

# Knelpunten in de personeelsvoorziening. Strategieën van werkgevers

*Ondanks de huidige economische teruggang is de verwachting dat de arbeidsmarkt in de nabije toekomst gekenmerkt zal worden door (structurele) schaarste. Als werkgevers geconfronteerd worden met personeelstekorten, kunnen zij twee categorieën maatregelen nemen: gericht op vergroting van het arbeidsaanbod of gericht op reductie van de vraag naar arbeidskrachten. Op basis van gegevens van 1.054 organisaties wordt beschreven welke maatregelen Nederlandse werkgevers in de publieke en private sector namen in 2002, toen sprake was van schaarste op de arbeidsmarkt. Binnen deze maatregelen blijken vier strategieën te kunnen worden onderscheiden: (1) aanboren van nieuwe doelgroepen, (2) vergroten van het arbeidsaanbod van zittend personeel, (3) uitbesteden van werk en samenwerken en (4) structurele aanpassingen. Geen van de strategieën blijkt uitsluitend te bestaan uit vraagreducerende dan wel aanbodvergroten maatregelen. Elke strategie is een mix van beide.*

*Trefwoorden: werving en selectie, personeelsbeleid, arbeidsmarktproblemen, organisatiestrategie*

## Inleiding

Ondanks de huidige economische tegenwind heeft nog altijd een groot aantal organisaties te maken met problemen in de personeelsvoorziening. De problemen voor werkgevers zijn weliswaar kleiner dan enkele jaren geleden, maar de personeelsvoorziening blijkt voor veel werkgevers – ondanks de stijgende werkloosheid – niet eenvoudig (Visser et al., 2003). 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 (Bijsterbosch & Nahuis, 2000; Lievens & Van Dam, 2001; Remery et al., 2001a). Op grond van de voorziene demografische ontwikkelingen valt – ondanks de huidige recessie – te voorspellen dat schaarste op de arbeidsmarkt een structureel karakter zal krijgen (Ekamper, 2003; Schippers et al., 2002). Daarmee ont-

staat voor veel organisaties een situatie die fundamenteel afwijkt van die welke ze kennen uit het laatste kwart van de twintigste eeuw toen de arbeidsmarkt vooral gekenmerkt werd door overschotten 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. Daarom proberen we in dit onderzoek, dat in 2002 is uitgevoerd bij meer dan duizend publieke en private organisaties in Nederland, de volgende vragen te beantwoorden:

- 1 in welke mate worden organisaties geconfronteerd met personeelstekorten?
- 2 welke maatregelen nemen organisaties om

\* Kène Henkens is werkzaam bij het NIDI, en Chantal Remery en Joop Schippers bij de Universiteit Utrecht/Economie. Petra Visser was ten tijde van het onderzoek werkzaam bij het NIDI, nu bij het Ruimtelijk Planbureau. Correspondentieadres: Chantal Remery, Utrecht School of Economics, Universiteit Utrecht, Vredenburg 138, 3511 BG Utrecht, e-mail: c.remery@econ.uu.nl.

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, oftewel is er sprake van herkenbare strategieën? De derde onderzoeksvraag luidt dan ook:

3 zijn specifieke strategieën te onderkennen en zo ja, welke en hoe kan het gebruik daarvan worden verklaard?

Alvorens de empirische gegevens te presenteren, zal eerst de theoretische achtergrond worden geschetst.

## Theoretische achtergrond

Volgens de neoklassieke theorie van de vraag naar arbeid zal een werkgever een zodanige configuratie van kapitaal en verschillende soorten arbeid (bijvoorbeeld hoogopgeleide en laagopgeleide) kiezen, dat een gegeven hoeveelheid productie tegen de laagst mogelijke kosten kan worden gerealiseerd (Perlman, 1980; De Galan & Van Miltenburg, 1985). Vanuit deze theoretische invalshoek bezien, staat de ondernemer elke periode opnieuw voor deze vraag en zal hij (zelden een 'zij') de te kiezen configuratie aanpassen, afhankelijk van de gewijzigde omstandigheden. Bij die gewijzigde omstandigheden spelen volgens de theorie vooral veranderende prijzen van arbeid (de lonen van werknemers) en kapitaal (de rentestand) een rol. Wanneer er sprake is van een autonome daling van het aanbod van arbeid kan de werkgever – nog steeds volgens diezelfde neoklassieke theorie – in principe twee wegen bewandelen om tot een hernieuwd evenwicht te komen. In de eerste plaats kan hij proberen de behoefte aan arbeidskrachten te reduceren. In de tweede plaats kan hij proberen het voor hem relevante arbeidsaanbod te vergroten. De voorziene 'ontgroening' van de beroepsbevolking kan als zo'n autonome daling worden beschouwd.

### Maatregelen om de vraag naar nieuwe arbeidskrachten te beperken

Zodra we het ideaaltypische, theoretische beeld van de vraag naar arbeid iets realistischer maken, zien we dat de aanpassingsmogelijkheden voor werkgevers beperkt zijn. Afhankelijk

van de termijn waarop we het aanpassingsproces bekijken, gelden verschillende soorten restricties.

### *Andere combinatie van kapitaal en arbeid*

Als de productiefactor arbeid schaars wordt, kan een ondernemer ervoor kiezen deze te vervangen door de productiefactor kapitaal. Meestal bestaat deze optie tot structurele aanpassing alleen maar op lange termijn. Op korte termijn heeft de werkgever te maken met bijvoorbeeld een machinepark dat of een wijze van dienstverlening die nu eenmaal de inzet van een bepaalde hoeveelheid arbeidskrachten vergt. Wat in sommige gevallen wel een optie kan zijn, is het anders organiseren van het werk waardoor de behoefte aan verschillende categorieën arbeid verschuift. Door meer werk te laten verrichten door werknemers die behoren tot minder schaarse categorieën wordt het schaarsteprobleem als het ware ontweken. Ook hier lijken de mogelijkheden echter beperkt. IT-werknemers zijn bijvoorbeeld het afgelopen decennium schaars geworden *als gevolg van veranderingen binnen organisaties en in het productieproces* (Ester et al., 2003).

### *Verplaatsing van de productie*

Verplaatsing van de productie naar elders kan eveneens een maatregel zijn om de vraag naar arbeid te reduceren. Vanuit een breder perspectief bezien, kan deze maatregel ook worden geïnterpreteerd als het in geografische zin op zoek gaan naar nieuw personeel. De afgelopen decennia is bijvoorbeeld veel productie naar Aziatische landen verplaatst, waar een overvloed aan arbeidskrachten bestaat. Dit voorbeeld laat zien dat we ook hier te maken hebben met een proces van lange adem dat aanzienlijke investeringen behoeft en gepaard gaat met – soms omvangrijke – kapitaalvernietiging. Een alternatief voor volledige verplaatsing kan zijn het uitbesteden van een deel van de productie naar locaties waar voldoende geschikt personeel voorhanden is (denk bijvoorbeeld aan de vestiging van callcenters of de fabricage van halfproducten in ontwikkelingslanden).

### *Uitbesteden van werk*

Bij een tekort aan personeel dat naar verwachting geen structureel maar een tijdelijk karakter heeft, kan het uitbesteden van werk een op-

lossing vormen. Ook samenwerking met andere organisaties is een oplossing waarbij het werk wordt uitbesteed aan personeel dat in dienst is van een andere werkgever.

#### *Grotere inzet van huidig personeel*

Een vierde mogelijkheid om het beroep op de arbeidsmarkt te reduceren, is het vergroten van de inzet van zittend personeel. Extra arbeidskracht kan worden gegenereerd door het zittende personeel meer uren te laten maken of de productiviteit op te schroeven. Het eerste kan zowel worden gerealiseerd door deeltijders voltijds te laten werken als door bijvoorbeeld de voltijdse werkweek te verlengen. Als werknemers zich qua uren-aantal (en bijbehorend inkomen) echter al in een evenwichtssituatie bevonden, impliceert meer uren werken dat die evenwichtssituatie moet worden verlaten, tenzij via een hogere beloning van de extra uren een nieuwe evenwichtscombinatie van gewerkte uren en inkomen kan worden gevonden (Hartog, 1992). Overwerk biedt vanuit macro-perspectief geen structurele oplossing. Regelmatige inbreuk op de hersteltijd van werknemers ondergraaft op den duur hun gezondheid en daarmee hun productiviteit. Een vergelijkbare redenering geldt voor maatregelen die zijn gericht op het opvoeren van de productiviteit. Grote groepen werknemers klagen nu al over de hoge werkdruk en het usurperende karakter van het werk (Houtman & De Vroome, 2002). Hoewel het vanuit macroperspectief en op lange termijn een weinig efficiënte aanpak vormt, is het vanuit het perspectief van de afzonderlijke werkgever wel een gemakkelijke en voor de hand liggende oplossing, omdat de eraan verbonden (transactie)kosten in eerste instantie laag zijn. Het zittende personeel is ingewerkt en overwerk weigeren is vaak moeilijk in het licht van de langetermijnrelatie tussen werkgever en werknemer. Naar verwachting is overwerk daarom een populair middel om schaarste op de arbeidsmarkt tegemoet te treden, eventueel in combinatie met maatregelen die – in tegenstelling tot overwerk – een structurele oplossing dichterbij brengen. Organisaties die werken in een sterk concurrerende markt zullen naar verwachting vaker van overwerk als middel gebruikmaken dan organisaties die zich kunnen permitteren het werk een tijdje te laten liggen of die bijvoorbeeld op voorraad kunnen produceren. In een sterk concurre-

rende markt wordt het niet (op tijd) voldoen aan de vraag immers afgestraft met een verlies van klandizie. In een minder of niet concurrerende markt blijven dergelijke consequenties achterwege.

#### *Verbreden inzetbaarheid*

Als er bij een deel van het personeel binnen de organisatie sprake is van overcapaciteit, kan het de moeite waard zijn te investeren in taakverbreding en vergroting van de functionele inzetbaarheid. Veelal is die grotere inzetbaarheid niet van de ene op de andere dag te realiseren, maar enige bijscholing biedt na verloop van tijd mogelijk wel perspectief. In het algemeen geldt dat naarmate de functionele inzetbaarheid van personeel groter is, de kans op onderbenutting van personeel afneemt (Ester et al., 2001). Vooral in weinig hiërarchisch ingestelde en flexibele organisaties zal taakverbreding en vergroting van de functionele inzetbaarheid een vaak gekozen optie zijn (Van der Lippe & Schippers, 2003). Naar verwachting zijn de mogelijkheden om deze strategie toe te passen groter naarmate fysiek kapitaal en een strikte koppeling tussen kapitaal en arbeid voor het productieproces minder van belang is. Dat lijkt bijvoorbeeld het geval in dienstverlenende organisaties: (lagere) overheid, onderwijs en de zorgsector.

#### *Beperking uitstroom*

Werkgevers kunnen ook trachten het beroep op de arbeidsmarkt te beperken door het verloop onder werknemers te bestrijden. De binding van werknemers aan de organisatie hangt af van een groot aantal factoren, zoals loon en werkklimaat. Uiteraard kan een organisatie al deze factoren inzet van expliciet beleid maken. Zo gezien, valt beleid gericht op beperking van de uitstroom samen met het totale organisatiebeleid. Vaak is de uitstroom van specifieke groepen onderwerp van onderzoek. Een voorbeeld heeft betrekking op de groep oudere werknemers (Henkens & Van Solinge, 2003). Als oudere werknemers het arbeidsproces verlaten vóór het bereiken van de 65-jarige leeftijd, kan de organisatie maatregelen nemen die bevorderen dat ouderen langer doorwerken. Dergelijke maatregelen kunnen zich richten op financiële aspecten van het uittredegedrag (onder anderen Van Dalen & Henkens, 2002), maar ook op de binding van de werknemer met de werkplek,

zijn inzet en productiviteit, motivatie en arbeidsvreugd (Henkens & Van Solinge 2003; Remery et al., 2001a).

### **Maatregelen gericht op het vergroten van het aanbod op de arbeidsmarkt**

Als het niet mogelijk is in de behoefte aan arbeidskracht te voorzien vanuit het zittende personeel en vervanging van arbeid door kapitaal evenmin een optie vormt, zal de werkgever op zoek moeten naar nieuw personeel. In principe staan daarbij twee routes open:

- 1 het bewerkstelligen van extra arbeidsaanbod van groepen waaruit traditioneel wordt geworven; en
- 2 het aanboren van nieuwe groepen potentiële werknemers.

Bij beide keuzes spelen twee centrale afwegingen een rol: de verhouding tussen het loon of de loonkosten en de productiviteit en die tussen de feitelijke productiviteit en de minimaal vereiste productiviteit.

De eerste afweging zou kortweg kunnen worden vertaald in de stelling 'een werknemer moet zijn loon waard zijn'. Bij de tweede afweging gaat het niet om relatieve grootheden, maar om het absolute niveau: een werknemer die niet over de vereiste kwalificaties beschikt (en deze ook niet kan verwerven) om het werk te doen, zal – ook al is hij nog zo goedkoop – niet worden aangenomen.

#### *Het bieden van hogere lonen*

Volgens de economische theorie van het arbeidsaanbod is dé manier om extra arbeidsaanbod uit te lokken het verhogen van de beloning (Killingsworth, 1986). Volgens deze theorie 'verleidt' een hoger loon enerzijds potentiële werknemers voor wie het tot dusver geldende loon beneden het reservatieloon lag, dat wil zeggen beneden het loon dat zij minimaal willen verdienen om tot de arbeidsmarkt toe te treden. Anderzijds veronderstelt de theorie dat werknemers reageren op marginale prikkels. Als organisatie A een marginaal hoger loon biedt dan organisatie B, zullen werknemers van organisatie B in principe geneigd zijn over te stappen naar A. Het eerste effect kan alleen optreden wanneer buiten de arbeidsmarkt nog voldoende onbenut arbeidspotentieel beschikbaar is. Het tweede effect treedt alleen op als niet alle concurrerende organisaties onmiddellijk eveneens een hoger loon gaan bieden. Dit

laatste zal naar verwachting vaker gebeuren naarmate organisaties zich meer in een concurrerende omgeving ophouden. Voorts kan verwacht worden dat een hoger loon als middel om meer arbeidsaanbod uit te lokken minder vaak zal worden ingezet door organisaties die onderhevig zijn aan de werking van het budgetmechanisme, dat wil zeggen vooral organisaties in de collectieve sector. Hun begroting en hun beloningssysteem ligt veelal vast. Bij het bieden van een hoger loon bestaat wel het risico dat zittende werknemers eveneens dit hogere loon gaan claimen. Dit risico weegt zwaarder naarmate organisaties groter zijn en er sprake is van meer transparantie in het werk en de functies binnen organisaties.

#### *Lagere functie-eisen*

Onder andere Thurow (1975) heeft in het kader van zijn baanconcurrentietheorie uiteengezet hoe werkgevers verschillende individuen of groepen ordenen. Thurow koppelt de voorkeuren van werkgevers vooral aan *trainability*. Phelps (1972) wijst in meer algemene zin op de verwachte productiviteit. In de zogeheten wachtrij staan de meest productieve werknemers vooraan: zij vormen de eerste keus. Zijn er geen werknemers van de eerste keus (meer) beschikbaar, dan stapt de werkgever over naar zijn tweede keus. Een belangrijke vraag is hoever de werkgever daarbij gaat. Stelt hij zich ten slotte tevreden met zijn derde of volgende keus of komt er een moment dat de verwachte productiviteit van een (categorie) werknemer(s) daalt onder een vereiste ondergrens. Als dat laatste het geval is, zal een rationeel handelende werkgever er de voorkeur aan geven de vacature onvervuld te laten en de productie terug te schroeven in plaats van met verlies te produceren. Hoe werkgevers met dit dilemma omgaan, zal afhangen van de omstandigheden. Een werkgever in een sterk concurrerende markt kan zich naar verwachting minder veroorloven dan een werkgever in een markt waar veel minder concurrentie is.

Een andere mogelijkheid is om potentiële arbeidskrachten die aanvankelijk niet lijken te voldoen door de organisatie zelf te laten bijspijkeren (via stages, trainingen, intensieve begeleiding en dergelijke). Naarmate een werkgever een sterkere positie op zijn afzetmarkt heeft – met in het uiterste geval een monopolie – kan

hij zich meer veroorloven en de afnemers laten wachten. Ook kan een dergelijke werkgever zich op het punt van de geleverde kwaliteit meer permitteren en zal hij daardoor ook gemakkelijker kunnen kiezen voor minder gekwalificeerd personeel.

#### *Alternatieve doelgroepen*

Als mogelijke alternatieve doelgroepen voor autochtone mannen (die traditioneel voor veel organisaties de kern van het personeelsbestand vormen) worden veelal onderscheiden: vrouwen, oudere werknemers, allochtonen en gedeeltelijk arbeidsgeschikten. Vanuit zoektheoretisch perspectief (Phelps, 1970; Boxman, 1992) geldt dat de werkgever elk van deze groepen associeert met hogere verwachte kosten respectievelijk lagere verwachte opbrengsten dan de referentiegroep van autochtone mannen. Die kosten hebben bijvoorbeeld te maken met de meer of minder soepele inpassing binnen de organisatie(cultuur) en de contacten met collega's, maar bijvoorbeeld ook met algemene en (bedrijfs)specifieke kennis. Veelal blijken grote organisaties er gemakkelijker in te slagen leden van nieuwe doelgroepen in te passen binnen de organisatie dan kleine organisaties. Grote organisaties hebben vaak meer mogelijkheden om mensen en functies op maat aan elkaar te koppelen en zo recht te doen aan de diversiteit binnen het arbeidsaanbod. Voor kleine organisaties is vaak ook het risico van niet goed functioneren of niet goed in het team passen te groot. 'Moderne' bedrijven en bedrijven die verhoudingsgewijs veel waarde hechten aan de belangen van verschillende groepen *stakeholders* (personeel, klanten, de samenleving in brede zin) zullen eerder geneigd zijn werknemers te werven onder nieuwe groepen dan organisaties waar winst het enige belang vormt. Bij schaarste zullen deze ondernemingen gewoonlijk kiezen voor de minst riskante groep. Binnen de context van de huidige arbeidsmarkt zijn dat na autochtone mannelijke dertigers en veertigers vooral vrouwen uit dezelfde categorie.

#### *Uitzendbureaus en gespecialiseerde wervingsbureaus inschakelen*

Een hulpmiddel bij het tijdelijk of permanent vinden van additioneel personeel vormt het inschakelen van gespecialiseerde bureaus. Uitzendbureaus beschikken over een netwerk van

potentiële arbeidskrachten binnen zowel traditionele als niet-traditionele groepen en stellen zich als taak op korte termijn een geschikte arbeidskracht te leveren. Ook gespecialiseerde wervingsbureaus worden gekenmerkt door intensieve wervingsactiviteiten.

#### **Conclusie**

Werkgevers die geconfronteerd worden met een tekort aan arbeidsaanbod kunnen verschillende routes kiezen om in dat tekort te voorzien. De gekozen routes verschillen afhankelijk van de termijn waarop men het probleem wil oplossen en afhankelijk van de specifieke situatie waarin de organisatie zich bevindt. Overigens zullen veel organisaties hun keuzes bepalen in wisselwerking met wat zij over de aanbodkant van de arbeidsmarkt weten of te weten komen. Dat zou er bijvoorbeeld toe kunnen leiden dat verschillende maatregelen worden gecombineerd.

Om meer zicht te krijgen op die combinaties en de eventuele samenhang tussen genomen maatregelen zullen we in aansluiting op de analyses van de genomen maatregelen nagaan of er systeem zit in de gekozen combinaties: is het zo dat organisaties een duidelijk herkenbare strategie hanteren? Omdat het hier een exploratieve analyse van een nog betrekkelijk onbekend terrein betreft, formuleren we ten aanzien van de mogelijk gehanteerde strategieën geen hypothesen, maar proberen we met behulp van factoranalyse eventuele strategieën op het spoor te komen. Voorzover deze blijken te bestaan, zullen we nagaan hoe het gebruik van deze strategieën kan worden verklaard op basis van het type organisatie en de omstandigheden waarin zij verkeren.

#### **Opzet van de werkgeversenquête**

##### **Dataverzameling**

De geschetste theoretische achtergrond vormde de leidraad bij het samenstellen van een vragenlijst die begin 2002 is toegestuurd aan ruim 3.400 private en publieke organisaties met een omvang van ten minste tien werknemers. Voor de private sector is een steekproef getrokken uit het register van de Kamer van Koophandel. Daarbij is de agrarische sector

buiten beschouwing gelaten vanwege het grote aandeel zelfstandigen en zeer kleine bedrijven. Voor de publieke/non-profitsector bestaat geen goed steekproefkader. Om deze sector toch in het onderzoek te betrekken, zijn alle Nederlandse gemeenten aangeschreven. Voorts zijn de algemene ziekenhuizen en verpleeg- en verzorgingstehuizen (zoals opgenomen in de *Pyttersen Almanak 2002*) benaderd. Aangenomen wordt dat deze organisaties samen een goede afspiegeling vormen van de non-profitsector.

De totale respons bedraagt 31 procent. Dat is lager dan bij persoonsenquêtes, maar voor bedrijvenonderzoek goed te noemen. In onderzoek worden doorgaans responspercentages gevonden van hooguit twintig à dertig procent (Brewster et al., 1994; Kalleberg et al., 1996). Omdat niet alle sectoren in de steekproef zijn opgenomen en de minimale bedrijfsomvang tien werknemers bedraagt, is de steekproef op die punten niet representatief voor alle organisaties in Nederland.

## Operationalisering

### **Knelpunten in de personeelsvoorziening**

De mate waarin werkgevers knelpunten ervaren in de personeelsvoorziening is gemeten door te vragen naar de ervaren moeilijkheden bij het vinden van personeel. De antwoordcategorieën waren: 'bij relatief veel functies', 'bij enkele functies' en 'doorgaans niet'. De reeks bevat zowel maatregelen om de vraag naar nieuwe arbeidskrachten te beperken als maatregelen om het aanbod te vergroten.

### *Maatregelen in geval van personeelstekorten*

In de vragenlijst is een reeks maatregelen opgenomen met daarbij als mogelijke antwoordcategorieën: 'wordt momenteel al toegepast', 'wordt/zal worden overwogen' en 'zal niet worden overwogen'.

Maatregelen om de vraag te beperken, hebben betrekking op de organisatie van het werk (in de vorm van: investeren in arbeidsbesparende technologie), samenwerken met andere organisaties en uitbesteding. Een andere mogelijkheid (met een structureel karakter) om de vraag te beperken, is het verplaatsen van de produc-

tiecapaciteit naar een andere regio binnen Nederland of naar het buitenland. Daarnaast zijn maatregelen voorgelegd die betrekking hebben op een grotere inzet van het zittend personeel: overwerk, verlengen van de voltijdse werkweek en parttimers vragen meer uren te werken. Ook is gevraagd naar maatregelen om de inzetbaarheid van het personeel te vergroten en de uitstroom van ouderen te beperken. Dat laatste is geoperationaliseerd met de vraag of werkgevers stimuleren dat werknemers tot 65 jaar doorwerken.

Maatregelen die betrekking hebben op het vergroten van het arbeidsaanbod zijn het bieden van een hoger loon, het verlagen van de functie-eisen en werven onder specifieke doelgroepen (vrouwen, ouderen, allochtonen en arbeidsongeschikten). Voorts is gevraagd of in het buitenland naar nieuw personeel wordt gezocht, en of uitzend- en/of wervingsbureaus worden ingezet om aan meer personeel te komen.

### *Organisatiekenmerken*

Structurele kenmerken van de organisatie waarnaar is gevraagd, zijn:

- de bedrijfstak waarin de organisatie opereert (ingedeeld in vier sectoren, te weten de lokale overheid, de industrie/bouwsector, de dienstensector, de sector gezondheidszorg/welzijn);
- het aantal werknemers;
- leeftijdsopbouw van het personeelsbestand (procentuele verdeling over drie groepen, te weten 'jonger dan 35 jaar', '35 tot 50 jaar' en '50 jaar en ouder');
- procentuele verdeling over opleidingsniveaus ('laaggeschoold {lo/lbo/vmbo/mavo}', 'middelbaar geschoold {mbo/havo/vwo}' en 'hoger geschoold {hbo/wol}');
- het percentage medewerkers dat in deeltijd werkt.

De mate van concurrentie is gemeten met behulp van de vraag of voor de betreffende organisatie gesproken kan worden van een markt met concurrentie. De mogelijke antwoorden waren: 'ja, er is sprake van een markt met sterke concurrentie', 'ja, er is sprake van een markt met enige concurrentie', 'er is wel een markt, maar nauwelijks concurrentie' en 'er is geen sprake van een markt'.

Als indicator van de arbeidsmarktsituatie waarmee organisaties in de regio worden geconfronteerd, is het werkloosheidspercentage binnen het COROP-gebied waarbinnen de organisatie is gevestigd aan het bestand toegevoegd.

## Personeelstekorten: maatregelen en strategieën

### Personeelstekorten

Tabel 1 geeft een overzicht naar sector van de mate waarin organisaties knelpunten in de personeelsvoorziening ervaren. Hieruit blijkt dat tweederde van de organisaties aangeeft moeilijkheden te ondervinden bij het vinden van personeel. Daarbij geeft de meerderheid van de organisaties (52,5 procent) aan problemen te ervaren bij het vervullen van enkele functies en bijna een op de vijf organisaties heeft problemen 'bij relatief veel' functies. Dertig procent van de ondervraagde organisaties zegt doorgaans geen problemen te hebben bij het vinden van personeel.

Er zijn duidelijke verschillen naar sector ( $\chi^2_{(6)} = 32,8; p < 0,01$ ). Een kwart van de organisaties in de industrie/bouw heeft bij het vervullen van relatief veel functies moeilijkheden. Dat is gemiddeld meer dan in de andere sectoren. Relatief veel organisaties bij de (lagere) overheid, en in iets mindere mate in de sector gezondheidszorg en welzijn, hebben bij enkele functies moeite. In de dienstensector heeft 38 procent van de organisaties doorgaans geen problemen en in de industrie/bouw is dat 32 procent.

Behalve naar sector zijn er ook duidelijke verschillen naar organisatieomvang. De moeilijkheden om personeel te vinden, lopen op met de bedrijfsgrootte. Uit de analyses komt

verder naar voren dat de tekorten bij 28 procent van de organisaties betrekking hebben op meerdere functieniveaus. Bij 35 procent van de organisaties gaat het vooral om hooggeschoolde (hbo/wo) functies die moeilijk vervulbaar zijn en bij 26 procent van de organisaties vooral om middelbare (mbo/havo/vwo) functies. Slechts 11 procent van de organisaties heeft in het bijzonder moeite met het vinden van laaggeschoold personeel.

### Maatregelen bij personeelstekorten

Welke maatregelen nemen organisaties bij problemen met de personeelsvoorziening? Het antwoord is opgenomen in tabel 2. De maatregelen zijn eerst geordend naar vraagreducerende en aanbodgenererende maatregelen en vervolgens daarbinnen 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 (zie ook Visser et al., 2003) – worden in de tekst besproken.

#### *Maatregelen om de vraag naar arbeid te reduceren*

Een grote groep organisaties (49 procent) ziet de oplossing voor de personeelstekorten gelegen in het samenwerken 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 de geneigdheid om een oplossing voor personeelstekorten in deze richting te zoeken gering.

Het reduceren van de vraag naar arbeid door het verbreden van de inzetbaarheid van werknemers komt op de tweede plaats. Zo'n 44 procent van de organisaties neemt al maatregelen op dit gebied en een iets grotere groep organi-

**Tabel 1** Mate waarin organisaties in 2002 moeilijkheden ervaren bij het vinden van personeel naar sector (in %)

Sector	Bij relatief veel functies	Bij enkele functies	Doorgaans niet	Totaal %	N
Industrie/bouwnijverheid	25,1	42,9	32,0	100	220
Dienstverlening	15,6	46,0	38,4	100	250
(Lagere) overheid	15,4	62,5	22,1	100	272
Gezondheidszorg en welzijn	18,3	55,4	26,3	100	312
Totaal	18,3	52,5	29,2	100	1054

**Tabel 2** Maatregelen die organisaties nemen wanneer zij nu of in de nabije toekomst met schaarste aan personeel worden geconfronteerd 2002 (in %; N =1054)

<i>Maatregelen</i>	<i>Wordt momenteel al toegepast</i>	<i>Wordt/zal worden overwogen</i>	<i>Zal niet worden overwogen</i>
Reductie vraag naar arbeid			
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
Verhoging arbeidsaanbod			
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 de VUT/pensioen zijn	7,9	17,4	74,7

saties 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 moeten beschikken. Anderzijds gaat het hier ook om een sector met een sterke segmentering en hoge regeldichtheid.

Over het uitbesteden van werk zijn de meningen van de organisaties meer gespreid; meer dan eenderde past dit al toe, 28 procent overweegt het te doen en nog eens 32 procent 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 procent van de organisaties aan van deze mogelijkheid gebruik te maken.

Een op de drie organisaties stimuleert partti-

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

Maatregelen gericht op het vervangen van arbeid door technologie dragen meer, zij het op de lange termijn, bij aan een structurele oplossing van de knelpunten op de arbeidsmarkt, maar worden slechts in beperkte mate toegepast door de ondervraagde organisaties. Eerder is al 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 en de sector gezondheidszorg en welzijn duidelijk onder het algemene gemiddelde scoren.

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

De overige maatregelen komen nauwelijks voor. Opgemerkt kan nog wel worden 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 de 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 extra aanbod van personeel te genereren. Maar liefst 63 procent van de organisaties geeft aan op deze manier hun 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 procent van de organisaties is hier al mee bezig en nog eens 38 procent 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. Al 40 procent van

de organisaties werft meer vrouwen en een kleinere groep van 17 procent overweegt het. Voor allochtonen zijn de overeenkomstige percentages 37 procent en 39 procent. 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 eenderde 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 procent 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. 19 procent van de organisaties zegt al meer ouderen te werven, maar 46 procent zegt dit niet in overweging te nemen. Opmerkelijk is dat het vergroten van de inzet van ouderen wel wordt overwogen door 36 procent van de organisaties, maar tot op heden zijn de knelpunten kennelijk nog niet groot genoeg.

Het terughalen van werknemers die al met de VUT of met pensioen zijn, komt met acht procent nauwelijks voor. De overheid en de gezondheidszorg staan verhoudingsgewijs positiever tegenover ouderen dan respectievelijk 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, zijn het werven van personeel uit het buitenland (gemiddeld 9,1 procent – het betreft hier vooral organisaties in industrie en bouw) en het verlagen van de functie-eisen (8,7 procent).

### Strategieën bij personeelstekorten

De vraag is of in de voorkeuren voor deze maatregelen een patroon is te ontdekken. Is het zo dat sommige organisaties zich primair richten op het reduceren van de vraag naar arbeid, terwijl andere zich juist vooral op het aanbod van arbeid richten? Het is evenwel ook mogelijk dat de onderlinge samenhang tussen de verschillende maatregelen zo groot is dat alles zich afspeelt op één dimensie: organisaties doen 'veel' of 'weinig'. Om antwoord te krijgen op de vraag of er samenhang bestaat tussen de verschillende maatregelen van omgang met personeelstekorten is een factoranalyse uitgevoerd. Met behulp van factoranalyse (met varimaxrotatie) zijn scores op de negentien maatregelen om personeelstekorten tegen te gaan herleid tot vier factoren met een eigenwaarde boven 1. De resultaten van deze analyse zijn opgenomen in tabel 3. Elk van de geconstrueerde factoren weerspiegelt een reeks van maatregelen die samenhangen met een strategie. Die nieuwe geconstrueerde variabelen krijgen een naam die overeenkomt met de variabelen die daarmee hoog correleren (correlatiecoëffi-

ciënt > 0,35). Deze nieuwe variabelen duiden we vervolgens aan als de strategieën voor de omgang met personeelstekorten.

#### Strategie 1: Aanboren nieuwe doelgroepen

De eerste dimensie valt te omschrijven als 'het aanboren van nieuwe doelgroepen'. We constateren dat de items meer vrouwelijk personeel werven, meer oudere werknemers werven, meer onder alloctonen werven en de reïntegratie van arbeidsongeschikten hoog laden op factor 1. Ook het verbreden van de inzetbaarheid van medewerkers scoort hoog op deze dimensie. Deze factor verklaart twaalf procent van de variantie in de maatregelen.

#### Strategie 2: Vergroten arbeidsaanbod zittend personeel

De tweede dimensie valt te omschrijven als 'het vergroten van het arbeidsaanbod van het zittend personeel'. De items personeel meer laten overwerken, stimuleren dat parttimers meer uren gaan werken, verlengen van de voltijdse werkweek, stimuleren dat medewerkers tot 65 jaar werken en werknemers die al met

**Tabel 3** De resultaten van factoranalyses (met varimaxrotatie) voor maatregelen om met personeelstekorten om te gaan

Maatregelen om personeelstekorten te voorkomen	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
Een hoger loon bieden	.00	.10	.53	-.16
Personeel meer laten overwerken	.07	.44	.21	.11
Meer vrouwelijk personeel werven	.68	-.04	.06	.06
Verlagen van de functie-eisen	.06	.25	.07	.00
Stimuleren dat parttimers meer uren gaan werken	.35	.53	-.20	-.12
Werving van personeel in het buitenland	.03	.16	.07	.52
Verplaatsen van de productiecapaciteit naar een andere regio binnen Nederland	.08	.02	-.13	.60
Verplaatsen van de productiecapaciteit naar het buitenland	-.08	.01	-.04	.73
Verlengen van de voltijdse werkweek	-.10	.40	.27	.23
Meer oudere werknemers werven	.51	.35	-.06	.02
Stimuleren dat medewerkers tot 65 jaar werken	.31	.47	.07	-.01
Vervanging van arbeid door technologie	.22	-.16	.22	.57
Verbreden van de inzetbaarheid van medewerkers	.49	.01	.31	.19
Meer onder alloctonengroepen werven	.75	.10	.06	.06
Reïntegratie van arbeidsongeschikten	.64	.30	.05	-.05
Uitbesteden van werk	-.06	-.00	.74	.19
Inschakelen van uitzend- en/of wervings- en selectiebureaus	.29	.10	.61	.10
Samenwerken met andere organisaties	.16	.31	.44	-.15
Terughalen van werknemers die al met de VUT/pensioen zijn	-.00	.72	-.02	.01
Eigenwaarde	2.34	1.82	1.74	1.69
R <sup>2</sup>	12.31	9.57	9.18	8.91

pensioen/VUT waren, terughalen, laden hoog op factor 2. De variantie in de maatregelen wordt voor tien procent verklaard door deze factor.

*Strategie 3: Uitbesteden van werk en samenwerking*

De derde dimensie valt te omschrijven als 'uitbesteden van werk en samenwerking'. Factor 3 heeft hoge scores op de items werk uitbesteden, uitzend- en/of werving- en selectiebureaus inschakelen, samenwerken met andere organisaties en een hoger loon bieden. Deze factor verklaart negen procent van de variantie in de maatregelen.

*Strategie 4: Structurele aanpassingen*

De vierde dimensie valt te omschrijven als 'structurele aanpassingen'. De items verplaatsen van de productiecapaciteit naar een andere regio binnen Nederland of naar het buitenland en arbeid vervangen door technologie scoren hoog op deze factor. Ook de werving van personeel in het buitenland scoort op deze factor. De vierde factor verklaart circa negen procent van de variantie in de maatregelen.

Het valt op dat elk van de vier strategieën combinaties zijn van zowel vraagreducerende als aanbodvergroten maatregelen. Wel ligt bij de strategie 'aanboren van nieuwe groepen' de nadruk op vergroting van het arbeidsaanbod. Het werven onder doelgroepen wordt echter vaak gecombineerd met het verbreden van de inzetbaarheid van werknemers. Binnen de strategie 'structurele aanpassingen' ligt de nadruk sterk op vraagreducerende maatregelen. Deze worden veelal gecombineerd met werving van personeel in het buitenland. De andere twee strategieën kennen geen specifieke oriëntatie op de vraag- of aanbodzijde van de arbeidsmarkt. Kennelijk maken werkgevers nauwelijks (het vanuit theoretisch perspectief sterk benadrukte) onderscheid tussen vraagreducerende en aanbodvergroten maatregelen. Het onderscheid tussen de korte en de lange termijn lijkt wel relevant: vooral de vierde strategie, maar ook de eerste, die zich beide meer op structurele oplossingen richten, kunnen duidelijk worden onderscheiden van de tweede en de derde strategie die zich vooral op de korte termijn richten.

*Verklaring van het gebruik van strategieën bij personeelstekorten*

Zoals in de conclusie van het theoretische gedeelte al is aangekondigd, hebben we in aansluiting op de factoranalyse een eerste exploratieve analyse verricht van het gebruik van de strategieën. Dat wil zeggen dat we niet op voorhand nieuwe of aanvullende hypothesen hebben geformuleerd. Bij de keuze van onafhankelijke variabelen hebben we ons laten leiden door de theoretische uiteenzetting van het gebruik van afzonderlijke maatregelen. Op basis hiervan zijn de volgende kenmerken van de organisatie en van de omgeving in de analyse opgenomen: organisatiegrootte, de sector waartoe een organisatie behoort, de ervaren krapte binnen de eigen organisatie of de directe omgeving, de samenstelling van het personeelsbestand en de mate waarin de organisatie te maken heeft met een competitieve omgeving. De resultaten van multivariate regressieanalyses met als te verklaren variabelen de vier onderscheiden strategieën staan weergegeven in tabel 4.

In de eerste kolom (met in de tweede kolom de t-waarden) staan de resultaten van de analyse ter verklaring van 'het aanboren van nieuwe groepen'. Hoe hoger de nood aan personeel en hoe groter de organisatie, des te meer men knelpunten tracht op te vangen door een groter beroep te doen op nieuwe categorieën werknemers. De samenstelling van het bestaande personeelsbestand (naar opleiding, leeftijd of omvang van de werkweek) blijkt geen invloed te hebben op de mate waarin deze strategie wordt ingezet.

Ook het 'vergroten van het aanbod van het zittend personeel' (kolom 3 en 4) is een strategie waarvan het gebruik positief wordt beïnvloed naarmate de knelpunten groter zijn. Deze strategie, die als aantrekkelijke kant heeft dat zittend personeel niet hoeft te worden ingewerkt, wordt mede gehanteerd onder druk van de markt. Organisaties die met sterke concurrentie op de afzetmarkt worden geconfronteerd, trachten vaker het arbeidsaanbod van het zittend personeel te vergroten. De organisatiegrootte is niet van invloed op het hanteren van deze strategie. Terwijl alle onderscheiden strategieën meer worden toegepast naarmate organisaties groter zijn, geldt dit niet voor het vergroten van het arbeidsaanbod van het zittende

**Tabel 4** Strategieën van maatregelen voor de omgang met personeelstekorten: resultaten van multivariate regressieanalyses

Verklarende variabelen	Ongestandaardiseerde regressiecoëfficiënten (t-waarden)							
	Aanboren nieuwe doelgroepen		Vergroten arbeidsaanbod zittend personeel		Uitbesteden werk en samenwerken		Structurele aanpassingen	
Constante	-0,29	(-1,67)	0,20	(1,22)	0,89**	(5,49)	0,59**	(3,72)
<i>Sector</i>								
(lagere) overheid (1=ja) <sup>a</sup>	0,05	(0,40)	0,31*	(2,47)	0,66**	(5,47)	-1,03**	(-8,78)
Dienstensector (1=ja) <sup>a</sup>	0,20	(1,93)	-0,26*	(-2,53)	0,01	(0,09)	-0,37**	(-3,87)
Gezondheidszorg en welzijn (1=ja) <sup>a</sup>	0,08	(0,47)	0,63**	(4,13)	-0,09	(-0,59)	-0,87**	(-6,04)
<i>Macrofactor</i>								
Werkloosheidspercentage regio	-0,01	(-0,33)	-0,05	(-1,64)	-0,01	(-0,23)	-0,01	(-0,19)
<i>Organisatiekenmerken</i>								
Moeilijkheden bij het vinden van personeel	0,12*	(2,43)	0,18**	(3,74)	0,29**	(6,23)	0,01	(0,13)
Organisatiegrootte	0,15**	(5,36)	0,02	(0,71)	0,06*	(2,16)	0,06*	(2,31)
Marktwerking	0,01	(0,17)	0,10**	(2,94)	0,04	(1,36)	0,02	(0,60)
Aandeel parttime medewerkers	0,26	(1,39)	0,34*	(1,96)	-1,06**	(-6,23)	-0,23	(-1,38)
Aandeel hoger geschoolden	0,17	(1,10)	0,08	(0,55)	-0,32*	(-2,21)	0,25	(1,74)
Aandeel werknemers ouder dan 50 jaar	0,17	(0,55)	0,28	(0,94)	0,15	(0,51)	-0,30	(-1,06)
R <sup>2</sup>	6,9		18,7		25,8		19,7	

<sup>a</sup> Referentiecategorie is industrie/bouwnijverheid

\* Significant bij  $p < 0,05$ ; \*\* Significant bij  $p < 0,01$

personeel. Logischerwijs wordt deze strategie vaker toegepast als er meer medewerkers in deeltijd werken – er is bij die medewerkers dan ook ‘meer te halen’ dan wanneer de organisatie uitsluitend voltijders in dienst heeft.

De derde strategie ‘uitbesteden van werk en samenwerking’ (kolom 5 en 6) lijkt vooral gericht op het opvangen van pieken en dalen in de behoefte aan personeel en op een soepel verloop van de personeelsvoorziening. De strategie wordt vooral veel gehanteerd in industrie en bouw en bij de overheid, en minder vaak als de organisatie meer hoger opgeleiden in dienst heeft (hun werk kan niet ‘zomaar’ worden uitbestede of opgevangen door werknemers uit een pool). Dat geldt ook als er meer werknemers in deeltijd werken – in dat geval wordt kennelijk vaker voor de tweede strategie gekozen.

De vierde strategie, ‘structurele aanpassingen’ (kolom 7 en 8) wordt – in tegenstelling tot de eerste drie strategieën – niet primair ingegeven door specifieke moeilijkheden bij het vinden van personeel. Deze strategie komt vaker voor in grotere organisaties. Verder lijkt deze strategie vooral voorbehouden aan bedrijven in de industrie/bouw. Geen van de andere opgenomen verklarende grootheden heeft invloed op de mate waarin deze strategie wordt toegepast.

Opmerkelijk is dat alleen de langetermijnstrategie ‘structurele aanpassingen’ *niet* wordt beïnvloed door de mate waarin organisaties op het moment van onderzoek problemen ervaren met het vinden van personeel. Bij de andere drie strategieën is dat wel het geval. Kennelijk is een deel van de organisaties in Nederland ook los van het bestaan van specifieke knelpunten bezig met een structurele heroriëntatie op het terrein van de personeelsvoorziening.

## Samenvatting en conclusies

Organisaties nemen verschillende maatregelen wanneer ze knelpunten ondervinden in de personeelsvoorziening. Er blijken vier strategieën (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 partitimers 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 met de VUT of pensioen zijn, heeft al helemaal geen prioriteit. Oplossingen die passen binnen de derde strategie lijken een enigszins afwijkend karakter te hebben en lijken 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 uitbestede, er wordt een uitzendbureau ingeschakeld, of door middel van het bieden van een hoger loon wordt getracht de vacature toch op 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 omvatten. Wel is er duidelijk sprake van een onderscheid tussen strategieën gericht op de korte termijn (‘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.

De uitkomst dat de maatregelen die organisaties nemen om in behoefte aan personeel te voorzien, kunnen worden geclusterd in vier strategieën roept een aantal nieuwe onderzoeksvragen op. Zo biedt het datamateriaal ons wel de mogelijkheid die strategieën te relateren aan een aantal structurele organisatiekenmerken, zoals de omvang van de organisatie, de samenstelling van het personeelsbestand en de sector waartoe een organisatie behoort. Vanuit theoretisch perspectief valt te verwachten dat de gehanteerde strategie ook samenhangt met het personeelsbeleid en de organisatiecultuur. Zo mag worden verwacht dat een organisatie die diversiteit hoog in het vaandel heeft staan, sneller zal kiezen voor het werven van nieuw personeel onder niet-traditionele doelgroepen. En als er sprake is van een omvangrijke scholingsinspanning gericht op het zittende personeel, zal een organisatie naar verwachting meer doen aan taakverbreding en bijvoorbeeld het zelf opleiden van sollicitanten die (nog) niet aan de functie-eisen voldoen. Het verder ontwikkelen en toetsen van dergelijke hypothesen vergt echter andere data dan die welke wij ter beschikking hadden en vormt een interessant thema voor verder onderzoek.

Werkgevers in Nederland zijn druk bezig zich aan te passen aan de nieuwe omstandigheden op de arbeidsmarkt, die ten opzichte van het verleden structureel lijken te zijn veranderd. Ondanks de in 2002 ingezette conjuncturele terugval wijst de demografische ontwikkeling vooral in de richting van toenemende tekorten op de arbeidsmarkt. Het structurele karakter daarvan dringt echter slechts geleidelijk door. Daarom – zo voorspelt de theorie en zo blijkt uit dit onderzoek – doen tal van organisaties in een eerste reactie op ervaren knelpunten een beroep op het zittende personeel. Soms zit daar ruimte, maar overwerk, een langere werkweek of uitbreiding van het urenaantal van deeltijders bieden geen structurele oplossing. Naarmate knelpunten eerder als structureel her- en erkend worden, is de kans groter dat werkgevers ook zullen gaan zoeken naar structurele oplossingen en niet in de val trappen van de gemakkelijke kortetermijnoplossing van een extra beroep op het zittende personeel. Beleidsmatig kan hieraan de conclusie worden

verbonden dat voortzetting van het overheidsbeleid gericht op de bevordering van de arbeidsparticipatie van groepen die op dit punt (nog) een achterstand hebben via de route van minder overwerk en minder druk op het zittende personeel ook een bijdrage kan leveren aan de preventie van uitstroom in verband met ziekte of arbeidsongeschiktheid. Voor veel werkgevers is het werven onder niet-traditionele groepen een stap op weg naar de oplossing van knelpunten in de personeelsvoorziening. Individuele werkgevers zullen in de toekomst steeds vaker ervaren dat zij bijvoorbeeld als het gaat om vrouwen en allochtonen in dezelfde vijver vissen als hun collega's respectievelijk concurrenten. Werving onder deze groepen biedt dus wel enig, maar vermoedelijk ook slechts tijdelijk, soelaas. Meer perspectief biedt het nog nauwelijks aangeboorde reservoir van oudere werknemers. Toch zal daartoe nog een flinke mentaliteitsverandering nodig zijn. Want ondanks dat er in de samenleving consensus lijkt te bestaan over de noodzaak tot langer werken, laat recent onderzoek zien dat werknemers vooral vinden dat anderen en niet zichzelf langer moeten doorwerken, terwijl bij werkgevers onverschilligheid troef is (Van Dalen & Henkens, 2003). Het doorbreken van de impasse tussen onverschillige werkgevers en dubbelhartige werknemers lijkt de belangrijkste taakstelling voor de komende jaren.

## Literatuur

- Bijsterbosch, M.G. & N.J. Nahuis (2000). Krapte op de arbeidsmarkt: beleidsinitiatieven gewenst. *Economische Statistische Berichten*, 85 (4392), 920-928.
- Boxman, E.A.W. (1992). *Contacten en carrière. Een empirisch theoretisch onderzoek naar de relatie tussen sociale netwerken en arbeidsmarktposities*. Amsterdam: Thesis Publishers.
- Brewster, C., A. Hegewisch, L. Mayne & O. Tregaskis (1994). Methodology of the Price Waterhouse Cranfield Project. In: C. Brewster & A. Hegewisch (eds). *Policy and Practice in European Human Resource Management* (pp. 230-245). London: Routledge.
- Dalen, H.P. van & K. Henkens (2002). Early-retirement reform: can it and will it work? *Ageing & Society*, 22 (2), 209-231.
- Dalen, H. van & K. Henkens (2003). De dubbele moraal rond langer werken. *Economisch Statistische Berichten*, 88 (4418), 514-516.
- Ekamper, P. (2003). Veroudering van de arbeidsmarkt. In: P. Ester, R. Muffels & J.J. Schippers

- (red.). *De organisatie en de oudere werknemer* (pp. 19-34). Bussum: Coutinho.
- Ester, P., R. Muffels & J.J. Schippers (red.) (2001). *Flexibilisering, organisatie en Employability*. Bussum: Coutinho.
- Ester, P., D. Fouarge, M. Kerkhofs & A. Román (red.) (2003). *ICT, arbeid en organisatie*. Den Haag: Reed Business Information.
- Galan, C. de & A.J.M. van Miltenburg (1985). *Economie van de arbeid* (2e druk). Alphen aan den Rijn/Brussel: Samsom.
- Hartog, J. (1992). *Capabilities, allocation and earnings*. Boston/Dordrecht/London: Kluwer Academic Publishers.
- Henkens, K. & H. van Solinge (2003). *Het eindspel. Werknemers, hun partners en leidinggevenden over uit treden*. Assen: Van Gorcum/Stichting Management Studies.
- Houtman, I.L.D. & E.M.M. de Vroome (2002). *Arbeidsrisico's, gezondheidsklachten en ziekteverzuim in branches: secundaire analyses op POLS 1997, 1998 en 1999*. Doetinchem: Elsevier.
- Kalleberg, A.L., D. Knoke, P. Marsden & J. Spaeth (1996). *Organizations in America: Analyzing their structures and Human Resource Practices*. London: Sage.
- Killingsworth, M.R. & J.J. Heckman (1986). Female labor supply: a survey. In: O. Ashenfelter & R. Layard (red.). *Handbook of labor economics* (pp.103-204). Amsterdam: North Holland.
- Lievens, F. & K. van Dam (2001). Nieuwe vragen en uitdagingen bij werving en selectie. *Gedrag en Organisatie*, 14 (1), 36-47.
- Lippe, A.G. van der & J.J. Schippers, New working arrangements and organisational change in the Netherlands. In: B. Peper, L. den Dulk & A. van Doorne-Huiskes (red.). *Flexible working and the integration of work and personal life in a context of organisational change*. Cheltenham: Edward Elgar (te verschijnen).
- Perlman, R. (1969). *Labor theory*. New York: John Wiley.
- Phelps, E.S. (1970). *Microeconomic foundations of employment and inflation theory*. London: MacMillan.
- Remery, C., K. Henkens, J.J. Schippers, A. van Doorne-Huiskes & P. Ekamper (2001a). *Organisaties, veroudering en management. Een onderzoek onder werkgevers*. Den Haag: NIDI (NIDI rapport 61).
- Remery, C., K. Henkens, J. Schippers & P. Ekamper (2001b). Omgaan met veroudering en een krappe arbeidsmarkt: de visie van de Nederlandse werkgever. *MeO*, 55 (6), 23-39.
- Remery, C., A. van Doorne-Huiskes & J.J. Schippers (2002). *Zorg als arbeidsmarktgegeven: werkgevers aan zet*. Den Haag: Servicecentrum Uitgevers (OSA-publicatie A188).
- Schippers, J.J. (red.) (2002). *Levensloop en arbeidsmarkt: wensen, knelpunten en verwachtingen*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (Rapport no. 255).
- Thurow, L.C. (1975). *Generating Inequality: Mechanisms of Distribution in the U.S.* New York: Basic Books Inc. Publishers.
- Visser, P. & K. Henkens (2002). Oudere werknemers, beeldvorming en stereotypering. *Demos*, 18 (8), 61-64.
- Visser, P., C. Remery, K. Henkens & J. Schippers (2003). *Hoe werven werkgevers? Structurele aanpak personeelsvoorziening in Nederland*. Den Haag: Servicecentrum Uitgevers (OSA-publicatie A193).