Drs. Ben Rogmans, directeur Arbeidsmarktkansen.nl en oprichter Intelligence Group
dr. Sabine Veldkamp, arbeidsmarktspecialist Intelligence Group

Noodzaak van de korte termijn zit strategische personeelsplanning op lange termijn in de weg

Weten wat mensen beweegt en drijft op de arbeidsmarkt, kennis over hoe ze tegen hun organisatie aankijken en wat hun visie is op de toekomst van hun werk: het is essentiële informatie voor toekomstgerichte strategische personeelsplanning (SPP). Aangevuld met externe informatie over schaarste en overschotten op de arbeidsmarkt als geheel, is dat de basis voor SPP, zowel voor recruitment als voor behoud, interne doorstroom en uitstroom. In dit artikel onderzoeken we in hoeverre ambtenaren zich voorbereiden op de sterk veranderende arbeidsmarkt.

De informatie over de beweegmotieven op de arbeidsmarkt van mensen die werken in de publieke sector komt al jaren uit het PoMo van BZK. In 2019 is dit onderzoek opnieuw uitgevoerd, ditmaal door het CBS als WERKonderzoek 2019. De vragenlijst uit PoMo 2017 is aangevuld, het CBS heeft de data gewogen en er is een reeks nieuwe onderwerpen opgenomen. Het aantal respondenten is met meer dan dertigduizend ruim voldoende om statistisch verantwoorde uitspraken te doen, ook binnen de subsectoren die deelnamen (sommige voor het eerst).
We hebben de interne data over de opvattingen van medewerkers over hun werk, de toekomst van hun beroep, hun ontwikkeling en hun organisatie verrijkt met externe data over ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Welke beroepen groeien, welke beroepen krimpen? Waar zijn de vacatures? Wat betekent dat voor de verschillende groepen medewerkers in de publieke sector voor hun kansen op de arbeidsmarkt? En: in hoeverre verschilt het gedrag van mensen met slechte kansen van dat van mensen met goede kansen op de arbeidsmarkt?

- Een op de zes medewerkers in de publieke sector heeft slechte arbeidsmarktkansen en handelt daar niet naar.
- Een op de zes medewerkers heeft uitstekende kansen en is actief op zoek naar ander werk.

Samenvatting en conclusies

Eerst de belangrijkste conclusie uit het PoMo 2017 (uitgevoerd in 2016). Die luidde, dat vooral de medewerkers van wie het werk door reorganisaties of automatisering op korte termijn werd bedreigd, zich aan de ene kant zelf verantwoordelijk achtten voor hun positie op de arbeidsmarkt, maar aan de andere kant daar niet naar handelden. Grofweg de helft van deze medewerkers volgde geen opleiding, had geen CV of LinkedIn-profiel, legde in loopbaangesprekken geen afspraken vast over toekomstige ontwikkeling en oriënteerde zich niet op de (externe) arbeidsmarkt. En wie wel een opleiding volgde deed dat

om de huidige taken beter te kunnen uitvoeren (terwijl die taken juist aan het verdwijnen waren).

Dat beeld is in 2019 niet veranderd. Opvallend is dat de arbeidsmarktgedragingen van mensen met slechte respectievelijk goede kansen op de arbeidsmarkt slechts gradueel van elkaar verschillen. De ontwikkeling van mensen, opleidingen en de toekomst van de functie worden vaak niet besproken in de loopbaangesprekken, en als ze worden besproken, worden er vaak geen afspraken gemaakt.* De mensen van wie de functie door automatisering onder druk staat oriënteren zich minder vaak op de externe markt dan mensen met zeer goede kansen.

Twee groepen die zich onderscheiden

Samengevat levert de analyse van de data het beeld op dat er binnen de totale populatie van medewerkers in de publieke sector twee groepen zijn die zich onderscheiden. Beide groepen maken ongeveer 16% uit van het totaal. De eerste groep heeft zeer goede tot uitstekende kansen op de arbeidsmarkt, heeft relatief minder dienstjaren en is dus jonger en is actief op zoek naar ander werk (vaker extern). De tweede groep heeft slechte kansen op de arbeidsmarkt, is ouder, is zelden veranderd van functie of werkgever en is minder actief op zoek naar ander werk – en waar dat het geval is vooral intern.
Beroepen en functies binnen het publieke domein met de beste kansen op de arbeidsmarkt:

Managers onderwijs	95
Artsen	92
Docenten voortgezet onderwijs	89
Psychologen en sociologen	88
Technici bouwkunde en natuur	88
Databank- en netwerkspecialisten	87
Biologen en natuurwetenschappers	85
Juristen	84

Tabel 1 A *Achter de functiegroepen staat de score (op een schaal van 1 tot 99) zoals berekend door Intelligence Group. Bij 70 punten is er één vacature per kandidaat, bij 80 punten zijn er 1.8 vacatures per kandidaat, bij 90 punten 2,3 vacatures per kandidaat.*

Beroepen en functies binnen het publieke domein met de slechtste kansen op de arbeidsmarkt:

Maatschappelijk werkers	53
Administratief medewerkers	56
Bibliothecarissen	60
Conservatoren	60
Sociaal werkers	60
Groeps- en woonbegeleiders	60
Beveiligingspersoneel	61

Tabel 1 B *Achter de functiegroepen staat de score (op een schaal van 1 tot 99) zoals berekend door Intelligence Group. Bij minder dan 70 punten zijn er meer kandidaten dan vacatures. In deze beroepen zijn er dus overschotten op de arbeidsmarkt, die bij een verslechterde economische situatie snel zullen toenemen. Bij 50 punten zijn er over een jaar gemeten ca. twee keer zoveel kandidaten als vacatures.*

Veranderingen arbeidsmarkt

In vergelijking met 2013/2014 zijn de in- en externe arbeidsmarkt veranderd. Vanaf 2014 was er een redelijke mate van consensus dat we op de drempel van een nieuwe recessie stonden: de Brexit, de handelsoorlog, het Midden-Oosten, autocratische leiders in veel landen, de globalisering, de automatisering en robotisering, de opkomst van

kunstmatige intelligentie: het zou economisch minder gaan en veel banen zouden verdwijnen. Op dit moment zijn al die bedreigingen er nog steeds, maar is er op de arbeidsmarkt het tegenovergestelde gebeurd van wat men verwachtte.

Personeelstekorten

Vrijwel alle sectoren in de markt kampen met tekorten aan personeel: de horeca en recreatie, de industrie, de bouw, logistiek en distributie en (terwijl er toch zeker dertig grote winkelketens zijn omgevallen) zelfs de retail. In de publieke sector is het niet anders. Bij de politie, de marechaussee, de douane, de belastingdienst, in de zorg, het onderwijs, bij ministeries, gemeenten en allerlei uitvoeringsorganisaties is sprake van tekort aan personeel, vooral in de schaarse profielen waarvoor toekomstgerichte kennis en vaardigheden nodig zijn. De stapsgewijze verhoging van de pensioenleeftijd en de daardoor gerealiseerde latere uitstroom bood de laatste jaren nog enig soelaas, maar dat effect is inmiddels uitgewerkt.

'Mensen van wie de functie onder druk staat oriënteren zich minder vaak op de externe markt dan mensen met goede kansen.'

In veel organisaties (profit en non-profit) heeft de focus de afgelopen jaren vanwege alle tekorten op de arbeidsmarkt meer gelegen op recruitment dan op mobiliteit. Het vervullen van vacatures op de korte termijn gaat boven de focus op de lange termijn, het probleem is een tekort aan medewerkers, niet een overschot. Die verandering wordt duidelijk geanalyseerd in het rapport In het hart van de publieke zaak, Strategisch personeelsbeleid Rijk 2025', uit 2018.

Uit de inleiding daarvan: "Het Strategisch personeelsbeleid 2020, tot stand gekomen in 2012-2013, bevat uitgangspunten die voor het grootste gedeelte nog relevant zijn. Inmiddels is de context echter volledig veranderd. Politiek kwam het vorige beleidskader tot stand tegen de achtergrond van het kabinet Rutte/Asscher en het door hen afgesloten Sociaal Akkoord. In 2012 zaten we midden in de economische crisis, hetgeen zijn weerslag had op de arbeidsmarkt. In zijn bedrijfsvoering maakte het Rijk zich op voor een periode van taakstelling, beperkte in- en uitstroom en langer doorwerkende medewerkers. Anno 2018 zitten we in een tijd van hoogconjunctuur met een rap oplopend aantal vacatures op de arbeidsmarkt. We zien dat de instroom en de uitstroom van ons personeel toeneemt."

Verschil in mobiliteitsgedrag, oriëntatie en tevredenheid

Die omslag zien we ook terug in de resultaten van het WERKonderzoek 2019. Voor iedereen zijn de kansen op de externe arbeidsmarkt en interne doorstroom toegenomen. We hebben de respondenten in het onderzoek met behulp van onze eigen data een score gegeven die hun arbeidsmarktkansen weergeeft. Normaliter vertalen we de scores in zes categorieën. Om te zorgen dat we in alle categorieën voldoende respondenten hebben om valide uitspraken te kunnen doen, zijn de respondenten verdeeld in drie groepen: 1. respondenten met slechte/matige kansen, 2. respondenten met redelijke/goede kansen en 3. respondenten met zeer goede/uitstekende kansen op de arbeidsmarkt. Binnen die groepen zien we op veel punten overeenkomsten, maar toch zien we op enkele punten verschillen. Dat

geldt voor mobiliteitsgedrag, oriëntatie op de externe arbeidsmarkt en tevredenheid over het werk.

De berekeningen van Intelligence Group voor de kansen op de arbeidsmarkt zijn, kort samengevat, gebaseerd op het verhoudingsgetal tussen vraag en aanbod. De vraag wordt bepaald door een analyse van ca. twee miljoen vacatureteksten uit de afgelopen twaalf maanden (om seizoensinvloeden bijvoorbeeld in het onderwijs en de recreatiesector te mitigeren). Het aanbod wordt bepaald door te kijken naar het aantal werkzoekenden (ook de mensen die nu werk hebben), studenten in hun laatste jaar en de demografie (o.a. vergrijzing). We doen dat voor ruim 430 beroepsgroepen (ISCO) en voor twaalf provincies. Inputdata komen onder andere van CBS, UWV, CPB en het Arbeidsmarkt GedragsOnderzoek AGO van Intelligence Group, dat sinds 2003 elk kwartaal onder ca. 4.000 mensen binnen de Nederlandse beroepsbevolking (NBB) wordt afgenomen.

Medewerkers met slechte kansen handelen daar niet naar

In vergelijking met 2016 zijn de kansen van de hele Nederlandse beroepsbevolking aanzienlijk gestegen. Voor de NBB als geheel is de arbeidsmarktscore 82 punten. Die score staat voor 2.1 vacature per werkzoekende (incl. laatstejaarsstudenten en werkenden die ander werk zoeken). Binnen de NBB scoren de medewerkers in de publieke sector lager: 75 punten (1.5 vacature per werkzoekende).
Net als in 2017 zien we in de data een groep die intern noch extern bezig is met de arbeidsmarkt, die zich niet ontwikkelt, die daarover geen gesprekken voert en van wie tegelijkertijd (naar eigen zeggen) de functie wordt bedreigd door reorganisaties of automatisering. Doordat het CBS de data heeft verrijkt, hebben we dit keer kunnen vaststellen wat de kansen van deze groep op de arbeidsmarkt zijn. Die zijn over het algemeen niet best, ook niet in de huidige conjunctuur.

Kenmerken van de groep

Als we de kenmerken van die groep analyseren, dan zijn het de wat oudere medewerkers met weinig focus op de externe arbeidsmarkt en met lange dienstverbanden. Ze zijn veelal meer dan twintig jaar werkzaam, zijn in die tijd zelden van functie veranderd en vrijwel nooit van werkgever.

Hoewel de verschillen niet zo groot zijn, onderscheiden de medewerkers met slechte of matige kansen op de arbeidsmarkt zich van de rest, omdat ze op alle relevante punten iets slechter scoren dan de mensen met goede kansen. De analyses hebben op geen enkel punt voor een verrassing gezorgd, behalve dan dat de mensen met het profiel uit de alinea hiervoor iets tevredener zijn met hun werkgever en iets meer het 'familiegevoel' hebben.

De medewerkers met slechte kansen zijn tevredener over hun werkgever, maar ontevredener over hun werk en vinden dat minder inspirerend. Ze zijn vaker ontevreden over hun team, en minder tevreden over de inhoud van het werk. Dat kan te maken hebben met een gebrek aan uitdaging: dezelfde groep is minder vaak vermoeid of uitgeput aan het einde van de werkdag en ervaart vaker (zeer) weinig werkdruk. Ook is binnen deze groep de verwachting dat het werk gerobotiseerd of geautomatiseerd wordt iets hoger. Ze hebben weinig aantrekkelijke perspectieven extern. Het is dan ook niet onverwacht dat hun focus op de externe arbeidsmarkt juist kleiner is dan die bij de mensen met goede arbeidsmarktkansen.

Verschillen binnen de groep

We hebben hierbij geen systematisch verschil gevonden tussen mannen en vrouwen. Wel is er een klein verschil naar omvang van de organisatie. Het percentage werknemers met slechte/matige of juist zeer goede/uitstekende kansen op de arbeidsmarkt is in kleinere organisatie (< 500 medewerkers) iets lager resp. hoger dan in grotere organisaties. Ook is aan de niet-actief zoekenden gevraagd waar ze eventueel naar ander werk zouden zoeken. Ook hier blijken de mensen met slechte/matige kansen op de arbeidsmarkt vaker te zoeken naar een andere functie bij hun huidige werkgever en minder vaak extern. Uit eerdere onderzoeken is naar voren gekomen dat regelgeving op de arbeidsmarkt (contracten, pensioenen, scholingsfondsen) een rem zetten op de mobiliteit van mensen op de arbeidsmarkt.

De onzekerheid en het risico van een overstap zijn groter voor de mensen met slechte kansen. En in die groep zijn de mensen met minder opleiding (vmbo, mbo-2) en de wat ouderen (55+) oververtegenwoordigd. Die laatste groep (op leeftijd) heeft het vooral lastig, omdat de vraag naar bijvoorbeeld een zeer ervaren, maar weinig geschoolde werknemer voor de administratie of secretarieel werk er nauwelijks is. Zo er al vacatures zijn in krimpberoepen zijn de eisen aan sollicitanten bijna altijd "opleiding X plus drie tot vijf jaar werkervaring".

Een op de zes medewerkers heeft slechte kansen op de arbeidsmarkt

De mobiliteit in heden en verleden van de groep met slechte/matige kansen op de arbeidsmarkt is dus iets kleiner dan die van de mensen met goede kansen. Binnen het openbaar bestuur, de gemeenschappelijke regelingen en de ZBO's gaat het om een op de zes medewerkers (ca. 16% van het totaal). Binnen de onderzochte populatie is er een groep van 20% van het totaal die denkt slechte vooruitzichten te hebben, en een groep van 19% die denkt dat automatisering in enige of sterke mate een bedreiging vormt voor de huidige baan. Omdat deze drie groepen een grote mate van overlap vertonen is er binnen de publieke sector een groep (15 à 20% van alle medewerkers) die al die kenmerken tegelijkertijd heeft. Op een totale populatie van 850.000 medewerkers gaat het bij deze groep om ruim 130.000 personen.

Mensen met goede vergeleken met mensen met slechte kansen

De mensen met goede kansen op de arbeidsmarkt hebben veel vaker zelf ontslag genomen dan de mensen met slechte kansen. En de groep met goede kansen is vaker van werkgever en functie veranderd. Als dat voor de toekomst van de organisatie strategisch belangrijke groepen zijn (en meestal is dat het geval), dan kan hun grotere focus op mobiliteit leiden tot vacatures die door de schaarste op de arbeidsmarkt in die beroepen heel moeilijk te vervullen zijn. Binnen SPP gaat het bij deze profielen dus om behoud en recruitment.

Voor wat betreft het volgen van opleidingen zijn er veel, maar niet heel grote verschillen gevonden tussen mensen met slechte of goede kansen op de arbeidsmarkt. De mensen met slechte arbeidsmarktkansen worden iets minder vaak gestimuleerd zichzelf te ontwikkelen. Hun ontwikkeling wordt minder vaak geëvalueerd, ze proberen zich minder vaak continue te verbeteren en houden de vakliteratuur minder vaak bij.

Ze volgen minder scholingsactiviteiten en ontplooien minder loopbaanactiviteiten, zoals het volgen van een seminar, workshop of training, of het bouwen aan een netwerk.

Alleen op de stelling of een opleiding of training niets nieuws heeft gebracht, antwoorden de mensen met goede kansen vaker bevestigend: slechts 7% zegt een opleiding of training te hebben gevolgd waar ze *niets* hebben geleerd.

Naar regio zijn er forse verschillen. De arbeidsmarktkansen voor medewerkers in de publieke sector zijn het slechtst in Friesland, Groningen, Drenthe en Limburg. Een middengroep is Gelderland, Zeeland, Overijssel en Noord-Brabant. In de kopgroep zitten – niet verrassend, Utrecht, Noord-Holland, Zuid-Holland en, wel verrassend, Flevoland.

Provincie	Slecht/matig	Zeer goed/uitstekend
Groningen	15,2	42,1%
Friesland	15,2	47,0%
Drenthe	15,8	33,3%
Overijssel	16,3	42,6%
Flevoland	16,8	53,6%
Gelderland	15,1	41,9%
Utrecht	11,8	62,3%
Noord-Holland	12,7	63,1%
Zuid-Holland	15,7	49,6%
Zeeland	16,3	57,7%
Noord-Brabant	14,0	46,7%
Limburg	15,0	40,1%

Tabel 2: *De percentages per provincie van de medewerkers met slechte/matige en zeer goede/uitstekende kansen op de arbeidsmarkt. Drenthe en Overijssel scoren het slechtst, Utrecht en Noord-Holland het best. Bron: Werkonderzoek 2019, gecombineerd met de arbeidsmarktdata van Intelligence Group.*

Medewerkers in 2019 over hun positie op de arbeidsmarkt

In het WERKonderzoek 2019 is de gehele populatie bevraagd over de positie op de arbeidsmarkt. Daaruit blijkt een aantal verschillen en overeenkomsten met het PoMo 2017. Het deel van de medewerkers dat zegt zelf verantwoordelijkheid te nemen voor de waarde op de arbeidsmarkt, is 70%. In 2017 was dat nog 80%. Het is niet duidelijk of die daling komt doordat de interne noodzaak (krimp, bezuinigingen, personeelsoverschotten) inmiddels vrijwel is verdwenen. We veronderstellen echter dat de gevoelde druk op het behoud van de huidige positie en baan in 2020 veel lager is dan in 2017.

Op andere punten zijn de scores ten opzichte van 2017 niet veranderd. Ongeveer de helft van de medewerkers denkt goede vooruitzichten op de arbeidsmarkt te hebben. De helft zet daarbij netwerken in. De helft zegt zich bewust te zijn van de kansen die zich binnen de organisatie voordoen (de andere helft dus niet of slechts een beetje). Bijna de helft van de medewerkers is actief bezig om de positie op de arbeidsmarkt op peil te houden door middel van oriënterende gesprekken, het plannen van vervolgstappen, het aanpassen van de werkzaamheden, opleidingen en dergelijke. De andere helft niet of weinig.

Ongeveer een derde denkt dat het makkelijk is om binnen de eigen organisatie een andere functie te krijgen, een derde denkt van niet. Twee derde van de medewerkers denkt op basis van de kennis en ervaring aantrekkelijk te zijn op de externe arbeidsmarkt: dat is een stuk hoger dan in 2017. Aangezien er in twee jaar tijd niet heel veel zal zijn veranderd aan die kennis en ervaring, moet ook hiervoor de oorzaak worden gezocht in de veel betere arbeidsmarktsituatie van de gehele Nederlandse beroepsbevolking.

We vinden op al deze punten slechts kleine verschillen tussen de sub-sectoren. Voor de hele populatie geldt dat de belangstelling voor ander werk buiten de Randstad groter is dan binnen de Randstad. Binnen de sub-sectoren is vooral bij de rechterlijke macht het percentage mensen dat eventueel een baan buiten de rechterlijke macht zou zoeken, aanzienlijk kleiner.

Extra aandacht inzetbaarheid in HR-beleid

In de ideale wereld zou je uiteraard willen of verwachten dat mensen die ontevreden zijn over hun werk, te weinig uitdagingen zien, die vrezen dat hun werk wordt geautomatiseerd en die slechte kansen op de (externe) arbeidsmarkt hebben, zich juist veel vaker oriënteren op de arbeidsmarkt en werken aan hun inzetbaarheid door middel van opleidingen. Dat is niet het geval en wellicht reden om hier extra aandacht aan te schenken in het HR- en mobiliteitsbeleid.

De keerzijde hiervan is uiteraard dat het voor werkgevers in de publieke sector van groot belang is om in het kader van hun strategische personeelsplanning een goede analyse te maken van de mensen in functies en beroepen met zeer goede kansen op de arbeidsmarkt. Van de totale populatie is ruim een derde actief op zoek naar ander werk en daarvan heeft meer dan de helft zeer goede tot uitstekende kansen op de arbeidsmarkt: dat zijn dus de schaarse profielen.

‘De arbeidsmarkt zal binnen enkele jaren weer omslaan. Help mensen die extra kwetsbaar zijn nu al een stap vooruit met opleidingen.’

Voor SPP zitten korte en lange termijn elkaar in de weg

Binnen de personeelspopulatie van de publieke sector zijn vier groepen te onderscheiden:

1. De groep met zeer goede/uitstekende kansen op de arbeidsmarkt, met meer mobiliteit dan gemiddeld en een iets grotere focus op de (externe) arbeidsmarkt (ca. 16% van het totaal). Deze groep is iets groter dan de helft van de totale populatie. Het gaat hier relatief vaak om jongere mensen met kortere dienstverbanden. Een op de drie medewerkers is actief op zoek naar ander werk.
2. De groep met redelijke/goede kansen op de arbeidsmarkt. Deze groep antwoordt op de meeste vragen in het onderzoek iets neutraler, is iets minder toegespitst op de externe markt, ontwikkeling en persoonlijke groei. Het gaat om 30 tot 35% van het totaal.
3. De groep met slechte kansen. De groep heeft weinig focus op de (externe) arbeidsmarkt, weinig inzicht in de interne arbeidsmarkt, weinig plannen voor vervolgstappen, lange dienstverbanden en werkt vaker in functies die worden bedreigd

door automatisering. Deze groep maakt 15 à 20% uit van de totale populatie.

4. De overigen: mensen met slechte kansen die wel actief werken aan hun mobiliteit, en de medewerkers met zeer goede kansen die tevreden zijn met hun huidige werk en niet actief op zoek zijn naar een andere baan (ongeveer een derde van de totale populatie).

In het kader van strategische personeelsplanning zal de nadruk moeten liggen op de eerste en de derde groep. Voor de eerste groep is behoud en waar nodig recruitment het belangrijkst. Voor de derde groep zijn dat scholing en een groeiend arbeidsmarktbewustzijn.

Wat we in de publieke sector sinds 2012 zien is dat er op hoog niveau beleid wordt gemaakt voor de strategische personeelsplanning, maar dat de plannen en maatregelen die daarin staan de werkvloer nog onvoldoende bereiken. In het bedrijfsleven is dat overigens niet anders. Zeker in grotere organisaties duren die dingen nou eenmaal lang en is er een grote kans dat een plan waarmee in 2017 wordt begonnen pas in 2020 de werkvloer bereikt. Terwijl inmiddels de arbeidsmarkt compleet is veranderd!

Input om SPP-beleid te verrijken

De data uit het WERKonderzoek 2019 leveren belangrijke input om de uitvoering van het SPP-beleid op onderdelen te verrijken. Op dit moment is uitstroom niet de belangrijkste zorg. Omdat personeelstekorten acuut zijn wordt er al snel gegrepen naar allerlei recruitment-oplossingen. Een langetermijnoplossing (scholing en interne doorstroom) blijft daarbij te vaak een ondergeschoven kwestie. De effecten van geslaagde interne doorstroom worden vaak onderschat. Mensen die in hun opleidingsniveau relatief kleine stappen maken (van vmbo naar mbo-2, van mbo-2 naar mbo-4, van mbo-4 naar hbo bachelor) zien hun kansen op de arbeidsmarkt en hun mogelijkheden voor doorstroom binnen de organisatie aanzienlijk verbeteren. Tegelijkertijd leidt interne doorstroom tot aanzienlijk lagere recruitmentkosten, minder *bad hires* (mensen die na hun inwerkperiode weer vertrekken) en loyalere medewerkers. Interne doorstroom is ook in tijden van (lichte) krimp in financiële en sociale zin beter dan gedwongen uitstroom in combinatie met recruitment.

Weinig gegevens over persoonlijke ontwikkeling

Voor de ontwikkeling en interne doorstroom van medewerkers ontbreken binnen organisaties vaak de juiste data. Welke medewerkers beschikken over welke competenties en vaardigheden? Wat is hun leercapaciteit? Welke vacatures verwachten we de komende twee jaar? Wat is er nodig om mensen die we in huis hebben te koppelen aan toekomstige vacatures?

Hoe moeilijk dat is in de huidige praktijk komt duidelijk naar voren uit twee vragen uit het WERKonderzoek 2019. Amper 30% van de medewerkers heeft in een loopbaangesprek de persoonlijke ontwikkeling besproken én daarover concrete afspraken vastgelegd. Waar het de toekomstige loopbaan betreft, heeft amper 20% daarover gesproken en concrete afspraken vastgelegd. Op dit punt is er sinds PoMo 2017 dus niets veranderd. Als de gegevens over persoonlijke en professionele ontwikkeling er niet zijn, dan wordt het moeilijk om de strategie op de werkvloer uit te voeren. We nemen aan dat de sterk verminderde (ervaren) arbeidsmarktdruk vanuit het perspectief van de

medewerkers hieraan debet is. Beleidsmatig zou het interessant zijn om SPP te modelleren vanuit de verwachting dat de arbeidsmarkt binnen enkele jaren weer omslaat, en nu al te beginnen om de mensen die dan extra kwetsbaar zijn met opleidingen een stap vooruit te helpen.

* In het Werkonderzoek 2019 is deze vraag vooral gesteld aan medewerkers in de sub-sector Onderwijs en een klein aantal medewerkers uit de overige sub-sectoren. Daarnaast baseren we deze conclusie op de antwoorden over loopbaanontwikkeling, leren en ontwikkelen en inzetbaarheid.