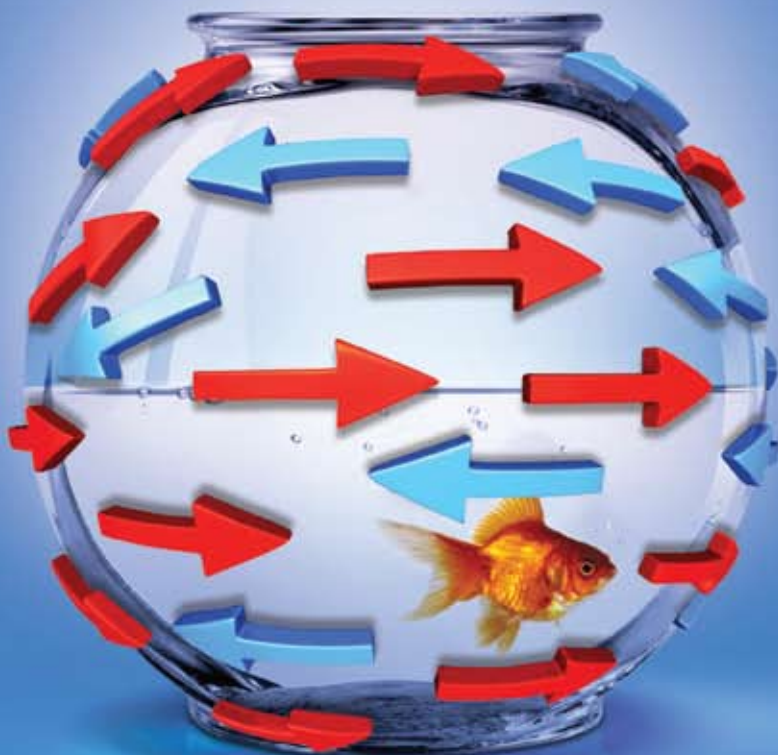


# De Nederlandse arbeidsmarkt 2011 - 2015

Paradoxe ontwikkelingen in een krappe arbeidsmarkt



# Hoe lang blijft dit goed gaan?

Bij veel mensen leeft het gevoel dat het allemaal niet meer ‘klopt’ op de arbeidsmarkt. Steeds meer ouderen om voor te zorgen en steeds minder werkenden om het werk te doen. Te weinig jongeren met een (juiste) opleiding en een vergrijzende beroepsbevolking. Men ‘moet’ werken tot zijn 67ste, maar men voelt zich al op zijn 50ste ‘afgeschreven’. De fileproblematiek en de op slot zittende huizenmarkt frustreert de mobiliteit op de arbeidsmarkt. Duidelijke politieke en maatschappelijke hervormingen staan niet gepland.

De Nederlandse arbeidsmarkt kenmerkt zich door een eigen unieke dynamiek. Dalende werkloosheid en een zeer beperkte groei van openstaande vacatures. Grote regionale fricties van vraag en aanbod. Inmiddels alweer net zoveel Oost-Europese werknemers als voor de crisis. Steeds meer mensen werken als ZZP'er. Van de beroepsbevolking heeft 12% een uitkering. Werkgevers werven en reorganiseren op hetzelfde moment.

Een aantal paradoxale ontwikkelingen die -met oude en nieuwe theorieën- lastig te verklaren zijn.

**pa•ra•dox** de; m -en schijnbare tegenstrijdigheid (Bron: Van Dale)

## Arbeidsmarktparadox

Terwijl werknemers individueler worden, zoeken werkgevers oplossingen in de collectiviteit van vacaturesites, Recruitment Proces Outsourcing (RPO), CAO's en grotere recruitmentafdelingen. Volume oplossingen voor individuele wensen en behoeften van werknemers én vacaturehouders. De oplossing ligt precies andersom, in maatwerkoplossingen en verregaande doelgroep- en recruitmentdifferentiatie. Op maat gemaakte webpages, campagnes om vacatures heen, gespecialiseerde bureaus en recruiters, sourcers, arbeidsmarktcommunicatiespecialisten, employer brand managers, jobhunters, etc. Voor het ene recruitmentprobleem is een vacaturesite de oplossing, voor het andere een werving- en selectiebureau of een gedeeltelijke RPO.

De meeste wervingsproblemen zijn echter ook doodgewoon organisatieproblemen en dat is op zichzelf al een interessante paradox. Niet de schaarste van de markt bepaalt het wervingsprobleem, maar vooral een organisatie zelf. Niet weten te binden, onvoldoende investeren in mensen, niet-opgeleide recruiters en lijnmanagers, geen doelgroepkennis of het in onvoldoende mate budget willen vrijmaken om recruitmentproblemen op te lossen zijn de oorzaken van de meeste wervingsproblemen. Op het moment dat een werkgever serieus werkt

aan de A/O-ratio (aannee versus ontslag), de doelgroepen kan kwantificeren en kwalificeren, met de juiste partners samenwerkt en de professionaliteit van het recruitmentproces op orde is en werven lukt dan nog niet,... pas dan is er sprake van een serieus wervingsprobleem.

### **Wat gaan we er aan doen?**

Werkgevers staan voor een nieuwe uitdaging. Tot voor kort hadden zij een probleem bij het vinden van 'goede' mensen. In de nabije toekomst zal het überhaupt 'vinden' van mensen al een enorme uitdaging zijn. Leegstaande operatiekamers, headhunters die opdrachten teruggeven, regio's waar mensen niet meer willen wonen, leerlingen die naar huis gestuurd worden en faillissementen van bedrijven door een gebrek aan personeel zullen een alledaagse realiteit zijn. We zullen moeten wennen, accepteren en handelen naar de gedachte dat de beschikbaarheid van kennis en capaciteit meer dan ooit een kritische succesfactor is.

De noodzaak tot veranderen en hervormen lijkt vooralsnog overbodig. Bij organisaties zelf, maar ook in maatschappelijke en politieke zin. Terwijl de arbeidsmarkt al drie kwartalen een dalende werkloosheid kent en verschillende functiegebieden en regio's al ernstige knelpunten kennen, geldt voor de politiek een werkelijkheid van crisis, bezuinigingen en reorganisaties. Het huidige kabinet heeft aangegeven dat de noodzakelijk geachte hervormingen op de arbeidsmarkt de komende vier jaar niet zullen plaatsvinden. Hervormingen zoals aanpassingen van het ontslagrecht, verhoging van de pensioenleeftijd en concrete maatregelen om de arbeidsparticipatie te verbeteren. Het ontbreken van de 'need of urgency' in Den Haag wordt verder versterkt door het Centraal Plan Bureau. Het zal u bijvoorbeeld niet ontgaan zijn dat tussen de voorspellingen van het CPB en de werkelijke werkloosheid ruim 50% verschil zit. Als socio-demografische ontwikkelingen al niet een reden zijn om (het beleid) te veranderen, dan zouden toch zeker het veranderende arbeidsmarktgedrag van werknemers, de krapte bij werkgevers of alle nieuwe communicatievormen dat wel moeten zijn!

Bijzonder is dat ondanks dat de feiten hard zijn, er nog geen alarmbellen afgaan. De noodzaak tot veranderen wordt onderkend, de urgentie echter onderschat. Een interessante paradox. Zowel bij werkgevers, de politiek als bij werknemers zelf. *There's an elephant in the room!*

In deze publicatie hebben Intelligence Group en YER gezamenlijk de belangrijkste ontwikkelingen weergegeven die de komende 4 jaar (2011-2015) een grote impact zullen hebben op (de werking van) de Nederlandse arbeidsmarkt. Algemene ontwikkelingen en autonome ontwikkelingen bij werknemers, werkgevers en de plek waar zij elkaar ontmoeten: de 'echte' arbeidsmarkt, waar meer dan ooit direct gecommuniceerd wordt!

# Algemene arbeidsmarktontwikkelingen

- Het CPB rekende tussen de 241.000 en 296.900 werklozen teveel in de periode 2009-2010.
- 58% van alle Nederlandse vacatures zijn voor hoogopgeleiden. 31% van de Nederlandse beroepsbevolking is hoogopgeleid (Bron: *Jobfeed.nl*, *CBS.nl*).
- In 2015 is er een verwacht tekort van een half miljoen werknemers in Nederland waarvan 300.000 hoogopgeleid (Bron: *Intelligence Group*).
- Door het ontbreken van hervormingen op de huizenmarkt en de geringe verhuisbereid, zal het beschikbare arbeidspersoneel verder afnemen.
- Internationalisering als mogelijke oplossing voor een deel van deze arbeidsmarktproblematiek staat door het huidige politieke sentiment onder druk.
- In 2015 zullen we over een reis van 60 minuten, 80 minuten gaan doen (Bron: *Mobiliteitsbalans 2010*).
- De gemiddelde reisbereidheid is 39 minuten (Bron: *AGO, 2010*).
- Met het verder dichtslibben van de Nederlandse wegen nemen wervingscirkels en dus ook wervingsvolumes met 55% af tot en met 2015 (Bron: *Intelligence Group*).

## Hoe groot is het tekort en wat doen we er niet aan?

Ontwikkelingen op de Nederlandse arbeidsmarkt zijn moeilijk te voorspellen. Begin 2009 rekende het CPB op 675.000 tot 730.000 werklozen in 2010, 10% van de werkende bevolking. Eind 2010 blijkt echter dat er sprake is van een werkloosheidscijfer van rond de 5%. Aan deze slecht voorspelde cijfers werd politiek en economisch destijds zeer veel waarde gehecht. Opvallend is dat tegelijkertijd (van elkaar) verschillende signalen van ernstige tekorten worden genegeerd:

1. De vergrijzing zal in 2020 een tekort tot 300.000 werknemers veroorzaken (Bron: *Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS)*).
2. Nederland heeft een tekort van ruim 500.000 personen op de arbeidsmarkt in 2015 (Bron: *Intelligence Group*).
3. De Nederlandse arbeidsmarkt krimpt de komende tien jaar met 900.000 arbeidsplaatsen (Bron: *Deloitte Real Estate Advisory (REA)*).

We kunnen slechts hopen dat bovenstaande voorspellingen net zoveel 'ruis' hebben als de eerder genoemde voorspellingen van het CPB. Deze voorspellingen zijn voor werkgevers met behoefte aan vakspecialisten op gebied van techniek, finance, ICT of zorg, echter al bittere realiteit. Een echt tekort; op = op.

Een aantal ontwikkelingen op de arbeidsmarkt versterken dit beeld. Zo zal de beroepsbevolking tussen 15 - 64 jaar harder dalen dan alleen als gevolg van het vergrijzingseffect, doordat immigratie verder wordt beperkt en emigratie naar verwachting verder zal toenemen (Wilders-effect). Parallel daaraan zien we dat de arbeidsparticipatie stagneert en niet verder wordt gestimuleerd. De werkende beroepsbevolking gaat bovendien gemiddeld steeds minder uren werken. Het aantal beschikbare manjaren van werknemers neemt verder af. Er zijn steeds minder mensen die kunnen werken én zij die willen werken, werken steeds minder uren. Er zijn geen signalen of beleidsmaatregelen die deze ontwikkelingen tegengaan. Werkgevers moeten, om hun strategische personeelsplanning volledig op orde te hebben, de volgende twee vragen beantwoorden:

1. Hoeveel werknemers heb ik de komende drie jaar nodig om de beoogde organisatiedoelstellingen te behalen (uitstroom, vervanging en groei)?
2. Zijn de mensen die ik nodig heb (kwantiteit en kwaliteit) aanwezig op de Nederlandse arbeidsmarkt?

### **Afnemende mobiliteit betekent investeren in relocation, bereikbaarheid en regionale branding**

In 2015 zullen we over een reis van 60 minuten, 80 minuten gaan doen (Bron: Mobiliteitsbalans 2010). “De mobiliteit in Nederland, zowel op de weg, als op de arbeidsmarkt en in de huizen-sector zit op slot” (Bron: Aart Jan de Geus, OESO november 2010). Omdat werknemers steeds minder bereid zijn om te verhuizen (Bron: AGO, 2010) en omdat zij in dezelfde reistijd steeds minder afstand kunnen overbruggen, wordt het geografische wervingsgebied van werkgevers steeds kleiner. Werknemers zullen met dezelfde reistijd in 2015 nog maar twee derde van de afstand als in 2010 kunnen afleggen. Daardoor neemt de wervingscirkel en het daarbij behorende arbeidspotentieel van werkgevers met meer dan 55% af. Voor werkgevers betekent dit dat zij meer aandacht moeten besteden aan de regionale arbeidsmarkt, bijvoorbeeld door employer branding en het aanhouden van talentpools. Tevens zouden werkgevers een goed verhuisbeleid (relocation) moeten hebben, om verhuisbereidheid, zowel in Nederland als daarbuiten, extra te stimuleren. Bereikbaarheid wordt erg belangrijk, zowel fysiek als digitaal.

## Employability en flexicurity

Tot midden jaren '80 stuurden werkgevers in hun strategische personeelsplannen met name op Kwantiteit en Kosten. Door de toegenomen complexiteit zijn competenties, vaardigheden en specialisaties echter steeds belangrijker. 'The War for Talent' is vooral 'de oorlog om Kwaliteit'. Kwantiteit en Kosten worden vaker geautomatiseerd of geoutsourced en verliezen belang ten opzichte van Kwaliteit. De diversiteit aan contractvormen neemt toe waarmee arbeidsrelaties een steeds prominere rol gaan spelen in personeelsplanningen.

De discussie die werkgevers steeds meer moeten voeren, zal worden gedomineerd door Kwaliteit, ArbeidsRelaties en Flexibiliteit. De tekorten op de Nederlandse arbeidsmarkt vormen theoretisch een baangarantie voor iedereen. De echte discussie gaat over opleidingsmogelijkheden en de flexibilisering van arbeidsvoorwaarden en arbeidsrelaties; Employability en Flexicurity. Beide begrippen zullen meer en meer jargon worden als werkgevers en werknemers met elkaar gaan praten.

**Employability:** optimale inzetbaarheid van mensen, waardoor zij in staat zijn werk te krijgen en te behouden. Employability is een gezamenlijk belang van onderneming en werknemers.



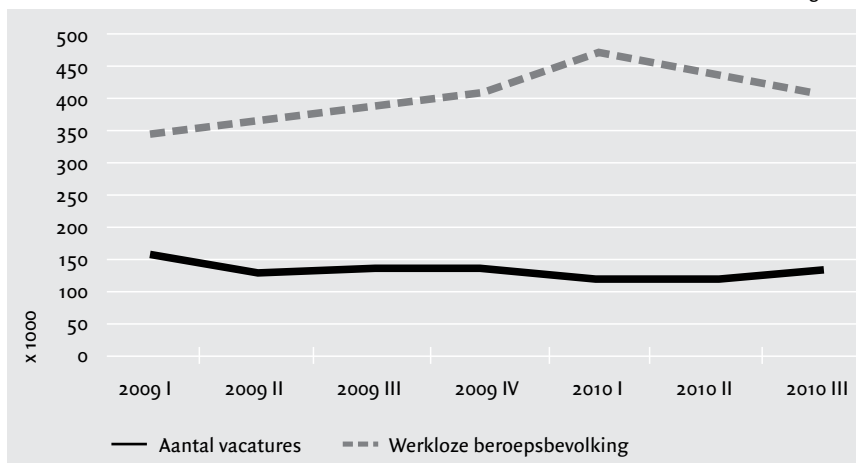
**Flexicurity:** een bewuste strategie om tegelijkertijd en gecoördineerd zowel de flexibiliteit van de arbeidsmarkt, de organisatie van de arbeid als de arbeidsverhoudingen te versterken en tevens meer zekerheid te ontwikkelen, in het bijzonder meer werkzekerheid en inkomenszekerheid (Bron: Ton Wilthagen).

### Baanloze groei en driedeling op de arbeidsmarkt

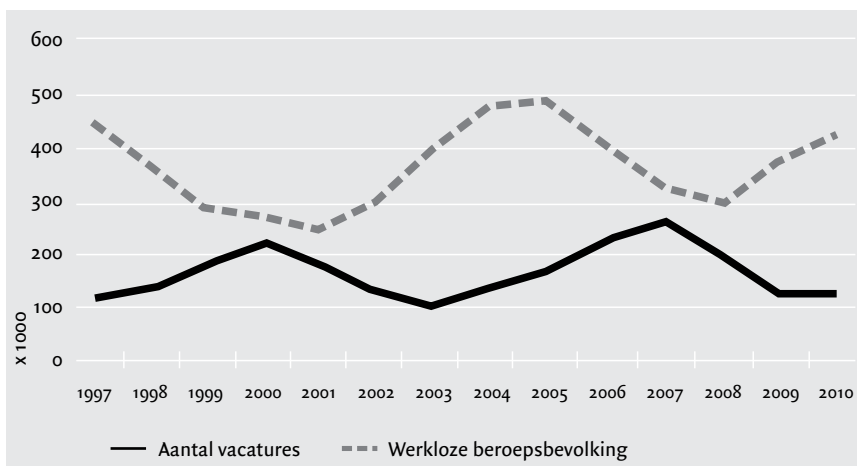
*Economists are still divided about the causes and cures of a jobless recovery: some argue that increased productivity through automation has allowed economic growth without reducing unemployment. Other economists suggest that jobless recoveries stem from structural change in the labor market, leading to unemployment as workers change jobs or industries (Bron: Wikipedia).*

In figuur 1 en 2 staan het aantal openstaande vacatures uitgezet tegen de werkloze beroepsbevolking in absolute aantallen in Nederland. Het aantal openstaande vacatures lijkt nauwelijks te fluctueren in de laatste 7 kwartalen. Voortekenen voor een baanloze groei? In ieder geval lijkt de ingezette ontwikkeling in 2009 een trendbreuk in vergelijking met de periode tussen 1997 en 2009.

Figuur 1



Figuur 2



Een oorzaak voor een mogelijke ‘jobless recovery’ kan gevonden worden in de driedeling op de arbeidsmarkt. De arbeidsmarkt bestaat uit drie type werknemers:

1. Hoogopgeleiden. Schaars en talentvol (War for Talent). Deze groep is niet werkloos en hoeft, ook in slechte tijden, niet voor zijn/haar baan te vrezen.
2. Middelbaar opgeleid. Deze groep met relatief hoge salarissen is vervangbaar geworden door productie- en kantoorautomatisering en ook door outsourcing naar lagelonenlanden. De crisis heeft werkgevers extra bewust gemaakt van alternatieve mogelijkheden. Economische groei zal minder banen kennen voor deze groep op de arbeidsmarkt. Een structurele verandering op de arbeidsmarkt die een baanloze groei in de hand zal werken.
3. Laagopgeleiden. De positie van laagopgeleiden verslechterde over het geheel genomen niet de afgelopen decennia (Bron: SCP, 2010). De vacatures en de knelpuntberoepen voor laaggeschoolden zijn even talrijk als voor hooggeschoolden. Een bijzondere situatie, omdat je normaliter kunt verwachten dat er voldoende aanbod zou moeten zijn van bijvoorbeeld werklozen om deze vacatures in te vullen. Deze situatie wijst op het slecht functioneren van de arbeidsmarkt.

Een baanloze groei kan in Nederland leiden tot een grotere groep structureel werklozen die geen baan kunnen vinden, wat een verdere mismatch op de arbeidsmarkt in de hand werkt.

## Internationalisering

De arbeidsmarkt is sterk aan het internationaliseren (Bron: *The Network/Intelligence Group, 2009*), ook door de opkomst van search engines als Google en Yahoo en social media als Twitter, Facebook en LinkedIn. Hiermee heeft iedereen toegang gekregen tot de internationale arbeidsmarkt. Opkomende economieën, zoals de BRIC-landen, studenten en Generatie Y hebben bovendien veel meer een internationale scope dan voorheen. Dat de arbeidsmarkt internationaliseert is een realiteit. Werkvloeren van hoog- tot laagopgeleiden zijn internationaler. Steeds meer werknemers en werkgevers vinden hun weg naar de internationale arbeidsmarkt. Dat biedt kansen, wervingsmogelijkheden buiten de Nederlandse landsgrenzen en bedreigingen door bijvoorbeeld een braindrain waarin het schaarse talent Nederland zal verlaten. Een duidelijk signaal aan de Nederlandse werkgevers om het talent dat er is te koesteren en er flink in te investeren. Bijvoorbeeld door als werkgever nauw samen te werken met Universiteiten en goed invulling te geven aan Campus Recruitment.



# Werknemers

- Personal brands bepalen steeds meer de marktwaarde van personen.
- Social media worden referentieplaatsen en arbeidsmarkten persoonlijke marktplaatsen.
- Al 3 jaar op rij gebruiken werknemers 10% minder oriëntatiebronnen om een baan te zoeken.
- Mensen vertrouwen steeds meer op Internet en Google in de veronderstelling dat daarmee de zoektocht naar een nieuwe baan volledig is.
- Door de hoeveelheid keuzes en mogelijkheden zijn mensen steeds minder goed in staat om te kiezen en kiezen daarom ook minder.
- Een groep (latente) baanzoekers verwacht dat de baan/werkgever hem vindt en is daarom minder geneigd zelf actief op zoek te gaan.
- Bij zowel mannen als vrouwen bestaat de wens dat zij 3 tot 6% minder uren per week willen werken. Dat is gemiddeld bijna 1,5 uur per week minder.
- 14.000 manjaren gaan jaarlijks verloren in de Nederlandse economie doordat Nederlanders minder gaan werken.
- 1 op de 5 Nederlanders werkt flex.

## Personal branding bepaalt steeds meer de marktwaarde

Waar mensen in het begin van de eeuw nog anoniem wilden blijven op Internet is het 'niet-vindbaar' zijn via Internet in 2011 nagenoeg ondenkbaar. Mensen zijn zich steeds meer bewust van de manier waarop zij zich online positioneren en voor wie zij dat doen. Met de opkomst



van Google, LinkedIn en andere social media gebeurt dit in een sneltreinvaart. De mate waarin iemand vindbaar is, hoe groot het netwerk is en het aantal geloofwaardige 'credentials', bepalen steeds meer de marktwaarde van iemand. Werknemers realiseren zich dat de mate waarin hun netwerk relevant is én de mate waarin zij vindbaar zijn, sterk van invloed is op de eigen marktwaarde.

## Werknemers zijn steeds moeilijker te bereiken

Werknemers zijn meer selectief en meer zelfbewust in de manier van oriënteren op de arbeidsmarkt. Sinds 2007 daalt het aantal oriëntatiebronnen jaarlijks met 10%. Anno 2010 gebruikt iemand die op zoek gaat naar een (nieuwe) baan gemiddeld nog maar 3,7 oriëntatiebronnen. Hierbij moet worden gedacht aan een combinatie van bijvoorbeeld krant, W&S bureau, open sollicitatie of vacaturesite. Terwijl werknemers minder bronnen gebruiken, komen er echter ook steeds nieuwe bronnen bij. Nieuwe bronnen als social media en search

engines. Search engines zitten zelfs in de top 5 van oriëntatiebronnen voor de gemiddelde Nederlander die een baan zoekt. In bepaalde doelgroepen zijn search engines zelfs al de meest gebruikte bron (Bron: Arbeidsmarkt GedragsOnderzoek (AGO)).

De manier waarop mensen zich oriënteren verandert fundamenteel. Dit betekent dat werknemers steeds minder goed te bereiken zijn via de bekende en gangbare methodieken, en tegelijkertijd nog onvoldoende goed gebruik kunnen maken van deze nieuwe methodieken om een nieuwe baan te vinden. Een lastige paradox, waarbij de onderliggende motieven het zoekgedrag verklaren:

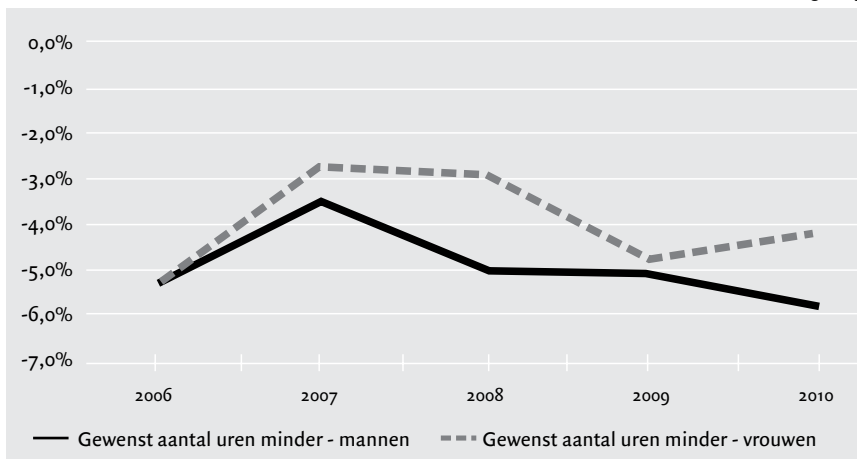
- Mensen vertrouwen steeds meer op Internet en Google. De zoektocht beperkt zich dan ook steeds meer tot enkele kanalen in de veronderstelling dat daarmee de zoektocht volledig is.
- Door de hoeveelheid keuzes en mogelijkheden zijn mensen steeds minder goed in staat om te kiezen en kiezen daarom ook minder.
- Een groep (latente) baanzoekers verwacht dat de baan/werkgever hem vindt en is daarom minder geneigd actief op zoek te gaan. Denk hierbij aan de veelvoud van RSS-feeds, werving- en selectiebureaus, jobalerts, referrals en aanwezigheid op LinkedIn en CV-databases.

Daarbij komt ook nog het feit dat werknemers maar zeer beperkte kennis hebben van de manier waarop deze nieuwe oriëntatiebronnen zoals search engines en social media gebruikt moeten worden. Paradoxaal is echter dat werknemers zelf wel denken dat zij deze bronnen goed gebruiken, terwijl zij in werkelijkheid slechts maximaal 33 tot 50% van de voor hen relevante vacatures op deze manier vinden. Ook voor werkgevers die deze baanzoekers willen bereiken is dit een probleem. Een grote diversiteit aan bronnen, gecombineerd met goede vindbaarheid en indexeerbaarheid, zou een werkgever voordeel moeten bieden.

### **Werknemers willen steeds minder uren werken**

Minder uren werken is een verworven recht en deze ontwikkeling zal de komende jaren blijven doorgaan. Uit het Arbeidsmarkt GedragsOnderzoek (AGO) blijkt dat er nog steeds een stevig verschil zit tussen het gemiddeld aantal uren dat personen willen werken en het aantal uren dat zij daadwerkelijk werken. Bij zowel mannen als vrouwen bestaat de wens tussen de 3 tot 6% minder uren per week te werken; dat komt neer op gemiddeld bijna 1,5 uur per week minder.

Figuur 3



Het procentuele verschil tussen het aantal uren dat mensen werken en het aantal uren dat zij willen werken

Mannen zijn de afgelopen 15 jaar bijna een uur minder gaan werken, vrouwen ruim 1,5 uur (Bron: CBS). Het is een serieuze extra component naast productiviteit, kosten, vervangingsvraag en additionele groei, waar in de personeelsplanning rekening mee moet worden gehouden. Op de gehele Nederlandse arbeidsmarkt betekent deze ontwikkeling dat er de komende 4 jaar ruim 50.000 personen extra nodig zijn om het verlies aan uren op te vangen.

### Steeds meer ZZP'ers en flex

*'De arbeidsmarkt van nu, met zijn uitzendkrachten, deeltijdwerknemers en zelfstandigen zonder personeel, vraagt om nieuwe arbeidsverhoudingen'. 'De manier waarop mensen vorm geven aan hun werkzame leven verandert snel'. (Bron: Baliemanifest, de Volkskrant, 11 november 2009).*

Het aantal ZZP'ers groeide in de periode 1996-2010 van 400.000 naar ruim 700.000 personen (6 tot ruim 10% van de arbeidspopulatie). Het percentage flexibele werknemers laat echter de afgelopen 12 jaar een buitengewoon stabiel beeld zien, waarin 1 op de 5 Nederlanders flexibel werkt (uitzendkracht en ZZP'er). De verhouding tussen vast en flex is nagenoeg onveranderd maar in absolute aantallen is er wel degelijk een groei omdat de beroepsbevolking is toegenomen. Er is bovendien sprake van een substantiële doorstroom tussen het flexibele en het vaste segment. De flexwerker van vandaag is de werknemer van morgen en omgekeerd. Achter de verhouding vast/flex gaat een zeer dynamische arbeidsmarkt schuil. Aangezien er sprake is van een krimpende beroepsbevolking, grote arbeidsmarkttekorten en de wens

van werkgevers naar meer flexibiliteit is het reëel te veronderstellen dat in 2015 1 op de 4 Nederlanders flexibel werkt. Een majeure verandering in de werking van de arbeidsmarkt met een impact waar werkgevers zich terdege van bewust dienen te zijn.

### **De belangrijkste pullfactoren veranderen**

De afgelopen crisis verliep anders dan voorgaande. Massawerkloosheid en massaontslagen bleven uit. Van paniek onder Nederlandse werknemers was nauwelijks sprake. Gedwongen ontslagen werden zo lang mogelijk voorkomen o.a. door gebruik van de deeltijd-WW. Ontslagen werknemers werden veelal via sociale plannen van werk naar werk geholpen, namen een sabbatical leave, of werden ZZP'er. Studenten bleven doorstuderen in plaats van op de arbeidsmarkt te komen. Het bijzondere is dat, net als in de crisis van 2002-2004, de huidige crisis een verandering laat zien in de beweegredenen van mensen om te gaan werken (pullfactoren).

Na de crisis aan het begin van deze eeuw, was al gebleken dat vrije tijd een belangrijk verworven recht was en qua belang zelfs boven loonmatiging uit kwam. Anno 2011 blijkt het salaris inmiddels boven baanzekerheid te staan. Belangrijke signalen van een veranderende verhouding tussen werkgevers en werknemers. Veranderingen die mede ingegeven zijn door het feit dat er op de arbeidsmarkt toch voldoende banen te vinden zijn, zodat iedereen die wil werken, ook daadwerkelijk kan werken (mits adequaat geschoold). Salaris is een randvoorwaarde, vrije tijd een verworven recht en een baan een vanzelfsprekendheid.

Van enige afstand moeten we echter ook constateren dat er de afgelopen 30 jaar nauwelijks iets is veranderd in de samenstelling van de belangrijkste vijf pullfactoren. Salaris, werksfeer, inhoud van het werk, zekerheid (secundaire arbeidsvoorwaarden, vast contract, pensioenregeling, arbeidsduur) en opleidingsmogelijkheden zijn en blijven de belangrijkste. De rangorde tussen de pullfactoren verandert echter wel en ook de manier waarop deze wordt ingevuld. Al naar gelang de tijdsgeest en de economische situatie verwisselen de pullfactoren dus van positie en invulling. Een belangrijk gegeven voor werkgevers die inhoud willen geven aan een aantrekkelijke arbeidsmarktpropositie. Zorg dat je de pullfactoren van je doelgroep kent en hoe je deze het beste kan invullen.

# Werkgevers

- In Nederland wordt 7,5 keer zoveel uitgegeven aan het afscheid nemen van mensen als aan het aantrekken van mensen (Bron: *Intelligence Group*).
- Nederland heeft 878 actieve vacaturesites (Bron: *Jobfeed.nl*).
- Minder dan 1 op de 200 personen heeft zijn/haar baan gevonden in 2009 met behulp van social media (Bron: *AGO, Intelligence Group*).
- Slecht afgewezen kandidaten verkleinen kansen van werkgevers op succesvolle recruitering later substantieel.
- Het effect van arbeidsmarktcommunicatie gericht op schaarse doelgroepen (talent) van bedrijven met een langere wervingshistorie is steeds kleiner.
- Mensen hebben een voorkeur voor flexibilisering van arbeidsvoorwaarden en arbeidsrelaties in plaats van Het Nieuwe Werken.

## **Werkgevers investeren in ontslag van werknemers, niet in het aannemen**

Niets is zo confronterend voor een werkgever als het uitrekenen van de A/O-ratio. De A/O-ratio geeft de verhouding weer tussen de kosten van 'het aannemen van werknemers' en het 'ontslaan van werknemers'. Voor de BV Nederland laat die ratio zich als volgt becijferen:

Binnen de W&S branche in Nederland ging in 2009 ruim 1,5 miljard euro om (Bron: *CBS*). Wanneer de overige recruitmentinvesteringen van werkgevers hierbij worden opgeteld, zoals media en overige derden, komt dit bedrag op ruim 2 miljard euro uit (exclusief personeelskosten). Dit bedrag staat in schril contrast met de uitgaven voor 'activerend arbeidsmarktbeleid', namelijk 10 miljard euro (1,5% bbp). Met aanvullende regelingen zoals afkoopsommen en schikkingen komt dit bedrag nog minimaal 50% hoger uit (exclusief personeelskosten). Daarmee wordt in Nederland 7,5 keer meer uitgegeven aan het afscheid nemen van mensen dan aan het aantrekken van mensen. We investeren niet in een 'war for talent', maar wel in een 'armageddon of leavers'. Een grotere paradox is moeilijk denkbaar, zeker in het licht van de krapte op de arbeidsmarkt.

## **Effectiviteit van Social Media is (nog) zeer beperkt**

Werven met behulp van social media. Iedereen wil er wat mee. Bijzonder, omdat nog geen 0,5% (1 op 200 personen) van alle baanwisselaars in 2010 een baan vond via social media. Social media spelen echter steeds meer een (doorslaggevende) rol in de totstandkoming van een match op de arbeidsmarkt. In de voorbereiding op het gesprek, het screenen van de gesprekspartner, een gevoel krijgen bij de werksfeer en bedrijfscultuur tot en met de populariteit en inzage in de arbeidsvoorwaarden. Alles is online terug te vinden en alles speelt

een steeds grotere rol op de huidige en toekomstige arbeidsmarkt. Social Media zijn daardoor steeds meer een referentieplek, met impact op de arbeidsmarkt, zeker als je het goed wil doen als werkgever. Dat is overigens niet alleen een kwestie van geld. Wat je er vooral voor nodig hebt is tijd, commitment, durf en doorzettingsvermogen. En daar ligt vaak het probleem. De grote vraag is dan ook niet of social media een rol gaat spelen, maar vooral wanneer social media een duurzame en doorslaggevende rol van betekenis gaat spelen in de arbeidsmarktwerking van werkgevers.



### **Flexibilisering of Het Nieuwe Werken (HNW)?**

Het telewerken en thuiswerken is anno 2011 gepromoveerd naar *Het Nieuwe Werken* (HNW). Opvallend zijn de uitgangspunten van werkgevers en werknemers met betrekking tot HNW. Het perspectief van werkgevers is kostenreductie (minder werkplekken, lagere locatiekosten). De drijfveren van werknemers zijn vooral ingegeven vanuit flexibilisering en vrijheid. Niet zozeer plaats- en tijdonafhankelijk werken, maar veel meer mogelijkheden om werk flexibel te kunnen inpassen in het dagelijks leven. De uitgangspunten en onderliggende motieven van werkgevers en werknemers verschillen daarmee aanzienlijk. De belangrijkste vraag voor de komende jaren is of HNW een doel op zichzelf is of een middel om tot verdere flexibilisering te komen en work-life balance en work-life choice actief te faciliteren.

### **Hoe vaak solliciteert iemand bij hetzelfde bedrijf?**

Nu werknemers steeds vaker van baan veranderen en hun werk steeds dichterbij huis zoeken, is de kans dat talent de afgelopen jaren een keer bij een organisatie heeft gewerkt, heeft gesolliciteerd, dan wel is benaderd, groot. De kans dat iemand uit het oog is verloren of is afgewezen (of nog steeds op een reactie wacht) is ook aanzienlijk. De kans dat zij echter nog een keer solliciteren onder de voorgaande omstandigheden is klein. Oud-werknemers en teleurgestelde sollicitanten bepalen vandaag de dag een groot deel van het huidige arbeidspotentieel van werkgevers. Het ontbreken van een 'candidate experience' (lees: geweldige sollicitatie-ervaring) dan wel een correct recruitmentproces zet werkgevers blijvend op achterstand. Het effect van arbeidsmarktcommunicatie gericht op schaarse doelgroepen van bedrijven met een langere wervingshistorie, is daardoor steeds kleiner. Wanneer werkgevers steeds minder in staat zijn mensen in beweging te brengen, is goede arbeidsmarktcommunicatie en het streven naar een goede 'candidate experience' uiterst belangrijk. Paradoxaal genoeg blijkt dat werkgevers echter onvoldoende bereid zijn om te investeren in deze 'candidate experience' of opgeleide (e-)recruiters. Recruitment is veelal nog een commodity in de bedrijfsvoering dat snel en goedkoop moet plaatsvinden. Deze aanpak zorgt er uiteindelijk voor dat iedereen is benaderd, maar niemand meer in beweging komt. Geen kwestie van een lege vijver, maar van onprofessionele recruitment.

### **De arbeidsmarkt: een optelsom van doelgroepen?**

Dé arbeidsmarkt bestaat al lang niet meer. Arbeidsmarkt mobiliteit, schaarste aan talent en krapte op de arbeidsmarkt, gecombineerd met de organisatorische wens van flexibiliteit en steeds kleiner wordende organisaties (back to core business) maakt dat werkgevers met verschillende type arbeidsmarkten te maken krijgen met ieder een eigen dynamiek, organisatie en samenstelling:

- De markt van flexkrachten (interim, uitzend, ZZP'ers, gedetacheerden).
- De markt van contracten voor bepaalde en onbepaalde tijd (al dan niet via payroll geregeld).
- De interne arbeidsmarkt voor doorgroei, talent management en interne mobiliteit.
- De arbeidsmarkt van alumni. Een arbeidsmarkt waarin talent haar weg weer terug kan vinden naar oud-werkgevers.
- De arbeidsmarkt van maatschappelijke verantwoordelijkheid, gericht op 'minder kansrijke doelgroepen'.
- De arbeidsmarkt van outplacement en re-integratie.

Werkgevers werven, reorganiseren, veranderen en nemen afscheid van mensen. Dit gebeurt steeds meer tegelijkertijd en ook steeds meer onder verantwoordelijkheid van verschillende mensen op verschillende afdelingen (HRM, Recruitment, Outplacement). Binnen een *Talent Centre* kunnen deze verschillende markten en disciplines in de toekomst allemaal hetzelfde doel dienen van instroom, doorstroom en uitstroom. Het juiste talent op de juiste plek. Werkgevers die het maximale uit de (interne en externe) arbeidsmarkt willen halen en dit met maximale (interne en externe) flexibiliteit willen organiseren, benoemen hiervoor een ‘*chief human resources officer*’ of ‘*chief talent officer*’ binnen de directie.

### **Zichtbaarheid, bereikbaarheid, transparantie en authenticiteit scoren**

Sollicitanten willen niet alleen weten op welke baan ze solliciteren, maar vooral ook bij wat voor organisatie zij dan komen te werken. Werkgevers zullen daarom steeds meer een kijkje in de keuken moeten geven. Als ze het niet zelf doen, dan doen recruiters, werknemers of andere stakeholders dat wel. Internet, arbeidsmarkt mobiliteit en flexschillen maken dat organisaties eerder tussenstappen zijn in de loopbaan/carrière van mensen en daardoor per definitie meer referenten in de arbeidsmarkt hebben. Door open, eerlijke en authentieke communicatie over bijvoorbeeld thuiswerken, verantwoordelijkheden en diversiteit kan deze transparantie in het voordeel van werkgevers werken. Minder promotioneel zenden (lees: marketing), maar meer delen, communiceren en reageren. Zichtbaarheid, bereikbaarheid, transparantie en authenticiteit zijn al, en worden nog meer, sleutelbegrippen voor succesvolle employer branding en arbeidsmarktcommunicatie. Dit leidt tot het aantrekken van meer en vooral ook de juiste kandidaten én het binden en boeien van de huidige werknemers.

### **De totale som van personal brands is het employer brand**

‘Mensen maken het bedrijf’. Nu mensen steeds zichtbaarder zijn, maken en bepalen zij veelal onbewust, ongestuurd en ongecontroleerd het employer brand van een werkgever. Werkgevers die dit proces proberen te sturen, te controleren en te beïnvloeden (door bijvoorbeeld hele strikte gedragsregels) krijgen de spreekwoordelijke deksel op de neus. In de komende jaren is het elementair om mensen handvatten aan te reiken hoe zij hun personal brand kunnen gebruiken ten faveure van zichzelf én de organisatie. De potentiële (en oud-)werknemers zijn niet alleen de belangrijkste ambassadeurs en ‘employer brand-dragers’, maar ook het meest effectieve en selectieve recruitmentkanaal voor een organisatie. In de komende jaren kunnen werkgevers hier op positieve wijze gebruik van maken door zich te richten op interne arbeidsmarktcommunicatie, social media ambassadeurschappen en referral strategieën.

# De arbeidsmarktcommunicatie

- In Nederland zijn circa 10.000 plekken op Internet waar de vacatures van 2 of meer werkgevers worden aangeboden (Bron: *Intelligence Group*).
- Tussen de 33 en 50% van vraag en aanbod weet elkaar te vinden op de arbeidsmarkt (Bron: *Jobhunt Academie*).
- In 2010 zijn er circa 1,6 miljoen vacatureplaatsingen op Internet (Bron: *Jobfeed.nl*).
- Recruiters worden/zijn net zo vindbaar als werkgevers.

## Chaos in de virtuele arbeidsmarkt

Nederland kent 878 actieve vacaturesites (Bron: *Jobfeed.nl*). Tel daarbij de websites van werving- en selectiebureaus, uitzendbureaus en detacheringspartijen, dan zijn er meer dan 10.000 plekken op Internet waar de vacatures van 2 of meer werkgevers worden aangeboden. Gecombineerd met 'job aggregators', search engines, social media en recruitmentsites van werkgevers, is de chaos op Internet voor de werkzoekende compleet. Waar moet iemand beginnen en hoe vindt iemand die vacature die echt bij hem of haar past? Het paradoxale is, nu dat alles gevonden kan worden, het juist onvindbaar wordt door de enorme hoeveelheid van plaatsen waar vacatures worden aangeboden. De baanzoeker ziet door de bomen het bos niet meer. Alleen al in 2010 zijn op Internet in Nederland circa 1,6 miljoen geregistreerde vacatureplaatsingen geweest. Mede door deze chaos neemt de baanzoeker, bewust en onbewust, steeds meer een afwachtende houding aan, met als gevolg dat hij/zij steeds minder goed bereikbaar is. Dit laatste leidt er toe dat werkgevers nog meer vacatureplaatsingen produceren waardoor een verdere negatieve spiraal ontstaat. Sourcing en e-recruitment kunnen deze spiraal doorbreken door potentiële kandidaten actief in plaats van passief te benaderen. Deze methodieken zullen de komende jaren dan ook sterk aan belang gaan winnen.

## Arbeidsmarktcommunicatie en recruitment worden visueler en persoonlijker

De meest gebruikte zoekmachine onder jongeren is YouTube. Facebook wordt meer en meer gebruikt om in te zoeken naast, of in plaats van, Google/Yahoo. Met de komst van e-readers, notebooks, smartphones en iPad's wordt alles, dus ook recruitment, steeds interactiever. Met behulp van beelden, video's, de integratie van gaming technologie en social media, zal het arbeidsmarktcommunicatielandschap langzaam maar zeker ingrijpend veranderen. Principes vanuit de gaming industry worden nu al geïntegreerd in 'attraction & selection', pre-screening en referral programma's. Dit zal zonder enige twijfel effect hebben op kwantiteit en kwaliteit van de aannames. Webcam technieken zoals die van Cloooks, face calling (iPhone) en Skype, gecombineerd met de introductie van de nieuwe software van Knollenstein en HTML5 zal solliciteren en recruitment veel persoonlijker maken. Arbeidsmarktcommunicatie in de vorm

van vacatures en employer branding zal steeds meer ondersteund, respectievelijk gedomineerd worden door filmpjes in een multidimensionale omgeving. In 2015 is de arbeidsmarkt persoonlijker en visueler.

### **De roep om een transparante (regionale) arbeidsmarkt**

Het gebrek aan transparantie en de complexiteit van de arbeidsmarkt vraagt om een simpele oplossing. Een 'funda van de arbeidsmarkt'. Gegeven het feit dat de arbeidsmarkt steeds regionaler (kleinere wervingscirkel) en visueler wordt, is 'augmented reality' een ontwikkeling die waarschijnlijk een belangrijke rol gaat spelen. Een applicatie als Layer, gecombineerd met een intelligente matchtechnologie, zou de arbeidsmarkt ook geografisch transparant kunnen maken. Maar ook een, door de politiek en wetgeving ingegeven, centrale plek waar alle vraag en aanbod bij elkaar komen zou daarin een eerste stap kunnen zijn. Geen werk.nl, maar een vacaturesite die gebaseerd is op de zoek- en visuele principes van funda. Regelgeving met als doel transparantie te realiseren. *Paradoxaal?*

**Augmented reality:** Met deze techniek is het mogelijk om informatie (zoals vacatures) te verkrijgen over een werkgever als een werkzoekende met behulp van de camerafunctie een mobiele telefoon op een gebouw richt (Bron:wervingswoorden.nl).

### **Nog nooit is de arbeidsmarkt zo divers geweest**

Terwijl recruitment door werkgevers en dienstverleners steeds meer als een commodity wordt benaderd, is de feitelijke arbeidsmarkt nog nooit zo complex en divers geweest. De Nederlandse arbeidsmarkt wordt steeds internationaler en deze ontwikkeling zal, afhankelijk van het politieke sentiment in Nederland en Europa, in de komende jaren sterk doorzetten. De arbeidsmarkt kent daardoor meer talen, meer etniciteit en meer culturele diversiteit en daarmee meer talent! Genderdiversiteit en leeftijdsbewust personeelsbeleid, doordat steeds meer mensen tot 65 jaar werken, zullen als thema aan belang winnen. Daarbij zullen steeds vaker, met de tekorten op de arbeidsmarkt en de grote schulden van overheden, 'minder kansrijken' zoals Wajongers en mensen met een WIA- of bijstandsuitkering terug te vinden zijn op een 'gewone' werkplek. Dezelfde werkplek wordt tegelijkertijd met ZZP'ers, flexwerkers, generatie Y en de 'normale werknemer' flexibeler en individueler. De rol van recruitment zal daarmee de vorm aannemen van relatiemanagement en niet alleen gericht zijn op het aantrekken van werknemers, maar ook op het behoud daarvan en het gericht managen op diversiteit. Persoonlijke aandacht, creativiteit en het respecteren van ieders kwaliteiten en eigenheid kunnen daarin het verschil maken.

## Conclusie

Elk jaar lijkt recruitment en arbeidsmarktcommunicatie interessanter en complexer te worden. Ondanks de enorme technologische ontwikkelingen die er plaatsvinden zijn er geen 'easy wins' meer. De schaarste op de arbeidsmarkt wordt groot. De arbeidsmarkt is minder transparant en diverser dan ooit tevoren. Toch ontbreekt de 'sense of urgency' bij werkgevers en beleidsmakers. De vraag is echter niet of dat moet gaan veranderen. De vraag is slechts wanneer dit het geval zal zijn.

Slaat men in 2011 al alarm of wacht men tot de tekorten op de arbeidsmarkt zo hoog oplopen en grijpt men dan pas in? Organisaties die vooruitkijken wachten niet af. Zij maken nú de strategische keuze en maken nú een begin met het duurzaam verbeteren van hun werving- en recruitmentprocessen en het integreren van deze processen binnen de HR-strategie van de organisatie. Leidend hierbij is het inzicht dat wervingsproblemen vaak organisatieproblemen zijn. Problemen die vanuit een duidelijke visie met tijd, commitment, durf en doorzettingsvermogen van alle betrokkenen oplosbaar zijn.



# Contact

Heeft u naar aanleiding van dit document nog vragen of bent u nieuwsgierig wat YER of Intelligence Group voor u kan betekenen? Neem dan gerust contact met ons op.

YER: Valeri Berns: 06-51 52 78 12 / valeriberns@yer.nl of uw consultant

Intelligence Group: Geert-Jan Waasdorp: 06-48 33 72 83/ geert-jan@intelligence-group.nl

YER en Intelligence Group organiseren Round Table sessies over dit onderwerp. Bezoek voor meer informatie onze website <http://www.yer.nl/nl-nl/yer-events/events.aspx> en meld u aan voor een sessie.

# Colofon

Dit document is u aangeboden door YER ([www.yer.nl](http://www.yer.nl)) en Intelligence Group ([www.intelligence-group.nl](http://www.intelligence-group.nl))



Intelligence Group  
kennis van de arbeidsmarkt  
advies en analyse  
consultancy en projecten  
opdragen  
evenementen en publicaties



Gegevens afkomstig van, en met dank aan:

- Arbeidsmarkt GedragsOnderzoek (AGO)
- CBS
- Centraal Plan bureau
- Intelligence Group
- Jobfeed
- OESO
- SCP
- Van Dale

**YER** 

**Intelligence Group**  
kennis van de arbeidsmarkt  
onderzoek en analyse  
consultancy en projecten  
opleidingen  
evenementen en publicaties

