



Onderzoek Arbeidsmarkt MRA

Wat is er nodig om de arbeidsmarkt in de Metropoolregio Amsterdam beter te laten functioneren en welke rol kan de MRA hierin spelen?

Auteurs: Saskia Vogelaar, Cees Alderliesten, Erdem Bagir

Betrokken organisaties: Birch

Plaats en datum: Driebergen, 4 mei 2023

Onderzoek Arbeidsmarkt MRA

*Beter functioneren arbeidsmarkt noodzakelijk
om de grote transitieopgaven te realiseren*

1.	Aanleiding en context	1
2.	Aansluiting bij onze expertise	2
3.	Onze visie op de opdracht	4
4.	Aanpak en fasering	6
5.	Projectorganisatie en validatie	15
6.	Planning	18
7.	Risicomanagement	18
8.	Inzet en begroting	20
9.	Team Birch	21
10.	Bevestiging	23
	Bijlage 1: CV's van teamleden, inclusief referentie-opdrachten	24
	Bijlage 2: Werkwijze Birch	31

Ondertekening:

Jan Peter van den Toren, managing partner Birch Consultants
Driebergen-Rijsenburg, 4 mei 2023



1. Aanleiding en context

De Metropoolregio Amsterdam (MRA) staat voor grote opgaven met betrekking tot de energietransitie, vergrijzing en daaraan gerelateerde gezondheidszorg, klimaatadaptatie, digitalisering en brede welvaart. Dit is opgenomen in jullie agenda met de ambitie om in 30 jaar volledig klimaatneutraal, circulair en klimaatbestendig te zijn. Daarnaast werkt de MRA aan een evenwichtige regio met kansengelijkheid en het tegengaan van ruimte uitsortering. Inmiddels voelen we in heel Nederland dat de krapte op de arbeidsmarkt één van de belangrijkste knelpunten is om de grote transitieopgaven op te pakken. De MRA is hier geen uitzondering in. De arbeidsmarkt staat onder druk en dit heeft effect op het behalen van de ambities in de MRA. Er zijn grote tekorten in veel sectoren die oplopen door vergrijzing en er is een mismatch tussen (toekomstige) vacatures en de banen waar mensen voor worden opgeleid. Tegelijkertijd zijn er ook nog inwoners in de regio die niet aan een baan kunnen komen. Dit maakt, zoals jullie zelf zeggen, de vraag of en hoe de arbeidsmarkt beter kan functioneren en welke rol de (schaal van de) MRA hierin kan spelen urgent. Ook bij de beleidsmakers en diverse uitvoeringsorganisaties zijn er grote tekorten aan beschikbare medewerkers en is het noodzakelijk om keuzes te maken waar de beschikbare capaciteit op ingezet wordt. “Niet meer alles doen wat mogelijk is, maar doen wat moet”.

Komende zomer en najaar wordt gewerkt aan een nieuw uitvoeringsprogramma voor de MRA voor de komende vier jaar. Om op het gebied van arbeidsmarktbeleid de juiste activiteiten in gang te zetten is behoefte aan meer inzicht die jullie vertaald hebben in 8 onderzoeksvragen. Grofweg zijn deze op te delen in drie onderdelen:

- Organisatie en functioneren van de arbeidsmarkt in de MRA op dit moment en in de toekomst (vraag 1 t/m 4).
- Inventarisatie en beoordeling van huidige initiatieven om problemen/inefficiënties op de arbeidsmarkt te verminderen/op te lossen en benodigde aanvullende stappen (vraag 5 en gedeeltelijk 6).
- Inventarisatie en beoordeling van de organisatiekant en voorstellen ter verbetering (vraag 6, 7 en 8).

Het uiteindelijke doel van het onderzoek is om voldoende zicht te krijgen op een handelingsperspectief voor de korte, middellange en lange termijn. Het moet duidelijk worden wat de verbeterpunten zijn voor het functioneren van de arbeidsmarkt en wie daarbij concreet welke rol kan spelen. Hoewel het impliciet onderdeel is van jullie uitvraag, willen wij voorstellen om het bepalen van urgenties/prioriteiten nadrukkelijk op te nemen als onderzoekstap. Uiteraard benutten we bij de analyse de reeds aanwezige data, informatie en kennis en actualiseren deze waar nodig. We zien de meeste toegevoegde waarde van dit onderzoek in het ordenen van alle bestaande initiatieven, beoordelen of deze voldoende ingaan op de toekomstige uitdagingen voor de arbeidsmarkt in de regio en of de wijze van organiseren voldoende toekomstbestendig is. Dit vraagt om solide kwalitatief onderzoek en goed betrekken van stakeholders bij de analyse en ideeën voor verbetering.

Eindresultaat is een bondige notitie van tussen de 10 tot 20 pagina's met een duidelijke structuur (hoe werkt het, wat zijn de problemen, wat gebeurt er allemaal al, wat kunnen we verder nog doen en wie

speelt welke rol) met heldere schema's/infographics. Onze factbooks – zoals bij u bekend – voldoen hieraan, maar er is uiteraard ruimte voor een andere uitvoeringsvorm van de rapportage.

2. Aansluiting bij onze expertise

Jullie vraag is Birch op het lijf geschreven. We zijn een partij die inhoudelijk prikkelt, proactief adviseert en het onderzoeksproces faciliteert. We zetten graag onze expertise op het gebied van Human Capital Agenda's, opgedaan in onder andere de regio's Utrecht, Zuid-Holland, Zwolle en Noord-Holland-Noord, in voor de MRA.

Kennis van speelveld en begeleiding van het proces

Birch kent het speelveld van arbeidsmarktregio's, werkgeversservicepunten, leerwerkloketten, gemeentelijke afdelingen economie en sociaal domein en ministeries. We deinzen niet terug voor het politieke-bestuurlijke speelveld waarin wordt samengewerkt en kennen de behoeften en belangen van onderwijs, overheid, ondernemers en maatschappelijke organisaties. Op landelijk niveau volgen we de ontwikkelingen rondom topsectoren en transitieopgaven. De human capital aanpakken die voortkomen uit topsectorentafels dienen te worden vertaald naar regionale verhalen en toepassingen. Onze betrokkenheid bij landelijke ontwikkelingen zoals het Nationaal Groeifonds maken dat we kennis hebben van politieke trends en grootschalige programma's.

Algemene referenties

We zijn in diverse opdrachten bezig met nieuwe technologieën, zoals Artificial Intelligence, quantumtechnologie en digitalisering voor mkb'ers. Vanuit onze betrokkenheid bij de regio's Zuid-Holland, Rotterdam-Rijnmond, Zwolle, Utrecht en Gooi en Vechtstreek zijn we op de hoogte van ontwikkelingen daar. Ook vandaag de dag zijn we in deze regio's actief in projecten waar het gaat over vaardigheden, onderwijs en arbeidsmarkt. In 2018 hebben we tijdens de arbeidsmarktanalyse voor Zuid-Holland ambities en doelstellingen voor de arbeidsmarkt uitgedrukt in euro's economische groei. Deze doorberekening of kapitalisatie wekte de interesse van economische en zakelijke partners evenals partijen met een sociaal-maatschappelijke agenda. Bestuurders EZ en SZ hadden belang bij de agenda en deelden hun mening en inzicht in gezamenlijke werksessies. Wat ons betreft is de betrokkenheid van het economisch domein breder dan het vestigingsklimaat. Het gaat ook over productiviteit, innovatie en economische groei. Vanuit sociaal-maatschappelijk oogpunt gaan arbeidsmarktvraagstukken over inclusie, duurzame inzetbaarheid en aan het werk komen en blijven.

Specifieke kennis van de Metropoolregio Amsterdam

Birch ondersteunt de MRA al lange tijd op diverse vraagstukken en is betrokken geweest bij de oprichting van de Amsterdam Economic Board. Onderdeel was het bij het elkaar brengen van regionale stimuleringsbudgetten van gemeenten en provincies, en het inrichten van een besluitvormingsstructuur. Op dit moment zijn we betrokken bij het opstellen van de investeringsagenda voor de MRA en we zijn ook actief voor de gemeente Zaanstad en Almere op het gebied van economisch, arbeidsmarkt- en onderwijsbeleid. In het tweejarig onderzoeksprogramma naar de weerbaarheid en wendbaarheid van regio's (EVER) is de MRA een belangrijke onderzoeksregio geweest. Amsterdam is onderdeel van het netwerk Kennissteden Nederland waarvoor we een uitgebreide SWOT-analyse hebben uitgevoerd van het ecosysteem, startup en scale-up klimaat, brede welvaart en aansluiting op de Sustainable Development Goals (SDG's). Veel van de data is op MRA-niveau. Tijdens de duur van dit onderzoek wordt de Entrepreneurial Ecosystem-Index, waarin we de ecosystemen van regio's vergelijken, herijkt met de meest recente data. Dit zullen we benutten.

Kenmerkend voor onze aanpak: proactief, prikkelend en onderbouwd

We werken graag samen met onze opdrachtgevers aan verschillende relevante onderwerpen die in relatie staan met Human Capital. Voorbeelden zijn:

- Het onderwerp arbeidsmarkt
- De regionale eigenheid
- De uitvoering, ook wel governance
- Relatie met andere onderwerpen (zoals leren, werken, wonen)
- De positionering ten opzichte van landelijke (en internationale) ontwikkelingen
- Het uitnodigen van diverse partners tijdens het proces
- Werkvormen en communicatieboodschappen
- *Windows of opportunity*, of witte vlekken die tot nu toe nog niet zichtbaar zijn geworden

We onderbouwen dit met kwantitatieve analyses, scherpe vragen in gesprekken en een door ons opgestelde rode draad (narratief) tijdens het proces. We prikkelen procesmatig met inspirerende werkvormen, zowel in klein als groter verband. Tijdens de arbeidsmarktanalyse en agendavorming in Zuid-Holland hebben we diverse werkgroepen begeleid, waar zowel kwantitatieve als kwalitatieve inzichten centraal stonden. Wij presenteerden inzichten, voorzagen dit van onze interpretatie en vroegen om een reactie. We begeleidten en ordenden de discussie die op gang kwam. Te beginnen bij algemene trends, ontstond via regionale inkleuring een ambitie. In figuur 2 staat een voorbeeld.



Bij de onderzoeksopdracht die u nu heeft uitgevraagd, gaan we niet zover dat we ook de agenda gaan vormen, maar wel dat we de juiste handvatten bieden om deze op te stellen. Ook zal veel informatie komen vanuit kwalitatief onderzoek en interviews waarbij het noodzakelijk is de juiste inzichten en

belangen boven water te krijgen. Ook zien we een belangrijke rol voor de projectorganisatie bij deze opdracht. Dit zullen we in de aanpak verder toelichten.

3. Onze visie op de opdracht

De Metropoolregio Amsterdam is een goed functionerende regio, zowel in vergelijking met Nederland als wereldwijd. Binnen de MRA wonen ca. 2,5 miljoen mensen en de regio telt meer dan 1,5 miljoen banen. De coronacrisis heeft blootgelegd dat er afhankelijkheden zijn, met name van de luchtvaart- en toerismesector voor bijvoorbeeld Haarlemmermeer en Amsterdam, maar dat de weerbaarheid om daarvan te herstellen en zelfs bovenuit te groeien ook groot is.

De regio functioneert als een 'daily urban system', maar binnen dit systeem zijn de belangen als het gaat om de arbeidsmarkt niet altijd makkelijk samen te brengen. Zeker wanneer iedere sector gaat strijden om het schaarse personeel aan te trekken en te behouden. Ook tussen de gemeenten binnen de MRA kan dit scheef uitpakken. Steden als Zaanstad en Almere hebben de ambitie om hun eigen economie en arbeidsmarkt te versterken en minder afhankelijk te worden van werk voor hun inwoners van bijvoorbeeld Amsterdam. Tegelijkertijd vraagt het verduurzamen van hun economische structuur veel schaars beschikbaar technisch personeel. Hierbij kan het lukken om de 'koek' groter te maken binnen de MRA, maar er kan ook sprake zijn van een herverdeling van een even grote of zelfs kleinere pool aan werknemers. Als we kijken naar de gevolgen die het functioneren van de arbeidsmarkt heeft op de brede welvaart, dan is een scheve verdeling binnen de MRA-gemeenten zichtbaar. Er zijn zowel gemeenten met de hoogste inkomens in Nederland als deelgemeenten in Amsterdam die ver onder het gemiddelde scoren. Eenzelfde scheve verdeling is terug te vinden in loopbaankansen en gezondheid. We zien dit ook terug in de groei van kennisintensieve banen en de snelle afname van routinematige banen. Deze ontwikkeling treft meestal de inwoners die het toch al zwaar hebben. Het evenwichtiger verdelen van kansen is hierdoor een belangrijk thema.

Ingrijpen in het functioneren van de arbeidsmarkt is in tijde van schaarste geen eenvoudige opdracht. Kies je er bijvoorbeeld voor om meer te investeren via beleidsinterventies in de ene sector en niet in de andere sector? Hetzelfde geldt voor bepaalde beroepen. Haal je meer arbeidskrachten van buiten je regio, ook internationaal, maar versterk je hierdoor de strijd om woonruimte, etc.? Kies je ervoor om schaarse middelen te investeren in mensen die reeds werken, maar bijgeschoold moeten worden om in de toekomst ook hun baan te houden, of in mensen die tot nu toe niet in staat zijn geweest aan het werk te komen? Dit zijn een paar van de dilemma's die vragen om moeilijke keuzes. Algeheel geldt wel dat Nederland achterloopt in productiviteitsgroei en dat hier winst te behalen valt om de beschikbare menskracht zo efficiënt en effectief mogelijk in te zetten. Ook lopen we in Nederland achter in Leven Lang Ontwikkelen (llo). Recent onderzoek laat zien dat we in vergelijking met andere Europese landen minder zijn gaan investeren in opleidingen gedurende iemands loopbaan.¹ Ook de minder in cijfers zichtbare 'training-on-the-job' staat onder druk. In de MRA kan nog nadrukkelijker opgeleid worden voor de transitieopgaven, met name technisch geschoold personeel op alle niveaus wordt gemist. In recent

¹ Steven Dhondt; TNO, NEA-cijfers

onderzoek van RaboResearch² wordt eenzelfde signaal afgegeven en dat onderwijs beter moet inspelen op de economie van morgen en de vaardigheden die bedrijven nodig hebben. Andersom is de ervaring dat het bedrijfsleven nu soms te vroeg jonge mensen in dienst neemt, zonder dat ze een volledige opleiding hebben afgerond (meestal mbo). De huidige situatie vraagt ook om professioneel HR-beleid binnen bedrijven en organisaties. Zeker bij kleine bedrijven is hiervan onvoldoende sprake, waardoor schoolverlaters en zij-instromers niet goed begeleid worden en voor bestaande werknemers geen leercultuur wordt gerealiseerd. Investerings in opleiden renderen zo onvoldoende. Ook heeft 55% van bedrijven met minder dan 10 medewerkers en 30% van de bedrijven met meer dan 250 medewerkers onvoldoende verandervermogen om de transitieopgaven en meer inclusie in hun bedrijven te realiseren.³ Tenslotte zien we op het gebied van beleid veel versplintering van initiatieven waarbij vaak het wiel opnieuw wordt uitgevonden en best practices onvoldoende worden gedeeld. De ‘bottom-up’ aanpak en de ‘top-down’ ambities in beleid komen te weinig bij elkaar. Wel zien we dat de diverse organisaties die met de arbeidsmarkt te maken hebben elkaar steeds beter vinden en onderlinge afstemming van initiatieven en rollen makkelijker is. Dit is ook noodzakelijk, omdat ook hier sprake is van schaarste in personeel. Hoe dit precies uitpakt in de MRA-situatie is onderdeel van dit onderzoek.

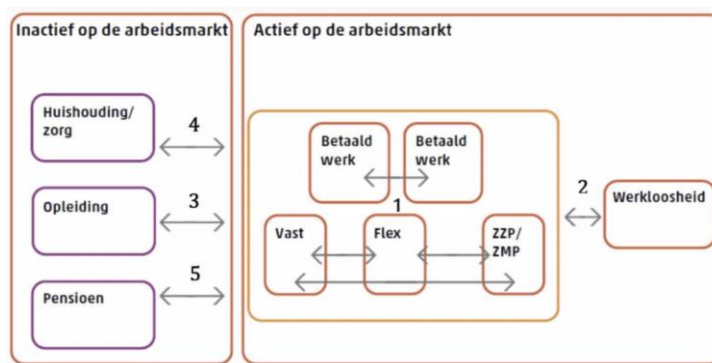
We willen met een aantal analyses de kern van de situatie op de arbeidsmarkt in de MRA raken. Hierbij willen we ook zicht krijgen op de dilemma’s die spelen. Hiervoor gebruiken we zoals eerder gezegd bestaande informatie die we updaten, aangevuld met een vijftal eigen analyses.

Om een indruk te krijgen van mogelijke problemen of inefficiënties die zich vandaag of in de nabije toekomst kunnen manifesteren op de arbeidsmarkt hebben we één of meerdere manieren om de regio’s in beeld te brengen: Brede Welvaart Index, Entrepreneurial Ecosystem Index en regionaal DNA.

Sociaal en economische arbeidsmarktbeleid

Wij werken vanuit het transitioneel arbeidsmarktmodel van CBS naar Schmid (1998). Dit model helpt ons al jarenlang in adviesopdrachten en bij strategievorming. Het stond aan de basis van de regionale human capital agenda’s waaraan wij hebben meegewerkt. Wij gebruiken dit model om het economisch en sociaal perspectief van de arbeidsmarkt te

bespreken. Dat publieke en private partijen



Figuur 1 Transitioneel arbeidsmarktmodel (CBS, naar

steeds meer aanhaken op human capital beleid maakt arbeidsmarktbeleid niet uitsluitend een sociaal-maatschappelijk vraagstuk. Er is ook de groep van werkgevers, zzp’ers en werkenden veel aan gelegen om te ontwikkelen, de overstap te maken naar een andere sector of te vestigen in een bepaalde regio.

² Zeven opgaven voor een sterkere MRA, RaboResearch

³ RaboResearch, Sjoerd Hardeman, Suzanne Bijkerk, april 2023

4. Aanpak en fasering

We stellen voor iteratief en stapsgewijs te werken naar het eindresultaat. Elke stap kenmerkt zich door duidelijke deelresultaten.

Tijdens de uitvoering hanteren we de volgende uitgangspunten:

- We sluiten aan bij de gestelde uitgangspunten en eisen uit uw offerte-aanvraag;
- Indien gewenst maken we gebruik van een online samenwerkingsomgeving binnen uw organisatie, maar wij kunnen tevens een online samenwerkingsomgeving faciliteren waar eenvoudig en veilig informatie, documenten en communicatie kan worden gedeeld;
- We hanteren één aanspreekpunt voor planning, proces en voortgang.

De ervaring leert dat de kwaliteit van de oplevering mede wordt bepaald door de volgende factoren:

- Overeenstemming en gedeeld inzicht over de voorgestelde onderzoeksmethodieken;
- Heldere projectorganisatie en overlegstructuur die borgt dat resultaten binnen de gestelde tijd en conform kwaliteitsnormen worden opgeleverd;
- De beschikbaarheid van de gewenste stakeholders en experts om, op basis van de gemeenschappelijk informatie en hen specifieke kennis, te reflecteren op de verdiepingsvragen en thema's;
- Uitstekende project- en procesaansturing ten einde de gewenste personen (experts) te betrekken.

In lijn met uw onderzoeksvragen stellen we voor om, na een gezamenlijke kick-off, het onderzoek op te delen in drie onderdelen en zeven stappen. We starten onderdeel 1 en onderdeel 2 parallel op, zodat we in korte tijd de gewenste resultaten opleveren. Na elk onderdeel plannen we een reviewmoment in om gezamenlijk te bepalen of het proces bijgesteld moet worden. In onderstaand diagram is dit samengevat en in dit hoofdstuk bespreken we ieder onderdeel in detail, met de onderliggende activiteiten en de deelresultaten.

Projectstappen



Projectstart

We starten met een kick-off op locatie met de projectleiding en ambtelijke begeleidingsgroep en het Birch team om nader kennis te maken en 'de klokken gelijk te zetten'. We richten de interne en externe projectorganisatie in en bespreken de randvoorwaarden voor een succesvol proces. We willen graag werken met een klein projectteam, ambtelijke begeleidingsgroep, stuurgroep en externe deskundigenpanel(s). We bepalen graag samen welke belangrijke stakeholders we willen meenemen in dit onderzoek. Dit lichten we in het hoofdstuk projectorganisatie en validatie verder toe. In deze stap bepalen we ook de detailplanning en verfijnen we eventueel de aanpak van het onderzoek verder op basis van vragen en suggesties. Tevens richten we een digitale werkomgeving in.

Stap 0	
Activiteit	• Projectstart op locatie in de regio met projectleiding en ambtelijke begeleidingsgroep • Bepalen interne en externe projectorganisatie met verdeling van rollen en verantwoordelijkheden • Bepalen definitieve onderzoeks aanpak, verwachtingen te bereiken eindresultaat en detailplanning
Resultaat	Inrichting interne en externe projectorganisatie en gedeeld beeld over te bereiken resultaat en proces.
Inzet Birch & doorlooptijd	2,5 dag (Projectopstart) 2,5 dag (Structureel projectmanagement en overleggen gedurende gehele project)

1. Onderzoek organisatie en functioneren van de arbeidsmarkt in de MRA nu en in de toekomst

1.1. Kwantitatieve en kwalitatieve analyse huidige arbeidsmarkt in relatie tot de geformuleerde ambities

Als start van ons onderzoek willen we de huidige status van de MRA-arbeidsmarkt in beeld brengen aan de hand van beschikbare data. Er is al veel bestaand inzicht in de arbeidsmarkt binnen de metropoolregio, waaronder het Dashboard Metropoolregio. Wij maken graag gebruik van deze data, beoordelen deze en waar nodig actualiseren we de data en breiden we het uit met enkele eigen analyses. Daarnaast brengen we door middel van deskresearch de belangrijkste conclusies van bestaande recente onderzoeken in kaart en beschrijven we actuele en structurele ontwikkelingen.

Onze focus bij deze data-analyse en deskresearch is het identificeren van de problemen/knelpunten die op dit moment en in de toekomst spelen op de arbeidsmarkt in de MRA. Dit doen we in relatie tot de ambities die de MRA geformuleerd heeft om de komende jaren in te zetten op een duurzame en digitale transitie.

Bij de data-analyse hanteren we drie type analyses: DNA van de regio; Entrepreneurial Ecosystem Index en de Brede Welvaart Index. We verwachten met deze analyselijn een rake weergave te geven van de arbeidsmarktsituatie op basis van data. Uiteraard stemmen we de benodigde analyses met u af.

Regionaal DNA:

- Verdeling (niet-)beroepsbevolking
- Sectorstructuur
- Ontwikkeling opleidings- en beroepsniveaus⁴
- Prognoses instroom uit onderwijs
- Bevolkingsontwikkeling, incl. migratieachtergrond
- Spanningsindicator per sector en beroep (huidig en toekomst)
- Ontwikkeling arbeidsproductiviteit
- Ontwikkeling innovatieve en duurzame banen (vacature-analyse)
- Daily Urban System – woonwerk stromen

	Spanningsindicator 2022 (UWV)		Arbeidsmarktprognose tot 2026 (ROA)
	Regionaal	Landelijk	Indicator Toekomstige Knelpunten naar Beroepsgroepen (ITKB) in 2026
Agrarische beroepen	1.81 Krap	3.86 Krap	0.901 Geen knelpunten
ICT beroepen	8.62 Zeër krap	16.00 Zeër krap	0.822 Grote knelpunten
Openbaar bestuur, veiligheid en juridische beroepen	4.74 Zeër krap	6.92 Zeër krap	0.853 Grote knelpunten
Technische beroepen	4.32 Zeër krap	6.66 Zeër krap	0.862 Grote knelpunten
Zorg en welzijn beroepen	6.31 Zeër krap	4.01 Zeër krap	0.842 Grote knelpunten

Daar waar mogelijk hanteren we benchmarkgegevens om een oordeel te kunnen geven of een ontwikkeling beneden- of bovengemiddeld is. Dit zullen we zowel in vergelijking met andere regio's en Nederland doen, als binnen de MRA om daar eventuele belangrijke verschillen te duiden.

Inzicht vacatures Almere

Bedrijven met Innovatieve vacatures in Almere, uit onderzoek 'Parels Almere'

Top Bedrijven met innovatieve vacatures - Focus Groen-Duurzaam		Top 20 Bedrijven met hbo/wo-vacatures		Top 20 Bedrijven met mbo-vacatures	
#	Organisatie	#	Organisatie	#	Organisatie
1	Alfen B.V.	1	Alfen B.V.	1	Gemeente Almere
2	Albert Heijn B.V.	2	Tradetracker	2	Stichting Triade
3	LeasePlan	3	LeasePlan	3	Coöperatieve Rabobank
4	Genetics	4	Genetics	4	Flevoziekenhuis
5	Leaseplan	5	Infomedics B.V.	5	Stichting Leger des Heils
6	Gemeente Almere	6	Gemeente Almere	6	Zorggroep Almere
7	Athlon	7	Alliander N.V.	7	GGZ Centraal
8	Hollander techniek	8	Conspex	8	Albert Heijn
9	Jeveks B.V.	9	Jeveks B.V.	9	Teleperformance
10	Alliander N.V.	10	Redbook	10	Conduent
11	HG International B.V.	11	Sectra Benelux	11	Koninklijke KPN N.V.
12	Athlon	12	Athlon	12	Kropman
13	RS Online Marketing	13	RS Online Marketing	13	Alfen
14	Bun Holding BV	14	Bun Holding BV	14	Eurocor
15	Hemubio B.V.	15	Snelvertaler B.V.	15	YoungCapital
16	Van der Linden	16	CarWise Holding B.V.	16	HEMA B.V.
17	Vastgoedmanagement	17	Yource Outsourcing	17	Hoveniersvacature
18	Yakult Europe B.V.	18	International School Almere	18	Kruidvat
19	Curatex B.V.	19	Curatex B.V.	19	LIDL Nederland
20	Devion B.V.	20	Devion B.V.	20	Facilicom Solutions B.V.

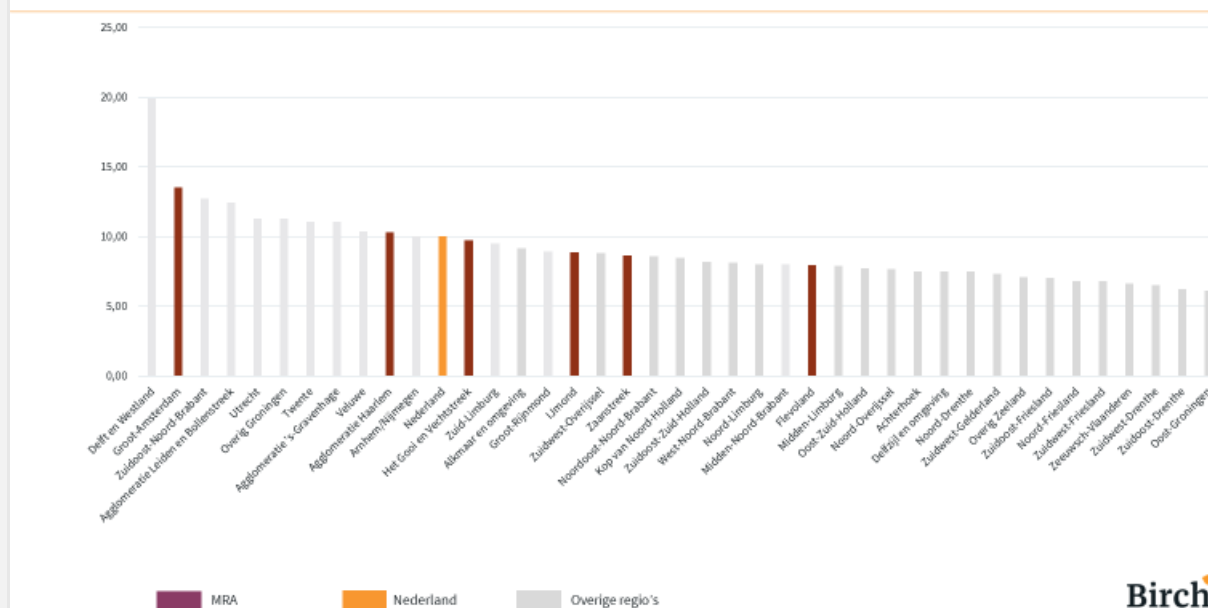


Entrepreneurial Ecosystem Index

Voor dit onderzoek zullen we de update van de index 2023 inbrengen en ontwikkelingen ten opzichte van andere regio's analyseren. Tevens gaan we dieper in op de elementen Talent, Kennis, Netwerken en Leiderschap. Dit zijn belangrijke indicatoren voor de mate waarin de regio in staat is transitieopgaven op te pakken, ook die specifiek gelden voor de arbeidsmarkt. We zullen ook een beschrijving geven van het startup en scale-up klimaat in de regio (mede op basis van het thematische innovatie-ecosystemen in de MRA opgesteld door ECE in najaar 2022). Deze specifieke tak van bedrijven spelen een belangrijke rol in vernieuwing en hebben een specifieke arbeidsmarkt vraag. Voor de MRDH hebben we dit recent in kaart gebracht en we willen deze methodiek ook inzetten in dit onderzoek. Voor deze analyse gebruiken we data van zes COROP-gebieden: Groot-Amsterdam; Agglomeratie Haarlem; IJmond; Zaanstreek, Flevoland en Gooi- en Vechtstreek.

⁴ Handvaardige banen, routinematige banen, abstract intensieve banen. Onderzoek Mathieu Steijn voor de VU en EVER-programma, maart 2023

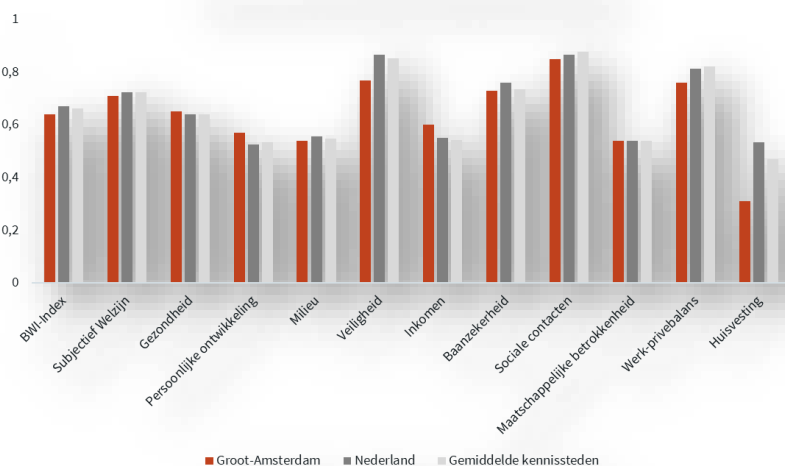
Ranglijst Metropoolregio Amsterdam EE-Index 2022



Brede Welvaart Index

De analyse van de brede welvaart geeft weer een andere invalshoek van de situatie op de arbeidsmarkt. Elementen als Persoonlijke ontwikkeling, Inkomen, Baanzekerheid, Werk-privé balans, maar ook verwante elementen als Gezondheid en Huisvesting geven zicht op andere knoppen om aan te draaien voor een goed functionerende arbeidsmarkt. Naast de uitkomsten van de indexen voor de zes COROP-gebieden, duiden we de genoemde elementen ook meer kwalitatief. Tevens zullen we de situatie op de woningmarkt, maar ook bijvoorbeeld bereikbaarheid, leefomgeving, etc. af en toe benoemen, maar in deze opdracht niet diep op ingaan om focus te houden.

Scores Groot-Amsterdam Brede Welvaartsindex



Deskresearch bestaand onderzoek

Bij het deskresearch analyseren we de volgende rapporten (niet uitputtend), die we graag uitbreiden tijdens de kick-off met aanvullende relevante informatie vanuit de begeleidingsgroep:

Ambities	Arbeidsmarkt en Economie	Woon- en leefomgeving
MRA Agenda (MRA) Routeplanner energietransitie 2020-2050 (PNH) Economische verkenningen (MRA) Ruimtelijk-economische actieagenda (MRA) Koersdocument 2022-2026 (Amsterdam Economic Board)	Tekort aan personeel bedreiging aanpak energietransitie MRA (PNH) Effecten energietransitie op regionale arbeidsmarkt (PBL) Energietransitie en werkgelegenheid (SER) Arbeidsmarktinformatie (UWV) CBS HCA ICT/Digitalisering (lopend onderzoek Birch) Zeven Opgaven voor een sterkere MRA (RaboResearch) Thematische Innovatie-ecosystemen in de MRA (nulmeting) (Erasmus Centre of Entrepreneurship)	Analyse MRA Inclusief en Leefbaar MRA Verstedelijkingsstrategie Verkenning woonwerkbalans en vervoersarmoede in de MRA - MRA Verstedelijkingsstrategie Blik op leefomgeving en gezondheid voor de verstedelijkingsstrategie Metropoolregio Amsterdam vanuit beschikbare trends - RIVM, 2021. Staat van de Metropoolregio Amsterdam - OI&S Amsterdam, 2022. Een thuis voor iedereen, adviesrapport commissie ter Haar

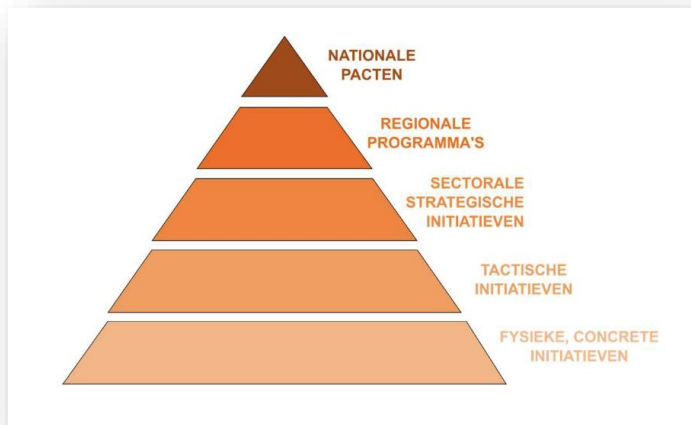
Het beeld van het functioneren van de arbeidsmarkt in de MRA op basis van data- en deskresearch brengen we overzichtelijk samen in een factbook. Praktijk wijst uit dat we voor de eindrapportage niet alle figuren/analyses zullen gebruiken om de verhaallijn bondig te houden, maar dat bepaalde inzichten wel nodig zijn om tot die verhaallijn te komen.

1.1	
Activiteit	Data-analyse van het regionale DNA; Deskresearch belangrijke rapporten, Beschrijven functioneren arbeidsmarkt MRA en ordenen van voornaamste knelpunten in relatie tot gestelde ambities in de regio, samenvatten in factbook
Resultaat	Factbook over functioneren arbeidsmarkt MRA en eerste beeld van de belangrijkste urgente knelpunten in relatie tot de gestelde ambities
Inzet & doorlooptijd	10 dagen

2. Beoordeling initiatieven en prioritering aanpak

2.1. Inventarisatie lopende programma's en activiteiten

Zoals in de uitvraag is aangegeven is er al veel bekend en lopen er al verschillende initiatieven om gesignaleerde knelpunten aan te pakken. Insteek van deze onderzoeksstap is om een zo volledig mogelijk overzicht te genereren van lopende arbeidsmarktprogramma's en initiatieven die er in de MRA zijn. We kijken naar nationale pacts tot tactische initiatieven. Hierbij is de omvang minimaal (deel)gemeente-niveau om de inventarisatie behapbaar te houden. De vele initiatieven die op wijkniveau

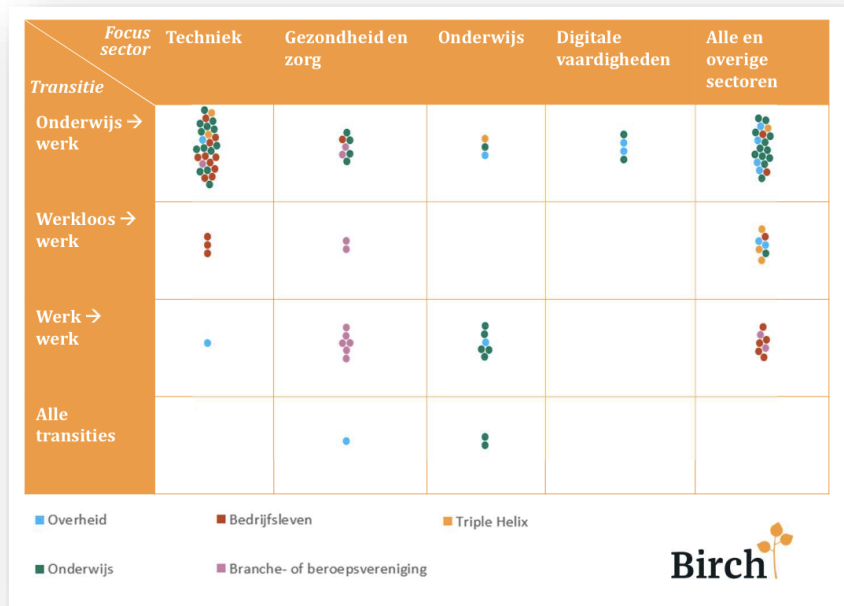


plaatsvinden krijgen alleen een vermelding als ze onderdeel zijn van een grotere aanpak. Wij zullen vanuit Birch met een basislijst van programma's komen, maar hebben de ambtelijke begeleidingsgroep nodig om meer in de 'haarvaten' van de regio te komen en daar initiatieven te signaleren. We denken nu in ieder geval aan de arbeidsmarkt/human capital agenda's in bepaalde sectoren en van regionale overheden, economic board, brancheverenigingen, onderwijsinstellingen en technische pps'en binnen de MRA. Die laatste zijn voor de opzet van een HCA Energietransitie in 2019 door Deloitte in kaart gebracht en vergeleken met andere regio's. Birch analyseert momenteel de initiatieven op het gebied van ICT/Digitalisering in Nederland, waaronder in de MRA. We benutten het overzicht van de innovatie-ecosystemen die opgesteld zijn door de ECE. Wij borduren hierop voort en brengen deze en nieuwe programma's (zoals de pps-opschalingsinitiatieven Green Tech Campus en Circulair en Digitaal in Denken, Leren & Doen of het JTF IJmond) in één overzichtsbeeld. Ook inventariseren we de initiatieven die opgestart worden vanuit de vijf arbeidsmarktregio's: Zuid Kennemerland & IJmond, Groot Amsterdam, Zaanstreek/Waterland, Gooi & Vechtstreek en Flevoland.

De ordening kan op verschillende manieren plaatsvinden. Graag bepalen we met de ambtelijke begeleidingscommissie welke vorm het meeste inzicht oplevert.

Ordenen naar kenmerk	• Regionaal, bovengemeentelijk, gemeentelijk • Operationeel, tactisch, strategisch • Type uitvoerder/PPS • Interventieniveau(s)
Ordenen naar doelstelling	• Transitieopgaven • Arbeidsmarkttransities • Sector – Beroepsgroepinterventies (aanpakken tekortsectoren)

Nevenstaand figuur laat zien hoe we arbeidsmarktinitiatieven in Regio Utrecht hebben weergegeven. De kleur van de bolletjes is het type initiatiefnemer/organisator, ingedeeld naar arbeidsmarkttransitie (y-as) en regionale sectoren (x-as). De figuur rechtsonder omschrijft vier interventieniveaus die wij onderscheiden op de arbeidsmarkt.



We verwachten op basis van de data-analyse, deskresearch en de aanwezige kennis bij de ambtelijke begeleidingscommissie/Economic Board ver te komen met het opstellen van het overzicht van initiatieven en in kaart te brengen hoe deze zich tot elkaar verhouden. Bij de programma's en initiatieven waar dit niet het geval is, zullen we een korte uitvraag/interview houden. Onze ervaring is dat dit maximaal 5 keer nodig kan zijn.



2.1	
Activiteit	• Inventarisatie lopende arbeidsmarktinitiatieven door deskresearch en uitvraag bij ambtelijke begeleidingsgroep/economic board • Opstellen overzicht over samenhang lopende arbeidsmarktinitiatieven • Eventueel enkele verduidelijkende interviews (max. 5) • Aanvullen factbook met overzichten en duiding
Resultaat	Aanvulling factbook met analyse arbeidsmarktinitiatieven
Inzet & doorlooptijd	5 dagen (eventueel 2 dagen extra voor interviews)

2.2. Vergelijking HCA-aanpak - optioneel

De uitdaging voor de MRA staat niet op zichzelf. Vergelijkbare regio's in binnen en buitenland formuleren vergelijkbare ambities op het vlak van gezondheidszorg, klimaatadaptatie, digitalisering en brede welvaart en kansengelijkheid. Andere steden zoals Berlijn, Stockholm en Vancouver kampen met vergelijkbare tekorten op de arbeidsmarkt en ambitieuze doelen op het vlak van klimaat en kansengelijkheid. In deze stap willen we de ophalen welke interventies bij een drietal stedelijke regio's in

het buitenland zijn opgezet als vergelijking en hulp bij idee-vorming. Uiteraard brengen we vanuit Birch sowieso de kennis van de HCA's in Zuid Holland en Utrecht in.

2.2	
Activiteit	- Op basis van deskresearch beschrijven van HCA aanpak in drie buitenlandse regio's - Aanpak vertalen naar passende mogelijkheden voor de MRA-regio
Resultaat	Aanvulling factbook met beschrijving referentie regio's
Doorlooptijd	3 dagen

Onze inzichten vatten we overzichtelijk samen in een factbook. Hierin belichten we de belangrijkste problemen en urgenties. Wij zorgen dat alle input op een overzichtelijke manier op papier komt. We zorgen voor het samenbrengen, opschrijven en visueel aantrekkelijk (op)maken.

3. Inventarisatie en beoordeling organisatiekant en voorstellen ter verbetering

3.1. SWOT-analyse

We stellen voor deze fase te starten met een werksessie van het team van Birch en de ambtelijke begeleidingsgroep en enkele zeer betrokken derden, zoals van de Economic Board. Deze werksessie dient ter voorbereiding op een brede dialoogsessie waarin we met een team van deskundigen vanuit de gemeenten, het bedrijfsleven, arbeidsmarktregio's, kennisinstellingen en werknemersorganisaties de uitkomsten uit voorgaande analyse op waarde toetsen.

Op basis van de inzichten uit stap 1 en 2 stellen we gezamenlijk een SWOT-analyse op waarin we de combinatie maken van de inzichten van het functioneren van de arbeidsmarkt nu en in de toekomst (stap 1) en het arbeidsmarktbeleid-initiatieven die worden ondernomen. Dit wordt gerelateerd aan de lange termijn doelstellingen van de MRA om over 30 jaar volledig klimaatneutraal, circulair, klimaatbestendig en een evenwichtige regio met kansengelijkheid te zijn. Op basis hiervan krijgen we een overzicht van onderdelen die goed lopen en eventueel opgeschaald kunnen worden, initiatieven die niet goed lopen, maar wel noodzakelijk zijn en verbeterd moeten worden, initiatieven die onvoldoende gaan bijdragen aan het behalen van de doelstellingen en missende onderdelen in de aanpak. We gaan ook na welke impact bepaalde keuzen op de arbeidsmarkt hebben.

Afsluitend richten we in deze werksessie ook het definitieve programma van de paneldiscussies in. We bepalen samen de meest geschikte werkvormen.

3.1	
Activiteit	- Organiseren bijeenkomst begeleidingscommissie - Opstellen SWOT - Opstellen programma paneldiscussies met bijbehorende presentaties
Resultaat	Input en programma voor Paneldiscussies
Inzet & doorlooptijd	3 dagen

3.2 Validatie

Het opstellen van een strategische arbeidsmarktaanpak is een creatief proces. In dit onderzoek gaan we niet zover dat we een aanpak in detail uitwerken, maar wel dat we bouwstenen ophalen voor een korte, middellange en lange termijn handelingsperspectief. Hier speelt de expertise van ons (Birch) en van de deskundigen die deelnemen in dit proces een rol, maar hebben we ook te maken met de bestuurlijke opvattingen vanuit het Platform Economie, het Portefeuillehouderoverleg Sociaal en bestuur van de MRA. In diverse geledingen willen we prikkelen met onze inzichten uit de analyses en uitvragen hoe nu de onderlinge afstemming van initiatieven in de praktijk verloopt. Ook richten we een brainstormsessie in over te nemen vervolgstappen en wie welke rol moet spelen.

We willen drie deskundigenpanels organiseren. Om de opkomst zo hoog mogelijk te houden, willen we deze kort na elkaar laten plaatsvinden. Mocht het voorkomen dat een belangrijke stakeholder echt niet aanwezig kan zijn, dan spreken we deze persoon separaat. We kunnen leden van de Economic Board uitnodigen voor deze bijeenkomsten, maar het is ook een optie om aan te sluiten bij één van hun vergaderingen. In het hoofdstuk over de projectorganisatie staan een aantal stakeholders genoemd die wij zouden willen betrekken in dit proces. Uiteraard nog ter discussie.

We gaan na waar de deelnemers het over eens zijn en waarover deelnemers van mening verschillen. Ontstaat er een logische prioriteit of lopen de behoeften en belangen sterk uiteen? Bij de deskundigenpanels maken we de keuzen nog niet, maar boren we de creativiteit van de betrokkenen aan en proberen we de voor- en nadelen van verschillende keuzen in beeld te brengen.

De tweede fase van validatie vindt plaats in de bestuurlijke gremia van PHO Economie, PHO Sociaal en MRA Bestuur. In hun 'stuurgroepfunctie'. Hierin maken we de combinatie van teruggeven van onze inzichten uit de analyses, de SWOT en de uitkomsten van de paneldiscussies. Vervolgens bespreken we de gevolgen voor de rol van de MRA en haar partners als input voor het handelingsperspectief. Deze overleggen bereiden we graag weer voor met de begeleidingscommissie.

3.2	
Activiteit	• Organiseren van drie paneldiscussies, overleg Economic Board • Uitwerken uitkomsten paneldiscussies • Organiseren van validatieoverleggen met de PHO's en MRA Bestuur
Resultaat	Gevalideerde uitkomsten van de analyses, input voor het handelingsperspectief en rol MRA en partners
Inzet & doorlooptijd	7,5 dag

3.3. Opstellen handelingsperspectief, concept rapportage, eindpresentatie

De uitkomsten van de validatierondes vertalen we in een handelingsperspectief op de korte, middellange en lange termijn. We hopen door het betrekken van stakeholders een goede basis te hebben gelegd voor commitment bij de uitvoering.

Vervolgens gaan we het factbook, de uitkomsten van de validatie en het handelingsperspectief vertalen in een heldere verhaallijn (narrative) voor de rapportage in maximaal 20 pagina's. Zoals u zelf heeft verwoord: hoe werkt het, wat zijn de problemen, wat gebeurt er allemaal al, wat kunnen we verder nog doen om het op te lossen, wie speelt daarbij welke rol? Het eindrapport zal op een overzichtelijke manier (en met een visueel aantrekkelijke opmaak) de handelingsperspectieven voor de korte-, de middellange- en de lange termijn weergeven. Naast deze rapportage blijft het factbook een separaat naslagdocument.

In deze stap vindt afstemming plaats met de ambtelijke begeleidingscommissie over de verhaallijn en eindconclusies. Dit mondt uit in een 0.9 versie van het eindrapport. Op basis hiervan maken we ook een presentatie die gebruikt kan worden voor het informeren van het bestuur MRA. In overleg met de projectleiding zal besloten worden welke rol Birch bij deze presentatie zal innemen. Het format van de rapportage is in nader overleg (word of powerpoint). We verwachten de validatie en 0.9 versie van de rapportage voor het zomerreces op te leveren. We denken niet dat het mogelijk is om de eindoplevering helemaal afgerond te hebben als een eindpresentatie aan het MRA-bestuur ook gewenst is en de uitkomsten daarvan verwerkt moet worden in de '1.0 versie' van het rapport.

3.3	
Activiteit	Opstellen handelingsperspectief Organiseren overleg begeleidingsgroep Opstellen rapportage 0.9 en definitieve eindrapportage Eventueel eindpresentaties
Resultaat	Overzichtelijk rapport van maximaal 20 pagina's en ondersteunend factbook
Inzet & doorlooptijd	5 dagen

5. Projectorganisatie en validatie

We stellen voor te werken met een projectteam, een werkgroep en een deskundigenpanel. Daarnaast vervullen de portefeuillehoudersoverleggen (pho) Economie, Sociaal en het bestuur van de MRA een stuurgroepfunctie. De Economic Board willen we gezien de triple helix samenstelling een klankbordpositie geven en raadplegen over de uitkomsten van de deskundigenpanels. Gebruikelijk is om een aparte stuurgroep te maken met een afvaardiging uit deze gremia, maar gezien de gewenste doorlooptijd en de te grote uitdaging om alle overleggen te plannen, is het meest praktisch om aan te sluiten bij bestaande overleggen.

Enkele activiteiten zullen we parallel opstarten, bij sommige activiteiten zit een volgordelijkheid. Rondom de analysestappen in het onderzoek willen we samen met u een frequente afstemming inrichten om de aanpak en resultaten op regelmatige basis te valideren. Op één moment hebben we externe deskundigenpanels (streven is drie bijeenkomsten te organiseren voor een zo hoog mogelijke opkomst) gepland om tussenresultaten van ons onderzoek te valideren en door te pakken op prioriteiten en oplossingen. Per fase in het onderzoek leveren we een tussenrapportage op die uiteindelijk

samengebracht wordt in het uiteindelijke eindrapport. Op deze manier benutten we de beschikbare tijd efficiënt en kunt u eventueel tussenconclusies al benutten in andere trajecten.

Ambtelijke begeleidingsgroep en projectteam

De rol van de leden van de ambtelijke begeleidingsgroep is het bepalen van de definitieve onderzoeksaanpak, aanleveren van belangrijke documenten, wijzen op initiatieven, bepalen en betrekken van externe deskundigen, monitoren van de voortgang, feedback geven op tussenopleveringen, resultaten toetsen binnen de eigen organisatie, aanwezig zijn bij de bijeenkomsten van de deskundigenpanels en voorbereiden portefeuille-overleggen/bestuursvergaderingen (zoals eigen bestuurder informeren). We willen de aanwezige expertise en het relatienetwerk van de ambtelijke begeleidingsgroep zo uitgebreid mogelijk benutten. Relevante programmamanagers van de Economic Board kunnen eventueel ook deel uitmaken van de begeleidingsgroep. Wellicht was dat al uw voornemen. Op vier ‘oplevermomenten’ organiseren we een bijeenkomst van minimaal 1 uur met de begeleidingscommissie: kick-off; resultaten kwalitatief en kwantitatief onderzoek inclusief voorbereiding deskundigenpanels; doorvertaling uitkomsten van de deskundigenpanels; afsluiting/eindrapport. De frequentie komt dan uit op iedere 2,5 week een overleg waarbij de afsluiting/eindoplevering eventueel over het zomerreces heen getild kan worden. We verwachten een tijdsinvestering tussen de 10 en 12 uur voor de leden van de ambtelijke begeleidingsgroep. Voor het projectteam ligt dit hoger, rond de 15 uur.

Naast de begeleidingsgroep willen we graag een kleine projectgroep met maximaal 3 leden die een afvaardiging is van de begeleidingsgroep om frequent te overleggen en de begeleidingsgroepoverleggen voor te bereiden. Insteek is om iedere week standaard een half uur te overleggen met het projectteam. Het regelmatig samenkomen van het projectteam zorgt ervoor dat er op tijd kan worden bijgestuurd in het project, omdat we met een doorlooptijd van 9 weken tot het zomerreces het niet kunnen permitteren om een verkeerde afslag te nemen. We willen direct na gunning een kick-off met de begeleidingsgroep organiseren om in die bijeenkomst de definitieve onderzoeksaanpak te bepalen en al belangrijke stappen uit te kunnen zetten voor onder meer het organiseren van bijeenkomsten met de PHO's en de deskundigenpanels. Om voldoende opkomst te realiseren moeten we minimaal 3 weken voorafgaand hiervoor deelnemers uitnodigen.

Begeleidingscommissie:

Kick-off begeleidingscommissie (fysiek): dinsdag 16 mei 2023

Andere overleggen (digitaal of fysiek): donderdag 1 juni; dinsdag 20 juni; laatste overleg n.t.b.

Projectteam:

Overlegritme (online): wekelijks half uur

Deskundigenpanels

Om de uitkomsten van de analyse te valideren gaan we met experts en betrokkenen bij het functioneren van de arbeidsmarkt hierover in gesprek. We stellen voor dit in drie panelbijeenkomsten te doen met een diverse afvaardiging vanuit het bedrijfsleven, kennis- en onderwijsinstellingen, overheden,

arbeidsmarktpartijen en maatschappelijke organisaties. De panelbijeenkomsten hebben eenzelfde vorm, insteek is om met een hogere frequentie een hogere opkomst te realiseren. Streven is om een goede afspiegeling te realiseren van triple-helix organisaties en spreiding over de gemeenten van de MRA. Op deze manier ontstaat er een goede interactie vanuit diverse achtergronden. Mocht u zelf al panels hebben georganiseerd rondom dit onderwerp in deze periode dan kunnen we daarop aansluiten of juist als aanvulling daarop enkele (digitale) interviews houden. Binnen de post op de begroting kunnen we daarin variëren. De samenstelling van het deskundigenpanel willen we samen met u doen. We hebben als Birch een uitgebreid netwerk van experts om te selecteren en breiden die graag uit met het relatienetwerk vanuit de begeleidingsgroep/directie MRA. Wij dachten in eerste instantie aan:

- Afvaardiging vanuit de arbeidsmarktregio's (Zuid Kennemerland&IJmond; Groot-Amsterdam; Zaanstreek/Waterland; Gooi&Vechtstreek en Flevoland)
- Programmamanagers Economic Board: Smart City; Tech Connect; House of Skills; Young on Board
- Vertegenwoordiging kennis- en onderwijsinstellingen (vo; mbo; hbo; wo)
- Bedrijfsleven: VNO-Metropool Amsterdam en VNO-Midden NL; MKB Amsterdam; vertegenwoordigers van relevante ondernemersorganisaties, zoals ORAM, SIGRA, ABU, FME, Bouwend Nederland en anderen.
- Relevante O&O-fondsen en eventueel vakbondsvertegenwoordigers

Panelbijeenkomsten (voorstel): vrijdag 9 juni; dinsdag 13 juni; woensdag 14 juni

Portefeuilleoverleggen, MRA-bestuur en Economic Board

De PHO's en MRA-bestuur hebben de rol om op een iets grotere afstand te kijken naar de opbrengsten van het onderzoek en sturend te zijn in de prioritering en ook rolopvatting van de MRA en eventuele andere organisaties. De Economic Board kijkt ook meer op afstand, maar heeft een adviserende rol. We sluiten aan op bestaande overleggen, waarbij het wel de uitdaging is of deze goed passen in de planning van het onderzoeksproces. Op één moment willen we de PHO's en MRA-bestuur uitgebreider betrekken bij de validatie van de onderzoeksresultaten en vervolgstappen: nadat de deskundigenpanels zijn georganiseerd. Dit zal het karakter hebben van een gestuurde validatie en brainstorm. We hebben hiervoor ervaring met diverse werkvormen die we graag aan jullie voorleggen. Op deze manier halen we de inbreng op voor de oplevering van het concept eindresultaat en hebben zij weet van wat er speelt bij belangrijke stakeholders. Daarnaast kan bij de start van het project een korte toelichting gegeven worden in een bestaand overleg en eventuele aandachtspunten opgehaald worden. Tenslotte zien we ook een presentatie voor ons over het definitieve rapport, maar onze verwachting is dat dit niet haalbaar is voor het zomerreces en er overheen getild moet worden. Een afvaardiging van de begeleidingsgroep neemt ook deel aan deze overleggen.

Korte kick-off (voorstel) in de week van 22 mei 2023

Validatiebijeenkomst (voorstel) in de week van 26 juni 2023

Presentatie eindrapport (voorstel) – eerste twee weken na zomerreces

6. Planning

De planning is opgenomen in onderstaande tabel. Naast vaste overlegmomenten met de begeleidingsgroep zal de projectleider tussentijds (wekelijks) overleg hebben met de opdrachtgever. We hebben de planning uitgelijnd met uw opleverdatum. In de risicomatrix, in het volgende hoofdstuk, kunt u lezen op welke wijze we deze planning borgen.

[illegible]

Afhankelijk van de behoefte om de eindresultaten te presenteren aan het MRA-bestuur, moet de definitieve oplevering wel/niet over het zomerreces worden getild. Er is voldoende input om gedurende de zomer te werken aan de nieuwe agenda van de MRA voor de komende 4 jaar.

7. Risicomanagement

Om de haalbaarheid te garanderen, hebben we in de onderstaande tabel de voornaamste risico's en knelpunten geïdentificeerd naar onze inschatting. We classificeren deze typen risico's door te kijken naar de kans dat een risico zich voordoet en de impact van het risico. De scores zijn gebaseerd op de ervaringen van de onderzoekers en experts met dit type onderzoek. Responsieve maatregelen zijn maatregelen die worden genomen als het risico plaatsvindt en worden gebruikt om de impact te beheersen. Een preventieve maatregel verhindert/minimaliseert de kans dat het risico zal plaatsvinden.

Risico's	Relevantie		Maatregelen
	Kans	Impact	
Onvoorzien uitvallen projectteamleden (o.a. ziekte) (Plannings- en kwaliteit risico)	Midden	Groot	Maatregel 1: Opdrachtnemer heeft een uitgebreid team aan experts en adviseurs. Mocht er sprake van uitval zijn kan aan opdrachtnemer zijde snel opgeschakeld worden door andere ervaren collega's (responsief) Maatregel 2: Medewerkers zijn nooit meer dan 65% ingepland in projecten, waardoor bij uitval teamleden elkaars werk kunnen overnemen indien nodig. Eventuele uitval kan dan ook op deze wijze worden opgevangen (preventief) Maatregel 3: Voorgestelde methode en analyses zijn onderdeel van een gestandaardiseerde werkwijze. Overdracht van taken kan dan ook plaatsvinden zonder grote vertraging (preventief)
Bestuurders/ stakeholders zijn niet beschikbaar	Midden	Hoog	Maatregel 1: Door direct in het begin van het project de personen voor de kwalitatieve sessies te benaderen, is de kans groot dat ze aanwezig kunnen zijn op de paneldiscussies. Door bij overleggen met bestuurders aan te sluiten op bestaande overleggen is de kans op aanwezigheid groter. Maatregel 2: Separate interviews inplannen bij ontbrekende belangrijke stakeholders/bestuurders.
Aansluiting op bestaande overlegstructuren niet passend in doorlooptijd project	Midden	Hoog	Maatregel: Gelijk bij aanvang van het project overlegmomenten inventariseren en eventueel overgaan tot een ingelast overleg voor dit project.
Omvangrijke documenten om door te nemen bij opdrachtgever en stakeholders, toelichting en verwerking kost mogelijk meer tijd dan verwacht.	Midden	Midden	Maatregel: We hebben duidelijk tussen opleveringen en werken met deelrapportages die visueel prettig leesbaar zijn. Hierdoor is de opdrachtgever in staat deelrapportages tot zich te nemen gedurende het project. Waar nodig kan tussentijds worden ingezoomd c.q. detailvragen beantwoord worden dan wel additionele beschrijvingen worden opgenomen. Betrokken actoren zijn zo instaat inhoudelijk per stap goed te reflecteren.
Toegang tot juiste data duurt langer dan gepland	Laag	Midden	Maatregel: Voor alle genoemde datasets is de toegang standaard aanwezig voor onze geautoriseerde medewerkers. Er bestaat geen complexe ketenafhankelijkheid (preventief)
Gekozen onderzoeksmethoden geven onvoldoende fundering voor inzichten (kwaliteitsrisico)	Laag	Groot	Maatregel: We hebben gekozen om methodes en analyses te gebruiken die al vaker toegepast en (wetenschappelijk) gevalideerd. De kans dat dit risico zich voordoet is dan ook laag (preventief).
Eindproduct sluit niet of onvoldoende aan bij de verwachting van de opdrachtgever	Laag	Hoog	Maatregel: Door in het beginstadium het eindproduct en de indeling inclusief de concreetheid hiervan te bespreken en in concept door te nemen, is de kans op minder goede aansluiting bij de oplevering laag. Eventuele verdere verdieping kan namelijk gedurende het voorgestelde proces, worden aangebracht.

8. Inzet en begroting

Onderstaand is de begroting weer gegeven naar fasen, activiteiten, uitgesplitst naar tarief van betrokken adviseurs. De totale begroting betreft EUR 45.995,-- excl. BTW. De begroting inclusief BTW komt uit op EUR 55.654,--. De begroting is een fixed budget begroting. Dit houdt dat het budget vast staat en de scope de variabele is om gedurende het traject op te sturen. Dit proces bewaakt de projectmanager samen met de projecteigenaar van de klant. Mochten er zaken meer of minder tijd vergen, kan in overleg met de opdrachtgever, afgeweken worden van zowel de activiteiten als de resultaten. Eventuele overschrijding van het budget kan alleen plaatsvinden na expliciete goedkeuring van de opdrachtgever.

		Projectleider Saskia Vogelaar	Medior Erdem Bagir	Senior Cees Alderliest en	Junior Bram Schoenma kers
0. Kick-off en Voorbereiding					
0.1	Startgesprek met projectteam, begeleidingsgroep	0,2	0,2	0,2	0,2
0.2	Samenstellen documentatie; activeren samenwerkingsomgeving				0,2
0.3	Opstellen lijst van te spreken personen (panels, experts)	0,2			
0.4	Opstellen communicatielijnen naar te spreken personen en derden	0,2			0,2
0.5	Verzamelen relevante rapporten en data		0,2		0,2
0.6	Opstellen detailplanning afronding voorbereidingsfase	0,2			
1. Onderzoek organisatie en functioneren van de arbeidsmarkt in de MRA nu en in de toekomst					
	Kwantitatieve analyse functioneren arbeidsmarkt		2,5		2,5
	Kwalitatieve analyse functioneren arbeidsmarkt	0,5	1		1
	Opstellen tussenrapportage (factbook)	0,5	1		1
2. Beoordeling initiatieven en prioritering aanpak					
	Inventarisatie lopende programma's en activiteiten		2		2
	Verdiepende interviews (indien noodzakelijk)	1	0,5		1
	Vergelijking HCA-aanpak		1		2
	Aanvullen factbook		0,5		0,5
3. Inventarisatie en beoordeling organisatiekant en voorstellen ter verbetering					
	Opstellen SWOT-analyse	0,5	1	0,5	1
	Organiseren 3 Deskundigenpanels en Economic Board	1,5	1	1	1
	Uitwerken uitkomsten deskundigenpanels	0,2	0,5	0,5	0
	Validatie bij PHO's, MRA-bestuur,	1	0,5	0,5	
	Opstellen handelingsperspectief	0,5	1	0,5	
	Oplevering concept rapportage (30 juni)	0,5	1	0,5	1
	Presentatie conceptrapport begeleidingsgroep (4 juli)	0,5	0,25	0,25	
Projectmanagement					
	Projectmanagement, wekelijkse korte afstemming, coördinatie en reguliere overleggen,	2	1		
	Projectsecretariaat, ondersteuning projectmanagement				1
	Ingeplande begeleidingsgroep, incidenteel fysiek.	0,5	0,5	0,5	0,5
	Totaal dagen	10	15,65	4,45	15,3
	Dagtarief	1.200	1.000	1.200	850
	Totaal inzet onderzoekers	12.000	15.650	5.340	13.005

9. Team Birch

De aard van de opdracht betekent dat van het team de volgende competenties worden verwacht:

- Diep inzicht in het economische en arbeidsmarkt ecosysteem van de MRA (overtuigend naar stakeholders en beslissers in de regio) en daarmee toegang tot relevante initiatieven.
- Landelijke en internationale ervaring in de analyse en advisering van regio's als het gaat om hun ondersteuning van innovatie en arbeidsmarkt; toegang tot nationale en internationale experts.
- Ervaring met het uitvoeren en verwerken van economisch en arbeidsmarktonderzoek en toegankelijk maken voor de beslissers in de regio.
- Vermogen om van regionale arbeidsmarktfeiten naar een 'narrative' te gaan dat de actoren in de regio bindt en inspireert.
- Gezaghebbende expertise en ervaring op het terrein van ambtelijke en politieke besluitvorming en governance om rekening te houden met de belangen van de stakeholders van overheid, politiek, bedrijfsleven en kenniswereld om tot conclusies en aanbevelingen te komen die kunnen rekenen op draagvlak.
- Onafhankelijk: geen belangen bij bestaande initiatieven in Metropoolregio Amsterdam.

Birch heeft een compact team samengesteld met alle benodigde competenties. Het kernteam van Birch bestaat uit Saskia Vogelaar, Erdem Bagir, Cees Alderliesten en Bram Schoenmakers. Daarnaast kan Birch een beroep doen op experts om aanvullende informatie en netwerken te openen, zoals van Jan Peter van den Toren en Bas van der Starre. Uitgebreide CV's van de teamleden zijn te vinden in bijlage 1.



We stellen **Saskia Vogelaar** aan u voor als projectleider. Saskia is internationaal econoom en economisch geograaf met als specialisatie regionale innovatiesystemen. In veel van haar opdrachten is de arbeidsmarkt en bijbehorend beleid een integraal onderdeel. In haar vorige functies was Saskia verantwoordelijk voor het wervingsbeleid en aanpak voor Ilo en duurzame inzetbaarheid voor de sector Transport&Logistiek. Tevens was ze voor de KVK verantwoordelijk voor de arbeidsmarktcommissie in de regio's

Rijnmond; Drechtsteden en Midden-Holland. Bij Birch was Saskia programmamanager van het grote onderzoeksproject naar de weerbaarheid en wendbaarheid van regio's waarin ecosysteemdenken centraal staat, adviseert ze de gemeenten Den Haag, Utrecht, Helmond en Dutch Fresh Port (Ridderkerk-Barendrecht) over campusontwikkeling en heeft ze de analyse naar het start-up en scale-up klimaat in de regio Utrecht uitgevoerd. Samen met Hoogleraar Erik Stam organiseert ze Masterclasses Entrepreneurial Ecosystems voor o.a. de ROM's en ze heeft diverse mbo-scholen ondersteund bij hun RIF-aanvraag. Ze is programmamanager van een grote sterkte-zwakte analyse van de 13 Kennissteden in Nederland voor de Alliantie Kennissteden, projectleider van het opstellen van de Human Capital Agenda Noord-Holland-Noord, onderzoekt de Life Science&Health sector in Zaanstad en ze ondersteunt Aeres in Almere en de Science Faculteit van de Universiteit Leiden bij hun strategievorming.



Erdem Bagir is socioloog met als specialisatie arbeidsrelaties, levensloop en organisatie (Rijksuniversiteit Groningen). Zijn loopbaan is hij gestart in 2019 bij de provincie Overijssel als beleidsadviseur arbeidsmarkt en Human Capital. Erdem is daarnaast voor een half jaar gedetacheerd geweest bij Platform Talent voor Technologie en heeft geholpen Wetenschap & Technologie verder op de kaart te zetten in andere provincies en heeft daarnaast een governance adviesopdracht bij de Regio Zwolle uitgevoerd voor de sectortafel Techniek & Energietransitie. Recent heeft Erdem meegewerkt/werkt aan een van de programmalijnen van HCA Regio Utrecht, namelijk digitale basisvaardigheden, HCA ICT/Digitalisering, HCA Noord-Holland-Noord, de groeifondsaanvraag Opschaling PPS-en en Strategieformulering Aeres Almere. Tenslotte heeft hij voor het onderzoeksprogramma EVER nieuwe methoden ontwikkeld voor arbeidsmarktanalyses.



Cees Alderliesten heeft een master in zowel bestuurskunde als industrieel ontwerpen. Bij verschillende werkgevers was Cees actief als adviseur, projectleider en trainer met focus op strategisch advies en de vorming van samenwerkingsverbanden tussen bedrijven en (publieke) instellingen. Hij is in staat om met de diversiteit en complexiteit om te gaan die projecten waarbij verschillende (publieke en private) organisaties en instellingen samenwerken met zich mee brengen.

Voordat hij bij Birch kwam werken was hij, binnen de regionale ondernemersvereniging Deltalinqs, jarenlang verantwoordelijk voor het gezamenlijk arbeidsmarktbeleid van de bedrijven in de Rotterdams haven. In die rol heeft hij het Haven LeerWerkAkkoord (2019) en de Human Capital Coalitie Energietransitie (2023) mede vormgegeven.



Bram Schoenmakers is afgestudeerd als bedrijfseconoom aan de Universiteit van Tilburg, waarna zijn economische kennis is uitgebreid naar internationale context door het succesvol afronden van de masteropleiding International Management. Dit stelt Bram in staat om zaken zowel vanuit micro- als macro-economisch perspectief te benaderen. Vanuit deze economische achtergrond is hij actief als analist en onderzoeker bij Birch, waar hij zich onder anderen bezighoudt met kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Hierbij richt hij zich met name op (maatschappelijk-) economische thema's, waaronder kennis en

innovatie, startup en scale-up ecosystemen, sectoranalyses, regionale ontwikkeling en sectorspecifieke trends, ontwikkelingen en (groei)kansen. Op dit moment is Bram o.a. actief in de update van de Entrepreneurial Ecosystems Index, de HCA ICT/Digitalisering en een arbeidsmarktanalyse in Almere en kan deze kennis meenemen in deze opdracht.

10. Bevestiging

Wanneer u akkoord gaat met deze offerte, verzoeken we u deze offerte getekend terug te sturen naar de Birch consultant met wie u contact onderhoudt of naar info@birch.nl. We factureren bij aanvang van het project 50%, halverwege het project 25% en na oplevering 25%.

Voor akkoord:

Namens opdrachtnemer Birch Consultants B.V.

Namens opdrachtgever

Datum

Datum

.....

.....

Naam

Naam

Saskia Vogelaar

.....

Handtekening

Handtekening



.....

Let op! Om te zorgen dat administratieve afhandeling in één keer goed gaat, vermeldt hieronder de adressering en inkoopcodes/boekingscodes/inkoopordernummer/referentienummers die uw organisatie gebruikt of mail deze naar administratie@birch.nl. Alvast hartelijk dank.

.....

.....

Bijlage 1: CV's van teamleden, inclusief referentie-opdrachten

Saskia Vogelaar | Senior Consultant



Saskia is internationaal econoom en economisch geograaf met als specialisatie regionale innovatiesystemen. Haar loopbaan is Saskia gestart bij adviesbureau Berenschot. Hier ondersteunde zij bedrijven, organisaties en overheden bij het formuleren van nieuwe innovatiestrategieën voor sectoren en regio's. Daarnaast heeft ze individuele organisaties en samenwerkingsverbanden geadviseerd hoe strategie/beleid daadwerkelijk door te voeren in hun organisatie. Hierdoor is ze goed in staat om visie te koppelen aan de dagelijkse praktijk. Haar kennis en ervaring heeft Saskia

vervolgens uitgebreid bij haar volgende twee werkgevers: Kamer van Koophandel Rotterdam (KvK) en Sectorinstituut Transport en Logistiek (STL). In beide gevallen als leidinggevende. Bij de KvK op de afdeling regiostimulering. Ze was verantwoordelijk voor het opstellen van het meerjaren actieplan van de KvK samen met ondernemers, onderwijs, overheden en vakbonden. Vervolgens is Saskia nauw betrokken geweest bij de fusie van alle kamers van koophandel in Nederland tot één landelijke KVK. Hier was ze verantwoordelijk voor alle projecten in Zuidwest Nederland op het gebied van stimuleren van ondernemerschap en innovatie. Bij STL gaf ze leiding aan de afdeling innovatie, marketing en communicatie. Haar kennis op dit gebied zet Saskia in om de eindgebruiker goed in het vizier hebben. Bij Birch is Saskia programmamanager van het grote onderzoeksproject naar de weerbaarheid en wendbaarheid van regio's waarin ecosysteemdenken centraal staat, adviseert ze de Gemeenten Den Haag, Utrecht, Dutch Fresh Port (Ridderkerk-Barendrecht) en Helmond over campusontwikkeling en de regio's Zeeuws-Vlaanderen, Groene Hart en Rivierenland over hun toekomstvisie, heeft ze de analyse naar het start-up en scale-up klimaat in de regio Utrecht uitgevoerd, begeleidt ze samen met Hoogleraar Erik Stam Masterclasses Entrepreneurial Ecosystems voor o.a. de ROM's en heeft ze de Brabantse mbo-scholen ondersteund bij hun RIF-aanvraag Data Impact – Data Denken. Ze is programmamanager van een grote sterkte-zwakke analyse van de 13 Kennissteden in Nederland met bijbehorende verbindingsagenda voor de Alliantie Kennissteden. Ze was projectleider en analist bij de beleidsanalyse van het economisch beleid van de provincie Noord-Brabant, heeft bijgedragen aan het opstellen van de Regiodeal Hart van Brabant en ondersteunt op dit moment de Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen van de Universiteit Leiden bij het opstellen van hun meerjarige strategisch plan en Aeres vmbo, mbo en hbo bij hun positionering en huisvestingsstrategie. Tenslotte is de projectleider in de regio Noord-Holland-Noord van het opstellen van een Human Capital Agenda.

Enkele relevante projecten waarin Saskia actief is (geweest):

Diverse sectorale en regionale innovatie- en visieprojecten:

- Projectleider opstellen strategische agenda voor de Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen voor de universiteiten Leiden. Op basis van de uitkomsten van de analyse, dialoog met wetenschappelijke

leiding en grootschalige consultatiebijeenkomsten zijn strategische ambities geformuleerd die op dit moment vertaald worden in een aantrekkelijk strategiedocument (2023).

- Projectleider opstellen Positionering en hieruit voortkomend Huisvestingsadvies Aeres vmbo, mbo, hbo Almere en Lelystad. Op basis van een kwantitatieve (o.a. prognoses) en kwalitatieve analyse (o.a. inzet van belangrijke stakeholders) uitmondend in een SWOT is een positionering opgesteld voor Aeres als opleider van 'Groene Veranderaars'. Dit is doorvertaald in voorwaarden voor uitvoeren positionering en uitgangspunten voor huisvesting. Tenslotte is een advies geformuleerd voor een huisvestingstrategie in Almere en Lelystad (2023).
- Projectleider opstellen Human Capital Agenda Noord-Holland-Noord (NHN). Startpunt was een kwantitatieve analyse van de arbeidsmarkt in relatie tot de economische en brede welvaart opgaven in de regio. Daarnaast is een analyse uitgevoerd van de lopende projecten om de arbeidsmarkt in de regio te verbeteren op basis van deskresearch en interviews met belangrijke partners in het bedrijfsleven, onderwijs en overheid. Dit is vertaald in de meest urgente opgaven voor NHN, ambities om samen een oplossing te vinden en best practices (uit eigen regio en erbuiten) om hier invulling aan te geven. Bij dit traject hoorde een uitgebreide consultatie van belangrijke stakeholders en toezegging betrokkenheid (2023).
- Projectleider van het opstellen van een SWOT Analyse voor de dertien Kennissteden in Nederland als input voor een gezamenlijke verbindingsagenda om Nederland sterker te maken. Voor iedere kennisstad is een individuele analyse uitgevoerd naar de kwaliteit van de economische structuur, het ecosysteem voor ondernemerschap, startup- en scale-up klimaat en aansluiting op technologische ontwikkelingen en SDG's. Hierin zijn acties benoemd waarbij de Kennissteden elkaar kunnen versterken en welke ondersteuning ze nodig hebben van het Rijk (2022/2023).
- Programmamanager voor het grote 2-jarige onderzoek samen met de Universiteit Utrecht en Universiteit Tilburg naar de weerbaarheid en wendbaarheid van regio's. In opdracht van Zon NW. De inzichten uit het onderzoek worden direct verbonden met mogelijkheden voor regio's en sectoren om (beleids)interventies te ontwerpen en uit te voeren. Hiervoor is een Platform of Practice voor opgericht met inmiddels 40 regio's, economic boards en sectoren, VNO-NCW, G40 en Platform Talent voor Techniek (PTvT) (2020-2023).
- Projectleider haalbaarheid LLO-Desk Rijnmond Energietransitie, bouw en techniek.
- Projectleider Governance structuur en Business case doorontwikkeling Automotive Campus Helmond.
- Projectleider Campusontwikkeling Dutch Fresh Port.
- Projectleider analyse doorontwikkeling IT&Security Campus Den Haag.
- Programmamanager Masterclass Entrepreneurial Ecosystems. Samen met de Universiteit Utrecht – Erik Stam. Deelnemers zijn beleidsadviseurs van gemeenten, kennisinstellingen en brancheorganisaties. Tevens worden er op maat masterclasses ontwikkeld, zoals voor de Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen die inmiddels 3 jaar loopt.
- Projectleider analyseren van het Start-up en Scale-up klimaat in de regio Utrecht, incl. Hilversum.
- Adviseur voor de aanvraag voor het Regionaal Innovatiefonds MBO (RIF) voor de Brabantse mbo-scholen over Data Impact – Data Denken.

-
- Projectleider opstellen strategische regiovisie 2020-2030 voor de regio Zeeuws-Vlaanderen met bijbehorende werkagenda en governancestructuur. In dit project werkten we samen met de Universiteit Utrecht en Rabobank Research.
 - Adviseur voor de aanvraag voor het Regionaal Innovatiefonds MBO (RIF) voor de Maritiem Techsector in de regio Rijnmond en Dordrecht.
 - Projectleider van het opstellen van de regionaal economische visie en het meerjaren actieprogramma voor de Kamer van Koophandel Rotterdam: '10 Uitdagingen – om ondernemerschap in de regio Rotterdam te stimuleren'. De 10-uitdagingen zijn opgenomen in het coalitieakkoord van Rotterdam.
 - Projectleider project 'Bedrijventerreinen: waardeloos of waardevol?' in het kader van de belangenbehartiging vanuit de Kamer van Koophandel op het gebied van bedrijventerreinenbeleid, ontwikkelaar rekenmodel waarde bedrijventerreinen, organisatie discussiebijeenkomsten; schrijven (opinie)artikelen Volkskrant en NRC, spreker congressen, opsteller convenant 'Duurzame Bedrijventerreinen Zuid-Holland' ondertekend door VNO-NCW, MKB-NL, Provincie, Milieufederatie en Kamers van Koophandel in aanwezigheid van de ministers van VROM en Economische Zaken.
 - Projectleider opstellen Businessplan voor de Taskforce Innovatie Regio Utrecht; ontwikkelen van programmalijnen en organiseren startmanifestatie in aanwezigheid van de minister-president. Deze taskforce is inmiddels uitgegroeid in de ROM Regio Utrecht.
 - In opdracht van de Provincie Zuid-Holland en ministerie van Economische Zaken verantwoordelijk voor de visie voor een tweetal sectoren (water en glastuinbouw). Aanvullend zijn voorstellen geformuleerd voor de wijze waarop de Provincie innovatie kan bevorderen.
 - In opdracht van de BOM, LIOF en provincie Noord-Brabant programmalijnen identificeren en selecteren kansrijke sectoren voor Pieken in de Delta Innovatieprogramma Zuidoost Nederland.

Strategie-implementatie en verandermanagement:

- Sectorinstituut Transport en Logistiek (STL) – Lid MT-strategieteam voor opstellen meerjaren veranderstrategie om STL om te vormen van een productgedreven organisatie naar een klantgedreven organisatie ondersteund door een state-of-the-art digitaal platform in combinatie met persoonlijke aandacht door adviseurs op het gebied van werving, loopbaan, duurzame inzetbaarheid. Zowel voor individuele werknemers als kleine, middelgrote en grote transport en logistieke bedrijven. Waaronder DHL, Post NL, GLS, Euser, etc.
- KVK – lid fusieteam voor opstellen aanpak om regionale kamers van koophandel te laten fuseren tot één KVK. Als manager Regiostimulering KvK Rotterdam voorstellen opgesteld om deze tak van de KVK onderdeel te laten zijn van de nieuwe dienstverlening. Vervolgens als programmamanager Zuid Nederland verantwoordelijk voor de uitvoering van de nieuwe plannen voor ondersteuning ondernemerschap en innovatie in Zuid Holland en Zeeland.

Erdem Bagir | Consultant



Erdem is socioloog met als specialisatie arbeidsrelaties, levensloop en organisatie (Rijksuniversiteit Groningen). Tijdens zijn studie heeft hij veel kennis opgedaan over vier maatschappelijke krachtenvelden: overheid, organisaties, markt en de primaire orde. Daarnaast heeft hij ook een flinke dosis academische onderzoek vaardigheden opgedaan, zowel kwantitatief en kwalitatief. Zijn loopbaan is hij gestart in 2019 bij de provincie Overijssel als beleidsadviseur arbeidsmarkt en Human Capital. Hier heeft hij onderzoek gedaan naar de behoeften van het primair en voortgezet onderwijs voor het verankeren van Wetenschap & Technologie in hun onderwijs. Het beleid op dit onderwerp is op basis van zijn aanbevelingen vormgegeven, middels onder andere het opstellen van een [subsidieregeling](#) voor alle basisscholen in Overijssel. Erdem is daarnaast voor een half jaar gedetacheerd geweest bij Platform Talent voor Technologie en heeft geholpen Wetenschap & Technologie verder op de kaart te zetten in andere provincies en heeft daarnaast een governance adviesopdracht bij de Regio Zwolle uitgevoerd voor de sectortafel Techniek & Energietransitie. Op basis van zijn ervaringen bij de provincie en studie weet Erdem goed de behoeften van de opdrachtgever in kaart te brengen en daar concrete voorstellen op te formuleren.

Binnen Birch was hij in de rol van consultant betrokken bij de groeifonds aanvraag (à €1,25 miljard) voor het opschalen van publiek- private samenwerkingen voor Platform Talent voor Technologie.

- Enkele relevante projecten waarin Erdem actief is (geweest):
- Succesvolle [groeifondsaanvraag](#) Platform Talent voor Techniek (Katapult). Om Human Capital in Nederland een boost te geven wil PTvT €1,25 miljard investeren in het opschalen van bestaande PPS-constructies. Betrokken bij strategische onderbouwing van waar in Nederland vruchtbare gronden bestaan om PPS-en op te kunnen schalen.
- Projectleider bij een pilot monitoring meerwaarde deelname aan publiek-private samenwerking (PPS) van bedrijven. Door middel van een enquête en op maat gemaakte rapportages voor elk PPS heeft Erdem in beeld gebracht wat de meerwaarde is voor bedrijven om te participeren in een PPS.
- Projectleider, onderzoeker en adviseur voor de gemeente Almere heeft Erdem middels vacaturedata inzicht gegeven in de innovatiegraad van de bedrijven in haar regio. Middels deze nieuwe manier van kijken naar de bedrijvigheid in de regio was het mogelijke om nieuwe (en soms onbekende) innovatieve bedrijven te identificeren.
- Haalbaarheidsstudie voor een 'Leven Lang Ontwikkelen-desk in de sectoren Bouw, Techniek en Energietransitie' in de provincie Zuid-Holland. Aan de hand van interviews met stakeholders (bestuurders, brancheverenigingen, overheden, ondernemers en onderwijs) en kwantitatieve analyses advies uitgebracht.
- Opstellen van verbindingsagenda voor het Netwerk Kennissteden Nederland (NKN) middels een SWOT-analyse. Erdem heeft o.a. de krachten, zwaktes, kansen en uitdagingen onderzocht voor de 13 kennissteden in Nederland met betrekking op hun regionale ecosysteem, brede welvaart en economische veerkracht tijdens de COVID19 crisis.

- Onderzoeker in het door ZonMW gefinancierde EVER programma, in samenwerking met Universiteit Utrecht en Universiteit van Tilburg. Het programma onderzoekt de veerkracht van Nederlandse regionale ecosystemen tijdens de Coronacrisis.
- Onderzoeker bij de Monitoring van startups en scaleups in de Metropoolregio Rotterdam Den Haag. Het in beeld brengen van de toegevoegde waarde van startups en scaleups in de werkgelegenheid en de impact op de economie in de regio.
- Adviseur en onderzoeker versterken van digitale basisvaardigheden inwoners Regio Utrecht voor de Utrecht Talent Alliantie (onderdeel provincie Utrecht en ROM Utrecht)
- AI-hub agenda Zuid-Holland. In samenwerking met Innovation Quarter en TU Delft een agenda schrijven voor de activiteiten die de AI-hub in Zuid-Holland de komende jaren zal ondernemen.
- Onderzoeker Leeropdrachten voor de regio: analyse regionale behoeften en kansen met o.a. analyse innovatieve vacaturedata en ondernemerschap, Windesheim Flevoland.
- Het ontwikkelen van een strategievisie voor de Provincie Utrecht op het thema digitalisering van het MKB. De strategievisie is vertaald in o.a. een roadmap waar de visie en strategie voor de Regio Utrecht is onder gebracht.
- Het onderzoeken en analyseren van het huidige digitaliseringsaanbod binnen de provincie Zuid-Holland voor mkb'ers. Inventarisatie gedaan van het aanbod en aanbevelingen geformuleerd zodat de provincie beter in kan spelen op de witte vlekken in het digitaliseringbeleid van de regio.

Cees Alderliesten | Senior Consultant



Cees heeft een master in zowel bestuurskunde als industrieel ontwerper en heeft een rijke ervaring in het opzetten, het begeleiden van coalities. De combinatie van studies helpt hem om een gesprekspartner te zijn voor zowel overheden, onderwijsinstellingen als bedrijfsleven. Daardoor is hij in staat om met de diversiteit en complexiteit om te gaan die projecten waarbij verschillende (publieke en private) organisaties en instellingen samenwerken met zich mee brengen.

Bij verschillende werkgevers was Cees actief als adviseur, projectleider en trainer met strategisch advies en de vorming van samenwerkingsverbanden tussen bedrijven en (publieke) instellingen. Voordat hij bij Birch kwam werken was hij, binnen de regionale ondernemersvereniging Deltalinqs, jarenlang verantwoordelijk voor het gezamenlijk arbeidsmarktbeleid van de bedrijven in de Rotterdams haven. Hij schakelt daardoor makkelijk op zowel bestuurlijk als beleidsmatig niveau binnen overheden of tussen de verschillende managementlagen bij bedrijven of onderwijsinstellingen. Cees is zowel strategisch als uitvoerend sterk.

Enkele relevante projecten waar Cees actief is (geweest):

- Voor The Chocolate Factory betrokken bij de opzet van een hybride leeromgeving, stakeholderanalyse en opzet van een businessplan. Binnen The Chocolate Factory werken onderwijs, bedrijfsleven en gemeente samen rond de sectoren voedsel, techniek en logistiek.

- Programmamanager [Maritiem TechPlatform](#), publiek-private samenwerking van het Scheepvaart & TransportCollege, DaVinci College en de maritieme industrie.
- Coördinator van de samenwerking van het havenbedrijfsleven op arbeidsmarktvraagstukken met de gemeente Rotterdam, het Havenbedrijf Rotterdam en het regionaal mbo-onderwijs, resulterend in het [LeerWerkAkkoord Haven](#) (2019) en de [Haven Human Capital Coalitie](#) (2022)
- Als sr. adviseur op basis van de arbeidsmarktanalyse van het Haven Industrieel Complex vormgeven van een lange en korte termijnbeleid van de ondernemersvereniging Deltalinqs.
- Voorzitter van de [bedrijfstakcommissie Haven](#) en lid Raad van Advies van het Scheepvaart en Transport College
- Voorzitter Landelijk Adviesplatform Procestechniek
- Initiatiefnemer en projectleider in de initiatiefase van de [RDM Trainingplant](#), een realistische en veilige oefenomgeving voor (aankomende) medewerkers binnen de procesindustrie.
- Adviseur en projectleider i.r.t. subsidieaanvraag sectorplan Mainport Rotterdam voor het ministerie SZW.
- Projectleider binnen de publiek-private samenwerking Proces- en Maintenance College Rijnmond rond de opleidingen tot operator en onderhoudstechnicus in de regio.
- Projectleider van het Centrum voor Innovatief Vakmanschap (CIV) Maintenance en Procestechniek Rijnmond.
- Adviseur i.r.t. tot de ontwikkeling en begeleiding van de aanvraag voor een RIF-subsidie in samenwerking met het Albeda College.
- Programmamanager Deltaplan Metaelectro waarin bedrijvenkringen rond vmbo-scholen in de regio Rijnmond – Drechtsteden werden opgezet.
- Adviseur en onderzoeker naar de effecten van sturing vanuit de landelijke overheid op het succes van een publiek-private samenwerking (pps) tussen bedrijven en het middelbaar beroepsonderwijs.
- Participant en projectleider binnen de Kennisalliantie Zuid-Holland op het gebied van kennistransfer en samenwerking tussen kennisinstellingen en bedrijfsleven (Syntens, 2003 - 2004).
- In opdracht van Platform Talent voor Technologie trekker van het netwerk Katapult en lid van de [Denktank Katapult](#)

Bram Schoenmakers | Consultant



Bram is afgestudeerd als bedrijfseconoom aan de Universiteit van Tilburg, waarna zijn economische kennis is uitgebreid naar internationale context door het succesvol afronden van de masteropleiding International Management. Dit stelt Bram in staat om zaken zowel vanuit micro- als macro-economisch perspectief te benaderen. Vanuit deze brede economische achtergrond is hij actief als analist en onderzoeker bij Birch, waar hij zich onder anderen bezighoudt met kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Hierbij richt hij zich met name op (maatschappelijk-) economische thema's, waaronder kennis en innovatie, startup en scale-up ecosystemen, regionale ontwikkeling en sectorspecifieke trends, ontwikkelingen en (groei)kansen.

Relevante projecten waarin Bram actief is (geweest):

-
- Onderzoeker voor de Economic Board Regio Zwolle. Hij onderzocht de stand van de Regio Zwolle met betrekking tot hun regionale ecosysteem en economische veerkracht tijdens de COVID-19 crisis, en bracht de startup en scale-up populatie in kaart.
 - Onderzoeker voor de evaluatie van Techleap.nl/StartupDelta in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat. Hierin zijn, in samenwerking met Universiteit Utrecht, de organisaties Techleap.nl en StartupDelta geëvalueerd op hun bijdrage aan het Nederlandse startup en scale-up ecosysteem. Binnen dit project is Bram betrokken bij deskresearch, interviews met diverse stakeholders en het opzetten van een telefonische survey en het kwantitatief analyseren van de resultaten hiervan.
 - Projectsecretaris, onderzoeker en adviseur voor het strategievormingsproces van de faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen van de Universiteit van Leiden. Als onderzoeker en adviseur voert hij diverse kwalitatieve en kwantitatieve analyses uit om de omgevingsanalyse van de faculteit vorm te geven.
 - Onderzoek naar de kansrijkheid van een Life Sciences en Health cluster in Zaanstad, in opdracht van de gemeente Zaanstad. Dit heeft geresulteerd in een factbook met daarin diverse analyses, onder anderen op het gebied van de LSH en zorgsector, brede welvaart, ecosysteem en sectorstructuur.
 - In opdracht van het Ministerie van Buitenlandse Zaken en Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) een kansenrapport opgesteld voor Nederlandse FinTech ondernemers die mogelijk willen uitbreiden naar het Verenigd Koninkrijk. Hiervoor zijn op basis van desk research en data analyse trends en ontwikkelingen in kaart gebracht en kansen geïdentificeerd in het FinTech ecosysteem.
 - Als projectsecretaris betrokken bij het Maritiem TechPlatform project, een samenwerkingsverband van diverse vmbo-, mbo-, hbo-scholen en bedrijfsleven in de maritieme sector dat wordt gesteund door diverse overheidspartijen en brancheverenigingen. Dit meerjarige project bestaat uit innovatieve maritieme samenwerking in de regio Rotterdam en Drechtsteden met als hoofdthema het vergroten van de maritieme digitalisering en het samenbrengen van vraag (geschoold personeel) en aanbod (bedrijfsleven).

Bijlage 2: Werkwijze Birch

Uitgangspunten

De werkwijze in dit proces omschrijven wij langs vijf belangrijke uitgangspunten. Allereerst de kracht van onderbouwing, met zowel oog voor theorie als praktijk. Ten tweede de interactie met diverse stakeholders, ten behoeve van een zichtbaar en gezamenlijk proces. Ten derde een iteratief en kort-cyclisch proces, dat inzicht en overzicht biedt aan zowel het team van Birch als naar de opdrachtgevers en verdere buitenwereld. Ten vierde de samenwerking met mensen van en in de regio en tot slot ons beeld bij een compact en compleet eindproduct.



Kwantitatief en kwalitatief onderbouwd en inspirerend

Onze ervaring is dat stakeholders gemakkelijker het gesprek voeren over de toekomst als ze worden verrast door inspirerende feiten en ideeën. Onze aanpak wordt gekenmerkt door de laatste (wetenschappelijke) inzichten, uitgebreide kennis van relevante indicatoren en databronnen. Uitkomsten van recent onderzoek en voorbeelden uit de praktijk worden geanalyseerd. Leren van voorbeelden uit andere landen of regio's kan hier onderdeel van uitmaken. De inzichten uit dit *deskresearch* combineren we met inzichten uit (groeps)gesprekken met belangrijke stakeholders en opdrachtgevers. Op deze manier komen feiten, cijfers en praktijk bij elkaar en ontstaat een 'narrative' waar deelnemers inspiratie aan ontleen.



Interactief; ook digitaal

We hebben tijdens de Coronacrisis veel positieve ervaring opgedaan om via de digitale weg in contact te komen met diverse stakeholders. We beschikken over technische en inhoudelijke kennis van tools om interviews, ronde-tafel gesprekken en brainstormsessies digitaal vorm te geven. Door deze tools slim in te zetten, kan tijdens het proces op allerlei manieren worden gewerkt aan coalitievorming. Er ontstaat een open en prettig proces door het stellen van goede vragen, te inspireren met voorbeelden uit data en praktijk, een interessante blik van buiten toe te voegen (uit het relatienetwerk van Birch) en gelegenheid te bieden om hierover in gesprek te gaan. Stakeholders kunnen hun ambities en behoeftes delen, en bedrijven en andere organisaties worden uitgenodigd om hun bijdrage aan het proces concreet te maken.



Iteratief en kort-cyclisch

In het geval het eindproduct nog open is en het proces gevoelig is voor aanpassingen onderweg, is een iteratieve en kort-cyclische werkwijze behulpzaam. Bij gebruiken Birch wij hiervoor de scrum-methode. Door het grote proces op te delen in stappen van 14 dagen (kort-cyclisch), ontstaan afgebakende deelstappen en is het proces, ook voor buitenstaanders, beter te volgen (transparantie). Bijkomend voordeel is dat er veel momenten ontstaan om tussentijdse resultaten en producten te laten zien. Ook versterkt het de volgordeelijkheid van en interactie tussen stappen. Inzichten uit de data-analyse kunnen mede bepalen wie we moeten spreken en vice versa.



Samenwerken met opdrachtgever

We benutten de aanwezige kennis bij de opdrachtgever om keuzes te maken en zien dat als co-makership'. We doorlopen samen het proces van 'joint-fact-finding' en gebruiken dat als basis voor contacten met andere stakeholders. Wij rekenen op de inzet van een klankbordgroep bij fact-finding, gevraagd en ongevraagd advies over het proces en draagvlakvorming.



Compact en compleet eindproduct

Naast de tussentijdse inzichten, werken we toe naar een compact en overzichtelijk eindresultaat. U kunt denken aan een zelfstandig leesbaar slidedeck en/of een rapportage in Word. Onze ervaring met deze manier van rapporteren is dat deze zich goed leent voor bredere benutting van de inhoud in uw presentaties, infographics, websites, storytelling etcetera. Het eindresultaat is gebaseerd op data-analyse, interviews en andere tussenstappen in het proces. Tevens wordt een managementsamenvatting opgeleverd die kan worden gebruikt

voor bestuurders en politici. De eindrapportage is qua tekstverzorging geschikt om aan gemeenteraden, Provinciale Staten en andere organisaties te sturen. We denken graag samen met de opdrachtgever na over de exacte vorm en weergave van het rapport. Hier kunnen we gedurende het proces op bijstellen.