

# De Loopbaan-APK als startpunt voor meer mobiliteit binnen het openbaar bestuur

Ben Rogmans

## Medewerkers openbaar bestuur voelen zich verantwoordelijk voor hun loopbaan, maar handelen daar niet naar

Het tempo waarin de werkzaamheden van de medewerkers in het openbaar bestuur veranderen of verdwijnen zal de komende jaren toenemen als gevolg van technologische disrupties, organisatorische veranderingen en nieuwe eisen die politiek en burgers aan het openbaar bestuur stellen. Bestaand werk verandert ingrijpend of verdwijnt, er ontstaan geheel nieuwe taken en functies, beroepen en organisaties veranderen sneller. Volgens sommige schattingen verdwijnen er in Nederland de komende vijftien jaar drie tot vier miljoen van de huidige banen. En volgens andere onderzoeken is driekwart van de (nieuwe) beroepen in 2030 op dit moment volslagen onbekend.

Er verdwijnt werk, en er komt nieuw werk bij. Dat is altijd al zo geweest, maar het tempo waarin dat de komende jaren gaat ligt stukken hoger dan bij eerdere transities. Heel veel mensen zullen dus iets anders moeten gaan doen. Dat stelt hoge eisen aan hun mobiliteit en flexibiliteit, en aan de werkgevers die dat proces (ook in hun eigen belang) ondersteunen. Dat geldt zeker voor de werkgevers in het openbaar bestuur. Omdat het personeelsbestand daar vergrijsd en de mobiliteit van de medewerkers momenteel erg laag is in vergelijking met die van de Nederlandse beroepsbevolking (NBB), moeten medewerkers en organisaties in beweging komen.

Die noodzaak tot beweging is het thema dat onder het verzamelbegrip *duurzame inzetbaarheid* de arbeidsmarkt ook de komende jaren zal domineren. Organisaties kunnen geen functies meer aanbieden die voor een periode van twintig jaar meegaan. Mensen kunnen geen beroep meer kiezen in de verwachting dat dat de komende twintig jaar blijft bestaan.

Zeker nu de werkgelegenheid snel groeit, zullen de meeste medewerkers in het openbaar bestuur hun werk kunnen behouden of ander werk kunnen vinden. Voorwaarde is wel dat de bereidheid tot verandering, (bij)scholing en mobiliteit in voldoende mate aanwezig zijn. Dat laatste is binnen het openbaar bestuur slechts tot op zekere hoogte het geval, zoals verderop zal blijken uit een analyse van het Personeels- en Mobiliteitsonderzoek (PoMo) dat in opdracht van het ministerie van BZK wordt uitgevoerd door ICTU.

In het PoMo is de medewerkers gevraagd hoe ze met veranderingen omgaan. De bereidheid om binnen de huidige functie veranderingen van de werkzaamheden te volgen is groot (>80%), net als de bereidheid om binnen het openbaar bestuur van functie te veranderen (>50%). Maar slechts 7% van de medewerkers oriënteert zich op de externe arbeidsmarkt en dat percentage is lager bij de groepen die het meest te maken krijgen met de impact van de veranderingen.

Uit het PoMo blijkt verder dat scholings- en loopbaanactiviteiten vooral zijn gericht op de huidige functie en meestal niet op mobiliteit. De helft van de medewerkers heeft geen actueel cv, ook niet als ze onzeker zijn over de toekomst van hun baan. Bijna de helft volgt geen opleiding, en de opleidingen die wel worden gevolgd zijn vooral gericht op de huidige functie. Dat komt de brede inzetbaarheid van de medewerkers niet ten goede.

Als we inzoomen op de PoMo-data zien we dat het gebrek aan focus op de eigen arbeidsmarktpositie bij grote groepen medewerkers aanwezig is. We hebben daarvoor gekeken naar vijf segmenten en voor elk segment gekeken naar arbeidsmarktactiviteit, employability, persoonlijke ontwikkeling, opleidingen en aard en inhoud van het functioneringsgesprek. De groepen zijn samengesteld op basis van steeds één kenmerk: (1) mbo of lager opgeleid, (2) werkzaam in een kleine gemeente, (3) tien jaar of langer in dezelfde functie, (4) heeft te maken met een reorganisatie en (5) is onzeker of de baan blijft bestaan. Er zijn medewerkers die aan meerdere kenmerken voldoen, dus het totaal telt op tot meer dan 100%.

We hebben voor elke groep ook het gemiddelde berekend op de drie PoMo-stellingen over inzicht in de interne arbeidsmarkt:

- Mijn persoonlijke netwerken in deze organisatie helpen mij in mijn carrière.
- Ik ben er zeker van dat ik mag blijven, ook als er een organisatieverandering zou gaan plaatsvinden.
- Ik ben me bewust van de kansen die zich in de organisatie voordoen, ook als zij verschillen van wat ik nu doe.

En hetzelfde is gebeurd voor het idee dat medewerkers hebben over hun externe kansen, aan de hand van de volgende PoMo-stellingen:

- Ik zou me gemakkelijk kunnen omscholen, zodat ik elders beter inzetbaar ben.
- Ik ben me bewust van de kansen die zich buiten deze organisatie voordoen, zelfs als zij verschillen van wat ik nu doe.
- Als het nodig is, kan ik gemakkelijk een vergelijkbare functie vinden in een andere organisatie.

Binnen de gehele populatie was 58% het eens met de drie stellingen over de interne arbeidsmarkt, en 41% met die over de externe markt. In de meeste van de hieronder beschreven groepen waren die scores lager. Dat effect is geheel toe te schrijven aan de hoger opgeleide medewerkers, die in- en extern meer inzicht hebben op hun arbeidsmarktpositie, en minder of niet vertegenwoordigd zijn in de segmenten die we hebben geanalyseerd.

### 1 Medewerkers op mbo-niveau of lager (40% van alle medewerkers)

Dit zijn medewerkers die een groot risico lopen dat hun werk in de toekomst verdwijnt. Positief is dat driekwart van hen het eens is met de stelling: *Ik neem verantwoordelijkheid voor het behouden van mijn waarde op de arbeidsmarkt*. Maar in hun gedrag vinden we niet terug waaruit het nemen van die verantwoordelijkheid bestaat. Driekwart oriënteert zich niet op de arbeidsmarkt, driekwart plant geen vervolgstappen in de loopbaan, driekwart heeft geen LinkedIn-profiel, 60% heeft zelfs geen actueel cv. Bijna de helft heeft geen opleiding gevolgd, en van de groep die wel een opleiding volgde was dat voor driekwart om de huidige functie beter te kunnen uitvoeren.

In driekwart van de functioneringsgesprekken is de loopbaan aan de orde geweest, maar in slechts 19% van alle gesprekken heeft dat geleid tot concrete afspraken. Van deze medewerkers is de helft het eens met de stellingen over de interne arbeidsmarkt, en een derde (34%) met die over de externe arbeidsmarkt. De helft (intern) en een derde (extern) is dus optimistisch over zijn of haar arbeidsmarktkansen en positief over het arbeidsmarktinzicht. Maar ook bij deze groepen kunnen we in de data niet zien welke activiteiten dat optimisme kunnen schragen.

## 2 *Werkzaam in gemeenten tot 20.000 inwoners (5% van alle medewerkers)*

We hebben deze groep apart bekeken omdat er wellicht verschillen zijn tussen grote en kleine organisaties, of doordat kleine gemeenten wellicht moeten fuseren met andere. De loopbaanactiviteiten zijn bij deze groep in het PoMo niet uitgevraagd. Opvallend is dat deze groep medewerkers op bijna alle punten (iets) beter scoort dan de andere onderzochte groepen, en beter dan het gemiddelde van alle medewerkers in het openbaar bestuur. 83% neemt zelf de verantwoordelijkheid voor het behoud van de waarde op de arbeidsmarkt, bijna de helft oriënteert zich op ander werk. Ruim een derde plant vervolgstappen in de loopbaan. Ze volgen meer opleidingen die (iets) vaker zijn bedoeld om de mobiliteit te vergroten. Van deze groep is 60% het eens met de drie stellingen over de interne arbeidsmarkt, en 46% met die over de externe markt.

## 3 *Tien jaar of langer in dezelfde functie (27% van alle medewerkers)*

Van deze medewerkers zegt 71% dat hij/zij zelf verantwoordelijkheid neemt voor het behouden van de waarde op de arbeidsmarkt. Van de onderzochte groepen is dat de laagste score. De helft denkt intern goede kansen te hebben, een derde op de externe markt. Het beeld van de medewerkers in deze groep wijkt verder niet heel veel af van het gemiddelde profiel van de medewerkers. Ze volgen iets minder vaak opleidingen en als ze die volgen zijn die veel minder gericht op mobiliteit. Ze oriënteren zich veel minder vaak op de arbeidsmarkt (21% t.o.v. 39% voor de totale populatie), tweederde heeft geen actueel cv, tweederde heeft geen LinkedIn-profiel. Slechts 16% (t.o.v. 28% voor het totaal) denkt gemakkelijk een functie binnen een andere organisatie te kunnen vinden.

## 4 *Heeft te maken met een impactvolle verandering in de organisatie (49% van alle medewerkers)*

Deze groep medewerkers is iets mobieler dan die in de eerste vier groepen. Ze zoeken iets vaker (8%) op de externe arbeidsmarkt en (25%) op andere functies binnen het openbaar bestuur. Tachtig procent zegt zelf verantwoordelijkheid te nemen voor de arbeidsmarktwaarde, maar ook voor deze groep betekent dat niet meer dan een gradueel betere score op loopbaanactiviteiten (de helft heeft een cv, de helft heeft een LinkedIn-profiel). 63% volgt een opleiding, waarvan driekwart om de huidige taken en werkzaamheden beter te kunnen uitvoeren. 57% denkt goed zicht te hebben op de interne arbeidsmarkt, en 42% op de externe markt. Dat komt vrijwel overeen met het gemiddelde van de gehele populatie. Dus ook medewerkers die nu te maken hebben met een reorganisatie hebben niet beter zicht op hun kansen dan de rest, en ontplooiën niet vaker activiteiten om die kansen te verbeteren.

### 5 Onzeker of baan blijft bestaan bij organisatieverandering (19% van alle medewerkers)

Ook deze medewerkers zijn iets meer op ontwikkeling, mobiliteit en de arbeidsmarkt gericht dan hun collega's. Maar de verschillen zijn ook voor de mensen die vrezen voor hun baan bij de volgende reorganisatie heel klein. Van deze groep heeft slechts de helft een actueel cv, heeft 40% een LinkedIn-profiel en is 55% niet op zoek naar een andere functie. Van de 60% die een opleiding volgt, is 22% (dus ca. 12% van het totaal van deze groep) gericht op het verhogen van de mobiliteit. Opmerkelijk is dat de medewerkers die onzeker zijn over het voortbestaan van hun baan, heel laag scoren op hun inzicht in de arbeidsmarkt. Iets meer dan een kwart (27%) is het eens met de stellingen over de interne arbeidsmarkt, en 32% over die over de externe arbeidsmarkt. Dat is aanzienlijk lager dan de scores van de gehele populatie.

We hebben bovenstaande groepen voor de analyse gekozen omdat ze meer en vaker dan andere groepen te maken hebben en krijgen met organisatieveranderingen, taken die verdwijnen en functies die worden overgenomen door software. We hadden daarom de verwachting dat deze (bedreigde) groepen qua scholing gericht op mobiliteit, arbeidsmarktactiviteit, cv's, LinkedIn of andere social media, netwerken en bijvoorbeeld het vastleggen van loopbaanafspraken in het functioneringsgesprek, veel hoger zouden scoren dan de totale populatie. Dat bleek echter nauwelijks het geval. Bij deze groepen en bij de totale populatie scoren de activiteiten gericht op mobiliteit laag. Dat is opvallend omdat wel rond de 80% van alle medewerkers zegt de verantwoordelijkheid te nemen voor het behouden van de arbeidsmarktwaarde. Dat is op zichzelf een positief gegeven, maar het contrast met het gedrag in de praktijk is groot.

## Mobiliteit begint met weten waar je staat op de arbeidsmarkt: zonder inzicht geen beweging

Op dit moment hebben veel medewerkers geen beeld van hun huidige en toekomstige kansen op de (externe) arbeidsmarkt en weten ze niet wat ze moeten doen om hun kansen te verbeteren. Vanuit politiek en bestuur, HR-professionals, werkgevers en de vakbonden wordt voortdurend aandacht gevraagd voor de noodzaak om de eigen positie onder ogen te zien en in beweging te komen, maar in de praktijk gebeurt dat nog te weinig. Minister Asscher pleitte daarom in februari 2016 voor de invoering van een Periodieke Loopbaankeuring, in de volksmond al snel genoemd de Loopbaan-APK.

De afgelopen jaren zijn er vanuit de markt, de overheid en het maatschappelijke middenveld talrijke initiatieven ontplooid om aan delen van zo'n Loopbaan-APK vorm en inhoud te geven. Inmiddels zijn er voldoende instrumenten beschikbaar om (vaak in combinaties) de Loopbaan-APK voor elke werknemer toegankelijk te maken. Steeds meer organisaties zetten de scan in als startpunt van mobiliteitstrajecten. Invoering vergt wel tijd en zorgvuldigheid, omdat werknemers beweging en verandering als een bedreiging ervaren of het belang ervan onvoldoende inzien.

De Loopbaan-APK moet daarom zeker niet alleen worden ingezet bij medewerkers van wie de baan of functie acuut wordt bedreigd. Als mobiliteit de norm wordt voor iedereen dan wordt het instrument beter geaccepteerd. Om duurzame inzetbaarheid te bevorderen moeten alle medewerkers daarom periodiek inzicht krijgen in hun positie op de arbeidsmarkt. Dat inzicht moet leiden tot actiever arbeidsmarktgedrag en tot meer op mobiliteit gerichte scholing bij de gehele populatie. In een aantal CAO's wordt daarom de bepaling opgenomen dat werkgevers alle werknemers een arbeidsmarktkansenscan aanbieden. Zo'n scan is een kwantitatieve toetsing van de positie van de individuele medewerker op de arbeidsmarkt en geeft antwoord op vragen als:

- wat zijn je huidige en toekomstige kansen (gebaseerd op een gedetailleerde en gevalideerde analyse van de verhouding tussen vraag en aanbod per beroep/functie/opleiding/leeftijd en regio);
- de kans op langdurige werkloosheid in de komende vijf jaar;
- de kans op robotisering of automatisering van je functie;
- een kwantitatieve analyse van de flexibiliteit (bv. reis- en verhuiscapaciteit, aantal dagen/uren per week), inclusief een benchmark van het individu met zijn/haar *peergroup*;
- een analyse van het arbeidsmarktgedrag (wat zijn voor jouw profiel de meest succesvolle manieren om ander werk te vinden, welke werkgevers/branches/regio's hebben de meeste vacatures voor jouw profiel?);
- een indicatie van de kansen in naastgelegen of alternatieve beroepen en functies;
- de opleidingen, cursussen, vaardigheden en competenties die nodig zijn om in aanmerking te komen voor andere kansrijke functies.

Binnen het openbaar bestuur is voor de bespreking van de resultaten van de scan het belangrijkste aangrijpingspunt de uitspraak van bijna 80% van de medewerkers dat ze zelf de verantwoordelijkheid nemen voor het behoud van hun waarde op de arbeidsmarkt. In de functioneringsgesprekken zullen dus voortaan de vragen worden gesteld als: "En hoe doe je dat dan?" "Aan welke activiteiten is te zien dat je probeert je mobiliteit of kansen op de (externe) arbeidsmarkt te verbeteren?"

De arbeidsmarktkansenscan geeft op basis van een korte vragenlijst een uitgebreide beschrijving van het arbeidsmarktprofiel van de medewerkers, op basis van opleiding, werkervaring, beroep/functie, regio en branche. In samenvatting bevat de scan (zie de bijlagen) een reeks data, voor de medewerkers van organisaties die de scan al gebruiken is een versie met een uitvoerige toelichting beschikbaar. De arbeidsmarktkansenscan is het eerste onderdeel van de Loopbaan-APK. De basisscore van die scan is een getal tussen 0 en 99.

Op deze schaal is 70 de score waarbij vraag en aanbod op de arbeidsmarkt voor dit specifieke profiel (leeftijd, regio, beroep/functie, opleiding) met elkaar in evenwicht zijn. Boven de 70 punten zijn er meer vacatures dan kandidaten, daaronder is dat andersom.

Het is belangrijk om daaraan persoonlijke kenmerken, zoals scholingsmogelijkheden, leercapaciteit, vitaliteit, inzetbaarheid en veranderingsgezindheid te koppelen. Het is goed mogelijk om daarvoor als eerste stap een (licht aangevulde) versie te gebruiken van de

vragenlijst van het PoMo, en de medewerkers op basis daarvan in te delen naar de drie segmenten ambtenaren uit het segmentatieonderzoek (Afwachter, Bevlogen ambtenaar, Carrière-maker) en daarna te kiezen voor vervolgstappen.

Een APK is net als bij auto's een momentopname, een keuring, een rapport dat sterke en zwakke kanten in beeld brengt en voorstellen doet voor 'reparaties'. Net als bij auto's (of een gezondheidskeuring) wordt er bij het uitvoeren van een APK niets gerepareerd: het is een diagnose en geen genezing. Met de Loopbaan-APK krijgen werknemer en werkgever op basis van data en onderzoeken een gedetailleerd inzicht in de huidige arbeidsmarktpositie en de kansen in de toekomst.

Het ligt voor de hand om de resultaten van de Loopbaan-APK aan de orde te stellen in de functioneringsgesprekken, en dan ook de vervolgafspraken vast te leggen. Binnen het openbaar bestuur krijgt bijna 90% van de medewerkers jaarlijks een functioneringsgesprek. Van alle medewerkers bespreekt nu al 73% daarbij de loopbaan, maar slechts in 21% van de loopbaangesprekken worden daarover concrete afspraken gemaakt (PoMo).

Met de Loopbaan-APK als startpunt kunnen veel vaker concrete afspraken worden gemaakt. Dat moet met oog voor alle nuances gebeuren: data moeten altijd met verstand worden geïnterpreteerd, met een goed oog voor de persoonlijke kenmerken en situatie van betrokkene. Maar ze helpen wel om inzicht te krijgen. Door de grotere beschikbaarheid van data over vacatures, het arbeidsaanbod, gevraagde skills en competenties en cursussen en opleidingen, en de grotere mogelijkheden om die databestanden aan elkaar te koppelen, is de kwaliteit van dit soort instrumenten de afgelopen drie jaar aanzienlijk vooruit gegaan. Het is bijvoorbeeld mogelijk om met een kandidaat vooral te focussen op alle bij hem/haar aanwezige soft en hard skills, competenties en vaardigheden, en in databases naar beroepen te zoeken waarvoor de kandidaat al 80% van de benodigde skills en competenties in huis heeft. Dat levert vaak verrassende uitkomsten op.

Ook worden in de Loopbaan-APK suggesties gedaan voor de opleidingen die kunnen worden gevolgd om de ontbrekende vaardigheden en competenties te verwerven, en kan een koppeling worden gemaakt naar de actuele openstaande vacatures voor al die beroepen binnen de eigen regio. Vrijwel dit hele traject kan online worden gevolgd, indien nodig met hulp van een in- of externe loopbaanprofessional. Hierdoor kunnen in weinig tijd aanzienlijke volumes tegen lage kosten worden behaald.

De Loopbaan-APK is een effectief middel om de mobiliteit te bevorderen, maar hij is geen panacee. Ook medewerkers voor wie mobiliteit op basis van de Loopbaan-APK goed mogelijk is, lopen tegen grenzen aan. Zo vonden we voor een bepaald type medewerker van een organisatie binnen het openbaar bestuur 129 alternatieve en kansrijke functies op de arbeidsmarkt, waarvan een groot deel zonder of met weinig extra scholing bereikbaar was. Maar het ging daarbij vooral om functies in de marktsector, buiten het ABP-domein en veelal (bij de start) in tijdelijke dienst of op flexibele basis.

Het is daarom niet verrassend dat deze medewerkers binnen die 129 alternatieve functies een grote voorkeur hadden voor de functies binnen het openbaar bestuur die sterk leken op hun huidige werk. Door dit soort begrijpelijke belemmeringen zal de externe mobiliteit niet van de ene op de andere dag sterk groeien. Dat hoeft overigens ook niet per se: voor de toekomstige personeelsbehoefte van de organisaties in het openbaar bestuur is al een hooger met een jaar op jaar iets toenemende interne en externe mobiliteit.

De combinatie van de resultaten van de Loopbaan-APK, die in feite een uitgebreide nulmeting is van de positie van de medewerker op de arbeidsmarkt kan leiden tot vervolgstappen. Deze kunnen modulair worden aangeboden, dus als pakketten van verschillende (bestaande) middelen. Voor de ene medewerker is het voldoende om een online sollicitatietraining te volgen, de ander zal in intensieve werkgroepen moeten leren solliciteren, voor een derde is persoonlijke coaching nodig. Voor de ene medewerker is verwerving van een of twee extra skills of competenties voldoende om de kansen op de arbeidsmarkt te vergroten, een tweede heeft bijscholing nodig, een derde omscholing.

Deze modulaire opzet leidt tot een eindeloze reeks van mogelijke combinaties, zodat elke medewerker een zo goed mogelijk op zijn/haar situatie geënt programma kan doorlopen. Omdat grote delen van de Loopbaan-APK bestaan uit gevalideerde online testen, kunnen de eerste stappen snel en efficiënt worden gezet, en zonder dat eerst met elke medewerker opnieuw een reeks tijdrovende en kostbare gesprekken moet worden gevoerd om er achter te komen welke interventies het beste passen.

Tot slot merken we hier op dat als veel medewerkers een Loopbaan-APK doen er een schat aan (uiteraard geanonimiseerde) data beschikbaar komt ten behoeve van de strategische personeelsplanning, en dan met name ten behoeve van de analyses over de haalbaarheid van door- en uitstroom. Werkgevers zijn daarmee in staat hun scholings- en mobiliteitsbudgetten preciezer en veel effectiever te alloceren. Het is dan wel zaak dat vraagstelling, definities en functiegroepen (ISCO) in het Flitspanel, het PoMo, de arbeidsmarktkansenscan en de functiebenamingen in het openbaar bestuur eenduidig en herkenbaar worden. Op die manier kan ook de externe arbeidsmarkt inzichtelijk worden gemaakt. Dat is nu nog niet het geval.

## **De Loopbaan-APK laat zien dat er extern uitstekende kansen zijn**

In overleg met ICTU hebben we voor drie veel voorkomende functies en functiegroepen een uitwerking gemaakt van de Loopbaan-APK voor het openbaar bestuur. Het gaat om de volgende functies:

- financieel-administratief medewerker
- beleidsmedewerker Rijk (hbo/wo)
- klantcontactmedewerker



Voor deze paper hebben we nog geen onderscheid naar leeftijd, ervaringsniveau en regio gemaakt. De voorbeelden geven dus een beeld van hoe de Loopbaan-APK eruit ziet en hoe hij gebruikt kan worden. In de praktijk zullen de uitkomsten nog meer op de omstandigheden van het individu zijn toegesneden.

### **Voorbeeld 1: Financieel-administratief medewerker (mbo):**

De huidige arbeidsmarktscore is met 65 punten redelijk. In het model is 70 punten de grens waarop vraag en aanbod op de arbeidsmarkt met elkaar in evenwicht zijn. Het aanbod van mensen met dit profiel is dus iets groter dan de vraag. Op de middellange termijn zal die verhouding slechter worden, en zullen de kansen van deze medewerkers dalen. Op de lange termijn is de kans groot dat (delen van) de werkzaamheden van deze medewerker worden geautomatiseerd. Binnen de NBB zal het overschot aan dit type medewerkers de komende jaren dus groeien.

Voor zover er binnen het vakgebied vacatures zijn, geven we vanuit de data de meest gevraagde functies in de afgelopen twaalf maanden. Dat is een indicatie voor de kansen: het is niet per se zo dat de functies die de afgelopen twaalf maanden het meest werden gevraagd, dat ook in de komende twaalf maanden zullen zijn. Meestal treden er in die ranglijsten jaar-op-jaar kleine verschuivingen op. Voor financieel-administratief medewerkers zijn dat:

1. Administratief medewerker financiën
2. Boekhouder
3. Administratief medewerker debiteuren
4. Medewerker crediteurenadministratie
5. Kostprijscalculator

Op basis van een analyse van vacatureteksten en kenmerken van beroepen geven we de meest gevraagde skills en certificaten:

- Basisdiploma boekhouden
- Ervaring met boekhoudkundige systemen (Exact/Synergy/Afas)
- Excel (gevorderd)
- Kennis van ERP-systemen

En de meest gevraagde competenties en vaardigheden:

- Cijfermatig inzicht
- Accuraat
- Dienstverlenend
- Communicatief sterk

Daarna volgen de werkgevers binnen resp. buiten het openbaar bestuur met de meeste vacatures, en de uitzendbureaus/intermediairs met het meeste aanbod en de branches met veel vacatures binnen het vakgebied (SBI), in dit voorbeeld:

- Handel
- Specialistische zakelijke diensten
- Gezondheids- en welzijnszorg
- Financiële instellingen
- Vervoer en opslag

Het openbaar bestuur/overheid staat daar niet bij: van alle aangeboden vacatures in de afgelopen 12 maanden **was 96,4% buiten het openbaar bestuur.**

Daarna volgen de websites met de meeste vacatures en de kanalen die voor mensen van dit profiel de beste kansen op succes bieden. Die laatste ranglijst is afkomstig uit het Arbeidsmarkt GedragsOnderzoek AGO, dat vier keer per jaar wordt gehouden (en representatief is voor de NBB), en waarin aan alle mensen die de afgelopen twee jaar van baan zijn veranderd wordt gevraagd hoe ze hun nieuwe baan hebben gevonden.

In het vervolg van de rapportage wordt aangegeven wat de kansen zijn in andere functiegebieden: financieel, klantenservice en inkoop. Voor deze groep blijkt ook daaruit dat er binnen het domein van het openbaar bestuur weinig kansen zijn: meer dan 96% van alle vacatures is elders. Daarnaast geldt voor elke mogelijke alternatieve functie dat er skills en certificaten worden gevraagd waarover de financieel-administratief medewerker op dit moment niet altijd zal beschikken.

Toch is zo'n overstap het overwegen waard. De arbeidsmarktscore voor een financieel medewerker is goed (79 punten), voor de functie administratie en klantenservice goed (74 punten), en voor de functie inkoper goed tot zeer goed (84 punten). In de huidige functiegroep van deze medewerkers heeft driekwart een vast contract, en is een kwart werkzaam op flexibele basis. Daarbij moet worden bedacht dat als nieuw werk via een uitzendbureau wordt gevonden, de helft van de uitzendkrachten binnen ca. een jaar een tijdelijk of vast dienstverband krijgt aangeboden, zo blijkt uit ABU-onderzoek.

Deze data maken duidelijk dat een financieel-administratief medewerker binnen het openbaar bestuur die zijn/haar werk verliest, redelijk tot goede kansen heeft op de arbeidsmarkt in naastgelegen beroepen en functies. En voortdurend dalende kansen heeft als hij/zij niet in beweging komt. En dat is de kern van de arbeidsmarktkansenscan: inzicht geven in de huidige positie en suggesties doen voor het vergroten van de mobiliteit.

Als de huidige kansen niet erg groot zijn, dan wordt de Loopbaan-APK soms als confronterend ervaren. Daarom staan er altijd adviezen in die de kansen vergroten. Verder kunnen aanvullende testen over scholingsmogelijkheden, leercapaciteit, vitaliteit, inzetbaarheid en veranderingsgezindheid aanknopingspunten bieden om barrières te slechten. Ook op dat punt kan het indelen van individuele medewerkers in de drie typen ambtenaren (de afwachter, de bevlogen ambtenaar en de carrièremaker) extra informatie opleveren over de instrumenten die kunnen worden ingezet om de mobiliteit en arbeidsmarktkansen van betrokkene te verbeteren.

(BIJLAGE I)

## Voorbeeld 2 Beleidsmedewerker Rijk (hbo/wo)

De basisscore voor de beleidsmedewerker Rijk op hbo/wo-niveau is niet veel hoger dan die van de financieel-administratief medewerker: 69 punten. Het is wel het gebied waarin vraag en aanbod met elkaar in evenwicht zijn. De komende jaren zullen de kansen iets verslechteren, maar de kans op automatisering van het beroep op de langere termijn is klein.

De tien werkgevers met de meeste vraag naar deze beleidsmedewerkers bevinden zich alle in de collectieve sector, dus openbaar bestuur inclusief zorg en onderwijs. Binnen het openbaar bestuur zijn het vooral gemeenten die vacatures hebben. Ook de intermediair die deze functies aanbiedt werkt veelal in opdracht van gemeenten:

Werkgevers met de meeste vacatures:

Binnen openbaar bestuur:

1. Gemeente Den Haag
2. GGD
3. Gemeente Haarlemmermeer
4. Gemeente Amsterdam
5. Gemeente Utrecht

Buiten openbaar bestuur:

1. Nibag HR solutions
2. De Nederlandsche Bank
3. Universiteit Leiden
4. Universiteit van Amsterdam
5. UMC Utrecht

Branches met veel vacatures binnen jouw vakgebied (SBI)

- Openbaar bestuur
- Gezondheidszorg- en welzijn
- Onderwijs
- Specialistisch zakelijke diensten
- Cultuur, sport en recreatie

Het perspectief voor deze groep binnen het openbaar bestuur is niet slecht. Met wat scholing en flexibiliteit, wat vacatures door vergrijzing en beleidsintensivering hebben ze redelijke kansen. Bovendien zijn de kansen op de externe arbeidsmarkt voor deze groep ook beter. Dat laatste geldt overigens in mindere mate voor de ouderen. De arbeidsmarktkansen van de alternatieve functies zijn voor management goed (72 punten) en voor consultancy zeer goed (94 punten). De verhouding vast/flex op de arbeidsmarkt voor deze groep is 83% vast en 17% flex.

(BIJLAGE II)

### Voorbeeld 3: Medewerker Klantcontactcentrum (mbo)

Het gaat hier bv. om de callcenter-medewerkers, de klantenservice, de belastingtelefoon, baliemedewerkers, telefonisten en receptionisten. De basisscore voor deze medewerkers is met 97 punten uitstekend. De verhouding tussen vraag en aanbod zal de komende twaalf maanden verbeteren in het voordeel van de werknemers. De komende vijf jaar dalen de kansen op de arbeidsmarkt weliswaar, maar ook dan is de score nog goed. Wel is het een functie die op lange termijn wordt geautomatiseerd (chatbots).

Voor deze groep zitten de branches met veel vacatures alle buiten het openbaar bestuur. Ook bij de alternatieve functies in zorg en welzijn, marketing en communicatie en personeel en arbeid, zijn er weinig vacatures binnen het openbaar bestuur.

Bij het goede nieuws (een hoge arbeidsmarktscore) zijn voor deze groep en paar kanttekeningen te plaatsen. Vaste en langdurige contracten zijn in deze beroepsgroep niet de standaard. In de marktsector is de arbeidsmobiliteit van de medewerkers (met name die in de callcenters) groot. De gevraagde skills/certificaten bij de kansrijke alternatieve functies zullen in de meeste gevallen nog moeten worden verworven.

Met een derde is het aandeel van flex in deze groep groter dan bij de eerste twee voorbeelden. Voor de drie alternatieve functies die in deze Loopbaan-APK verschijnen zijn de kansen in zorg en welzijn zeer goed (92 punten), in marketing en communicatie goed (72 punten) en personeel en arbeid goed (70 punten). De alternatieve functies scoren dus alle lager dan de huidige, maar ook voor deze groep kan inzicht in de kansen in alternatieve beroepen voor individuen van grote waarde zijn.

(BIJLAGE III)

### Conclusies en aanbevelingen

Brede invoering van een Loopbaan-APK binnen het openbaar bestuur zal zowel voor medewerkers als voor organisaties veel nuttige informatie opleveren. Voor medewerkers is die informatie onmisbaar, gezien de te verwachten turbulentie op de arbeidsmarkt. Mobiliteit begint met weten waar je staat.

De belangrijkste conclusie die uit de PoMo-data getrokken kan worden is dat er een grote discrepantie is tussen wat medewerkers *zeggen* over het nemen van de verantwoordelijkheid voor hun loopbaan en hun inzichten in de interne en externe arbeidsmarkt, en wat ze vervolgens *doen* op het gebied van scholings- en loopbaanactiviteiten. Kennelijk is er wel de intentie om de regie over de eigen toekomst te nemen, maar gebeurt dat in de praktijk nog maar weinig.

Als de Loopbaan-APK in eerste instantie alleen wordt ingezet voor de bedreigde groepen, dan zal hij worden opgevat als een eerste aanzet tot een exitgesprek. Dat zal meestal niet

leiden tot meer flexibiliteit, bredere inzetbaarheid en meer (extern gerichte) loopbaanactiviteiten. Het is daarom zaak de Loopbaan-APK meteen in te zetten als een service aan alle medewerkers. Voor de meesten zal de Loopbaan-APK dan een waardevol houvast en uitgangspunt zijn voor mobiliteit op de korte of langere termijn. Vanuit de werkgevers in het openbaar bestuur worden nu reeds voldoende ondersteuning en instrumenten (scholing) aangeboden om vervolgstappen te kunnen zetten.

Voor alle groepen moet het uitgangspunt zijn dat het individu zelf verantwoordelijk is voor zijn/haar toekomstige loopbaan. De werkgever ondersteunt ruimhartig met de Loopbaan-APK en aanvullende instrumenten, maar de eindverantwoordelijkheid ligt bij het individu. Dat wil zeggen dat de groep die niets doet daar uiteindelijk zelf de gevolgen van zal dragen.

Voor een integrale aanpak van mobiliteit en strategische personeelsplanning is het noodzakelijk dat de databestanden uit enquêtes, flitspanels, onderzoeken en personeelsinformatie-systemen gebruik maken van eenduidige, herkenbare en koppelbare definities en indelingen. Op die manier kunnen voor iedere medewerker de kansen op de interne en externe arbeidsmarkt inzichtelijk worden gemaakt.

# Bijlage I. Financieel-administratief medewerker (mbo)

## Jouw positie op de arbeidsmarkt

**Huidige arbeidsmarktscore:** 65 (redelijk)

**Perspectief komende 12 maanden:** kans zal verbeteren

**Verwachte zoekduur naar een nieuwe baan:** 6 maanden

**Arbeidsmarktscore over 5 jaar:** 56 (redelijk)

**Kans op automatisering:** zeer groot

### Top 5 meest gevraagde functies binnen vakgebied (afgelopen 12 maanden):

1. Administratief medewerker financiën
2. Boekhouder
3. Administratief medewerker debiteuren
4. Medewerker crediteurenadministratie
5. Kostprijscalculator

### Veelgevraagde en onderscheidende opleidingen/skills en certificaten

- Basisdiploma boekhouden
- Ervaring met boekhoudkundige systemen (Exact/Synergy/Afas)
- Excel (gevorderd)
- Kennis van ERP systemen



### Veelgevraagde vaardigheden en competenties

- Cijfermatig inzicht
- Accuraat
- Dienstverlenend
- Communicatief sterk

### Organisaties met de meeste vraag naar jouw functie:

*Binnen openbaar bestuur:*

1. CAK
2. Rechtspraak
3. Gemeente Amersfoort
4. Gemeente Amstelveen



### Organisaties met de meeste vraag naar jouw functie:

*Buiten openbaar bestuur:*

1. Coolblue
2. The admin People
3. Fit for Free
4. Palfinger Nederland

### Belangrijkste intermediairs:

1. Randstad
2. Page Personnel
3. Unique
4. Olympia Uitzendbureau
5. Unique Uitzendbureau



### Branches met veel vacatures binnen jouw vakgebied (SBI)

- Handel
- Specialistische zakelijke diensten
- Gezondheids- en welzijnzorg
- Financiële instellingen
- Vervoer en opslag

### Websites met relevante vacatures

[www.werk.nl](http://www.werk.nl)

[www.jobbird.nl](http://www.jobbird.nl)

[www.sector-nine.nl](http://www.sector-nine.nl)

[www.administratieve-vacaturebank.nl](http://www.administratieve-vacaturebank.nl)

[www.financiele-vacatures-online.nl](http://www.financiele-vacatures-online.nl)

Slechts 3,6% van de vacatures financieel administratief medewerkers op mbo-niveau werd gevraagd binnen het openbaar bestuur. Veruit de meeste vacatures zijn te vinden binnen handel, zakelijke diensten en gezondheids- en welzijnzorg (SBI-indeling).

### Belangrijkste kanalen voor het vinden van vacatures

1. Bekenden/netwerk
2. Vacaturesites
3. Uitzendbureau
4. Social media
5. Open sollicitatie

## Waar liggen nog meer kansen?

### Financieel

**Arbeidsmarktkans: 79 punten (goed)**

#### Voorbeelden van functies

- Salarisadministrateur
- Assistent controller
- Financieel adviseur
- Financial audit medewerker

#### Veelgevraagde en onderscheidende opleidingen/skills en certificaten

- Excel (gevorderd)
- Kennis van ERP systemen
- PDL
- Kennis van wet- en regelgeving

#### Verdeling vacatures openbaar bestuur:

*Slechts 3,5% van de vacatures voor medewerkers binnen het financiële vakgebied op mbo-niveau werd gevraagd binnen het openbaar bestuur. Veruit de meeste vacatures zijn te vinden binnen financiële instellingen, zakelijke diensten en handel (SBI-indeling).*



#### Veelgevraagde vaardigheden en competenties

- Analytisch
- Cijfermatig
- Probleemoplossend
- Planmatig en gestructureerd

## Administratie en klantenservice

**Arbeidsmarktkans: 74 punten (goed)**

#### Voorbeelden van functies

- Projectondersteuner
- Medewerker klantenservice
- Commercieel medewerker binnendienst
- Directiesecretaresse

#### Veelgevraagde en onderscheidende opleidingen/skills en certificaten

- Trinicom
- SAP
- Social media management
- Talenkennis (Engels, Duits, Frans, Spaans)

#### Verdeling vacatures openbaar bestuur:

*Slechts 3,5% van de vacatures voor medewerkers binnen het financiële vakgebied op mbo-niveau werd gevraagd binnen het openbaar bestuur. Veruit de meeste vacatures zijn te vinden binnen handel, gezondheidszorg en welzijn en specialistische zakelijke diensten (SBI-indeling).*



#### Veelgevraagde vaardigheden en competenties

- Communicatief vaardig
- Klantgericht
- Commercieel
- Digitaal vaardig

## Inkoop

**Arbeidsmarktkans: 84 punten (zeer goed)**

### Voorbeelden van functies

- Assistent inkoopmedewerker
- Inkoop administratief medewerker
- Trading assistant
- Contractbeheerder

### Veelgevraagde en onderscheidende opleidingen/skills en certificaten

- Excel (gevorderd)
- NEVI 1
- Kennis van ERP systemen
- Exact

### Verdeling vacatures openbaar bestuur:

*Slechts 0,8% van de vacatures voor medewerkers binnen het vakgebied inkoop op mbo-niveau werd gevraagd binnen het openbaar bestuur. Veruit de meeste vacatures zijn te vinden binnen handel, industrie en vervoer en opslag (SBI-indeling).*



### Veelgevraagde vaardigheden en competenties

- Voorraadbeheer
- Analytisch
- Commercieel
- Communicatief vaardig



## Bijlage II. Beleidsmedewerker Rijk (hbo/wo)

### Jouw positie op de arbeidsmarkt

**Huidige arbeidsmarktscore:** 69 (redelijk)

**Perspectief komende 12 maanden:** kans zal verbeteren

**Verwachte zoekduur naar een nieuwe baan:** 5 maanden

**Arbeidsmarktscore over 5 jaar:** 63 (redelijk)

**Kans op automatisering:** klein

#### Veelgevraagde en onderscheidende opleidingen/skills en certificaten

- Kennis van bestuursrecht, gemeentelijk beleid
- Kennis van digitale ontwikkelingen
- Projectmanagement
- Adviesvaardigheden



#### Organisaties met de meeste vraag naar jouw functie:

*Binnen openbaar bestuur:*

1. Gemeente Den Haag
2. GGD
3. Gemeente Haarlemmermeer
4. Gemeente Amsterdam
5. Gemeente Utrecht



#### Belangrijkste intermediairs:

6. Randstad
7. Page Personnel
8. Unique
9. Olympia Uitzendbureau
10. Unique Uitzendbureau



#### Websites met relevante vacatures

[www.nationalevacaturebank.nl](http://www.nationalevacaturebank.nl)  
[www.intermediair.nl](http://www.intermediair.nl)  
[www.binnenlandsbestuur.nl](http://www.binnenlandsbestuur.nl)  
[www.gemeentebanen.nl](http://www.gemeentebanen.nl)  
[www.interimplace.nl](http://www.interimplace.nl)

#### Top 5 meest gevraagde functies binnen vakgebied (afgelopen 12 maanden):

1. Beleidsmedewerker ruimtelijke ordening
2. Beleidsmedewerker milieuzaken
3. Beleidsmedewerker onderwijs
4. Secretaris
5. Beleidsmedewerker gezondheidszorg

#### Veelgevraagde vaardigheden en competenties

- Politieke sensitiviteit
- Communicatief sterk
- Integraal samenwerken
- Netwerkvaardigheden

#### Organisaties met de meeste vraag naar jouw functie:

*Buiten openbaar bestuur:*

6. Nibag HR solutions
7. De Nederlandsche bank
8. Universiteit Leiden
9. Universiteit van Amsterdam
10. UMC Utrecht

#### Branches met veel vacatures binnen jouw vakgebied (SBI)

- Openbaar bestuur
- Gezondheidszorg- en welzijn
- Onderwijs
- Specialistisch zakelijke diensten
- Cultuur, sport en recreatie

*Ongeveer 36% van de vacatures voor beleidsmedewerkers op hbo/wo-niveau werd gevraagd binnen het openbaar bestuur. (SBI-indeling).*

#### Belangrijkste kanalen voor het vinden van vacatures

1. Vacaturesites
2. Social media
3. Uitzendbureau
4. Bekenden/netwerk
5. Bedrijvensites

## Waar liggen nog meer kansen?

### Management

**Arbeidsmarktkans: 72 punten (goed)**

#### Voorbeelden van functies

- Omgevingsmanager
- Lid raad van toezicht

#### Veelgevraagde en onderscheidende opleidingen/skills en certificaten

- Excel (gevorderd)
- Kennis van ERP systemen
- PDL
- Kennis van wet- en regelgeving

#### Verdeling vacatures openbaar bestuur:

*Slechts 3,5% van de vacatures voor medewerkers binnen het financiële vakgebied op mbo-niveau werd gevraagd binnen het openbaar bestuur. Veruit de meeste vacatures zijn te vinden binnen financiële instellingen, zakelijke diensten en handel (SBI-indeling).*

#### Veelgevraagde vaardigheden en competenties

- Analytisch
- Cijfermatig
- Probleemoplossend
- Planmatig en gestructureerd

### Consultancy

**Arbeidsmarktkans: 94 punten (zeer goed)**

#### Voorbeelden van functies

- Kwaliteitsadviseur
- Verandermanager

#### Veelgevraagde en onderscheidende opleidingen/skills en certificaten

NVT

#### Verdeling vacatures openbaar bestuur:

*Slechts 3,5% van de vacatures voor medewerkers binnen het financiële vakgebied op mbo-niveau werd gevraagd binnen het openbaar bestuur.*

#### Veelgevraagde vaardigheden en competenties

- Communicatief vaardig
- Klantgericht
- Commercieel
- Digitaal vaardig



## Bijlage III. Klantcontactmedewerker

### Jouw positie op de arbeidsmarkt

**Huidige arbeidsmarktscore:** 97 (zeer goed)

**Perspectief komende 12 maanden:** kans zal verbeteren

**Verwachte zoekduur naar een nieuwe baan:** 3 maanden

**Arbeidsmarktscore over 5 jaar:** 86 (zeer goed)

**Kans op automatisering:** groot

#### Veelgevraagde en onderscheidende opleidingen/skills en certificaten

- Branche kennis
- Social media management
- WFT basis (verzekeringsbranche)
- (klant-) data-analyse



#### Organisaties met de meeste vraag naar jouw functie:

*Binnen openbaar bestuur:*

1. Rechtspraak
2. Gemeente Utrecht
3. Gemeente Rotterdam
4. Gemeente Haarlemmermeer
5. CAK



#### Belangrijkste intermediairs:

1. Cirrus Staffing Services
2. Randstad
3. Unique Uitzendbureau
4. HotelProfessionals
5. FINTREX

#### Websites met relevante vacatures

[www.jobbird.com](http://www.jobbird.com)

[www.werk.nl](http://www.werk.nl)

[www.uniquecustomercare.nl](http://www.uniquecustomercare.nl)

[www.hotelprofessionals.nl](http://www.hotelprofessionals.nl)

[www.officevacatures.nl](http://www.officevacatures.nl)

#### Top 5 meest gevraagde functies binnen vakgebied (afgelopen 12 maanden):

1. Medewerker klantenservice
2. Administratief medewerker
3. Administratief medewerker financiën
4. Receptionist
5. Secretaresse

#### Veelgevraagde vaardigheden en competenties

- Communicatief vaardig
- Klantgericht
- Commercieel
- Kwaliteit gericht

#### Organisaties met de meeste vraag naar jouw functie:

*Buiten openbaar bestuur:*

1. Van der Valk
2. Fletcher Hotels
3. Lunetzorg
4. Esdégé-Reigersdaal
5. ENGIE

#### Branches met veel vacatures binnen jouw vakgebied (SBI)

- Handel
- Gezondheids- en welzijnzorg
- Specialistische zakelijke diensten
- Horeca
- Financiële instellingen

*Slechts 3,6% van de vacatures financieel administratief medewerkers op mbo-niveau werd gevraagd binnen het openbaar bestuur. Veruit de meeste vacatures zijn te vinden binnen handel, zakelijke diensten en gezondheids- en welzijnzorg (SBI-indeling)*

#### Belangrijkste kanalen voor het vinden van vacatures

1. Bekenden/netwerk
2. Vacaturesites
3. Uitzendbureau
4. Open sollicitatie
5. Binnenlopen/bellen naar een bedrijf

## Waar liggen nog meer kansen?

### Zorg en welzijn

**Arbeidsmarktkans: 92 punten (zeer goed)**

#### Voorbeelden van functies

- WMO consulent
- Medewerker servicedesk WMO
- Medewerker zorgfinanciering
- Verpleegkundige (zij-instroom)

#### Veelgevraagde en onderscheidende opleidingen/skills en certificaten

- Kennis WMO, participatiewet,
- GWS 4-all
- Kennis van medische terminologie
- Diploma verpleegkundige niveau 4



#### Verdeling vacatures openbaar bestuur:

*Binnen het openbaar bestuur zijn er niet of nauwelijks functies in deze sector.*

#### Veelgevraagde vaardigheden en competenties

- Gesprekspartner
- Klantgericht
- Resultaatgericht
- Plannen en organiseren

### Marketing & communicatie

**Arbeidsmarktkans: 72 punten (goed)**

#### Voorbeelden van functies

- Marketing assistent
- Social media expert
- Online marketeer
- Marktonderzoeker

#### Veelgevraagde en onderscheidende opleidingen/skills en certificaten

- SEO / SEA
- Social media management
- Webteksten schrijven
- Excel (gevorderd)



#### Verdeling vacatures openbaar bestuur:

*Slechts 0,6% van de vacatures voor marketing medewerkers op mbo-niveau werd gevraagd binnen het openbaar bestuur. Veruit de meeste vacatures zijn te vinden binnen specialistische zakelijke diensten, handel, en informatie en communicatie (SBI-indeling).*

#### Veelgevraagde vaardigheden en competenties

- Taalkundig sterk
- Klantgericht
- Commercieel
- Digitaal vaardig

## Personeel & arbeid

### Arbeidsmarktkans: 70 punten (goed)

#### Voorbeelden van functies

- HR-assistent
- HR medewerker
- Payroll-administrateur

#### Veelgevraagde en onderscheidende opleidingen/skills en certificaten

- HRM-/personeelsadministratie (systemen, wet- en regelgeving)
- PDL (loonadministratie)
- Social media
- Kennis van (arbeids-)



### Verdeling vacatures openbaar bestuur:

Slechts 1,85% van de vacatures voor medewerkers binnen het vakgebied hrm op mbo-niveau werd gevraagd binnen het openbaar bestuur. Veruit de meeste vacatures zijn te vinden binnen handel, industrie en vervoer en opslag (SBI-indeling).

#### Veelgevraagde vaardigheden en competenties

- Accuraat
- Goede schriftelijke vaardigheden
- Communicatief vaardig
- Dienstverlenend