



Arbeidsmarktverkenning Medical Devices & Logistics

Beyond & Lectoraat Employability

Colofon

Titel: Arbeidsmarktverkenning Medical Devices & Logistics

Relatie: Beyond Medical Devices & Logistics

Contactpersoon: Dhr. Erik Boskamp

Datum: 2016-2017

Versie: 1.3

Status: Definitief

Auteurs: Dr. Jol Stoffers, Erik Canisius Msc. en Anne Kleefstra

Inhoud

1. Aanleiding	6
2. Doelstelling	7
3. Methodologie	8
4. Resultaten	9
5. Conclusie en aanbevelingen	18
6. Bronnen	21
Bijlage 1: Vragenlijst interviews	22
Bijlage 2: Vragenlijst Delphi-interviews	23
Bijlage 3: Resultaten benaderen Delphi-interviews	24
Bijlage 4: Doorlopende leerlijn, spoorboekje voor studenten	25
Bijlage 5: Geïnterviewden	26

Aanleiding

De gunstige geografische ligging van Zuid-Limburg verleidt veel internationale bedrijven ertoe hun distributie vanuit deze regio te organiseren. Een van de grootste uitdagingen voor organisaties is het vinden, binden en boeien van voldoende, goed opgeleide, logistieke medewerkers. Dit wordt enerzijds veroorzaakt door de voortschrijdende ontgroening, vergrijzing en krimp van de Limburgse arbeidsmarkt. Anderzijds kiezen jongeren niet voor logistiek, omdat het werk onaantrekkelijk zou zijn. Een probleem dat bedrijven, kennisinstellingen en overheden gezamenlijk tackelen.

Vorig jaar resulteerde de gezamenlijke aanpak in de oprichting van het Centrum voor Vakmanschap Logistics & Warehousing, dat inmiddels 'Beyond, Academy for Medical Devices & Logistics' heet, een publiek-private samenwerking. Binnen deze samenwerking is het doel te zorgen voor voldoende

de opgeleide en competente medewerkers in een omgeving van schaarste door een krimpende beroepsbevolking, het verbeteren van het imago van de Medtech-sector in de regio, het ontwikkelen en uitvoeren van innovatieve opleidingen in co-makership met de gespecialiseerde logistieke bedrijven en het ontwikkelen van een doorlopend curriculum "logistiek medewerker" (niveau 1 tot en met 4). Programmamanager Erik Boskamp legt uit: "Het probleem zit in de kwantiteit én de kwaliteit. De behoefte aan personeel is nu al groter dan het aanbod."

Bovenstaande ontwikkelingen en doelstellingen hebben er toe geleid dat Beyond Academy for Medical Devices & Logistics aan het lectoraat Employability van Zuyd Hogeschool heeft verzocht een arbeidsmarktverkenning Medical Devices & Logistics uit te voeren voor de regio Zuid-Limburg.

“Het probleem zit in de kwantiteit én de kwaliteit. De behoefte aan personeel is nu al groter dan het aanbod.”

Doelstelling

De doelstelling van de arbeidsmarktverkenning is het in kaart brengen van de arbeidsmarkt voor de sector Medical Devices and Logistics in Zuid-Limburg aan de hand van een drietal onderzoeksvragen, namelijk:

1. Wat betekenen expansie en technologische innovaties in de sector van Medical Devices & Logistics Zuid-Limburg voor het aantal benodigde medewerkers, op verschillende functieniveaus?
2. Wat betekenen de (toekomstige) technologische innovaties in de sector van Medical Devices & Logistics voor de functieprofielen (kwalificaties en competenties)?
3. Welke consequenties heeft dit voor opleidingstrajecten om deze potentiële medewerkers employabel te maken voor de beschikbare banen in de sector Medical Devices & Logistics Zuid-Limburg?

Het onderzoek bestaat uit een inleidend literatuuronderzoek gevolgd door een zestal diepte-interviews met de direct betrokkenen bij het project. Tot slot zijn de verzamelde onderzoeksresultaten getoetst in groepsinterviews aan de hand van de Delphi-methodiek. Het geheel aan onderzoeksresultaten is verzameld in de rapportage Beyond: Arbeidsmarktverkenning Medical Devices & Logistics.



Methodologie

In dit deel van de rapportage wordt verder ingegaan op de methode van onderzoek, de steekproef, de planning en de beperkingen van het onderzoek beschreven. De vragenlijsten zijn bijgevoegd in bijlage 1 en 2.

Methode van onderzoek

De methode van onderzoek is een combinatie van verschillende aanvullende onderzoeksmethodieken. Er is gestart met literatuuronderzoek als verkenning en op basis van het literatuuronderzoek zijn de vragen geformuleerd voor de individuele interviews met experts en betrokkenen in het werkveld. In een

afsluitend groepsinterview aan de hand van de Delphi-methodiek zijn de uitkomsten van de interviews getoetst en gevalideerd (van Dolderen, Stoffers & Kleefstra, 2017). Het onderzoek is kwalitatief van aard en de gegevens zijn verzameld aan de hand van zowel desk- als fieldresearch.

Steekproef

Het onderzoek is uitgevoerd onder experts op het gebied van de arbeidsmarkt in de logistieke sector en betrokkenen bij Beyond. Aan de hand van een doelgerichte steekproef is in de groepen gestreefd naar voldoende mate van diversiteit tussen de panelleden. Er is gesproken met HR-managers, directieleden en werknemers uit het operationele proces van de betrokken bedrijven. Maar ook van de andere betrokken partijen zoals Leeuwenborgh,

is een persoon geïnterviewd. De personen zijn geselecteerd uit het bestaande netwerk van de betrokkenen bij het onderzoek in samenwerking met de programmamanager van Beyond Erik Boskamp. In dit onderzoek is gestreefd in totaal 12 stakeholder die reeds betrokken zijn bij het project te interviewen in de diepte-interviews en in de Delphi-ronde in één ronde 8 nog niet betrokken stakeholders te interviewen.

Beperkingen van het onderzoek

Betrouwbaarheid wordt gedefinieerd als de mate waarin metingen onafhankelijk zijn van het toeval (Baarda, de Goede & Teunissen, 2009). Bij de verzameling van kwalitatieve data middels een interview is er altijd een bepaalde mate van subjectiviteit aanwezig. Door de interviews met twee personen af te nemen en de interviews op te nemen, is de subjectiviteit zo veel mogelijk beperkt. Daarnaast speelt ook de mate van sociaal wenselijke antwoorden een rol bij het groepsinterview. Door voor het gesprek het doel van het onderzoek duidelijk kenbaar te maken en door een kleine groep te interviewen, is getracht de sociaal wenselijke antwoorden te beperken en het gevoel van veiligheid te versterken.

Validiteit heeft betrekking op de juistheid van de onderzoeksbevindingen (Baarda, et al., 2009). Door het concept-rapport na te laten lezen en open te stellen voor feedback is een onjuiste interpretatie zoveel mogelijk beperkt. Daarnaast is er een representatieve en diverse groep deskundigen uit het werkveld benaderd.

Generaliseerbaarheid betekent dat de resultaten ook goed van toepassing zijn op andere onderzoekssituaties (Saunders, Lewis & Thornhill, 2011). De verwachting is, dat de methode van het onderzoek ook voor andere sectoren te herhalen is, de uitkomsten van dit onderzoek zijn echter alleen toe te passen op de sector logistiek en medtech.

Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek teruggekoppeld, te beginnen met de resultaten van het literatuuronderzoek. Daarna worden de resultaten van de diepte-interviews besproken, waarna er aandacht zal worden geschonken aan de resultaten van de Delphi-interviews.

Literatuuronderzoek

In het literatuuronderzoek is gezocht naar de hoeveelheid kennis die reeds beschikbaar is wat betreft het benodigd aantal medewerkers op verschillende functieniveaus in de sector medical devices and logistics. Daarnaast is in de literatuur gekeken naar het effect van technologische innovaties op de competenties en kwalificaties voor verschillende functieprofielen en de consequenties daarvan op opleidingstrajecten.

Limburg heeft een evidente positie in Nederland als logistieke hotspot, de logistiek is door de Nederlandse overheid gekenmerkt als topsector (Coalitieakkoord Provincie Limburg, 2015). Een passend arbeidsmarktbeleid om de logistieke sector als speerpunt van de Limburgse economie verder te stimuleren is essentieel voor handhaving en versterking van de logistieke hotspot Limburg. Dit arbeidsmarktbeleid dient zich niet alleen te richten op het stimuleren van activiteiten in de traditionele sector “Vervoer en Opslag”, maar juist ook op de aanpalende sectoren met functionele logistieke activiteiten (UWV, 2014).

Zowel voor wat arbeidsvolume al toegevoegde waarde betreft, neemt de logistieke sector landelijk een prominente plaats in, zo bedraagt het arbeidsvolume bijvoorbeeld ruim 21.000 fte. Binnen de logistiek zijn met name lager (43%) en middelbaar (44%) opgeleiden werkzaam. De logistieke sector vergrijsd en met name door vervangingsvraag wordt in de logistieke sector een personeelstekort verwacht van 4% (Provincie Limburg, 2013). Met absolute aantallen arbeidsplaatsen is Zuid-Limburg de belangrijkste logistieke regio van Nederland. Voor de economie van Zuid-Limburg is passend beleid dat inspeelt op de logistieke werkgelegenheid, die direct verbonden

is met aanpalende sectoren, van groot belang (Buck Consultants International, 2014).

De sector heeft grote ambities, die een uitbreidingsvraag zal creëren. Het tekort aan arbeidskrachten wordt voornamelijk verwacht in de lagere functieniveaus. Op alle functieniveaus dient echter een kwaliteitsslag te worden gemaakt met het oog op de ambities van de sector, namelijk naast het distribueren en opslaan van goederen, waarde toevoegen door aanvullende diensten en services te bieden. Dit vergt nieuwe en andere competenties van zittend en nieuw personeel (Stoffers, 2017).

Inmiddels wordt samen met VMBO, VO en ROC's gewerkt aan een doorlopende leerlijn logistiek. Uitgangspunt is dat er een drempelloze overstap mogelijk is in de hele beroepskolom en dat het onderwijs aansluit bij de behoeften van het regionale bedrijfsleven, zoals kwaliteitsverbetering van het zittend personeel, zowel vakinhoudelijk als qua competenties (Provincie Limburg, 2013).

De wereld van de medical devices and logistics is weliswaar een grote maar nog relatief onbekende arbeidsmarktsector en voor velen nog onbekend terrein. De context van de distributiecentra in de sector medical devices and logistics is relatief complex en vraagt kwalitatief goed opgeleid personeel (Provincie Limburg, 2016). Werkgevers stellen steeds hogere kwalificatie-eisen, kansen voor lageropgeleiden zijn daardoor beperkt. Hogere kwalificatie-eisen hebben betrekking op technische competenties, talenkennis en sociale vaardigheden. Dit betekent dat er behoefte is aan beter opgeleide schoolverlaters, met name vanuit de hogere mbo-niveaus (UWV, 2014).

Op het mbo zijn vier niveaus in de logistieke opleiding te onderscheiden, namelijk 1) assistent logistiek medewerker, 2) logistiek medewerker, 3) logistiek teamleider en 4) logistiek supervisor. Generieke competenties voor logistiek medewerker en logistiek teamleider zijn: samenwerken en overleggen, kwaliteit leveren, vakdeskundigheid toepassen, formuleren en rapporteren en instructies en procedures opvolgen. Een specifieke competentie, die in de opleiding voor logistiek medewerker, oftewel mbo niveau twee, wordt aangeleerd, betreft het kiezen van materialen en middelen. Specifieke competenties voor niveau 3, logistiek teamleider zijn beslissen en activiteiten initiëren,

Diepte-interviews

In de diepte-interviews zijn verschillende onderwerpen naar voren gekomen waar in dit deel van het rapport verder op in wordt gegaan. De interviewvragen zijn terug te vinden in bijlage één.

Arbeidsmarkt

Ten eerste een overzicht van de arbeidsmarkt en de sector. In de interviews zijn drie observaties naar voren gekomen van de arbeidsmarkt, namelijk dat trends en ontwikkelingen onvoorspelbaar zijn, dat de markt aantrekt en dat initiatieven en organisaties zich steeds meer verbinden.

De arbeidsmarkt trekt aan, in Zuid-Limburg groeit de markt met 7 procent, in Venlo met 20 procent en in Eindhoven zelfs met 23/24 procent. De grote verschillen zijn te verklaren door de concentraties van bedrijven in de regio's, het vestigingsklimaat en de faciliteiten die de regio's bieden, zoals een treinspoor. Ook verbinden steeds meer initiatieven zich en worden er samenwerkingsverbanden gestart zoals Beyond en is er ook bereidheid en een breed gedragen visie om te starten met samenwerkingsverbanden. Dit verbetert de positie van Zuid-Limburg als vestigingsplaats.

De arbeidsmarkt toont echter ook een aantal uitdagingen. Zo is er al jaren een mismatch op de arbeidsmarkt. De regio Heerlen heeft 12/13 procent werkloosheid, echter is niet iedere werkloze geschikt om aan de slag te gaan in de sector medical devices and logistics. Daarnaast zijn de uitbreidings- en vervangingsvraag in een turbulente markt als de medical devices and logistics lastig in te schatten. Op dit moment is vervangingsvraag nog een minder relevant onderwerp, maar in de komende 10-15 jaar zal dit in de organisaties een rol gaan spelen vanwege de

plannen en organiseren, omgaan met verandering, aanpassingsvermogen, met druk en tegenslag omgaan, aansturen en begeleiden, analyseren en ethisch en integer handelen (UWV, 2014).

Ketenbenadering wordt belangrijker in de sector medical devices and logistics, hierdoor moeten leerlingen en docenten de hele keten beter in beeld hebben en breder opgeleid worden (Stoffers & Roos, 2015). Daarnaast moeten werknemers langer doorwerken en duurzaam inzetbaar zijn, hierdoor is er meer aandacht nodig voor een leven lang leren en werkplekleren in de opleiding (MBO Raad, 2015).

verouderende populatie, zeker in de warehouses. Wel is het duidelijk dat organisaties in de sector medical devices and logistics blijven groeien en er sprake is van een aanzienlijke uitbreidingsvraag. Ook andersoortige logistiek in de regio ervaart groei en is actief aan het werven wat voor concurrentie zorgt op het gebied van personeel op een reeds krappe arbeidsmarkt. Bij ongewijzigd beleid zal dit resulteren in een (toekomstig) personeelstekort in de sector.

Op dit moment redden de meeste organisaties het met eigen initiatieven zoals intern opleiden of job-carving. In de toekomst zal het probleem echter groter worden. Het is belangrijk vooruit te kijken en te investeren in opleidingen om het toekomstig tekort aan personeel op te kunnen vangen. Het is belangrijk dat organisaties hier tijd en ruimte voor maken en structureel mee aan de slag gaan.

De organisaties zijn op zoek naar de kwalitatief goede medewerkers die passen bij de organisatie. Dat is ook een reden waarom ze minder last hebben van de wervingsacties van andersoortige logistieke bedrijven in de regio, deze trekken volgens de geïnterviewden andersoortig personeel aan. Als men echter naar de lager opgeleide functies kijkt, blijkt het toch al lastig personeel aan te trekken. Voor een enkele geïnterviewde organisatie zijn de kwaliteitseisen van het personeel al naar beneden bijgesteld in de wervingsprocedure om aan voldoende personeel te komen.

Werving

In de werving zijn de organisaties op zoek naar kwalitatief goede mensen met een mentaliteit en attitude die bij de organisatie past. In een interview werd aangegeven dat er een bepaald persoonlijkheidsprofiel bij de betreffende organisatie past wat in werving wordt gebruikt. Gezien het belang wat de organisaties hechten aan attitude, mentaliteit en bijvoorbeeld leervermogen is het belangrijk dit mee te nemen in de selectie van medewerkers.

Alle organisaties onderzoeken wat de mogelijkheden zijn om (meer) mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een plek te kunnen bieden in de organisatie. Het blijkt lastig voor de organisaties om vijf procent van hun personeelsbestand in te vullen met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De kwaliteit van het product staat voorop en een eventuele boete is aanvaardbaar om concurrerend te blijven en de beste producten foutloos te blijven afleveren. Waar mogelijk worden echter mensen geplaatst. Aan de hand van jobcarving zijn er taken te destilleren uit het proces waar mensen geplaatst kunnen worden om het werk ook voor hen toegankelijk te maken. De doelgroep heeft over het algemeen echter meer moeite met de snel veranderende omgeving. Daarom zoeken de bedrijven het in de ondersteunende functies, zoals office-vacatures, de facilitaire dienstverlening of de

Imago

De sector is een aantrekkelijke branche om in te werken. Zo zijn er goede arbeidsomstandigheden in de bedrijven, de medewerkers werken in een schone, nette en warme omgeving en het werk is fysiek niet zwaar. Daarnaast bieden de bedrijven uitstekende secundaire arbeidsvoorwaarden en is het loon relatief hoog.

Ook de aard van het product maakt de medical devices and logistics een aantrekkelijk sector. Het geeft de medewerker de mogelijkheid een maatschappelijke bijdrage te leveren door hun werk en impact te hebben op een mensenleven. Dit levert trotse, trouwe en betrokken medewerkers op, het krijgt mensen in beweging. Bedrijven doen er dan ook veel aan om awareness te creëren voor de bijdrage die de medewerkers leveren. Bijvoorbeeld door het organiseren van een event waar patiënten komen spreken over de impact die het werk van de organisatie en daarmee het werk van de medewerkers heeft gehad op hun leven. Dit maakt ook dat de sector verder wordt gekenmerkt door een zeer

werkstations. Ook niet iedere doelgroep zoals benoemd in de participatiewet is geschikt om aan de slag te gaan in deze bedrijven. Mensen met een fysieke beperking zijn het meest geschikt voor de organisaties. Het is lastiger om mensen met bepaalde geestelijke beperkingen te plaatsen vanwege de aard van het product. Ook Wajongers zijn minder geschikt in deze organisaties omdat in deze doelgroep in veel gevallen sprake is van een verslavingsverleden, strafblad of gedragsproblemen. Mensen met een strafblad kunnen in verband met wetgeving sowieso niet aan de slag in de organisaties.

Qua werving kijken de organisaties wel naar Nordrhein-Westfalen (NRW), alleen op bachelor niveau en niet op mbo-niveau. Op uitzonderingen na is de beheersing van Engels slechter in NRW op mbo-niveau. De grens brengt verder obstakels met zich mee, wat werving in die regio lastiger maakt. Ondanks het inzicht dat het personeelsbestand conform strategische prognoses de komende jaren, soms fors, zal toenemen is het niet altijd duidelijk om welke aantallen het gaat, op welke functieniveaus, welke competenties gevraagd worden en wanneer wervingsactiviteiten geïnitieerd dienen te worden. Het is van belang om hier meer inzicht in te verkrijgen.

lage uitstroom. Als mensen eenmaal in de sector werken, willen ze niet meer anders.

De bedrijven in de sector worstelen met hun imago. Het zijn onbekende werkgevers, zeker voor een doelgroep die uitstekend in branche zou kunnen werken vanwege het fysiek niet zware werk, namelijk vrouwen die bijvoorbeeld parttime aan de slag willen. Meer bekendheid van de sector moet mensen triggeren, zodat mensen een passie kunnen ontwikkelen voor de sector en voor het werk en op die manier bereid zijn obstakels te overwinnen om aan de slag te gaan bij deze organisaties. Als goed werkgever werken de organisaties hard om 'employer of choice' te worden wat hen kan helpen bij werving en imago. Als goed werkgever zien de organisaties het als hun taak om een opleiding aan medewerkers aan te bieden om zo hun 'rugzakje' te kunnen vullen, het civiele effect van opleidingen. In de organisaties is er dan ook veel aandacht voor de ontwikkeling van medewerkers.

Beyond

De huidige samenwerking binnen Beyond is nodig, zowel voor de organisaties als voor de regio Limburg. Ook is het belangrijk om de studenten, die in de waves van de opleidingstrajecten zitten, samen een werkplek te kunnen bieden en zo te binden aan de sector. Belangrijk is eerst het project uit te rollen en successen te behalen, alvorens er andere organisaties bij worden betrokken. In dit stadium zou dat alleen maar vertragen. Wanneer Beyond echter resultaten boekt en succesvol wordt, zal het zichzelf vermarkten. De

Snelle veranderingen

Het is een dynamische en turbulente markt waar de sector zich in bevindt. De veranderingen gaan steeds sneller en de wereld wordt steeds complexer. De continue verandering vraagt aanpassingsvermogen van de medewerkers en dat is niet voor iedereen even gemakkelijk. Vooral de (oudere) medewerker in de zittende populatie heeft hier nog al eens moeite mee, het is daarom belangrijk een goede mix tussen voorlopers en mensen die er moeite mee hebben te creëren in de teams. Daarnaast brengt de turbulentie onzekerheid met zich mee voor de medewerkers, zeker in de flexibele schil. Het is belangrijk hier open en eerlijk over te zijn tegenover de medewerkers en de juiste verwachtingen te scheppen.

samenwerking met instanties is succesvol en de wil tot samenwerken is er zeker. Belangrijk is dat activiteiten wel in de agenda en bij de activiteiten van de organisaties passen. De samenwerking in Beyond maakt verder certificering in de sector medical devices and logistics waardevoller voor de medewerkers en ook de (her)plaatsing van mensen is gemakkelijker omdat de bedrijven er zeker van kunnen zijn dat die mensen een bepaald niveau hebben bereikt.

Door de automatisering gaan de bedrijven werken op een hoger efficiëncylevel. De automatisering zal niet stoppen, het gaat maar door. Het zal echter meer werk opleveren als de organisaties dit naar zich toe blijven trekken.

Automatisering en de dynamische markt heeft verder tot gevolg dat de niveaus worden ge-upgrade, een proces-gerelateerde ontwikkeling die het leervermogen van medewerkers steeds belangrijker maakt. De functies veranderen en intensiveren, het takenpakket verandert, er komt meer diversiteit in het werk en het werk wordt minder repetitief. De medewerker wordt meer operator dan picker en moet meerdere processen overzien, dit vraagt om specifieke competenties.

“Automatisering heeft een enorme vlucht genomen, dat vraagt om nieuwe competenties.”

Competenties

Naast de kennis en ervaring is mentaliteit van uiterst belang in de sector, de medewerker dient passie te hebben voor het verbeteren van de kwaliteit van leven. Het is gedrevenheid en een intrinsieke motivatie om efficiënt en foutloos te kunnen werken. Het diploma is belangrijk voor de organisaties en zal als een minimaal niveau zeker aangehouden worden, echter mentaliteit en leer- vermogen is van groter belang. Dat is namelijk structureel, een diploma is een momentopname en kan later altijd nog behaald worden.

De competenties die van de medewerkers gevraagd worden, zijn uiteraard afhankelijk van de functie die ze bekleden. Er is echter in de interviews een overzicht gegeven van competenties die reeds een belangrijke rol spelen of nog gaan spelen in de toekomst. Ten eerste worden de procesgerichte competenties genoemd, zoals het bewustzijn van het proces, het kwaliteitsbewustzijn wat bestaat uit bewustzijn van de impact van het product, het meedenken in het proces voor verbeteringen en het aandragen van ideeën en suggesties om te blijven innoveren. Daarnaast worden procesgerichte competenties als het analyseren van processen, het omgaan met systemen, risico's kunnen identificeren, een probleemoplossend vermogen en efficiency genoemd. In het werk in de warehouses is een fijne motoriek gewenst. Verder is het van belang dat de medewerker om weet te gaan met de vele regels, procedures en de strenge wetgeving. Dit wordt gemakkelijker wanneer het duidelijk is wat de reden is. Ook zijn er persoonlijke vaardigheden gewenst zoals wendbaarheid en flexibiliteit, gedrevenheid, zelflerend vermogen, zelfsturing, het nemen van eigen verantwoordelijkheid en reflectief vermogen om voldoende te kunnen functioneren in de veranderende omgeving. Voor medewerkers is het verder van belang initiatief te tonen, door vragen te stellen, initiatief in procesverbetering en initiatief in eigen ontwikkeling. Ook resultaatgerichtheid, secuur, accuraat, of nauwkeurig werken is van groot belang en de medewerker dient snel te kunnen werken en leren. Wat betreft de leidinggevendenden is het belangrijk sensitiviteit in leiderschap te ontwikkelen, de juiste sociale vaardigheden en een goed empathisch vermogen te hebben. Ook is communicatie belangrijk om goed samen te kunnen werken, de dialoog open en eerlijk te kunnen voeren en op een

goede manier met klanten om te kunnen gaan. Dit resulteert in een dagelijkse gedragscode die past bij een open cultuur waarin medewerkers actief participeren, samenwerken en feedback geven en krijgen.

Verder is het belangrijk te zorgen voor een goede mix van oud en jong in de organisatie. Zo heeft de oudere medewerker bijvoorbeeld vaak moeite met de snel veranderende omgeving, de combinatie van snel en accuraat werken en met Engels. De oudere medewerker spreekt eerder Duits. Toch heeft de oudere medewerker een onmisbare goede en sterke mentaliteit en een attitude die senioriteit uitstraalt, ze klagen weinig en zijn open en eerlijk naar elkaar toe. Voor medewerkers is het belangrijk de wil te laten zien om te blijven leren. In de organisaties werken mensen met ruim 20 jaar ervaring in het werk. De kennis en expertise en het kwaliteitsbewustzijn wat deze mensen hebben is erg waardevol. Ervaring speelt dus ook een grote rol in de sector.

Qua talen is het belangrijk voor medewerkers Engels goed onder de knie te hebben. Voor medewerkers op de afdeling customer service is het vanzelfsprekend van belang ook een additionele taal goed te beheersen. Op dit moment worden de talen als een keuzevak gegeven op de opleidingen, Duits start vanaf leerjaar 2016-2017 op niveau twee, drie en vier en ook Engels is op die niveaus beschikbaar. Het lesprogramma is afgestemd op de logistiek.

De benodigde competenties in de sector medical devices and logistics, zoals hierboven besproken, komen ook terug in branches die in de interviews als vergelijkbaar worden genoemd en waar mogelijkheden liggen om gericht te werven. De organisaties noemen vooral kwaliteitsbewuste sectoren, zoals de pharma, de ziekenhuiswereld (ontvangstafdeling en de facilitaire afdeling) en de voedingsindustrie vanwege vergelijkbare regelgeving en de kwaliteitsbewuste omgeving waar de medewerkers werkzaam zijn. Ook worden de administratieve beroepen, verzorgende beroepen (waaronder vooral de persoonlijke verzorging) en de horeca genoemd vanwege nauwkeurigheid in werken en in de horeca aangevuld met snelheid.

Opleiding

Het minimale mbo-niveau wat organisaties vragen van hun medewerkers is afhankelijk van de organisatie en de functie die iemand bekleedt. Van de zittende populatie is echter ook nog een groep ongeschoold, hier speelt ervaring een rol. Toch worden deze medewerkers ook gestimuleerd om deel te nemen aan de opleiding.

Niveau één is een niveau wat als instapniveau gezien wordt voor mbo-twee, er is nog opleiding nodig in dit geval. Wellicht dat dit voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een optie is, bijvoorbeeld een kans voor vluchtelingen. Niveau één is de lastigste doelgroep die veel begeleiding en extra aandacht vraagt. Hier zijn goede coaches voor nodig met sterke coachingsvaardigheden. Het niveau is vooral gericht op activatie en socialisatie en mag daarom niet ontbreken, het is echter voor de meeste organisaties voor de reguliere populatie minder interessant. Voor het inzetten van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt is het een prima niveau waar aan de hand van jobcarving ook weer taken kunnen worden gedestilleerd uit het proces om een passende plek te kunnen vinden. Door taken los te weken is het niet altijd nodig om een minimaal mbo-niveau te hebben. Het verandert ook de niveaus, er wordt namelijk meer op competentie- of op werkniveau gekeken.

Op het gebied van opleidingen hebben zowel organisaties als de onderwijsinstanties invloed op het succes van de opleidingen. Op dit moment wordt de aansluiting tussen onderwijs en praktijk als slecht ervaren door de organisaties. Ook het onderwijs erkent hierin uitdagingen. Het onderwijs heeft veel invloed op het proces en dient de studenten een goede voorbereiding en stevige basis mee te geven. De organisaties in de sector veranderen voortdurend en de automatisering gaat sneller dan het onderwijs bij kan houden. Het vraagt flexibiliteit van onderwijsinstanties en het lesprogramma. Het vanuit wetgeving opgelegde onderwijsdossier loopt altijd achter op de praktijk, hier is zowel het onderwijs als het werkveld zich van bewust. Organisaties zien graag dat er een breder competentieprofiel wordt aangeboden in de opleiding om mobiliteit tussen taken te bevorderen. Daarnaast dienen nieuwe competenties snel te worden geïntegreerd in het onderwijs. In het

onderwijsprogramma is reeds aandacht voor methodieken als LEAN en Six Sigma, maar is slechts als keuzevak beschikbaar omdat het niet in het kwalificatiedossier staat benoemd, wat zeker een punt van aandacht is volgens de organisaties. Verder zijn zij van mening dat het belangrijk is dat het onderwijs de student meeneemt in de algemene regelgeving en de reden waarom de regelgeving er is. Ook het continu zoeken naar verbetering en niet bang zijn voor verandering zijn onderwerpen waar de studenten op school bekend mee moeten worden gemaakt. Verder is het belangrijk dat er in de generieke opleiding logistiek de mogelijkheid is om in te zoomen op bepaalde branches en processen om specialisatie mogelijk te maken en een betere aansluiting tussen onderwijs en praktijk te realiseren. Op de opleidingen wordt inmiddels burgerschap en loopbaan gegeven, een vak waar aandacht wordt geschonken aan duurzame inzetbaarheid, dit moet echter nog groeien. Volgens de organisaties is het belangrijk hier meer aandacht aan te geven, gezien het een belangrijk topic is voor de toekomst. Er is aandacht nodig voor de mentaliteit van de studenten in de opleiding, maar ook het belang van duurzame inzetbaarheid, een leven lang leren en het nemen van initiatief in leren dient in de opleidingen te worden benadrukt. Ook doorstroom naar hbo dient te worden gestimuleerd vanuit het onderwijs, idealiter worden er doorlopende leerlijnen gecreëerd van mbo naar hbo. Studenten dienen bewust te worden gemaakt van hun eigen verantwoordelijkheid hierin.

De organisaties zijn bereid te investeren in leerwerktrajecten en onderzoeken nieuwe manieren van leren in de organisatie, er is echter weinig ruimte voor leermeesterschap op de werkvloer. Willen de organisaties aan de slag met opleidingen om in de toekomst over voldoende en goed opgeleid personeel te beschikken, dienen de organisaties te investeren in stageplekken en meer verantwoordelijkheid te nemen voor de zittende studenten. Op dit moment is de kwaliteit van de stages mager en worden de stages veelal als handjes gebruikt in plaats van leerplekken. Er zou meer focus moeten komen voor het leerproces van de student, bij slechte kwaliteit van de stage zal dit namelijk resulteren in het afvallen van de studenten.

De uitdagingen in het onderwijs zijn op dit moment het omgaan met de wetgeving en de wensen van de organisaties. Ook het vinden van voldoende kwalitatief goede stages blijft een uitdaging. Door docenten nauw te betrekken bij de organisaties, praktijkdocenten en pedagogisch opgeleide docenten te matchen en door mensen vanuit de organisaties in te zetten als trainers kan er een kwalitatief goede opleiding meer gericht op de sector medical devices and logistics ontstaan. Verder is het voor het onderwijs belangrijk om leeftijdsgericht op te leiden. De oudere en jongere studenten denken vanuit een ander kader. Bij de jongere student dient er een kader te worden gecreëerd van de praktijk door het eerste half jaar veel bedrijfsbezoeken en gastlessen te doen. De jongere student heeft moeite met de praktijk te begrijpen en met afstandsleren of digitaal leren kan deze student prima omgaan. Bij de oudere student is dit andersom, zij denken vanuit de praktijk en hebben hier ook geen problemen mee. De oudere student heeft echter veelal moeite met afstandsleren en digitaal leren. Kortom andere kaders vragen om andere manieren van opleiden. Waar de organisaties in stages het verschil kunnen maken en in het begin van de opleiding door studenten te verwelkomen voor een bezoek in de organisatie en

gastlessen te verzorgen de jonge studenten een kader van de praktijk mee kunnen geven, dient het onderwijs in het voorbereidende proces de studenten een stevige basis mee te geven om ze klaar te stomen voor het werk in een dynamische, procesgerichte organisatie. Daarnaast hebben op dit moment de organisaties veelal de opleidingen nog in eigen hand en intern georganiseerd, buiten het samenwerkingsverband van Beyond om. Dit resulteert in suboptimalisatie van de opleidingen in het samenwerkingsverband.

Voor wat betreft de toekomst willen de organisaties 'centres of excellence' worden of blijven. Ze willen een toegevoegde waarde blijven leveren om zo in Nederland te kunnen blijven, ondanks de grote dynamiek in de organisaties, en te kunnen blijven groeien. Dit is een reden om te investeren, er is kennis en expertise nodig om tot nieuwe innovaties te komen en de waarde te kunnen leveren. Dit heeft ook invloed op de functies, er komt meer diversiteit in de functies, er komen meer verschillende soorten functies en het instapniveau van de functies wordt steeds hoger. Ook wordt het klantcontact intensiever en gaan robotisering en centralisering een rol spelen, dit maakt het HR-beleid van de organisaties complexer.



Groepsinterview Delphi-methode

In de groepsinterviews zijn de resultaten van de diepte-interviews getoetst bij operationele medewerkers van bedrijven verbonden aan Beyond en bij bedrijven die niet verbonden zijn aan Beyond. De interviewvragen zijn terug te vinden in bijlage twee.

In de groepsinterviews wordt beaamd dat er een tekort ontstaat op de arbeidsmarkt, zeker op bepaalde functieniveaus of wanneer er een specialisme wordt gezocht. Vacatures staan langer open en de mensen die binnenkomen zijn kwalitatief minder goed dan voorheen het geval was. De organisaties geven echter aan dat ze nog niet tegen het personeelstekort aanlopen. Door mensen binnen de organisatie te laten doorschuiven en sommige mensen werk te laten doen wat ietswat eenvoudiger is, zijn de eerste tekorten nog goed op te vangen.

In de werving zijn organisaties op zoek naar kwalitatief goede medewerkers die zich bewust zijn van de organisatie waarvoor ze werken. De organisaties willen mensen aan zich binden die weten dat de organisatie werkt om de levenskwaliteit van mensen te verbeteren en de levensduur te verlengen. Uiteindelijk maakt het niet uit waar de kandidaat vandaan komt, in de werving wordt vooral gekeken of de kandidaat past in de organisatie.

Het bewustzijn dat het goedkoper is om mensen duurzaam te binden aan de organisatie dan voor korte tijd mensen aan te nemen, is er bij de organisaties die deelnemen aan de groepsinterviews. Bij de selectie wordt er meer moeite gedaan om de juiste mensen in te laten stromen, bijvoorbeeld door meer tijd te nemen voor de selectie, kennismaking met verschillende personen in de organisatie en ook in de selectieprocedure gedeeltelijk Engels te spreken. Daarnaast gaat het niet alleen om duurzaamheid maar ook om mobiliteit van medewerkers, dit maakt het mogelijk dat iemand voor langere tijd in een turbulente sector als medical devices and logistics aan de slag kan.

In het wervingsproces is gebleken dat een geschikte groep werknemers vrouwen zijn die parttime willen werken. Ze hebben een fijne motoriek, willen vaak leren, stellen weinig eisen en zijn flexibel.

De organisatie geven aan zeker open te staan voor het inzetten van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, een aantal organisaties hebben ook al mensen van bijvoorbeeld WOZL rondlopen. Wel

geven de geïnterviewden aan dat het belangrijk is helder te hebben welke doelgroep wel geschikt is en welke niet. Daarnaast is het belangrijk deze medewerkers eenvoudig werk aan te bieden, aangezien ze in veel gevallen minder geschikt zijn voor het reguliere werk in de warehouses.

Werven in de regio NRW gebeurt eigenlijk niet op mbo-niveau beamen de geïnterviewden. Grensoverschrijdende arbeid is nog altijd lastig en ook de reistijd vormt een belemmering. Volgens de geïnterviewden is dit een ander geval wanneer het om functies op management niveau gaat.

In de groepsinterviews wordt net als in de diepte-interviews aangegeven dat de sector medical devices and logistics een fijne branche is om in te werken, zeker kijkend naar andere logistieke bedrijven. Het is een fijne omgeving, schoon, netjes en opgeruimd. Daarnaast wordt er gewerkt voor met een licht product wat het een hele andere omgeving maakt dan bij veel andere logistieke bedrijven.

Het is dan ook een sector met een goed imago, het mist alleen nog aan bekendheid op de Limburgse arbeidsmarkt. De organisaties bieden zeer goede secundaire arbeidsvoorwaarden, toch wordt de concurrentie op de arbeidsmarkt ervaren.

De geïnterviewden zien het belang van Beyond en geven aan dat het een zeer goed initiatief is dat de aangesloten organisaties samen werken. Zo komen er ideeën naar boven om elkaar te kunnen helpen met uitdagingen op het gebied van personeel bijvoorbeeld door flexpools. Toch zien de geïnterviewden graag dat er ook nog andere organisaties aansluiten bij Beyond, maar niet alleen organisaties in de sector medical devices and logistics, maar bijvoorbeeld ook een Arcus college.

Het is een turbulente en veranderende sector waar de organisaties zich in bevinden. Ondanks dat het pakje wat uit het proces stroomt niet dusdanig is veranders, is alles daartussen inmiddels wel verandert. Automatisering is een thema wat speelt in deze sector. Automatisering betekent automatisch ook minder handjes die nodig zijn. Echter door het grotere volume wat de organisaties aankunnen, worden deze medewerkers vaak op andere plaatsen in de organisatie gezet. Dit vergt wel meer flexibiliteit en inzetbaarheid van de medewerkers.

Alle verandering heeft ook zijn uitwerking op de werksfeer en werkdruk. Het is natuurlijk belangrijk dat de medewerkers bereid zijn te anticiperen op de veranderingen en de veranderingen accepteren. Toch zijn er ook medewerkers die zich verzetten tegen de veranderingen of die simpelweg niet mee kunnen komen. Veelal is dat te wijden aan de snelheid waarin de veranderingen elkaar opvolgen, maar ook de verhoogde snelheid en werkdruk in het werk.

Voor de oudere medewerker heeft in veel gevallen meer moeite met het meekomen met de veranderingen. Dat iemand 5 jaar terug een prima werknemer was, betekent niet dat die dat nu nog is. De organisaties zijn daarvoor te veel veranderd in de afgelopen jaren. De jongere generatie is daar vaak flexibeler in en zijn ook zekerder als het gaat om het omgaan met de voortdurende verandering. Dit is ook te zien in de opleidingen, de oudere medewerkers zijn vaak lang uit het proces en twifelen of ze nog kunnen studeren, of ze het gaan halen en voelen zich onzeker over het volgen van de opleiding. Toch hebben de medewerkers die al langer aan het werk zijn in de sector een grote toegevoegde waarde, ze weten bijvoorbeeld alles over kwaliteit en er hoeft hen niets meer over kwaliteit te worden uitgelegd.

De competenties die nu en in de toekomst nodig zijn, die in de groepsinterviews genoemd worden, komen overeen met de competenties die in de diepte-interviews genoemd worden. Het procesgericht denken, verbeteringen in het proces kunnen zien en het proces kunnen overzien en daarbij je eigen plek in het proces kunnen vinden, wordt als erg belangrijk gezien. Daarbij is ook de durf om iets te zeggen en voor ideeën op te komen van belang. Ook flexibiliteit, zelfstandigheid en zelfredzaamheid worden genoemd samen met inzetbaarheid en als

zeer belangrijke competentie wordt het leervermogen gezien. Daarnaast wordt samenwerken, je plek in een team kunnen vinden, als een belangrijke competentie gezien. Maar echt onmisbaar zijn de competenties als een fijne motoriek, het beheersen van de Engelse taal, digitale vaardigheden en het kunnen omgaan met computers, accuratesse, nauwkeurigheid, bereidheid tot ontwikkelen en pro-activiteit. Verder is het belangrijk dat de medewerker begaan is met het werk. Een goede werkhethiek en mentaliteit zijn belangrijker dan de bekendheid met logistieke processen aangezien de logistieke processen gemakkelijker aan te leren zijn.

Tot slot kijkend naar het onderwijs geven de organisaties aan dat het belangrijk is dat het onderwijs aandacht schenkt aan bovenstaande competenties. Er wordt nog altijd een gap ervaren tussen werkveld en onderwijs, bijvoorbeeld wanneer de organisatie van mbo drie of vier leerlingen een stage-aanvraag krijgt voor supervisor of teamleider. Als het gaat om aanvullingen voor wat betreft de opleiding dienen de leerlingen gevoed te worden met LEAN en procesdenken. Ook de kennis van value-added logistics in alle soorten en maten dient onderdeel te zijn van het onderwijsproces. Verder mag er meer aandacht zijn voor zelfstandigheid en zelfredzaamheid, bijvoorbeeld dat de leerling leert zelf op zoek te gaan naar informatie en durft te vragen en niet afwacht tot de informatie naar hen toekomt. Ook is het leervermogen een ontzettend belangrijke competentie om te ontwikkelen om de veranderingen in de sector bij te kunnen houden. Als aanvulling op de interviews is er nog een mail uitgestuurd om de aantallen medewerkers die bedrijven nu hebben en in de komende jaren nodig hebben, helder te krijgen. In onderstaande tabel is de informatie uitgewerkt.

Organisatie	Totaal vestiging	Totaal logistiek proces	Logistiek proces begin 2017	Logistiek proces eind 2017	Logistiek proces begin 2022
Medtronic	307	276	290	430	-
Abbott	140	100	130	130	200
Boston Scientific	328	181	195	225	-
Docmorris	539	183	200	250	-
Total	1.314	740	815	1.035	200

Conclusie & aanbevelingen

In de interviews zijn een aantal dingen naar voren gekomen die hieronder nog kort worden samengevat. Vervolgens worden er een aantal aanbevelingen gedaan.

In de interviews zijn drie observaties naar voren gekomen van de arbeidsmarkt, namelijk dat trends en ontwikkelingen onvoorspelbaar zijn, dat de markt aantrekt en dat initiatieven en organisaties zich steeds meer verbinden. De arbeidsmarkt toont echter ook een aantal uitdagingen. Zo is er al jaren een mismatch op de arbeidsmarkt en ontstaat er een tekort aan personeel. De organisaties zijn in hun werving echter op zoek naar de kwalitatief goede medewerkers die passen bij de sector met de juiste mentaliteit en mindset. Ondanks de aantrekkelijke werkomgeving (licht werk, schoon en netjes) en de goede secundaire arbeidsvoorwaarden van de organisaties, wordt het lastiger om goed personeel te vinden, vacatures blijven bijvoorbeeld langer open staan, zeker als het gaat om een specialisme. De sector worstelt met haar imago en bekendheid. Dat maakt het voor organisaties belangrijk ook andere bronnen aan te boren, bijvoorbeeld mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Een aantal organisaties hebben al een aantal mensen uit de doelgroep aan het werk, andere organisaties hebben de ambitie en zijn bezig met het proces wat daaraan vooraf gaat. NRW blijkt voor de mbo-functies minder geschikt om te werven, toch kijken de organisaties of er mogelijkheden zijn. Beyond blijkt een belangrijke samenwerkingsvorm te zijn om

uitdagingen op het gebied van personeel aan te kunnen.

Het is een turbulente en veranderende sector waar de organisaties zich in bevinden. Automatisering is een thema wat speelt in de sector en wat voor veel veranderingen zorgt, zoals veranderende functies, meer werkdruk of hogere eisen die worden gesteld aan het personeel. Onder andere de eisen waar de organisaties naar op zoek zijn voor werknemers wordt hoger, maar ook de niveaus in het onderwijs worden zwaarder, er wordt meer van de studenten gevraagd. Het verschil tussen generaties in de organisatie is een belangrijk aandachtspunt.

De competenties die nu en in de toekomst nodig zijn, dient meer aandacht voor te komen in het onderwijs. De organisaties zijn vooral op zoek naar een mentaliteit en gedrevenheid bij hun medewerkers voor het verbeteren van de kwaliteit van leven, er zijn echter ook competenties, vaardigheden en kennis te benoemen die de medewerkers dienen te bezitten. In onderstaande tabel zijn de belangrijkste competenties en vaardigheden, die in het onderzoek naar voren kwamen, opgenomen.

Competenties
Leervermogen
Kwaliteitsbewustzijn
Procesanalyse
Probleemoplossend vermogen
Accuratesse/secuur werken/fijne motoriek
Flexibiliteit
Gedrevenheid
Zelfsturing
Reflectief vermogen
Proactiviteit/initiatief nemen
Communiceren/samenwerken
Snelheid in werken
Resultaatgericht

Kennis hebben van:
processen/LEAN
regels en procedures (ook het waarom)

Het is nodig dat de organisaties en onderwijsinstellingen samen werken aan een betere aansluiting tussen onderwijs en werkveld. Flexibelere onderwijsinstellingen die meer aandacht besteden aan bovenstaande competenties en kennis, maar ook organisaties die ruimte maken voor stages en voor het leerproces van de student.

In de opleidingen dient aandacht te zijn voor de voortdurende veranderingen in de sector en de opleidingen dienen hierop in te spelen. De suboptimalisatie van de opleidingen binnen het samenwerkingsverband is ook een aandachtspunt. Alleen samen is het mogelijk voor voldoende goed opgeleid personeel te zorgen in de toekomst.

Een aantal aanbevelingen die op basis van het onderzoek kunnen worden gedaan, zijn:

- ▶ Meer organisaties aan de Beyond-tafel in de toekomst. Eerst is het echter van belang een goede start te maken en concrete resultaten te boeken.
- ▶ Andere onderwijspartijen aan laten sluiten bij de samenwerkingsvorm, bijvoorbeeld het Arcus college. Dit leidt tot een diverse groep, meer kennis en expertise, maar ook voor een gezonde concurrentie of samenwerking tussen de onderwijsinstellingen.
- ▶ Doorlopende leerlijnen voor de logistiek van mbo niveau 1-4 en Associate Degree (AD) om het gemakkelijker te maken voor de student door te lopen. Inmiddels hoeft een mbo student ook niet meer een vierjarige hbo-opleiding te doen, maar is er de mogelijkheid dit in 2 jaar te doen in een AD. In bijlage 4 is een overzicht voor studenten van doorlopende leerlijnen te zien, een experiment van de overheid. Dit toont een aantal mogelijkheden om doorlopende leerlijnen in te richten, die ook voor Beyond van waarde kunnen zijn of in ieder geval op weg kunnen helpen naar een manier die past bij de sector.
- ▶ Kijken naar mogelijkheden om leren op de werkplek te bevorderen en te onderzoeken of er nieuwe manieren van leren zijn die in de bedrijfsprocessen opgenomen kunnen worden om zo sneller in te kunnen spelen op de voortdurende veranderingen die gaande zijn in de organisatie.
- ▶ Aandacht voor de effecten van de voortdurende veranderingen en technologische innovaties op de functieprofielen in de opleidingen door te sturen op competenties als leervermogen, flexibiliteit en proactiviteit.

Sterke punten

- ▶ Breed gedragen visie op en bereidheid tot (arbeidsmarkt-) samenwerking (§ 4.2.1)
- ▶ Gunstige arbeidsvoorwaarden en uitbreidingsvraag leiden tot werkgelegenheidsperspectieven (§ 4.2.1 & 4.2.3)
- ▶ Veel ontwikkelingsmogelijkheden door hogere complexiteitsvraag (§ 4.2.5)

Zwakke punten

- ▶ Arbeidsimago en bekendheid van de sector (§ 4.2.5)
- ▶ Onvoldoende aansluiting opleiding logistiek (mbo) en praktijk Medtech logistics (§ 4.2.7)
- ▶ Suboptimalisatie opleidingen organisaties in het samenwerkingsverband (§ 4.2.7)



Kansen

- ▶ Samenwerking uitbreiden met collega-concurrenten en met Arcus-college (§ 4.3)
- ▶ Werkplekieren of andere vormen van leren bevorderen (§ 4.2.7)
- ▶ Ontwikkelen van doorlopende leerlijnen (§ 4.2.7)

Bedreigingen

- ▶ Demografische ontwikkelingen (§ 4.2.1)
- ▶ Kwantitatief en kwalitatief beperkt arbeidsaanbod in de regio (§ 4.2.1)
- ▶ Dynamische en turbulente markt (§ 4.2.5)

Bronnen

Buck Consultants International (2014). *Belang van functionele logistieke activiteiten voor de provincie Limburg*. Nijmegen: Buck Consultants International.

Dolderen, B., van, Stoffers, J., & Kleefstra, A. (2017). Delphi als onderzoeksmethode voor consensus en draagvlak. *Tijdschrift voor Begeleidingskunde*, 6(1), 24-30.

MBO-Raad (2015). *Activiteitenplan 2016: 'In vliegende vaart vooruit'*. Woerden: Bedrijfstakgroep Mobiliteit, Transport, Logistiek en Maritiem.

Provincie Limburg (2016). *Herijking Human Capital Agenda Logistiek*. Maastricht Provincie Limburg.

Provincie Limburg (2015). *Coalitieakkoord Provincie Limburg 2015-2019: In Limburg bereiken we meer!: In actie voor een welvarend en sociaal Limburg*. Maastricht: Provincie Limburg.

Provincie Limburg (2013). *Human Capital Agenda Logistiek*. Maastricht: Provincie Limburg.

Stoffers, J. (2017). *Employability; De uitdaging om blijvend wendbaar en flexibel te opereren op de arbeidsmarkt*. Heerlen: Zuyd Research.

Stoffers, J. & Roos, R. (2015). Creating innovation value through networks: knowledge circulation and talent development. *American Journal of Economics*, 5(4), 409-416.

UWV (2014). *Vervoer en opslag: Sectorbeschrijving*. Amsterdam: Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV).

Bijlagen

Bijlage 1 - Vragenlijst interviews

Onderzoeksvragen:

1. Wat betekenen expansie en technologische innovaties in de sector van Medical Devices & Logistics Zuid-Limburg voor het aantal benodigde medewerkers, op verschillende functieniveau?
 - 1.1. Vervangingsvraag: Hoe ziet jullie personeelsopbouw/leeftijdsverdeling eruit?
 - 1.2. Uitbreidingsvraag; op basis waarvan bepalen jullie hoeveel fte jullie nodig hebben?
 - 1.3. Hoe denken jullie de baanopeningen in te gaan vullen?
2. Wat betekenen de (toekomstige) technologische innovaties in de sector van Medical Devices & Logistics voor de functieprofielen (kwalificaties en competenties)?
 - 2.1. Algemene competenties; zoals veranderbaarheid, samenwerken, ondernemerschap
 - 2.2. Specifieke competenties: niveau 1, 2, 3, 4 & AD
 - 2.3. Bewustzijn van levenslang leren; ICT, technologie (bijvoorbeeld de oudere medewerkers)
 - 2.4. Toekomstschets: hoe verandert bijv. technologie de rol van de medewerker; samenwerking; human capital, voorwaarden, wat heb je er voor nodig en wanneer gaat het pijn doen. Is er nog toekomst voor niveau 1? Doe jullie aan scenario-schetsen?
 - 2.5. Hoe zit het met meertaligheid in de functies?
3. Welke consequenties heeft dit voor opleidingstrajecten om deze potentiële medewerkers employabel te maken voor de beschikbare banen in de sector Medical Devices & Logistics Zuid-Limburg?
 - 3.1. Opleidingen, worden ze zwaarder?
 - 3.2. Is de aansluiting tussen arbeidsmarkt en opleiding voldoende, of stimuleert dit tot het in handen nemen van eigen opleiding.

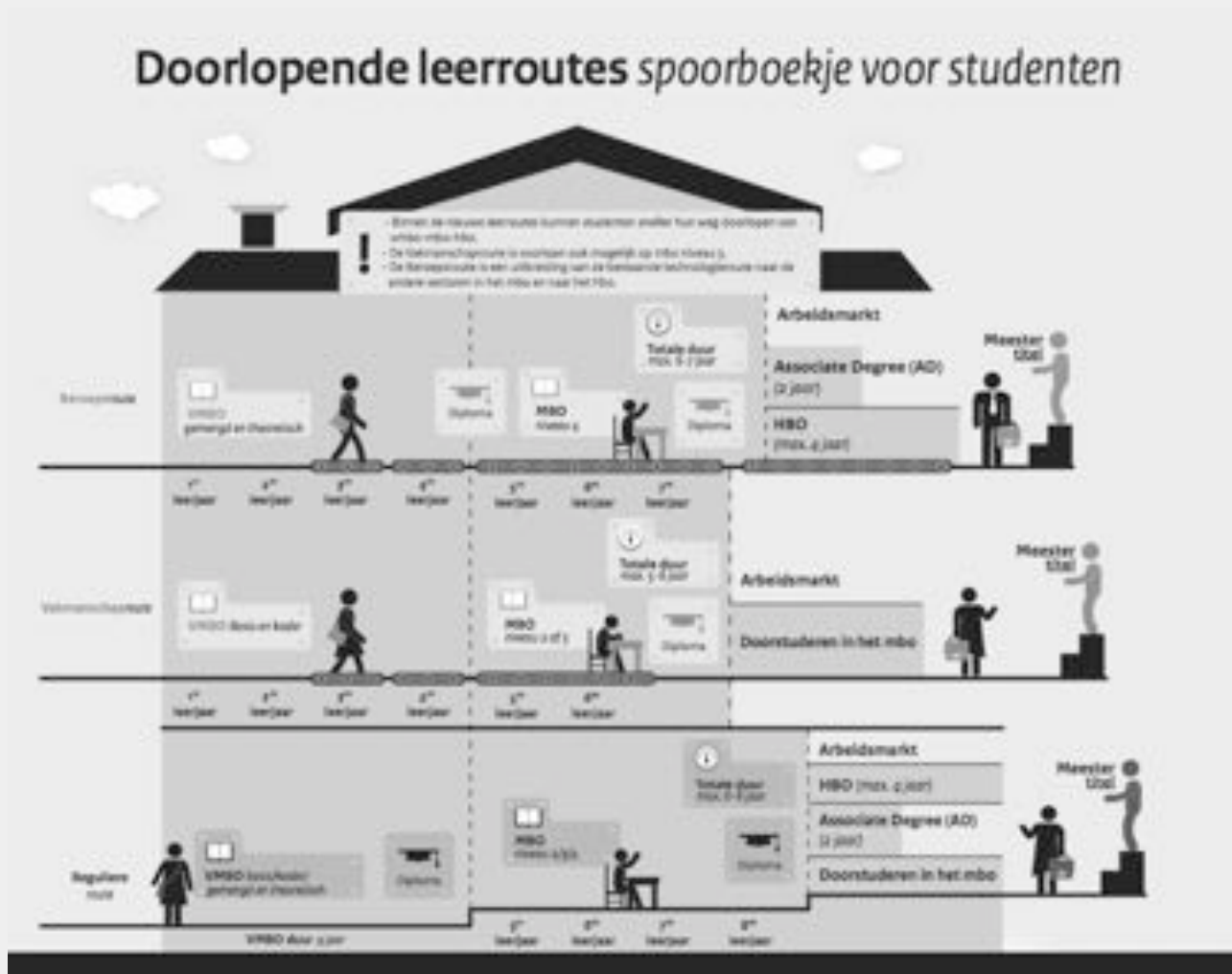
Bijlage 2 - Vragenlijst Delphi-ronde

1. Wat betekenen expansie en technologische innovaties in de sector van Medical Devices & Logistics Zuid-Limburg voor het aantal benodigde medewerkers, op verschillende functieniveau?
 - 1.1. Op het moment of in de toekomst voorzien wij een personeelstekort, niet alleen in aantallen, maar ook qua de beschikbare competenties in de organisatie.
 - 1.2. Wat hebben jullie daar al aan gedaan om dit op te lossen en wat moet er volgens jullie nog gebeuren?
 - 1.3. Als je nu kijkt naar de huidige personeelsbezetting, ervaar je daar al een probleem als het gaat over de aanwezige mensen (ook de studenten die nog gaan komen), de aantallen, maar ook de competenties.
 - 1.4. Hoe ervaren jullie de werkdruk, efficiency, eventuele ziekteverzuim.
 - 1.5. Zie je ruimte voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt op jullie afdeling, zo ja welke mensen uit die groep passen wel en welke niet.
 - 1.6. De sector medical devices and logistics is, om diverse uiteenlopende redenen, een aantrekkelijke branche om in te werken. De organisaties kunnen hier nog veel meer aandacht aan schenken om bijvoorbeeld het imago en de 'brand' van de sector te optimaliseren. Hoe zouden de organisaties dit moeten doen, welke activiteiten dienen zij te ondernemen? Wat maakt jullie sector uniek tov vergelijkbare sectoren bijvoorbeeld een VDL?
2. Wat betekenen de (toekomstige) technologische innovaties in de sector van Medical Devices & Logistics voor de functieprofielen (kwalificaties en competenties)?
 - 2.1. Automatisering en de dynamische markt heeft verder tot gevolg dat de niveaus worden ge-upgrade, een procesgerelateerde ontwikkeling die het leervermogen van medewerkers steeds belangrijker maakt. De functies worden complexer, er ontstaan meer soorten functies, er komt meer diversiteit in het werk en het werk wordt minder repetitief. Wat maakt dat de complexiteit toeneemt, welke functies zullen er gaan ontstaan en hoe zullen functies meer divers worden?
 - 2.2. Ontstaan daardoor problemen in de huidige personeelsbezetting?
 - 2.3. Hoe leren jullie mensen omgaan met de technologische innovaties (voortdurende verandering)?
 - 2.4. De context van de distributiecentra in de sector medical devices and logistics is relatief complex en vraagt kwalitatief goed opgeleid personeel. Zijn er voor de niveaus 1-3 in de toekomst nog wel werkgelegenheidsperspectieven? Zo ja, welke werkzaamheden zullen zij dan nog verrichten?
 - 2.5. Op alle functieniveaus dient een kwaliteitsslag gemaakt te worden met het oog op de ambities van de sector. Dit vergt nieuwe en andere competenties van zittend en nieuw personeel. Welke competenties worden belangrijker? Welke kennis? Welke specifieke competenties i.r.t. de automatisering en robotisering?
 - 2.6. De BeYond-organisaties hechten veel belang aan attitude, mentaliteit en leervermogen. Dit kan eventueel gemeten worden tijdens de werving en selectie van nieuwe medewerkers. Wat verstaat u onder attitude, wat onder leervermogen, wat onder mentaliteit?
 - 2.7. Wat voor aandacht is er binnen jullie organisatie voor duurzame inzetbaarheid (leven lang leren, langer doorwerken, ketenbenadering, mobiliteit)?
3. Welke consequenties heeft dit voor opleidingstrajecten om deze potentiële medewerkers employabel te maken voor de beschikbare banen in de sector Medical Devices & Logistics Zuid-Limburg?
 - 3.1. De ROC's dienen binnen het onderwijs meer aandacht te schenken aan thema's als langer doorwerken, ketenbenadering, leven lang leren en de rol van de student en docent hierin (duurzame inzetbaarheid). Waar dient hierbij de nadruk op gelegd te worden en waarom?
 - 3.2. Als er bij jullie nieuwe studenten binnenkomen en bij jullie aan de slag gaan wat missen de studenten dan nog vanuit het onderwijs en wat is er juist heel goed bij de studenten?
 - 3.3. In hoeverre matchen de niveaus zoals beschreven vanuit onderwijs en organisatie nog met de taken die op de werkvloer worden uitgevoerd? Moet er gedacht worden vanuit bredere, specifiekere competenties zodat mensen zich gemakkelijker verschillende rollen eigen kunnen maken?

Bijlage 3 - Resultaten benaderen Delphi-interviews

Voor de Delphi-interviews zijn organisaties benaderd aangedragen door leden van het samenwerkingsverband Beyond. Al deze organisaties zijn telefonisch benaderd, wanneer de organisatie aan hebben gegeven interesse te hebben, zijn ze benaderd met een uitnodiging voor de Delphi-interviews.

Organisatie	Interesse	Reden	Deelname
Arion	ja	uitgenodigd, geen reactie ontvangen	nee
Podium24	ja	uitgenodigd, geen reactie ontvangen	nee
Merit Medical Nederland	nee	meer informatie toegezonden, geen reactie ontvangen	nee
Fortimedex	nee	zien de meerwaarde van Beyond niet en hebben geen personeelsproblematiek	nee
Medireva	nee	-	nee
Medisana	nee	andere prioriteiten	nee
Mosadex	nee	andere prioriteiten	nee
Applied Biomedical Systems	nee	we zijn te klein om deel te nemen	nee
Biozymtc	nee	-	nee
Esaote Europe	nee	wij delen onze kennis niet met anderen	nee
Acist	ja	bekend met Beyond, zijn te klein om aan te sluiten	ja
Medpace Medical Device	nee	bijna geen medewerkers op mbo-niveau	nee



Bijlage 5 - Geïnterviewden

Diepte-interviews

Organisatie	Personen	Functie
Boston Scientific	Jessica Ens & Hans Willems	Interim HR manager & vice president supply chain Europe
Medtronic	Suzanne van Eindhoven & Maurice Thelen	HR business partner & director logistics Heerlen & Leipzig
Abbott	Ineke Neven & Norbert Kellen	HR business partner & site director
Manpower	Claudia Speetjens	Area director
Flexpoint	Monique Luijten	Business Unit Manager
Leeuwenborgh	Bart Hermans	Opleidingsmanager
Docmorris	René Michel	Group Manager Warehouse

Delphi-rondes

Organisatie	Personen
Boston Scientific	Natascha Krottje & Harald Rijkers
Medtronic	Falko Houben & Floris Courtens
Abbott	Jeroen van der Niet & Patrick Theunissen
Acist	Ralph van Stokkum

