



## Wat doen werkgevers bij krapte?

**Auteur(s):**

Henkens, K.  
Remery, C.  
Schippers, J.J.  
Doorne-Huiskes, J., van  
Ekamper, P.

*Henkens en Ekamper zijn verbonden aan het Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut (NIDI) in Den Haag. Remery en Schippers zijn werkzaam bij het Economisch Instituut/CIAV van de Universiteit Utrecht. Van Doorne-Huiskes is verbonden aan de Faculteit Sociale Wetenschappen van de Erasmus Universiteit Rotterdam.*

**Verschenen in:**

ESB, 85e jaargang, nr. 4282, pagina 960, 24 november 2000

**Rubriek:**

Monitor

**Trefwoord(en):**

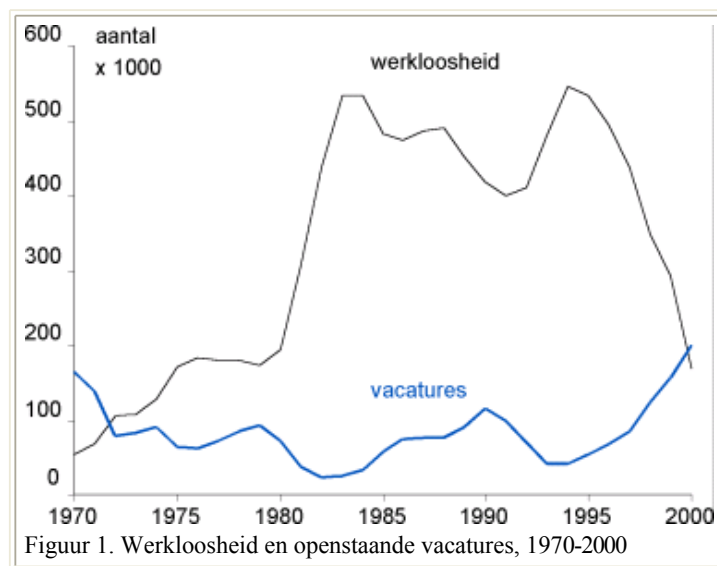
personeelswerving

*De krappe arbeidsmarkt leidt vooral tot werving van meer vrouwen en gedeeltelijk arbeidsongeschikten. Ouderen en buitenlanders zijn minder gevraagd. Ook wordt niet massaal geïnvesteerd in arbeidsbesparende technologie.*

**Onder invloed van de toenemende schaarste in vrijwel alle segmenten van de Nederlandse arbeidsmarkt zijn werkgevers in toenemende mate bereid arbeidskrachten te recruteren uit categorieën die traditioneel niet hun eerste voorkeur hebben. Daarbij komen vrouwen vooraan in de rij, terwijl de geneigdheid oudere werknemers aan het bedrijf te binden nog steeds gering is.**

### Wie vormen het arbeidsreservoir?

De Nederlandse arbeidsmarkt wordt gekenmerkt door een aantal onevenwichtigheden. Sommige daarvan hebben een lange termijnkarakter, zoals de achterblijvende arbeidsmarktparticipatie van vrouwen, de hoge werkloosheid onder verschillende groepen allochtonen en het aanhoudend hoge aantal arbeidsongeschikten. Tegelijkertijd is de afgelopen jaren sprake van toenemende tekorten aan personeel in tal van sectoren op de arbeidsmarkt. Terwijl steeds meer bedrijven en sectoren specifieke wervingsacties starten om arbeidskrachten juist voor hun vacatures te interesseren en het aantal vacatures tot een recordaantal van 200.000 is gestegen, meldde het CBS onlangs dat het aantal werklozen is gedaald tot minder dan 170.000 personen ([figuur 1](#)). In sommige sectoren is de nood zelfs zo hoog dat inmiddels is overgegaan tot het aantrekken van werknemers uit het - soms verre - buitenland. In het licht van deze krappe arbeidsmarkt is het opvallend dat er tot op heden nauwelijks onderzoek is gedaan naar hoe werkgevers met die schaarste omgaan. Welke groepen zien werkgevers als reservoir om extra arbeidskrachten uit te putten?



### Selectie

Het aanbod van arbeid is heterogeen en werkgevers verkeren in onzekerheid over de toekomstige productiviteit van een individuele werknemer. Dat geldt voor zittende, maar vooral voor nieuw aan te trekken werknemers. Met zittende werknemers heeft de werkgever ervaring en beschikt hij over informatie over hun huidige productiviteit. Wat hij niet weet, is hoe hun gezondheid zich met het ouder

worden zal ontwikkelen en of ze in staat zullen zijn zich nieuwe technologische ontwikkelingen eigen te maken. Over nieuw aan te trekken werknemers bestaat nog veel meer onzekerheid: diploma's, een sollicitatiegesprek, referenties en eventueel een psychologische test schetsen een beeld, maar de feitelijke toekomstige productiviteit moet nog maar blijken. Wel beschikken werkgevers over wat Phelps heeft aangeduid als 'previous statistical experiences': ervaringen met hoe bepaalde categorieën werknemers zich grosso modo gedragen en ontwikkelen <sup>1</sup>. Voor veel werkgevers vormt deze ervaring een handvat om verwachtingen te formuleren ten aanzien van de toekomstige productiviteit van een werknemer die tot een bepaalde categorie kan worden gerekend. Het bezwaar aan het gebruik van gemiddelde ervaringen met groepen werknemers om verwachtingen ten aanzien van een individu te formuleren, is uiteraard dat de ene werknemer de andere niet is. Anderzijds kan het verzamelen van informatie over de potentiële productiviteit van een individuele werknemer een kostbare zaak zijn, terwijl 'statistische discriminatie' - het selecteren van werknemers op basis van een gemiddeld groepskenmerk, juist een bijzonder goedkoop selectiemiddel vormt, zolang de werkgever zijn vooroordeel (in letterlijke zin: de mening die hij zich vooraf gevormd had) en verwachting bevestigd ziet. Of het werkgevers nu gaat om de verwachte productiviteit of om- zoals Thurow <sup>2</sup> benadrukt - de verwachte trainingskosten, in deze visie op wervings- en selectiegedrag ordenen werkgevers de beschikbare werknemers in een denkbeeldige rij en selecteren zij de kandidaten op volgorde van die rij tot aan hun vraag naar arbeidskrachten is voldaan. Onderzoek naar selectiegedrag van werkgevers dat gebruik maakt van profielschetsen of vignetten suggereert bovendien dat men bij het selecteren vooral kijkt naar kenmerken van sollicitanten die zich niet voor verandering lenen, zoals geslacht, leeftijd en afkomst <sup>3</sup>. Becker heeft er overigens eerder al op gewezen dat werkgevers jegens sommige groepen 'a taste for discrimination' kunnen hebben, wat er - onder bepaalde voorwaarden - toe zal leiden dat zij leden van dergelijke groepen in het geheel niet zullen aanstellen <sup>4</sup>.

## Enquête

Met de hierboven geschetste theorie als uitgangspunt is een vragenlijst geconstrueerd onder de titel 'Personeelsvoorziening in tijden van schaarste'. De vragenlijst is toegestuurd aan ruim 2800 organisaties met een omvang van tien werknemers of meer. De organisaties vormen een steekproef uit het register van de Kamer van Koophandel. Daarnaast is aan alle Nederlandse gemeenten en ziekenhuizen een vragenlijst verzonden. In totaal zijn 1019 van de vragenlijsten ingevuld teruggestuurd.

## Hoe is de krapte verdeeld?

Niet minder dan 37 procent van de organisaties die de vragenlijst terugstuurden, heeft vaak problemen geschikt personeel te vinden en maar twaalf procent heeft er nooit problemen mee, zo blijkt uit [tabel 1a](#).

**Tabel 1a**  
**Tabel 1a. Problemen bij het vinden en behouden van personeel**

bedrijfssector	problemen personeel te vinden			totaal	
	vaak	soms	niet		
	%				
industrie / bouw	49	40	11	100	N=275
dienstverlening	43	43	14	100	N=290
publieke sector	23	64	13	100	N=447
<b>totaal</b>	<b>36</b>	<b>51</b>	<b>13</b>	<b>100</b>	<b>N=1012</b>

De schaarste wordt het ergst gevoeld in de industrie en bouw waar maar liefst de helft van de organisaties wervingsproblemen heeft. In de publieke sector lijken de knelpunten iets minder groot, hoewel ook daar maar weinig organisaties geen moeite hebben met het recruterende van nieuw personeel. Waar het er om gaat zittend personeel te behouden (zie [tabel 1b](#)), heeft driekwart van de organisaties problemen. De organisaties die zeggen geen noemenswaardige problemen te hebben, vinden we opvallend genoeg vooral in de industrie en bouw, terwijl de schaarste aan personeel juist in die sectoren het meest wordt gevoeld. Kennelijk kost het in die sectoren vooral moeite personeel aan te trekken, maar is men relatief succesvol in het binden van zittende werknemers. Eenmaal gedane bedrijfsspecifieke investeringen zouden daarbij van invloed kunnen zijn. Voor de publieke sector geldt het omgekeerde; de wervingsproblemen zijn iets minder groot; behoud van personeel lijkt lastiger. Daarbij speelt mogelijk een rol dat de publieke sector vaak goede opleidingen biedt die werknemers ook elders te gelde kunnen maken.

**Tabel 1b**  
**Tabel 1b. Problemen bij het vinden en behouden van personeel**

bedrijfssector	problemen personeel te behouden			totaal	
	vaak	soms	niet		
	%				
industrie / bouw	11	54	35	100	N=274
dienstverlening	17	57	26	100	N=291
publieke sector	9	68	23	100	N=447
<b>totaal</b>	<b>12</b>	<b>61</b>	<b>27</b>	<b>100</b>	<b>N=1012</b>

Uit het onderzoek blijkt dat tekorten niet alleen betrekking hebben op hoog geschoolde specialistische functies; een op de drie werkgevers ervaart tekorten op meerdere functieniveaus. Bij twaalf procent gaat het vooral om lagere functies, bij achttien procent vooral om middelbare- en bij 29 procent om functies voor hoger geschoold personeel. Dit patroon loopt uiteen voor verschillende sectoren: waar de publieke sector in de helft van de gevallen moeite heeft vacatures voor hoger geschoold personeel te vervullen, speelt dit minder

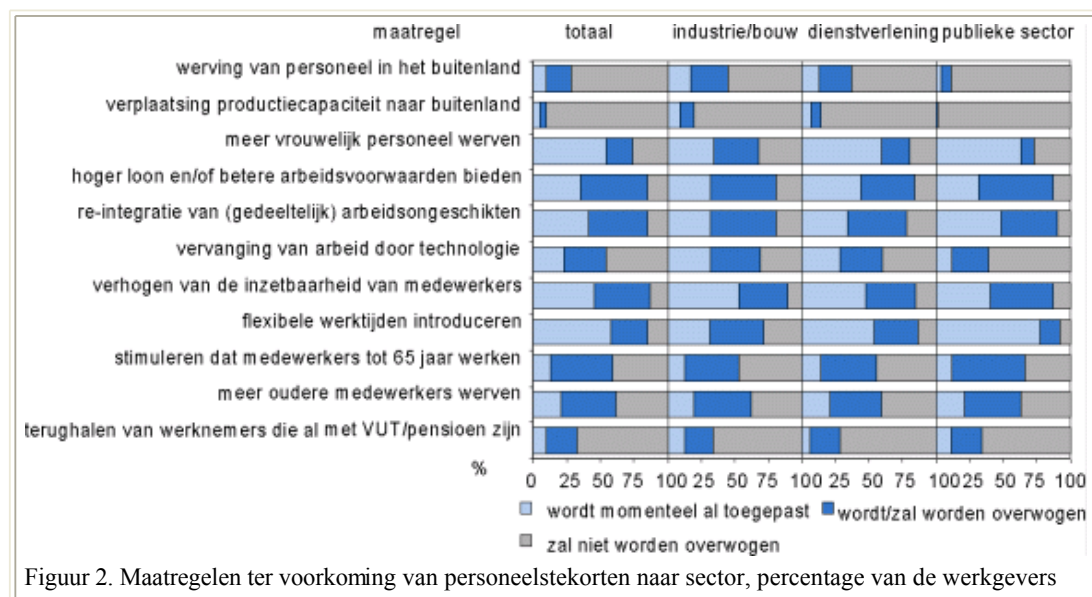
in de industrie/ bouw en dienstverlening. Daar hebben de tekorten vooral betrekking op lager geschoold en middelbaar personeel (samen ongeveer veertig procent, tegen zeventien procent in de publieke sector).

Hoewel de genoemde cijfers mogelijk een iets te somber beeld geven van de tekorten op de Nederlandse arbeidsmarkt (werkgevers die kampen met personeelstekorten zullen immers meer geneigd zijn tot medewerking aan het onderzoek), onderstrepen zij de toenemende spanning tussen vraag en aanbod.

## Wie worden geworven?

### Vrouwen en arbeidsongeschikten

figuur 2 toont hoe werkgevers thans aangeven de schaarste op de arbeidsmarkt het hoofd te bieden en welke maatregelen men overweegt. Als alle bedrijfssectoren tezamen worden gezien, blijkt dat het aantrekken van meer vrouwelijke arbeidskrachten en de introductie van flexibele werktijden het vaakst worden toegepast (54 procent respectievelijk 58 procent). Ook maatregelen ter vergroting van de 'employability' van werknemers (46 procent) en de inzet van gedeeltelijk arbeidsongeschikten (41 procent) worden relatief veel gebruikt. Dat laatste wordt bovendien ook nog eens door 44 procent van de werkgevers overwogen. Onder de door werkgevers overwogen maatregelen scoort het bieden van een hogere beloning dan wel betere arbeidsvoorwaarden het hoogst, op korte afstand gevolgd door het bevorderen dat werknemers tot hun 65-ste blijven werken.



Figuur 2. Maatregelen ter voorkoming van personeelstekorten naar sector, percentage van de werkgevers

### Ouderen

Dat laatste gebeurt nu nog slechts in dertien procent van de organisaties. Slechts één op de vijf organisaties werft oudere werknemers. Wanneer de arbeidstekorten nog verder toenemen zou veertig procent van de werkgevers werving van ouderen overwegen. Een even grote groep echter, is zelfs dan niet bereid ouderen aan te stellen.

Het terughalen van reeds gepensioneerden of 'vutters' is bij nog minder organisaties aan de orde. Het bieden van betere arbeidsvoorwaarden om personeel te behouden of aan te trekken, gebeurt reeds door 35 procent van de werkgevers.

### Geen arbeidsbesparende technologie

Verplaatsing van de productie naar het buitenland wordt vrijwel nergens overwogen, terwijl bijna driekwart van de organisaties evenmin overweegt buitenlandse arbeidskrachten in te zetten om de tekorten op te vangen. Ook de inzet van arbeidsbesparende technologie wordt niet massaal overwogen: een kwart van de respondenten heeft dat reeds gedaan, een derde van de organisaties overweegt dit, maar bijna de helft ziet daarin weinig heil. Deze uitkomst is opmerkelijk in het licht van de loonkostenontwikkeling zoals die zich de laatste tijd aftekent. Kennelijk ervaart een meerderheid van de werkgevers de in verschillende cao's vastgelegde loonstijgingen en de schaarste aan arbeidskrachten vooralsnog niet als prikkel om nieuwe arbeidsbesparende en productiviteitsverhogende technologie te introduceren. Andere maatregelen die spontaan door werkgevers worden genoemd, betreffen de inschakeling van uitzend- of detacheringbureaus en het accepteren van personeel met lagere kwalificaties en scholing dan gebruikelijk.

### Werving in het buitenland

De publieke sector loopt voorop bij de aanstelling van meer vrouwelijk personeel (63 procent) en gedeeltelijk arbeidsongeschikten (48 procent). Ook zijn flexibele werktijden al bij driekwart van de ondervraagde organisaties in de publieke sector geïntroduceerd. In de marktsector komt het werven van personeel in het buitenland meer voor. Binnen de industrie/bouw werft zeventien procent reeds personeel in het buitenland en een kwart overweegt dit. In de dienstverlening zijn deze percentages respectievelijk 13 en 24. Het vaakst werft men in Duitsland (24 procent), België (22 procent) en het Verenigd Koninkrijk (achttien procent), landen die qua scholingservaringen goed aansluiten bij de Nederlandse praktijk. Voor circa een op de tien functies richt men zich op Polen (zes procent) of een van de andere landen van het voormalige Oostblok (vier procent). Opvallend weinig worden Frankrijk (drie procent), Turkije/Marokko (één procent) en de Verenigde Staten (twee procent) genoemd. Voor het overige gaat het om andere Europese landen (veertien procent) of landen als Israël, Zuid-Afrika en Aziatische landen (totaal vier procent). Ondanks het oplaaierende debat over de

noodzaak 'Fort Europa' te openen voor migranten lijken werkgevers zich toch primair op ons omringende landen te richten.

## Conclusies

Waar het kabinet hamert op een betere benutting van het arbeidspotentieel van oudere werknemers lijken vrouwen en gedeeltelijk arbeidsongeschikten in de zogeheten 'job queue' vooralsnog vooraan te staan. Kinderopvang en andere voorzieningen die de combinatie van arbeid en zorg moeten vergemakkelijken, leiden weliswaar ook tot hogere arbeidskosten, maar zijn in de optiek van veel werkgevers kennelijk rendabeler investeringen dan die in oudere werknemers. Opvallend is dat waar de publieke sector voorop loopt bij de rekrutering van arbeidsongeschikten en vrouwen, de animo meer ouderen in te schakelen er net zo laag is als in de andere sectoren. Terwijl het kabinet overweegt de vrijstelling van sollicitatieplicht voor werklozen van 57,5 jaar en ouder op te heffen is de geneigdheid van werkgevers ouderen ook daadwerkelijk aan zich te binden, ondanks de krappe arbeidsmarkt, dus nog steeds gering. Het wettelijk verbod op leeftijdsdiscriminatie mag bijdragen aan een verbetering van de arbeidsmarktpositie van ouderen, de effecten zullen vermoedelijk beperkt blijven indien het in dienst nemen en houden van ouderen niet tevens vanuit bedrijfseconomisch oogpunt lonend is. Van dit laatste is nog steeds slechts een minderheid van de werkgevers overtuigd.

Vooralsnog lijken werkgevers eerder bereid hogere loonkosten te accepteren dan dat zij massaal kiezen voor verdere arbeidsbesparende investeringen. De structurele vermindering van het arbeidsaanbod op grond van demografische ontwikkelingen zal uiteindelijk toch nopen tot dit type investeringen

---

1 E.S. Phelps, The statistical theory of racism and sexism, *American Economic Review*, 1972, blz. 659-661.

2 C. Thurow, *Generating inequality*, Basic Books, New York, 1975.

3 K.W.H. van Beek, C.C. Koopmans en B.M.S. van Praag, Gezocht: jonge, gezonde, autochtone man, *ESB*, 10 juni 1992, blz.560-564.

4 G.S. Becker, *The economics of discrimination*, University of Chicago Press, Chicago, 1957.