

# De toekomstige arbeidsmarkt van de kaashandel

Opdrachtgever: Productschap Zuivel

Rotterdam, 21 februari 2012





# De toekomstige arbeidsmarkt van de kaashandel

Opdrachtgever: Productschap Zuivel

Mathijn Wilkens  
Peter Donker van Heel

Rotterdam, 21 februari 2012

## Over Ecorys

Met ons werk willen we een zinvolle bijdrage leveren aan maatschappelijke thema's. Wij bieden wereldwijd onderzoek, advies en projectmanagement en zijn gespecialiseerd in economische, maatschappelijke en ruimtelijke ontwikkeling. We richten ons met name op complexe markt-, beleids- en managementvraagstukken en bieden opdrachtgevers in de publieke, private en not-for-profit sectoren een uniek perspectief en hoogwaardige oplossingen. We zijn trots op onze 80-jarige bedrijfsgeschiedenis. Onze belangrijkste werkgebieden zijn: economie en concurrentiekracht; regio's, steden en vastgoed; energie en water; transport en mobiliteit; sociaal beleid, arbeidsmarkt-beleid, bestuur, onderwijs, en gezondheidszorg. Wij hechten grote waarde aan onze onafhankelijkheid, integriteit en samenwerkingspartners. Ecorys-medewerkers zijn betrokken experts met ruime ervaring in de academische wereld en adviespraktijk, die hun kennis en best practices binnen het bedrijf en met internationale samenwerkingspartners delen.

Ecorys Nederland voert een actief MVO-beleid en heeft een ISO14001-certificaat, de internationale standaard voor milieumanagementsystemen. Onze doelen op het gebied van duurzame bedrijfsvoering zijn vertaald in ons bedrijfsbeleid en in praktische maatregelen gericht op mensen, milieu en opbrengst. Zo gebruiken we 100% groene stroom, kopen we onze CO<sub>2</sub>-uitstoot af, stimuleren we het OV-gebruik onder onze medewerkers, en printen we onze documenten op FSC- of PEFC-gecertificeerd papier. Door deze acties is onze CO<sub>2</sub>-voetafdruk sinds 2007 met circa 80 procent afgenomen.

ECORYS Nederland BV  
Watermanweg 44  
3067 GG Rotterdam

Postbus 4175  
3006 AD Rotterdam  
Nederland

T 010 453 88 00  
F 010 453 07 68  
E [netherlands@ecorys.com](mailto:netherlands@ecorys.com)  
K.v.K. nr. 24316726

**W [www.ecorys.nl](http://www.ecorys.nl)**

Ecorys Arbeid & Sociaal Beleid  
T 010 453 88 05  
F 010 453 88 34

# Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	5
<b>1 Inleiding</b>	<b>9</b>
1.1 Achtergrond onderzoek	9
1.2 Doel onderzoek	9
1.3 Onderzoeksvragen	10
<b>2 Resultaten</b>	<b>11</b>
2.1 Economische ontwikkelingen	11
2.1.1 Inleiding	11
2.1.2 Economische ontwikkelingen bij leveranciers (productie)	11
2.1.3 Economische ontwikkelingen bij consumenten	12
2.1.4 Economische ontwikkelingen bij afnemers	13
2.1.5 Economische ontwikkelingen in de kaashandel	14
2.2 Arbeidsmarktontwikkelingen	17
2.2.1 Inleiding	17
2.2.2 Arbeidsmarktontwikkelingen in de kaashandel	17
2.2.3 Vergrijzing	20
 Bijlage: methodologische verantwoording	 23

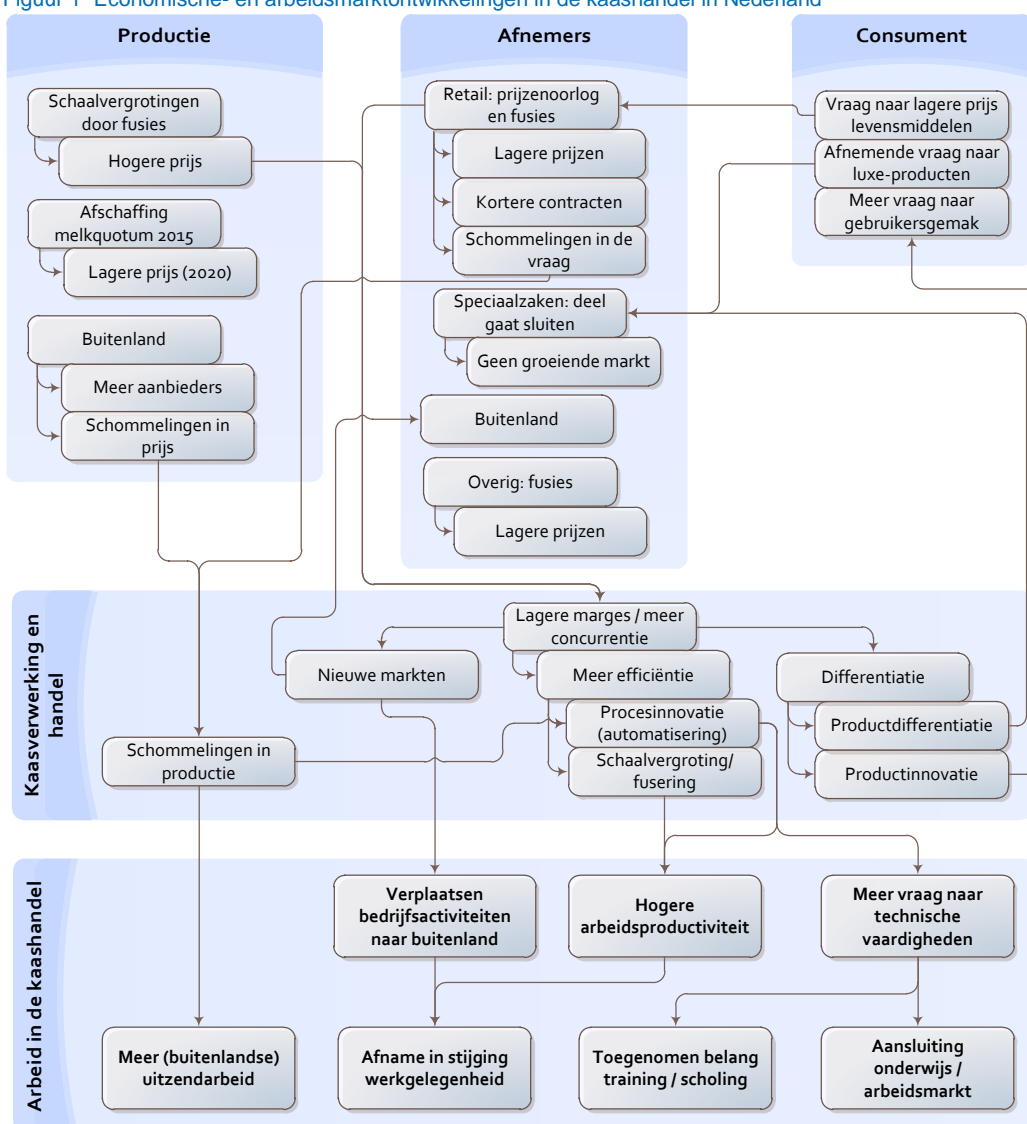


# Managementsamenvatting

## Achtergrond en doel onderzoek

Vergrijzing van de beroepsbevolking en ontwikkelingen in de kaashandel sector specifiek (automatisering, fusies) hebben er toe geleid dat er binnen de sector behoefte is ontstaan naar inzicht in de ontwikkeling van de toekomstige vraag naar arbeid binnen de kaashandel. Ecorys heeft dit onderzoek uitgevoerd en heeft daarbij de volgende hoofdvraag gehanteerd: Wat zijn de te verwachten kwalitatieve en kwantitatieve ontwikkelingen in de arbeidsbehoefte van het kaaspakhuisbedrijf in de komende vijf tot tien jaar en welke factoren liggen hieraan ten grondslag? Om deze vraag te beantwoorden zijn er 13 diepte-interviews en 36 korte telefonische interviews gehouden onder werkgevers in de sector. Tevens is er gesproken met 4 toeleveranciers van machines.

Figuur 1 Economische- en arbeidsmarktontwikkelingen in de kaashandel in Nederland



## Economische ontwikkelingen in de kaashandel

Economische ontwikkelingen hebben invloed op arbeidsmarktontwikkelingen in de kaashandel. Uit de interviews met kaashandels blijkt dat ontwikkelingen aan leveranciers- en afnemerszijde leiden

tot een druk op de marges in de kaashandel. Vanwege toegenomen prijsdruk vanuit leveranciers en afnemers zetten kaashandels enerzijds meer in op automatisering en anderzijds op het aanbieden van verbeterde of andere producten, al of niet op de buitenlandse markt. Figuur 1 geeft dit schematisch weer. Kaashandels zijn daarom bezig met het efficiënter inrichten van hun productieproces, het differentiëren in producten en/of het zoeken van nieuwe markten. Daarnaast worden er door enkele kaashandels meer bedrijfsactiviteiten naar het buitenland verplaatst. Automatisering heeft als gevolg dat de arbeidsproductiviteit omhoog gaat, waardoor er minder werknemers nodig zijn om dezelfde hoeveelheid te produceren.

#### *Arbeidsmarktontwikkelingen in de kaashandel*

Per saldo verwachten de kaashandels een groei in werkgelegenheid. De gevolgen van economische ontwikkelingen (met name automatisering) zorgen voor echter voor een afgenomen groei ten opzichte van voorgaande jaren, met name tot 2016. Per 31 december 2010 werken er ruim 3.600 werknemers die 21 jaar of ouder zijn in de kaashandels. Naar verwachting van een aantal werkgevers in de sector zal dit aantal stijgen naar ongeveer 3.750 in 2016 en ongeveer 4.000 in 2021. De samenstelling van de werkgelegenheid is tegelijkertijd aan het veranderen: de vraag naar technisch, ICT en commercieel personeel neemt toe en er wordt meer gebruik gemaakt van (buitenlandse) flexibele arbeidskrachten. Het laatste wordt voornamelijk ingegeven door een toegenomen volatiliteit in productievolumes.

#### *Belang kennis en vaardigheden werknemers neemt toe*

Het benodigde niveau van kennis en vaardigheden in de kaashandels neemt toe, voor het grootste deel ingegeven door automatisering van het productieproces, digitalisering van ondersteunende diensten en professionalisering van commerciële afdelingen. Hierdoor wordt het in de toekomst minder belangrijk hoeveel arbeidskrachten er ingezet worden en meer belangrijk welke kennis en vaardigheden er in de kaashandels aanwezig zijn.

#### *Toenemende vraag naar technische kennis en vaardigheden wordt als knelpunt ervaren*

Technische kennis en vaardigheden worden steeds belangrijker in de kaashandels. Hierbij gaat het voor het grootste deel om technische kennis en vaardigheden op mbo-niveau, maar ook wordt een hbo-niveau steeds belangrijker. Kaashandels zien het werven van technische mensen, vooral op hbo-niveau, als problematisch. Hierbij speelt het imago van de sector een rol: volgens kaashandels is de sector onbekend onder technici. Een verbetering van de aansluiting tussen het onderwijs en de arbeidsmarkt biedt mogelijkheden. Er wordt nauwelijks gebruik gemaakt van stagiaires en een deel van de kaashandels is van plan dit in de toekomst meer te gaan doen.

#### *Uitzendarbeid wordt steeds belangrijker en wordt vaker structureel ingezet*

Uitzendarbeid is momenteel een belangrijk onderdeel van het werk in de kaashandels en dit zal in de toekomst belangrijker worden. Uitzendkrachten kunnen flexibel ingezet worden, zodat ingespeeld kan worden op een schommelende vraag vanuit afnemers en tevens wordt er vaak gebruik gemaakt van buitenlandse krachten die over het algemeen goedkoper zijn.

#### *Vergrijzing op korte termijn beperkt, inzetbaar houden van oudere werknemers is een uitdaging*

De vergrijzing in de kaashandel is relatief beperkt ten opzichte van Nederland. Ongeveer 19 procent van de werknemers in de kaashandel is 50 jaar of ouder in 2009. Dit is relatief laag ten opzichte van Nederland (29%). De vergrijzing wordt door de meeste kaashandels dan ook niet als probleem ervaren als het gaat om uitstroom. De uitstroom van ouderen wordt opgevangen door automatisering en uitzendarbeid. Wat als uitdaging wordt gezien is het inzetbaar houden van oudere werknemers, gegeven de toenemende automatisering. Hierbij gaat het zowel om kennis en vaardigheden, als om fysieke inzetbaarheid. Kaashandels spelen hier op in door oudere werknemers op te leiden door middel van cursussen en in een aantal gevallen taakrotatie of



taakdifferentiatie toe te passen. Daarnaast zetten kaashandels in op het zoveel mogelijk aannemen van jongere mensen en het opleiden en door laten groeien van jonge mensen binnen het bedrijf.

Fysieke inzetbaarheid wordt gewaarborgd door meer gebruik te maken van technische hulpmiddelen.

*Aanbevelingen van de onderzoekers:*

- Instroom van technisch personeel bevorderen door bijvoorbeeld imagoverbetering en potentiële medewerkers kennis te laten maken met de sector door het stimuleren van stages en leerwerkplekken en het verbeteren van de samenwerking tussen de sector en het onderwijs;
- Het faciliteren van opleiding en ontwikkeling in de sector om het (technische) kennis en vaardighedeniveau te verhogen en om maatregelen te treffen om oudere werknemers op lange termijn inzetbaar te houden.



# 1 Inleiding

## 1.1 Achtergrond onderzoek

Al enige jaren wordt duidelijk dat de arbeidsmarkt krimpt. Door het uittreden van veel oudere werknemers en de lagere instroom van jongeren dreigt een fors tekort te ontstaan op de arbeidsmarkt. Hoewel dat op dit moment nog niet direct door de kaasgroothandel gevoeld lijkt te worden, is de kans zeer aanzienlijk dat ook deze sector te maken zal krijgen met het niet kunnen vervullen van vacatures.

Een andere ontwikkeling die zichtbaar is, is de toenemende automatisering en de toenemende mogelijkheden om werk te automatiseren. Los van het feit dat dit gevolgen heeft voor het aantal werknemers dat benodigd is in bedrijven, betekent dit ook het nodige voor het kwaliteitsniveau van de werknemers. Zij zullen over meer technische kennis en kunde dienen te beschikken dan werknemers die volledig handmatig opereren.

Een derde ontwikkeling die invloed zal hebben op de behoefte aan arbeid is de ontwikkeling van de sector zelf. De invloed van fusies en samenwerking, faillissement en bedrijfsbeëindiging, uitbesteding van activiteiten aan derden etc. zullen direct invloed hebben op de behoefte aan arbeid.

Dit alles gecombineerd heeft binnen de sector geleid tot de afspraak om na te gaan of een onderzoek kan worden ingesteld naar de toekomstige behoefte aan arbeid binnen de kaasgroothandel met als doel om, op grond van de bevindingen, de nodige stappen te kunnen zetten om de bedrijven te faciliteren bij het vinden, binden en boeien van werknemers.

## 1.2 Doel onderzoek

Tijdens de onderhandelingen over de cao voor het Particulier Kaaspakhuisbedrijf voor de periode 1 april 2010 – 31 maart 2012 is afgesproken dat partijen een onderzoek zullen uitvoeren naar de arbeidsmarktontwikkelingen bij de kaasgroothandel. De cao-tekst over dit onderwerp luidt als volgt:

Partijen komen overeen de looptijd van de cao-PKP te gebruiken om inzichtelijk te krijgen hoe de verwachte arbeidsmarktproblematiek zal uitwerken voor de kaasgroothandel gedurende de komende tien jaar. Daarbij zullen de volgende elementen in ieder geval aan de orde komen:

- verwachte uitstroom van werknemers en de bijbehorende functies die vacant komen;
- inschatting van de toekomstige kennisbehoefte bij werknemers (kwalitatief);
- verwachte behoefte aan instroom van werknemers (kwantitatief) rekening houdend met mogelijke technische ontwikkelingen e.d.

Om hieraan invulling te geven zullen partijen een paritair samengestelde werkgroep instellen onder auspiciën van en voor rekening van het Productschap Zuivel.

De bevindingen van de werkgroep dienen, na acceptatie daarvan door partijen, de basis te vormen voor een gestructureerd opleidingsbeleid en -aanbod binnen de sector.

### 1.3 Onderzoeksvragen

De hoofdvraag van het onderzoek luidt als volgt:

Wat zijn de te verwachten kwalitatieve en kwantitatieve ontwikkelingen in de arbeidsbehoefte van het kaaspakhuisbedrijf in de komende vijf, tien jaar en welke factoren liggen hieraan ten grondslag?

Deze hoofdvraag omvat in elk geval de volgende deelvragen:

1. Wat is het aantal werknemers binnen de sector op dit moment, over vijf jaar en over tien jaar? Daarbij is onder meer relevant wat de redenen zijn om uit de sector te treden.
2. Hoe is de leeftijdsopbouw op dit moment van het totale personeelsbestand en wat is de verwachte personeelsopbouw (op basis van historische gegevens) over vijf en tien jaar?
3. Wat is het gemiddelde opleidingsniveau van werknemers (verdeeld over de cao functie-classificatie) op dit moment en hoe dient dit te zijn over vijf en tien jaar?
4. Hoe zien de bedrijven hun toekomstige ontwikkeling voor zich, hoe ontwikkelt de automatisering/digitalisering zich, welke zijn de andere factoren die invloed gaan hebben op de toekomstige arbeidsbehoefte en hoe beïnvloeden die verschillende actoren elkaar onderling en met welk resultaat?
5. Wat zijn de verwachtingen van toeleveranciers voor de komende jaren? Welke ontwikkelingen zitten bij hen in de pijplijn die van invloed kunnen zijn op de sector?
6. Wat is de invloed van alle ontwikkelingen op de vaste en flexibele medewerkers van bedrijven en gaat de verhouding tussen deze twee groepen wijzigen?

De uitstroom van werknemers (onderdeel van deelvraag 1) komt – afgezien van verwachte uitstroom door pensionering – niet aan de orde vanwege het ontbreken van voldoende kwalitatieve en kwantitatieve gegevens (zie methodologische bijlage).

Het was niet mogelijk om uitgebreid in te gaan op de verwachte ontwikkeling van het opleidingsniveau van werknemers (deelvraag 3), omdat de diversiteit in bedrijfsactiviteiten in de kaashandel een gevarieerd beeld geeft.

## 2 Resultaten

### 2.1 Economische ontwikkelingen

#### 2.1.1 Inleiding

Paragraaf 2.1 gaat in op de economische ontwikkelingen in de kaashandel op sectorniveau, op basis van de resultaten van persoonlijke interviews met kaashandels, aangevuld met desk research. Ontwikkelingen aan productiezijde (2.1.2), de consument (2.1.3) en afnemerszijde (0) komen apart aan bod. Subparagraaf 2.1.5 geeft weer welke invloed deze ontwikkelingen hebben op de kaashandel. Paragraaf 2.2 gaat vervolgens in op de gevolgen van de economische ontwikkelingen op arbeid in de sector.

#### 2.1.2 Economische ontwikkelingen bij leveranciers (productie)



In de meeste gevallen bestaan de activiteiten van de kaashandels uit het opslaan (rijpen), het bewerken, het verpakken en/of het verhandelen van kaas. Productie van kaas hoort - een enkel bedrijf uitgezonderd – niet tot de bedrijfsactiviteiten van de kaashandels. Kaas moet worden ingekocht door de kaashandels, waardoor er een risico aan leverancierszijde (de kaasproducenten) voor de kaashandels bestaat. Vanwege deze afhankelijkheid, kunnen ontwikkelingen aan leverancierszijde gevolgen hebben op de kaashandels. Wat zijn de ontwikkelingen aan leverancierszijde?

#### Fusies bij leveranciers

Volgens de kaashandels vinden er fusies plaats onder kaasproducerende bedrijven waardoor er steeds minder maar wel grotere partijen zijn waarmee kaashandels onderhandelen. Een voorbeeld is de geplande fusie tussen het Nederlandse DOC en het Duitse DMK, welke overigens onlangs is afgelast. Daarnaast noemen de kaashandels dat rijpingsactiviteiten worden overgenomen door leveranciers. Het overnemen van rijpingsactiviteiten door kaasleveranciers verkleint de keten en zorgt daarmee voor heviger concurrentie. Beide ontwikkelingen hebben als gevolg dat de onderhandelingskracht van de leveranciers wordt vergroot. De consequentie is dat de prijs van ongerijpte kaas die de kaashandels moeten betalen door deze ontwikkelingen wordt opgedreven.

#### Toegenomen inkoop op buitenlandse markt

De toegenomen prijsdruk in de Nederlandse markt maakt de buitenlandse markt aantrekkelijker voor kaashandels, omdat afnemen van buitenlandse producenten goedkoper kan zijn. Tevens wordt de onderhandelingskracht van binnenlandse producenten hierdoor verkleind. Enkele kaashandels nemen uitsluitend kaas af uit het buitenland en steeds meer kaashandels gaan in toenemende mate kaas inkopen in het buitenland. Hierbij gaat het niet om één of enkele landen, maar veel verschillende landen. Een kaashandel geeft aan dat het inkopen op de buitenlandse markt een zeer efficiënte inkoop kan opleveren vanwege schommelende prijzen, maar dat dit tegelijkertijd het gevolg heeft dat de keten als geheel moet concurreren met het buitenland omdat het karakter van de keten verandert van een voornamelijk binnenlands georiënteerde inkoop en verkoop naar een steeds meer buitenlands georiënteerde inkoop en verkoop.

### Overige bevindingen:

- Kaashandels die alleen boerenkaas inkopen ervaren geen prijsdruk, omdat het aantal leveranciers relatief groot is;
- Niet alle kaashandels ervaren een toegenomen prijsdruk vanuit grote leveranciers;
- Sommige kaashandels hebben een doorlopend contract met een leverancier en bewerken en verhandelen uitsluitend kaas van de betreffende leverancier;
- Door de opheffing van het melkquotum verwachten kaashandels dat de productie van kaas zal toenemen. De Europese Commissie<sup>1</sup> heeft berekend dat het afschaffen van het melkquotum zal leiden tot een toename van de productie van kaas met 20 procent. Tevens zal de prijs door de toegenomen productie dalen met 5 procent.

### 2.1.3 Economische ontwikkelingen bij consumenten

De consument is de eindgebruiker van kaas. De consument bepaalt de hoeveelheid kaas die hij/zij wil consumeren tegen een bepaalde prijs. Daarnaast is de prijs afhankelijk van hoeveel de consument wil betalen voor bepaalde eigenschappen van kaas (merk, belegen, smaak).

#### Meer vraag naar goedkopere kaas

Volgens de kaashandels eist de consument een lagere prijs voor kaas. Deels is dit ingegeven door een algemene vraag naar een lagere prijs voor levensmiddelen, waaraan prijsvechters als Aldi en Lidl hun bestaansrecht ontleen. De toegenomen prijsdruk vanuit consumenten heeft als gevolg dat afnemers van de kaashandels (retail, groothandels, et cetera), steeds lagere prijzen gaan eisen aan de kaashandels (zie 0).



#### Afnemende vraag naar luxeproducten

De vraag van de consument richt zich steeds meer op jong belegen kaas en steeds minder op belegen en/of kwaliteitsvarianten van kaas. Dit heeft als gevolg dat de markt waarin kaasspecialzaken opereren, steeds kleiner wordt. Volgens de kaashandels zijn er dan ook steeds meer kaasspecialzaken die gaan sluiten.

#### Meer vraag naar gebruikersgemak

De consument hecht meer waarde aan het gebruikersgemak. Volgens kaashandelaren heeft de consument bijvoorbeeld een voorkeur voor kaas dat in plakken is gesneden en is bereid daarvoor te betalen. Een andere trend die kaashandels herkennen onder consumenten is dat producteigenschappen als houdbaarheid steeds belangrijker worden.

<sup>1</sup> European Commission (2009), *Economic Impact of the Abolition of the Milk Quota Regime: Regional Analysis of the Milk Production in the EU*. European Commission: Institute for Prospective Technological Studies, Agriculture and Life Science in the Economy.

## 2.1.4 Economische ontwikkelingen bij afnemers



De afnemers van de kaashandels zijn – in de meeste gevallen – de bedrijven die verpakte kaas van kaashandels kopen. Voor een groot deel bestaan de afnemers uit retail, maar ook uit horeca en overige afnemers (verwerkers, cateraars, groothandels, et cetera.). Daarnaast leveren kaashandels aan kaasspecialzaken en ook in toenemende mate aan het buitenland. Hieronder is beschreven wat de invloed is van afnemers op de kaashandel en welke ontwikkelingen hierin van belang zijn.

Uit de interviews onder de kaashandels bleek dat de sterkste ontwikkelingen bij de retail gaande zijn. De retail wordt gekenmerkt door een toenemende prijsdruk vanuit de consument (zie 2.1.3) en door fusies.

### Toegenomen prijsdruk

De consument eist lagere prijzen, wat onder meer tot uiting is gekomen in de zogenaamde 'prijzenoorlog' tussen de supermarktketens. Supermarktinkooporganisaties hechten volgens de kaashandels steeds meer belang aan prijs in plaats van binding en kwaliteit. Dit komt tot uiting in een zakelijkere verstandhouding tussen de inkooporganisaties en de kaashandels, waarbij prijs erg belangrijk is. Daarnaast wordt er meer concurrentie onder de kaashandels gecreëerd door middel van het verkorten van contractduur, wat als gevolg heeft dat er vaker wordt aanbesteed. Specifiek voor de kaashandels brengt dit een extra risico met zich mee. Volgens de kaashandels is het op voorraad houden van kaas relatief duur. Vooral als het gaat om belegen kaas ontstaan er meer verschillen tussen de hoeveelheid gevraagde kaas op een bepaald moment en de hoeveelheid die beschikbaar is. Wat kaashandels verder noemen is het toegenomen belang van acties in de supermarkten, waarbij op korte termijn een tijdelijke grotere levering wordt gevraagd van kaashandels. Dit verhoogt de noodzaak tot flexibiliteit binnen de kaashandels en ook het risico, omdat kaashandels over grotere voorraden moeten beschikken. Vooral kleinere kaashandels hebben moeite om hieraan te voldoen.

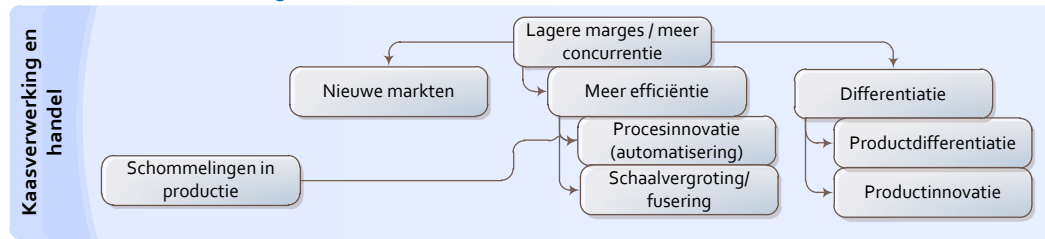
### Fusies bij afnemers verhogen marktkracht afnemers

Retailorganisaties fuseren steeds vaker volgens de kaashandels. Een voorbeeld hiervan is de fusie van Jumbo en C1000 naar een gezamenlijke inkooporganisatie 'Bijeen'. Daarnaast neemt het marktaandeel van 'Superunie' toe en blijft de stevige marktpositie van Albert Heijn nog steeds gelden. Niet alleen in de retail is er volgens de kaashandels sprake van fusies, maar ook bij overige afnemers zoals groothandels. Het fuseren van de afnemers heeft als gevolg dat er voor een kaashandel minder partijen zijn waaraan verkocht kan worden. Dit heeft een negatief effect op de verkoopprijs die de kaashandels hanteren.

### Aantal specialzaken neemt af

Een toegenomen prijsdruk is volgens de kaashandels minder aan de orde bij de specialzaken, omdat het aantal spelers op deze markt groter is. Volgens de kaashandels gaan er echter steeds meer specialzaken sluiten, waardoor de markt in omvang gelijk zal blijven of zal afnemen. Dit zal waarschijnlijk heviger concurrentie tot gevolg hebben. Een andere ontwikkeling onder de specialzaken is de opkomst van franchiseketens die specialzaken onder de franchise brengen. Als de inkoop van kaas via de franchise plaatsvindt, zal dit een negatieve prijsdruk tot gevolg hebben.

## 2.1.5 Economische ontwikkelingen in de kaashandel



Wat hebben de ontwikkelingen bij de leveranciers, de consument en de afnemers voor consequenties voor de kaashandels? Hoe gaan kaashandels hiermee om? Op basis van interviews met kaashandels is hieronder beschreven hoe de ontwikkelingen doorwerken op de bedrijven die zich bezighouden met het rijpen, bewerken en verkopen van kaas en de bedrijfsstrategieën die zij inzetten om in te spelen op deze ontwikkelingen.

### Lagere winstmarges

Samengevat hebben of krijgen kaashandels te maken met lagere winstmarges. Kaashandels spelen hier op in door meer efficiëntie aan te brengen in het bedrijfsproces (automatisering, schaalvergroting), door de differentiëren (producten in verschillende vormen verkopen, innoveren in producten) en/of uit te wijken naar nieuwe markten (buitenland). Ten slotte proberen kaashandels flexibeler te zijn om te kunnen voldoen aan de toegenomen fluctuatie in orders.

### Efficiënter werken: automatiseren

Prijsdruk vanuit leverancierszijde én afnemerszijde leidt ertoe dat de winstmarge bij kaashandels kleiner wordt. Tegelijkertijd leidt dit tot toegenomen concurrentie tussen kaashandels. Kaashandels spelen in op een afnemende winstmarge door extra nadruk te leggen op efficiëntie. In de meeste gevallen vindt automatisering plaats, waardoor er efficiënter geproduceerd kan worden. Hierbij moet opgemerkt worden dat de toegenomen prijsdruk voor de meeste kaashandels niet de directe aanleiding is voor automatisering. Alle kaashandels zijn al deels geautomatiseerd. De toegenomen prijsdruk zorgt ervoor dat de noodzaak tot verdere automatisering is toegenomen.

In de meeste kaashandels vindt automatisering vooral plaats in het rijpings- en het bewerkingsproces van kaas, waarbij steeds meer arbeid vervangen wordt door machines en waarbij het vereiste technische niveau van medewerkers hoger wordt (zie 2.2). Hierbij gaat het met name om automatisering van logistieke activiteiten in en tussen de productielijnen, maar ook in de productie (bijvoorbeeld het schaven) en onderhoud van kaas (rijping).

Naast automatisering in het rijpings- en het bewerkingsproces, vindt er ook digitalisering plaats in de administratie rondom het productieproces (factureren, scannen van etiketten, et cetera). Het meest geautomatiseerde model dat naar voren is gekomen in de interviews is een model waarbij afnemers bestellingen plaatsen via internet, welke vervolgens volledig geautomatiseerd uit het magazijn verzameld worden en naar de expeditie worden gebracht, terwijl de factuur tegelijkertijd automatisch opgesteld wordt.

Niet alleen zorgt automatisering voor hogere efficiëntie en daarmee lagere kosten, maar ook kan er door middel van automatisering meer flexibiliteit worden geboden aan afnemers. De productie kan makkelijker verhoogd worden. Voor de ondernemers speelt een rol dat arbeidstijden en arbo-wetgeving een kleinere rol spelen als er meer automatisering is. Daarnaast kan de productie gemakkelijker verlaagd worden, zonder daarbij de (tijdelijke) overcapaciteit aan arbeidskrachten te moeten doorbetalen.



### **Efficiënter werken: schaalvergroting**

Schaalvergroting resulteert enerzijds in een efficiëntere productie, omdat vaste kosten binnen een bedrijf relatief lager worden. Per eenheid product zijn de kosten lager. Anderzijds zorgt schaalvergroting ook voor meer onderhandelingskracht in de markt, wat tegengewicht kan bieden aan de toegenomen prijsdruk vanuit afnemers én leveranciers. Schaalvergroting in de kaashandel wordt in de meeste gevallen vormgegeven door middel van het fuseren van bedrijven of bedrijfslocaties. Ook blijkt uit de interviews dat er steeds meer samenwerkingsverbanden tussen kaashandels onderling en tussen kaashandels en afnemers ontstaan.

### **Differentiëren: meer verscheidenheid in producten meer productinnovatie**

Een andere manier om winstmarge te vergroten is het aanbieden van nieuwe, of verbeterde producten. Door een nieuw (productdifferentiatie) of over verbeterd product (productinnovatie) aan te bieden wordt de concurrentiepositie van de kaashandel verbeterd, omdat er minder concurrenten zijn die eenzelfde product aanbieden. Productdifferentiatie vindt plaats door middel van het aanbieden van verschillende vormen van kaas. Hierbij noemen de kaashandels voorbeelden als: verschillende smaken, light producten, de nadruk leggen op verschillende merken (branding) en het aanbieden van aanvullende producten. Bij productinnovatie gaat het om het verbeteren van bestaande producten. Voorbeelden die in deze context worden genoemd, zijn een langere houdbaarheid, betere en/of gebruiksvriendelijkere verpakking en het voorsnijden van kaas in plakken.

### **Belang buitenland neemt toe**

De concurrentiepositie van de kaashandels kan niet alleen verbeterd worden door efficiënter te werken of nieuwe/verbeterde producten aan te bieden, maar ook door andere markten aan te spreken. Een markt die hierbij vaak naar voren komt is de buitenlandse markt. Zowel aan leveranciers- als aan afnemerszijde neemt de prijsdruk toe en kaashandels wenden zich dan ook steeds vaker tot buitenlandse leveranciers en/of buitenlandse afnemers. Dit is met name het geval bij de grotere kaashandels, die momenteel relatief meer inkopen bij buitenlandse leveranciers en relatief meer verkopen bij buitenlandse afnemers. In de toekomst verwachten zij dat zowel het inkopen als verkopen meer op de internationale markt plaats zal vinden. Concurrentie van buitenlandse bedrijven in Nederland wordt door de kaashandels als beperkt tot niet bestaand ervaren.

Bij het inkopen van kaas in het buitenland gaat het vooral om het inkoopvoordeel door lagere internationale prijzen. Volgens de kaashandels schommelt de prijs van kaas sterk op de internationale markt, ingegeven door vraag en aanbod op de wereldmarkt. Een voorbeeld dat genoemd wordt is het verband tussen de Chinese vraag naar melkpoeder en de prijs van kaas. Als de vraag naar melkpoeder in China stijgt, stijgt de prijs van melk en daarmee ook de prijs van kaas.

Als het gaat om verkopen van kaas in het buitenland, gaat het enerzijds om het vergroten van de markt door kaas in het buitenland te verkopen. Daarnaast is er bij een aantal bedrijven sprake van het fysiek verplaatsen van bedrijfsactiviteiten naar het buitenland en/of het plan om dit in de toekomst te gaan doen. Het dichterbij de markt komen is het achterliggende doel van het verplaatsen van de bedrijfsactiviteiten.

### **Toeleveranciers verwachten verdere automatisering van de kaashandels**

Volgens vier toeleveranciers worden lijnen in het rijpings- en bewerkingsproces van kaas steeds verder geautomatiseerd. Deze trend zal zich de komende jaren volgens hen blijven voortzetten. Grosso modo zijn er volgens de toeleveranciers twee ontwikkelingen gaande wat betreft automatisering:

1. automatisering om efficiënter te kunnen produceren (meer capaciteit): ingegeven door neerwaartse prijsdruk vanuit afnemers, streven kaashandels er volgens de toeleveranciers naar tegen zo laag mogelijke kosten te kunnen produceren. Het vervangen van arbeid door machines is hier een middel voor.
2. automatisering als het gaat om de luxe-varianten van kaas (flexibiliteit). Hierbij gaat het om:
  - a. Machines die meerdere (luxe)-producten kunnen maken en dus niet toegewijd zijn aan het produceren van één soort kaas
  - b. Meer verschillende soorten machines om verschillende soorten kaas mee te produceren.
  - c. Meer verschillende verpakkingen. Dit is met name het geval omdat er meer aan 'branding' gedaan wordt.

Hygiëne-eisen bij het produceren/verwerken van kaas worden steeds strenger wat volgens de toeleveranciers een toenemende vraag naar automatisering als gevolg heeft. Een toeleverancier beschrijft dat kaashandels met enige regelmaat gecontroleerd worden op hygiëne door inkooporganisaties van supermarktorganisaties. Toenemende hygiëne-eisen zorgen voor meer vraag naar machines met hogere hygiëne standaarden (bijvoorbeeld het voorkomen van ophopingen van productresten in de machines). Daarnaast zorgen toenemende hygiëne-eisen voor een algemene toenemende vraag naar automatisering omdat daarmee menselijk contact met het product vermeden kan worden. Een toeleverancier verwacht daarnaast dat automatisering met betrekking tot voedselveiligheid in de toekomst steeds belangrijker zal worden. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om het geautomatiseerd detecteren van glas of metaaldeeltjes en het uitsluiten van bacteriegroei in de producten.

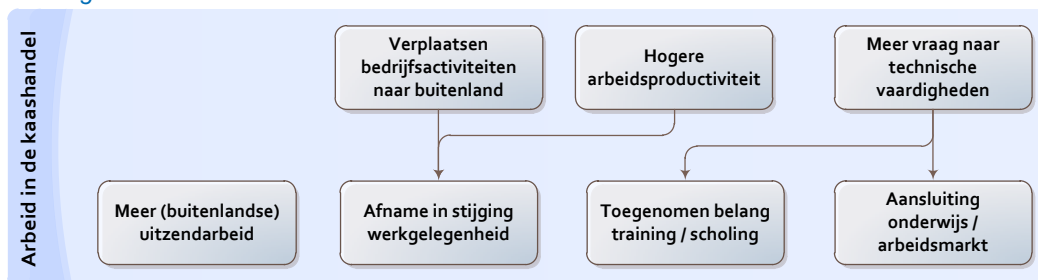
Toenemende arbo-eisen hebben eveneens een toenemende automatiseringsvraag tot gevolg. Door manuele handelingen in het verwerken van kaas te automatiseren, worden werknemers ontlast van handelingen die mogelijk arbo-wetgeving schenden. Volgens een toeleverancier wordt ook automatisering rondom de machines steeds belangrijker. Bij het verplaatsen van kaas naar een machine wordt er bijvoorbeeld steeds meer gebruik gemaakt van tilhulp.

Een belemmerende factor in de automatisering van het verwerkingsproces van kaas is het gebrek aan technisch personeel. Wanneer een kaashandel meer automatiseert, moet het ook meer technisch personeel in kunnen zetten om met de machines te werken en om kleine reparaties te kunnen verrichten aan de machines. Gebruiksvriendelijkheid van de machines is voor de toeleveranciers daarom een speerpunt bij het ontwikkelen van machines. Een toeleverancier denkt dat het tekort aan technisch personeel er in de toekomst mogelijk toe kan leiden dat kaashandels af zullen zien van verdere automatisering. Dit is nu echter nog niet voorgekomen bij deze toeleverancier.

Volgens de toeleveranciers hebben grotere bedrijven een voordeel als het gaat om investeren in automatisering omdat zij het investeringsrisico makkelijker kunnen dragen. Met andere woorden: de aanschaf van één machine is voor een groot bedrijf relatief kleiner dan voor een klein bedrijf. Grote bedrijven lijken dan nu ook de voortrekker te zijn als het gaat om nieuwe ontwikkelingen op het gebied van automatisering.

## 2.2 Arbeidsmarktontwikkelingen

### 2.2.1 Inleiding



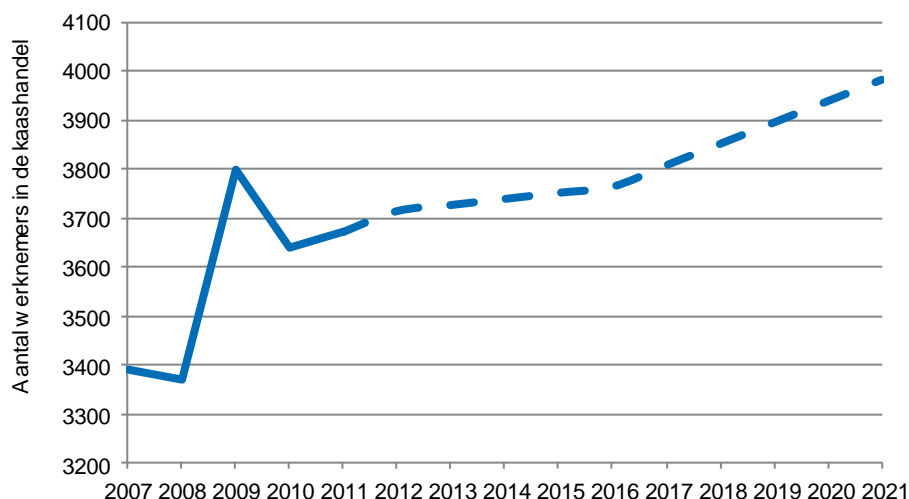
Kaashandels spelen in op marktontwikkelingen door efficiënter te werken (automatisering, schaalvergroting), door te differentiëren (nieuwe producten, productinnovatie) en door kaas in te kopen en te verkopen op de buitenlandse markt (zie 2.1.5). Daarnaast verhogen kaashandels hun flexibiliteit in productie, om tegemoet te komen aan een sterk schommelende vraag. Wat voor uitwerking heeft dit op de werkgelegenheid in de kaashandel en op de arbeidsinhoud? Resultaten van de telefonische en persoonlijke interviews in combinatie met gegevens van Gemzu zijn gebruikt om dit in kaart te brengen.

### 2.2.2 Arbeidsmarktontwikkelingen in de kaashandel

#### Groei werkgelegenheid afgezwakt sinds 2008

Tussen 2006 en 2008 is de werkgelegenheid in de kaashandel toegenomen met bijna 12 procent. Met de werkgelegenheid wordt het aantal werknemers onder de cao Particulier Kaaspakhuis bedoeld. Na 2008 is de werkgelegenheid niet meer toegenomen. Dit komt overeen met het beeld van de werkgelegenheidsontwikkeling in Nederland, die eveneens een afvlakking vertoont vanaf 2008, zeer waarschijnlijk ingegeven door economische ontwikkelingen. Op 31 december 2010 zijn er 3.641 werknemers werkzaam in de kaashandel (Bron: Gemzu).

Figuur 2 Verwachte ontwikkeling werkgelegenheid kaashandel (cao-pkp). Absolute aantallen, begin van het jaar op basis van 9 bedrijven die een schatting hebben gemaakt voor hun eigen bedrijf



Bron: Gemzu, berekening Ecorys. Berekening op basis van 9 bedrijven die een schatting hebben gemaakt voor hun eigen bedrijf. De verwachte ontwikkelingen per bedrijf zijn, gecorrigeerd voor bedrijfsgrootte, vermenigvuldigd met de huidige werkgelegenheidscijfers van Gemzu.

### Lichte groei werkgelegenheid verwacht tot 2021

De algemene indruk van de kaashandels over de ontwikkeling van de toekomstige werkgelegenheid in de kaashandel is dat de werkgelegenheid licht zal groeien. Zowel in de persoonlijke als in de telefonische interviews is gevraagd naar de werkgelegenheidsontwikkeling in de komende drie tot vijf jaar. Ongeveer de helft (53%) van de in totaal 43 kaashandels die deze vraag hebben beantwoord verwacht dat het aantal werknemers in het bedrijf gelijk zal blijven. 19 Procent geeft aan dat er een daling plaats zal vinden en 28 procent verwacht een stijging van het aantal werknemers. Hierbij zijn er geen verschillen merkbaar tussen grote en kleine bedrijven, dus per saldo is er in de sector dus een lichte werkgelegenheidsgroei te verwachten in de komende drie tot vijf jaar.

Op de langere termijn (5 tot 10 jaar) wordt door de ondernemer een relatief zwakke groei van werkgelegenheid verwacht. Gegevens van Gemzu wijzen uit dat de werkgelegenheid tussen 2007 en 2011 met ongeveer 400 werknemers is gegroeid naar ongeveer 3.700 werknemers. Negen kaashandels hebben een voorspelling gedaan van de werkgelegenheid in hun bedrijf in de komende vijf en tien jaar. Deze voorspellingen doorgerekend naar de sector als geheel, wijst uit dat de werkgelegenheid in sector de komende 5 tot 10 jaar naar verwachting zal groeien naar ongeveer 3.750 werknemers in 2016 en bijna 4.000 medewerkers in 2021. Hierbij moet opgemerkt worden dat het gaat om een verwachting van een deel van de kaashandels (9 kaashandels) in de sector. In de doorberekening is rekening is gehouden met bedrijfsgrootte.

### Afgenomen groei werkgelegenheid door stijging arbeidsproductiviteit

Volgens de kaashandels zit er groei in de markt, die deels door hogere arbeidsproductiviteit (automatisering) opgevangen kan worden. Dit resulteert in afnemende groei van werkgelegenheid. Door bedrijfsprocessen verder te automatiseren kan er per werknemer meer geproduceerd worden, waardoor een toename in productie opgevangen kan worden door een hogere arbeidsproductiviteit, in plaats van door een toename in het aantal werknemers. Enkele bedrijven verwachten dat er minder werknemers nodig zullen zijn door automatisering. Daarbovenop vindt er ook verplaatsing van bedrijfsactiviteiten naar het buitenland plaats, wat het aantal medewerkers in Nederland doet afnemen. Ook hebben fusies van bedrijven of bedrijfslocaties een negatief effect op de werkgelegenheid. Daartegenover zijn er ook kaashandels die verwachten te groeien in termen van medewerkers, omdat de groei in het bedrijf niet voldoende opgevangen kan worden door meer automatisering. Er is geen verband tussen de grootte van het bedrijf en de groeipotentie die de kaashandels zien.

### Huidig opleidingsniveau werknemers in de kaashandel relatief laag

Met name in de productieonderdelen van de kaashandels (rijping, verpakking) is het huidige opleidingsniveau van de werknemers laag. De kaashandels geven aan dat de werknemers in de productielijnen voornamelijk een lbo/vmbo/mavo-niveau of een MBO-niveau 1 hebben. Ter vergelijking: de Nederlandse overheid beschouwt een opleidingsniveau onder MBO niveau 2 onvoldoende om de arbeidsmarkt mee op te gaan. De werknemers met hogere of specialistischere functies in de kaashandels zijn van hoger opleidingsniveau. Het hoogste niveau is te vinden bij commercieel personeel en technische diensten, welke met name een HBO-niveau hebben.

### Meer vraag naar technische-, ICT en commerciële vaardigheden

Een toenemende mate van automatisering in de kaashandels heeft gevolgen voor de arbeidsinhoud. Als het gaat om arbeidsinhoud worden technische vaardigheden steeds belangrijker. Hierbij gaat het niet om specifieke technische vaardigheden voor de kaashandels, maar om algemene technische vaardigheden en een gevoel voor techniek. Werknemers moeten kunnen omgaan met de technische hulpmiddelen in de productielijnen en ook machines kunnen aansturen. Concreet

stijgt de vraag naar personen met een technische opleiding op mbo-niveau. Dit is met name het geval bij werknemers in de productie (met name operators en teamleiders) die geacht worden zelf kleine technische verrichtingen te doen. De achterliggende gedachte is dat er zo min mogelijk vertraging in de productielijnen ontstaat.

Eenzijds zal er volgens de kaashandels in de toekomst bij werving en selectie meer gelet worden op technische vaardigheden en anderzijds zullen werknemers ook meer bijgeschoold worden in technische vaardigheden en/of kennis. Daarnaast geven kaashandels aan dat de het gevoel voor techniek in het algemeen steeds belangrijker zal worden.

Technische verrichtingen (reparaties) die operators en teamleiders niet zelf kunnen verrichten, worden op dit moment uitgevoerd door een technische dienst, althans bij de grotere bedrijven. Van personen die werkzaam zijn in de technische dienst wordt een technische hbo-opleiding verwacht. Bijna alle kaashandels geven aan dat er een gebrek is aan het aanbod van hbo-technici en dat zij verwachten dat dit in de toekomst een probleem gaat opleveren. Een knelpunt hierbij is volgens de kaashandels het imago van de sector. Technici zijn te weinig bekend met de sector en voor hen zou de kaashandel geen voor de hand liggende sector zijn om in te werken.

Niet alleen bij de productie neemt de automatisering toe. Ook in de ondersteunende diensten wordt automatisering (digitalisering) steeds belangrijker. Administratieve handelingen worden steeds meer geautomatiseerd, waardoor er meer vraag is naar ICT vaardigheden bij de ondersteunende staf. Daarnaast is er meer vraag naar commercieel personeel op mbo en hbo-niveau. Enkele kaashandels kunnen moeilijk aan commercieel personeel op hbo- niveau komen.

Per saldo neemt het gevraagde opleidingsniveau toe. Productiewerk wordt steeds minder belangrijk, omdat automatisering meer werk over gaat nemen. De aandacht verschuift naar technisch personeel of personeel met technische vaardigheden, naar personeel met ICT vaardigheden bij de ondersteunende staf en naar commercieel personeel voor verkoopafdelingen.

### Inzet uitzendarbeid neemt toe

Ongeveer twee derde van de (telefonisch en persoonlijk) geïnterviewde werkgevers in de kaas-handel maakt gebruik van uitzendkrachten. Gemiddeld wordt in 2011 ongeveer 10 procent van de loonsom besteedt aan uitzendkrachten. In de persoonlijke interviews is gevraagd in hoeverre dit percentage in de toekomst zal veranderen. De werkgevers waarmee een persoonlijk interview is afgenomen besteedden in 2010 gemiddeld 8 procent van de loonsom aan uitzendwerk. In 2016 verwachten zij gemiddeld dat dit 11 procent wordt en in 2021 groeit dit percentage naar verwachting naar 14 procent.

Kaashandels zetten om drie redenen in op uitzendwerk:

1. **Flexibiliteit:** hevigere schommelingen in de vraag naar kaas vanuit afnemers (met name retail) vraagt om grotere flexibele schil die in pieken het extra werk kunnen opvangen en in dalen niet doorbetaald hoeven worden;
2. **Prijs:** in veel gevallen gaat het om goedkope, buitenlandse uitzendkrachten;
3. **Arbeidsomstandigheden:** het productiewerk in de kaashandels betreft vaak repetitief werk, waardoor er op termijn gezondheidsklachten kunnen optreden die ziekteverzuim, of zelfs uitval tot gevolg kunnen hebben. Door de inzet van uitzendkrachten kan het risico op gezondheidsklachten verminderd worden, aangezien uitzendkrachten tijdelijk werken. Niet alleen uitzendkrachten worden ingezet om ziekteverzuim tegen te gaan, maar ook automatisering vermindert het risico hierop.

Daarnaast geven kaashandels in de toekomst meer in te zetten op stagiaires. Momenteel worden stagiaires nauwelijks ingezet in de kaasbranche en een aantal kaashandels zijn van plan dit in de toekomst meer te gaan doen. Het gaat dan vooral om stagiaires van technische opleidingen.

Net als bij het vaste personeel neemt het belang van technische vaardigheden ook bij uitzendkrachten toe. Enkele kaashandels geven aan behoefte te hebben aan uitzendkrachten met technische vaardigheden en/of een gevoel voor techniek. Een van de kaashandels maakt gebruik van een pool van uitzendkrachten, die door het uitzendbureau trainingen krijgen aangeboden.

### Belang opleiding en ontwikkeling neemt toe

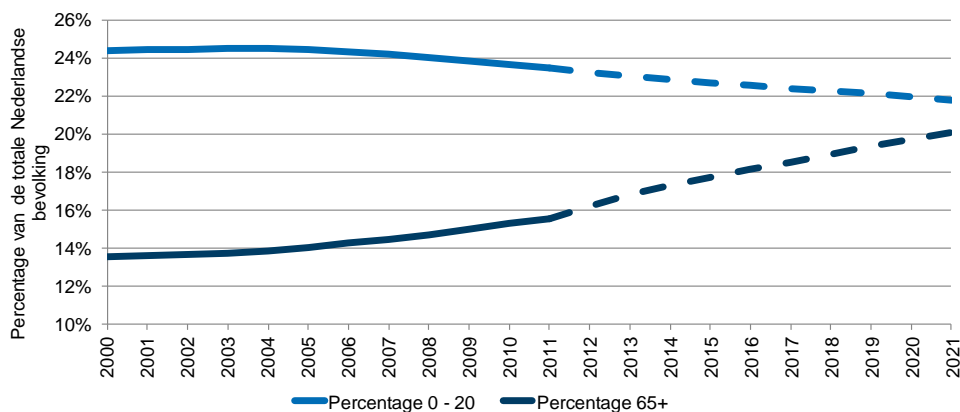
Toegenomen automatisering in de productie en in de ondersteunende diensten doet het belang van opleiding en ontwikkelingen volgens de kaashandels toenemen. Het gaat steeds minder om de hoeveelheid werknemers en steeds meer om de (toepassing van) kennis en vaardigheden van werknemers. Een manier om aan deze vraag te voldoen is het scholen van het zittende personeel. Hierbij gaat het in veel gevallen om technische trainingen gericht op het gebruik van een machine in het productieproces (bewerken, verpakken, et cetera).

## 2.2.3 Vergrijzing

### Demografische ontwikkelingen in Nederland

Nederland vergrijst. In 2011 telt Nederland ruim 16,6 miljoen inwoners, waarvan 23 procent jonger dan 20 jaar, 61 procent tussen de 20 en 65 jaar en 16 procent 65 jaar of ouder. Het percentage jongeren daalt en het percentage ouderen stijgt in Nederland (zie Figuur 3). Volgens het CBS zal het percentage 0 tot 20 jarigen van 23 procent in 2011 afnemen naar 22 procent in 2021. Tot 2060 wordt voorspeld dat dit percentage min of meer gelijk zal blijven. Het aandeel 20 tot 65 jarigen zal afnemen; van 61 procent van de bevolking in 2011 naar 58 procent in 2021 en 54 procent in 2060. De grootste verandering vindt echter plaats bij het aandeel van de bevolking dat ouder is dan 65 jaar. Dit aandeel zal stijgen van 16 procent in 2011 naar 20 procent in 2021 en 25 procent in 2060.

Figuur 3 Ontwikkeling Nederlandse bevolking 2000 – 2010 en prognose 2011 – 2021



Bron: CBS.

### Arbeidsmarktontwikkelingen in Nederland

Volgens het CPB<sup>2</sup> resulteren de demografische ontwikkelingen in een afnemend arbeidsaanbod, aangezien de beroepsbevolking afneemt. Tegelijkertijd verwacht het CPB dat de arbeidsparticipatie zal toenemen van 76,6 procent in 2015 naar 78,4 procent in 2040. Gezamenlijk betekenen deze

<sup>2</sup> CPB (2009) Arbeidsaanbod en gewerkte uren tot 2050: een beleidsneutraal scenario. CPB Memorandum nr. 255.

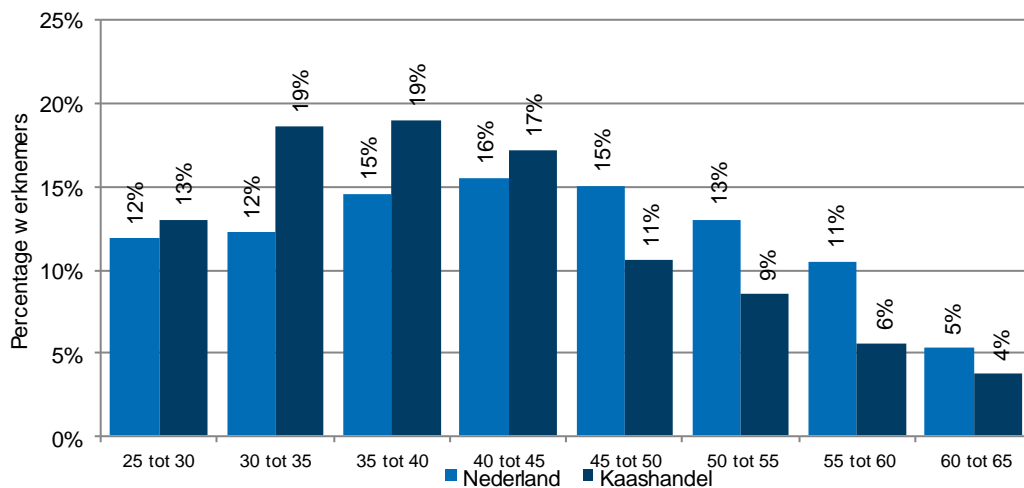
ontwikkelingen volgens het CPB dat het aantal werkende personen tussen 20 en 65 jaar zal afnemen van 7,6 miljoen in 2015 naar 7,2 miljoen in 2040. Het aantal werkende mannen tussen de 20 en 65 jaar zal nauwelijks toenemen, maar het aantal mannen van 55 jaar of ouder zal toenemen en vooral het aantal werkende vrouwen van alle leeftijdsgroepen.

### Demografische ontwikkelingen in de kaashandel

Uit gegevens van Gemzu blijkt dat ongeveer 30 procent van de werknemers in de kaashandel 45 jaar of ouder is in 2009 (zie Figuur 4). Dit is relatief laag ten opzichte van Nederland (44%). Het aandeel werknemers tussen de 25 en 45 jaar in de kaashandel is relatief hoog in vergelijking met Nederland (68% ten opzichte van 55%).

Per saldo is de kaashandel minder vergrijsd dan gemiddeld voor Nederland geldt. De oudere groepen zijn relatief klein in de sector. Daarom is er op korte en middellange termijn in mindere mate een toename van de uitstroom van medewerkers door vergrijzing te wachten in de kaassector.

Figuur 4 Leeftijdverdeling werknemers in de kaashandel ten opzichte van Nederland in 2009



Bron: Gemzu en CBS.

### Uitstroom van ouderen wordt over het algemeen niet als probleem ervaren

De toenemende uitstroom van ouderen en het mogelijke verlies van kennis daardoor wordt door de bedrijven over het algemeen niet als een groot probleem ervaren. Wanneer dit op bedrijfsniveau wel als probleem wordt ervaren, worden er maatregelen genomen om voldoende jonge aanwas te garanderen, uitstroom te beperken en kennis te behouden.

Wat het meest genoemd wordt door kaashandels als het gaat om vergrijzing is het opvangen van uitstroom van ouderen door automatisering. Door meer te automatiseren zijn er voor de zelfde productiehoeveelheid minder werknemers mogelijk. In dit geval worden vertrekkende ouderen niet vervangen. Naast automatisering, wordt de inzet van uitzendkrachten genoemd als een middel om de toenemende uitstroom op te vangen. Sommige uitzendkrachten krijgen bij goed functioneren een contract aangeboden.

Wat als uitdaging wordt gezien door een deel van de kaashandels is de combinatie van een toenemende automatisering en een ouder wordend personeelsbestand. Een deel van de kaashandels verwacht dat niet alle oudere werknemers kunnen meegaan met de technologische ontwikkelingen die de automatisering met zich meebrengen. Maatregelen die ingezet worden zijn het opleiden van werknemers, het inzetten van taakdifferentiatie om werknemers of het afscheid

nemen van werknemers. Daarnaast zetten kaashandels in op het zoveel mogelijk aannemen van jongere mensen en het opleiden en door laten groeien van jonge mensen binnen het bedrijf.



## Bijlage: methodologische verantwoording

### *Persoonlijke interviews*

De Gemzu heeft ons 90 unieke bedrijfsadressen verstrekt, waarvan een selectie middels een brief van de Gemzu zelf een aankondiging heeft gehad van het onderzoek. Deze bedrijven zijn vervolgens telefonisch benaderd voor een onderzoek. Niet alle bedrijven stonden open voor een persoonlijk interview waardoor er additionele bedrijven benaderd zijn door de Gemzu.

Er zijn in totaal 12 persoonlijke interviews afgenomen met kaashandels en één telefonisch diepte interview, waaronder vijf kleine bedrijven, drie middelgrote bedrijven en vijf grote bedrijven om een evenwichtig beeld van de sector te kunnen schetsen. De bedoeling was in totaal 12 persoonlijke en 4 telefonische interviews te houden onder kaashandels. Er bleken echter onvoldoende bedrijven in de sector bereid te zijn mee te werken. Dit heeft te maken met de lengte van het interview en met het aantal bedrijven in de sector. Omdat er ongeveer 100 bedrijven

De persoonlijke interviews duurden 1 á 2 uur. De checklist met vraagpunten die is overeengekomen met de begeleidingscommissie is gebruikt als leidraad bij het interview. Niet alle onderwerpen uit deze checklist zijn naar voren gekomen door gebrek aan tijd.

### *Telefonische interviews*

Alle kaashandels die niet benaderd zijn voor een persoonlijk interview (ongeveer 70), zijn benaderd voor een kort telefonisch interview. Van deze 70 bedrijven, hebben er 36 meegewerkt (51%). Na herhaaldelijk bellen (>5 maal) hebben we 9 bedrijven niet kunnen bereiken. Een deel van deze bedrijven zijn voor de uitnodiging voor een kort telefonisch interview uitgenodigd voor een persoonlijk interview, waar enkele persoonlijke interviews mee gerealiseerd zijn.

Weigeringsredenen waren in bijna alle gevallen het gebrek aan tijd. De korte telefonische interviews duurden 5 á 10 minuten en de korte vragenlijst die is overeengekomen met de begeleidingscommissie is hiervoor gebruikt. Naast telefonische interviews met kaashandels, zijn er vier telefonische interviews gehouden met toeleveranciers die machines leveren aan de kaashandels.



Postbus 4175  
3006 AD Rotterdam  
Nederland

Watermanweg 44  
3067 GG Rotterdam  
Nederland

T 010 453 88 00  
F 010 453 07 68  
E [netherlands@ecorys.com](mailto:netherlands@ecorys.com)

**W** [www.ecorys.nl](http://www.ecorys.nl)

***Sound analysis, inspiring ideas***