



Skills Navigator – Rapport kostprijsberekenaar

DATUM	VERSIE 26/03/'21
AUTEURS	Astrid Faelens (Stad Gent) Tessa Bruneel (Stad Gent)
CONTACTPERSOON M.B.T. DIT RAPPORT	Astrid Faelens (Stad Gent) Astrid.Faelens@stad.gent
PROJECTVERANTWOORDELIJKE	Klaas Ballegeer Klaas.Ballegeer@stad.gent
PROJECTWEBSITE	www.skillsnavigator.eu

De andere publicaties die binnen dit project werden verwezenlijkt kun u eveneens raadplegen via www.skillsnavigator.eu

- Werkgeversarrangementen – catalogus werkgeversarrangementen
- Werkgeversarrangementen – pilots binnen het project Skills Navigator
- Werkgeversarrangementen – draaiboeken voor de pilots binnen het project Skills Navigator
- 21st century skills voor de havengebieden in de Vlaams-Nederlandse delta: review bestaand onderzoek
- 21st century skills voor de havengebieden: verkennend vacatureonderzoek
- 21st century skills voor de havengebieden: veldonderzoek zelfperceptie bij jongeren
- 21st century skills voor de havengebieden: veldonderzoek focusgroepen
- 21st century skills voor de havengebieden: veldonderzoek enquête
- 21st century skills voor de havengebieden: 21st century skills voor de Next Economy
- 21st century skills voor de Next Economy: goede praktijken
- 21st century skills voor de havengebieden synthesesrapport

Inhoudstafel

1. Skills Navigator
2. Werkpakket “Werkgeversarrangementen”
3. Historiek
4. Huidige stand van zaken
 - 4.1. Huidig mathematisch model
 - 4.2. Visuele weergave mathematisch model
 - 4.3. Toelichting gekozen model en hypothesen
5. Mogelijke toekomstige stappen in het onderzoek naar de kostprijsberekening
 - 5.1. Nederlandse vertaling van dit model?
 - 5.2. Dynamische visuele weergave
 - 5.3. Validatie door grote(re) groep werkgevers

1. Skills Navigator

De verschillende havengebieden in de Vlaams - Nederlandse Delta (nl. North Sea Port, Port of Antwerp, Port of Rotterdam) zijn goed voor een tewerkstelling van meer dan 5 miljoen mensen. In deze regio is de mismatch tussen arbeidsvraag en -aanbod een groot en groeiend knelpunt. Gevolg: een tekort aan geschoold personeel, voornamelijk in technische beroepen. Bovendien zijn de 21st century skills die op de arbeidsmarkt worden gevraagd nu, maar zeker naar de toekomst toe, een enorme uitdaging. Specifiek zien we bijvoorbeeld dat deze regio's het niet goed doen op het vlak van digitale skills, terwijl die toch steeds vaker in de technische (en andere) beroepen gevraagd worden.

Met het Interreg-project Skills Navigator¹ (januari '18 – juni '21) willen we inzetten op het future proof maken van de skill-opbouw van zowel schoolgaande jongeren, als (her)intreders op de arbeidsmarkt (16-26 jaar) in verschillende havens in de grensregio. De kloof tussen de skills die gevraagd worden vs. degene die aanwezig zijn bij de arbeidskrachten willen we wegwerken op 2 manieren:

1. Door een beter oriëntering van jongeren.
2. Door het ontwikkelen en verdere uitwerken van werkgeversarrangementen.

We werken aan de bovenstaande projectdoelstellingen binnen 3 inhoudelijke werkpakketten.

- WP3: 21ste-eeuwse vaardigheden
- WP4: werkgeversarrangementen
- WP5: oriëntering en matching van jongeren

Dit rapport is een van de resultaten van WP4 "werkgeversarrangementen".

2. Werkpakket "werkgeversarrangementen"

Werkpakket 4 van het project Skills Navigator zet in op werkgeversarrangementen. Dit zijn "*alle mogelijke vormen van werkplekieren in combinatie met toeleidingsinitiatieven waarbij opleiding, geheel of voor een deel, op en/of door de werkvloer wordt verzorgd*".

Eén van de activiteiten binnen dit werkpakket bestond uit het verzamelen en onderzoeken van bestaande werkgeversarrangementen: nl. welke goede praktijken bestaan reeds in de verschillende regio's die het project omvat? Deze verzameling resulteerde in een catalogus "werkgeversarrangementen", met informatie voor werkgevers over de initiatieven op vlak van scope, werkgevers- en deelnemersvoorwaarden, maar ook de score van elk van deze werkgeversarrangementen op vlak van kritieke succesfactoren (nl. ROI, schaalbaarheid, duurzame verbinding onderwijs en integratie 21st century skills).

De moeilijkste opdracht van het evalueren van de werkgeversarrangementen, bleek het kwantitatief inschalen van de indicator "return on investment" (en/of kostprijs). We stelden vast dat werkgevers, maar ook intermediären en organisatoren van werkgeversarrangementen geen zicht hebben op de financiële impact van een dergelijk arrangement voor de werkgever.

Dit betekende de start van een onderzoek naar een model dat deze financiële impact kan kwantificeren, nl. de kostprijsberekenaar.

¹ <https://www.grensregio.eu/projecten/skills-navigator>

3. Historiek

Om tot de ontwikkeling van een kostprijsberekenaar te komen werden doorheen de projectduur van Skills Navigator onderstaande stappen ondernomen.

- Midden 2018: In de eerste maanden van het werkpakket “Werkgeversarrangementen” werd de onderzoeksvraag voor de kostprijsberekenaar reeds gedefinieerd. *“Hoeveel kost het voor de werkgever om te wachten op de perfecte kandidaat, de zogenaamde “witte raaf²”, i.p.v. het aanwerven van een “paradijsvogel³”, die verdere opleiding en training op de werkvloer zal nodig hebben?”*
- Eind 2018: Op het einde van 2018 wordt een opdracht uitbesteed bij consulting bureau Möbius. Zij werken, op basis van interviews met een aantal experts, aan de conceptuele basis van een kostprijsberekenaar. Deze opdracht levert een onderzoeksrapport op, zie Bijlage 1.
- Midden 2019: Het bestaande model en bijhorende hypothese worden voorgelegd aan Professor kostprijscalculatie Patricia Everaert (UGent). Dit gesprek levert ten eerste nieuwe feedback en zodoende een nieuw conceptueel model op, zie Bijlage 2. Ten tweede betekent dit de start van een masterproef die de kostprijsberekenaar verder zal onderzoeken.
- Academiejaar 2019 – 2020: Een masterstudent van de faculteit Economie en Bedrijfskunde werkt onder leiding van Professor Patricia Everaert een business case uit bij ArcelorMittal omtrent de kostprijsberekenaar. De tool en het model dat tijdens deze masterproef werd ontwikkeld wordt verder toegelicht in deze nota.



4. Stand van zaken voorjaar 2021

Na het project Skills Navigator levert het onderzoek rond de kostprijsberekenaar een (voorlopig) model en bijhorende Excel-tool op. In het volgende hoofdstuk bespreken we dit model en de achterliggende hypothesen.

4.1. Huidig mathematisch model

De huidige versie van de kostprijsberekenaar vergelijkt de kosten van een aanwerving voor die van een witte raaf, ten opzichte van die van een ‘paradijsvogel’ (nl. een kandidaat die nog nood heeft aan opleiding en training om de gewenste functie te kunnen uitvoeren). Om de kosten van aanwerving te vergelijken tussen een

² Met een witte raaf wordt iets bedoeld dat zelden voorkomt, op de arbeidsmarkt komt de ideale kandidaat nog zelden voor. De ideale kandidaat is in deze context iemand die meteen 100% inzetbaar is, de juiste startcompetenties, diploma en ervaring heeft.

³ Met een paradijsvogel bedoelen we iedereen die in meer of mindere mate afwijkt van de normkandidaat door ervaring, diploma en/of competenties.

paradijsvogel en een witte raaf identificeren we 5 kostenposten, nl. rekrutering & selectie, employee branding inspanningen, opleiding, opportuniteitskosten en loon. Deze posten worden voor beide kandidaten berekend en de totaalom geeft aan welk scenario financieel het meest gunstigst.

- Rekrutering & selectie

Een eerste onderdeel van de aanwervingskost is uiteraard de kost van rekrutering in selectie. Een rekruteringsproces is vaak functiespecifiek en is er ook op gericht om te screenen op technische vaardigheden en inzicht. In die zin kan een rekruteringsproces verschillen in aanpak indien je een witte raaf zoekt, dan wel een gemotiveerde maar minder opgeleide paradijsvogel. Concreet berekenen we deze kostenpost door het uurloon van de desbetreffende rekruteerder te vermenigvuldigen met het aantal uren dat de selectieprocedure gemiddeld duurt voor dit type kandidaat. (In alle berekeningen van de kostprijsberekenaar werken we bovendien met volgende hypothesen: een maand bestaat uit 20 werkdagen en een werkdag bestaat uit 8 uren.)

$$\text{Kost rekrutering \& selectie} = \# \text{ uren selectieprocedure} * \frac{\text{brutoloonkost recruiter}}{(20 * 8)}$$

- Employer branding inspanningen

Naast rekrutering en selectie besteedt een werkgever vaak veel tijd aan algemene 'employee branding' inspanningen. Dat kan zaken omvatten zoals deelnemen aan jobbeurzen, de bedrijfscontext aan studenten ontlenen in het kader van masterproeven, bedrijfsbezoeken organiseren voor klassen van het secundair onderwijs, enz. Deze inspanningen kunnen verschillen van type kandidaat, en hebben dus mee hun impact op de kost van een aanwerving. Per type kandidaat berekenen we deze kostprijs als volgt: we maken de verhouding tussen het aantal dagen dat de rekruteerders van het bedrijf employer branding inspanningen leveren en het gemiddeld aantal aanwervingen dat zij kunnen verzilveren (voor dit specifieke type kandidaat) door de geleverde inspanningen. Dit wordt vermenigvuldigd met het dagloon van de rekruteerder.

$$\text{Kost employer branding} = \frac{\text{brutoloonkost recruiter}}{20} * \frac{\#d \text{ inspanningen}}{\text{gemiddeld \# aanwervingen door inspanningen}}$$

- Opleiding

Een derde aspect in de aanwervingskost betreft de opleidingsinspanning. Opleiding kan bestaan uit externe opleiding, interne opleiding en mentorschap. We vertrekken van de hypothese dat een paradijsvogel een grotere opleidingsvraag heeft dan een witte raaf. De opleidingsvraag kan op verschillende manieren worden ingevuld (wat ook een impact zal hebben op de kostprijs ervan): klassikale les in groep, meelopen met een interne medewerker, één-op-één opleiding op de werkvloer, frequente en korte begeleidingsmomenten van een mentor, enz. Deze opleidingskost wordt berekend door voor elk type kandidaat de volgende 3 elementen op te tellen: de kost van een externe opleiding, de kost van de interne opleiding (nl. aantal uren interne opleiding vermenigvuldigen met de brutoloonkost van de instructeur en ev. corrigeren indien het om een opleiding gaat die niet individueel is), en tenslotte de kost van mentoring (nl. aantal uren mentoring vermenigvuldigd met het uurloon van de mentor in kwestie).

$$\text{Kost opleiding} = \text{kost externe opleiding} + (\#u \text{ mentoring} * \frac{\text{brutoloon mentor}}{(20 * 8)}) +$$

$$(\#u \text{ interne opleiding} * \frac{\text{brutoloon interne instructeur}}{(20 * 8) * \# \text{ werknemers die simultaan worden opgeleid}})$$

- Opportuniteitskosten

Een vierde kost betreft de opportuniteitskost van het wachten op de witte raaf. Voor heel wat vacatures, en dan vnl. voor technische beroepen, stellen we vast dat werkgevers soms zeer lang wachten op de perfecte

kandidaat. Dit resulteert in een tweeledige opportuniteitskost. Ten eerste is er de misgelopen winst. We gaan er in het model vanuit dat een werknemer een bepaalde meerwaarde creëert, dewelke tijdens een periode met een openstaande (dringende) vacature dus wordt mislopen. Ten tweede zijn er de effectieve kosten die optreden bij onderbezetting, vb. storingen, planningsproblemen, bijkomende uitbetalingen van loon door het niet kunnen opnemen van recuperatie, enz. Het model gaat er van uit dat deze 2^{de} opportuniteitskost enkel relevant is in de berekening van de witte raaf (gezien de lange wachttijd), maar geen rol speelt in het scenario van de paradijsvogel (waar het op korte termijn mogelijk moet zijn om een gemotiveerde kandidaat te vinden). In het model staat een voorlopige businesscase uitgewerkt met fictieve cijfers, en deze technische opportuniteitskost wordt ingeschat op 150 €/dag. Dit bedrag werd bepaald op basis van een echte businesscase in een bestaand productiebedrijf. Bovenstaande redenering resulteert in onderstaande formule:

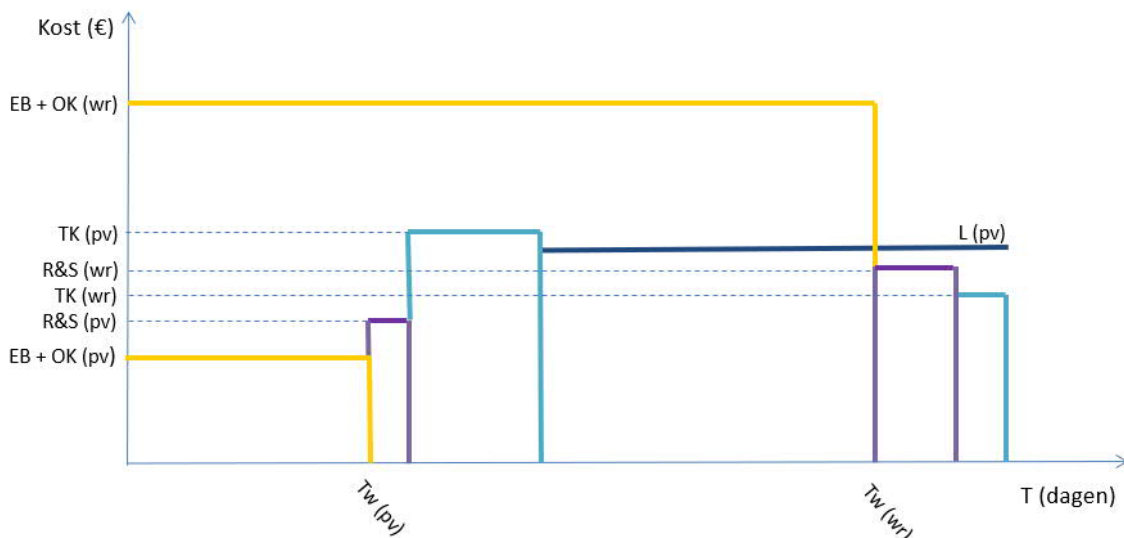
$$\text{Opportuniteitskost} = (\text{misgelopen dagwinst} + \text{technische opportuniteitskost}) * \text{wachttijd witte raaf}$$

- Loon

Tenslotte vervullen we deze scenario's met de loonkost van de verschillende kandidaten. Om volledig te zijn moeten we de tijd dat een paradijsvogel langer aan het werk is dan een witte raaf (door die wachttijd op de perfecte kandidaat) meenemen in de vergelijking. Dit resulteert in onderstaande formule, en wordt dus enkel toegevoegd aan het kostentotaal van de paradijsvogel. Voor de witte raaf is dit niet van toepassing (indien de hypothese klopt dat een werkgever substantieel langer dient te wachten op een perfecte kandidaat dan op een minder geschoolde kandidaat).

$$\text{Loonkost} = \frac{\text{brutoloon paradijsvogel}}{20} * (\text{wachttijd witte raaf} - \text{wachttijd paradijsvogel})$$

4.2. Visuele weergave mathematisch model⁴



Bovenstaande grafiek geeft een visuele voorstelling van het mathematisch model. De rode grafieken tonen de kosten voor employer branding inspanningen en de opportuniteitskosten. De paarse grafieken tonen de kosten voor rekrutering & selectie. De blauwe grafieken tonen de opleidingskosten, en de oranje grafiek toont tenslotte de loonkost van de paradijsvogel voor de bijkomende wachttijd op de witte raaf.

⁴ Legende: wr – witte raaf; pv – paradijsvogel; EB – Employer Branding inspanningen; OK – Opleidingskost; TK – Trainingskost; R&S – Kosten voor rekrutering en selectie; L – Loon; Tw - wachttijd

Op deze manier wordt visueel duidelijk dat de wachttijd op de witte raaf, en die hiermee gepaard gaande opportuniteitskosten een grote onzichtbare kost kunnen zijn. Financieel weegt dit niet op tegen de (kleinere) opleidingskost om een paradijsvogel op weg te zetten.

4.3. Toelichting gekozen model en hypothesen

Bovenstaand model kwam tot stand na vele gesprekken met verschillende stakeholders (zie bijlage 1). Onder invloed van die gesprekken werden bepaalde keuzes gemaakt en hypothesen gesteld. In deze sectie bespreken we de belangrijkste van deze aannames.

Algemeen	<ul style="list-style-type: none"> • Er werd doorheen het onderzoek getwijfeld hoe de kosten tussen een witte raaf en paradijsvogel zouden worden berekend: marginale kosten⁵ en marginale opbrengsten⁶? Omzet⁷? Uiteindelijk werd gekozen voor de kostprijs van aanwerving. Het nadeel aan zowel de omzet als de marginale opbrengst is dat de inschatting van de meerwaarde van een werknemer centraal staat. Het blijkt in vele gevallen moeilijk om de financiële meerwaarde van een werknemer (op maandbasis) uit te drukken. Daarnaast stelden meerdere experts zich de vraag of de maximale toegevoegde waarde van een witte raaf ooit hetzelfde wordt als een paradijsvogel. Door een ander uitgangspunt te kiezen hoeven we geen assumpties te maken omtrent deze zaken. • De werkgever kan in de tool elk van de variabelen afzonderlijk invullen voor de witte raaf en de paradijsvogel. Het model legt niet vast dat elke indicator (zoals loon, opleidingskost, loon betrokken HR-manager) moet verschillen, maar het geeft wel de mogelijkheid. • We gaan er in dit model vanuit dat zowel de witte raaf als de paradijsvogel voor onbepaalde tijd in z'n functie zou blijven. Er is geen wetenschappelijk onderzoek dat staft dat een kandidaat die veel opleiding genoot op de werkvloer korter dan wel langer aan de slag blijft bij dezelfde werkgever (en dit is dan ook nog eens sterk afhankelijk van de werkgever in kwestie). Aangezien we er vanuit gaan dat de kans op elk moment even groot is dat de witte raaf dan wel de paradijsvogel vertrekt, maken we abstractie van deze kost en wordt deze niet opgenomen in het model. • In de terminologie van de tool (noch in de visuele weergave) wordt een onderscheid gemaakt tussen het opleiden van een interne dan wel een externe paradijsvogel. Echter, indien deze opportuniteit zich voordoet binnen een onderneming is het uiteraard een bijkomende mogelijkheid om een ingewerkte paradijsvogel op te leiden voor een hoger profiel binnen je bedrijf, en een nieuw lager profiel aan te werven (waarvoor de arbeidsmarkt minder krap is). De berekeningen zijn in deze gelijkaardig, en zijn zodoende opgenomen als 3^{de} optie in de Excel-tool. (Om het geheel niet te complex te maken wordt dan bovendien voorbijgegaan aan
----------	---

⁵ Marginale kost = Kosten die een paradijsvogel of witte raaf bijkomend teweegbrengen bij aanwerving

⁶ Marginale opbrengst = Opbrengsten die een paradijsvogel of witte raaf bijkomend teweegbrengen bij aanwerving

⁷ Omzet = Totaalbedrag van verkopen van een bedrijf in een bepaalde periode (en dus incl. kosten, wat verschilt van de winst)

	<p>de vervangingskost, en maken de ev. aanwervingskosten van een nieuwe medewerker geen deel uit van het model.)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Er moet een periode gekozen worden waarover de berekening wordt gemaakt betreffende de kost van aanwerving. Om te kunnen vergelijken tussen de totale kost voor de witte raaf en de paradijsvogel, maakt dit model de vergelijking van deze aanwervingskost tussen 1) de start van de zoektocht naar een nieuwe werknemer en 2) het moment waarop het laatste type kandidaat (nl. in principe de witte raaf) de opleidingsfase heeft afgerond.
Loon	<ul style="list-style-type: none"> • Het loon van een paradijsvogel kan (bijvoorbeeld door deelname in werkgeversarrangementen) verlaagd worden, denk maar aan maatregelen zoals IBO of tussenkomsten van het sectorfonds voor opleiding. Er is in het model geen indicator voorzien om een 'subsidie' toe te voegen, dus dergelijke tewerkstellingsmaatregelen dienen financieel verrekend te worden met het loon van de paradijsvogel.
Selectie & rekrutering	<ul style="list-style-type: none"> • In de eerste versies van het model werd deze kost niet meegerekend. Echter, doordat de keuze werd gemaakt om de witte raaf te vergelijken met de paradijsvogel op basis van 'kost van aanwerving' werd er voor geopteerd om deze toch toe te voegen. Deze kost blijkt vaak een eerder klein deel van het gehele kostenplaatje, maar kan onderling toch aanzienlijk verschillen, vb. doordat het rekruteringsproces voor een paradijsvogel uit veel minder stappen bestaat.
Opleidingskost	<ul style="list-style-type: none"> • Een opleidingskost kan uit vele aspecten bestaan. In het model werd er voor gekozen om een opdeling te maken tussen interne en externe opleiding en mentorschap. Met deze 3 componenten heeft een werkgever veel vrijheid in het definiëren van de opleidingskost van de verschillende kandidaten. Door de eindeloze mogelijkheden betreffende opleidingsaanbod en opleidingsmaatregelen, hebben we ervoor geopteerd de visuele voorstelling van de opleidingskost zo simpel mogelijk te houden.
Opportunitetskost	<ul style="list-style-type: none"> • In de eerste versies van het model werd deze kost niet meegerekend. Echter, na een business case blijkt dat deze verborgen kost mogelijk de grootste factor is in het vergelijkend kostenplaatje tussen de witte raaf en de paradijsvogel. Het is dus toch zeer opportuun om deze rubriek toe te voegen aan de berekening. In de Excel-tool werd een business case aangevuld, met een indicatie van deze kost die in de lijn ligt van een gemaakte berekening voor een productieonderneming. Indien een werkgever geen enkel idee heeft kan deze kost gebruikt worden, ev. een factor groter of kleiner. • Een belangrijk onderdeel bij het berekenen van deze opportuniteitskost betreft de wachttijd op de verschillende types kandidaten. Uit onderzoek blijkt dat werkgevers op sommige profielen ruim een jaar wachten (vb. lassers). Initieel werd gedacht om voor indicator gebruik te maken van VDAB-data (vb. gemiddelde looptijd van een vacature). Echter, de bestaande data is niet voldoende betrouwbaar, en zou op die manier een vertekend beeld geven. Uiteindelijk werd er dus voor geopteerd om een werkgever zelf een inschatting te laten maken van de wachttijd op de verschillende types van kandidaten. Zo leunt de wachttijd ook het beste aan bij de specifieke situatie van de werkgever in kwestie.

5. Mogelijke toekomstige stappen in het onderzoek naar de kostprijsberekenaar

Het onderzoek naar de kostprijsberekenaar is duidelijk nog niet afgerond, en er liggen nog heel wat mogelijke pistes op tafel om verder uit te werken: enerzijds de uitwerking van een dynamische visuele weergave, anderzijds de validatie van het model bij een grote(re) groep van werkgevers.

5.1. Nederlandse vertaling van dit model?

De huidige kostprijsberekenaar kan bestempeld worden als een Vlaamse tool. Ze vertrok vanuit een grensoverschrijdende gezamenlijke uitdaging, nl. werkgevers wachten lang op technische profielen in de haven. Echter, een aantal drempels hebben ervoor gezorgd dat de uitwerking tot op heden vnl. een Vlaamse vertaling is geworden van dit probleem:

- Ten eerste zijn er toch nog een aantal grote verschillen in wetgeving e.d. die ervoor zorgen dat een berekening van de kosten van aanwerving moeilijk gegeneraliseerd kunnen worden voor zowel Vlaamse als Nederlandse gevallen.
- Ten tweede bespraken we het opzet en de berekeningen met verschillende Nederlandse partners (o.a. Werk & Vakmanschap). Uit deze gesprekken bleek dat de urgentie voor dit soort van oplossingen in Nederland minder groot is. De werkgevers hebben daar collectief reeds een stap gezet richting het opnemen van verantwoordelijkheid voor opleiding van hun toekomst menselijk kapitaal. De wetgeving en de context waarbinnen dergelijke initiatieven uitgerold kunnen worden zijn bovendien reeds beter uitgewerkt in Nederland dan in Vlaanderen.

Het blijft nog steeds een interessante piste om een 'grensoverschrijdend model' te ontwikkelen, maar om daar verdere stappen in te kunnen zetten zal er bijkomend onderzoek nodig zijn.

5.2. Dynamische visuele weergave

De ultieme ambitie voor de kostprijsberekenaar is tool die door elke werkgever gebruikt kan worden om een financiële berekening op maat te maken over de keuze tussen een witte raaf en een paradijsvogel. Door een gebrek aan beschikbare data (zie puntje 5.2.), alsook de moeilijkheid om een correcte abstractie te maken voor alle verschillende soorten van bedrijven en hun productieprocessen, is dit uiteraard geen makkelijke opdracht.

Bovendien heeft de kostprijsberekenaar ook een belangrijke sensibiliseringswaarde. Door het gesprek aan te gaan met werkgevers over deze thematiek brengen we het financiële plaatje (en vnl. de verborgen kosten van deze problematiek) onder de aandacht. In die zin is de kostprijsberekenaar eerder een simulatie-tool, waarmee verschillende scenario's een zicht kunnen geven op de mogelijke financiële uitkomst. Om deze simulaties en scenario's kracht bij te zetten is een dynamische weergave een krachtig middel.

Er werden een aantal pistes verkend (vb. een dergelijke visuele weergave laten programmeren door leerlingen van het leerbedrijf van Scalda), maar voorlopig leverde dat niets op. Een van de volgende stappen met de kostprijsberekenaar zou een dergelijke uitwerking kunnen zijn.

5.3. Validatie model bij grote(re) groep werkgevers

Een tweede stap die gezet kan worden met de kostprijsberekenaar is het huidige model laten valideren bij een grote(re) groep van werkgevers. Naast de business case bij ArcelorMittal werd de bestaande Excel nog niet op grote schaal getest met werkgevers.

Door grote hoeveelheden data in te voeren in het model zouden heel wat zaken bevestigd of ontkracht kunnen worden, wat de bruikbaarheid en betrouwbaarheid van het model zeker ten goede zou komen. Zaken die prioritair aan bod moeten komen in het geval het gesprek met werkgevers wordt aangegaan is het volgende:

1) Welke kerndata zijn al dan niet relevant om mee te nemen in het model?

Zoals aangegeven in de vorige hoofdstukken bestaat het model voorlopig uit de volgende 5 kostenelementen: loon, inspanningen employer branding, rekrutering & selectie, opleiding en opportuniteitskost (van het wachten op de witte raaf). Uit de masterproef bleek dat, in het geval van ArcelorMittal, niet elk aspect ook daadwerkelijk een invloed heeft op de kostprijs van de verschillende scenario's. Dit is een eerste interessante onderdeel om te toetsen bij werkgevers. *"Verschillen de onderliggende parameters voor deze aspecten voldoende voor de witte raaf en de paradijsvogel, om een wezenlijk verschil te kunnen maken in de kostprijs?"*

Deze vraag kan gesteld worden m.b.t. een ruime lijst van indicatoren (en niet noodzakelijk enkel degene die nu reeds deel uitmaken van het model). Zie onderstaande tabel.

2) Welke van deze data hebben werkgevers ter beschikking, en kunnen m.a.w. gebruikt worden in de berekeningen van de kostprijsberekenaar?

Het grootste knelpunt voor de goede werking van de kostprijsberekenaar betreft de beschikbaarheid en kwaliteit van data. Werkgevers hebben heel wat benodigde data niet tot hun beschikbaarheid, en in die zin is de ontwikkeling van de kostprijsberekenaar afhankelijk van de inschatting die werkgevers hebben over welke data ze kunnen aanleveren. *"Heeft u als werkgever (betrouwbare) data omtrent onderstaande lijst met indicatoren, dit zowel voor de witte raaf als de paradijsvogel?"*

3) Is voor werkgevers het 3de 'tussenscenario' relevant, nl. het laten doorgroeien van een interne medewerker door middel van opleiding?

ArcelorMittal was zelf vragende partij om een 3de scenario toe te voegen aan het onderzoek in de Masterproef, nl. opleiding van hun interne operatoren tot onderhoudstechnieker. Indien dit voor veel werkgevers een optie is, zou dit een waardevolle toepassing kunnen zijn van de kostprijsberekenaar. In de Excel-tool werd reeds een derde kolom meegenomen waarin ook deze optie berekend kan worden, maar indien het voor veel werkgevers relevant is kan hier ev. bijkomend onderzoek naar gebeuren (nl. ziet het model er hetzelfde uit voor een interne kandidaat als voor een externe instromer?)

Overzicht indicatoren

LOON	<ul style="list-style-type: none"> • Loon paradijsvogel • Loon witte raaf • Maximale productiviteit paradijsvogel • Maximale productiviteit witte raaf • Tewerkstellingsmaatregel van toepassing voor paradijsvogel?
INSPANNINGEN EMPLOYER BRANDING	<ul style="list-style-type: none"> • Totaal aantal dagen employer branding inspanningen voor opleidingsniveau witte raaf • Totaal aantal dagen employer branding inspanningen voor opleidingsniveau paradijsvogel • Loonkost werknemer die inspanningen levert voor employer branding inspanningen voor witte raaf • Loonkost werknemer die inspanningen levert voor employer branding opleidingsniveau paradijsvogel
REKRUTERING & SELECTIE	<ul style="list-style-type: none"> • Aantal uren selectieprocedure paradijsvogel • Aantal uren selectieprocedure witte raaf • Kostprijs recruiter paradijsvogel • Kostprijs recruiter witte raaf • Aantal uren algemene rekrutering inspanningen paradijsvogel • Aantal uren algemene rekrutering inspanningen zwarte raaf • Kostprijs werknemer rekruteringsinspanningen paradijsvogel • Kostprijs werknemer rekruteringsinspanningen zwarte raaf
OPLEIDING	<ul style="list-style-type: none"> • Opleidingsvorm paradijsvogel (meerkeuze: klassikaal, een-op-een, zelfstudie, ...) • Opleidingsvorm witte raaf (meerkeuze: klassikaal, een-op-een, zelfstudie, ...) • Aantal benodigde opleidingsuren paradijsvogel • Aantal benodigde opleidingsuren witte raaf • Kostprijs instructeur paradijsvogel (ev.) • Kostprijs instructeur witte raaf (ev.) • "Mentorschap"
OPPORTUNITEITSKOST	<ul style="list-style-type: none"> • Gemiddelde 'wachtijd' op witte raaf • Gemiddelde 'wachtijd' op paradijsvogel • Kost van onderbezetting zonder witte raaf

Skills Navigator

Deze bundel kadert in het project Skills Navigator, dat wil bijdragen aan de verbetering van de aansluiting tussen arbeidsvraag en arbeidsaanbod in de grensregio om zo het arbeidspotentieel beter te benutten. Skills Navigator is gefinancierd binnen het Interreg V programma Vlaanderen-Nederland, het grensoverschrijdend samenwerkingsprogramma met financiële steun van het Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling. Het startte op 1 januari 2018 en loopt tot 31 december 2020. Het project valt binnen de Vlaams-Nederlandse Delta en heeft betrekking op de havengebieden van de steden Rotterdam, Antwerpen, Gent, Zeebrugge, Terneuzen en Vlissingen-Borssele.

Meer informatie is te vinden op de website van het project: <https://www.skillsnavigator.eu>.

We bedanken alle projectpartners voor hun bijdrage en de algehele samenwerking. Ook bijzondere dank aan de bevroegde stakeholders.



Interreg



EUROPESE UNIE

Vlaanderen-Nederland

Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling