

Hoe pakken werkgevers in Nederland personeelstekorten aan?

Henkens, K., Remery, C., Schippers, J. & Visser, P. (2004). Knelpunten in de personeelsvoorziening: strategieën en oplossingen van werkgevers. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 20(2), pp. 182-196.

Ondanks de huidige economische tegenwind heeft een groot aantal organisaties nog altijd te maken met problemen in de personeelsvoorziening. Deze zijn weliswaar kleiner dan enkele jaren geleden, maar ondanks de stijgende werkloosheid nog steeds niet eenvoudig. De ontwikkelingen op de arbeidsmarkt hebben de afgelopen jaren laten zien dat bij een grote vraag naar arbeid zowel in kwantitatief als in kwalitatief opzicht knelpunten ontstaan. Op grond van de voziene demografische ontwikkelingen wordt bovendien voorspeld dat deze knelpunten een structureel karakter zullen krijgen. Daarmee ontstaat voor veel organisaties een situatie die fundamenteel afwijkt van deze uit het laatste kwart van de twintigste eeuw. Toen werd de arbeidsmarkt vooral gekenmerkt door een overschot aan arbeidskrachten. Van een 'vragersmarkt', waar de werkgevers het voor het zeggen hebben, verandert de arbeidsmarkt in een 'aanbiedersmarkt', waar werknemers de sterkste posities innemen. Het is de vraag hoe werkgevers op die veranderende omstandigheden reageren.

De gedurende de afgelopen jaren genomen maatregelen kunnen een indicatie vormen voor wat de Nederlandse arbeidsmarkt op dit punt te wachten staat. In 2002 werden meer dan duizend private en publieke organisaties in Nederland ondervraagd met het oog op het beantwoorden van de volgende onderzoeksvragen:

1. In welke mate worden organisaties geconfronteerd met personeelstekorten?

2. Welke maatregelen nemen organisaties om in personeelstekorten te voorzien?

Het is voorstelbaar dat organisaties verschillende maatregelen combineren. Een interessante vraag is of er sprake is van specifieke combinaties van maatregelen om in personeelstekorten te voorzien, dan wel of er sprake is van herkenbare strategieën? De derde onderzoeksvraag luidt dan ook:

3. Zijn specifieke strategieën te onderkennen? Zo ja, welke en hoe kan het gebruik ervan worden verklaard?

Personeelstekorten

Twee derden van de organisaties geven ten tijde van het onderzoek aan moeilijkheden te ondervinden bij het vinden van personeel. Daarbij zegt de meerderheid van de or-

ganisaties (52,5%) problemen te ervaren bij het vervullen van enkele functies en bijna een op vijf organisaties heeft problemen bij 'relatief veel' functies. Circa 30% van de ondervraagde organisaties zegt doorgaans geen problemen te hebben bij het vinden van personeel.

Er zijn duidelijke verschillen naar sector. Een kwart van de organisaties in de industrie/bouw heeft

moeilijkheden bij het vervullen van relatief veel functies. Dat is gemiddeld meer dan in de andere sectoren. De (lagere) overheidssectoren en in iets mindere mate de gezondheidszorg en welzijnssector, hebben bij enkele functies moeite. In de dienstensector heeft 38% van de organisaties doorgaans geen problemen.

naar de populariteit bij werkgevers. De gegevens in de tabel hebben betrekking op alle organisaties die aan het onderzoek hebben deelgenomen. Sectorverschillen – die bij alle maatregelen significant bleken – worden in de tekst besproken.

Maatregelen om de vraag naar arbeid te reduceren

Maatregelen bij personeelstekorten

Welke maatregelen nemen organisaties bij problemen met de personeelsvoorziening? Het antwoord is opgenomen in tabel 1. De maatregelen zijn eerst geordend naar vraagreducerende en aanbodgenererende maatregelen en vervolgens daarbinnen

Een grote groep organisaties (49%) ziet de oplossing voor de personeelstekorten in een samenwerking met andere organisaties. Bij de overheid en in de sector gezondheidszorg en welzijn blijkt die geneigdheid bovengemiddeld. In de dienstverlening, waar de concurrentie veelal groot is, lijkt ze daarentegen gering.

Tabel 1.

Maatregelen die organisaties nemen wanneer zij nu of in de nabije toekomst met schaarste aan personeel worden geconfronteerd (in %; N = 1054).

Maatregelen (%)	Wordt momenteel al toegepast	Wordt/zal worden overwogen	Zal niet worden overwogen
<i>Reductie vraag naar arbeid</i>			
Samenwerken met andere organisaties	49,0	35,3	15,8
Verbreden van de inzetbaarheid van medewerkers	44,3	45,6	10,1
Uitbesteden van werk	39,6	28,2	32,2
Personeel meer laten overwerken	32,4	29,1	38,5
Stimuleren dat parttimers meer uren gaan werken	29,6	40,7	29,7
Vervanging van arbeid door technologie	16,5	27,8	55,7
Stimuleren dat medewerkers tot 65 jaar werken	15,1	41,2	43,7
Verlengen van de voltijdse werkweek	5,4	21,0	73,7
Verplaatsen van de productiecapaciteit naar een andere regio binnen Nederland	1,3	3,9	94,9
Verplaatsen van de productiecapaciteit naar het buitenland	1,8	3,7	94,5
<i>Verhoging arbeidsaanbod</i>			
Inschakelen uitzend- en/of werving- en selectiebureaus	62,6	22,2	15,2
Reïntegratie van arbeidsongeschikten	43,9	37,9	18,2
Meer vrouwelijk personeel werven	40,1	16,5	43,4
Meer onder alloctonengroepen werven	37,3	38,9	23,8
Een hoger loon bieden	25,6	34,4	40,0
Meer oudere werknemers werven	18,6	35,9	45,5
Werving van personeel uit het buitenland	9,1	12,8	78,1
Verlagen van de functie-eisen	8,7	20,4	70,9
Terughalen van werknemers die al met vervroegde uittreding/pensioen zijn	7,9	17,4	74,7

Het reduceren van de vraag naar arbeid door het verbreden van de inzetbaarheid van werknemers komt op de tweede plaats. Zo'n 44% van de organisaties neemt reeds maatregelen op dit gebied en een iets grotere groep organisaties overweegt initiatieven op dit punt. Bij het verbreden van de inzetbaarheid blijft de sector gezondheidszorg en welzijn enigszins achter. Voor een deel heeft dit ongetwijfeld te maken met specifieke inhoudelijke kwalificaties waarover werknemers dienen te beschikken. Anderzijds gaat het hier ook om een sector met een sterke segmentering en een hoge regel-dichtheid.

Over het uitbesteden van werk zijn de meningen van de organisaties meer gespreid; meer dan een derde past dit reeds toe, 28% overweegt het te doen en nog eens 32% overweegt het niet. Ook de verschillen tussen sectoren zijn aanzienlijk. In de bouw en industrie en – opmerkelijk genoeg – bij de overheid geeft meer dan de helft aan dat uitbesteding van werk regelmatig voorkomt. In de sector gezondheidszorg en welzijn geeft slechts 17% van de organisaties aan van deze mogelijkheid gebruik te maken.

Een op drie organisaties stimuleert parttimers om meer uren te gaan werken als oplossing voor de personeelstekorten en 33% laat het personeel overwerken. Op het punt van overwerk ontlopen de onderscheiden sectoren elkaar niet veel. Dat geldt wel als het gaat om parttimers meer uren te laten werken. In de industrie en bouw komt deeltijdwerk verhoudingsgewijs weinig voor. In de gezondheidszorg en welzijnssector, waar deeltijdwerk eerder regel dan uitzondering lijkt, geeft maar liefst 60% van de organisaties aan op dit punt actie te ondernemen.

Maatregelen gericht op het vervangen van arbeid door technologie dragen, zij het op de lange termijn, meer bij aan een structurele oplossing van de knelpunten op de arbeidsmarkt, maar worden slechts in beperkte mate toegepast door de ondervraagde organisaties. Eerder is reeds aangegeven dat veel organisaties praktisch gezien ook nauwelijks mogelijkheden hebben voor deze vorm van substitutie. Conform deze verwachting zien organisaties in de bouw en industrie en in de dienstverlening op dit punt meer mogelijkheden, terwijl de overheid, de gezondheidszorg en de welzijnssector duidelijk onder het algemene gemiddelde scores.

Aan het stimuleren van werknemers om tot 65 jaar door te werken, wordt weinig prioriteit toegekend. Slechts 15% van de organisaties stimuleert ouderen om langer aan het werk te blijven. Wel geeft 41% aan dit in overweging te nemen bij aanhoudende schaarste van personeel.

De overige maatregelen komen nauwelijks voor. Wel kan nog worden opgemerkt dat het verplaatsen van de productiecapaciteit naar het buitenland voor veel bedrijven, inclusief de overheid geen optie is. Het gaat hier vrijwel uitsluitend om organisaties in de bouw en industrie. Daar geeft zeven procent van de organisaties aan een dergelijke maatregel al te hebben genomen, terwijl twaalf procent dit overweegt. Bij elkaar gaat het dus om bijna een op vijf organisaties in deze sector waarvoor verplaatsing van (een deel van) de productiecapaciteit een optie is.

Maatregelen om nieuw/extra arbeidsaanbod aan te boren

Het inschakelen van uitzendbureaus en bureaus gespecialiseerd in het werven van personeel is een maatregel die veelvuldig wordt toegepast om een extra aanbod van personeel te genereren. Maar liefst 63% van de organisaties geeft aan op deze manier personeelstekorten aan te pakken en nog eens een vijfde overweegt dit te gaan doen. Tussen de sectoren bestaan op dit punt slechts ondergeschikte verschillen.

Op de tweede plaats komt de reïntegratie van (gedeeltelijk) arbeidsongeschikten: 44% van de organisaties is hier reeds mee bezig en nog eens 38% van de organisaties overweegt meer arbeidsongeschikten in te schakelen. Hier blijft de marktsector duidelijk achter bij de collectieve sector. De hypothese dat de 'tucht van de markt' minder mogelijkheden biedt voor 'sociale' oplossingen of oplossingen die wellicht enig risico met zich meebrengen, lijkt hier te worden bevestigd.

Ook het werven van meer vrouwen en allochtonen komt frequent voor. Reeds 40% van de organisaties werft meer vrouwen aan en een kleinere groep van 17% overweegt het. Voor allochtonen zijn de overeenkomstige aandelen 37% en 39%. Tussen de sectoren bestaan hier nauwelijks verschillen, behalve

dat in de industrie en bouw allochtonen iets populairder zijn dan vrouwen. Hier doet waarschijnlijk de traditionele beroepensegregatie tussen vrouwen en mannen zich gelden.

Een op de vier organisaties ziet een hoger loon als remedie tegen krapte op de arbeidsmarkt en een derde van de organisaties verwacht hogere lonen te gaan bieden wanneer de schaarste aanhoudt of wanneer zij met personeelstekorten geconfronteerd worden. Een uitschieter daarbij vormt de overheid: hier geeft bijna 40% van de respondenten aan voor deze optie te kiezen. Enerzijds acht men de budgettaire ruimte daarvoor kennelijk aanwezig. Anderzijds is men zich kennelijk bewust dat de beloning (nog) niet in alle gevallen marktconform is en dat er via deze route nog winst in de vorm van extra aanbod van personeel valt te verwachten.

Relatief weinig prioriteit heeft het vergroten van het arbeidsaanbod door meer oudere werknemers in te schakelen. Circa 19% van de organisaties zegt reeds meer ouderen te werven, maar 46% zegt dit niet in overweging te nemen. Opmerkelijk is dat het vergroten van de inzet van ouderen wel wordt overwogen door 36% van de organisaties, maar tot op heden zijn de knelpunten kennelijk nog niet groot genoeg.

Het terughalen van werknemers die al vervroegd uittraden of met pensioen zijn, komt met 8% nauwelijks voor. De overheid en de gezondheidszorg staan verhoudingsgewijs positiever tegenover ouderen dan respectievelijk de industrie en bouw en de dienstverlening. Zeker bij de overheid zullen de expliciete beleidsdoelen op dit terrein een belangrijke rol spelen.

Maatregelen die ook weinig voorkomen, betreffen het werven van personeel uit het buitenland (gemiddeld 9,1% – het betreft hier vooral organisaties in industrie en bouw) en het verlagen van de functie-eisen (8,7%).

Strategieën

Organisaties nemen verschillende maatregelen wanneer ze knelpunten ondervinden in de personeelsvoorziening. Op basis van de resultaten van een uitgevoerde factoranalyse blijken vier strate-

gieën (samenhangende clusters van maatregelen) te kunnen worden onderscheiden.

De eerste strategie betreft het werven van nieuwe groepen werknemers: groepen die traditioneel misschien niet de eerste voorkeur hadden. De aandacht gaat daarbij vooral uit naar het werven van vrouwen en allochtonen en in mindere mate ouderen. Ook de herintegratie van (gedeeltelijk) arbeidsongeschikten en het verbreden van de inzetbaarheid van zittend personeel maken onderdeel uit van deze strategie.

De tweede strategie richt zich vooral op het eigen personeel. Overwerk, het stimuleren dat parttimers meer uren gaan werken en zelfs een structurele verhoging van de werkweek passen binnen deze strategie. Ook een betere benutting van oudere personeelsleden en het opnieuw benutten van ouderen die net zijn uitgetreden, vallen onder deze strategie. Daarbij kan wel worden aangetekend dat in slechts weinig organisaties doorwerken tot de pensioengerechtigde leeftijd van 65 jaar wordt gestimuleerd. Het terughalen van werknemers die vervroegd uittraden of met pensioen zijn, heeft al helemaal geen prioriteit.

Oplossingen die passen binnen de derde strategie lijken een enigszins afwijkend karakter te hebben en blijken meer gericht op een soepele voortgang van het lopende werk dan op het reduceren van structurele tekorten aan personeel. Veeleer gaat het om het opvangen van tijdelijke pieken. Werk wordt uitbesteed, er wordt een uitzendbureau ingeschakeld of, door middel van het bieden van een hoger loon, wordt getracht de vacature toch in te vullen.

In het kader van de vierde strategie is een beperkt deel van de organisaties gericht op het vervangen van arbeid door technologie/kapitaal. Maatregelen die zich uitstrekken tot het in geografische zin verplaatsen van de productie blijven beperkt tot een selecte groep organisaties uit voornamelijk de industrie/bouw en de dienstverlenende sector; overheidsorganisaties hebben deze mogelijkheid nu eenmaal niet.

De strategieën blijken alle een mix van vraagreducerende en aanbodvergrotenende maatregelen te behelzen. Wel is er duidelijk sprake van een onderscheid tussen strategieën gericht op de korte ter-

mijn ('vergroten arbeidsaanbod zittend personeel' en 'uitbesteden werk en samenwerken') en strategieën gericht op de lange termijn (vooral 'structurele aanpassingen' en in mindere mate 'aanboren nieuwe doelgroepen'). De vraag waarom sommige organisaties een kortetermijnstrategie hanteren en andere meer oog hebben voor de lange termijn, valt buiten het bereik van dit exploratieve onderzoek, maar verdient zeker nadere aandacht.

Kène Henkens
Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut

Chantal Remery
Joop Schippers
Leerstoel Arbeids- en emancipatie-economie,
Universiteit Utrecht