen te doen. De laatste jaren blijft het aantal postorderbedrijven en webwinkels stijgen (CBS, 2016b). Traditionele winkels in het stadshart maken steeds meer plaats voor webwinkels en bijbehorende distributiecentra buiten de stedelijke gebieden. De banengroei in de detailhandel zit dan ook vooral in functies in de warehouses en de logistiek. De aanwezige ruimte in Flevoland kan een voordeel zijn in faciliteren van groeimogelijkheden voor (nieuwe) ondernemers.

De opkomst van online verkoop en daarbij behorende veranderingen in het bestedingspatroon van consumenten is van grote invloed op de vraag naar fysieke verkooplocaties. Hier is echter weinig rekening mee gehouden door retailers (Detailhandel Nederland, 2015). Terwijl de besteding in fysieke winkels afneemt, blijft het aantal winkels en het totaal winkel oppervlak toenemen (Economie en Arbeidsmarkt 2015-2016, Provincie Flevoland). In Flevoland stond op 1 januari 2016, ondanks een toename van het aantal bedrijfsvestigingen, 12,4% van het winkel vloer oppervlak leeg (Economie en Arbeidsmarkt 2015-2016, provincie Flevoland). Dit roept vraagstukken op rondom de leefbaarheid van steden. De groeiende leegstand maakt de binnensteden onaantrekkelijk.

4.2.2 Trend 2: toenemende integratie tussen webwinkel en fysieke winkel

Het nieuwe online verkooplanschap biedt ook kansen voor fysieke winkellocaties. Cijfers van het CBS laten zien dat ook multi-channel aanbieders, die zowel gebruik maken van fysieke winkellocaties als online verkoopmogelijkheden, de afgelopen jaren te maken hebben met flinke omzetsstijgingen (zie figuur 4.2). Retailers spelen zo in op de wensen van klanten en bieden hun producten via meerdere verkoopkanalen aan. Veel klanten oriënteren zich online, maar willen uiteindelijk het product in het echt zien en in de winkel kopen. Andersom wordt het steeds belangrijker dat klanten in de winkel een mogelijkheid geboden wordt om online te bestellen, bijvoorbeeld door middel van een e-commerce zuil. Ook het online inzichtelijk maken van voorraden of online mogelijkheden voor het plaatsen van productreserveringen worden daarbij steeds belangrijker (ABN AMRO, 2014).

Ook in het vinden en binden van klanten speelt internet een steeds belangrijker rol. Marketing dient aangepast te worden op de nieuwe belevingswereld van consumenten.



Figuur 4.2 Omzetontwikkelingen internetverkoop en multi-channeling
Bron: CBS (2016b)

4.2.3 *Trend 3: toenemend belang van beleving voor consument*

Om naast alle online mogelijkheden mensen naar de winkels te blijven trekken moet de winkelervaring gemakkelijk en spannend zijn (Rigby, 2011). Vernieuwende winkelconcepten zijn nodig om de consument de blijven trekken (Reynolds, 2010). Deze verandering in het retail landschap is onder andere te merken aan de opkomst van outlet centers. Outlet centers zijn meer gericht op het bieden van een dagje uit in een mooie omgeving in combinatie met horeca aanbod. Zo trekt Bataviastad in Flevoland naast veel Nederlandse dagtoeristen ook veel buitenlandse dagtoeristen. We zien hierdoor een cross-over ontstaan tussen de detailhandel en de hospitality sector.

4.3 *Impact op de Human Capital Agenda Flevoland*

Op basis van de hierboven geschetste trends en ontwikkelingen binnen de sector zien we de volgende vraagstukken rondom arbeid ontstaan.

4.3.1 *Kansen voor starters op de arbeidsmarkt*

Hoewel de werkgelegenheid in traditionele winkels krimpt, biedt het online speelveld ruimte voor groei. Deze verschuiving in werkgelegenheid biedt kansen. Dit blijkt ook uit het aantal nieuwe vacatures dat in 2015 is ontstaan binnen de sector.

Aangezien de detailhandel een sector is waarin veel jongeren hun eerste werkervaring opdoen, biedt de groei in het aantal vacatures wellicht ook mogelijkheid om jeugdige werklozen toe te leiden naar werk. Wat hierbij uit gesprekken met belanghebbende als aandachtspunt naar voren komt, is het belang van goede begeleiding die voldoende aandacht schenkt aan de zogenaamde 'soft skills'.

4.3.2 *Vraag naar specifieke kennis en vaardigheden*

Onder invloed van ontwikkelingen in de sector zal er behoefte ontstaan aan nieuwe kennis en vaardigheden:

- › de steeds grotere rol van internet zorgt voor een groeiende behoefte aan medewerkers met ICT-gerelateerde kennis;
- › vaardigheden gerelateerd aan dienstverlening en creativiteit worden steeds belangrijker. Dit door de grotere nadruk op beleving;
- › het aantrekken van internationaal toerisme zorgt voor een toename in de vraag van medewerkers die specifieke talen spreken en cultuur sensitief zijn (Adviestalent, 2015; Giannotti, 2012).

4.3.3 *Mismatch tussen vraag en aanbod*

Geïnterviewden geven aan dat het in de detailhandel momenteel moeilijk is om goed personeel te vinden. Er is behoefte aan goede verkopers die praktisch zijn ingesteld. Ze hoeven niet hoogopgeleid te zijn. Gesignaleerd wordt dat sollicitanten vaak een onrealistisch beeld hebben van de detailhandel en te hoge eisen stellen: "...jonge mbo en ook hbo-afgestudeerden willen gelijk richting regiomanager/directeur terwijl (assistent) storemanager al meer dan genoeg vraagt van hun capaciteiten en ervaring."

4.4 Vervolgacties

In deze sector is alleen een eerste verkenning gehouden met intermediaire partijen.⁶ Gebleken is dat er binnen de sector te weinig samenhang is om stakeholders bijeen te brengen voor een vraagarticulatie op het gebied van arbeid. Dit komt onder andere doordat de in de stadsharten aanwezige winkelketens voor een groot deel landelijk geleide grootbedrijven zijn. Omdat HR bij deze organisaties centraal belegd is, is de regionale betrokkenheid gering. Hier zijn dan ook geen vervolgacties voor geformuleerd.

Wel zijn er met de gemeente Lelystad kansen voor samenwerking gesignaleerd rondom (onder andere) de jeugdwerkloosheid in de pilot 'Nieuwe Banen'. Deze pilot bevindt zich momenteel in de opstartfase. In deze pilot werken gemeente Lelystad, Werkbedrijf Lelystad, werkgevers en werkzoekenden samen in het creëren van nieuwe banen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Werk dat werkgevers binnen nu en twee jaar verwachten vormt daarbij de uitgangspunt. TNO en het lectoraat nieuwe arbeidsverhoudingen van Windesheim Flevoland zullen helpen met het vormgeven en bij het (wetenschappelijk) onderbouwen van deze methodiek. Ook stadshart Almere kan mogelijk betrokken worden bij dit project. Hiervoor zijn vervolggesprekken geïnitieerd. Deze initiatieven vallen echter onder de verantwoordelijkheid van de gemeentes en hebben geen expliciete plaats in de economische agenda van de Provincie.

We signaleren twee ontwikkelingen in de sector die een cross-over veroorzaken met andere sectoren. De grotere nadruk op beleving maakt dat sommige retailbedrijven meer op hospitality bedrijven gaan lijken dan op traditionele retailbedrijven. Bedrijven die op het raakvlak van detailhandel en vrijetijdseconomie opereren, zoals bijvoorbeeld Bataviastad, zijn dan ook meegenomen binnen de sector Vrijetijdseconomie.

Ook de ontwikkelingen rondom e-commerce leiden tot een cross-over met de logistiek. Binnen de regio zijn er verschillende partijen actief in de e-commerce. Je kunt deze deelsector bestempelen als een cross-over tussen ICT en Logistiek. Deze bedrijven hebben behoefte aan medewerkers met andere competenties en vaardigheden dan de reguliere detailhandel. Vanuit de Zwolse regio is er in samenspraak met Flevolandse ondernemers een Publieke Private Samenwerking (PPS) gestart om de aansluiting tussen onderwijs-arbeidsmarkt te verbeteren en daarmee de e-commerce bedrijven te laten beschikken over voldoende geschikt personeel. Er wordt door de Provincie bekeken of er een vanuit de PPS-regeling van de provincie Flevoland financiële steun kan worden gegeven aan dit initiatief. De verdere verkenning van de Human Capital vraagstukken bij ondernemers in de e-commerce wordt opgepakt in het kader van de activiteiten binnen de regionale logistieke sector.

⁶ Een overzicht van betrokken partijen is te vinden in bijlage 4.

5 Agrofood⁷

5.1 Korte schets van de sector

Voor de sector Agrofood worden verschillende definities gehanteerd. De brede definitie omvat de gehele keten, inclusief groothandels, distributiebedrijven, consumenten en supermarkten. De smalle definitie omvat alleen de primaire productie en de verwerkende levensmiddelenindustrie. De sector is vooral sterk aanwezig in de Noordoostpolder, gevolgd door Oostelijk Flevoland. De topsector Agrofood is in Flevoland de topsector met de meeste werkgelegenheid: het gaat om meer dan 14.000 banen (www.flevoland.nl/flevoland-in-beeld-en-cijfers). Cijfers van de provincie Flevoland voor de subsector Landbouw, Bosbouw en visserij geven weer dat er in april 2015 5.907 banen waren voor de provincie Flevoland, waarvan 49% in de gemeente Noordoostpolder. Voedselproductie (akkerbouw) is hier slechts een onderdeel van. De sector Landbouw, bosbouw en visserij omvat 4% van alle banen in de provincie Flevoland (Economie en Arbeidsmarkt, 2014-2015 Flevoland). De overgrote meerderheid van de bedrijven in Flevoland richt zich op (een combinatie van) akkerbouw en vollegrondsgroenten. De akkerbouwbedrijven in Flevoland richten zich vooral op aardappelen, granen, suikerbieten en groenten (Van der Horst, 2012). Dit is één van de redenen dat we ons voor de verkenning naar de vraagstukken op het terrein van Human Capital specifiek op deze subsectoren richten (zowel teelt, bewerken en behandelen als verwerking tot product).

5.2 Ontwikkelingen in de sector

Uit de verkenning komen twee voor Flevoland relevante trends naar voren. In de eerste plaats de industrialisering van de agrarische sector en de tweede plaats de trend naar meer aandacht voor bewust, biologische en gezonde voeding of voedselproductie.

5.2.1 *Trend 1: industrialisering van de agrarische sector*

LTO Noord (Van der Horst, 2012) en LEI (Silvis et al., 2009) voorspellen een sterke daling van het aantal bedrijven in de agrosector, terwijl de hoeveelheid landbouwgrond nauwelijks afneemt (Van der Horst, 2012). Deze schaalvergroting die vooral in de akkerbouw te zien is, wordt veroorzaakt door het samenvoegen van bedrijven. Voor starters is het financieel vrijwel onmogelijk om vanuit het niets een bedrijf te starten.

Verder zien we schaalvergroting door het uitbreiden van activiteiten in de keten. In Flevoland gaat de verwerkende industrie daardoor een steeds grotere rol spelen. Voorbeelden van dit soort bedrijven in de regio zijn Vereecken (fruit), Vermeulen (fruit), Flevolof (lof), Flevostar (aardappel) en Waterman (uien): hier komt de groei (deels) doordat de bedrijven naast productie ook verwerkingstaken op zich hebben genomen.

Een aspect dat ook aan schaalvergroting wordt gekoppeld is dat met dezelfde grond steeds meer voedsel geproduceerd kan worden door innovatieve en duurzame voedselsystemen. In het productieproces maar ook in het verwerkingsproces zien we een steeds verdergaande automatisering optreden, bijvoorbeeld de selectie van uien door machines, akkerinspectie met behulp van robots, ICT en drones, en lasergestuurde zaaimachines.

⁷ Voor de verkenning van deze sector hebben we gebruik gemaakt van bestaande documenten en de aanwezige kennis bij verschillende partijen binnen de provincie (brancheorganisaties, kennisinstellingen). We hebben in deze fase niet met bedrijven gesproken, maar hebben we in eerste instantie gebruik gemaakt van bestaande kennis en ecosystemen. In bijlage 5 is een overzicht te vinden van betrokken organisaties.

Specifiek voor Flevoland zien de brancheorganisaties ook kansen voor groei door de ontwikkeling van Flevokust. De haven kan als overslaghaven voor akkerbouwproducten (met name uien) fungeren en kan de agrobiologie veranderen.

Een andere ontwikkeling is de cross-overs tussen geodata en akkerbouw. Het geomatica park biedt kansen om de gegenereerde data toe te passen in de landbouw. Ook zijn er nieuwe ontwikkelingen in het meten van data op het land. Er bestaan al mogelijkheden om op grond van geodata aan te geven wanneer boeren moeten zaaien, oogsten of aan gewasbescherming moeten doen. Ook in Flevoland is een aantal bedrijven actief in het ontwikkelen van deze nieuwe mogelijkheden.

5.2.2 *Trend 2: bewust, biologisch en gezond*

Een andere ontwikkeling in de agrofoodsector is de verschuiving naar duurzame en bewuste voeding (Kennis innovatie agenda 2016-2019; Rijkers, 2015; Silvis et al., 2009; Van der Horst, 2012). Consumenten vinden dagverse producten met een gezond imago steeds belangrijker. Ook in de interviews wordt deze trend bevestigd. In Flevoland is de biologische sector van oudsher sterk vertegenwoordigd (LTO Noord, 2012). Ook in deze tak vinden innovatieve ontwikkelingen plaats, zowel in de teelt als in de gewasbescherming. De biologische sector biedt kansen voor groei. Ook liggen er mogelijkheden voor een link met de circulaire economie als het gaat om het voorkomen van verspilling en het omgaan met reststromen, waardoor in de regio mogelijk nieuwe banen kunnen ontstaan.

Naast een groeiende vraag naar biologische producten is er ook een groeiende belangstelling voor de cross-over tussen agrofood en gezondheid: zoals voor gezondere gewassen. Dit gaat om modificatie van voedsel, maar ook over 3D printen van voedsel. Productinnovaties zijn bijvoorbeeld de Carisma aardappel die langzaam koolhydraten afgeeft of de gekleurde aardappels van HZPC. Daarbij biedt de Floriade mogelijk kansen voor voedselproductie in stedelijke omgeving. Te denken valt aan complexen waar je in meerdere verdiepingen sla teelt en ter plekke verwerkt. Dit begint met gewassen die nu ook worden geteeld, mogelijk efficiënter, maar later misschien ook vervanging van open grond, of nieuwe gewassen.

5.3 *Impact op de Human Capital Agenda Flevoland*

Onder invloed van bovengenoemde trends zien we de volgende verschuivingen optreden in de vraag naar arbeid.

5.3.1 *Meer vraag naar bedrijfsvaardigheden*

Bedrijfsvaardigheden zoals managen, kennis van de markt en samenwerken in de keten worden belangrijker ten opzichte van boerderijvaardigheden. Door de schaalvergroting en de opkomst van big data, automatisering en robotisering zal de traditionele akkerbouwer vervangen worden door een manager die met name verantwoordelijk is voor de inkoop, verkoop en logistiek. Kennis over gewassen, zaaitijd, bemesting, gewasbescherming en dergelijke is nog wel nodig, maar zal steeds vaker worden aangegeven door partijen uit de keten.

5.3.2 *Verschuiving in vraag naar arbeid*

Door automatisering en robotisering en een hogere productiviteit zal er steeds minder vraag naar arbeid in de traditionele banen ontstaan. Op het land zal laaggeschoolde arbeid niet helemaal verdwijnen. De biologische landbouw is wat betreft de onkruidbestrijding arbeidsintensiever dan de gangbare landbouw. Het gaat hier vooral om seizoensgebonden flexibele banen. Uit de gesprekken komen de volgende verschuivingen naar voren:

- › er is een groeiende vraag naar hoger opgeleide operators, programmeurs, storingsmoniteurs, laboratoriummedewerkers en ICT-vakmensen die de machines kunnen bedienen en onderhouden;
- › biologische landbouw vraagt om andere kennis dan de traditionele landbouw;
- › in de keten ontstaan nieuwe banen waarin een combinatie van kennis van data-analyse, ICT en agrofood vereist is.

5.3.3 *Afnemende instroom*

De agrosector heeft een sterk vergrijsd personeelsbestand. Ook is er een dalende instroom vanuit groene onderwijs (vmbo, mbo). Nieuwe instroom is echter vooral nodig vanuit de meer technische hoek (zie hierboven). De duurzaamheidstrend trekt ook nieuwe mensen aan van buiten de sector (zijinstroom).

5.4 *Vervolgacties*

In deze sector heeft alleen een eerste verkenning plaatsgevonden op basis van bestaande documenten en gesprekken met branche- en kennisinstellingen. Hierdoor kunnen we slechts een algemeen beeld van de ontwikkelingen in de sector schetsen en ontbreekt een goed inzicht in de Human Capital vraagstukken.

Voor een betere aansluiting tussen vraag en aanbod is het van groot belang om de vraag van de bedrijven helder te hebben. De volgende stap is dan ook om in gesprek te gaan met de bedrijven om specifieke Human Capital vraagstukken scherper te krijgen. Gezien de trends in de sector en de kansen voor het toepassen van nieuwe technologieën wordt dringend aanbevolen om naast de bekende agrofood partners ook de innovatieve startups te betrekken en aansluiting te zoeken met de techniek en de logistiek. Onderzoek laat zien dat zonder innovatieve nieuwkomers het lastig is om innovatie tot bloei te laten komen.

Een tweede actie is gericht op het versterken van de biologische land- en tuinbouw. De provincie Flevoland voert met de biologische sector gesprekken over het ontsluiten van onderwijsaanbod voor ondernemers in deze sector via Bioacademy en verkent de mogelijkheden tot het vormen van een landelijk kenniscentrum.

Verder wil de provincie een spin-off van de Floriade realiseren en gaat de Aeres Hogeschool nieuwbouw plegen op het Floriadeterrein.

6 Logistiek⁸

6.1 Korte schets van de sector

In één woord kan logistiek omschreven worden als: goederenstroombeheersing. Logistiek gaat om de integrale planning, organisatie, besturing, afwikkeling en controle van materieel en goederen en de daaraan verbonden informatievoorziening, door de gehele keten - van grondstof tot eindproduct bij de gebruiker. In de logistiek zijn verschillende soorten bedrijven actief, zoals verladers, dienstverleners, expediteurs, afhandelaars, transportbedrijven, rederijen en opslagbedrijven. Een analyse van de logistiek kan niet alleen gebaseerd zijn op een sectorale benadering. Veel banen in de groothandel, detailhandel, industrie, bouw en de zorg bestaan voor minder dan de helft van de werktijd uit logistieke werkzaamheden, en staan daarom niet ingeschreven in de sector logistiek.

In totaal zijn er in Nederland bijna 2 miljoen arbeidsplaatsen, waar logistiek een rol speelt. Maar slechts 1/3de daarvan zijn banen in de logistieke sector. De overige banen, die binnen het sectorhuis logistiek gerekend worden zijn banen waar logistiek minder dan 50% van de tijd in beslag neemt, en dus in andere sectoren worden meegeteld als werkgelegenheid.

In Flevoland zijn tussen de 3.700 en 4.000 personen werkzaam in de sector transport en logistiek (Stratagem, 2016). Wordt er gecorrigeerd voor personenvervoer en vervoer per spoor, dan gaat het om 2.000 werkzame personen. Voor Flevoland zijn in het bijzonder vijf segmenten binnen de logistiek relevant (Stratagem, 2016):

1. **agrofood**

Deze subsector is in het bijzonder sterk in noordelijk Flevoland. Het gaat dan om opslag, verwerking, vermarkten en transport van landbouwgoederen. Flevoland heeft voldoende ruimte en infrastructuur om de logistieke activiteiten te accommoderen. Intermodale ontsluiting (weg, spoor, water, lucht) is daarbij een belangrijke kwaliteit. Een groot deel van de logistieke activiteiten in Flevoland staat nu los van de mainports in Nederland en de MRA. De ontwikkeling van Flevokust en de multimodale ontsluiting naar de havens van Rotterdam en Amsterdam zal daar verandering in brengen. Daar profiteert in eerste instantie de agrofood van, maar kan worden uitgebreid naar andere containerstromen en regio's in Scandinavië, Duitsland en Polen. Flevokust biedt dan een verzamelpunt voor de steeds grotere containerschepen die Rotterdam aandoen;

2. **groothandel**

Flevoland heeft een bovengemiddeld grote handelssector, vooral bestaande uit groothandelsbedrijven. Deze sector is met name sterk in noordelijk Flevoland. Deze grotere bedrijven in de groothandel hebben Flevoland als basis gekozen, vooral voor vestiging van distributiecentra, soms in combinatie met assemblage en productie. De meeste groothandel in Flevoland is actief in de export naar Duitsland;

3. **geconditioneerde logistiek**

In Zeewolde en Almere zijn verschillende bedrijven gevestigd die actief gespecialiseerd zijn in geconditioneerde opslag, verwerking en vervoer van bederfelijke producten, veelal voedingsproducten;

4. **e-commerce**

Als gevolg van digitalisering en veranderende consumenteneisen groeit de e-commerce

⁸ Dit hoofdstuk is gebaseerd op de volgende bronnen: een sectorverkenning voor de regio door Stratagem (2016) en een verkenning voor de landelijke Human Capital Tafel Logistiek door TNO (Dhondt & Kraan, 2016; Dhondt et al., 2016).

in heel Nederland hard. Met name Almere kent reeds een aantal belangrijke distributiecentra in dit segment. Flevoland is goed gepositioneerd, omdat e-commerce nieuwe eisen stelt aan de ruimte en de nabijheid van grote concentraties consumenten;

5. **circulaire economie**

Ook retourlogistiek is onderdeel van de logistieke keten: de organisatie en afhandeling van de goederenstroom van het gebruikte product naar afvalverwerking en recycling, en verder. Aan de rand van Flevoland zijn verschillende bedrijven gevestigd, die zich richten op retourstromen in de circulaire economie. Flevokust biedt ook kansen voor importstromen, zoals retourstromen in de circulaire en groothandel, waarvoor ook het bijbehorende bedrijventerrein belangrijk is omdat rond deze inkomende stromen kansen liggen voor Value Added Logistics. Flevoland ligt weliswaar niet op de hoofdtransportassen naar het Ruhrgebied, maar ligt wel aan één van de hoofdvaartroutes naar het noorden en het noordoosten.

6.2 **Ontwikkelingen in de sector**

6.2.1 ***Trend 1: toenemend belang van distributiecentra in de buurt van consumenten***

Logistieke activiteiten concentreerden zich van oudsher in de buurt van grote productiecentra, of in de buurt van grote aantallen gebruikers van de goederen. Hoe dichterbij de productie en/of consumptie hoe meer controle over de stromen, en hoe groter de schaalvoordelen. Sinds kort is daar een nieuwe ontwikkeling bij gekomen: supply chains zijn demand chains geworden. Door de opkomst van e-commerce bepaalt de producent niet langer wanneer goederen worden geproduceerd, maar de eindgebruiker. Bestellingen via internet zijn de transacties die zorgen voor productie, vervoer en assemblage. Hierdoor wordt logistiek in toenemende mate een Consumer to Business (C2B) relatie, in plaats van business to consumer (B2C) of business to business (B2B).

Daarnaast is er landelijk sprake van nieuw beleid ten aanzien van stedelijke distributie. Het beleid rond stedelijke distributie richt zich op de duurzame logistiek in de grote steden. Het gaat daarbij om bundeling van goederenstromen, retourstromen en emissievrij transport. Dit vraagt om innovatieve vormen van distributie waarvoor een fijnmazig netwerk vereist is, maar aan de andere kant ook kritische massa. Dat geldt ook voor de stedelijke distributie. Aflevering en ophalen van goederen, veelal in pakketjes, zullen gebundeld moeten worden om de bereikbaarheid van stedelijke gebieden te behouden, maar ook om e-commerce en stedelijke distributie economisch haalbaar te laten zijn. Distributiecentra in de nabijheid van grote groepen consumenten worden daardoor steeds belangrijker.

Flevoland ligt op afstand wat betreft aansluiting op de mainports. Anders is het met de ligging ten opzichte van de Randstad, waardoor er mogelijkheden liggen om Amsterdam, Utrecht, Amersfoort te bedienen. Zuidelijk Flevoland vormt een goede uitvalsbasis voor logistieke activiteiten in het geconditioneerd voedsel, maar ook voor de snel groeiende e-commerce. Gecombineerd met de nieuwe ontwikkeling van city logistiek (stedelijke distributie) bieden de bedrijventerreinen in zuidelijk Flevoland niet alleen ruimte voor vastgoed, maar ook voor innovatie.

6.2.2 ***Trend 2: de circulaire economie***

De circulaire economie is een nieuw economisch en industrieel systeem dat het hergebruik van producten en grondstoffen nastreeft, natuurlijke hulpbronnen probeert te herstellen en waardevernietiging in het economische systeem minimaliseert. Doelstellingen zijn het tegengaan van uitputting van natuurlijke hulpbronnen, minimaliseren van afval en de uitstoot van

broeikasgassen en gevaarlijke stoffen en een overgang naar hernieuwbare en duurzame energievoorziening. Logistiek speelt een belangrijke rol in de economische randvoorwaarden voor de circulaire economie. Immers voor hergebruik is inzameling essentieel. Met name scheiding van retourstromen bepaalt de waarde van de her te gebruiken producten. In en rondom Flevoland is een aantal bedrijven gespecialiseerd in de retourstromen voor de circulaire economie. Momenteel staan deze bedrijven nog los van elkaar. Sommige bedrijven houden zich alleen bezig met de inzameling, andere met verwerking van de ingezamelde goederen. Het potentieel voor Flevoland ligt in de koppeling van inzameling en verwerking. Flevoland biedt daarvoor de juiste randvoorwaarden, met name wat betreft beroepsbevolking, maar ook omdat Flevokust in feite de infrastructuur biedt voor deze koppeling door middel van haven en achterliggend bedrijventerrein.

6.2.3 *Trend 3: digitalisering*

Er is sprake van een sterke digitalisering, automatisering en robotisering in de logistiek. Dit leidt tot nieuwe generaties distributiecentra, maar ook tot sterke groei in de arbeidsproductiviteit. Met name in distributiecentra en transport neemt de toepassing van ICT sterk toe. Sneller, frequenter en fijnmaziger leveren vraagt om mechanisering van het “order picken”. Vaste en mobiele robots nemen handmatig en routinewerk over van mensen. Twee andere ontwikkelingen die de logistiek in de toekomst kunnen beïnvloeden zijn additive manufacturing (3D printing) en reshoring (productie wordt teruggehaald uit “lage kosten” landen). Voor zowel 3D printing als reshoring zijn de concrete toepassing en ontwikkeling nog onduidelijk en daarmee is de impact op de logistiek nog moeilijk te voorspellen. Onduidelijk is op dit moment wat de stand van automatisering en robotisering is in de Flevolandse distributiecentra.

6.3 Impact op de Human Capital Agenda Flevoland

Bovenstaande trends wijzen op potentiële groei van de bedrijvigheid in de regio. We weten niet in hoeverre dat tot meer werkgelegenheid leidt. Evenmin weten we wat de gevraagde competenties zijn voor werkenden in de sector.

We zullen hier de uitkomsten van een landelijke verkenning in de sector samenvatten (Dhondt & Kraan, 2016). Verschillende databronnen geven andere indicaties voor de ontwikkeling van de werkgelegenheid in de logistiek in Nederland. Op hoofdlijn blijken niettemin de volgende trends in werkgelegenheid naar opleidingsniveau:

- › een sterke krimp van de laag geschoolden, zowel in instroom als in belang in de sector. Deze groep vergrijsst nog sterker dan de overige groepen;
- › het relatieve belang van de middelbaar geschoolden stijgt sterk. Meer dan de helft van de werknemers zal een middelbaar niveau opleidingsniveau hebben. De cijfers laten wel een krimp zien van de instroom;
- › afhankelijk van het databestand stijgt het belang van hoog geschoolden heel sterk of matig;
- › een belangrijke ontwikkeling is ook dat de veroudering en vergrijzing van de populatie in alle bestanden sterk toenemen. Een kwart van de werkgelegenheid zal in 2023 55 jaar of ouder zijn.

Deze ontwikkelingen verschillen wel naar regio. Het globale beeld is dat het geografische cluster Zuid-Holland-Zeeland-Brabant-Limburg op termijn nog steeds een groeiregio lijkt te zijn. De twee andere clusters (waaronder Flevoland-Friesland-Utrecht-Noord-Holland) ervaren vooral binnen de grenzen van de topsector een verdere krimp. Die krimp gaat gepaard met een verschuiving van werkgelegenheid van laag opgeleiden (LO) naar middelbaar opgeleiden (MO) en hoger opgeleiden (HO), maar ook met een verdere vergrijzing van de populatie bij de

LO in de regio Flevoland-Friesland-Utrecht-Noord-Holland. Verschillen tussen regio's hebben onder meer te maken met verschillen in specialisatie van de sector. Indien sprake is van een afname in de werkgelegenheid in de logistiek, lijkt dit met name te komen door een terugval in de markt van goederen of diensten. Op de tweede plaats staat een toename in de productiviteit door organisatorische veranderingen of reorganisatie. Op de derde plaats staat een toename in de productiviteit door technologische innovatie (Dhondt & Kraan, 2016).

Uit het onderzoek van Dhondt en Kraan (2016) blijkt een steeds verdere sterke krimp van de laag geschoolden, zowel in instroom als in belang in de sector. Alleen bij de 'transportberoepen in overige sectoren' zou de instroom voor transportberoepen onder laag geschoolden op peil blijven. Het algemene beeld is dat bij ongewijzigd beleid de instroom van jongeren met een laag opleidingsniveau sterk zal versralen. De cijfers laten een krimp zien van de instroom van middelbaar geschoolden, ondanks het feit dat de behoefte aan middelbaar geschoolden sterk lijkt te stijgen. De instroom van hoog opgeleiden lijkt te stijgen, althans wordt pas zichtbaar in de leeftijdsgroep 25+. Het aantal werkplekken in deze leeftijdsgroep lijkt echter niet te stijgen. Dat zou erop kunnen wijzen dat op termijn een overschot aan hooggeschoolden kan ontstaan. Dat zou op haar beurt kunnen leiden tot verdringing van middelbaar geschoolden.

6.4 Vervolgacties

Op basis van bovenstaande bevindingen is een landelijk ontwikkeltraject met de sector logistiek gestart (Dhondt et al., 2016), bestaande uit focusgroepen en regionale bijeenkomsten. In een slotbijeenkomst is in een brede setting van deelnemers, vertegenwoordigend alle stakeholders in de sector, discussie gevoerd over de centrale knelpunten. Het gaat om de volgende knelpunten:

- › onvoldoende kennis bij zittend personeel om technologie te volgen;
- › onvoldoende doorstroom en doorontwikkeling van personeel;
- › kennisniveau en -overdracht bedreigd (leven lang leren);
- › te beperkte instroom en imago van de sector (carrièreperspectief, voorlichting);
- › onvoldoende innovatiekracht (cultuur, ruimte om fouten te mogen maken);
- › onvoldoende duurzame inzetbaarheid.

Voor Flevoland is het van belang om met bedrijven in gesprek te gaan om na te gaan of de landelijke trends en knelpunten worden herkend. Aanbevolen wordt om daarbij vooral ook de nieuwe subsectoren (e-commerce, circulaire economie) te betrekken. De vraag hier is wat voor werkgelegenheid hier kan ontstaan en hoe dat aansluit bij het aanbod op de arbeidsmarkt. Voor de subsector e-commerce wordt de vraag opgepakt in de Publiek Private Samenwerking (PPS) zoals beschreven in het hoofdstuk Detailhandel (pagina 26 van dit rapport).

7 Samenvatting en conclusies HCA rapport

7.1 Inleiding

De Provincie Flevoland heeft zich tot taak gesteld om een Human Capital Agenda (HCA) te formuleren voor de provincie. Belangrijk uitgangspunt daarbij is het ondersteunen van duurzame economische groei (Provincie Flevoland, 2016c). Een belangrijke voorwaarde voor groei is de beschikbaarheid over het juiste menselijk kapitaal. Voor een goede HCA is het cruciaal dat de belangrijkste vraagstukken in het bedrijfsleven worden opgehaald. Daartoe hebben TNO en het lectoraat nieuwe arbeidsverhoudingen van Windesheim Flevoland dit onderzoek uitgevoerd. Op basis van een eerdere SWOT-analyse voor de Provincie is er voor gekozen om een verkenning uit te voeren in een vijftal voor de regio belangrijke sectoren: techniek, vrijetijdseconomie, detailhandel, agrofood en logistiek. Het verschilt per sector of er uitgebreid met ondernemers in gesprek is gegaan, of dat de vraagstukken zijn opgehaald bij brancheorganisaties of andere secundaire bronnen.

In deze rapportage is per sector verslag gedaan van relevante ontwikkelingen en de impact hiervan op arbeid en de implicaties voor de HCA. In ieder hoofdstuk zijn tevens aanbevelingen gedaan voor vervolg. Hoewel er verschillen zijn tussen de sectoren, is er ook een aantal uitdagingen die we in meerdere sectoren terug zien komen. In dit slothoofdstuk zullen we deze algemene thema's bespreken en ingaan op een tweetal vervolgcities die voor meerdere sectoren en uitdagingen relevant kunnen zijn.

7.2 Gemeenschappelijke uitdagingen

7.2.1 Invloed van technologisch ontwikkelingen

De invloed van nieuwe technologie speelt in alle sectoren. Toenemende automatisering, robotisering en digitalisering zijn voelbaar in alle sectoren. In de sector *Techniek* zien we de invloed van nieuwe technologie op de producten en de productieprocessen, en een vergaande vermenging van ICT en techniek in het dagelijkse werk. Er vindt een verschuiving plaats in het type werkzaamheden, machines worden complexer, net als de bijbehorende software. Dit vraagt om andere competenties van werknemers en - door de snelheid van de veranderingen - om continu up-to-date blijven en een leven lang leren. Ook in de sector *Agrofood* is er sprake van automatisering, digitalisering en robotisering van het productie- en verwerkingsproces. Er is sprake van industrialisering van de agrarische sector, met verschuivingen in de keten. Zo zien we dat er steeds meer verwerking naar de productie toe wordt gehaald. Dit betekent onder meer dat er een groeiende vraag is naar hoger opgeleide operators, programmeurs, storingsmonteurs, maar ook laboratoriummedewerkers. Ook hier is een combinatie nodig van agrofoodkennis met kennis van ICT en data-analyse. In de sector *Logistiek* zien we een sterke toename van de arbeidsproductiviteit als gevolg van nieuwe technologieën. Hierdoor vindt een verschuiving plaats in het gevraagde opleidingsniveau van de werkenden en in de noodzaak bij het zittend personeel om bij te blijven.

Toenemende digitalisering heeft ook invloed op de relatie met de klant. De klant kan steeds meer zelf aan het stuur zitten, waardoor nog meer 'on demand' en op maat moet worden gewerkt. Dit geldt niet alleen voor productiebedrijven. Dit speelt ook een belangrijke rol in de sector Logistiek, met een toename van e-commerce, een groeiende consumentenmarkt en 24-uurs service (de consument bepaalt wanneer hoeveel wordt geproduceerd en vervoerd). Ook voor de *Detailhandel* vormt de verschuiving van traditionele winkels naar online winkelen een uitdaging. Deze verschuiving naar e-commerce vraagt om andere vaardigheden, meer

ICT kennis, maar ook om andere communicatieve en dienstverlenende vaardigheden en ta- lenkennis. En ook in de *Vrijtjidssector* zoeken en boeken klanten steeds meer online, en vragen klanten om meer maatwerk en om last-minute mogelijkheden en flexibiliteit bij het boe- ken. Ook hier heeft dit impact op de werkprocessen en competenties van het personeel.

Over het geheel genomen zien we dat deze ontwikkelingen er voor zorgen dat bedrijven ho- gere eisen stellen ten aanzien van het gevraagde opleidingsniveau, dat er in alle sectoren behoefte is aan mensen die om kunnen gaan met nieuwe technologie en ICT en dat van werk- nemers meer wendbaarheid wordt gevraagd, zowel binnen het werkproces als in het bij kun- nen houden van de veranderingen. Het bijhouden van de kennis en vaardigheden van zittend personeel is daarbij ook van belang. Ook zien we dat door deze ontwikkelingen grenzen tus- sen traditionele sectoren en expertisegebieden vervagen en activiteiten in de keten dichter op elkaar komen te zitten. Zo kan bijvoorbeeld een producent de opslag en vervoer van zijn pro- duct zelf gaan doen, waardoor overlap in taken ontstaat en in de gevraagde mensen.

Graag maken we hierbij de kanttekening dat de term ICT zoals hierboven gebruikt doelt op ICT als *vaardigheid* binnen verschillende functies (en in verschillende sectoren).

De sector ICT (die het *product* ICT vervaardigd) is niet meegenomen als aparte sector in deze rapportage. Er zijn wel aanwijzingen vanuit de verkenning binnen de sector Techniek dat ICT gespecialiseerde bedrijven kampen met problemen rondom een te lage instroom van nieuwe medewerkers. Wij raden dan ook aan om een aparte verkenning uit te voeren, specifiek gericht op de sector ICT.

7.2.2 *Toenemende flexibiliteit bij bedrijven en werkenden*

Ontwikkelingen in technologie gaan snel en bedrijven moeten continu in kunnen spelen op veranderende klantwensen. Dit vraagt een hoge mate van flexibiliteit van bedrijven en van werkenden. Flevoland heeft te maken met sectoren die sterk conjunctuurgevoelig zijn en die - om te kunnen concurreren - moeten voldoen aan hoge markteisen, korte levertijden en meer flexibiliteit in producten (kleinere series) en diensten. Dit geldt in het bijzonder voor de *Techniek*. Maar ook in de 24-uurseconomie van de *Logistiek* en de *Detailhandel* (e-commerce) speelt flexibiliteit een rol. Daarnaast heeft de provincie te maken met sectoren met sterk sei- zoensgebonden karakter. Dat geldt voor de *Agrofood*, maar ook voor de *Vrijtjidssector*, die voor een groot deel gestoeld is op buitenrecreatie. En ook de *Logistiek* heeft in Flevoland een sterke link met de Agrofoodsector, waardoor ook hier seizoenfluctuaties zichtbaar zijn.

De flexibiliteit die van de bedrijven en de werkenden wordt gevraagd varieert wel per sector en is afhankelijk van de aanleiding. In de *Techniek* geven de bedrijven aan dat ze moeite hebben met het vinden van mensen met de juiste kwalificaties om breed inzetbaar te zijn binnen de flexibele werkprocessen. Voor het opvangen van pieken en dalen in het werk heeft men behoefte aan een vaste pool van vakmensen of aan meer collegiale in- en uitleen. De *Agrofood* heeft van oudsher een seizoensgebonden karakter, met veel seizoensarbeid. Door de technologische ontwikkelingen is er wel minder vraag naar laaggeschoolde arbeid op het land, hoewel de toenemende biologische landbouw wel weer arbeidsintensief is en seizoens- gebonden (denk aan onkruidbestrijding). Met name in de *Vrijtjidssector* wordt het seizoens- gebonden karakter door de bedrijven als probleem ervaren. Deze sector kent zeer veel tijde- lijke contracten, waardoor men te kampen heeft met een hoog personeelsverloop en hoge jaarlijkse wervingskosten. Hier formuleren bedrijven de behoefte om de gevraagde flexibiliteit in seizoenen te willen combineren met meer werkzekerheid voor werkenden. Met name sector overstijgende samenwerking is hierbij nodig. Denk aan het creëren van meer duurzame jaar- rond werkgelegenheid door het combineren van banen of aan het bieden van loopbaankansen door doorstroom tussen sectoren. Het is daarvoor wel belangrijk dat er meer zicht is op de

pieken en dalen in het werk en de overeenkomsten in taken en functies over bedrijfsgrenzen heen.

7.2.3 *Betere aansluiting tussen onderwijs en bedrijfsleven*

Om steeds de beschikking te hebben over voldoende en goed geschoolde arbeid is het voor bedrijven belangrijk, dat ook onderwijsinstellingen nauwgezet volgen welke ontwikkelingen zich in de beroepspraktijk afspelen en vervolgens (nieuwe) vakmensen opleiden die toegerust zijn voor de toekomst. Het gaat daarbij om het 'afleveren' van nieuwe vakmensen met de juiste competenties en vaardigheden voor de beroepspraktijk, maar ook met de wendbaarheid om mee te kunnen bewegen met toekomstige veranderingen in het werk. Ook van het zittend personeel wordt immers een leven lang leren en bewegen verwacht.

De aansluiting tussen onderwijs en bedrijfsleven is voor bedrijven belangrijker, naarmate er meer technologische verandering is en naarmate men meer moeite heeft om goede vakmensen te vinden. Dit speelt zeker in de sector *Techniek*. Een meer structurele samenwerking tussen bedrijven en onderwijsinstellingen is gewenst om méér instroom te garanderen. Ook samenwerking tussen bedrijven onderling kan helpen om de krachten te bundelen op het terrein van opleiding en training (gecombineerde klasjes vanuit verschillende MKB-bedrijven). Daarbij is het belangrijk dat bedrijven ook zelf goed kunnen formuleren welke competenties zij in de toekomst nodig hebben. Dat blijkt niet altijd eenvoudig, zeker niet wanneer taken en functies veranderen en er meer sprake is van vermenging van expertisegebieden binnen de bedrijven. Denk aan de toenemende ICT kennis in technische beroepen, of aan kennis van data-analyse in agrarische beroepen. In de *Agrofood* vraagt de verandering in gevraagde competenties om bredere instroom vanuit andere opleidingen dan de agrarische opleidingen. Bovendien is er sprake van een dalende instroom vanuit het groene onderwijs, waardoor een tekort aan goed personeel ontstaat.

Over de hele linie lijken bedrijven steeds hogere eisen te stellen aan de nieuwe instroom. Het is de vraag in hoeverre dit altijd reëel is. Zo zien we bijvoorbeeld de sector *Vrijtijdseconomie*, waar een mismatch lijkt te bestaan tussen de functieprofielen in de cao en de feitelijke functies (kok versus voedselbereider). Ook in de *Detailhandel* wordt een mismatch ervaren tussen de functies voor starters en de verwachtingen van jongeren die willen instromen. Deze mismatch kan tot teleurstelling leiden bij nieuwe medewerkers, die met hogere verwachtingen binnenkomen. Of tot moeilijk vervulbare vacatures, terwijl er mogelijk doelgroepen worden gemist, die wel beschikbaar zijn. Betere samenwerking met onderwijsinstellingen kan de verschillen in verwachtingen zichtbaar maken en zorgen voor een betere match tussen de feitelijke behoeften vanuit de bedrijven en het aanbod vanuit het onderwijs.

7.2.4 *Betere match tussen vraag van bedrijven en de aanwezige beroepsbevolking*

Een hiermee samenhangende uitdaging heeft te maken met het vinden van een goede match tussen de vraag van de bedrijven en de behoeften van de aanwezige beroepsbevolking. Naast een goede match van de nieuwe instroom is het ook van belang deze match op de arbeidsmarkt op lange termijn in stand te houden. Daarom moeten we niet alleen kijken naar instroom van nieuwe medewerkers, maar ook naar het ontwikkelen en behouden van het zittend personeel. Het relevant houden van de kennis en vaardigheden van zittend personeel is belangrijk om te zorgen dat zij mee kunnen blijven komen in ontwikkelingen.

De uitdagingen voor de provincie zijn zowel aan de bovenkant als aan de onderkant van de arbeidsmarkt zichtbaar.

Bedrijven geven aan dat ze moeite hebben met het vinden en binden van talent. Zo wordt in de sector *Techniek*, maar ook in andere sectoren, aangegeven dat men moeite heeft om op de arbeidsmarkt te concurreren met omliggende regio's. Flevoland bestaat vooral uit MKB-

bedrijven, die naar eigen zeggen moeite hebben om voldoende zichtbaar te zijn en aantrekkelijk te zijn voor goed opgeleide vakmensen (mbo en hbo). Aan medewerkers wordt getrokken door concurrenten. Daarboven komt voor de lagere opleidingsniveaus ook het beeld dat potentiële werknemers hebben van de sector (vuile handen). Samen optrekken bij het vergroten van de zichtbaarheid van de diversiteit aan bedrijven bij het onderwijs en de beroepsbevolking en samen optrekken bij een programma voor jonge talenten kan hierbij helpen. In de *Vrijtijdssector* speelt het feit dat ook technische en specialistische functies vallen onder de cao voor deze sector, en men minder aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden kan bieden dan in andere sectoren. Ook het gebrek aan carrièreperspectief maakt het moeilijk om goede mensen aan te trekken. Daarnaast wordt in beide sectoren de aantrekkelijkheid van Flevoland als woon- en werkregio ten opzichte van omliggende regio's ter discussie gesteld en de slechte bereikbaarheid van de bedrijven voor werknemers (en voor stagiairs en afstudeerders). Veel bedrijven zijn alleen met eigen vervoer bereikbaar, terwijl veel van de werknemers in bijvoorbeeld de Vrijtijdssector niet beschikken over eigen vervoer. Door bedrijven in de Vrijtijdssector georganiseerd busvervoer rijdt niet op alle tijden dat werknemers van of naar hun werk moeten (bijvoorbeeld niet in de avonden). Ook hier kunnen bedrijven over sectorgrenzen heen samenwerken.

Het is de vraag in hoeverre er in de provincie sprake is van verdringing van lager opgeleiden door hoger opgeleiden en van minder ruimte voor inclusie van mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt. We zien in een paar sectoren wel ruimte voor het inzetten van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt; door een slimme herverdeling van functies en taken of door het creëren van nieuwe banen. Zo geven werkgevers in de *Detailhandel* en de *Vrijtijdssector* aan dat er in principe ruimte is voor instroom vanuit werkzoekenden. Het gaat om sectoren met veel jonge starters, met voldoende functies die niet zozeer een specifieke opleiding vragen maar om een specifieke houding (klantgerichtheid, dienstverlenend). Echter: in beide sectoren wordt wel kritisch gekeken naar de te hoge verwachtingen die leven bij deze jonge starters, dan wel de niet aanwezige soft skills. Een goede begeleiding van deze instroom wordt daarbij als noodzakelijk gezien.

7.3 Gezamenlijke vervolgacties

Als gemene deler zien we bij de verschillende sectoren veel veranderen in de eisen die gesteld worden aan vakmanschap. Zowel voor nieuwe instroom op de arbeidsmarkt als voor zittend personeel. Een deel van de oplossingen voor deze vraagstukken kan binnen de grenzen van de sector gevonden worden. In de verschillende hoofdstukken van dit rapport worden dan ook per sector specifieke vervolgacties geformuleerd.⁹ Voor een belangrijk deel zullen de oplossingen voor bovenstaande vraagstukken echter over de sectorgrenzen heen moeten ontstaan. Daarbij zien wij vanuit de hierboven beschreven vraagstukken twee belangrijke ontwikkelingslijnen die om aandacht vragen. Aan de ene kant is het van belang dat er meer inzicht komt in de matching van de beroepsbevolking met de juiste taken en/of banen. Hiervoor is inzicht nodig in welke taken en competenties op de arbeidsmarkt nodig zijn, nu en in de toekomst. Daarnaast is het van belang om oog te hebben voor een leven lang leren en bewegen. Een match tussen de persoon en de baan is namelijk niet voor het leven. Zowel voor nieuwe instroom, als voor zittend personeel is het van belang dat men de wendbaarheid heeft om door middel van (nieuwe) kennis en vaardigheden in te kunnen spelen op nieuwe ontwikkelingen en om te kunnen bewegen, juist ook over sectorgrenzen heen. Om dit voor elkaar te krijgen

⁹ Voor die sectoren waar de vraagarticulatie met ondernemers nog niet heeft plaatsgevonden, raden wij als eerste actie sterk aan om in gesprek te gaan met de betrokken ondernemers.

stellen wij twee vervolgacties voor, waar alle sectoren binnen de regio profijt van kunnen hebben:

- › Actie 1. Taken van de toekomst in de regio in kaart brengen;
- › Actie 2. Bouwen aan samenwerking voor wendbaar vakmanschap.

Actie 1. Taken van de toekomst in de regio in kaart brengen

Om tot een betere match te komen tussen wat het bedrijfsleven vraagt en wat de beroepsbevolking of het onderwijs kan bieden is het noodzakelijk goed inzicht te hebben in welke competenties er feitelijk nodig zijn in de bedrijfspraktijk. Daarbij is het belangrijk om niet alleen op het niveau van beroepen te kijken, maar juist ook op het niveau van taken. Grenzen tussen sectoren, beroepen en functies vervagen en als er een goede aansluiting moet worden gevonden met het onderwijs en de aanwezige beroepsbevolking zal meer kennis nodig zijn over de ontwikkeling van taken binnen functies en de gewenste competenties nu en in de toekomst. Het is daarom aan te bevelen om een pilot op te zetten waarbij sector overstijgend taken van de toekomst binnen de regio in kaart worden gebracht.

Een beter inzicht in de taken van de toekomst op regioniveau draagt uiteindelijk bij aan meerdere doelen:

- › *beter onderwijs*: door meer zicht op ontwikkelingen in bedrijfsleven kan het onderwijs beter inspelen op veranderende behoeften. Door op het niveau van taken te kijken is het ook mogelijk om beter inzicht te krijgen in noodzakelijke cross-overs in het onderwijs (denk aan specifieke keuze richtingen in het hbo, of juist aan brede basisopleiding in het mbo);
- › *binden van talent*: door een betere match tussen wat bedrijven bieden en de verwachtingen/wensen van (toekomstig) personeel zal naar verwachting het verloop binnen sectoren minder zijn en kan meer gericht geworven worden onder de potentiële beroepsbevolking. Ook kunnen potentiële doorstroommogelijkheden tussen bedrijven beter in kaart worden gebracht;
- › *ruimte voor inclusie*: beter beeld van de gevraagde competenties per vraag biedt ook de mogelijkheid om na te gaan in hoeverre er taken kunnen worden vastgesteld die ruimte bieden aan burgers met een afstand tot de arbeidsmarkt;
- › *combinatie flexibiliteit en zekerheid*: een combinatie van inzicht in pieken en dalen in het werk en de gevraagde competenties voor de betreffende taken maakt het mogelijk om over bedrijfsgrenzen heen samen te werken om vakmensen aan de sector te binden. Het maakt het ook mogelijk om over sectorgrenzen heen op zoek te gaan naar meer duurzame banen voor seizoensgebonden arbeid.

Om deze taken van de toekomst in kaart te brengen zijn stakeholders vanuit bedrijfsleven en onderwijs nodig. In een eerste pilot kan samen met een aantal stakeholders een aanpak worden vormgegeven die vervolgens kan worden vertaald naar en toegepast door een bredere groep. Gestart zou kunnen worden met een pilot in een beperkte regio (vanuit een bedrijfskring), of in een wat grotere regio vanuit enkele sectoren. De methodiek kan vervolgens uitgerold worden naar andere regio's en sectoren. De opvolging van de uitkomsten van de voorgestelde pilot moeten vervolgens wel ingebed worden in structurele samenwerkingsverbanden om tot structurele verandering te kunnen leiden (zie actie 2).

Actie 2. Bouwen aan samenwerking voor wendbaar vakmanschap

Het oplossen van de hierboven geschetste vraagstukken kunnen ondernemers niet alleen. Belangrijk is dat het niet om eenmalige verkenningen gaat, maar dat er tegelijkertijd wordt gebouwd aan structurele en inspirerende samenwerkingsrelaties tussen bedrijfsleven, onderwijsinstellingen, overheden en kennisinstellingen.

Wat van belang is bij het vormgeven van deze samenwerking is, dat er vanuit ondernemers geen behoefte is aan nieuwe overlegstructuren (of zogenaamde praatclubjes). Er is wel behoefte aan een dedicated team van (oud-)ondernemers die zorgt voor de continuïteit van de beschreven acties. Bedrijven vinden elkaar niet vanzelfsprekend, daar moet actief aan gewerkt worden. Zo'n dedicated team kan helpen bij het uitwerken en uitvoeren van benoemde acties. Ze acteren daarbij als verbinder, als smeerolie tussen verschillende initiatieven en als versneller.

Het vormgeven van deze samenwerking draagt op termijn bij aan de volgende doelen:

- › *wendbaar vakmanschap in de regio*: zowel bij de instroom, als het binden, het ontwikkelen en het laten doorstromen van medewerkers is het belangrijk dat de krachten van de individuele ondernemers gebundeld worden over organisatie en sector grenzen heen;
- › *zichtbaarheid van het lokale bedrijfsleven*: samenwerking leidt tot een platform dat de zichtbaarheid van de regio en van de aantrekkelijke werkgevers binnen deze regio meer op de kaart kan zetten.

De in deze actie voorgestelde samenwerking zou vorm kunnen krijgen in de vorm van een 'Ontwikkelhuis'. Daarin kunnen alle activiteiten rondom het wendbaar krijgen en houden van het vakmanschap in de regio een plek vinden. Dit 'Ontwikkelhuis' borduurt voort op Het Groeihuis, zoals beschreven in de economische agenda van de provincie Flevoland (Provincie Flevoland, 2016c). Het idee van een 'Ontwikkelhuis' biedt de Provincie de mogelijkheid om haar rol al initiatiefnemer en aanjager van samenwerkingsverbanden in praktijk te brengen en bedrijven en onderwijsinstellingen aan elkaar te koppelen. Voor dit 'Ontwikkelhuis' is wel expliciet de samenwerking met deze stakeholders nodig. Het ontwerp van dit 'Ontwikkelhuis' moet dan ook samen met de betrokken stakeholders verder vorm krijgen.

Eerste gedachtenlijnen die in 'Het Ontwikkelhuis' concrete invulling kunnen krijgen, zijn bijvoorbeeld:

- › *instroom*: vergroten aantrekkelijkheid en bereikbaarheid van de regio, experimenten gericht op inspirerende leeromgevingen, organiseren van gemeenschappelijke open dagen op locatie van de bedrijven;
- › *binden*: samenwerken aan een aantrekkelijke regio, vergroten zichtbaarheid bedrijfsleven, opzetten van de talentpool voor het binden van talent aan de regio, organiseren van traineeships over bedrijfsgrenzen heen;
- › *ontwikkelen*: samen optrekken bij het continu ontwikkelen voor zittend personeel, opzetten van een lerend netwerk van bedrijven gericht op aantrekkelijk werkgeverschap;
- › *flexibiliteit*: samenwerking tussen bedrijven bij het opvangen van de gevraagde flexibiliteit, bijvoorbeeld door middel van een in- en uitleenpool, of samenwerking tussen sectoren om seizoenspieken op te vangen;
- › *doorstroom*: realiseren van loopbaanpaden over bedrijfsgrenzen heen door slimme matching en opbouwen van netwerken.

Dit 'Ontwikkelhuis' kan ook dienen als thuisbasis voor de eerder genoemde (oud-)ondernemers die als dedicated team initiatieven aanjagen, opzetten en verbinden.

Referenties

- ABN AMRO (2014). Marketing facts: Cross Channel Retail - update 2014. <http://www.marketingfacts.nl/research/detail/cross-channel-retail-update-2014>, laatst opgeroepen op 12 december 2016.
- ABN AMRO.(2016). *Insights*. Geraadpleegd van <https://insights.abnamro.nl/sector/retail/>, laatst opgeroepen op 10 oktober 2016
- Atriumgroep (2016). *Baan je toekomst*. Geraadpleegd van <http://www.atriumgroep.nl/documents/news-items/01-07-2013-baan-je-toekomst.xml?lang=nl>.
- Biever, J.-P. (2016). *Regio in Beeld 2016: Flevoland*. Amsterdam: UWV.
- CBS (2016a). *Onderverdeling van detailhandel*. Opgehaald van <http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=82893NED&D1=a&D2=a&D3=25-35&HDR=T&STB=G1%2cG2&VW=T>
- CBS. (2016b). *Kwartaalmonitor Detailhandel, tweede kwartaal 2016*. Geraadpleegd van <https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2016/35/kwartaalmonitor-detailhandel-tweede-kwartaal-2016>.
- Dhondt, S., & Kraan, K.O. (2016). *Een cohortperspectief voor de logistieke sector: Wat kan sociale innovatie betekenen?* Leiden: TNO. Vertrouwelijk.
- Dhondt, S., Putnik, K., Van der Torre, W., & Oeij, P. R. A. (2016). *Een regionale netwerkbenadering om sociale innovatie tot in de haarvaten van de logistiek te brengen*. Leiden: TNO. Vertrouwelijk.
- Douma, A., & Iking, S. (2016). *Kansrijke beroepen: Flevoland. Waar is de arbeidsmarkt krap?* [S.I.]: Werkgeversservicepunt Flevoland/UWV Afdeling Arbeidsmarktinformatie en -advies.
- Gianotten, H. (2012). *Human Capital in de retail*. Zoetermeer: Panteia.
- Goudswaard, A., & Van Wijk, E. B. (2015). *Samen op weg naar een gedragen Human Capital Agenda voor de Provincie Flevoland: Management rapportage fase 1*. Leiden: TNO/Windesheim Flevoland.
- Hagens, J., & Van Raalten, R. (2014). *Feiten en cijfers*. Almere: Provincie Flevoland. Opgehaald van Provincie Flevoland.
- IJzerman, S., & Van der Aalst, M. (2015). *Technische en ICT-beroepen: Arbeidsmarktbeschrijving*. Amsterdam: UWV.
- Monitor Toerisme en Recreatie Flevoland (2013). Waalwijk: ZKA Consultants & Planners. Uitgevoerd in opdracht van Toerisme Flevoland en Provincie Flevoland

Monitor Toerisme en Recreatie Flevoland (2014). Waalwijk: ZKA Consultants & Planners. Uitgevoerd in opdracht van Toerisme Flevoland en Provincie Flevoland

NBTC Holland Marketing. (2016). *Toerisme in perspectief*. Den Haag: Afdeling Research, NBTC Holland Marketing.

Provincie Flevoland. (2016a). *Feiten en cijfers*. Opgehaald van <https://www.flevoland.nl/Flevoland-in-beeld-en-cijfers/Feiten-en-cijfers>.

Provincie Flevoland. (2016b). *Economie en Arbeidsmarkt 2015-2016*. Lelystad: Provincie Flevoland.

Provincie Flevoland. (2016c). *Ecosysteem voor ondernemerschap. Economisch Programma*. Lelystad: Provincie Flevoland.

Raad voor Werk en Inkomen. (2011). *Sectorale arbeidsmarktinformatie. Overschotten en tekorten, Kansen en mogelijkheden. Deel B: Sectorbeschrijvingen 1. Land- en tuinbouw*. Den Haag: Raad voor Werk en Inkomen.

Rabobank Cijfers & Trends, jaargang editie 2013 & 2014.

Rigby, D.K. (2011). The Future of Shopping. *Harvard Business Review, December*, 64-75.

Rijkers, F. (2015). *Agrifood - sector prognose. Economisch Bureau Nederland*. Nederland: ANB-AMRO. Opgeroepen op april 19, 2016.

SFRecreatie (2104). *Sectorplan recreatie 2014-2016. Op weg naar een nieuwe arbeidsmarkt. Sectorplan in het kader van de Regeling Cofinanciering sectorplannen*. Geraadpleegd van <http://kikk-recreatie.nl/downloads/>

Silvis, H., De Bont, C., Helming, J., Van Leeuwen, M., Bunte, F., & Van Meijl, J. (2009). *De agrarische sector in Nederland naar 2020; Perspectieven en onzekerheden*. Wageningen: LEI.

Stratagem (2016). *Goederenlogistiek in Flevoland Verkenning en analyse. Rapportage in opdracht van Provincie Flevoland*. [S.l.]: Stratagem.

Provincie Flevoland (2016). *Tabellenboek Economie en Arbeidsmarkt Flevoland 2015-2016*. <https://www.flevoland.nl/Flevoland-in-beeld-en-cijfers/Feiten-en-cijfers/Economie-en-Arbeidsmarkt-Flevoland>

Topsector Agri & Food. (2106). *Kennis innovatie agenda 2016-2019*. Geraadpleegd van <http://www.tki-agrifood.nl/innovatie-agenda>.

Van de Ven, H., & Vos, F. (2016). *Vragenlijst pilot TNO skills*. Leiden: TNO.

Van der Horst, J. (2012). *Visie van LTO Noord op de land- en tuinbouw in Flevoland*. Zwolle: LTO Noord.

Bijlage 1 Techniek: betrokken bedrijven

Bedrijven¹⁰

Alfen BV
AquaDataSystems
Breedveld & Schröder BV
C. Bitter BV
Gicom BV
HMC BV
Larsen Premium Precision Parts
LOKO
MCM Marknesse
Mitsubishi Turbo Chargers Europe
Noordersluis
Olde Rikkert
Orfa Visser BV
Pilgham Audio
Rademaker installatietechniek
Samenwerking Afvalwaterketen Flevoland
Spaces4you
Suplacon BV
Tanis Food Tec
Tolsma-Grisnich
van Meijel
Wouda Installatietechniek BV

Brancheverenigingen

FME
MetaalUnie
Uneto/VNI

Overige partners

Regieraad Techniek Flevoland
Provincie Flevoland
Lectoraat nieuwe arbeidsverhoudingen van Windesheim Flevoland
TNO

¹⁰ Deze bedrijven zijn betrokken geweest bij de interviews en/of werksessies.

Bijlage 2 Overzicht door ondernemers geopperde uitdagingen in het kader van aansluiting onderwijs - arbeidsmarkt

Om helder te krijgen hoe vorm te geven aan een betere aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt heeft in een kort aanvullend onderzoek op de in dit rapport gepresenteerde verkenning verdere vraagarticulatie plaatsgevonden. Met 15 ondernemers heeft een telefonisch interview van 30 minuten plaatsgevonden met als centrale vraag waar hun behoefte zit in de aansluiting tussen onderwijs en bedrijfsleven. Hieronder is een samenvatting weergegeven van de uitdagingen en vragen die ondernemers in die gesprekken benoemd hebben.

› **Betere aansluiting onderwijsprogramma's op behoefte van bedrijven**

Ondernemers geven aan op zoek te zijn naar een betere aansluiting op zowel inhoudelijk niveau, als op het gebied van werknemersvaardigheden. Ook wordt er voor bepaalde opleidingsrichtingen schaarste geconstateerd.

- **Inhoudelijke aansluiting** (mbo- en hbo- niveau)

Ondernemers geven aan dat hen momenteel inzicht ontbreekt in de wijze waarop onderwijsinstellingen keuzes maken voor een lesprogramma. Een aantal ondernemers constateert ook dat er bij leerlingen soms basiskennis ontbreekt omdat er eerst 'nieuwe technieken' aangeleerd worden. Vragen die verschillende malen terugkomen zijn: Hoe maken onderwijsinstellingen keuzes? Hoe bepalen ze welke opleidingen ze aanbieden en wat relevante lesstof is voor een opleiding?

- **Aansluiting in werknemersvaardigheden**

Ondernemers zijn niet altijd tevreden over de werknemersvaardigheden van nieuwe, startende medewerkers. Een vraag die veel gesteld wordt is hoe bedrijven en onderwijs er samen voor kunnen zorgen dat studenten deze vaardigheden opdoen. Zaken die genoemd worden als werknemersvaardigheden zijn onder andere: Op tijd zijn, afspraak=afspraak, proactief en leergierig zijn, en handen uit de mouwen steken op de werkvloer.

- **Schaarste van bepaalde opleidingsrichtingen**

Er wordt schaarste ervaren in bepaalde opleidingen, met name op hbo-niveau. Dit gaat bijvoorbeeld om service technici, technische engineers en calculators. Een aantal opleidingen die voor bedrijven relevante instroom opleveren wordt niet aangeboden in de omgeving Flevoland.

› **Zicht krijgen op scholingsaanbod**

- Ondernemers geven aan graag meer inzicht te willen in vraag en aanbod van het onderwijs. Bijvoorbeeld hoeveel studenten er in bepaalde richtingen zijn, wat de capaciteit is van het onderwijs en hoeveel stageplaatsen er ingevuld kunnen worden.
- Ook geven ondernemers aan inhoudelijk meer zicht te willen op het inhoudelijke aanbod en samenwerkingsmogelijkheden vanuit het onderwijs. Vragen van ondernemers daarbij zijn onder andere: Wat kan ik verwachten van een student van een bepaalde opleiding? Wat kan deze persoon daadwerkelijk? Welke mogelijkheden zijn er om de docenten die er rondlopen meer te betrekken bij het werkveld? Hoe weet ik welke opleiding studenten biedt die aansluiten op mijn stagevraag?

› **Beter contact met (hbo-)onderwijs**

Verschillende ondernemers geven aan dat het vinden van de juiste contactpersonen binnen onderwijsinstellingen lastig is. De vraag 'wie moet ik waarvoor hebben' wordt veel gesteld. In veel gevallen wordt er al langer met het mbo samengewerkt, waardoor daar met vallen en opstaan de juiste contact persoon wel is gevonden. Aangezien de contacten met hbo-instellingen in veel gevallen nieuwer en nog minder hecht zijn, is het voor veel ondernemers nog lastig daar hun weg te vinden. Deze vraag speelt bijvoorbeeld concreet bij het invullen van stageplekken. Wie moet een bedrijf hebben als er een stageopdracht is?

Naar aanleiding van bovenstaande uitdagingen zijn er initiatieven tussen onderwijs en bedrijfsleven benaderd. De initiatieven uit onderstaande tabel zijn uiteindelijk aanwezig geweest op de ontmoetingsmarkt op 10 april 2017.

Naam	Vertegenwoordigd door	Website
CIV-Water (Friesland)	Peet Ferwerda	http://www.civwater.nl/
Doorlopende leerlijn ROC Friese Poort	Ger Dijkstra	
Hybride docent	Luc Dorenbosch	http://www.hybridedocent.nl/
Installatiewerk	Jan van der Linde	http://iwnederland.nl/
ROC Friese Poort - Cinnovate	Maryke Visser Rob Dugour	
Techniek Opleidingen Flevoland	Lammert van Pijkeren	
Techskills monitor	Jurriaan Louman Anninka Gorter	http://www.techskillsmonitor.nl/

Bijlage 3 Vrijtijdseconomie: betrokken bedrijven

Bedrijven¹¹

Aviodrome
Batavia Stad
Centerparcs Eemhof
Hajé
Klimpark Funforest Almere
Vakantiepark Molecaten Flevostrand
Walibi World

Intermediairs

Toerisme Flevoland
Gemeente Lelystad (acquisiteur)
Ondernemers coöperatie Doemere

Overige partners

Provincie Flevoland
Lectoraat nieuwe arbeidsverhoudingen van Windesheim Flevoland
TNO

¹¹ Deze bedrijven zijn betrokken geweest bij de interviews en/of werksessies.

Bijlage 4 Detailhandel: betrokken bedrijven

Bedrijven

Bataviastad

Intermediairs

OndernemingsVereniging Almere Centrum

Ondernemers coöperatie Doemere

Overige partners

Provincie Flevoland

Lectoraat nieuwe arbeidsverhoudingen van Windesheim Flevoland

TNO

Bijlage 5 Agrofood: betrokken bedrijven

Intermediairs

Agro Food Cluster

LTO Noord

Aeres Hogeschool (KC Agrofood en ondernemen)

Aeres Hogeschool (KC Groene en vitale stad)

Overige partners

Provincie Flevoland

Lectoraat nieuwe arbeidsverhoudingen van Windesheim Flevoland

TNO