

06/24

SECTORAL SKILLS INTELLIGENCE MONITOR



Co-funded by
the European Union

Het onderzoeksontwerp voor dit rapport is goedgekeurd door de Ethische Commissie van Breda University of Applied Sciences (Nederland) met referentienummer BUas-RERB-23-03-Pantour-Application-v1.

Medegefinancierd door de Europese Unie. De geuite standpunten en meningen zijn echter uitsluitend die van de auteur(s) en komen niet noodzakelijkerwijs overeen met die van de EU of EACEA. Noch de Europese Unie, noch de subsidieverlenende autoriteit kan ervoor verantwoordelijk worden gehouden.

Dit Nederlandstalige document is m.b.v. AI vertaald vanuit het Engels. Het originele Engelstalige document is te vinden op: <https://nexttourismgeneration.eu/sector-skills-intelligence-monitoring-system/>

INHOUDSOPGAVE

1. Inleiding	4
2. Toolkit beoordelingsmethodologie.....	8
3. Analyse en mapping van huidige skills gaps en toekomstige skills behoeften	25
4. Analyse en mapping van opleidingsbehoeften	26
5. Landelijk Skills Profile Report.....	27
6. Conclusie.....	29
VOLG PANTOUR.....	30



SAMENVATTING

De PANTOUR Sectoral Skills Intelligence Monitor (SSIM) bestaat uit een toolkit voor het verzamelen en analyseren van gegevens, om skills te beoordelen en skills gaps binnen de toerisme- en hospitalitysector aan te pakken. De SSIM voor de toeristische sector is ontwikkeld om de huidige en toekomstige skills van het personeelsbestand te identificeren, om datagestuurde besluitvorming rond personeelsstrategie mogelijk te maken, die nodig zijn om duurzame organisatieprestaties te bereiken en een voldoende toegerust personeelsbestand op te bouwen.

Skills van het personeel zijn, in de breedste zin van het woord, alle capaciteiten, competenties, kwaliteiten, talenten en kennis die mensen in staat stellen succesvol te presteren op de arbeidsmarkt.

Wat is de Sectoral Skills Intelligence Monitor?

Een belangrijk voordeel van de SSIM is dat deze flexibel is en dus op verschillende manieren en op meerdere niveaus kan worden gebruikt: lokaal, regionaal, nationaal of internationaal, wat waarde toevoegt aan bestaande systemen voor het meten van skills en de flexibiliteit en haalbaarheid verbetert.

De SSIM beoogt een innovatieve en vergelijkbare gemeenschappelijke aanpak te bieden voor het beoordelen en identificeren van veranderende skills behoeften in de toeristische sector en ervoor te zorgen dat onderwijs en opleidingen inspelen op de veranderende behoeften van de arbeidsmarkt. Het stelt geen vaste normen vast, noch biedt het enige vorm van certificering.

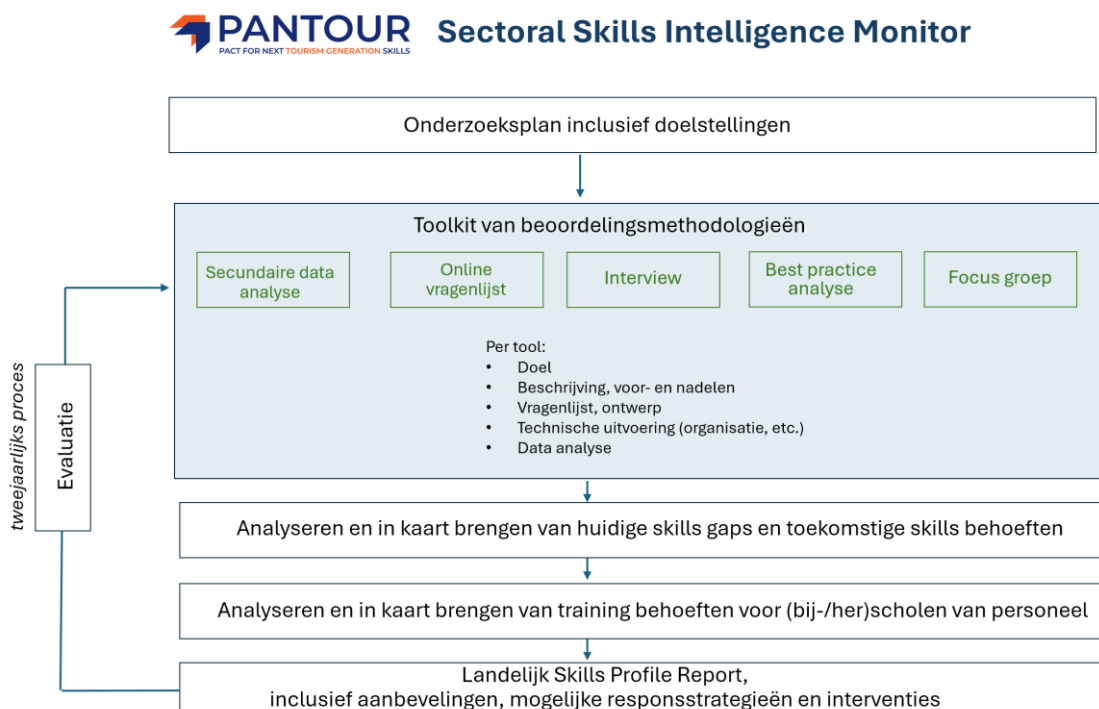
De SSIM is primair ontwikkeld voor het beoordelen van digitale, ‘groene’, sociaal-culturele en transversale skills behoeften in vijf toerismesubsectoren. Het kan echter eenvoudig worden uitgebreid en gebruikt om skills behoeften in andere toerismesubsectoren aan te pakken.

Hoe werkt de PANTOUR Sectoral Skills Intelligence Monitor in de praktijk?

De SSIM bevat een toolkit met diverse onderzoeks- en beoordelingsmethodologieën, die op een flexibele manier kunnen worden gebruikt of toegevoegd aan bestaande methodologieën om skills(gaps) en toekomstige behoeften te beoordelen. Als voorbereiding op een succesvolle implementatie van de SSIM moet aan de volgende belangrijke voorwaarden worden voldaan:

- Samenstelling en bestaan van Nationale/Regionale Skills Partnerships (NRSP's): een orgaan dat de structurele implementatie van de SSIM in elk land of regio initieert, organiseert en beheert. NRSP's dienen te bestaan uit een diverse groep stakeholders, die toezicht houden op de planning, coördinatie en monitoring van het SSIM-proces, stakeholdermanagement evenals marketing en communicatie. De rollen en verantwoordelijkheden van het initiatief dienen duidelijk te worden gedefinieerd. Idealiter wordt de SSIM geïnitieerd en beheerd door een of meer leidende toeristische organisatie(s) of verenigingen die een specifiek geografisch gebied vertegenwoordigen (lokaal, regionaal, nationaal, transnationaal).
- Bepaling en beschikbaarheid van noodzakelijke financiële budgetten en HR-middelen om de SSIM uit te voeren.
- Opzetten van grensoverschrijdende samenwerking om vergelijkbaarheid van resultaten te creëren.

Hoe ziet de PANTOUR Sectoral Skills Intelligence Monitor er grafisch uit?



1. Inleiding

Toerisme en hospitality zullen naar verwachting in de komende jaren groeien en de toeristische sector zal waarschijnlijk aanzienlijk veranderen, aangezien toerisme, net als andere sectoren en landen in het algemeen, wordt beïnvloed door wereldwijde sociaaleconomische en geostrategische krachten, zoals technologische innovaties, demografische veranderingen, milieudruk en veranderende waarden. De World Tourism Organisation (2023) stelt dat toerisme sterk wordt beïnvloed door voortdurende sociale en technologische transformaties, die nieuwe en disruptieve bedrijfsmodellen vormen (zoals collaboratieve platformen en het internet als direct distributiekanaal) en nieuwe consumptiepatronen. Om met al deze veranderingen om te gaan, zijn nieuwe en andere skills nodig voor de toerisme- en hospitalitysector.

Digitale skills zijn in toenemende mate nodig (bijv. voor gegevensbeheer, online zakendoen, het gebruik van augmented reality-technologieën, kunstmatige intelligentie of blockchain-technologie). Tegelijkertijd zullen sociaal-culturele en transversale skills essentieel blijven voor het leveren van innovatieve en gepersonaliseerde diensten aan een steeds diverser (bijv. millennials, generatie Z, senioren en reizigers met speciale behoeften) en internationaler klantenbestand. Skills op het gebied van milieubeheer of groene skills worden ook steeds belangrijker, aangezien er alleen een toekomst voor toerisme is wanneer duurzamere praktijken worden opgenomen in de consumptie en productie van toerisme.

Dichten van skills gaps

Een *skills gap* wordt gedefinieerd als het verschil tussen de skills die een werknemer heeft en de skills die hij/zij nodig heeft om up-to-date te blijven om zijn/haar werk goed te doen. Skills gaps kunnen leiden tot lagere productiviteit, gemiste kansen en tragere groei. Bijvoorbeeld, een social media-manager in toerisme die op gevorderd niveau pakkende berichten kan maken, maar TikTok nog niet onder de knie heeft, kan bijvoorbeeld moeite hebben om in contact te komen met jongere doelgroepen en zo kansen missen om de merkbekendheid onder deze doelgroepen te vergroten.

Skills gaps kunnen zich op verschillende manieren manifesteren, zoals wanneer een werknemer technische kennis mist of moeite heeft met *soft skills* zoals communicatie of leiderschap. Ze kunnen ontstaan door verschillende redenen, van snelle technologische ontwikkelingen tot veranderende marktvereisten tot ontoereikende opleidingsmogelijkheden. Om op de lange termijn concurrerend en succesvol te blijven, moeten organisaties in de toerisme- en hospitalitysector (en de sector als geheel) deze gaps vinden, analyseren en dichten.

Skills gaps kunnen niet alleen op individueel niveau in kaart worden gebracht, maar ook op team-, organisatie- of sectoraal niveau. Bijvoorbeeld:

- Individueel: wanneer de taken van een bepaalde functie veranderen, of een werknemer onder de prestatienormen valt.

- Team: wanneer een nieuw project verwacht dat werknemers een andere reeks taken uitvoeren of een nieuwe technologie gebruiken.
- Organisatie: wanneer het bedrijf zijn doelen niet bereikt, of als een strategiewijziging uitgebreide capaciteiten vereist om aan de verwachtingen van consumenten te voldoen.
- Sectoraal: bijv. wereldwijde sociaaleconomische en demografische verschuivingen, technologische innovaties, milieudruk en veranderende waarden veranderen de algemene functie-eisen.

Het bijhouden van snel veranderende skills behoeften en het overbruggen van skills gaps is noodzakelijk om om te gaan met een wereld in constante verandering, wat grote uitdagingen stelt aan toerismebedrijven, onderwijsinstellingen en overheidsinstanties. Het omvat niet alleen het verwerven van nieuwe skills, maar ook levenslang leren en voortdurende om- en bijscholing.

Het PANTOUR-project

Het Erasmus+ PANTOUR-project (2022-2026) is een Europees consortium dat skills issues in toerisme en hospitality aanpakt. Het beoogt de samenwerking en productiviteit verbeteren m.b.t. skills development tussen onderwijs en het werkveld. PANTOUR is het vervolgpriject van het NTG-project (Next Tourism Generation Skills Alliance: 2018-2022). Het PANTOUR-project beoogt innovatieve oplossingen te ontwikkelen om skills behoeften in toerisme aan te pakken, met de ontwikkeling van resultaten zoals een Sectoral Skills Intelligence Monitor, een Skills Lab, een Bronnenboek voor Trainers, een Skills Strategy Plan voor 2026-2036, en meer.

Met de benutting van zijn resultaten beoogt PANTOUR werkzoekenden, werkende en werkloze werknemers uit de toeristische sector, werkgevers, mkb-bedrijven, toerismeorganisaties en beleidsmakers te bevoordelen. Verder besteedt het bijzondere aandacht besteed aan de om- en bijscholing van het gehele personeelsbestand op het gebied van toekomstige skills behoeften. Om dit doel te bereiken is structureel inzicht nodig in de toekomst van het toerisme, om kennis te vergaren over skills gaps tussen de huidige skill levels in de toeristische sector en de skills die in de toekomst nodig zijn. Met andere woorden, het is noodzakelijk om voortdurend skills behoeften te voorspellen en alle belangrijke skills gaps te anticiperen. Hiervoor is actuele informatie nodig.

SSIM-methodologie

Het verzamelen en beschikbaar stellen van deze informatie is het hoofddoel van de PANTOUR Sectoral Skills Intelligence Monitor (SSIM)-methodologie, zoals opgenomen in dit document. Dit is ontwikkeld om de toerisme- en hospitalitysector, onderwijsinstellingen, opleidingsaanbieders en overheidsinstanties te ondersteunen bij het continu en longitudinaal identificeren, beoordelen en monitoren van skills behoeften om strategische keuzes te maken om skills gaps te dichten voor een toekomstbestendige toeristische sector binnen de EU.

De SSIM bestaat uit een flexibele toolkit van onderzoeksmethodologieën, die in verschillende omstandigheden in elk land (of regio) kan worden gebruikt om continu bestaande skills gaps, opkomende (nieuwe) skills behoeften en functieprofielen, best practices en opleidingsbehoeften bij te houden om gaps en toekomstige behoeften

effectief aan te pakken en te dekken, in een structurele samenwerking tussen de relevante nationale en/of regionale belanghebbenden (toerismeorganisaties, onderwijsinstellingen, opleidingsaanbieders, sociale partners, nationale/regionale sectorpartnerschappen en/of overheden). Het kan dienen als een waardevol instrument om de huidige stand van skills te begrijpen en weloverwogen beslissingen te nemen over strategieën voor personeelsontwikkeling.

2. Toolkit

beoordelingsmethodologie

In dit hoofdstuk wordt de flexibele modulaire SSIM-architectuur met onderzoeks- en beoordelingsmethodologieën (toolkit) beschreven, waarmee landen en regio's de SSIM-methodologie aan hun specifieke behoeften kunnen aanpassen en toepassen.

2.1 Inleiding

Over het algemeen omvat het uitvoeren van elk soort onderzoek een gestructureerde reeks activiteiten om het onderzoek effectief te plannen, gegevens te verzamelen, te analyseren en te interpreteren. Elk onderzoeksproces verloopt als volgt:

- a) Identificeer het onderzoeksdoel en de onderzoeksvra(a)g(en).
- b) Ontwerp een onderzoeksplan en -aanpak, inclusief een plan voor gegevensopslag en -beheer.
- c) Voer een secundaire data-analyse uit (literatuuronderzoek, deskresearch).
- d) Verzamel en analyseer gegevens met behulp van primaire onderzoeksmethodologieën.
- e) Interpreteer de bevindingen en trek conclusies.
- f) Verspreid en communiceer de resultaten.
- g) Pas de resultaten toe en effectueer ze (actieplanning).
- h) Sluit de cyclus: beoordeel, herzien en herhaal het proces.

De eerste stap in het onderzoeksproces is het identificeren van het onderzoeksdoel en de onderzoeksvra(a)g(en). Deze taak vereist duidelijkheid, relevantie, haalbaarheid, een sterke basis in bestaande kennis en ethische integriteit. Deze elementen zorgen ervoor dat het onderzoek helder, goed gericht, beheersbaar en in staat is waardevolle inzichten op te leveren.

Ten tweede moet het onderzoeksplan en de aanpak worden ontworpen waarmee de onderzoekers gegevens kunnen verzamelen en analyseren om de onderzoeksdoelstellingen te bereiken. Het onderzoeksplan moet details bevatten over de steekproefgrootte, methoden voor gegevensverzameling en technieken voor gegevensanalyse die zullen worden gebruikt. Als onderdeel van deze stap moet een plan voor gegevensopslag en gegevensbeheer worden ontwikkeld en geïmplementeerd – d.w.z. welk soort (primaire) gegevens worden verzameld, hoe en waar de gegevens van de vragenlijsten, interviews, enz. worden opgeslagen, welke gegevens moeten worden verwijderd en wanneer, hoe de privacy en anonimisering van geïnterviewden en bedrijfsnamen (indien genoemd in de interviews of focusgroepen) wordt gewaarborgd, wie toegang moet hebben tot de gegevens en tot welke gegevens, hoe om te gaan met

risico's met betrekking tot gegevens zoals datalekken en gegevensverlies. Er moet ook aandacht worden besteed aan de ethische en juridische aspecten van het onderzoek: een beoordeling en goedkeuring van de onderzoeksopzet door een objectieve derde partij kan noodzakelijk zijn.

Vervolgens, en als eerste stap in het daadwerkelijke onderzoeksproces, is het uitvoeren van secundaire data-analyse essentieel (ook wel bekend als deskresearch). Dit omvat het beoordelen van bestaande gegevens uit literatuur, academische publicaties, sector- en brancherapporten en andere relevante informatiebronnen met betrekking tot skills (gaps) en human capital-ontwikkeling. Door zich te verdiepen in secundaire gegevens kunnen onderzoekers inzicht krijgen in wat al bekend is over dit onderwerp, lacunes in bestaande kennis identificeren en de onderzoeksbehoeften verfijnen. Deze fase helpt bij het begrijpen van de context en eerdere bevindingen die de volgende fasen van het onderzoek zullen onderbouwen.

Zodra de secundaire data-analyse is afgerond en de eerste contouren van de resultaten zichtbaar zijn, verschuift de focus naar primaire onderzoeksmethoden. Primair onderzoek omvat het rechtstreeks verzamelen van nieuwe gegevens bij de bron of doelpopulatie. De keuze van primaire onderzoeksmethoden hangt af van de nog bestaande informatiegap en de gewenste diepgang van begrip. Deze SSIM-methodologie biedt een toolkit met de volgende primaire onderzoeksmethoden:

1. **Vragenlijsten:** deze worden vaak gebruikt om kwantitatieve gegevens te verzamelen bij een grote steekproef van respondenten. Ze kunnen persoonlijk worden afgenomen, maar meestal online. Vragenlijsten stellen onderzoekers in staat meningen, gedragingen en voorkeuren binnen de onderzochte populatie te kwantificeren.
2. **Interviews:** deze bieden een platform voor diepgaande kwalitatieve gegevensverzameling. Onderzoekers voeren gestructureerde, semi-gestructureerde of ongestructureerde interviews uit om gedetailleerde inzichten te verkrijgen van individuen of belangrijke informanten. Deze methode maakt een diepere verkenning van attitudes, ervaringen en perspectieven mogelijk.
3. **Best practice-analyse:** dit omvat het bestuderen van succesvolle strategieën, processen of interventies die door organisaties of bedrijven worden gebruikt om specifieke resultaten te bereiken met betrekking tot skills of verbetering van menselijk kapitaal. Deze onderzoeksmethode richt zich op het identificeren en begrijpen van de meest effectieve benaderingen of technieken met bewijs uit de praktijk die tot superieure prestaties of gewenste resultaten in het toerismedomein hebben geleid.
4. **Focusgroepen:** deze omvatten gemodereerde discussies met een kleine groep deelnemers die vergelijkbare kenmerken of ervaringen delen. Deze methode is bijzonder nuttig voor het verkennen van diverse standpunten, het blootleggen van onderliggende motivaties of het testen van concepten.

Door deze volgorde te volgen (beginnend met secundaire data-analyse en vervolgens overgaand op primaire onderzoeksmethoden) kunnen onderzoekers bestaande kennis benutten om het ontwerp en de uitvoering van hun primaire onderzoek te onderbouwen. Deze aanpak helpt ervoor te zorgen dat het primaire onderzoek goed onderbouwd, gericht en in staat is om specifieke skills gaps, human capital-vraagstukken en/of andere vragen die tijdens de deskresearchfase zijn geïdentificeerd, aan te pakken.

Bovendien versterkt het integreren van secundaire en primaire onderzoeksmethoden op deze manier de geloofwaardigheid en diepgang van de bevindingen. De inzichten verkregen uit de secundaire data-analyse vormen een basis voor de rest van het onderzoek en de effectieve interpretatie van primaire gegevens. Over het geheel genomen optimaliseert deze gestructureerde aanpak het onderzoeksproces en vergroot het de kans op het genereren van waardevolle, bruikbare inzichten.

Na het verzamelen en analyseren van primaire en secundaire gegevens moeten de bevindingen worden geïnterpreteerd en conclusies worden getrokken. Ten slotte worden de resultaten publiekelijk verspreid en gecommuniceerd, en omgezet in acties (toepassing en effectuering in actieplannen). Aangezien de SSIM-methodologie een terugkerende aanpak omvat (bijv. met een tweejaarlijkse gegevensverzameling), kunnen de uitkomsten van het onderzoek input leveren voor het voorbereiden van de herhaling van het skills(gaps)onderzoek door het onderzoeksproces te beoordelen en te herzien.

In de volgende hoofdstukken richten we ons op de kern van het onderzoeksproces: de secundaire en primaire onderzoeksmethodologieën die kunnen worden gebruikt voor het verzamelen en analyseren van gegevens. Voor elke onderzoeksmethodologie worden een beschrijving, richtlijnen, voor- en nadelen en vereisten voor effectieve implementatie gegeven, inclusief (in de bijlagen) een bibliotheek met suggesties voor vooraf ontworpen opzetten, met de mogelijkheid om specifieke of bestaande vragen toe te voegen.

2.2 Secundaire Data-analyse

Beschrijving en doel

Een eerste instrument van de PANTOUR Sectoral Skills Intelligence Monitor (SSIM) en – zoals reeds uiteengezet – het logische startpunt van elk onderzoeksproces, bestaat uit het creëren van een actueel en toekomstig skills profile voor het werken in de vrije tijd-, toerisme- en hospitalitysector. Het primaire doel van dit skills profile is het beoordelen van de huidige lokale, regionale en (inter)nationale situatie met betrekking tot de ontwikkeling van tourism skills, beleid en gaps door het identificeren en samenvatten van bestaande kennis (secundaire gegevensverzameling) over de beoordeling van toerisme- en hospitality skills, evenals trends en ontwikkelingen die implicaties kunnen hebben voor toekomstige behoeften met betrekking tot de onderzochte skills. Dit resultaat kan worden gerealiseerd door secundaire gegevensverzameling en -analyse (deskresearch). Dit dient te worden voltooid vanuit het perspectief van de toeristische sector en/of lokale overheidsorganisaties (vraagzijde) evenals vanuit een selectie van de aanbodzijde (universiteiten, mbo-instellingen, commerciële opleidingsbedrijven, ngo's). Het bieden

van een overzicht van de huidige situatie met betrekking tot skills en skills behoeften, evenals trends en ontwikkelingen die tot een verandering in de vraag naar toekomstige skills kunnen leiden, zijn cruciale stappen in de PANTOUR SSIM. Het zal er ook voor zorgen dat het skills assessment research voortbouwt op bestaande kennis, waardoor de validiteit en relevantie van de bevindingen worden bevestigd.

Opzet en uitvoering

Gegevensverzameling kan een eenvoudig proces zijn van het samenbrengen van conclusies uit verschillende gegevensbronnen in één document om een beeld te schetsen van de lokale, regionale en/of (inter)nationale skills situation. Informatie over de huidige en toekomstige skills die nodig zijn in de toeristische sector kan deels al beschikbaar zijn, in EU-documenten en -rapporten, documenten van andere internationale of nationale organisaties, websites (zoals de PANTOUR-website: <https://nexttourismgeneration.eu/pantour/>), brancherapporten, eerder onderzoek en artikelen. Het wordt sterk aanbevolen om nationale, regionale en/of lokale toerismestrategie- en beleidsdocumenten te bestuderen, zoals nationale (regionale en lokale) toerismeplannen; toerismeontwikkelingsstrategieën; onderwijs-, opleidings- en skills development voor toerisme; toeristisch personeelsbeleid, enz. Het is daarom belangrijk om een breed begrip te krijgen van wat er al is gedaan om te bepalen wat er ontbreekt en wat verder onderzocht moet worden. De verzamelde informatie zal ook input leveren voor de andere instrumenten die beschikbaar zijn in de PANTOUR SSIM. Voor enkele nuttige rapporten en studies op dit gebied, zie onder "Ondersteunende documenten" aan het einde van dit hoofdstuk.

Uitvoering van de analyse

Het wordt aanbevolen om gegevens uit bestaande bronnen te verzamelen en te analyseren en deze samen te vatten in de PANTOUR Secundaire Data-analyse Templates (zie links naar documenten aan het einde van dit hoofdstuk). Het template is eenvoudig in te vullen en biedt een nuttig referentiekader voor belanghebbenden (d.w.z. het belang van toerisme voor de lokale / regionale / nationale economie; de huidige situatie en toekomstige behoeften met betrekking tot de onderzochte skills vanuit het perspectief van de toeristische sector en een selectie van leveranciers van onderwijs/opleiding; implicaties van bevindingen).

Secundaire data-analyse is een kosteneffectieve methode voor het raadplegen en gebruiken van bestaande gegevens uit verschillende bronnen, zoals:

- **Brancherapporten:** Rapporten van brancheorganisaties zoals de World Travel & Tourism Council (WTTC), de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO), de Wereldtoerismeorganisatie van de VN (UNWTO), Eurostat, de Wereldbank en de Internationale Arbeidsorganisatie (IAO) kunnen uitgebreide analyses bieden van personeelstrends, skills requirements en gaps in de toeristische sector.
- **Overheidsdatabases en publicaties:** Nationale toerismeorganisaties, overheidsafdelingen voor arbeid en (inter)nationale bureaus voor statistiek publiceren regelmatig gegevens over werkgelegenheidstrends, skills shortages en initiatieven voor personeelsontwikkeling.

- **Enquêtes en rapporten van (inter)nationale brancheorganisaties:** Organisaties uit subsectoren van het toerisme (nationaal en internationaal) voeren zelf enquêtes uit en publiceren relevante rapporten.
- **Bedrijfsrapporten:** grote toerisme- en hospitalitybedrijven (bijv. Marriott, Hilton, TUI Group, Booking) en adviesbureaus (bijv. McKinsey, BCG, EY) publiceren mogelijk rapporten over strategieën voor personeelsontwikkeling en opleiding van werknemers in het toerisme.
- **Academische publicaties:** academische tijdschriften, boeken en congresverslagen publiceren studies met betrekking tot personeelsontwikkeling en skills gaps in de toerisme- en hospitalitysector. Deze publicaties kunnen inzichten bieden uit eerder onderzoek en een rijke secundaire gegevensbron zijn.
- **Onderwijsinstellingen (universiteiten) en onderzoekscentra:** werkdocumenten, scripties en onderzoeksrapporten.

Een eerste stap in het proces van deskresearch (secundaire gegevensverzameling en -analyse) is te focussen op twee perspectieven: het internationale perspectief en een landspecifieke focus.

1. Internationaal perspectief

In deze context houdt secundaire analyse ook rekening met mondiale bronnen. Dit omvat het onderzoeken van gegevens, rapporten en studies die zich uitstrekken over landen, regio's en continenten. Bovendien kan nuttige informatie over de huidige en toekomstige skills development in de toeristische sector en het onderwijs worden geïdentificeerd in EU-documenten en (mondiale/Europese) brancherapporten, beleidsdocumenten en eerdere academische studies. Op deze manier krijgen partners een breed begrip van de huidige situatie om strategisch te plannen voor personeelsontwikkeling en skills gaps aan te pakken. Dit deel, dat zich richt op het internationale perspectief (geldig voor alle landen), wordt uitgevoerd door Nationale & Regionale Skills Partnerships (NRSP's), de organen die de structurele implementatie van de SSIM in elk land of regio initiëren, organiseren en beheren. NRSP's dienen idealiter te bestaan uit een diverse groep nationale/regionale toerisme- en hospitalitybelanghebbenden, die toezicht houden op de planning, coördinatie en monitoring van het SSIM-proces, het stakeholdermanagement en marketing & communicatie.

Belangrijke elementen om in dit deel van de secundaire analyse te verkennen zijn onder meer mondiale trends, marktdynamiek en opkomende patronen die van invloed zijn op skills development. Ook bestaande best practices van de sector en de overheid kunnen worden bestudeerd.

2. Landspecifieke focus

Dit perspectief vernauwt het onderzoek naar een specifiek land of regio. Het omvat onder meer nationale/lokale omstandigheden (gerelateerd aan economie, toerisme, consumentengedrag, marktkenmerken en -omvang); het concurrentielandschap (markttrends, bedrijfsstrategieën); en de juridische en politieke omgeving – alles in relatie tot de ontwikkeling van tourism skills.

Ondersteunende online documenten en nuttige links (in het Engels)

- [Een gids voor secundaire data-analyse](#)
- [Secundair onderzoek: Definitie, methoden, & examples](#)
- PANTOUR-documenten:
 - [Europees Skills Survey Report \(feb. 2024\)](#)
 - [Landspecifiek deskresearch-template](#)
 - [Sociaal-culturele skills desk research-template](#)
 - [Environmental skills desk research-template](#)
 - [Digitale skills desk research-template](#)

Aanbevelingen uit het PANTOUR Secundaire Data-analyse onderzoeksproces

Voor het PANTOUR-onderzoek werd projectpartners gevraagd om eerst een overzicht te maken van de algemene toerisme-situatie in hun landen en regio's, evenals nationale en/of regionale toerismestrategieën, om context te bieden voor de skills assessment. Vervolgens maakten zij een secundaire data-analyse voor:

- de momenteel vereiste digitale, milieubeheer- en sociale skills in vijf toerismesubsectoren (accommodaties, bezienswaardigheden, hospitality, destiniatiemanagement, touroperators);
- de huidige situatie met betrekking tot het aanbod van drie skill sets (Sociaal-Digitaal-Groen) voor een selectie van leveranciers van onderwijs/opleiding (universiteiten, bedrijven, brancheverenigingen, particuliere opleidingsaanbieders);
- de toekomstige behoeften met betrekking tot de onderzochte skills in elk van de belangrijkste toerismesubsectoren.

Ten slotte werden voorlopige conclusies – gebaseerd op dit deskresearch – getrokken met betrekking tot toekomstige skills behoeften en -gaps.

Het PANTOUR Secundaire Data-analyse Template kan worden aangepast aan de behoeften en wensen van elk skills assessment research project. Het wordt echter sterk aanbevolen om de structuur van het uiteindelijke document te respecteren bij het beantwoorden van de vragen, om vergelijkbare resultaten te verzamelen die input kunnen leveren voor de andere instrumenten in de toolkit.

2.3 Online vragenlijst

Beschrijving en doel

Als eerste primair gegevensverzamelingsinstrument kan een online vragenlijst worden ingezet. Het doel van de vragenlijst is het meten en in kaart brengen van het belang van de onderzochte skill sets op een kwantitatieve manier en het detecteren of er een gap bestaat tussen de huidige skill levels en de skills en niveaus die in de toekomst nodig zullen zijn in de beoogde subsectoren.

Vragenlijsten zijn een van de goedkoopste en meest efficiënte methoden om kwantitatieve gegevens te verzamelen. Ze kunnen zelfstandig worden ingevuld. Vragenlijsten kunnen via verschillende kanalen worden verspreid, zoals websites, e-mail of sociale-mediaprofielen. Een nadeel is echter dat respondenten bij het invullen van een vragenlijst vragenlijstmoeheid kunnen ervaren, wat leidt tot vertekening van de antwoorden, vooral wanneer vragenlijsten lang zijn en repetitief of complex aanvoelen. Ook kan het een uitdaging zijn om voldoende respondenten te werven om statistisch significante conclusies te kunnen trekken.

Opzet en uitvoering

Het wordt sterk aanbevolen een vragenlijst te construeren die online kan worden afgenomen. Deze kunnen gemakkelijk naar grote aantallen potentiële deelnemers worden verstuurd, zijn gebruiksvriendelijker en eenvoudiger te verwerken dan gedrukte vragenlijsten. Geavanceerde online enquêteplatforms zoals Qualtrics of SurveyMonkey bieden hulp bij het maken en analyseren van online vragenlijsten. Andere, meer eenvoudige en gebruiksvriendelijke opties zijn Google Forms of Microsoft Forms. Relevante enquêtevragen kunnen voortkomen uit de secundaire gegevensverzameling: onderwerpen die in deze fase als relevant naar voren komen, kunnen worden gebruikt om vragen te formuleren.

Aan het begin van de (online) vragenlijst moet informatie worden weergegeven over het doel van het onderzoek en de enquête, evenals over vertrouwelijkheid, anonimiteit, ethische en privacyprocedures in overeenstemming met de Europese Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). De enquêtegegevens dienen vertrouwelijk te worden behandeld. Op de eerste pagina van de vragenlijst moeten deelnemers expliciet instemmen met de Deelnemerstoestemmingsverklaring, waarin zij hun deelname aan de enquête bevestigen.

Suggesties voor vragenlijst-onderwerpen uit het PANTOUR-project

Algemene achtergrondinformatie over de toerismesubsector en het bedrijf/de organisatie:

- In welke subsector opereert uw organisatie?
- Wat is de omvang van uw organisatie?
- Wat is uw rol in de organisatie?
- Niveau van senioriteit?

Huidige skill levels in digitale, milieubeheer- en sociale (of andere) skills.

Het beoordelen van het huidige skill level in de volgende digitale skills in de eigen organisatie op een schaal van 1 (geen skills aanwezig) tot 5 (expert), bijv.:

- Microsoft Office skills (bijv. Word, Excel, PowerPoint);
- Online marketing- en communication skills;
- Monitoren van online beoordelingen;
- Computer programming skills;
- Toepassing van digitale hardwaretechnologieën, zoals Augmented en Virtual Reality;
- Data-analyse, business intelligence, big data;
- Kunstmatige intelligentie

Toekomstige skill levels in digitale, milieubeheer- en sociale (of andere) skills:

Het inschatten van het toekomstige skill level in de volgende environmental management skills dat over tien jaar nodig is in de eigen organisatie op een schaal van 1 (geen skills aanwezig) tot 5 (expert), bijv.:

- Promotie van milieuvriendelijke activiteiten en producten;
- Promotie van duurzame vormen van vervoer (bijv. openbaar vervoer);
- Kennis van klimaatverandering;
- Vermogen om het efficiëntie van energie- en waterverbruik te maximaliseren;
- Vermogen om afval, rioolwater, recycling en compostering te beheren;
- Behoud van biodiversiteit

Het wordt aanbevolen om enquêterichtlijnen te maken die door alle betrokken partners worden gebruikt, met betrekking tot:

- a) Het tijdschema voor het enquêteonderzoek: wanneer is de vragenlijst klaar; welke en hoeveel mensen zullen de vragenlijst testen; wanneer verschijnt deze online; hoe lang zal deze online staan; wanneer worden de resultaten verwacht?
- b) Indien van toepassing: een procedure voor de vertaling van de Engelse vragenlijst naar de nationale taal; wie is hiervoor verantwoordelijk; wie controleert de kwaliteit?
- c) Een procedure voor steekproeftrekking: hoeveel respondenten zijn nodig; uit welke sectoren / bedrijven / organisaties, mix van grote en kleine bedrijven/organisaties om het toeristische bedrijfslandschap te vertegenwoordigen. Het aantal respondenten kan uiteraard worden aangepast aan de grootte van het land.
- d) Een procedure voor het benaderen van potentiële deelnemers aan de enquête: expliciete toestemming en anonimiteit in overeenstemming met de Europese Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG); een voorpagina van de online vragenlijst die de doelen van het onderzoek uitlegt, waarom de respondenten zijn benaderd, contactgegevens van een verantwoordelijke persoon om vragen over de vragenlijst te beantwoorden, en een concepttekst voor de brief of e-mail om deelnemers te informeren over het NRSP en het doel van de vragenlijst (zie ondersteunende documenten aan het einde van dit hoofdstuk).

Uitvoering van de analyse

Vervolgens dient een analyse van de enquêteresultaten te worden samengesteld en gepresenteerd als onderdeel van het Landelijk Skills Profile Report, waarbij de skills gaps per type skill set worden onderzocht (zie ondersteunende documenten hieronder).

Analyse van de vragenlijstgegevens kan worden uitgevoerd in Excel of met meer gespecialiseerde statistische analyseprogramma's zoals IBM-SPSS of R. De hulp van een of meer personen die ervaren zijn in het construeren van online vragenlijsten en het verwerken van de resultaten is hiervoor vereist.

De enquêteresultaten kunnen belangrijke informatie leveren voor de andere instrumenten binnen de SSIM. De uitkomsten van de enquête kunnen worden verspreid als een zelfstandig rapport en verder worden besproken in het Nationaal & Regionaal Skills Partnership (NRSP) en op de website, en worden gebruikt om de toerisme- en hospitalitysector toekomstbestendig te maken.

Door de huidige en toekomstige skill levels te vergelijken bij het meten van het werkelijke absolute en relatieve verschil tussen die niveaus, kan men observeren welke typen skills de meeste aandacht verdienen in de pool van skills die door de enquête worden gemeten. Het verschil wordt berekend met een Gepaarde Steekproeven T-toets in IBM-SPSS, die het totale gemiddelde van zowel de huidige als de toekomstige skill levels toont en of de verschillen in deze gemiddelden statistisch significant zijn.

Ondersteunende online documenten en nuttige links (in het Engels)

- [Uitleg van de Paired Sample T-test](#)
- PANTOUR-documenten:
 - [Skills Assessment Survey lijst van vragen](#)
 - [Voorbeeldbrief of e-mail voor het communiceren en promoten van de vragenlijst en het onderzoek bij potentiële deelnemers](#)

Aanbevelingen uit het PANTOUR Online Enquête-proces

Van februari tot mei 2023 werd een Europese enquête uitgevoerd in de partnerlanden van het PANTOUR-project (Spanje, Portugal, Griekenland, Hongarije, Nederland, Italië, Bulgarije, Duitsland, Ierland en Finland). De totale steekproef van de enquête op Europees niveau bedroeg 873. In sommige landen bleek het vrij moeilijk om het beoogde aantal deelnemers aan te trekken. Om de respons te maximaliseren, wordt geadviseerd vragenlijsten te maken die binnen een tijdspanne van vijf tot tien minuten kunnen worden ingevuld.

Om een helder en concreet beeld te krijgen van de onderzochte skills behoeften en -gaps, wordt aanbevolen de enquêteresultaten te gebruiken om de gap voor elke skill set te berekenen door het verschil te berekenen tussen het bestaande huidige niveau van een skill set en het toekomstige gewenste niveau.

2.4 Expertinterviews

Beschrijving en doel

Als aanvulling op de andere onderzoeksinstrumenten kunnen meer diepgaande inzichten en begrip van de toekomst van digitale, milieubeheer- en sociale (of andere) skills worden verzameld vanuit het perspectief van (experts werkzaam in) de toeristische sector door middel van interviews. Mogelijke deelnemers zijn onder meer senior managers, human resource managers, bedrijfseigenaren, ondernemers, afdelingshoofden, enz. Het doel van het uitvoeren van expertinterviews is het verzamelen van diepgaande inzichten en kennis van personen die over gespecialiseerde expertise en autoriteit in het toerisme beschikken. Expertinterviews stellen onderzoekers in staat om complexe onderwerpen met betrekking tot skills te verdiepen en genuanceerde perspectieven te verkrijgen die mogelijk niet gemakkelijk beschikbaar zijn via bestaande gegevensbronnen of vragenlijsten. Rechtstreeks met de bron spreken verhoogt ook de algehele geloofwaardigheid van het skills research.

Opzet en uitvoering

Om het meeste uit de expertinterviews te halen, is doordachte voorafgaande planning cruciaal. Dit omvat het opstellen van een goed doordacht interviewplan en een interviewgids. Het interviewplan helpt bij het selecteren van de juiste experts om mee te spreken, terwijl de interviewgids specifieke vragen schetst om met de gekozen experts te bespreken.

Het wordt geadviseerd semi-gestructureerde interviews van circa 45 minuten te gebruiken. Semi-gestructureerde interviews met open vragen die uitgebreide en beschrijvende antwoorden genereren, zijn een geschikt instrument voor het verzamelen van diepgaande kennis en nieuwe inzichten. Ze bieden ruimte voor nieuwe ideeën en percepties over de te bespreken onderwerpen dankzij de reacties en uitweidingen van de geïnterviewden.

De interviews dienen echter betrouwbare en vergelijkbare kwalitatieve gegevens op te leveren en een vergelijking van de tijdens de interviews verzamelde inzichten te vergemakkelijken. Daarom dient een interviewgids te worden samengesteld (zie ondersteunende documenten aan het einde van dit hoofdstuk) met interviewthema's die een samenhangende focus voor de interviews bieden, evenals enkele voorbeeldvragen die de interviewer kan afstemmen op de interviewcontext en de interviewdeelnemers.

Alle deelnemers dienen een Deelnemersinformatieblad te ontvangen (zie ondersteunende documenten aan het einde van dit hoofdstuk), waarin het doel van het onderzoek en de interviews wordt uitgelegd, evenals vertrouwelijkheids- en anonimiteitsprocedures in overeenstemming met de Europese Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). De interviewgegevens dienen vertrouwelijk te worden behandeld; de identiteit van deelnemers en hun bedrijven mag niet worden onthuld aan derden of het onderzoeksanalyseteam (indien verschillend van het gegevensverzamelingssteam); aan het einde van het onderzoek dient de documentatie die is gebruikt voor het verzamelen van de gegevens te worden vernietigd. Deelnemers dienen ook een Deelnemerstoestemmingsformulier te ondertekenen (zie ondersteunende documenten aan het einde van dit hoofdstuk), waarin zij instemmen met het interview en met de opname van het interview. Als de geïnterviewde niet wenst dat het interview wordt opgenomen, dienen in plaats daarvan aantekeningen te worden gemaakt.

De gegevensverzameling dient door te gaan totdat datasaturatie is bereikt, d.w.z. wanneer de aanvullende interviews geen nieuwe informatie meer toevoegen, maar alles wat door de geïnterviewden wordt gedeeld, al is gezegd in de eerdere interviews. Dit kan naar verwachting ergens na 10-15 interviews optreden als de steekproef divers genoeg is.

Het aantal geïnterviewden is ook afhankelijk van de omvang van het betreffende skills assessment research project. Een gezonde mix van kleine en grote bedrijven en organisaties dient te worden nagestreefd. De verzamelde interviewgegevens dienen anoniem te worden gebruikt om een rapport samen te stellen, dat kan worden gedeeld met de NRSP-partners, brancheverenigingen, beleidsmakers en andere relevante belanghebbenden.

Suggesties voor SSIM Skills Assessment interviewonderwerpen en -vragen zijn te vinden in het ondersteunende online PANTOUR-document aan het einde van dit hoofdstuk.

Uitvoering van de analyse

Het proces van het analyseren van de via interviews verzamelde gegevens omvat zeven stappen:

1. Transcribeer de opnames van de interviews naar een geschreven tekst. Dit maakt het eenvoudiger om de gegevens te beoordelen en te coderen.
2. Vervolgens is het tijd om uzelf vertrouwd te maken met de verzamelde informatie. Dit wordt gedaan door de transcripties en, indien mogelijk, de audio- of video-opnames meerdere keren te bekijken om vertrouwd te raken met de inhoud en opkomende thema's of patronen te identificeren.
3. De derde fase is het Coderen. Tijdens de coderingsfase worden systematisch labels toegekend aan de gegevens om deze te categoriseren, op basis van hun betekenis of inhoud. Codes kunnen vooraf worden bepaald of tijdens het analyseproces worden ontwikkeld. Deze stap kan meerdere coderingsrondes omvatten om de categorieën te verfijnen en te finaliseren.
4. Vervolgens is het tijd om Thema's te ontwikkelen. Hier worden groepsgerelateerde codes geïdentificeerd in bredere thema's die de essentie van de gegevens vastleggen. Thema's dienen geworteld te zijn in de gegevens en inzichten te bieden in de onderzoeksvraag of -doelstellingen.
5. Vervolgens is het tijd voor Data-interpretatie en -analyse. De thema's en hun onderlinge relaties worden vervolgens geanalyseerd. Dit wordt gedaan in samenhang met bestaande literatuur en theoretische kaders, en verder gebruikt om conclusies te trekken, aanbevelingen te doen of nieuwe onderzoeksvragen te genereren. Gedurende het analyseproces is het belangrijk een reflexieve houding te behouden, waarbij eigen vooroordelen en vooronderstellingen worden erkend en hoe deze de interpretaties kunnen beïnvloeden. Daarnaast kan het gebruik van kwalitatieve data-analysesoftware worden overwogen (bijv. NVivo, ATLAS.ti) om de gegevens te helpen beheren en organiseren.
6. Pas gedurende het analyseproces strategieën toe om de nauwkeurigheid van de bevindingen te waarborgen en zo de Betrouwbaarheid te garanderen.
7. Ten slotte concludeert de Rapportagefase het analyseproces. In deze fase worden de bevindingen op een duidelijke en beknopte manier gepresenteerd, met gebruikmaking van passende visuele hulpmiddelen, zoals tabellen of diagrammen, om de thema's en hun relaties te illustreren. Het rapport dient ook een beschrijving van de methodologie en eventuele beperkingen of uitdagingen die tijdens de analyse zijn tegengekomen te bevatten. Het rapport moet ook expliciet vermelden wat een best practice vormt en een rechtvaardiging geven waarom dit als een best practice wordt beschouwd.

Ondersteunende online documenten en nuttige links (in het Engels)

- [Algemene gids voor het uitvoeren van expertinterviews](#)
- PANTOUR-documenten:
 - [Skills Assessment Interview Guide voor semi-gestructureerde expertinterviews over de toekomst van digitale, milieubeheer- en sociale skills in het toerisme](#)

- [Interviewrapport-template](#)
- [Deelnemersinformatieblad en Deelnemerstoestemmingsformulier](#)

Aanbevelingen uit het PANTOUR Expertinterviewproces

Tijdens het PANTOUR-onderzoeksproces vonden interviews plaats met meer dan 100 toerismedirecteuren, afdelingshoofden en ondernemers, wat een schat aan diepgaande inzichten opleverde in (de toekomst van) digitale, milieubeheer- en sociale skills. Veel van de geïnterviewden gaven aan dat zij in contact willen blijven met de PANTOUR Alliance. De persoonlijke contacten die tijdens de interviews zijn gelegd tussen de PANTOUR-onderzoekers en de geïnterviewden zijn niet alleen belangrijk voor het verkrijgen van waardevolle informatie, maar ook voor het overtuigen van deelnemers van de relevantie van het PANTOUR-project en het aantrekken van nieuwe partners.

2.5 Best Practice-analyse

Beschrijving en doel

Een *Best Practice* kan worden gedefinieerd als een praktijkvoorbeeld waarvan door ervaring is aangetoond dat het optimale resultaten oplevert en dat deze als 'standaard' gebruikt kan worden, geschikt voor brede toepassing.

In de SSIM-context betekent een Best Practice-analyse het zoeken naar praktijkvoorbeelden in bij- en omscholing, het aantrekken/behouden van personeel op het gebied van skills development in groene, digitale en sociaal-culturele skills en het analyseren van hun kenmerken. Deze praktijkgevallen moeten een innovatieve kijk op skills development illustreren. Onderzoekers zoeken naar best practices, bijvoorbeeld per toerismesubsector, op basis van de eerdere selectiecriteria.

De organisaties van deze selectie kunnen mkb-bedrijven, wereldwijde organisaties, startups/pioniers en anderen zijn.

Houd er rekening mee dat "veelbelovende praktijken" - die mogelijk nog niet lang zijn getest of bestaan, maar die lijken te werken en serieus potentieel hebben - ook het onderzoeken waard zijn.

Opzet en uitvoering

Het doel van het selectieproces van best practices is het hebben van een inventarisatie van innovatieve initiatieven, projecten, programma's, filosofieën, instrumenten, methoden, ideeën, oplossingen en concepten met betrekking tot bij- en omscholing, het aantrekken en behouden van personeel om de kennis over digitale, sociale en groene skills development in het toerisme te verbeteren.

Wij stellen voor om minimaal 5 organisaties met Best Practices in bij- en omscholing, het aantrekken/behouden van personeel te analyseren en te interviewen (circa 60 minuten), verspreid over toerismesubsectoren zoals touroperators, reisbureaus, accommodatie, hospitality, bezienswaardigheden, destiniatiemanagementorganisaties.

Kort samengevat heeft een Best Practice in bij- en omscholing, het aantrekken van personeel alle of veel van deze kenmerken:

- Het heeft een duidelijk doel en richt zich bewust op het overbruggen van bestaande skills gaps en toekomstige skills behoeften in het toerisme.
- De organisatie en individuele personeelsleden hebben een set kernwaarden die hun toewijding, moreel en vastberadenheid versterken, en een gedeeld gevoel van doel voor het werk.
- Het kijkt naar urgente uitdagingen op het gebied van skills development en menselijk kapitaal in hun context – op macroniveau (duurzame/digitale transitie in toerisme), sector/subsectorniveau of skill level (digitale, sociale, groene skills).
- Het richt zich op de onderliggende oorzaken naast de uitdaging in bij- en omscholing, het aantrekken/behouden.

Zorg ervoor dat u alleen best practices selecteert, aan de hand van deze checklist:

- **Relevantie:** de organisatie heeft een deskundige focus op groene/duurzaamheids- en/of digitaliserings- en/of sociaal-culturele skills challenges binnen het toerisme en is een thought leader op basis van de consistentie van hun activiteiten met sectorale skills behoeften, en hun activiteiten sluiten goed aan bij de richting en beoogde resultaten van het onderzoeksproces.
- **Efficiëntie en impact:** de organisatie heeft concrete voorbeelden van hoe economische middelen/input (fondsen, expertise, tijd, enz.) worden omgezet in impactvolle resultaten op het gebied van skills development.
- **Duurzame inzetbaarheid:** De organisatie past, ten minste tot op zekere hoogte, de principes van duurzame inzetbaarheid van haar personeel toe. Dit concept richt zich op de functionele capaciteiten van een werknemer in het werk gedurende de gehele loopbaan; kernelementen zijn:
 - *Inzetbaarheid:* de werknemer moet in staat zijn om werk te vinden, te behouden en nieuw werk te verkrijgen. Investerings in Levenslang Leren zijn cruciaal.
 - *Werkvermogen:* werknemers kunnen alleen het beste in zichzelf naar boven halen wanneer zij de fysieke, mentale en sociale capaciteit hebben om met werkeisen om te gaan.
 - *Vitaliteit:* werknemers moeten energie en motivatie hebben om naar het werk te gaan.
- **Doelstellingen/motivering:** de organisatie draagt bij aan een veerkrachtige toerimesector.

Uitvoering van de analyse

Het proces van het uitvoeren van de data-analyse van gegevens die zijn verzameld uit Best Practice-interviews omvat in principe zeven stappen en is in principe vergelijkbaar met het proces met betrekking tot de expertinterviews zoals eerder vermeld.

1. De eerste stap is het Transcriberen van de opnames van de interviews naar een geschreven tekst. Dit maakt het eenvoudiger om de gegevens te beoordelen en te coderen.

2. Vervolgens is het tijd om uzelf Vertrouwd te maken met de verzamelde informatie. Dit wordt gedaan door de transcripties en, indien mogelijk, de audio- of video-opnames meerdere keren te bekijken om vertrouwd te raken met de inhoud en opkomende thema's of patronen te identificeren.
3. De derde fase is het Coderen. Tijdens de coderingsfase worden systematisch labels toegekend aan de gegevens om deze te categoriseren, op basis van hun betekenis of inhoud. Codes kunnen vooraf worden bepaald of tijdens het analyseproces worden ontwikkeld. Deze stap kan meerdere coderingsrondes omvatten om de categorieën te verfijnen en te finaliseren.
4. Vervolgens is het tijd om Thema's te ontwikkelen. Hier worden groepsgerelateerde codes geïdentificeerd in bredere thema's die de essentie van de gegevens vastleggen. Thema's dienen geworteld te zijn in de gegevens en inzichten te bieden in de onderzoeksvraag of -doelstellingen.
5. Vervolgens is het tijd voor Data-interpretatie. De thema's en hun onderlinge relaties worden vervolgens geanalyseerd. Dit wordt gedaan in samenhang met bestaande literatuur en theoretische kaders, en verder gebruikt om conclusies te trekken, aanbevelingen te doen of nieuwe onderzoeksvragen te genereren.
6. Pas gedurende het analyseproces strategieën toe om de nauwkeurigheid van de bevindingen te waarborgen en zo de Betrouwbaarheid te garanderen.
7. Ten slotte concludeert de Rapportagefase het analyseproces. In deze fase worden de bevindingen op een duidelijke en beknopte manier gepresenteerd, met gebruikmaking van passende visuele hulpmiddelen, zoals tabellen of diagrammen, om de thema's en hun relaties te illustreren. Het rapport dient ook een beschrijving van de methodologie en eventuele beperkingen of uitdagingen die tijdens de analyse zijn tegengekomen te bevatten.

Ondersteunende online documenten (in het Engels)

- PANTOUR-documenten:
 - [Best Practices onderzoeksgids](#)
 - [Best Practice rapportformulier-template](#)
 - [Deelnemersinformatieblad en Deelnemerstoestemmingsformulier](#)

2.6 Focusgroepen

Beschrijving en doel

Een focusgroep is een kwalitatieve onderzoeksmethode waarbij een kleine groep deelnemers (6-10 personen) wordt samengebracht om een specifiek onderwerp of vraagstuk te bespreken. De groep wordt doorgaans geleid door een moderator die de discussie begeleidt aan de hand van een reeks vooraf bepaalde vragen of prompts.

Het hoofddoel van een focusgroep is het verzamelen van diepgaande inzichten, meningen en ervaringen van deelnemers in een interactieve setting. Door deelnemers aan te moedigen met elkaar in gesprek te gaan en hun gedachten te delen, kunnen focusgroepen rijke, kwalitatieve gegevens genereren die mogelijk niet verkrijgbaar zijn via andere onderzoeksmethoden, zoals online vragenlijsten of individuele interviews.

Focusgroepen worden over het algemeen gebruikt om:

- Attitudes, percepties en overtuigingen over een bepaald onderwerp of vraagstuk te verkennen;
- Een dieper begrip te krijgen van de ervaringen of het gedrag van deelnemers;
- Nieuwe ideeën of oplossingen voor problemen te genereren;
- Het potentiële succes of de effectiviteit van een product, dienst of interventie te beoordelen;
- Gebieden voor verder onderzoek of verkenning te identificeren.

De interactieve aard van focusgroepen stelt deelnemers in staat voort te bouwen op elkaars reacties, wat kan leiden tot het ontstaan van nieuwe ideeën of perspectieven. De groepssetting stelt onderzoekers ook in staat om groepsdynamiek en non-verbale signalen te observeren, wat extra context en inzicht biedt in de meningen en ervaringen van deelnemers.

De voordelen van deze methodologie zijn de rijkdom van de gegevensverzameling en de mogelijkheid tot directe interactie met de groep, waarbij gebruik wordt gemaakt van flexibiliteit en aanpassingsvermogen tijdens de sessie. Aan de andere kant kan het werken met focusgroepen het risico van onevenwichtige groepsdynamiek met zich meebrengen (risico van dominante deelnemers; sociaal wenselijk gedrag bij het meegaan met de groep) en daarom moet ervoor worden gezorgd dat de focusgroepmoderator over voldoende capaciteiten en ervaring beschikt om de groep te managen en te leiden.

Opzet en uitvoering

- Definieer de onderzoeksdoelstellingen en ontwikkel een discussiegids met open vragen die aansluiten bij deze doelstellingen.
- Identificeer en werf deelnemers die voldoen aan de gewenste criteria (bijv. demografie, ervaringen) en waardevolle inzichten kunnen bieden. Streef naar een groeps grootte van 6-10 deelnemers.
- Kies een neutrale, comfortabele locatie voor de focusgroep en zorg ervoor dat de ruimte bevorderlijk is voor discussie (bijv. goede verlichting, minimale afleidingen).
- Selecteer een bekwame moderator die de discussie kan faciliteren, de groep op koers kan houden en ervoor kan zorgen dat alle deelnemers de gelegenheid krijgen om bij te dragen.
- Bereid eventuele benodigde materialen voor, zoals toestemmingsformulieren, naamlabels, versnaperingen en opnameapparatuur (indien van toepassing).

Met betrekking tot de uitvoering van een focusgroepsessie:

1. Verwelkom deelnemers en geef een overzicht van het doel en het format van de focusgroep. Stel basisregels op voor de discussie (bijv. respect voor elkaars meningen, vertrouwelijkheid).
2. Laat deelnemers zich voorstellen en doe een korte ijsbrekersactiviteit om een comfortabele sfeer te creëren.

3. Begin de discussie door de eerste vraag uit de discussiegids te stellen. Moedig deelnemers aan hun gedachten en ervaringen te delen en gebruik doorvraag om meer gedetailleerde antwoorden uit te lokken.
4. Zorg ervoor dat alle deelnemers de gelegenheid krijgen om bij te dragen en dat geen enkele deelnemer de discussie domineert. De moderator dient het gesprek te begeleiden, maar niet te leiden of de antwoorden te beïnvloeden.
5. Maak gedurende de hele discussie aantekeningen en neem de sessie op (met toestemming van de deelnemers) voor latere transcriptie en analyse.
6. Sluit de focusgroep af door de belangrijkste besproken punten samen te vatten en de deelnemers te bedanken voor hun tijd en inzichten. Verstrek eventuele noodzakelijke vervolginformatie of vergoeding.
7. Bespreek met het onderzoeksteam na om eerste indrukken te bespreken en gebieden te identificeren die mogelijk verdere verkenning vereisen in volgende focusgroepen of via andere onderzoeksmethoden.
8. Transcribeer de opname en analyseer de gegevens met behulp van kwalitatieve methoden zoals thematische analyse om belangrijke thema's, patronen en inzichten te identificeren die de onderzoeksdoelstellingen adresseren.

Uitvoering van de analyse

De analyse van focusgroepgegevens omvat meerdere stappen om de verzamelde kwalitatieve informatie systematisch te onderzoeken. Deze omvatten transcriptie; vertrouwd raken; codering; thematische analyse; interpretatie; validatie en rapportage. Een beschrijving van dit proces is als volgt:

1. Transcriptie: Als de focusgroepdiscussies zijn opgenomen, is de eerste stap het woordelijk transcriberen van de opnames. Dit creëert een schriftelijk verslag van de sessies dat eenvoudig kan worden geanalyseerd.
2. Vertrauwd raken: Lees de transcripties meerdere keren door om vertrouwd te raken met de inhoud. Dit helpt u een algemeen begrip te krijgen van de ervaringen en perspectieven van de deelnemers.
3. Codering: Begin het coderingsproces door betekenisvolle tekstsegmenten te identificeren en te labelen die relevant zijn voor uw onderzoeksvragen. Codes kunnen beschrijvend, interpretatief of theoretisch zijn, afhankelijk van uw onderzoeksdoelstellingen.
4. Thematische analyse: Groepeer gerelateerde codes in bredere thema's of categorieën. Thema's dienen de essentie van de gecodeerde gegevens vast te leggen en een zinvolle structuur te bieden voor het begrijpen van de ervaringen

van de deelnemers. Dit proces kan meerdere iteraties van het verfijnen en herorganiseren van thema's omvatten.

5. Interpretatie: Onderzoek de thema's in relatie tot uw onderzoeksvragen en de bestaande literatuur. Overweeg hoe de thema's zich tot elkaar verhouden en wat ze onthullen over het onderzochte fenomeen. Zoek naar patronen, overeenkomsten en verschillen tussen de focusgroepen.
6. Validatie: Pas strategieën toe om de geloofwaardigheid en betrouwbaarheid van uw bevindingen te waarborgen. Dit kan member checking omvatten (feedback vragen aan deelnemers over uw interpretaties), peer debriefing (uw bevindingen bespreken met collega's) of triangulatie (meerdere gegevensbronnen of methoden gebruiken om uw bevindingen te bevestigen).
7. Rapportage: Schrijf uw bevindingen op een duidelijke, samenhangende manier die de belangrijkste thema's en hun betekenis communiceert. Gebruik citaten uit de focusgroepen om uw interpretaties te illustreren en te onderbouwen. Bespreek de implicaties van uw bevindingen voor theorie, praktijk of toekomstig onderzoek.

Gedurende het analyseproces is het belangrijk om een reflexieve houding te behouden, waarbij u uw eigen vooroordelen en vooronderstellingen erkent en hoe deze uw interpretaties kunnen beïnvloeden. Overweeg daarnaast het gebruik van kwalitatieve data-analysesoftware (bijv. NVivo, ATLAS.ti) om de gegevens te helpen beheren en organiseren, vooral als u veel focusgroepen heeft.

Ondersteunende online documenten en nuttige links (in het Engels)

- Bolin, G., Kalmus, V. Figueiras, R. (2023). Conducting Online Focus Group Interviews with Two Generations: Methodological Experiences and Reflections from the Pandemic Context. *International journal of Qualitative Methods*, 22. <https://doi.org/10.1177/16094069231182029>, accessed 30 April 2024.
- Hassan, M. (2023). Focus Groups – Steps, Examples and Guide, <https://archive.ph/7Vdsz>, accessed 28 May 2024.
- Hennink, Monique M., 'Writing Focus Group Methods', *Understanding Focus Group Discussions*, Understanding Statistics (New York, 2014; online edition, Oxford Academic, 24 Mar. 2015), <https://doi.org/10.1093/acprof:osobl/9780199856169.003.0003>, accessed 30 April 2024.
- Krueger, R. A. & Casey, M. A. (2014). Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research. Fifth Edition. Sage Publications Inc., <https://books.google.nl/books?id=8wASBAAAQBAJ>

3. Analyse en mapping van huidige skills gaps en toekomstige skills behoeften

Vanuit de secundaire data-analyse en de primaire gegevensverzamelingsmethoden die zijn geselecteerd uit de hierboven onderbouwde SSIM-toolkit, is de volgende stap het analyseren van alle resultaten en het in kaart brengen van de huidige skills gaps en toekomstige skills behoeften.

Om skills gaps te analyseren en te bepalen en toekomstige skills behoeften te voorspellen:

- Vergelijk de geïdentificeerde noodzakelijke skill levels met de bestaande skill levels van het personeelsbestand.
- Evalueer het verschil tussen vereiste skills en de skills die werknemers nu bezitten.
- Prioriteer gaps, op basis van hun impact en urgentie voor het aanpakken van personeelstekorten.

Om de mapping van de gedetecteerde skills gaps uit te voeren, moeten de grondoorzaken zichtbaar worden gemaakt, d.w.z. de belangrijkste redenen achter de geïdentificeerde skills gaps moeten expliciet worden gemaakt. De belangrijkste redenen achter skills gaps kunnen bijvoorbeeld onvoldoende opleidingsaanbod, snelle technologische veranderingen, crises en onverwachte gebeurtenissen, verouderde curricula of onvoldoende mogelijkheden voor professionele ontwikkeling zijn. Maak het zo concreet en gericht mogelijk.

Dit proces omvat het zoeken naar patronen of trends in de gegevens die aanwijzingen kunnen bieden voor onderliggende oorzaken of relaties; identificeer terugkerende thema's en zoek naar genuanceerde inzichten die verder gaan dan oppervlakkige observaties. Interpreteer vervolgens de bevindingen binnen de bredere context van het skills gap-onderzoek.

De bevindingen kunnen worden gepresenteerd met helder en beknopt taalgebruik, met behulp van visuele hulpmiddelen (tabellen, grafieken, diagrammen) om het begrip van de belangrijkste resultaten te verbeteren.

4. Analyse en mapping van opleidingsbehoeften

Om de huidige skills gaps en opkomende toekomstige skills behoeften van de vorige fase aan te pakken, is de volgende stap van de SSIM-methodologie het analyseren en in kaart brengen van opleidingsaanbod en -behoeften. Dit vereist een alomvattende aanpak die de uitkomsten van de ingezette primaire onderzoeksmethoden en het mapping-proces van skills gaps (op huidige en toekomstige skills) integreert. Dit proces is essentieel om effectief opleidingsaanbod te kunnen bieden, de skills gaps tegen te gaan en toekomstige skills behoeften aan te pakken.

Op basis van de gedetecteerde skills gaps en toekomstige skills behoeften, begin met het samenvatten van de huidige situatie met betrekking tot het aanbod van skills training voor de belangrijkste typen leveranciers van onderwijs/opleiding (in uw respectieve land). Dit kan worden overgenomen uit de secundaire gegevensverzameling. Een duidelijk overzicht is noodzakelijk van welke skills behoeften reeds adequaat worden behandeld in bestaande opleidingen. Bronnen die kunnen worden gebruikt om het overzicht te maken zijn onder meer websites, brochures, bedrijfs-/organisatierapporten en -documenten, en module-inhoud. Typen opleidingsleveranciers kunnen zijn: universiteiten/beroepsscholen, incubatiecentra, bedrijven, brancheverenigingen, particuliere/commerciële opleidingsaanbieders of ngo's.

Maak vervolgens een overzicht van noodzakelijk (nieuw) opleidingsaanbod. Een begin kan zijn het definiëren van duidelijke leerdoelen: wat willen lerenden bereiken na het voltooien van de opleiding? Deze doelstellingen kunnen het verdere ontwikkelingsproces sturen.

5. Landelijk Skills Profile Report

Een afsluitend onderdeel van de SSIM is dat alle voorgaande analyses en mappings worden samengebracht om een Landelijk *Skills Profile Report* te creëren, ter ondersteuning van de invoering en/of implementatie van een nationale tourism skills strategy.

Een opzet van het Landelijk Skills Profile Report, opgesteld en gevalideerd door het Nationaal/Regionaal Skills Partnership (NRSP), kan als volgt zijn:

- Algemene informatie over het land met betrekking tot toerisme en toeristisch werkgelegenheid, d.w.z. toerismecijfers & -feiten; belangrijkste toerismekenmerken; bijdrage van reizen en toerisme aan werkgelegenheid; belangrijkste aandachtspunten van de nationale strategie voor toerisme; landspecifieke uitdagingen en ontwikkelingen in het toerisme (door middel van secundaire data-analyse / literatuuronderzoek).
- Analyse en mapping van huidige skills gaps en toekomstige skills behoeften op basis van de primaire onderzoeksresultaten (afhankelijk van de gebruikte instrumenten), met een uitsplitsing en analyse van:
 - online vragenlijstresultaten,
 - expertinterviews,
 - focusgroepen,
 - best practice-analyses.

Dit biedt een overzicht van de bestaande gaps tussen huidige, bestaande en noodzakelijke skill levels in de toeristische sector, en de verwachte (nieuwe) toekomstige skills die nodig zijn (over 10 jaar).

- Analyse en mapping van opleidingsbehoeften voor (bij-/om)scholing van het personeelsbestand: samenvatting van de huidige situatie met betrekking tot het aanbod van huidige skills training voor de belangrijkste typen leveranciers van onderwijs/opleiding in het land (door middel van secundaire data-analyse/literatuuronderzoek), en een overzicht van opleidingsaanbod voor de toekomst. Met andere woorden, het bedenken of ontwerpen van nieuwe opleidingsmodules die zijn afgestemd op het dichten van de gaps die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen, en op het adresseren van toekomstige skills behoeften.
- Aanbevelingen, mogelijke responsstrategieën en interventies: een concrete aanpak voor het adresseren van skills behoeften op sectorniveau en op universiteits- en hogeschoolniveau, door:
- Het integreren van de onderzoeksbevindingen en andere relevante bronnen met andere, reeds bestaande instrumenten voor skills assessment op nationaal niveau (zoals skills monitors of observatoria), of met de Skills Matrix die is ontwikkeld in het kader van het Next Tourism Generation (NTG)-project dat in 2018-2022 is

uitgevoerd. De NTG Skills Matrix is een dynamisch online instrument dat de verschillende digitale, milieubeheer- en sociale skills uitlegt en presenteert die vereist zijn voor diverse functies in de toeristische sector, evenals de competentieniveaus die voor elke functie nodig zijn; het omvat ook opleidingsmogelijkheden in verschillende Europese landen. De NTG Skills Matrix kan worden gebruikt door alle belanghebbenden in de toeristische sector om een overzicht te krijgen van vereiste skills, relevante en actuele skills gaps, evenals opties voor skills development en opleiding om de werkprestaties te verbeteren.

- Het ontwikkelen van richtlijnen en kwaliteitsnormen voor toekomstige skills, verwachte skills gaps en het dichten van deze gaps voor HR-afdelingen in de toeristische sector en publieke organisaties in het toerisme, evenals voor onderwijsorganisaties.
- Het samenstellen van best practices met betrekking tot het werken met en trainen van digitale, milieubeheer- en sociale skills vanuit zowel het perspectief van de toeristische sector als het onderwijs, en deze verspreiden via de projectwebsite, workshops en/of bijeenkomsten.
- Alle bovengenoemde strategieën (skills matrix, richtlijnen, nieuwe modules) kunnen worden gecombineerd in een Skills toolkit voor het adresseren van skills behoeften en -gaps.
- De onderzoeksresultaten kunnen ook worden gebruikt voor het vinden van financieringsmogelijkheden die nodig zijn om best practices, modules en opleidingsprojecten te ontwikkelen.

Ondersteunende online documenten en nuttige links (in het Engels)

PANTOUR-documenten:

- [Overzicht van Europese en nationale skills reports \(2024\)](#)

6. Conclusie

De *PANTOUR Sectoral Skills Intelligence Monitor (SSIM)* zoals beschreven in dit rapport biedt een flexibele toolkit voor het verzamelen en analyseren van gegevens om skills te beoordelen en skills gaps in de toerisme- en hospitalitysector aan te pakken. Het is ontworpen om huidige en toekomstige skills van het personeelsbestand te identificeren, teneinde datagestuurde besluitvorming rond personeelsstrategieën mogelijk te maken.

De SSIM dient idealiter te worden geïmplementeerd, beheerd en uitgevoerd door een Nationaal & Regionaal Stakeholderplatform (NRSP) in elk land of regio, met betrokkenheid van alle belanghebbenden, en het bepalen van de voornaamste instrumenten voor het verzamelen en analyseren van gegevens en het implementeren van de resultaten.

Een belangrijk kenmerk van de SSIM is een multi-stakeholderbenadering die landen, regio's of bestemmingen aanmoedigt om een interdisciplinair skills partnership te vormen, dat samenwerking en het delen van verantwoordelijkheid, eigenaarschap en besluitvorming stimuleert.

De PANTOUR SSIM biedt voordelen voor alle belanghebbenden die betrokken zijn bij skills in toerisme en hospitality. Dat wil zeggen, op basis van deze informatiemonitor:

- EU-, nationale, regionale en lokale overheidsinstanties kunnen continu huidige en toekomstige skills behoeften identificeren.
- Toerisme- en hospitality brancheverenigingen, organisaties en bedrijven kunnen huidige en toekomstige skills van het personeelsbestand en skills gaps identificeren en strategieën implementeren om deze aan te pakken, bijv. door middel van (e-)leren en ontwikkeling; dit zal hen ondersteunen bij personeelsplanning, het afstemmen van skills development op bedrijfsdoelen en -behoeften, en het vergroten van hun concurrentievermogen.
- Onderwijs- en opleidingsaanbieders kunnen relevante input over skills behoeften verzamelen en benchmarks vaststellen, waardoor de uitwisseling van kennis en praktijk tussen onderwijs en de arbeidsmarkt wordt versterkt en relevante cursussen en opleidingen worden ontwikkeld om skills gaps te overbruggen.
- Individuele werknemers kunnen relevante informatie vinden over toekomstige skills ter ondersteuning van hun loopbaanplanning, inzetbaarheid en levenslangleren-aspiraties.
- Samengevat, met de onderzoeks- en beoordelingsmethodologieën binnen de SSIM worden belanghebbenden in toerisme en hospitality voorzien van een gestructureerde en flexibele aanpak voor de analyse van snel veranderende skills, waardoor de ontwikkeling en implementatie van skills strategieën wordt gewaarborgd die voldoen aan de eisen van het toekomstige toeristische personeelsbestand.

VOLG PANTOUR

PANTOUR beoogt werkzoekenden, werkloze en werkende werknemers uit de sector, werkgevers en mkb-bedrijven te ondersteunen, met bijzondere aandacht voor het om- en bijscholen van het personeelsbestand op het gebied van toekomstige skills needs.

Pantour is een 4-jarig project dat innovatie wil stimuleren om activiteiten te ontwikkelen, partnerschappen te versterken en middelen te produceren om de *Blueprint for Sectoral Skills Development in Tourism in Europe* te implementeren. Het project en zijn partners richten zich in het bijzonder op het ontwerpen van innovatieve en coöperatieve oplossingen om skills needs in het gehele toerisme-ecosysteem aan te pakken.



[f](https://facebook.com/nexttourismgeneration) facebook.com/nexttourismgeneration

[in](https://linkedin.com/company/pantour-pact-for-next-tourism-generation-skills/) linkedin.com/company/pantour-pact-for-next-tourism-generation-skills/

Het onderzoeksontwerp voor dit rapport is goedgekeurd door de Ethische Commissie van Breda University of Applied Sciences (NL) met referentienummer BUas-RERB-23-03-Pantour-Application-v1.



<https://nexttourismgeneration.eu/pantour/>



Co-funded by
the European Union

Medegefinancierd door de Europese Unie. De standpunten en meningen in dit rapport zijn uitsluitend die van de auteur(s) en komen niet noodzakelijkerwijs overeen met die van de EU of het Europees Uitvoerend Agentschap Onderwijs en Cultuur (EACEA). Noch de Europese Unie, noch de subsidieverlenende autoriteit kan ervoor verantwoordelijk worden gehouden.

Dit Nederlandstalige document is m.b.v. AI vertaald vanuit het Engels. Het originele Engelstalige document is te vinden op: <https://nexttourismgeneration.eu/sector-skills-intelligence-monitoring-system/>