

Werkgevers in een krappe arbeidsmarkt

Als gevolg van de ontgroening en vergrijzing van de beroepsbevolking zullen steeds meer werkgevers in Nederland worden geconfronteerd met krapte op de arbeidsmarkt. Hier komt aan de orde in hoeverre werkgevers de nieuwe schaarsteverhoudingen op de arbeidsmarkt als probleem ervaren en welke gedragsreacties van hun kant mogen worden verwacht.

Gedurende het grootste deel van de twintigste eeuw is de arbeidsmarkt in Nederland een vragersmarkt geweest. Hoge groeicijfers van de bevolking zorgden voor een constante aanwas van de beroepsbevolking. Daarenboven was er met name gedurende het laatste kwart van de vorige eeuw sprake van een aanzienlijke aanwas van de beroepsbevolking vanwege de groeiende arbeidsparticipatie van vrouwen, ook al ging het daarbij voornamelijk om participatie in deeltijd. Hoewel ook de vraag naar arbeid door de jaren heen fors groeide, hadden perioden van werkloosheid of dreigende werkloosheid de overhand. Het overwegend ruime arbeidsaanbod bood werkgevers in veel gevallen de gelegenheid de werknemers van hun eerste keuze te selecteren. Verschillende sociale arrangementen maakten het bovendien betrekkelijk eenvoudig werknemers met een mogelijk iets lagere productiviteit af te danken, met name gedurende de jaren zeventig en tachtig toen veel, vooral oudere werknemers hun weg vonden richting WAO of VUT-regeling (Schippers, 2007). Onder invloed van de demografische ontwikkelingen (ontgroening en vergrijzing) komt de groei van het arbeidsaanbod geleidelijk tot stilstand, en tussen 2020 en 2030 begint de beroepsbevolking te krimpen (CPB, 2005). Voor die tijd verandert het arbeidsaan-

bod bovendien van samenstelling (tabel 1). Werkgevers zullen in toenemende mate rekening moeten houden met het feit dat aanbieders op de arbeidsmarkt vrouw, ouder en/of allochtoon zijn.

Naast kwantitatieve ook kwalitatieve veranderingen

Niet alleen de demografische samenstelling van de beroepsbevolking verandert. Werkgevers krijgen ook in een ander opzicht met andere werknemers te maken. Steeds meer werknemers zijn hoger opgeleid en stellen daarom andere eisen aan hun werk en hun baan dan werknemers van vorige generaties. Die hogere opleiding moet in financiële zin renderen, maar alleen brood op de plank is niet genoeg. Werk moet ook zinvol zijn en werknemers de mogelijkheid bieden hun talenten te ontwikkelen en zich te ontplooiën. Daarnaast spelen individualisering en emancipatie een rol. Weliswaar speelt betaald werk een rol in het leven van steeds meer mensen in Nederland, maar dat is niet (langer) automatisch de hoofdrol. Ook voor de traditioneel voltijds werkende kostwinner (vooral mannen) is de tijd die hij in zijn leven aan betaald werk besteedt, drastisch afgenomen. Mensen komen later op de arbeidsmarkt, verlaten deze eerder dan voorgaande generaties en in de tussenliggende periode is het aantal uren dat zij per jaar werken ook fors afgenomen. Vrouwen, die traditioneel de rol van huisvrouw vervulden, hebben weliswaar massaal hun weg naar de sfeer van de betaalde arbeid gevonden, maar qua tijdsbeslag speelt betaald werk niet de hoofdrol; vrouwen in Nederland werken massaal in deeltijd. Bovendien passen veel vrouwen hun arbeidsmarktgedrag nog altijd aan hun gezinsloopbaan aan. In toenemende mate willen vrouwen en mannen niet alleen een goed werknemer zijn,

JOOP SCHIPPERS

Directeur van het departement Arbeidsmarkt en Beleid bij OSA en hoogleraar Arbeids- en Emancipatie-economie aan de Universiteit Utrecht

maar ook een goede ouder, een gezonde en betrokken burger, een zorgzaam kind van ouders op leeftijd et cetera. Al die andere rollen kosten tijd en energie, en betaald werk lijkt steeds meer met die andere rollen te moeten concurreren om de aandacht van de moderne, geëmancipeerde burger. Daarnaast kan worden verwacht dat de gemiddeld steeds hoger opgeleide werknemers zich anders zullen opstellen in hun werk en binnen de organisatie waarin zij werken. Als van werknemers in toenemende mate eigen verantwoordelijkheid voor hun *employability* wordt verwacht en werknemers steeds meer de entrepreneur van hun eigen (loop)baan moeten worden, zal dat ook consequenties hebben voor de mate waarin werknemers zeggenschap eisen over hun werk, hun werktijden en de wijze waarop zij hun taken volbrengen (Ester *et al.*, 2001). In het licht van de nieuwe schaarsteverhoudingen op de arbeidsmarkt is er een gerede kans dat werknemers er ook daadwerkelijk in zullen slagen hun eisen, wensen en verlangens in vervulling te zien gaan. Dit “nieuwe werken”, zoals Leijnse (2001) het enkele jaren geleden aanduidde, zal van veel werkgevers nog de nodige aanpassingen vergen. Hier komt de vraag aan de orde in hoeverre de omslag van vragersmarkt naar aanbiedersmarkt in combinatie met allerhande andere veranderingen die in het kader van het nieuwe werken op til zijn ook al spelen in het denken en handelen van werkgevers.

Werkgeversstrategieën bij krapte op de arbeidsmarkt

Volgens de economische theorie hebben werkgevers een reeks van gedragsopties als zij worden geconfronteerd met een verkrappende arbeidsmarkt (Visser *et al.*, 2003). Zo kunnen zij ervoor kiezen de schaarser en daarmee verhoudingsgewijs duurder wordende productiefactor arbeid te vervangen door de inzet van meer kapitaal. Volgens de zogeheten jaargangenbenadering van de kapitaalgoederenvoorraad verschilt de wijze waarop kapitaal en arbeid aan elkaar worden gekoppeld tussen opeenvolgende jaargangen, maar ligt die verhouding vast als een jaargang kapitaalgoederen eenmaal is geïnstalleerd (Den Hartog *et al.*, 1975). In het licht van deze 16

Tabel 1

De ontwikkeling van het arbeidsaanbod, 2005–2030¹.

	2005	2010	2020	2030
Arbeidsparticipatie (20–64 jaar)	72%	73%	76%	75%
Arbeidsaanbod (x 1000 personen)	7.222	7.386	7.430	7.063
Verandering t.o.v. 2005		164	208	-159
Waarvan demografisch effect		-132	-339	-639
Waarvan participatie-effect voor		307	585	488
mannen 20–54 jaar		54	76	58
mannen 55–64 jaar		21	51	47
vrouwen 20–54 jaar		121	172	123
vrouwen 55–64 jaar		111	286	260

¹ Het participatie-effect betreft uitsluitend mannen en vrouwen van 20–64 jaar, waardoor het demografisch effect en het participatie-effect niet optellen tot de mutatie ten opzichte van 2005. In die totale mutatie zijn ook jongeren en ouderen buiten de genoemde leeftijdscategorie meegenomen.

Bron: CPB (2005)

benadering valt gemakkelijk in te zien dat de substitutiemogelijkheden tussen kapitaal en arbeid op korte termijn beperkter zijn dan op lange termijn. Als bedrijf/organisatie maak je op enig moment een keuze voor een bepaalde configuratie van arbeid en kapitaal (inclusief bijvoorbeeld huisvesting). Die configuratie ligt dan voor enige tijd vast en bepaalt de mate waarin het zinvol en mogelijk is meer/minder arbeidskrachten in te schakelen. Op lange termijn zien we in Nederland een enorme opmars van arbeidsbesparende technologie die met name veel werkgelegenheid aan de onderkant van de arbeidsmarkt heeft gekost.

Een vergelijkbare structurele aanpak van het probleem kan zijn het verplaatsen van de productie naar plekken op de wereld waar arbeid minder schaars en daarmee goedkoper is. Zo is al heel wat werk uit West-Europa overgeheveld naar lagelonenlanden als India en China, en recentelijk ook naar Oost-Europese landen. Ook dit is een oplossing die niet van vandaag op morgen kan worden geïmplementeerd. Het is bovendien een oplossing die niet in aanmerking komt als het werk primair het contact met klanten, patiënten, studenten en vergelijkbare groepen betreft. Dan ligt de locatie waar het werk moet gebeuren grotendeels vast en zul je het als werkgever met de hier beschikbare mensen moeten doen.

De meest voor de hand liggende optie om meer werknemers aan te trekken, is het bieden van hogere lonen. Hoewel dit vanuit het perspectief van een individuele werkgever een rationele optie lijkt, is het dat vanuit collectief perspectief en op iets langere termijn veelal niet. Tenzij hogere lonen erin resulteren dat meer potentiële aanbieders die tot dusver buiten de markt bleven (omdat hun reserveringsloon boven het marktloon lag), hun arbeid daadwerkelijk op de markt gaan aanbieden en het effectieve aanbod dus toeneemt, bestaat het risico dat werkgevers vooral tegen elkaar opbieden en zij dus samen meer betalen voor dezelfde hoeveelheid arbeid. Bovendien zullen niet alleen de nieuwe werknemers, maar ook de zittende werknemers dat hogere loon eisen. Aldus ontstaat gemakkelijk een loongolf die niet tot een enkele organisatie beperkt blijft.

De keuze voor de samenstelling van het personeelsbestand

Nu is arbeid bepaald niet, en ook steeds minder, homogeen. Dat betekent dat er voor werkgevers in theorie ook op dit punt iets te kiezen valt. Behalve een bepaalde mix van kapitaal en arbeid hebben veel organisaties ook een bepaalde mix van hoger en lager gekwalificeerde arbeid in dienst. Als de tekorten zich vooral in een bepaalde opleidingscategorie voordoen, kan het aantrekkelijk zijn naar een andere categorie te switchen. Niet zelden zijn de mogelijkheden daartoe echter beperkt. Zo toonde de recente discussie over de 1040-urennorm, ofwel de ophokplicht, in het middelbaar onderwijs aan dat je er bij gebrek aan een bevoegde docent niet bent als je de conciërge voor de groep zet. Anderzijds hebben veel bedrijven soms wel de mogelijkheid voor bepaalde functies uit te wijken naar lager gekwalificeerde medewerkers om die dan vervolgens zelf verder op te leiden. Niet alle laagopgeleiden komen daarvoor echter in aanmerking (Román en Schippers, 2008). Uitwijkmogelijkheden zijn er ook voor werkgevers als de krapte op de arbeidsmarkt zich primair manifesteert bij hun traditionele rekruteringsgroep, autochtone mannen tot een jaar of 45. Zoals tabel 1 al liet zien, dreigen werkgevers die zich uitsluitend op deze groep richten, de komende jaren onvoldoende aanbod te kunnen mobiliseren. De rek in het arbeidsaanbod zit de komende jaren bij vrouwen, ouderen en allochtonen. Ondanks dat het aandeel in de beroepsbevolking van elk van deze groepen de afgelopen jaren is toegenomen, is het voor lang niet alle werkgevers zo vanzelfsprekend dat een vrouwelijke, allochtone of vijftigplus-kandidaat een volwaardig alternatief vormt voor de traditionele autochtone mannelijke kandidaat van 35. Nogal wat werkgevers associëren deze niet-traditionele werknemers met hogere kosten of een lagere productiviteit. In het licht van deze perceptie is het aannemen van een vrouw, allochtoon of oudere vanuit het perspectief van winstmaximalisatie dan ook een *second bestoptie* (Visser *et al.*, 2003). Daarnaast kan er, naar verwachting het meest als het gaat om allochtone werknemers, sprake zijn van pure discriminatie, dat wil zeggen van discriminatie op basis van voorkeuren (Becker, 1957) of, in termen van Arrow: *“a taste for not associating with”* (Arrow, 1973). Deze vorm van discriminatie op basis van voorkeuren staat tegenover het maken van een onderscheid ofwel discriminatie op basis van (vermeende) productiviteitsverschillen. In de literatuur wordt aan deze laatste vorm vaak het begrip statistische discriminatie gekoppeld, dat wil zeggen discriminatie op basis van *“previous statistical experiments”*, korthedshalve samengevat als discriminatie op basis van eerdere ervaringen (Phelps, 1972). Voor zover het (nog) niet gelukt is openstaande vacatures te vervullen of een van de hierboven geschetste langetermijnoplossingen tot stand te brengen, zullen werkgevers zo veel mogelijk proberen de zaak met het zittende personeel te klaren, eventueel aangevuld met tijdelijke krachten van het uitzendbureau. Voor de hele korte termijn is een beroep op het zittende personeel om overwerk te verrichten een optie. De statistiek leert dat dit ook massaal gebeurt. Inmiddels werkt circa veertig procent van de werknemers regelmatig over, mannen vaker dan vrouwen. Sinds de eeuwwisseling is dit cijfer met gemiddeld één pro-

centpunt per jaar gestegen. Die stijging betreft zowel mannen als vrouwen. Tegelijkertijd geldt hier dat je als werkgever mogelijk een flink deel van het personeel ertoe kunt bewegen om regelmatig over te werken, maar dat je niet voortdurend al je personeel over kunt laten werken, op straffe van schade aan hun gezondheid. Overwerk biedt aldus geen structurele oplossing voor personeelstekorten. Een laatste strategie die zich eveneens op het zittende personeel richt, betreft verbreding van hun inzetbaarheid, ook wel aangeduid als functionele flexibilisering (Ester *et al.*, 2001). Vooral organisaties met verschillende afdelingen, taken of productieprocessen waar de werkdruk niet synchroon verloopt, kunnen er baat bij vinden als werknemers van de ene afdeling of met de ene taak ook de competenties verwerven die nodig zijn op een andere afdeling of voor een andere taak. Naarmate er meer mogelijkheden bestaan dat van elders binnen de organisatie een handje wordt toegestoken, vermindert de druk om mensen van buiten te werven.

Personeelsschaarste als gepercipieerd probleem

In de elke twee jaar door de OSA gepubliceerde top 10 van knelpunten die werkgevers op de arbeidsmarkt ervaren, stond in 2005 problemen bij het aantrekken van nieuw personeel op de vierde plaats; negentien procent van de werkgevers noemde het als knelpunt. Iets vaker werd genoemd ontoereikende kwalificaties van het personeel (22 procent) en beheersing van de werkdruk (21 procent). Vergrijzing van het personeelsbestand vormde eveneens voor negentien procent van de werkgevers een probleem, op de voet gevolgd door onvoldoende brede inzetbaarheid van het personeel (achttien procent) (OSA, 2007). Vooral werkgevers in de bouw en de zakelijke dienstverlening gaven aanmerkelijk vaker (29 respectievelijk 30 procent) aan problemen te hebben bij het vinden van nieuw personeel. In 2006 (de conjuncturele omslag had toen over een breder front van de economie zijn beslag gekregen) werden werkgevers opnieuw ondervraagd; nu naar toekomstige arbeidsmarkt-knelpunten. Toekomstige problemen bij



Tabel 2

Percentage werkgevers dat een bepaalde maatregel om (toekomstige) arbeidsmarkttekorten op te vangen/te bestrijden reeds toepast (T) dan wel overweegt (O).

	Industrie en bouw		Dienstverlening		Openbaar bestuur		Zorg, welzijn en onderwijs		Totaal	
	T	O	T	O	T	O	T	O	T	O
Hoger loon bieden	7	45	7	41	20	53	5	35	9	43
Zittend personeel langer laten werken	29	50	20	42	11	37	20	37	21	42
Meer vrouwelijk personeel werven	13	34	24	26	26	13	22	7	21	23
Verlagen van de functie-eisen	1	20	1	15	1	16	1	16	1	17
Stimuleren dat parttimers meer gaan werken	8	46	15	55	19	60	30	57	16	54
Verplaatsen productiecapaciteit naar andere regio	1	7	2	5	1	3	0	2	1	5
Verplaatsen productiecapaciteit naar het buitenland	4	16	5	6	1	0	1	0	4	7
Verlengen van de voltijdse werkweek	3	48	3	25	6	33	2	18	3	31
Meer oudere werknemers werven	8	42	8	42	10	33	10	36	8	40
Stimuleren dat werknemers doorwerken tot 65 jaar	8	51	17	46	7	64	12	56	12	51
Vervangen van arbeid door technologie	26	39	18	33	16	36	7	28	18	34
Verbreden van de inzetbaarheid van werknemers	45	45	44	47	39	55	33	53	42	49
Meer allochtone werknemers werven	19	39	20	43	22	36	23	44	21	41
Meer inzetten op de re-integratie van gedeeltelijk arbeidsgeschikten	19	41	24	42	38	41	30	43	26	42
Uitbesteden van werk	45	40	24	40	59	33	6	46	32	40
Inschakelen uitzendbureaus	53	35	42	33	67	29	30	35	47	33
Samenwerken met andere organisaties	35	47	29	39	63	35	38	46	38	42
Terughalen van werknemers die met VUT/pensioen zijn	1	14	4	10	3	14	7	14	3	13
N	148		253		94		96		591	

Bron: eigen berekening op basis van Fair Play data.

het aantrekken van nieuw personeel, ontoreikende kwalificaties en vergrijzing worden dan alle drie door circa veertig procent van de werkgevers genoemd (OSA, 2007). Op de specifieke vraag uit het onderzoek *Fair play for older workers* naar mogelijke redenen voor problemen bij de werving van personeel noemt 77 procent van de werkgevers vergrijzing en 62 procent arbeidsmarkttekorten (Van Dalen *et al.*, 2006).

Maatregelen van werkgevers om krapte op te vangen

In het kader van een enquête onder een representatieve steekproef van organisaties in Nederland is werkgevers eind 2005/begin 2006 de vraag voorgelegd welke maatregelen zij reeds hadden genomen, respectievelijk overwogen met het oog op (toekomstige) arbeidsmarkttekorten. Werkgevers kregen daarbij een serie alternatieven aangereikt op basis van de hiervoor uiteengezette theoretische overwe-

gingen. Daarnaast konden werkgevers zelf ook andere maatregelen noemen. In de weinige gevallen waarin dat gebeurde, betrof het varianten van de voorgelegde alternatieven. De antwoorden van werkgevers staan vermeld in tabel 2, waarbij een onderscheid wordt gemaakt naar vier brede sectoren: industrie en bouw; dienstverlening; openbaar bestuur; en zorg, welzijn en onderwijs.

De tabel toont zowel een aantal duidelijke overeenkomsten tussen de onderscheiden sectoren als een aantal opmerkelijke verschillen. Bij de reeds toegepaste maatregelen (de kolommen onder T) wordt de top 3 gevormd door het inschakelen van uitzendbureaus (47 procent van de organisaties), het verbreden van de inzetbaarheid van werknemers (42 procent) en het samenwerken met andere organisaties (38 procent), bijvoorbeeld via het vormen van een arbeidspool of het in- en uitlenen van personeel. Die top 3 ziet er voor de onderscheiden sectoren min of meer hetzelfde uit, zij het dat de hoogte van de scores tussen de sectoren verschilt. De uitzendbureaus zijn vooral populair in industrie en bouw en bij het openbaar bestuur. In de sector zorg, welzijn en onderwijs koerst men meer op de inzet van gedeeltelijk arbeidsgeschikten en het stimuleren dat parttimers meer gaan werken. Enerzijds geldt dat juist in deze sector veel parttimers, vooral vrouwen, werken en dat er op dit punt dus flink wat te halen zou moeten zijn. Anderzijds geldt kennelijk dat via de route van het uitzendbureau onvoldoende additio-

nele arbeidskracht kan worden gemobiliseerd en dat daarom ook een niet-traditionele groep als die van gedeeltelijk arbeidsgeschikten in de belangstelling staat. De tabel laat ook zien dat werkgevers een aantal oplossingen absoluut niet zien zitten. Dat geldt met name voor het verlagen van de functie-eisen en het terughalen van vutters en mensen die reeds met pensioen zijn. Ook het verlengen van de voltijdse werkweek, nog een stokpaardje van verschillende bewindslieden uit de kabinetten-Balkenende II en III, kan op weinig sympathie bij werkgevers rekenen. Dat geldt ook voor het verplaatsen van de productie naar elders en het bieden van een hoger loon. Bij deze laatste maatregel is opmerkelijk dat een van de vijf werkgevers in het openbaar bestuur al wel voor deze optie kiest. Bij het vergelijken van de sectoren valt met name het geringe aandeel organisaties in de sector zorg, welzijn en onderwijs op dat aangeeft arbeid door technologie te vervangen. In de industrie en bouw is dit aandeel bijna vier keer zo hoog. Voor de toekomst lijken organisaties in zorg, welzijn en onderwijs op dit punt wel een inhaalslag te overwegen.

Zowel het bieden van een hoger loon als het verlengen van de voltijdse werkweek zijn wel maatregelen die werkgevers voor de toekomst overwegen (zie de kolommen onder O). Opvallend is dat veel werkgevers aangeven een serie maatregelen te overwegen bij toekomstige arbeidsmarkttekorten. Op dat punt wordt de top 3 gevormd door: stimuleren dat parttimers meer gaan werken (54 procent van de organisaties); stimuleren dat werknemers doorwerken tot hun 65ste (51 procent); en het verbreden van de inzetbaarheid van werknemers (49 procent). Die brede inzetbaarheid is een punt van continue aandacht voor werkgevers. Eerder werd al geconstateerd dat werkgevers daar ook een van de grootste arbeidsmarkt knelpunten zagen. Ook anderszins blijkt het belang van die inzetbaarheid. Zo geeft in dezelfde enquête 54 procent van de werkgevers aan dat het werken in hun organisatie continue bijscholing vergt. In organisaties met meer dan de helft hogeropgeleiden onderschrijft zelfs 81 procent deze stelling. Daarnaast wordt de stelling dat mensen binnen de organisatie technologische veranderingen snel moeten kunnen bijbenen onderschreven door 41 procent van de werkgevers. In dat licht is het dus ook niet verwonderlijk dat ook in de toekomst het verlagen van de functie-eisen een alternatief is dat slechts door een kleine minderheid van de werkgevers (zeventien procent) wordt overwogen.

Een forse groep werkgevers (42 procent) overweegt het zittende personeel langer te laten werken. In de industrie en bouw is dit zelfs vijftig procent. Dat laatste is opmerkelijk omdat dit nu juist geen sectoren zijn waar op grote schaal in deeltijd wordt gewerkt en het juist wel sectoren zijn waar het werk bovengemiddeld als fysiek zwaar kan worden gekenmerkt. Het is daarom de vraag of dit op termijn ook een werkbare strategie zal blijken.

Voorkeuren van werkgevers voor verschillende groepen werknemers

Tussen de voorgestelde alternatieven zitten ook verschillende opties die betrekking hebben op groepen die tot dusver een betrekkelijk onderge-

schikte positie op de arbeidsmarkt innemen: vrouwen, ouderen, allochtonen en gedeeltelijk arbeidsgeschikten. Wanneer wordt gekeken naar wat werkgevers nu reeds doen, blijken gedeeltelijk arbeidsgeschikten verhoudingsgewijs het populairst; 26 procent van de werkgevers geeft aan in te zetten op re-integratie van deze groep. Vrouwen en allochtonen staan *ex aequo* op de tweede plaats met 21 procent. Ouderen blijven daar met acht procent vooralsnog ver bij achter. Dus nog niet een op de tien werkgevers heeft tot dusver de focus specifiek op oudere werknemers gericht. Als werkgevers de daad bij de overweging voegen, gaat dat wel veranderen: het aandeel werkgevers dat meer ouderen gaat werven verviervoudigt (van acht naar veertig procent), het aandeel werkgevers dat ouderen tot hun 65ste wil laten doorwerken gaat van twaalf naar 51 en het aandeel werkgevers dat gepensioneerde ouderen wil terughalen van drie naar dertien. De inzet van meer ouderen, allochtonen en gedeeltelijk arbeidsgeschikten wordt voor de toekomst in ongeveer gelijke mate overwogen en wel door veertig procent van de organisaties. Vrouwen blijven daar sterk bij achter: zij zijn al een bekende bron van extra arbeidsaanbod. Bij hen zit de potentiële winst vooral in meer uren werken. Vergelijking tussen de sectoren leert dat over ouderen, gedeeltelijk arbeidsgeschikten en allochtonen overal min of meer gelijk wordt gedacht. In tegenstelling tot wat door sommigen wordt verondersteld, neemt het openbaar bestuur hier geen voorhoede positie in. Organisaties in die sector gedragen zich niet anders dan andere werkgevers.

Conclusie

Een flinke groep werkgevers is zich bewust van de kantelende verhoudingen op de arbeidsmarkt. Die ontwikkelt zich de komende jaren van een vragersmarkt naar een aanbiedersmarkt. Daarbij verandert het arbeidsaanbod niet alleen in kwantitatieve, maar ook in kwalitatieve zin. Ook het werk en daarmee de vraag naar arbeid is aan veranderingen onderhevig: zorg over voldoende kwalificaties, behoefte aan brede inzetbaarheid en de noodzaak van continue bijscholing zijn indicaties van de ontwikkeling dat veel organisaties in Nederland



inmiddels deel uitmaken van en verbonden zijn met de kenniseconomie. Vergrijzing en krapte op de arbeidsmarkt zullen volgens drie kwart respectievelijk twee derde van de werkgevers bijdragen aan problemen bij de werving van personeel. In de sfeer van de oplossingen is de gang naar het uitzendbureau vooralsnog de gemakkelijkste en eerste keuze. Het aanboren van nieuwe groepen op de arbeidsmarkt heeft nog geen hoge prioriteit, maar veel werkgevers overwegen daar bij toekomstige arbeidsmarkttekorten wel werk van te maken. Zo worden bij maatregelen die worden overwogen de hoogste scores gevonden voor het meer laten werken van parttimers (vooral vrouwen) en het langer laten doorwerken van ouderen. Dat is winst, bijvoorbeeld als wordt gekeken naar de problemen die werkloze ouderen vooralsnog onderkennen bij het bemachtigen van een nieuwe baan (Van Dalen *et al.*, 2007). Bovendien sluiten deze voorkeuren wonderwel aan bij de doelstellingen van het kabinet.

Tegelijkertijd past een waarschuwing tegen te veel optimisme. Tussen maatregelen die worden overwogen en de feitelijke implementatie ervan lijkt op verschillende punten nog een lange weg te gaan. Slechts dertien procent van de organisaties heeft een opleidingsplan voor oudere werknemers. Weliswaar overweegt 46 procent van de werkgevers zo'n plan, maar daarmee is men er nog niet (Van Dalen *et al.*, 2007). Van de uitgaven aan voorzieningen voor het personeel gaat slechts vijf procent naar faciliteiten die de combinatie van arbeid en zorg bevorderen; die faciliteiten zijn hard nodig om de gewenste uitbreiding van het aantal uren van parttimers mogelijk te maken (Sap en Schippers, 2007). Levenslang leren, een belangrijk instrument om de brede inzetbaarheid te bevorderen en op peil te houden, houdt in de Nederlandse praktijk toch veelal op rond het 45ste levensjaar (Van Herpen, 2006). Wil het er echt van komen met maatregelen aan de vraagzijde van de arbeidsmarkt die aansluiten bij de nieuwe toekomstige aanbodcondities dan lijken nog flink wat investeringen nodig: vooral in de vorming en het onderhoud van menselijk kapitaal in alle levensfasen en in voorzieningen die het werknemers op een goede manier mogelijk

maken om betaald werk en activiteiten buiten de sfeer van de betaalde arbeid te combineren. Alleen dan kan worden verwacht dat de groepen waar nog winst valt te behalen (vrouwen als het gaat om het aantal gewerkte uren en ouderen en allochtonen als het gaat om participatie op de arbeidsmarkt) ook effectief voor een groter arbeidsaanbod zullen zorgen en daarmee helpen toekomstige arbeidsmarkttekorten, met alle nadelige gevolgen van dien, te voorkomen.

LITERATUUR

- Arrow, K.J. (1973) *The theory of discrimination*. In: Ashenfelter, O. en A. Rees (red.) *Discrimination in labour markets*. Princeton (NJ): Princeton University Press, 3–33.
- Becker, G.S. (1957) *The economics of discrimination*. Chicago: Chicago University Press.
- CPB (2005) *Arbidsaanbod tot 2050: een beleidsneutraal scenario*. Memorandum 134. Den Haag: Centraal Planbureau.
- Dalen, H. van, K. Henkens, W. Henderikse en J. Schippers (2006) *Dealing with an ageing labour force: what do European employers expect and do?* NIDI-rapport no. 73. Den Haag: Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut.
- Dalen, H. van, K. Henkens en J. Schippers (2007) *Oudere werknemers door de lens van de werkgever*. NIDI-rapport no. 74. Den Haag: Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut.
- Ester, P., R. Muffels en J. Schippers (2001) *Flexibilisering, organisatie en employability*. Bussum: Coutinho.
- Hartog, H. den, Th. van de Klundert en H. Tjan (1975) *De structurele ontwikkeling van de werkgelegenheid in macro-economisch perspectief. Preadviezen voor de Vereniging voor de Staathuishoudkunde*, Den Haag: Martinus Nijhoff, 49–110.
- Herpen, M. van (2006) *Deelname aan post initieel onderwijs 1995-2005. Sociaal Economische Trends*. Voorburg/Heerlen: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Leijnse, F. (2001) *Economie van de 21ste eeuw. Het nieuwe werken*. Den Haag: Ministerie van Economische Zaken.
- OSA (2007) *Trendrapport Vraag naar arbeid 2006*. Tilburg: OSA – Institute for Labour Studies.
- Phelps, E.S. (1972) *The statistical theory of racism and sexism*. *American Economic Review*, 62(4), 659–661.
- Román, A. en J. Schippers (2008) *Inzet van lager opgeleiden op de Nederlandse arbeidsmarkt: werkgevers aan zet*. Tilburg: OSA – Institute for Labour Studies, te verschijnen.
- Sap, J. en J. Schippers (2007) *Vergrijzing en arbeidsdeelname. Is Nederland er klaar voor?* *Demos*, 23(10), 2–5.
- Schippers, J. (2007) *Kantelende arbeidsverhoudingen: op het breukvlak van twee eeuwen*. In: Baaijens, C. en J. Schippers (red.) *Arbidsverhoudingen in beweging*. Bussum: Coutinho, 17–37.
- Visser, P., C. Remery, K. Henkens en J. Schippers (2003) *Hoe werven werkgevers? Structurele aanpak personeelsvoorziening in Nederland*. OSA-publicatie A 193. Tilburg: OSA – Institute for Labour Studies.