



**Hanzehogeschool
Groningen**
University of Applied Sciences

(Zij)-instroom en behoud van personeel voor IT-functies.



share your talent. **move** the world.

(Zij)-instroom en behoud van personeel voor IT-functies.

Werkgeversonderzoek in het kader van *Make IT Work in the North*.

2

Colofon

drs. Arnout Ponsioen (Hanzehogeschool Groningen)
dr. Tatiana Ciff (NHL Stenden Hogeschool)
dr. Aleid Brouwer (NHL Stenden Hogeschool)
dr. Harm van Lieshout (Hanzehogeschool Groningen)

Februari 2023



Dit onderzoek is onderdeel van het project Make IT Work in the North dat mogelijk is gemaakt dankzij een EFRO-subsidie van het Samenwerkingsverband Noord-Nederland (SNN) in het kader van haar Human Capital programma.

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	3
Leeswijzer	4
1. Inleiding	5
1.1. Context van het onderzoek.....	5
1.2. Over Make IT Work in the North.....	6
1.3. Doelstelling en onderzoeksvragen.....	7
2. Methodologie	9
2.1. Kwalitatief onderzoek.....	9
2.2. Instrument voor dataverzameling.....	9
2.3. Werving en selectie van respondenten.....	9
2.4. Data-verzameling en -analyse.....	10
2.5. Validiteit en betrouwbaarheid.....	10
3. Onderzoeksresultaten	11
3.1. Hoe houdt zich de vraag van individuele werkgevers naar IT-gerelateerde arbeid tot het aanbod ervan?.....	11
3.2. Wat doen organisaties om personeel voor IT-functies te werven en behouden?.....	13
3.3. Hoe kijken werkgevers aan tegen het ondersteuningsaanbod voor zij-stroom via <i>Make IT Work in the North</i> ?.....	19
4. Samenvatting en aanbevelingen	23
4.1. Samenvattende inzichten.....	23
4.2. Aanbevelingen.....	25
5. Bronnenlijst	27
Bijlage 1 – Vragenlijst	28
Bijlage 2 – Codeboek	30

3

Leeswijzer

In hoofdstuk één beschrijven we de aanleiding en context van het onderzoek, de doelstelling en onderzoeksvragen. In hoofdstuk twee behandelen we de methodologie van het onderzoek. We zetten daarin uiteen wat de aanpak van het onderzoek was, de methode en instrumenten voor dataverzameling, de selectie van de respondenten, het onderzoekverloop en de validiteit en betrouwbaarheid aspecten. In hoofdstuk drie presenteren we de resultaten en in hoofdstuk vier omvat een samenvatting van de resultaten en een zevental aanbevelingen.

1. Inleiding

In dit hoofdstuk beschrijven we de context van het onderzoek (1.1), de opbouw van het omscholingstraject Make IT Work (1.2) en de doelstelling van het onderzoek en de daaruit voortvloeiende onderzoeksvragen (1.3).

1.1. Context van het onderzoek

Uit recente rapportages van het Centraal Bureau voor de Statistiek (2021) blijkt dat Nederland, samen met Finland, Zweden, en Denemarken voorop lopen in Europa als het gaat om digitalisering. Vanuit het Rijk richt de Nederlandse digitaliseringsagenda (Rijksoverheid, 2018) zich op het vergroten van de mogelijkheden van digitale toepassingen en het scheppen van de juiste voorwaarden in alle sectoren en domeinen. Deze agenda ondersteunt o.a. het midden- en kleinbedrijf (MKB) om ook in de toekomst succesvol te kunnen blijven ondernemen. De Nederlandse digitaliseringsagenda is geheel in lijn met het digitaliseringsbeleid van de Europese Commissie (EC) (EC, 2010, 2018, 2021, 2022; Troitiño, 2022) en richt zich op drie speerpunten: (1) digitale technologie die werkt voor mensen; (2) mensen digitaal competent maken en ze beschermen tegen cyberdreigingen; en (3) een eerlijke en concurrerende digitale economie. De EC wil dat burgers meer controle hebben over hun persoonlijke data en identiteit en wil digitale technologieën gebruiken om haar duurzaamheidsdoelen te bereiken.

Volgens het CBS (2021) had Nederland in 2019 de op drie na meest geavanceerde digitale economie van Europa. Nederlanders zijn digitaal actiever dan ooit: 9 van de 10 Nederlanders zijn dagelijks online. In vergelijking met veel andere ontwikkelde landen, scoren Nederlanders hoog op alle digitale vaardigheden. Ook neemt het aantal ICT-bedrijven in Nederland elk jaar toe. In 2019 was de bruto toegevoegde waarde van de Nederlandse economie voor een belangrijk deel afkomstig van de ICT-sector. Verder zien we relatief nieuwe ICT-toepassingen, zoals *big data analytics* en kunstmatige intelligentie, hun weg steeds beter vinden in het Nederlandse bedrijfsleven. De investeringen in innovatie en R&D groeien jaarlijks en houden vooralsnog gelijke tred met de groei van het aantal studenten in het (hoger) onderwijs.

Voor de economische ontwikkeling in Noord-Nederland is ICT een belangrijk speerpunt. Echter, ondanks de beleidsmatige focus op investeren in digitalisering van de Nederlandse overheid, het bedrijfsleven en de samenleving, lukt het de laatste jaren steeds minder goed om het groeiend aantal ICT-vacatures in Nederland in te vullen. Volgens een onderzoek van het UWV (2018) is het jaarlijks aantal studenten dat een ICT-studie afrondt en de arbeidsmarkt betreedt niet voldoende om het aantal vertrekkende werknemers (door pensionering) te compenseren. Daarbij komt dat het CBS (2021) verwacht dat het aantal nieuwe ICT-bedrijven blijft toenemen. Becker en Bolink (2018) verwachten dat de economie (en vooral de ICT-sector) sneller groeit dan dat het de opleidingen lukt om voldoende gekwalificeerde specialisten op te leiden om vacatures in te vullen.

De combinatie van economische groei en daar niet in lijn mee lopende groei van het aantal nieuwe ICT-specialisten resulteert in een verdere toename van het aantal niet-ervulbare vacatures. Het MKB in het Noorden geeft al meerdere jaren aan veel moeite te hebben om hun ICT-vacatures in te vullen (Rijksoverheid, 2018). Om die reden moeten werkgevers ook leren zoeken naar talent buiten de gebaande paden. Edzes (2022) beargumenteert dat er

voldoende talent is op de arbeidsmarkt, maar dat de opleidingen die niet direct kant en klaar aanleveren.

1.2. Over Make IT Work in the North

Make IT Work is een initiatief van de Hogeschool van Amsterdam (HvA) dat in 2015 startte. Het algemene doel van Make IT Work is om mensen zonder specifieke werkervaring of achtergrond in de IT versneld om te scholen tot IT-professionals voor de uitvoering van functies op MBO+ niveau én ze in dienst te krijgen bij een werkgever.

Vanwege de ontwikkeling van Groningen tot tweede ICT-stad van Nederland (na Amsterdam) groeide ook daar -net als in Amsterdam- een mismatch tussen de vraag naar en het aanbod van voldoende gekwalificeerd personeel. Om die reden startte in 2019 een Noordelijke variant van het Make IT Work: *Make IT Work in the North*.

Het grotere doel van *Make IT Work in the North* is om een duurzame verbetering van de regionale arbeidsmarkt te realiseren door de vraag en het aanbod naar/van ICT-professionals in Noord-Nederland systematisch op elkaar af te stemmen (structuurverandering). Op deze wijze beoogt het de concurrentiepositie van Noord-Nederland als ICT-regio te versterken.

Make IT Work in the North ontving via het Samenwerkingsverband Noord-Nederland (SNN) een EFRO-subsidie in het kader van haar *Human Capital* programma. Het project wordt gedragen door een partnerschap van de Noord-Nederlandse IT-bedrijven Ultraware en AC Adviseurs met de Hanzehogeschool Groningen en NHL Stenden Hogeschool. De uitvoering van het omscholingsaanbod is ondergebracht bij de IT Academy Noord-Nederland dat onderdeel is van de Hanzehogeschool.

Het volledige omscholingstraject van Make IT Work omvat vier fases (zie ook figuur 1.1 voor een visuele weergave).

Fase 1 bestaat uit de selectieprocedure van kandidaten. Geïnteresseerden kunnen zichzelf aanmelden voor een online assessment. Daarin wordt gekeken naar uiteenlopende aspecten, waaronder de motivatie die kandidaten hebben om zich te laten omscholen, de beheersing van de Nederlandse en Engelse taal, zowel in woord als geschrift, en de beschikbaarheid van voldoende analytische vaardigheden. Ook wordt gekeken naar de mate waarin een kandidaat beschikt over communicatie- en adviesvaardigheden, of ze accuraat kunnen werken, of ze zelfstandig en in teamverband kunnen werken, en of ze een proactieve werkhouding hebben. Voorwaardelijk voor alle deelnemers is dat ze minimaal een MBO+ opleiding (of gelijkwaardig daaraan) hebben afgerond. Verder moeten ze 40 uur per week beschikbaar zijn gedurende het omscholingstraject en de periode erna waarin ze aan het werk gaan bij de werkgever. Geïnteresseerden die het online assessment succesvol doorlopen, kunnen vervolgens kennis maken met potentiële werkgevers tijdens een werkgeversmarkt. Bij voldoende 'match' tussen werkgever en kandidaat wordt de deelname van de kandidaat aan de opleiding en de indiensttreding bij de werkgever vastgelegd in een intentieverklaring.

Met die vastlegging start in **fase 2** het fulltime omscholingstraject tot (bijvoorbeeld, maar in Noord-Nederland tot dusverre overwegend) software engineer. Deze opleiding duurt vijf maanden en is ontwikkeld door de docenten van de betrokken kennisinstellingen in samenwerking met de deelnemende werkgevers. De opleiding omvat diverse IT-inhoudelijke vakken en projecten. Daarnaast krijgen alle deelnemers individuele coaching en groepscoaching. Kandidaten investeren zelf € 1.000 en daarnaast 5 maanden fulltime in de

opleiding. Tijdens deze eerste fase hebben de deelnemers geen inkomen. Sommige kandidaten kunnen deze 5 maanden volgen met behoud van uitkering. Andere deelnemers overbruggen deze periode door eigen financiële middelen in te zetten. Make IT Work heeft ook een samenwerking met het *TechMeUp* fonds waar deelnemers een renteloze lening kunnen afsluiten. De werkgeversbijdrage voor de totale opleiding is € 6.500. Dit is voor de werving en selectie van deelnemers en de bijdrage aan de opleidingskosten.

Wanneer deelnemers de fulltime opleiding succesvol afronden, start de arbeidsovereenkomst, en gaan zij in **fase 3** zes maanden fulltime aan het werk bij de werkgever waarmee ze vooraf zijn gematcht. Zij krijgen van deze werkgevers een *onboarding*-traject waarin ze concreet aan de slag gaan in lopende projecten. Tijdens die periode zijn er periodieke terugkom-momenten voor alle deelnemers.

Het omscholingstraject Make IT Work eindigt met **fase 4** waarin het arbeidscontract tussen werkgever en werknemer opnieuw wordt opgesteld of verlengd en waarmee de deelnemer geen formele verplichtingen meer heeft in het kader van *Make IT Work in the North* maar geheel in dienst treedt bij de werkgever.



Figuur 1.1. Visuele weergave van het *Make IT Work in the North* traject.

1.3. Doelstelling en onderzoeksvragen

Onderdeel van het projectplan *Make IT Work in the North* was om gedurende de uitvoering van het project meer inzicht te krijgen in werkgeversgedrag op het werven en behouden van personeel voor IT-functies in het algemeen, en op de meerwaarde van een ondersteuningsaanbod vanuit *Make IT Work in the North* daarbij in het bijzonder. Om die reden zijn onderzoekers van de lectoraten *Human Capital* van het *Marian van Os Centre of Expertise Ondernemen* van de Hanzehogeschool Groningen en het lectoraat *Betekenisvol Ondernemen* van NHL Stenden Hogeschool, in gesprek gegaan met een groot aantal diverse werkgevers in Noord-Nederland.

Het kwalitatieve onderzoek liep parallel aan de uitvoering van het opleidingsaanbod en kende de volgende twee doelen:

1. Verkrijgen van een verdiept inzicht in het perspectief van werkgevers op het benutten van zij-instromers voor de vervulling van IT-functies en op de meerwaarde van het ondersteuningsaanbod vanuit *Make IT Work in the North* daarbij.
2. Formuleren van een 'reflectie' aan de IT Academy en de IT-sector in Noord-Nederland over eventuele aanscherping/aanvulling van haar producten/diensten in het kader van *Make IT Work in the North*.

Deze twee onderzoeksdoelen zijn vertaald naar onderstaande drie meer concrete onderzoeksvragen:

1. Hoe verhoudt de vraag van individuele werkgevers naar IT-gerelateerde arbeid zich tot het aanbod ervan?
2. Wat doen werkgevers om personeel voor IT-functies te werven en behouden?
3. Hoe kijken werkgevers aan tegen het ondersteuningsaanbod voor zij-stroom via *Make IT Work in the North*?

2. Methodologie

In dit hoofdstuk bespreken we de onderzoeksmethode en -instrumenten voor dataverzameling, de selectie van de respondenten, het onderzoekverloop en gaan we kort in op de validiteit en betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten.

2.1. Kwalitatief onderzoek

Omdat het onderzoek richt zich op het verkrijgen van meer inzicht in het perspectief van werkgevers is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode. Deze omvatte afname en analyse van semigestructureerd interviews met één of meer vertegenwoordigers van ongeveer 35 grote en kleine werkgevers in Noord-Nederland.

2.2. Instrument voor dataverzameling

De topic-lijst voor de interviews is ontworpen vanuit de doelstelling en onderzoeksvragen van het onderzoek (1.3), doel en implementatie van de *Make IT Work in the North* omscholingsprogramma (Sectie 1.2), en de context van de ICT-arbeidsmarkt in Noord-Nederland (Sectie 1.1). Voor dat laatste maakten we gebruik van een beperkt aantal relevante en ook recente (semi-) wetenschappelijke publicaties. De topic-lijst omvat drie hoofdtopics (daarin de onderzoeksvragen volgend) met daarbinnen diverse subtopics. De topic-lijst is in drie iteraties afgestemd door de betrokken onderzoekers en met de coördinator van *Make IT Work in the North* die werkzaam is bij de IT Academy Noord-Nederland.

2.3. Werving en selectie van respondenten

In de werving van respondenten is bewust rekening gehouden met voldoende mate van spreiding op de volgende kernmerken: wel/geen deelnemer aan *Make IT Work in the North*, IT en non-IT sector, groot en MKB/klein, provincies (Friesland, Groningen, Drenthe). Als basis voor de werving en selectie van respondenten gebruikten we de bestaande contacten van *Make IT Work in the North*, aangevuld met de leden van het netwerk van Samenwerking Noord (SN) en de Noordelijke Online Ondernemers (NOO). SN en NOO zijn twee belangrijke IT-werkgeversorganisaties in Noord-Nederland.

De accountmanager van *Make IT Work in the North* informeerde vooraf alle bestaande contacten over het aanstaande onderzoek. Vervolgens zijn alle deelnemende werkgevers aan *Make IT Work in the North* uitgenodigd om deel te nemen aan het onderzoek. Daarnaast benaderden we een eigen selectie van niet-deelnemende werkgevers waar *Make IT Work in the North* al wel contact mee had. En benaderden we een aanvullende eigen selectie van leden van SN en de NOO. Ook bij die selectie is rekening gehouden met diversiteit in de omvang van de werkgever (klein/MKB of groot), locatie van de onderneming (Groningen, Friesland en Drenthe en stad-platteland), en sector (IT of non-IT).

In totaal brachten we op die manier 194 werkgevers in kaart waarvan we uiteindelijk 91 ook daadwerkelijk benaderden voor een interview. Om de kans op deelname te vergroten verzamelden we zo specifiek mogelijk de namen en mailadressen van de juiste contactpersonen, doorgaans de eigenaar of medewerker met een verantwoordelijkheid voor HR.

Uiteindelijk lukte het om met 36 werkgevers een interview te hebben (responspercentage is daarmee ongeveer 40%), vaak individueel, maar soms ook met een tweede persoon daarbij. Zij ontvingen vooraf een *informed consent* ter ondertekening. Van die 36 werkgevers waren

12 deelnemer aan *Make IT Work in the North* (33%). Onderstaande tabel 3.1 biedt nadere uitsplitsingen van de respons op de gehanteerde selectiecriteria.

Criteria	Omvang		Sector		Locatie		
	Klein/MKB*	Groot**	IT	Non-IT	Groningen	Friesland	Drenthe
Aantal geïnterviewde werkgevers	17	19	21	15	20	9	6

Tabel 3.1 Selectiecriteria respondenten, type werkgever en respons per omvang.

* Kleine/MKB werkgevers hebben minder dan 250 werknemers in dienst en een jaaromzet van minder dan €50 miljoen.

** Grote werkgevers hebben meer dan 250 werknemers in dienst en een jaaromzet van meer dan €50 miljoen.

2.4. Data-verzameling en -analyse

Alle interviews vonden plaats via Microsoft Teams in verband met de opgelegde beperkingen vanwege Covid19-lockdown (vanaf december 2021 t/m eind februari 2022). Elk interview duurde ongeveer één uur en zijn alle (na toestemming) opgenomen om getranscribeerd te worden (manueel alsook met behulp van de transcriptietool van MS Teams) en vervolgens uitgewerkt in aparte geanonimiseerde rapportages.

De rapportages zijn in het data-analyse programma Atlas.ti geïmporteerd. Twee rapportages codeerden we (*top-down*) op de hoofcodes (zie bijlage 2) om te zien of daarmee alle inhoudelijke inzichten werden gedekt. De ervaringen daarmee vormde de basis voor (*bottom-up*) aanvulling van het codeboek met diverse subtopics binnen elke hoofdtopic. Het definitieve codeboek pasten we vervolgens toe op alle 36 rapportages.

De inhoudelijke analyse omvatte een 'rode-dradenanalyse' op basis van separate exports van alle gecodeerde passages per hoofdtopic (uitgesplitst voor kleine en grote werkgevers), aangevuld met specifiekere exports voor de passages over meer specifieke subtopics. Dit leidde tot het schrijven van samenvattingen per hoofdtopic die uiteindelijk zijn uitgeschreven tot de lopende teksten in hoofdstuk 4 aangevuld met enkele korte passages uit de interviews.

2.5. Validiteit en betrouwbaarheid

Het kwalitatieve onderzoeksdesign is een valide en betrouwbare aanpak die ook geadviseerd wordt in de literatuur (zie bijvoorbeeld Saunders, et al., 2019) wanneer perspectieven op gebeurtenissen wordt onderzocht. Om de validiteit van het onderzoeksinstrument te kunnen borgen, zetten we drie belangrijke stappen.

De eerste stap was om gebruik te maken van bestaande relevante en recente literatuur. De daarin gevonden concepten en modellen verwerkten we in een eerste versie van de vragenlijst. Een tweede stap was het iteratief uitwerken van de vragenlijst in een tweede versie. Daarvoor organiseerden we meerdere werksessies met betrokken lectoren en de programmamanager van *Make IT Work in the North* waarin we ook kritisch keken naar de focus en het doel van het onderzoek. Tot slot is deze tweede versie in twee test-interviews toegepast. Op basis van de bevindingen is een definitieve versie van de vragenlijst vastgesteld. Een derde stap omvatte diverse keuzes die we maakten in de verwerking en analyse van de verzamelde gegevens. Zo kozen we ervoor om de gesprekken op te nemen en gedetailleerd te transcriberen. Daarnaast deden de onderzoekers een crosscheck op een tweetal gecodeerde transcripties. En kozen we voor het maken van een inhoudelijke analyse met Atlas.ti waarvoor we een codeboek ontwikkelden die we op basis van een test op twee transcripties verder uitwerkten en toepasten op alle transcripties.

3. Onderzoekresultaten

In dit hoofdstuk presenteren we de belangrijkste inzichten uit de analyses per onderzoek. Deze inzichten illustreren we met enkele verduidelijkende uitspraken van respondenten. Omdat we in de analyse vooral betekenisvolle verschillen vonden tussen grote en MKB-werkgevers (en in mindere mate tussen de andere twee selectiecriteria (IT/non-IT, provincies) zijn vooral die waar relevant in dit resultatenhoofdstuk benoemd.

3.1. Hoe verhoudt zich de vraag van individuele werkgevers naar IT-gerelateerde arbeid tot het aanbod ervan?

a. Zowel grote als kleine werkgevers hebben vaker openstaande vacatures

De krapte op de arbeidsmarkt die zich in Nederland in steeds meer sectoren manifesteert, herkennen de geïnterviewde werkgevers. Zij geven vrijwel allemaal aan al geruime tijd te maken hebben met openstaande en vaak ook doorlopend openstaande vacatures. Voor kleinere werkgevers gaat het doorgaans om één tot drie vacatures. Grotere werkgevers spreken al snel over meer dan tien openstaande vacatures. Deze krapte ervaren zij nog niet als een onoverkomelijk probleem, maar geven wel aan dat het aanzienlijk langer duurt om de vacatures te kunnen vullen. Zij merken een groeiende en veranderende marktvraag naar ondersteuning bij digitalisering.

"De behoefte aan mensen/talent is groot en groeit steeds. We hebben nu vijf vacatures maar volgend jaar zullen we meer hebben. [...] Het duurt ongeveer een jaar tot ik een geschikt persoon vind [...]. We hebben nog geen last van krapte of vergrijzing. Dat zie ik nog niet. Omdat wij nu samenwerken met de IT hub, dus met MBO, hbo-instellingen en universiteit. Ik zie wel heel veel kansen voor ons." "Als je als bedrijf een vacature hebt, dan gaan we allemaal roepen: 'er is schaarste, er is schaarste', want ik kan hem niet vinden, terwijl de oplossing er is. Organiseer je werk anders, zodat je jonge professionals, of dat je pas afgestudeerden binnenkrijgt."

b. Werkgevers merken een toenemende marktvraag naar (ondersteuning bij) digitaliseringsprocessen.

Opdrachtgevers van respondenten willen hun dienstverlening naar klanten versneld digitaliseren. Deze trend is de laatste jaren versterkt door de impact van Covid. Daardoor ontwikkelden klanten een sterkere wens om bijvoorbeeld interne (samen)werkprocessen versneld te kunnen digitaliseren om zo de toenemende vraag naar werken op afstand te kunnen faciliteren. Naast die toenemende interne vraag constateren veel werkgevers ook bij hun opdrachtgevers een toenemende en ook veranderende vraag naar ondersteuning bij digitaliseringsprocessen. De bedrijven zien die vraag toenemen, niet alleen in de vorm van het ontwikkelen van (nieuwe) IT-systemen, maar ook naar een doorlopend beheer van en ondersteuning bij het dagelijks gebruik van die (nieuwe) IT-systemen, inclusief meer algemene 'consultancy' over digitaliseringsvraagstukken. Daarnaast zijn er signalen dat steeds meer klanten ondersteuning vragen bij de configuratie/assemblage van gestandaardiseerde *low code* en/of *cloud based* oplossingen. Hiernaast groeit de vraag naar kennis op het vlak van data-architectuur, business intelligence, data-analyse, en informatiemanagement. Dit vraagt om meer ruimte voor creativiteit en innovatie en bemensing vanuit meer tactische functies. Tot slot zien werkgevers een groeiende behoefte aan de ontwikkeling van zogenaamde 'regie-organisaties' waarin een groot deel van de 'harde' IT buiten de organisatie is belegd. Met andere woorden: vragen in de markt kunnen niet meer worden beantwoord met alleen wat 'hardere' IT-kennis, en hebben werkgevers steeds meer behoefte aan een veel breder spectrum van ICT-kennis.

c. Die markt vraag vereist vooral senior personeel

Over het algemeen benadrukken werkgevers dat de markt steeds sterker vraagt om senior personeel. Zowel het probleem c.q. de vraag van klanten is complexer geworden, en dat geldt vaak ook voor de IT-oplossing die zij wensen. Vaak omvat de vraag meer dan alleen het ontwikkelen van software (in vaak nieuwe talen en ontwikkelplatforms). En raakt die vraag ook de 'vertaling' van IT-oplossingen naar haalbare inpassing in interne bedrijfsprocessen, inclusief wensen rondom een stuk monitoring en -analyse van data, en groeit de behoefte aan een meer eigenstandig beheer/configuratiemogelijkheden van IT-oplossingen. Met deze complexere vragen groeit ook het belang van het hebben van de juiste *soft skills* om het contact en de samenwerking met de veeleisende klant constructief te kunnen onderhouden. Dit alles is veel meer dan je kunt verwachten van junior medewerkers.

“Als je puur [kijkt] vanuit de markt vraag, dan [zie je dat je] niet alles met junioren [kunt] doen. Het moet wel op niveau zijn, maar als je echt goede mensen wil hebben, dan moet je er zelf ook veel tijd in steken, en het moet ook een huwelijk zijn dat echt past.”

Werkgevers geven aan dat met name senioren in de huidige krappe arbeidsmarkt lastig te werven en behouden zijn. Voor een deel van deze senioren zijn er inhoudelijke en financiële belemmeringen om een overstap te kunnen en willen maken. Senior werknemers lijken minder geneigd tot het wisselen van baan in verband met privébelangen. Senioren zijn na een aantal wisselingen vaak 'geland' bij een werkgever en hebben vaker behoefte aan een stukje stabiliteit en rust op werkvlak. Een (ander) deel van de senioren overweegt wel degelijk (vaak om financiële redenen) een overstap naar met name de detachering en ZZP-schap (vaak gericht op consultancy en *cloud*-expertise).

“Daarnaast zijn we ook altijd nog op zoek naar de wat meer ervaren mensen, alleen die kunnen wij vrij lastig vinden. De starters, die kunnen wij redelijk goed vinden en zijn we ook in gespecialiseerd. Het aanbod van mensen die wat meer ervaren zijn, is gewoon een stuk kleiner. Ze hebben al een baan en zijn wat minder snel op zoek naar iets nieuws.”

d. MKB-werkgevers voelen zich kwetsbaar in de werving van voldoende gekwalificeerd senior personeel.

De Noordelijke IT-markt kent maar een klein aantal grote werkgevers en een groot aantal kleinere en ook sterk gespecialiseerde *start-ups* en *scale-ups*. Afstudeerders die aan de slag gaan bij deze *start-ups* en *scale-ups* ontwikkelen vaak een vrij smalle kennisbasis. Zij die aan de slag gaan bij de grotere werkgevers ontwikkelen meestal een heel brede kennisbasis, maar wennen ook aan een relatief hoog salaris. In de praktijk betekent dit dat vooral de (wat grotere) MKB-werkgevers meer moeite lijken te hebben met het vinden van nieuwe senior medewerkers met voldoende kennis en ervaring in zowel de breedte als de diepte.

“Het is lastig om ervaren mensen te vinden dus de medioren en senioren. Die vijfje is in het hele land nu wel leeg. Naast onze werving hebben we ook externe inhuur. Onze partners geven ook aan dat ze geen mensen op de bank hebben zitten. Dus het wordt lastig. Daarom zetten we extra hard in op eigen opleiding van ons nieuwe mensen. Werven van junioren lukt makkelijker.”

Veel werkgevers benadrukken de zorgen die ze hebben over de toenemende druk op en afhankelijkheid van hun senior personeel in combinatie met de groeiende markt vraag naar juist hun kennis- en expertise. Door de overbelasting van senioren kiezen werkgevers er soms voor om junioren niet te werven. Senioren hebben op dit moment eenvoudigweg niet voldoende tijd om nieuwe junioren te kunnen inwerken en verder opleiden. De uitvoering van het projectwerk vraagt nu al meer tijd dan zij feitelijk beschikbaar hebben. Verdere overbelasting van het senior personeel heeft uiteraard risico's. Werkgevers vrezen uitval van senioren door ziekte en/of vertrek door onvrede over het eigen werk (te hoge werkdruk, noodgedwongen ook junior-werk moeten doen, te lage salarissen, etc.), waardoor nieuwe problemen ontstaan om het werk überhaupt gedaan te krijgen.

“Onze ervaren mensen zijn nu best vaak onder hun niveau bezig omdat we te weinig junioren hebben. [...] Maar het liefst hebben we meer ervaren engineers.”

“Als ik kijk naar mijn eigen team, dan heb ik een relatief groot deel jongeren. Ongeveer 50% is onder de 30 en die andere helft boven de 45. Dat middensegment, daar zit de krapte in de arbeidsmarkt voor ons vooral. Maar mensen een aantal jaren werkervaring en nog niet te duur, die heb je ook gewoon hard nodig om al die jongeren op sleeptouw te nemen. Naar dat segment is heel veel behoefte. De werving van jongeren loopt wel, en de oudere medewerker blijft ook wel zitten. Maar dat middensegment is lastig te vinden. Daar zit de meeste beweging. De verblijftijd van jongeren is gewoon korter. Gemiddeld elke zeven jaar een nieuwe werkgever. En voor jongeren misschien elke 3 jaar en voor ouderen elke 15 jaar.”

*“Onze oudste medewerker is 54 en junioren zijn rond de 28. Een groot leeftijdsverschil dus. Maar wij hebben zelf geen last van vergrijzing, dat mensen binnenkort weggaan of een soort *braindrain* die daardoor ontstaat. In de wereld bestaat dat probleem wel maar binnen ons team niet. Oudere medewerkers zijn zeer welkom bij ons want die ervaring heb je heel hard nodig. Als het gaat om gedegen kennis en ervaring om met een klant om te gaan en een project neer te zetten. Het is niet per sé nodig om op de inhoud van het programmeren bij te blijven. Maar dat is ook al snel en discussie over de kosten. Oudere medewerkers zijn veel duurder.”*

3.2. Wat doen organisaties om personeel voor IT-functies te werven en behouden?

a. Werven en behouden van personeel is een doorlopende uitdaging geworden.

Als we kijken naar de manier waarop werkgevers omgaan met de krapte (zowel in volume als kennis en ervaring) op de arbeidsmarkt voor IT-personeel zien we dat de werving en behoud van nieuw personeel een doorlopende en ook proactieve uitdaging is geworden. Om daar zo goed als mogelijk in te worden en blijven, richten ze de aandacht vaak niet op slechts één aspect, maar zetten ze stappen op veel vlakken tegelijk.

“Komt er een vacature, dan moet intern of semi intern gezocht worden en als daar nog geen geschikte kandidaat voor is, dan mogen we extern zoeken en dat kost heel veel tijd. Of ik haal een extern bureau, die gaat dan de wervingen doen. [...] Tot en met schaal 9 mogen wij geen uitzendbureaus inzetten. Vanaf organisatie team moeten we via de Marktplaats opzet uitzetten via een aanbesteding. Dat is een mini aanbesteding. Marktplaats is een platform waar je moet je inschrijven en dan haal je vaak ZZP'ers en die komen niet bij ons in dienst, maar zo kunnen wij nog wel eens een keer werk tijdelijk wegzetten als het moet.”

“Werven doen we zelf via LinkedIn, eigen website, netwerk inzetten, maar ook via-via, vooral dat stukje, want ik geloof namelijk dat als ik iemand zoek, bijvoorbeeld een MBO'er, dan ga ik naar een Mbo-school toe.”

b. Grote werkgevers richten zich vooral op IT-kennis, kleine werkgevers op 'cultural fitness'

We zien met name grote werkgevers de focus leggen op het werven van starters en junioren met een degelijke IT-achtergrond om deze versneld op te kunnen leiden om senior-taken in projecten zelfstandig te kunnen uitvoeren. De werving richt zich doorgaans op studenten. Grotere werkgevers werven ook vaker in het buitenland, bijvoorbeeld in landen als India en Oekraïne. Zij sluiten soms langdurige overeenkomsten met bedrijven om toegang te krijgen tot ervaren professionals in die landen. Daarnaast maken ze in toenemende mate gebruik van ZZP'ers en detachingsbedrijven voor tijdelijke inhuur.

"Wij maken software voor duizenden klanten, we moeten foutloos zijn. Wij moeten mensen hebben die goed kunnen bedenken wat allemaal fout kan gaan, en dat dan voor kunnen zijn."

Daartegenover zien we vooral kleinere werkgevers vaker kiezen voor het werven van personeel dat past bij de 'cultuur' van de organisatie. Daarbij is de juiste 'mindset' belangrijker dan het hebben van de juiste IT-kennis. Ze zoeken flexibel, leerbaar en vormbaar personeel dat van 'puzzelen' houdt (wat immers de kern is veel ICT-functies). Beschikken ze daarover, dan is de verwachting dat deze medewerkers niet snel weer zullen vertrekken. Eventueel ontbrekende IT-kennis en -ervaring is relatief eenvoudig te ontwikkelen via *on-the-job* training, interne kennisdeling en/of extern cursusaanbod, zo is de inschatting.

"Als iemand echt talent heeft en toch niet past bij de cultuur, dan zeggen we dat ook, dat ze beter iets kunnen zoeken in een andere richting."

"[...] We doen een beroep op je ondernemerschap en taakvolwassenheid en 21-eeuwse vaardigheden [...]. Als je een probleem zelf meldt als je ergens last van hebt, dan zoeken we samen naar een oplossing."

c. Kleine werkgevers leggen minder focus op economische groei, en meer nadruk op maatschappelijke meerwaarde van het werk

We zien vooral kleinere werkgevers in het licht van de arbeidsmarktcrapte bewust minder nadruk leggen op het nastreven van economisch groei als doel op zich. Door onzekerheid over de mate waarin ze (op termijn) beschikken over voldoende capaciteit om opdrachten naar behoren uit te kunnen voeren, nemen ze bewust minder opdrachten aan. Groeien 'voor de omzet uit' lijkt een steeds minder aantrekkelijke bedrijfsstrategie in tijden van krapte op de arbeidsmarkt. In plaats daarvan leggen ze meer nadruk op het nastreven van degelijke invulling van kernwaarden van de organisatie zoals het hebben van 'maatschappelijk relevant werk', een fijne open werksfeer/-cultuur, en/of ruimere mogelijkheden voor sterke formele en informele betrokkenheid van het personeel bij de organisatie.

d. Bredere werving kan toegang geven tot meer arbeid en ook andere kennis en ervaring

Zowel grote als kleine werkgevers zien in dat een bredere werving dan nu gangbaar is (die vooral resulteert in personeel dat jong en wit is en een bèta-achtergrond heeft) een deel van de arbeidsmarktcrapte in volume en ook mismatch in kennis en vaardigheden kan wegnemen. Ook is het de verwachting dat meer diversiteit in de organisatie (bijvoorbeeld gender, leeftijd, kennis, land van herkomst) een positief effect zal hebben op de innovatiekracht en werksfeer.

Naast een focus op het genereren van meer diversiteit in de organisatie door externe zij-instroom, zetten sommige grote en kleine werkgevers daarbij ook actief in op het genereren

van interne zij-instroom. Zij kijken bijvoorbeeld of ze jonger personeel zonder IT-functie kunnen verleiden om zich richting IT-functies door te ontwikkelen. En andersom: of ze ouder personeel met IT-functies kunnen verleiden om een grotere rol te spelen in de uitvoering van niet-IT-gerelateerde taken.

Tegelijkertijd geven werkgevers ook aan ook zorgen te hebben over de impact van vergrote diversiteit op het dagelijks werk in de projecten en de cultuur van de organisatie. Dat geldt met name als het gaat over personeel in/uit het buitenland. Ze vragen zich bijvoorbeeld af of het zittende personeel wel voldoende kan en wil meebewegen in het hanteren van Engels als primaire voertaal. Ook rijst de vraag of de onderlinge samenwerking en het onderhouden van contact met collega's in het buitenland de kwaliteit van de uitvoering en het werkplezier niet in de weg zal zetten. Voor sommige werkgevers is die twijfel zo sterk dat ze die stap niet durven zetten.

e. 'Agressieve' vormen van recruitment is een groeiend probleem

De krapte op de arbeidsmarkt dwingt werkgevers tot het benutten van zoveel mogelijk manieren om potentiële werknemers te bereiken.

"Je ziet gewoon dat er zoveel bedrijven op zoek zijn naar talenten en dat we er allemaal vechten eigenlijk met elkaar wie deze binnenhaalt. Dat is wel de zorg die je hebt."

Zowel grote als kleine werkgevers benoemen daarbij groeiende onvrede over commercieel opererende *recruiters*. Deze vragen inmiddels vergoedingen die voor een groeiend aantal (vooral kleinere) werkgevers niet meer in verhouding staan tot wat het ze oplevert. In sommige gevallen geven ze al geen garantie meer op het leveren van een succesvolle match en laten zich betalen voor alleen de inspanning die ze leveren. Sommige werkgevers beschrijven de commerciële recruitment als 'agressief' en als vormen van moderne 'mensenhandel' waar ze zich in toenemende mate niet in kunnen vinden en principiële bezwaren tegen ontwikkelen:

"Ik werk liever niet samen met externe werving- en selectiebureaus. Dat vind ik zonde van ons geld om € 10.000 tot € 15.000 aan een eenmalige fee aan hen kwijt te moeten zijn. Nou, ook dat heb ik in de afgelopen jaren echt geprobeerd en dan bij 6 verschillende partijen, van een ZZP'er tot echt een grotere partij gespecialiseerd in IT. En zelfs dan lukt het niet. Ze zijn er gewoon niet. Ik vind ze af en toe echt nog wel, maar het gaat echt verschrikkelijk moeilijk."

Vooral grote werkgevers zijn in staat om de recruitment professioneel *in house* in te richten en zijn daardoor minder afhankelijk van externe commerciële *recruiters*.

"Er is veel verscholen talent in de organisatie. En het voordeel is dat die mensen goed bekend zijn met onze business processen. Dus doorstroom naar IT-functie is dan goed te doen. Ik breng dan de vaardigheden in kaart bij iemand die in potentie wel in staat is om een IT-functie te vervullen. Maar een senior-functionaris verwacht ik niet zo snel binnen de organisatie te vinden, dat is echt lastiger."

Ook eigenstandige werving van nieuw personeel onder werknemers van concullega's voelt in toenemende mate ongemakkelijk. Desondanks lijken veel werkgevers dit nog wel te doen, zowel in meer alsook mindere mate van pro-activiteit, directheid en zichtbaarheid. Liever zouden ze de Noordelijke arbeidsmarkt benaderen als 'carousel' waar werkgevers vanuit een stuk pragmatisme en onderling vertrouwen personeel zouden kunnen en willen 'doorgeven' afhankelijk van de wensen en behoeften van zowel werkgevers alsook werknemers. Die wens lijkt door de huidige krapte lastig te realiseren en werkgevers kiezen

noodgedwongen voor korte termijn eigenbelang waarin ze een gezonde balans zoeken tussen inspanning, resultaat en kosten.

f. 'Organische' vormen van recruitment genieten de voorkeur

In plaats van de inzet van 'agressieve' vormen van commercieel en eigenstandig recruitment, zetten vooral kleinere (maar ook de nodige grote) werkgevers steeds meer in op het werven van nieuw personeel op een meer 'organische' manier. Daarbij gaat het primair om het ontwikkelen en onderhouden van een 'warm' netwerk. Dat doen ze bijvoorbeeld door regelmatig aanwezig te zijn op relevante borrels en events, koffie te drinken met andere werkgevers en/of diens werknemers die interesse tonen en daarvoor open staan (geïdentificeerd via het eigen netwerk en mond-tot-mond reclame). Op die manier krijgen ze beter zicht op de potentiële 'beweging' in de markt (personeel dat interesse ontwikkelt om ergens te gaan werken), waar mogelijke matches ontstaan en waarop en op welke manier het beste geacteerd kan worden om die potentiële match te verzilveren. Deze manier van werven blijft echter een 'politiek spel' dat veel tijd en moeite kost om scheve gezichten op langere termijn te voorkomen.

Andere werkgevers richten de pijlen op een actievere inzet op zichtbaarheid. Ze geven meer aandacht aan de corporate website en social mediakanalen waarop ze de eigen projecten beter beschrijven en ook meer nadruk leggen op de cultuur/sfeer die ze als organisatie nastreven en de waarden die ze belangrijk vinden, alsook wat de intrinsieke motivatie is van de werknemers. We zien sommigen ook actiever concrete stukjes code delen als goede voorbeelden, maar ook om daarover met anderen in gesprek te kunnen gaan. Daarmee geven ze niet alleen meer openheid in wat ze leveren, maar uiteindelijk ook een stukje trots op de eigen resultaten. Hiernaast zien we meer aandacht voor het geven van presentaties tijdens bijvoorbeeld gastcolleges en inhoudelijke lokale en regionale events.

“Wat we vooral doen is zichtbaar zijn in de omgeving. We werken veel samen met anderen en in allerlei werkgroepen. Één van onze hoofdpijlers is dat we kennis delen dat we samen beter willen worden. Dat moet ook wel omdat we niet zo groot zijn punt. Daardoor zijn we best wel bekend en leveren vacatures altijd reacties op. Sommige collega's geven ook gastcolleges. Daardoor zijn we zichtbaar bij studenten waarvan enkele bij ons komen afstuderen en later ook werken. Maar met zijnstroom zijn we niet echt bezig.”

Een door veel werkgevers genoemd belangrijk gevonden 'organisch' wervingskanaal is het onderwijs. Werkgevers proberen al in een vroeg stadium formeel en informeel in contact te komen (en blijven) met relevante opleidingen, studieverenigingen en studentenverenigingen. Werkgevers investeren in het opbouwen van contacten met zowel de RUG alsook regionale instellingen voor HBO en MBO. In een enkel geval investeren ze in contacten met het voorgezet onderwijs waar ze leerlingen proberen te interesseren voor het kiezen van een technisch profiel of vervolgopleiding. De onderwijsinstellingen bieden ze o.a. gastlessen, stages, *traineeships*, aanvullende opleidingsmogelijkheden en talentklassen. Door meer in verbinding te staan met studenten/leerlingen krijgen werkgevers meer mogelijkheden om zichzelf zichtbaarder te maken, te vertellen welke projecten ze doen, de manier waarop ze werken, de motivatie die ze hebben voor het werk, en wat ontwikkelmogelijkheden van werknemers zijn. Tegelijkertijd zijn werkgevers beter in staat om in te schatten welke studenten zouden kunnen passen en krijgen ze tijdig meer zicht op kansrijke matches waarop ze proactief kunnen handelen om die te verzilveren.:

“Wij zijn continu zoeken naar een goed samenwerkend team. We continu zoeken naar de juiste mensen, via LinkedIn, networking, samenwerking met middelbare scholen, hogescholen en universiteiten”.

g. Opleiden en kennisontwikkeling belangrijk instrument voor werving en behouden van personeel

Werkgevers hebben veel aandacht voor het aanbieden van mogelijkheden voor verdere ontwikkeling. Dit zien zij als een belangrijk instrument om personeel te werven en behouden. Maatwerk is daarbij het uitgangspunt. Medewerkers stellen persoonlijke ontwikkelplannen op die de basis vormen voor de keuze van interne of externe opleidingen.

Vooraf grote werkgevers richten de mogelijkheden om te leren/ontwikkelen professioneel in waarbij ze vaak gebruik maken van externe opleidingsinstellingen voor specifieke wensen. Meer generieke opleidingen gekoppeld aan technologie waar de werkgever veel mee werkt, worden *in house* aangeboden. Grote werkgevers voeren ook periodieke metingen uit om te zien of het medewerkers lukt om in voldoende mate invulling te geven aan het persoonlijke ontwikkelplan en of het ontwikkelplan nog wel actueel is. Indien nodig, passen ze het ontwikkelplan in overleg aan. Daarmee faciliteren en monitoren zij als werkgever de feitelijke ontwikkeling van het eigen personeel gedurende het jaar.

Bij veel kleinere werkgevers zijn de mogelijkheden om te leren en ontwikkelen meer informeel ingericht. Hoewel zij zeker ruimte bieden om gebruik te maken van opleidingen van externe aanbieders (waarbij het vaak gaat om vormen van online zelfstudie), zien zij vooral meerwaarde in het leren en ontwikkelen in de projecten, tijdens interne kennisdelingssessies en in de vorm van coaching (vaak door senioren gegeven). Ontwikkelplannen zijn vaak informeler opgesteld en worden ook minder systematische gemonitord en bijgesteld. Over dit onderwerp zei een geïnterviewde:

“Opleidingen worden gewoon aangeboden aan personeelsleden. Omscholing kan dus prima. Doen we ook binnen Technology Lab. Als mensen meer ervaring met bv Python willen opdoen, dan kan dat bij ons hands-on, learning-by-doing. Bij ons ligt er veel nadruk op intern opleiden van mensen [...] en opleidingen die we inkopen. Veel ook met e-learning, dat kun je altijd doen, is heel makkelijk. We hebben een eigen e-learning systeem daarvoor. Vanuit het management wordt ook gestuurd op opleiden.”

h. Meer inzet op meer inkomen, invloed en betrokkenheid (binnen grenzen)

Zowel grote als kleine werkgevers investeren in het verbeteren van de eigen arbeidsvoorwaarden. Dat gaat deels over primaire arbeidsvoorwaarden maar zeker ook over de secundaire voorwaarden.

Grote werkgevers zijn makkelijker in staat om relatief hogere salarissen te betalen. Zij benutten de hogere marges die ze verdienen op de inzet van junior personeel (in versnelde ontwikkeling) op functies waar meer senior personeel vereist of gewenst is. Kleine werkgevers richten de arbeidsvoorwaarden zo 'marktconform' als mogelijk in, maar stellen daarbij ook bewust duidelijke (eigen) grenzen. Zo moet het financieel wel haalbaar zijn voor de werkgever en moet het vooral niet leiden tot onvrede bij het zittende personeel, noch tot een opwaartse spiraal in de salariering.

“De arbeidsvoorwaarden zijn volgens de wet en hun expertise, leeftijd en werkpakket, senioriteit, maar [...] veel is mogelijk.”

Met name kleinere werkgevers zetten aanvullend in op het bieden van 'extra' inkomen, invloed en betrokkenheid bij de organisatie. Zij experimenteren met vormen van mede-eigenaarschap, winstuitkeringen en bonussen bij o.a. prestaties en het leveren van zogenaamde '*referrals*' (contact met potentieel geïnteresseerde nieuwe medewerker), of bieden een (ruimere) pensioenregeling. Zowel grote als kleinere werkgevers bieden nieuw personeel sneller een vast contract. Voor senioren lijkt dat inmiddels de standaard bij

aanvang, voor junioren bij een eerste verlenging. Bij kleinere bedrijven zorgt dat wel voor enige zorgen omdat daarmee hun flexibele schil verdunt en ze dus kwetsbaarder worden voor marktontwikkelingen.

“We hebben een specifieke bedrijfsfilosofie. Als je bij ons werkt, krijg je de mogelijkheid om aandeelhouder te worden van de club, ook developers dus, en daarmee word je voor een deel eigenaar van het bedrijf. Dat maakt het werk gewoon leuker. Ik heb geen mening over of je 3 of 5 dagen werkt, want jij bent mede-eigenaar en jij doet wat het beste is op de balans tussen werk, eigenaar zijn en privé. Geef maar door aan de administratie en de salarisverwerking zorgt ervoor. Ik hoef het niet te weten en zeker niet om aan mij goedkeuring te vragen. Dat moet je zelf bepalen. Het is jouw afweging. Dat komt natuurlijk wel terug in hoeveel aandelen je dan koopt, hoeveel verantwoordelijkheid je wilt pakken. Er is een levendige handel tussen medewerkers. Als je een dakkapel nodig hebt, dan verkoop je wat aandelen.”

“Wij hebben wel goed gekeken naar ons als klein bedrijf. Wat kunnen we doen om interessant te zijn voor kandidaten? Dus wij hebben een apart pensioen opgericht.”

i. Veel aandacht voor het bevorderen van ‘algemeen welzijn’ (heel veel mogelijk)

Naast versterkte inzet op verbetering van primaire arbeidsvoorwaarden, zien we in de volle breedte ook versterkte inzet secundaire arbeidsvoorwaarden. Dat zit deels in de mogelijkheden tot leren en ontwikkelen (zie hierboven), maar met name zetten ze versterkt in op het algemeen welzijn van het personeel.

Zo zien we meer inzet op een goed *onboarding* proces, iets dat grotere werkgevers professioneler inrichten dan kleinere werkgevers dat doen. Steeds vaker krijgt nieuw personeel een persoonlijke buddy en een (in omvang, inhoud en kwaliteit verschillend) inwerkprogramma om de organisatie wat beter te begrijpen, wegwijs te worden in de cultuur, processen, systemen en om kennis te maken met relevante collega's. Ook zien we dat ze al vaak bij aanvang in een of meer concrete projecten worden geplaatst om werkervaring op te doen en collega's te leren kennen.

We zien ook dat veel werkgevers versterkt inzetten op het bewaken van een gezonde balans tussen werk en privé verplichtingen. Ze bieden daarin een stukje comfort door minder strak te controleren op het aantal uren dat werknemers maken, noch op de momenten waarop ze werken. Zij krijgen meer eigen regie op de indeling van werktijden. Sommige werkgevers geven aan dat ze werknemers ook meer vrije ruimte geven om (een beperkt deel van) hun werktijd te besteden aan maatschappelijke activiteiten die zij vanuit persoonlijke motivatie erg belangrijk vinden maar lastig zijn te combineren met de verplichtingen op het vlak van werk en privé.

“We zijn heel flexibel in wanneer je moet werken. Dat kan ik niet bepalen voor iemand. Als je om 8 uur wilt starten of 10 uur, dat moet je zelf bepalen. [...] Ik controleer ook niet de uren die ze schrijven. Ik ga ervan uit dat ze dat doen. Als het deze week niet lukt, dan verwacht ik dat je dat de week erna goed maakt. Ik vertrouw daarop.”

In enkele gevallen ontwikkelen werkgevers een formele functie zoals *'happiness officer'*. Deze heeft als primaire taak heeft om met het personeel in gesprek te zijn over hun tevredenheid over de balans tussen het werk (inhoud, cultuur, systemen, werkplek, etc.) en privé (wonen, zorg, burgerschap, hobby's, etc.). Waar nodig worden individuele en/of collectieve maatregelen getroffen om die balans te verbeteren. Denk daarbij aan de organisatie van informele activiteiten zoals borrels, goede en gezamenlijke lunch, gezamenlijke vakanties) alsook heel praktische werkplekverbeteringen zoals leuke zitjes,

planten, ontspanningsruimtes en stoelmassages. Daarnaast zien we kleine werkgevers meer inzetten op het faciliteren van meer samenspraak over en betrokkenheid bij de interne besluitvorming (plattere organisaties), het geven van meer individueel vertrouwen in de aanschaf van kennis, *webservices* en harde technologie. En zien we soms ook aanvullende mogelijkheden om een fiets van de zaak aan te kunnen schaffen.

3.3. Hoe kijken werkgevers aan tegen het ondersteuningsaanbod voor zij-stroom via *Make IT Work in the North*?

Werkgevers die al eerder gebruik maakten van het ondersteuningsaanbod van *Make IT Work in the North* is expliciet gevraagd hoe ze dat aanbod hebben ervaren. Hieronder volgende belangrijkste inzichten.

a. Werkgevers zien diverse meerwaarde in zij-instroom via *Make IT Work in the North*

Het aanbod vanuit *Make IT Work in the North* voor het genereren van externe zij-instromers richting IT-functies wordt door de meeste (zowel grote als kleine werkgevers) als waardevol gezien.

Die gepercipieerde meerwaarde is gebaseerd op verschillende factoren. Zo draagt het programma concreet bij aan een aantal meer fundamentele uitdagingen in de werving van personeel voor IT-functies in het Noorden. Werkgevers benoemen daarbij de opdrogende 'vijver' waar iedereen in vist en waaraan *Make IT Work in the North* een (bescheiden) extra instroom levert. Het boort dus nieuwe bronnen van sterk gemotiveerde en in IT-geïnteresseerde zij-instromers aan die niet vanzelf in beeld komen via de meer reguliere vormen van werving en selectie.

*“Wat mij wel opviel is de passie die mensen die via *Make IT Work in the North* komen, hebben, hun interesse in IT. Daar begint het natuurlijk mee. En de manier van denken, analytische vaardigheden. Dat is ook nodig om de overstap te kunnen maken. Als die ingrediënten er zijn, dan kunnen we daar wat mee.”*

*“Daar hebben we ze (de *Make IT Work in the North* kandidaten) ook op uitgezocht uiteraard. Op een stukje passie en persoonlijkheid, cultural fit met de organisatie, [...] dynamiek en diversiteit in projecten waar je steeds los aan werkt. Die ruimte is er ook binnen *Make IT Work in the North* om te matchen.”*

Daarnaast draagt *Make IT Work in the North* bij aan het vergroten van de (door de toegenomen markt vraag ook gezochte) diversiteit in kennis en ervaring binnen de organisatie. Het werven van motiveerde medewerkers die niet alleen maar jong, man en/of bèta zijn, stimuleert innovatie omdat zij vanuit niet-IT gerelateerde kennis en ervaring geheel nieuwe en frisse perspectieven op dezelfde vraagstukken kunnen inbrengen.

Die diversiteit in kennis en ervaring is goed voor de IT-gedreven innovatiekracht van de organisatie (die vaak gericht is op de potentie van technologie). Maar het is ook goed voor de ontwikkeling van steeds belangrijker gevonden 'soft-skills'. Daarmee lukt het bijvoorbeeld beter om vruchtbare gesprekken te kunnen voeren met de opdrachtgevers waarvoor de te ontwikkelen IT vaak slechts een middel is (en geen doel) om meer maatschappelijke vraagstukken te helpen oplossen.

Werkgevers zien ook een meerwaarde in *Make IT Work in the North* in de formele koppeling van het opleidingstraject aan de Hanzehogeschool Groningen en de IT Academy Noord-Nederland als aanbieder en uitvoerder van het opleidingstraject. Veel werkgevers hebben

met deze organisaties een langer verleden van samenwerking en contact, die in sommige gevallen ook teruggaat tot de eigen genoten opleiding.

Tot slot benadrukken veel werkgevers dat *Make IT Work in the North* niet alleen hun eigen concrete behoefte aan arbeid deels kan invullen. Zij vinden het óók belangrijk dat het een bijdrage levert aan het vinden van een oplossing op regionaal niveau. En dat het daarmee deels invulling geeft aan de wens om de regionale arbeidsmarkt voor IT in het Noorden veel meer als 'carrrousel' te laten functioneren. Op meer individueel niveau zien de werkgevers als een belangrijke meerwaarde van *Make IT Work in the North* dat het inwoners van het Noorden een nieuwe carrière-pad (in dit geval richting IT) biedt ('tweede kans').

“Wat ze doen is iets gaafs. Ze geven mensen met bepaalde competenties de mogelijkheid om de IT in te stromen. Geweldig, ze geven de studenten de basis waar we mee verder kunnen als bedrijven.”

b. Tevreden over de geleverde kwantiteit en kwaliteit

Over het algemeen zijn de werkgevers tevreden over de geleverde kwantiteit en kwaliteit van *Make IT Work in the North*. Zij geven aan tevreden te zijn over de algehele coördinatie en organisatie van het project, de werving en selectie van kandidaten, de zorgvuldige matching aan de werkgevers, en de inhoud en verzorgen van de opleiding. Werkgevers zijn ook in het algemeen tevreden over de kwaliteit van de kandidaten (een enkele daargelaten).

“De mannen via Make IT Work in the North functioneren goed. Ze hebben veel kennis. We zijn heel tevreden. Zij zijn zelf ook tevreden.”

“Ze hebben natuurlijk minder kennis, maar wel meer werkervaring. Een junior die net van de opleiding komt heeft misschien wel meer IT-kennis, maar weer minder werkervaring, minder ervaring met de dynamiek, snelheid”.

Daarnaast waarderen ze de zorgvuldige uitvraag van de houding, competenties en motivaties (om in de IT te gaan werken) van de kandidaten alsook de kritische matching met de wensen, eisen en ook organisatiekenmerken van deelnemende werkgevers. Dat de organisatie voldoende tijd neemt voor het maken van de beste matches en dat deze voorwaardelijk zijn voor deelname aan de opleiding, zien ze als een belangrijke verklaring voor de honkvastheid van de deelnemers bij de werkgevers waarmee zijn werden gematcht.

“Echt op de persoonlijkheid richten in de match met ons. Het gaat vooral om een stukje motivatie, open staan voor nieuwe dingen, om meer te leren en echt te willen overstappen naar een andere branche, anders zouden ze zich niet aanmelden voor Make IT Work in the North toch? Dat maakt het verschil.”

c. Tevreden over de inhoud, maar ook verschillende wensen tot meer maatwerk

Zowel kleine als grote werkgevers zijn over het algemeen tevreden over de inhoudelijke kwaliteit van de opleiding. Daarbij realiseren zij zich dat de opleiding vooral insteekt op het ontwikkelen van basisvaardigheden en -kennis die nodig zijn om een IT-functie te kunnen vervullen.

Er zijn verschillende wensen die zij graag in de opleiding verwerkt zouden zien, waarbij ze zich realiseren dat dit niet altijd overeenkomt met de wensen van andere werkgevers die meedraaien in eenzelfde opleidingscohort. Vooral kleinere werkgevers (deelnemend of niet) zouden in de opleiding graag meer maatwerk zien die aansluit bij de specifieke technologie die zij veel gebruiken.

“[...] er was die mismatch tussen de werkprogramma's [...] jullie werken met c Sharp en ze leren [hier] Java.”

Die ontbrekende kennis moeten de kandidaten aanvullend ontwikkelen na afloop van de opleiding wanneer zij zijn gestart bij de werkgever. Sommigen respondenten suggereren om die echte werkgevers-specifieke kennis al meer in de opleiding te verwerken.

“Om [Make IT Work in the North] beter te laten aansluiten, denk ik dat dat steeds meer moet gebeuren gedurende de opleiding [...]. Om het te laten aansluiten is die verbinding [tussen de inhoud van de opleiding en het werk] wel heel belangrijk. De kennis moet hoger zodat zij beter met de bedrijven aansluiten.”

Grote werkgevers geven juist aan dat ze de inhoud van de opleiding zouden willen verbreden om zo tegemoet te komen aan de diversiteit van technologie die zij voor klanten ontwikkelen, alsook in de diversiteit in rollen die zij spelen (voorbij die van ontwikkelaar). Bovendien zijn sommige van deze grote werkgevers van mening dat de opleiding ook volledig online kan worden aangeboden om zo grotere aantallen kandidaten te kunnen opleiden.

d. Werkgevers willen intensiever contact met kandidaten en de organisatie

Zowel grote als kleine werkgevers die eerder deelnamen aan *Make IT Work in the North* geven aan dat ze het belangrijk vinden om meer en ook intensiever contact te kunnen hebben met de potentiële kandidaten aan de opleiding dan nu lukt. Feitelijk stellen sommige werkgevers voor om het hele proces dat leidt tot de werving, selectie en matching nog veel sterker dan nu het geval is, neer te zetten als een co-creatief proces tussen *Make IT Work in the North*, de werkgevers en potentiële deelnemers aan de opleiding. Zij hopen daarmee de afwegingen en keuzes veel sterker te kunnen baseren op verdiept wederzijdse kennis en begrip tussen de kandidaten en werkgevers. Concreet denken ze daarbij aan meer mogelijkheden voor kandidaten om op locatie van de werknemer te komen kijken, kleine (snuffel)stages te lopen en kennis te maken met de medewerkers en manier van werken.

“Make IT Work in the North wordt voor ons interessant als Make IT Work in the North echt iemand lijkt te hebben die bij ons bedrijf past, zou je daar eens mee kunnen praten, een connectie leggen. Wij zijn te klein om over Make IT Work in the North op metaniveau te gaan meedenken of te zeggen dat we een groep van 20 een poosje bij ons kan meedraaien... Make IT Work in the North heeft nog nooit zo ons benaderd, maar het gaat vaak wel zo, bv die Syriër in Zuidhorn, vanuit de gemeente [werden wij] benaderd om te kijken of [hij] iets [voor ons] zou kunnen zijn.”

Een vergelijkbare wens wordt geuit door deelnemende werkgevers als het gaat over de mate van contact tussen de medewerkers van de werkgever en deelnemers aan *Make IT Work in the North*. Zij zien dat contact graag nog wat intensiever ingevuld, zowel tijdens de uitvoering van de opleiding zelf alsook gedurende de eerste periode na de indiensttreding bij de werkgever. Daarin zou *Make IT Work in the North* een nog pro-actievare en meer verbindende rol kunnen spelen dan haar op dit moment lukt. Het wat losser laten van de onderwijsplanning van de Hanzehogeschool als uitgangspunt bij de planning is daarin belangrijk.

“Wat ik minder goed vind is dat ze heel erg vanuit het onderwijs denken en doen. Het laatste cohort waar ik het over had, die zijn in mei gestart, zouden starten nar de meivakantie. Dat is uiteindelijk gelukkige een week opgeschoven omdat het allemaal wel organisatorisch lastig was. Maar die jongens en meiden die zijn 6 weken aan de slag gegaan. Toen was het eind juni en dan wordt het weer tijd om de opleiding de deuren te sluiten. Dus vervolgens hebben ze tot begin september thuisgezeten. En dan denk ik van ja, het zijn jongens en meiden die echt ervoor gekozen hebben om in zichzelf te investeren die geen banen hebben die in feite op dat moment geen inkomen hebben, en die hebben op zo'n moment 6 tot 8 weken geen opleiding.”

e. Er zijn verschillen van mening over de kosten versus wat het 'oplevert'

Over het algemeen vinden zowel grote en kleine werkgevers de kosten voor deelname niet onredelijk. Een respondent merkte daarover op:

“Ik denk dat dat het aanbod gewoon goed is. Werving en matching zijn goed, en de geld/tijd/zelf-inzet ratio [is] niet te duur maar het blijft altijd een risico.”

Ze realiseren zich dat werving altijd geld kost en dat sommige alternatieven veel meer kosten dan dat deelname aan *Make IT Work in the North* momenteel kost. Dat voorkomt echter niet zeggen dat de kosten soms toch een probleem zijn. Met name voor kleinere werkgevers kan de hoogte van de kosten een stevig discussiepunt zijn en wellicht ook belemmering worden in het licht van de stijgende personeelskosten om medewerkers te werven, behouden en ontwikkelen. Voor grotere werkgevers speelt ook mee dat ze vaak intern al veel kosten maken voor werving en selectie waar deelname aan *Make IT Work in the North* mee moet concurreren

“De persoon moet toch wel een half jaar intern verder opgeleid worden voordat die rendabel is. Die betalen we een salaris van 6 maanden en betalen we *Make IT Work in the North* en daarna pas gaat het wat opleveren en dan moeten wij ook zorgdragen dat die verbonden blijft aan het bedrijf en als die na een jaar weggaat, kost het geld.”

Zowel grote als kleine werkgevers benadrukken dat zij de deelnemers vooral zien uitstromen op junior-niveau en daarom nog aanzienlijke aanvullende investering in zowel tijd en wellicht ook in geld (voor externe opleidingen) moet worden gedaan om die rendabel in te kunnen zetten in een markt die steeds sterker vraagt om senior medewerkers. Omdat het zittende personeel het werk al bijna niet rond krijgt, zouden werkgevers liever ook een hoger uitstrooprofiel zien, bijvoorbeeld door de kandidaten daar na de eerste opleidingsfase, een verdiepende vervolgopleiding te bieden waarin het accent ligt op de behoefte aan kennis en ervaring van de werkgever. Op die manier krijgt de werkgever een medewerker die sneller inzetbaar is en geen tijd vraagt van senior-personeel die al zo sterk onder druk staat.

4. Samenvatting en aanbevelingen

In dit hoofdstuk geven we een samenvatting van de resultaten per onderzoeksvraag (4.1) en vertellen die door naar een zestal aanbevelingen (4.2).

4.1. Samenvattende inzichten

a. Hoe verhoudt de vraag van individuele werkgevers naar IT-gerelateerde arbeid tot het aanbod ervan?

Zowel MKB alsook grote werkgevers hebben doorlopende vacatures. Zij geven aan dat ze vijver waarin iedereen 'vist' kleiner wordt. Dit komt o.a. door pensionering, lagere instroom vanuit opleidingen, en enig verlies van ambitieus talent aan de Randstad.

Vrijwel alle werkgevers merken een groeiende digitaliseringsvraag in de markt (deels versterkt door Corona). Meer specifiek zien ze de vraag toenemen naar 'configuratie'-werk, vertaling van ICT naar business (bv data-analyse), en het bredere advieswerk (over o.a. architectuur, regierol, etc.).

Respondenten zien een groot deel van beschikbare arbeid terechtkomen bij de (ongunstige Noordelijke mix van) vele startups (sterke specialisaties) en enkele grotere organisaties (generalistisch) in het Noorden, of vormt zich om tot (nu) lucratieve ZZP/detachering.

Om de groeiende marktvraag te kunnen vervullen, is vooral senior personeel nodig. Vaak doen zij noodgedwongen (in verband met capaciteitstekorten) óók het werk onder hun niveau én hebben een rol bij het opleiden van junioren/medioren. Werkgevers maken zich vooral zorgen over uitval en/of vertrek van zittend senior personeel door o.a. werkdruk en aanbiedingen van andere werkgevers.

b. Wat doen werkgevers om personeel voor IT-functies te werven en behouden?

De werving en het behouden van personeel is voor werkgevers een doorlopende uitdaging geworden. Vooral grote werkgevers zetten in op werving van junioren met IT-achtergrond die versneld worden opgeleid tot senior. Sommige MKB-werkgevers trekken geen nieuwe junioren/medioren aan, om senioren niet extra te belasten met nog meer inwerktaken. Zij die dat wel doen, zoeken steeds vaker personeel met goede algemene vaardigheden ('puzzelaars') in plaats van degelijke ICT-kennis. Ze zoeken vooral flexibel en leerbaar personeel. MKB werkgevers zoeken personeel dat bij de MKB-cultuur 'past' en benadrukken de maatschappelijke meerwaarde van het werk en de open/informele werksfeer. We zien een toenemende zoektocht naar meer diversiteit maar horen ook twijfels of die diversiteit in de praktijk wel werkt (taal, cultuur, afstand).

Werkgevers zien 'agressieve' vormen van recruitment als probleem. Er is toenemende onvrede over commercieel gedreven recruitment ('mensenhandel'). Ook het wegpikken van personeel bij concullega's voelt niet goed. Liever zouden werkgevers de Noordelijke arbeidsmarkt als 'carrousel' inrichten waarin ze personeel op een natuurlijker manier kunnen doorzetten naar anderen. Werkgevers onderhouden bewust een warm netwerk om zicht te krijgen op de potentiële bewegingen in de markt. Ze promoten zichzelf actiever waarbij het

onderwijs een belangrijke plek is om in beeld te komen van studenten en te zoeken naar interessante matches.

Voor de werving en het behoud van personeel vormen de opleidingsmogelijkheden een belangrijk instrument waarbij maatwerk het uitgangspunt is. Grote werkgevers maken vooral gebruik van externe opleiders en monitoren de voortgang. Binnen het MKB ligt het accent sterk op het informeel leren op de werkvloer (in projecten, van collega's). Zij monitoren ook minder systematisch de voortgang.

We zien dat werkgevers de eigen arbeidsvoorwaarden verbeteren. Daarbij gaat het vooral om verhoging van het inkomen (basislonen maar ook bonussen, winstuitkeringen, pensioen, etc.), zien we ruimere mogelijkheden om invloed te kunnen hebben op de interne besluitvorming, en zijn er experimenten met mede-eigenaarschap. Dit alles wordt wel zorgvuldig gekozen binnen de grenzen van haalbaarheid en wenselijkheid. Daarnaast zien we veel werkgevers veel nieuwe mogelijkheden bieden om het algemeen welzijn van personeel te vergroten. Bijvoorbeeld in de vorm van beter doordachte *onboarding*-processen, inzet van *buddy's*, flexibeler werk-privé balans, en het bieden van aantrekkelijke werkplekken zowel op kantoor als thuis.

c. Hoe kijken werkgevers aan tegen het ondersteuningsaanbod voor zij-stroom via *Make IT Work in the North*?

Respondenten die als werkgever hebben deelgenomen aan *Make IT Work* zijn eensgezind over de meerwaarde van *Make IT Work in the North*. Ze benoemen vooral de mogelijkheid om de diversiteit (frisse blikken vanuit andere ervaringen) in de eigen eenzijdige organisatie (relatief jong, man, wit en bèta) te vergroten. Ze ervaren de koppeling aan Hanzehogeschool en IT Academy Noord-Nederland als een belangrijke kwaliteitsstempel. En ze zien in dat het niet alleen voor henzelf meerwaarde biedt, maar ook voor de regio en haar inwoners ('tweede kans').

Ze zijn tevreden over de geleverde kwaliteit, communicatie met de programma-coördinatoren en organisatie van de matchingsessies. Dankzij een goede screening beschikken de kandidaten vaak (niet altijd) over de juiste competenties en motivatie/passie voor IT om binnen de organisatie zich verder te kunnen ontwikkelen en inpassen (aansluiten bij cultuur/team).

Zowel grote als MKB-werkgevers (deelnemend of niet) hebben een positief oordeel/beeld over/van de kwaliteit en inhoud van de opleiding. MKB-werkgevers zouden de inhoud graag meer laten aansluiten bij de technologie die zijzelf gebruiken terwijl grote werkgevers die inhoud juist wat breder/uitgebreider zouden zien ingevuld en bovendien. Vooral grote werkgevers zouden de opleiding graag volledig online aangeboden zien worden om deelname toegankelijker te maken. Werkgevers hebben behoefte aan vaker en vroeger contact met kandidaten en de organisatie van *Make IT Work in the North* en zouden graag zien dat de kandidaten vaker/meer bij hen op kantoor aanwezig zijn om (al) kennis te kunnen maken met de organisatie en haar medewerkers (stage). En tot slot is er ook behoefte aan meer contact met de organisatie van *Make IT Work in the North*, ook na afloop van de opleiding.

Er is een wisselend beeld van de kosten voor deelname in relatie tot het resultaat. Sommige grote en MKB-werkgevers geven aan dat ze de kandidaten vooral zien als junior die na de start bij de werkgever nog flink moeten worden doorontwikkeld. Een meer seniore uitstroom (via een aanvullende opleiding) zou voor hen gewenst zijn (want de markt vraagt dat en grote werkgevers hebben de recruitment en opleiding van junioren vaak zelf goed op orde). Voor MKB-werkgevers is de gevraagde financiële investering relatief hoog waar soms intern

draagvlak voor ontbreekt, hoewel ze realiseren dat werving via andere kanalen ook hoge kosten met zich meebrengen.

4.2. Aanbevelingen

Aanbeveling 1

Agendeer een discussie met werkgevers over het verdiepen van de 'vijver waarin iedereen vist'. Ga met hen in gesprek over waar het onbenutte potentieel zit (bv ouderen, anderstaligen, vrouwen, niet-bèta, etc.) en hoe die te bereiken en verleiden zijn om zij-instromer richting IT te worden, en wat nodig is om die 'anderen' vervolgens duurzaam te laten landen (impact op werkcultuur/organisatie).

Aanbeveling 2

Agendeer 'agressief recruitment'. Ga in gesprek met zowel werkgevers alsook commerciële *recruiters*. Meer opleidingsinvestering voor en bij doorstroom verhoogt de effectiviteit van recruitment zodat *recruiters* weer resultaten tegen redelijker kosten kunnen bieden. En verken met werkgevers wat nodig is om het 'wegstelen' van elkaars personeel te voorkomen.

Aanbeveling 3

Ontwikkel een mogelijkheid voor werkgevers om personeel (al dan niet op tijdelijke basis) te kunnen laten doorstromen naar andere werkgevers/projecten (carrousel-idee). Dit zorgt voor meer onderlinge samenwerking en vertrouwen en een groeiend besef dat de regio op die manier sterker kan zijn dan wanneer werkgevers vooral elkaars concurrent zijn. Samenwerking met het onderwijs is daarbij essentieel.

Aanbeveling 4

Ontwikkel aanvullende ondersteuning van werkgevers bij de doorontwikkeling van kandidaten die na de afronding van *Make IT Work in the North* bij een werkgever aan de slag gaan. Dit ontlast de senior-medewerkers van deze werkgevers en stimuleert ze om junioren te werven. Deze 'fase 2' ondersteuning kan in de vorm van hybride opbouw/afbouw van tijd die senioren zelf steken in opleiden en/of werken, inclusief behoud van het onderlinge contact tussen kandidaten in het eigen cohort.

Aanbeveling 5

Zorg in de inhoud en vorm van de opleiding voor meer maatwerk rondom wensen van deelnemende werkgevers (MKB/groot). Probeer op inhoud meer te clusteren rondom specifieke sectoren, technologie, talen en/of vaardigheden. En verken de meerwaarde om de opleiding ook volledig online aan te bieden.

Aanbeveling 6

Zorg voor meer contact tussen de organisatie, bedrijven en kandidaten. Bied daarvoor mogelijkheden om kandidaten al tijdens de opleiding vaker te aanwezig te laten zijn op de locatie van de toekomstige werkgevers. En informeer deze werkgevers tussentijds proactief over de voortgang van de opleiding en de progressie van de kandidaat. Overweeg ook het verder faciliteren van onderling contact en netwerkvorming tussen deelnemende kandidaten. Zij kunnen elkaar zo makkelijker ondersteunen in de opstartfase bij hun werkgever.

Aanbeveling 7

Zorg voor meer kennisdeling over hoe het werkgevers die al eerder deelnamen aan *Make IT Work in the North* lukte om eventuele drempels die zij eerder zagen (geld, tijd en inhoud van de opleiding) weg te nemen.

Aanbeveling 8

Verkrijg meer inzicht in de motivaties van deelnemers om wel/niet deel te nemen aan *Make IT Work in the North* en welke carrièrestappen zij zetten na afronding van de opleiding.

5. Bronnenlijst

Becker, S., & Bolink, W. (2018). *De employee journey: Creëer een optimale employee experience*. Amsterdam: Proof Publishers

CBS (2021). *ICT, kennis en economie 2021*. Centraal Bureau voor de Statistiek.

Edzes A. (2022). *Werken aan talent in de regio*. Groningen. Hanzehogeschool Groningen.

Europese Commissie (2010). *Europa 2020 – Een strategie voor slimme, duurzame en inclusieve groei*. Europese Commissie, Brussel.

Europese Commissie (2018). *ICT 2018. Imagine digital. Connect Europe. Shaping Europe's digital future*. Europese Commissie, Brussel.

Europese Commissie (2021). *Shaping Europe's digital future. Digital economy and society*. Europese Commissie, Brussel.

European Union (2022). *DIGITAL AGENDA FOR EUROPE. Factsheet on the European Union*.

Rijksoverheid (2018). *MKB actieplan*. Rijksoverheid

Saunders, M., Lewis, P. H. I. L. I. P., & Thornhill, A. D. R. I. A. N. (2019). *Research methods. Business Students 8th edition Pearson Education Limited, England*.

Troitiño, D. R. (2022). The European Union Facing the 21st Century: The Digital Revolution. *TalTech Journal of European Studies*, 12(1), 60-78. doi: [10.2478/bjes-2022-0003](https://doi.org/10.2478/bjes-2022-0003)

Bijlage 1 – Vragenlijst

Vragen	Reserve vragen
A. Hoe verhoudt uw vraag naar IT-gerelateerde arbeid tot het aanbod ervan?	
1. Wat is uw huidige behoefte aan IT arbeid?	<ul style="list-style-type: none"> - Hoe ziet de arbeidsplaatsenstructuur eruit (vraag naar arbeid -> wat heb je nodig) <ul style="list-style-type: none"> o fte, functie, niveau (nu en in de toekomst) - Hoe ziet het personeelsbestand eruit (beschikbaarheid van arbeid -> wat is beschikbaar); <ul style="list-style-type: none"> o fte, functie, niveau (nu en in de toekomst) - Welke niet vervulde vacatures zijn er? <ul style="list-style-type: none"> o fte, functie, niveau (nu en in de toekomst)
2. Wat merkt u aan krapte en vergrijzing? Krapte = schaarste	<p>2. Wat is de oorzaak?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Personeelsvoorzieningsprobleem ▪ Absorptieprobleem ▪ Kwalificatieprobleem ▪ Distributieprobleem ▪ Benuttingsprobleem ▪ Andere reden(en)? <p>- Wat baart wel/niet zorgen (en waarom)?</p>
B. Wat doet u om personeel en zijinstromers voor IT functies te werven en behouden in, door, en zijinstroom?	Een zij-instromer is iemand die de overstap maakt naar een andere functie. Deze functie valt meestal binnen een vakgebied waar hij/zij (nog) geen ervaring heeft.
3. Functiehuis	<p>3. Op welke manier is het HR-beleid de afgelopen 2-3 jaar (anders) ingericht om beter te kunnen voorzien in de (kwantitatieve en kwalitatieve) vraag naar arbeid voor IT functies?</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Werk-privé balans ii. Onboarden
4. Arbeidsvoorwaarden	<p>4. Arbeidsvoorwaarden, bv...</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Salaris ii. Secundaire arbeidsvoorwaarden iii. Type contract: vast/tijdelijk/zzp, etc. iv. Werknemersmobiliteit
5. Werving en selectie	<p>5. Werving en selectie, bv...</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Breder in de regio werven ii. Gespecialiseerde bureaus? iii. Belangen behartigen bij bv gemeenten/UWV/scholen
	<p>6. Ontwikkeling/opleiding, bv...</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Doorstrom in functies (inhoud/taken) en niveaus (verantwoordelijkheden) ii. Zij-instroom
	<p>b. Management [taakorganisatie], bv...</p>

6. Ontwikkeling en opleiding	<ul style="list-style-type: none"> i. Taken anders organiseren ii. Beter zicht krijgen op eigen vraag naar arbeid en ontwikkelingen in de markt iii. [nog andere??] <p>c. Welke van bovenstaande punten baart hen wel/niet zorgen (en waarom)?</p>
C1. Hoe kijkt u aan tegen de geleverde ondersteuning vanuit Make IT work?	
7. Wat heeft u als organisatie concreet gedaan om (voor het eerst?) zij-instromers in het algemeen (en <i>Make IT Work in the North</i> in het bijzonder) succesvol te laten 'landen' in de organisatie na het opleidingstraject van Make IT Work? <i>Denk aan o.a.: financiële ruimte, beschikbaarheid van tijd en capaciteit, gevoelde urgentie, etc.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Hoe vergaat het de bedrijven om na afronding van het 5-maanden opleidingstraject vanuit <i>Make IT Work in the North</i> ('onboarding') de zij-instromers een plek te geven binnen de organisatie? <ul style="list-style-type: none"> o Kunnen bieden van begeleiding (tijd/kennis) o Beschikbaarheid van passende taken/werk bij de zij-instromer o Passendheid van zij-instromers bij de werkkultuur van het bedrijf o Gebleken motivatie, kennis en vaardigheden (functioneren) van de zij-instromer o Opleiding, coachen en metoren - Hoe kijken ze aan tegen de inhoud van het ondersteuningsaanbod (WPs 1-4) - Hoe oordelen ze over de kwaliteit van het geleverde aanbod? - Op welke manier heeft het ondersteuningsaanbod ook opgeleverd wat ze verwachten (effectiviteit)? - Hoe is de omgang/benadering/sfeer van het <i>Make IT Work in the North</i> team ervaren? - Hoe verhoudt zich de vereiste eigen inzet (in zowel uren/kennis als geld) tot het geleverde aanbod en de effectiviteit ervan. - Als je terugdenkt even over de verhouding tussen wat het je kost, hè? Financieel gezien om Mensen te vinden en wat het je uiteindelijk oplevert, hoe voelt die balans voor jou en de tijd? Ook die nodig is om hier in te steken.
8. Hoe kijkt u aan tegen de geleverde inhoud, kwaliteit, effectiviteit, 'benadering', en gevraagde eigen inzet (in tijd, kennis en geld) vanuit Make IT Work? Wat zijn de sterke punten? Wat zijn de verbeterpunten?	
C2. Waarom nam u (nog) NIET deel aan Make IT Work?	
7. Afwegingen die te maken hebben met het ondersteuningsaanbod van <i>Make IT Work in the North</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Inhoud • Kwaliteit, effectiviteit • 'benadering' • Gevraagde eigen inzet (in geld, tijd en kennis) • Ander ondersteuningsaanbod dat beter past? • Etc.
8. Afwegingen die te maken hebben met de situatie van het bedrijf	<ul style="list-style-type: none"> • Financiële ruimte • Beschikbaarheid van tijd en capaciteit • Gevoelde urgentie • Etc.
9. Zou u geïnteresseerd zijn om deel te nemen aan een soortgelijk project? Would you be interested to participate in a similar project?	

Bijlage 2 – Codeboek

Onderzoeksvraag 1 - Hoe verhoudt de vraag van individuele werkgevers naar IT-gerelateerde arbeid zich tot het aanbod ervan?

- A1: vraag en beschikbaarheid IT arbeid
- A2: Kenmerken arbeidsmarkt IT

Onderzoeksvraag 2 - Wat doen werkgevers om personeel voor IT-functies te werven en behouden?

- B1: inrichting organisatie
- B2: medewerkers
- B3: arbeidsvoorwaarden
- B4: werving en selectie
- B5: onboarding
- B6: opleiding-ontwikkeling

Onderzoeksvraag 3 - Hoe kijken werkgevers aan tegen het ondersteuningsaanbod voor zijstroom via Make IT Work in the North?

- C1: ervaringen met Make IT in the North
- C2: overwegingen bij deelname aan Make IT in the North

