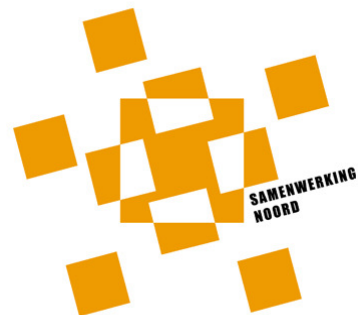


Arbeidsmarkt quick scan Samenwerking Noord 2013

Publieksversie



Mei 2013

Auteurs:

mr. A. Scholing

dr. H. van Lieshout

Lectoraat Flexicurity

Kenniscentrum Arbeid

Hanzehogeschool Groningen

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	1
1. Inleiding.....	3
2. Opzet en uitvoering van het onderzoek.....	5
2.1. Onderzoeksvraag.....	5
2.2. Onderzoeksopzet.....	6
2.3. Enquête/format.....	6
2.4. Pilot invullen format.....	6
2.5. Dataverzameling.....	7
2.6. Interviews.....	8
2.7. Respons.....	8
3 Kwantitatieve uitkomsten: totaalbeeld uit de formats.....	11
3.1. Functies.....	11
3.2. Personeel intern: formele toegestane formatieruimte en feitelijke bezetting.....	11
3.3. Discrepanties intern.....	12
3.4. Externe inhuur.....	13
3.5. Discrepanties externe inhuur.....	14
3.6. Toekomstverwachting.....	14
4 Bevindingen uit de interviews.....	16
4.1. Inleiding.....	16
4.2. Welke knelpunten ervaart u nu ten aanzien van de personele bezetting van de ICT-functies?.....	16
4.3. Hoe is het met de bezetting geregeld qua in- en externe mensen?.....	18
4.4. Welke knelpunten verwacht u voor de toekomst?.....	19
4.5. Op welke manier verwacht u dat de samenwerking in Samenwerking Noord kan bijdragen aan de oplossing van knelpunten?.....	20
4.6. Op welke manier denkt u met uw organisatie te kunnen en willen bijdragen aan de samenwerking?.....	22
5 Conclusie en discussie.....	23

5.1. Inleiding	23
5.2. Geen grote kwantitatieve knelpunten maar wel (zoek)discrepanties voor specialisten	24
5.3. Onzeker en veranderend landelijk beeld	25
5.4. Eerder krimp dan groei? Selectierisico's bij de uitwisseling van personeel	26
5.5. Over die horizon: één stip of een puntenwolk?	26
5.6. Één onderliggende visie!	27
5.7. Far away, so close	28
Literatuur	31

Samenvatting

In opdracht van Samenwerking Noord heeft het Kenniscentrum Arbeid van de Hanzehogeschool Groningen (KCA) een verkennend onderzoek uitgevoerd naar het ICT-personeel van de deelnemende organisaties. Doel van het onderzoek is om inzicht te krijgen in de gemeenschappelijke, actuele en verwachte knelpunten van de organisaties ten aanzien van hun ICT-personeel. Dit inzicht moet een basis bieden om te komen tot concrete samenwerkingsactiviteiten. Uitgangspunt zijn de volgende onderzoeksvragen:

- welke ICT-functies zijn er binnen de deelnemende organisaties;
- welke knelpunten ervaren de organisaties ten aanzien van de huidige personele bezetting van die ICT-functies;
- welke ontwikkelingen verwachten de organisaties die leiden tot toekomstige veranderingen/knelpunten in die ICT-functies en –personeel?

Onderzoeksopzet en uitvoering

Per organisatie is een respondent geïnterviewd en gevraagd om een enquête in te vullen. De enquête is een Excel-format waarin de respondent wordt gevraagd om de in de organisatie voorkomende ICT-functies in te vullen en per functie gegevens over huidige en verwachte toegestane formatie en feitelijke bezetting in fte. Van de twintig organisaties nemen er negentien aan het onderzoek deel; de twintigste is geen samenwerkingspartij meer. Met alle negentien organisaties is een interview gehouden. Veertien organisaties (74%) hebben een ingevuld format aangeleverd.

Kwantitatieve uitkomsten

Voor de veertien organisaties gezamenlijk bedraagt de toegestane formatie voor het interne personeel 1.734,85 fte en de feitelijke bezetting 1.667,61 fte. De totale discrepantie is 103,10 fte, 5,9% van de totale formele toegestane formatieruimte. Dit is de optelsom van de per bedrijf voorkomende positieve dan wel negatieve verschillen tussen toegestane formatie en bezetting. Omdat een positief of negatief verschil niet per se hoeft te duiden op een tekort of overschot en zeker niet per se op een knelpunt, hanteren we hier de term discrepantie. Voor de veertien organisaties gezamenlijk bedraagt de totale formele toegestane externe formatie 482,85 fte en de totale feitelijke externe bezetting 529,15 fte. Er is sprake van een totale discrepantie van 61,1 fte. Ook hier kan niet gezegd worden of er sprake is van een tekort of overschot dan wel een knelpunt. De toekomsituatie is door negen van de veertien organisaties ingevuld, gezamenlijk bedraagt deze 993,38 fte.

Interviews

Ingezoomd wordt op drie topics: de huidige en verwachte knelpunten ten aanzien van het ICT-personeel, de verwachte bijdrage van de samenwerking aan het oplossen van die knelpunten en de bijdrage die de organisaties aan de samenwerking verwachten te kunnen leveren. Er zijn nu geen grote kwantitatieve discrepanties, maar soms zoekdiscrepanties voor specialistische functies. Knelpunten die men ervaart zijn gelegen in ontwikkelingen binnen de organisaties zelf, zoals reorganisaties en outsourcing waardoor men boventaligheid van medewerkers verwacht: functies zullen verdwijnen en/of medewerkers groeien niet mee met de toenemende complexiteit van de ICT. De behoefte aan hbo- en wo-specialisten groeit. Ook zal de ICT-er meer regievoerder worden, een rol waarvoor specifieke competenties (softskills) nodig zijn. Tenslotte stromen weinig jongeren in, wat in combinatie met de toenemende vergrijzing van de organisaties in de (nabije) toekomst tot problemen kan leiden. Daarbij verwachten de organisaties in een krappere wordende arbeidsmarkt onvoldoende concurrerend te kunnen zijn op arbeidsvoorwaarden. Alle organisaties staan positief tegenover de samenwerking en verwachten dat die kan bijdragen aan het oplossen van knelpunten. Daarbij denkt men unaniem aan kennisuitwisseling en een meerderheid van de organisaties ook aan gezamenlijk opleiden. Ook mobiliteit van medewerkers ziet men als meerwaarde, maar de intenties en verwachtingen daarbij verschillen per organisatie. Als bijdrage aan de samenwerking denken alle organisaties aan kennisdeling, het inbrengen van hun expertise.

Conclusie en aanbevelingen

Zoals beoogd is met het onderzoek primair een empirische basis geleverd - zowel over de feitelijke arbeidsmarktsituatie als over de samenwerkingsverwachtingen van de gezamenlijke deelnemers aan Samenwerking Noord. Het is nu aan de gezamenlijke organisaties om oplossingsstrategieën te ontwikkelen en uit te werken naar een toolkit. Een advies daarbij is niet uit te gaan van die ene stip op de horizon waarover binnen Samenwerking Noord veel gesproken wordt en waarover men nog geen duidelijkheid heeft. Niet alleen zijn er meer interessante samenwerkingsmogelijkheden, dus meerdere stippen, maar ook is het wenselijk om de opbrengsten van de samenwerking eerder (komend jaar) concreet te maken dan pas aan die horizon. Als oplossingsstrategie past hierbij meer een business-case achtige benadering waarbij een aantal concrete samenwerkingsopties worden uitgewerkt en aan de leden voorgelegd als keuze, wat ook past in de gedachte van een samenwerkingsmenu. Een belangrijk aandachtspunt bij personele uitwisseling (mobiliteit) is de wederzijdse kwaliteit van het uitgewisselde personeel. Wanneer op de werkvloer de indruk bestaat dat het alleen boventalige medewerkers betreft of omgekeerd, alleen de beste medewerkers, dan kan dat de samenwerking ondergraven. Gezamenlijke positionering kan de positie van de organisaties op de arbeidsmarkt versterken.

1. Inleiding

Sinds oktober 2011 werken de ICT-afdelingen van een aantal noordelijke (semi-)publieke organisaties samen onder naam Samenwerking Noord, met als doel te zorgen voor aantrekkelijk werkgeverschap voor ICT-ers in het Noorden en te anticiperen op (toekomstige) krapte op de ICT-arbeidsmarkt. In het afgelopen jaar is nader vorm gegeven aan het samenwerkingsverband, en is dit uitgebreid van acht naar twintig organisaties. Op basis van een overkoepelend uitvoeringsprogramma hebben de samenwerkende partijen in december 2012 een faseplan vastgesteld dat gericht is op de uitvoering van het programma voor de periode tot en met mei 2013. Het doel van dat faseplan is om te komen tot 'de eerste bouwstenen voor een menukaart voor de samenwerking'¹: met welke concrete activiteiten wil men samenwerken en met wie. Naast samenwerking op het terrein van de arbeidsmarkt zal deze zich in de toekomst mogelijk ook uitstrekken tot het efficiënter en kwalitatief beter uitvoeren van de ICT-dienstverlening, bijvoorbeeld door het gezamenlijk inkopen van ICT-diensten.

Centraal in het faseplan tot en met mei 2013 staat de samenwerking ten aanzien van de arbeidsmarkt: het delen en uitwisselen van ICT-kennis en –personeel. Als eerste stap zal inzichtelijk moeten worden welke concrete samenwerkingsbehoefte en –mogelijkheden de deelnemende organisaties op dit terrein hebben. De focus ligt in deze fase daarom bij het doen van onderzoek, bestaande uit twee deelonderzoeken:

- een onderzoek naar de huidige en verwachte situatie en ontwikkelingen ten aanzien van het ICT-personeel van de deelnemende organisaties en:
- een onderzoek naar de Kennisagenda, ofwel naar de beschikbare kennis en de (verwachte) kennisvraag van de deelnemende organisaties.

Het deelonderzoek naar de Kennisagenda zal worden uitgevoerd door de werkgroep Kennis van Samenwerking Noord.

Het Kenniscentrum Arbeid van de Hanzehogeschool Groningen (KCA), in het bijzonder het lectoraat Flexicurity, is gevraagd om het deelonderzoek naar de huidige en verwachte situatie en ontwikkelingen ten aanzien van het ICT-personeel uit te voeren. Het onderzoek is in de eerste helft van 2013 uitgevoerd door mr. Anneloes Scholing, resulterend in dit door haar en dr. Harm van Lieshout (lector Flexicurity) opgestelde rapport met de onderzoeksuitkomsten. De werkgroepen Onderzoek en HRM binnen Samenwerking Noord hebben een voorbereidende en reflecterende rol ten aanzien van dat onderzoek vervuld. Paragraaf 2 bespreekt de opzet van het onderzoek, de uitvoering en de respons. Paragraaf 3 presenteert het totaalbeeld dat op basis van de verzamelde kwantitatieve informatie kan

¹ Samenwerking Noord (2012). *Faseplan 1, uitvoeringsprogramma tot en met mei 2013 (concept)*. Groningen: Samenwerking Noord; p.5

worden gemaakt. Paragraaf 4 presenteert de belangrijkste inzichten uit de interviews die met de organisaties zijn gehouden. Paragraaf 5 besluit met een aantal conclusies en overwegingen naar de toekomst.

2. Opzet en uitvoering van het onderzoek

2.1. Onderzoeksvraag

De focus van Samenwerking Noord is in deze fase gericht op het concretiseren van de samenwerkingsactiviteiten. Met welke activiteiten ten aanzien van ICT-personeel wil men samenwerken en met wie? Dit kan per organisatie verschillen, al naar gelang behoefte en mogelijkheden. Ter bevordering van de samenwerking wil men op korte termijn concrete opties aan de deelnemende organisaties kunnen voorleggen. Als activiteiten wordt bijvoorbeeld gedacht aan het gezamenlijk opleiden van zittend ICT-personeel, het gezamenlijk inhuren van externen of het ontwikkelen van een specialistische ICT-opleiding voor nieuwe instroom.

Voor het vaststellen van de gewenste activiteiten is het noodzakelijk om inzicht te krijgen in wat er binnen de deelnemende organisaties speelt of gaat spelen ten aanzien van ICT-personeel, en welke huidige en verwachte in- en externe ontwikkelingen daarbij een rol spelen. Gelet op het beschikbare onderzoeksbudget en de wens om al op korte termijn een eerste activiteitenaanbod te presenteren is het niet haalbaar om een diepgaande arbeidsmarktanalyse uit te voeren en daarmee een feitelijk onderbouwd en gedetailleerd (naar opleiding en beroep) inzicht te krijgen in bijvoorbeeld de verwachte baanopeningen en/of verwachte kwalitatieve en kwantitatieve personeelstekorten of –overschotten. Gekozen werd voor een verkennend onderzoek naar de visie en verwachtingen van de deelnemende organisaties ten aanzien van ICT-functies en -personeel in hun organisatie en ten aanzien van de samenwerking.

Het hoofddoel van het verkennend onderzoek is om inzicht te krijgen in de gemeenschappelijke, actuele en verwachte vragen/knelpunten van de organisaties ten aanzien van hun ICT-personeel. Dit vergt informatie van de afzonderlijke organisaties die onderling vergeleken kan worden. Vastgesteld moet worden welke ICT-functies er binnen de organisaties worden onderscheiden en vervolgens wat de huidige en verwachte ontwikkelingen/knelpunten zijn ten aanzien van de personele bezetting van die ICT-functies. Dit leidt tot de volgende onderzoeksvragen:

- welke ICT-functies zijn er binnen de deelnemende organisaties;
- welke knelpunten ervaren de organisaties ten aanzien van de huidige personele bezetting van die ICT-functies;
- welke ontwikkelingen verwachten de organisaties die leiden tot toekomstige veranderingen/knelpunten in die ICT-functies en –personeel?

2.2. Onderzoeksopzet

Per deelnemende organisatie wordt één respondent gevraagd om medewerking te verlenen aan een interview, en een enquête (in de vorm van een in te vullen excel 'format') in te vullen. Er wordt ingezoomd op:

- de huidige ICT-functies binnen de organisaties;
- de huidige bezetting van die ICT-functies en knelpunten daarbij;
- de door de organisaties verwachte ontwikkelingen die zullen leiden tot veranderingen/knelpunten in die ICT-functies en/of personele bezetting.

2.3. Enquête/format

Ten behoeve van de kwantitatieve gegevensverzameling heeft de opdrachtgever de onderzoekster verzocht te werken met een format dat door de werkgroepen onderzoek en HRM in Samenwerking Noord is ontwikkeld. In het format wordt de deelnemende organisaties gevraagd om voor elke ICT-functie die in de organisatie voorkomt een aantal gegevens in te vullen. De gevraagde gegevens betreffen cijfers over de huidige situatie: welke huidige formatie - in full-time equivalenten (fte) - is nodig en wat is de feitelijke bezetting (onderscheiden naar medewerkers in dienst van de organisatie en extern ingehuurde medewerkers)? Voor de toekomstige situatie wordt naar de verwachting gevraagd ten aanzien van de gewenste formatie.

Voor het aangeven van de voorkomende functies moeten de organisaties een keuze maken uit een standaardoverzicht dat in het format is opgenomen. Voor dit standaardoverzicht is door de opdrachtgever gekozen voor de NGI-indeling².

2.4. Pilot invullen format

Het invullen van een format door één respondent is een omvangrijke en complexe taak. Het was dus van belang eerst te kijken of respondenten die taak konden uitvoeren, en het format voor hen begrijpelijk was, in een kleine pilot. De onderzoekster en medewerkers van Samenwerking Noord hebben daartoe vier 'test'-respondenten benaderd. Met een blik op het format hebben de vier hiervoor benaderde 'test'respondenten aangegeven te zijner tijd wel in staat en bereid te zijn dat format in te vullen. Men gaf echter ook aan, dat het wel een hele klus zou worden (iemand grapte of hij/zij alsjeblieft achteraan in de rij mocht). En uiteindelijk is niet één format daadwerkelijk ingevuld in deze pilot, dus van een *echte* test van het format is uiteindelijk geen sprake geweest. Er was dus niet met zekerheid te zeggen of en hoe respondenten bij het invullen alsnog tegen problemen zouden aanlopen.

² Nederlands Genootschap voor Informatica (NGI), Rapport 'Taken, Rollen en Competenties in de Informatica', 2001.

Vanwege het belang van een tijdige afronding van het onderzoek met het oog op de verdere procesplanning binnen Samenwerking Noord besloot de opdrachtgever het risico te nemen en toch direct tot de start van de dataverzameling over te laten gaan, op basis van de (positieve) inschatting die de testpersonen hadden nadat ze het format hadden bekeken. Tijdens de dataverzameling bleek vervolgens dat het *'Ist'* gedeelte (over de huidige situatie) van het format door driekwart van de organisaties is ingevuld. Het *Soll* (toekomst) gedeelte, en dan met name de inschatting van mogelijke toekomstige tekorten, leverde wel problemen op. We gaan hier onder het kopje 'respons' nader op in.

De pilot onderstreepte verder de gevoeligheid van de informatie en het belang van het (zoals gebruikelijk) verzekeren van de vertrouwelijkheid van de gegevens: interviewverslagen en ingevulde enquêtes zijn alleen inzichtelijk voor de onderzoekers; in dit rapport wordt alleen anoniem uit de interviews verslag gedaan, en alleen een geanonimiseerd totaalbeeld over alle formats heen gepresenteerd. Desalniettemin gaf één van de vier testpersonen in de pilot direct en expliciet aan ernstig te twijfelen of hij - zelfs met deze garanties - deze informatie in het format wel inzichtelijk wilde maken voor anderen.

2.5. Dataverzameling

De organisaties zijn voor de start van het onderzoek door Samenwerking Noord over het onderzoek geïnformeerd. Er is op 7 maart door kwartiermaker dhr. Bloupot een algemene brief verstuurd met de aankondiging van het onderzoek naar alle respondenten (één per organisatie). De door Samenwerking Noord aangeleverde respondenten lazen daarin dat er een interviewafspraken met hen werd gemaakt in de periode van week 12 tot en met week 16. Zij ontvingen tevens het Excel-format, met het verzoek dat een week voordat het interview met hen plaats vindt, aan de onderzoekster te retourneren.

Plusminus een week voor de concrete interviewafspraken stuurt de onderzoekster elke respondent een mail, met daarin de topics voor het komende interview. Als het format van deze respondent op dat moment (een week voor het interview) nog niet is ontvangen, wordt deze in deze zelfde mail vriendelijk verzocht het zo spoedig mogelijk in te vullen (eerste rappèl). Met de opdrachtgever is afgesproken om het interview vervolgens sowieso door te laten gaan, ook als het format nog niet tevoren is ontvangen. Met het interview wordt dan minimaal veilig gesteld dat er in elk geval enige kwalitatieve informatie beschikbaar komt over arbeidsorganisatie en knelpunten daarbij. Tevens wordt in het interview dan gevraagd of het format alsnog ingevuld kan en zal worden (tweede rappèl). Tot slot is een week voor sluiting van de onderzoeksperiode nog een laatste rappèlbrief verstuurd aan respondenten van wie nog geen format ontvangen was op dat moment (derde rappèl).

2.6. Interviews

Tijdens het interview wordt (als het format inderdaad op tijd voor het gesprek is aangeleverd) als eerste dit format doorgesproken. Daarnaast wordt ingezoomd op de met de opdrachtgever vastgestelde drie hoofdvragen voor de interviews:

1. Welke knelpunten verwacht u in de nabije toekomst ten aanzien van de personeelsbehoefte van uw organisatie op het terrein van ICT?
2. Op welke manier verwacht u dat de samenwerking via Samenwerking Noord voor uw organisatie kan bijdragen aan een oplossing van de verwachte knelpunten ten aanzien van het ICT-personeel?
3. Welke bijdrage verwacht u te kunnen leveren aan Samenwerking Noord ten aanzien van de personele samenwerking op ICT-terrein en welke opbrengst verwacht u van die samenwerking voor uw organisatie?

2.7. Respons

Van de twintig ons aangereikte organisaties hebben er negentien mee gedaan aan het onderzoek; de twintigste is geen samenwerkingspartij meer. Met al de resterende negentien organisaties is een interview gehouden.

Van die negentien organisaties is uiteindelijk door veertien organisaties een ingevuld format aangeleverd. Deze respons van veertien formats (74%) is bijzonder hoog, zeker gezien de werklast die het invullen van het format met zich meebrengt. Bij vier van deze organisaties zijn per afdeling binnen de organisatie formats ingevuld; deze formats zijn door de onderzoekster samengevoegd tot een totaalbeeld per organisatie. Van één organisatie is niet van *alle* afdelingen een format ontvangen; het resterende totaalbeeld van deze organisaties is dus niet compleet.

Niet alle formats zijn volledig ingevuld; de toekomstige ('soll') situatie is door een aantal organisatie onvolledig of niet ingevuld. Negen van de veertien organisaties hebben gegevens ingevuld voor de toekomstige gewenste formatie; dat is de helft van het totaal, dus op zichzelf ook nog een voldoende basis om er over te rapporteren.

Slechts vier organisaties hebben gegevens ingevuld over verwachte toekomstige tekorten dan wel overschotten. Dat aantal is te laag om daar in geaggregeerde zin over te rapporteren; te meer, daar de betrouwbaarheid van dergelijke schattingen van eventuele tekorten over vijf jaar door individuele respondenten per definitie niet erg hoog kan zijn. We zullen op dit specifieke punt dus uitsluitend gebruik maken van input uit de negentien interviews ten behoeve van deze rapportage.

Vijf organisaties hebben dus geen format ingeleverd. Twee van hen hebben aangegeven dat dat voor hen niet haalbaar was in verband met interne zaken. De andere drie hebben ten

tijde van het interview beloofd het format nog te zullen invullen en aan te leveren, maar dat uiteindelijk (na herhaald rappèl) niet meer binnen de onderzoeksperiode gedaan.

3 Kwantitatieve uitkomsten: totaalbeeld uit de formats

3.1. Functies

Bij de veertien organisaties voor wie we een (geheel of gedeeltelijk) ingevuld format hebben ontvangen komen in totaal 57 van de 74 NGI-functies voor. Geen enkele functie komt bij alle organisaties voor. De meest voorkomende 'functie' is geen echte functie, maar de verzamelcategorie 'overige functies' (elf organisaties). Deze categorie is vrij groot, omdat enkele organisaties aangeven veel van hun functies niet onder de functies uit de NGI-tabel te kunnen onderbrengen.

De 'echte' functies die bij de meeste bedrijven voorkomen zijn 'medewerker helpdesk' en 'projectmanager' (elk bij tien organisaties). Veertien functies komen slechts bij één van de veertien organisaties voor (al is het natuurlijk mogelijk dat sommige van die functies ook voorkomen bij één of meer van de vijf organisaties die geen format hebben ingevuld).

3.2. Personeel intern: formele toegestane formatieruimte en feitelijke bezetting

De totale formele toegestane formatieruimte over alle functies bij deze veertien organisaties is 1.734,85 fte. De totale feitelijke bezetting over alle functies bij deze veertien organisaties is 1.667,61 fte. De volgende functies zijn verantwoordelijk voor het grootste volume aan werkgelegenheid (gemeten aan de hand van de formele toegestane formatieruimte):

1. overige functie	273,04 fte
2. functioneel applicatiebeheerder	149,70 fte
3. programmeur	129,10 fte
4. tester	126,60 fte
5. netwerkbeheerder	115,90 fte

Werkgelegenheid, gemeten aan de hand van de feitelijke bezetting, leidt tot dezelfde top 5 in dezelfde volgorde:

1. overige functie	269,30 fte
2. functioneel applicatiebeheerder	146,50 fte
3. programmeur	121,99 fte
4. tester	120,79 fte
5. netwerkbeheerder	118,65 fte

3.3. Discrepanties intern

Nu we de formeel toegestane en feitelijke bezetting intern hebben bekeken, is het interessant om naar discrepanties tussen beide te kijken. We spreken van discrepanties, omdat er bij een (negatief of positief) verschil tussen beide, niet per se sprake is van tekort of overschot, laat staan van een knelpunt.

Een feitelijke bezetting die (bijvoorbeeld) 1 fte lager is bij een functie (bijvoorbeeld: teamleider) dan de formeel toegestane bezetting in een ingevuld format, is cijfermatig natuurlijk een negatief verschil (ten opzichte van de formeel toegestane formatie). Maar als in het interview wordt toegelicht dat men eigenlijk besloten heeft in formatie van 5 naar 4 fte terug te gaan, is dat negatieve verschil helemaal geen *tekort*: er is geen openstaande vacature. En er is dus al helemaal geen knelpunt.

Ander voorbeeld: er is net iemand vertrokken naar een andere werkgever, de sollicitatieprocedure voor de opvolger loopt nog, en er is op dit moment geen reden om te denken dat daar geen geschikte kandidaat uitkomt: dan is er formeel tijdelijk wel even een negatief verschil; en in dit geval is er ook feitelijk een tijdelijk tekort; maar er is (nog) geen knelpunt. Pas als de vacature al langer openstaat, en er nog steeds niemand gevonden is: dan is er niet alleen een tekort, maar ook een knelpunt (een moeilijk vervulbare vacature).

Bij (lang) niet alle getalsmatige discrepanties is dus sprake van een knelpunt. Omgekeerd wil het feit dat er geen *kwantitatieve* discrepantie is (de formeel toegestane en feitelijke bezetting zijn exact hetzelfde) nog niet zeggen dat er geen is. Er kunnen dan immers nog *kwalitatieve* discrepanties tussen vraag en aanbod zijn. Er zijn weliswaar genoeg functionarissen, maar die beschikken eigenlijk niet allemaal over de juiste competenties. Of, omgekeerd, hun talenten worden onderbenut in de functie. We beperken ons (met het format) in deze paragraaf tot eventuele kwantitatieve discrepanties; de belangrijkste kwalitatieve discrepanties, voor zover ze uit interviews naar voren kwamen, komen dan in paragraaf 4 aan bod.

Wat betreft de kwantitatieve discrepanties zien we in de formats verschillende totalen voor de positieve en negatieve verschillen over alle functies. Bij de optelsom tot totalen over de veertien bedrijven worden de negatieve verschillen van het ene bedrijf bij functie x immers (deels) gecompenseerd door eventuele positieve verschillen van een ander bedrijf in diezelfde functie x. Daarmee rekening gehouden bestaan er, voor alle organisaties over alle functies intern, in totaal voor 18,18 fte aan overschotten en aan 84,92 fte aan tekorten. Samen bestaan er dus ter waarde van 103,10 fte aan discrepanties (5,9% van de totale formele toegestane formatie).

Vervolgens kunnen we ook zien of er - in theorie - mogelijk *quick-wins* te maken zijn via uitruil van personeel doordat de ene organisatie een negatief verschil heeft in dezelfde functie waar een ander juist een positief verschil heeft. Neem, bijvoorbeeld, de functie teamleider. Eén organisatie heeft op dit moment 2 fte meer in dienst in die functie dan

formeel toegestaan, terwijl twee organisaties juist minder formatie (1 fte respectievelijk 0,2 fte) in dienst hebben dan toegestaan. Als die 2 fte inderdaad boventallig zouden zijn³, terwijl die 1 en 0,2 fte openstaande vacatures zijn⁴, dan is daar mogelijk voor 1,2 fte een match te maken. Maar dat hoeft, dus, niet per se het geval te zijn. En zelfs als er wel sprake is van een overschot bij de ene, en een tekort bij de anderen, dan nog zijn er diverse andere factoren die de theoretisch mogelijk uitruil in de praktijk praktisch onmogelijk zouden kunnen maken: mogelijk vereisen die functies bij de andere organisatie toch weer net een andere vaardighedencombinatie en/of blijken de desbetreffende medewerkers, de tijdelijk elders openstaande taken niet aantrekkelijk te vinden.

In totaal gaat het om 3,42 fte⁵ aan ruilkansen binnen de intern ingevulde functies:

- teamleider (1,20 fte);
- technisch applicatiebeheerder (1,00 fte)
- functioneel applicatiebeheerder (0,80 fte);
- systeembeheerder (0,20 fte);
- afdelingsmanager (0,11 fte);
- informatie-architect (0,11 fte);

Deze 3,42 fte heeft slechts betrekking op het directe theoretisch gewin door uitwisseling *binnen precies dezelfde* functie. Veel van de werknemers van deze organisaties kunnen ongetwijfeld meer dan één functie vervullen; er zijn dus meer mogelijkheden voor (tijdelijke) functievervulling door (tijdelijke) interne personele uitwisseling.

3.4. Externe inhuur

Voor 34 van de 54 voorkomende functies is (ook) sprake van externe inhuur. De totale ruimte voor externe inhuur over alle functies bij deze 14 organisaties bedraagt 482,85 fte. De totale feitelijke bezetting over alle functies bij deze 14 organisaties bedraagt 529,15 fte. De volgende functies zijn verantwoordelijk voor de meeste werkgelegenheid aan externe inhuur:

	ruimte	feitelijke inhuur
1. programmeur	109,00 fte	110,00 fte
2. tester	68,40 fte	68,00 fte
3. functioneel ontwerper	48,00 fte	48,00 fte
4. netwerkbeheerder	46,20 fte	46,20 fte

³ Dat hoeft niet zo te zijn; misschien is er een (tijdelijke) piek waardoor deze 2 fte juist bewust (tijdelijk) boventallig zijn ingehuurd.

⁴ Dat hoeft evenmin zo te zijn; misschien is even wat minder werk, waardoor de vacatureruimte bewust tijdelijk even niet wordt ingevuld.

⁵ We laten de 1,89 fte die op dezelfde manier te lokaliseren is voor mogelijke uitruil bij de categorie 'overige functie' hier bewust buiten beschouwing, omdat deze categorie immers uit heel verschillende functies bestaat.

5. overige functie	42,83 fte	44,83 fte
--------------------	-----------	-----------

3.5. Discrepanties externe inhuur

Bij de categorie extern is op dit moment sprake van in totaal 54,70 fte overschotten en 6,40 fte tekorten⁶, samen in totaal 61,1 fte aan discrepanties (11,5% van het totaal). Juist bij externe inhuur is het echter helemaal de vraag in hoeverre de boventalligen op dit moment niet hard nodig zijn, en er bij een lagere dan toegestane bezetting sprake is van een tekort. Mocht dat wel zo zijn, dan zou hier dus in theorie 1,6 fte aan overschot en tekort binnen dezelfde functie tussen organisaties kunnen worden uitgeruild, met dezelfde kanttekeningen die we in de paragraaf over interne discrepanties maakten. Het gaat om de functies architect technische infrastructuur (1,0 fte) en technisch applicatiebeheerder (0,6 fte).

3.6. Toekomstverwachting

De totale gewenste formatie over vijf jaar over alle functies bij de negen (in plaats van veertien) organisaties die dit deel van het format hebben ingevuld, bedraagt 993,38 fte. De volgende functies zijn verantwoordelijk voor de meeste toekomstige werkgelegenheid:

1. overige functie	222,99 fte
2. netwerkbeheerder	116,20 fte
3. programmeur	113,50 fte
4. tester	68,00 fte
5. functioneel ontwerper	49,60 fte

⁶ Het is niet noodzakelijk dat er sprake is van een echt tekort. Het kan zijn dat er feitelijk (al dan niet tijdelijk) sprake is aan minder behoefte dan de totale beschikbare ruimte.

4 Bevindingen uit de interviews

4.1. Inleiding

In deze paragraaf presenteren we de belangrijkste inzichten die uit de interviews naar voren komen, in aanvulling op de voorgaande analyses van de formats. We doen dat achtereenvolgens aan de hand van de volgende vijf vragen:

1. Welke knelpunten ervaart u nu ten aanzien van de personele bezetting van de ICT-functies?
2. Hoe is het met de bezetting geregeld qua in- en externe mensen?
3. Welke knelpunten verwacht u voor de toekomst?
4. Op welke manier verwacht u dat de samenwerking in Samenwerking Noord kan bijdragen aan de oplossing van knelpunten?
5. Op welke manier denkt u met uw organisatie te kunnen en willen bijdragen aan die samenwerking?

4.2. Welke knelpunten ervaart u nu ten aanzien van de personele bezetting van de ICT-functies?

Knelpunten in die zin dat vacatures *helemaal* niet vervuld kunnen worden, komen op dit moment niet voor bij de organisaties. De meeste organisaties geven aan te merken dat de ICT-arbeidsmarkt op dit moment redelijk ruim is.

Sommige vacatures zijn moeilijk te vervullen en vergen tijd (er is dus soms wel sprake van zogenaamde *zoekdiscrepanties*) maar uiteindelijk lukt het wel. Het betreft vooral specialistische functies die lastig zijn om in te vullen. Met name overheidsorganisaties die gebonden zijn aan het rijksfunctiegebouw en de daarbij behorende loonschalen merken dat zij moeilijk kunnen concurreren met de softwarehuizen, de bedrijven die softwaredienstverlening als *core business* hebben. Die bedrijven bieden interessantere arbeidsvoorwaarden.

Tevens ervaren de organisaties dat zij vaak gelijktijdig op zoek zijn naar dezelfde specialisten. Zo zijn meerdere organisaties bezig met veranderingen in het kader van het nieuwe werken en is er in dat kader behoefte aan expertise op het terrein van de applicatie *Sharepoint*. Het gevolg is dat men gelijktijdig in dezelfde vijver vist naar deze expertise.

De knelpunten die men op dit moment ervaart zijn niet direct gelegen in problemen op de *externe* ICT-arbeidsmarkt. Ontwikkelingen die *binnen* de organisaties zelf spelen zijn eerder problematisch. Grofweg gaat het om vier ontwikkelingen, die (deels) met elkaar samenhangen:

- Reorganisatie: dit speelt met name bij de rijksoverheidsorganisaties;
- *Outsourcing*: steeds meer (ICT-)diensten worden uitbesteed;
- Overgang naar een regie-organisatie: in samenhang met het meer uitbesteden van diensten en *cloud*-ontwikkelingen verandert de rol van ICT naar regievoerder;
- (Te) weinig jonge instroom in combinatie met vergrijzing.

Met name rijksoverheidsorganisaties hebben te maken met een reorganisatie in het kader van bezuinigingen. Die reorganisatieprocessen lopen soms al enkele jaren, terwijl de precieze uitkomsten nog niet bekend zijn. Dat maakt het ook lastig om (bijvoorbeeld in de formats) concreet in aantallen aan te geven wat de consequenties zullen zijn voor het ICT-personeel. Maar: dat er consequenties zullen zijn is duidelijk. Op de eerste plaats verwachten organisaties dat er mogelijk sprake zal zijn van boventaligheid van een aantal medewerkers dat na de reorganisatie niet herplaatsbaar blijkt. Veelal zal dat het gevolg zijn van het feit dat deze medewerkers in niveau niet meegegroeid zijn met de toenemende complexiteit van ICT. Op de tweede plaats is de verwachting dat er na de reorganisatie vacatures zullen zijn die niet intern konden worden ingevuld. De vraag is in hoeverre de gevraagde mensen dan op de externe arbeidsmarkt gevonden kunnen worden; het zal vooral om specialistische functies gaan op hogere niveaus. Een zorg van de organisaties is dat de ICT-arbeidsmarkt op termijn toch weer krappere zal worden.

Twee ontwikkelingen die nauw met elkaar samenhangen zijn de toenemende *outsourcing* van (ICT-)diensten en de overgang naar een regieorganisatie. Deze ontwikkelingen spelen in bijna alle organisaties, zij het in verschillende mate. Sommige organisaties betrekken in het reorganisatieproces direct de vraag in hoeverre ICT-diensten in eigen huis moeten plaatsvinden dan wel beter uitbesteed kunnen worden. Anderen organisaties beantwoorden die vraag pas op het moment dat zich een bepaalde ontwikkeling voordoet, waarop een nieuwe ICT-dienst ontwikkeld moet worden. Feit is dat het vraagstuk van *sourcing* bij alle organisaties speelt. Een gevolg is dat sommige dienstverlening uit de organisatie verdwijnt, wat kan betekenen dat medewerkers die niet de overstap naar andere werkzaamheden kunnen maken, overtollig raken. Een ander gevolg is dat de rol van ICT verandert, er moet bij *outsourcing* regie gevoerd worden op de ingekochte producten. Van de ICT-er wordt andere kennis en kunde gevraagd. Hij zal moeten weten welke aanbieders van specifieke ICT-diensten er in de markt zijn, onderhandelingen kunnen voeren, contracten sluiten en beheren, overtuigingskracht hebben, kunnen aansturen, enzovoort. Sommige organisaties spreken hier van regiecompetenties waarover de ICT-er moet beschikken naast zijn technische kennis. Anderen spreken van *soft skills*. Gedoeld wordt in beide gevallen op de zachte vaardigheden die nodig zijn in aanvulling op de harde, technische, ICT-kennis. Het belang van deze *soft skills* groeit niet alleen door het outsourcen, maar ook vanwege een behoefte uit de interne organisatie. Waar de ICT-er van oudsher vooral 'techneut' is en aanbodgericht opereert, moet de huidige ICT-er vraaggestuurd kunnen werken. Zijn uitgangspunt moet de vraag en/of de behoefte zijn die in de organisatie speelt, en hoe daarop

met ICT-oplossingen kan worden aangesloten. Dat vraagt naast technische expertise vaardigheden zoals communiceren, samenwerken, initiatief nemen, enzovoort.

Een laatste ontwikkeling die in meerdere organisaties aan de orde komt is de toenemende vergrijzing en het gebrek aan nieuwe, jonge instroom. Hoewel deze ontwikkeling op dit moment niet tot concrete problemen leidt, is het voor de organisaties een belangrijk aandachtspunt vanwege de verwachte problemen in de toekomst, indien hierop niet tijdig wordt ingespeeld. Op basis van de gemiddelde leeftijd zal over enkele jaren meer uitstroom plaatsvinden vanwege de pensioengerechtigde leeftijd.

Vacaturestops in het kader van de reorganisaties zijn op dit moment een belemmerende factoren voor de instroom van jongeren. Ook komt het voor dat men *traineeships* biedt, maar na afloop geen vaste plek aan de *trainee* kan bieden. Ook de lagere aantrekkelijkheid van de arbeidsvoorwaarden van overheidsorganisaties (zoals relatief lagere salarissen) maakt instroom van jongeren lastig. De betere werk-privé balans die overheidsorganisaties bieden, maakt hen voor sommige kandidaten wel weer wat aantrekkelijker; maar speelt vaak pas in een iets minder jonge leeftijdscategorie.

De precieze mate waarin er sprake is van knelpunten binnen de organisaties, is door hen lastig aan te geven, zeker in cijfers. De mate waarin er sprake is van knelpunten is ook afhankelijk van projecten. Veel ICT-werkzaamheden vinden op projectbasis plaats waardoor de behoefte aan bepaalde expertise en aantal medewerkers in de tijd nogal kan variëren.

4.3. Hoe is het met de bezetting geregeld qua in- en externe mensen?

In alle geïnterviewde organisaties is sprake van inzet van externen. Een kenmerk van de ICT-werkzaamheden binnen de organisaties is dat er deels sprake is van structurele werkzaamheden, dienstverlening die permanent geboden moet worden zoals bijvoorbeeld systeembeheer of een helpdesk. Daarnaast zijn veel werkzaamheden gebonden aan tijdelijke projecten, bijvoorbeeld de invoering van een nieuwe applicatie. De benodigde menskracht en expertise verschilt per project.

De inzet van externen vindt dan ook vooral plaats op projecten: soms omdat men de benodigde expertise niet in huis heeft en ook niet kan/wil hebben. De externe expert die men dan inhuurt is bovendien ervaren op dat betreffende terrein, met de uitvoering van dergelijke projecten. Vaak worden in het project ook internen ingezet, zodat zij de benodigde expertise opdoen en na vertrek van de externe expert de nodige kennis dus in eigen huis is. De inzet van internen op tijdelijke projecten leidt er soms toe dat daardoor tijdelijk inhuur nodig is om de reguliere werkzaamheden uit te voeren die de interne medewerker op het project tijdelijk niet zelf kan uitvoeren.

In sommige organisaties vindt inzet van externen ook plaats op structurele werkzaamheden. In een enkel geval wordt bijvoorbeeld een projectmanager ingehuurd, omdat men daarvoor intern geen geschikte kandidaat heeft. In andere gevallen, met name in kleinere organisaties dan wel organisaties met een relatief kleine ICT-afdeling, wordt er soms voor gekozen om bijvoorbeeld de helpdesk door een externe partij te laten uitvoeren. De eigen ICT-afdeling is dan bijvoorbeeld te klein om de continuïteit te bieden die een externe partij kan bieden, zoals een 24-uurs service. Ook kan de kleinere ICT-afdeling soms niet een full-time functie bieden waardoor het lastig is om bepaalde specialisten te vinden.

In de huidige ICT-arbeidsmarkt lukt het om een flexibele schil aan te houden. De vraag is hoe dat zal gaan indien de markt krappere wordt. Ook hier speelt de vraag bij overheidsorganisaties of zij een voldoende aantrekkelijke werkgever kunnen zijn in een krappere arbeidsmarkt.

4.4. Welke knelpunten verwacht u voor de toekomst?

De voor de toekomst verwachte knelpunten hebben te maken met de uitkomsten van de diverse ontwikkelingen die de organisaties als huidige knelpunten hebben geschetst. Zo is als gevolg van de reorganisaties de verwachting dat een aantal mensen niet herplaatsbaar zal blijken, met name omdat zij qua niveau niet zijn meegegroeid met de toenemende complexiteit van de ICT.

Aan de andere kant is de verwachting dat als gevolg van het *outsourcen* en de overgang naar een regie-organisatie functies zullen veranderen dan wel nieuw ontstaan, die niet ingevuld zullen kunnen worden met het bestaande personeelsbestand. Er worden andere kennis en vaardigheden geëist van de ICT-er. Daarbij gaat het in het bijzonder om regiecompetenties en/of *soft skills*. In plaats van aanbodgericht te werken moet de ICT-er kunnen inspelen op de vraag; welke behoefte ligt er in de organisatie op ICT-vlak en hoe vertaal je die naar de ICT-oplossingen die er mogelijk zijn. De ICT-er moet dus op de hoogte zijn van wat er in de ICT-markt te vinden is en dat kunnen koppelen aan de ICT-behoefte van de organisatie. De ICT-er kan niet meer afgezonderd in zijn kamer werken, maar moet samenwerken, communiceren. Ook pro-actief zijn door zelf te anticiperen op ontwikkelingen of met voorstellen te komen.

Verder zal er vooral behoefte zijn aan specialistische functies op hbo- en wo-niveau. De meer generieke functies zullen worden uitbesteed, de meer cruciale en derhalve meer specialistische ICT-functies zal men in huis houden.

Op basis van die veranderende behoefte (kwalitatief hoogwaardiger mensen met *soft skills*) is er zorg met het oog op ontwikkelingen op de ICT-arbeidsmarkt. Er zijn geluiden dat er weer krapte gaat komen; de instroom op de opleidingen is beperkt. Daarnaast heeft een flink aantal van de organisaties ook met vergrijzing te maken. Verder speelt mee, zeker voor de

rijksoverheidsorganisaties, dat zij in een krappe arbeidsmarkt niet de meest interessante werkgever zijn; zij kunnen arbeidsvoorwaardelijk niet concurreren met de commerciële ICT-dienstverleners.

4.5. Op welke manier verwacht u dat de samenwerking in Samenwerking Noord kan bijdragen aan de oplossing van knelpunten?

Alle organisaties staan positief tegenover samenwerking in Samenwerking Nood en zijn ook bereid daaraan mee te werken. Wel bestaat er verschil in de mate waarin men denkt te kunnen/willen samenwerken. Met name kleinere organisaties denken minder te kunnen brengen dan te halen. Ook gebondenheid aan regelgeving, zoals bijvoorbeeld de rijksoverheidsorganisaties, stelt beperkingen aan de samenwerking, bijvoorbeeld voor het gezamenlijk inkopen van diensten.

Een vraag die bij de meeste organisaties speelt ten aanzien van de samenwerking, is waar men naar toe gaat. De stip op de horizon is voor de meesten niet duidelijk. Over wat die stip zou moeten zijn, verschillen bovendien de gedachten, dat heeft ook te maken met de situatie van de betreffende organisatie en de mogelijkheden/ruimte ten aanzien van de samenwerking.

Een ander aandachtspunt van veel organisaties is hoe de samenwerking precies wordt vormgegeven. Daarin verschillen de meningen; sommige organisaties willen een en ander vastleggen in concrete afspraken, andere organisatie willen dat liever niet en (bijvoorbeeld) uitwisselen op basis van gesloten beurs.

Een laatste aandachtspunt dat meerdere organisaties aan de orde stellen is de verhouding van Samenwerking Noord ten opzichte van andere, reeds bestaande samenwerkingsverbanden. Enerzijds is samenwerking op ICT-terrein nieuw, anderzijds bestaan er ook al samenwerkingsverbanden op het terrein van personeel/HRM, zoals Noorderlink. Ook neemt een aantal organisaties al deel aan andere samenwerkingsverbanden; zo zijn er de nodige intergemeentelijke verbanden. Voorkomen moet worden dat die door elkaar gaan lopen dan wel elkaar in de weg zitten.

Zoals hiervoor aangegeven staan de organisaties positief tegenover samenwerking en is er bereidheid daartoe, maar verschilt de mate en manier waarop men zou willen en kunnen samenwerken naar gelang de situatie, mogelijkheden en behoefte van de organisatie. Voor de één is samenwerking een mogelijkheid om een knelpunt op te lossen; de ander ziet de samenwerking in breder perspectief om te komen tot een goede, aantrekkelijke noordelijke ICT-arbeidsmarkt.

Kennisdeling wordt door alle organisaties gezien als een waardevolle en laagdrempelige manier om samen te werken. Er worden allerlei verschillende manieren genoemd waarop dat zou kunnen, zoals in de vorm van seminars, workshops, het tijdelijk uitbesteden van

deskundigen, coachingstrajecten en het gezamenlijk oppakken van thema's in combinatie met opleiden. In dit verband wijzen diverse organisaties er op dat het goed zou zijn dat er een structureel overleg komt voor ICT-managers. De stuurgroep en werkgroep arbeidsmarkt omvatten nu meer het algemeen management en P&O, het zou goed zijn wanneer de ICT-managers elkaar ontmoeten, zij weten welke ontwikkelingen er binnen hun organisatie op ICT-terrein spelen. Wanneer men elkaar op gezette tijden ontmoet leert men elkaar kennen en is de drempel lager om ook los van het overleg onderling contact te zoeken. In dit verband wordt er ook op gewezen dat het meerwaarde zou hebben voor de samenwerking om van elkaar op de hoogte te zijn van de thema's/ontwikkelingen die op ICT-terrein spelen in de organisaties. Dat maakt het gemakkelijker om te komen tot kennisuitwisseling. Overigens zou het niet alleen beperkt hoeven blijven tot uitwisseling van kennis (dat een organisatie met veel ervaring op een bepaald terrein ander(en) helpt) maar het zou ook moeten leiden tot nieuwe kennisontwikkeling.

Ook uitwisseling van medewerkers zien de meeste organisaties als een mogelijkheid voor samenwerking. De reden om te willen uitwisselen verschilt per organisatie. Belangrijk is hierbij dat de intentie en verwachting rondom de uitwisseling voor alle partijen (inlenende organisatie, uitlenende organisatie en betreffende medewerker) duidelijk zijn. Zo zien organisaties die mogelijk te maken krijgen met boventaligheid van medewerkers, de samenwerking als een mogelijkheid om die medewerkers elders een plek te kunnen bieden. Dat betekent uitwisseling met de intentie die te laten overgaan in een definitieve plaatsing elders. Dat moet voor de inlenende organisatie duidelijk zijn, en daar moet dan ook uitzicht zijn op die mogelijkheid. Uitwisseling kan ook gewenst zijn om een medewerker de kans te geven om zich te ontwikkelen en nieuwe kennis en ervaring op te doen. Ook die intentie moet duidelijk zijn voor de inlenende organisatie. Wanneer een organisatie tijdelijk wil inlenen om daarmee bepaalde expertise in huis te halen, dan heeft zij een bepaalde verwachting van de tijdelijke medewerker. Die verwachting zal mogelijk niet worden vervuld, wanneer de uitlenende organisatie dat doet om een medewerker die daar al lang werkzaam is weer te motiveren door hem eens buiten de deur te laten kijken. Kortom, over en weer moeten verwachtingen en intenties rondom uitwisseling helder zijn voor alle partijen. Ook speelt hierbij de vraag bij organisaties op welke basis de uitwisseling moet plaatsvinden; moet die vastgelegd worden in strikte regels, voorwaarden en tarieven, of kan het via onderling vertrouwen en met gesloten beurs? Een aantal organisaties wil bij voorkeur helder vastgelegde afspraken en ook dat organisaties zich daaraan verbinden. Andere organisaties willen de samenwerking liever niet te vast leggen.

Gezamenlijk opleiden ziet men ook als een geschikte samenwerkingsactiviteit. Het biedt de mogelijkheid om bepaalde opleidingen in het noorden te laten verzorgen. Daarnaast zou men ook gebruik kunnen maken van opleidingen die door organisaties al intern ontwikkeld zijn. Ook zorgt gezamenlijke deelname aan een opleiding van medewerkers van diverse

organisaties voor de nodige kruisbestuiving en tot een lagere drempel om elkaar ook in de praktijk op te zoeken bij vragen of knelpunten.

De verwachte opbrengst van samenwerking in Samenwerking Noord is voor veel organisaties gekoppeld aan de ontwikkelingen en/of behoefte die binnen de organisaties spelen. Organisaties die mensen boventallig hebben, zien het bijvoorbeeld als opbrengst om die mensen elders te plaatsen.

Met name de grotere organisaties zien samenwerking ook als instrument om nieuwe instroom te genereren. Zij pleiten voor een startersklas waarbij pas afgestudeerden tijdelijk ervaring op kunnen doen bij diverse organisaties. Aan het eind zouden zij kunnen kiezen voor een baan bij een van de organisaties. Hoewel de keuze op een andere organisatie kan vallen dan de jouwe, ziet men het toch als voordeel dat nieuwe instroom behouden is voor het noorden. Enkele organisaties, met name de grotere die specifieke expertise zelf in huis willen hebben, zien het vormen van een gezamenlijke noordelijke ICT-arbeidsmarkt als meerwaarde van de samenwerking.

4.6. Op welke manier denkt u met uw organisatie te kunnen en willen bijdragen aan de samenwerking?

Kennisdeling zien alle organisaties als mogelijkheid om een bijdrage aan te leveren, hetzij door deelname aan gezamenlijk georganiseerde opleidingen, hetzij door concreet opleidingsaanbod in te brengen of bijvoorbeeld een themabijeenkomst te organiseren.

Voor wat betreft uitwisseling is sprake van een verschil tussen de diverse organisaties. Met name organisaties met een relatief kleine ICT-afdeling hebben moeite om medewerkers tijdelijk uit te besteden, men heeft die medewerkers nodig om de afdeling te laten draaien. Wederkerigheid kan hier uitkomst bieden, dus uitruil met een vergelijkbare medewerker van een andere organisatie.

Organisaties met een kleinere ICT-afdeling zijn over het algemeen terughoudender ten aanzien van hun bijdrage aan de samenwerking. Zij geven aan waarschijnlijk meer te zullen halen dan te kunnen brengen.

5 Conclusie en discussie

5.1. Inleiding

In dit onderzoek is voor alle organisaties die participeren in Samenwerking Noord via een interview een beeld-op-hoofdpijnen verkregen van hun huidige situatie wat betreft hun vraag naar arbeid; hun personeelsbezetting; hun toekomstverwachtingen daarbij; en de door hen verwachte opbrengst van en bijdrage aan Samenwerking Noord op deze onderwerpen. Voor driekwart van de organisaties is een gedetailleerd beeld verkregen van hun huidige toegestane formatie (in- en extern) en feitelijke bezetting. En voor de helft van alle organisaties is een schatting van hun in de toekomst verwachte bezetting verkregen. Paragraaf 3 en 4 bevatten de belangrijkste bevindingen op deze punten. In deze slotparagraaf richten we ons op 'conclusie en discussie'.

De paragraaftitel is welbewust zo gekozen. Het is, enerzijds, onmogelijk (en ook niet aan ons als onderzoekers) om op basis van dit door Samenwerking Noord gewenste onderzoek, al te concrete conclusies te trekken, in de zin van: wat gaan we nu precies doen; wat is nu precies 'die' stip op de horizon. Daar was dit onderzoek niet voor bedoeld. Dit onderzoek richtte zich primair op:

- *verkenning* (en geen ontwerp of instrumentatie) van de samenwerking;
- en *heden*: hoe ziet de arbeidsmarktsituatie van ons samen er uit, nu en naar de nu verwachte toekomst?

Dit onderzoek beoogde primair een empirische basis te leveren - zowel over de feitelijke arbeidsmarktsituatie, als over samenwerkingsverwachtingen, van de gezamenlijke deelnemers aan Samenwerking Noord. Op die basis kunnen de deelnemers daarna verder gericht hun eigen koers bepalen en (vervolgens) tot concrete samenwerking in diverse projecten (met wisselende samenstelling) komen.

De samenwerkingspartners moeten dergelijke conclusies dus eerst voor zichzelf trekken; en daarna, gezamenlijk. Maar om dat adequaat te kunnen doen, hebben zij *meer* informatie nodig dan in dit onderzoek is verzameld. Dit onderzoek helpt (individuele) problemen inzichtelijk te maken, als ook de *verwachtingen* van of en hoe samenwerking in Samenwerking Noord kan helpen die op te lossen.

Maar concrete *oplossingsstrategieën* moeten dan nog gezamenlijk worden ontworpen, uitgewerkt, en als *toolkit* aan de leden voorgelegd. Daarbij geldt ook nog dat elk probleem met (doorgaans) meerdere oplossingen kan worden geadresseerd; dus pas als per concreet *specifiek* probleem meerdere alternatieven aan de leden zijn gepresenteerd, kunnen zij zich *definitief* verbinden aan een concreet project.

Als aan beide voorwaarden is voldaan, dan is er een vruchtbare basis voor onderlinge discussie en *matchmaking* tussen de leden. Die gedachtewisseling vindt dan *ten dele* plaats in stuur-, werk, of andere (project!)groepen van Samenwerking Noord; de zeker zo belangrijke *andere helft* vindt per lidorganisatie op hetzelfde onderwerp plaats. De *gezamenlijke* discussie kan leiden tot matches tussen leden die ofwel dezelfde problemen hebben en die samen willen bestrijden, ofwel het omgekeerde probleem hebben en dus elkaar misschien van de oplossing kunnen voorzien. En pas dan ontstaan definitief concrete nieuwe, gezamenlijke initiatieven.

Dat duurt dus even. Dat is niet heel erg - want preventie van arbeidsmarktproblemen vooronderstelt een paar jaar doorlooptijd. Maar de noodzakelijke voorwaarde is wel dat de voorlopers (de negentien primaire vertegenwoordigers)

- 1) voldoende vertrouwen hebben in de komende opbrengst van de Samenwerking ;
- 2) dat voordeel ook goed genoeg kunnen uitleggen aan overig/hoger management binnen hun organisatie.

5.2. Geen grote kwantitatieve knelpunten maar wel (zoek)discrepanties voor specialisten

Voor het heden is het goede nieuws, dat er vanwege de ruime arbeidsmarkt op dit moment geen grote *kwantitatieve knelpunten* bestaan voor ICT-beroepen in deze twintig organisaties.

Dat betekent niet dat er geen discrepanties bestaan: met name voor specialistische functies komen wel *zoekdiscrepanties* voor (het duurt te lang om vacatures vervuld te krijgen). En daarbij concurreert men ook nog met elkaar, zo wordt geconstateerd.

Dat laatste probleem is - in theorie - juist bij uitstek oplosbaar via samenwerking tussen deze organisaties. Men kan als twintig organisaties louter individueel met elkaar concurreren om dan toch net die organisatie te zijn die de volgende schaarse specialist iets eerder dan die andere negentien in dienst weet te krijgen, en die geheel voor zichzelf behouden. Die concurrentie heeft wel een prijs (al rekent geen werkgever die ooit uit): ze maken alle negentien elk hoge kosten in tijd (intern: opstellen vacature, instellen commissie, doorlopen sollicitatieprocedure) en geld (advertenties; searchbureaus; extra's in arbeidsvoorwaarden om die ene geschikte kandidaat voor jou in plaats van voor de negentien concullega's te laten kiezen).

Men kan zich ook met zijn negentien gezamenlijk positioneren in een dergelijk arbeidsmarktsegment. Alleen al daardoor is men aantrekkelijker voor kandidaten ("als die ene werkgever me niet bevalt, zijn er dus negentien andere in het Noorden. Dan is het dus minder riskant om mijn hele gezin voor deze ene baan te verhuizen." Noorderlink is juist op dit punt een goed Noord-Nederlands voorbeeld van werkgeverssamenwerking).

Als vervolgens de (schaarse) expertise die bij alle negentien beschikbaar is in dergelijke specialismen, in beginsel ook voor elkaar beschikbaar wordt gemaakt, helpt men elkaar. En de middelen die men gezamenlijk bespaart op advertenties en searchbureaus om die ene in- of externe kandidaat op dit specialisme voor de neus van de andere negentien weg te kapen, worden bespaard - en kunnen dus aan opleiding voor hetzelfde doel worden besteed. Juist als het gaat om het bepalen van die 'stip op de horizon' waar velen het over hebben, is dit een heel wezenlijke afweging. Elke keer gezamenlijk knokken om die ene 'appel' is op de lange termijn minder effectief dan het gezamenlijk vergroten van de boomgaard.

Een belangrijk onderliggend probleem (voor het moeilijk vinden van sommige specialisten) zijn de arbeidsverantwoordelijke beperkingen waarbinnen diverse organisaties moeten werken: het pakket dat zij kunnen bieden is minder aantrekkelijk dan dat van andere (ICT-)werkgevers. En die structurele beperking baart menigeen zorg: als de arbeidsmarkt straks weer aantrekt, is voorstelbaar dat straks juist in dat soort functies serieuze kwantitatieve discrepanties ontstaan.

Een tweede zorg die op dit punt uit diverse interviews komt, zit op de leeftijdsas. In de toekomst stromen aardig wat ouderen uit; in het heden stromen (althans bij diverse organisaties) weinig jongeren in (onder meer vanwege reorganisaties en vacaturestops). Het zou interessant zijn om in de toekomst - in het verlengde van dit onderzoek - die verwachte uitstroom gedetailleerder in kaart te brengen. Pas dan ontstaat ook gedetailleerd zicht op aantallen baanopeningen.

5.3. Onzeker en veranderend landelijk beeld

Kwantitatief is de situatie op de arbeidsmarkt op dit moment en voor de nabije toekomst sowieso onzeker. De laatste landelijke vijfjarige arbeidsmarktprognose (ROA, 2011) verwacht een aantal baanopeningen (de totale vraag naar nieuwkomers op de arbeidsmarkt) tot 2016 van gemiddeld 2,8 procent van het aantal ICT'ers. Deze baanopeningen ontstaan voornamelijk als vervangingsvraag (omdat ICT'ers de arbeidsmarkt verlaten vanwege pensioen of andere redenen). De prognose voor de uitbreidingsvraag (het aantal nieuwe banen door uitbreiding) was echter negatief: tot en met 2016 een jaarlijkse krimp met een half procent. Branchevereniging ICT~Office had kritiek op het beeld dat uit de ROA-prognose voor haar sector rees (ICT~Office, 2012)⁷, en kwam met een eigen berekening (Bakker, 2012)⁸. Later dit jaar komt het ROA naar verwachting met haar nieuwe vijfjarige prognose. Het is

⁷ Belangrijkste kritiek was, dat het ROA (overigens om methodologische redenen) uiteindelijk een prognose deed, zonder onderscheid te maken tussen MBO en HBO. Binnen een beroepsarbeidsmarkt kunnen inderdaad aanzienlijke verschillen bestaan tussen verschillende deelsegmenten, en er zijn tekenen dat het perspectief voor ICTers (lagere) MBO-opleidingsniveau inderdaad zorgelijk is, maar een stuk beter voor HBO- en WOers.

⁸ Hoewel Bakker(2012) ook interessante punten maakt, is zijn berekening niet valide. Het aantal *moeilijk* vervulbare vacatures (vacatures die langer open staan dan drie maanden) wordt als een *absoluut* kwantitatief tekort geïnterpreteerd. Een *moeilijk* vervulbare vacature is echter iets anders dan een *onvervulbare* vacature. Stel nu eens dat elke vacature vier maanden open staat, maar na die vier (of zes) maanden perfect is ingevuld. Dan is er wel een zoekdiscrepantie (en een uitdaging: hoe kunnen we zorgen dat vacatures minder lang open staan?), maar geen tekort aan ICT-ers.

interessant om te bekijken wat daar voor beeld ten aanzien van de ICT-beroepen uit naar voren komt.

5.4. Eerder krimp dan groei? Selectierisico's bij de uitwisseling van personeel

Los van de veranderende nationale arbeidsmarktomsomstandigheden lijkt het er op dat stagnatie/krimp van formatie, resulterende boventaligheid en (dus) de noodzaak van herplaatsing, voor diverse leden van Samenwerking Noord een belangrijk issue worden. Naast een forse uitstroom wordt vermoed dat, als de gewenste kwalitatieve veranderingen in arbeidsorganisatie en beroepsopleiding worden doorgevoerd, sommige zittende personeelsleden niet intern mee zullen kunnen groeien. Naar de mate dat dat het geval is, kan (vanuit goed werkgeverschap) uitwisseling van personeel met andere organisaties inderdaad een prachtig instrument zijn om boventaligheid (en dure sociale plannen) te voorkomen.

Maar hier ligt ook een belangrijke valkuil voor werkgeverssamenwerking via personeelsuitwisseling. Naar de mate dat op werkvloeren het idee ontstaat, dat de uitwisseling (bedoeld of onbedoeld) vooral betrekking heeft op mensen die in de eigen organisatie overbodig zijn of dreigen te worden, wordt de opnamebereidheid jegens externen van teamleiders snel erg klein. Een dergelijk proces (wat economen het ontstaan van een 'citroenenmarkt' noemen) heeft al menige goedbedoelde werkgeverssamenwerking ondergraven.

Het omgekeerde geldt even zeer: naar de mate dat de uitwisseling (bedoeld of onbedoeld) vooral betrekking heeft op goede mensen, en die goede mensen te vaak blijven 'hangen' bij die andere partij, kan dat er vroeger of later toe leiden dat de teamleiders juist hun *beste* personeel niet ter beschikking aan anderen willen stellen via uitwisseling. Dat leidt de facto dan alsnog - in tweede instantie - tot het ontstaan van een 'citroenenmarkt' en ondergraaft de samenwerking.

Als ze eenmaal op werkvloeren zijn ontstaan, dan zijn dit soort beelden nauwelijks meer te veranderen. Aandacht voor de wederzijds kwaliteit van het de facto ter beschikking gestelde personeel is dus juist in de opstartfase extra belangrijk. Het elkaar maar vertrouwen op elkaars goede intenties zou het risico verhullen - en vergroten.

5.5. Over die horizon: één stip of een puntenwolk?

Het woord 'stip op de horizon' wordt binnen Samenwerking Noord veel gebruikt. Iedereen heeft er behoefte aan - maar één heel concreet gezamenlijk gedragen idee erover hebben we nog niet aangetroffen.

Dat is op zichzelf vreemd noch verontrustend. Anders dan de principiële onderliggende keuze tot samenwerking boven concurrentie in de ICT-arbeidsmarkt, is vijf jaar veel te ver

weg om alles vast te leggen - en zijn er meer onderwerpen dan één waarop het gedrag onderling zinvol kan worden afgestemd. Arbeidsmarktsamenwerking tussen werkgevers is bij uitstek een proces; een impliciet contract boven een tot op elke komma geëxpliciteerd contract. Het gaat om het opstellen van een gezamenlijke *human capital* agenda (een exercitie zoals recent voor diverse landelijke topsectoren is, en nu in diverse arbeidsmarktregio's wordt ondernomen). Het is zinloos om nu *concrete* afspraken voor over vijf jaar te maken - wie weet bijvoorbeeld hoe lang deze financieel-economische crisis nog duurt? Maar het is tijd om de onderwerpen scherp te krijgen die de komende jaren - vroeger of later - moeten worden geadresseerd; en het is ook tijd om al concreet met het adresseren van sommige onderwerpen te starten.

Heel letterlijk genomen is het idee van *één* stip op de *horizon* dus misschien ook wel niet de optimale oplossingsstrategie voor de keuzes die de samenwerkingspartners het komend jaar moeten maken. De opbrengsten van de samenwerking moeten eerder (komend jaar) concreet worden dan pas aan die horizon; en er zijn voldoende interessante samenwerkingsmogelijkheden om de ambitie niet tot één stip te beperken. Een *polkadot dress* lijkt ons een uitdagender beeld: een jurk met vele stippen als doel, waarbij elk lid zijn eigen specifieke patroon kan kiezen. Dat past ook bij de gedachte van een samenwerkings'menu'.

5.6. Één onderliggende visie!

De keuze voor samenwerking boven platte concurrentie in hetzelfde regionale arbeidsmarktsegment is echter wel een hele principiële. Voor zover het allerwege benadrukte belang van die ene stip betekent dat deelnemers (bewust of onbewust) nog onzeker zijn over *of* ze die keuze kunnen en willen maken, *of hoe* ze hun persoonlijk gevoelde voorkeur/keuze naar hun collegae objectiveerbaar kunnen onderbouwen, is het inderdaad urgent om de samenwerkingsvisie in brede zin, en de verwachte opbrengsten ervan, in gezamenlijkheid nog beter te onderbouwen - en snel.

Vorm en inhoud van die samenwerking zullen goed moeten worden verkend op hun potentiële opbrengst, voordat leden daadwerkelijk hun eigen beleid in die richting zullen plooiën. Het uitwerken van die visie op samenwerking (waarom is dat op termijn beter, en hoe en wat betekent die samenwerking dan wel of niet) in het hier en nu is essentieel. En die vereist een *business-case*-achtige onderbouwing van althans enkele samenwerkingsopties. *Show me the money*: waar kunnen we kosten besparen om die zinvoller her te investeren, met als opbrengst een kwantitatief en kwalitatief beter personeelsbestand?

Nou, in theorie bijvoorbeeld door in marktsegmenten waar nu of in de toekomst velen van jullie advertentie- en andere wervingskosten maken in concurrentie, terwijl uiteindelijk maar één (of geen) van jullie een kandidaat vindt, te besparen. Bijvoorbeeld door één gezamenlijke advertentie te plaatsen, geen wervingsbureaus in te huren, en de aldus bespaarde middelen

in de initiële opleiding van nieuwe of zittende mensen voor dat specialisme te investeren. Werk (een paar van) dit soort ideeën uit in *business-cases*.

5.7. Far away, so close ...

De horizon is, tenslotte, te ver weg als pas *dan* zou blijken dat de samenwerking rendeert. De voorloper-organisaties hebben elkaar al enige tijd geleden gevonden; hun aantal is via zwaan-kleef-aan snel gegroeid; intern is er een convenant gesloten tussen de partners en een (eerste, eenmalige) bijdrage aan de deelnemers gevraagd; en ook extern zijn er publicitair verwachtingen gewekt. Er is bij diverse organisaties en andere personen dus enige druk om binnen een jaar baten van de Samenwerking te kunnen laten zien.

Tegelijkertijd levert arbeidsmarktsamenwerking - zoals de deelnemers ook *grosso modo* goed begrijpen - per definitie pas op wat langere termijn daadwerkelijk rendement op. Een valkuil voor (bijvoorbeeld) Samenwerking Noord is dus, om te snel te willen. Niks is op (elke) termijn zo beschadigend voor een werkgeverssamenwerking als het aangaan van de (om wat voor reden dan ook) verkeerde projecten. Voor arbeidsmarktonderwerpen geldt (helaas) dat het (interne en externe) publiek er heel weinig van merkt als je - als manager, als HRM, als werkgeverssamenwerking - via heel veel moeite problemen hebt weten te voorkomen door succesvolle projecten. Die problemen hebben nooit bestaan, en dus krijg je niet of nauwelijks *credits* voor het voorkomen ervan. De problemen van een *mislukt* project zijn voor datzelfde publiek helaas heel waarneembaar, en worden je - terecht of onterecht - weer te makkelijk aangerekend - zeker als er in het hier en nu ineens een heel waarneembaar probleem is.

Een veel betere strategie is om binnen dat eerste jaar de baten op termijn beter te kunnen onderbouwen. Dat is sowieso nodig: de interessantste samenwerkingsideeën vereisen (zoals zojuist al aangegeven) sowieso een *business-case achtige* onderbouwing, om het (hoogste) management van de deelnemende organisaties tot participatie te verleiden.

Maar belangrijker dan de kosten zijn de te realiseren baten. Gezien de forse externe inhuur is de huidige (ook nog tijdelijke) bijdrage in tijd en geld aan Samenwerking Noord voor elke deelnemer een *verwaarloosbare fractie* van de totaal gemaakte (externe) arbeidsmarktkosten. Als de Samenwerkingspartners nog onzeker zijn over het onderbouwen van die (als eenmalige bedoelde) investering dan heeft dat niet te maken met de omvang van die investering - maar met nog onvoldoende zicht op de mogelijke toekomstige baten van samenwerking, en hoe die in geld te waarderen zijn. Vandaar het advies tot een *business-case achtige* benadering van althans enkele overwogen gezamenlijke oplossingsstrategieën.

Tweede advies is natuurlijk om niet alle verwachte initiatieven pas in de toekomst te plaatsen. Er zijn genoeg leuke concrete ideeën (onder veel meer : een startersklas over organisaties heen van afgestudeerden en/of een *traineeship*; en gezamenlijke functies voor

specialisten waar individuele organisaties zelf geen volledige baan op kunnen bieden) die direct kunnen worden verkend door de organisaties die daar wat in zien, en vervolgens betrekkelijk snel kunnen worden opgestart.

Het oppakken daarvan vereist strikt genomen geen Samenwerkingsverband, en zou alleen maar last hebben van al te gecentraliseerde besluitvorming in een Stuurgroep op dit punt:

- werkgevers kunnen en moeten altijd gewoon zelf aan de slag als ze willen samenwerken; anderen kunnen jouw interne arbeidsmarkt en de externe attractiviteit daarvan niet voor je verbeteren;
- en als er twee of meer dat uit welbegrepen eigenbelang willen, dan moeten ze zich daar door niets of niemand van laten weerhouden - ook niet door achttien of minder andere leden van een samenwerkingsverband .

De grootste mogelijke opbrengst van Samenwerking Noord is juist, dat het als netwerkorganisatie de kans verhoogt op realiseren van dergelijke samenwerking tussen wisselende coalities van leden. Soms zal die samenwerking op alle leden betrekking hebben, maar veel vaker zal het gaan om een voor dat onderwerp relevante deelverzameling.

De concrete opbrengst van dit onderzoek biedt overigens ook zelf kansen in dit verband. Er valt nog genoeg te leren uit verdere en gedetailleerde discussie tussen experts uit de negentien organisaties over dat beeld. Naar de mate dat de partijen elkaar beter leren kennen (*verkennen*), zal men meer mogelijkheden tot synergie *herkennen*, en de mogelijke onderlinge samenwerkingsbonus ook meer en concreter kunnen *erkennen* - en, concreet, waarderen.

Literatuur

Bakker, H. (2012). *Tekorten op de ICT-arbeidsmarkt verklaard*. Woerden: ICT-Office.

Nederlands Genootschap voor Informatica (NGI) (2001). *Rapport 'Taken, Rollen en Competenties in de Informatica'*. Nijkerk: NGI.

ROA (2011). *De arbeidsmarkt naar opleiding en beroep tot 2016*. Maastricht: Researchcentrum Onderwijs Arbeidsmarkt.

Samenwerking Noord (2012). *Faseplan I, uitvoeringsprogramma tot en met mei 2013 (concept)*. Groningen: Samenwerking Noord.

