

## Rapport

# Arbeidsmarktverkenning 2007

Project 13587  
Voorjaar 2008

Een onderzoek in opdracht van **Randstad Nederland**, te **Amsterdam ZO**.

AUTEURSRECHT MARKETRESPONSE NEDERLAND BV

Niets van deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van MarketResponse Nederland BV te Leusden.

Bij eventuele publicatie van het onderzoek, of een deel daarvan, in de nieuwsmedia of in de vakliteratuur, is de toestemming van MarketResponse Nederland BV en de in dit rapport vermelde opdrachtgever benodigd.

De gegevens uit dit rapport zijn uitsluitend bestemd voor kennisneming door werknemers en beroepsmatige adviseurs van de rechthebbende opdrachtgevers van MarketResponse Nederland BV.



# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b>	<b>1</b>
<b>Onderzoeksrapportage</b>	<b>2</b>
<b>1. Vraag naar personeel neemt verder toe</b>	<b>3</b>
1.1. Verbetering financiële situatie	3
1.2. Groeiende vraag naar personeel moeilijk in te vullen	3
1.2.1. <i>Vraag en aanbod qua opleiding niet op elkaar afgestemd</i>	3
1.2.2. <i>Onjuiste instelling sollicitanten</i>	4
1.2.3. <i>Meeste problemen bij productie en techniek; dus beroepsonderwijs</i>	4
1.2.4. <i>Uitzendbureaus meest ingezet, netwerk levert hoogste rendement</i>	4
<b>2. De blik vooruit: 5P's personeel, personeel, .....</b>	<b>6</b>
2.1. 2007-2008: Personeelsontwikkeling: vraag stijgt door	6
2.2. 2007-2010: Geschikt personeel vinden steeds moeilijker	6
2.2.1. <i>Oplossingen: zelf opleiden en investeren in werving</i>	7
2.2.2. <i>Door veranderingen op de arbeidsmarkt minder geschikt personeel</i>	8
<b>3. Nieuwe uitdagingen</b>	<b>9</b>
3.1. Problemen binnen de organisatie: alweer personeel	9
3.2. Oplossingsrichtingen: investeren (in personeel)	10
3.3. Situatie 2012	11
<b>4. Conclusies</b>	<b>13</b>
<b>5. Notities</b>	<b>15</b>
<b>Bijlagen</b>	<b>i</b>
<b>Onderzoekverantwoording</b>	<b>iii</b>
1.1 Opzet en methode	iii
1.2 Vragenlijst	iii
1.3 Uitvoering van het onderzoek	iii
1.4 Steekproef	iii
1.5 Veldwerk	iii
1.6 Tabelopzet	iv
1.7 Betrouwbaarheid en nauwkeurigheid	v
1.8 Onderzoekbegeleiding	vi
<b>Nomogram</b>	<b>vii</b>

## Voorwoord

In opdracht van **Randstad Nederland** heeft MarketResponse Nederland BV een onderzoek uitgevoerd de **Arbeidsmarktverkenning II**. In het voorliggende rapport wordt verslag gedaan van dit onderzoek.

Het rapport is als volgt ingedeeld:

Na dit voorwoord volgt een de onderzoeksrapportage, waarin een samenvatting is gegeven van de belangrijkste resultaten van het onderzoek. De bijlagen bevatten de onderzoektechnische gegevens van het onderzoek, een hand-out van de presentatie en de vragenlijst.

Leusden, Voorjaar 2008  
MarketResponse Nederland BV

Wolter Kloosterboer  
(Client Services Director)

Hanneke Theuws  
(Research Coördinator)

# Onderzoeksrapportage

Arbeidsmarktverkenning 2007  
Project 13587  
Voorjaar 2008

## **Achtergrond, doelstelling en opzet van het onderzoek**

In opdracht van Randstad Nederland heeft MarketResponse Nederland BV de Arbeidsmarktverkenning 2007 uitgevoerd. Het doel van dit onderzoek is inzicht verkrijgen in ontwikkelingen in de arbeidsmarkt zoals die door het bedrijfsleven worden ervaren. Het onderzoek is een vervolg op de Arbeidsmarktverkenning I en II uit 2006. Het eerste onderzoek werd uitgevoerd door Twijnstra The Bridge. MarketResponse droeg inhoudelijk aan deel I bij door het maken van de vragenlijst en bij te dragen aan de rapportage.

De vragenlijst kende op hoofdlijnen dezelfde opbouw als de Arbeidsmarktverkenning II uit 2007. In het eerste deel van de vragenlijst werd teruggekeken op de afgelopen 12 maanden en de ervaringen die de organisatie van de respondent in die periode in de arbeidsmarkt opdeed. In het tweede deel van de vragenlijst verschoof de focus naar de plannen voor 2007-2008. Tenslotte werd vooruit gekeken naar de periode 2008-2012.

Het onderzoek is via internet uitgevoerd onder vertegenwoordigers van in Nederland gevestigde organisaties met tenminste 5 medewerkers. Het steekproefkader bestond uit een bestand van (vertegenwoordigers van) klanten en prospects van Randstad en de Axyla-bestanden waar MarketResponse over kan beschikken. De vragenlijst is ingevuld door 580 respondenten.

Het veldwerk is uitgevoerd in de periode 31 augustus tot en met 29 september 2007.

## **Opbouw rapportage**

Deze rapportage wordt opgebouwd langs dezelfde lijnen als de vragenlijst. Dit betekent dat in het eerste hoofdstuk wordt teruggekeken op de ervaringen van het Nederlandse bedrijfsleven in de afgelopen 12 maanden. Het tweede hoofdstuk beschrijft de verwachtingen voor de komende jaren (2007-2008). Het derde gaat in op de uitdagingen die de organisaties in de komende jaren op zich af zien komen. Het vierde hoofdstuk tenslotte bevat de belangrijkste conclusies van het onderzoek.

## 1. Vraag naar personeel neemt verder toe

### 1.1. Verbetering financiële situatie

De organisaties die aan het onderzoek deelnamen hebben (opnieuw) hun economische situatie zien verbeteren. Zowel de financiële resultaten als de concurrentiepositie is bij een groot deel van de ondernemingen beter dan in het jaar ervoor. 65% van de in de steekproef opgenomen bedrijven zag de financiële resultaten verbeteren tegen 9% die ze zag verslechteren. De concurrentiepositie van 5 op de 10 (49%) ondernemingen is verbeterd, terwijl 11% de situatie zag verslechteren.

De inschatting van de situatie is positiever dan in 2006 zoals blijkt uit navolgende indices.

	Verbetering	Verslechtering
financiële situatie	114	60
concurrentie positie	117	92
100% = alle respondenten = 580		

De positieve geluiden komen vooral uit het bedrijfsleven. De effecten van regeringsmaatregelen worden teruggezien bij de mening van overheid- en zorg instanties die een somberder kijk op de situatie vertonen.

De verbetering van de financiële situatie vertaalt zich nog niet in een sterke groei van de beschikbare loonruimte. 16% van de bedrijven constateert een veel grotere groei dan de inflatie, 21% juist niet. Wel is er sprake van uitbreiding van de opleidingsbudgetten. 41% vermeldt dat er sprake is van een verhoging en 8% van een verlaging hiervan.

### 1.2. Groeiende vraag naar personeel moeilijk in te vullen

De economische vooruitgang wordt teruggezien in de groei van het personeelsbestand. 36% constateert een (sterke) groei en 21% een afname. Vorig jaar hielden deze twee groepen elkaar nog in evenwicht (beide 25%).

Organisaties vinden het echter steeds moeilijker om de vacatures te vervullen. Meer dan de helft (54%) van de organisaties heeft veel moeite gehad om geschikt personeel te vinden en slechts 18% niet. Deze situatie is nog ongunstiger dan in 2006 (41% versus 26%).

Hoewel men de afdeling P&O relatief laat groeien (27% groei, 17% inkrimping versus 18% respectievelijk 23% in 2006), lijkt dit vooralsnog onvoldoende resultaat op te leveren.

Aan de inzet van flexibel personeel is weinig veranderd ten opzichte van 2006. 45% is (noodgedwongen) meer gebruik gaan maken en 15% minder.

#### 1.2.1. Vraag en aanbod qua opleiding niet op elkaar afgestemd

We constateerden dat veel organisaties problemen hebben met het vinden van geschikt personeel. De voornaamste reden wordt gezocht in onvoldoende aanbod. De groep die dit ervaart is sterk gestegen ten opzichten van 2006 (was 42%, nu 55%) Indien men het aantal wel als voldoende ervaart, mankeert het echter vaak aan kwaliteit (werkervaring en opleiding). Het blijkt dat ook degenen die het aantal beschikbare sollicitanten te weinig vinden dit voornamelijk toe schrijven aan het feit dat te weinig mensen voor de vacante functie zijn opgeleid.

### 1.2.2. **Onjuiste instelling sollicitanten**

Volgens eenderde van de respondenten is het gebrek aan goede nieuwe krachten ook te wijten aan het ontbreken van de juiste instelling bij sollicitanten. Gevraagd naar de achtergrond hiervan wordt een breed scala aan redenen genoemd. Een groep antwoorden wijst op tendensen in de maatschappij: jongeren van nu zijn minder gedreven dan vorige generaties (64%), mensen komen in het algemeen minder gemotiveerd over (51%) en werken is voor steeds meer mensen bijzaak geworden (24%).

De tweede groep antwoorden geeft zicht op een gebrekkige match tussen verwachtingen van de organisatie en de sollicitant: onduidelijke of verkeerde verwachtingen ten aanzien van het bedrijf en/of de functie (36%), sollicitanten die hun waarde voor de organisatie overschatten (33%) en onduidelijke of verkeerde verwachtingen ten aanzien van het salaris (20%).

Daarnaast geeft een kwart (26%) van de respondenten aan geconfronteerd te worden met sollicitanten die voor het behoud van hun uitkering moeten aantonen dat ze solliciteren zonder echt gemotiveerd te zijn.

In zijn totaliteit wijkt het beeld ten aanzien van de instelling van de sollicitanten nauwelijks af van hetgeen vorig jaar geconstateerd werd.

### 1.2.3. **Meeste problemen bij productie en techniek; dus beroepsonderwijs**

De moeilijkst vervulbare functie worden gevonden bij productie en techniek en betreffen vooral functie op het niveau van middelbaar en hoger beroepsonderwijs.

Voor welk type functie vond uw organisatie het het moeilijkst geschikt personeel te vinden?		Wat was het vereiste opleidingsniveau van deze moeilijk vervulbare functie?	
- Techniek	22%	- HBO	34%
- Productie	17%	- MBO	29%
- Midden management	9%	- LBO	15%
- Financieel	5%	- Universitair	8%
- Verplegend/verzorgend	5%	- Geen opleidingsvereisten	6%
- Administratief	5%	- Havo, VWO (zonder vervolg)	1%
- Verkoop/commercieel	4%	- Anders	6%
- Hoger management	3%		
- Automatisering/ICT	3%		
- Logistiek	3%		
- Marketing/communicatie	2%		
- Overige staffuncties	2%		

100% = moeite om geschikt personeel te vinden = 314

### 1.2.4. **Uitzendbureaus meest ingezet, netwerk levert hoogste rendement**

De inspanning om te werven voor moeilijk vervulbare vacatures is gestegen ten opzichte van 2006. Vorig jaar zette men gemiddeld 3,8 kanalen in, nu zijn dat er 4,2. Vooral landelijke en regionale kranten en vacaturesites worden meer ingezet dan een jaar geleden.

Uitzendbureaus (samen met de eigen internetsites) worden nog steeds het meest ingezet en komen qua effectiviteit ook op de eerste plaats. Kijkt men naar het rendement dan scoort de inzet van het persoonlijke netwerk het hoogst.

<b>Tabel 4</b>			
Kanaal	A:Ingezet	B:Effectiefst	A/B: Rendement
	%	%	%
Uitzendbureaus	66	18	27
Eigen internetsite	66	11	17
Regionale kranten	55	13	24
Vacaturesites	50	10	20
Persoonlijk netwerk	42	16	38
Werving en selectie bureaus	40	11	28
Landelijke kranten	30	2	7
Vaktijdschriften	23	2	9
Wervingsdagen etc.	18	2	11
Vacature kranten	15	1	7
Headhunters	9	2	22
Banners	4		
CWI	0		
Weet niet	1	11	
100% = moeite om geschikt personeel te vinden = 314			

## 2. De blik vooruit: 5P's personeel, personeel, .....

### 2.1. 2007-2008: Personeelontwikkeling: vraag stijgt door

De economische verwachtingen voor het komende jaar zijn veelal positief. Dat vertaalt zich ook in de verwachtingen wat betreft omvang personeelsbestand. In vergelijking met vorig jaar is het aantal organisaties dat een toename van personeel verwacht gestegen (van 37 naar 43%) en het aantal dat een afname verwacht gedaald (van 19 naar 15%),

De toename is vooral een gevolg van de groei in bestaande werkzaamheden (77%) of een uitbreiding van de werkzaamheden (55%). Voor een deel betekent de toename van vast personeel dat flexibele dienstverbanden worden omgezet in vaste dienstverbanden.

De afname van het aantal vaste krachten is vooral een gevolg van reorganisaties en of inkrimping van activiteiten.

Op basis van de gegeven antwoorden mag er groei verwacht worden in de vraag naar flexibel personeel. De groep die een stijging in het aantal flexwerkers verwacht (28%) is groter dan de groep die een daling verwacht (17%). Dit beeld is rooskleuriger dan vorig jaar toen de vergelijkbare cijfers 22% respectievelijk 20% bedroegen.

De belangrijkste redenen om groei te verwachten in het aantal flexwerkers is vooral gelegen in de wens om de gehele personeelsbezetting flexibeler te maken (48%) en een toename van het aantal pieken in het werk. Voor een flinke groep (38%) is de inzet van flexwerkers een noodsprong omdat er geen vaste medewerkers zijn te vinden. Het aantal respondenten dat deze noodsprong noemt is sterk gestegen in vergelijking met 2006 (toen 21%).

De verwachte toename in het aantal vaste medewerkers leidt wederom tot de verwachting dat er (en nu nog) meer dan in het afgelopen jaar geworven moet gaan worden.

### 2.2. 2007-2010: Geschikt personeel vinden steeds moeilijker

Evenals vorig jaar is gevraagd naar de verwachting van de ontwikkeling op een zevental aspecten. Voor zes van die aspecten is er nauwelijks verandering in die verwachtingen. Het centrale thema is de moeilijkheid om geschikt personeel te vinden.

De concurrentie op de arbeidsmarkt zal dus nog verder toenemen. Meer dan 8 van de 10 van de onderzochte organisaties (81%) verwacht moeite te hebben om geschikt personeel te vinden. De zorgen zijn het grootst in de industrie en zorg. Ook hier gaat dus veelal om personeel met een beroepsopleiding.

Tabel 5	Absolute score 2007 (helemaal) eens %	Ontwikkeling sinds 2006 (2006 =100)	
		(helemaal) eens Index	(helemaal) oneens Index
Verwachting ten aanzien van:			
Moeite met personeel vinden	82	121	50
Heviger concurrentie	70	99	100
Anders organiseren	53	95	107
Digitaliseren, automatiseren	48	94	128
Grotere uitstroom ouderen	45	105	93
Activiteiten stoppen, verplaatsen	18	88	102
Onderdelen verkopen, activiteiten stoppen	14	100	104

100% = alle respondenten = 580

Slechts 6% verwacht geen problemen met het vinden van voldoende geschikt personeel, dit betreft vooral (financiële) dienstverleners en kleinere organisaties.

Ruim de helft van de organisaties (53%) verwacht zich in de komende jaren anders te gaan organiseren. Dit gebeurt vooral in de zorg. Hierbij komt voor een klein deel van de organisaties een heroriëntatie op de activiteiten die het bedrijf uitvoert. Een op de zes bedrijven verwacht bedrijfsonderdelen af te stoten of activiteiten te stoppen.

Een groot aantal organisaties verwacht in de komende jaren te maken te krijgen met een grote uitstroom van oudere medewerkers. Het betreft vooral organisaties in de industrie, overheid en zorg. Zakelijke en financiële dienstverleners hebben hier relatief weinig last van.

De zorgen zijn het grootste in de Zorg. Daar wordt meer dan gemiddeld een heviger concurrentie verwacht, heeft men (nu al) meer moeite met het vinden van personeel (mede veroorzaakt door een hoge uitstroom van oudere werknemers) en verwacht men een verandering van organisatie. De mogelijkheden tot verplaatsing van de activiteiten naar het buitenland ontbreken en er wordt vooralsnog minder verwacht van verdere automatisering, terwijl de vraag naar zorg de komende jaren verder zal stijgen.

### 2.2.1. **Oplossingen: zelf opleiden en investeren in werving**

Aan de respondenten die problemen verwachtten met het werven van personeel werd gevraagd hoe zij denken dat de organisatie de gestelde doelstellingen op dit terrein gaat realiseren. Onderstaande geeft de belangrijkste uitkomsten.

Tabel 6		
	2006	2007
	%	%
Zelf opleiden van nog onvoldoende gekwalificeerd personeel (nog) meer investeren in werving en selectie van personeel	77	76
Verdergaande digitalisering en automatisering van arbeid	22	25
Flexibeler omgaan met CAO's en arbeidsvoorwaarden	ng	24
Meer mensen aannemen in deeltijd	ng	22
Aantrekken van personeel vanuit het buitenland	12	17
Nieuwe functies die aansluiten bij aanbod	ng	14
Verplaatsen van activiteiten naar het buitenland	5	8
100% = verwacht problemen = 474; ng=niet genoemd in antwoordenlijst		

Tweederde van de bedrijven hoopt door nog meer te investeren in de werving van personeel het gevecht om de geschikte kandidaten te kunnen winnen. Ze willen dit vooral doen door meer wervingskanalen in te zetten. Het aantal beschikbare geschikte kandidaten zal hierdoor echter niet toenemen.

Driekwart van de organisaties zoekt het (ook) in het zelf opleiden. Hierdoor wordt de vijver met potentiële kandidaten wel vergroot.

Andere oplossingsrichtingen betreffen het terugdringen van benodigde arbeidskrachten door werkzaamheden te automatiseren of digitaliseren, het verplaatsen van arbeid naar het buitenland of arbeidskrachten uit het buitenland naar Nederland halen. Deze mogelijkheden worden in ongeveer dezelfde mate genoemd als in 2006.

De “nieuwe categorieën” spelen wel een rol maar worden maar door een minderheid van de organisaties als mogelijke oplossing gezien.

### 2.2.2. **Door veranderingen op de arbeidsmarkt minder geschikt personeel**

Organisaties verwachten dus dat het lastiger wordt om aan geschikt personeel te komen en dat ze meer dan nu zich moeten inspannen om voldoende personeel te vinden. Tegelijkertijd verwacht ruim 43% van de organisaties dat het verloop (sterk) zal toenemen en 47% verwacht problemen als gevolg van de vergrijzing binnen het personeelsbestand.

Dat alles leidt er toe dat de samenstelling van het personeelsbestand zal veranderen.

Tabel 7	Absolute score 2007 (helemaal eens %)	Ontwikkeling sinds 2006 (2006 =100)	
		(helemaal) eens Index	(helemaal) oneens Index
Door verandering op arbeidsmarkt moeilijker personeel te vinden	68	128	44
Vergrijzing in personeelsbestand	47	107	91
Samenstelling zal veranderen door verandering aanbod arbeidsmarkt	45	132	71
Samenstelling personeel aanpassen aan klantprofiel	45	90	95
Verloop zal komende jaren sterk toenemen	43	116	81
Onderwijsniveau sluit steeds minder aan op werk	38	112	93

100% = alle respondenten = 580

Vergrijzing is vooral een probleem voor industrie, overheid en Zorg.

### 3. Nieuwe uitdagingen

#### 3.1. Problemen binnen de organisatie: alweer personeel

In de komende jaren zullen de effecten zichtbaar worden van een aantal veranderingen op de arbeidsmarkt. De vergrijzing van de bevolking, de toenemende arbeidsparticipatie van vrouwen en minderheden en de komst van arbeiders vanuit het buitenland zijn slechts enkele ontwikkelingen die van invloed zullen zijn op de omvang en de kwaliteit van het arbeidsaanbod.

Deze ontwikkelingen in combinatie met ontwikkelingen die al plaatsvinden binnen de organisatie, plaatsten veel organisaties voor grote uitdagingen. De respondenten is in dit kader een aantal mogelijk problemen voorgelegd, die de organisatie in de komende periode mogelijk zouden kunnen treffen.

Gemiddeld verwacht bijna 30% van de organisaties met de voorgelegde problemen te maken te krijgen. De groep die geen of maar weinig problemen verwacht is overigens groter (rond de 45%). Onderstaande tabel geeft een overzicht van de problemen en de mate waarin ze verwacht worden alsmede de vergelijking met 2006.

Tabel 8	Absolute score	Ontwikkeling sinds 2006	
	2007	(2006 =100)	
Verwacht	wel %	wel Index	niet Index
Extra investeringen voor personeel	53	120	83
Problemen tav Managementstijl	34	98	100
Groter verzuim en verloop	32	121	97
Interne communicatieproblemen	31	100	108
Afstemmingsproblemen in organisatie	30	91	97
Cultuurprobleem in organisatie	27	93	105
Identiteitsprobleem richting markt	18	90	103
Bemoeilijking automatisering, digitalisering	17	85	100
Verlaging kwaliteit interne samenwerking	18	113	100
Afname innovatiekracht	14	100	106

100% = alle respondenten = 580

Meer dan de helft (53%) houdt er ernstig rekening mee dat er extra investeringen nodig zijn voor (voorzieningen voor) het personeel. Een derde houdt rekening met een groter verloop en verzuim. Juist op deze twee gebieden is de stijging sterk in vergelijking met vorig jaar. Opvallend is wel dat de verwachte grotere personele problemen weinig invloed lijken te hebben op verwachtingen ten aanzien van andere organisationele aspecten, zoals identiteit, cultuur en digitalisering/automatisering. Men denkt voldoende slagkracht te hebben om die aspecten aan te pakken.

31% verwacht problemen op het gebied van interne communicatie. De belangrijkste oorzaken worden gezocht in het feit dat zittende medewerkers zich niet of onvoldoende aanpassen aan de veranderende organisatie, de grote diversiteit van medewerkers in het algemeen en de toename van het aantal tijdelijke krachten.

### 3.2. Oplossingsrichtingen: investeren (in personeel)

Om de problemen het hoofd te kunnen bieden zullen organisaties maatregelen moeten nemen. Een aantal oplossingsrichtingen werd voorgelegd. De meeste hadden betrekking op maatregelen die de organisatie zou kunnen nemen.

Tabel 9	Absolute score	Ontwikkeling sinds 2006 (2006 = 100)	
	2007 (helemaal) eens	(helemaal) eens	(helemaal) oneens
	%	Index	Index
Werkzoekenden moeten meer in zichzelf investeren	81	101	100
Meer dan voorheen zelf personeel opleiden	76	106	70
Meer inspanningen om medewerkers te binden	75	120	70
Nadrukkelijker investeren in kennismanagement	72	103	71
Aandacht besteden aan interne normen en waarden	67	105	89
Meer samenwerken met externe partijen	55	102	80
Flexibel zijn met CAO arbeidsvoorwaarden	46	115	85
Meer deeltijders aannemen	30	120	89

100% = alle respondenten = 580

Er moet meer opgeleid worden. Dit vindt men niet alleen een taak van de eigen onderneming maar ook van de werkzoekenden. Men ziet echter ook dat men daar zelf in moet investeren. Daarnaast moet men ook meer inspanningen verrichten om de medewerkers die eenmaal binnen zijn, te binden. Op dit aspect wil men zich meer richten dan vorig jaar.

Ook het aannemen van meer deeltijders wordt meer dan vorig jaar als oplossing gezien.

Eén stelling had betrekking op investeringen door werkzoekenden. Juist deze stelling wordt door het overgrote deel van de respondenten (81%) onderschreven. Zij zouden vooral meer in zichzelf moeten investeren door het volgen van een aanvullende opleiding en flexibeler inzetbaar moeten zijn. Daarnaast zouden werkzoekenden hun eisen wat moeten verlagen door een grotere reisafstand en (tijdelijk) minder salaris te accepteren. Ook zouden ze meer uren beschikbaar kunnen zijn (zie onderstaande tabel). De mate waarin de antwoorden gegeven zijn, komt sterk overeen met de verdeling uit 2006.

Tabel 10	
– (aanvullende) opleiding/scholing	87%
– flexibeler inzetbaar zijn	79%
– opbouwen en onderhouden van een eigen netwerk	44%
– accepteren grotere reisafstand	38%
– (tijdelijke) verlaging van salariseisen	20%
– meer uren werken	19%
– sollicitatietraining (op eigen kosten)	13%

100% = werkzoekenden moeten in zichzelf investeren = 468

Resteert natuurlijk de vraag in hoeverre men ook opvolging geeft aan de gedachte maatregelen. Deze vraag is voorgelegd voor 4 maatregelen. Niet geheel onverwacht is men het verst op het gebied van het opleiden van nieuw personeel.

Terrein	Ontwikkeld en geïmplementeerd	Ontwikkeld maar niet geïmplementeerd	Geen beleid ontwikkeld
	%	%	%
Opleiden nieuw personeel	59	26	14
Kennismanagement	37	33	29
Samenwerken met externe partijen	38	28	34
Medewerker loyaliteit	36	29	34
100% = alle respondenten = 580			

### 3.3. Situatie 2012

In hoeverre de geschetste problemen er toe leiden dat een organisatie anders omgaat met haar personeels- en wervingsbeleid blijft nog afwachten. Naar verwachting van de respondenten zal er wel het nodige gaan veranderen. Competentiemanagement zal ook in de komende jaren verder worden uitgerold. Dit begint al bij het aannemen van personeel. Volgens een kleine meerderheid van de respondenten (55%) zullen nieuwe werknemers worden geselecteerd op basis van toekomstige competenties in plaats van op ervaring. Voor een iets kleinere groep organisaties (51%) zal de beloning van alle medewerkers zijn gebaseerd op competenties en bereikte resultaten.

Andere ontwikkelingen die zullen doorzetten zijn de mogelijkheden voor medewerkers om parttime en op afstand te werken. Naar verwachting van zo'n 45% van de respondenten zijn deze mogelijkheden in 2012 sterk verruimd.

	Absolute score 2007 (helemaal eens %)	Ontwikkeling sinds 2006 (2006 = 100)	
		(helemaal eens Index)	(helemaal oneens Index)
Nieuwe werknemers selecteren op competentie ipv ervaring	55	100	123
Beloning op basis competentie en resultaat voor alle medewerkers	51	91	112
Het profiel van het personeelsbestand is een afspiegeling van de maatschappij	48	112	87
De mogelijkheden om op afstand te werken zijn sterk verruimd	47	109	100
De mogelijkheden voor parttime werken zijn sterk verruimd.	45	98	90
Er is een mobiliteitscentrum dat mensen naar andere functies begeleidt	39	111	100
Door flexibele contracten is verschil tussen vaste en flexibele arbeid weg	30	103	107
Er zijn maatregelen om medewerkers uit andere culturen te binden	27	129	95
De personeelsfunctie van ons bedrijf is uitbesteed	13	118	98
100% = alle respondenten = 580			

In vergelijking met vorig jaar ziet men een verdere incorporatie van de multiculturele samenleving. Vooral de aspecten 'Er zijn maatregelen om medewer-

kers uit andere culturen te binden' en 'Het profiel van het personeelsbestand is een afspiegeling van de maatschappij' zijn relatief sterk toegenomen. Van de genoemde oplossingsrichtingen speelt het selecteren op competentie in vrijwel alle branches met uitzondering van de industrie. De afspiegeling van de (multiculturele) samenleving is vooral een onderwerp voor Overheid en Zorg. Op afstand werken is logischerwijs niet echt geschikt voor Industrie en Zorg, maar blijkt een mogelijke richting voor financiële en zakelijke dienstverlening. Beloning op basis van competenties en resultaten is vooralsnog vooral voor organisaties in de financiële dienstverlening.

## 4. Conclusies

De arbeidsmarkttrends uit 2006 zetten zich voort in 2007. Economisch gaat het nog beter dan in 2006, wat consequenties heeft voor het personeelsbeleid dat de organisatie wil voeren. Organisaties (gaan) groeien en veel organisaties zoeken nieuwe of extra medewerkers en verwachten dit ook in de komende jaren te blijven doen. Dit gegeven, gecombineerd met de toenemende vergrijzing van organisaties legt extra druk op de arbeidsmarkt voor de komende jaren.

Hoewel veel organisaties aangeven problemen ervaren of verwachten met betrekking tot het personeelsmanagement, is slechts bij een derde beleid geformuleerd en geïmplementeerd om de problemen aan te pakken. Nog eens een derde is bezig het beleid te formuleren maar is nog niet tot implementatie overgegaan. En dan is er dus nog een derde die zich nog van geen probleem bewust is of geen maatregelen wil nemen.

Om de slaagkansen in de arbeidsmarkt te vergroten worden vooral meer inspanningen ondernomen in de benadering van de arbeidsmarkt. De personeelsafdeling is gegroeid en er worden meer wervingskanalen ingezet dan in 2006. Dit leidt echter in lang niet alle sectoren en voor alle functietypen tot voldoende gekwalificeerde kandidaten. Als de kandidaten wel worden gevonden komt het niet altijd tot een overeenkomst doordat er een mismatch is tussen wat het bedrijf biedt op het gebied van arbeidsvoorwaarden, -omstandigheden en flexibiliteit.

Om de geschikte kandidaten binnen te halen worden vooral de secundaire arbeidsvoorwaarden verbeterd, maar ook de gestelde functie-eisen worden gematigd. Daarnaast blijven organisaties sterk inzetten op het zelf opleiden van personeel om zo de noodzakelijk vaardigheden en kennis te realiseren.

Meer aandacht is ook nodig voor het behoud van personeel. Er wordt verwacht dat het verloop en verzuim van personeel in de komende jaren zal toenemen en dat er een forse uitstroom zal ontstaan door de vergrijzing. Organisaties staan voor de uitdaging medewerkers te binden, maar tegelijkertijd ook blijvend interessant te houden zodat vooral de jongere generatie voor de organisatie behouden blijft. Onderwerpen die hierbij aan de orde zijn, betreffen loopbaanperspectief, interne mobiliteit etc.

De (aanstaande) uitstroom van medewerkers verergert de gesignaleerde problemen op het gebied van kennismanagement. Veel kennis dreigt verloren te gaan omdat ze niet of onvoldoende is overgedragen of ontsloten.

### **De HR-agenda 2012**

Om bovenstaande uitdagingen aan te gaan zullen bedrijven de volgende onderwerpen op hun HR-agenda moeten zetten.

#### *Maak het probleem inzichtelijk en inventariseer de gevolgen*

- Maak in-, door- en uitstroomscenario waarbij zowel naar de kwantiteit als de kwaliteit van het aanwezige en benodigde personeel wordt gekeken
- Zet het personeelsbeleid op de managementagenda door de link te leggen tussen de arbeidsmarkt en de ambities van de organisatie. Welke kennis en

competenties dreigen te verdwijnen en wat zijn hiervan de gevolgen voor het te volgen beleid en de geformuleerde doelstellingen?

*Binden van mensen door te boeien*

- Werk, selecteer, bind en beloon op basis van competenties
- Biedt werkgarantie in plaats van baangarantie
- Investeer in opleiding en scholing van (nieuwe) werknemers
- Voer beloning op basis van competenties in
- Maak aanwezige competenties door middel van assessments inzichtelijk
- Maak individuele afspraken met werknemers mogelijk

*Houdt mensen in beweging, voorkom verstarring*

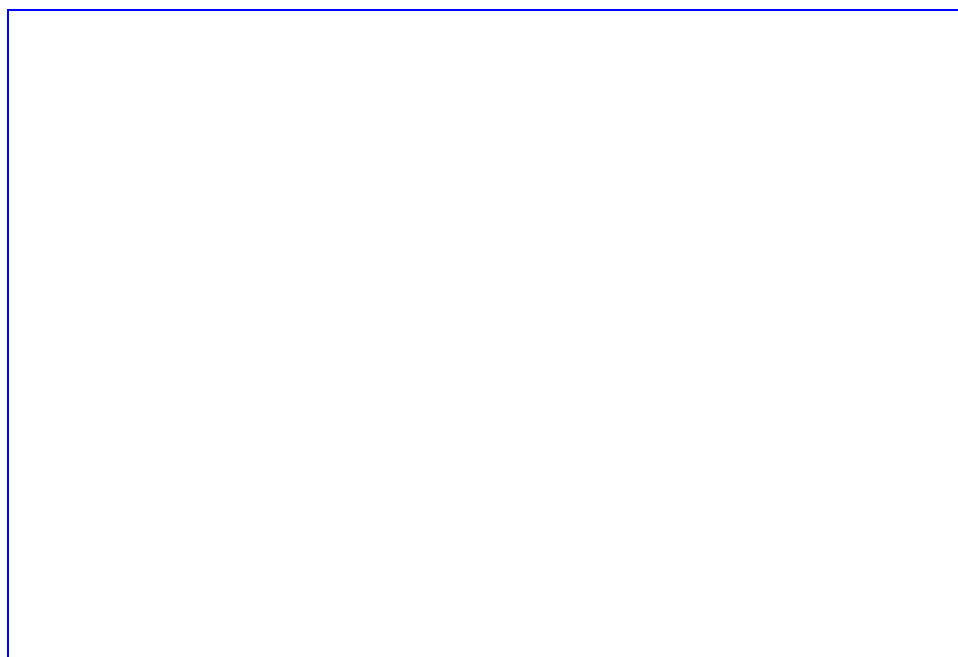
- Stimuleer interne mobiliteit
- Maak werknemers zelf verantwoordelijk voor loopbaanpad
- Ontwikkel een stimulerende managementstijl

*Ga op zoek naar bronnen en alternatieven*

- Werk samen met onderwijsinstellingen
- Stimuleer stages en leer/werkplekken
- Werk samen met externe partners
- Zoek naar goede alternatieven voor de factor arbeid

## 5. Notities

Arbeidsmarktverkenning III  
Project 13587  
Voorjaar 2008



## Bijlagen



## Onderzoekverantwoording

### 1.1 Opzet en methode

Randstad wil zich profileren als de arbeidsmarktdeskundige organisatie. Om dit te onderstrepen is ze periodiek in de publiciteit met allerlei wetenswaardigheden over de arbeidsmarkt. Hiervoor heeft MarketResponse een onderzoek uitgevoerd onder vertegenwoordigers van in Nederland actieve organisaties.

Het doel van het onderzoek is vast te stellen

- welke trends in de arbeidsmarkt te ontdekken zijn en
- hoe organisaties met deze ontwikkelingen omgaan.

Het onderzoek is een vervolg op de Arbeidsmarktverkenning I en II uit 2006.

### 1.2 Vragenlijst

De vragenlijst kende op hoofdlijnen dezelfde opbouw als de Arbeidsmarktverkenning II uit 2007 en bestond uit drie hoofdonderwerpen:

1. allereerst werd de respondent gevraagd terug te kijken op het voorgaande jaar. Hierover werden vragen gesteld met betrekking tot de ontwikkeling van de resultaten en concurrentiepositie en de ervaringen met de arbeidsmarkt
2. het tweede deel van de vragenlijst belichte de voorliggende periode 2007-2008 en de plannen voor dat jaar
3. het derde deel van de vragenlijst blikte verder vooruit naar de periode 2008-2012.

Een exemplaar van de vragenlijst is als bijlage bij dit rapport gevoegd.

### 1.3 Uitvoering van het onderzoek

Het onderzoek is online uitgevoerd. De respondenten ontvingen een e-mail waarin ze werden uitgenodigd aan het onderzoek deel te nemen. Via een hyperlink in de e-mail kreeg de respondent direct toegang tot de vragenlijst.

Het veldwerk is uitgevoerd in de periode 31 augustus tot en met 29 september 2007.

Het invullen van de vragenlijst duurde gemiddeld 18 minuten.

### 1.4 Steekproef

De populatie wordt gevormd door in Nederland werkzame organisaties met ten minste 5 medewerkers.

De resultaten van dit onderzoek zijn gebaseerd op de antwoorden van 580 vertegenwoordigers van organisaties in Nederland met minimaal 5 medewerkers.

### 1.5 Veldwerk

Het veldwerk van het onderzoek is uitgevoerd in de periode van 31 augustus tot en met 19 september 2007. In deze periode werden 2 reminders naar de doelgroep verstuurd.

De uitvoering van het veldwerk heeft plaatsgevonden conform de Nederlandse en Europese (Esomar) onderzoekrichtlijnen. Dit houdt onder meer in dat respondenten de garantie hebben gekregen dat hun anonimiteit wordt gerespecteerd (persoonsgegevens worden niet aan de opdrachtgever doorgespeeld of gekoppeld aan andere gegevens).

## 1.6 Tabelopzet

De tabellen bevatten de volgende analyse-ingangen ('kolommen'):

1. Totaal
2. Branche
  - Handel en Reparatie
  - Transport en communicatie
  - Financiële dienstverlening
  - Zakelijke dienstverlening
  - Overige dienstverlening en cultuur
  - Industrie
  - Bouw
  - Overheid
  - Onderwijs
  - Zorg
  - Andes
3. Functie
  - Hoger management
  - Afdelingshoofd/Teamleider
  - P&O
  - Secretaresse/office manager
4. Leeftijd
  - Tot 35 jaar
  - 36-45 jaar
  - 46-55 jaar
  - Vanaf 56 jaar
5. Aantal jaren actief in functie
  - t/m 2 jaar
  - 3-4 jaar
  - 5-6 jaar
  - 7-8 jaar
  - Meer dan 8 jaar
6. Aantal werknemers in loondienst
  - 5-20 medewerkers
  - 21-100 medewerkers
  - 101-200 medewerkers
  - 201-500 medewerkers
  - Meer dan 500 medewerkers
7. Gemiddeld aantal ingehuurde medewerkers
  - 0-5 medewerkers
  - 6-20 medewerkers
  - 21-100 medewerkers
  - Meer dan 100 medewerkers
8. Deel omzet in Nederland
  - Meer dan 90%
  - 51-90%
  - 11-50%
  - Maximaal 10%
9. Financiële resultaten (in afgelopen jaar)

- Verbeterd
- Verslechterd
- 10. Concurrentiepositie (in afgelopen jaar)
  - Verbeterd
  - Verslechterd
- 11. Vinden geschikt personeel (in afgelopen jaar)
  - Veel moeite
  - Weinig moeite
- 12. Budget opleidingen (in afgelopen jaar)
  - Verlaagd
  - Verhoogd
- 13. Beschikbare loonruimte t.o.v. inflatie (in afgelopen jaar)
  - Sterker laten groeien
  - Minder sterk laten groeien
- 14. Personeelsbestand (in afgelopen jaar)
  - Gegroeid
  - Verkleind
- 15. Flexibel personeel (in afgelopen jaar)
  - Meer
  - Minder
- 16. Aantal FTE personeelsafdeling (in afgelopen jaar)
  - Gegroeid
  - Ingekrompen

Significante verschillen tussen cellen worden aangeduid met:

Kleine letters op 95% betrouwbaarheidsniveau  
 Hoofdletters op 99% betrouwbaarheidsniveau

### 1.7 **Betrouwbaarheid en nauwkeurigheid**

Het onderzoek is gebaseerd op een steekproef, dat wil zeggen dat niet de gehele populatie is ondervraagd. Op basis van de met behulp van de steekproef verkregen gegevens kan een schatting worden gemaakt van de werkelijkheid. Van deze schatting kunnen we aangeven hoe nauwkeurig en betrouwbaar deze is. De nauwkeurigheid van de resultaten wordt aangegeven met marges of intervallen die bepaald worden door de omvang van de steekproef, het gevonden percentage en het betrouwbaarheidsniveau. Meestal wordt een betrouwbaarheidsniveau van 95% aangehouden, hetgeen inhoudt dat er een kans van 95% is dat de schattingen correct zijn.

In de volgende tabel zijn de maximale en minimale afwijkingen aangegeven voor een aantal steekproefgroottes.

marges bij verschillende steekproefgroottes en een betrouwbaarheidsniveau van 95%			
	steekproef-Omvang	Maximale Afwijking	minimale afwijking
n=	50	13,9%	2,8%
n=	75	11,3%	2,3%
n=	100	9,8%	2,0%
n=	150	8,0%	1,6%
n=	200	6,9%	1,4%
n=	300	5,7%	1,1%
n=	400	4,9%	1,0%
n=	500	4,4%	0,9%
n=	700	3,7%	0,7%

Een uitgebreid overzicht van de afwijkingsmarges bij verschillende steekproefgroottes is in de vorm van een nomogram opgenomen in de bijlagen van dit rapport.

### 1.8 Onderzoekbegeleiding

Het onderzoek werd begeleid door het volgende team.

**Voor MarketResponse Nederland BV:**

Wolter Kloosterboer: client services director  
 Hanneke Theuws: research coordinator

**Voor Randstad Nederland:**

Ineke van Meel: manager research

## Nomogram



## Nomogram Afwijkingsmarges bij 95% betrouwbaarheid

$$\text{marge } m = 1.96 \cdot \sqrt{\frac{p^*(100-p)}{n}}$$

n=steekproef- omvang	p=gevonden percentage														
	1 99	2 98	3 97	4 96	5 95	10 90	15 85	20 80	25 75	30 70	35 65	40 60	45 55	50 50	
20	4.4	6.1	7.5	8.6	9.6	13.1	15.6	17.5	19.0	20.1	20.9	21.5	21.8	21.9	
30	3.6	5.0	6.1	7.0	7.8	10.7	12.8	14.3	15.5	16.4	17.1	17.5	17.8	17.9	
40	3.1	4.3	5.3	6.1	6.8	9.3	11.1	12.4	13.4	14.2	14.8	15.2	15.4	15.5	
50	2.8	3.9	4.7	5.4	6.0	8.3	9.9	11.1	12.0	12.7	13.2	13.6	13.8	13.9	
60	2.5	3.5	4.3	5.0	5.5	7.6	9.0	10.1	11.0	11.6	12.1	12.4	12.6	12.7	
70	2.3	3.3	4.0	4.6	5.1	7.0	8.4	9.4	10.1	10.7	11.2	11.5	11.7	11.7	
80	2.2	3.1	3.7	4.3	4.8	6.6	7.8	8.8	9.5	10.0	10.5	10.7	10.9	11.0	
90	2.1	2.9	3.5	4.0	4.5	6.2	7.4	8.3	8.9	9.5	9.9	10.1	10.3	10.3	
100	2.0	2.7	3.3	3.8	4.3	5.9	7.0	7.8	8.5	9.0	9.3	9.6	9.8	9.8	
125	1.7	2.5	3.0	3.4	3.8	5.3	6.3	7.0	7.6	8.0	8.4	8.6	8.7	8.8	
150	1.6	2.2	2.7	3.1	3.5	4.8	5.7	6.4	6.9	7.3	7.6	7.8	8.0	8.0	
175	1.5	2.1	2.5	2.9	3.2	4.4	5.3	5.9	6.4	6.8	7.1	7.3	7.4	7.4	
200	1.4	1.9	2.4	2.7	3.0	4.2	4.9	5.5	6.0	6.4	6.6	6.8	6.9	6.9	
225	1.3	1.8	2.2	2.6	2.8	3.9	4.7	5.2	5.7	6.0	6.2	6.4	6.5	6.5	
250	1.2	1.7	2.1	2.4	2.7	3.7	4.4	5.0	5.4	5.7	5.9	6.1	6.2	6.2	
300	1.1	1.6	1.9	2.2	2.5	3.4	4.0	4.5	4.9	5.2	5.4	5.5	5.6	5.7	
350	1.0	1.5	1.8	2.1	2.3	3.1	3.7	4.2	4.5	4.8	5.0	5.1	5.2	5.2	
400	1.0	1.4	1.7	1.9	2.1	2.9	3.5	3.9	4.2	4.5	4.7	4.8	4.9	4.9	
450	0.9	1.3	1.6	1.8	2.0	2.8	3.3	3.7	4.0	4.2	4.4	4.5	4.6	4.6	
500	0.9	1.2	1.5	1.7	1.9	2.6	3.1	3.5	3.8	4.0	4.2	4.3	4.4	4.4	
600	0.8	1.1	1.4	1.6	1.7	2.4	2.9	3.2	3.5	3.7	3.8	3.9	4.0	4.0	
700	0.7	1.0	1.3	1.5	1.6	2.2	2.6	3.0	3.2	3.4	3.5	3.6	3.7	3.7	
800	0.7	1.0	1.2	1.4	1.5	2.1	2.5	2.8	3.0	3.2	3.3	3.4	3.4	3.5	
900	0.7	0.9	1.1	1.3	1.4	2.0	2.3	2.6	2.8	3.0	3.1	3.2	3.3	3.3	
1000	0.6	0.9	1.1	1.2	1.4	1.9	2.2	2.5	2.7	2.8	3.0	3.0	3.1	3.1	
1500	0.5	0.7	0.9	1.0	1.1	1.5	1.8	2.0	2.2	2.3	2.4	2.5	2.5	2.5	
2000	0.4	0.6	0.7	0.9	1.0	1.3	1.6	1.8	1.9	2.0	2.1	2.1	2.2	2.2	
2500	0.4	0.5	0.7	0.8	0.9	1.2	1.4	1.6	1.7	1.8	1.9	1.9	2.0	2.0	
3000	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	1.1	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	1.8	1.8	
5000	0.3	0.4	0.5	0.5	0.6	0.8	1.0	1.1	1.2	1.3	1.3	1.4	1.4	1.4	