

# Regionale preventie van arbeidsmarktdiscrepanties via strategische personeelsplanning

H.A.M. van Lieshout  
M.C.T. Geling  
A. Scholing  
J.C. Kamphorst

*De auteurs doen in deze bijdrage verslag van de ontwikkeling van een instrument en methode die werkgevers een beter zicht geven op huidige en toekomstige personeelsbehoefte. De eerste ervaringen met instrument en methode onder negen werkgevers in Eemsdelta-regio zijn positief: de informatie over personeel wordt preciezer, mutaties worden bijgehouden, en in de verwachte personeelsbehoefte wordt meer rekening gehouden met economische en technologische ontwikkelingen. Het beoogde gevolg van de verbeterde informatie is dat onverwachte personeelstekorten minder optreden. De andere regionale partners op de arbeidsmarkt (gemeenten en UWV, opleidingsinstituten, werkzoekenden) profiteren als werkgevers de verbeterde informatie willen delen en beschikbaar stellen voor analyse op regionaal niveau; de regionale arbeidsmarkt als geheel wordt transparanter. Op basis van de pilot is nu een baanopeningenmonitor voor werkgevers in de hele arbeidsmarktregio Groningen gestart.*

## Inleiding

Voor de vorige economische crisis rond 2008 vreesden werkgevers in de Eemsdelta (gemeenten Delfzijl, Eemsmond, Appingedam en Loppersum) een tekort aan technische vakkrachten. De instroom van gediplomeerden vanuit het voortgezet en middelbaar beroepsonderwijs in de arbeidsmarkt alleen was onvoldoende om aan de verwachte vraag naar technisch geschoolden te voldoen. Ook de doorstroom van werkzoekenden vanuit UWV naar werk in de technische beroepen was gering. Werkgevers zouden per saldo te maken kunnen krijgen met een tekort aan technische arbeidskrachten. Een beter zicht op het opleidingsniveau en de specifieke kwalificaties van het aanwezige personeel, prognoses van te verwachten personeelsbehoefte, en op deze informatie gebaseerd regionaal arbeidsmarktbeleid zou kunnen bijdragen aan voorkomen van deze tekorten. Op basis van deze stelling hebben wij een instrument ontwikkeld dat inzicht kan geven in het mogelijk ontstaan van tekorten aan arbeidskrachten in de toekomst, ten einde deze problemen te voorkomen. Het instrument is in 2013 uitgetoetst in een pilot onder negen werkgevers.

---

Dr. Harm van Lieshout is lector Flexicurity en leading lector van het Kenniscentrum Arbeid van de Hanze Hogeschool Groningen. Kathinka Geling en mr. Anneloes Scholing zijn als docent-onderzoeker aan dat lectoraat verbonden, en dr. Jan Kamphorst als onderzoeker.

Het ontwikkelde instrument levert, wanneer het methodisch is ingebed, goede aanknopingspunten voor handelen van de vier groepen actoren (werkgevers, gemeenten en UWV, opleidingsinstituten, werkzoekenden) op de regionale arbeidsmarkt. Zo wordt per individueel bedrijf duidelijk waar de toekomstige personeelsbehoefte ligt. En door samenvoeging van deze gegevens kan een regionaal beeld van arbeidsmarkt knelpunten worden gevormd.

In deze bijdrage geven we eerst een schets van de context waarin de arbeidsmarktproblemen in de Eemsdelta-regio konden ontstaan. Daarna komen we tot een specificatie van het probleem en formuleren we de ontwerp vragen. Vervolgens beschrijven we het instrument naar doel en inhoud, waarna we stilstaan bij de kenmerken van de methode. Tot slot volgen de eerste ervaringen met het instrument en een vooruitblik op hoe het instrument kan bijdragen aan een beter regionaal arbeidsmarktbeleid.

### **Context en theoretische achtergronden**

#### *Economische ontwikkeling*

Een combinatie van een aantal economische en maatschappelijke ontwikkelingen zorgde voor een imperfecte aansluiting tussen vraag en aanbod in de Eemsdelta-regio. De vier onderscheiden groepen actoren ondervinden hinder van deze imperfecties bij het realiseren van hun doelen. We kenschetsen deze ontwikkelingen kort. De afgelopen decennia is er een toename van de economische bedrijvigheid in de regio (Bureau EZ Eemsdelta, 2012). Tegelijkertijd ziet de regio zich geconfronteerd met een krimpende beroepsbevolking. Jongeren trekken weg uit de regio en het aantal ouderen neemt toe. Daarnaast kampt de regio met een lage participatiegraad van de beroepsbevolking. De regio telt een groot aantal niet werkende werkzoekenden (Gardenier et al., 2012). De instroom in het technisch onderwijs is relatief laag met als gevolg een geringe uitstroom van schoolverlaters. De regionale arbeidsmarkt heeft derhalve te maken met een bovengemiddelde werkloosheid (Gardenier et al, 2012). Op initiatief van regionale werkgevers zijn in 2008 en 2011 werkgevers-enquêtes uitgevoerd naar de verwachte personeelsvraag en knelpunten op de arbeidsmarkt voor de periode tot 2020. Een in opdracht van de regionale werkgeversorganisatie Samenwerkende Bedrijven Eemsdelta (SBE) onder 72 leden uitgevoerd onderzoek naar de personeelsvraag voor de periode 2008 – 2020 liet een forse vervangings- en uitbreidingsvraag zien. Van de verwachte 1745 baanopeningen was 80% van technische aard (van Dijk, 2008). Een herhaling van het onderzoek onder 89 werkgevers kwam uit op 3227 baanopeningen, waarvan tweederde in technische functies (Van Lieshout, Geling & Van Emst, 2012). De uitkomsten van deze onderzoeken bevestigden de vrees van werkgevers voor toenemende personeelstekorten, in het bijzonder voor technische functies. De destijds soms al langer openstaande vacatures zouden, bij ongewijzigd beleid, straks helemaal niet meer ingevuld kunnen worden.

#### *Actoren op de regionale arbeidsmarkt*

De belangrijkste actoren op de regionale arbeidsmarkt zijn werkgevers, (potentiële) werknemers, gemeenten, en opleidingsinstituten. Zij hebben elk hun eigen rol, belang en verantwoordelijkheid op de regionale arbeids-

markt. Ze zijn echter onderling afhankelijk van elkaars gedrag, en het is hun interactie die resulteert in concrete arbeidsmarktpatronen en –resultaten. We bespreken de betrokken actoren en hun belangen, en beginnen bij de eerste groep: de werkgevers, omdat in onze praktijkcase van de Eemsdelta-regio de handelingsproblematiek van werkgevers centraal staat. Het is hun belang om te kunnen beschikken over een stabiel bestand van voldoende en zo goed mogelijk gekwalificeerde werknemers. Maar een personeelsbestand kan in de tijd veranderen door interne factoren. Werknemers stromen uit als gevolg van natuurlijk verloop of het vinden van een andere baan. Met het vertrek van werknemers verdwijnen bepaalde beroepskwalificaties uit het bedrijf waarvan het nodig kan zijn om die aan te vullen. Wanneer interne opvolging van vertrokken werknemers niet lukt worden nieuwe werknemers vanuit de arbeidsmarkt aangetrokken. Externe factoren kunnen leiden tot krimp of groei van het personeelsbestand. Externe ontwikkelingen zoals een economische crisis, toenemende concurrentie, technologische vernieuwing of strengere regelgeving kunnen de vraag naar een bepaald product of dienst veranderen waardoor een bedrijf zijn productie moet aanpassen. Dat kan ertoe leiden dat de door de werkgever vereiste kwalificaties voor het uitvoeren van taken mee veranderen.

De tweede groep actoren die we op de regionale arbeidsmarkt onderscheiden bestaat uit de (potentiële) werknemers. De keuze van een werknemer om zich voor een vacature kandidaat te stellen hangt in belangrijke mate af van zijn kwalificaties. De baankansen van de kandidaat hangen af van diens beschikbare kwalificaties, dat zijn de verworven vaardigheden via een opleiding, al dan niet in combinatie met eerdere werkervaring. Opleidingen verschillen naar richting en niveau. In Nederland geldt een diploma op havo, vwo, mbo niveau 2 of hoger als noodzakelijke startkwalificatie om een reële kans te maken op een baan. Omdat een werkgever bij voorkeur de best gekwalificeerde mensen zoekt, wordt de kans op een baan vooral bepaald door de mate waarin iemand over beroepskwalificaties beschikt. Naarmate werknemers beter gekwalificeerd zijn, zullen hun baankansen toenemen. De ontwikkeling naar een kenniseconomie en –samenleving heeft het belang van formele, via een opleiding of training verworven en gecertificeerde, kwalificaties versterkt. Voor veel werkgevers is de met een diploma of certificaat bezegelde beroepskwalificatie de belangrijkste indicator dat iemand over bepaalde kennis en kunde beschikt.

De derde groep actoren die we op de regionale arbeidsmarkt onderscheiden bestaat uit gemeenten en UWV. Sinds de economische crisis in de jaren tachtig en de massawerkloosheid overheerst de gedachte dat een regionale beleidsaanpak nodig is om maatwerk te kunnen leveren en zo een goede afstemming van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt te bevorderen. Als verantwoordelijken voor de uitvoering van de diverse sociale zekerheidsvoorzieningen, streven gemeenten en UWV ernaar om werkloosheid op de arbeidsmarkt te voorkomen dan wel zo veel mogelijk terug te dringen. In de Wet Structuur Uitvoeringsorganisatie Werk en Inkomen (SUWI, 2002, 2012) zijn de taken en verantwoordelijkheden expliciet bij gemeenten en UWV, als belangrijke regisseurs van het regionale arbeidsmarktbeleid, neergelegd. In dat kader zijn 35 arbeidsmarkt-

regio's gevormd waarbinnen gemeenten en UWV samen vorm geven aan hun dienstverlening aan werkgevers en werkzoekenden. In de praktijk blijkt dat regionaal arbeidsmarktbeleid moeilijk tot stand te komen en dat gemeenten nog weinig concrete afspraken maken met UWV, ondernemers en onderwijsinstellingen ten behoeve van regionaal arbeidsmarktbeleid (Inspectie SZW, 2013a en 2013b). Omdat gemeenten verantwoordelijk zijn voor de inkomensvoorziening van uitkeringsgerechtigden, hebben zij een direct financieel belang bij een goed functionerende regionale arbeidsmarkt waarin voldoende vraag is naar arbeid (vacatures). De gemeenten in de Eemsdelta-regio hebben echter te maken met een groot bestand van langdurig werkzoekenden. In dit bestand gaat het om relatief veel mensen met een beperking, die balanceren op de rand van net wel of niet voldoen aan vereiste kwalificaties. Gemeenten streven ernaar om deze werkzoekenden te ondersteunen bij het vinden van betaald werk. Werkgevers hopen voor vacatures de best gekwalificeerde kandidaten te vinden. Vraag en aanbod sluiten niet perfect op elkaar aan.

De vierde groep actoren op de regionale arbeidsmarkt bestaat uit opleidingsinstituten. Opleidingsinstituten hebben de maatschappelijke opdracht om arbeidskrachten op te leveren die zich met hun verworven kwalificaties kunnen aanbieden op de regionale arbeidsmarkt. De curricula van opleidingsinstituten zijn afgestemd op de vraag naar gekwalificeerde werknemers. Idealiter leidt men (kwantitatief) voldoende en (kwalitatief) goed geschoolde nieuwe beroepsbeoefenaren op voor elk beroep. Dat betekent dat opleidingsinstituten naast kwantitatieve afstemming ook naar kwalitatieve afstemming met de arbeidsmarkt dienen te streven. Een goed zicht op de vereiste kwalificaties, gebaseerd op actuele en toekomstige economische ontwikkelingen is daarbij noodzaak. Een goed zicht daarop is echter een lastige opgave, omdat het vaak ontbreekt aan goede prognoses op regionaal niveau. Op dit informatieprobleem als oorzaak van discrepanties tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt komen we verderop terug.

#### *Discrepanties op de regionale arbeidsmarkt*

In de typologie van Van Hoof (1987) en Hövels (1993) worden vijf soorten arbeidsmarktknelpunten onderscheiden:

1. Absorptieproblemen: het aantal baanopeningen en het aantal schoolverlaters sluit niet aan en mondt uit in langdurige werkloosheid.
2. Personeelsvoorzieningsproblemen: werkgevers kunnen geen geschikte kandidaten vinden om vacatures in te vullen, waarbij de oorzaak van kwantitatieve aard is.
3. Kwalificatieproblemen: werkgevers kunnen vacatures invullen maar de kandidaten voldoen niet aan de vereisten. In deze situatie is een kwantitatief probleem vermeden maar in de plaats daarvan een kwalitatief probleem ontstaan.
4. Distributieproblemen: de baankansen zijn ongelijk verdeeld tussen verschillende groepen werknemers.
5. Benuttingsproblemen: de werknemer kan niet zijn volledige potentie in opleiding, training en ervaring benutten.

Volgens deze typologie kunnen matchingsproblemen op verschillende niveaus, van werkgevers, werknemers, en opleidingsinstituten, voorkomen. Er kunnen bovendien verschillende kanten aan een knelpunt zitten, en verschillende soorten knelpunten kunnen elkaar overlappen (cf. Van Lieshout, 2007, 62 - 63). Vanuit het perspectief van werkgevers bezien is er in de Eemsdelta-regio sprake van *personeelsvoorzieningsproblemen*. Werkgevers dreigen niet meer in hun behoefte aan technisch personeel te kunnen voorzien. Vanuit het perspectief van werkzoekenden, gemeente en UWV is er sprake van *kwalificatieproblemen*. Veel potentiële werknemers zitten langdurig in werkzoekendenbestanden, omdat ze niet of over verouderde of niet de juiste kwalificaties beschikken. Daarnaast is er mogelijk sprake van *benuttingsproblemen*. Als werknemers in functies beneden hun opleidingsniveau of buiten hun opleidingsrichting werkzaam zijn, kan vanuit hun perceptie (en die van het opleidingsinstituut) sprake zijn van onderbenutting van de eerder behaalde kwalificaties. Vanuit het perspectief van de regionale en lokale overheid is er in de Eemsdelta-regio ook een *absorptieprobleem*, hoewel niet over het hele scala van beroepen. Voor werkzoekenden met een niet-technische opleiding zijn er te weinig baanopeningen, met als gevolg langdurige werkloosheid onder deze groep. Voor technisch geschoolde werkzoekenden geldt dit gezien de economische ontwikkelingen in de Eemsdelta-regio minder of niet. Gezien het beroep-specifieke karakter van het absorptieprobleem is er ook sprake van een distributieprobleem: er zijn immers verschillen tussen de baankansen voor technisch en niet-technisch geschoolden.

*Werkgevers zijn de sleutel tot goede informatie over arbeidsmarktdiscrepanties*

In het voorgaande hebben we verschillende groepen actoren op de regionale arbeidsmarkt onderscheiden, met verschillende perspectieven op een imperfect functionerende arbeidsmarkt. Werkgevers zullen het tekort aan technici primair zien als een personeelsvoorzieningsprobleem. Voor gemeenten en UWV is er vooral sprake van een absorptieprobleem: er zijn per saldo te weinig baanopeningen. Omdat de baankansen ook nog ongelijk verdeeld zijn, is er tevens sprake van een distributieprobleem. Voor werkzoekenden en opleidingsinstituten is er primair sprake van een benuttingsprobleem: de in een opleiding verworven kwalificaties worden niet (volledig) benut.

In deze bijdrage staat het perspectief van werkgevers centraal. Werkgevers kunnen verschillende strategieën kiezen voor het voorzien in personeelstekorten. Ze kunnen in een bredere regio gaan werven, hogere salarissen bieden voor moeilijk vervulbare vacatures, en/of het werk in het bedrijf anders organiseren. Werkgevers kunnen ook beroepsopleidingen het signaal geven dat er meer opgeleid moet worden in bepaalde richtingen. Ze kunnen zittend personeel bijscholen. En ze kunnen in overleg treden met gemeenten en UWV om werkzoekenden via om- en bijscholingen te kwalificeren voor de openstaande banen.

Dat alles veronderstelt, dat de werkgever zelf goed en gedetailleerd zicht heeft op zijn toekomstige vraag naar personeel. Uit onderzoek blijkt de aanwezige informatie echter weinig specifiek, verspreid over diverse functionarissen, en niet toekomstgericht te zijn (Folkeringa, Grijpstra,

Klaver & Verhoeven, 2012). Door de informatielacune hebben werkgevers geen goed beeld van behoeften aan personeel naar opleidingsrichting en –niveau op langere termijn. Dat betekent het gevaar dat werkgevers terugvallen op ad hoc beleid met de daaraan gekoppelde extra kosten als er een acuut personeelsprobleem is. Ander onderzoek laat zien dat de opgehaalde arbeidsmarktinformatie veelal weinig regio-specifiek is (Cörvers, Gerards & van Thor, 2013; Gardenier, Edzes & Bosgraaf, 2011). Omdat er op bedrijfsniveau geen volledige informatie over personeelsbehoeften is, zijn indicatoren op regionaal niveau evenmin gespecificeerd naar opleiding en beroep of functie. Uitsplitsingen van personeelsbehoeften naar regio of vooropleidingen worden bijvoorbeeld nauwelijks gerapporteerd (Borghans, de Grip, Delmee, van Loo, Mattheeuwsen & Smits, 1997). Regionale arbeidsmarktmodellen zijn daardoor nog steeds veelal beperkt tot een top-down-benadering, waarbij landelijke prognoses worden vertaald naar regio's (vgl. Gorter, 1993).

De informatielacune heeft ook gevolgen voor de andere actoren op de arbeidsmarkt. Bijvoorbeeld, voor gemeenten draagt het gebrek aan transparantie van informatie over toekomstige baanopeningen bij aan een stagnerende doorstroom in de werkzoekendenbestanden. Voor onderwijsinstellingen kan het leiden tot werven van te veel of juist te weinig studenten in bepaalde richtingen.

### **Ontwerpvoorbeeld**

De actoren op de regionale arbeidsmarkt hebben belang bij goede informatie over vacatures en te verwachten baanopeningen die zij onderling met elkaar uitwisselen. Het Kenniscentrum Arbeid van de Hanzehogeschool bood als vervolg op het in 2011 uitgevoerde arbeidsmarktonderzoek aan, en kreeg het verzoek om, voor de samenwerkende actoren op de Eemsdelta arbeidsmarkt (naast de Samenwerkende Bedrijven Eemsdelta was dat het Seaports Xperience Center, waarin de samenwerkende bedrijven met regionale overheden en onderwijsinstellingen samenwerkten) een methode te ontwerpen waarmee werkgevers relatief eenvoudig maar gedetailleerd informatie over hun huidige en toekomstige personeelsbestand in kaart kunnen brengen. Anders dan het UWV hebben werkgevers geen wettelijke verplichting om informatie die relevant is voor de arbeidsmarkt te ontsluiten. Het UWV produceert voor 35 regio's maandelijks informatie over vacatures in twee publicaties, de 'Bassisset' en 'Regio in Beeld'. Voor het produceren van de basisgegevens is de UWV aangewezen op werkgevers. Werkgevers melden echter naar schatting slechts ongeveer 10 tot 15% van alle vacatures bij het UWV. De gegevensbasis van de 'Bassisset' en 'Regio in Beeld' is dus onvolledig. Een tweede probleem is dat deze rapportages geen antwoord geven op de informatiebehoefte van de Eemsdelta, want de rapportage-eenheid van de regio Groningen (27 gemeentes) is veel ruimer gedefinieerd dan de Eemsdelta (4 gemeentes). De informatie is dus onvoldoende specifiek voor de Eemsdelta, en bevat bovendien geen prognoses. Soortgelijke knelpunten treffen we aan bij andere instrumenten voor arbeidsmarkt-informatie. Bijvoorbeeld, rapportages van het Researchinstituut voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA) en het CBS zijn onvoldoende specifiek

voor kleine arbeidsmarktregio's. Het Kenniscentrum Arbeid zag de opdracht van de werkgevers uit de regio als een uitnodiging om een methode voor informatieverzameling over aanwezige en toekomstige kwalificaties te ontwikkelen om daarmee de informatielacune op te vullen. Met een instrument alleen is het probleem van te weinig informatie echter niet opgelost. Het instrument zou onderdeel moeten zijn van een methode die werkgevers ertoe verleidt tot het daadwerkelijk toepassen ervan.

Op basis van deze overwegingen hebben we uit de opdracht van de regionale actoren op de Eemsdelta arbeidsmarkt de volgende ontwerpvraag afgeleid: *Met welke projectvorm kunnen (met name kleinere tot middelgrote) werkgevers 'verleid' worden om met behulp van een data-instrument gedetailleerde informatie te genereren over hun huidige en toekomstige personeelsbehoefte, om op basis daarvan te kunnen komen tot een bedrijfs- én bedrijfs overstijgend beeld van te verwachten arbeidsmarktdiscrepanties?* Het in kaart brengen van informatie over het huidige en toekomstige personeelsbestand door werkgevers staat centraal in dit project. Het instrument dient te voldoen aan een aantal ontwerpeisen, zowel wat betreft inhoud als hanteerbaarheid.

De deelvragen die we hieruit afleiden zijn: (1) *Welke informatie is minimaal nodig en hoe kan deze eenduidig worden gegenereerd?* Deze vraag is allereerst gericht op de inhoudelijke vormgeving van het instrument. Inhoudelijk dient het instrument per bedrijf in elk geval informatie op te leveren over het actuele personeelsbestand en de actuele personeelsbehoefte, en over de toekomstige personeelsbehoefte en het toekomstige personeelsbestand. Technische voorwaarden aan het instrument zijn bovendien dat informatie voor een bedrijf, maar ook voor andere actoren op de regionale arbeidsmarkt, direct bruikbaar en gemakkelijk toegankelijk is, en dat voor elk bedrijf informatie op eenzelfde gestandaardiseerde wijze wordt verzameld, zodat de informatie voor bijvoorbeeld een sector kwantificeerbaar is. Bovendien moet de informatie op zinvolle wijze geaggregeerd kunnen worden over bedrijven heen. Dat betekent dat de informatie *beroep-specifiek* moet worden verzameld.

De tweede deelvraag betreft de praktische haalbaarheid en uitvoerbaarheid van het instrument: *op welke manier is het instrument hanteerbaar, zonder veel investering van extra tijd en kosten?* Door een gemakkelijke hanteerbaarheid, aansluiting op de bestaande planningsvragen van HR-managers en lage kosten, moeten werkgevers 'verleid' worden tot het in kaart brengen van hun toekomstige personeelsbehoefte.

De derde deelvraag luidt: *Werkt de ontwikkelde projectvorm in de praktijk en levert het datgene op wat is beoogd?* Draagt toepassing van het instrument door werkgevers bij aan betere arbeidsmarkt informatie in de regio, en zien de actoren op de arbeidsmarkt hierdoor betere mogelijkheden om te handelen op de arbeidsmarkt? Bij het beantwoorden van deze evaluatievraag zouden ook de perspectieven van de andere actoren op de arbeidsmarkt betrokken moeten worden.

### Het instrument naar doel en inhoud

Primair doel van het instrument is om individuele werkgevers te helpen inzicht te krijgen in hun actuele en toekomstige personeelsvraag en actuele en toekomstige arbeidsmarktknelpunten. Het secundair doel is collectief: door voor meerdere werkgevers die informatie te verzamelen en te aggregeren ontstaat het gewenste gedetailleerde beeld op basis waarvan arbeidsmarktactoren – individueel en gezamenlijk – gericht in actie kunnen komen.

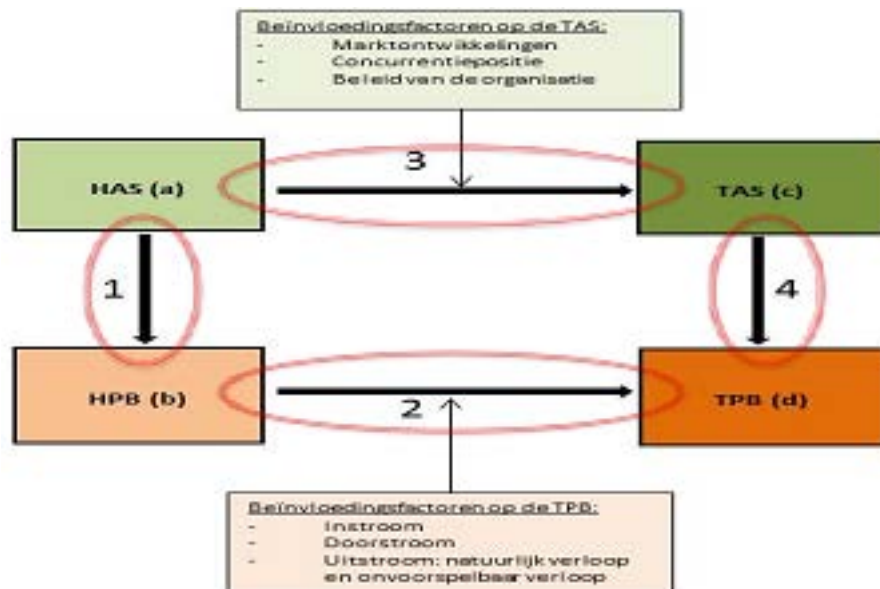
Voor een werkgever is informatie over zowel de actuele arbeidsplaatsenstructuur en de toekomstige arbeidsplaatsenstructuur als het actuele personeelsbestand en het toekomstige personeelsbestand noodzakelijk voor een goede kwantitatieve en kwalitatieve personeelsplanning (vgl. Speelman, 2010; Evers & Freese, 2014; Evers, van der Meeren & Gerichhauzen, 2014). Voor een instrument dat tot doel heeft actuele en toekomstige arbeidsmarktknelpunten in kaart te brengen vormen deze vier begrippen het vertrekpunt. De kernbegrippen zijn als volgt gepreciseerd:

- Het huidige personeelsbestand bestaat uit het aanwezige aantal personen (in full-time equivalenten) per functie, gespecificeerd naar opleidingsrichting en niveau.
- De huidige arbeidsplaatsenstructuur: de onderscheiden functies die in een bedrijf nodig zijn voor het uitvoeren van taken, eveneens gespecificeerd naar opleidingsrichting en –niveau, en de gewenste bezetting (eveneens in full-time equivalenten).
- Het toekomstige personeelsbestand: een extrapolatie van het actuele personeelsbestand gebaseerd op de mutaties die daarin optreden door de instroom van nieuwe werknemers, en uitstroom door pensionering, arbeidsongeschiktheid of ontslag.
- De toekomstige arbeidsplaatsenstructuur en de daarop gebaseerde toekomstige personeelsbehoefte, gebaseerd op de verwachte activiteiten die het bedrijf in de toekomst uitvoert, en de daarbij verwachte organisatie van het werk.

Door deze vier begrippen met elkaar te vergelijken kan een werkgever huidige en toekomstige arbeidsmarktknelpunten of -discrepanties in kaart brengen. In figuur 1 zijn de *huidige arbeidsplaatsenstructuur* (HAS), de *toekomstige arbeidsplaatsenstructuur* (TAS), het *huidige personeelsbestand* (HPB) en het *toekomstige personeelsbestand* (TPB) in beeld gebracht.

Arbeidsmarktdiscrepanties kunnen op dit moment optreden, als gevolg van een verschil tussen de huidige arbeidsplaatsenstructuur en het huidige personeelsbestand (pijl 1). Het kan gaan om een kwantitatief en/of een kwalitatief probleem. Kwantitatief, als het aantal huidige arbeidsplaatsen niet ingevuld kan worden vanuit het huidige personeelsbestand (een personeelsvoorzieningsprobleem). Kwalitatief, als in het huidige personeelsbestand niet de juiste of niet up-to-date kwalificaties aanwezig zijn om de huidige functies adequaat te vervullen (een kwalificatieprobleem).





Legenda. HAS = Huidige arbeidsplaatsenstructuur; TAS = Toekomstige arbeidsplaatsenstructuur; HPB = Huidig personeelsbestand; TPB = Toekomstig personeelsbestand

Figuur 1: Huidige en toekomstige personeelsbestand en arbeidsplaatsenstructuur

Het gaat ons echter primair om het verwerven van inzicht in toekomstig dreigende discrepanties op de regionale arbeidsmarkt. Om daar zicht op te krijgen moeten we ten eerste inzicht krijgen in de verwachte toekomstige vraag naar arbeid. Onder invloed van marktontwikkelingen, verandering in concurrentiepositie, of een andere organisatie van het werk kan een bedrijf in de toekomst te maken krijgen met een – zowel kwantitatief als kwalitatief - andere arbeidsplaatsenstructuur dan de huidige (pijl 3). Aan de andere kant zal niet de volledige huidige bezetting van het bedrijf over vijf jaar nog in dienst zijn: als gevolg van pensionering en uitstroom naar andere werkgevers zullen er als regel sowieso baanopeningen ontstaan (pijl 2). Bij een (ongeveer) gelijkblijvende vraag naar personeel is er als regel toch een vervangingsvraag naar personeel; en bij een teruglopende vraag naar personeel biedt dit natuurlijk verloop een buffer om gedwongen ontslagen te voorkomen. Als de verwachte vraag naar personeel groeit, is er naast een vervangingsvraag ook nog sprake van een uitbreidingsvraag, en zal er de komende jaren een aanzienlijke aantal baanopeningen te vervullen zijn (pijl 4). Een baanopening is echter nog geen arbeidsmarkt-knelpunt of -discrepantie. Veel baanopeningen in een beroep met een ruime arbeidsmarkt hoeven geen knelpunt of discrepantie op te leveren; één enkele vacature in een extreem krap beroep kan echter onvervulbaar blijken – en dus wel een (kwantitatief of kwalitatief) knelpunt opleveren. Daarom confronteren we de bedrijfsspecifieke uitkomst in verwachte baanopeningen per beroepsgroep met de beroep-specifieke verwachting van krapte uit de meeste recente vijfjarige (landelijke) arbeidsmarktprognose van het ROA. Dat geeft een indicatie van mogelijke toekomstige discrepanties (personeelsvoorzienings- en kwalificatieproblemen).

De vier begrippen vormen de kern van het in Excel ontwikkelde instrument. Per functie worden in een vast Excelformat gegevens vastgelegd zoals functienaam, benodigde fte en typisch vereiste opleidingsachter-

grond (richting en niveau). Vervolgens worden per werknemer gegevens vastgelegd over omvang van de aanstelling, aard van het dienstverband (intern of extern), leeftijd en geslacht. Daarnaast worden ook andere gegevens vastgelegd, bijvoorbeeld de bedrijfstak of sector - gecodeerd volgens de Standaard BedrijfsIndeling (SBI-code), en de vestigingsplaats. Via de in Excel vastgelegde formules worden voor een bedrijf met het invullen van de basisgegevens de actuele arbeidsmarktdiscrepanties direct zichtbaar. Op basis van een analyse waarin het huidige en toekomstige personeelsbestand en de arbeidsplaatsenstructuur tegen elkaar worden afgezet kan een bedrijf een beeld krijgen van het te verwachten toekomstige aantal baanopeningen. Dat bedrijfsspecifieke aantal confronteren we per beroepsgroep met de beroep-specifieke verwachting van krapte uit de meest recente vijfjarige (landelijke) arbeidsmarktprognose van het ROA.

### **Methode**

Om een werkgever niet al te zeer te belasten met de afname van het instrument is gekozen voor een gefaseerde werkwijze. Belangrijk bij deze gefaseerde aanpak is dat een werkgever, voordat het instrument wordt aangeboden, zich bewust wordt van het belang een goed inzicht te hebben in de actuele en toekomstige personeelsvraag voor een goede personeelsplanning. Evers & Freese (2014) hebben het in dit verband over het voeren van een 'sense of urgency' door attenderen op externe ontwikkelingen. Maar ook wijzen op interne ontwikkelingen kan bijdragen aan bewustwording. In een bijeenkomst met meerdere bedrijven, of een kennismakingsgesprek met een individueel bedrijf, wordt besproken hoe personeelsplanning beter kan als deze door feiten wordt onderbouwd, en dat een goede gegevensbasis kan bijdragen aan een versterking van de personele bezetting en het voorkomen van personeelsvoorzienings- of kwalificatieproblemen.

Als een werkgever eenmaal dit inzicht heeft, en bereid is mee te werken, kan worden overgegaan tot werken met het instrument. De onderzoeker geeft in een gesprek met het bedrijf een toelichting op het in te vullen Excelformat en er worden afspraken gemaakt over gegevensaanlevering. Daarna vult het bedrijf zelf de gegevens ten aanzien van de HAS en HPB op het Excelformat in.

Vervolgens vindt, minimaal een week later, een interview plaats door een onderzoeker met een (HR)-manager van het bedrijf over het tot dan toe ingevulde Excelformat. Eventuele onduidelijkheden worden opgehelderd, en zo nodig worden de gegevens in het format verbeterd. Tijdens dit interview wordt het bedrijf vervolgens gevraagd naar de verwachtingen ten aanzien van de TAS. Er wordt stil gestaan bij in- en externe factoren waar men rekening mee moet houden, en er wordt besproken hoe het bedrijf tot zo'n prognose kan komen. Soms is dat een individuele exercitie van (bijvoorbeeld) de HR- manager, maar vaker volgt een mini-proces: de manager interviewt een paar collegae, of organiseert een plenair overleg.

In het (derde) gesprek dat daarop volgt kunnen knelpunten bij het invullen van de Excelsheet worden besproken en kan worden ingegaan op de factoren die voor het bedrijf relevant zijn geweest voor het bepalen

van de TAS. Door de verwachte discrepantie tussen TAS en TPB vast te stellen kunnen toekomstige baanopeningen en (in relatie tot de landelijke prognoses van de mate van krapte in beroep-specifieke arbeidsdeelmarkten) mogelijke knelpunten in de dreigende personeelsvoorziening worden gesignaleerd. Tot slot ontvangt de werkgever zelf de Excelsheet waarmee het bedrijf zelf verder kan werken. Dat betekent bijvoorbeeld dat een bedrijf op basis van alternatieve scenario's zelf kan doorrekenen hoe de personeelsbehoefte zich verder zal ontwikkelen. Toekomstige wijzigingen kan men in de datasheet verwerken, zodat er dan opnieuw een actueel beeld gevormd kan worden. De in de datasheet gehanteerde definities van begrippen en formules voor de berekeningen in de bedrijfsrapportages zijn in het onderstaande kader gepresenteerd.

Huidige arbeidsplaatsenstructuur (HAS). Het aanwezige (vervulde en niet-vervulde) aantal arbeidsplaatsen, per functie gespecificeerd naar aantal fte's, vereiste opleidingsniveau en opleidingsrichting, leeftijd en geslacht, dat nodig is de activiteiten die een bedrijf wil uitvoeren met het oog op missie en doelen van het bedrijf.

Huidige personeelsbezetting (HPB). Het vervulde aantal arbeidsplaatsen, gespecificeerd naar het werkelijke aantal fte's (intern, extern, zzp'er), aantal medewerkers, naar *opleidingsniveau* en *opleidingsrichting*, leeftijd en geslacht.

Toekomstige personeelsbezetting (TPB). Het verwachte aantal arbeidsplaatsen dat nog met zittend personeel vervuld zal zijn, gespecificeerd naar aantal fte's en aantal personen over X-jaren. Dit is gelijk aan de huidige personeelsbezetting minus de geschatte mutaties door uitstroom (pensionering en overig).

Toekomstige arbeidsplaatsenstructuur (TAS). Geschatte aantal arbeidsplaatsen, gespecificeerd naar opleidingsniveau en opleidingsrichting, dat nodig is voor het uitvoeren van over 5-jaren verwachte activiteiten door het bedrijf. Berekend wordt hoe groot de TAS zal (moet) zijn over 5 jaren, als rekening wordt gehouden met interne en externe ontwikkelingen.

Arbeidsmarktdiscrepanties vanuit het perspectief van de werkgever:

- Actuele arbeidsmarktdiscrepanties.  $HAS \# HPB$  (pijl 1 in figuur 1). Ofwel: de huidige personeelsbezetting komt niet overeen met de huidige arbeidsmarktplaatsenstructuur. Typering: personeelsvoorzieningsprobleem of benuttingsprobleem.
- Toekomstige baanopeningen.  $TAS \# TPB$  (pijl 4 in figuur 1). De verwachte veranderingen in het zittende personeelbestand in combinatie met de toekomstige arbeidsplaatsenstructuur schetsen het te verwachten aantal baanopeningen dat het bedrijf de komende jaren naar verwachting zal moeten invullen.
- Confrontatie baanopeningen met beroep-specifieke verwachting van krapte uit de meeste recente vijfjarige (landelijke) arbeidsmarktprognose van het ROA.

Bron: Van Lieshout et al. (2013)

Kader 1: Definities van begrippen en berekeningen die de basis vormen voor bedrijfsrapportages

De begrippen in het kader vormden de basis voor de Excelsheet en de bedrijfsrapportage die een werkgever die deelnam aan de pilot kon ontvangen. Een geanonimiseerd voorbeeld van een bedrijfsrapportage is op aanvraag bij de auteurs verkrijgbaar. In de pilot is uitgegaan van een planingshorizon van 5 jaar. Langer dan 5 jaar vooruitkijken is in de praktijk erg moeilijk; bovendien strookt de termijn van vijf jaar met de landelijke

arbeidsmarktprognose van het ROA die we als benchmark gebruiken. Op details als hoe de leeftijd waarop werknemers met pensioen gaan (de uitstroom) wordt bepaald en hoe deze verdisconteerd wordt in de berekening van de toekomstige personeelsbezetting gaan we hier niet in.

### **Ervaringen met de methode tot nu toe**

Het instrument is in 2013 uitgeprobeerd in een pilot met negen werkgevers uit de regio Eemsdelta (van Lieshout et al. 2013). Het instrument bleek goed uitvoerbaar voor de werkgevers. De tijdsinvestering die nodig was om te kunnen werken met het instrument was beperkt. Het kennis-makingsgesprek en de gebruikersinstructie namen enkele uren in beslag. Het bleek belangrijk om goed door te vragen over de functietitels van werknemers; verschillende werkgevers hanteren soms verschillende namen voor soortgelijke functies. Werkgevers hadden zelf vaak het meeste moeite om per beroep de typisch vereiste vooropleiding voor een functie te specificeren. Vooral de niveaueverschillen binnen het MBO zijn voor sommige werkgevers lastig. In het bijzonder bij kleinere werkgevers zonder gespecialiseerde personeelsfunctionaris was dit het geval. Ook het doordenken van de toekomstige arbeidsplaatsenstructuur, gebaseerd op verwachtingen over toekomstige activiteiten van de werkgever, bleek een lastige opgave. Na overdracht konden de functionarissen van de bedrijven zelfstandig, zonder al te veel problemen, werken met het instrument. Het instrument leverde waardevolle informatie voor de deelnemende werkgevers. De aanvullende bedrijfsrapportages geven een beter beeld van zowel het huidige als het toekomstige personeelbestand. De methode waarin het instrument was ingebed bleek bovendien goed te werken om werkgevers te verleiden tot deelname aan het onderzoek. De wijze van introductie van het instrument en de bedrijfsrapportage droegen bij aan bewustwording van de betrokken werkgevers dat personeelsplanning op basis van goede feitelijke input bijdraagt aan strategische ontwikkeling van het bedrijf. (HR-)managers gebruikten soms zo'n bedrijfsrapportage ook om het hogere management te informeren over gewenst beleid, en/of om andere arbeidsmarktactoren (zoals gemeenten en opleidingsinstituten) de toekomstige behoefte aan personeel te laten zien.

Een mooi voorbeeld van de gebruikswaarde zijn de deelnamemotieven en omgang met de rapportage van een HR manager van één van de grotere deelnemende bedrijven aan de pilot. In eerst aanleg was zijn motief dat hij inzichtelijk wilde maken dat er een aanzienlijke vervangingsvraag in het bedrijf ging ontstaan – bij zowel zijn algemeen manager/eigenaars, als bij arbeidsmarktpartners (zoals sociale dienst en opleidingsinstituten in de regio). We zien hier de 'sense of urgency' van Evers & Freese (2014) als expliciet motief - anderen attenderen op ontwikkelingen. Anderzijds verkeerde het bedrijf ook ineens in zwaar weer, vanwege problemen op de wereldmarkt waar het op opereerde. De bedrijfsrapportage – als expliciete vorm – werd dan ook expliciet gewaardeerd, omdat die concreet op tafel kon worden gelegd ter bespreking met het eigen management, en de sociale dienst, en dat is ook gebeurd. Dit bedrijf hoopte op een snelle opschaling van onze pilot naar andere, vergelijkbare bedrijven. De vervangingsvraag van dit bedrijf alleen per beroep zou waarschijn-

lijk nog niet voldoende zijn om sociale dienst of opleidingsinstituten tot een extra inspanning te verleiden. Maar als – wat zij en wij vermoeden – er nog een paar bedrijven in de regio ook een relevante uitbreidings- of vervangingsvraag zouden blijken te hebben, dan zou de geaggregeerde vraag in die dreigende knelpuntberoepen mogelijk wel voldoende volume bereiken om samen in actie te komen. Helaas – en minder mooi – leidde de situatie op de wereldmarkt voor dit bedrijf even later tot het staken van de onderneming. Later is die deels weer opnieuw gestart.

Al met al sluit het ontwikkelde instrument en de methode klaarblijkelijk goed aan op de vraag van bedrijven naar een betere strategische personeelsplanning (Kluytmans, 2014). Werkgevers genereren met het instrument betere informatie over hun toekomstige personeelsbehoefte. Met die informatie kunnen ze beter antwoord geven op kwalitatieve en kwantitatieve bezettingsvraagstukken. Meer proactief beleid met het oog op het ontstaan van kraptes op de arbeidsmarkt, zoals Evers c.s. (2014) bepleiten, wordt daarmee mogelijk.

Vergeleken met eerdere onderzoeken onder werkgevers in de regio (van Dijk, 2008; Gardenier et al., 2012) en de op ROA- en CBS-gegevens gebaseerde regionale prognoses, levert ons instrument meer specifieke prognoses voor de verwachte baanopeningen. Door de detaillering is de informatie beroep-specifiek genoeg om gericht actie te kunnen ondernemen, en door standaardisering kan die informatie per beroep over alle deelnemende bedrijven worden geaggregeerd tot aantallen die mogelijk wel tot actie (ver)leiden. Dat betekent dat informatie die met het instrument wordt gegenereerd bruikbaar wordt voor regionale actoren op de arbeidsmarkt. Het instrument helpt werkgevers bij het doorbreken van de handelingsverlegenheid van actoren op de arbeidsmarkt.

Vanuit een wetenschappelijk perspectief kan worden gesteld dat de werkgevers die aan deze pilot meededen niet een aselechte steekproef zijn van de populatie van alle werkgevers in de regio. Ook bij een bredere uitrol van de methode in de toekomst zal dit het geval zijn. Er is immers sprake van expliciete zelfselectie bij deelname aan dit instrument. Doordat onze werkwijze een substantiële tijdsinvestering van de werkgevers zelf vraagt, zullen vooral bedrijven die al knelpunten vermoeden, participeren. Maar ons primaire doel bij deze aanpak was en is niet het komen tot een representatief beeld van de *hele* arbeidsmarkt. We beogen geen voorspelling die over vijf jaar uitkomt. Ons doel is op het spoor te komen van dreigende *specifieke* knelpunten op de regionale arbeidsmarkt, opdat daarop *preventief* actie kan worden ondernomen. Als onze aanpak dreigende knelpunten signaleert, dan hopen we van harte dat ons onderzoek een *self-denying prophecy* zal blijken: dat ons signaal leidt tot actie die helpt voorkomen dat knelpunten daadwerkelijk ooit optreden. En dat is precies wat voor de arbeidsmarktactoren, voor wie we deze aanpak ontwikkelden, interessant is. Aanleiding voor het ontwikkelen van die aanpak was immers een situatie, waarin concrete aanwijzingen voor dreigende knelpunten, nog steeds niet tot gerichte actie leiden, maar in een patstelling verzanden. Vanuit deze zeer toegepaste doelstelling is het geen nadeel dat bedrijven waar niet veel

aan de hand lijkt, minder participeren. En is het juist een voordeel, als relatief veel bedrijven participeren uit sectoren waar wel een probleem dreigt. Want in de meeste gevallen zal pas actie volgen als er in meer (mkb-) bedrijven in eenzelfde beroep een kwantitatief voldoende tekort dreigt.

Vanwege het kleine aantal bedrijven in de pilot, hebben we samen met de opdrachtgevers expliciet afgesproken dat we niet met geaggregeerde cijfers over dat te kleine aantal naar buiten zouden communiceren, om misinterpretatie te voorkomen. Die totalen waren te gevoelig voor het al dan niet meenemen van een enkel (wat groter) bedrijf. We houden ons dus ook hier aan deze afspraken, maar hopen volgend jaar – op basis van een groter vervolgproject dat we inmiddels zijn gestart – wel onze concrete bevindingen te accepteren.

Want *the proof of the pudding is in the eating*. Veel grotere bedrijven hanteren instrumenten voor personeelsplanning vooral voor interne organisatie-doelen. Onze aanpak kenmerkt zich door het gelijktijdig stimuleren van de toepassing daarvan in meerdere en ook kleinere bedrijven, en het gelijktijdig bedrijfsoverstijgend ontsluiten van die informatie. De meerwaarde daarvan is dat er eenduidige informatie mogelijk wordt op regionaal en ook sectoraal niveau. Op basis van de managementrapportage (van Lieshout et al., 2013) over de pilot besloten de Samenwerkende Bedrijven Eemdelta en het Seaport Xperience Center om met ons te streven naar een opschaling van de pilot om tot relevante regionale arbeidsmarkt-informatie te komen, en daarvoor financiering te zoeken. Dat is inmiddels gelukt.

### Conclusies en vervolg

Het vertrekpunt voor dit artikel was dat regionale werkgevers ten tijde van de economische crisis rond 2008 het gevaar zagen van een tekort aan technisch personeel. De beschikbare informatie bleek echter onvoldoende specifiek om tot gerichte actie te komen door regionale arbeidsmarkt-factoren: niet specifiek genoeg in aantallen, en (vooral) niet specifiek genoeg naar beroep: “wel/geen techniek” is veel te breed om tot een gerichte opleidingsinspanning te komen. Werkgevers, maar ook de andere actoren die wij op de arbeidsmarkt onderscheiden (gemeenten en UWV, opleidingen en werkzoekenden) hebben daar last van. Werkgevers beschikken met hun personeelsadministraties over een sleutel voor het genereren van betere en meer uitwisselbare informatie. Vanuit deze analyse formuleerden we in overleg met werkgevers als doel: het ontwerpen van een methode waarmee werkgevers verleid kunnen worden om met behulp van een eenvoudig data-instrument gedetailleerde informatie te genereren over hun huidige en toekomstige personeelsbehoefte, om op basis daarvan te kunnen komen tot een bedrijfs- en bedrijfsoverstijgende beeld van te verwachten arbeidsmarktdiscrepanties. Vanuit dit doel hebben we drie deelvragen afgeleid.

Deelvraag 1 luidde: “Welke informatie is minimaal nodig en hoe kan deze eenduidig worden gegenereerd?” In het **instrument** dat is ontwikkeld staan vier begrippen centraal: het huidige personeelsbestand, de huidige arbeidsplaatsenstructuur, het toekomstige personeelsbestand, en de toekomstige arbeidsplaatsenstructuur. Deze begrippen staan niet los van elkaar, zoals in figuur 1 is geïllustreerd. De informatie die met het in-

strument op een rij wordt gezet is bruikbaar voor een bedrijf, maar ook voor andere actoren – maar dan op geaggregeerd niveau - op de regionale arbeidsmarkt. Omdat de informatie op een gestandaardiseerde wijze wordt verzameld kan op een hoger aggregatieniveau dan één bedrijf bijvoorbeeld een regio en/of een sector, worden gekwantificeerd.

De tweede deelvraag luidde: *Op welke manier is het instrument hanteerbaar, zonder veel investering van extra tijd en kosten?* Het **instrument is ingebed in een methode**, die in de praktijk haalbaar en uitvoerbaar is. Door een gefaseerde aanpak, gebruik maken van de gegevens die al bij een werkgever beschikbaar zijn, en aansluitend op bestaande vragen over personeelsplanning van HR-managers, was het voor de deelnemende werkgevers aantrekkelijk om aan de slag te gaan met het instrument. De tijd en kosten voor gebruik van het instrument waren, dankzij de inzet van het Kenniscentrum Arbeid, gering. Werkgevers werden daadwerkelijk ‘verleid’ tot het in kaart brengen van hun toekomstige personeelsbehoefte.

De derde deelvraag luidde: *Werkt de ontwikkelde projectvorm in de praktijk en levert het datgene op wat is beoogd?* Doordat werkgevers beter zicht krijgen op hoe hun personeelsbestand, naar leeftijd, opleidingsrichting en –niveau, er over een aantal jaren zal uitzien, worden ze beter strategisch wendbaar (vgl. Moonen & Prinsen, 2014). Door de werkgevers in de regio als vertrekpunt te nemen, levert de arbeidsmarktmonitor informatie over de regionale arbeidsmarkt die voor alle actoren mogelijkheden tot handelen biedt. Door de gestandaardiseerde bedrijfsrapportages gaan werkgevers eenzelfde taal hanteren, en wordt de communicatie met andere actoren gefaciliteerd.

Samenvattend, er zijn een instrument en een methode ontwikkeld dat geschikt is voor het maken van preciezere prognoses van de regionale arbeidsmarkt. Als vervolg hierop zijn we recent gestart met de Baanopeningenmonitor. In dit project worden maximaal ruim 100 bedrijven in de arbeidsmarktregio Groningen bevraagd over hun huidige en toekomstige arbeidsorganisatie en personele bezetting. Uiteindelijk doel is regionaal in kaart te brengen voor welke opleidingsrichtingen en –niveaus knelpunten dreigen te ontstaan, op basis waarvan actie ondernomen kan worden. Het project is een onderdeel van het sectorplan ‘Groningen op voorsprong’ van de arbeidsmarktregio Groningen, dat medegefinancierd wordt door het ministerie van Sociale Zaken. Bedrijven uit de noordelijke regio die willen deelnemen kunnen zich nog inschrijven; de eerste tientallen hebben zich inmiddels al aangemeld. Over de resultaten van dit project en de bruikbaarheid van de prognoses gebaseerd op de verzamelde gegevens hopen we in 2017 te rapporteren.

### Discussie

Met onze afgeronde pilot en de huidige opschaling daarvan onder het Sectorplan ‘Groningen op voorsprong’ experimenteren we met een uniek additioneel feedbackmechanisme op de regionale arbeidsmarkt. Hoewel de methode gebaseerd is op voorspelling, doen we zelf geen voorspelling, en is ons primaire doel ook niet het geven van een voorspelling. Gedetailleerde vormen van *manpowerplanning* zijn eerder gepro-

beerd en vaak niet geslaagd. Arbeidsmarktvoorspellers weten zelf doorgaans veel beter dan hun publiek, dat die voorspellingen niet meer dan een indicatie zijn en dat ze waarschijnlijk *niet precies* zullen uitkomen.

De belangrijkste reden om toch vooruit te kijken, is dat strategisch (HR- en arbeidsmarkt) beleid bakens nodig heeft. We willen een thermometer en barometer om te zien hoe warm het is, of het warmer of kouder aan het worden is, en of we de verwarming lager of juist hoger moeten zetten. Landelijk biedt de tweejaarlijkse vijfjarenprognose van het ROA een nuttig geactualiseerd beeld van hoe de arbeidsmarkt zich nu ontwikkelt, en wat daarvan over vijf jaar het resultaat zou kunnen zijn. Voor landelijke arbeidsmarktpartijen (inclusief sectorale partners) is dat een belangrijk richtsnoer. Arbeidsmarktprognoses nodigen nu juist bij uitstek uit tot gericht beleid om te anticiperen op (onderdelen van) de voorspelling. Waar overschotten (werkloosheid) of krapte (ondermaats of niet vervulde vacatures) dreigen, is actie nodig om juist te voorkomen dat die verwachtingen uitkomen. In die zin zijn arbeidsmarktprognoses dus juist erg succesvol als ze een *self-denying prophecy* blijken te zijn geweest. Achteraf zou dan gezegd kunnen worden: “Omdat we tijdig dreigende krapte in een bepaald beroep signaleerden, zijn we tijdig wat meer gaan om- en bijscholen (of hebben bijvoorbeeld salarissen verhoogd). En daarom is de ooit voorspelde krapte uiteindelijk nooit opgetreden”.

Het gebruik van nuttige landelijke informatie blijft echter doorgaans tot landelijke partijen beperkt. Individuele bedrijven (uitgezonderd grotere, met substantiële HR-afdelingen) nemen er doorgaans geen kennis van. En hun beleid wordt er dan als regel niet door beïnvloed. Op dat niveau geldt dus dat de (landelijke) data zelden tot informatie worden – omdat er geen kennis van wordt genomen. Dan kan men er ook niet op (re)ageren. Het *primaire* probleem dat we proberen te tackelen is geen dataprobleem, maar een actieprobleem. En dat actieprobleem zit dieper dan het beperkte bereik van landelijke databronnen: zelfs als er regionaal data zijn die wijzen op krapte, en die op een regionaal seminar aan alle betrokkenen worden gepresenteerd, kan actie uitblijven, zo zagen we in onze eigen regio.

Ons project biedt een experiment om te bekijken of we door onze dienstverlening wel tot actie kunnen verleiden – waar die nodig blijkt. Dat doen we met een methodiek die zich richt op het verleiden van bedrijven om hun eigen huidige en verwachte situatie in kaart te brengen en beschikbaar te stellen voor overkoepelende analyses. We vragen bedrijven de verwachte kwantiteit en kwalificatie van het vakmanschap dat ze over vijf jaar nodig hebben zo realistisch mogelijk te schatten. We maken transparant hoeveel baanopeningen in welke specifieke beroepen ze de komende jaren te vervullen hebben. En in die *bedrijfsspecifieke* context gebruiken we de landelijke ROA-data om te laten zien of de bemensing van die baanopeningen gemakkelijk zou kunnen blijken, of juist moeilijk dreigt te worden. In beroepen waar over meer bedrijven heen aanzienlijke aantallen baanopeningen worden verwacht, en waar het ROA krapte voorspelt, kunnen bedrijven – individueel, of gezamenlijk en met andere arbeidsmarktpartners - tot (extra) actie besluiten.



Om tot gerichte acties te kunnen te besluiten, is het vervolgens wel van belang dat data gespecificeerd zijn naar concrete individuele beroepskwalificaties. Bedrijven vinden het soms in eerste instantie lastig om zo specifiek aan te geven welke beroepskwalificatie idealiter vereist is voor een functie – bijvoorbeeld omdat ze bewust breed rekruteren voor sommige functies. Zonder aanduiding van het ideaal gewenste verticale (opleidings)niveau en horizontale (beroeps)richting kunnen bedrijven noch opleidingsinstellingen of andere actoren hun beleid richten. Dat er bij elk beroep aanpalende segmenten zijn die als communicerende vaten werken, die (positief) uitwijkmogelijkheden voor werknemers bieden en (minder positief) tot verdringing van anderen kunnen leiden, is bekend. Maar deze gedetailleerde informatie biedt juist ook de kans om dergelijke ontwikkelingen in samenhang – tussen verwante bedrijven en tussen verwante beroepen – te laten zien.

Een hypothetisch maar niet onrealistisch beeld, zou kunnen zijn dat er bij meer bedrijven een ontwikkeling is van een ongeveer gelijke omvang van procesoperator A en B, naar een relatieve afname op niveau A, en een groei op niveau B. Opscholing van procesoperators van A naar B kan een deel van een dreigend tekort op niveau B voorkomen, maar zal niet voor iedereen haalbaar zijn. Horizontale mobiliteit naar andere operator-achtige functies in kleinere of anders georganiseerde bedrijven kan dan voor de laatste groep een alternatief zijn, en een aantal van de komende baanopeningen bij die andere bedrijven helpen te vervullen. Maar een bedrijf zou, met het oog op dit beeld, ook kunnen (her)overwegen of het de arbeidsorganisatie toch niet anders gaat invullen. Met tijdig maken van arbeidsorganisatorische keuzes en stimuleren van horizontale mobiliteit van een deel van de werknemers worden tekorten of overschotten voorkomen.

Binnen die context is het voor ons dus geen probleem dat de deelnemende bedrijven zichzelf selecteren en een allesbehalve representatieve afspiegeling van de hele regionale arbeidsmarkt zullen vormen. Het gaat ons niet om een voorspelling van hoe de hele regionale arbeidsmarkt er over vijf jaar precies uit ziet. Het gaat ons om specifieke informatie over segmenten waar knelpunten dreigen die nu om actie vragen. Branches met een vrees voor krapte, èn branches met een verwachte snelle groei aan werkgelegenheid, zullen naar verwachting oververtegenwoordigd zijn. In Groningen zijn dat bijvoorbeeld bedrijven in de maakindustrie en het snelgroeiende ICT-cluster. Niet al de veelbelovende starters en grow-ups zullen hun dromen realiseren; maar een aantal zal naar verwachting de nieuwe groeiers van de toekomst zijn. Met de projecten hopen we juist ook dit soort bedrijven te helpen een stip op de horizon te zetten, en een beeld te krijgen van dat nog minder bekende stukje van de zich ontwikkelende economie.

Het resultaat is geen accurate prognose voor de toekomst. Werkgevers kunnen evenmin in de toekomst kijken, en precies voorzien wat het gecombineerde effect van veel ontwikkelingen op verschillende niveaus op hun precieze vraag naar arbeid over vijf jaar zal zijn. Maar hun bedrijf beschikt zelf wel over de meest relevante informatie daarover, en door die te verzamelen en op regionale schaal te aggregeren, ontstaat een be-

ter beeld van hoe de toekomst er uit *zou kunnen* zien. En als het beeld laat zien dat er (bijvoorbeeld) heel veel meer vraag in hogere ICT-beeroepen ontstaat, kan dat voldoende basis voor additionele actie bieden.

---

## SUMMARY

The researchers report on the development of a tool and a method which help employers to better assess current and future needs of employees. The first experiences with the tool and method, among nine employers in the *Eemsdelta*-region (in the northern Dutch province of Groningen) are positive. Information about personnel has become more specific, mutations were recorded, and economic and technological developments influenced the expected demand for personnel. The intended effect of the improved information is that unexpected shortages in personnel would occur less frequently. Other regional partners on the labour market (such as local and regional labour market authorities, educational institutions and job seekers) will also profit when employers are ready to share their information and make it available for analysis on a regional level. As a result, the regional labour market will become more transparent. Based on the pilot, a monitoring program for possible future job openings has been introduced for employers in the entire Groningen labour market region.

---

## Literatuur

- Borghans, L., Grip, A. de, Delmee, J., Loo, J. van, Matteeuwssen, A. & Smits, W. (1997). *Methodiek arbeidsmarktprognoses en -indicatoren 1997 – 2002*. Maastricht: ROA.
- Bureau EZ Eemsdelta (2012). *Economische Visie Eemsdelta 2030. Eindversie Stuurgroep Economie, Arbeidsmarkt en Infrastructuur*. Delfzijl: Bureau EZ Eemsdelta.
- Cörvers, F., Gerards, R. & Thor, J. van (2013). *Pilotproject Regio Analyses. Rapportage Oost*. <http://roa.sbe.maastrichtuniversity.nl/publications>. Download 22 februari 2016.
- Dijk, J. van (2008). Het gaat goed met de Noordelijke arbeidsmarkt. In: *girugten*, 39, 16-17. Groningen: RUG, Faculteit der Ruimtelijke Wetenschappen.
- Evers, G., Meeren, van der W. & Gerrichhauzen, J. (2012). Sturen op personeelstromen. *Tijdschrift voor HRM*, 15 (1), 1-17. Download 14 maart 2016 van <http://tijdschriftvoorhrm.nl/database/>
- Evers, G.H.M. & Freese, C. (2014). Strategische personeelsplanning: hoe pak je dat aan? *Tijdschrift voor HRM*, 17, 59-79. Download 14 maart 2016 van <http://tijdschriftvoorhrm.nl/database/>
- Folkeringa, M., Grijpstra, D., Klaver, de, P. & Verhoeven, W. (2012). *Arbeidsmarkt-informatiebronnen. De inhoud, kwaliteit en bruikbaarheid op regionaal niveau van arbeidsmarkt-informatiebronnen*. Den Haag: Research voor Beleid.

- Gardenier, J., Edzes, A. & Bosgraaf, E. (2011). *Gebruik en gebruikers van arbeidsmarktinformatie*. Groningen: CAB.
- Gardenier, J., Westerhof, E., Rijn, H. van (2012). *NAV 2011 "light". Vraag en aanbod op de arbeidsmarkt in Noord-Nederland. Provincie Groningen*. Groningen: CAB.
- Gorter, C. (1993). *Regionaal arbeidsmarktonderzoek in Nederland*. Amsterdam: VU.
- Hoof, J. J. B. M. van (1987). *De arbeidsmarkt als arena. Arbeidsmarktproblemen in sociologisch perspectief*. Amsterdam: SUA
- Hövels, B. (1993). *Startkwalificatie tussen individu en arbeidsmarkt*. Bunnik: Raad voor de Volwasseneducatie.
- Inspectie SZW (2013a). *Regierol gemeenten bij regionaal arbeidsmarktbeleid*. Utrecht: Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Inspectie SZW (2013b). *Nota van bevindingen. Afspraken regionaal arbeidsmarktbeleid*. Utrecht: Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Kluytmans, J. (2014). Strategische personeelsplanning tussen schijn werkelijkheid. *Tijdschrift voor HRM* 17 (1), 1-3. Download 14 maart 2016 van <http://tijdschriftvoorhrm.nl/database/>
- Lieshout, H.A.M. van (2007). *Different hands. Markets for intermediate skills in Germany, the U.S. and the Netherlands*. Groningen: Hanzehogeschool Groningen, Kenniscentrum Arbeid
- Lieshout, H. van, Geling, K. & van Emst, H. (2012). 'Uitkomsten arbeidsmarktonderzoek Eemsdelta 2011.' In: H. van Lieshout (red.), *Co-makership rond Leven Lang Leren in het hbo* (pp. 50-68). Groningen: Kenniscentrum Arbeid Hanzehogeschool Groningen.
- Lieshout, H. van, Geling, K. & Scholing, A. (2013). *Pilotproject Arbeidsmarktmonitor Eemsdelta 2013. Aanpak, opbrengst en vervolg*. Rapport. Groningen: Kenniscentrum Arbeid, Hanzehogeschool Groningen.
- Moonen, H. & Prinsen, B. (2014). Succes in turbulente tijden; wendbaarheid creëren met strategische personeelsplanning en flexibilisering van arbeid. *Tijdschrift voor HRM*, 17 (1), 1-17. Download 14 maart 2016 van <http://tijdschriftvoorhrm.nl/database/>
- Speelman, L. (2010). *Van reageren naar anticiperen*. Haren: ZorgpleinNoord