

Een fundamentele herijking van de Nederlandse arbeidsmarkt

Inleiding

Sinds 1999 ben ik actief op het gebied van onderzoek op de arbeidsmarkt en arbeidsmarktcommunicatie. De sterke veranderingen op de arbeidsmarkt tussen 2000-2002 (opkomst internet, werknemer definitief op de drivers' seat) en het gebrek aan betrouwbaar en onafhankelijk onderzoek waren de reden om Intelligence Group op te richten. Tijdens de vorige crisis is de arbeidsmarkt fundamenteel veranderd. Ditzelfde gebeurt nu opnieuw. Alleen zijn de veranderingen nu nog fundamenteeler en de gevolgen strategischer van aard. Niet eerder gedurende de afgelopen tien jaar heb ik zoveel veranderingen, problemen en nieuwe ontwikkelingen zien samenkomen. Voor recruitment staan we aan de vooravond van *'the perfect storm'*, een nieuwe *'recruitment rally'*. Voor HR en arbeidsmarktcommunicatie aan een fundamentele herijking van arbeidsmarktbeleid.

In dit document willen we de belangrijkste ontwikkelingen duiden; trends en fundamentele veranderingen. Het is onmogelijk om volledig te zijn, maar prikkelend hopelijk wel.

Houd je oog op de bal

Het nadeel van trends en ontwikkelingen is dat het meestal gaat over 'dat wat mogelijk kan gebeuren', dan wat nu echt belangrijk is. Accenture kreeg in 2009 wereldwijde erkenning met haar referral programma, door gewoon te doen wat zij moest doen. Een, in een modern jasje gestoken, uitstekend ingevuld, intern gecommuniceerd en vormgegeven programma. Goed voor een derde van de personele aanwas en een besparing van vele honderdduizenden euro's. Binnen arbeidsmarktcommunicatie zullen een paar elementaire zaken over vijf jaar nog steeds het vakgebied domineren. Die zaken vormen de basis van ons vakgebied. Denk hierbij aan:

- Goed werkgeverschap
- *Bereiken* en *bewegen* van de doelgroep
- Employer Branding
- Retentie (binden en boeien), referral en alumni-beleid
- Meten is weten
- Wervingsproblemen zijn veelal organisatie- en procesproblemen

Over vijf jaar behoren de belangrijkste pullfactoren van nu nog steeds tot de belangrijkste pullfactoren (net zoals deze vijf jaar geleden ook de belangrijkste waren). Ook jobboards, werving- en selectiebureaus zullen nog veelvuldig aanwezig zijn. Houd je oog op de bal, op dat wat echt belangrijk is,.....dan win je de *'recruitment rally'*.

Fundamentele herijkingen

1. We begrijpen de nieuwe arbeidsmarkt niet meer.

Zo'n beetje alle voorspellingen van alle gerenommeerde partijen zaten er de afgelopen jaren naast. Het begon met de ROA voorspellingen in 2007 die een ruime arbeidsmarkt schetste waarin geen marktpartij zich kon herkennen. Commissie Bakker in 2008 die in een rapport van 152 pagina's met analyses en adviezen niet één keer het woord 'internet' of 'online' benoemde. En dan hebben we het nog niet gehad over de blamages van voorspellingen van het CPB, UWV, DNB en vele anderen in 2009. Laat staan het NOA'09 dat zegt dat print de belangrijkste oriëntatiebron is op de arbeidsmarkt. Hoe kan het toch dat een achtjarig kind meer openstaande vacatures kan vinden op internet

dan het CBS kan tellen? Hoe kan het dat de mindere toename van de werkloosheid de 'schuld' is van het groeiend aantal (werkloze) ZZP'ers en dat zo'n verklaring twee dagen later alweer aantoonbaar naar de prullenbak wordt verwezen? De reden is heel simpel. Alle gerenommeerde partijen vertrouwen nog steeds op oude (onderzoeks)modellen, rekenmethodes en achterhaalde theorieën. Stammend uit een periode zonder internet en andere (gezags)verhoudingen tussen werknemer, werkgever en overheid. Een traditionele benadering van een nieuwe arbeidsmarkt resulteert logischerwijs in verkeerde voorspellingen. De uniekheid van de huidige crisis maskeert dit slechts nog even.....

2. Veranderende samenstelling van arbeid

Het aanbod en de vraag naar arbeid verandert in termen van vaste en flexibele arbeid. De belangrijkste aanjager hierin is de veranderende samenstelling van het aanbod. Het aantal ZZP'ers stijgt in absolute zin. Parallel daaraan stroomt, met de pensionering van de babyboomers, veel vaste arbeid de arbeidsmarkt uit. Dit resulteert weer in een relatief sterke groei van het aantal ZZP'ers. Deze beide ontwikkelingen, samen met de schaarste op de arbeidsmarkt en de vraag naar flexibele arbeid van werkgevers, zal als extra katalysator werken voor een nieuwe groep potentiële ZZP'ers. Een groei naar 1,5 tot 2 miljoen ZZP'ers is niet uitgesloten. Dit betekent dat potentieel 20 tot 25 procent van de Nederlandse beroepsbevolking zelfstandig is. In diverse beroepsgroepen zal dit zelfs tot ver boven de vijftig procent komen.

Voor strategische personeelsplanning, HR, recruitment en arbeidsmarktcommunicatie een nieuwe/extra dimensie. Een nieuwe dimensie in het plannen, werven, bereiken en bewegen van flexibel arbeidspotentieel. Een groep die benoemd behoort te worden in toekomstplannen van arbeidsmarktwerking, maar nu meestal nog ontbreken.

3. Roep om bekendheid met de eigen doelgroep

Voor succesvolle (en effectieve) arbeidsmarktwerking is cijfermatige onderbouwing essentieel. De meest elementaire vraag "*uit hoeveel personen bestaat mijn doelgroep op de arbeidsmarkt*" kunnen werkgevers nauwelijks beantwoorden. Terwijl dit de eerste vraag is in een rij van vele, zoals "wat is de samenstelling van de doelgroep op etniciteit, geslacht, leeftijd, contractvorm (vast/flex) en in de aanwezigheid in de regio?". Discriminatie op de arbeidsmarkt mag niet, maar deze informatie heb wel je nodig om te toetsen of de organisatie een afspiegeling is van het arbeidspotentieel in de markt. Deze informatie geeft verbluffende inzichten in de kracht en de wervingskansen van een organisatie. Anderzijds omdat bij het *bereiken* en *bewegen* van doelgroepen op de arbeidsmarkt deze specifieke informatie nodig is om succesvol te kunnen communiceren met de doelgroep(en). Hoe krappere de arbeidsmarkt, des te belangrijker deze informatie. Zonder bekendheid met de doelgroep is werven als zoeken naar een speld in een hooiberg.... in de nacht.

Naast sociaal-demografische kennis van de doelgroep is bekendheid met de beweegmotieven, beleefwereld en het arbeidsethos wenselijk. Om een klik te krijgen met de doelgroep is de toonhoogte en het beeldgebruik cruciaal. Deze kennis maakt het verschil tussen het slagen en het mislukken van een campagne. Het bereiken van een doelgroep is niet het moeilijkste, het bewegen daarentegen wel.

4. Doelgroepen zijn steeds ongrijpbaarder

De ontwikkelingen op de arbeidsmarkt volgen die van de consumentenmarkt. Marketeers klagen al vijftien jaar over het steeds ongrijpbaarder worden van de consument. Het medialandschap is versnipperd, merkloyaliteit neemt af en interesses veranderen razendsnel. Deze individualisering/autonomie van de consument zien we terug bij consumenten op de arbeidsmarkt; het arbeidspotentieel. Naast de groei van het aantal ZZP'ers zien we de volgende ontwikkelingen:

- *Werknemers worden steeds passiever en kritischer in het zoeken naar een nieuwe baan.* Zoekgedrag wordt vluchtiger. Gebruikmakend van een afnemend aantal zoekkanalen en sterk vertrouwend op internet en zoekmachines. De intensiviteit van het zoeken neemt af, mede ingegeven door de schaarste van arbeid en het grote aanbod. Zeker in economisch sterke tijden neemt de groep die afwachtend is tot zij wordt benaderd in omvang toe. Werknemers zijn veeleisender naar werkgevers en kritischer in het aantal werkgevers en banen dat zij in overweging nemen.
- *Regionale mobiliteit wordt belangrijker, mobiliteit in banen (en werkgevers) neemt toe.*

De tijd die werknemers willen reizen tussen wonen en werk is al jaren redelijk stabiel en ligt gemiddeld rond de 37 minuten voor een enkele reis. Het aantal kilometers dat men in deze tijd kan afleggen wordt alsmaar minder. Daardoor worden arbeidsmarkt, voor meer dan 90 procent van de Nederlandse beroepsbevolking, steeds regionaler of zelfs lokaler.

De mobiliteit van werknemers - het hoppen tussen werkgevers - blijft toenemen. De gemiddelde verblijfsduur, met name van het arbeidspotentieel onder de 40 jaar, blijft afnemen. De kansen op de arbeidsmarkt voor deze groep zijn ook het grootst. Voor werkgevers het lastigst om deze groep te binden.

- *Door de opkomst van internet, zoekmachines en social media is toekomstig arbeidspotentieel in theorie beter identificeer – en dus bereikbaar – dan ooit.* Het is ongelooflijk wat mensen zelf (en over anderen) op internet zetten. Voor recruiters met de juiste kennis een goudmijn om de ‘pipeline’ te vullen met talent. Voorwaarde is wel dat de etiquette van de bronnen bekend zijn en de taal van de doelgroep wordt gesproken.

5. Internet zorgt voor een schijntransparantie

“Als Google het niet kan vinden, dan bestaat het niet”. In het zoeken naar een baan, neemt Google een steeds belangrijkere rol in. In het zoeken, dus niet per definitie ook in het vinden van een baan. Verschillende problemen doen zich voor op internet:

- Het ontbreekt de meeste mensen aan kennis om (goed) te zoeken via zoekmachines.
- Veel vacatures en werkgeversinformatie wordt niet, onvoldoende of onjuist geïndexeerd, waardoor het niet (door de juiste personen) gevonden wordt.
- Veel mensen hebben niet het geduld om uitgebreid de zoekresultaten te bestuderen en vertrouwen met name op de eerste resultaten. Juist in deze eerste resultaten is sprake van de meeste ‘waste’, waardoor het vertrouwen in de overige zoekresultaten afneemt.
- Door de veranderende indexeringsregels en nieuwe toepassingen van Google, zoals Social Search, InhouseNetwerk, SEM, iGoogle en Gmail, wordt het zoeken en vinden nog complexer. Zowel voor werkzoekenden als voor werkgevers wordt het steeds lastiger om zich ergens op te concentreren.

Theoretisch is door internet - in al haar verschillende verschijningsvormen - de arbeidsmarkt veel transparanter geworden. In de praktijk is dit slechts voor een beperkte (getrainde) groep het geval. Internet geeft vooral het gevoel van transparantie, terwijl dit in werkelijkheid schijntransparantie is. Werkgevers met de juiste expertise kunnen hier veel (tijdelijk) voordeel mee behalen.

6. Interne arbeidsmarkt

Misschien nog niet zo zeer in 2010 (al is 2010 bij uitstek geschikt om de geesten rijp te maken), maar zeker in de jaren daarna zal de interne arbeidsmarkt hoog op de agenda komen te staan. Ingegeven door de krapte op de arbeidsmarkt, schaarste aan kwalitatief goed personeel en de grote mobiliteit van werknemers wordt de interne arbeidsmarkt steeds belangrijker, zo niet de belangrijkste arbeidsmarkt voor werkgevers. Als in arbeidsmarktcommunicatie gesproken wordt over mobiliteit, gaat het vaak over de mobiliteit van werknemers tussen verschillende werkgevers. Recruitment richt zich hier ook nadrukkelijk op. Een gemiste kans, omdat ook de mobiliteit binnen een organisatie hiertoe zou moeten behoren. Interne mobiliteit, gecombineerd met een interne arbeidsmarkt, zal een van de belangrijkste facetten zijn van een retentie- en talentmanagementstrategie. Beide gericht op het verlengen en behouden van de relatie tussen werknemer en organisatie.

Eigen werknemers zijn ook de belangrijkste ambassadeurs van een organisatie. Zij vormen de ziel van het employer brand en zijn, zeker als er sprake is van goed werkgeverschap, het effectiefste wervingsinstrument. Accenture bewees dat in 2009 opnieuw. Een referral plan (wat veel verder gaat dan een 'tientje voor een vriendje') is daarmee bij uitstek een instrument om de kracht van de interne arbeidsmarkt te versterken.

Woorden als 'talent', 'talentpool' en 'talentmanagement' zullen voor veel werkgevers het magische antwoord zijn op verloop, hoge mobiliteit en het binden en boeien van werknemers. Een nieuw begrip voor de oude management development trajecten. Maar talentmanagement is veel meer omvattend. Het heeft met de ontwikkeling van arbeidspotentieel van doen, nog voordat dit werkzaam is bij de organisatie (instroom), met de ontwikkeling van potentieel binnen de organisatie (doorstroom), evenals met het begeleiden van talent naar plaatsen buiten de organisatie (uitstroom). Niet in de laatste plaats om deze personen op een later moment opnieuw aan te trekken voor een nieuwe rol binnen de eigen organisatie. Talentmanagement is dan ook meer Employee Relationship Management, waarvan een actief alumni-beleid een elementair onderdeel is. Alumni-beleid is veelal een slapende reus waarvan de wervingskracht, direct en indirect, voor veel werkgevers nog nauwelijks zichtbaar is.

7. Het nieuwe nieuwe wordt het oude oude

Waar iedereen over elkaar heen valt als het gaat om 'het nieuwe werken', 'de nieuwe arbeidsmarkt' en 'de nieuwe werknemer', gaat het dikwijls om oude wijn in nieuwe zakken of blijkt het een mooie term om een noodzakelijke reorganisatie door te voeren. Telewerken, thuiswerken of 'het nieuwe werken' gaat er allemaal vanuit dat dit een lang gekoesterde wens is van werknemers en werkgevers. Maar niets is minder waar. Slechts 0,6% van alle werknemers wil drie of meer dagen per week thuiswerken. Begrijpelijk, werk heeft een sterk sociaal component. Niet voor niets scoort 'werksfeer' zo hoog als pullfactor.

Organisaties die daar veel commercieel voordeel bij hebben, zoals Microsoft, en werkgevers die kostenreducties willen realiseren, willen maar al te graag het nieuwe werken omarmen. Echter, thuiswerken wordt over één kam geschoren met de roep om flexibiliteit. Flexibiliteit op het gebied van werktijden of arbeidsvoorwaarden. Het nieuwe werken is in werkelijkheid gewoon het flexibeler invullen van het oude werk. Dat daar nieuwe technologie bij komt kijken is vanzelfsprekend. Niet nieuw dus, maar vanzelfsprekend.

Een ander bijzonder fenomeen is GenY, Einstein of generatie M. Boeken en congressen worden er over vol gesproken en geschreven. Een zeer mobiele en zelfstandige generatie waar werkgevers nauwelijks grip op lijken te krijgen. Een groep die slechts enkele procenten van de beroepsbevolking omvat (de meeste mensen geboren na 1980 voldoen helemaal niet aan de kenmerken van GenY etc.). *Maar wat is er mis met die oude, loyale en in overvloed aanwezige werknemer uit bijvoorbeeld GeneratieX?* Bijzonder dat alle aandacht uitgaat naar een kleine, niet grijpbare groep

terwijl bijvoorbeeld de veertigers worden afgeschreven. De wervingsfocus zal zich vermoedelijk gaan verleggen naar deze (wel wat duurdere) groep op de arbeidsmarkt. Daarmee wordt de oude werknemer de nieuwe werknemer

8. Wervingskanalen op hun laatste benen?

In 2002 werd de 'dood van print' al aangekondigd. Pas in 2008 werd er online meer besteed aan personeelswerving dan in print. Natuurlijk was het aanbod online vele malen groter dan in print, maar print is nog niet dood. Ook in 2010 bestaat print nog...de vraag is hoelang nog. Carp* is gesneuveld, Intermediair is dunner dan ooit en het aantal vacatures in de overige dagbladen is op twee handen te tellen. Toch heeft 66% van de Nederlanders elke dag een krant in de hand. Het bereik van print is ongekend groot, evenals de potentie. Echter, de functie van print voor actieve werving loopt toch echt op haar laatste benen en zal ook nooit meer herstellen. Geen man overboord, want arbeidspotentieel wordt steeds passiever en actieve werving steeds minder effectief. Het antwoord ligt dan ook bij communicatie naar de passieve kandidaat. Een kansrijke verandering, maar ook meteen de laatste strohalm voor print. Een wezenlijk andere benadering van de arbeidsmarkt door uitgevers is broodnodig. Ik ben benieuwd wie die handschoen durft op te pakken, anders sneuvelt er gegarandeerd nog een printtitel of krant in 2010.

Wie volgt? Lopen werving & selectiebureaus op hun laatste benen. Jobboards? Absoluut niet. Zolang W&S bureaus tijd, snelheid en expertise kunnen bieden die werkgevers ontberen, zal er vraag naar hun dienstverlening zijn. Zolang de discipline recruitment nog onvoldoende volwassen is en arbeidspotentieel schaars, zullen W&S bureaus voldoende markt hebben. En jobboards.... Er is voldoende commentaar op jobboards, maar zolang jobboards de belangrijkste en effectiefste externe wervingsbron zijn voor werkgevers, is alle commentaar ongegrond. Nee, grote veranderingen zullen we in de komende jaren niet zien, uitgezonderd de mogelijke zwanenzang van print. *En social media dan?* Voor bepaalde recruiters, werkgevers en doelgroepen zal het zeker een waardevol onderdeel zijn van de wervingsmix. Eén van de vele manieren om internet te gebruiken bij werving of om recruitment in te vullen.

9. Onprofessionaliteit van recruitment staat grote veranderingen in de weg

Veel van de hiervoor gemaakte constatering staan haaks op een breed gedeelde visie over recruitment of op hoe trends in Amerika (een land dat jaren vooruit loopt op gebied van recruitment) worden geïdentificeerd. Maar recruitment in Nederland is een discipline waarin slechts 200 professioneel opgeleide recruiters, veelal zelfstandig, en een handvol opgeleide e-recruiters werkzaam zijn. Veel werkgevers hebben nog steeds geen professioneel ATS of maken er nog geen professioneel gebruik van. Recruitmentafdelingen zijn er zeker, maar een professionele en moderne invulling daarvan is bij maximaal honderd Nederlandse werkgevers te ontdekken. (Arbeidsmarktcommunicatie is daarentegen veel verder ontwikkeld. Misschien wel het hoogste niveau ter wereld). Initiatieven om het vakgebied recruitment verder te ontwikkelen, zoals Recruiters United, beoordeelmijnrecruiter.nl en het recruitment keurmerk, komen niet of nauwelijks van de grond of zijn inmiddels alweer gestaakt. Doordat de ontwikkeling van recruitment niet echt vorm krijgt, en naar alle waarschijnlijkheid in de komende jaren ook geen grote sprongen zal maken, zullen grote veranderingen uitblijven. Onderwerpen als e-recruitment, alumni beleid en talentpools zullen veelvuldig de revue passeren, maar bij slechts een klein gedeelte van de Nederlandse werkgevers succesvol worden geïmplementeerd. Daarom zal bij de arbeidsmarktwerking veel bij hetzelfde blijven, of de bekende oude wijn in nieuwe zakken inhouden.

10. Recruitment Project Outsourcing (RPO's)

Recruitment Process Outsourcing zal niet zo'n vaart gaan lopen. Ik kan me geen enkel plausibel argument voorstellen waarom een organisatie het aantrekken van personeel (de levensader van de organisatie en de basis van continuïteit) volledig zou uitbesteden. Het uitbesteden van de 'core business' van je organisatie lijkt weinig plausibel. Recruitment Project Outsourcing is daarentegen erg slim. Organisaties hebben met grote regelmaat additionele wervingsbehoeften, extra kennis of grote groepen nieuwe werknemers nodig. Vragen die met de huidige wervingscapaciteit niet of onvoldoende (effectief) beantwoord kunnen worden.

Omdat recruitment en arbeidsmarktcommunicatie zich steeds verder zal specialiseren op verschillende deelgebieden, variërend van automatisering, doelgroepniveau tot en met proces- en campusrecruitment, is het logisch dat werkgevers additionele capaciteit inkopen c.q. (deel)projecten gaan uitbesteden. Naar verwachting zullen tussen 2010 en 2012 zo'n 200 tot 400 grote RPO's het levenslicht zien. Een boeiende ontwikkeling die een nieuwe/extra stimulans kan betekenen voor het doorontwikkelen van het vakgebied recruitment.

11. Doelgroep gerichte employer branding/ inclusion

Hoe moeilijker de arbeidsmarkt en schaarser de doelgroep, des te meer zal doelgroepgericht geworven (moeten) worden. Een groot deel van de RPO's zal plaatsvinden op doelgroepniveau. Van het aantrekken van SAP'ers, het opleiden van MTS'ers tot en met wervingsprogramma's voor herintredende huisvrouwen of 55-plussers die als postbezorger willen werken. Kennis van de doelgroep geeft een significante voorsprong in het werven van nieuwe werknemers. Schaarre werknemers. De beschikking over kennis van groepen mensen die tot de 'core' van de organisatie behoren is dus essentieel. Niet alleen voor wervingssucces, maar ook om een sterk employer brand onder deze doelgroep te kunnen bouwen/behouden. Employer branding zal evolueren van een breed en sterk werkgeversmerk onder een breed arbeidspotentieel/de Nederlandse beroepsbevolking, tot een sterk werkgeversmerk onder de belangrijkste doelgroep van een werkgever.

Wanneer gekeken wordt naar het arbeidspotentieel, moeten werkgevers zichzelf er ook echt toe dwingen om naar het totale arbeidspotentieel te kijken. Inclusief allochtonen, vrouwen tussen de 25 en 40 jaar en 40-plussers. De tijden van het werven van de blanke man tot 35 jaar behoren tot het verleden. Inclusion maakt de kansen op de arbeidsmarkt niet alleen groter, maar is essentieel om überhaupt voldoende talent van de arbeidsmarkt te trekken.

12. Globalisering van de arbeidsmarkt

Het onderzoek '*Global Mobility Talent Survey*' laat duidelijk de eerste signalen zien van een globaliserende arbeidsmarkt. 'The great equalisers' op de arbeidsmarkt heten social media en search engines. Daarmee ontstaan er letterlijk internationale arbeidsmarkten waarin werknemers zich kunnen bewegen.

Daarbij is het tekort aan kennis en talent in het Westen een belangrijke aanjager van een globaliserende arbeidsmarkt, maar op die vraag ontstaan al tegenkrachten uit Azië en de BRIC-landen. Daarbij is deze vraag veelal ad-hoc en geïnitieerd vanuit werkgevers. Wanneer de globale vraag vanuit landen wordt geïnitieerd, zoals het convenant tussen India en Denemarken, zal de Global War for Talent werkelijk zijn beslag krijgen. In de komende jaren zal internationaal recruitment hoger op de agenda komen bij werkgevers, maar pas echt doorbreken wanneer het op de 'lands-agenda' komt te staan.

Zomaar een greep uit een reeks belangrijke dingen die Intelligence Group ziet gebeuren in haar (inter)nationale onderzoeken en de vraagontwikkeling in de advies & consultancy dienstverlening. Fundamenteel andere vragen dan een paar jaar geleden in een faliekant veranderende markt. De traditionele manier van arbeidsmarktbenadering loopt op haar eind. Werkgevers die dat nu al zien en daarop inspelen zijn de winnaars in de komende jaren en zullen meer dan een *'fair share of market'* weten aan te trekken.

Ik kijk uit naar jouw mening en aanvullingen,

Geert-Jan Waasdorp (geert-jan@intelligence-group.nl)
Oprichter Intelligence Group