

## Tilburg University

### Trendrapport Vraag naar arbeid 2008

Borghouts - van de Pas, I.W.C.M.; van Daalen, G.; Evers, G.; Hillebrink, C.; Kerkhofs, M.J.M.; Kooman, J.; de Lange, W.A.M.; Pouwels, B.; Roman, A.; Schippers, J.; de Voogd-Hamelink, M.

*Publication date:*  
2009

*Document Version*  
Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in Tilburg University Research Portal](#)

*Citation for published version (APA):*

Borghouts - van de Pas, I. W. C. M., van Daalen, G., Evers, G., Hillebrink, C., Kerkhofs, M. J. M., Kooman, J., de Lange, W. A. M., Pouwels, B., Roman, A., Schippers, J., & de Voogd-Hamelink, M. (2009). *Trendrapport Vraag naar arbeid 2008*. OSA.

#### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

#### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# **Trendrapport**

## **Vraag naar arbeid 2008**

I. Borghouts-van de Pas  
G. van Daalen  
G. Evers  
C. Hillebrink  
M. Kerkhofs  
J. Kooman  
W. de Lange  
B. Pouwels  
A. Román  
J. Schippers  
M. de Voogd-Hamelink

Deze rapportage maakt deel uit van het beleidsgerichte onderzoeksprogramma van de Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek (OSA).

Dit programma wordt mede gefinancierd door de volgende ministeries:

- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
- Ministerie van Economische Zaken
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

De OSA maakt deel uit van een strategische alliantie met de Universiteit van Tilburg (UvT) en de Universiteit Utrecht (UU). De OSA is gehuisvest op de campus van de UvT in Tilburg. Meer informatie over de OSA vindt u op onze internetsite <http://www.uvt.nl/osa>



Universiteit Utrecht



ISBN 978-90-6566-243-9

Verkoopprijs OSA-publicatie € 32,80 (inclusief BTW en verzendkosten).

Raadpleeg de OSA-website voor informatie over de wijze waarop u deze publicatie kunt bestellen: <http://www.uvt.nl/osa>

# Inhoudsopgave

<b>Inhoudsopgave</b>	<b>3</b>
<b>1 Inleiding</b>	<b>7</b>
1.1 Dit rapport en de economische context	7
1.2 Dominante trends	8
1.3 Opvallende bevindingen	10
1.4 Met het oog op de toekomst	14
<b>2 Samenstelling en groei van het personeelsbestand</b>	<b>17</b>
2.1 Groei van het personeelsbestand	17
2.2 Samenstelling van het personeelsbestand	21
2.2.1 Geslacht	21
2.2.2 Leeftijd	23
2.2.3 Opleiding	27
2.2.4 Etniciteit	30
2.3 Gewerkte uren	32
2.4 Conclusies	34
<b>3 Stromen in en uit het personeelsbestand</b>	<b>37</b>
3.1 Uitstroom	39
3.2 Inkrimping van het personeelsbestand	43
3.3 Van werk naar werk: de rol van de werkgever	47
3.4 Instroom	49
3.5 Interne mobiliteit	52
3.6 Vervanging en het ontstaan en verdwijnen van banen	53
3.6.1 Vervanging van de uit- en doorstroom	54
3.6.2 Baancreatie en baanvernietiging	56
3.7 Conclusies	58
<b>4 Vacatures, werving, flexibele en gesubsidieerde arbeid</b>	<b>61</b>
4.1 Openstaande vacatures	61
4.2 Wervingsinspanningen en -kanalen	67
4.3 Flexibele arbeid	71
4.3.1 Overwerk	72
4.3.2 Tijdelijk werk	74
4.3.3 Uitzendwerk	78

4.4	Gesubsidieerde arbeid	79
4.5	Conclusies	83
<b>5</b>	<b>Arbeidsvoorwaarden</b>	<b>87</b>
5.1	Het brutomaandloon	87
5.2	Verlof	89
5.3	Regelingen voor de uitstroom van oudere werknemers	94
5.4	Prestatiebeloning	98
5.5	Keuzemogelijkheden in arbeidsvoorwaarden	106
5.6	Telewerken	107
5.7	Conclusies	109
<b>6</b>	<b>Personeelsbeleid</b>	<b>113</b>
6.1	Plaats en positie van HRM	113
6.2	CAO's, prioriteiten en kwaliteit	116
6.2.1	Toepasselijkheid van CAO's	116
6.2.2	Prioriteiten in personeelsbeleid	117
6.2.3	De algemene kwaliteit van het personeelsbeleid	121
6.3	Beoordelen en ontwikkelen	122
6.3.1	Functioneringsgesprekken	123
6.3.2	Persoonlijke ontwikkelingsplannen	125
6.4	Taaksystemen, outsourcing, shared services en e-HRM	128
6.4.1	Taaksystemen	128
6.4.2	Outsourcing en shared services	130
6.4.3	E-HRM	132
6.5	Competentiemanagement	134
6.6	Leeftijd bewust personeelsbeleid	138
6.7	Leidinggevenden	146
6.8	Conclusies	147
<b>7</b>	<b>Arbeidsomstandigheden, ziekteverzuim en uitstroom naar de WAO/WIA</b>	<b>149</b>
7.1	Arbeidsomstandigheden en werkdruk	149
7.2	Ziekteverzuim	155
7.2.1	De ontwikkeling van het ziekteverzuim	155
7.2.2	Verzekering tegen loondoorbetaling bij ziekte	158
7.3	Uitstroom uit de organisatie naar de WAO/WIA	160
7.4	Conclusies	161

<b>8</b>	<b>Scholing: noodzaak, beleid en activiteiten</b>	<b>163</b>
8.1	Inleiding	163
8.2	Taakvereisten en ontwikkelgebieden	163
8.3	Scholing in organisaties: prioriteiten en mogelijkheden	166
8.4	Scholingsactiviteiten	169
8.5	Ontvangen subsidies voor scholingskosten	173
8.6	Combineren van een opleiding met werken	176
8.7	Conclusies	179
<b>9</b>	<b>R&amp;D en ICT</b>	<b>181</b>
9.1	Wie doet mee aan R&D?	182
9.2	Welke R&D-activiteiten?	186
9.3	Zelf innoveren of toch uitbesteden?	189
9.4	Informatie- en communicatietechnologieën	191
9.5	Conclusies	195
<b>Bijlage I</b>	<b>Verantwoording van veldwerk en analyses</b>	<b>197</b>
I.1.	Inleiding	197
I.2.	Methode van dataverzameling	198
I.3.	Bepaling van het steekproefkader	198
I.3.1.	Indeling in sector en grootteklasse van het steekproefkader	199
I.3.2.	Totale populatie, beoogde en gerealiseerde respons	200
I.4.	Enkele kerntabellen	202
I.5.	Weging	206
	<b>Recente OSA-publicaties</b>	<b>209</b>



# 1 Inleiding

## 1.1 Dit rapport en de economische context

Op het moment waarop het Trendrapport Vraag naar arbeid 2008 verschijnt, verkeert de Nederlandse economie in de diepste recessie sinds vele jaren. Bedrijven kampen massaal met vraaguitval en het Centraal Planbureau voorziet een aanzienlijke stijging van de werkloosheid in de periode 2009/2010. Als er één ding duidelijk is dan is het wel hoezeer de economische crisis Nederland heeft overvallen. In het voorjaar van 2008 toen de laatste gegevens voor dit trendrapport werden verzameld, was vooral het vinden van nieuw personeel een knelpunt voor werkgevers. Maar liefst de helft van de organisaties in Nederland had daarmee te kampen. Datzelfde voorjaar werd nog de Taskforce DeeltijdPlus ingesteld die moet nagaan hoe kan worden bewerkstelligd dat kleine deeltijders meer uren gaan werken en in juni 2008 nog verscheen het rapport van de Commissie Bevordering Arbeidsparticipatie met aanbevelingen hoe het aanbod van arbeidskrachten te stimuleren. Hoe anders is de situatie een jaar later: berichten over werktijdverkorting, (dreigende) ontslagen en inkrimpingen buitelen over elkaar heen in de nieuwsberichten. Nu worstelen werkgevers met de vraag of c.q. hoe voor de organisatie belangrijke arbeidskrachten aan het werk kunnen worden gehouden tot het herstel zich aandient. Uitzendkrachten zijn reeds massaal de deur uit gedaan en vele werknemers met een vaste baan maken zich zorgen of zij die zullen behouden.

Daarmee lijkt de vraag gerechtvaardigd naar nut en noodzaak van het uitbrengen van een rapportage over 'de arbeidsmarkt van gisteren'. Alles is immers anders. Dat laatste is echter slechts schijn. Onder de nu sterk uitgelichte golven aan de oppervlakte van de huidige arbeidsmarktsituatie bewegen zich minder zichtbare trendmatige onderstromen, waarvan op voorhand niet duidelijk is dat deze zich als gevolg van de huidige crisis zullen verleggen. Ontwikkelingen op 'de arbeidsmarkt van morgen', de arbeidsmarkt van na het economische herstel dat zich op termijn ongetwijfeld weer aandient, wijken niet noodzakelijk sterk af van de trendmatige ontwikkelingen van de afgelopen jaren. Sterker nog, het is lastig argumenten te bedenken waarom er nu plotseling een eind zou komen aan trendmatige ontwikkelingen als de groei van het aandeel vrouwen in de beroepsbevolking, een stijging van het opleidingsniveau van die beroepsbevolking



en aan de vergrijzing en ontgroening. In die zin vormen de uitkomsten van de analyses in dit trendrapport een relativering van de actualiteit die dagelijks over ons wordt uitgestort en tegelijkertijd een waarschuwing.

Ze vormen een relativering in die zin dat zelfs al worden de somberste voorspellingen over de werkgelegenheidsontwikkeling waarheid, er nog steeds heel veel organisaties zijn die mensen aannemen, waar mensen opleidingen volgen, promotie maken, met nieuwe technologieën aan de slag gaan et cetera. Dat vormt weliswaar slechts een schrale troost voor individuele werknemers die hun baan verliezen en voor de organisaties die bij gebrek aan orders omvallen en de deuren moeten sluiten. Het is desondanks wel de realiteit van alledag.

Ze vormen tevens een waarschuwing tegen een al te sterke focus op de actualiteit en de keuze voor oplossingen voor de huidige arbeidsmarktproblemen die weliswaar op korte termijn heel aantrekkelijk lijken, maar die in het licht van de structurele ontwikkelingen op de arbeidsmarkt op lange termijn contraproductief blijken.

Daarom rapporteert dit Trendrapport Vraag naar arbeid als vanouds over de structurele ontwikkelingen aan de vraagzijde van de arbeidsmarkt, zij het dat ook wij er niet aan kunnen (en willen) ontkomen deze ontwikkelingen tegen de achtergrond te plaatsen van wat er op die arbeidsmarkt momenteel allemaal gaande is.

## **1.2 Dominante trends**

*Meer vrouwen, meer deeltijd, meer ouderen en meer hoger opgeleiden*

In de periode die in dit trendrapport centraal staat, 2005-2008, heeft een aantal van de trends van de afgelopen jaren zich in belangrijke mate voortgezet. De voortgaande feminisering van de arbeidsmarkt heeft er in geresulteerd dat vrouwen inmiddels bijna de helft van het werknemersbestand van organisaties uitmaken. Met het oprukken van vrouwen binnen organisaties is deeltijdwerk dan ook al jaren een niet meer weg te denken verschijnsel op de Nederlandse arbeidsmarkt en het aandeel deeltijders neemt nog steeds toe. Het aandeel voltijdbanen (van meer dan 34 uur per week) is inmiddels gezakt tot onder de zestig procent. Desondanks vormt het combineren van betaald werk en de privésituatie in nog niet de helft van de organisaties een thema met een hoge

prioriteit in het personeelsbeleid. Gelet op de uitkomsten van eerdere analyses op basis van het Arbeidsaanbodpanel is de behoefte aan maatregelen die het gemakkelijker maken betaald werk te combineren met andere activiteiten groot. In die zin ontbeert het personeelsbeleid van tal van organisaties nog de moderniteit die past bij de moderne tijd en de levensloop van de moderne werknemer. Dat neemt niet weg dat het personeelsbeleid volop in ontwikkeling is: we zien onder andere een toename van *outsourcing*, e-HRM en competentie management. De nadruk bij die vernieuwing lijkt echter te liggen bij het proces en de instrumenten en minder bij de inhoud.

Ook de vergrijzing van het personeel van organisaties zet door. In 2007 bedroeg het aandeel 50-plussers binnen organisaties over de gehele Nederlandse economie gemeten 23 procent. Na het probleem van het niet kunnen vinden van nieuw personeel vormde vergrijzing van het personeelsbestand het voornaamste knelpunt voor organisaties in Nederland (genoemd door 25 procent van de werkgevers). Ondanks dat het aantal vut- en prepensioenregelingen sinds een aantal jaren op zijn retour is, kennen nog altijd veel organisaties de mogelijkheid voor werknemers om voor hun 65<sup>ste</sup> te stoppen met werken. Meer dan zestig procent van de werkgevers is echter wel voorstander van het feit dat werknemers tot hun 65<sup>ste</sup> doorwerken. Dat is meer dan in eerder onderzoek werd gevonden. Mogelijk hangt dit samen met het licht positievere beeld dat werkgevers hebben van ouderen dan bij voorgaande metingen: zowel waar het gaat om het oordeel over ouderen in vergelijking met dat over jongeren, als waar het gaat over de verhouding tussen productiviteit en loonkosten van ouderen, komen deze beter uit de bus dan twee jaar geleden.

Een andere trend die in de periode tot en met 2007 zelfs versterkt heeft doorgezet, betreft de groei van het aandeel hoger opgeleiden in het personeelsbestand. Was dat aandeel begin jaren negentig van de vorige eeuw nog slechts vijftien procent, in 2007 is dat verdubbeld tot dertig procent.

Met het intreden van het economisch herstel in 2005 (na een periode van conjuncturele slapte in de periode 2003-2004) werd opnieuw een conjunctuurcyclus afgesloten die inzicht biedt in de ontwikkeling van in- en uitstroom van personeel bij organisaties. Ook hier tekent zich door de jaren heen een min of meer stabiel patroon af: terwijl de instroom van nieuw personeel binnen organisaties vrij sterk meebeweegt met de ontwikkeling van de

conjunctuur, toont de uitstroom van personeel een veel minder uitgesproken conjuncturele uitslag.

Elk van deze trends heeft ook onmiddellijk consequenties voor wat er gebeurt in tijden van (hoog) oplopende werkloosheid. Zo impliceert de hogere arbeidsdeelname van vrouwen dat het verlies van een baan op huishoudenniveau mogelijk andere implicaties heeft voor koopkracht en bestedingen dan in de tijd dat het kostwinnersmodel nog hoogtij vierde. Anderzijds impliceert baanverlies voor hoger opgeleide en veelal beter betaalde werknemers, gegeven het uitkeringsregime bij werkloosheid (in casu het maximaal verzekerde dagloon), al snel een sterkere daling van de koopkracht dan in de tijd toen hoogopgeleiden nog slechts een bescheiden compartiment van de beroepsbevolking vormden.

Het verschil in cyclische gevoeligheid van in- en uitstroom van personeel impliceert een dempende werking in tijden van conjuncturele neergang.

### **1.3 Opvallende bevindingen**

Naast dominante trends toont dit trendrapport ook een aantal opvallende uitkomsten die niet zonder meer aan een trendmatig beweging kunnen worden gekoppeld of zelfs een breuk vormen met een eerder waargenomen trendmatige beweging.

#### *Etnische minderheidsgroepen achteraan in de rij*

Een eerste opvallende bevinding is dat leden van etnische minderheidsgroepen slechts in beperkte mate hebben geprofiteerd van het economische herstel zoals dat tussen 2005 en 2007 te zien was. Gelet op het feit dat zij bij sollicitaties vanuit het perspectief van werkgevers en onder verwijzing naar Thurow's *job queue* veelal niet 'vooraan in de rij staan', behoeft dat geen verwondering te wekken. Als de rij is uitgeput, komen zij uiteindelijk toch wel aan de beurt. Nu het conjuncturele herstel vanwege de recessie van zo korte duur is geweest, valt te vrezen dat zij tot de voornaamste slachtoffers van de recessie zullen behoren. Zij hadden nog niet geprofiteerd van het herstel van de afgelopen jaren én hun werkgelegenheid concentreert zich in belangrijke mate in sectoren waar vooralsnog de hardste klappen vallen: de industrie en de sector handel, horeca en reparatie.

### *Prestatiebeloning*

De afgelopen maanden zijn er in de politiek en de media heftige debatten gevoerd over de zogeheten ‘bonuscultuur’. Niet zelden werd die discussie – op een nogal ongenueerde wijze – verknoopt met die over verschillende vormen van (individuele) prestatiebeloning. Weliswaar kunnen de veelbesproken bonussen ook als een vorm van individuele prestatiebeloning worden beschouwd. In de meeste gevallen waarin werkgevers het bestaan van prestatiebeloning rapporteren, gaat het toch om verschijnselen van een andere orde. Inmiddels bestaat bij organisaties 37 procent van de organisaties in Nederland een vorm van individuele prestatiebeloning, het vaakst bij de overheid en in de zakelijke dienstverlening. Individuele prestatiebeloning is niet alleen een zaak van directies; ook in hogere en middenfuncties, maar zelfs in lagere functies hebben werknemers er mee te maken. Vaak (57 procent van de organisaties) vormt deze individuele prestatiebeloning niet meer dan vijf procent van het loon. In de zakelijke dienstverlening maakt de individuele prestatiebeloning het vaakst meer dan vijftien procent van het totaal uit (bij twaalf procent van de organisaties).

### *Buffers op de arbeidsmarkt*

De eerder als trendmatig aangeduide krapte op de arbeidsmarkt impliceert ook dat er in de loop van 2006 en 2007 bij veel organisaties vacatures zijn ontstaan die niet bleken te kunnen worden vervuld. Nu de werkgelegenheid sterk inkrimpt, zijn nogal wat organisaties in staat de teruglopende vraag naar hun diensten of producten in eerste instantie op te vangen met het schrappen van bestaande vacatures. Vermoedelijk vormt dat ook de verklaring voor het feit dat de eerste maanden van 2009 volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek slechts een beperkte stijging van de geregistreerde werkloosheid laten zien. Bovendien zijn er nog altijd bedrijven die nog steeds vacatures kennen. Begin 2008 rapporteerde 17 procent van de organisaties onderbezetting, inclusief een flink aandeel moeilijk vervulbare vacatures. Overbezetting, dat wil zeggen een teveel aan personeel, kwam nauwelijks voor. Als al die vacatures hadden kunnen worden vervuld, had het aantal werkenden 1,3 procent hoger gelegen. Dat tekent nog eens te meer de omvang van de buffer op de arbeidsmarkt: voordat een verminderde vraag op de afzetmarkten van bedrijven zich vertaalt in een stijging van de werkloosheid kan eerst die buffer worden afgebouwd. Overigens zijn er nog steeds organisaties met (moeilijk vervulbare) vacatures en ziet het er – zeker in sectoren als het onderwijs en de zorg – naar uit dat daar ook in de loop van 2009 niet zomaar verandering in zal komen.

In reactie op moeilijk vervulbare vacatures reageren werkgevers in eerste instantie conform het (middelbare school)boekje, namelijk door een hoger loon te bieden. Als dat nog geen geschikte kandidaat oplevert, gaan werkgevers regelmatig over tot het verlagen van functie-eisen, met alle consequenties van dien voor de kwaliteit van het werk. In het licht van die reactie van werkgevers kan een zekere ontspanning van de arbeidsmarkt positief worden gewaardeerd. Als er iets meer keuze is, kan een betere allocatie tot stand komen zonder dat de lonen tot grote hoogte stijgen.

Ook overwerk is een beproefd middel om – ook al blijven sommige vacatures onvervuld – te zorgen dat het werk afkomt. Overwerk lijkt evenwel, zo toont deze rapportage, een structureel verschijnsel te worden. Net als in 2004 vormde in 2006 overwerk circa zes procent van het totale arbeidsvolume. Niet zelden gaat overwerk gepaard met een hoge werkdruk. Ook hier kan enige ontspanning van de arbeidsmarkt er aan bijdragen dat de boog niet knapt en werknemers ook weer eens toekomen aan onderhoud van de werkplaats, het gereedschap of hun eigen competenties.

#### *Een flexibele schil*

Behalve vacatures en overwerk vormt de schil van tijdelijke en flexibele werknemers nog een extra buffer voordat externe ontwikkelingen als vraagtuitval consequenties hebben voor de werkgelegenheid van de vaste personeelskern. Door de tijd genomen hebben grote organisaties acht à tien procent tijdelijke krachten in dienst. Naarmate de organisatie kleiner is, vertoont dit percentage veel meer variatie. Over de gehele linie treedt bij organisaties tot honderd werknemers in de loop van de tijd een toename op van het aandeel tijdelijke werknemers. In zes van de tien gevallen gaat het daarbij om een proefperiode. Veelal betreft het daarbij instromers of in elk geval jongere werknemers die zich nog moeten waarmaken in het arbeidsproces. Vanuit dat perspectief lijkt de verwachting gewettigd dat jongere werknemers meer dan proportioneel door de economische recessie zullen worden getroffen. De eerste gegevens over de ontwikkeling van de werkloosheid in 2009 wijzen ook in die richting. Het is dan ook niet voor niets dat het voorkomen en bestrijden van werkloosheid onder jongeren hoog op de Haagse beleidsagenda staat.

Een belangrijke categorie flexibele werknemers vormen de uitzendkrachten. In 2006 werkte 42 procent van de organisaties met uitzendarbeid en samen

verzorgden de uitzendkrachten 6,2 procent van het arbeidsvolume, ruimschoots meer dan in 2002 (3,9 procent) en 2004 (4,3 procent). Per saldo is er dus rond de vaste kern van werknemers in Nederland sprake van een aanzienlijke flexibele schil, die in tijden van recessie kan fungeren als een stevig stootkussen dat organisaties in staat stelt de eerste klappen op te vangen zonder te moeten snijden in dat deel van het personeelsbestand dat ook dadelijk weer nodig is om bij een hernieuwd aantrekkende economie de opgaande lijn voort te zetten. Opvallend is daarbij dat ondanks de tekorten op de arbeidsmarkt van de afgelopen jaren de flexibele schil in omvang is gegroeid. Eerdere perioden waarin sprake was van arbeidsmarkttekorten lieten juist een afname van de flexibele schil zien: de krapte bood werknemers de gelegenheid een flexibele baan om te zetten in een vaste.

Ook in de flexibele schil gaat het uiteraard om mensen van vlees en bloed die er niet voor hebben gekozen om werkloos te worden. En ook al zijn de macro-economische consequenties wellicht minder vergaand, op individueel niveau zien zij zich gefrustreerd in hun ambities of eenvoudigweg hun mogelijkheid om zelfstandig aan de kost te komen. Vanuit dat perspectief is een opvallende bevinding dat werkgevers in groten getale aangeven voor zichzelf een taak te zien om ontslagen werknemers naar een nieuwe passende baan of functie te helpen. Een op de zes werkgevers is het daar helemaal mee eens en nog eens bijna zestig procent voor een deel. Hoofdstuk 3 laat zien dat het niet bij woorden blijft, maar dat daaraan ook daden in de vorm van ‘van werk naar werk’-activiteiten worden gekoppeld. Daarnaast onderneemt meer dan zeventig procent van de werkgevers naar eigen zeggen actie om te voorkomen dat goed functionerende oudere werknemers vervroegd uitstromen.

### *Dynamiek*

Behalve in 2004 ligt het percentage opengevallen arbeidsplaatsen dat opnieuw wordt opgevuld voor de gehele periode, sinds 1994 (ruim) boven de zeventig procent, met pieken van 82 en 84 procent in 1998 en 2002. Een andere dimensie van de dynamiek betreft baancreatie en -vernietiging. De baancreatie in 2006 bedroeg 5,2 procent van de personeelsomvang, de baanvernietiging 4,2 procent. Vooral de zakelijke dienstverlening, de sector zorg en welzijn en de transportsector tonen op dit punt een grote dynamiek.

Opvallend in de achterliggende verslagperiode is de verdere opkomst van telewerk. Eigenlijk was de werkplek een van de weinige dimensies van ‘een baan’

waar nog weinig sprake was van flexibilisering. Na werktijden, type contract en de beloning wordt ook de ruimtelijke dimensie van het werk in toenemende mate flexibel. In 2008 rapporteerde 32 procent van de organisaties het bestaan van de mogelijkheid tot telewerk. Uiteraard is deze mogelijkheid sterk gerelateerd aan de aard van het werk. Gelet op het streven van veel organisaties de kosten verder te reduceren en de inzet van arbeidsuren van medewerkers te maximaliseren, lijkt de veronderstelling gewettigd dat telewerk de komende jaren een verdere opmars zal kennen.

In het licht van de flexibiliteitsdiscussie is overigens opvallend dat verschijnselen als taakrotatie en baanrotatie, beide uitingvormen van functionele flexibiliteit, slechts beperkte populariteit genieten (toegepast door gemiddeld 25 procent van de organisaties). Dit beeld kwam ook al naar voren uit het vorig jaar verschenen *Trendrapport Aanbod van arbeid 2007* en wordt in dit trendrapport over de vraagzijde van de arbeidsmarkt bevestigd.

#### **1.4 Met het oog op de toekomst**

Alles overziend toont de Nederlandse arbeidsmarkt van nu een wezenlijk ander beeld dan ten tijde van eerdere periodes van economische neergang, zoals bijvoorbeeld aan het begin van de jaren tachtig. Toen was flexibele arbeid nog nauwelijks in zwang, kenden we nog nauwelijks deeltijdarbeid en was krapte op de arbeidsmarkt slechts een incidenteel verschijnsel. De veranderingen die toen in het spoor van het Akkoord van Wassenaar van 1982 zijn ingezet en die bijvoorbeeld in de loop van de jaren negentig hebben geleid tot de introductie van de Wet flexibiliteit en zekerheid, dragen nu bij aan een grotere weerbaarheid van organisaties. Allerlei dimensies van het werk zijn geflexibiliseerd: werktijden, contracten, onderdelen van de beloning en in toenemende mate ook de plaats waar het werk wordt verricht. De ontwikkeling in de tijd laat zien dat daar ook grenzen aan zitten: flexibiliteit in arbeidscontractvorm en flexibiliteit in de vorm van keuzemogelijkheden in arbeidsvoorwaarden lijken over hun hoogtepunt heen en functionele flexibiliteit heeft tot dusver nooit een hoge vlucht genomen.

Organisaties kunnen – in elk geval in personele zin – een stootje hebben en vallen niet onmiddellijk om. Dat schept, mits de duur beperkt blijft, vertrouwen voor hoe organisaties uit deze economische recessie tevoorschijn zullen komen. Dat vertrouwen wordt verder gevoed door het feit dat een aanzienlijk deel van de werkgevers op enigerlei wijze verantwoordelijkheid neemt voor de verdere

loopbaanontwikkeling van het personeel, zelfs wanneer zij daar door de nood gedwongen afscheid van moeten nemen. Dit kan bijdragen aan het behoud en onderhoud van het menselijk kapitaal en de competenties die op termijn weer zo hard nodig zullen zijn om de Nederlandse economie uit het dal te halen.





## **2 Samenstelling en groei van het personeelsbestand**

Voor de periode 2005-2007 gold: het gaat goed met de Nederlandse economie. Na enkele jaren van economische tegenspoed, zet 2005 voorzichtig in met een nieuwe fase van conjunctuurherstel. In 2006 zet die trend stevig door. De stijgende vraag naar goederen en diensten in de marktsector, maar ook in de zorg en het onderwijs, leidt tot een snel stijgende vraag naar arbeid. De werkgelegenheid groeit weer. Er ontstaat zelfs in toenemende mate krapte op de arbeidsmarkt.

Mede ingegeven door de gespannen arbeidsmarkt, heeft het overheidsbeleid in deze periode extra aandacht voor het vergroten van de arbeidsdeelname. Er is vooral aandacht voor de verhoging van de arbeidsparticipatie van vrouwen en ouderen, maar ook de inzet van laag opgeleiden staat hoog op de beleidsagenda. Ook gaat de beleidsdiscussie in deze periode voor het eerst over het bevorderen van de arbeidsdeelname in uren door de uitbreiding van (kleine) deeltijdbanen.

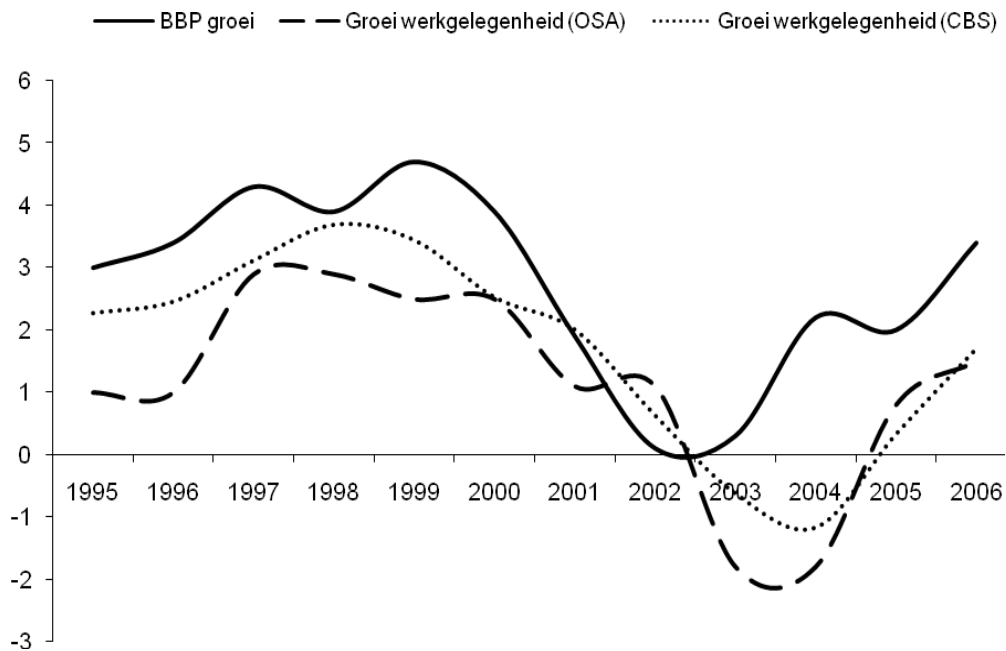
Dit hoofdstuk beschrijft de ontwikkelingen in de omvang en samenstelling van het personeelsbestand in Nederland tussen 2005 en 2007. De ontwikkelingen worden afgezet tegen de ontwikkelingen in de tien tot vijftien jaar daarvoor. Zowel demografische veranderingen als de effecten van overheidsbeleid worden teruggevonden in de OSA-cijfers. De cijfers zijn gebaseerd op informatie over organisaties en instellingen uit de tiende golf van het OSA-Arbeidsvraagpanel die gehouden is in het voorjaar van 2008. In paragraaf 2.1 worden de ontwikkelingen in de omvang van het personeelsbestand beschreven. Paragraaf 2.2 schetst de samenstelling van het personeelsbestand naar geslacht, leeftijd, opleiding en etniciteit. Paragraaf 2.3 gaat in op het aantal gewerkte uren binnen organisaties. In paragraaf 2.4 worden de belangrijkste bevindingen samengevat.

### **2.1 Groei van het personeelsbestand**

In Figuur 2.1 worden de economische groei en de groei van de werkgelegenheid tussen 1995 en 2006 weergegeven. De werkgelegenheid is uitgedrukt in het aantal personen dat werkzaam is in bedrijven met ten minste vijf werknemers (OSA-

cijfers)<sup>1</sup> en in het aantal banen van werknemers (CBS-cijfers). Er is geen rekening gehouden met de omvang van de aanstelling. Zelfstandigen zijn buiten beschouwing gelaten<sup>2</sup>. Als indicator voor de economische groei is het BBP gebruikt.

*Figuur 2.1: Veranderingen in werkgelegenheid en economische groei 1995–2006 (in procenten)*



Na een lange periode van voorspoed stagneerde de economische groei in 2001. Na de economische dip tussen 2001 en 2003 krabbelde de economie in 2005 weer op. In 2006 was de economische groei zelfs bovengemiddeld en stond Nederland weer op de rand van hoogconjunctuur. De werkgelegenheidsontwikkeling reageert doorgaans met enige vertraging op conjuncturele schommelingen. De terugval van de economische groei in 2001 vertaalde zich in een stagnerende groei van de

<sup>1</sup> Het OSA-Arbeidsvraagpanel bevat uitsluitend organisaties die de gehele periode bestaan en op beide peilmomenten van een golf ten minste vijf werknemers in dienst hebben. Organisaties die failliet zijn gegaan of door krimp minder dan vijf werknemers in dienst hebben, vallen daardoor af. De werkgelegenheidsafname in deze organisaties wordt daardoor ook niet meegenomen in het totale groeicijfer. Daarnaast wordt in het OSA-Arbeidsvraagpanel uitsluitend de groei binnen een vestiging gemeten. Uitbreiding via een extra vestiging wordt voor de originele vestiging niet als groei van het personeelsbestand aangemerkt.

<sup>2</sup> Zie voor de ontwikkelingen van het aantal zelfstandigen tussen 1996 en 2006: CBS (2008). *Het Nederlandse ondernemingsklimaat in cijfers 2008*. Voorburg/Heerlen: CBS en voor de aantallen zelfstandigen zonder personeel (zzp) naar sector in 2007: Vroonhof, P., Tissing, H., Swaters, M., Bruins, A. en Davelaar, E. (2008). *Zelfstandigen zonder personeel*. Zoetermeer: EIM en Bureau Bartels.

werkgelegenheid vanaf 2002. In de daaropvolgende jaren verslechterde de arbeidsmarkt en liet de werkgelegenheid tussen 2003 en 2004 voor het eerst in tien jaar een daling zien. Sinds 2005 is er weer sprake van werkgelegenheidsgroei. Deze stijgende trend zette door in 2006. Gemiddeld groeide de werkgelegenheid tussen 2005 en 2006 met 1,2 procent per jaar. Deze groei komt overeen met bevindingen van het CBS, die een stijging van het aantal banen laten zien van 0,3 procent in 2005 en 1,7 procent in 2006. Ook in 2007 blijft de arbeidsmarkt gunstig voor mensen die een baan zoeken.

*Tabel 2.1: Ontwikkeling van het personeelsbestand 1995–2006 (procentuele groeicijfers op jaarbasis)*

	1995- 1996	1997- 1998	1999- 2000	2001- 2002	2003- 2004	2005- 2006
Totale economie	1,0	2,9	2,5	1,1	-1,8	1,2
Industrie en landbouw	1,4	1,3	0,3	-2,2	-4,1	-0,4
Bouwnijverheid	1,1	2,4	4,6	1,7	-1,6	1,8
Handel, horeca, reparatie	-0,2	3,1	3,9	1,4	-1,8	0,9
Transport	1,4	7,2	2,7	1,8	-3,0	2,3
Zakelijke dienstverlening	1,4	2,5	1,9	-0,5	-3,2	1,4
Zorg en welzijn	2,7	4,7	3,7	3,8	1,5	2,8
Overige dienstverlening	-0,5	0,0	4,0	2,7	-0,2	0,8
Overheid	-0,8	3,2	0,5	2,0	-0,9	-0,7
Onderwijs	0,8	1,9	3,2	3,5	0,5	1,8
5–9 werknemers	8,9	6,1	4,0	4,7	0,5	3,1
10–19 werknemers	2,5	4,0	2,6	1,0	-0,6	1,5
20–49 werknemers	4,1	4,1	2,6	2,0	-0,7	2,2
50–99 werknemers	-0,5	2,1	2,4	1,9	-2,8	0,8
100–499 werknemers	-0,6	1,2	2,4	-0,7	-2,8	0,0
500 of meer werknemers	-0,1	3,3	2,0	0,8	-1,6	1,1

Tabel 2.1 laat zien dat de werkgelegenheidsgroei in 2005-2006 vooral voor rekening komt van de sector zorg en welzijn (gemiddeld 2,8 procent) en de transportsector (gemiddeld 2,3 procent). Ook in de bouwnijverheid, het onderwijs (beide 1,8 procent groei) en de zakelijke dienstverlening (gemiddeld 1,4 procent) is de groei hoger dan gemiddeld. De transportsector en de bouwnijverheid zijn gevoelig voor conjuncturele schommelingen en profiteren in 2005-2006 verhoudingsgewijs veel van de economische voorspoed. In de zorg- en welzijnssector en in het onderwijs is er al gedurende een langere periode sprake van werkgelegenheidsgroei. Zelfs in de vorige periode van conjuncturele neergang lieten deze sectoren een gestage stijging zien van de werkgelegenheid. De toename van de werkgelegenheid in de zorg wordt voor een deel veroorzaakt

door de vergrijzing van de bevolking en de daarmee gepaard gaande toename van de vraag naar zorg. Maar ook los van de vergrijzing is er een algemene toename van de vraag naar zorg door kwaliteitsverbetering, investeringen voor het opheffen van wachtlijsten, de intensivering van de zorg per patiënt en de verschuiving van zorgtaken naar professionele hulpverleners. Net als in de zorg, heeft de overheid ook in het onderwijs de afgelopen jaren veel geld geïnvesteerd ten behoeve van personeelswerving en kwaliteitsverbetering. In de industrie en landbouw en bij de overheid is nog steeds sprake van een daling van de werkgelegenheid. De krimp bij de overheid is onder andere het gevolg van bezuinigingsmaatregelen in de afgelopen jaren, zoals korting op de budgetten van gemeenten en provincies, efficiencytaakstellingen bij het rijk en bezuinigingen bij defensie.

De groei van het personeelsbestand is verschillend voor organisaties van verschillende omvang. Evenals in voorgaande perioden zijn het de organisaties met minder dan 10 werknemers die in 2005-2006 de grootste groei in het personeelsbestand realiseren. Dit wordt mede veroorzaakt door het steekproefdesign<sup>3</sup>.

Uit Tabel 2.1 werd duidelijk dat de groei van het personeelsbestand verschillend is voor de diverse sectoren en grootteklassen. De groei per sector of grootteklasse is echter een gemiddeld groeicijfer van organisaties waar het personeelsbestand toeneemt, organisaties waar het personeelsbestand afneemt en organisaties waar het personeelsbestand ongewijzigd blijft<sup>4</sup>. Tabel 2.2 toont de verdeling van de organisaties over deze groepen, uitgesplitst naar sector en grootteklasse. Hieruit blijkt dat de ontwikkeling van het personeelsbestand binnen sectoren of grootteklassen nogal uiteenloopt. Terwijl er over het algemeen een toename heeft plaatsgevonden, heeft één op de vijf organisaties te maken gehad met een afname van het personeelsbestand. Bij 37 procent van de organisaties is de personeelsomvang nagenoeg onveranderd gebleven, terwijl bij 41 procent van de organisaties een toename in de personeelsomvang heeft plaatsgevonden. In de periode 2003-2005 was het percentage organisaties met een toename in de personeelsomvang veel lager, namelijk 34 procent, terwijl het percentage

---

<sup>3</sup> Kleine organisaties die in 2001 of 2002 gestopt zijn met hun activiteiten of die door inkrimping minder dan 5 werknemers in dienst hadden, zijn in 2003 niet meer in het panel vertegenwoordigd. Als gevolg hiervan zal de groei van het personeelsbestand voor kleine organisaties hoger uitvallen.

<sup>4</sup> Er is sprake van een toename of afname van het personeelsbestand wanneer de verandering ten minste één procent bedraagt.

organisaties met een afname in de personeelsomvang, met 30 procent, hoger was. De transportsector, de bouwnijverheid en de sector onderwijs hebben relatief veel organisaties met een groeiend personeelsbestand. De overheid heeft het hoogste percentage krimpende organisaties. Dit komt overeen met het beeld uit Tabel 2.1.

*Tabel 2.2: Ontwikkeling van de omvang van het personeelsbestand 2005–2006 (in procenten van het aantal organisaties)*

	Afname	Gelijk	Toename
Totale economie	22	37	41
Industrie en landbouw	26	33	41
Bouwnijverheid	20	33	47
Handel, horeca en reparatie	25	38	37
Transport	18	34	48
Zakelijke dienstverlening	20	37	44
Zorg en welzijn	17	39	44
Overige dienstverlening	23	43	34
Overheid	29	40	31
Onderwijs	18	36	46
5-9 werknemers	20	45	35
10-19 werknemers	25	39	36
20-49 werknemers	23	27	50
50-99 werknemers	28	23	49
100-499 werknemers	35	21	44
500 en meer werknemers	36	28	37

## 2.2 Samenstelling van het personeelsbestand

Conjuncturele schommelingen, demografische ontwikkelingen en veranderingen in het overheidsbeleid zijn van invloed op de arbeidsvraag en het arbeidsaanbod en kunnen leiden tot veranderingen in de samenstelling van het personeelsbestand. Deze paragraaf gaat daar nader op in. Achtereenvolgens zal de verdeling van het personeelsbestand naar geslacht, leeftijd, opleidingsniveau en etniciteit worden beschreven.

### 2.2.1 Geslacht

In Tabel 2.3 is het percentage vrouwen weergegeven voor de verschillende sectoren en grootteklassen van 1991 tot 2007. Het percentage vrouwen in organisaties groeit nog altijd gestaag. In 1991 was ongeveer een derde van alle werknemers vrouw, in 2007 is dat opgelopen tot bijna de helft.

Tabel 2.3: Ontwikkeling van het aandeel vrouwen 1991–2007 (in procenten van het aantal werknemers)

	1991	1993	1995	1997	1999	2001	2003	2005	2007
Totale economie	32	35	38	37	40	42	44	43	48
Industrie en landbouw	18	20	18	19	18	18	18	18	21
Bouwnijverheid	6	7	5	6	6	7	9	9	9
Handel, horeca en reparatie	30	36	33	34	38	46	44	47	45
Transport	12	16	17	18	24	22	25	26	26
Zakelijke dienstverlening	37	40	31	32	35	38	40	43	44
Zorg en welzijn	81	80	76	78	79	80	78	78	76
Overige dienstverlening	56	57	48	51	54	53	55	57	58
Overheid	27	31	30	31	31	33	35	35	36
Onderwijs	34	47	46	44	51	53	58	58	63
5-9 werknemers	- <sup>1</sup>	- <sup>1</sup>	34	30	37	47	47	49	48
10-19 werknemers	22	33	34	34	37	45	50	49	50
20-49 werknemers	29	31	33	32	37	40	41	44	43
50-99 werknemers	29	31	33	30	29	36	34	37	39
100-499 werknemers	34	32	43	40	40	38	40	39	47
500 en meer werknemers	41	43	43	48	55	49	54	48	58

<sup>1</sup> In 1991 en 1993 bevatte de steekproef alleen organisaties van 10 werknemers en meer

Tussen de sectoren zijn er echter grote verschillen. De sector zorg en welzijn is al jaren de sector met het grootste aandeel vrouwen, al lijkt dat de laatste jaren licht af te nemen. In 1991 was 80 procent van de werknemers in de zorg en welzijn vrouw, in 2007 is dat iets teruggelopen tot 76 procent. De bouwnijverheid (9 procent vrouwen), de industrie en landbouw (21 procent vrouwen) en de transportsector (26 procent vrouwen) zijn daarentegen in 2007 nog altijd typische 'mannensectoren'. Anders dan in de bouwnijverheid en de industrie en landbouw, waar het aandeel vrouwen de afgelopen vijftien jaar niet of nauwelijks is veranderd, neemt het aandeel vrouwen in de transportsector de laatste jaren flink toe. In 2007 is het percentage vrouwen in deze sector meer dan verdubbeld ten opzichte van 1991. Ook in het onderwijs groeit het aandeel vrouwen in relatief hoog tempo. In 1991 was nog een derde van het onderwijspersoneel vrouw, in 2003 steeg het aandeel vrouwen voor het eerst boven de 50 procent en in 2007 zijn twee van de drie werknemers vrouw. Uit cijfers van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (OCW) blijkt echter dat er grote verschillen bestaan tussen de verschillende onderwijssectoren en functies. Veruit het grootste gedeelte van de vrouwen werkt in het primair onderwijs en is docent of heeft een onderwijsondersteunende functie. Hoewel het aandeel vrouwen in alle onderwijssectoren en functies toeneemt, zijn vrouwen in het voortgezet

onderwijs en het beroeps- en wetenschappelijk onderwijs nog steeds ondervertegenwoordigd. Ook in managementfuncties blijft het aandeel vrouwen ondanks de toename van de laatste jaren nog steeds erg laag<sup>5</sup>.

Grote organisaties (meer dan 500 werknemers) hebben al decennialang het grootste aandeel vrouwen in hun personeelsbestand. In 2007 is het aandeel vrouwen in deze organisaties opnieuw toegenomen en bedraagt nu 58 procent. De afgelopen tien jaar hebben de kleinere organisaties echter een forse inhaalslag gemaakt. Het aandeel vrouwen groeide het hardst in organisaties met 5 tot 9 werknemers (gemiddeld 1,8 procentpunt per jaar) en in organisaties met 10 tot 19 werknemers (gemiddeld 1,5 procentpunt per jaar). In 2007 is het aandeel vrouwen in deze organisaties rond het landelijk gemiddelde komen te liggen. In middelgrote organisaties blijft het aandeel vrouwen relatief achter.

Bij de toename van het aandeel vrouwen in het personeelsbestand speelt het stijgende opleidingsniveau van vrouwen een belangrijke rol. Daarnaast dragen ontwikkelingen in de kinderopvang daaraan bij. Vanaf 1990 tot 2005 nam de beschikbaarheid van formele kinderopvang gestaag toe. In 2005 zorgde de invoering van de Wet Kinderopvang nog eens voor een versterkte groei door intensivering van de subsidiëring. Een andere reden is dat de maatschappelijke opvattingen over werkende moeders langzaam aan het veranderen zijn en dat de bereidheid van vrouwen om te participeren op de arbeidsmarkt de laatste jaren toeneemt.

### **2.2.2 Leeftijd**

Het personeelsbestand van Nederlandse organisaties wordt steeds ouder. Niet alleen neemt de gemiddelde leeftijd van werknemers toe, ook stijgt het aandeel 50-plussers, terwijl het aandeel werknemers van jonger dan 30 daalt. Enerzijds komt dat door de vergrijzing en ontgroening van de bevolking, anderzijds door overheidsmaatregelen die erop gericht zijn om jongeren zo veel mogelijk te laten doorleren en ouderen langer aan het werk te houden.

Tabel 2.4 toont de leeftijdssamenstelling van het personeelsbestand voor de verschillende sectoren en grootteklassen in 2007. De leeftijdssamenstelling van

---

<sup>5</sup> CBS (2007). *Jaarboek onderwijs in cijfers 2007*. Voorburg/Heerlen: CBS; Ministerie OCW (2006). *Kerncijfers onderwijs 2001-2005*; Driessen, G. en Doesborgh, J. (2004). *Feminisering van het basisonderwijs*. Nijmegen: ITS.



het personeelsbestand komt overeen met de leeftijdssamenstelling van de hele Nederlandse beroepsbevolking. Meer dan de helft van de werknemers is tussen de 30 en 49 jaar, ongeveer een kwart is jonger dan 30 en ongeveer een kwart is 50 jaar of ouder.

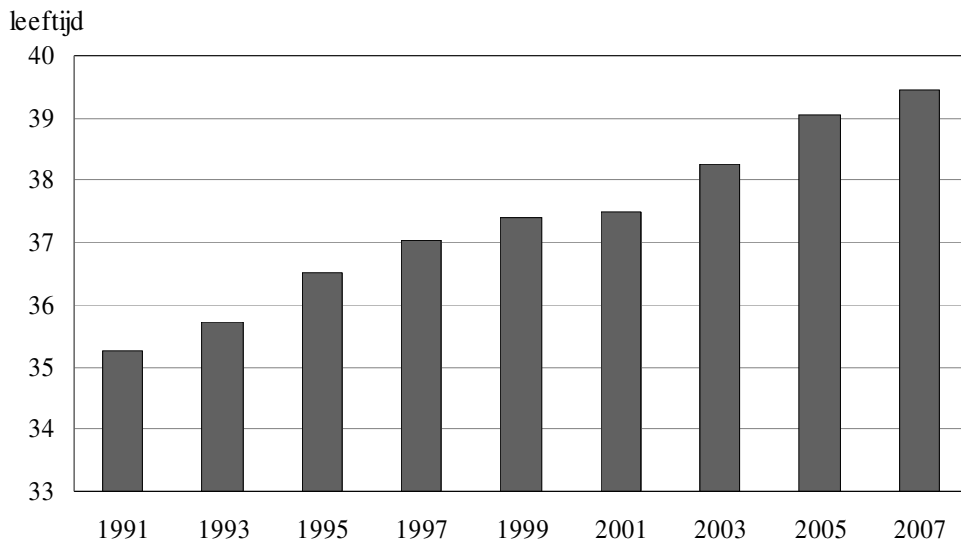
*Tabel 2.4: Gemiddelde leeftijd en de verdeling naar leeftijdsklassen (in procenten van het aantal werknemers), 1 januari 2007*

	Gemiddelde leeftijd	<20	20- 29	30- 39	40- 49	50- 54	55+
Totale economie	39	5	19	26	27	13	10
Industrie en landbouw	42	1	13	25	33	17	12
Bouwnijverheid	39	5	23	26	24	12	11
Handel, horeca, reparatie	36	13	23	27	21	9	8
Transport	40	7	18	25	25	13	13
Zakelijke dienstverlening	39	1	19	34	25	11	9
Zorg en welzijn	39	4	22	23	30	13	9
Overige dienstverlening	42	4	14	24	29	17	13
Overheid	43	1	10	26	33	18	13
Onderwijs	42	2	14	24	28	17	15
5-9 werknemers	38	5	24	26	24	12	9
10-19 werknemers	38	5	23	28	22	12	10
20-49 werknemers	39	4	20	28	25	12	11
50-99 werknemers	39	9	15	27	26	13	11
100-499 werknemers	40	4	19	24	30	13	10
500 en meer werknemers	41	2	16	25	31	15	10

Zoals Figuur 2.2 laat zien, is de gemiddelde leeftijd tussen 1991 en 2007 met meer dan vier jaar gestegen. Dat is een toename van bijna 0,3 jaar per jaar. Deze toename weerspiegelt de stijging van de gemiddelde leeftijd van de werkende beroepsbevolking in het algemeen<sup>6</sup>.

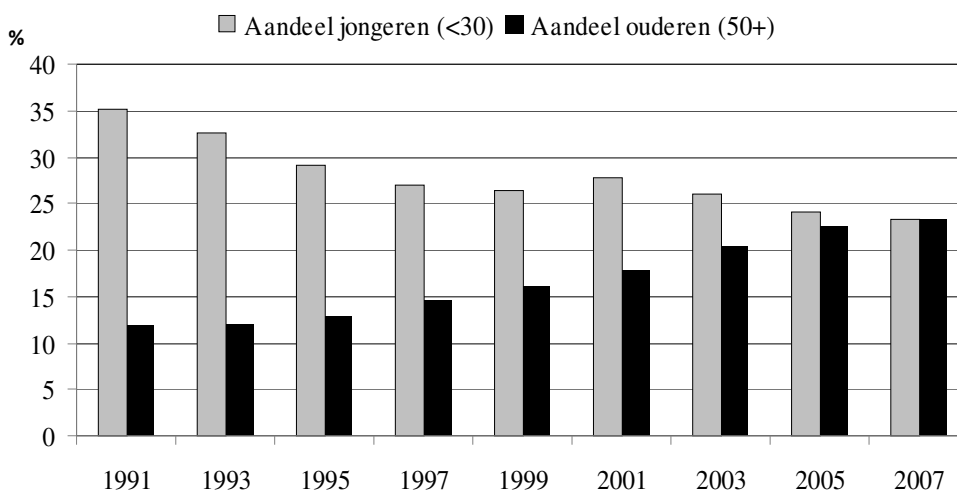
<sup>6</sup> Het CBS rapporteert tussen 2001 en 2007 eveneens een stijging van de gemiddelde leeftijd van de werkzame beroepsbevolking van 0,3 jaar per jaar (Bruggink, J.W. (2008). *Sociaal Economische Trends 3<sup>e</sup> kwartaal*).

Figuur 2.2: Gemiddelde leeftijd van het personeelsbestand 1991–2007



Uit Figuur 2.3 wordt duidelijk dat de stijging van de gemiddelde leeftijd zowel het gevolg is van een toename van het aandeel 50-plussers als een afname van het aandeel jongeren (jonger dan 30 jaar). In de figuur is goed te zien dat de stijging van het aandeel ouderen vanaf eind jaren negentig flink doorzet. De veroudering van het personeelsbestand weerspiegelt voor een groot deel de vergrijzing van de gehele Nederlandse bevolking. Met het ouder worden van de omvangrijke generaties die tussen 1946 en 1960 werden geboren, steeg vanaf midden jaren negentig het aandeel ouderen in de totale Nederlandse bevolking en daarmee ook in de beroepsbevolking.

Figuur 2.3: Ontwikkeling van het aandeel jongeren en ouderen in het personeelsbestand 1991–2007 (in procenten van het aantal werknemers)



Het percentage 50-plussers in het personeelsbestand is in het afgelopen decennium echter harder gestegen dan het percentage 50- tot 64-jarigen in de totale bevolking<sup>7</sup>. Dit kan mede worden verklaard door beleidsmaatregelen van de overheid. Vanaf de jaren tachtig tot halverwege de jaren negentig was het overheidsbeleid erop gericht om ouderen vervroegd te laten uitreden zodat ze plaats konden maken voor jongeren. Werknemers stopten steeds eerder met werken waardoor de gemiddelde uitredleeftijd in 1995 met 60 jaar een dieptepunt bereikte<sup>8</sup>. Na 1996 keerde het tij en probeerde de overheid het arbeidsaanbod van ouderen juist te stimuleren. Zo werden de mogelijkheden om te sparen voor VUT en prepensioen ingeperkt en werden arbeidsongeschiktheidsregelingen aangescherpt.

De vergrijzing van het personeelsbestand geldt voor bijna alle sectoren. Alleen in de bouwnijverheid en de transportsector is de gemiddelde leeftijd tussen 2005 en 2007 voor het eerst sinds tien jaar licht gedaald doordat het aandeel jongeren is gestegen terwijl het aandeel ouderen niet toenam of zelfs daalde.

*Tabel 2.5: Ontwikkeling van het aandeel ouderen in het personeelsbestand 1991–2007 (in procenten van het aantal werknemers)*

	1991	1993	1995	1997	1999	2001	2003	2005	2007
Totale economie	12	12	13	15	16	18	20	22	23
Industrie en landbouw	13	13	13	15	16	20	22	25	29
Bouwnijverheid	11	13	11	14	16	17	23	24	22
Handel, horeca en reparatie	11	9	11	12	14	10	14	16	17
Transport	11	11	9	11	13	19	20	25	25
Zakelijke dienstverlening	11	10	12	13	15	16	22	20	20
Zorg en welzijn	10	10	10	11	15	17	19	21	21
Overige dienstverlening	13	13	14	14	19	22	23	28	30
Overheid	16	15	18	21	21	25	22	28	31
Onderwijs	18	17	20	26	25	28	30	32	32
5-9 werknemers	- <sup>1</sup>	- <sup>1</sup>	12	13	16	15	16	21	21
10-19 werknemers	10	11	11	12	14	14	18	19	22
20-49 werknemers	11	11	11	13	14	15	18	21	23
50-99 werknemers	12	13	14	15	16	17	19	22	24
100-499 werknemers	12	13	13	16	18	20	23	25	23
500 en meer werknemers	14	12	15	15	16	21	23	25	26

<sup>1</sup> In 1991 en 1993 bevatte de steekproef alleen organisaties van 10 werknemers en meer

<sup>7</sup> Bron: CBS Enquête Beroepsbevolking (EBB).

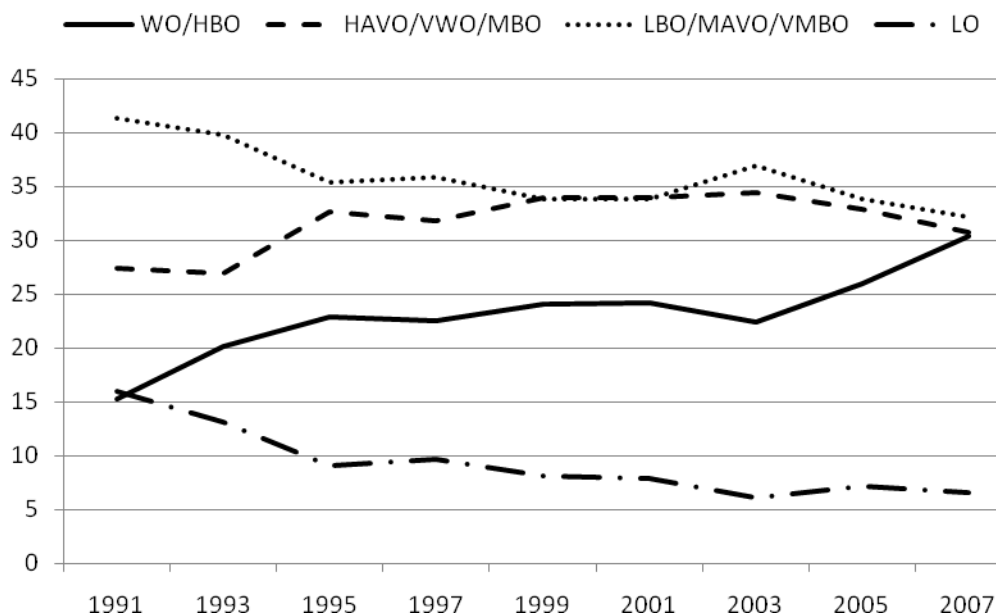
<sup>8</sup> Selten, R. en Al, P. (2005). Nederlanders zijn minder gaan werken. *Sociaal Economische Trends*, 1<sup>e</sup> kwartaal 2005.

Zoals uit Tabel 2.5 blijkt, is het aandeel ouderen al jaren het grootst bij de overheid en in het onderwijs. Het aandeel werknemers van 50 jaar groeide in deze sectoren van minder dan een vijfde in 1991 naar bijna een derde in 2007. Ook de gemiddelde leeftijd is in deze sectoren al sinds lange tijd hoog. In 2007 was de gemiddelde leeftijd bij de overheid 43 en in het onderwijs 42 jaar. Andere sectoren met relatief veel oudere werknemers in 2007 zijn de industrie en landbouw (29 procent) en de overige dienstverlening (30 procent). Vanaf eind jaren negentig zijn het aandeel ouderen en de gemiddelde leeftijd in deze sectoren in hoog tempo gestegen. In de handel, horeca en reparatie zijn werknemers gemiddeld het jongst. In 2007 is 35 procent van het personeelsbestand in deze sector jonger dan 30 jaar. De leeftijdsopbouw van het personeelsbestand verschilt naar organisatiegrootte. Hoe groter de organisatie, hoe hoger de gemiddelde leeftijd van het personeel.

### 2.2.3 Opleiding

Het personeel in Nederlandse organisaties is steeds hoger opgeleid. Figuur 2.4 toont de ontwikkeling van het personeelsbestand naar opleidingsniveau van 1991 tot en met 2007.

*Figuur 2.4: Ontwikkeling van het personeelsbestand naar opleidingsniveau 1991-2007 (in procenten van het aantal werknemers)*



In 2007 zijn lbo/mavo/vmbo en havo/vwo/mbo niet langer de meest voorkomende opleidingsniveaus in het personeelsbestand. Het aandeel hoogopgeleide werknemers (wo/hbo) is vergeleken met voorgaande jaren opnieuw groter

geworden, zodat de drie opleidingscategorieën voor het eerst evenredig vertegenwoordigd zijn. Het aandeel werknemers met alleen lagere opleiding (=lo) is sinds 2003 stabiel rond zeven procent van het personeelsbestand.

*Tabel 2.6: Aandeel werknemers naar opleidingsniveau (in procenten van het aantal werknemers), 1 januari 2007*

	lo	lbo/mavo/- vmbo	havo/vwo/- mbo	wo/hbo
Totale economie	7	32	31	30
Industrie en landbouw	12	44	30	14
Bouwnijverheid	10	56	26	8
Handel, horeca en reparatie	6	44	36	14
Transport	19	47	26	8
Zakelijke dienstverlening	3	16	34	47
Zorg en welzijn	6	24	32	38
Overige dienstverlening	4	30	26	40
Overheid	2	20	39	39
Onderwijs	1	8	14	77
5-9 werknemers	5	39	37	20
10-19 werknemers	4	34	34	28
20-49 werknemers	5	33	28	34
50-99 werknemers	8	36	32	24
100-499 werknemers	8	35	27	29
500 en meer werknemers	8	17	32	43

Naar sector en grootteklasse zijn er grote verschillen in opleidingsniveau van het personeelsbestand (Tabel 2.6). Het aandeel hoogopgeleiden is net als voorgaande jaren verreweg het grootst in het onderwijs. Dit heeft te maken met de hoge opleidingseisen die gesteld worden aan leerkrachten. In de zakelijke dienstverlening stijgt het aandeel hoogopgeleiden het hardst. Had de sector in 1991 nog 18 procent hoogopgeleiden, in 2007 is dat opgelopen tot 47 procent (Tabel 2.7).

In alle sectoren laat het percentage laagopgeleiden een dalende tendens zien (niet in de tabel). Uitzondering hierop is de transportsector, waar het aandeel laagopgeleiden sinds 2001 flink aan het stijgen is. In 2007 is het percentage laagopgeleiden in deze sector bijna 20 procent. Andere sectoren met een hoog percentage lager opgeleiden zijn de industrie en landbouw en de bouwnijverheid. Grote bedrijven hebben door de jaren heen een relatief groot aandeel hoog opgeleiden, maar ook een relatief groot aandeel laag opgeleiden.

*Tabel 2.7: Ontwikkeling van het aandeel werknemers met een hbo/wo opleiding 1991–2007 (in procenten van het aantal werknemers)*

	1991	1993	1995	1997	1999	2001	2003	2005	2007
Totale economie	15	20	23	23	24	24	22	26	30
Industrie en landbouw	10	9	11	12	16	10	14	14	14
Bouwnijverheid	5	8	8	7	9	10	8	8	8
Handel, horeca en reparatie	6	6	8	13	11	10	9	11	14
Transport	7	8	7	12	13	11	9	7	8
Zakelijke dienstverlening	18	18	26	24	28	43	35	45	47
Zorg en welzijn	14	20	23	22	25	21	23	29	38
Overige dienstverlening	25	38	33	32	29	28	29	33	40
Overheid	21	27	23	28	36	29	27	35	39
Onderwijs	78	78	79	78	80	79	70	73	77
5-9 werknemers	- <sup>1</sup>	- <sup>1</sup>	14	11	12	17	19	17	20
10-19 werknemers	9	26	23	21	24	19	23	26	28
20-49 werknemers	13	24	20	20	25	26	25	29	34
50-99 werknemers	23	24	20	21	15	25	21	22	24
100-499 werknemers	16	19	28	29	32	25	23	30	29
500 en meer werknemers	14	15	24	24	28	26	22	31	43

<sup>1</sup> In 1991 en 1993 bevatte de steekproef alleen organisaties van 10 werknemers en meer

In het licht van de gespannen arbeidsmarkt wil de overheid de inzet van laag opgeleiden stimuleren. Dat kan onder andere door taakherschikking of extra opleiding voor laagopgeleiden, bijvoorbeeld via het creëren van leerwerkplaatsen. In de tiende golf van het OSA-Arbeidsvraagpanel is gevraagd in hoeverre werkgevers in de afgelopen twee jaar al dan niet functies hebben aangepast, zodat het mogelijk wordt om laag opgeleiden voor het werk in te zetten. Ook is gekeken naar hoe groot het potentieel is om in de toekomst functies aan te passen om laaggeschoolden in hun organisatie in te zetten. Uit Tabel 2.8 wordt duidelijk dat bijna een op de vijf organisaties de afgelopen twee jaar functies heeft aangepast. Dat kwam het meest voor in de sector zorg en welzijn (24 procent) en het minst in de handel, horeca en reparatie (15 procent). 13 procent van deze organisaties laat weten dat de mogelijkheden hiermee zijn uitgeput. Een op de vijf organisaties ziet nog mogelijkheden om in de toekomst functies voor laaggeschoolden aan te passen. In het onderwijs zien organisaties de meeste mogelijkheden. Twee derde van de organisaties heeft de afgelopen jaren geen functies aangepast en ziet daar ook geen mogelijkheden toe. Wanneer organisaties aangeven dat ze geen functies hebben aangepast, kan dat zijn omdat ze al voldoende functies voor lager opgeleiden hebben of omdat het werk zich niet goed leent voor aanpassingen. Naarmate organisaties groter zijn, passen ze minder vaak functies aan. Een

verklaring hiervoor is dat binnen de grootste organisaties al voldoende functies voor lager opgeleiden bestaan<sup>9</sup>.

*Tabel 2.8: Percentage organisaties dat in de afgelopen twee jaar al dan niet functies heeft aangepast t.b.v. laaggeschoolden naar de mogelijkheid om ook in de toekomst functies aan te passen, voorjaar 2007*

	Afgelopen twee jaar functies aangepast		Afgelopen twee jaar géén functies aangepast	
	geen mogelijkheden voor toekomst	ook nog mogelijkheden voor toekomst	wel mogelijkheden voor toekomst	geen mogelijkheden voor toekomst
Totale economie	13	5	15	67
Industrie en landbouw	14	8	14	63
Bouwnijverheid	13	5	13	69
Handel, horeca en reparatie	12	3	18	66
Transport	12	6	11	71
Zakelijke dienstverlening	12	5	9	74
Zorg en welzijn	18	6	14	62
Overige dienstverlening	14	8	14	64
Overheid	13	6	18	62
Onderwijs	10	11	23	56
5-9 werknemers	10	3	15	72
10-19 werknemers	14	5	14	66
20-49 werknemers	16	8	16	60
50-99 werknemers	16	11	14	59
100-499 werknemers	18	11	17	54
500 en meer werknemers	10	16	26	47

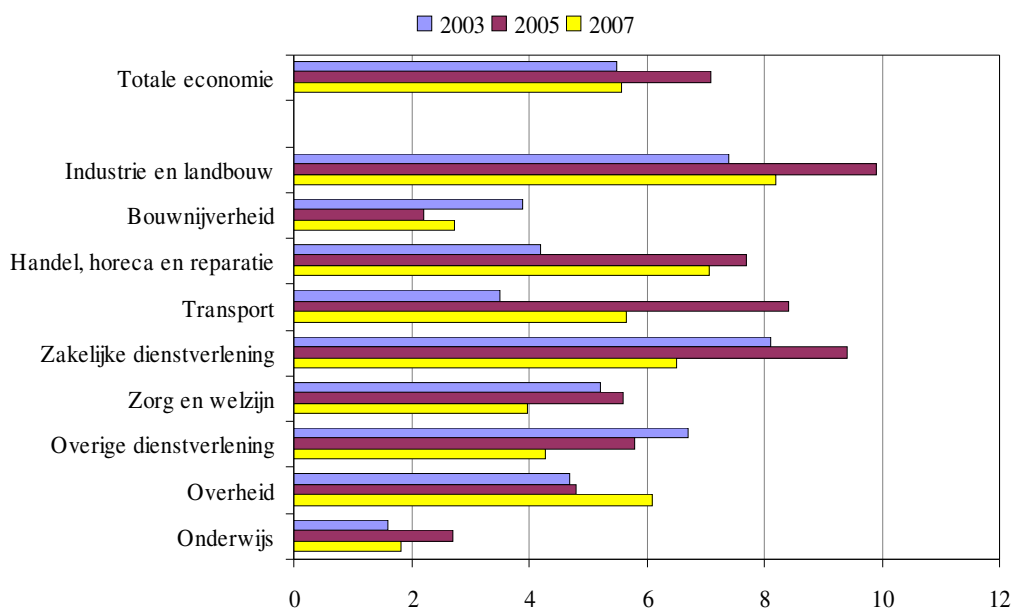
#### 2.2.4 Etniciteit

Een ander aspect van de personeelssamenstelling is het aandeel etnische minderheden of niet-westerse allochtonen in het personeelsbestand<sup>10</sup>. Figuur 2.5 laat zien dat slechts zes procent van het personeelsbestand wordt gevormd door werknemers uit etnische minderheidsgroepen. Dat is relatief weinig in vergelijking met het aandeel niet-westerse allochtonen in de totale bevolking van 15 tot 64 jaar (11 procent).

<sup>9</sup> De cijfers over de inzet van lager opgeleiden op de arbeidsmarkt zijn eerder verschenen in: Román, A. en Schippers, J. (2008). *Inzet van lager opgeleiden op de Nederlandse arbeidsmarkt: werkgevers aan zet*. OSA-publicatie A233. Tilburg: OSA.

<sup>10</sup> Tot etnische minderheden of niet-westerse allochtonen worden personen gerekend die geboren zijn in Turkije, Marokko, Suriname, Nederlandse Antillen, Aruba, voormalig Joegoslavië, of in overige landen in Zuid- of Midden-Amerika, Afrika of Azië (uitgezonderd Japan en voormalig Nederlands-Indië). Ook de kinderen van deze personen horen tot de niet-westerse allochtonen.

*Figuur 2.5: Ontwikkeling van het aandeel niet-westerse allochtonen 2003–2007 (in procenten van het aantal werknemers)*



Tussen 2003 en 2005 nam het aandeel niet-westerse allochtonen in het personeelsbestand met bijna twee procentpunt toe, om weer evenveel af te nemen tussen 2005 en 2007. Deze tendens zien we terug in bijna alle sectoren. Alleen bij de overheid vertoont het aandeel niet-westerse allochtonen een stijgende lijn. Het percentage ligt daar nu iets boven het landelijk gemiddelde. In de industrie en landbouw is het percentage niet-westerse allochtonen relatief hoog, in het onderwijs laag. Het lage percentage in het onderwijs kan worden verklaard door de hoge opleidingseisen voor werknemers in deze sector. In de potentiële beroepsbevolking zijn niet-westerse allochtonen ook minder vertegenwoordigd naarmate het opleidingsniveau hoger is. Voorheen waren niet-westerse allochtonen relatief goed vertegenwoordigd in de zakelijke dienstverlening, maar in 2007 is hun aandeel gedaald richting het gemiddelde.

De recente afname van het aandeel niet-westerse allochtonen kan komen door conjuncturele schommelingen. De arbeidsdeelname van deze groep is over het algemeen erg gevoelig voor veranderingen in de conjunctuur. Wanneer de arbeidsmarkt verslechtert, volgt doorgaans direct een daling van het aandeel niet-westerse allochtonen in het personeelsbestand. Wanneer de arbeidsmarkt zich weer herstelt, reageert deze groep met enige vertraging op de verbeterde omstandigheden. Het lijkt er op dat andere groepen eerst profiteren van conjunctureel herstel en dat niet-westerse allochtonen er pas later de vruchten van kunnen plukken. Mogelijk is ook het wegvallen van specifieke beleidsmaatregelen



die gericht waren op de arbeidsdeelname van niet-westerse allochtonen, zoals de wet SAMEN die in 2004 gestopt is, een oorzaak.

### 2.3 Gewerkte uren

Het aandeel werknemers met een deeltijdbaan (minder dan 35 uur) stijgt nog steeds, al is de stijging de laatste jaren wat minder groot dan voorheen. Werkte in 1991 nog 22 procent van het personeel in deeltijd, in 2007 is dat percentage bijna verdubbeld tot 42. De grootste groei in het aandeel werknemers met een deeltijdbaan vond plaats tussen 1991 en 1999<sup>11</sup>. Het percentage deeltijders steeg toen gemiddeld met twee procentpunt per jaar. Tussen 1999 en 2007 groeide het aandeel deeltijders met gemiddeld 0,5 procentpunt per jaar een stuk minder hard. De grote toename van deeltijdwerk in de jaren negentig kan worden verklaard door de toegenomen arbeidsparticipatie van vrouwen, maar ook door het arbeidsmarktbeleid van de overheid. Het overheidsbeleid was er in die tijd op gericht om deeltijdwerk wettelijk gelijk te schakelen aan voltijdwerk en deeltijdwerkers een volwaardige rechtspositie te geven. Recentelijk is er van overheidswege voor het eerst aandacht gekomen voor de nadelen van (kleine) deeltijdbanen. Kleine deeltijdbanen dragen niet bij aan de economische zelfstandigheid van mensen en in tijden van krapte op de arbeidsmarkt is een toename van de arbeidsdeelname in uren wenselijk<sup>12</sup>.

In Figuur 2.6 is de ontwikkeling van de arbeidsduur in de afgelopen tien jaar weergegeven. De toename van het aandeel deeltijders zit vooral in de toename van het percentage werknemers met een grote deeltijdbaan (24 tot 34 uur per week). Dit percentage is in tien jaar tijd verdubbeld van 10 naar 20. Het aandeel werknemers met een kleine deeltijdbaan (<12 uur per week) of middelgrote deeltijdbaan (< 24 uur per week) is al sinds 1999 min of meer stabiel. De trend van het groeiende aandeel deeltijdwerkers tussen 1991 en 2007 komt voor in alle sectoren. Het hardst groeide het aandeel deeltijdbanen in de handel, horeca en reparatie en in de transportsector. In deze sectoren kwam deeltijdwerk aanvankelijk niet veel voor. Het percentage deeltijders in deze sectoren ligt in 2007 net iets onder het landelijk gemiddelde. In tijden van economische

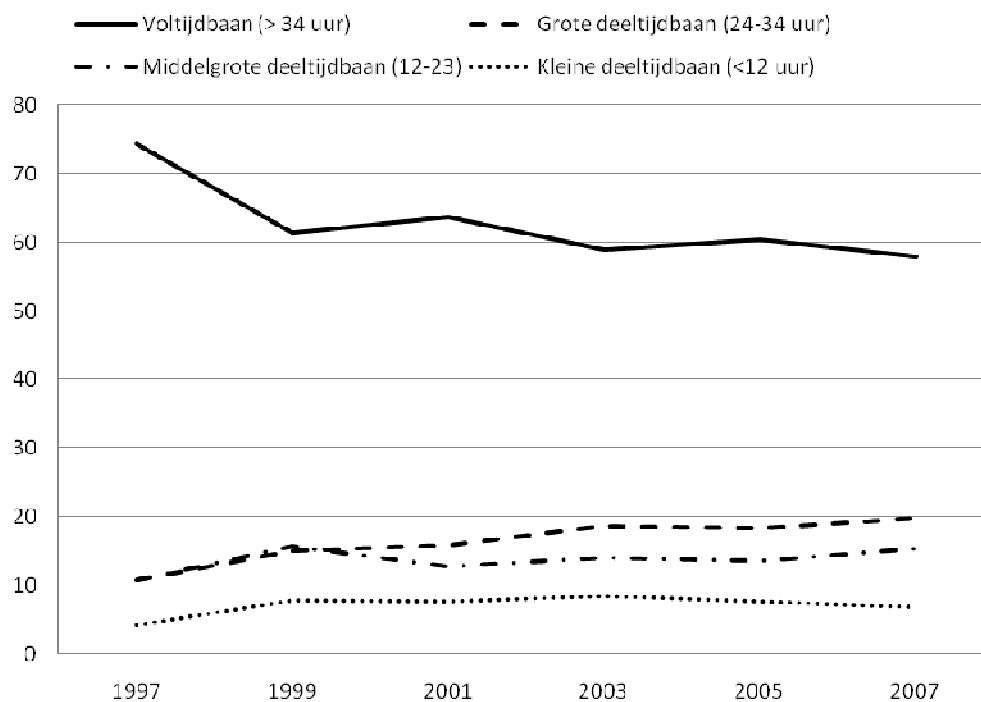
---

<sup>11</sup> Met uitzondering van een korte, maar forse daling tussen 1995 en 1997, toen de werkgelegenheid hard groeide als gevolg van een gunstige conjunctuur. In deze periode nam het aandeel werknemers met een deeltijdbaan af, ten gunste van het aandeel werknemers met een voltijdbaan.

<sup>12</sup> SCP (2008). *Verdeelde tijd. Waarom vrouwen in deeltijd werken*. Den Haag: SCP.

voorspoed, wanneer de groei van de werkgelegenheid op zijn top is, is er echter in bijna alle sectoren tijdelijk een lichte afname van het percentage deeltijdwerkers waar te nemen. Nadat de groei van de werkgelegenheid weer minder wordt, groeit het percentage deeltijdwerkers ook weer.

*Figuur 2.6 Ontwikkeling van het personeelsbestand naar arbeidsduur 1997 – 2007 in procenten van het totale aantal werknemers*



De sector zorg en welzijn kent van oudsher het hoogste percentage werknemers met zowel grote als kleine deeltijdbanen (zie Tabel 2.9). Vanaf de jaren negentig is het percentage werknemers met een deeltijdbaan toegenomen van 61 procent in 1991 naar 66 procent in 1997 en 80 procent in 2005. Tussen 2005 en 2007 is het percentage deeltijdwerkers in de sector zorg en welzijn voor het eerst gedaald tot 67 procent. De toename zat vooral in de gestage groei van het aandeel werknemers met een grote deeltijdbaan (24-34 uur). Na 2005 nam het percentage werknemers met een grote deeltijdbaan juist af ten gunste van het aandeel voltijders. In de bouwnijverheid is het aandeel deeltijders het kleinst. Slechts negen procent van de werknemers werkt hier in deeltijd.

De grootste bedrijven (> 500 werknemers) hebben al jaren het grootste aantal deeltijders: 35 procent in 1991 en 50 procent in 2007. Hun aandeel fluctueert wel sterk, ongeacht de conjunctuur. Ook de kleinere bedrijven (tot 19 werknemers)

hebben relatief een groot aandeel deeltijders. In middelgrote bedrijven (bedrijven van 20 tot 99 werknemers) is het aandeel deeltijders het kleinst.

*Tabel 2.9: Aandeel werknemers naar arbeidsduur (in procenten van het aantal werknemers), 1 januari 2007*

	Geen	<12 uur	12-23 uur	24-34 uur	>34 uur
Totale economie	5	6	14	19	56
Industrie en landbouw	1	1	6	10	82
Bouwnijverheid	0	1	4	5	90
Handel, horeca en reparatie	6	9	14	13	58
Transport	5	9	14	9	64
Zakelijke dienstverlening	2	2	10	20	66
Zorg en welzijn	11	7	22	29	31
Overige dienstverlening	3	9	19	26	43
Overheid	3	1	10	19	66
Onderwijs	1	9	22	27	41
5-9 werknemers	5	7	17	16	56
10-19 werknemers	3	6	17	19	55
20-49 werknemers	3	6	13	17	62
50-99 werknemers	4	7	12	17	60
100-499 werknemers	10	4	13	18	56
500 en meer werknemers	3	6	17	24	50

## 2.4 Conclusies

Het herstel van de economie in 2005 en de economische voorspoed in 2006 hebben zich vertaald naar een nieuwe periode van werkgelegenheidsgroei. Waar in 2003 en 2004 nog een afname van de werkgelegenheid te zien was met 1,8 procent per jaar, is deze in 2005 en 2006 toegenomen met gemiddeld 1,2 procent per jaar. De werkgelegenheidsgroei was zichtbaar in bijna alle sectoren en was het grootst in de sector zorg en welzijn, het onderwijs, de transportsector en de bouwnijverheid. De vraag naar personeel is groot. De overheid heeft in deze periode de stijgende arbeidsparticipatie voor iedereen, in het bijzonder voor vrouwen, ouderen en laag opgeleiden, hoog op de beleidsagenda gezet.

Het personeelsbestand ontwikkelt zich tussen 2005 en 2007 voornamelijk in lijn met de trends die de afgelopen tien tot vijftien jaar werden ingezet. Het aandeel vrouwen stijgt al jaren gestaag en groeit ook in 2007 nog door. Bijna de helft van het personeelsbestand bestaat nu uit vrouwen, al zijn er grote verschillen tussen de sectoren. De vergrijzing van het personeelsbestand zet ook door. De gemiddelde

leeftijd gaat omhoog en het aandeel ouderen stijgt nog steeds als gevolg van de vergrijzing van de Nederlandse bevolking en doordat ouderen langer blijven werken. Het aandeel jongeren daalt in 2007 opnieuw. Het personeelsbestand heeft steeds hogere opleidingskwalificaties. Sinds 2003 is het aandeel hoog opgeleiden flink toegenomen. Het aandeel laagopgeleiden bleef in dezelfde periode daarentegen stabiel. Een deel van de organisaties heeft tussen 2005 en 2007 actie ondernomen om laagopgeleiden in hun organisatie te kunnen inzetten. Bijna een op de vijf organisaties heeft een deel van haar functies aangepast om lager opgeleiden te kunnen inzetten. Het overgrote deel van de organisaties zag en ziet hiertoe echter geen mogelijkheden. Nam het aandeel niet-westerse allochtonen in het personeelsbestand in de vorige periode nog toe, in deze periode is hun aandeel weer een stuk gedaald. Mogelijk komt dit door conjuncturele schommelingen, mogelijk ook door het wegvallen van specifieke beleidsmaatregelen die gericht waren op de arbeidsdeelname van niet-westerse allochtonen.

Nederland blijft een echt deeltijdland. Het percentage werknemers dat in deeltijd werkt stijgt al jaren, maar leek tussen 2003 en 2005 te stagneren. In 2007 zet de trend van voor die tijd echter weer door en neemt het aandeel deeltijders in het personeelsbestand opnieuw toe. Tweeënveertig procent van het personeel werkt nu in deeltijd. De groei is het grootst voor het aandeel grote deeltijdbanen van 24 tot 34 uur per week. Het aandeel kleine deeltijdbanen van minder dan 12 uur per week neemt daarentegen juist af.

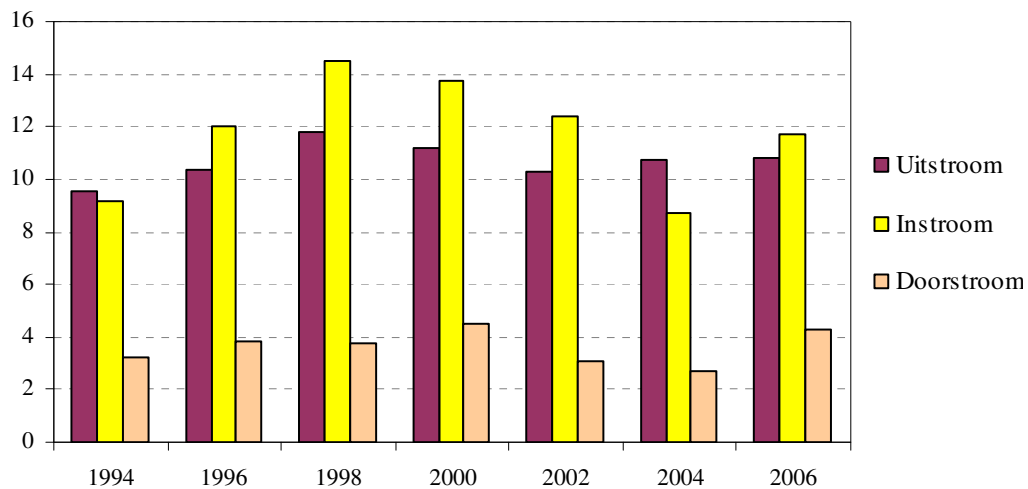


### 3 Stromen in en uit het personeelsbestand

In het vorige hoofdstuk bleek dat de personeelsomvang van Nederlandse arbeidsorganisaties, na de krimp in eerdere jaren, in 2005 en 2006 gemiddeld weer is gegroeid. Bij een groei van gemiddeld ongeveer een procent per jaar gaat dat om een toename met ruim 70.000 werknemers per jaar. Achter deze groei gaat een in termen van het aantal betrokken werknemers en banen nog veel grotere dynamiek schuil aangezien er ook in deze jaren van personeelsgroei banen zijn opgeheven, werknemers zijn ontslagen en werknemers uit eigen beweging zijn vertrokken. Daarom wordt in dit hoofdstuk nader ingegaan op de arbeidsmarktstromen waarvan de werkgelegenheidsontwikkeling het resultaat is. Bij deze stromen is de vestiging van een organisatie het uitgangspunt. Mobiliteit tussen verschillende vestigingen van een bedrijf wordt daarom als externe mobiliteit gezien en de interne mobiliteit is beperkt tot de doorstroom binnen een vestiging. De stroomgegevens in de tiende golf van het OSA-Arbeidsvraagpanel hebben betrekking op het kalenderjaar 2006 en hebben betrekking op vestigingen die zowel aan het begin als aan het einde van dat jaar, ten minste vijf werknemers in dienst hadden.

In Figuur 3.1 zijn de uitstroom, de instroom en de interne doorstroom van werknemers als percentage van de initiële personeelsomvang weergegeven. Duidelijk is dat deze stromen inderdaad vele malen groter zijn dan de toe- of afname van de personeelsomvang die daar per saldo uit resulteert. De aantrekkende conjunctuur in 2005 en 2006 toont zich in een flinke opleving van de instroom van werknemers. In 1998 was de instroom 14,5 procent van de personeelsomvang. In de jaren daarna is de instroom afgenomen en in 2004 bedroeg deze nog maar 8,7 procent. Deze daling van de instroom van werknemers ging aanvankelijk nog gepaard met een vergelijkbare daling van de uitstroom, waardoor het aantal werknemer per saldo nog steeg. In 2004 was dat niet langer het geval en overtrof de uitstroom van werknemers de instroom. In 2006 is de uitstroom met 10,8 procent even groot als in 2004, maar de instroom is gestegen van 8,7 procent in 2004 tot 11,7 procent in 2006.

*Figuur 3.1: Ontwikkeling van de uitstroom, instroom en doorstroom van werknemers 1994-2006 (in aantallen in-, uit- en doorstromers per honderd werknemers)*



Dat werknemers vertrekken kan verschillende oorzaken hebben. Het vertrek kan voortvloeien uit de strategie van de organisatie (bij gedwongen ontslag of het niet verlengen van tijdelijke contracten), maar het initiatief kan ook bij de werknemer liggen (bij vrijwillig ontslag). Daarnaast spelen bijvoorbeeld bij pensionering, vervroegde uittreding en arbeidsongeschiktheid ook institutionele en demografische factoren een rol. Tegen de achtergrond van de verbeterde conjunctuur in 2005 en 2006 ligt het voor de hand dat het aandeel van gedwongen ontslagen in 2006 lager is dan in 2004, maar dat de omvang van vrijwillig vertrek van werknemers is toegenomen.

De instroom van nieuwe werknemers bestaat deels uit werknemers die afkomstig zijn uit andere organisaties of vestigingen, deels uit werklozen en deels uit schoolverlaters en andere intreders en herintreders van buiten de arbeidsmarkt. Economische tegenwind heeft doorgaans een negatieve invloed op de baan-baanmobiliteit; door de verslechterde kansen op de externe arbeidsmarkt zijn werknemers minder snel geneigd hun huidige werkgever de rug toe te keren. In 2004 was de baan-baanmobiliteit inderdaad historisch laag en voor 2006 ligt een opleving daarom in de rede. De instroom zal daardoor niet alleen in omvang, maar ook qua samenstelling zijn veranderd.

In het vervolg van dit hoofdstuk wordt specifiek ingegaan op de ontwikkeling van deze stromen en in het bijzonder op de samenstelling van de uitstroom naar bestemming en de samenstelling van de instroom naar herkomst. In paragraaf 3.1 wordt ingegaan op de uitstroom van werknemers. Paragrafen 3.2 en 3.3 belichten

twee specifieke aspecten daarvan, namelijk de manier waarop inkrimping van het personeelsbestand in de vestigingen plaatsvindt en werkloosheidspreventie in de vorm van 'van werk naar werk' trajecten. De ontwikkeling van de instroom komt in paragraaf 3.4 aan de orde, waarbij ook op de herkomst van de nieuwe werknemers wordt ingegaan. Van de mobiliteit van werknemers is hiermee de externe mobiliteit aan de orde geweest, maar nog niet de interne mobiliteit: werknemers die door functieroulatie of promotie doorschuiven naar een andere positie binnen dezelfde vestiging. Paragraaf 3.5 belicht deze doorstroom van werknemers. Paragraaf 3.6 bekijkt de arbeidsmarktdynamiek vanuit het perspectief van banen. Een deel van de door uitstroom en doorstroom van werknemers vrijgekomen arbeidsplaatsen wordt namelijk niet meer opgevuld en daarnaast komen nieuwe en intern doorgestroomde werknemers voor een deel terecht in geheel nieuwe banen. Door gegevens over werknemersstromen te combineren met informatie over het opvullen van opengevallen arbeidsplaatsen kunnen we een indruk krijgen van de mate waarin bestaande banen opgeheven worden en nieuwe banen ontstaan. Hierdoor is het mogelijk om de dynamiek van het personeelsbestand niet alleen in termen van werknemers, maar ook in termen van banen te beschrijven. Paragraaf 3.6 laat zien hoe dit proces van baancreatie en baanvernietiging zich in 2006 heeft afgespeeld. Paragraaf 3.7 besluit dit hoofdstuk met de belangrijkste conclusies.

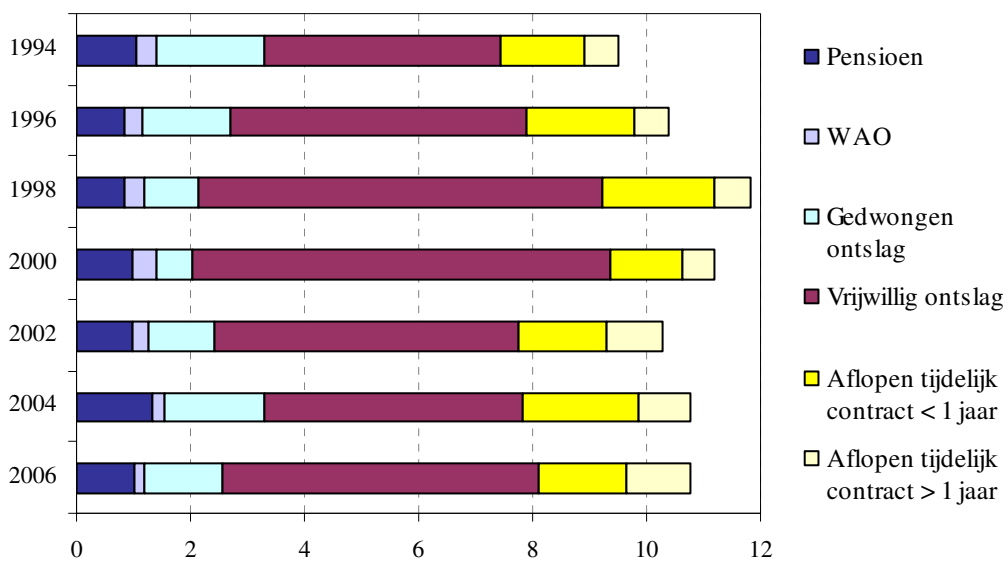
### **3.1 Uitstroom**

De uitstroom van werknemers bestaat deels uit werknemers die uit eigen beweging het bedrijf hebben verlaten – bijvoorbeeld van werkkring zijn veranderd of met pensioen zijn gegaan – en deels uit gedwongen ontslagen, arbeidsongeschiktheid en beëindiging van tijdelijke aanstellingen. In 2006 bedroeg de totale uitstroom bij de bedrijven in het OSA-Arbeidsvraagpanel bijna 11 procent van het personeelsbestand. Dit percentage is even hoog als in 2004, hoewel de economische omstandigheden in beide jaren nogal verschillen. In Figuur 3.2 is aangegeven hoe de uitstroom is opgebouwd uit zes naar de bestemming onderscheiden uitstroomcategorieën. In vergelijking met 2004 valt vooral de stijging van het aantal vrijwillig vertrokken werknemers op, van 4,5 procent van de personeelsgrootte in 2004 naar 5,5 procent in 2006. In 2002 maakte vrijwillig ontslag nog tweederde uit van de totale uitstroom. In 2004 betrof dit nog maar 42 procent, vergelijkbaar met het aandeel in 1994, toen eveneens sprake was van laagconjunctuur. In 2006 is het aandeel van vrijwillig



ontslag in de uitstroom van werknemers weer iets meer dan de helft. Tegenover deze toename staat een daling van het aantal gedwongen ontslagen, van 164 per duizend werknemers in 2004 naar 127 per duizend in 2006. Ook is het aantal beëindigde tijdelijke contracten met een looptijd korter dan een jaar gedaald ten opzichte van 2004, van 2,0 naar gemiddeld 1,6 procent van de personeelsomvang. Het aantal beëindigde tijdelijke contracten met een looptijd van een jaar of langer is tussen 2004 en 2006 licht toegenomen (van 0,9 naar 1,1 procent van het aantal werknemers).

*Figuur 3.2: De uitstroom van werknemers, uitgesplitst naar uitstroomcategorie, 1994-2006 (uitstroom gedefinieerd als aantal vertrokkenen per 100 werknemers)*



Eén van de opvallendste arbeidsmarktrends van de afgelopen jaren is de hogere participatiegraad van oudere werknemers. Enerzijds hangt deze ontwikkeling samen met een aanvankelijk lagere uitstroom door pensionering omdat werknemers tot op hogere leeftijd doorwerken. Anderzijds is door de hogere participatiegraad van ouderen en door de vergrijzing van de Nederlandse bevolking het aandeel oudere werknemers in het personeelsbestand toegenomen, wat uiteindelijk weer tot een grotere uitstroom naar pensionering leidt. Bovendien zijn er met het oog op de economische terugval in de periode van 2003 tot en met 2005 regelingen ingevoerd om uittreding van oudere werknemers tijdelijk aantrekkelijker te maken, zoals de Remkes-regelingen bij de overheid. Figuur 3.2 laat duidelijk zien dat de uitstroom om reden van pensionering (inclusief vervroegde uittreding) rond 2004 inderdaad groter was dan in de jaren daarvoor. Door het aflopen van de tijdelijke regelingen en het aantrekken van de economie zien we in 2006 dat dit aantal gedaald is naar gemiddeld 10 per 1000 werknemers.

De uitstroom naar de WAO ligt in 2006 met 1,8 per duizend werknemers iets lager dan in 2004 (2,1 per duizend), maar daarmee flink lager dan in 2002 en 2000. Dit structureel lagere niveau is ongetwijfeld het gevolg van een reeks wetswijzigingen rond arbeidsongeschiktheid, zoals de Wet verbetering Poortwachter, het aangescherpte schattingsbesluit en de invoering van de Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen (WIA) per 2006.

*Tabel 3.1: De uitstroom (in procenten van het aantal werknemers) en oorzaken van de uitstroom (in procenten van de totale uitstroom) in 2006*

	Uitstroom totaal	Oorzaak als percentage van uitstroom					
		Vrijwillig ontslag	Afloop tijdelijk contract < 1 jaar	Gedwongen ontslag	Afloop tijdelijk contract > 1 jaar	Pensioen	WAO
Totaal	10,8	51	14	13	10	10	2
Industrie en landbouw	8,9	41	8	31	5	13	3
Bouwnijverheid	7,9	63	8	5	12	10	3
Handel, horeca en reparatie	13,4	50	15	18	9	6	1
Transport	12,7	61	12	7	9	9	1
Zakelijke dienstverlening	13,1	58	11	14	6	8	2
Zorg en welzijn	10,7	52	17	5	16	8	1
Overige dienstverlening	11,5	46	27	7	9	8	3
Overheid	8,0	58	9	4	2	26	1
Onderwijs	7,0	35	24	5	20	16	1
5–9 werknemers	9,8	59	12	7	9	8	4
10–19 werknemers	10,4	66	8	13	6	6	2
20–49 werknemers	7,5	55	13	11	8	12	2
50–99 werknemers	14,0	48	21	15	8	7	1
100–499 werknemers	12,1	46	12	18	11	11	1
500 of meer werknemers	10,2	49	18	6	15	12	1

Tussen sectoren is een aantal verschillen te zien. De uitstroom is het hoogst in de dienstensectoren, met name in handel, horeca en reparatie, en het laagst in de sectoren onderwijs, overheid en bouwnijverheid. In vergelijking met 2004 is de uitstroom vooral in het transport en in zorg en welzijn sterk toegenomen. In beide sectoren is dit het gevolg van een toename van het aantal werknemers dat vrijwillig is vertrokken en het aantal tijdelijke aanstellingen met een looptijd van minder dan een jaar, dat niet is verlengd. In zorg en welzijn is daarbij ook het aantal niet verlengde tijdelijke contracten met een langere looptijd sterk

toegenomen. Gedwongen ontslagen maken in 2006, vooral in landbouw en industrie, een groot deel uit van de uitstroom van werknemers. In 2004 gold dat ook voor de bouwnijverheid, maar het aantrekken van de conjunctuur is in deze sector het snelst zichtbaar. Met iets meer dan 26 procent was het aandeel van pensionering in de uitstroom het hoogst bij de overheid. Het niet verlengen van tijdelijke contracten maakt vooral in onderwijs, zorg en welzijn en overige dienstverlening een belangrijk deel uit van de totale uitstroom.

De uitsplitsing van de uitstroom naar grootteklassen laat geen eenduidig positief of negatief verband zien tussen de omvang van de uitstroom en de personeelsomvang. Bij deze uitsplitsing is – zoals bij alle stroomcijfers in dit hoofdstuk – uitgegaan van de personeelsomvang aan het begin van 2006. De uitstroom is het hoogst in de middelste categorie bedrijven (met 50 tot 100 werknemers). Bij de samenstelling van de uitstroom valt op dat vrijwillig vertrek van werknemers relatief het meest voorkomt bij kleinere vestigingen, wat te maken kan hebben met de omvang van de interne arbeidsmarkt, waardoor bij grote vestigingen een deel van de mobiliteit binnenshuis blijft. De uitstroom naar de WAO is traditioneel het hoogst bij de grotere bedrijven, maar in 2006 lijkt deze samenhang eerder te zijn omgekeerd. Bij grote bedrijven was het aandeel van pensionering en vervroegde uittreding in de uitstroom wel als vanouds hoger dan bij kleine. Zoals in hoofdstuk 2 bleek, is het percentage werknemers van 55 jaar of ouder bij grote bedrijven groter dan bij kleine, maar mogelijk hebben grotere bedrijven ook vaker gebruik gemaakt van aantrekkelijke afvloeiingsregelingen voor oudere werknemers. Dat kan ook verklaren waarom het verschil in 2004 nog veel groter was. In 2006 ligt de uitstroom vanwege pensionering bij organisaties met 100 werknemers of meer nog altijd 50 procent boven dat van kleinere organisaties.

Naast de sector en de grootteklasse blijkt ook de samenstelling van het personeelsbestand, om vaak voor de hand liggende redenen, een duidelijke samenhang te vertonen met de omvang en de samenstelling van de uitstroom. Zo is de uitstroom vanwege pensionering of vervroegde uittreding, hoger naarmate het aandeel oudere werknemers hoger is. Bij bedrijven met veel jonge werknemers komt vrijwillig ontslag daarentegen het vaakst voor en is ook de totale uitstroom (gemiddeld per 100 werknemers) het hoogst.

### 3.2 Inkrimping van het personeelsbestand

Zoals in het vorige hoofdstuk al bleek, bestaan er ook tussen organisaties binnen dezelfde sector of grootteklasse grote verschillen in de ontwikkeling van de personeelsomvang. Deze verschillen kunnen verklaard worden door verschillen in de economische situatie van een bedrijf en verschillen in de opties die een bedrijf heeft om het personeelsbestand te reduceren, zoals ontslag of het niet verlengen van tijdelijke contracten. De jaren van 2001 tot en met 2004 werden gekenmerkt door een verslechtering van het economisch klimaat. Vooral in een periode van economische stagnatie kan een inkrimping van het personeelsbestand voor een bedrijf noodzakelijk zijn. In 2005 en 2006 is de economie duidelijk weer aangetrokken. Dat zien we ook terug in het percentage bedrijven dat beleid heeft gevoerd gericht op het inkrimpen van het personeelsbestand. In 2005 gold dat voor 13 procent van de organisaties, in 2007 nog maar voor 8 procent. Dit percentage varieert sterk tussen sectoren en grootteklassen (Tabel 3.2). Grofweg kan worden gesteld dat grotere organisaties vaker beleid voeren gericht op het inkrimpen van het personeelsbestand. In het bijzonder in de overheidssector komt dit met een aandeel van 24 procent van de vestigingen, veel voor. De afname van het percentage organisaties dat dit soort beleid voert, is overigens in alle sectoren aanzienlijk, met uitzondering van de zakelijke dienstverlening. In die sector was het aandeel in 2005 al laag. Ook bij de bedrijven met 500 of meer werknemers, is de daling van 40 naar 37 procent maar beperkt.

De meest gevolgde aanpak is die van het natuurlijk verloop. Dit betekent dat voor banen waar werknemers vertrekken geen nieuwe werknemers worden aangetrokken. Het aandeel krimpende bedrijven dat dit gebruikt, is nagenoeg even hoog als twee jaar eerder. In 2005 kwam de vacaturestop met 66 procent nog op de tweede plaats. Dat is in 2007 duidelijk anders. Met 22 procent is dit van de vijf onderscheiden methoden de minst gebruikte. De tweede plaats is overgenomen door het niet verlengen van tijdelijke contracten, wat in 2007 ongeveer even veel voorkomt als in 2005. In 2005 waren gedwongen ontslagen, verhoudingsgewijs de minst gebruikte aanpak. Slechts een kwart van de organisatie gebruikte dit bij inkrimping van het personeelsbestand. Dat aandeel is in 2007 ruim verdubbeld. Bij inkrimping werd in 2007 iets vaker outplacement gebruikt dan in 2005. Dat is begrijpelijk, gezien de verbetering van het economisch klimaat, al is de toename van 31 naar 36 procent niet erg groot.

*Tabel 3.2: Voórkomen van beleid tot inkrimping van het personeelsbestand (in procenten van het aantal organisaties) en de manieren waarop de krimp wordt gerealiseerd (in procenten van het aantal organisaties met inkrimpingsbeleid), najaar 2007*

	Voert beleid tot inkrimping van het personeelsbestand	Manieren om personeelsbestand in te krimpen				
		Niet vervangen bij natuurlijk verloop	Niet verlengen van tijdelijke contracten	Gedwongen ontslag	Outplacement	Vacaturestop
Totaal	8	81	57	52	36	22
Industrie en landbouw	6	88	70	49	45	30
Bouwnijverheid	3	72	35	63	0	18
Handel, horeca en reparatie	5	86	52	33	24	8
Transport	8	97	66	76	57	8
Zakelijke dienstverlening	9	70	41	50	33	37
Zorg en welzijn	11	79	68	73	32	26
Overige dienstverlening	12	81	68	22	43	52
Overheid	24	78	65	68	62	5
Onderwijs	13	86	56	70	46	0
5-9 werknemers	5	67	51	33	24	25
10-19 werknemers	7	79	32	52	10	28
20-49 werknemers	11	89	70	64	53	17
50-99 werknemers	8	93	63	73	52	23
100-499 werknemers	18	89	77	60	51	18
500 of meer werknemers	37	96	88	69	69	31

De grootste bedrijven voeren het vaakst inkrimpingsbeleid en zij gebruiken dan ook elk van de genoemde methoden het meest.

Zoals Tabel 3.2 laat zien, worden gedwongen ontslagen gebruikt door iets meer dan de helft van de organisaties met inkrimpingsbeleid. Tabel 3.3 laat zien hoe vaak ontslagen onder organisaties en werknemers voorkomen per sector en per grootteklasse. Daarbij kan het gaan om ontslagen om bedrijfseconomische redenen, maar bijvoorbeeld ook om vrijwillig ontslag op verzoek van de werknemer of om ontslag wegens slecht functioneren. In het algemeen heeft 31 procent van de organisaties in 2007 te maken gehad met ontslagen. Dat is minder dan de 40 procent in 2005. Ook het aantal werknemers dat dit betrof, is gedaald,

van 5,2 procent naar 2,9 procent van de personeelsomvang.<sup>13</sup> Het percentage organisaties met ontslagen is het laagst in het onderwijs en het hoogst in de transportsector. Het aantal ontslagen werknemers is in handel, horeca en reparatie het grootst. In de sectoren overheid, onderwijs, en zorg en welzijn is dit aantal juist laag. Wat de overheid betreft, is het daarom opvallend dat het percentage organisaties waarin ontslagen voorkomen relatief hoog is, evenals het percentage organisaties dat inkrimpingsbeleid voert. Deze ogenschijnlijke tegenspraak is te verklaren vanuit de grotere gemiddelde omvang van organisaties in deze sector. Zelfs als er gemiddeld genomen in een sector weinig werknemers worden ontslagen, zullen er maar weinig grote bedrijven zijn waarbij geen enkele werknemer is ontslagen. Het percentage organisaties met ontslagen zal daarom oplopen met de omvang van het personeelsbestand, ook als het percentage ontslagen werknemers iets hoger is bij kleine dan bij middelgrote en grote organisaties.

*Tabel 3.3: Voórkomen van ontslag in 2007 (respectievelijk in procenten van het aantal organisaties en het aantal werknemers)*

	Organisaties	Werknemers
Totaal	31	2,9
Industrie en landbouw	32	3,0
Bouwnijverheid	31	2,5
Handel, horeca en reparatie	30	5,2
Transport	39	3,5
Zakelijke dienstverlening	36	3,7
Zorg en welzijn	27	1,3
Overige dienstverlening	34	2,8
Overheid	38	1,9
Onderwijs	19	1,3
5-9 werknemers	17	3,1
10-19 werknemers	26	3,7
20-49 werknemers	43	3,1
50-99 werknemers	64	4,5
100-499 werknemers	77	2,2
500 of meer werknemers	91	1,8

Figuur 3.3 beschrijft de redenen voor ontslag naar sector en grootteklasse. De figuur laat zien dat in 2007 bijna 60 procent van alle ontslagen te maken heeft met slecht functioneren. In 2005 was dat nog het geval bij 45 procent van de

<sup>13</sup> Het percentage ontslagen werknemers is gebaseerd op alle organisaties, dus ook op organisaties waarin geen ontslagen hebben plaatsgevonden.

ontslagen. Tegenover deze toename staat de afname van het percentage ontslagen om bedrijfseconomische redenen, van 45 procent in 2005 naar 24 procent van de ontslagen in 2007. Dat betreft zowel collectieve als individuele ontslagen. Een bedrijfseconomische reden is bijvoorbeeld een reorganisatie veroorzaakt door technologische veranderingen of een structurele werkvermindering. In de industrie en landbouw en in de bouwnijverheid spelen bedrijfseconomische redenen een grote rol bij ontslagen. Deze sectoren zijn relatief gevoelig voor conjuncturele schommelingen. De aantrekkende economie vertaalt zich in de bouwnijverheid het snelst in een grotere behoefte aan arbeidskrachten. Het percentage ontslagen om bedrijfseconomische redenen is in deze sector dan ook gedaald van 56 procent in 2005 naar 6 procent in 2007. Ter vergelijking: in de industrie is dit percentage gedaald van 74 procent in 2005 naar 46 procent in 2007. Opvallend is ook het hoge percentage collectieve ontslagen om bedrijfseconomische redenen bij de overheid. Dat bedraagt 22,5 procent van alle ontslagen.

*Figuur 3.3: Reden voor ontslag in 2007 (in procenten van het aantal ontslagen werknemers)*



Bij alle grootteklassen tot 500 werknemers is slecht functioneren de meest voorkomende reden voor ontslag. Opvallend is het hoge percentage werknemers

in organisaties met meer dan 500 werknemers, dat binnen een collectieve regeling ontslag heeft gekregen op basis van bedrijfseconomische redenen. Bovendien is het percentage van individuele ontslagen om bedrijfseconomische redenen bij deze organisaties hoog en tussen 2005 en 2007 toegenomen van 12 tot 18 procent.

### **3.3 Van werk naar werk: de rol van de werkgever**

Bij recente herzieningen van de sociale zekerheid is meer dan voorheen verantwoordelijkheid bij sociale partners komen te liggen. Dat geldt voor de aanpassingen rond ziekte en arbeidsongeschiktheid, en het mag daarom geen verbazing wekken dat ook bij discussies over werkloosheidsvoorzieningen en ontslagrecht regelmatig op een grotere rol voor werkgevers wordt gewezen. Bij deze rol kan worden gedacht aan werkloosheidspreventie in de vorm van inspanningen voor het verhogen van de inzetbaarheid van werknemers, als ook aan actieve toeleiding naar ander werk binnen en buiten de organisatie als een werknemer in de huidige functie niet meer nodig is. Dergelijke inspanningen kunnen worden geplaatst tegen de achtergrond van discussies over de modernisering van de arbeidsmarkt, zoals in de voorstellen van de Commissie Bakker, of in de uitwerking van het *flexicurity* concept als ontwerp voor de moderne arbeidsmarkt. Maar los van de vraag wat de optimale invulling zou moeten zijn van de verantwoordelijkheid van werkgevers voor werkloosheidspreventie, kan een actievere opstelling op dit punt ook worden gezien als onderdeel van 'goed werkgeverschap', waarmee organisaties zich kunnen profileren en hun positie kunnen versterken bij het aantrekken en binden van goed personeel. In deze paragraaf wordt daarom aandacht besteed aan de zogenaamde 'werk naar werk' activiteiten: inspanningen van werkgevers bij het vinden van ander werk voor werknemers die anders moeten worden ontslagen. Zien werkgevers dit ook als een taak en hebben zij dergelijke activiteiten? Hebben zij in de afgelopen jaren dergelijke activiteiten ondernomen? Ging dat om toeleiding naar ander werk binnen de organisatie of naar een andere werkgever?

Allereerst is in de enquête voor het OSA-Arbeidsvraagpanel direct de vraag voorgelegd hoe de werkgever denkt over de stelling 'Het is de taak van de werkgever om werknemers die deze organisatie anders zou moeten ontslaan, naar een nieuwe passende baan of functie te helpen'. Zoals Tabel 3.4 laat zien, is slechts één op de zeven werkgevers het helemaal met deze stelling oneens. Iets meer, één op de zes werkgevers, is het juist helemaal met de stelling eens. De



meeste steun voor de stelling is te vinden in de sectoren overheid en onderwijs. In de landbouw en industrie, de bouwnijverheid en transport is het percentage werkgevers dat het helemaal met de stelling oneens is het hoogst, maar ook in die sectoren is dat een kleine minderheid. Grotere bedrijven zijn het vaker volledig met de stelling eens dan kleine. Bij de vestigingen met honderd werknemers of meer, is meer dan een kwart het helemaal met de stelling eens en is slechts zes procent het er helemaal mee oneens.

In alle sectoren en grootteklassen is het overgrote deel van de vestigingen het overigens deels eens, deels oneens met de stelling. Hierbij is een nuance aangebracht door onderscheid te maken tussen bedrijven die het 'deels eens' zijn met de stelling en organisaties die het 'deels oneens' zijn met de stelling. Als we de eerste groep ook als voorstander aanmerken, wordt de stelling dus door bijna driekwart van de werkgevers onderschreven.

*Tabel 3.4: Mening van werkgevers over stelling 'Het is de taak van de werkgever om werknemers die deze organisatie anders zou moeten ontslaan, naar een nieuwe passende baan of functie te helpen', voorjaar 2008*

	Helemaal mee eens	Deels mee eens	Deels mee oneens	Helemaal mee oneens
Totale economie	16	58	13	14
Industrie en landbouw	10	58	15	18
Bouwnijverheid	12	58	12	18
Handel, horeca en reparatie	14	57	15	14
Transport	10	63	9	17
Zakelijke dienstverlening	19	52	17	12
Zorg en welzijn	16	65	9	10
Overige dienstverlening	19	59	5	17
Overheid	38	54	5	2
Onderwijs	33	60	4	3
5-9 werknemers	14	54	15	17
10-19 werknemers	18	57	13	13
20-49 werknemers	17	61	10	13
50-99 werknemers	19	65	10	7
100-499 werknemers	26	58	9	6
500 en meer werknemers	28	54	11	6

Tabel 3.5 laat zien dat deze percentages niet slechts een sociaal wenselijke respons weergeven. Bij 15 procent van de vestigingen in het OSA-Arbeidsvraagpanel is beleid opgesteld voor 'van werk naar werk' activiteiten. Dit is voornamelijk gebeurd bij overheid en onderwijs, en voor de economie als

geheel vooral bij grote vestigingen. Bovendien blijken bij een nog groter aantal vestigingen in de voorafgaande vijf jaar (2003-2008) 'van werk naar werk' trajecten te zijn toegepast, bij 27 procent van de vestigingen in de vorm van interne herplaatsing<sup>14</sup>, bij 18 procent van de vestigingen voor toeleiding naar een andere werkgever. Ook hierin lopen de overheid en het onderwijs, samen met zorg en welzijn, voorop.

*Tabel 3.5: Formuleren van beleid voor en feitelijke toepassing van 'van werk naar werk' activiteiten (in procenten van het aantal organisaties), voorjaar 2008*

	Heeft beleid opgesteld voor 'van werk naar werk' activiteiten	In laatste vijf jaar van werk naar werk trajecten toegepast voor werknemers die anders moesten worden ontslagen	
		intern	naar een andere werkgever
Totale economie	15	27	18
Industrie en landbouw	10	28	16
Bouwnijverheid	8	27	18
Handel, horeca en reparatie	10	21	12
Transport	13	24	21
Zakelijke dienstverlening	13	20	15
Zorg en welzijn	25	45	29
Overige dienstverlening	15	29	20
Overheid	48	71	51
Onderwijs	47	41	27
5-9 werknemers	9	14	8
10-19 werknemers	16	24	14
20-49 werknemers	22	36	22
50-99 werknemers	16	52	34
100-499 werknemers	45	77	57
500 en meer werknemers	69	86	67

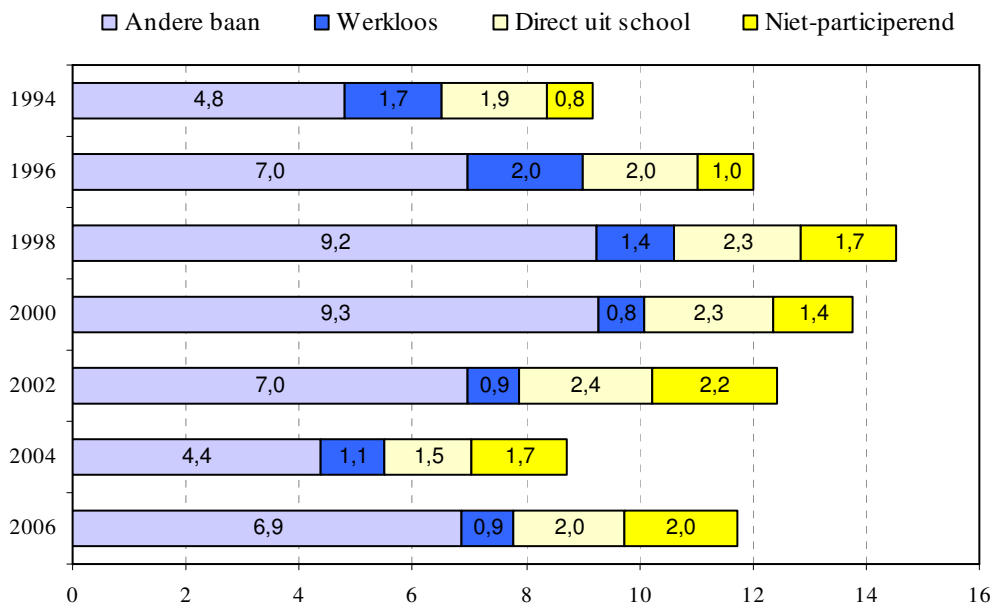
### 3.4 Instroom

Tussen 2004 en 2006 is de instroom van nieuwe werknemers met drie procentpunten gestegen van 8,7 naar 11,7 procent van de personeelsomvang. Figuur 3.4 geeft de gemiddelde instroom van werknemers vanaf 1994 en laat zien hoe deze is samengesteld uit vier onderscheiden herkomstcategorieën. De baan-baanmobiliteit is in alle jaren de belangrijkste bron voor de instroom van nieuwe werknemers, maar is in economisch slechte jaren als 1994 en 2004 qua omvang

<sup>14</sup> Met intern worden hier ook plaatsingen bij andere vestigingen van dezelfde organisatie bedoeld.

veel lager dan in hoogtij-jaren als 1998 en 2000. In 2006 is de omvang van de baan-baanmobiliteit weer op het niveau van jaren als 1996 en 2002. Daarmee maakt het in 2006 ongeveer 60 procent uit van de totale instroom van werknemers. De totale instroom ligt in 2006 nog iets onder het niveau van 2002, wat komt door de lagere instroom van buiten de arbeidsmarkt.

*Figuur 3.4: Ontwikkeling van de instroom van nieuwe werknemers, uitgesplitst naar herkomstcategorie, 1994-2006 (in procenten van het aantal werknemers)*



In Tabel 3.6 is de omvang en de samenstelling van de instroom uitgesplitst naar sector en grootteklasse. De instroom is gemeten als percentage van de personeelsomvang aan het begin van het jaar. De uitsplitsing naar instroomcategorieën is weergegeven als procentuele aandelen in de totale instroom. De instroom is als vanouds hoog in de sector handel, horeca en reparatie, maar in 2006 is het aantal nieuwe werknemers het hoogst in de transportsector.

De instroom van nieuwe werknemers is het laagst bij de overheid. De instroom in die sector is bovendien voor ruim driekwart uit een andere werkkring afkomstig. Andere sectoren met een traditiegetrouw lage instroom van nieuwe werknemers zijn landbouw en industrie, en het onderwijs. Deze drie sectoren hebben ook een benedengemiddelde uitstroom en kunnen gekenmerkt worden als sectoren met een lage externe dynamiek van het personeelsbestand. De instroom vanuit werkloosheid is het hoogst in het transport, de industrie en landbouw en in de

bouwnijverheid. Dit zijn ook sectoren met een hoge instroom van schoolverlaters. In de sector zorg en welzijn is de instroom vanuit niet-participatie hoog. Dat zijn voor een groot deel herintreders.

*Tabel 3.6: Instroom (in procenten van het aantal werknemers) en de herkomst van de instroom (in procenten van de totale instroom) in 2006*

	Instroom totaal	Herkomst als percentage van instroom			
		andere baan	werkloos	direct uit school	niet parti- ciperend
Totaal	11,7	58	8	17	17
Industrie en landbouw	8,6	64	14	11	11
Bouwnijverheid	11,2	64	10	21	5
Handel, horeca en reparatie	13,3	55	7	12	26
Transport	16,6	55	18	9	17
Zakelijke dienstverlening	10,9	68	4	21	6
Zorg en welzijn	13,5	50	4	21	25
Overige dienstverlening	11,5	66	6	19	9
Overheid	7,8	77	4	7	11
Onderwijs	9,8	56	5	29	11
5–9 werknemers	12,2	60	10	18	12
10–19 werknemers	12,8	59	10	12	20
20–49 werknemers	10,6	58	9	20	13
50–99 werknemers	13,0	60	9	11	19
100–499 werknemers	11,9	56	5	19	19
500 of meer werknemers	10,9	59	5	18	17

Evenals de uitstroom blijkt ook de instroom sterk samen te hangen met de leeftijdsopbouw van het personeelsbestand. Overigens is hier – net als bij de uitstroom – niet duidelijk of de leeftijdsopbouw oorzaak dan wel gevolg is van de lagere instroom. In bedrijven met een geringe mate van externe mobiliteit neemt de gemiddelde leeftijd in de loop van de tijd 'automatisch' toe. Omgekeerd kan het voor een bedrijf met een gemiddeld oud personeelsbestand moeilijker zijn jong personeel aan te trekken en zijn oudere werknemers minder vaak tot mobiliteit geneigd. De instroom blijkt inderdaad lager te zijn naarmate er in een organisatie meer ouderen werken. Vooral de instroom van schoolverlaters, werklozen en baan-baanmobielen blijkt minder groot te zijn bij vestigingen met relatief veel oudere werknemers.

### 3.5 Interne mobiliteit

In de voorgaande paragrafen stond de externe mobiliteit centraal. In deze paragraaf completeren we het beeld van de dynamiek in het personeelsbestand door de interne mobiliteit in het verhaal te betrekken. Bij het opvullen van vrijgekomen posities binnen de organisatie is de doorstroom van personeel een belangrijk alternatief voor het werven en, waar nodig, om- en bijscholen van nieuw personeel. Een goed werkende interne arbeidsmarkt – met goede doorgroei- en promotiemogelijkheden – is bovendien een belangrijk instrument bij het werven van nieuw personeel en het motiveren van zittend personeel. In een minder gunstig economisch klimaat verliezen deze functies een deel van hun urgentie, maar kan interne reallocatie van pas komen om ontslag van overtollig personeel te beperken. In de afgelopen jaren heeft de interne mobiliteit een overwegend procyclisch patroon vertoond, de lagere externe mobiliteit remt ook de behoefte aan interne mobiliteit af. Inderdaad zien we dat in 2004 de interne mobiliteit met 2,7 procent van de personeelsomvang lager was dan in de jaren daarvoor. In 2006 is de interne mobiliteit evenals de externe mobiliteit weer opgeveerd. Dat geldt overigens niet zozeer in termen van het aantal organisaties waarbij interne doorstroom van personeel heeft plaatsgevonden. Dat is 18 procent in 2006 en was 17 procent in 2004 en 18 procent in 2002. Het percentage intern mobiele werknemers laat aanmerkelijk meer variatie zien en is van 2,7 procent in 2004 gestegen naar 4,3 procent in 2006.

Tabel 3.7 geeft het percentage bedrijven waarin in 2006 interne mobiliteit voorkwam en de gemiddelde omvang van de doorstroom als percentage van de initiële personeelsomvang. Deze tabel laat duidelijk de samenhang zien tussen de interne mobiliteit en de personeelsomvang. Daaraan gerelateerd komt interne mobiliteit bij maar liefst 61 procent van de overheidsorganisaties voor. In termen van het aandeel werknemers dat daarbij betrokken is, is de interne mobiliteit echter niet het hoogst bij de overheid, maar in de sector zorg en welzijn. In deze sector was maar liefst 7,8 procent van het personeel in 2006 intern mobiel. In de bouwnijverheid, het onderwijs en de sector handel, horeca en reparatie is de interne mobiliteit laag

*Tabel 3.7: Interne mobiliteit in 2006 (respectievelijk in procenten van het aantal organisaties en het aantal werknemers)*

	Organisaties	Werknemers
Totaal	18	4,3
Industrie en landbouw	11	2,9
Bouwnijverheid	14	2,0
Handel, horeca en reparatie	14	2,1
Transport	19	2,9
Zakelijke dienstverlening	20	3,9
Zorg en welzijn	28	7,8
Overige dienstverlening	20	3,8
Overheid	61	5,8
Onderwijs	16	2,1
5–9 werknemers	8	1,5
10–19 werknemers	13	1,7
20–49 werknemers	26	1,6
50–99 werknemers	37	2,4
100–499 werknemers	69	4,2
500 of meer werknemers	77	9,4

### **3.6 Vervanging en het ontstaan en verdwijnen van banen**

De cijfers over in-, uit- en doorstroom laten zien dat in vergelijking met 2004 de mobiliteit in termen van werknemersstromen weer is toegenomen. Preciezer gezegd: in- en doorstroom zijn toegenomen en de uitstroom bleef ongeveer gelijk. Dit roept de vraag op of er eveneens sprake is van een grotere dynamiek in de werkgelegenheidsstructuur. Technologische vooruitgang kan regelmatige aanpassingen in een arbeidsorganisatie nodig maken, waarbij op één plaats in de organisatie functies verdwijnen en er elders nieuwe functies bijkomen. De conjuncturele situatie kan dit proces beïnvloeden via de investeringen in nieuwe technieken en processen. Daarnaast kan de conjuncturele situatie zelf oorzaak zijn voor het ontstaan of verdwijnen van banen. Inkrimping van het personeelsbestand kan gepaard gaan met reorganisaties en gedwongen ontslagen. Anderzijds kan in een periode van hoogconjunctuur personeelsschaarste leiden tot het opheffen van moeilijk in te vullen posities, gekoppeld aan een herverdeling van arbeidstaken. Vanuit dit beeld van baancreatie en baanvernietiging komt daarom de vraag op of de gemiddelde personeelsomvang het gevolg is van een hogere baancreatie, een lagere baanvernietiging of een combinatie van beide.

Het OSA-Arbeidsvraagpanel bevat, naast de eerder in dit hoofdstuk besproken informatie over de in- en uitstroom van werknemers, ook informatie over de mate waarin organisaties opengevallen posities opnieuw opvullen. Over de laatste twee werknemers die het bedrijf in 2006 hebben verlaten, is gevraagd of deze arbeidsplaatsen opnieuw werden ingevuld en indien dat het geval was, of het hierbij interne of externe vervanging betrof. Dezelfde vragen zijn ook gesteld over de vrijgekomen functie van de laatste twee werknemers die in 2004 binnen de vestiging van positie zijn veranderd. Hoewel dit per vestiging slechts informatie geeft over de vervanging van maximaal vier van de opengevallen posities, kan met behulp van deze gegevens bijvoorbeeld op sectorniveau een betrouwbare schatting worden gemaakt van het aantal functies dat niet wordt gecontinueerd. In combinatie met de eerder in dit hoofdstuk besproken stroomgegevens kan vervolgens worden nagegaan welk deel van de instroom en interne doorstroom van werknemers in nieuw ontstane banen terecht is gekomen.

### **3.6.1 Vervanging van de uit- en doorstroom**

Zoals in paragraaf 3.1 bleek, komt de toename van de instroom tussen 2004 en 2006 voornamelijk voor rekening van grotere baan-baanmobiliteit en is binnen de uitstroom het aantal gedwongen ontslagen afgenomen en het aantal vrijwillige ontslagen toegenomen. Kortom: een verschuiving binnen de uitstroom naar de categorieën waarbij het initiatief meer bij de werknemers en minder bij de bedrijven en instellingen zelf ligt. Het valt daarom te verwachten dat de door uitstroom of interne doorstroom opengevallen posities in 2006 vaker worden opgevuld dan in 2004. Tabel 3.8 laat zien dat dit inderdaad het geval is. Sterker nog: het vervangingspercentage was in 2006 weer terug op het niveau van 2002. Dat geldt ook als we afzonderlijk kijken naar de opvulling van de door uitstroom en de opvulling van de door interne doorstroom vrijgekomen posities.

Of de vervanging intern plaatsvindt of door het aantrekken van nieuw personeel blijkt minder gevoelig voor de conjuncturele golfbeweging, maar lijkt in recente jaren te verschuiven in de richting van meer externe vervanging. Daarbij blijft interne vervanging duidelijk vaker voorkomen bij banen die door interne mobiliteit vrijkomen dan bij door de uitstroom openvallende banen. Dit kan als reden hebben dat bij interne mobiliteit vaak sprake zal zijn van een aantal op elkaar afgestemde doorstroombewegingen.

*Tabel 3.8: Opvulling van opengevallen arbeidsplaatsen en het aandeel daarbinnen van interne vervanging, 1994-2006 (respectievelijk in procenten van de vrijgekomen arbeidsplaatsen en van de vervanging)*

	Opvulling van opengevallen arbeidsplaatsen (%)					
	Totaal	daarvan intern (%)	Als gevolg van uitstroom	daarvan intern (%)	Als gevolg van doorstroom	daarvan intern (%)
1994	71	56	67	50	81	71
1996	75	34	74	25	77	57
1998	82	31	81	24	83	55
2000	84	37	83	27	89	59
2002	71	38	69	27	80	72
2004	53	33	52	25	59	65
2006	73	32	67	18	83	62

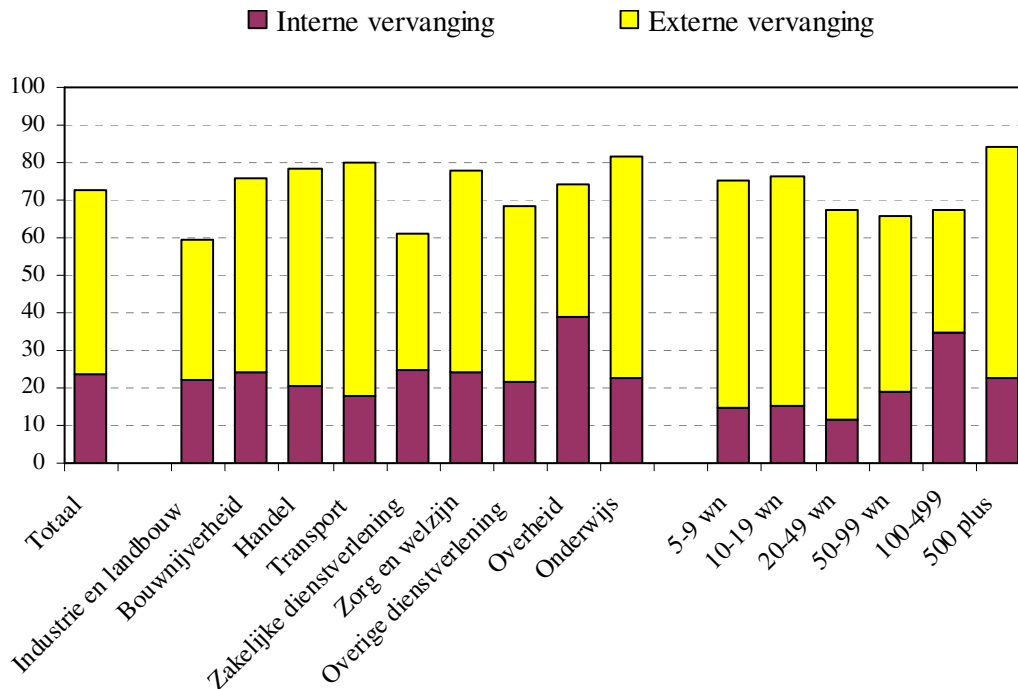
Van de functies die in 2006 door interne doorstroom van personeel vrijkwamen, is 52 procent intern opgevuld (was 38 procent in 2004), is voor 17 procent geen nieuwe invulling gezocht (was 41 procent in 2004) en is voor de resterende 32 procent nieuw personeel in dienst gekomen (was nog 21 procent in 2004). Ook de door uitstroom van werknemers vrijgekomen plaatsen zijn in 2006 weer vaker opgevuld dan in 2004, hoofdzakelijk door nieuwe werknemers aan te trekken. Van de door uitstroom vrijgekomen posities werd in 2006 voor 55 procent opvulling gezocht met nieuwe werknemers (was in 2004 39 procent), voor 12 procent in de vorm van interne vervanging (was 13 procent in 2004) en werd voor de resterende 33 procent geen opvulling gezocht (was 48 procent in 2004).

Figuur 3.5 laat zien dat de vervangingskansen verschillen tussen sectoren en grootteklassen. Vrijgekomen banen worden het vaakst weer opgevuld in het onderwijs, in de transportsector en in de sector zorg en welzijn en het minst vaak in de zakelijke dienstverlening en de landbouw en industrie. Bij de overheid en in zorg en welzijn wordt vervanging vaak geregeld door middel van interne doorstroom, in handel en transport juist vaak door nieuwe werknemers aan te trekken.

Tussen bedrijfsgrootte en vervanging is geen duidelijke samenhang zichtbaar. Wel hangt daarbinnen het aandeel interne vervanging uiteraard sterk samen met de bedrijfsgrootte. In grote bedrijven maakt de grotere interne arbeidsmarkt het eenvoudiger om voor een vrijgekomen functie een interne kandidaat te vinden. Kleine bedrijven zijn vaker op de externe arbeidsmarkt aangewezen.



Figuur 3.5: Interne en externe vervanging in 2006 (in procenten van de door uit- en doorstroom opengevallen posities)



### 3.6.2 Baancreatie en baanvernietiging

In 2006 is door interne en externe mobiliteit 15,1 procent van de aanvankelijke personeelsomvang vrijgekomen. Dit is meer dan de 13,5 procent in 2004. Het deel van deze vrijgekomen banen, dat weer is of wordt opgevuld, is tussen 2004 en 2006 eveneens groter geworden. Anders gezegd: het deel van de vrijgekomen banen dat niet meer wordt opgevuld, is kleiner geworden. Omdat deze afname sterker is dan de toename van het aantal vrijgekomen banen, zijn er als percentage van de personeelsomvang in 2006 per saldo minder banen opgeheven dan in 2004. De baanvernietiging kan dus worden berekend door het aantal vrijgekomen banen te vermenigvuldigen met het aandeel daarvan waarvoor geen vervanging is of wordt gezocht. Tegenover deze baanvernietiging staat de baancreatie, gedefinieerd als het aantal nieuwe banen dat in een periode is ontstaan. Zowel de baancreatie als de baanvernietiging zullen we uitdrukken als percentage van de oorspronkelijke personeelsomvang. Aangezien de groei van het personeelsbestand gelijk is aan het aantal nieuw gecreëerde banen, verminderd met het aantal vernietigde banen, kunnen we het aantal nieuw gecreëerde banen dus berekenen door de personeelsgroei en het percentage vernietigde banen bij elkaar op te tellen. De informatie over interne vervulling kunnen we vervolgens gebruiken om

te berekenen welk deel van de nieuwe werknemers en welk deel van de intern doorstromende werknemers in nieuwe banen terecht zijn gekomen.

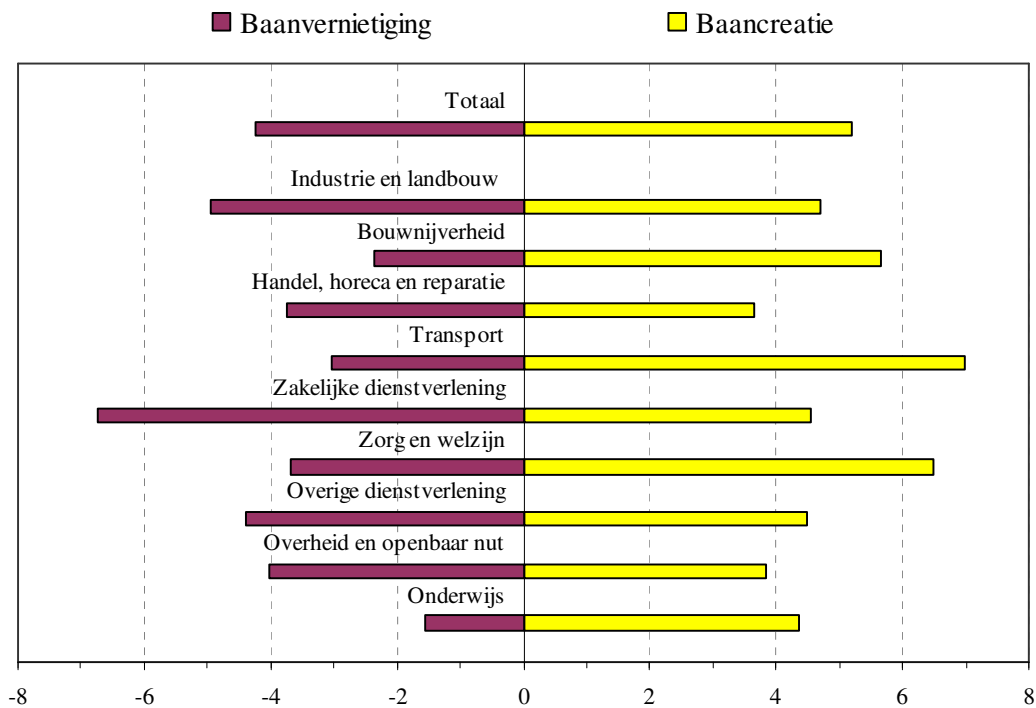
Zoals Tabel 3.9 laat zien, is de baanvernietiging in de periode van 1994 tot 2000 geleidelijk gedaald. Vanaf 2000 is deze trend gekeerd, resulterend in een baanvernietiging van 6,3 procent van het aantal banen in 2004. In 2006 is de baanvernietiging met 4,2 procent al weer een stuk lager dan in 2004, al is die nog steeds hoger dan in de jaren daarvoor. In 2004 is de gemiddelde personeelsomvang, bij de vestigingen die zowel aan het begin als aan het einde van dat jaar minstens vijf werknemers in dienst hadden, gedaald. Dat was niet alleen het gevolg van een toegenomen vernietiging van banen, maar ook van lagere baancreatie. De aantrekkende economie sindsdien heeft echter geleid tot een stijging van de baancreatie van 4,2 procent in 2004 naar 5,2 procent in 2006.

*Tabel 3.9: Ontwikkeling van baancreatie en baanvernietiging 1994-2006 (aantal banen per honderd werknemers)*

	Baancreatie	Baanvernietiging
1994	3,4	3,7
1996	5,2	3,6
1998	5,6	2,9
2000	5,0	2,4
2002	5,9	3,8
2004	4,2	6,3
2006	5,2	4,2

In Figuur 3.6 is de baancreatie en baanvernietiging in 2006 uitgesplitst naar sector en grootteklasse. In de zakelijke dienstverlening en de industrie is de baanvernietiging met respectievelijk 6,7 en 5,0 procent het hoogst geweest. In het onderwijs en de bouwnijverheid zijn verhoudingsgewijs de minste banen opgeheven. In het onderwijs is ook de baancreatie laag, zodat deze sector opvalt door een over-all lage dynamiek in de werkgelegenheidsstructuur. De hoogste baancreatie vond plaats in de transportsector (7,0 procent van de banen), en zorg en welzijn (6,5 procent). De baancreatie was in 2006 het laagst in de sector handel, horeca en reparatie (3,6 procent) en bij de overheid (3,8 procent).

*Figuur 3.6: Baanvernietiging en baancreatie in 2006 (in aantal banen per honderd werknemers)*



Ten slotte is nagegaan of de nieuwe banen bezet worden door intern doorgestroomde of door nieuw aangetrokken werknemers. Allereerst blijkt dat de vraag naar interne doorstroom voor het opvullen van vrijgekomen posities ongeveer 81 procent van de intern mobiele werknemers opeist. Per saldo wordt de doorstroom daarom voor het overgrote deel gebruikt voor vervanging, terwijl de nieuw gecreëerde plaatsen hoofdzakelijk (voor 85 procent) bezet worden door nieuw geworven personeel. Overigens is hiervoor nog niet de helft van de nieuwe werknemers nodig (38 procent). De andere instromers worden binnengehaald ter vervanging van vertrokken of intern doorgestroomde werknemers.

### 3.7 Conclusies

Aan de cijfers over de werknemersstromen voor de periode van 2005 tot 2007 is duidelijk te zien dat de economie weer is opgeveerd. Het aantal werknemers bij Nederlandse vestigingen met vijf of meer werknemers is weer toegenomen en dat is gepaard gegaan met een toegenomen interne en externe mobiliteit.

De uitstroom van werknemers vanuit de vestigingen, in het OSA-Arbeidsvraagpaneel, is in 2006 ongeveer even groot als in 2004 (gemiddeld 10,8 procent van de personeelsomvang), maar de instroom is sterk gestegen (van 8,7

procent in 2004 naar 11,7 procent in 2006). Ook het aantal werknemers dat in 2006 binnen een vestiging van baan veranderde, de interne mobiliteit, nam toe en bedroeg gemiddeld 4,3 procent, tegen 2,7 procent in 2004.

Hoewel de uitstroom in omvang even groot bleef, is de samenstelling sterk veranderd. Gedwongen ontslagen maken er een minder groot deel van uit, terwijl het aandeel van de werknemers die uit eigen beweging vertrokken, is toegenomen. Bij deze laatste groep gaat het voor een groot deel om baan-baanmobiliteit, de toename van de instroom tussen 2004 en 2006 blijkt grotendeels te bestaan uit werknemers die afkomstig zijn uit een andere baan.

Dat de economie tussen 2005 en 2007 weer is aangetrokken, zien we ook terug in het percentage bedrijven dat beleid heeft gevoerd gericht op het inkrimpen van het personeelsbestand. In 2005 gold dat voor 13 procent van de organisaties, in 2007 nog maar voor 8 procent. In 2007 heeft 31 procent van de organisaties te maken gehad met ontslagen en betrof dit 2,9 procent van de personeelsomvang; twee jaar eerder was dat nog het geval bij 40 procent van de organisaties en betroffen de ontslagen 5,2 procent van de personeelsomvang. In 2007 was het aantal ontslagen werknemers het grootst in de sector handel, horeca en reparatie. In de sectoren overheid, onderwijs, en zorg en welzijn was dit aantal klein. Bijna 60 procent van alle ontslagen had in 2007 te maken heeft met slecht functioneren, een toename met 15 procentpunten ten opzichte van twee jaar eerder. Daartegenover staat een afname van het percentage ontslagen om bedrijfseconomische redenen, van 45 procent in 2005 naar 24 procent van de ontslagen in 2007.

In de discussies over mogelijke aanpassingen van het socialezekerheidsstelsel wordt meer dan voorheen gedacht aan een grotere rol voor de sociale partners. Bij deze rol kan in de context van werkloosheidsvoorzieningen en ontslagrecht worden gedacht aan werkloosheidspreventie in de vorm van inspanningen om de inzetbaarheid van werknemers te vergroten of aan actieve toeleiding van met ontslag bedreigde werknemers naar ander werk binnen of buiten de organisatie. Slechts één op de zeven werkgevers in het OSA-Arbeidsvraagpanel geeft aan dit niet als taak van de werkgever te zien. Een iets grotere groep, één op de zes werkgevers, is het juist helemaal eens met de stelling dat het de taak is van de werkgever om werknemers die de organisatie anders zou moeten ontslaan, naar een nieuwe passende baan of functie te helpen. In alle sectoren is het overgrote deel het gedeeltelijk eens, gedeeltelijk oneens met deze stelling. Bij 15 procent

van de vestigingen is ook feitelijk beleid opgesteld voor 'van werk naar werk' activiteiten, vooral bij overheid en onderwijs en bij grote vestigingen. Bovendien zijn bij een nog groter aantal vestigingen in de voorafgaande vijf jaar (2003-2008) 'van werk naar werk' trajecten te zijn toegepast, bij 27 procent van de vestigingen in de vorm van interne herplaatsing, bij 18 procent van de vestigingen voor toeleiding naar een andere werkgever.

De arbeidsplaatsen die vrijkomen als werknemers vertrekken, zijn in 2006 vaker opnieuw opgevuld dan twee jaar daarvoor. Werd voor bijna de helft van deze posities in 2004 geen opvulling gezocht, in 2006 gold dat nog maar voor iets meer dan een kwart. Dat wijst erop dat in 2006 er procentueel minder banen werden vernietigd. Bovendien zijn er in 2006 meer nieuwe banen gecreëerd dan in 2004. De baancreatie bedroeg 5,2 procent van de personeelsomvang, de baanvernietiging 4,2 procent.

## **4 Vacatures, werving, flexibele en gesubsidieerde arbeid**

Nadat in het vorige hoofdstuk de stromen in en uit de organisatie zijn besproken, wordt in dit hoofdstuk op een aantal gerelateerde onderwerpen ingegaan.

Allereerst gaat dat om openstaande vacatures en de personeelswerving, die achtereenvolgens in paragrafen 4.1 en 4.2 aan de orde komen. Vervolgens wordt in paragraaf 4.3 ingegaan op de inzet van flexibele arbeid en in paragraaf 4.4 op de inzet van gesubsidieerde arbeid. Paragraaf 4.5 sluit af met de belangrijkste bevindingen.

### **4.1 Openstaande vacatures**

Het aantal vacatures vormt een graadmeter voor de vraag-aanbodverhouding op de arbeidsmarkt. In tijden van economische hoogconjunctuur zoeken veel werkgevers nieuw personeel om hun productie te verhogen. Daardoor ontstaan er veel vacatures. Deze uitbreidingsvacatures maken het makkelijker voor werknemers om van baan te veranderen, waardoor het aantal vervangingsvacatures ook toeneemt. De ontwikkeling in het aantal vacatures is daarmee een combinatie van de mate van krapte en van mobiliteit op de arbeidsmarkt. Om deze twee elementen van elkaar te onderscheiden wordt ook gekeken naar de duur van de periode dat vacatures openstaan en of de werkgever verwacht of ervaart dat de vacature moeilijk te vervullen is. De gedachte daarbij is dat grotere mobiliteit zich vooral uit in meer kortdurende vacatures. Hoe groter daarentegen het aantal vacatures dat langdurig openstaat of moeilijk vervulbaar wordt geacht, hoe groter de krapte op de arbeidsmarkt.

Zoals in paragraaf 3.6 bleek, zijn tussen 2004 en 2006 het aantal nieuw ontstane banen en het aantal bestaande banen waarvoor nieuw personeel moest worden aangetrokken, weer toegenomen, nadat deze in 2004 op het laagste niveau sinds jaren waren beland. Daarmee samenhangend mag worden verwacht dat het aantal openstaande vacatures in deze periode eveneens is toegenomen. De vacaturecijfers in het OSA-Arbeidsvraagpaneel hebben betrekking op de situatie ten tijde van de enquête, dat wil zeggen het najaar van 2007 voor de meest recente gegevens en het najaar van 2005 voor de voorlaatste meting. In het najaar van 2005 was de opleving van de economie al begonnen en was het aantal vacatures al aan het stijgen, maar in de periode daarna versnelt de groei van het aantal

vacatures. Tussen 2005 en 2007 is de vacaturegraad bijna verdubbeld, van 1,9 procent naar 3,7 procent van het aantal werknemers. Daarmee is de vacaturegraad aan het einde van 2007 al weer bijna op het niveau van de jaren 1999 en 2001.

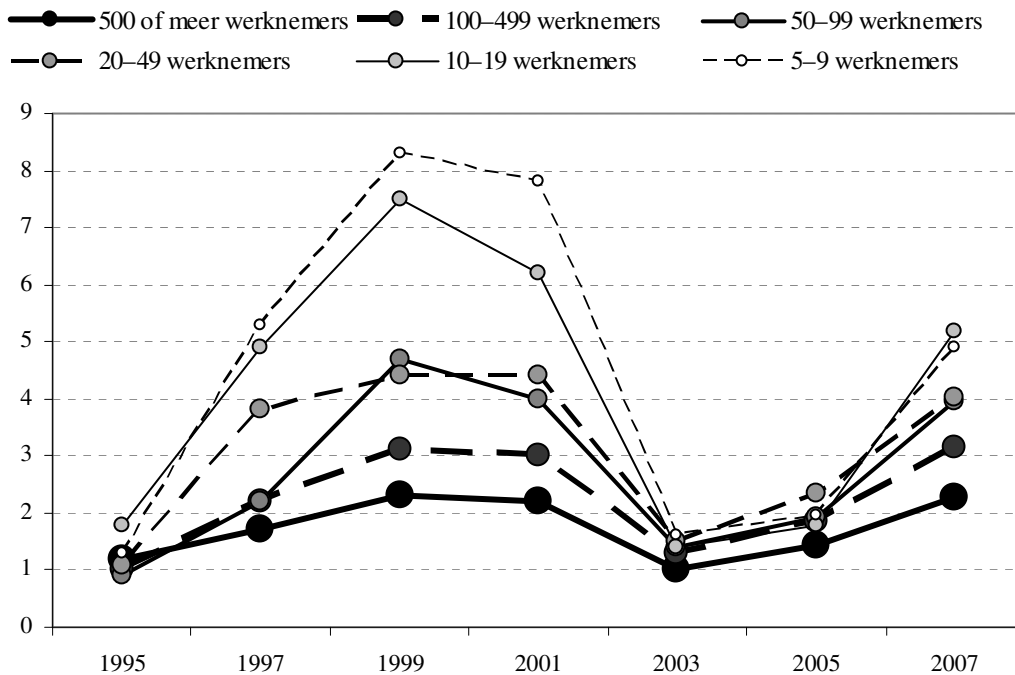
*Tabel 4.1: Ontwikkeling van de vacaturegraad naar sector, najaar 1995-2007 (aantal vacatures als percentage van het aantal werknemers)*

	1995	1997	1999	2001	2003	2005	2007
Totaal	1,2	2,7	4,2	3,8	1,3	1,9	3,7
Industrie en landbouw	1,0	2,4	3,7	3,0	0,9	1,4	3,1
Bouwnijverheid	0,8	3,9	6,8	7,5	0,6	1,7	6,4
Handel, horeca en reparatie	1,2	3,1	6,4	4,1	1,5	2,0	4,0
Transport	1,1	4,0	4,1	3,8	1,3	1,5	4,3
Zakelijke dienstverlening	2,0	4,0	5,2	4,1	1,6	3,2	6,3
Zorg en welzijn	0,8	1,2	2,1	3,3	1,1	1,2	1,9
Overige dienstverlening	1,9	2,6	3,9	3,4	1,3	1,8	3,8
Overheid	1,6	2,7	3,5	3,2	2,5	2,5	2,6
Onderwijs	0,7	1,7	1,7	2,4	1,1	1,3	1,7

Dat niet alle sectoren even conjunctuurgevoelig zijn, is goed te zien aan de verschillen in de ontwikkeling van de vacaturegraad tussen de sectoren. Zoals gebruikelijk loopt de bouwnijverheid bij het oplopen van de vacaturegraad voorop, maar ook in de zakelijke dienstverlening is het aantal openstaande vacatures hoog. Hier was het economisch herstel bovendien al in 2005 zichtbaar. Bij de overheid, zorg en welzijn en in het onderwijs is de vacaturegraad in 2007 relatief laag, maar in die sectoren is ook de stijging van de vacaturegraad tussen 2005 en 2007 minder groot dan in de andere sectoren

Figuur 4.1 laat zien dat de conjunctuurgevoeligheid niet alleen samenhangt met de sector, maar ook met de omvang van de organisatie: hoe kleiner het aantal werknemers, hoe sterker de vacaturegraad reageert op conjunctuurbewegingen. Dit kan voor een deel gerelateerd zijn aan de verschillen tussen sectoren, aangezien bijvoorbeeld in de overheidssector naar verhouding veel grote vestigingen voorkomen. Het is echter aannemelijk dat de verschillen ook direct met de bedrijfsgrootte te maken hebben, bijvoorbeeld door schaalvoordelen in werving en selectie en doordat kleinere bedrijven een kleinere interne arbeidsmarkt hebben en voor het vervullen van vrijgekomen posities vaker extern moeten werven.

Figuur 4.1: Ontwikkeling van de vacaturegraad naar grootteklasse, najaar 1995-2007 (aantal vacatures als percentage van het aantal werknemers)



#### Lang openstaande en moeilijk vervulbare vacatures

In de vacaturegraad ligt naast de mate van krapte ook de omvang van de mobiliteit op de arbeidsmarkt besloten. Om de mate van krapte te belichten, kijken we naar het aantal vacatures dat langdurig (langer dan drie maanden) openstaat en het aantal dat door de werkgever moeilijk vervulbaar wordt geacht. Deze aantallen worden, evenals de vacaturegraad zelf, uitgedrukt als het gemiddelde aantal per 100 (vervulde) banen.

De langdurig openstaande en de moeilijk vervulbare vacatures vertonen eenzelfde golfbeweging als de openstaande vacatures (zie Tabel 4.2). Waren er per 100 vervulde banen in 1999 nog 1,4 langdurig openstaande en 2,4 moeilijk vervulbare vacatures, in 2003 waren beiden ratio's geslonken tot 0,4 en in 2007 weer opgeveerd naar respectievelijk 1,6 en 2,0. De toename van het aantal moeilijk vervulbare en het aantal langdurig openstaande vacatures tussen 2003 en 2007 is groter dan de toename van het totale aantal openstaande vacatures. In 2003 was iets minder dan een derde van de vacatures moeilijk vervulbaar, in 2007 ruim de helft. In de bouwnijverheid werden in 2007 zelfs vier van de vijf vacatures als moeilijk vervulbaar aangemerkt en staat 61 procent van de vacatures al langer dan



drie maanden open. Gemiddeld voor de economie als geheel stond in 2007 45 procent van de vacatures langer dan drie maanden open.

*Tabel 4.2: Aantal vacatures dat langer dan drie maanden openstaat en aantal vacatures dat moeilijk vervulbaar wordt beschouwd, per 100 vervulde banen, najaar 1999-2007 (in procenten)*

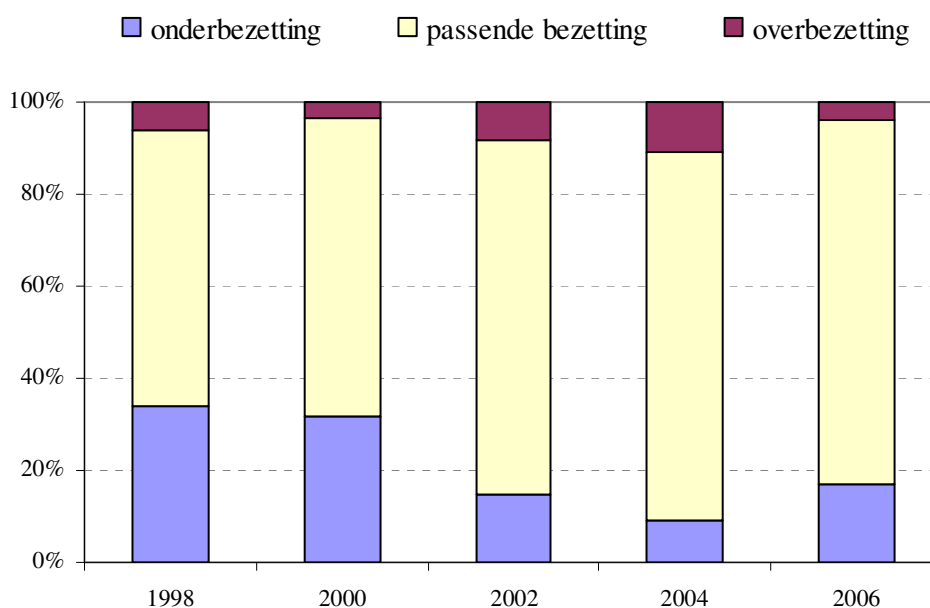
	Langer dan drie maanden open					Moeilijk vervulbaar				
	1999	2001	2003	2005	2007	1999	2001	2003	2005	2007
Totaal	1,4	1,9	0,4	0,6	1,6	2,4	2,0	0,4	0,6	2,0
Industrie en landbouw	1,7	1,7	0,2	0,5	1,4	2,3	1,7	0,3	0,5	1,8
Bouwnijverheid	2,2	6,4	0,2	1,0	3,9	5,4	5,5	0,3	1,0	5,1
Handel, horeca en reparatie	2,0	1,6	0,3	0,4	1,4	3,9	2,0	0,4	0,4	1,9
Transport	1,1	1,6	0,2	0,2	2,2	2,1	2,1	0,3	0,2	2,4
Zakelijke dienstverlening	2,0	2,0	0,4	1,2	3,2	2,4	2,0	0,4	1,2	3,7
Zorg en welzijn	0,5	1,5	0,4	0,2	0,7	1,0	1,7	0,3	0,2	0,6
Overige dienstverlening	1,0	1,2	0,3	0,4	1,3	1,8	1,2	0,2	0,4	1,4
Overheid	1,4	1,5	1,3	1,1	0,9	0,9	1,2	0,4	1,1	1,1
Onderwijs	0,2	1,1	0,2	0,1	0,5	0,7	1,8	0,5	0,1	0,8
5-9 werknemers	3,7	4,0	0,5	0,5	2,3	6,3	4,9	0,8	0,5	3,1
10-19 werknemers	2,8	3,5	0,4	0,7	2,6	5,0	4,1	0,5	0,7	3,3
20-49 werknemers	1,4	2,3	0,4	0,7	1,8	2,8	2,8	0,5	0,7	2,5
50-99 werknemers	1,6	2,2	0,3	0,5	1,6	2,4	2,1	0,4	0,5	2,2
100-499 werknemers	0,9	1,3	0,3	0,6	1,2	1,6	1,2	0,2	0,6	1,4
500 of meer werknemers	0,7	1,1	0,4	0,4	1,1	0,8	0,9	0,2	0,4	0,9

Vacatures kunnen open blijven staan omdat sollicitanten niet over de vereiste ervaring of opleiding beschikken of te hoge eisen stellen. Ook kunnen vacatures open blijven staan omdat er te weinig sollicitanten zijn. Een tekort aan sollicitanten wordt in 2007 het meest genoemd als de belangrijkste reden waarom er bij de vestiging moeilijk vervulbare vacatures zijn. Dat was bij 39 procent van de vestigingen het geval, een verdubbeling in vergelijking met 2005, toen dit door 18 procent als voornaamste reden werd genoemd. In 2005 gaf een derde van de werkgevers met moeilijk vervulbare vacatures de aard van de functie als belangrijkste reden. Dat was in 2007 nog maar bij 17 procent van de vestigingen met moeilijk vervulbare vacatures de belangrijkste reden. Bij een op de zes vestigingen met moeilijk vervulbare vacatures was het ontbreken van de benodigde ervaring de belangrijkste reden en bij een op de tien het ontbreken van de passende opleiding.

Wanneer werkgevers onvoldoende geschikte kandidaten kunnen vinden voor hun vacatures kan dat leiden tot onderbezetting. Onderbezetting kan echter ook andere

oorzaken hebben, bijvoorbeeld bezuinigingen of een tekort aan financiële middelen die leiden tot een vacaturestop. Figuur 4.2 geeft voor de even jaren van 1998 tot en met 2006 het aandeel werkgevers dat te maken had met onderbezetting, dan wel kampte met een personeelsoverschot. Hieruit blijkt dat in 2000 de krapte op de arbeidsmarkt bij een op de drie werkgevers tot onderbezetting heeft geleid. Dankzij de ruimere arbeidsmarkt was dat percentage in 2002 gedaald tot 15 procent en in 2004 tot 9 procent. In 2006 heeft echter alweer 17 procent van de vestigingen te maken met onderbezetting. Het percentage bedrijven met overbezetting vertoont een tegenovergestelde ontwikkeling over de jaren. Vanaf 2000 neemt het percentage bedrijven met overbezetting eerst toe, van 3,6 procent in 2000 tot 10,8 procent in 2004, maar daarna daalt het weer naar 3,8 procent van de vestigingen in 2006. In 2006 gaven vier van de vijf bedrijven aan dat de personele bezetting passend was, een aandeel dat vrijwel hetzelfde is als in 2004 en 2002.

*Figuur 4.2: Ontwikkeling van het aandeel organisaties met onderbezetting, overbezetting of passende bezetting 1998-2006*



Zoals Tabel 4.3 laat zien, komt in 2006 onderbezetting het meest voor in de bouwnijverheid, op enige afstand gevolgd door de zakelijke dienstverlening en de overheid. Bij maar drie procent van de vestigingen in het onderwijs is sprake van onderbezetting. Even vaak is er in deze sector sprake van overbezetting en in de resterende 93 procent van de vestigingen is de personeelsbezetting passend. Ook

opvallend is dat kleine vestigingen er vaker in slagen een passende personeelsbezetting te realiseren dan grote vestigingen.

*Tabel 4.3: Aandeel organisaties met onderbezetting, overbezetting of passende bezetting in 2006 (in procenten van het aantal organisaties)*

	Onderbezetting	Overbezetting	Passende bezetting
Totale economie	17	4	79
Industrie en landbouw	23	7	71
Bouwnijverheid	27	2	71
Handel, horeca en reparatie	12	4	83
Transport	18	2	81
Zakelijke dienstverlening	23	3	74
Zorg en welzijn	18	2	80
Overige dienstverlening	13	5	83
Overheid	23	1	76
Onderwijs	3	3	93
5-9 werknemers	16	3	80
10-19 werknemers	14	5	81
20-49 werknemers	19	4	77
50-99 werknemers	20	3	77
100-499 werknemers	25	2	73
500 en meer werknemers	24	8	68

Wanneer op de arbeidsmarkt een tekort aan personeel bestaat, kan dat een gewenste expansie van bedrijvigheid verhinderen. Zoals uit Tabel 4.4 blijkt, was dat op de krappe arbeidsmarkt in 2001 het geval bij 17 procent van de werkgevers. Toen had het aantal banen 1,9 procent groter kunnen zijn, als daarvoor voldoende mensen op de arbeidsmarkt beschikbaar waren geweest. In de veel ruimere arbeidsmarkt in 2005 zijn bij zeven procent van de werkgevers arbeidsplaatsen om genoemde reden niet tot stand gekomen en is het aantal banen daardoor 0,6 procent lager. Tussen 2005 en 2007 is de beschikbaarheid van personeel weer meer een probleem geworden: in 2007 zijn bij 12 procent van de vestigingen om deze reden minder banen ontstaan. Gemiddeld had het personeelsbestand 1,3 procent groter kunnen zijn als het aanbod van arbeid kwalitatief en kwantitatief geen knelpunt was geweest. Misgelopen werkgelegenheid door tekort aan geschikt personeel komt in alle getoonde jaren het meest voor in de bouwnijverheid.

*Tabel 4.4: Percentage organisaties waarbij in de afgelopen twee jaar arbeidsplaatsen niet tot stand zijn gekomen en aandeel arbeidsplaatsen dat niet tot stand is gekomen (in procenten van het aantal werknemers), 2001-2007*

	Aandeel werkgevers				Aandeel werkgelegenheid			
	2001	2003	2005	2007	2001	2003	2005	2007
Totaal	17	12	7	12	1,9	1,1	0,6	1,3
Industrie en landbouw	21	15	6	13	1,8	1,0	0,7	1,6
Bouwnijverheid	44	24	16	28	8,6	3,6	2,1	3,9
Handel, horeca en reparatie	11	12	6	8	1,2	1,3	0,5	1,0
Transport	9	10	6	16	0,6	0,9	0,9	1,8
Zakelijke dienstverlening	21	12	10	18	2,6	1,4	0,7	2,6
Zorg en welzijn	10	6	4	3	1,3	0,4	0,2	0,6
Overige dienstverlening	10	7	2	8	1,1	0,7	0,1	0,5
Overheid	6	3	4	8	0,4	0,2	0,0	0,2
Onderwijs	12	8	4	2	1,2	0,8	0,2	0,1

## 4.2 Wervingsinspanningen en -kanalen

### *Wervingsinspanningen*

In paragraaf 4.1 zagen we dat het aandeel bedrijven met moeilijk vervulbare vacatures tussen 1999 en 2003 drastisch is gedaald, maar daarna weer is opgelopen en in 2007 op het niveau ligt van rond de millenniumwisseling. Het is daarom de vraag of de maatregelen die werkgevers in 2007 nemen om deze vacatures toch zo goed mogelijk in te vullen, verschillen van de maatregelen op de ruime arbeidsmarkt van 2003 en 2005.

*Tabel 4.5: Percentage organisaties dat in de afgelopen twee jaar maatregelen heeft genomen bij moeilijk vervulbare vacatures, najaar 1999-2007*

	1999	2001	2003	2005	2007
Extra wervingsinspanning	78	83	83	79	80
Opleiden van nieuwkomers	56	58	58	49	61
Opleiden van eigen personeel	40	38	38	43	46
Uitbesteden van werk	33	33	29	30	37
Hoger salaris bieden	30	36	18	18	30
Verlaging van de eisen	18	25	16	9	20
Arbeidstijd aanpassen	11	17	17	12	18
Betere secundaire arbeidsvoorwaarden	- <sup>1</sup>	30	20	10	18

<sup>1</sup> Deze maatregel is in 1999 niet in het onderzoek opgenomen.

Uit Tabel 4.5 blijkt dat de maatregelen die werkgevers daarvoor het meest toepassen op een krappe arbeidsmarkt dezelfde zijn als op een ruime arbeidsmarkt. De toegenomen vraag naar arbeid leidt er wel toe dat elk van de maatregelen in 2007 meer wordt toegepast dan in 2003 en 2005. Dat geldt vooral voor het bieden van betere primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden en het aanpassen van de arbeidstijden. Ook wordt vaker nieuw personeel om- of bijgeschoold, mogelijk in combinatie met het verlagen van de eisen aan sollicitanten.

*Tabel 4.6: Percentage organisaties dat in de afgelopen twee jaar maatregelen heeft genomen bij moeilijk vervulbare vacatures, najaar 2007*

	Extra wervingsinspanningen plegen of intensiever zoeken	Zelf opleiden van nieuw personeel	Zelf opleiden van zittende werknemers voor de functie	Uitbesteden van werk	Een hoger salaris aanbieden	Verlagen van de eisen	De arbeidstijden aanpassen	Betere secundaire arbeidsvoorwaarden bieden
Totaal	80	61	46	37	30	20	18	18
Industrie en landbouw	79	69	54	49	31	33	12	19
Bouwnijverheid	71	70	41	65	31	17	10	19
Handel, horeca en reparatie	79	60	45	24	36	19	21	24
Transport	79	53	33	44	18	22	8	11
Zakelijke dienstverlening	88	63	50	30	30	19	20	14
Zorg en welzijn	85	49	36	21	19	17	31	18
Overige dienstverlening	70	58	47	41	37	24	18	16
Overheid	87	52	68	51	26	15	16	8
Onderwijs	76	44	33	27	29	9	20	12
5–9 werknemers	76	54	36	40	30	20	23	18
10–19 werknemers	79	62	40	30	26	20	12	20
20–49 werknemers	79	64	54	41	35	17	16	19
50–99 werknemers	87	64	49	34	27	28	20	18
100–499 werknemers	92	65	66	33	31	24	15	15
500 of meer werknemers	81	74	81	45	41	10	27	25

De maatregelen die werkgevers nemen als zij moeilijk vervulbare vacatures hebben, verschillen tussen sectoren en grootteklassen (zie Tabel 4.6). Extra wervingsinspanningen worden het meest ingezet in de zakelijke dienstverlening, bij de overheid en in zorg en welzijn. Vergeleken met andere sectoren doet de bouwnijverheid dat minder, terwijl in die sector verhoudingsgewijs vaker wordt

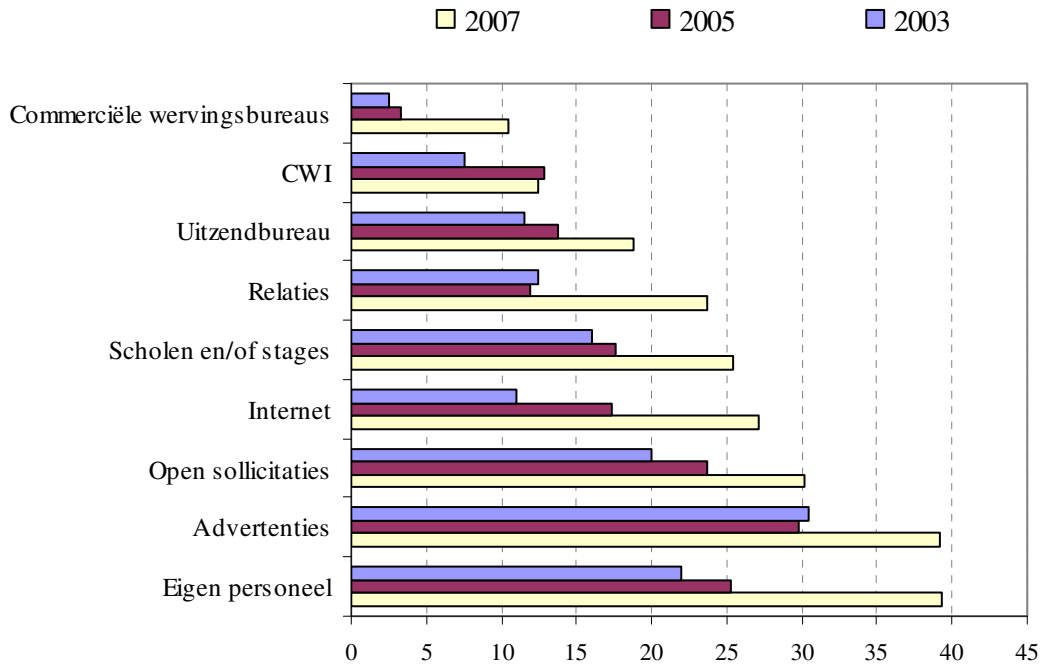
gekozen voor het zelf opleiden van nieuw personeel en het uitbesteden van werk. Ook in de landbouw en de industrie wordt er vaak voor gekozen om nieuw personeel op te leiden, in antwoord op moeilijk vervulbare vacatures, maar hier worden – mogelijk in samenhang daarmee – ook vaker dan gemiddeld de eisen verlaagd, wat in de bouwnijverheid juist minder gebeurt dan in de economie als geheel. Ook is opvallend dat het verlagen van de eisen voor moeilijk vervulbare vacatures veruit het minst voorkomt in het onderwijs, evenals het specifiek voor dat doel opleiden van nieuw personeel. Bij de overheid wordt wel vaak van scholing gebruik gemaakt bij moeilijk vervulbare vacatures, maar omdat in deze sector veel grote vestigingen zijn, heeft dit vaker dan gemiddeld betrekking op het om- of bijscholen van mensen die al bij de organisatie in dienst zijn. Hogere salarissen worden meer dan in de andere sectoren ingezet in de overige dienstverlening en in de handel, horeca en reparatie. In de laatste sector worden daarbij ook betere secundaire arbeidsvoorwaarden in de strijd geworpen. Meer in de sfeer van tertiaire arbeidsvoorwaarden kunnen werkgevers er ook voor kiezen de vacature aantrekkelijker te maken door de arbeidstijden aan te passen. Van deze mogelijkheid wordt vooral in de sector zorg en welzijn gebruik gemaakt.

### *Wervingskanalen*

Bij de manier waarop werkgevers naar nieuw personeel zoeken, neemt het internet een steeds belangrijkere plaats in. Vooralsnog worden traditionelere kanalen als personeelsadvertenties, werving via het eigen personeel en open sollicitaties nog steeds vaker gebruikt, maar tussen 2005 en 2007 heeft internet de vierde plaats in de rangorde van meest gebruikte wervingskanalen overgenomen van het gebruik van stages en contacten met scholen voor het vinden van nieuw personeel (zie Figuur 4.3). Uit die rangorde kunnen overigens niet direct conclusies worden getrokken over het belang of de effectiviteit van de maatregelen, aangezien de kosten van de kanalen sterk verschillen, evenals de kwaliteit en kwantiteit van de respons. Dat laatste zal bovendien afhangen van het soort vacature, reden waarom organisaties doorgaans een 'mix' van kanalen gebruiken voor hun personeelswerving. De bedrijven die tussen 2005 en 2007 op zoek zijn geweest naar nieuw personeel hebben daarbij gemiddeld van 2,3 van de in Figuur 4.3 genoemde wervingskanalen frequent gebruik gemaakt. Dat gemiddelde bedroeg in de periode 2003-2005 nog 1,6 en tussen 2001 en 2003 1,3. Daarbij maakt de personeelsomvang duidelijk verschil. Bedrijven met vijf tot tien werknemers gebruikten bij het zoeken naar nieuw personeel gemiddeld 1,9 wervingskanalen frequent, vestigingen met 500 of meer werknemers gemiddeld 3,5 kanalen. De

samenhang met de personeelsomvang is het sterkst bij het gebruik van internet, uitzendbureaus en commerciële wervingsbureaus.

*Figuur 4.3: Percentage organisaties dat in de voorgaande twee jaar nieuw personeel heeft gezocht, naar de wervingskanalen die daarbij frequent zijn gebruikt, najaar 2003-2007*



De toename van het aantal wervingskanalen dat frequent wordt gebruikt is duidelijk zichtbaar in Figuur 4.3. Tussen 2005 en 2007 hebben werkgevers die nieuw personeel zochten daarbij elk van de genoemde wervingskanalen meer gebruikt dan in voorgaande jaren, met het CWI als opvallende uitzondering.

Werving via het eigen personeel en via personeelsadvertenties worden veruit het vaakst gebruikt, beide bij iets meer dan 39 procent van de vestigingen waarin in de afgelopen twee jaren nieuw personeel is gezocht. Daarbij is vooral werving via het eigen personeel sterk toegenomen. Van de onderscheiden wervingskanalen gebruiken de werkgevers commerciële wervingsbureaus het minst, mogelijk omdat dit kanaal vooral voor specifieke vacatures wordt ingezet. Wel is het gebruik van commerciële wervingsbureaus tussen 2005 en 2007 ruim verdrievoudigd. Het gebruik van dergelijke intermediairs is vooral hoog in de zakelijke dienstverlening. Tabel 4.7 laat ook zien dat er ook bij de andere wervingskanalen flinke verschillen bestaan tussen de sectoren. Zo wordt internet

vooral veel als wervingskanaal gebruikt in de zakelijke dienstverlening en bij de overheid, en bijvoorbeeld veel minder in de bouwnijverheid.

*Tabel 4.7: Percentage organisaties dat in de voorgaande twee jaar nieuw personeel heeft gezocht, naar de wervingskanalen die daarbij frequent zijn gebruikt, najaar 2007*

	Eigen personeel	Advertenties	Open sollicitaties	Internet	Scholen en/of stages	Relaties	Uitzendbureau	CWI	Commercieel bureau
Totale economie	39	39	30	27	25	24	19	12	10
Industrie en landbouw	24	33	23	19	19	20	33	17	12
Bouwnijverheid	35	35	28	15	37	32	30	13	14
Handel, horeca en reparatie	38	38	30	22	22	22	10	13	7
Transport	40	39	37	24	20	20	27	15	10
Zakelijke dienstverlening	41	41	26	43	26	28	28	10	21
Zorg en welzijn	53	43	46	32	32	19	10	11	3
Overige dienstverlening	40	46	32	25	27	19	9	12	4
Overheid	55	75	20	62	9	18	27	12	7
Onderwijs	52	36	33	27	38	30	3	8	5
5-9 werknemers	36	33	29	16	22	26	11	13	6
10-19 werknemers	36	37	25	24	22	22	18	11	8
20-49 werknemers	45	40	33	32	29	25	21	12	13
50-99 werknemers	47	49	37	40	33	20	34	14	17
100-499 werknemers	45	54	39	55	32	24	40	12	21
500 en meer werknemers	47	63	45	64	38	19	41	9	26

### 4.3 Flexibele arbeid

Als in een vestiging meer werk moet worden verzet, kunnen daarvoor in principe nieuwe werknemers voor onbepaalde tijd voor in dienst worden genomen. Bij schommelingen van de werklast, onzekerheid over de toekomst of onzekerheid over de geschiktheid van kandidaten zal de werkgever doorgaans de voorkeur geven aan een flexibelere oplossing, waarbij de aanpassing van het arbeidsvolume meer een tijdelijk en omkeerbaar karakter heeft. Om deze vormen van flexibele arbeid te onderscheiden van flexibele inzetbaarheid of functionele flexibiliteit wordt hierbij wel gesproken van numerieke flexibiliteit. Hieronder vallen alle manieren om de omvang van de arbeidsinzet aan te kunnen passen aan



veranderende omstandigheden zoals conjuncturele fluctuaties of seizoenspatronen in de vraag naar diensten of producten. Binnen numerieke flexibiliteit wordt onderscheid gemaakt tussen interne en externe numerieke flexibiliteit. Bij de eerstgenoemde vormen van numerieke flexibiliteit wordt gebruik gemaakt van het bestaande personeelsbestand, bijvoorbeeld door flexibele verdeling van werktijd over het jaar of door werknemers, al dan niet tegen betaling, over te laten werken. Van externe numerieke flexibiliteit is sprake als extra arbeidskrachten worden ingehuurd op tijdelijke contracten of bijvoorbeeld als uitzendkracht. In deze paragraaf wordt ingegaan op drie veelgebruikte vormen, achtereenvolgens: overwerk, tijdelijke aanstellingen en uitzendwerk.

### 4.3.1 Overwerk

Overwerk is een manier om tijdelijke tekorten aan arbeid op te vangen. Een overzicht van het totale percentage bedrijven dat betaald overwerk heeft ingezet om personeelstekorten op te vangen, is weergegeven in Tabel 4.8. Tevens geeft deze tabel weer welk percentage van de totale arbeid uit betaald overwerk bestaat.

*Tabel 4.8: Percentage organisaties met betaald overwerk en het deel van de totale arbeid dat als betaald overwerk wordt verricht, respectievelijk bij organisaties die betaald overwerk hebben en bij alle organisaties, 2006*

	Percentage van alle organisaties dat overwerk heeft	Overwerk als aandeel van totale arbeid	
		bij organisaties met overwerk	bij alle organisaties
Totale economie	42	6,1	3,9
Industrie en landbouw	64	5,9	4,6
Bouwnijverheid	43	6,9	4,2
Handel, horeca en reparatie	37	5,6	3,1
Transport	73	12,6	10,8
Zakelijke dienstverlening	37	5,8	3,6
Zorg en welzijn	44	5,2	3,2
Overige dienstverlening	39	4,6	2,4
Overheid	67	4,3	3,6
Onderwijs	15	4,1	1,3
5-9 werknemers	29	6,5	2,0
10-19 werknemers	42	6,8	2,9
20-49 werknemers	55	7,1	4,0
50-99 werknemers	67	6,2	4,2
100-499 werknemers	75	6,7	5,1
500 en meer werknemers	80	4,4	3,2

In 2006 komt betaald overwerk bij 42 procent van de bedrijven voor. Dit is een daling van zes procentpunten ten opzichte van 2004. Ondanks deze daling is de hoeveelheid overwerk als aandeel van de in totaal verrichtte arbeid ongeveer gelijk gebleven. Net als in 2004 maakte overwerk ongeveer zes procent uit van de totale arbeid. De sterkste daling wordt gevonden voor de sector handel, horeca en reparatie. In lijn met voorgaande jaren komt overwerk vooral voor in de sectoren transport, overheid en industrie en landbouw. In het onderwijs wordt relatief weinig betaald overgewerkt. Als percentage van de totale arbeid die wordt verzet is overwerk het belangrijkste bij vestigingen met 100 tot 500 werknemers.

*Tabel 4.9: Belangrijkste reden van organisaties voor betaald overwerk in 2006 (in procenten van het aantal organisaties met betaald overwerk)*

	Schommelingen in de bedrijfsdrukke	Activiteiten naast de normale uren	Tekort personeel	Afwezigheid/ziekte werknemers	Achterstand wegwerken	Voorkeur van het personeel	Kostenbesparing	Andere reden
Totale economie	51	12	9	8	6	1	1	13
Industrie en landbouw	59	6	9	2	8	1	0	15
Bouwnijverheid	54	9	10	0	12	0	0	16
Handel, horeca en reparatie	59	12	6	9	3	1	1	9
Transport	55	13	5	7	2	2	0	16
Zakelijke dienstverlening	52	11	11	2	10	1	0	12
Zorg en welzijn	25	16	15	27	3	1	1	13
Overige dienstverlening	35	16	5	26	3	1	2	11
Overheid	31	23	14	8	7	0	2	14
Onderwijs	36	11	6	13	2	0	4	27
5-9 werknemers	50	15	6	12	5	1	0	10
10-19 werknemers	51	11	10	7	5	0	2	15
20-49 werknemers	55	8	9	6	6	2	0	14
50-99 werknemers	51	12	8	7	7	1	1	13
100-499 werknemers	48	10	13	7	7	0	2	13
500 en meer werknemers	50	10	11	12	8	0	2	7

Tabel 4.9 laat zien dat schommelingen in de bedrijfsdrukke de belangrijkste reden is voor betaald overwerk. Dit is, net als twee jaar geleden, voor meer dan de helft van alle organisaties het geval. Voor alle sectoren, met uitzondering van de sector handel, horeca en reparatie, geldt overigens dat schommelingen in de bedrijfsdrukke minder vaak als reden voor betaald overwerk werden aangevoerd dan twee jaar geleden. Het tekort aan personeel blijkt in 2006 voor meer

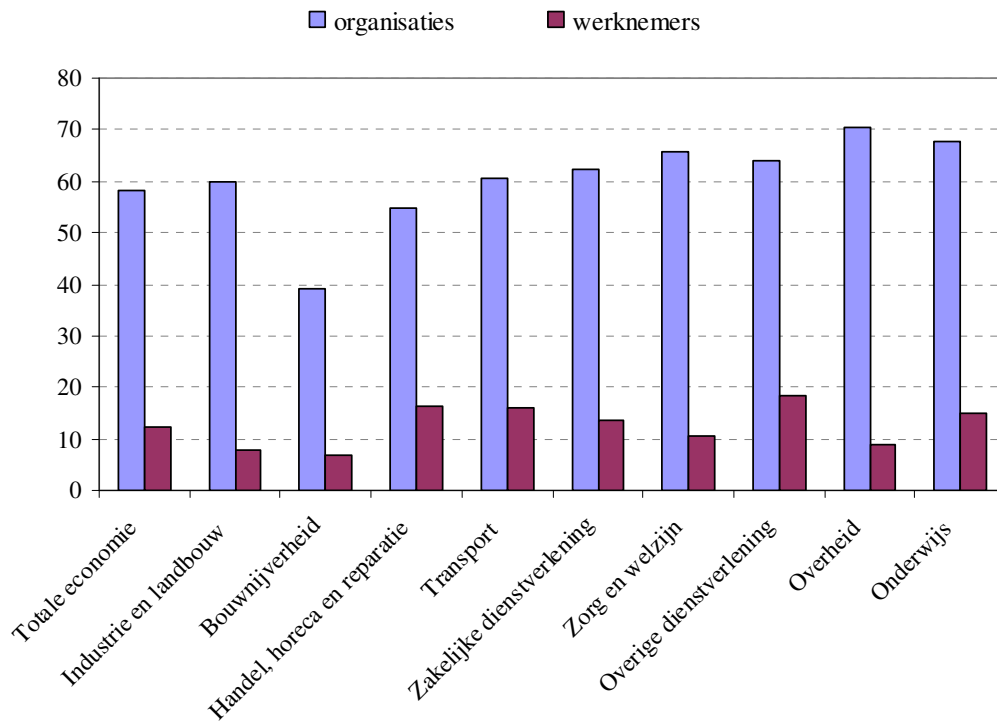
organisaties de belangrijkste reden te zijn om werknemers te vragen over te werken dan in 2004. Gold dat in 2004 nog voor vier procent van de organisaties, in 2006 blijkt dit bij negen procent van de organisaties het geval te zijn. Vooral bij de overheid en in de sector zorg en welzijn blijkt het tekort aan personeel een belangrijke en fors in belang toegenomen reden voor betaald overwerk. De categorie 'anders' heeft hoofdzakelijk betrekking op situaties waarin het betaald overwerk een structureel karakter heeft. Dit blijkt vooral het geval in het onderwijs en in de transportsector. In laatstgenoemde sector is de hoeveelheid betaald overwerk hoog en is betaald overwerk voor chauffeurs een substantiële inkomenscomponent.

#### **4.3.2 Tijdelijk werk**

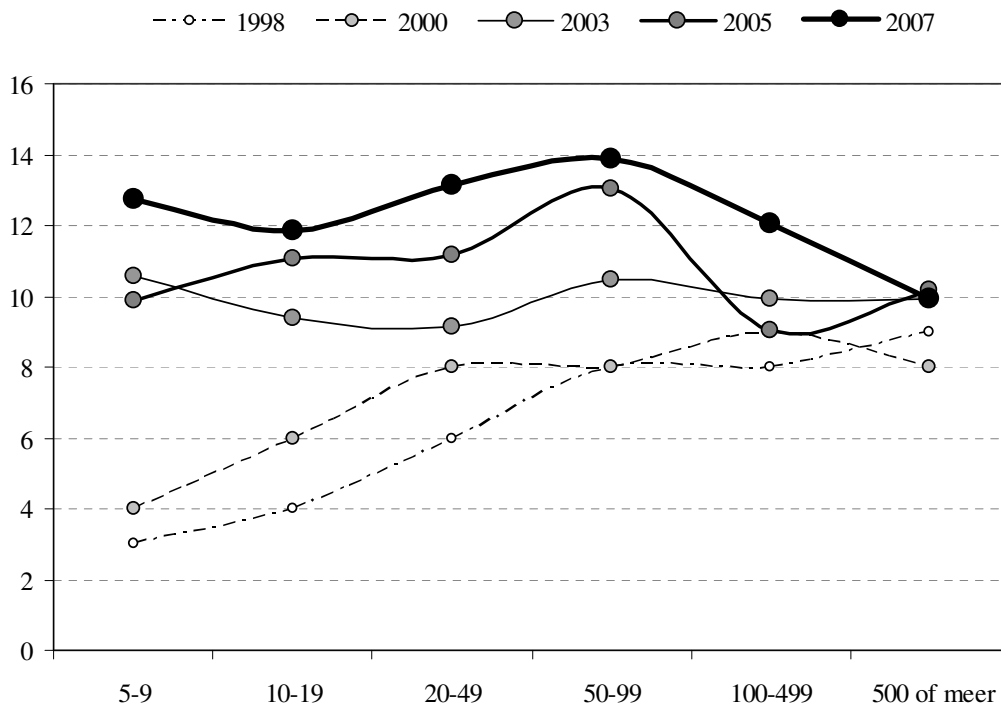
Tijdelijke contracten worden voornamelijk om twee redenen gebruikt: enerzijds om wisselingen in de werklust op te vangen, anderzijds als verlengde proefperiode voor de aanvang van een vaste aanstelling. Figuur 4.4 is een overzicht van het percentage organisaties dat tijdelijke werknemers in dienst heeft en het percentage werknemers met tijdelijke contracten. Het percentage organisaties dat werknemers in tijdelijke dienst heeft, is ten opzichte van 2005 iets gestegen, van 54 naar 58 procent. Het aandeel van de werknemers waar het dan om gaat, is in diezelfde periode ook licht gestegen, van 11 naar 12 procent.

De bouw is de sector waarin organisaties het minst vaak met tijdelijke contracten werken, maar dit percentage is wel het sterkst gestegen in de afgelopen twee jaar (met acht procentpunt). In de overheidssector werken de meeste organisaties met tijdelijke contracten (70 procent), maar dat geldt dan wel voor een relatief klein deel van de werknemers (9 procent). In de overige dienstverlening werkt het grootste percentage werknemers op een tijdelijk contract (18 procent).

*Figuur 4.4: Percentage organisaties met tijdelijke werknemers en percentage werknemers met tijdelijke contracten, voorjaar 2007*



*Figuur 4.5: Verband tussen het percentage tijdelijke werknemers en bedrijfs grootte over de jaren (1998-2007)*



Figuur 4.5 brengt in beeld hoe de samenhang tussen het percentage werknemers met een tijdelijk contract en de personeelsomvang over de jaren is verschoven. Daarmee geeft het tevens de trendmatige ontwikkeling weer van het percentage werknemers met een tijdelijk contract per grootteklasse. Hieruit blijkt dat grote bedrijven (bedrijven met 500 of meer werknemers) redelijk stabiel zijn in het aanbieden van tijdelijke contracten (tussen acht en tien procent van het personeel). In het midden- en kleinbedrijf is het percentage medewerkers met tijdelijke contracten de afgelopen jaren gestegen, het meest bij de kleinste vestigingen.

*Tabel 4.10: Belangrijkste reden voor gebruik van tijdelijke contracten, voorjaar 2007 (in procenten van het aantal organisaties)*

	Proefperiode	Interne flexibiliteit	Tijdelijk project/ seizoensfluctuatie	Onzekerheid over de toekomst	Vervanging personeel	Stage	Anders
Totale economie	61	10	8	7	4	2	8
Industrie en landbouw	68	10	5	7	0	2	8
Bouwnijverheid	61	10	8	6	1	4	10
Handel, horeca en reparatie	64	9	14	5	3	1	5
Transport	57	20	7	8	0	2	6
Zakelijke dienstverlening	68	13	2	5	3	0	10
Zorg en welzijn	46	10	8	16	11	1	7
Overige dienstverlening	47	12	11	7	2	8	13
Overheid	55	13	5	6	1	1	19
Onderwijs	52	3	9	5	12	3	16
5-9 werknemers	63	7	11	7	3	3	6
10-19 werknemers	56	11	8	7	5	1	11
20-49 werknemers	64	9	7	6	4	1	9
50-99 werknemers	59	18	6	6	3	0	8
100-499 werknemers	60	15	5	7	3	1	8
500 en meer werknemers	37	20	6	9	8	2	17

Tabel 4.10 geeft de belangrijkste redenen weer voor het gebruik van tijdelijke contracten. Ruim 60 procent van de tijdelijke contracten wordt toegepast om de geschiktheid van het personeel te toetsen. Op grote afstand is interne flexibiliteit de tweede belangrijkste reden die door werkgevers is opgegeven (10 procent).

Instromers of nieuwe medewerkers binnen een organisatie wordt, zoals we eerder hebben gezien, vaak een contractvorm aangeboden die tijdelijk van aard is. De mogelijkheden voor werkgevers om nieuwe personeelsleden te toetsen, worden daarmee verruimd. In Tabel 4.11 is te zien wat voor aanstellingsvorm nieuwe medewerkers krijgen.

*Tabel 4.11: Aanstellingsvorm van nieuwe medewerkers in 2006 (in procenten van de instroom)*

	Dienstverband			
	Vast	Tijdelijk met uitzicht op vast	Tijdelijk	Ander
Totale economie	29	52	18	1
Industrie en landbouw	28	65	6	0
Bouwnijverheid	34	61	5	0
Handel, horeca en reparatie	22	47	28	3
Transport	23	56	21	0
Zakelijke dienstverlening	29	56	14	0
Zorg en welzijn	38	42	19	1
Overige dienstverlening	25	55	20	0
Overheid	40	52	7	0
Onderwijs	20	59	21	1
5-9 werknemers	35	55	9	1
10-19 werknemers	31	46	22	1
20-49 werknemers	32	54	14	1
50-99 werknemers	20	54	24	2
100-499 werknemers	22	61	16	1
500 en meer werknemers	60	19	20	0

Bijna een derde van de nieuwe werknemers krijgt direct een vast dienstverband, en ruim de helft eerst een tijdelijk contract met uitzicht op een vast dienstverband. 18 procent krijgt een tijdelijk dienstverband zonder uitzicht op een vast dienstverband. Ten opzichte van 2005 zijn er wat meer tijdelijke contracten met uitzicht op vast en iets minder tijdelijke contracten zonder uitzicht op een vast dienstverband. Deze laatste contractvorm komt in de sector handel, horeca en reparatie het vaakst voor (28 procent), en in de bouw het minst vaak (5 procent). Naast de bouw heeft men ook in de sector zorg en welzijn (38 procent) en bij de overheid (40 procent) relatief veel kans direct een vaste aanstelling aangeboden te krijgen. In de industrie maakt men het vaakst gebruik van de mogelijkheid eerst een jaar ervaring op te doen met een nieuwe medewerker alvorens een vast verband aan te gaan (65 procent). Grote organisaties, met 500 werknemers of

meer, bieden het vaakst meteen een vast dienstverband aan: 60 procent. Kleinere organisaties lijken wat voorzichtiger in dit opzicht.

### 4.3.3 Uitzendwerk

Wanneer het nodig is om fluctuaties of onvoorziene toename van de vraag naar arbeidskrachten op te vangen, kunnen extra arbeidskrachten ook worden ingehuurd via bemiddeling van een uitzendbureau. Deze manier om in de variërende behoefte aan personeel te voorzien, biedt als voordeel dat een organisatie de werving en selectie uit handen kan geven aan het uitzendbureau. Aan de andere kant is de band tussen de organisatie en de uitzendkracht doorgaans minder hecht dan bij vast personeel het geval is.

*Tabel 4.12: Ontwikkeling van uitzendarbeid 2002-2006 (respectievelijk in procenten van het aantal organisaties en van de totale arbeid)*

	Organisaties met uitzendarbeid			Totale arbeid		
	2002	2004	2006	2002	2004	2006
Totale economie	33	34	42	3,9	4,3	6,2
Industrie en landbouw	46	50	52	5,8	7,5	8,9
Bouwnijverheid	53	63	70	5,9	5,7	11,6
Handel, horeca, reparatie	21	20	27	2,6	2,6	4,6
Transport	37	44	45	3,8	7,9	9,9
Zakelijke dienstverlening	39	35	46	4,7	4,6	6,6
Zorg en welzijn	34	32	42	3,0	1,8	3,3
Overige dienstverlening	33	33	42	3,8	3,5	7,5
Overheid	71	81	82	3,7	4,8	6,5
Onderwijs	20	19	26	1,6	1,6	1,8
5-9 werknemers	19	21	30	1,7	2,0	4,3
10-19 werknemers	27	31	35	2,1	2,3	4,3
20-49 werknemers	46	42	54	2,6	3,0	5,2
50-99 werknemers	67	69	70	3,9	5,4	6,6
100-499 werknemers	81	81	84	5,3	5,7	8,3
500 en meer werknemers	91	91	88	5,8	4,4	5,4

Tabel 4.12 geeft het percentage organisaties weer dat uitzendkrachten heeft ingehuurd om de externe flexibiliteit te vergoten vanaf het jaar 2002 tot en met 2006. Tevens is het percentage van de totale arbeid dat door uitzendkrachten wordt verricht, weergegeven. Het percentage organisaties dat gebruik maakt van uitzendarbeid is toegenomen van 31 procent in 2000 tot 42 procent in 2006. Deze stijging is tussen 2004 en 2006 aanmerkelijk sterker geweest dan in de jaren daarvoor. Dit past ook goed bij de aantrekkelijke conjunctuur in deze periode,

waarbij de toenemende vraag naar arbeid eerst voorzichtig wordt opgevangen met flexibele arbeid zoals uitzendkrachten. Omgekeerd wordt het aantrekken van de uitzendmarkt ook vaak gezien als eerste aankondiging van een economische opleving.

De toename van de hoeveelheid uitzendwerk als aandeel van de totale arbeid is het grootst in de bouwnijverheid. Opvallend is ook de stijging in de sector overige dienstverlening, met vier procentpunt. Per sector verschilt het aandeel van uitzendarbeid in de totale arbeid sterk. Het aandeel uitzendarbeid in de sector industrie en landbouw en transport is, net als twee jaar geleden groot, in de bouwnijverheid is dit aandeel momenteel het grootst. Voor de eerste twee sectoren geldt dat deze sectoren relatief veel lager geschoold werk hebben, waardoor uitzendarbeid makkelijk ingezet kan worden als antwoord op de variërende arbeidsvraag. Dit blijkt in sectoren waar kennis en ervaring vereist zijn, zoals in sectoren als onderwijs en zorg en welzijn moeilijker. Van alle sectoren hebben de twee laatst genoemde sectoren het kleinste aandeel uitzendarbeid.

#### **4.4 Gesubsidieerde arbeid**

De overheid heeft een aantal regelingen en voorzieningen waarmee zij werkzoekenden ondersteunt die niet of met moeite op eigen kracht werk kunnen vinden en behouden. Kortweg worden dergelijke re-integratie-instrumenten vaak aangeduid met de term 'gesubsidieerde arbeid' en wij zullen er ook naar verwijzen als subsidiemogelijkheden, ook al kan de voorziening anders zijn vormgegeven dan een financiële overdracht. In deze paragraaf gaan we in op dit soort voorzieningen vanuit het perspectief van werkgevers. Een werkgever kan bijvoorbeeld gebruik maken van een aantal faciliteiten, zoals loonkostensubsidies (bijvoorbeeld door de gemeente of UWV), detachering vanuit een sociale werkplaats of re-integratiebedrijf, een no-risk regeling bij ziekte en arbeidsongeschiktheid of korting op of vrijstelling van werkgeverspremies voor sociale verzekeringen. Achtereenvolgens komen de bekendheid met en het gebruik van deze faciliteiten aan de orde en de rol die zij spelen bij het aantrekken van nieuw personeel.

Tabel 4.13 geeft een overzicht van de bekendheid met de bovengenoemde vier vormen van gesubsidieerde arbeid. Bijna driekwart van de organisaties kent detachering als vorm van gesubsidieerde arbeid. Loonkostensubsidies zijn bijna



even bekend, maar de bekendheid van de andere twee regelingen ligt duidelijk lager, al weet ook van die regelingen bijna de helft van de organisaties van het bestaan. De regelingen zijn vaker bekend bij grote vestigingen dan bij kleine. Over de hele linie is de bekendheid met de faciliteiten voor gesubsidieerde arbeid van alle sectoren het grootst bij de overheid. Daarnaast valt op dat de mogelijkheid van gedetacheerde arbeid naar verhouding ook vaak bekend is bij werkgevers in zorg en welzijn. No-risk regelingen zijn in de transportsector meer dan evenredig bekend, loonkostensubsidies en no-risk regelingen in de industrie, en korting op of vrijstelling van sociale premies is relatief goed bekend in de zakelijke dienstverlening.

*Tabel 4.13: Bekendheid met subsidiemogelijkheden, voorjaar 2008 (in procenten van het aantal organisaties)*

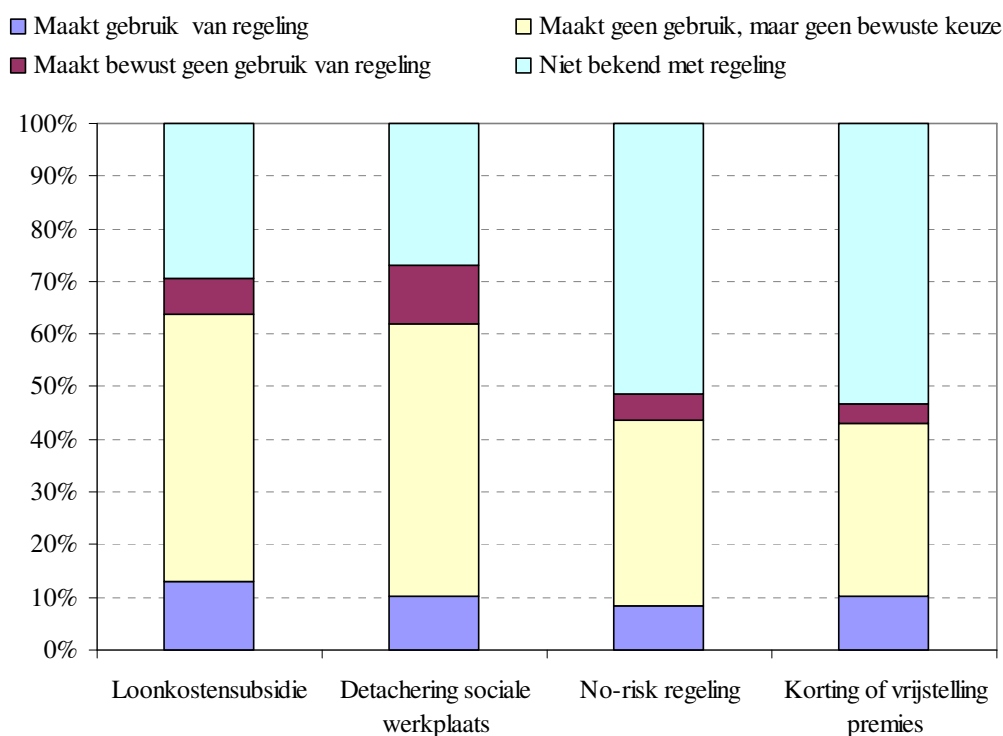
	Loonkosten- subsidie	Detachering <sup>1</sup>	No-risk regeling	Korting of vrijstelling premies
Totale economie	71	73	49	47
Industrie en landbouw	77	74	53	49
Bouwnijverheid	74	71	43	49
Handel, horeca en reparatie	65	69	47	40
Transport	69	77	58	44
Zakelijke dienstverlening	73	72	53	60
Zorg en welzijn	72	80	50	45
Overige dienstverlening	71	75	48	56
Overheid	86	91	54	57
Onderwijs	71	78	36	34
5-9 werknemers	64	66	43	43
10-19 werknemers	69	73	44	46
20-49 werknemers	75	80	51	46
50-99 werknemers	88	82	65	55
100-499 werknemers	89	90	70	68
500 en meer werknemers	88	86	73	70

<sup>1</sup> Detachering vanuit sociale werkplaats of re-integratiebedrijf

Bekendheid van een regeling is een noodzakelijke, maar geen voldoende voorwaarde voor het gebruik ervan. Figuur 4.6 geeft een overzicht van het percentage van de organisaties dat van een regeling gebruik maakt. Bij de organisaties die geen gebruik maken van een bepaalde regeling, is bovendien onderscheid gemaakt tussen organisaties die niet met de mogelijkheid bekend waren, organisaties waar dit niet aan de orde was en organisaties waarbij bewust niet van de mogelijkheid gebruik wordt gemaakt. Dat laatste blijkt vooral

betrekking te hebben op het feit dat uitsluitend naar personeel met bepaalde opleiding of specifieke kennis, vaardigheden of ervaring wordt gezocht. Daarnaast noemen werkgevers die een regeling bewust niet gebruiken, ook vaak slechte ervaringen uit het verleden, administratieve rompslomp, het tijdelijke karakter en afhankelijkheid van allerlei instanties als reden. Van alle organisaties maakt 13 procent gebruik van loonkostensubsidies, 10 procent van detachering vanuit sociale werkplaats of re-integratiebedrijf, 8 procent van een no-risk regeling en 10 procent van korting op of vrijstelling van premies voor sociale verzekeringen. Verder is in grote vestigingen de kans dat een regeling is gebruikt groter dan bij kleine.

*Figuur 4.6: Gebruik van subsidieregelingen, voorjaar 2008 (in procenten van het aantal organisaties)*



Voor het aandeel van gesubsidieerde arbeid als percentage van de personeelsomvang ligt dit anders. Zoals te zien is in Tabel 4.14 vertoont het percentage werknemers dat werkzaam is met een loonkostensubsidie of op basis van detachering vanuit sociale werkplaats of re-integratiebedrijf geen duidelijk verband met de personeelsomvang van de vestiging en is het percentage met een no-risk regeling of premiekorting duidelijk hoger in kleine vestigingen dan in grote. Het percentage gesubsidieerde arbeid op basis van loonkostensubsidies,

detachering of premievrijstelling is het hoogst in de sector industrie en landbouw. Dat komt omdat sociale werkplaatsen zelf tot deze sector worden gerekend. No-risk regelingen zijn een belangrijke vorm van gesubsidieerde arbeid in het transport, de overige dienstverlening en handel, horeca en reparatie.

*Tabel 4.14: Gebruik van subsidieregelingen, voorjaar 2008 (aandeel betrokken werknemers als percentage van alle werknemers)*

	Loonkosten- subsidie	Detachering <sup>1</sup>	No-risk regeling	Korting of vrijstelling premies
Totale economie	2,0	1,3	1,3	2,1
Industrie en landbouw	8,2	4,3	0,9	5,4
Bouwnijverheid	0,6	0,4	0,6	1,3
Handel, horeca en reparatie	1,2	1,1	2,6	2,8
Transport	0,7	0,5	2,9	1,6
Zakelijke dienstverlening	0,5	0,2	0,8	1,1
Zorg en welzijn	0,8	0,5	0,5	1,6
Overige dienstverlening	1,6	1,7	3,8	1,7
Overheid	0,3	1,2	2,0	0,5
Onderwijs	0,8	1,2	0,7	1,2
5-9 werknemers	3,1	1,8	6,5	4,7
10-19 werknemers	1,3	1,6	3,4	5,1
20-49 werknemers	1,2	1,1	1,7	1,3
50-99 werknemers	2,1	0,7	0,9	3,2
100-499 werknemers	2,1	1,4	0,6	1,3
500 en meer werknemers	2,1	1,5	0,4	1,4

<sup>1</sup> Detachering vanuit sociale werkplaats of re-integratiebedrijf

Tot slot geeft Tabel 4.15 een beeld van de mate waarin het bestaan van de bedoelde subsidieregelingen een rol spelen bij het aannemen van nieuw personeel. Twee op de drie werkgevers geeft aan dat de regelingen daarbij geen rol spelen. In de overige dienstverlening, de zakelijke dienstverlening en het onderwijs geldt dat voor een duidelijk groter deel van de werkgevers. Het percentage vestigingen waarbij het bestaan van de regelingen een belangrijke rol speelt bij het aannemen van nieuw personeel is opvallend hoog in de sector zorg en welzijn (13 procent), toch ziet ook in die sector meer dan de helft van de werkgevers geen rol van betekenis.

*Tabel 4.15: De rol van (dergelijke) subsidieregelingen bij aannahme van nieuw personeel, voorjaar 2008 (in procenten van het aantal organisaties)*

	Belangrijke rol	Niet zo'n belangrijke rol	Geen rol
Totale economie	7	27	66
Industrie en landbouw	6	26	68
Bouwnijverheid	7	27	66
Handel, horeca en reparatie	7	29	63
Transport	2	35	63
Zakelijke dienstverlening	5	22	73
Zorg en welzijn	13	34	53
Overige dienstverlening	7	16	77
Overheid	8	34	58
Onderwijs	7	20	73
5-9 werknemers	8	21	71
10-19 werknemers	7	29	64
20-49 werknemers	6	30	64
50-99 werknemers	4	35	61
100-499 werknemers	7	30	63
500 en meer werknemers	6	25	69

#### **4.5 Conclusies**

De vacaturegraad is in 2007 opgelopen tot 3,7 procent van het aantal vervulde banen. Daarmee komt de vacaturegraad weer in de buurt van het hoge niveau van rond de millenniumwisseling. In de bouwnijverheid en de zakelijke dienstverlening is het aantal vacatures als percentage van de personeelsomvang het hoogst, ruim zes procent, in de sectoren zorg en welzijn en in het onderwijs het laagst, minder dan twee procent. Van alle vacatures is in 2007 meer dan de helft (54 procent) moeilijk vervulbaar en 45 procent stond langer dan drie maanden open. In de bouwnijverheid werden zelfs vier van de vijf vacatures als moeilijk vervulbaar aangemerkt en stond 61 procent van de vacatures al langer dan drie maanden open. Een tekort aan sollicitanten wordt in 2007 het vaakst als de belangrijkste reden genoemd waarom er bij de vestiging moeilijk vervulbare vacatures zijn. Dat was bij 39 procent van de vestigingen het geval, een verdubbeling ten opzichte van 2005.

Tussen 2005 en 2007 is de beschikbaarheid van personeel opnieuw een groter probleem geworden en zijn er om deze reden in 2007 bij 12 procent van de vestigingen minder banen ontstaan dan bij voldoende beschikbaarheid van

gekwalficeerd personeel mogelijk zou zijn geweest. Gemiddeld had het personeelsbestand 1,3 procent groter kunnen zijn als het aanbod van arbeid kwalitatief en kwantitatief geen knelpunt was geweest. Misgelopen werkgelegenheid door een tekort aan geschikt personeel komt het meest voor in de bouwnijverheid, in 2007 gaat het gemiddeld om 3,9 procent van de personeelsomvang.

In antwoord op de hogere spanning op de arbeidsmarkt blijken meer werkgevers betere primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden aan te bieden en arbeidstijden aan te passen, maar vooral wordt vaker nieuw personeel om- of bijgeschoold, mogelijk in combinatie met het verlagen van de eisen aan sollicitanten. Voor het zoeken naar nieuw personeel worden werving via het eigen personeel en via personeelsadvertenties veruit het vaakst gebruikt, beide bij iets meer dan 39 procent van de vestigingen waarin in de afgelopen twee jaren nieuw personeel is gezocht. Daarbij is vooral werving via het eigen personeel sterk toegenomen. Het gebruik van internet voor personeelwerving is verder toegenomen en neemt nu de vierde plaats in onder de genoemde wervingskanalen.

Bij tijdelijke fluctuaties in de personeelsbehoefte kan gebruik worden gemaakt van flexibele vormen van arbeid, zoals overwerk, personeel met een tijdelijke aanstelling of uitzendkrachten. In 2006 kwam bij 42 procent van de vestigingen betaald overwerk voor. Dit is een daling van zes procentpunten ten opzichte van 2004. Ondanks deze daling maakt betaald overwerk nog een zelfde deel uit van de in totaal verzette hoeveelheid werk als twee jaar eerder, zes procent. Het percentage organisaties dat werknemers in tijdelijke dienst heeft is ten opzichte van 2005 iets gestegen, van 54 naar 58 procent. Het aandeel van de werknemers met een tijdelijke aanstelling is in diezelfde periode ook licht gestegen, van 11 naar 12 procent. In vergelijking met 2005 zijn er in 2007 meer tijdelijke contracten met uitzicht op vast en minder tijdelijke contracten zonder uitzicht op een vast dienstverband. Het percentage organisaties dat gebruik maakt van uitzendarbeid is toegenomen van 31 procent in 2000 tot 42 procent in 2006. De stijging is tussen 2004 en 2006 aanmerkelijk sterker geweest dan in de jaren daarvoor. Ook als aandeel van de totale arbeid is uitzendwerk gestegen van 4,3 procent in 2004 naar 6,2 procent in 2006. Vooral in de bouwnijverheid was de toename fors.

In dit hoofdstuk is ook ingegaan op enkele vormen van gesubsidieerde arbeid: loonkostensubsidies, detachering vanuit een sociale werkplaats of re-integratiebedrijf, no-risk regelingen bij ziekte en arbeidsongeschiktheid of korting op of vrijstelling van werkgeverspremies voor sociale verzekeringen. Bijna driekwart van de organisaties kent detachering als vorm van gesubsidieerde arbeid. Loonkostensubsidies zijn bijna even bekend, maar de bekendheid van de andere twee regelingen ligt duidelijk lager, al weet ook van die regelingen bijna de helft van de organisaties van het bestaan. Van alle organisaties maakt 13 procent gebruik van loonkostensubsidies, 10 procent van detachering vanuit sociale werkplaats of re-integratiebedrijf, 8 procent van een no-risk regeling en 10 procent van korting op of vrijstelling van premies voor sociale verzekeringen. Als percentage van de werkgelegenheid maken aanstellingen met korting op premies 2,1 procent uit, spelen loonkostensubsidies bij 2,0 procent en no-risk regelingen bij 1,3 procent van de werknemers en is 1,3 procent van de werknemers werkzaam op basis van detachering vanuit de sociale werkplaats of een re-integratiebedrijf. Op de vraag of het bestaan van de bedoelde subsidieregelingen een rol speelt bij het aannemen van nieuw personeel, geven twee op de drie werkgevers aan dat de regelingen daarbij geen rol spelen. Het percentage vestigingen waarbij het bestaan van de regelingen wel degelijk een belangrijke rol speelt bij het aannemen van nieuw personeel is opvallend hoog in de sector zorg en welzijn (13 procent), maar ook in die sector ziet meer dan de helft van de werkgevers geen rol van betekenis.



## **5 Arbeidsvoorwaarden**

De beloning die organisaties hun werknemers geven voor verrichte arbeid is een belangrijk onderdeel van de relatie tussen de twee partijen. Op een krappe arbeidsmarkt zijn arbeidsvoorwaarden een belangrijk middel voor organisaties om het juiste personeel binnen te halen en vast te houden. Tegelijkertijd is het voor veel organisaties ook de grootste kostenpost. Arbeidsvoorwaarden kunnen een belangrijke rol spelen in de pogingen van de overheid om de participatie van vrouwen en ouderen te verhogen. Verlofregelingen kunnen het combineren van arbeid en zorg eenvoudiger maken. Een grotere mate van keuzevrijheid in arbeidsvoorwaarden kan hier ook bij helpen. Om te voorkomen dat werknemers op te jonge leeftijd het arbeidsproces verlaten zijn (deels) andere regelingen nodig.

In dit hoofdstuk wordt een beeld geschetst van trends en ontwikkelingen in de arbeidsvoorwaarden die organisaties bieden. Het bruto loon komt als eerste aan bod (paragraaf 5.1), waarna de aandacht uitgaat naar regelingen die de arbeidsvoorwaarden aanpassen aan de situatie van de werknemer: verlofregelingen (paragraaf 5.2) en regelingen voor de transitie naar pensioen (paragraaf 5.3). Paragraaf 5.4 beschrijft twee vormen waarmee de beloning aangepast wordt aan het functioneren van werknemer of organisatie: individuele en collectieve prestatiebeloning. Dan komen twee arrangementen aan bod waarin de werknemer een keuze krijgt: keuzemogelijkheden in arbeidsvoorwaarden (paragraaf 5.5), en telewerken (paragraaf 5.6). Het hoofdstuk wordt afgesloten met conclusies.

### **5.1 Het brutomaandloon**

Het brutomaandloon per voltijdwerknemer is een belangrijk aspect van de beloningsstructuur van arbeidsorganisaties. Het brutoloon wordt gedefinieerd als het loon dat door werkgevers periodiek aan werknemers betaald wordt, inclusief de af te dragen loonbelasting en werknemerspremies. Het is exclusief de werkgeverspremies, vakantietoeslag, eindejaarsuitkering of dergelijke bijzondere bezoldigingen. De meest gebruikelijke termijn voor het uitbetalen van loon in Nederland is per kalendermaand. Voor organisaties in het OSA-Arbeidsvraagpanel waarbij de salarissen per vier weken of andere periodes uitbetaald worden, zijn de lonen omgerekend naar maandsalarissen. Werkgevers



zijn gevraagd naar het aantal werknemers per loonklasse op 1 januari 2007 binnen de organisatie. Brutomaandlonen zijn geregistreerd op basis van een voltijdaanstelling; dit laatste wordt in de regel aangeduid met de afkorting fte (fulltime equivalenten). Voor werknemers met een deeltijdaanstelling wordt het brutomaandloon op basis van een voltijdaanstelling bepaald.

*Tabel 5.1: Percentage werknemers naar loonklassen en mediaan brutomaandloon op 1 januari 2007, en de procentuele verandering ten opzichte van 2005*

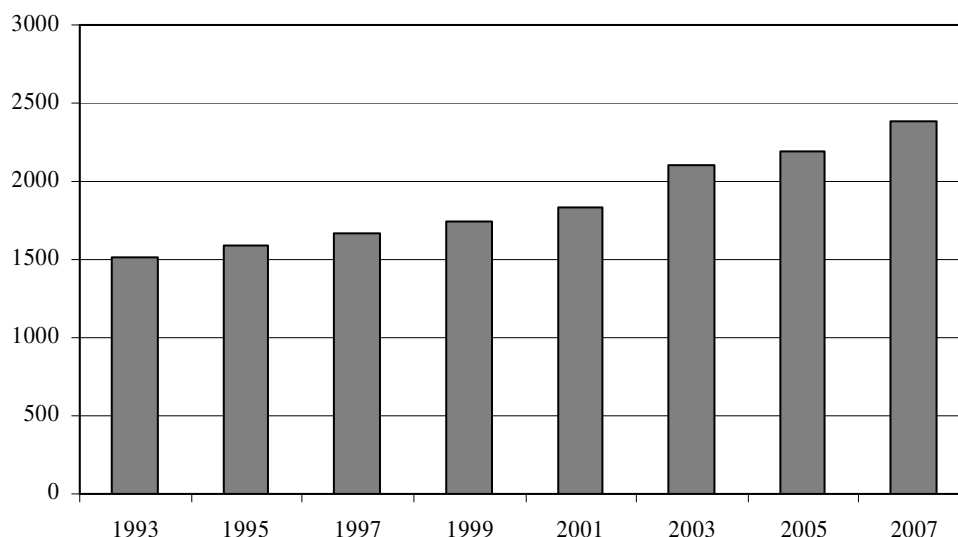
	< € 1401	€ 1401 -1700	€ 1701 -2100	€ 2101 -2700	€ 2701 -4000	> € 4001	Mediaan	Vershil tov 2005
Totale economie	9	11	18	27	24	12	2384	8
Industrie en landbouw	5	12	24	33	19	8	2265	5
Bouwnijverheid	7	9	15	37	25	8	2423	2
Handel, horeca, reparatie	22	17	20	21	14	7	1945	12
Transport	12	23	27	21	12	6	1913	-3
Zakelijke dienstverlening	5	8	15	24	27	20	2671	6
Zorg en welzijn	4	8	16	31	27	13	2508	10
Overige dienstverlening	9	10	14	21	34	12	2568	17
Overheid	2	4	10	31	32	21	2754	6
Onderwijs	5	6	12	21	37	19	2915	8
5-9 werknemers	15	17	20	23	19	6	2055	10
10-19 werknemers	15	16	22	24	17	7	2108	4
20-49 werknemers	10	10	19	28	22	11	2301	4
50-99 werknemers	11	11	18	28	22	10	2322	4
100-499 werknemers	6	11	16	28	25	13	2462	4
500 en meer werknemers	2	6	15	29	29	18	2638	13

De mediaan van het brutomaandloon (Tabel 5.1) is het hoogst in onderwijsorganisaties, het laagst in de transportsector. In de sector handel, horeca en reparatie is het percentage werknemers met een brutomaandloon onder de 1400 euro het grootst: een op de vijf werknemers zit in deze laagste loonklasse. In de overheid, de zakelijke dienstverlening en het onderwijs vallen de meeste werknemers in de bovenste loonklasse van meer dan 4000 euro per maand. In grotere organisaties ligt het brutomaandloon hoger dan in kleinere organisaties, in de tabel is goed zichtbaar dat grotere organisaties een groter aandeel werknemers in hogere loonklassen hebben dan kleinere.

De mediaan van het brutoloon stijgt sinds de eerste meting in 1993 (Figuur 5.1). Tussen 2005 en 2007 bedroeg de toename acht procent. Alleen tussen 2001 en 2003 was de toename groter. Ook hier is het aantrekken van de arbeidsmarkt

zichtbaar. Slechts in één sector, de transport, vond een daling plaats tussen 2005 en 2007. De grootste toename vond plaats in de overige dienstverlening, 17 procent. Ook in de zorg en de sector handel, horeca en reparatie steeg de mediaan van het brutoloon harder dan gemiddeld. De toename is groter bij zowel heel kleine als heel grote organisaties.

*Figuur 5.1: Ontwikkeling mediaan brutomaandloon 1993-2007 (in euro's)*



## 5.2 Verlof

Naast het reguliere verlof dat werknemers ontvangen, kunnen zij op een aantal manieren meer verlof krijgen. Ze kunnen er zelf voor sparen, en als ze te maken hebben met bepaalde zorgverplichtingen komen ze voor meer verlof in aanmerking. Deze paragraaf behandelt het vóórkomen en het gebruik van deze verschillende mogelijkheden.

Werknemers kunnen zelf sparen voor langer verlof, bijvoorbeeld door vrije dagen op te sparen of door een deel van het loon te sparen. Sommige organisaties bieden deze gelegenheid met een verlofspaarregeling, en sinds 2006 kunnen alle werknemers via de levensloopregeling voor verlof sparen. De overheid wil met deze regeling stimuleren dat werknemers zelf sparen voor een langdurig onbetaald verlof. Hoewel werknemers daarmee dus niet meer afhankelijk zijn van de werkgever die de mogelijkheid wel of niet biedt, kunnen organisaties er nog steeds voor kiezen om een verlofspaarregeling te voeren, en daarin de levensloopregeling op nemen. Tabel 5.2 geeft een overzicht van de organisaties

met een verlofspaarregeling en het percentage werknemers dat hier gebruik van heeft gemaakt.

*Tabel 5.2: Percentage organisaties met verlofspaarregeling en percentage werknemers dat er in betrokken organisaties gebruik van maakt, najaar 2007*

	Organisaties	Werknemers
Totale economie	52	9
Industrie en landbouw	46	11
Bouwnijverheid	60	12
Handel, horeca en reparatie	44	8
Transport	50	9
Zakelijke dienstverlening	50	8
Zorg en welzijn	66	8
Overige dienstverlening	52	7
Overheid	65	10
Onderwijs	74	4
5-9 werknemers	40	7
10-19 werknemers	54	5
20-49 werknemers	66	8
50-99 werknemers	66	10
100-499 werknemers	70	8
500 en meer werknemers	85	11

De helft van de organisaties biedt in 2007 een verlofspaarregeling aan, waar bijna een op de tien werknemers gebruik van maakt. In de sectoren onderwijs, overheid en zorg en welzijn komt deze mogelijkheid vaker voor, en ook in grotere organisaties. Er sparen in 2007 meer werknemers voor langdurig verlof dan in 2005 (niet in tabel), toen was dat nog zes procent. In de bouw is dat percentage zelfs verdubbeld. De toename is groter bij grotere organisaties.

#### *Ouderschapsverlof*

Sinds de invoering van de Wet arbeid en zorg in 2001 hebben ouders van kinderen onder de acht jaar recht op 13 weken onbetaald ouderschapsverlof. In een aantal cao's is uitbreiding van deze regeling afgesproken, en wordt het verlof gedeeltelijk doorbetaald. Via de levensloopregeling kunnen werknemers zelf sparen om hun verlof te financieren. Als overgangsregeling geldt een ouderschapsverlofkorting, waardoor mensen die gebruik maken van de levensloopregeling in aanmerking komen voor een fiscale tegemoetkoming in hun ouderschapsverlof. Tabel 5.3 geeft een overzicht van de vraag naar

ouderschapsverlof en het percentage werknemers dat er gebruik van heeft gemaakt in 2008.

*Tabel 5.3: Percentage organisaties dat een verzoek tot ouderschapsverlof ontving, en percentage werknemers dat er in betrokken organisaties gebruik van heeft gemaakt, voorjaar 2004, najaar 2005 en voorjaar 2008*

	Aangevraagd bij bedrijven (% organisaties)			Gebruik ouderschaps- verlof (% werknemers)		
	2004	2005	2008	2004	2005	2008
Totale economie	26	28	25	3	6	3
Industrie en landbouw	25	21	21	2	2	2
Bouwnijverheid	13	16	9	2	4	3
Handel, horeca en reparatie	12	18	16	3	4	4
Transport	22	29	20	2	3	3
Zakelijke dienstverlening	34	36	29	4	6	4
Zorg en welzijn	44	44	39	4	4	3
Overige dienstverlening	27	27	27	4	14	4
Overheid	89	82	87	4	10	4
Onderwijs	60	62	59	5	13	5
5-9 werknemers	8	13	12	19	16	14
10-19 werknemers	24	24	22	8	9	8
20-49 werknemers	40	44	37	5	7	6
50-99 werknemers	68	67	42	3	5	3
100-499 werknemers	79	84	81	2	6	2
500 en meer werknemers	98	95	97	2	4	2

Zowel de vraag naar als het gebruik van ouderschapsverlof vertoont een opvallende ontwikkeling: na een toename in 2005 is het in 2008 vrijwel op het niveau van 2004. In een aantal sectoren is het percentage organisaties dat een aanvraag voor ouderschapsverlof kreeg, zelfs lager dan drie jaar geleden. In drie sectoren is deze trend niet te zien: in de industrie en landbouw was geen opleving in 2005, bij de overheid is een omgekeerde trend te zien, en in de overige dienstverlening is het aantal organisaties waar iemand ouderschapsverlof aanvroeg stabiel. In de drie sectoren waar in 2005 een grote toename was van het percentage werknemers dat ouderschapsverlof heeft genomen (overige dienstverlening, overheid en onderwijs), is dit percentage nu weer gedaald naar het niveau van 2004.

Bijna alle organisaties met meer dan 500 werknemers ontvangen wel eens een verzoek tot ouderschapsverlof, in kleine organisaties komt dit veel minder vaak voor. Net als in voorgaande jaren worden de meeste verzoeken tot

ouderschapsverlof ingewilligd (niet in de tabel). Alleen in kleine organisaties, met minder dan 10 werknemers, is de kans hierop wat kleiner, maar hier wordt nog steeds 90 procent van de verzoeken ingewilligd.

#### *Kortdurend zorgverlof*

Werknemers die voor een ziek kind, partner of ouder moeten zorgen, kunnen kortdurend zorgverlof aanvragen. De Wet arbeid en zorg geeft recht op maximaal twee weken verlof per jaar, voor 70 procent doorbetaald. In sommige cao's wordt hier van afgeweken, meestal ten faveure van de werknemer. Werknemers krijgen dan bijvoorbeeld hun verlof volledig doorbetaald of kunnen langer verlof opnemen. Tabel 5.4 toont cijfers uit het OSA-Arbeidsvraagpaneel omtrent de vraag naar en de honorering van kortdurend zorgverlof.

*Tabel 5.4: Vraag naar kortdurend zorgverlof en de honorering ervan, voorjaar 2004, najaar 2005, voorjaar 2008 (in procenten van het aantal organisaties)*

	Verlof aangevraagd			Verzoek gehonoreerd (2008)		
	2004	2005	2008	Alle	Deels	Geen
Totale economie	16	19	20	93	6	1
Industrie en landbouw	18	24	21	86	9	5
Bouwnijverheid	17	19	19	92	8	0
Handel, horeca, reparatie	9	9	12	94	3	3
Transport	17	23	13	94	4	2
Zakelijke dienstverlening	16	21	16	90	10	0
Zorg en welzijn	28	33	36	94	6	0
Overige dienstverlening	18	20	20	95	5	0
Overheid	70	67	75	93	7	0
Onderwijs	25	30	30	98	2	0
5-9 werknemers	5	7	8	100	0	0
10-19 werknemers	13	13	12	100	0	0
20-49 werknemers	25	31	30	96	4	0
50-99 werknemers	39	51	38	84	8	7
100-499 werknemers	71	74	76	83	17	0
500 en meer werknemers	92	95	96	74	26	0

Een op de vijf organisaties ontvangt wel eens een verzoek tot kortdurend zorgverlof. Bij de overheid gebeurt dit opvallend vaker dan in andere sectoren. Dit verschil bestaat al jaren. In de sector handel, horeca en reparatie krijgen organisaties het minst vaak een verzoek tot kortdurend zorgverlof. De meeste verzoeken worden gehonoreerd, door kleinere organisaties vaker dan door grotere. Dit laatste is verrassend omdat men zou verwachten dat in kleinere organisaties

zwaarwegende bedrijfsbelangen een reden zijn om het verlofverzoek af te wijzen. Een mogelijke verklaring daarvoor is dat werknemers in kleine organisaties hun verzoek alleen indienen als ze weten dat het haalbaar is.

Meer organisaties ontvangen in 2008 een aanvraag voor kortdurend zorgverlof dan in eerdere metingen. Over de totale economie is er sprake van een lichte stijging van het percentage organisaties dat een aanvraag heeft ontvangen. Tussen sectoren zijn er wel verschillen: in de sectoren industrie en landbouw, transport en zakelijke dienstverlening ligt het gebruik in 2008 weer op of onder het niveau van 2004, na een opleving in 2005. Bij de overheid vond een omgekeerde ontwikkeling plaats. In de overige sectoren nam het gebruik toe.

### *Langdurend zorgverlof*

Als een gezinslid of ouder levensbedreigend ziek is, kan een werknemer langdurend zorgverlof aanvragen. Per jaar kan een werknemer 12 weken lang voor de helft van zijn of haar wekelijkse arbeidstijd verlof aanvragen. Dit verlof is in principe onbetaald, hoewel er ook cao's zijn die voorzien in een (gedeeltelijke) vergoeding. Ook kan men via de levensloopregeling sparen om deze vorm van verlof volledig te financieren. In cao's zijn afwijkende afspraken gemaakt over de duur en periode waarin het verlof wordt opgenomen. Ook deze verlofverzoeken kunnen alleen geweigerd worden als de organisatie door het verlof in ernstige problemen zou komen.

Tabel 5.5 geeft een overzicht van langdurend zorgverlof in 2008. Deze vorm van verlof komt door zijn aard minder voor: zes procent van de organisaties ontvangt in 2008 een verzoek tot langdurig zorgverlof, maar ook hier is duidelijk dat een verzoek bijna altijd ingewilligd wordt, in 92 procent van de gevallen. Organisaties in de overheid, het onderwijs en de sector zorg en welzijn ontvangen het vaakst verzoeken van hun werknemers. Dit zou veroorzaakt kunnen worden doordat in die sectoren relatief veel vrouwen werken en vrouwen vaker langdurig zorgverlof opnemen.

In veel sectoren werden alle of nagenoeg alle verzoeken ingewilligd. In de bouw daarentegen werden in 30 procent van de organisaties niet alle verzoeken toegestaan. Net als bij de eerder besproken verlofvormen ontvangen grotere organisaties vaker een verzoek tot langdurig zorgverlof, maar wordt dit minder vaak ingewilligd.

Tabel 5.5: Vraag naar langdurend zorgverlof en de honorering ervan, voorjaar 2004, najaar 2005, voorjaar 2008 (in procenten van het aantal organisaties)

	Verlof aangevraagd			Verzoek gehonoreerd (2008)		
	2004	2005	2008	Alle	Deels	Geen
Totale economie	10	8	6	92	8	0
Industrie en landbouw	8	11	6	84	13	3
Bouwnijverheid	8	5	5	70	30	0
Handel, horeca, reparatie	8	3	4	91	9	0
Transport	6	9	4	100	0	0
Zakelijke dienstverlening	8	9	4	95	5	0
Zorg en welzijn	18	13	13	92	8	0
Overige dienstverlening	2	6	6	100	0	0
Overheid	21	23	22	93	7	0
Onderwijs	16	12	10	98	2	0
5-9 werknemers	4	2	3	100	0	0
10-19 werknemers	4	4	3	100	0	0
20-49 werknemers	14	11	8	100	0	0
50-99 werknemers	13	17	10	78	22	0
100-499 werknemers	35	28	26	86	14	1
500 en meer werknemers	63	57	60	78	22	0

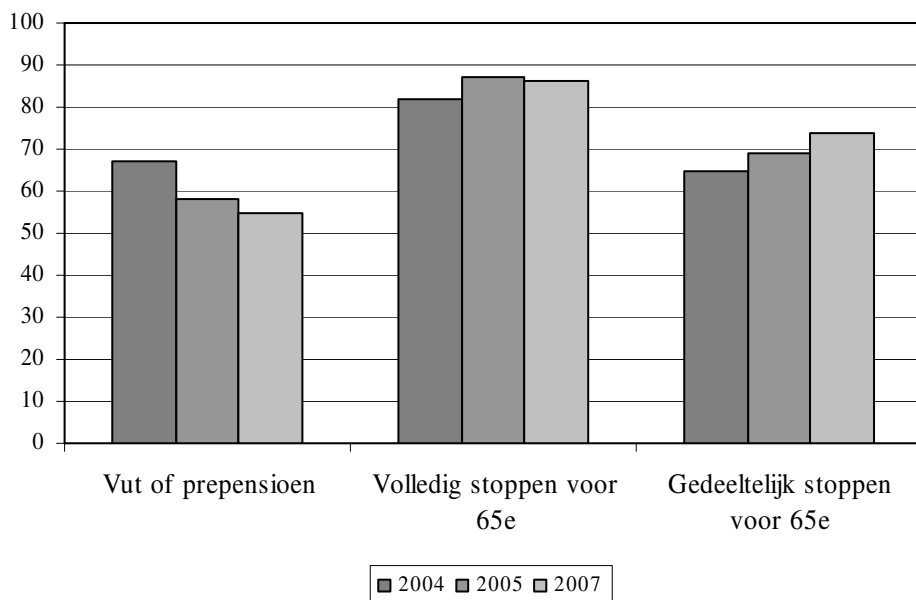
Het percentage organisaties dat een aanvraag voor langdurig zorgverlof ontvangt liep in 2008 terug tot 6 procent, in 2004 was het nog 10 procent. In de meeste sectoren is een daling te zien, maar net als bij kortdurend zorgverlof zien we hier in de sectoren industrie en landbouw, transport en zakelijke dienstverlening een opleving in 2005 die in 2008 weer is verdwenen.

### 5.3 Regelingen voor de uitstroom van oudere werknemers

De leeftijd waarop mensen stoppen met werken staat momenteel sterk in de politieke belangstelling. De commissie Bakker adviseerde een geleidelijke verhoging van de pensioenleeftijd, en de overheid streeft naar een grotere participatie van oudere werknemers. In Figuur 5.2 is te zien dat regelingen voor VUT en prepensioen langzaam op hun retour zijn. Tussen 2004 en 2007 nam het percentage organisaties met zo'n regeling met 12 procentpunt af. Regelingen voor gedeeltelijk stoppen met werken voor het 65<sup>e</sup> levensjaar zijn in opmars, en komen in 2007 in 74 procent van de organisaties voor, terwijl dat in 2004 65 procent was. Regelingen voor volledig stoppen met werken blijven echter het meest voorkomen (in 86 procent van de organisaties). Hierin is geen sprake van een afname in de betreffende periode. Daarbij moet wel opgemerkt worden dat niet bekend is welk

aandeel hierbinnen gevormd wordt door overgangsregelingen, waarbij een steeds kleinere groep werknemers gebruik kan maken van de regeling.

*Figuur 5.2: Regelingen in organisaties voor vut of prepensioen, volledig en gedeeltelijk stoppen voor het 65<sup>e</sup> levensjaar, voorjaar 2004, najaar 2005 en najaar 2007 (in procenten van het aantal organisaties)*



In Tabel 5.6 is weergegeven hoe deze regelingen vóórkomen in verschillende sectoren en in organisaties van verschillende omvang. De afname in VUT- of prepensioenregelingen is niet in alle sectoren even groot. In de sector handel, horeca en reparatie was de afname 20 procentpunt. Deze sector kent nu, samen met de overige en zakelijke dienstverlening, het minst van deze regelingen. In de onderwijssector, de bouw en de overheid komen nog het vaakst prepensioen of VUT-regelingen voor. De terugloop in de overheid was het grootst van die drie. In het onderwijs is er nauwelijks sprake van een afname.

In vier op de vijf organisaties is het niet nodig om tot de 65<sup>e</sup> verjaardag door te werken. De mogelijkheid om voor het 65<sup>e</sup> jaar volledig te stoppen met werken is in een aantal sectoren toegenomen (bouw, handel, horeca en reparatie en zorg en welzijn), en in een aantal andere afgenomen. De opkomst van het parttime pensioen komt voornamelijk voor rekening van de sectoren bouw, handel, horeca en reparatie, transport en overheid. In de andere sectoren nam dit juist af, of is er geen duidelijke lijn te bespeuren. In de sectoren zorg en welzijn, onderwijs en overheid is het percentage organisaties met parttime pensioen al sinds 2004 hoog.



Tabel 5.6: Percentage organisaties met VUT- of prepensioenregeling, volledig en gedeeltelijk stoppen voor het 65<sup>e</sup> levensjaar, voorjaar 2004, najaar 2005 en najaar 2007 (in procenten van het aantal organisaties)

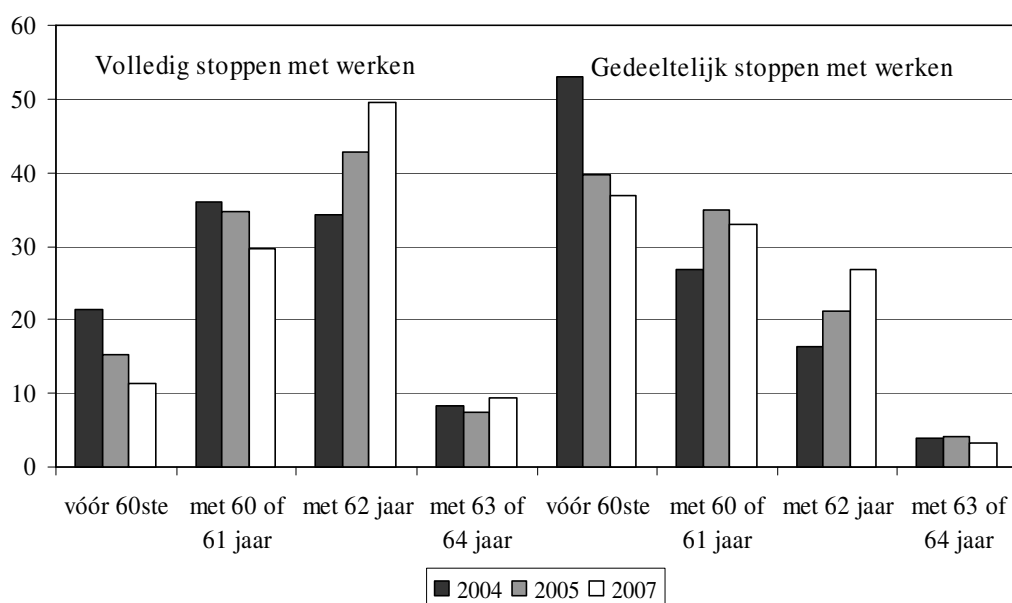
	VUT of prepensioen <sup>1</sup>			Volledig stoppen voor 65e			Gedeeltelijk stoppen voor 65e		
	2004	2005	2007	2004	2005	2007	2004	2005	2007
Industrie en landbouw	85	74	70	94	91	89	65	64	67
Bouwnijverheid	90	75	82	83	88	90	60	61	70
Handel, horeca, reparatie	62	49	42	70	82	80	50	65	72
Transport	71	58	61	89	90	83	58	57	74
Zakelijke dienstverlening	46	39	32	84	85	79	79	74	70
Zorg en welzijn	70	64	64	80	81	87	78	81	81
Overige dienstverlening	56	62	48	86	89	82	65	68	60
Overheid	96	94	86	100	100	97	82	87	94
Onderwijs	85	84	83	94	95	94	91	80	90
5-9 werknemers	55	44	43	66	83	78	50	63	68
10-19 werknemers	75	64	56	89	85	87	66	60	72
20-49 werknemers	69	72	62	90	90	90	72	77	78
50-99 werknemers	87	79	76	96	93	94	84	84	80
100-499 werknemers	93	86	82	97	98	96	83	82	89
500 en meer werknemers	93	95	87	99	98	98	83	83	90

<sup>1</sup> Vraagstelling luidt: Regeling voor vervroegde uittreding of vervroegd pensioen

In kleinere organisaties is doorwerken tot 65 jaar vaker de regel. Hoe groter het aantal werknemers, hoe groter de kans op een regeling om eerder te stoppen met werken, voltijds of gedeeltelijk.

In Figuur 5.3 is te zien dat de leeftijd waarop vroegtijdig stoppen met werken mogelijk is, aan het verschuiven is. Het percentage organisaties waarin al voor het 60<sup>e</sup> jaar gestopt kan worden neemt af, zowel bij tijdelijke als voltijdse regelingen. Steeds vaker kan er pas met 62 jaar gestopt worden. Bij regelingen voor het volledig stoppen met werken ligt de leeftijd waarop dat kan hoger dan bij regelingen voor parttime pensioen.

Figuur 5.3: Leeftijd waarop volledig of gedeeltelijk gestopt kan worden met werken, voorjaar 2004, najaar 2005, najaar 2007 (in procenten van het aantal organisaties met een dergelijke regeling)



Tabel 5.7: Leeftijd waarop volledig of gedeeltelijk gestopt kan worden met werken, najaar 2007 (in procenten van het aantal organisaties met een dergelijke regeling)

	Volledig stoppen mogelijk				Gedeeltelijk stoppen mogelijk			
	Vóór 60 <sup>ste</sup>	60 of 61 jaar	62 jaar	63 of 64 jaar	Vóór 60 <sup>ste</sup>	60 of 61 jaar	62 jaar	63 of 64 jaar
Totale economie	11	30	50	9	37	33	27	3
Industrie en landbouw	7	32	49	12	24	37	31	7
Bouwnijverheid	11	29	50	10	36	39	23	2
Handel, horeca, reparatie	15	30	47	9	38	27	30	5
Transport	5	42	46	7	24	50	25	0
Zakelijke dienstverlening	9	25	55	11	17	43	37	3
Zorg en welzijn	19	41	32	8	45	32	23	0
Overige dienstverlening	6	21	65	8	34	38	19	10
Overheid	21	30	41	8	54	25	17	5
Onderwijs	10	19	62	8	58	21	21	0
5-9 werknemers	15	27	49	9	44	25	27	4
10-19 werknemers	7	26	58	9	33	34	31	3
20-49 werknemers	9	31	49	10	29	39	29	3
50-99 werknemers	13	30	46	11	35	33	26	6
100-499 werknemers	16	41	36	6	46	35	17	2
500 en meer werknemers	25	39	33	3	57	28	14	2

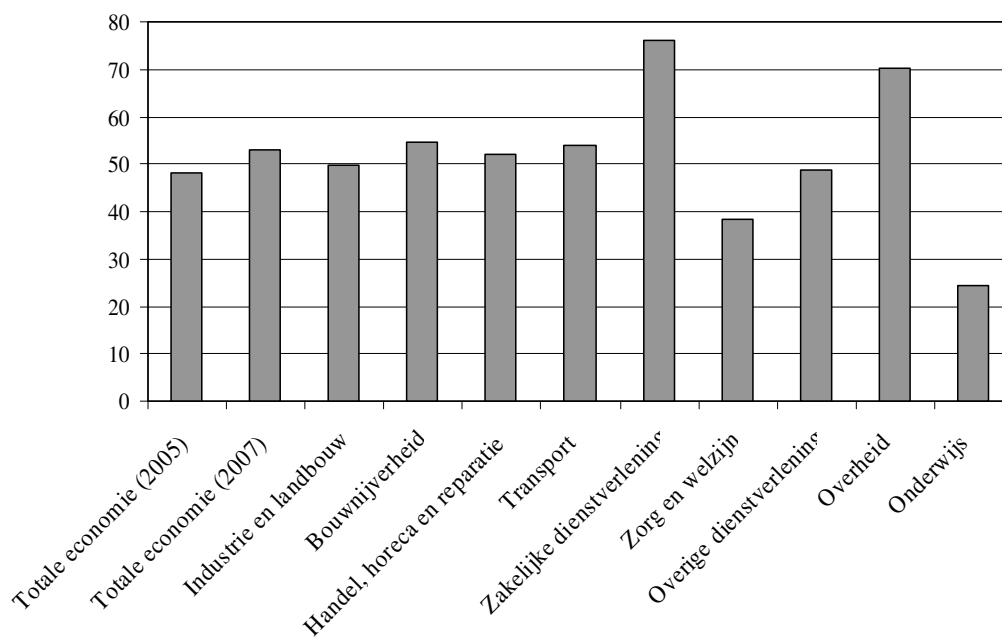
In Tabel 5.7 zijn de regelingen voor volledig en gedeeltelijk stoppen met werken uitgesplitst naar leeftijd en naar sector en grootteklasse.

In de sectoren overheid en zorg en welzijn is het het vaakst mogelijk nog voor het 60<sup>e</sup> jaar te stoppen met werken. Dit is wel sterk teruggelopen ten opzichte van 2004, vooral in de overheid, waar het toen nog 44 procent was. In de bouw en de zakelijke dienstverlening is de verschuiving vergelijkbaar van omvang. Bij regelingen om gedeeltelijk te stoppen met werken is in dit opzicht van een veel minder geprononceerde verschuiving sprake.

#### 5.4 Prestatiebeloning

Prestatiebeloning is een manier om de beloning van werknemers te koppelen aan hun eigen prestatie, of die van hun team of de gehele organisatie. Figuur 5.4 laat het vóórkomen van deze vorm van beloning zien.

*Figuur 5.4: Vóórkomen van individuele en/of collectieve prestatiebeloning, najaar 2007 (in procenten van het aantal organisaties)*

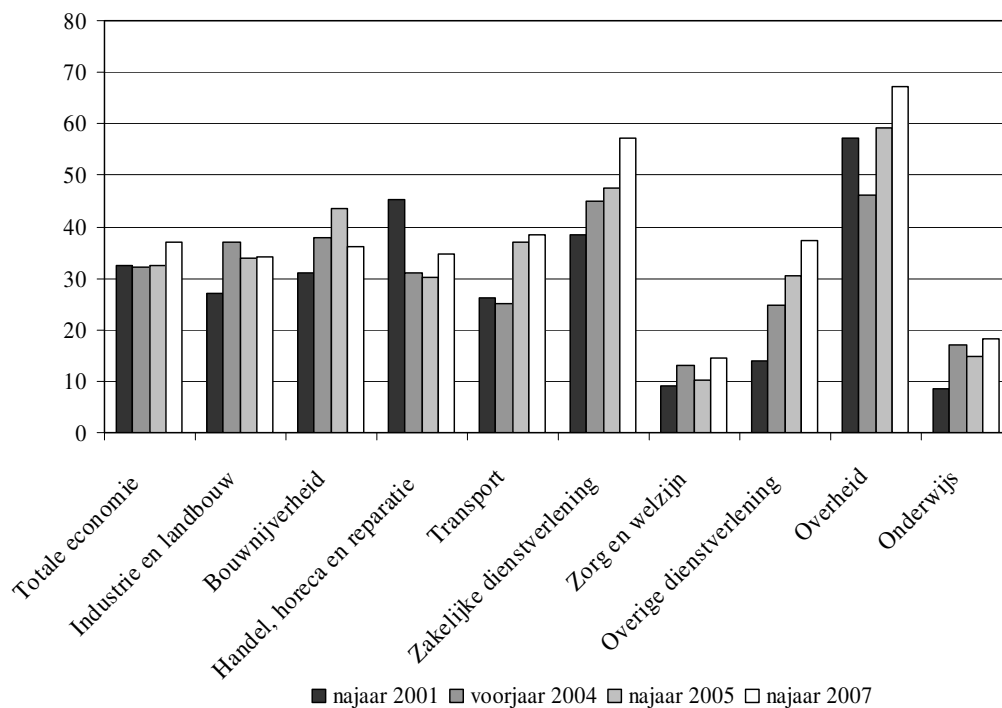


Ten opzichte van twee jaar geleden is het percentage organisaties dat enige vorm van prestatiebeloning hanteert, met vijf procentpunt gestegen tot 53 procent. In de zakelijke dienstverlening komt dit niet alleen het meest voor, maar is de toename ten opzichte van 2005 ook het grootst: 13 procentpunt. In het onderwijs komt prestatiebeloning het minst vaak voor. In de bouw en transport bleef het aandeel

organisaties met prestatiebeloning stabiel op respectievelijk 55 procent en 54 procent. In de sector industrie en landbouw was een afname van één procentpunt, en belooft nu exact de helft van de organisaties haar werknemers op basis van prestatie.

Prestatiebeloning kan gebaseerd zijn op de individuele prestatie van een werknemer, of op die van een collectief, bijvoorbeeld de afdeling of de organisatie. Individuele prestatiebeloning komt in 37 procent van de organisaties voor (Figuur 5.5). Deze vorm van belonen komt in overheidsorganisaties het meest voor (67 procent). De sector zorg en welzijn kent deze vorm van beloning het minst. In de totale economie is er de afgelopen jaren een lichte toename in het vóórkomen van individuele prestatiebeloning te zien. In verschillende sectoren zijn er echter grotere veranderingen. In de overige en de zakelijke dienstverlening komt het in 2007 veel vaker voor dan in 2001, en ook in de transport is sprake van een toename. In de bouw neemt het juist weer enigszins af, na een stijging tussen 2001 en 2005. Andere sectoren, zoals de overheid, laten zien dat zo'n afname tijdelijk kan zijn.

*Figuur 5.5: Vóórkomen van individuele prestatiebeloning in organisaties, 2001-2007 (in procenten van het aantal organisaties)*



Tabel 5.8 geeft een overzicht van wie binnen organisaties individuele prestatiebeloning ontvangt, uitgesplitst naar functie, sector en bedrijfsgrootte. Deze vorm van beloning komt het meest voor bij de categorie overige hoge functies en bij de middenfuncties. Directie en topmanagement hebben minder vaak een individuele prestatiecomponent in hun beloning, en lagere functies het minst vaak. Het percentage organisaties waarin de directe en het topmanagement individuele prestatiebeloning ontvangen, is wel sterk gestegen de afgelopen jaren: van 50 procent in 2004 tot 68 procent in 2007. De stijging was echter het grootst bij de overige hoge functies (20 procentpunt). Bij de lagere functies is sprake van een toename tussen 2004 en 2005, maar is er in 2007 een lichte daling.

*Tabel 5.8: Functieniveau waarop individuele prestatiebeloning vóórkomt, najaar 2007 (in procenten van organisaties met individuele prestatiebeloning)*

	Directie, top- management	Overige hoge functies	Midden- functies	Lagere functies
Totale economie	68	77	76	62
Industrie en landbouw	70	77	79	65
Bouwnijverheid	71	78	69	75
Handel, horeca, reparatie	60	74	75	55
Transport	73	78	80	69
Zakelijke dienstverlening	75	82	81	61
Zorg en welzijn	62	63	71	67
Overige dienstverlening	64	75	59	53
Overheid	85	91	96	95
Onderwijs	52	57	73	50
5-9 werknemers	60	79	78	64
10-19 werknemers	62	73	85	67
20-49 werknemers	75	75	74	60
50-99 werknemers	74	77	64	49
100-499 werknemers	82	79	70	60
500 en meer werknemers	92	92	80	70

De overheid beloont het meest op basis van individuele prestaties, het onderwijs het minst vaak. De bouwnijverheid valt op door het relatief hoge percentage lage functies met individuele prestatiebeloning. Toch scoort ook hier de overheid het hoogst: in 95 procent van de overheidsorganisaties komen lagere functies in aanmerking voor individuele prestatiebeloning. Daarmee is niet gezegd dat zij deze beloning ook allemaal elk jaar ontvangen.

Directeuren en topmanagers en andere hoge functionarissen ontvangen vaker individuele prestatiebeloning naarmate het aantal werknemers van de organisatie stijgt. Voor de andere twee groepen werknemers is deze lijn minder eenduidig.

In meer dan de helft van de organisaties vormt de individuele prestatiebeloning hooguit vijf procent van het loon, in ruim een kwart 6 tot 10 procent (Tabel 5.9). In de zakelijke dienstverlening vormt de individuele prestatiebeloning het vaakst meer dan 15 procent van de beloning. Bij de overheid, waar deze vorm van belonen het meest voorkomt, is het ook het vaakst maximaal vijf procent van de beloning. Ook in het onderwijs en de zorg is de omvang van de individuele prestatiebeloning meestal klein.

*Tabel 5.9: Individuele prestatiebeloning als percentage van het loon, najaar 2007 (in procenten van organisaties met individuele prestatiebeloning)*

	0-5 procent	6-10 procent	11-15 procent	16 procent of meer
Totale economie	57	27	8	8
Industrie en landbouw	68	21	6	5
Bouwnijverheid	53	28	13	6
Handel, horeca en reparatie	61	23	7	9
Transport	64	29	2	5
Zakelijke dienstverlening	40	38	10	12
Zorg en welzijn	82	5	8	6
Overige dienstverlening	63	30	4	2
Overheid	88	11	0	0
Onderwijs	86	12	2	0
5-9 werknemers	58	29	5	7
10-19 werknemers	58	25	7	10
20-49 werknemers	56	25	10	9
50-99 werknemers	63	30	5	2
100-499 werknemers	56	28	9	8
500 en meer werknemers	60	20	14	6

Beoordeling van het functioneren door de manager is meestal het criterium waar individuele prestatiebeloning op gebaseerd wordt (76 procent), maar deze wordt in 43 procent van de gevallen (ook) bepaald door de individuele omzet of productieomvang (Tabel 5.10). In de sectoren zorg en welzijn, overheid en onderwijs wordt dit laatste criterium uiteraard minder vaak gebruikt, omdat omzet of productieomvang daar moeilijker meetbaar is. Vooral in de sectoren zorg en welzijn en onderwijs wordt relatief vaak op een andere manier bepaald hoe hoog

de individuele prestatiebeloning wordt. Bij de overheid gaat men in nagenoeg alle gevallen (94 procent) af op het oordeel van de manager.

*Tabel 5.10: Criteria waarop de individuele prestatiebeloning is gebaseerd, najaar 2007 (in procenten van organisaties met individuele prestatiebeloning)<sup>1</sup>*

	Individuele omzet of productieomvang	Beoordeling van het functioneren door manager	Andere manier
Totale economie	43	76	10
Industrie en landbouw	48	75	18
Bouwnijverheid	35	83	12
Handel, horeca en reparatie	49	70	8
Transport	41	71	12
Zakelijke dienstverlening	47	82	4
Overige dienstverlening	49	62	8
Overheid	4	94	9
Onderwijs	16	78	25
5-9 werknemers	43	79	6
10-19 werknemers	36	66	10
20-49 werknemers	46	76	12
50-99 werknemers	53	78	15
100-499 werknemers	38	83	13
500 en meer werknemers	32	88	12

<sup>1</sup> De sector zorg en welzijn bevat te weinig waarnemingen om verantwoorde uitspraken te kunnen doen.

### *Collectieve prestatiebeloning*

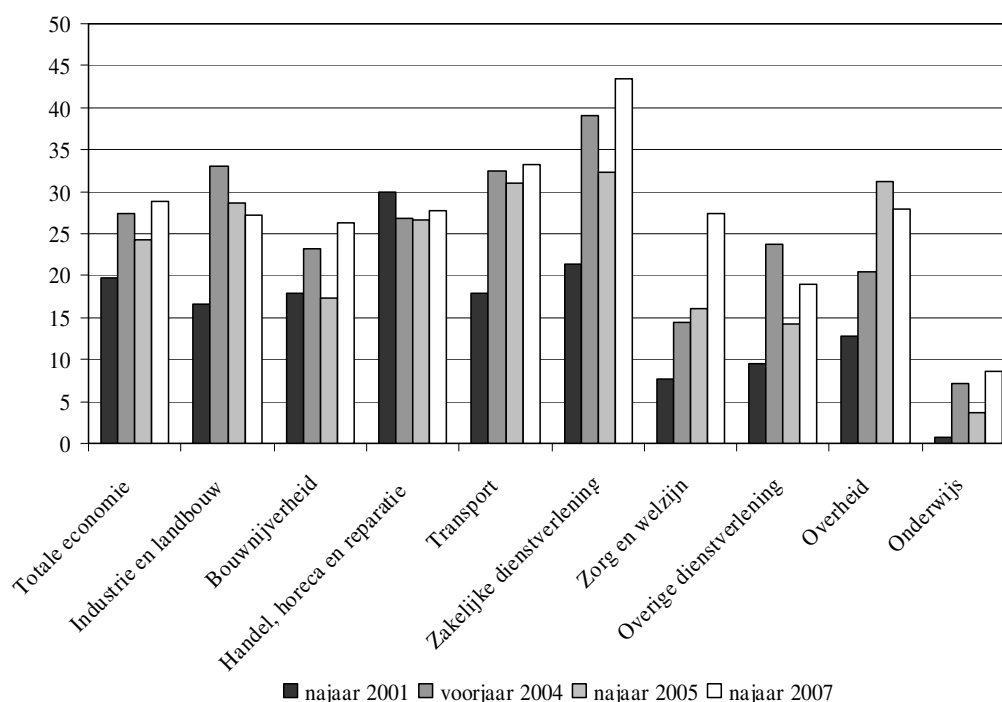
Figuur 5.6 presenteert een andere vorm van prestatiebeloning: prestatiebeloning met een collectief karakter. Deze vorm van prestatiebeloning relateert individuele beloning aan bedrijfs-, team- of afdelingsprestaties, waardoor een middenweg wordt gezocht tussen competitie en solidariteit tussen werknemers.

Collectieve prestatiebeloning komt in minder organisaties voor dan individuele prestatiebeloning, het verschil voor de totale economie bedraagt negen procentpunt. Collectieve prestatiebeloning komt in de zakelijke dienstverlening het vaakst voor. In het onderwijs komt ook deze vorm niet veel voor.

In Figuur 5.6 is ook te zien hoe het vóórkomen van collectieve prestatiebeloning zich heeft ontwikkeld in de afgelopen jaren. In de totale economie is een toename te zien in het percentage organisaties dat een vorm van collectieve beloning kent. Van 20 procent in 2001 is het toegenomen tot 29 procent in 2007. De meeste sectoren kennen nu een groter percentage organisaties met collectieve

prestatiebeloning dan in 2001, alleen in de handel, horeca en reparatie ligt dat in 2007 lager. In de zakelijke dienstverlening en de sector zorg en welzijn was de toename het grootst, in de zakelijke dienstverlening is in zes jaar tijd een toename van 22 procentpunt te zien, in de zorg en welzijnssector was dat 19 procentpunt. Mogelijk is dit laatste een gevolg van de toename van marktwerking in deze sector.

*Figuur 5.6. Vóórkomen van collectieve prestatiebeloning, 2001-2007 (in procenten van het aantal organisaties)*



In Tabel 5.11 is te zien welk collectief er gehanteerd wordt om de prestatiebeloning op te baseren. Meestal is dit op het functioneren van de organisatie als geheel gebaseerd, behalve in de overheid. Daar is het functioneren van het team of de afdeling in de meeste gevallen het leidende criterium. Naarmate organisaties kleiner zijn, wordt vaker het functioneren van het geheel gehanteerd als maatstaf.



*Tabel 5.11: Onderdeel van de organisatie waar collectieve prestatiebeloning wordt toegekend, najaar 2007 (in procenten van organisaties met collectieve prestatiebeloning)*

	Organisatie als geheel	Bedrijfs- onderdelen	Teams en/of afdelingen
Totale economie	80	14	23
Industrie en landbouw	88	14	21
Bouwnijverheid	81	13	18
Handel, horeca en reparatie	83	15	22
Transport	71	27	25
Zakelijke dienstverlening	76	11	25
Zorg en welzijn	80	13	21
Overige dienstverlening	69	20	30
Overheid	44	12	58
Onderwijs	85	10	23
5-9 werknemers	83	13	21
10-19 werknemers	78	11	22
20-49 werknemers	81	16	25
50-99 werknemers	81	22	17
100-499 werknemers	71	15	34
500 en meer werknemers	72	18	36

De collectieve prestatiebeloning vormt een kleiner onderdeel van de beloning dan individuele prestatiebeloning: bij driekwart van de organisaties is dit vijf procent of minder en in slechts vier procent van de organisaties vormt het 10 procent of meer van het loon (Tabel 5.12).

Ook deze variant van prestatiebeloning vormt in de zakelijke dienstverlening het vaakst een groot deel van de beloning. Waar dit in alle andere sectoren bij driekwart van de organisaties tot maximaal vijf procent van het loon beperkt blijft, is in de zakelijke dienstverlening bij 39 procent van de organisaties meer dan vijf procent van het loon afhankelijk van het presteren van de organisatie of de afdeling. Net als bij individuele prestatiebeloning beperken ook hier de sectoren zorg en welzijn, overheid en onderwijs de omvang van de collectieve prestatiebeloning het vaakst tot maximaal vijf procent.

*Tabel 5.12: Collectieve prestatiebeloning als percentage van het loon, najaar 2007 (in procenten van organisaties met collectieve prestatiebeloning) <sup>1</sup>*

	0-5 procent	6-10 procent	11-15 procent	16 procent of meer
Totale economie	75	20	1	3
Industrie en landbouw	74	22	1	3
Bouwnijverheid	75	24	0	0
Handel, horeca en reparatie	80	15	3	2
Transport	76	21	0	3
Zakelijke dienstverlening	61	32	0	7
Zorg en welzijn	93	4	0	3
Overige dienstverlening	78	17	0	4
Overheid	93	7	0	0
5-9 werknemers	71	24	2	3
10-19 werknemers	85	12	0	4
20-49 werknemers	74	25	0	1
50-99 werknemers	72	23	2	4
100-499 werknemers	80	15	3	1
500 en meer werknemers	71	20	3	6

<sup>1</sup> De sector onderwijs bevat te weinig waarnemingen om verantwoorde uitspraken te kunnen doen

In Tabel 5.13 is te zien op welke criteria de collectieve prestatiebeloning wordt gebaseerd. In 59 procent van de gevallen is de behaalde winst bepalend, in 35 procent de omzet of productieomvang. In 44 procent van de organisaties speelt de beoordeling door een superieur (ook) een rol. In de marktsectoren worden de eerste twee criteria uiteraard vaker gehanteerd, bij de overheid en in het onderwijs gaat men vaker af op de beoordeling van een superieur. Het verzuimpercentage wordt het meest in de transportsector gebruikt om de collectieve prestatiebeloning op te baseren (20 procent), in de zakelijke dienstverlening en het onderwijs doet geen enkele organisatie dit.

Tabel 5.13: Criteria waarop collectieve prestatiebeloning wordt gebaseerd, najaar 2007 (in procenten van organisaties met collectieve prestatiebeloning) <sup>1</sup>

	Beoordeling door superieur	Behaalde winst	Omzet of productieomvang	Verzuimpercentage	Kosten van bedrijfsvoering	Andere manier
Totale economie	44	59	35	8	10	12
Industrie en landbouw	37	76	31	14	6	12
Bouwnijverheid	47	52	33	13	14	10
Handel, horeca en reparatie	42	57	37	10	17	10
Transport	41	60	41	20	16	11
Zakelijke dienstverlening	47	77	43	0	5	12
Zorg en welzijn	41	28	15	9	8	20
Overige dienstverlening	30	28	45	1	4	21
Overheid	83	9	1	3	3	9
5-9 werknemers	50	59	35	5	14	14
10-19 werknemers	43	51	31	12	7	12
20-49 werknemers	35	64	36	9	8	11
50-99 werknemers	37	68	36	9	10	13
100-499 werknemers	38	51	24	10	8	16
500 en meer werknemers	38	45	33	8	8	15

<sup>1</sup> De sector onderwijs bevat te weinig waarnemingen om verantwoorde uitspraken te kunnen doen

## 5.5 Keuzemogelijkheden in arbeidsvoorwaarden

Sinds het einde van de jaren negentig bieden sommige werkgevers hun werknemers een keuze in hoe hun arbeidsvoorwaardenpakket is samengesteld. De werknemer kan zelf kiezen welke combinatie van verlof, geld en andere faciliteiten op dat moment het beste uitkomt, en zo zijn beloning aanpassen aan verschillende fases in zijn levensloop, en aan zijn persoonlijke voorkeur. Keuzemodellen worden in cao's afgesproken, maar vaak ook op organisatieniveau.

Uit Tabel 5.14 blijkt dat 31 procent van de werknemers de mogelijkheid heeft om zijn arbeidsvoorwaardenpakket zelf vorm te geven. Ze hebben die optie het meest in de sectoren overheid en zorg en welzijn. In de zakelijke en overige dienstverlening worden keuzemogelijkheden ook relatief vaak aangeboden. Grotere organisaties bieden vaker keuzemogelijkheden, in organisaties met meer

dan 500 werknemers komt dit meer dan vier keer zo vaak voor als in organisaties met 5 tot 9 werknemers.

*Tabel 5.14: Organisaties met keuzemogelijkheden in arbeidsvoorwaarden en werknemers met keuzemogelijkheden, najaar 2007 (respectievelijk in procenten van het aantal organisaties en het aantal werknemers)*

	Organisaties	Werknemers
Totale economie	22	31
Industrie en landbouw	14	16
Bouwnijverheid	18	12
Handel, horeca en reparatie	15	16
Transport	16	21
Zakelijke dienstverlening	27	37
Zorg en welzijn	48	57
Overige dienstverlening	27	31
Overheid	78	65
Onderwijs	15	18
5-9 werknemers	17	13
10-19 werknemers	20	15
20-49 werknemers	28	24
50-99 werknemers	26	20
100-499 werknemers	49	44
500 en meer werknemers	71	53

Het percentage organisaties met een keuzemodel is de laatste drie jaar stabiel rond de 22 procent. Het percentage werknemers dat keuzemogelijkheden heeft, is zelfs licht geslonken, in 2007 drie procentpunt lager dan in het voorjaar van 2004.

## **5.6 Telewerken**

In deze paragraaf komt een andere soort arbeidsvoorwaarde aan bod, namelijk de mogelijkheid om een deel van de arbeid thuis (of elders buiten de reguliere werkplek) te verrichten. Deze keuze heeft, in tegenstelling tot de eerder besproken onderwerpen, geen effect op de beloning of de arbeidsduur, maar maakt ook onderdeel uit van de afspraken tussen werkgever en werknemers over de voorwaarden waaronder de arbeid wordt verricht.

Sinds 2003 heeft OSA aan werkgevers gevraagd in hoeverre zij aan hun werknemers de mogelijkheid bieden om te telewerken. Telewerken wordt het meest gebruikt om werk nog af te maken (overuren), maar het biedt ook uitkomst

voor werknemers in het kader van flexibiliteit. Tabel 5.15 geeft een overzicht van het percentage organisaties dat de mogelijkheid tot telewerken aan haar werknemers biedt voor 2003, 2006 en 2008.

Sinds 2003 is het percentage organisaties dat telewerken aanbiedt, gestegen van 19 naar 32 procent. Naar sector zijn de grootste aanbieders de zakelijke dienstverlening, de overheid en het onderwijs. Naar bedrijfsgrootte is een duidelijk positief verband. Telewerken is flink gegroeid in een korte tijd. Waar werkgevers in eerste instantie vrij terughoudend over het verschijnsel waren (ze hebben immers geen toezicht meer op het personeel), is duidelijk dat het een goed ingeburgerd fenomeen aan het worden is.

*Tabel 5.15: Percentage organisaties dat de mogelijkheid tot telewerken aanbiedt, najaar 2003, voorjaar 2006, voorjaar 2008*

	2003	2006	2008
Totale economie	19	21	32
Industrie en landbouw	16	19	29
Bouwnijverheid	18	12	21
Handel, horeca en reparatie	9	15	19
Transport	14	15	28
Zakelijke dienstverlening	35	40	59
Zorg en welzijn	21	17	36
Overige dienstverlening	20	26	30
Overheid	30	37	56
Onderwijs	40	31	50
5-9 werknemers	14	17	21
10-19 werknemers	20	18	34
20-49 werknemers	26	29	45
50-99 werknemers	25	36	44
100-499 werknemers	30	41	58
500 en meer werknemers	42	44	57

Telewerken is een kwestie van vertrouwen tussen werkgever en werknemer. Lang niet alle werknemers zullen hier gebruik van mogen maken. Daarnaast zijn veel werkzaamheden hiervoor niet geschikt en vindt niet iedereen het prettig om thuis te werken. Tabel 5.16 geeft een overzicht van het percentage werknemers bij organisaties die telewerk toestaan, dat van die gelegenheid gebruik maakt.

Het percentage werknemers dat telewerkt in organisaties waar dit wordt toegestaan is, na een toename in 2006, weer terug op het niveau van 2003. De

toename in organisaties die telewerken toestaan, gaat dus niet samen met een groter deel van de werknemers *in* die organisaties dat telewerkt. Anno 2008 telewerkt meer dan een kwart van de werknemers in de sector zakelijke dienstverlening. De sector waar verreweg het meest wordt getelewerkt, is de sector onderwijs met maar liefst 43 procent van de werknemers. Het zal hier vaak het voorbereiden van lessen en nakijken van proefwerken betreffen. Waar het aanbieden van telewerken een positief verband heeft met bedrijfs grootte, is het omgekeerde het geval in het percentage werknemers dat er gebruik van maakt. Het gebruik is groter naarmate het bedrijf kleiner is.

*Tabel 5.16: Percentage werknemers in betrokken organisaties dat telewerkt, najaar 2003, voorjaar 2006, voorjaar 2008*

	2003	2006	2008
Totale economie	14	17	14
Industrie en landbouw	7	9	10
Bouwnijverheid	11	7	10
Handel, horeca en reparatie	14	18	13
Transport	7	17	9
Zakelijke dienstverlening	17	25	26
Zorg en welzijn	6	10	4
Overige dienstverlening	14	14	14
Overheid	7	12	9
Onderwijs	35	27	43
5-9 werknemers	37	35	37
10-19 werknemers	27	31	30
20-49 werknemers	20	25	23
50-99 werknemers	16	14	15
100-499 werknemers	8	14	12
500 en meer werknemers	7	9	6

## 5.7 Conclusies

Het gemiddelde brutoloon steeg in de afgelopen twee jaar met acht procent, twee keer zoveel als in de periode daarvoor. In alle sectoren vond een stijging plaats, met uitzondering van de transportsector, waar het gemiddelde brutoloon met drie procent daalde. In de overige dienstverlening zag men de grootste stijging: 17 procent.

De helft van de organisaties biedt een verlofspaarregeling. Veel organisaties lijken de introductie van de levensloopregeling in 2006 aangegrepen te hebben om een

regeling voor verlofsparen in te voeren, hoewel ze daartoe niet verplicht werden. Het percentage is tussen 2005 en 2007 met 17 procentpunt gestegen. Ook sparen er meer werknemers voor verlof via zo'n regeling, hoewel dit nog steeds minder dan een tiende van de werknemers bedraagt.

Ouderschapsverlof lijkt minder populair te worden: zowel de vraag naar, als het gebruik van ouderschapsverlof is in de afgelopen twee jaar gedaald. Grotere organisaties ontvangen uiteraard vaker verzoeken, maar in kleinere organisaties wordt een groter deel van de verzoeken ingewilligd.

Kortdurend zorgverlof kan worden aangevraagd om voor een ziek kind of partner te zorgen. In tegenstelling tot ouderschapsverlof, is het gebruik hiervan redelijk stabiel gebleven. In sommige sectoren steeg het (handel, zorg en welzijn), in andere daalde het (zakelijke dienstverlening, industrie en transport). Ook bij deze vorm van verlof zijn kleinere organisaties minder geneigd om verzoeken af te wijzen dan grotere, die ook vaker een verzoek ontvangen.

Langdurig zorgverlof wordt het minst vaak aangevraagd. Men komt hier ook alleen maar in uitzonderlijke gevallen voor in aanmerking. Het komt het meest voor in de sectoren overheid, zorg en welzijn en onderwijs. De eerder gesignaleerde trend dat grotere organisaties vaker een verzoek afwijzen dan kleine, is ook hier zichtbaar.

Na de verandering in de fiscale behandeling van premies voor vervroegd uittreden in 2006, is het aantal organisaties dat een VUT- of prepensioenregeling kent, afgenomen. Het aantal regelingen waarbij werknemers voor hun 65<sup>e</sup> volledig kunnen stoppen met werken vertoont nog geen afname. De mogelijkheid om via een deeltijdconstructie de arbeidsdeelname af te bouwen komt wel steeds vaker voor. Ook wordt de leeftijd waarop mensen kunnen stoppen met werken geleidelijk hoger.

Organisaties laten vaker een deel van de beloning afhangen van de prestatie. Dit kan gebaseerd worden op individuele prestaties, of collectieve prestaties, van de afdeling of organisatie als geheel. Meer dan de helft van de organisaties kent inmiddels een vorm van prestatiebeloning. Dat is vaker een individuele dan een collectieve vorm, en die individuele beloning vormt in de regel ook een groter deel van het loon dan de collectieve prestatiebeloning. Individuele prestatiebeloning komt het meest voor bij de overheid en de zakelijke dienstverlening. Collectieve prestatiebeloning wordt in die laatste sector het meest

gehanteerd. Deze sector valt ook op doordat beide vormen van prestatiebeloning een relatief groot deel van het loon vormen.

De opmars van keuzemodellen arbeidsvoorwaarden die rond de eeuwwisseling gesignaleerd kon worden, lijkt ten einde te zijn gekomen. Er heeft zelfs een lichte daling plaats gevonden in het percentage organisaties dat een keuzemodel aanbiedt, en zo ook in het deel van de werknemers dat de mogelijkheid heeft om zijn of haar arbeidsvoorwaarden aan te passen. In grotere organisaties, en de sectoren overheid en zorg en welzijn heeft men de meeste kans op deze mogelijkheid.

In steeds meer organisaties is het mogelijk om een deel van het werk thuis te verrichten, maar het percentage van de werknemers in die organisaties dat telewerkt, neemt niet navenant toe, en vertoont in veel sectoren zelfs een daling.





## 6 Personeelsbeleid

De laatste jaren wordt in het OSA-Arbeidsvraagpanel in toenemende mate aandacht besteed aan het personeelsbeleid (Human Resource Management) binnen organisaties. HRM heeft een belangrijke invloed op processen rond de interne arbeidsmarkt van organisaties.

In dit hoofdstuk komen diverse thema's aan de orde. Allereerst de plaats en positie van HRM binnen organisaties. Wie is verantwoordelijk voor HRM-beleid, en hoe wordt dit uitgevoerd? Vervolgens kijken we naar het type beleid: de toepasselijkheid van cao's, welke thema's als urgent worden gezien, en welk rapportcijfer wordt gegeven voor de kwaliteit van het personeelsbeleid. Als derde cluster wordt een aantal klassieke onderwerpen binnen HRM behandeld: met name functioneringsgesprekken, persoonlijk ontwikkelingsplan en competentie management<sup>15</sup>. Een vierde groep van onderwerpen focust op de O-zijde (organisatieontwikkeling) van P&O: taaksystemen, *outsourcing*, *shared services* en e-HRM. Tot slot behandelen we personeelsbeleid gericht op een specifieke groep werknemers: de ouderen.

### 6.1 Plaats en positie van HRM

De plaats en positie van HRM binnen organisaties zijn doorlopend in ontwikkeling. Binnen veel organisaties wordt gedacht, gesproken en gehandeld langs lijnen als 'HR als partner in business', *HR-outsourcing* en de toepasselijkheid van nieuwe rollen voor HR.

Wie is verantwoordelijk voor dit personeelsbeleid en hoe is het georganiseerd? Tabel 6.1 geeft informatie over de eerste vraag. We zien dat in bijna 80 procent van de gevallen dit personeelsbeleid wordt bepaald door de algemeen manager. Ten opzichte van twee jaar geleden is dit een duidelijke stijging. De personeelsfunctionaris speelt een ondergeschikte rol. Ook geeft 10 procent van de respondenten aan dat het personeelsbeleid wordt gemaakt op het hoofdkantoor, en dus niet op de vestiging zelf. Dit beeld is redelijk consistent over de onderscheiden sectoren, zij het dat in de sectoren zorg en welzijn en overheid dit beleid relatief vaak op het hoofdkantoor wordt bepaald. Verder zien we dat in

---

<sup>15</sup> Beloningsthema's, werving/selectie, in/door/uitstroom en dergelijke zijn of worden behandeld in andere hoofdstukken.

grotere vestigingen de rol van het hoofdkantoor groter is en daarmee de rol van de lokale algemeen manager kleiner. Ook blijkt dat de rol van de personeelsfunctionaris zelf toeneemt naarmate de organisatie groter is. Dat laatste kan mede worden verklaard doordat grotere organisaties betere mogelijkheden kennen om de personeelsfunctie op een zelfstandige en hooggekwalificeerde wijze te bemensen. Vele kleinere organisaties kennen geen zelfstandige personeelsfunctionaris. We gaan daar verderop nader op in.

*Tabel 6.1: Verantwoordelijke voor bepalen van personeelsbeleid, najaar 2007 (in procenten van het aantal organisaties)*

	Algemeen management van de vestiging	Personeelsfunctionaris van de vestiging	Hoofdkantoor	Anders
Totale economie	79	3	10	8
Industrie en landbouw	84	4	6	6
Bouwnijverheid	90	2	3	6
Handel, horeca, reparatie	76	3	10	11
Transport	81	6	8	5
Zakelijke dienstverlening	84	2	12	2
Zorg en welzijn	64	4	23	9
Overige dienstverlening	84	2	7	6
Overheid	65	4	19	12
Onderwijs	77	2	2	19
5-9 werknemers	80	2	9	10
10-19 werknemers	82	2	8	8
20-49 werknemers	82	3	10	5
50-99 werknemers	75	8	13	5
100-499 werknemers	65	14	16	6
500 en meer werknemers	56	8	22	14

De aanwezigheid van een personeelsfunctionaris of een personeelsafdeling is ook in beeld gebracht. De resultaten hiervan zijn weergegeven in Tabel 6.2. We zien een bekend beeld. Een beeld dat ook in vergelijking tot eerdere metingen behoorlijk stabiel blijkt te zijn.

Ten eerste: in verreweg de meeste vestigingen ontbreekt deze functionaris of afdeling volledig. Bijna 80 procent van de organisaties heeft geen zelfstandige personeelsfunctie. Dat is in lijn met de uitkomsten in Tabel 6.1. Binnen de onderscheiden sectoren is dit beeld het sterkst bij handel, horeca en reparatie waar

ongeveer 9 van de 10 organisaties geen personeelsfunctie kent. De overheid heeft verreweg het vaakst een eigen personeelsafdeling.

*Tabel 6.2: Aanwezigheid van personeelsfunctionaris of -afdeling, najaar 2005 en 2007 (in procenten van het aantal organisaties)*

	2005			2007		
	Personeels- functionaris	Aparte personeels- afdeling	Geen van beide	Personeels- functionaris	Aparte personeels- afdeling	Geen van beide
Totale economie	15	7	79	16	7	77
Industrie en landbouw	16	8	77	17	11	72
Bouwnijverheid	12	2	86	14	4	83
Handel, horeca, reparatie	7	4	89	10	3	87
Transport	22	9	69	20	6	74
Zakelijke dienstverlening	20	9	71	18	8	74
Zorg en welzijn	20	9	71	26	10	64
Overige dienstverlening	15	9	76	18	4	77
Overheid	27	39	34	24	45	31
Onderwijs	28	9	63	20	11	69
5-9 werknemers	6	1	93	6	1	94
10-19 werknemers	10	5	85	14	2	84
20-49 werknemers	25	8	67	28	8	64
50-99 werknemers	41	22	37	34	26	39
100-499 werknemers	37	47	16	41	48	10
500 en meer werknemers	19	74	7	31	66	3

De invloed van schaafeffecten is goed zichtbaar. Kleinere organisaties (tot 50 werknemers) kennen in de regel geen aparte personeelsfunctionaris<sup>16</sup>. De aanwezigheid van een eigen personeelsafdeling komt het meest voor in grotere organisaties.

Tevens is gevraagd naar de rol van de personeelsfunctionaris bij de bepaling van het strategisch beleid van de organisatie. Deze vraag is natuurlijk alleen relevant voor zover er van een dergelijke functionaris of afdeling sprake is. Deze rol wordt in ongeveer de helft van de gevallen als belangrijk gezien, een duidelijke daling ten opzichte van 2005. Deze daling doet zich over vrijwel de gehele linie van

<sup>16</sup> Opmerkelijk is wellicht dat in organisaties tussen 5 en 9 werknemers wordt gemeld dat in zes procent van de gevallen er sprake is van een aparte personeelsfunctionaris. Ook in een eerdere meting twee jaar geleden was dit al het geval. In onze optiek kan het dan alleen gaan om een vorm van bijkomende taak voor een secretaresse of manager, en niet om een volwaardige personeelsfunctie.

sectoren voor en is vooral opvallend groot in de industrie en landbouw en bij de overheid. Het lijkt erop dat de respondenten de invloed van HR in het algemeen zijn gaan afwaarderen. Vanuit HR-perspectief roept deze conclusie veel vragen op. Heeft het te maken met de ervaren kwaliteit van HR? Heeft het wellicht te maken met strategische heroriëntaties?

*Tabel 6.3: Rol van de personeelsfunctionaris of -afdeling, najaar 2005 en 2007 (in procenten van het aantal organisaties)*

	2005			2007		
	Belangrijk	Beperkte rol	Geen rol	Belangrijk	Beperkte rol	Geen rol
Totale economie	57	36	7	51	39	10
Industrie en landbouw	57	33	10	43	39	17
Bouwnijverheid	59	26	15	58	29	13
Handel, horeca, reparatie	54	42	5	49	42	9
Transport	57	24	20	51	42	7
Zakelijke dienstverlening	56	39	5	49	45	5
Zorg en welzijn	57	41	2	51	37	12
Overige dienstverlening	59	27	14	55	35	10
Overheid	65	31	5	53	40	7
Onderwijs	58	37	6	61	32	8
5-9 werknemers	56	30	13	59	33	8
10-19 werknemers	55	38	7	50	40	10
20-49 werknemers	62	29	9	50	36	14
50-99 werknemers	49	45	6	44	46	10
100-499 werknemers	60	36	4	61	37	3
500 en meer werknemers	67	30	3	54	35	10

## 6.2 CAO's, prioriteiten en kwaliteit

In deze paragraaf gaan we in op een aantal specifieke aspecten van personeelsbeleid. Is er een cao van toepassing? Welke prioriteiten worden onderkend? Hoe ervaart men in het algemeen de kwaliteit van dit personeelsbeleid?

### 6.2.1 Toepasselijkheid van CAO's

Veel personeelsbeleid is verankerd in afspraken die door sociale partners in cao-verband zijn gemaakt. Tabel 6.4 geeft een overzicht van het aandeel organisaties dat een cao volgt. In de totale economie kent in 2007 ruim driekwart van de

organisaties een of meerdere cao's. In traditionele sectoren zoals de bouwnijverheid, de overheid en het onderwijs hebben veel organisaties ten minste één cao. In de zakelijke dienstverlening is dit behoorlijk lager. Sterker nog, in vergelijking met 2005 is dit gezakt van 47 procent naar 38 procent. Hieruit mogen we afleiden dat het cao-instrument in deze sector duidelijk aan populariteit heeft ingeboet. Ten tijde van economische hoogconjunctuur en met vele kleine en mogelijk ook jonge ondernemingen wordt een cao minder als vanzelfsprekend ervaren.

Als er een cao is, gaat het in betrekkelijk weinig gevallen om meerdere cao's. Een dubbele of meervoudige cao-structuur is een kenmerk van vooral grotere organisaties, die op deze wijze een verdere differentiatie in arbeidsvoorwaarden aanbrenge(n) tussen functiecategorieën (bijvoorbeeld productiefuncties en managementfuncties).

*Tabel 6.4: Percentage organisaties dat een CAO heeft en het percentage organisaties met één of meer dan één CAO, zomer 2007*

	% Organisaties met CAO	wv.: één CAO	meer dan één CAO
Totale economie	77	96	4
Industrie en landbouw	88	97	3
Bouwnijverheid	96	92	8
Handel, horeca en reparatie	83	98	2
Transport	78	86	14
Zakelijke dienstverlening	38	97	3
Zorg en welzijn	89	92	8
Overige dienstverlening	80	98	2
Overheid	96	96	4
Onderwijs	93	97	3
5-9 werknemers	76	99	1
10-19 werknemers	74	96	4
20-49 werknemers	81	95	5
50-99 werknemers	83	87	13
100-499 werknemers	89	89	11
500 en meer werknemers	94	79	21

## **6.2.2 Prioriteiten in personeelsbeleid**

Personeelsbeleid is een veelomvattend terrein waarbinnen diverse thema's en aandachtsgebieden te onderscheiden zijn. Denk daarbij aan zaken als arbeidsomstandigheden, beoordeling, personeelsplanning, arbeidsvoorwaarden en

beloning, opleiden en scholing, ziekteverzuim, medezeggenschap, loopbaanontwikkeling en mobiliteit, re-integratie en werving en selectie. Niet alle thema's en aandachtsgebieden zullen binnen een organisatie eenzelfde prioriteit kennen. Er zullen keuzen zijn gemaakt op dit punt. Wat is het verschil in prioritering tussen organisaties? Waarvoor is de afgelopen tijd veel belangstelling geweest?

In Figuur 6.1 is voor de totale economie het beeld zichtbaar gemaakt, waarbij de thema's in aflopende prioriteit zijn gerangschikt. Duidelijk is dat het thema arbeidsomstandigheden het hoogste scoort. Dat was ook al het geval in 2003 en 2005. Mede door de introductie enkele jaren geleden van wetten zoals de WIA (Wet Werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen) en PEMBA (Premiedifferentiatie en Marktwerking bij Arbeidsongeschiktheid) mag worden verwacht dat het eigen risicodragerschap van organisaties ook de komende jaren zich blijvend zal vertalen in meer aandacht voor deze materie. Het beheersbaar houden van verzuim wordt terecht door velen als een belangrijk aandachtspunt gezien.

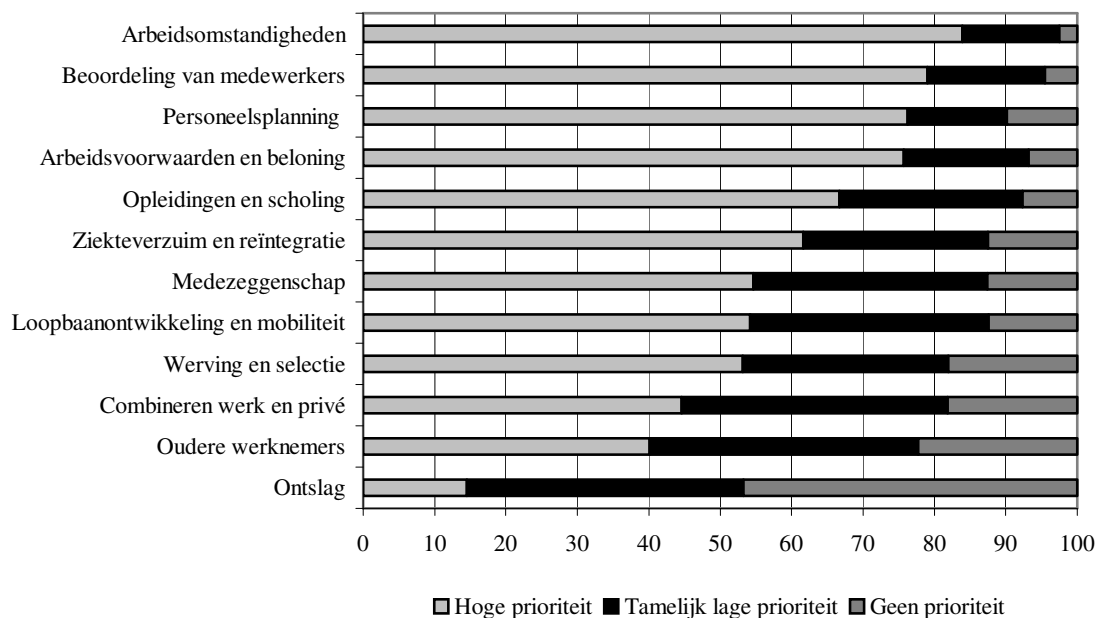
Het beoordelen van medewerkers geniet voor veel organisaties hoge prioriteit. Ook dat was in het verleden (2003-2005) al zo. In combinatie met de toegenomen aandacht voor *performancemanagement* en variabele beloning is het correct beoordelen van medewerkers een noodzakelijke voorwaarde. In diverse organisaties is dit beoordelen nog niet goed ontwikkeld. Het gegeven dat men hieraan veel prioriteit besteedt, is eerder te zien als een indicatie dat er nog veel werk aan de winkel is.

Personeelsplanning wordt ook door veel organisaties als hoge prioriteit ervaren. In een verkrappende arbeidsmarkt, waarvan in 2007 sprake was, mag dit geen wonder heten. De recente uitkomsten van de Commissie Arbeidsparticipatie hebben de urgentie hiervan op langere termijn nog eens onderstreept. Het op strategische wijze anticiperen op toekomstig personeelsaanbod en personeelsvraag zal zeker in een verkrappende en vergrijzende arbeidsmarkt een groot beroep doen op de vaardigheid van organisaties en HR-managers om tot een goede matching van deze twee te komen. De verwachting is dat het daarbij in toenemende mate niet alleen gaat om kwantiteit, maar zeker ook om kwaliteit.

Ook arbeidsvoorwaarden en belonen zijn voor driekwart van de organisaties duidelijk van belang. Arbeidsvoorwaarden zijn een belangrijk concurrentie-instrument op de arbeidsmarkt van schaars personeel. Mede om dit

concurrentieprofiel van de organisatie op de arbeidsmarkt vorm te geven hebben veel HR-afdelingen de noodzaak ingezien van een herijking van elementen hierbinnen, zoals de verhouding tussen vast en variabel loon (bonussen), en de te onderscheiden salarisgroeilijnen. Organisaties hopen hiermee een duidelijk herkenbaar profiel te verkrijgen. Strategische beloning heeft meer cachet gekregen dan voorheen. Ook onderwerpen als opleiden en scholing, ziekteverzuim en medezeggenschap worden door de meeste organisaties als prioriteit aangemerkt.<sup>17</sup> Ten opzichte van 2005 zijn thema's als loopbaanontwikkeling en mobiliteit, en werving en selectie aanzienlijk gestegen in prioriteit. Hierin herkennen we de opgaande conjunctuur in de betreffende periode. Minder dan de helft van de organisaties ziet *work-life balance* en oudere werknemers als prioriteit. Opmerkelijk, gelet op de aandacht die hiervoor telkenmale wordt gevraagd op landelijk niveau en in de vakpers. Dat ontslag geen issue is in het najaar van 2007 zal weinig mensen verbazen. Binden-en-boeien was in die periode vele malen belangrijker dan ontslag. De verwachting is dat bij de nieuwe meting (najaar 2009), onder invloed van de recessie, dit beeld wel eens heel anders kan zijn.

*Figuur 6.1: Prioriteit van organisaties voor thema's binnen personeelsbeleid, najaar 2007*



<sup>17</sup> Overigens zou men kunnen stellen dat het risico bestaat dat wanneer er sprake is van dermate veel prioriteiten, dit ook kan wijzen op het probleem dat men onvoldoende scherpe keuzen kan maken in de prioriteitsstelling als zodanig.



Wanneer we de prioriteitstelling uitsplitsen naar sector en grootteklasse, blijken er relatief weinig verschillen te zijn (zie Tabel 6.5). We lichten een aantal verschillen kort toe.

- Het beoordelen van medewerkers kent in het bijzonder in de zakelijke dienstverlening een hoge prioriteit.
- In de onderwijssector wordt relatief weinig aandacht gegeven aan arbeidsvoorwaarden. Dat is al jaren het geval. Mogelijk zullen de uitkomsten van de Commissie Rinnooy Kan de komende jaren wel een impact gaan krijgen op dit terrein.
- Onderwijs, overheid en zorg en welzijn maken verhoudingsgewijs veel werk van opleidingen en scholing. Dit schetst het beleid gericht op het binden en boeien van schaars personeel. Ook rond loopbaanontwikkeling en mobiliteit scoren deze sectoren relatief hoog.
- De overheid is ook meer dan gemiddeld gefocust op ziekteverzuim. Mogelijk is hier sprake van een inhaalslag.
- De overheid hecht veel belang aan werving en selectie. In een concurrerende arbeidsmarkt heeft de overheidssector het doorgaans relatief moeilijk.
- De sector zorg en welzijn doet veel moeite als het gaat om werk/privé. Deze sector telt verhoudingsgewijs veel (deeltijdwerkende) vrouwen, waardoor maatwerk steeds noodzakelijker wordt. De werk/privé balans is daar een belangrijke arbeidsvoorwaarde.
- Overheid en onderwijs maken zich het meest zorgen om oudere werknemers. Deze sectoren zijn ook meer dan gemiddeld vergrijsd, en nieuwe ontwikkelingen rond VUT en pensioen hebben hier een zware impact.

Ook tussen de onderscheiden grootteklassen is er sprake van verschillen in prioriteitsstelling. Naarmate organisaties groter zijn, neemt het belang van goede personeelsplanning duidelijk toe. In het kielzog daarvan – en consistent met deze bevinding – zijn ook thema's als opleiden en scholing, loopbaan en mobiliteit, ziekteverzuim en re-integratie en werving en selectie vaker genoemd als hoog geprioriteerd. Dit geeft aan dat personeelsvoorziening, capaciteitsbewaking, personeelsontwikkeling en beïnvloedbare kosten (re-integratie, verzuim) bij grotere organisaties belangrijker worden gevonden dan in kleinere organisaties. Ook op 'moderne' aandachtsgebieden als werk/privé en ouderen scoren grotere organisaties hoger in prioriteitstelling.

Tabel 6.5: Percentage organisaties dat binnen personeelsbeleid hoge of zeer hoge prioriteit geeft aan het thema, najaar 2007

	Arbeidsomstandigheden	Beoordeling van medewerkers	Personeelsplanning	Arbeidsvoorwaarden en beloning	Opleidingen en scholing	Ziekteverzuim	Medezeggenschap	Loopbaanontwikkeling en mobiliteit	Werving en selectie	Combineren privé en werk	Oudere werknemers	Ontslag
Totale economie	84	79	76	76	67	62	55	54	53	45	40	15
Industrie en landbouw	87	76	70	77	62	65	46	44	44	40	45	10
Bouwnijverheid	88	74	80	76	66	65	47	52	55	35	37	14
Handel, horeca, reparatie	87	79	72	80	61	57	57	51	50	41	41	14
Transport	89	74	81	74	58	70	47	42	60	46	38	19
Zakelijke dienstverlening	76	85	78	81	66	60	47	61	54	51	24	16
Zorg en welzijn	82	77	85	69	82	70	65	57	63	57	47	13
Overige dienstverlening	83	82	77	75	67	50	58	52	50	48	42	23
Overheid	83	83	75	81	87	78	70	79	69	51	55	26
Onderwijs	79	80	84	50	85	64	71	75	59	41	62	14
5-9 werknemers	85	77	70	76	60	50	55	50	39	47	35	12
10-19 werknemers	86	81	77	76	66	63	56	54	49	44	42	12
20-49 werknemers	81	82	83	76	73	74	50	58	66	39	41	15
50-99 werknemers	84	79	87	82	81	79	57	63	79	40	52	23
100-499 werknemers	81	79	85	79	86	85	62	70	88	50	55	27
500 en meer werknemers	81	77	85	67	87	87	60	81	85	58	54	26

### 6.2.3 De algemene kwaliteit van het personeelsbeleid

Aan de respondenten is gevraagd een algemeen rapportcijfer te geven voor de door hun gepercipieerde kwaliteit van het personeelsbeleid in de organisatie. Een dergelijk rapportcijfer geeft een simpele en goed vergelijkbare indicatie van deze kwaliteit. De uitkomsten staan weergegeven in Tabel 6.6. De kwaliteit van het personeelsbeleid krijgt een ruime voldoende. Er is zeer weinig variatie tussen sectoren en grootteklassen. Alleen de overige dienstverlening scoort met 7,6 duidelijk hoger dan gemiddeld.

Tabel 6.6: Gemiddeld rapportcijfer voor kwaliteit van personeelsbeleid en het rapportcijfer in klassen (in procenten van het aantal organisaties), najaar 2007

	Gemiddeld rapportcijfer	Cijfer 0-5	Cijfer 6	Cijfer 7-8	Cijfer 9-10
Totale economie	7,3	1	9	87	2
Industrie en landbouw	7,2	2	12	85	1
Bouwnijverheid	7,3	2	6	90	2
Handel, horeca, reparatie	7,3	2	7	88	3
Transport	7,4	0	9	85	5
Zakelijke dienstverlening	7,3	1	11	86	2
Zorg en welzijn	7,3	1	10	88	1
Overige dienstverlening	7,6	0	5	92	4
Overheid	7,3	0	12	86	1
Onderwijs	7,3	1	10	88	1
5-9 werknemers	7,3	1	7	89	2
10-19 werknemers	7,3	1	10	87	3
20-49 werknemers	7,3	2	8	88	2
50-99 werknemers	7,3	1	11	85	3
100-499 werknemers	7,3	1	8	90	1
500 en meer werknemers	7,2	1	11	86	2

### 6.3 Beoordelen en ontwikkelen

Het belangrijkste aspect van personeelsmanagement is de interactie tussen een leidinggevende en zijn of haar medewerker. Dat gebeurt in de dagelijkse contacten, veelal rondom het werk, en daarnaast in de (al dan niet geformaliseerde) gesprekken over het functioneren en zich ontwikkelen van de medewerker. Om hieraan vorm te geven is door veel organisaties een 'gesprekkencyclus' in het leven geroepen. Deze bestaat uit het voeren van

- planningsgesprekken, waarin afspraken worden gemaakt over de activiteiten van een werknemer voor een komende periode;
- functionerings- en beoordelingsgesprekken, waarin wordt teruggekeken op een voorbije periode: is gedaan wat is afgesproken? is dat op een goede manier gebeurd? zijn de beoogde resultaten gerealiseerd?
- ontwikkelingsgesprekken, waarin de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker centraal staat, veelal uitmondend in een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP).

In het vraagpaneel is gevraagd naar het vóórkomen van functioneringsgesprekken en POP's. In veel organisaties (met name in het MKB) wordt geen onderscheid

gemaakt tussen functioneringsgesprekken – die volgens de theorie niet uitmonden in een (formele) beoordeling en ook een enigszins ander karakter hebben dan beoordelingsgesprekken – en beoordelingsgesprekken. Daarom is in het OSA-Arbeidsvraagpanel dat onderscheid evenmin gemaakt. Waar dus gesproken wordt over functioneringsgesprekken wordt bedoeld functioneringsgesprekken en/of beoordelingsgesprekken, al dan niet uitmondend in een formele beoordeling. Waar het om gaat is dat op een duidelijk geagendeerd moment wordt stilgestaan bij het functioneren van de medewerker.

De instrumenten die hier worden besproken, worden onder andere ingezet voor loopbaanontwikkeling en mobiliteit, personeelsplanning, beoordeling, opleiden en scholing en arbeidsvoorwaarden.

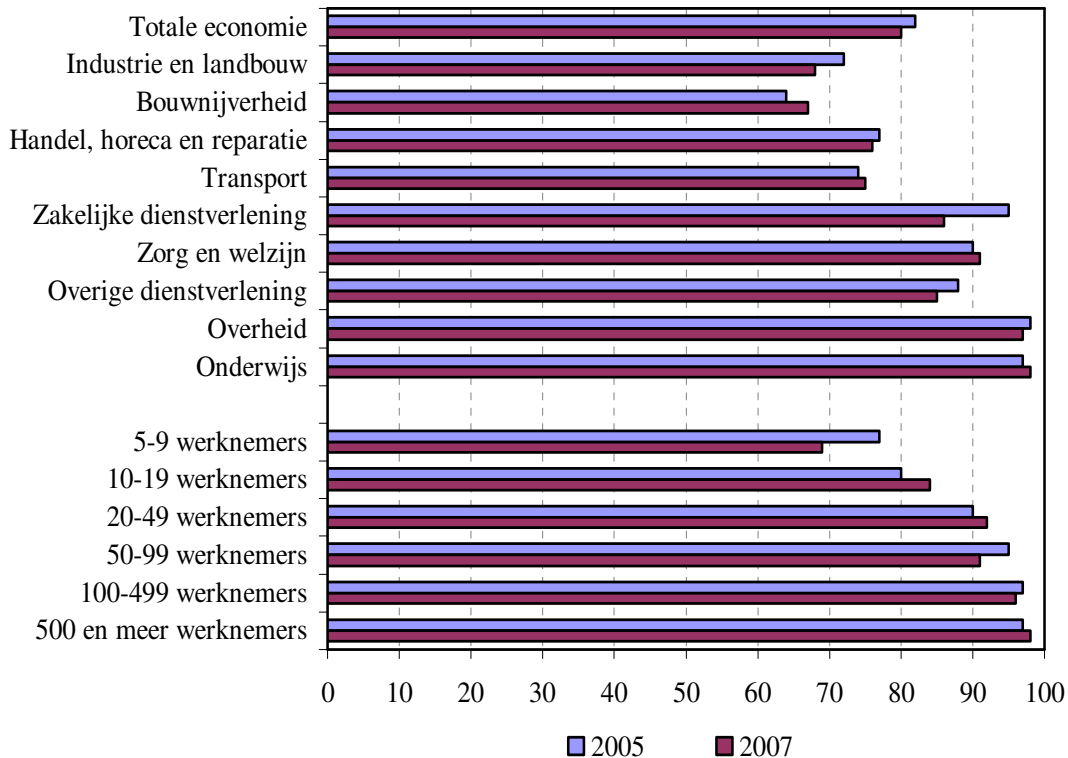
### **6.3.1 Functioneringsgesprekken**

Het voeren van functioneringsgesprekken is intussen voor veel organisaties gemeengoed geworden; deze vinden plaats in 80 procent van de bedrijven en instellingen. Wel zien we grote verschillen tussen sectoren. Het zijn vooral de organisaties binnen de overheid of semi-overheid (meer dan 90 procent). In de landbouw en industrie (68 procent) en de bouwnijverheid (67 procent) vinden functioneringsgesprekken in aanzienlijk mindere mate plaats. Deze verschillen hangen nauw samen met de omvang van de organisaties: hoe groter de organisatie, des te meer het houden van functioneringsgesprekken voorkomt. Vooral organisaties met minder dan 10 werknemers blijven achter (minder dan 70 procent). Het is vanaf organisaties met twintig werknemers of meer waar het instrument veelvuldig wordt toegepast (meer dan 90 procent). Dat is niet verwonderlijk. In kleine organisaties is over het algemeen geen sprake van een (geformaliseerd) personeelsmanagement. De baas kent iedereen persoonlijk en gesprekken vinden dagelijks plaats op de werkvloer of bij de koffieautomaat. 'Officiële' functioneringsgesprekken worden dan veelal alleen maar als hinderlijk ervaren.

In vergelijking met de meting van 2005 zijn de verschillen beperkt. Voor de gehele economie wordt een beperkte afname geconstateerd. In de meeste sectoren en grootteklassen zien we een kleine toe- of afname. Vermeldenswaard is de daling in de zakelijke dienstverlening van 95 naar 86 procent.

In Figuur 6.2 wordt een overzicht gegeven van de resultaten van 2005 en 2007.

*Figuur 6.2: Percentage organisaties met functionerings- of beoordelingsgesprekken, najaar 2005 en 2007*



Vervolgens is gevraagd of de functioneringsgesprekken worden gehouden met alle werknemers, of slechts met een deel van het personeel en met welke frequentie de gesprekken plaatsvinden.

Uit Tabel 6.7 blijkt dat als er gesprekken worden gevoerd, dit dan meestal is met alle werknemers. Alleen in de bouwnijverheid wordt in minder dan 90 procent van de bedrijven in meer of mindere mate selectief tewerk gegaan. Overigens doen zich tussen sectoren geen bijzondere verschillen voor.

Naar omvang is het meest opmerkelijke verschil dat bedrijven en instellingen met meer dan 500 werknemers onder de 90 procent blijven: in 86 procent worden de gesprekken niet met alle werknemers gevoerd.

Over het algemeen ligt de frequentie op één of meer keer per jaar. Het onderwijs springt er in negatieve zin uit: acht procent van de organisaties houdt de gesprekken slechts één keer per twee jaar. In positieve zin onderscheiden zich voornamelijk de zakelijke dienstverlening, handel, horeca en reparatie en de overige dienstverlening, waarvan de bedrijven voor bijna de helft of meer een frequentie volgen van meerdere keren per jaar. Kennelijk stimuleert het dienstverlenende karakter van deze bedrijven het voeren van

functioneringsgesprekken met een grote(re) regelmaat. De resultaten van deze ondernemingen zijn immers in hoge mate afhankelijk van het optreden van het personeel.

*Tabel 6.7: Deelname en frequentie van functioneringsgesprekken, najaar 2008 (in procenten van organisaties met functioneringsgesprekken)*

	Gesprekken met alle werknemers	Frequentie functioneringsgesprekken			
		Meerdere keren per jaar	1 keer per jaar	1 keer per 2 jaar	Minder dan 1 keer per 2 jaar
Totale economie	94	42	55	2	0
Industrie en landbouw	96	32	65	3	0
Bouwnijverheid	89	38	59	3	0
Handel, horeca, reparatie	92	50	49	1	0
Transport	93	41	57	2	0
Zakelijke dienstverlening	92	55	44	1	0
Zorg en welzijn	96	28	70	3	0
Overige dienstverlening	95	49	46	5	0
Overheid	98	34	64	1	0
Onderwijs	98	18	73	8	0
5-9 werknemers	94	47	51	2	0
10-19 werknemers	95	39	59	2	0
20-49 werknemers	94	40	56	4	0
50-99 werknemers	91	42	54	3	0
100-499 werknemers	92	30	65	4	1
500 en meer werknemers	86	31	67	2	0

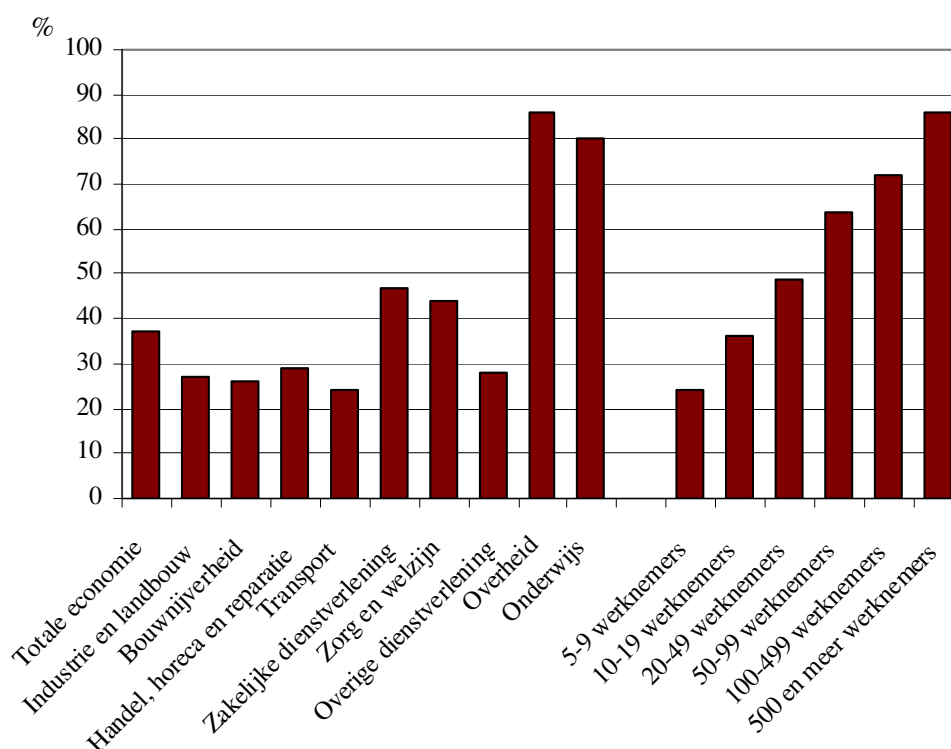
Naar omvang doen zich eveneens verschillen voor. Het zijn vooral de kleinere organisaties (tot honderd werknemers) waar met een grotere frequentie functioneringsgesprekken worden gevoerd. In grotere organisaties wordt door twee derde deel een cyclus aangehouden van eens per jaar, tegenover (bijna) een derde deel met een hogere frequentie. Het accent ligt hier dus op een jaarcyclus.

### **6.3.2 Persoonlijke ontwikkelingsplannen**

In een POP wordt door een leidinggevende een afspraak vastgelegd met de werknemer over zijn of haar ontwikkeling. Deze plannen worden steeds belangrijker gevonden in relatie tot de resultaten en de concurrentiepositie van organisaties enerzijds, en de werkzekerheid van de werknemer anderzijds. Door de snelle ontwikkeling waarmee organisaties worden geconfronteerd, dan wel wat

zij zelf aangaan (op het gebied van technologie, afzetmarkt, strategie etc.), doen zich steeds meer en sneller veranderingen voor in functie-eisen. Wil een werknemer inzetbaar blijven in deze dynamische context, dan zal hij zich voortdurend moeten ontwikkelen. In dit verband worden termen gebruikt als 'leven lang leren' en employability. Zie hiervoor bijvoorbeeld het rapport van de Commissie Arbeidsparticipatie. Bedrijven en instellingen en ook werknemers zijn zich hiervan in toenemende mate bewust.

*Figuur 6.3: Percentage organisaties met een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP), najaar 2007*



Het maken van een POP is geen conditio sine qua non voor personele ontwikkeling; het is daarvoor wel een bruikbaar instrument. Dit laatste wordt niet overal onderkend. Er kunnen grote verschillen worden geconstateerd tussen sectoren. Vooral in de quataire sector worden POP's veel gebruikt: 80 procent van de onderwijsinstellingen en 86 procent van de overheidsinstellingen werkt met POP's (zie Figuur 6.3). In alle andere sectoren is het gebruik van POP's veel minder. In de zakelijke dienstverlening en bij zorg en welzijn wordt het instrument in resp. 47 procent en 44 procent toegepast, in alle andere sectoren blijft het percentage onder de 30. Het gebruik van POP's voor de economie als geheel is 37 procent.

Net als bij het vóórkomen van de functioneringsgesprekken bestaat er een lineair verband tussen het toepassen van POP's en de omvang van organisaties: hoe groter, des te meer organisaties werken met POP's.

Het hebben van een POP is in het algemeen niet weggelegd voor alle werknemers. Uit Tabel 6.8 wordt duidelijk dat in meer dan de helft van de organisaties het slechts enkele werknemers betreft. Minder dan 30 procent van de organisaties heeft voor alle werknemers een POP. Ook op dit punt springt het onderwijs er met 62 procent in positieve zin uit. Verder zit alleen de overheid (met 37 procent) nog boven het landelijk gemiddelde.

Kijken we ook hier naar de omvang, dan blijkt dat POP's in kleinere organisaties (minder dan 50 medewerkers) vaker voor alle medewerkers worden toegepast dan in grotere organisaties (meer dan 50 medewerkers).

*Tabel 6.8: Aandeel organisaties met een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) naar de mate van gebruik, najaar 2007 (in procenten van het aantal organisaties)*

	Alle medewerkers	Velen	Enkelen
Totale economie	29	18	53
Industrie en landbouw	12	17	71
Bouwnijverheid	15	17	68
Handel, horeca en reparatie	23	21	56
Transport	16	12	72
Zakelijke dienstverlening	26	20	54
Zorg en welzijn	28	12	60
Overige dienstverlening	19	16	65
Overheid	37	14	49
Onderwijs	62	18	20
5-9 werknemers	28	12	60
10-19 werknemers	39	18	43
20-49 werknemers	30	21	49
50-99 werknemers	19	15	66
100-499 werknemers	22	25	53
500 en meer werknemers	22	34	44

In vergelijking met 2005 is er duidelijk sprake van een toename in het gebruik van POP's (niet in tabel). Was toen dit instrument van toepassing in 31 procent van alle organisaties, nu is dat in 37 procent het geval. Deze toename is overal zichtbaar; in alle sectoren en in alle grootteklassen. Qua selectiviteit is het beeld meer divers, althans naar sectoren. In sommige sectoren – zoals onderwijs en zorg en welzijn – wordt het POP in hogere mate ingezet voor alle werknemers dan in



2005, in andere juist minder. Naar omvang is het beeld minder onderscheidend. Alleen de kleinste organisaties laten op dit punt een daling zien.

#### **6.4 Taaksystemen, outsourcing, shared services en e-HRM**

Een P&O-functionaris houdt zich niet alleen bezig met de P-kant (het strikte personeelsbeleid) maar ook – als het goed is – met de O-zijde (de organisatieontwikkeling). In deze paragraaf besteden we aandacht aan taaksystemen, outsourcing, shared services en het gebruik van e-HRM.

##### **6.4.1 Taaksystemen**

Binnen het aandachtsgebied van P&O is een aantal taaksystemen te onderscheiden. Gevraagd is naar de aanwezigheid van systemen rond taakroulatie en jobrotatie, teamwork, kwaliteitskringen, suggesties (ideeënbuss) en werkoverleg. Bovendien is bezien in welke mate deze systemen voor alle werknemers of voor een beperkt aantal werknemers van toepassing zijn.

Tabel 6.9 geeft aan in welke mate bepaalde taaksystemen in organisaties vóórkomen. De resultaten wijzen uit dat werkoverleg vrijwel overal wordt toegepast, en dat ook in het merendeel van organisaties sprake is van 'teamwork'. Suggestiesystemen als de 'ideeënbuss' bestaan in ongeveer de helft van de organisaties, terwijl kwaliteitskringen en taakroulatie en jobrotatie slechts in ongeveer een kwart van de organisaties bestaan. Die laatste uitkomsten zijn zeker opmerkelijk te noemen, omdat deze enigszins haaks staan op de gangbare opvatting dat Nederlandse organisaties zich alleen duurzaam kunnen onderscheiden en concurrerend kunnen zijn, wanneer voldoende aandacht wordt besteed aan kwaliteit en aan flexibiliteit en employability. Multipole inzetbaarheid is gebaat bij taakroulatie en jobrotatie, om aldus de potentiële inzetbaarheid te vergroten.

Kwaliteitskringen komen vooral voor in zorg en welzijn en in het onderwijs. In de bouwnijverheid wordt er slechts weinig gebruik van gemaakt. Naar verwachting passen grotere organisaties vaker dergelijke systemen toe dan kleinere. Schaaleffecten zijn bij het invoeren en toepassen van kwaliteitskringen logischerwijs aan de orde.

Ook taakroulatie en jobrotatie kennen een schaaleffect en komen meer voor naarmate de organisatie groter is. Dit is in lijn met de grotere mogelijkheden die

grotere organisaties hiervoor hebben. In kleine organisaties is roulatie minder voor de hand liggend. Opmerkelijk is dat vooral de sectoren onderwijs en overheid hoger scoren dan gemiddeld, terwijl bijvoorbeeld de zakelijke dienstverlening ruim onder het gemiddelde zit.

*Tabel 6.9: Percentage organisaties dat diverse systemen<sup>1</sup> in de organisatie toepast, voorjaar 2007*

	Taakroulatie, jobrotatie	Team- work	Kwaliteits- kringen	Suggestie- systemen	Werk- overleg
Totale economie	25	65	28	49	96
Industrie en landbouw	33	62	28	44	90
Bouwnijverheid	13	63	17	46	97
Handel, horeca, reparatie	27	58	20	50	96
Transport	19	51	20	57	89
Zakelijke dienstverlening	18	72	31	44	97
Zorg en welzijn	27	73	45	58	99
Overige dienstverlening	17	68	27	50	99
Overheid	34	70	35	35	100
Onderwijs	38	77	53	52	97
5-9 werknemers	20	56	17	48	94
10-19 werknemers	26	72	30	48	95
20-49 werknemers	31	69	39	49	98
50-99 werknemers	31	77	38	50	98
100-499 werknemers	36	72	50	48	99
500 en meer werknemers	36	68	50	50	99

<sup>1</sup> De vijf items zijn als volgt aan de respondent voorgelegd:

- taakroulatie of jobrotatie: werknemers wisselen onderling periodiek van taak of functie;
- teamwerk: binnen de vestiging/organisatie bestaan teams waarbinnen werknemers onderling voor een belangrijk deel het werk zelf kunnen organiseren en verdelen;
- kwaliteitskringen: tijdelijke werkgroepen die een kwaliteitsprobleem op de werkplek analyseren en proberen op te lossen;
- suggestiesysteem: een procedure die werknemers toelaat om suggesties te doen ter verbetering van het productieproces, het werk of de werkomgeving;
- werkoverleg: regelmatig terugkerend overleg waarin aspecten van het werk en de werkomstandigheden worden besproken.

Ook is onderzocht of de verschillende taaksystemen worden ingezet voor alle werknemers of voor een deel van hen. Werkoverleg en suggestiesystemen zijn doorgaans voor de gehele populatie werknemers aan de orde. Teamwork betreft doorgaans twee derde van de werknemers. Wanneer er sprake is van kwaliteitskringen, dan heeft dit in ruim de helft van de gevallen betrekking op alle werknemers. Voor taakroulatiesystemen geldt dat (voor zover überhaupt van toepassing) deze in bijna 60 procent van de gevallen betrekking hebben op een beperkt aantal werknemers.

#### 6.4.2 Outsourcing en shared services

De organisatie van het werk is de laatste jaren steeds meer in het teken komen te staan van de grenzen van de organisatie: wat doen we zelf en wat besteden we uit? Ook het personeelsbeleid is daaraan niet ontsnapt: *make-or-buy* is de vraag waarvoor veel organisaties zich geplaatst zien. Door oprukkende ICT, door betere communicatie, door de roep om flexibiliteit en terugkeer naar de core business, is het voor veel organisaties relevant gebleken na te denken en te handelen als het gaat om *outsourcing*, *offshoring* en een combinatie daarvan. Randactiviteiten worden dan naar een andere organisatie overgedaan en de organisatie hoopt hierdoor meer 'lean and mean' de concurrentiestrijd aan te kunnen. Naast outsourcing kan ook gebruik worden gemaakt van shared services. Zo kunnen bepaalde afdelingen of vestigingen besluiten gezamenlijk taken op een bepaalde plek te concentreren. Hetzelfde geldt voor gemeenten of ministeries. In het vraagpaneel zijn diverse vragen gesteld over outsourcing en shared services, specifiek voor de personele functie. Allereerst de mate van gebruik. In Tabel 6.10 wordt een overzicht gegeven.

Tabel 6.10: Percentage organisaties dat personeelsbeleid uitbesteedt of dat gebruik maakt van shared services centers, najaar 2005 en 2007

	Gebruik SSC		Uitbesteding	
	2005	2007	2005	2007
Totale economie	7	12	51	57
Industrie en landbouw	6	6	59	63
Bouwnijverheid	2	5	53	68
Handel, horeca en reparatie	4	9	46	59
Transport	6	19	53	52
Zakelijke dienstverlening	7	14	48	46
Zorg en welzijn	9	20	54	52
Overige dienstverlening	14	9	51	59
Overheid	20	28	48	38
Onderwijs	14	18	64	71
5-9 werknemers	3	8	49	60
10-19 werknemers	8	9	55	65
20-49 werknemers	9	18	57	56
50-99 werknemers	14	18	42	42
100-499 werknemers	13	23	38	44
500 en meer werknemers	23	32	32	31

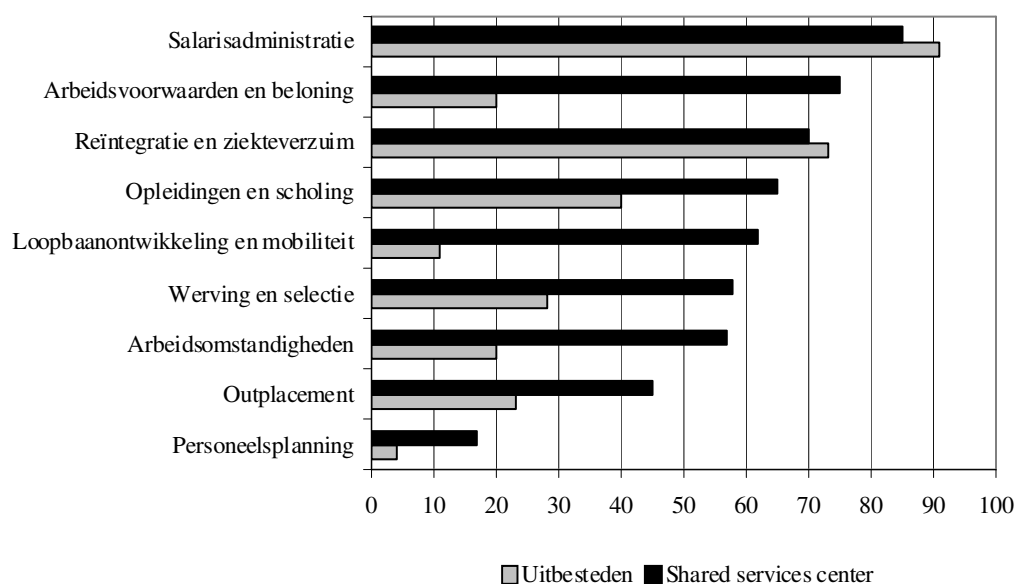
Het gebruik van shared services is nog steeds geen gemeengoed, zoals blijkt. Er is wel sprake van een toename, vergeleken met 2005. Koploper in dit verband blijft

de overheid. Opmerkelijk is de grote toename in de transportsector. Ook de sector zorg en welzijn laat een verdubbeling zien van het gebruik van shared services. Verder is goed te zien dat het gebruik van shared services samenhangt met organisatieschaal. Grotere organisaties kennen (uiteraard) een veel groter gebruik dan kleinere organisaties. Dat wordt dan weer gecompenseerd als het gaat om outsourcing. Feitelijk zien we daar het omgekeerde. Veel kleinere organisatie besteden delen van het personeelsbeleid uit, terwijl grotere organisaties dat in eigen handen houden. In het algemeen geldt dat meer dan de helft van de organisaties onderdelen van het personeelsbeleid uitbesteedt en dat dit tussen 2005 en 2007 verder is toegenomen. De stijging is het grootst in organisaties tot 20 werknemers. Veel uitbesteding treffen we aan in het onderwijs (71 procent) en in de bouwnijverheid (68 procent). De overheid en de zakelijke dienstverlening zijn minder gericht op uitbesteding en laten zelfs een daling zien over 2005-2007.

Welke onderdelen van het personeelsbeleid worden er dan gedeeld of uitbesteed?

Figuur 6.4 geeft de uitkomsten voor Nederland als geheel. Vooral voor arbeidsvoorwaarden en beloning en salarisadministratie wordt gebruik gemaakt van een *shared service center*. Salarisadministratie en re-integratie en verzuim zijn bij uitstek onderdelen die worden uitbesteed.

*Figuur 6.4: Percentage organisaties dat onderdelen van personeelsbeleid uitbesteedt of daarvoor gebruik maakt van shared services center, najaar 2007*



Wanneer we kijken naar het gebruik van outsourcing en shared services in organisaties in Nederland, dan zien we dat salarisadministratie het vaakst wordt

genoemd. In vrijwel alle organisaties en sectoren is sprake van bepaalde vormen van *outsourcen* of *sharen* op dit punt.

Re-integratie en ziekteverzuim is het tweede thema dat wordt genoemd. Ook hier zien we geen duidelijke verschillen tussen sectoren en grootteklassen.

Opleiden en scholing wordt ook verhoudingsgewijs veel samen gedaan of uitbesteed. Grotere organisaties doen dit vaker dan kleinere, en de overige dienstverlening en de overheid zijn het ruimst vertegenwoordigd. De overige thema's zoals werving en selectie, arbeidsvoorwaarden, loopbaanontwikkeling, arbeidsomstandigheden en outplacement laten slechts enkele grote verschillen zien. Zo besteedt de overheid veel werving uit of doet dat samen, zien we dat grotere bedrijven dat ook doen (*headhunting*, *assessment* procedures) en zet de overheid ook sterk in op loopbaanontwikkeling via *shared services*.

Personeelsplanning is vrijwel nergens een thema voor uitbesteden of *sharen*. Dit patroon is in de periode 2005-2007 niet gewijzigd.

### 6.4.3 E-HRM

Het gebruikmaken van ICT binnen personeelsbeleid heeft inmiddels een vlucht genomen. Electronic HRM, ook wel e-HRM genoemd, staat steeds meer in de belangstelling. Opzet en gebruik van digitale personeelsregistratie- en informatiesystemen is voor de meeste organisaties vanzelfsprekend, zeker in combinatie met outsourcing of *shared services*. In vrijwel alle aangeboden businesspakketten die softwareleveranciers aanbieden, is een dergelijke personeelsmodule aanwezig.

In het OSA-Arbeidsvraagpanel is voor vijf thema's gekeken welke toepassingen worden gebruikt. Tabel 6.11 geeft een overzicht.

- Een eerste toepassing van ICT kan worden gevonden in de sfeer van *employee self service* (ESS). Werknemers kunnen in het systeem, binnen bepaalde autorisatiegrenzen, wijzigingen aanbrengen in hun gegevens, bijvoorbeeld na een verhuizing of na een gevolgde opleiding. Ook kunnen zij actuele informatie opvragen rond aanspraken op verlof, pensioen en andere arbeidsvoorwaarden. 32 procent van de organisaties heeft een dergelijke service.
- Organisaties kunnen ICT ook gebruiken om te besparen op de hoeveelheid papier, vooral door het gebruik van digitale formulieren of elektronische

reiskostendeclaraties. Door het downloaden en versturen van digitale formulieren te bevorderen kan een efficiëntieslag worden gemaakt. 41 procent van de organisaties maakt hiervan gebruik.

- 59 procent van de organisaties maakt gebruik van digitale verlof- en verzuimregistratiesystemen. Dit is daarmee de meest gebruikte toepassing van e-HRM.
- Deze Personeels Registratie en Informatie Systemen (PRIS) kunnen ook worden aangewend om lijnmanagers te ondersteunen. Managementinformatie en management self service (MSS) zijn daarbij gebaseerd op slimme applicaties van het basisbestand. 40 procent van de organisaties heeft een MSS.
- Een vijfde toepassing is die van dossiervorming. Denk in dat verband aan digitaal opgeslagen personeelsdossiers met daarin uitkomsten van beoordelingsrondes, opleidingen, salarisontwikkeling en dergelijke. 34 procent van de organisaties heeft een elektronisch personeelsdossier.

*Tabel 6.11: Gebruik van elektronisch HRM voor diverse doeleinden, najaar 2007 (in procenten van het aantal organisaties)*

	ESS <sup>1</sup>	Digitale Formulieren	Digitaal verlof-, verzuim- registratie	MSS <sup>2</sup>	Elektronische personeels- dossiers
Totale economie	32	41	59	40	34
Industrie en landbouw	19	26	54	37	28
Bouwnijverheid	19	29	52	28	27
Handel, horeca, reparatie	26	32	49	28	30
Transport	30	40	66	45	45
Zakelijke dienstverlening	39	49	71	50	43
Zorg en welzijn	53	57	63	55	35
Overige dienstverlening	25	43	53	41	35
Overheid	86	95	82	82	44
Onderwijs	50	69	80	62	44
5-9 werknemers	23	30	45	24	25
10-19 werknemers	29	42	62	40	38
20-49 werknemers	41	52	71	56	45
50-99 werknemers	51	60	82	72	48
100-499 werknemers	65	67	76	75	36
500 en meer werknemers	72	74	87	89	46

<sup>1</sup> ESS = Employee self service

<sup>2</sup> MSS = Managementinformatie en management self service

Uit Tabel 6.11 leiden we af dat e-HRM vooral bij de overheid het meest wordt toegepast. In het onderwijs wordt relatief veel gebruik gemaakt van digitale verlof- en verzuimregistraties. De sectoren industrie en landbouw, bouwnijverheid en handel, horeca en reparatie blijven achter in het gebruik van e-HRM. Naarmate organisaties groter zijn, gebruiken ze ook vaker e-HRM. Vooral in termen van digitale verzuim en verlofadministratie, digitale formulieren en MSS is het gebruik van elektronisch HRM te vinden.

## 6.5 Competentiemanagement

Competentiemanagement is een specifieke vorm van personeelsmanagement waarin een expliciete koppeling wordt gelegd met het strategisch beleid van de organisatie, waarbij de nadruk wordt gelegd op resultaatverantwoordelijkheid van organisatieonderdelen en van medewerkers enerzijds, en de ontwikkeling van medewerkers anderzijds.<sup>18</sup> Aan deze vorm van personeelsmanagement wordt in het OSA-Arbeidsvraagpanel extra aandacht besteed, omdat met deze systematiek – zoals de definitie al aangeeft – sturing kan worden gegeven aan de ontwikkeling van organisatie en medewerkers en ook beoordeling hierbij een belangrijke plaats inneemt.

In het Trendrapport Vraag naar arbeid 2006 is de vraag opgeworpen of competentie management een hype is of iets blijvends. In dat jaar werd door 19 procent van de organisaties gebruik gemaakt van deze vorm van personeelsmanagement. Een cijfer dat redelijk overeenkwam met andere onderzoeken die in die tijd plaatsvonden.<sup>19</sup> Als we kijken naar de uitkomsten van ons onderzoek, dan is competentie management beslist niet over zijn hoogtepunt heen. Integendeel, vergeleken met 2005 is het gebruik van competentie management in 2007 in alle sectoren en grootteklassen toegenomen. In 2007 wordt het door meer dan een kwart van alle organisaties toegepast. Vooral bij de overheid heeft de systematiek vaste voet aan de grond gekregen; bijna tweederde deel van alle overheidsorganisaties gebruikt competentie management. Dat was in 2005 nog 48 procent. Ook het onderwijs scoort hoog met 56 procent. Industrie en landbouw, de bouwnijverheid, handel horeca en reparatie en transport bevinden zich onder het gemiddelde, maar ook daar is sprake van een duidelijke

---

<sup>18</sup> Lange, W. de & Koppens, J. (2007). *De duurzame arbeidsorganisatie*. Amsterdam: Weka.

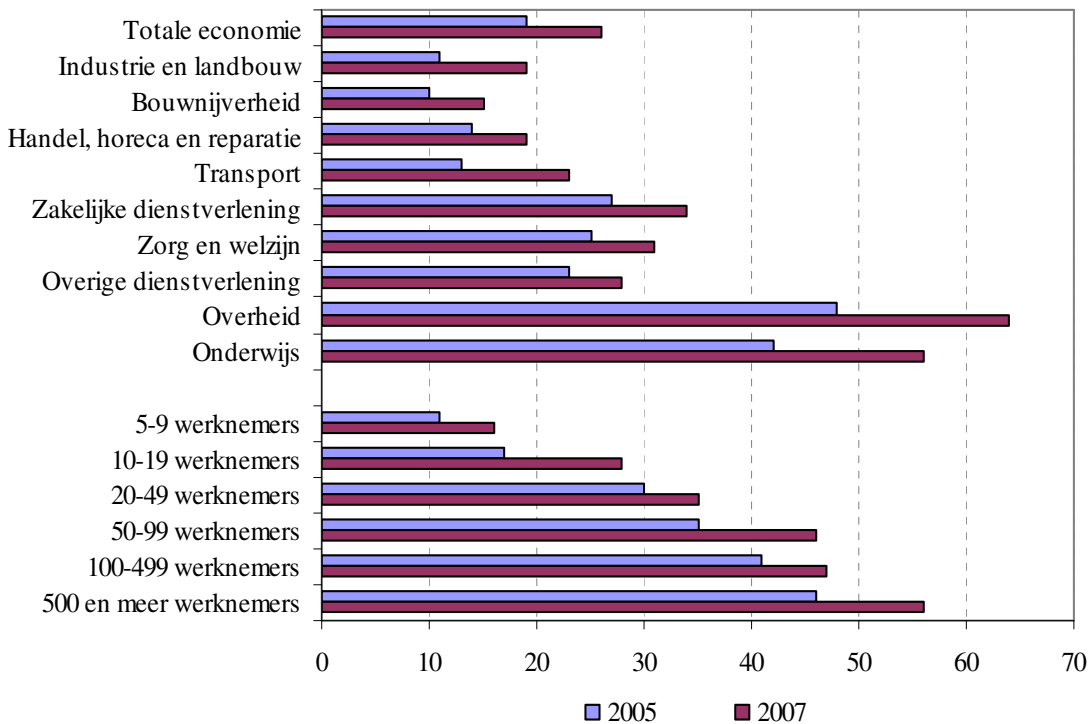
<sup>19</sup> Lectoraat HRM (2008). *De effectiviteit van competentie management*. Breda / 's-Hertogenbosch: Avans hogeschool.

toename en wel met minimaal vijf procentpunten. Competentiemanagement is dus kennelijk meer dan een hype en intussen niet meer weg te denken uit HRM-land.

Kijken we naar de omvang, dan zien we hier (opnieuw) een lineair verband: hoe groter de organisatie, des te meer competentie management er ingang heeft gevonden. Dat is niet verwonderlijk. De implementatie vergt een forse investering en er moet veel worden geformaliseerd (er moeten bijvoorbeeld competentiewoordenboeken en -profielen worden gemaakt of er moet een aangepaste beoordelingssystematiek worden ontwikkeld). Dat is relatief duur en in het MKB veelal niet haalbaar. Opmerkelijk is dat toch nog 16 procent van de kleinste bedrijven en 28 procent van de bedrijven met 10–19 werknemers competentie management toepast. Vervolgens zien we een verdere toename tot meer dan de helft van alle organisaties met meer dan 500 werknemers. De kosten van de invoering zijn vermoedelijk een van de redenen waarom competentie management een blijvertje is. Als een organisatie zoveel heeft geïnvesteerd in de implementatie, dan wordt het systeem niet meer zo gemakkelijk afgeschaft.

In Figuur 6.5 worden de gegevens naar sector en grootteklasse weergegeven.

*Figuur 6.5: Aandeel organisatie dat gebruik maakt van competentie management, najaar 2005 en 2007 (in procenten van het aantal organisaties)*





Het is mogelijk om competentie-management in praktisch alle elementen van het personeelsmanagement door te voeren. Daarmee wordt de coherentie en consistentie van het personeelsmanagement sterk bevorderd. Dit wordt horizontale integratie genoemd.<sup>20</sup>

*Tabel 6.12: Percentage organisaties dat gebruik maakt van competentie-management, naar toepassingsgebieden, najaar 2007*

	Werving en selectie	Beoordeling van werknemers	Loopbaan- ontwikkeling en mobiliteit	Opleiding en scholing	Beloning van competenties
Totale economie	74	94	80	85	62
Industrie en landbouw	73	90	77	87	76
Bouwnijverheid	74	96	79	85	73
Handel, horeca, reparatie	62	94	72	73	71
Transport	60	87	65	74	60
Zakelijke dienstverlening	81	99	89	94	73
Zorg en welzijn	78	94	85	86	47
Overige dienstverlening	72	95	56	82	61
Overheid	84	85	83	88	73
Onderwijs	84	95	93	95	24
5-9 werknemers	69	95	74	77	75
10-19 werknemers	78	97	81	88	57
20-49 werknemers	75	93	87	91	60
50-99 werknemers	71	95	76	84	56
100-499 werknemers	82	90	85	88	52
500 en meer werknemers	84	93	91	91	47

We zien dat competentie-management vooral wordt toegepast voor de beoordeling van medewerkers (beschikt men over de juiste competenties?), naar mag worden verondersteld in het algemeen in functionerings- en beoordelingsgesprekken. Verder speelt – en ook dat was te verwachten – competentie-management een belangrijke rol in de ontwikkeling van medewerkers. 85 procent van de organisaties (die werken met competentie-management) gebruikt de systematiek in het kader van opleiding en scholing, 80 procent voor loopbaanontwikkeling en mobiliteit. Daarnaast wordt competentie-management gebruikt bij werving en

<sup>20</sup> Deze horizontale integratie wordt als een van de belangrijkste voordelen van competentie-management beschouwd (zie bijvoorbeeld Mulder, M. (2002), *Competentieontwikkeling in organisaties: perspectieven en praktijk*. en Kampermann, A. & Korsten A. (2007), *Competentiemanagement. Medicijn zonder recept?*). Noodzakelijk is integrale doorvoering echter niet. Veel organisaties kiezen voor partiële invoering; soms permanent, soms echter is sprake van geleidelijke implementatie en wordt deelsterrein na deelsterrein 'doorontwikkeld' (Lectoraat HRM, zie noot 5).

selectie (door driekwart van de organisaties) en bij beloning (62 procent van de organisaties). *De mate waarin* competentiebeoordeling een rol speelt in de beloning van medewerkers kan hieruit echter niet worden afgeleid. Wel constateren we een positief verband tussen het gebruik van competentie-management enerzijds, en het toepassen van individuele prestatiebeloning anderzijds.

We zien duidelijke verschillen tussen organisaties naar omvang voor wat de toepassingsgebieden betreft. Kleinere organisaties (tot 100 werknemers) passen competentie-management minder toe bij werving en selectie en als ontwikkelingsinstrument (in de beide betekenissen die hier worden onderscheiden). Bij competentiebeloning zien we juist het tegenovergestelde. Daarbij zijn het juist de kleine – en vooral de kleinste – organisaties waar competentie-management relatief het meest wordt gebruikt.

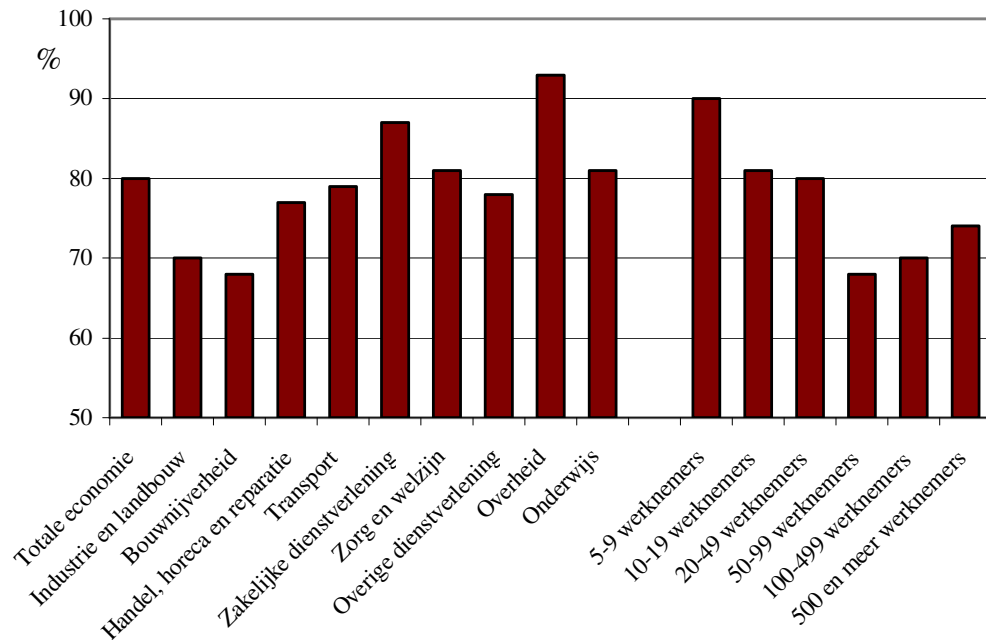
Net als voor het gebruik van POP's is ook voor competentie-management nagegaan of de systematiek wordt toegepast voor alle medewerkers of voor een beperkte groep. Daarbij is een onderscheid gemaakt naar leidinggevend, ondersteunend en uitvoerend personeel. Hierbij zijn grote verschillen te zien naar sectoren. Van alle organisaties die met competentie-management werken, gebruikt 80 procent deze vorm voor alle medewerkers. Bij de overheid ligt dit percentage op 93. Dat laat nog eens zien hoezeer competentie-management hier wortel heeft geschoten. Op het andere uiteinde van de schaal zit de bouwnijverheid met 68 procent. Bij het toepassen van competentie-management an sich is daaraan te zien dat deze vorm van personeelsmanagement hier het minste is doorgevoerd.

Bij de organisaties die selectief omgaan met competentie-management vindt toepassing veruit het meeste plaats voor leidinggevenden (67 procent), daarna volgt het uitvoerend personeel (het primair proces; met 40 procent) en ten slotte het ondersteunend personeel (31 procent). Op verschillen tussen sectoren wordt hier niet nader ingegaan, omdat het om te kleine aantallen organisaties gaat.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Eerst is een selectie gemaakt van alleen de organisaties die werken met competentie-management. Van deze groep gaat het vervolgens om degene (en dat is nog maar 20 procent) waar competentie-management niet voor alle medewerkers wordt toegepast.

*Figuur 6.6: Aandeel organisatie naar het gebruik van competentie management, najaar 2007 (in procenten van het aantal organisaties)*



Naar grootte kan worden geconstateerd dat kleinere bedrijven (tot vijftig werknemers) competentie management meer toepassen voor alle werknemers dan grote. Dus, als kleine organisaties competentie management hebben – en zoals vermeld, dat is veel minder het geval dan bij grote organisaties – dan geldt dat ook relatief vaak voor het gehele personeel.

## **6.6 Leeftijdbewust personeelsbeleid**

In deze paragraaf wordt ingezoomd op een specifiek deel van het personeel, de oudere werknemers. Ook het personeelsbeleid dat specifiek op deze groep betrekking heeft, komt aan de orde. Vanwege het belang en de actualiteit van de thematiek zijn – in vergelijking met de voorgaande meting – enige nieuwe vragen opgenomen.

Nederland vergrijst. Daarom is het beleid van de overheid er sinds 2004 sterk op gericht om werknemers langer te laten werken. De mogelijkheden van vervroegde pensionering zijn drastisch verminderd en er wordt zelfs gepraat over doorwerken na het 65<sup>e</sup> levensjaar. Als gevolg van deze ontwikkelingen vergrijzen organisaties mee. Dat roept de vraag op of er specifiek beleid gevoerd moet worden met

betrekking tot oudere werknemers.<sup>22</sup> Belangrijke aandachtspunten hierbij zijn productiviteit, gezondheid en motivatie van werknemers. Leeftijd bewust personeelsbeleid – de term die we in dit hoofdstuk verder zullen gebruiken – wordt door ons dan ook gedefinieerd als beleid dat erop gericht is om oudere werknemers langer gezond, productief en gemotiveerd te laten werken. Vragen die hierbij rijzen zijn onder meer: Functioneren oudere werknemers beter of slechter dan jongeren? Hoe verhouden zich de (loon)kosten tot de productiviteit? Is het wel noodzakelijk om een specifiek 'ouderenbeleid' te voeren?<sup>23</sup> Op deze vragen is in het OSA-Arbeidsvraagpanel ingegaan.

Allereerst is gevraagd of men van mening is dat oudere werknemers beter of slechter functioneren dan jongere. Driekwart van de respondenten ziet geen verschil en zegt dat beide groepen even goed functioneren. 17 procent vindt de ouderen beter functioneren en 9 procent zegt dat zij het minder goed doen. Het saldo valt dus in het voordeel van de ouderen uit. Binnen de meeste sectoren is een grote spreiding te zien. Zo zien we bijvoorbeeld in de bouwnijverheid 23 procent van de respondenten die zegt dat ouderen beter functioneren, tegenover 15 procent die zegt dat het slechter is.

Verder valt hier nog op de zeer lage negatieve score bij de overheid (drie procent) en in de zakelijke dienstverlening (twee procent). Het saldo (beter min slechter) is het grootste in de transportsector.

Naar omvang gemeten, is de spreiding in meningen het kleinste in de grootste organisaties. Hier is het aantal respondenten met een negatief oordeel groter dan degenen met een positief oordeel; in tegenstelling tot de andere grootteklassen. Maar het gaat om relatief kleine aantallen. In Tabel 6.13 staan de resultaten verzameld.

---

<sup>22</sup> Daarvoor worden termen gebruikt als ouderenbeleid, leeftijdbewust personeelsbeleid en levensfasebewust personeelsbeleid (Lange, W. de & Thijssen, J. (2007). *De waardevolle senior*. Amsterdam: Weka.)

<sup>23</sup> Zie bijvoorbeeld Nauta, A., Bruin, M. de & Cremer, R. (2004). *De mythe doorbroken. Gezondheid en inzetbaarheid van oudere werknemers*. Hoofddorp: TNO.

*Tabel 6.13: Oordeel van werkgevers over het functioneren van oudere werknemers ten opzichte van jongere, najaar 2005 en 2007 (in procenten van het aantal organisaties met werknemers ouder dan 50 jaar)*

	2005			2007		
	Beter	Even goed	Slechter	Beter	Even goed	Slechter
Totale economie	15	73	12	17	74	9
Industrie en landbouw	16	72	12	21	73	7
Bouwnijverheid	21	62	17	23	63	15
Handel, horeca en reparatie	20	65	16	17	70	13
Transport	16	75	9	27	66	7
Zakelijke dienstverlening	15	79	7	15	83	2
Zorg en welzijn	12	77	11	16	76	8
Overige dienstverlening	9	84	7	21	70	9
Overheid	8	88	4	6	91	3
Onderwijs	8	84	9	5	87	8
5-9 werknemers	13	72	15	19	71	11
10-19 werknemers	24	66	11	20	70	10
20-49 werknemers	16	73	11	16	76	8
50-99 werknemers	11	83	6	14	80	6
100-499 werknemers	7	85	8	9	87	4
500 en meer werknemers	1	90	8	2	91	7

In vergelijking met twee jaar eerder is in 2007 sprake van een positiever oordeel. Dat is het geval in de industrie en landbouw, het transport en de overige dienstverlening. Het kan zijn dat men echt positiever is gaan denken, maar het kan ook als reden hebben dat men inziet dat ouderen in de toekomst harder nodig zullen zijn, gezien de te verwachten krapte op de arbeidsmarkt. Wat dat betreft zal het interessant zijn om te zien of men hier anders over denkt als de werkloosheid als gevolg van de economische recessie, weer oploopt. Anders gezegd, in hoeverre wordt de mening 'gekleurd' door de omstandigheden?

De opvatting over het functioneren zegt wel iets, maar niet alles over productiviteit; functioneren is een breder begrip, het gaat om meer dan het leveren van output. Gevraagd is hoe – naar het oordeel van de respondenten – de productiviteit van oudere werknemers zich verhoudt tot de loonkosten. Een meerderheid – ongeveer twee derde deel – vindt de verhouding in evenwicht. Kijken we naar de andere cijfers, dan is het oordeel over het geheel genomen per saldo negatief, dat wil zeggen dat men oudere werknemers relatief duur vindt. 21 procent oordeelt dat de productiviteit lager is ten opzichte van de loonkosten, tegenover 15 procent hoger (Tabel 6.14). De verschillen zijn het grootst in de

bouwnijverheid; een sector die ook bij de voorgaande vraag per saldo negatief scoorde.<sup>24</sup>

*Tabel 6.14: Oordeel van werkgevers over de productiviteit van oudere werknemers ten opzichte van hun loonkosten, najaar 2005 en 2007 (in procenten van het aantal organisaties met werknemers ouder dan 50 jaar)*

	2005			2007		
	Hoger	Gelijk	Lager	Hoger	Gelijk	Lager
Totale economie	13	63	24	15	64	21
Industrie en landbouw	9	62	29	14	68	18
Bouwnijverheid	9	62	29	10	66	24
Handel, horeca en reparatie	14	60	26	18	57	25
Transport	15	61	24	15	59	26
Zakelijke dienstverlening	16	63	21	19	66	15
Zorg en welzijn	8	68	25	14	64	22
Overige dienstverlening	18	66	16	19	63	17
Overheid	8	77	16	5	81	14
Onderwijs	14	69	17	11	74	15
5-9 werknemers	13	62	25	19	63	18
10-19 werknemers	16	62	22	17	63	20
20-49 werknemers	13	66	21	13	67	21
50-99 werknemers	8	64	29	11	63	27
100-499 werknemers	7	65	29	7	74	20
500 en meer werknemers	4	66	30	8	70	22

Dat functioneren en productiviteit (in verhouding tot de loonkosten) verschillende zaken zijn, laat de transportsector zien. In de voorgaande vraag was het oordeel per saldo positief over ouderen, hier is het per saldo negatief. Er zijn twee sectoren waar het aantal respondenten dat positief oordeelt, het aantal met een negatief oordeel overtreft: de zakelijke en de overige dienstverlening. De verschillen zijn echter niet groot. Met enige voorzichtigheid (want voor een uitgesproken oordeel is meer onderzoek nodig) kunnen we concluderen dat vooral in sectoren met veel fysiek zware arbeid de verhouding eerder negatief zal zijn; hetgeen niet verwonderlijk is. In dat type werk doet zich meer (fysieke) slijtage voor.

We zien een tweedeling in beoordeling tussen kleine en grote organisaties. Niet wat betreft het aantal respondenten dat zegt dat de verhouding ongeveer gelijk is

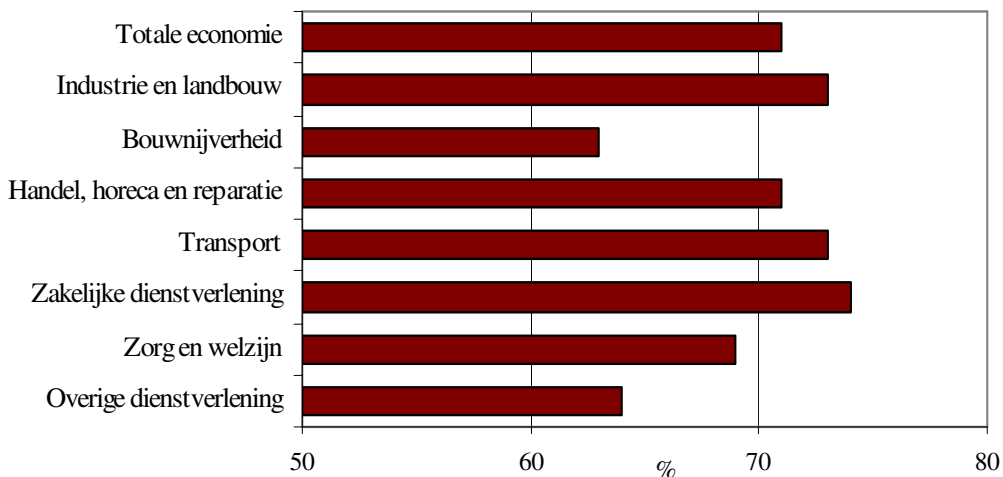
<sup>24</sup> Met saldo wordt hier bedoeld het verschil tussen degenen die een positief oordeel hebben enerzijds, en degenen die een negatief oordeel hebben anderzijds.

(dat is steeds ongeveer twee derde deel van de organisaties), maar wel qua saldo. In kleine organisaties wordt de verhouding tussen productiviteit en loonkosten minder negatief beoordeeld dan in grote.

Nieuw in dit onderzoek is de vraag of organisaties initiatieven nemen om goed functionerende werknemers die de zestig zijn gepasseerd, voor de organisatie te behouden. Dit is niet overal van toepassing; wie geen (bijna) zestigplussers in dienst heeft, hoeft ook niets te ondernemen. Uiteraard is de kans dat er geen zestigplussers zijn bij kleine organisaties groter dan bij grote. Dat blijkt inderdaad het geval te zijn bij 45 procent van de organisaties met minder dan tien werknemers, en dat percentage neemt snel af naarmate zij groter zijn. Overigens doen zich – kijkend naar de omvang van organisaties – geen noemenswaardige verschillen voor met betrekking tot het ontplooiën van initiatieven gericht op behoud van ouderen.

Ook de verschillen naar sectoren zijn niet al te groot. Over het geheel genomen zegt ruim zeventig procent van de organisaties dergelijke initiatieven te nemen. In Figuur 6.7 zijn alleen de organisaties opgenomen waar het al dan niet nemen van initiatieven van toepassing is.

*Figuur 6.7: Aandeel werkgevers dat initiatieven neemt om goed functionerende werknemers van boven de 60 voor de organisatie te behouden, najaar 2007 (in procenten van het aantal organisaties)*

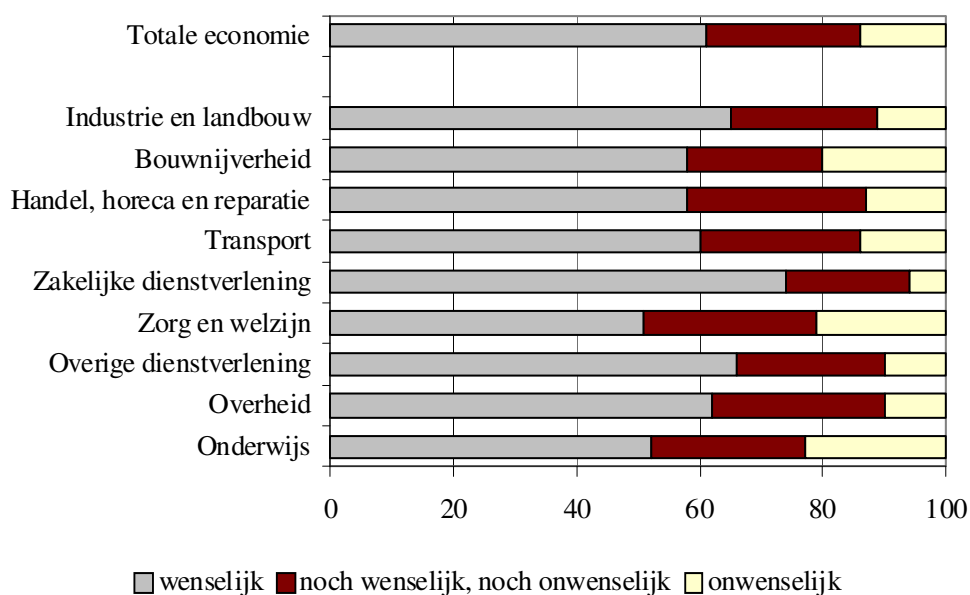


Vervolgens is gevraagd of men het wenselijk vindt dat oudere werknemers doorwerken na hun 60<sup>e</sup> (let wel, niet na hun 65<sup>e</sup>). Een ruime meerderheid – meer dan zestig procent – vindt dit wenselijk. Helaas is deze vraag in voorgaande metingen niet gesteld. Het zou interessant zijn om na te gaan of – bijvoorbeeld sinds 2004 – zich een omslag in het denken heeft voorgedaan.

De meeste respondenten hebben een uitgesproken mening over dit thema; een kwart neemt een neutraal standpunt in. Opvallend is dat de verschillen naar omvang van de organisatie zeer beperkt zijn. Daar gaan we hier dan ook niet verder op in.

Tussen sectoren doen zich wel grote verschillen voor. Voor de bespreking daarvan kijken we naar de groep die doorwerken *niet* wenselijk vindt. De percentages lopen uiteen van 6 in de zakelijke dienstverlening tot 23 in het onderwijs. Ook in de bouwnijverheid en zorg en welzijn zijn de percentages twintig of hoger. Hier is een duidelijke correlatie zichtbaar met het oordeel over functioneren en productiviteit van oudere werknemers. Naarmate men positiever oordeelt over functioneren en productiviteit, is men meer een voorstander van doorwerken.

*Figuur 6.8: Oordeel van werkgevers over de wenselijkheid dat oudere werknemers blijven werken na hun 60<sup>ste</sup>, najaar 2007 (in procenten van het aantal organisaties met werknemers ouder dan 50 jaar)*



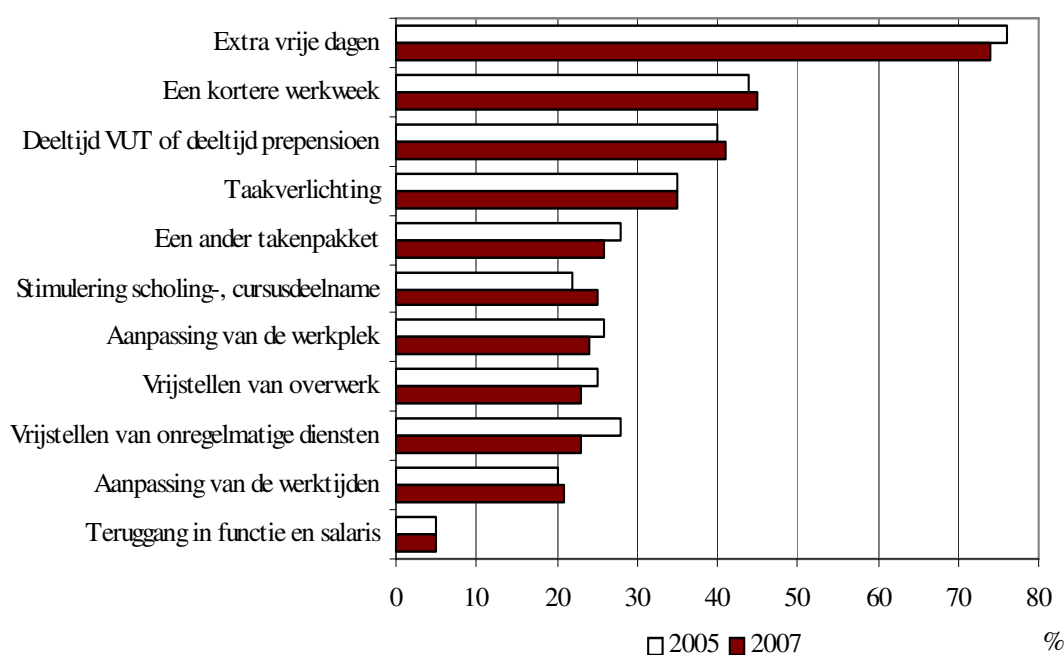
Doen organisaties er ook wat aan om de oudere werknemers blijvend te laten functioneren? Anders gezegd, als men een leeftijdbewust personeelsbeleid voor oudere werknemers voert, wat houdt dat dan in? We krijgen het volgende beeld.

Het zogenaamde 'ontziebeleid' (zie De Lange & Thijssen, 2007) is nog altijd veruit het meest populair, in het bijzonder de maatregelen die een of andere vorm van korter werken inhouden. Drie vormen hiervan worden het meest genoemd: extra vrije dagen, een kortere werkweek en deeltijd VUT. Vervolgens scoren maatregelen in de sfeer van een aangepast takenpakket hoog. Andere



'ontlastende' maatregelen – meer in de sfeer van arbeidsomstandigheden – zijn aanpassing van de werkplek, het vrijstellen van overwerk en/of onregelmatige diensten en aanpassing van de werktijden; deze scores allemaal rond de 22 procent. Demotie is nog altijd 'not done'; slechts vijf procent van de organisaties noemt dit als maatregel. Dan gaat het wel over 'echte' demotie, dus met aanpassing van het salaris. Zonder aangepast salaris is sprake van aanpassing van het takenpakket; dat is geen demotie.

*Figuur 6.9: Aandeel werkgevers dat maatregelen, gericht op het functioneren van oudere werknemers, doorvoert, najaar 2005 en 2007 (in procenten van het aantal organisaties met werknemers ouder dan 50 jaar)*



De laatste jaren wordt er – althans in de theorie – op gehamerd dat het ontziebeleid zou moeten worden vervangen door ontwikkelingsbeleid (zie bijvoorbeeld Nauta et al., 2004). Dat gaat vooralsnog niet hard. In Figuur 6.9 zijn ook de scores van najaar 2005 opgenomen. De verschillen met de laatste meting zijn zeer beperkt. Het ontziebeleid is onverminderd dominant. Wel zien we een kleine teruggang in extra vrije dagen, wat wellicht te maken heeft met de idee dat dit in strijd zou zijn met de Wet gelijke behandeling van oudere werknemers.<sup>25</sup> Ook zien we een relatief grote teruggang in het vrijstellen van onregelmatige diensten.

<sup>25</sup> Dit is in zijn algemeenheid een misvatting; daar wordt hier echter niet nader op ingegaan. Zie daarvoor De Lange & Thijssen, 2007.

Van alle maatregelen is er slechts één die gerekend kan worden tot het ontwikkelbeleid; dat is het stimuleren van scholings- of cursusdeelname. Deze maatregel laat een kleine stijging zien, van 22 naar 25 procent. Het is nog onvoldoende om al te kunnen spreken van een verschuiving richting ontwikkelbeleid, maar wellicht dat het wel die kant op gaat. Een volgende meting moet hierover uitsluitsel geven.

Opvallend is dat er geen groot urgentiebesef is voor het nemen van maatregelen zoals hiervoor genoemd, zo blijkt uit Tabel 6.15. Nog geen tien procent van alle respondenten is van mening dat deze noodzaak zich *in hoge mate* voordoet. Ook hier vormt het onderwijs weer een uitzondering. Twee derde vindt maatregelen noodzakelijk, 20 procent zelfs in hoge mate. Ook bij de overheid worden maatregelen meer nodig gevonden dan elders. Vooral in de handel, horeca en reparatie en in de zakelijke dienstverlening worden maatregelen niet zo nodig gevonden.

*Tabel 6.15: Oordeel van werkgevers over de noodzaak van het nemen van maatregelen gericht op het functioneren van oudere werknemers, najaar 2007 (in procenten van het aantal organisaties met werknemers ouder dan 50 jaar)*

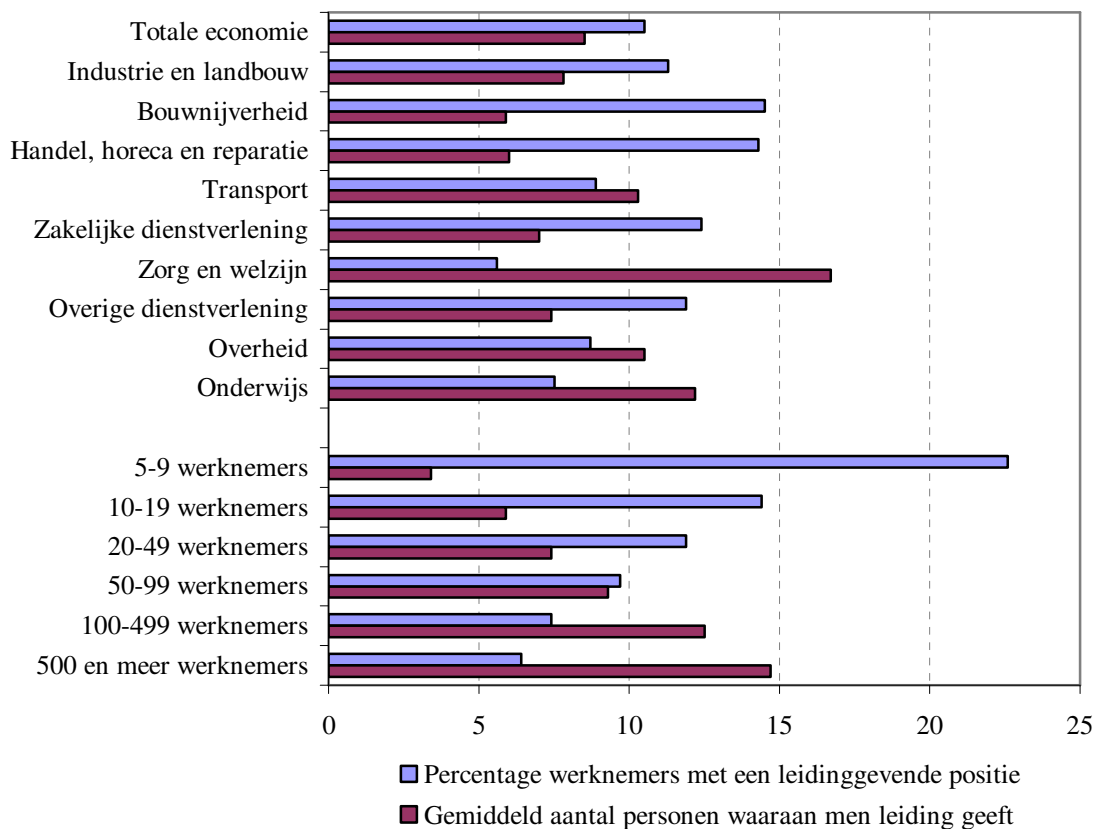
	Hoge mate	Enigszins	Niet
Totale economie	9	43	48
Industrie en landbouw	7	42	51
Bouwnijverheid	10	48	42
Handel, horeca en reparatie	6	35	59
Transport	11	43	46
Zakelijke dienstverlening	8	34	58
Zorg en welzijn	12	54	35
Overige dienstverlening	2	62	36
Overheid	14	63	23
Onderwijs	20	45	34
5-9 werknemers	6	34	60
10-19 werknemers	9	40	51
20-49 werknemers	8	46	46
50-99 werknemers	12	55	34
100-499 werknemers	17	61	22
500 en meer werknemers	30	57	12

Ook naar omvang van organisaties doen zich opmerkelijke verschillen voor. We zien een (bijna) lineair verband: hoe groter de organisatie, des te meer het treffen van maatregelen noodzakelijk wordt gevonden.

## 6.7 Leidinggevenden

Een geheel ander aspect van de samenstelling van het personeelsbestand betreft de verhouding tussen leidinggevenden en uitvoerenden. Het blijkt dat iets meer dan 10 procent van alle medewerkers een leidinggevende functie heeft binnen de organisatie. De gemiddelde span of control (het aantal personen waaraan leiding wordt gegeven) is 8,5 werknemers. Er zijn – zoals blijkt uit Figuur 6.10 – wel grote verschillen tussen sectoren. De span of control is relatief groot in zorg en welzijn, het onderwijs, bij de overheid en in het transport. Daar wordt door leidinggevenden gemiddeld aan meer dan tien personen leiding gegeven. Vooral in zorg en welzijn is de span of control groot: 16,7 personen.

*Figuur 6.10: Leidinggevenden (als percentage van de totale arbeid) en het gemiddelde aantal personen waaraan men leiding geeft in 2007*



Grote verschillen doen zich ook voor naar omvang van organisaties. Naarmate deze groter worden neemt de span of control significant toe. Bij de kleinste organisaties is deze per definitie klein, maar ook een vergelijking tussen organisaties met 100–499 werknemers enerzijds, en met 500 werknemers of meer

laat zien dat het aantal leidinggevendens relatief blijft afnemen; en dus de span of control toe.

## **6.8 Conclusies**

Lang niet alle organisaties kennen een afzonderlijke personeelsafdeling, en als deze er wel is, wordt de strategische positie en rol duidelijk minder relevant geacht dan twee jaar geleden. Toch wordt de prioriteit van bepaalde onderdelen van personeelsbeleid door veel organisaties als zodanig wel herkend.

Personeelsvoorziening, scholing, mobiliteit en verzuim scoren hoog, zeker bij grotere organisaties. Doorgaans scoort het personeelsbeleid een ruime voldoende (rapportcijfer 7,3).

In dit hoofdstuk is ook aandacht besteed aan enige instrumenten van het personeelsmanagement. We hebben kunnen constateren dat functioneringsgesprekken veel worden toegepast, zij het in het MKB veel minder dan in grotere organisaties. Het verschil tussen grote en kleine organisaties is nog veel groter voor wat betreft het werken met persoonlijke ontwikkelplannen. Op dat punt is door kleine organisaties nog veel winst te behalen. Bemoedigend is te constateren dat het werken met POP's wel een toename laat zien. In sommige sectoren – met name overheid en onderwijs – is het fenomeen intussen heel gewoon geworden.

Outsourcing en shared services lijken aan belang te winnen. De grenzen van de organisatie worden weer nadrukkelijk verkend. Ook het gebruik van e-HRM heeft inmiddels een behoorlijke vlucht genomen.

Het gebruik van competentie management is de laatste twee jaar duidelijk toegenomen. Momenteel maakt meer dan een kwart van alle organisaties hiervan gebruik. Op de eerste plaats voor de beoordeling en ontwikkeling van medewerkers, maar ook voor werving en selectie en – zij het in mindere mate – als beloningsinstrument. Geconcludeerd kan worden dat competentie management geen hype is. Dat geldt zeker voor grote organisaties, waar de systematiek ook meer integraal is doorgevoerd.

Vanwege de politieke en maatschappelijke actualiteit van de problematiek van oudere werknemers is daar in dit rapport meer aandacht aan besteed dan in voorgaande metingen. Over het geheel genomen hebben we geconstateerd dat

oudere werknemers niet slechter functioneren dan jongere – althans naar het oordeel van de respondenten – maar dat de verhouding tussen productiviteit en loonkosten per saldo wel in het nadeel van de ouderen uitvalt. Desondanks is intussen wel een groot deel van de respondenten doordrongen van de noodzaak het talent van oudere werknemers te blijven benutten. Voor dat langer doorwerken worden allerlei maatregelen toegepast. De meeste liggen onverminderd in de sfeer van het 'ontziebeleid'. Het 'ontwikkelbeleid' neemt wel (iets) toe, maar het is nog te vroeg om te spreken van een trendbreuk.

## **7 Arbeidsomstandigheden, ziekteverzuim en uitstroom naar de WAO/WIA**

De afgelopen jaren heeft de overheid fors ingezet op het terugdringen van het ziekteverzuim en het beperken van de instroom in arbeidsongeschiktheidsregelingen. Zo zijn de wettelijke voorschriften over de activiteiten die werkgever en werknemer moeten ondernemen ter bevordering van werkhervatting veranderd (Wet Verbetering Poortwachter), zijn de financiële prikkels voor werkgevers en werknemers om het verzuim en de instroom in arbeidsongeschiktheidsregelingen te verminderen vergroot (WVLBZ<sup>26</sup>; WIA), en zijn de keuringen voor de arbeidsongeschiktheidsregelingen aangescherpt (het aangepaste Schattingsbesluit). Dit hoofdstuk laat zien hoe ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid zich volgens de werkgevers uit het OSA-Arbeidsvraagpanel hebben ontwikkeld. Eerst wordt echter ingegaan op de arbeidsomstandigheden en de werkdruk in organisaties.

### **7.1 Arbeidsomstandigheden en werkdruk**

In deze paragraaf bespreken we een viertal belangrijke arbeidsomstandigheden. Aan werkgevers in het OSA-Arbeidsvraagpanel zijn vragen gesteld over het percentage werknemers dat geestelijk zwaar werk verricht of onder tijdsdruk werkt (zie Tabel 7.1), lichamelijk zwaar werk doet, onder fysiek belastende omstandigheden werkt (zie Tabel 7.2). Uit deze tabellen blijkt dat werken onder tijdsdruk in 2007 het vaakst voorkomt. In 2007 geven werkgevers aan dat 42 procent van de werknemers werkt onder tijdsdruk. Sinds 2001 zien we wel een dalende trend als het gaat om het werken onder tijdsdruk. De overige items van arbeidsomstandigheden komen volgens werkgevers in 2007 ongeveer bij een kwart van de medewerkers voor. Het percentage werknemers dat lichamelijk zwaar werk doet en het percentage dat geestelijk zwaar werkt doet, is in 2007 ten opzichte van 2001 licht gedaald. Het percentage werknemers dat werkt onder fysiek belastende omstandigheden is gestegen van 22 procent in 2001 naar 24 procent in 2007.

---

<sup>26</sup> Dit staat voor Wet Verlenging Loondoorbetalingsverplichting bij Ziekte.

Tabel 7.1: Percentage werknemers dat geestelijk zwaar werk doet of onder tijdsdruk werkt, 2001-2006-2007<sup>1</sup>

	Geestelijk zwaar werk			Werken onder tijdsdruk		
	2001	2006	2007	2001	2006	2007
Totaal	26	22	23	46	44	42
Industrie en landbouw	11	12	12	35	36	35
Bouwnijverheid	17	13	16	49	40	45
Handel, horeca en reparatie	9	9	9	41	40	34
Transport	20	11	12	54	50	53
Zakelijke dienstverlening	28	25	26	48	53	52
Zorg en welzijn	49	45	39	51	48	43
Overige dienstverlening	20	17	18	38	31	30
Overheid	29	27	25	46	39	36
Onderwijs	55	41	41	60	47	46
5-9 werknemers	17	14	14	39	37	36
10-19 werknemers	22	20	20	45	40	39
20-49 werknemers	23	23	20	42	40	41
50-99 werknemers	20	18	20	45	45	45
100-499 werknemers	27	23	26	46	45	42
500 of meer werknemers	34	33	30	51	51	43

<sup>1</sup> In meting 2003/2004 van het OSA-Arbeidsvraagpaneel zijn deze vragen niet gesteld.

De mate waarin de arbeidsrisico's in 2007 voorkomen, verschilt duidelijk tussen de sectoren. De bouw is bijvoorbeeld een sector waar relatief veel medewerkers lichamelijk zwaar werk verrichten (50 procent) en onder fysiek belastende omstandigheden werken (54 procent). In de zakelijke dienstverlening is het percentage werknemers dat lichamelijk zwaar werk verricht of onder fysiek belastende omstandigheden werkt, laag (respectievelijk 13 en 11 procent), maar daar staat tegenover dat in de zakelijke dienstverlening meer dan de helft van de werknemers onder tijdsdruk werkt. Dit percentage is in de loop der jaren gestegen van 48 procent in 2001 tot 52 procent in 2007. In de sector onderwijs verricht 41 procent van de werknemers geestelijk zwaar werk en werkt 46 procent onder tijdsdruk. Het percentage werknemers in het onderwijs dat lichamelijk zwaar werk verricht of onder fysiek belastende omstandigheden werkt, is veel lager, respectievelijk 6 en 16 procent. Het percentage werknemers dat in het onderwijs onder tijdsdruk werkt, is gedaald van 60 procent in 2001 naar 46 procent in 2007. Alhoewel dit een forse daling is, ligt in 2007 het percentage werknemers dat onder tijdsdruk werkt in het onderwijs nog steeds hoger dan het landelijk gemiddelde.

Tabel 7.2: Percentage werknemers dat lichamelijk zwaar werk doet of onder fysiek belastende omstandigheden werkt, 2001-2006-2007<sup>1</sup>

	Lichamelijk zwaar werk			Fysiek belastende omstandigheden		
	2001	2006	2007	2006	2001	2007
Totaal	27	27	25	22	23	24
Industrie en landbouw	26	31	29	34	39	37
Bouwnijverheid	52	54	50	56	53	54
Handel, horeca en reparatie	25	26	22	20	18	19
Transport	26	35	33	29	33	36
Zakelijke dienstverlening	10	12	13	10	9	11
Zorg en welzijn	48	44	38	16	22	21
Overige dienstverlening	22	14	20	19	16	20
Overheid	16	14	14	15	16	14
Onderwijs	5	6	6	13	15	16
5-9 werknemers	26	22	22	22	21	23
10-19 werknemers	25	24	21	24	24	22
20-49 werknemers	21	23	24	24	23	28
50-99 werknemers	27	23	23	27	22	25
100-499 werknemers	27	28	26	24	23	23
500 of meer werknemers	29	39	32	16	24	22

<sup>1</sup> In meting 2003/2004 van het OSA-Arbeidsvraagpaneel zijn deze vragen niet gesteld.

In de sector zorg en welzijn is het percentage werknemers dat lichamelijk zwaar werk verricht in de afgelopen jaren gedaald van 48 procent in 2001 naar 38 procent in 2007 (Tabel 7.2). Het percentage ligt nog wel hoger dan het landelijk gemiddelde (25 procent in 2007). In de sector zorg en welzijn is, net als in het onderwijs, het percentage werknemers dat geestelijk zwaar werk verricht hoog in vergelijking met andere sectoren. Het percentage werknemers dat in de sector zorg en welzijn geestelijk zwaar werk verricht, is in de afgelopen jaren wel gedaald van 49 procent in 2001 naar 39 procent in 2007.

In de Nederlandse economie komt werken onder tijdsdruk veel voor. Aan de werkgevers is gevraagd hoe de gemiddelde werkdruk in hun organisatie te typeren is: hoog, niet hoog/ niet laag, wisselend hoog en laag, of laag. Het vaakst gegeven antwoord in het voorjaar van 2007 is wisselend hoog en laag: ongeveer de helft van de werkgevers vindt dit de werkdruk in hun organisatie het beste beschrijven (zie Tabel 7.3). Een kwart van de werkgevers typeert de werkdruk als 'niet hoog en niet laag'. Ten opzichte van 2005 is het percentage werkgevers dat aangeeft dat de werkdruk 'hoog' is, gedaald van 27 procent naar 18 procent in 2007.



Tabel 7.3: Mening van werkgevers over de werkdruk in de organisatie, voorjaar 2007 (in procenten van het aantal organisaties)

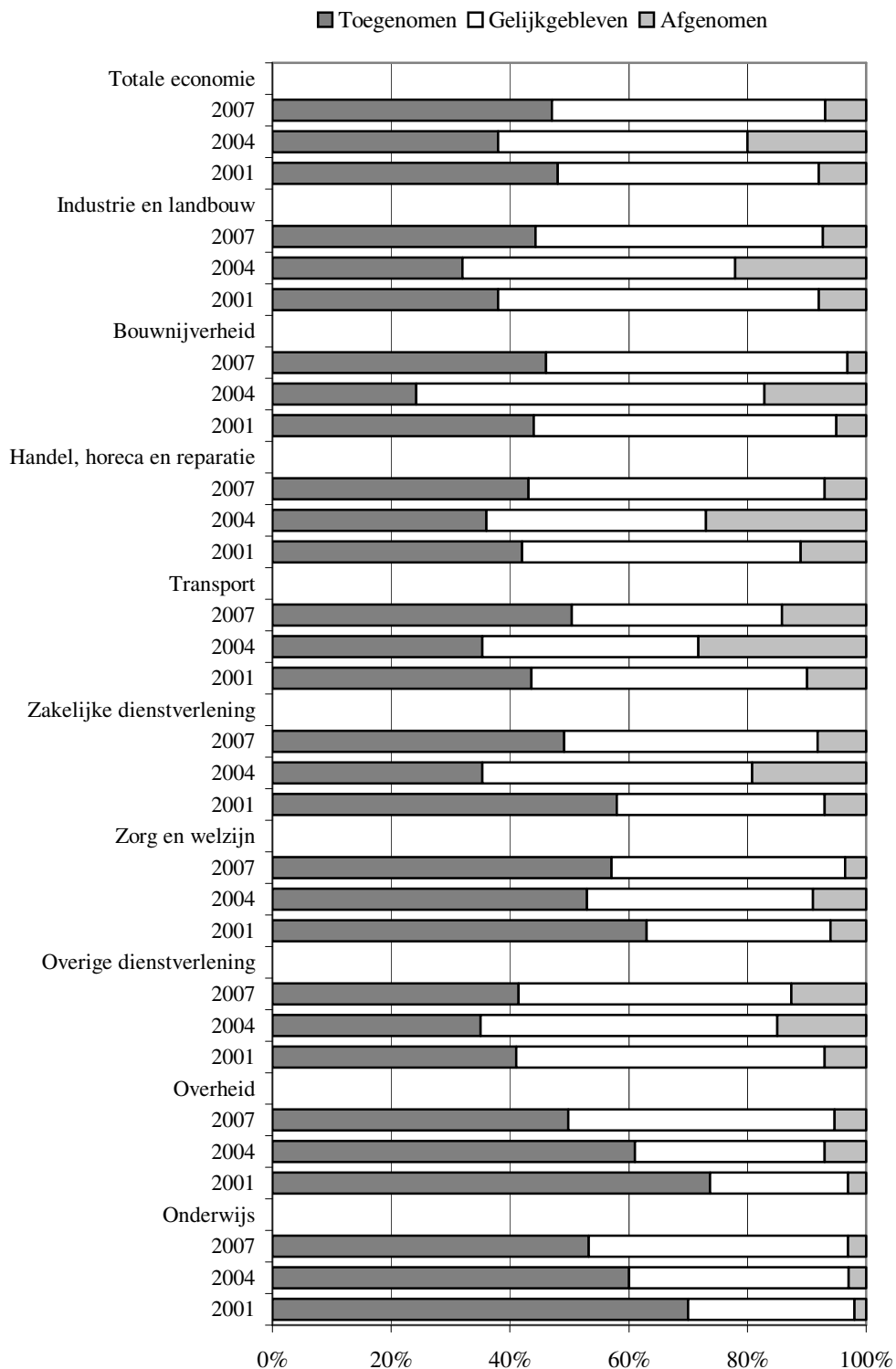
	Hoog	Niet hoog/ Niet laag	Wisselend hoog en laag	Laag
Totale economie	18	24	54	4
Industrie en landbouw	14	27	56	3
Bouwnijverheid	18	30	48	4
Handel, horeca en reparatie	12	27	55	6
Transport	16	21	58	5
Zakelijke dienstverlening	22	17	59	2
Zorg en welzijn	23	23	49	5
Overige dienstverlening	15	30	49	7
Overheid	29	22	46	3
Onderwijs	37	14	48	1
5-9 werknemers	14	26	55	5
10-19 werknemers	18	26	53	3
20-49 werknemers	24	20	52	4
50-99 werknemers	22	20	56	3
100-499 werknemers	32	18	48	2
500 en meer werknemers	31	23	45	1

In vergelijking met andere sectoren vinden werkgevers uit de onderwijssector relatief vaak dat de werkdruk als 'hoog' getypeerd kan worden (Tabel 7.3). Grote organisaties geven relatief vaker aan dat de werkdruk hoog is dan kleinere organisaties.

Ook is de vraag gesteld of de werkdruk in de organisatie de afgelopen twee jaren is toegenomen, afgenomen of gelijk gebleven. De antwoorden op deze vraag moeten overigens niet té letterlijk worden genomen. Tussen 1999 en 2004, toen de werkdruk in Nederland volgens gegevens van het CBS daalde<sup>27</sup>, vonden slechts weinig werkgevers dat de werkdruk was afgenomen (zie Figuur 7.1). Bij dit type vragen wordt een afname van de werkdruk dus vermoedelijk ondergerapporteerd, en een toename vermoedelijk overgerapporteerd. Het is echter wel aannemelijk dat als meer werkgevers een toename van de werkdruk rapporteren er ook feitelijk van een toename sprake is.

<sup>27</sup> Bron: CBS Statline, Enquête Beroepsbevolking: het percentage werkenden dat regelmatig onder hoge tijdsdruk werkt, daalde tussen 1999 en 2004 van 33 naar 27 procent.

Figuur 7.1: Mening van werkgevers over de ontwikkeling van de werkdruk in de afgelopen twee jaar, 2001-2007<sup>1</sup> (in procenten van het aantal organisaties)



<sup>1</sup> Deze vraag is gesteld in het najaar van 2001, het voorjaar van 2004 en het voorjaar van 2007. De werkgevers is dus gevraagd terug te kijken op de tijdvakken najaar 1999- najaar 2001, voorjaar 2002-voorjaar 2004 en voorjaar 2005-voorjaar 2007.

De werkdruk is tussen 2001 en (het voorjaar van) 2004 gedaald, om vervolgens tussen 2004 en (het voorjaar van) 2007 weer toe te nemen (zie Figuur 7.1). De ontwikkeling van werkdruk zoals die door de werkgevers wordt waargenomen, lijkt dus de ontwikkeling van de economische groei te volgen. Als de economische groei toeneemt en er meer vraag ontstaat naar de producten en diensten van een organisatie, zal deze dat meestal niet onmiddellijk opvangen door het aantrekken van extra werknemers, maar eerst even de kat uit de boom kijken. Dit leidt dan tot een stijging van de werkdruk voor de zittende medewerkers. Als de economische groei afneemt en het werkaanbod daalt, zullen werkgevers hun personeelsbestand vaak niet onmiddellijk inkrimpen, maar even afwachten of deze ontwikkeling zich doorzet. Dit leidt dan tot een daling van de werkdruk voor het personeel<sup>28</sup>. Het is opvallend dat het percentage werkgevers dat in 2007 aangeeft dat de werkdruk is toegenomen, in alle sectoren gelijk is gebleven of is gestegen ten opzichte van 2004. Alleen in de overheidssector en in het onderwijs zien we op dit punt een daling. Bijna de helft (47 procent) van de werkgevers in het OSA-Arbeidsvraagpaneel geeft in 2007 aan dat de werkdruk in de afgelopen twee jaar is toegenomen. In vergelijking met kleine bedrijven geven grote bedrijven vaker aan dat de werkdruk in de afgelopen jaren is toegenomen (Tabel 7.4).

*Tabel 7.4: Mening van werkgevers over de ontwikkeling van de werkdruk in de afgelopen twee jaar, voorjaar 2007 (in procenten van het aantal organisaties)*

	Afgenomen	Gelijk gebleven	Toegenomen
Totale economie	7	46	47
5-9 werknemers	6	50	44
10-19 werknemers	8	46	45
20-49 werknemers	7	43	50
50-99 werknemers	7	39	54
100-499 werknemers	3	34	63
500 en meer werknemers	5	31	64

Aan de werkgevers in het OSA-Arbeidsvraagpaneel is de vraag voorgelegd of zij de afgelopen twee jaren maatregelen hebben genomen ter vermindering van de werkdruk. Ruim de helft van de werkgevers geeft in het voorjaar van 2007 aan dat het de afgelopen twee jaren maatregelen genomen heeft om de werkdruk terug te

<sup>28</sup> Zie ook Figuur 2.1 in hoofdstuk 2 van dit rapport, waarin te zien is dat de ontwikkeling van het aantal banen de ontwikkeling van de economie met enige achterstand volgt.

dringen (zie Tabel 7.5). In de sector onderwijs en zorg en welzijn zijn deze maatregelen vaker getroffen dan in de private sector.<sup>29</sup> Vooral grote bedrijven geven aan dat zij maatregelen genomen hebben.

*Tabel 7.5: Aandeel werkgevers dat de afgelopen twee jaar maatregelen heeft genomen om de werkdruk terug te dringen, 2004-2007 (in procenten van het aantal organisaties)*

	Voorjaar 2004	Najaar 2005	Voorjaar 2007
Totale economie	49	45	52
Industrie en landbouw	46	44	54
Bouwnijverheid	37	37	44
Handel, horeca en reparatie	48	39	44
Transport	49	48	58
Zakelijke dienstverlening	51	48	58
Zorg en welzijn	59	58	63
Overige dienstverlening	41	42	47
Overheid	48	55	57
Onderwijs	61	65	67
5-9 werknemers	41	37	43
10-19 werknemers	50	48	52
20-49 werknemers	63	55	62
50-99 werknemers	55	53	68
100-499 werknemers	57	59	77
500 en meer werknemers	63	52	73

## 7.2 Ziekteverzuim

In deze paragraaf besteden we aandacht aan de ontwikkeling van de ziekteverzuimpercentages. Daarnaast gaan we in op de vraag of werkgevers zich verzekeren tegen de kosten van loondoorbetaling bij ziekte.

### 7.2.1 De ontwikkeling van het ziekteverzuim

Uit CBS-cijfers blijkt het ziekteverzuim tussen 1997 en 2000 te zijn gestegen, om vervolgens weer te dalen<sup>30</sup>. Bij de werkgevers uit het OSA-Arbeidsvraagpaneel is tot 2005 hetzelfde patroon te zien (zie Tabel 7.6). Het ziekteverzuimcijfer dat naar voren komt uit het OSA-Arbeidsvraagpaneel van 2006 is ten opzichte van 2005

<sup>29</sup> De private sector bestaat uit industrie/landbouw, bouwnijverheid, handel/horeca/reparatie, transport en zakelijke dienstverlening.

<sup>30</sup> Bron: CBS Statline, CBS kwartaalonderzoek ziekteverzuim particuliere bedrijven

gelijk gebleven (4,4 procent). In de afgelopen jaren lag het OSA ziekteverzuimpercentage in de totale economie 0,4 procent hoger dan volgens de CBS-cijfers. Wel hebben de OSA-gegevens over het ziekteverzuim alleen betrekking op bedrijven met vijf of meer werknemers.

De gegevens uit het OSA-Arbeidsvraagpanel laten zien dat het verzuimpercentage in de drie publieke sectoren (zorg en welzijn, overheid en onderwijs) en de overige dienstverlening, die bestaat uit een mix van publieke en private bedrijven, in 1998 duidelijk hoger lag dan in de private sector. Bij drie van deze sectoren, namelijk zorg en welzijn, onderwijs en de overige dienstverlening, nam het verzuimpercentage na 2000 echter flink af. Hierdoor zijn de verschillen in verzuim tussen deze drie sectoren en de private sector, afgenomen.

*Tabel 7.6: Ontwikkeling van het ziekteverzuim (exclusief zwangerschaps- en bevallingsverlof) 1998-2006, en het verschil in ziekteverzuim tussen 1998 en 2006 (in procentpunten)*

	Ziekteverzuim (in procenten)					Procentpunten verschil 1998 vs. 2006
	1998	2000	2003	2005	2006	
Totale economie	5,5	6,0	4,8	4,4	4,4	- 1,1
Industrie en landbouw	5,1	6,6	5,9	5,3	5,2	0,1
Bouwnijverheid	5,2	5,5	4,3	5,0	4,4	- 0,8
Handel, horeca en reparatie	4,2	4,3	3,3	3,3	3,2	- 1,0
Transport	4,7	4,8	4,9	4,7	4,5	- 0,2
Zakelijke dienstverlening	4,6	5,6	4,0	3,9	3,6	- 1,0
Zorg en welzijn	7,4	7,8	6,0	5,2	5,1	- 2,3
Overige dienstverlening	5,8	5,9	5,3	4,1	3,7	- 2,1
Overheid	5,8	6,1	5,8	5,3	4,8	- 1,0
Onderwijs	5,8	6,7	5,0	4,1	4,1	- 1,7
5-9 werknemers	1,8	2,7	2,6	2,8	2,2	0,4
10-19 werknemers	3,6	4,6	3,1	3,5	3,2	- 0,4
20-49 werknemers	4,5	5,2	4,0	4,0	4,1	- 0,4
50-99 werknemers	5,3	5,3	4,7	4,5	4,4	- 0,9
100-499 werknemers	6,2	6,8	5,8	5,1	4,9	- 1,3
500 en meer werknemers	6,8	7,3	6,3	5,5	5,3	- 1,5

In de sector zorg en welzijn was het verzuimpercentage in 2006 nog steeds hoger dan het landelijk gemiddelde, maar in deze sector doen relatief veel werknemers lichamelijk en/of geestelijk zwaar werk. Dit kan het verzuim verhogen of minder ruimte laten om het te verlagen. In de sector industrie en landbouw is het verzuimpercentage in 2006 het hoogst en ligt op het niveau van 1998. Ten

opzichte van 2000 en 2003 is het verzuimpercentage in de sector industrie en landbouw in 2007 wel gedaald. In de derde deelsector van de publieke sector, de overheid, daalde het verzuim na 2000 eveneens, maar minder sterk dan in de andere deelsectoren van de publieke sector.

Ook in de private sector daalde het verzuim na 2000. Daar ligt het verzuim in 2006 op het niveau van 1998 (industrie en landbouw, transport) of eronder (handel, bouw, horeca en reparatie, zakelijke dienstverlening).

#### *Werkdruk en ziekteverzuim*

In Tabel 7.7 wordt de relatie tussen werkdruk en ziekteverzuim gepresenteerd. Verwacht kan worden dat wanneer de werkdruk toeneemt ook het ziekteverzuimpercentage zal toenemen. Dit blijkt ook uit de cijfers van het OSA-Arbeidsvraagpanel. In 2003 is het ziekteverzuimpercentage bij werkgevers die aangeven dat de werkdruk in de afgelopen twee jaar is afgenomen 4,0 procent. Het ziekteverzuimpercentage bij werkgevers die in 2003 aangeven dat de werkdruk in de afgelopen twee jaar is toegenomen is hoger, namelijk 5,2 procent. Dit verband zien we ook terug in de jaren daarna, hoewel het verschil in het ziekteverzuimpercentage in 2006 tussen de bedrijven waar de werkdruk is afgenomen en de bedrijven waar de werkdruk is toegenomen in de afgelopen twee jaar minder groot is.

*Tabel 7.7: Ziekteverzuimpercentage uitgesplitst naar de hoogte van de werkdruk, de ontwikkeling in de afgelopen twee jaar en de maatregelen die zijn genomen om de werkdruk terug te dringen, 2003-2006*

Werkdruk	Ziekteverzuimpercentage		
	2003	2005	2006
Hoog	5,0	4,6	4,5
Niet hoog/niet laag	4,6	4,2	4,2
Laag	4,7	3,6	4,8
Wisselend hoog en laag	4,9	4,4	4,3
Afgenomen in afgelopen twee jaar	4,0	3,6	4,0
Gelijk gebleven in afgelopen twee jaar	4,6	4,1	4,2
Toegenomen in afgelopen twee jaar	5,2	4,8	4,4
Maatregelen genomen om werkdruk terug te dringen	4,9	4,6	4,5
Geen maatregelen genomen om werkdruk terug te dringen	4,8	4,2	4,1

Het ziekteverzuimpercentage bij bedrijven die maatregelen hebben genomen om de werkdruk terug te dringen, is hoger dan bij bedrijven die geen maatregelen hebben genomen om werkdruk terug te dringen. Een verklaring kan zijn dat juist omdat het ziekteverzuimpercentage in deze bedrijven hoger is, de bedrijven eerder geneigd zijn om maatregelen te treffen.

#### *Ziekteverzuim en ontwikkeling van de economische situatie*

Er wordt vaak verondersteld dat werknemers zich in economisch slechte tijden niet zo gemakkelijk ziek durven melden uit angst dat een negatieve beeldvorming hen parten gaat spelen bij een eventuele inkrimping van het personeelsbestand. De afname van het ziekteverzuim in de afgelopen jaren zou dus niet alleen het gevolg kunnen zijn van de wijzigingen in de wetgeving en wijzigingen in het verzuimbeleid van organisaties, maar ook deels veroorzaakt kunnen zijn door de economische situatie. De OSA-cijfers uit 2005 en 2006 lijken dit te ondersteunen (Tabel 7.8). Organisaties die in 2005 aangeven dat de omvang van het personeelsbestand in de afgelopen twee jaar is ingekrompen door middel van gedwongen ontslagen, hebben een lager verzuimpercentage dan organisaties zonder inkrimping van het personeelsbestand.

*Tabel 7.8: Ziekteverzuimpercentage in organisatie met en zonder inkrimping van het personeelsbestand in de afgelopen twee jaar, 2005 en 2006*

	2005	2006
Geen inkrimping van het personeelsbestand	4,4	4,2
Inkrimping zonder gedwongen ontslagen	4,8	4,9
Inkrimping met gedwongen ontslagen	4,2	5,0

Het ziekteverzuimpercentage is in 2006, toen er sprake was van een gunstiger economisch klimaat, juist hoger bij organisaties waar de werkgelegenheid is gekrompen met gedwongen ontslagen.

#### **7.2.2 Verzekering tegen loondoorbetaling bij ziekte**

De overheid heeft de financiële risico's van ziekte steeds meer bij de werkgever gelegd. De werkgever is vanaf januari 2004 verplicht om niet alleen in het eerste, maar ook in het tweede ziektejaar van zijn medewerker het loon door te betalen. Werkgevers kunnen zich verzekeren tegen de kosten van ziekte van het personeel.

*Tabel 7.9: Percentage organisaties dat zich heeft verzekerd tegen de kosten van loondoorbetaling bij ziekte, 2004-2007*

	2004	2006	2007
Totale economie	81	77	79
Industrie en landbouw	76	74	75
Bouwnijverheid	78	80	84
Handel, horeca en reparatie	89	82	82
Transport	81	82	76
Zakelijke dienstverlening	72	79	77
Zorg en welzijn	76	66	70
Overige dienstverlening	81	74	86
Overheid	36	44	41
Onderwijs	85	76	88
5-9 werknemers	88	89	88
10-19 werknemers	88	85	84
20-49 werknemers	77	69	73
50-99 werknemers	55	34	51
100-499 werknemers	28	27	34
500 of meer werknemers	25	15	32

De gegevens uit het OSA-Arbeidsvraagpanel laten zien dat er in de bouw, de zakelijke dienstverlening, de overige dienstverlening, bij de overheid en in het onderwijs sinds 2004 een tendens lijkt te zijn tot het vaker afsluiten van een verzekering tegen de kosten van loondoorbetaling bij ziekte (zie Tabel 7.9). In een aantal andere sectoren daalt het percentage werkgevers dat een verzekering afsluit (industrie en landbouw, transport, zorg en welzijn en handel/horeca/reparatie).

Kleine organisaties hebben veel vaker een verzekering tegen de kosten van loondoorbetaling afgesloten dan grote organisaties. Dit komt doordat de financiële risico's van langdurige ziekte voor een kleine organisatie naar verhouding veel groter zijn dan voor een grote organisatie. Als in een kleine organisatie van vijf personen één werknemer een jaar lang ziek is, dan leidt dat tot 20 procent minder capaciteit terwijl het loon wel moet worden doorbetaald. In die zin is het verrassend dat toch nog zo'n tien procent van de kleinste organisaties geen verzekering afsluit. In een grote organisatie zal een capaciteitsvermindering van 20 procent door ziekte zich normaliter niet voordoen, omdat in een grote organisatie de kans erg klein is dat 20 procent van de werknemers in hetzelfde jaar langdurig ziek is. Het percentage grote organisaties (meer dan 100 werknemers) dat zich heeft verzekerd tegen de kosten van loondoorbetaling bij ziekte is in 2007 wel gestegen ten opzichte van 2004. In de afweging tussen kosten en baten van



een verzekering, kiezen grotere werkgevers er dus kennelijk vaker voor om toch een verzekering af te sluiten. In vergelijking met de andere sectoren zien we dat werkgevers in de sector overheid zich veel minder vaak verzekeren tegen de kosten van loondoorbetaling bij ziekte (41 procent ten opzichte van 70 procent in de andere sectoren). De sector overheid zijn vaak grote werkgevers. Zij kunnen risico's van ziekte makkelijker opvangen dan kleine bedrijven.

### **7.3 Uitstroom uit de organisatie naar de WAO/WIA**

Op 29 december 2005 is de wet Werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen (WIA) in werking getreden. De WIA is de opvolger van de WAO. Personen die op of na 1 januari 2004 ziek zijn geworden en na twee jaar nog niet aan het werk zijn krijgen te maken met de WIA. De WIA bestaat uit twee regelingen: de Regeling werkhervatting gedeeltelijk arbeidsgeschikten (WGA) en de Regeling Inkomensvoorziening volledig arbeidsongeschikten (IVA). De eerste regeling gaat uit van wat mensen nog wel kunnen. Door middel van financiële prikkels worden werkgevers en gedeeltelijk arbeidsgeschikten gestimuleerd er alles aan te doen om weer aan het werk te komen. De IVA biedt inkomenszekerheid voor degenen die echt niet meer kunnen werken. De WAO is niet afgeschaft, maar blijft bestaan voor personen die al voor de inwerkingtreding van de WIA een WAO uitkering ontvingen. In het OSA-Arbeidsvraagpanel is gevraagd naar cijfers over arbeidsongeschiktheid in organisaties.

Aan de deelnemende organisaties is verzocht aan te geven hoeveel van hun werknemers in 2006 de organisatie hebben verlaten in het kader van de wet WIA. Het gaat hierbij dus om mensen die volgens de UWV-keuring volledig en duurzaam arbeidsongeschikt zijn en in de IVA-regeling terechtkomen. De arbeidsongeschiktheidsgegevens uit het OSA-Arbeidsvraagpanel hebben daarom alleen betrekking op werknemers die arbeidsongeschikt zijn geworden én bij hun werkgever zijn vertrokken. Ze vallen daarmee lager uit dan de UWV-cijfers over het totale aantal nieuwe WAO'ers/WIA-ers.

Tabel 7.10 geeft het aantal uitstromers naar de WAO/WIA per 1000 werknemers volgens het OSA-Arbeidsvraagpanel. De uitstroom piekte in 2000 met 4,0 uitstromers naar de WAO per 1000 werknemers. De uitstroom naar de WIA daalde vervolgens tot 1,9 promille in 2006. De uitstroom van werknemers naar de WAO was in de periode 1994 - 2004, met uitzondering van 2002, het hoogst in de

niet-commerciële dienstverlening, gevolgd door de sector bouw, industrie en landbouw. In 2006 is de uitstroom van werknemers naar de WIA het laagst in de niet-commerciële dienstverlening (1,4 procent).

*Tabel 7.10: Ontwikkeling van de uitstroom van personeel naar de WAO/WIA<sup>1</sup>, 1994-2006 (aantal uitstromers per 1000 werknemers)<sup>2</sup>*

	1994	1996	1998	2000	2002	2004	2006
Totale economie	3,5	3,3	3,7	4,0	3,0	2,1	1,9
Bouw, industrie en landbouw	3,8	3,6	3,4	4,5	4,5	2,5	2,2
Commerciële dienstverlening	2,0	2,7	2,9	3,3	2,3	1,6	2,0
Niet-commerciële dienstverlening	4,7	4,0	5,2	4,7	2,9	2,9	1,4
5-19 werknemers	1,0	1,6	2,7	1,9	0,6	1,3	3,1
20-99 werknemers	2,7	2,8	2,7	3,4	2,1	1,4	1,6
100 en meer werknemers	4,8	4,5	4,9	5,3	4,8	3,4	1,6

<sup>1</sup> Het gaat om mensen die vanwege arbeidsongeschiktheid het bedrijf verlaten en in de IVA-regeling terechtkomen.

<sup>2</sup> Omdat het aantal uitstromers naar de WAO te gering is om betrouwbare cijfers te geven over de sectoren en grootteklassen die in de andere tabellen worden onderscheiden, wordt in deze tabel een grofmaziger indeling van sectoren en grootteklassen gebruikt.

De uitstroom van personeel naar de WIA is in 2006 het grootst bij de kleine organisaties. Sinds 2000 neemt de uitstroom van personeel naar de WAO/WIA in de organisatie met 20-99 werknemers en bedrijven met meer dan 100 werknemers af. Bij de kleine bedrijven (minder dan 20 werknemers) zien we sinds 2000 eerst een daling, gevolgd door een stijging van de uitstroom van personeel naar de WAO/WIA. Opvallend is dat in 2006 de uitstroom van personeel naar de WIA groter is bij kleine bedrijven dan bij grote bedrijven. In de jaren daarvoor is de uitstroom van personeel naar de WAO groter bij grotere werkgevers.

## 7.4 Conclusies

In het OSA-Arbeidsvraagpanel zijn vragen gesteld over een viertal belangrijke arbeidsrisico's: het verrichten van lichamelijk zwaar werk, fysiek belastende omstandigheden, geestelijk zwaar werk of werken onder tijdsdruk. Het werken onder tijdsdruk komt het vaakst voor. De ontwikkeling van de werkdruk lijkt de ontwikkeling van de economische groei te volgen. Werkgevers geven in het OSA-Arbeidsvraagpanel aan dat de werkdruk tussen 2001 en (het voorjaar van) 2004 is gedaald, om vervolgens tussen 2004 en (het voorjaar van) 2007 weer toe te nemen. Als de economie aantrekt en er meer vraag ontstaat naar de producten en

diensten van werkgevers, zullen deze meestal eerst de kat uit de boom kijken, voordat zij nieuwe werknemers aantrekken. Als gevolg hiervan stijgt de werkdruk van de zittende medewerkers. Als de economische groei afneemt en het werkaanbod daalt, zullen werkgevers hun personeelsbestand vaak niet onmiddellijk inkrimpen, maar eerst even afwachten of deze ontwikkeling zich doorzet. De werkdruk van het personeel daalt dan. In het voorjaar van 2007 geeft ruim de helft van de werkgevers aan de afgelopen twee jaren maatregelen genomen te hebben om de werkdruk terug te dringen.

Het OSA-Arbeidsvraagpanel laat zien dat het ziekteverzuimpercentage volgens werkgevers sinds 2000 is afgenomen. Dat zal voor een belangrijk deel te danken zijn aan overheidsmaatregelen zoals de Wet Verbetering Poortwachter en een grotere aandacht van bedrijven voor beheersing van het verzuim. De overheid heeft de financiële risico's van ziekte namelijk steeds meer bij de werkgever gelegd. De werkgever is vanaf januari 2004 verplicht om niet alleen in het eerste, maar ook in het tweede ziektejaar van zijn medewerker het loon door te betalen. Werkgevers kunnen zich verzekeren tegen de kosten van ziekte van het personeel. Een grote meerderheid (79 procent) doet dit ook. Kleine organisaties sluiten in vergelijking met grote organisatie vaker een verzekering af tegen de kosten van loondoorbetaling bij ziekte. Dit komt doordat de financiële risico's van langdurige ziekte voor een kleine organisatie naar verhouding veel groter zijn dan voor een grote organisatie.

Personen die op of na 1 januari 2004 ziek zijn geworden en na twee jaar arbeidsongeschikt en niet aan het werk zijn, krijgen te maken met de Wet en Inkomen naar Arbeidsvermogen (WIA). Deze wet is eind december 2005 in werking getreden en is de opvolger van de WAO. Aan werkgevers is gevraagd hoeveel van hun werknemers de afgelopen jaren de organisatie hebben verlaten vanwege het feit dat ze in de WAO of WIA zijn beland. De uitstroom naar de WAO piekte in 2000 met 4,0 uitstromers naar de WAO per 1000 werknemers. De uitstroom naar de WIA daalde vervolgens tot 1,9 promille in 2006. Opvallend is dat in 2006 de uitstroom van personeel naar de WIA groter is bij kleine bedrijven dan bij grote bedrijven. In voorgaande jaren zagen we juist dat de uitstroom van personeel naar de WAO groter is bij grotere werkgevers.

## **8 Scholing: noodzaak, beleid en activiteiten**

### **8.1 Inleiding**

Een leven lang leren, scholen en ontwikkelen is voor werknemers, organisaties en voor de overheid van belang. Scholing en ontwikkeling kunnen werknemers in staat stellen om te voldoen aan verwachtingspatronen over hun functioneren vandaag en morgen. Deze verwachtingen over het functioneren van medewerkers veranderen in de loop van de tijd, samenhangend met organisatieveranderingen en functiewijzigingen. Het belang van scholing wordt ook benadrukt in overheidsbeleid vanuit Nederland en de Europese Unie en het strookt ook met ervaringen van werknemers in hun praktijk. Actuele thema's zijn het ontwikkelen van competenties, werken aan duurzame inzetbaarheid, inspelen op het verouderen van kennis en verderbewegen richting de kenniseconomie. Een goed opgeleide beroepsbevolking begint met de initiële scholing van leerlingen en studenten, maar zeker ook de scholing van werknemers.

In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op noodzaak, beleid en scholingsactiviteiten in organisaties. In paragraaf 8.2 wordt vastgesteld hoe het staat met de vaardigheden van werknemers en de aansluiting van hun kennis en vaardigheden bij het werk dat zij moeten verrichten, nu en in de toekomst. Vervolgens wordt in paragraaf 8.3 gekeken naar de prioriteit die organisaties geven aan scholing en de mogelijkheden tot studieverlof. In paragraaf 8.4 komen de scholingsactiviteiten en scholingsthema's aan de orde. De benutting van Europese, nationale en sectorale subsidiebronnen voor tegemoetkoming in de scholingskosten is het thema van paragraaf 8.5. In paragraaf 8.6 wordt ingegaan op het combineren van leren en werken via stages in de vorm van beroepsbegeleidende leerweg (BBL) of beroepsopleidende leerweg (BOL). In paragraaf 8.7 komen de belangrijkste conclusies aan bod.

### **8.2 Taakvereisten en ontwikkelgebieden**

In deze paragraaf komen aan de orde: Hoe verhouden zich de aangeboden kennis en vaardigheden van werknemers en de taakvereisten van organisaties? Wat zijn de gebieden van ontwikkeling en scholing? Voor meer informatie over competentie management in organisaties wordt verwezen naar hoofdstuk 6.

In Tabel 8.1 is te zien dat over de periode tussen 1997 en 2004 het percentage organisaties met onvoldoende toegerust personeel in de totale economie gestaag gedaald is. Tussen 2004 en 2007 is een stabilisatie opgetreden op 17 procent. Onvoldoende toegerust zijn voor het werk is anno 2007 vooral een issue in de sectoren overheid en onderwijs, met scores boven 25 procent. In de tijd zien we dat het onvoldoende toegerust zijn voor de werkeisen minder een issue is geworden in de bouwnijverheid en in zorg en welzijn. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat het tekort aan personeel in deze sectoren hoger in belang is geacht dan de competenties van de zittende werknemers. In de sectoren zakelijke dienstverlening en overheid neemt het aantal organisaties met onvoldoende toegerust personeel weer toe tussen 2004 en 2007.

Verder wordt zichtbaar dat hoe groter de organisatie, hoe hoger het percentage werknemers, dat onvoldoende toegerust is voor de eisen in de toekomst. Dat is niet verwonderlijk, immers in een grotere organisatie is er een grotere kans één of meerdere werknemers te identificeren die onvoldoende toegerust zijn. Het percentage organisaties met onvoldoende toegeruste werknemers is overigens wel lager geworden in de periode tussen 2004 en 2007, vooral voor de grotere organisaties met meer dan 100 werknemers.

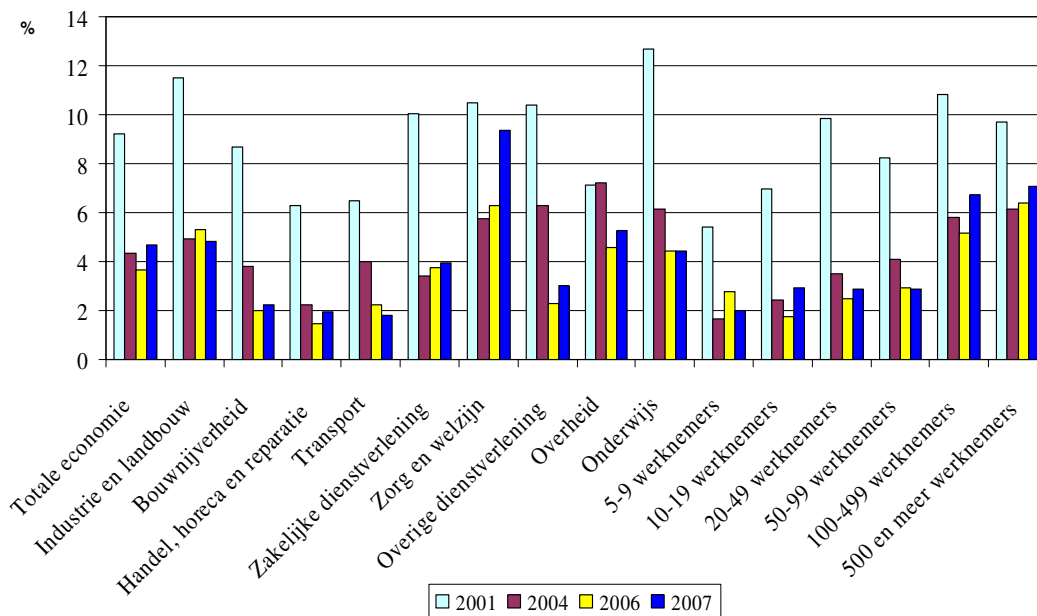
*Tabel 8.1: Ontwikkeling van het aandeel organisaties met personeel dat onvoldoende is toegerust voor de eisen die het werk de komende jaren stelt, 1999-2007 (in procenten van het aantal organisaties)*

	1997	1999	2001	2004	2006	2007
Totale economie	30	31	21	17	17	17
Industrie en landbouw	32	29	30	21	19	18
Bouwnijverheid	26	32	18	18	16	8
Handel, horeca en reparatie	24	32	18	13	11	12
Transport	29	21	13	13	20	11
Zakelijke dienstverlening	29	27	20	11	18	21
Zorg en welzijn	47	43	26	32	22	21
Overige dienstverlening	33	20	22	19	13	16
Overheid	51	40	25	39	36	43
Onderwijs	40	38	23	33	32	29
5-9 werknemers	21	25	16	10	12	11
10-19 werknemers	26	26	18	15	14	15
20-49 werknemers	38	39	27	26	19	21
50-99 werknemers	39	35	26	29	32	31
100-499 werknemers	52	47	35	52	45	40
500 en meer werknemers	51	44	36	59	66	49

Welk percentage van de werknemers is onvoldoende toegerust?

Figuur 8.1 laat zien dat het percentage werknemers dat onvoldoende toegerust is voor de werkeisen in de toekomst, voor de totale economie na 2001 over de gehele linie gedaald is en na 2006 weer licht is gestegen. De hoogste score en een stijging in 2007 zien we in zorg en welzijn, waar negen procent van de werknemers onvoldoende toegerust is voor de eisen van het werk in de toekomst. In de grotere organisaties vanaf 100 werknemers is het aandeel werknemers dat onvoldoende toegerust is voor het werk hoger dan in de kleinere organisaties. Het is denkbaar dat grotere organisaties meer functioneringseisen stellen aan hun werknemers, ook om intern te kunnen functioneren.

*Figuur 8.1: Ontwikkeling van het percentage werknemers dat onvoldoende is toegerust voor de eisen die het werk stelt in de komende jaren, 2001-2007*



Wat zijn dan de genoemde oorzaken dat werknemers onvoldoende toegerust zijn? In Tabel 8.2 wordt duidelijk dat kennistekort, met 12 procent in de totale economie, het vaakst genoemd wordt als oorzaak van onvoldoende toegerustheid. Uitschieters naar boven zien we in de sectoren overheid en onderwijs met percentages boven 25 procent. Kennistekort wordt vaker genoemd naarmate de omvang van de organisatie groter is.

Alle overige oorzaken worden in de totale economie ongeveer even vaak genoemd, met scores tussen 5 en 8 procent. Enkele uitschieters naar boven zijn zichtbaar in de sectoren overheid en onderwijs, in het bijzonder op gebrek aan

inzetbaarheid, te weinig scholingsbereidheid en tekort aan kennis. Bij de overheid is het tekort communicatieve vaardigheden bovengemiddeld.

Gebrek aan inzetbaarheid, onvermogen om zelfstandig te werken, tekort communicatieve vaardigheden en te weinig scholingsbereidheid nemen tussen 2004 en 2007 licht in belang af.

*Tabel 8.2: Oorzaken van onvoldoende toegerustheid van personeel, voorjaar 2007 (in procenten van het aantal organisaties)*

	Tekort aan kennis	Gebrek aan inzetbaarheid	Anders	Onvermogen zelfstandig te werken	Tekort aan communicatieve vaardigheden	Te weinig bereid tot scholing	Te weinig klantgerichtheid	Te weinig werkervaring
Totale economie, voorjaar 2004	12	10	8	9	9	8	5	5
Totale economie, voorjaar 2006	11	8	9	7	7	7	6	3
Totale economie, voorjaar 2007	12	8	7	7	7	6	5	5
Industrie en landbouw	13	11	7	10	8	9	5	5
Bouwnijverheid	7	3	4	3	2	3	2	4
Handel, horeca en reparatie	9	5	5	5	6	4	3	4
Transport	5	5	5	4	3	3	2	4
Zakelijke dienstverlening	14	9	10	7	5	7	6	6
Zorg en welzijn	15	11	7	11	10	6	9	3
Overige dienstverlening	11	8	5	8	7	7	5	5
Overheid	33	23	15	14	20	18	14	14
Onderwijs	25	22	13	8	11	13	8	5
5-9 werknemers	7	3	4	3	3	3	2	3
10-19 werknemers	11	8	6	7	6	5	5	5
20-49 werknemers	15	12	9	9	9	9	6	5
50-99 werknemers	24	16	14	11	15	12	11	7
100-499 werknemers	30	23	20	20	19	18	17	10
500 en meer werknemers	35	33	20	19	23	22	24	11

### 8.3 Scholing in organisaties: prioriteiten en mogelijkheden

Scholing kan een effectief middel zijn om toe te rusten voor het uitoefenen van de huidige functie. Daarnaast kan scholing ingezet worden ter voorbereiding op

toekomstige functies. In deze paragraaf wordt beschreven welke prioriteit organisaties geven aan scholing en hoe zij hun scholingsbeleid invullen. Tabel 8.3 laat zien dat twee derde van de organisaties in de totale economie een tamelijk hoge of zeer hoge prioriteit geeft aan opleiding en scholing. In de sectoren transport en industrie en landbouw is deze prioriteit iets lager dan het gemiddelde. De sectoren zorg en welzijn, overheid en onderwijs laten bovengemiddelde getallen zien, ruim boven 80 procent prioriteit. In de sectoren overheid en zakelijke dienstverlening is tussen 2004 en 2007 een opvallende stijging zichtbaar in het geven van zeer hoge prioriteit aan scholing in personeelsbeleid.

*Tabel 8.3: Percentage organisaties naar de prioriteit voor opleiding en scholing in hun personeelsbeleid, 2004 en 2007*

	Zeer hoog		Tamelijk hoog		Tamelijk laag		Geen prioriteit	
	2004	2007	2004	2007	2004	2007	2004	2007
Totale economie	15	20	51	47	26	26	7	8
Industrie en landbouw	11	14	51	48	31	30	6	9
Bouwnijverheid	19	16	55	50	23	29	3	5
Handel, horeca, reparatie	12	18	47	43	31	27	11	11
Transport	14	14	61	44	28	31	6	11
Zakelijke dienstverlening	13	25	57	41	23	28	6	6
Zorg en welzijn	21	21	56	61	20	15	3	4
Overige dienstverlening	23	24	45	43	23	29	9	4
Overheid	21	37	61	49	13	12	4	2
Onderwijs	26	25	53	61	17	12	4	3
5-9 werknemers	10	19	50	41	30	29	11	11
10-19 werknemers	18	18	50	49	25	25	7	9
20-49 werknemers	21	22	53	51	24	24	3	3
50-99 werknemers	19	24	62	57	20	18	0	1
100-499 werknemers	28	28	54	57	17	13	1	1
500 en meer werknemers	29	38	57	49	14	12	0	1

Tijdens de gemeten periode was er sprake van hoogconjunctuur en krapte op de arbeidsmarkt. Daarbij kunnen de volgende gedachten gemaakt worden: door te uiten zeer hoge prioriteit aan scholing te geven, kan een organisatie zich aantrekkelijker maken in de werving van nieuwe werknemers. Anderzijds: het is denkbaar dat de prioriteit voor scholing in tijden van hoogconjunctuur minder hoog genoemd wordt omdat werving de hoogste prioriteit heeft. Het is interessant dit te meten in de periode na de hoogconjunctuur.

Overigens: geen hoge prioriteit geven aan scholing wil echter niet noodzakelijkerwijs zeggen dat werknemers niet leren. Werknemers kunnen ook



'on-the-job' leren en informeel leren van aanwijzingen van collega's en van nieuwe situaties tijdens hun werk.

Wordt de uitgesproken prioriteit ook omgezet in daden in de vorm van scholingsverlof? En wordt de mogelijkheid van scholingsverlof ook opgevolgd door feitelijk aangevraagd verlof? In het OSA-Arbeidsvraagpanel is gepeild of organisaties aan werknemers mogelijkheden bieden om scholingsverlof op te nemen en of werknemers van deze mogelijkheid gebruik (kunnen) maken. Uit Tabel 8.4 blijkt dat het percentage organisaties met mogelijkheden tot studieverlof gestegen is van 59 procent in 2004 naar 69 procent in 2007. De mogelijkheden voor studieverlof zijn tussen 2004 en 2007 vooral gestegen in de industrie en landbouw, de zakelijke dienstverlening en in de kleinste organisaties tussen 5 en 9 werknemers. Opvallend is dat in enkele sectoren een ingezette stijging van studieverlofmogelijkheden tussen 2004 en 2006 is gevolgd door een lichte daling in 2007, namelijk in de handel, horeca en reparatie en de overheid.

*Tabel 8.4: Percentage organisaties dat studieverlofmogelijkheden biedt en waar de afgelopen twee jaar studieverlof is aangevraagd, 2004, 2006, 2007*

	Mogelijkheid studieverlof			Studieverlof aangevraagd		
	2004	2006	2007	2004	2006	2007
Totale economie	59	66	69	35	33	32
Industrie en landbouw	57	62	76	29	33	21
Bouwnijverheid	58	55	60	15	26	30
Handel, horeca en reparatie	46	61	58	25	17	18
Transport	55	64	64	29	30	16
Zakelijke dienstverlening	71	76	82	49	52	53
Zorg en welzijn	59	69	69	40	37	29
Overige dienstverlening	67	70	75	32	31	31
Overheid	88	91	89	70	72	82
Onderwijs	80	78	84	45	49	38
5-9 werknemers	52	64	67	32	25	20
10-19 werknemers	61	62	68	28	28	30
20-49 werknemers	66	73	75	35	40	44
50-99 werknemers	63	75	67	51	56	43
100-499 werknemers	75	71	77	59	62	57
500 en meer werknemers	79	81	81	81	81	81

De geboden mogelijkheid van studieverlof leidt niet vanzelf tot benutting in de vorm van aangevraagd scholingsverlof. Voor de totale economie gaat een stijging

in mogelijkheden gepaard met een daling van feitelijke benutting. Over het totaal is er sprake van onderbenutting van scholingsverlof (verhouding mogelijkheid-aanvraag van studieverlof) met 69 procent scholingsmogelijkheden en 32 procent aangevraagd studieverlof. Deze onderbenutting is aan de orde in de sectoren industrie en landbouw, handel, horeca en reparatie en transport. Een bovengemiddelde benutting van studieverlof is zichtbaar in bij de overheid en de zakelijke dienstverlening.

De feitelijke benutting van studieverlof is tussen 2004 en 2007 vooral teruggelopen in de sectoren industrie, transport en zorg en welzijn. Een stijging in de benutting van studieverlof vond plaats in de bouw van 15 naar 30 procent en overheid van 70 naar 82 procent.

In grote organisaties wordt in meer gevallen studieverlof toegekend. Dat is begrijpelijk, omdat de kans dat er aanvragen studieverlof zijn in grote organisaties ook groter is dan in organisaties met minder werknemers. Daarnaast is het voorstelbaar dat formeel studieverlof meer past bij grote dan bij kleine organisaties.

#### **8.4 Scholingsactiviteiten**

Vindt er ook formele scholing plaats? In het OSA-Arbeidsvraagpanel wordt aan werkgevers gevraagd of zij daadwerkelijk activiteiten ontplooien op het gebied van scholing en hoe hoog het aandeel werknemers is dat hieraan deelneemt. Tabel 8.5 geeft weer dat het percentage organisaties met activiteiten op scholingsgebied vanaf 1998 min of meer stabiel ligt rond 75 procent, met een kleine dip in 2002. Binnen de overheid is nagenoeg elke organisatie scholingsactief en (deels daarmee samenhangend) ook in het grootbedrijf ontplooit bijna elke organisatie activiteiten op het gebied van scholing. In de sectoren industrie en landbouw, handel, horeca en reparatie bevinden zich de minst scholingsactieve organisaties, met een score van net boven de 60 procent.

*Tabel 8.5: Ontwikkeling van het aandeel scholingsactieve organisaties, 1998-2006 (in procenten van het aantal organisaties)*

	1998	2000	2002	2004	2006
Totale economie	74	74	70	76	73
Industrie en landbouw	70	73	68	73	63
Bouwnijverheid	64	70	80	69	73
Handel, horeca en reparatie	68	70	59	67	61
Transport	67	62	76	69	73
Zakelijke dienstverlening	85	79	71	88	78
Zorg en welzijn	92	87	82	92	91
Overige dienstverlening	74	62	74	78	82
Overheid	99	96	98	100	97
Onderwijs	96	89	91	87	90
5-9 werknemers	55	61	57	65	60
10-19 werknemers	74	74	72	78	80
20-49 werknemers	87	85	85	89	88
50-99 werknemers	91	88	94	95	81
100-499 werknemers	98	95	95	100	98
500 en meer werknemers	100	93	97	100	98

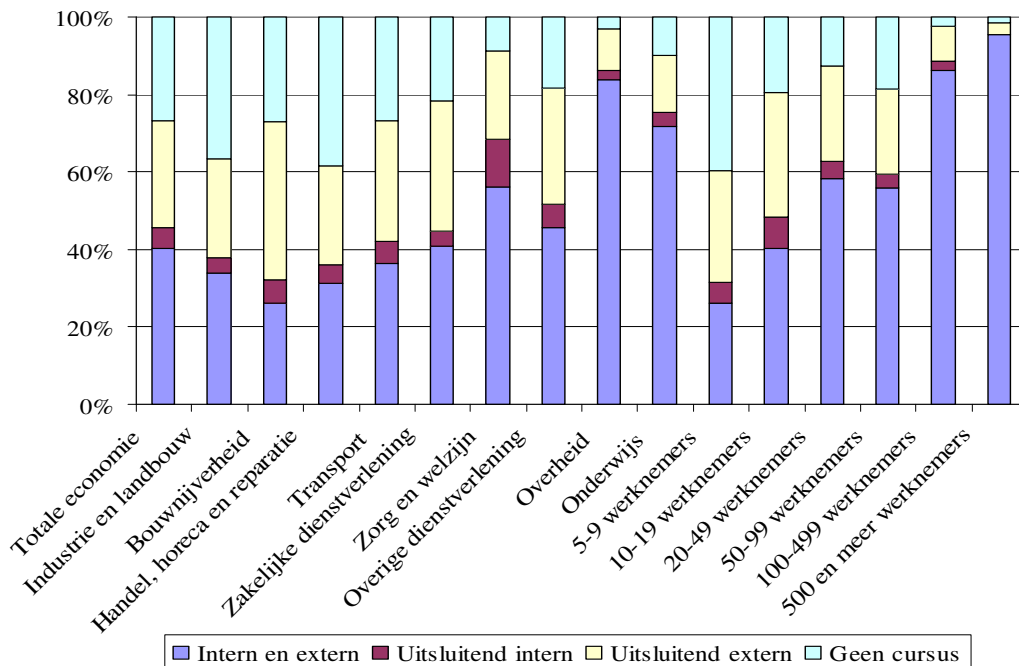
Het aandeel werknemers dat deelneemt aan scholing is voor de totale economie tussen 2002 en 2004 aanzienlijk gestegen en in 2006 gestabiliseerd (zie Tabel 8.6). Wel zien we in de meeste marktsectoren dat de scholingsdeelname in de periode van hoogconjunctuur in 2006 is gedaald. Een mogelijke, vaker genoemde, verklaring is de werkdruk en het tekort aan personeel, die feitelijke scholingsdeelname verminderen. Een stijging in de scholingsdeelname treedt op in de sectoren overheid, zorg en welzijn en overige dienstverlening. In de sectoren zorg en welzijn, overheid en onderwijs is het percentage werknemers dat deelneemt aan scholing bovengemiddeld. In de sector handel, horeca en reparatie is de scholingsdeelname het laagst.

Tabel 8.6: Ontwikkeling van het aandeel werknemers dat deelneemt aan scholing, 1998-2006 (in procenten van het aantal werknemers)

	1998	2000	2002	2004	2006
Totale economie	34	33	33	41	42
Industrie en landbouw	32	27	24	38	35
Bouwnijverheid	39	38	40	39	33
Handel, horeca en reparatie	23	22	23	30	30
Transport	22	31	32	36	37
Zakelijke dienstverlening	38	34	36	44	37
Zorg en welzijn	35	43	35	50	57
Overige dienstverlening	32	27	46	38	39
Overheid	44	40	40	43	43
Onderwijs	51	54	50	57	49
5-9 werknemers	22	34	31	34	29
10-19 werknemers	30	31	33	36	39
20-49 werknemers	31	36	32	42	38
50-99 werknemers	27	27	34	38	34
100-499 werknemers	38	33	33	41	45
500 en meer werknemers	39	36	33	51	52

Het OSA-Arbeidsvraagpanel peilt tevens of cursussen en scholing vooral extern, vooral intern of op beide manieren is georganiseerd (zie Figuur 8.2).

Figuur 8.2: Aandeel werknemers dat deelneemt aan interne en/of externe scholing of cursus, in 2006 (in procenten van het aantal werknemers)



Interne scholing is een opleiding of een cursus die ontworpen en/of georganiseerd is door de organisatie zelf. On-the-job-training en informeel leren wordt hierin niet meegeteld. Onder externe scholing wordt een opleiding of cursus verstaan, die ontworpen en/of georganiseerd is door een scholingsinstituut. De keuze van een bedrijf voor een van deze vormen van scholing zal onder meer samenhangen met de aanwezigheid van expertise binnen een bedrijf en het cursusaanbod buiten de organisatie.

In de industrie en landbouw en in de kleinste organisaties is het percentage organisaties zonder scholing 40 procent of hoger. In de bouwnijverheid en in handel, horeca en reparatie wordt in meerderheid gekozen voor externe aanbieders van opleidingen.

Welke onderwerpen worden gekozen voor scholingsactiviteiten?

Inhoudelijk worden op vele terreinen cursussen gevolgd (Tabel 8.7). Vooral cursussen op het gebied van milieu en arbeidsomstandigheden zijn populair en het aandeel is tussen 2004 en 2006 toegenomen van 40 (niet in tabel) naar 43 procent.

*Tabel 8.7: Aandeel organisaties naar inhoudelijk terrein van de scholing in 2006*

	Milieu, arbeidsomstandigheden	Overig	Management-training	Communicatie	Techniek	Automatisering, tekstverwerking	Commerciële vaardigheden	R&D
Totale economie	43	35	33	32	25	24	16	5
Industrie en landbouw	58	21	28	24	49	22	13	5
Bouwnijverheid	61	19	17	15	47	12	4	3
Handel, horeca en reparatie	45	27	35	32	28	19	26	4
Transport	50	31	35	32	20	19	15	2
Zakelijke dienstverlening	18	43	32	32	20	30	20	9
Zorg en welzijn	51	53	27	40	3	26	4	4
Overige dienstverlening	45	33	35	33	22	24	14	4
Overheid	55	37	64	67	40	47	16	16
Onderwijs	43	55	53	41	7	29	5	3

De tabel laat zien dat arbeidsomstandigheden en milieu vooral in bouwnijverheid, industrie en landbouw en overheid blijvend een belangrijk studietoema is. Ook een cursus management is onverminderd populair, evenals scholing in communicatie, automatisering en techniek. Binnen de industrie en landbouw en de

bouwnijverheid wordt techniek vaak bestudeerd, terwijl binnen de overheid communicatie en management juist vaker worden bijgespijkerd. Uitschieters boven het gemiddelde zien we op het gebied van opleiding management in overheidssector, communicatie in de overheidssector, techniek in industrie en landbouw en in bouwnijverheid, automatisering in de overheid en commerciële vaardigheden in sectoren handel, horeca, reparatie. Uitschieters naar beneden zien we in de sector bouwnijverheid op de gebieden management, communicatie, commerciële vaardigheden en in de sector zakelijke dienstverlening op het gebied van milieu en arbeidsomstandigheden.

In de sectoren onderwijs en zorg en welzijn is de deelname aan opleidingen op het terrein van commerciële vaardigheden en techniek een stuk onder het gemiddelde. De categorie 'overig' bevat veel verschillende cursussen die vaak afgestemd zijn op een specifiek beroep of een actueel thema binnen een sector, zoals nieuwe wetgeving in de zakelijke dienstverlening, intensieve begeleiding van specifieke groepen leerlingen in het onderwijs.

## **8.5 Ontvangen subsidies voor scholingskosten**

Niet alleen het bedrijfsleven kan de kenniseconomie stimuleren door zijn personeel te scholen, ook de overheid kan dit doen, bijvoorbeeld door middel van subsidies of fiscale maatregelen die scholing bevorderen. In Nederland financiert de overheid initiële scholing, terwijl scholing van werknemers als taak van de organisaties en werknemers zelf wordt gezien. Wel wordt er door de overheid subsidie verstrekt voor scholing. Op sectorniveau zijn er ook opleidingsfondsen die scholingsgelden beheren, zoals de O&O-fondsen, waaraan leden (werkgevers) verplicht een financiële bijdrage leveren. Door scholing vanuit zo'n fonds te financieren wordt het risico van de individuele werkgever op het verloren gaan van scholingsinvesteringen (bijvoorbeeld doordat de bijgeschoolde werknemer bij een concurrent in dezelfde branche gaat werken) beperkt.

Aan werkgevers is gevraagd of een deel van hun scholingskosten gesubsidieerd werd of via fiscale maatregelen werd vergoed. Over de totale economie is het percentage organisaties dat subsidie voor gemaakte cursuskosten heeft ontvangen, gedaald, zoals te zien is in Tabel 8.8. Tussen de sectoren toont zich een grillig beeld. Het percentage tegemoetkoming in cursuskosten is tussen 2002 en 2006 gezakt van bijzonder bovengemiddeld naar bovengemiddeld in de sectoren bouw

en onderwijs. Een toename in tegemoetkoming cursuskosten tussen 2004 en 2006 is te zien in de sectoren overheid, transport en handel, horeca en reparatie.

*Tabel 8.8: Percentage organisaties dat een subsidie voor tegemoetkoming in opleidingskosten ontvangen heeft, 2002-2006*

	2002	2004	2006
Totale economie	44	34	34
Industrie en landbouw	56	43	47
Bouwnijverheid	80	69	65
Handel, horeca en reparatie	33	31	37
Transport	47	26	44
Zakelijke dienstverlening	27	11	10
Zorg en welzijn	35	26	26
Overige dienstverlening	39	33	28
Overheid	48	20	33
Onderwijs	63	70	50
5-9 werknemers	30	25	25
10-19 werknemers	50	34	37
20-49 werknemers	46	43	41
50-99 werknemers	63	39	33
100-499 werknemers	67	46	55
500 en meer werknemers	71	59	35

Wat zijn de subsidiebronnen?

Opleidings- en ontwikkelingsfondsen (O&O-fonds) zijn in een aantal sectoren onveranderd de belangrijkste bronnen voor een tegemoetkoming in de cursuskosten, met name in de bouwnijverheid, onderwijs, industrie en landbouw, zo blijkt uit Tabel 8.9. In de totale Nederlandse economie heeft 19 procent van de werkgevers subsidie uit een O&O-fonds ontvangen. De O&O-fondsen blijven een belangrijke financieringsbron in de sectoren bouw, industrie en landbouw, onderwijs en zijn tussen 2004 en 2006 meer benut in de transportsector. In de sectoren zorg en welzijn en zakelijke dienstverlening wordt in heel geringe mate gebruik gemaakt van O&O-fondsen, en dat is voor de sector zorg en welzijn verrassend. Bijdragen uit O&O-fondsen komen redelijk gelijkmatig terecht bij zowel grote als kleine organisaties.

Behalve uit het O&O-fonds wordt er subsidie ontvangen uit Europese gelden (ESF), overheidsfondsen en fiscale maatregelen. Middelgrote en grote organisaties maken met 23 procent aanzienlijk meer gebruik van EU-fondsen dan middelkleine en kleine organisaties met 10 procent.

De overheidssector heeft tussen 2004 en 2006 meer gebruik gemaakt van EU-fondsen en van overige overheidsfondsen. De grote organisaties hebben minder gebruik gemaakt van fondsen in de periode tussen 2004 en 2006, op de terreinen van EU-fondsen, fiscale maatregelen, CWI/Arbeidsvoorziening.

*Tabel 8.9: Subsidiebronnen voor tegemoetkoming in de opleidingskosten in 2006 (in procenten van het aantal organisaties)*

	O&o- of scholings- fondsen	Fondsen Europese Gemeenschap	Bijzondere fiscale maatregelen	Overheidsfondsen	Andere regeling	CWI, arbeidsvoor- ziening	Private instellingen
Totale economie, 2002	23	1	24	5	2	1	1
Totale economie, 2004	19	7	5	6	4	1	1
Totale economie, 2006	19	8	5	5	5	1	1
Industrie en landbouw	34	15	9	2	2	2	2
Bouwnijverheid	64	3	2	0	0	2	0
Handel, horeca en reparatie	15	10	8	5	7	2	0
Transport	24	11	2	0	8	0	0
Zakelijke dienstverlening	2	7	2	0	0	0	0
Zorg en welzijn	2	9	3	8	4	0	4
Overige dienstverlening	12	3	6	7	2	1	1
Overheid	11	14	4	14	3	0	1
Onderwijs	31	3	4	17	17	0	0
5-9 werknemers	16	4	2	4	2	1	1
10-19 werknemers	20	8	2	5	8	1	1
20-49 werknemers	23	11	7	2	5	0	0
50-99 werknemers	16	9	11	5	4	3	0
100-499 werknemers	24	24	10	14	6	0	1
500 en meer werknemers	17	22	15	12	5	1	2

De ingezette forse daling in benutting van fiscale faciliteiten voor opleidingskosten tussen 2002 en 2004 blijft in 2006 stabiel op vijf procent. De versoering in de voorzieningen van de overheid heeft blijkbaar effect gehad.

Het gebruik van Europese fondsen blijft stijgen naar acht procent in 2006. Een stijging in de benutting van Europese fondsen zien we in de sectoren industrie en landbouw, in de sectoren handel, horeca en reparatie, de sector transport en de overheidssector. Alle organisaties, behalve de allerkleinste, weten in de periode tussen 2002 en 2006 steeds meer gebruik te maken van Europese fondsen. De



kleinste organisaties benutten het minste de financieringsbronnen vanuit Europese fondsen.

## 8.6 Combineren van een opleiding met werken

In deze paragraaf wordt nader ingegaan op combinaties van leren en werken in het bijzonder aan het begin van een loopbaan. Het erkennen van verworven competenties (EVC) in de functie of in de organisatie blijft hier buiten beschouwing. Het volgen van een opleiding kan met werken gecombineerd worden, bijvoorbeeld in de constructie van een beroepsbegeleidende leerweg (BBL) of een duale leerweg. Daarnaast kan deze combinatie gemaakt worden door het inhuren van stagiaires van de beroepsopleidende leerweg (BOL) of stagiaires van het hbo. Zowel BBL- als BOL-trajecten bieden organisaties en studenten de gelegenheid om werken en leren met elkaar te combineren. Het BBL-traject gaat hierbij het verst: leerlingen combineren doorgaans één schooldag per week met vier werkdagen. Zij hebben een formeel vastgelegd dienstverband en ontvangen salaris. Binnen het BOL-traject wordt het theoretische onderwijs gedurende korte tijd afgewisseld met praktijkstages.

*Tabel 8.10: Ontwikkeling van het percentage organisaties met werknemers in een beroepsbegeleidende (BBL) of duale leerweg, 2001-2007*

	2001	2004	2006	2007
Totale economie	26	25	22	20
Industrie en landbouw	32	34	28	28
Bouwnijverheid	60	42	35	38
Handel, horeca en reparatie	26	29	27	19
Transport	21	23	12	11
Zakelijke dienstverlening	11	8	12	11
Zorg en welzijn	30	30	20	22
Overige dienstverlening	27	23	17	22
Overheid	15	22	12	24
Onderwijs	7	12	17	6
5-9 werknemers	17	17	18	12
10-19 werknemers	29	27	25	20
20-49 werknemers	29	28	22	25
50-99 werknemers	34	40	29	32
100-499 werknemers	44	42	41	42
500 en meer werknemers	55	70	63	72

Het percentage bedrijven en instellingen in de totale economie, dat werknemers heeft in een beroepsbegeleidende, BBL of duale leerweg, daalt van 26 procent in 2001 gestaag tot 20 procent in 2007, zoals blijkt uit Tabel 8.10. Hoewel in de bouwnijverheid dit soort trajecten nog steeds het populairst is, is het percentage organisaties aanzienlijk gedaald. Een dalende lijn tussen 2001 en 2007 is ook zichtbaar in de sectoren transport en handel, horeca en reparatie. Een dalende lijn tot 2006 is in de sectoren overheid en overige dienstverlening in 2007 omgebogen in een stijgende.

*Tabel 8.11: Ontwikkeling van het percentage organisaties met stagiairs beroepsopleidende leerweg of hbo, 2001-2007*

	2001	2004	2006	2007
Totale economie	41	36	40	35
Industrie en landbouw	43	32	35	29
Bouwnijverheid	52	27	33	26
Handel, horeca en reparatie	41	32	38	23
Transport	31	25	19	27
Zakelijke dienstverlening	31	31	28	30
Zorg en welzijn	56	56	59	62
Overige dienstverlening	31	34	35	43
Overheid	42	54	52	65
Onderwijs	43	76	88	79
5-9 werknemers	28	23	26	21
10-19 werknemers	45	38	45	36
20-49 werknemers	45	49	56	47
50-99 werknemers	57	55	58	50
100-499 werknemers	60	72	73	76
500 en meer werknemers	71	92	90	88

Een andere vorm van werken en leren is via stagiairs van de beroepsopleidende leerweg (BOL) of hbo. Het gemiddelde over de totale economie schommelt heen en weer tussen de 35 en 40, zoals te zien is in Tabel 8.11.

In de sectoren zorg en welzijn, overheid en onderwijs wordt het meest onderdak geboden aan stagiairs via de BOL. Overheid en onderwijs laten een stijging zien. In de bouw is een teruggang zichtbaar tussen 2001 en 2007. Het percentage is relatief stabiel in de sectoren zakelijke dienstverlening (rond 30 procent) en de zorg en welzijn (rond 60 procent).

Hoe groter de organisatie, hoe groter het aandeel dat een stagiair in dienst heeft over de gehele gemeten periode. Dit is begrijpelijk omdat grote organisaties meer plaatsingsmogelijkheden zullen hebben voor stagiairs.

*Tabel 8.12: Percentage werknemers in beroepsbegeleidende of duale leerweg en percentage stagiairs beroepsopleidende leerweg of hbo, 2006 en 2008*

	Beroepsbegeleidende of duale leerweg		Stagiairs beroepsopleidende leerweg of hbo	
	2006	2008	2006	2008
Totale economie	2,2	2,1	4,3	3,3
Industrie en landbouw	2,1	2,4	1,8	1,6
Bouwnijverheid	4,8	5,3	2,4	2,4
Handel, horeca en reparatie	3,2	1,8	4,7	2,2
Transport	1,5	0,7	0,8	1,8
Zakelijke dienstverlening	0,9	1,6	2,1	2,2
Zorg en welzijn	2,6	2,1	9,0	4,4
Overige dienstverlening	1,5	1,8	4,1	3,9
Overheid	0,5	1,4	2,0	2,5
Onderwijs	2,9	2,0	13,8	10,9
5-9 werknemers	3,8	2,4	6,0	4,7
10-19 werknemers	3,1	2,1	7,6	5,4
20-49 werknemers	1,5	1,9	6,2	4,8
50-99 werknemers	2,4	1,4	2,8	2,0
100-499 werknemers	1,7	2,3	2,3	2,5
500 en meer werknemers	1,9	2,3	4,7	2,7

Het percentage werknemers via de beroepsbegeleidende leerweg (BBL) of een duale leerweg is gelijk gebleven tussen 2006 en 2008, zoals te zien is in Tabel 8.12. De bouwsector is hierbij de grootste afnemer, met een groei tussen 2006 en 2008. De transportsector is de kleinste afnemer, met een daling tot lager dan één procent.

Het percentage stagiairs via BOL of hbo is tussen 2006 en 2008 gezakt. De dalende trend is vooral zichtbaar in de sectoren die in 2006 nog de hoogste percentages stagiairs lieten zien, zoals het onderwijs, de zorg en welzijn en de handel, horeca en reparatie.

## 8.7 Conclusies

Het aandeel organisaties met personeel met onvoldoende competenties om het werk in de toekomst te doen, is na een daling tot 2004 stabiel gebleven in de jaren daarna. In de krappe arbeidsmarkt van 2007 is mogelijk minder de aandacht uitgegaan naar competenties van het zittende personeel en meer naar werving van nieuwe werknemers. In de sector zorg en welzijn is het percentage werknemers dat onvoldoende toegerust is voor de eisen van het werk in de toekomst de laatste twee jaar gestegen van 6 naar 9 procent. De oorzaak daarvan is niet gevraagd, maar het heeft wellicht te maken met nieuwe functioneringseisen in relatie tot certificering en marktwerking in zorg en welzijn.

Het belang dat organisaties hechten aan scholing en opleidingen is tussen 2004 en 2007 ongeveer gelijk gebleven. In de overheidssector is het percentage organisaties dat zeer hoge prioriteit geeft aan scholing gestegen van ruim 20 naar bijna 40.

De mogelijkheden voor studieverlof worden groter over alle sectoren en alle organisatiegroottes. De mogelijkheden voor studieverlof worden onderbenut in de meeste sectoren en organisatiegroottes, met uitzondering van zakelijke dienstverlening, overheid, onderwijs en de grotere organisaties met meer dan 100 werknemers, tot de allergrootste. Aanvragen van studieverlof is minder aan de orde in kleinere organisaties.

Het organiseren van scholingsactiviteiten door organisaties ligt op een constant peil van boven 70 procent. Het is denkbaar dat drukte op het werk en tekort aan personeel in de hoogconjunctuur van 2007 een dempende werking heeft gehad op scholingsdeelname in organisaties. Het is interessant dit in de volgende meting te toetsen. De hoogste scholingsactiviteit van werknemers zien we in de sectoren zorg en welzijn, overheid en onderwijs.

Kleinere organisaties maken veel minder gebruik van scholingsfondsen van de EU. Sowieso maken kleinere organisaties minder gebruik van subsidies voor hun scholing. De gelden uit O&O-fondsen en vanuit ESF (Europees Sociaal Fonds) komen wel in enige mate gelijk terecht bij grote en kleine organisaties. De benutting van fiscale maatregelen, als tegemoetkoming in de opleidingskosten, is na 2002 drastisch afgenomen.

Het percentage organisaties dat stagiairs heeft volgens beroepsbegeleidende leerweg (BBL) of beroepsopleidende leerweg (BOL) is gedaald in de periode tussen 2001 en 2007. Het percentage werknemers dat stage volgt via BOL of hbo is gedaald. Als het gaat om een betere aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt is dit een punt van aandacht.

## 9 R&D en ICT

De OECD (*Organisation for Economic Co-operation and Development*) Innovatie Strategie stelt dat innovatie een sterke bron voor duurzame economische groei is. Het doel van de OECD Innovatie Strategie is beleidsmakers te helpen randvoorwaarden voor innovatie te verbeteren en blijvend groei te creëren. Innovatiegebieden als research & development (R&D) en informatie- en communicatietechnologie (ICT) zijn drijvende krachten achter economische groei. Uit onderzoek blijkt dat niet alle OECD-landen even actief zijn in het stimuleren van innovatie. De EU-landen investeren bijvoorbeeld lang niet zoveel in innovatie als de VS of Aziatische landen. Publieke bestedingen aan R&D zijn belangrijk om het risico, dat met deze activiteiten gepaard gaat, onder bedrijven te spreiden, om een innovatief klimaat te stimuleren, en om economische groei te bevorderen. Volgens recente cijfers hebben ondernemingen in Europa een achterstandspositie ten opzichte van ondernemingen in de VS, doordat er 20 keer minder (ongeveer \$47 miljard) publieke bestedingen aan R&D op de Europese markt zijn in vergelijking met de VS. Hoewel het grootste deel van dit verschil veroorzaakt wordt door de lagere Europese defensiebesteding, is ook in het civiele segment het verschil niet gering. Vergeleken bij de VS en Azië, zijn de Europese publieke aanbestedingen te beperkt om R&D en ICT effectief te kunnen stimuleren.<sup>31</sup>

In de Lissabonstrategie zijn tussen Europese landen afspraken gemaakt met als doel meer publieke bestedingen in R&D te bewerkstelligen. Omdat de economie momenteel krimpt, is de noodzaak om innovatie te bevorderen alleen maar verhoogd. Tegen deze achtergrond gaan we nu kijken hoe de ontwikkelingen in R&D-activiteiten in de Nederlandse economie zijn. Als we inzoomen op Nederland blijkt dat Nederland het enige Europese land is waar de publieke investeringen in R&D (als percentage van het BBP) gedaald zijn sinds de afspraken rond de Lissabonstrategie.<sup>32</sup> In grote lijnen weten we dat Nederland zeer gemiddeld scoort op het gebied van innovatie en dat grotere bedrijven meer aan innovatie doen dan kleinere. Er zijn ook verschillende soorten R&D. Maar wat houdt het verder allemaal in? Dit hoofdstuk zal meer inzicht geven in de R&D-praktijken van Nederlandse organisaties en het belang en gebruik van ICT binnen organisaties. Eerst beschrijven we het aandeel organisaties dat met R&D-activiteiten bezig is. Daarna komen de budgetten die voor R&D beschikbaar zijn

---

<sup>31</sup> [http://ec.europa.eu/information\\_society/tl/research/key\\_docs/documents/procurement.pdf](http://ec.europa.eu/information_society/tl/research/key_docs/documents/procurement.pdf)

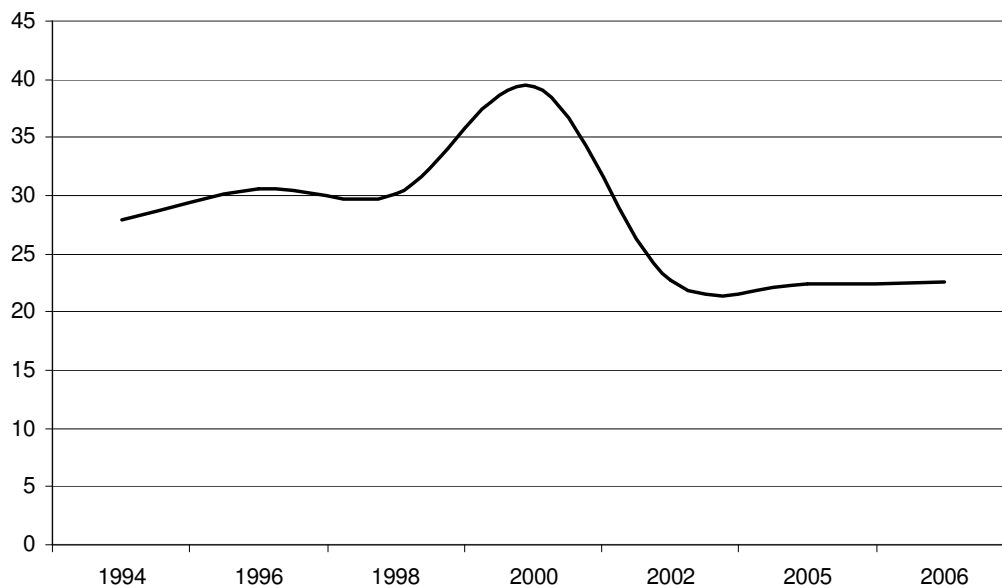
<sup>32</sup> [http://www.rivm.nl/bibliotheek/digitaaldepot/Atlas\\_Europa\\_Politics\\_5.pdf](http://www.rivm.nl/bibliotheek/digitaaldepot/Atlas_Europa_Politics_5.pdf)

aan de orde: hoe groot zijn deze budgetten en zijn ze permanent of incidenteel? Vervolgens wordt weergegeven welk deel van de Nederlandse organisaties R&D-activiteiten ontplooit en om wat voor soort activiteiten het dan gaat. Ook wordt er gekeken naar de mate van uitbesteding van R&D-activiteiten. Voorts staat het hoofdstuk stil bij ontwikkelingen op het gebied van ICT. Hoewel het OSA-Arbeidsvraagpanel geen informatie heeft over ICT-uitgaven door bedrijven, komen wel de randvoorwaarden voor ICT-gebruik in organisaties uitvoerig aan de orde, zoals de relevantie die organisaties toekennen aan ICT en de mate waarin werknemers ICT-vaardig zijn.

## 9.1 Wie doet mee aan R&D?

Figuur 9.1 presenteert het aandeel organisaties in de Nederlandse economie dat aan R&D-activiteiten doet voor de periode 1994 tot en met 2006.

*Figuur 9.1: Ontwikkeling van het percentage organisaties met R&D-activiteiten, 1994- 2006*



Van 1994 tot 1998 is het percentage organisaties dat R&D-activiteiten heeft stabiel op ongeveer 30 procent. Rond het millennium is er een behoorlijke opleving (een toename van 10 procent van de organisaties tot een totaal van 40 procent) in het aandeel organisaties met R&D-activiteiten geweest. De inzinking daarna is deels te wijten aan de economische dip die volgde in de periode daarna (zie hoofdstuk 2). Belangrijk hierbij is op te merken dat dit om het aandeel organisaties gaat dat investeert in R&D. Sinds de sterke daling in 2002 is het

aandeel bedrijven dat aan R&D doet navenant gelijk gebleven (iets minder dan een kwart) en heeft niet meer het niveau van vóór het millennium bereikt.

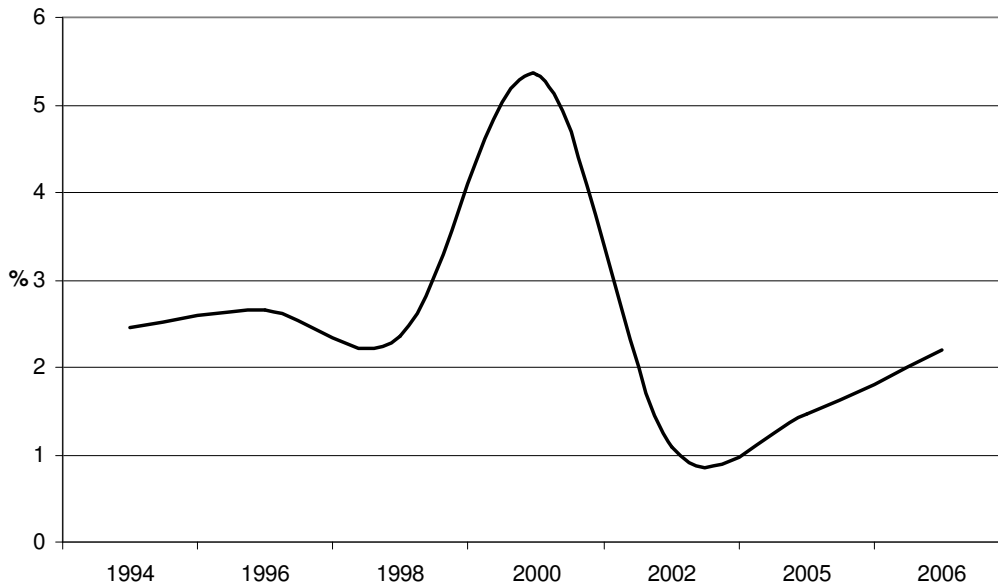
*Tabel 9.1: Percentage organisaties met R&D-activiteiten in 2006*

Totale economie	23
Industrie en landbouw	39
Bouwnijverheid	11
Handel, horeca en reparatie	12
Transport	25
Zakelijke dienstverlening	31
Zorg en welzijn	24
Overige dienstverlening	25
Overheid	24
Onderwijs	29
5-9 werknemers	15
10-19 werknemers	22
20-49 werknemers	30
50-99 werknemers	34
100-499 werknemers	46
500 en meer werknemers	54

Tabel 9.1 is een verdere uiteenzetting van R&D-activiteiten van organisaties naar sector en grootteklasse. De grotere bedrijven hebben een duidelijke voorsprong als het om R&D-activiteiten gaat. Grote bedrijven kunnen zich kennelijk permitteren om wat meer risico te nemen. We zien een duidelijk positief verband met R&D-activiteiten en bedrijfsgrootte, waarbij meer dan de helft van de grootste bedrijven (500 en meer werknemers) aan R&D doet. Naar sector beschouwd is bij industrie en landbouw de grootste vertegenwoordiging van organisaties die met R&D bezig zijn. De landbouw en industrie in Nederland hebben een lange traditie en een goede reputatie als het gaat om innovatie. Men heeft de neiging om eerst aan de tertiaire sector te denken, zeker in termen van de kenniseconomie, maar R&D (in Nederland) is sterker vertegenwoordigd in de bedrijven in de klassieke industrieën. In de tertiaire sector doet 31 procent van de organisaties aan R&D. De sector onderwijs heeft een sterke derde plaats in de rangorde met 29 procent van haar organisaties.



*Figuur 9.2: Ontwikkeling van het percentage van de omzet of het budget, dat door organisaties wordt besteed aan R&D, 1994-2006*



Van 1994 tot 1998 schommelt de gemiddelde jaarlijkse investering in R&D rond 2,5 procent van de omzet (Figuur 9.2). In de mate van investeren is er ook sprake van een 'millenniumeffect' geweest. De gemiddelde investering is meer dan verdubbeld (ruim vijf procent) aan het einde van de vorige eeuw ten opzichte van de daaraan voorafgaande periode. Na de eeuwwisseling is een sterke afname in R&D-investeringen waarneembaar, vergelijkbaar met het patroon in Figuur 9.1. Anders dan in Figuur 9.1 is sinds 2005 een herstel in de grootte van investeringen in R&D door Nederlandse bedrijven, waarbij het gemiddelde nu net op 2,2 procent van de omzet zit, dus vrijwel op het oude niveau. Dat wil zeggen, hoewel er geen groei is van het aantal bedrijven dat aan R&D investeringen doet, de bedrijven die het wel doen, weer meer zijn gaan investeren.

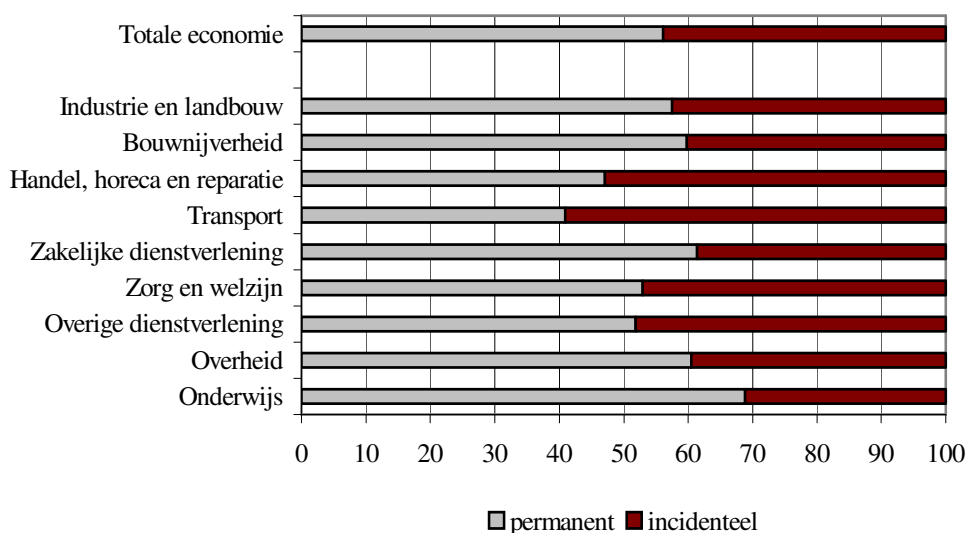
Tabel 9.2 is een presentatie van R&D-investeringen van organisaties in het kalenderjaar 2006, gedifferentieerd naar sector en grootteklasse. Nu is het beeld genuanceerder. De dienstverleningen lopen voorop met bestedingen aan R&D, met daarbij de sector zakelijke dienstverlening aan kop met maar liefst 4,7 procent van de omzet. De sector overige dienstverlening staat op de tweede plaats met 3,3 procent van de omzet dat aan R&D besteed wordt. Hierbij valt ook op dat waar veel organisaties in de sector onderwijs R&D-activiteiten hebben, de mate van besteding met 1,8 procent van de totale omzet onder het totale gemiddelde ligt. De bouwsector investeert nauwelijks in R&D.

Tabel 9.2: Percentage van de omzet of budget, dat door organisaties wordt besteed aan R&D in 2006

Totale economie	2,2
Industrie en landbouw	2,1
Bouwnijverheid	0,5
Handel, horeca en reparatie	1,3
Transport	2,0
Zakelijke dienstverlening	4,7
Zorg en welzijn	1,8
Overige dienstverlening	3,3
Overheid	3,1
Onderwijs	1,8
5-9 werknemers	1,4
10-19 werknemers	2,6
20-49 werknemers	2,2
50-99 werknemers	3,5
100-499 werknemers	3,9
500 en meer werknemers	8,5

Naar organisatiegrootte gezien is overduidelijk dat de grootste organisaties een aanzienlijk groter percentage van hun budget vrijmaken voor R&D. De kleinere bedrijven kunnen daar niet in mee gaan.

Figuur 9.3: Percentage organisaties met een permanent of incidenteel R&D-budget, 2006



Om een beeld te krijgen van hoe een dergelijk organisatiebudget voor R&D in elkaar zit, wordt aan organisaties gevraagd of het budget structureel is, of dat de bestedingen aan R&D-activiteiten incidenteel zijn. De uitkomsten hiervan zijn

weergegeven in Figuur 9.3. De figuur geeft inzicht hoe organisaties tegen R&D-investeringen aankijken. Als bedrijven R&D als een essentieel onderdeel van hun bedrijfsvoering zien, zullen ze immers een structureel budget hiervoor reserveren. Meer dan de helft van de organisaties in de Nederlandse economie heeft een structureel R&D-budget. Naar sector gezien schommelt het percentage organisaties met een structureel R&D-budget tussen 69 procent (onderwijs) en 41 procent (de transportsector). De transportsector heeft het hoogste percentage organisaties met een incidenteel budget voor R&D (59 procent). Deze sector is ook erg gevoelig voor economische schommelingen waardoor er waarschijnlijk een meer afwachtende houding wordt aangenomen.

## 9.2 Welke R&D-activiteiten?

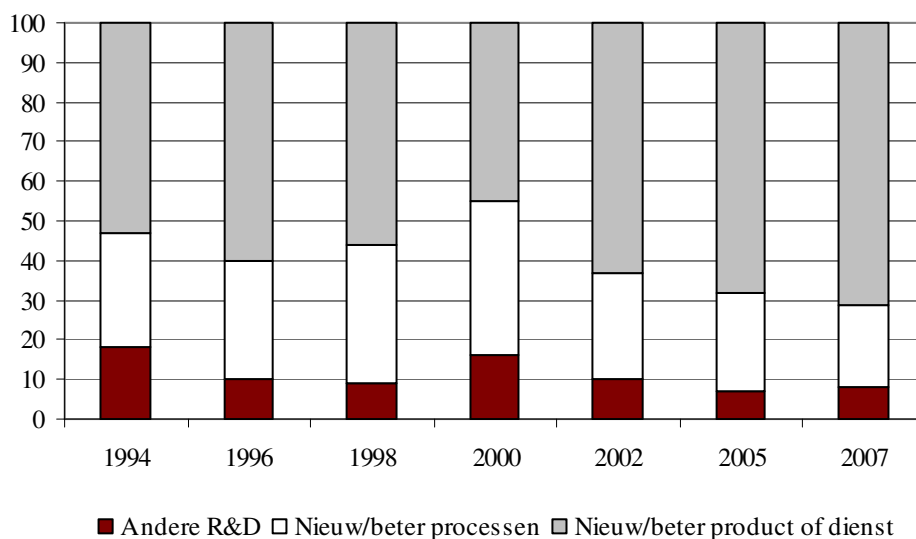
Als we een algemene definitie van innovatie hanteren zoals voorgesteld door Schumpeter (1934) en aangepast in de meest recente uitgave van de Oslo Manual (2005), kunnen verschillende soorten innovatie worden onderscheiden:

- innovatieve producten en diensten;
- innovatieve processen;
- innovatieve marketingmethodes;
- innovatieve organisatorische methodes, bijvoorbeeld managementpraktijken en de daarbij behorende organisatiestructuren.

Organisatorische of managementinnovaties kunnen bewust ingevoerd zijn om andere typen innovatie mogelijk te maken, zoals product-, proces- of marketinginnovaties, of kunnen juist de uitkomst zijn van dergelijke innovaties. De term innovatie impliceert daardoor een bepaalde mate van managementstrategie. Dit betekent dat de innovatieactiviteiten idealiter bewust worden toegepast om een organisatie-uitdaging aan te gaan.

Figuur 9.4 geeft een reeks weer van investeringen door organisaties in R&D naar type R&D. In het Nederlandse bedrijfsleven zijn investeerders in R&D voornamelijk investeerders in nieuwe producten of diensten. Sinds 1994 is dit het type R&D waar de meeste organisaties in investeren. Het aandeel van organisaties, dat in dit type R&D investeert, is gegroeid van ruim de helft in 1994 naar ruim 70 procent in 2007. Het investeren in R&D van nieuwe of de verbetering van bestaande processen binnen de organisatie wordt steeds minder gebruikelijk. Sinds de eeuwwisseling zijn investeringen in procesinnovatie geleidelijk afgenomen.

Figuur 9.4: Ontwikkeling van het percentage organisaties naar type van de R&D-activiteiten 1994-2007



Innovatie impliceert een bepaalde dynamiek en verandering in de organisatie. Deze verandering is vaak pas merkbaar of meetbaar na verloop van tijd, dus na het implementeren van de innovatie. In het OSA-Arbeidsvraagpanel wordt daarom gevraagd naar de mate van vernieuwing of innovatie van producten of diensten in de afgelopen twee jaar. Het resultaat wordt in Tabel 9.3 weergegeven.

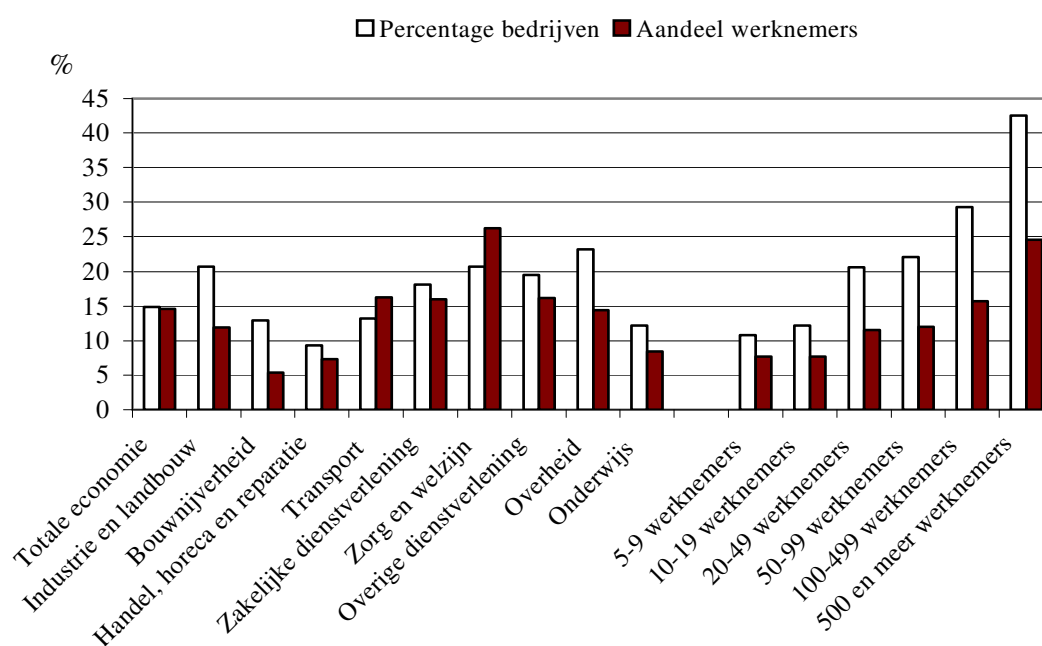
Tabel 9.3: Mate van vernieuwing of innovatie van producten of diensten in de afgelopen twee jaar, voorjaar 2007 (in procenten van het aantal organisaties)

	Onveranderd gebleven	Op enkele aspecten vernieuwd	Ingrijpend vernieuwd of geheel nieuw
Totale economie	84	8	7
Industrie en landbouw	83	9	8
Bouwnijverheid	93	3	4
Handel, horeca en reparatie	83	10	7
Transport	88	6	6
Zakelijke dienstverlening	83	8	9
Zorg en welzijn	85	8	7
Overige dienstverlening	83	9	8
Overheid	84	8	8
Onderwijs	83	9	8
5-9 werknemers	86	7	6
10-19 werknemers	85	8	7
20-49 werknemers	82	9	9
50-99 werknemers	80	11	9
100-499 werknemers	80	11	10
500 en meer werknemers	73	14	13

De verdeling gaat over de hele linie behoorlijk gelijk op. Binnen de 15 procent van bedrijven die producten of diensten hebben geïnnoveerd, doet de helft dat ingrijpend of maakt iets totaal nieuws. Ongeveer een even groot aantal bedrijven heeft op enkele aspecten van hun producten of diensten innovaties toegepast. Deze zeer gelijke verdeling geldt zowel naar sector als naar bedrijfsgrootte. Maar grote bedrijven hebben wel veel vaker enige vorm van vernieuwing toegepast.

Een ingrijpende innovatie in een bedrijf kan gevolgen hebben voor de werknemers wanneer zij er in hun dagelijkse werk mee te maken hebben. In Figuur 9.5 zien we de percentages van organisaties die ingrijpende veranderingen hebben gepleegd naast de percentages van werknemers die met deze veranderingen te maken hebben.

*Figuur 9.5: Percentage organisaties met ingrijpende verandering of vernieuwing in het productie- of dienstverleningsproces in de afgelopen twee jaar en aandeel werknemers dat in het dagelijkse werk met deze vernieuwing te maken heeft, 2007*



In de totale economie is dit percentage gelijk; 15 procent van de organisaties heeft ingrijpende veranderingen of vernieuwingen in het productie- of dienstverleningsproces gepleegd in de afgelopen twee jaar en 15 procent van de werknemers heeft hiermee te maken in hun dagelijkse werk. De zorgsector heeft de laatste jaren met grote veranderingen te maken gehad, niet het minste door het intreden van marktwerking. Ruim één op de vijf organisaties heeft een grote

vernieuwing ingevoerd waar meer dan een kwart van het personeel mee te maken heeft. Deze sector heeft hiermee het grootste percentage werknemers dat door dergelijke ingrijpende veranderingen geraakt is.

### 9.3 Zelf innoveren of toch uitbesteden?

R&D-activiteiten kunnen een risicovolle onderneming zijn. Niet alle bedrijven zijn even ervaren op dit gebied of hebben de mogelijkheden om zelf R&D-activiteiten te ontwikkelen. Bedrijven profiteren het meest van geslaagde R&D-activiteiten wanneer ze het zelf doen, maar ze kunnen er ook van profiteren als ze het gedeeltelijk uitbesteden. Wanneer geen van beide mogelijk is, is het verstandiger om je R&D geheel uit te besteden in plaats van geen R&D-activiteiten te ondernemen. Tabel 9.4 geeft een overzicht van het aandeel organisaties in 2006 naar de mate van uitbesteden van hun R&D-activiteiten.

*Tabel 9.4: De mate van uitbesteden van R&D-activiteiten in 2006 (in procenten van het aantal organisaties met R&D)*

	Geheel zelf	Gedeeltelijk uitbesteed	Geheel uitbesteed
Totale economie	53	41	6
Industrie en landbouw	59	39	2
Bouwnijverheid	55	45	1
Handel, horeca en reparatie	54	36	9
Transport	45	52	4
Zakelijke dienstverlening	62	32	5
Zorg en welzijn	46	43	10
Overige dienstverlening	41	52	6
Overheid	29	62	9
Onderwijs	31	58	10
5-9 werknemers	60	33	7
10-19 werknemers	53	41	6
20-49 werknemers	44	50	6
50-99 werknemers	54	41	5
100-499 werknemers	49	45	6
500 en meer werknemers	50	47	3

Meer dan de helft van de organisaties heeft haar R&D geheel zelf verricht. Hierbij is de sector zakelijke dienstverlening koploper met maar liefst 62 procent. De sector met het laagste percentage organisaties die geheel zelf hun R&D-activiteiten verrichten, is de sector onderwijs. Zij hebben tevens een gedeelde

eerste plaats (met zorg en welzijn) voor het grootste aandeel organisaties die hun R&D-activiteiten geheel uitbesteden. De overheid lijkt een veilige positie in te willen nemen: ze heeft het hoogste percentage organisaties die R&D-activiteiten gedeeltelijk uitbesteden. Opmerkelijk is dat er geen duidelijk verband blijkt te zijn tussen uitbesteden en grootteklasse. Men zou verwachten dat de grootste organisaties het meest geheel zelf doen, maar dit zien we juist bij de kleinste organisaties. Wellicht moeten ze het zelf wel doen omdat ze het financiële vermogen niet hebben opgebouwd om deze diensten in te kopen.

*Tabel 9.5: Percentage van de uitgaven aan R&D dat is uitbesteed in 2006 (in procenten van het aantal organisaties met R&D)*

	2005	2006
Totale economie	20	21
Industrie en landbouw	16	14
Bouwnijverheid	19	14
Handel, horeca en reparatie	30	23
Transport	13	21
Zakelijke dienstverlening	12	17
Zorg en welzijn	28	27
Overige dienstverlening	24	27
Overheid	31	31
Onderwijs	24	39
5-9 werknemers	21	18
10-19 werknemers	25	23
20-49 werknemers	15	24
50-99 werknemers	18	19
100-499 werknemers	22	22
500 en meer werknemers	16	19

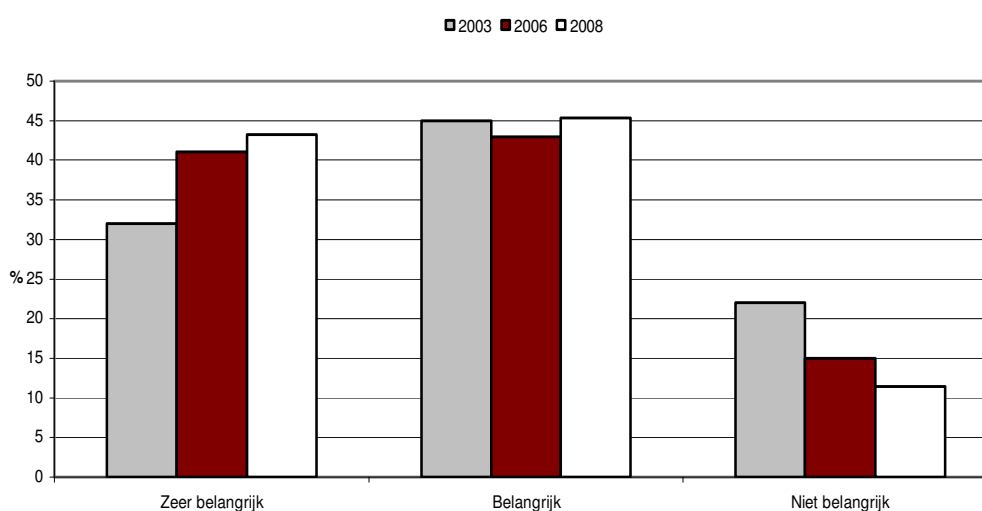
Tabel 9.5 biedt meer inzicht in het percentage van de uitgaven aan R&D dat uitbesteed wordt, naar sector en grootteklasse voor de laatste twee peilingen. De R&D-uitbestedingen zijn stabiel gebleven voor de totale economie, maar naar sector zijn er toch al wat verschuivingen. Dalingen in het percentage van de uitgaven dat aan R&D is uitbesteed, vinden wij bij de sector industrie en landbouw, bouwnijverheid, handel, horeca en reparatie en bij zorg en welzijn. Een toename in uitgaven aan uitbestede R&D zien we bij de transportsector, de zakelijke dienstverlening, en de sector onderwijs. Naar grootteklasse is het grootste verschil merkbaar bij de bedrijven met 20 tot 49 werknemers met een toename in het percentage van de uitgaven aan R&D-uitbestedingen van negen procentpunt.

## 9.4 Informatie- en communicatietechnologieën

De implementatie van nieuwe ICT in bedrijven kost tijd, geld en energie. Het brengt initiële kosten met zich mee door investeringen, structurele kosten door onderhoud en vervanging, en vereist meestal organisatorische veranderingen in bedrijfsprocessen. Bedrijven verschillen in de mate van diffusie: de investering in, toepassing van en absorptie van ICT. De OECD onderscheidt drie brede groepen factoren die de snelheid van ICT-diffusie op bedrijfsniveau beïnvloeden. Ten eerste beïnvloedt het regelgevende milieu de capaciteit van firma's om gebruik te maken van kansen.<sup>33</sup> De OECD stelt een breed beleidskader voor, waarbij concurrentie van de productmarkt, flexibiliteit in de arbeidsmarkt, en firma ingang en uitgang worden bevorderd. Ten tweede, firma's verschillen in hun capaciteit om ICT te absorberen. De absorptiecapaciteit van de firma zal voor een deel bestaan uit het competentieniveau (van werknemers) en voor een deel uit het niveau van innovatieve activiteit van de firma. Reorganisatie van werkpraktijken wordt ook geïdentificeerd als een belangrijke bron van verbetering.

*Spillover*effecten van kennis door een toename in gebruik van ICT steunen ook de adoptie van ICT door overige bedrijven. Ten derde, blijven er grote verschillen in de kosten van investering in ICT door de verschillende landen van de OECD.

*Figuur 9.6: Mate waarin organisaties ICT belangrijk vinden, 2003, 2006 en 2008 (in procenten van het aantal organisaties)*



In het OSA-Arbeidsvraagpaneel wordt sinds 2003 aan werkgevers gevraagd hoe belangrijk ICT voor hun bedrijfsactiviteiten is. De uitkomsten zijn weergegeven

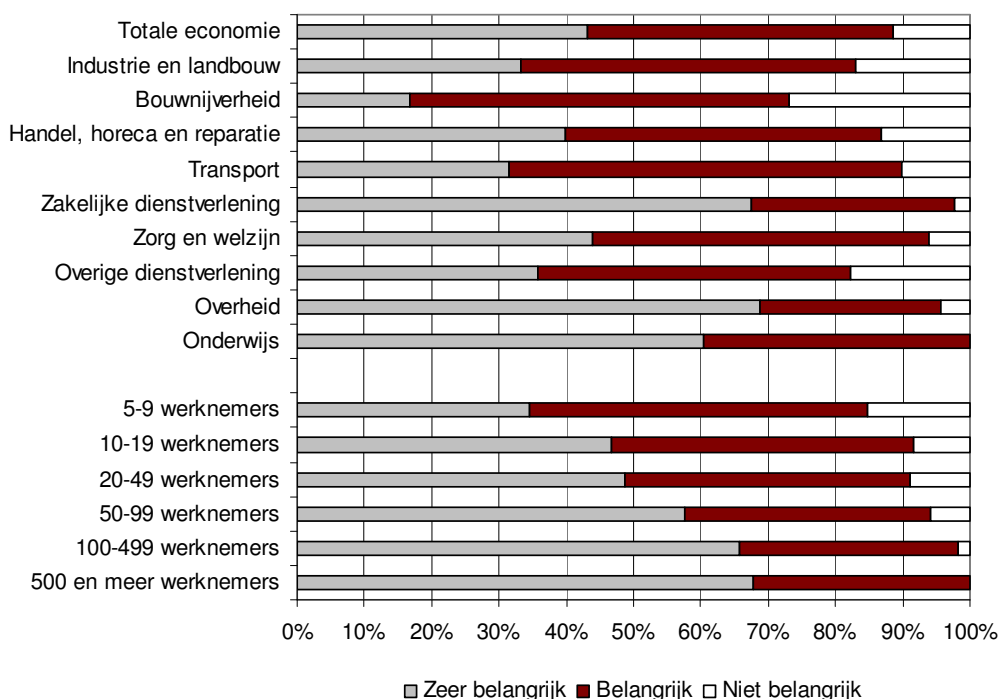
<sup>33</sup> OECD (2004) *Het economische effect van ICT: Meting, bewijs, en implicaties*.(Parijs)



in Figuur 9.6. De ontwikkeling geeft een duidelijke lijn aan. Het aandeel organisaties dat ICT zeer belangrijk voor hun bedrijfsvoering vindt, is in 2008 weer toegenomen. Het aandeel organisaties dat aangeeft dat ICT niet belangrijk voor hun bedrijf is, is verder afgenomen.

In Figuur 9.7 worden deze uitkomsten verder gedifferentieerd naar sector en grootteklasse voor 2008.

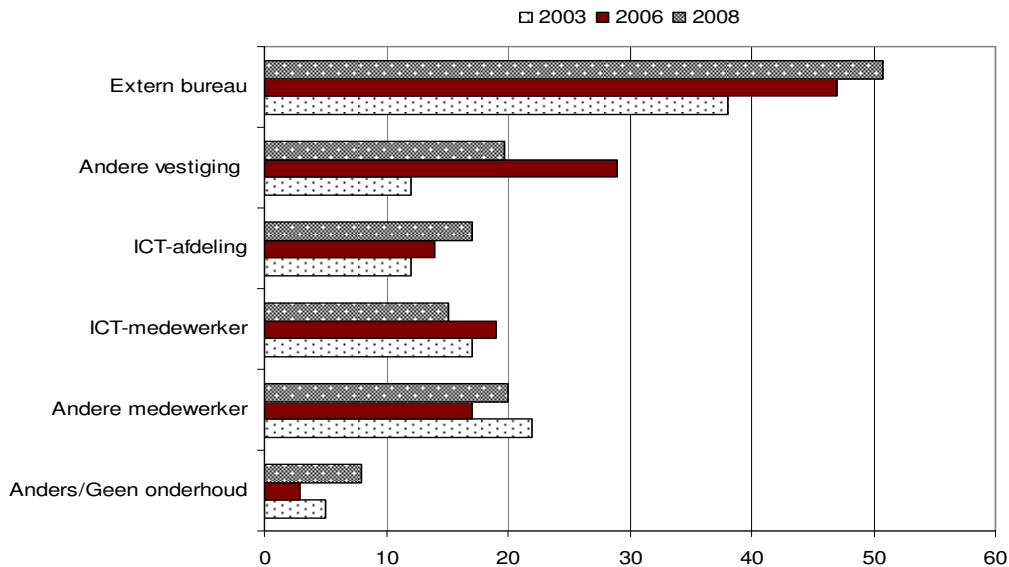
*Figuur 9.7: Mate waarin organisaties ICT belangrijk vinden, naar sector en grootteklasse, voorjaar 2008 (in procenten van het aantal organisaties)*



De overheid heeft het grootste aandeel organisaties (69 procent) dat ICT zeer belangrijk acht. Deze sector wordt op de hielen gezeten door de sector zakelijke dienstverlening met 68 procent. De bouwsector heeft het kleinste percentage organisaties dat ICT zeer belangrijk vindt. Naar grootteklasse is er een duidelijk verband. Hoe groter de organisatie, hoe meer belang er aan ICT gehecht wordt. Waar de industrie en landbouwsector het grootste aandeel organisaties heeft dat aan R&D-activiteiten doet, is het aandeel organisaties dat belang hecht aan ICT aanzienlijk minder. In deze sector geeft maar een derde van de organisaties aan ICT zeer belangrijk te vinden.

Aan werkgevers is sinds 2003 gevraagd hoe zij hun ICT-apparatuur en bijbehorende software onderhouden. Dit wordt gepresenteerd in Figuur 9.8. Werkgevers konden daarbij meerdere antwoorden geven.

*Figuur 9.8: Manieren<sup>1</sup> waarop organisaties hun ICT-apparatuur en software onderhouden, 2003, 2006 en 2008 (in procenten van het aantal organisaties)*



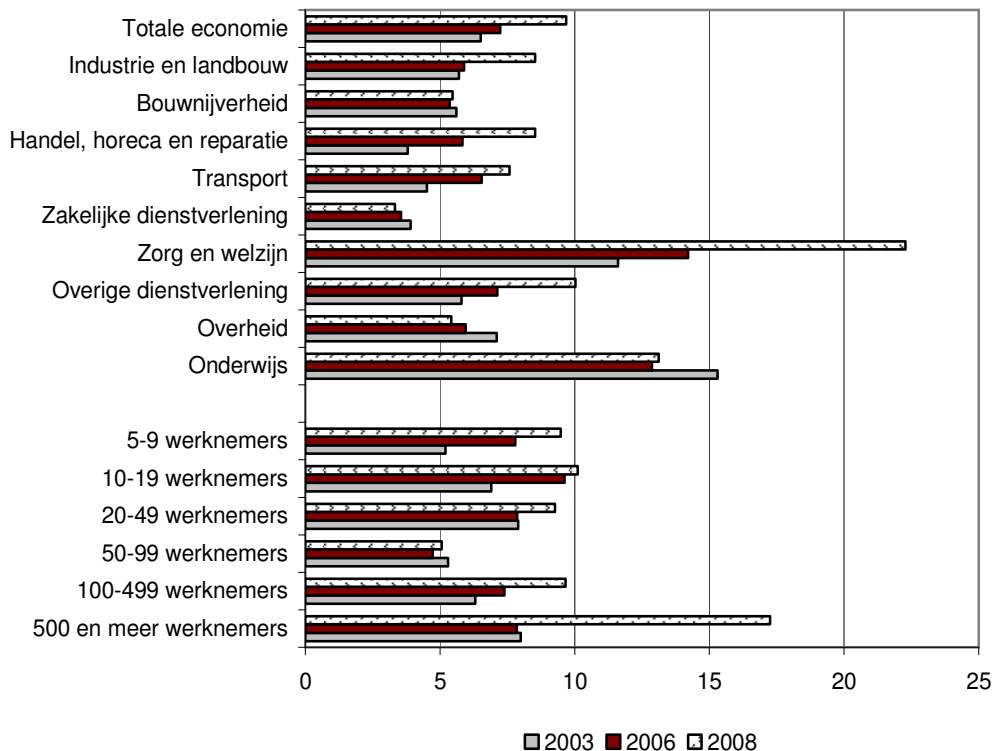
<sup>1</sup> In 2008 is de antwoordcategorie 'geen onderhoud' gewijzigd in 'geen onderhoud/anders'.

De meeste organisaties maken gebruik van een extern bureau om hun ICT-apparatuur en software te onderhouden. Dit percentage is in de loop der tijd toegenomen en telt in 2008 ruim 50 procent van de organisaties. ICT-onderhoud door een andere vestiging van het bedrijf is in 2008 met bijna 10 procentpunt afgenomen in vergelijking met twee jaar geleden. Gebruik van een eigen ICT-afdeling - meestal een luxe die alleen is weggelegd voor grotere organisaties - is toegenomen sinds 2006. De antwoordcategorie 'het inschakelen van een eigen ICT-medewerker of een medewerker binnen de organisatie', schommelt lichtjes tussen 15 en 20 procent.

Aan werkgevers is gevraagd hoe groot het aandeel werknemers is, waarbij de ICT-vaardigheden tekortschieten. Sinds de eerste peiling in 2003 is het percentage werknemers met gebrekkige ICT-vaardigheden gestegen met drie procentpunt. De verschillen naar sector zijn groot. De sector zorg en welzijn schiet er bovenuit met 22 procent van de werknemers dat een tekort aan ICT-vaardigheden bezit en is vooral in 2008 enorm gestegen. Sinds 2003 is er een toename van bijna 11 procentpunt. Dit is tekenend voor de ontwikkelingen binnen de zorgsector. Het is niet alleen een kwestie van nieuwe medewerkers die vaardigheden niet bezitten,

maar ook van de grote technologische ontwikkelingen op het gebied van de zorg. Hierdoor hebben ook ervaren medewerkers tekorten op gebied van nieuwe ICT-vereisten. In het onderwijs speelt dit probleem ook: ruim 13 procent van de werknemers in deze sector heeft de ICT-vaardigheden niet op orde. Voor deze sector is het percentage echter stabiel gebleven sinds 2006.

*Figuur 9.9: Percentage werknemers dat volgens werkgevers een tekort aan ICT-vaardigheden heeft, 2003, 2006 en 2008*



De grootste organisaties hebben in 2008 het grootste aandeel werknemers dat onvoldoende ICT-vaardigheden heeft: 17 procent. Dat is meer dan een verdubbeling ten opzichte van 2003.

Er is gekeken of er een relatie bestaat tussen het aantal werknemers met een tekort aan ICT-vaardigheden en het belang dat een organisatie aan ICT hecht. Dit is weergegeven in Tabel 9.6. Voor organisaties waar ICT zeer belangrijk is voor de bedrijfsvoering, is het aandeel werknemers met een tekort aan deze vaardigheden gestegen van zeven naar 11 procent over de laatste twee jaar. Voor organisaties waar ICT als belangrijk wordt beschouwd, is het percentage werknemers met een tekort aan ICT-vaardigheden stabiel gebleven op negen procent. Opmerkelijk is dat bij organisaties die aangeven dat ICT niet belangrijk is, er toch een stijgend tekort aan ICT-vaardigheden wordt vermeld. Dit tekort is meer dan verdubbeld,

van drie naar zeven procent over de laatste twee jaar. Kennelijk beschouwen ze deze ICT-vaardigheden als niet-cruciaal voor hun bedrijfsvoering, maar merken ze het gebrek bij hun personeel wel op.

*Tabel 9.6: Aandeel werknemers met tekort aan ICT-vaardigheden in organisaties die ict zeer belangrijk, belangrijk of niet belangrijk vinden, 2006 en 2008*

	Aandeel werknemers met tekort aan ict-vaardigheden	
	2006	2008
Belang van ICT voor organisatie		
- zeer belangrijk	7	11
- belangrijk	9	9
- niet belangrijk	3	7

## 9.5 Conclusies

Nederland heeft al kritiek gekregen in het Rapport Kok<sup>34</sup>, waarin geconstateerd is dat de Nederlandse overheidsbestedingen aan R&D, tegen de afspraken van Lissabon in, afgenomen zijn. We zien ook in de OSA-cijfers dat, sinds de Lissabonstrategie, minder bedrijven in Nederland aan R&D-activiteiten doen. Toch zijn de bestedingen van bedrijven die wel aan R&D-activiteiten doen, gestegen. Nederlandse bedrijven die investeren in R&D doen dat voornamelijk op het gebied van nieuwe producten of diensten.

De zorgsector heeft het hoogste percentage organisaties met ingrijpende vernieuwingen en het grootste percentage werknemers dat dagelijks met deze vernieuwingen geconfronteerd wordt. Deze sector heeft tevens het hoogste percentage werkgevers dat een tekort aan ICT-vaardigheden bij hun personeel constateert. Investering in scholing en training op het gebied van ICT zou in deze sector het huidige tekort aan ICT-vaardigheden kunnen verhelpen.

De zorg voor ICT-apparatuur en software wordt steeds vaker uitbesteed door bedrijven. Dit is goed nieuws voor de vele kleine IT-bedrijven die in de laatste jaren zijn ontstaan.

<sup>34</sup> *Facing the Challenge*, the EU report of the Kok High Level Group on the Lisbon strategy (2004).



## **Bijlage I Verantwoording van veldwerk en analyses**

### **I.1. Inleiding**

Deze bijlage geeft een verantwoording van het veldwerk en van de gehanteerde analyses in dit trendrapport. De analyses zijn gebaseerd op het OSA-Arbeidsvraagpanel 2007/2008. Met behulp van het OSA-Arbeidsvraagpanel worden in Nederland op uitgebreide schaal data verzameld met betrekking tot de vraag naar arbeid door organisaties. In 1989 zijn in het kader van dit panel voor het eerst arbeidsorganisaties benaderd. Het betreft een breed scala van organisaties, zoals handelsondernemingen, industriële bedrijven, onderwijsinstellingen, overheidsinstanties, zorg- en welzijnsinstellingen, etc. Als vervolg op deze eerste meting zijn iedere twee jaar organisaties opnieuw geënquêteerd. De laatste meting heeft in 2007 en 2008 plaatsgevonden.

Het OSA-Arbeidsvraagpanel is bedoeld om meer inzicht te krijgen in de aard en omvang van de door organisaties uitgeoefende vraag naar arbeid, en de bepalende factoren voor de vraag naar arbeid op vestigingsniveau. De organisaties wordt gevraagd om gedetailleerde gegevens te verstrekken over zaken als de samenstelling van het personeelsbestand, het personeelsbeleid, het productieproces, de gebruikte technologieën, gewenste arbeidsmarktmaatregelen, ervaren en verwachte knelpunten en diverse financieel-economische grootheden.

In 1995, 2001 en in 2003 zijn drie belangrijke wijzigingen doorgevoerd. In 1995 is ten aanzien van het minimum aantal werknemers in een vestiging het steekproefkader uitgebreid van minimaal 10 werknemers naar minimaal 5 werknemers. In 2001 is overgegaan op een ander adressenbestand voor het steekproefkader en de aanvulling van nieuw te benaderen bedrijven. In 2003 is de wijze van enquêteren aangepast.

In deze bijlage wordt verantwoording afgelegd van de gevolgde procedure bij het veldwerk en bij de verrichte analyses, die ten grondslag liggen aan de uitkomsten in dit trendrapport. Achtereenvolgens worden in paragraaf I.2 de methode van dataverzameling behandeld en in paragraaf I.3 de steekproeftrekking. Paragraaf I.4 presenteert enkele kerntabellen en tot slot wordt in paragraaf I.5 de wegingprocedure besproken.

## **I.2. Methode van dataverzameling**

Voor de tiende golf van het OSA-Arbeidsvraagpanel is in 2007 en 2008 dezelfde procedure gevolgd als in de voorgaande twee metingen. Tot en met de zevende golf in 2001 is bij de dataverzameling gebruik gemaakt van een mondelinge interview (in het najaar) en een aanvullende schriftelijke vragenlijst. In 2003 is uit kostenoverwegingen besloten het mondelinge interview te schrappen. Daarvoor in de plaats is gekozen voor drie in de tijd gespreide telefonische interviews (in het voorjaar van jaar 1, najaar van jaar 1 en voorjaar van jaar 2). De aanvullende schriftelijke vragenlijst is gehandhaafd. Deze is kort na de eerste telefonische ronde is verstuurd. Het mondelinge interview had een gesprekstijd van 50 tot 60 minuten. De drie telefonische enquêtes duren ieder gemiddeld 16,5 minuten. Een telefonische, en in het verleden mondelinge, benadering is noodzakelijk om voldoende respons te realiseren. De schriftelijke benadering is noodzakelijk omdat een aantal vragen nazoekwerk vergt van de deelnemende organisaties. Dit zou het interview niet alleen verstoren, maar ook de duur ervan aanzienlijk verlengen.

Bij het OSA-Arbeidsvraagpanel wordt uitgegaan van een longitudinale opzet. Door het hanteren van dezelfde vraagstelling kan de situatie op de arbeidsmarkt van 2007/2008 vergeleken worden met die van 1989 tot en met 2006. De panelopzet wordt verder gewaarborgd door het ondervragen van dezelfde arbeidsorganisaties, waardoor ontwikkelingen binnen organisaties/vestigingen in kaart kunnen worden gebracht. Hiertoe worden bedrijven die aan de enquête hebben deelgenomen bij de eerstvolgende meting opnieuw voor deelname benaderd. Een deel van de organisaties zal echter niet meer benaderd kunnen worden (bijvoorbeeld bij opheffing of verhuizing naar een onbekend adres). Daarnaast zal een deel van de organisaties bij een nieuwe meting niet meer bereid zijn om opnieuw mee te werken. Om deze paneluitval in een nieuwe meting te compenseren worden nieuwe organisaties benaderd.

## **I.3. Bepaling van het steekproefkader**

Het OSA-Arbeidsvraagpanel betreft een steekproef uit alle arbeidsorganisaties in Nederland met minimaal vijf werknemers. Als eenheid wordt hierbij de vestiging gehanteerd, en niet de gehele organisatie. Eventuele nevenvestigingen tellen als zelfstandige eenheden. De steekproef is gestratificeerd naar sector en grootteklasse. Nieuwe adressen getrokken uit het LISA Vestigingenregister.

### I.3.1. Indeling in sector en grootteklasse van het steekproefkader

Tabel I.1 laat de indeling zien van de sectoren ten behoeve van het steekproefkader. De indeling is gebaseerd op de sectorindeling die verkregen is uit de LISA registratie. Er zijn 10 sectoren onderscheiden. Deze indeling is ook gebruikt voor de herweging ter correctie van de stratificatie.

*Tabel I.1: Sectorindeling ten behoeve van het steekproefkader*

Sector	SBI93-code
Landbouw, industrie	00 t/m 37
Bouwnijverheid	45
Groothandel	51
Detailhandel, horeca en reparatie	50, 52 t/m 55
Transport	60 t/m 64
Zakelijke dienstverlening	65 t/m 74
Zorg en Welzijn	85
Overige dienstverlening	40 t/m 41, 90 t/m 99
Overheid	75
Onderwijs	80

Bij de analyses in dit rapport is voor de sector nagenoeg dezelfde indeling gebruikt als bij de stratificatie, met uitzondering van de sectoren groothandel en de detailhandel, horeca en reparatie die tot één sector zijn samengevoegd. De sectorale indeling die bij de analyses is gehanteerd, is niet gebaseerd op de sector volgens de LISA registratie, maar op de hoofdactiviteit die tijdens het interview door de respondent zelf is opgegeven.

*Tabel I.2: Grootteklasse-indeling ten behoeve van het steekproefkader*

Omvang
5 - 9 werknemers
10 - 19 werknemers
20 - 99 werknemers
100 - 499 werknemers
500 werknemers en meer

Voor de stratificatie en herweging naar werknemersomvang is de in Tabel I.2 gepresenteerde indeling gehanteerd. Bij de steekproeftrekking en -bepaling is het



LISA register gebruikt. Bij de analyses, en deels ook bij de herweging, is de door de organisatie in de diverse rondes opgegeven omvang gebruikt.

### I.3.2. Totale populatie, beoogde en gerealiseerde respons

Tabel I.3 geeft een overzicht van de aantallen vestigingen in Nederland met minimaal vijf werknemers, uitgesplitst naar sector en werknemersomvang op basis van de LISA-registratiegegevens. De verdeling van de totale populatie dient vervolgens als uitgangspunt voor de bepaling van de beoogde respons.

*Tabel I.3: Totale populatie van vestigingen in het registratiebestand, naar sector en werknemersomvang, 2007*

	Werknemersomvang					Totaal
	5-9	10-19	20-99	100-499	500+	
Totale economie	83804	46175	40908	7679	921	179487
Industrie en Landbouw	8048	5494	5797	1384	166	20889
Bouwnijverheid	6601	4639	3950	474	13	15677
Groothandel	7446	4385	3752	491	19	16093
Detailhandel, horeca, reparatie	27689	9957	5045	264	6	42961
Transport	3608	2349	2872	633	70	9532
Zakelijke dienstverlening	15047	8263	7478	1310	180	32278
Zorg en welzijn	5184	2149	1664	302	19	9318
Overige dienstverlening	296	339	1234	882	152	2903
Overheid	2441	4115	4746	710	37	12049
Onderwijs	7444	4485	4370	1229	259	17787

Sinds de invoering van drie in de tijd gespreide telefonische interviews in meting 2003, is er voor gekozen de tussentijdse non-respons niet aan te vullen. Dit betekent dat de eerste ronde gestart wordt met een beoogd aantal gesprekken rekening houdend met de te verwachten uitval van 30 procent per telefonische ronde. Omdat de uitspraken voornamelijk op de randtotalen van sector en grootteklasse zijn, wordt de respons zodanig bepaald dat er voldoende organisaties in de randtotalen van de sectoren en grootteklassen aanwezig zijn. In Tabel I.4 wordt de op basis hiervan berekende beoogde netto steekproef in de eerste telefonische ronde naar sector en grootteklasse gepresenteerd. Daaruit is goed te zien dat de steekproeffractie toeneemt met de grootte van de organisaties. Ten opzichte van 2005 is de beoogde netto respons verminderd, namelijk van 3.200 naar bijna 2.900 organisaties in de eerste telefonische ronde.

*Tabel I.4: Beoogde steekproef uit het registratiebestand in de eerste telefonische ronde, naar sector en werknemersomvang, 2007*

	Werknemersomvang					Totaal
	5-9	10-19	20-99	100-499	500+	
Totale economie	616	564	659	685	357	2881
Industrie en Landbouw	96	99	104	105	90	494
Bouwnijverheid	64	64	68	48	22	266
Groothandel	53	53	62	53	21	242
Detailhandel, horeca, reparatie	98	77	51	39	22	287
Transport	47	40	60	87	34	268
Zakelijke dienstverlening	68	58	70	96	54	346
Zorg en welzijn	68	56	72	32	19	247
Overige dienstverlening	68	47	47	60	21	243
Overheid	21	21	50	96	52	240
Onderwijs	33	49	75	69	22	248

Door de telefonische benadering is het mogelijk de beoogde steekproef nauwlettend in de gaten te houden. In Tabel I.5 wordt de gerealiseerde respons gepresenteerd.

*Tabel I.5: Realisatie van de beoogde steekproef in de eerste telefonische ronde, naar sector en werknemersomvang, 2007*

	Werknemersomvang					Totaal
	5-9	10-19	20-99	100-499	500+	
Totale economie	624	594	687	729	251	2885
Industrie en Landbouw	96	104	108	114	69	491
Bouwnijverheid	63	70	66	52	8	259
Groothandel	55	53	68	62	7	245
Detailhandel, horeca, reparatie	99	80	58	48	4	289
Transport	53	43	55	87	20	258
Zakelijke dienstverlening	71	58	72	101	53	355
Zorg en welzijn	57	64	81	33	19	254
Overige dienstverlening	76	48	56	61	6	247
Overheid	18	23	47	102	51	241
Onderwijs	36	51	76	69	14	246

Daarin is te zien dat de beoogde respons in een groot deel van de cellen daadwerkelijk behaald is, met uitzondering van de grootteklasse 500 en meer werknemers. In de bouwnijverheid, groothandel, detailhandel en overige dienstverlening is de respons in de grootteklasse 500 en meer laag. Bij deze

sectoren is de lagere respons grotendeels te wijten aan het feit dat het beoogde aantal hoog is ten opzichte van de kleine populatie in die cellen. De grootteklasse 100-499 heeft bij deze sectoren een hogere respons dan was beoogd. Dit is het gevolg van de gevolgde verschuivingtactiek. Als de beoogde aantallen voor een sector in een van de grootteklassen niet gerealiseerd kon worden, zijn binnen de sector bij de naastliggende grootteklasse bedrijven benaderd. De gerealiseerde respons bij de sector zorg- en welzijn in de klasse 5-9 werknemers is lager dan beoogd. In die sector is daarop de klasse 10-19 werknemers benaderd, waardoor de respons daar hoger is dan het beoogde aantal.

#### **I.4. Enkele kerntabellen**

In iedere meting zijn van de gerealiseerde bruto respons bedrijven verwijderd bij controle en schoning van het databestand. Als de feitelijke bedrijfsomvang kleiner dan vijf werknemers blijkt te zijn, als bij zeer grote organisaties duidelijk naar voren kwam dat over de gehele organisatie en niet alleen over de vestiging is gerapporteerd, of als bij panelorganisaties blijkt dat het bedrijf volledig qua structuur, activiteiten en omvang is gewijzigd, is besloten deze organisaties buiten de analyses te laten.

##### *Deelname 1989 - 2007*

Tabel I.6 laat de netto respons in iedere meting zien. In 1989, 1991 en 1993 lag de respons op iets meer dan 2.000 bedrijven. In 1995 is de steekproef opgehoogd naar 2.700 bedrijven, mede door een ophoging van de beoogde respons in de zorgsector. In 2001 is de steekproef verder opgehoogd naar 3.200 ten behoeve van een uitsplitsing van de branches in de sector welzijn. In 2007 is deze ophoging voor de sector zorg en welzijn weer ongedaan gemaakt. Tabel I.6 geeft verder het aantal deelnemende bedrijven per meting weer naar het jaar van de eerste deelname. Uit de tabel blijkt dat van de 2.041 netto responderende bedrijven in 1989 er nog 1.391 bedrijven meededen aan de enquête van 1991. Om de respons in 1991 op pijl te houden, zijn (netto) 626 bedrijven nieuw benaderd. Door de ophoging van de steekproef is het aantal nieuwe bedrijven in de meting 2001 relatief groot. Door de wijze waarop de non-respons in de vervolgrondes vanaf meting 2003 wordt behandeld (geen bijtrekking in de tweede en derde ronde), is het aantal nieuwe bedrijven in de eerste ronde van die metingen groot, te weten 1.124 in de laatstgehouden meting.

Tabel I.6: Het aantal deelnemende bedrijven per meting naar jaar van eerste deelname, 1989-2007

Jaar van eerste deelname	Golf									
	1989	1991	1993	1995	1997	1999	2001	2003 <sup>1</sup>	2005 <sup>1</sup>	2007 <sup>1</sup>
1989	2041 <sup>2</sup>	1391	985	676	469	292	121	72	36	23
1991		626	404	297	194	120	48	26	17	12
1993			653	407	252	152	69	38	25	19
1995				1316	797	450	192	96	50	35
1997					825	438	172	96	52	33
1999						1273	551	282	120	93
2001							2046	986	446	259
2003								3152	1186	686
2005									1199	577
2007										1124
Totaal	2041	2017	2042	2696	2537	2725	3199	4748	3131	2861

<sup>1</sup> Aantallen in eerste telefonische ronde.

<sup>2</sup> Cursief: nieuwe organisaties; overig: panelorganisaties

#### Deelname in de meting 2006/2007

Tabel I.7 laat de deelname aan de drie telefonische rondes en de schriftelijke enquête zien. De aantallen zijn gebaseerd op de netto deelname, dus de bedrijven die achteraf uit het bestand zijn verwijderd, zijn niet in de tabel meegenomen.

Tabel I.7: Deelname aan de drie telefonische rondes en de schriftelijke enquête, naar sector en grootteklasse<sup>1</sup>

	Ronde 1 voorjaar 2007	Schriftelijk medio 2007	Ronde 2 najaar 2007	Ronde 3 voorjaar 2008
Totaal	2.885	1.226	1.958	1.356
waarvan bruikbaar	2.861	1.214	1.940	1.348
Industrie en Landbouw	487	193	341	236
Bouwnijverheid	257	105	174	123
Handel, horeca, reparatie	532	215	355	244
Transport	250	96	172	116
Zakelijke dienstverlening	345	146	232	157
Zorg en welzijn	257	117	167	119
Overige dienstverlening	244	115	168	117
Overheid	245	104	162	120
Onderwijs	244	123	169	116
5-9 werknemers	574	271	378	240
10-19 werknemers	539	285	360	250
20-49 werknemers	533	244	368	252
50-99 werknemers	262	94	168	124
100-499 werknemers	727	239	502	361
500 werknemers of meer	226	64	145	105

<sup>1</sup> Sector en grootteklasse zijn gebaseerd op de feitelijke opgave van de respondent.

De aantallen worden gepresenteerd naar de sector en werknemersomvang, zoals die door de respondent tijdens het interview is opgegeven. Het overzicht van Tabel I.7 is van belang om te kunnen beoordelen of de beoogde respons op basis van de feitelijke opgave resulteert in een verdeling die overeenstemt met de verdeling bij het registratiebestand van LISA. Verder is het van belang om na te gaan of de uitspraken naar sector en grootte op voldoende waarnemingen gebaseerd zijn. Daarbij dient wel te worden bedacht dat in de analyses van het trendrapport alleen de randtotalen van sector en grootteklasse zijn gehanteerd en gepresenteerd, zoals in onderstaande tabel, en niet de afzonderlijke cellen, zoals in Tabel I.5. Uit de tabel blijkt dat van de gerealiseerde respons van 2.885 in de eerste telefonische ronde, er na controle van de data netto 2.861 bedrijven zijn overgebleven. De respons op de schriftelijke vragenlijst is 1226, dat is 42 procent. Voor de tweede telefonische ronde zijn alle respondenten van de eerste ronde benaderd, uitgezonderd de bedrijven die bij de schriftelijke vragenlijst hadden aangegeven niet verder mee te willen doen. Ten behoeve van de derde telefonische ronde in het voorjaar van 2008 zijn alle deelnemers van de tweede ronde benaderd.

#### *Bedrijfsgrootte naar sector*

Voor de tabellen in het trendrapport is uitgegaan van een uitsplitsing naar negen sectoren en zes grootteklassen. Bij bepaalde analyses zijn duidelijk verschillen te zien tussen sectoren, die voornamelijk het gevolg zijn van verschillen in de gemiddelde bedrijfsomvang tussen sectoren. Dit is in de tekst vermeld.

Tabel I.8 laat de gemiddelde bedrijfsgrootte zien en de procentuele verdeling van de grootteklassen per sector. Sectoren met gemiddeld kleine vestigingen zijn de handel, horeca en reparatie, de bouwnijverheid en de overige dienstverlening. De overheid heeft gemiddeld het grootste aantal werknemers per vestiging, namelijk 149. Dit beeld komt ook naar voren bij de procentuele verdeling van de omvang naar sector.

*Tabel I.8: Gemiddelde bedrijfsomvang van vestigingen<sup>1</sup> en de procentuele verdeling van vestigingen naar grootteklasse en sector, voorjaar 2007*

	Omvang gemiddeld	Werknemersomvang					
		5-9	10-19	20-49	50-99	100-499	500+
Totale economie	34	44	24	18	9	4	1
Industrie en Landbouw	41	38	23	19	13	6	1
Bouwnijverheid	24	45	23	20	9	3	0
Handel, horeca en reparatie	18	57	23	13	7	1	0
Transport	44	32	24	19	17	6	1
Zakelijke dienstverlening	30	46	22	20	8	4	0
Zorg en welzijn	71	39	23	20	8	8	2
Overige dienstverlening	26	45	27	17	7	4	0
Overheid	149	11	9	24	20	31	5
Onderwijs	36	16	37	34	6	6	0

<sup>1</sup> Vestigingen met vijf werknemers of meer op basis van de feitelijke opgave in Ronde 1 (gewogen, zie paragraaf I.5)

#### *Uitval van panelorganisaties*

Bij iedere nieuwe golf is er uitval van 'oude' organisaties die niet opnieuw deelnemen. Tot 1997 schommelde de respons net onder de 70 procent. In 1999 werd al de dalende trend ingezet en was de respons van de oude organisaties 57 procent. Het dieptepunt was 2001, toen slechts 42 procent van de oude organisaties aan de nieuwe ronde deelnam. Bij de eerste telefonische ronde in 2003 was de uitval 50 procent, in 2005 was dit wederom 59 procent, maar in meting 2007 was de uitval 49 procent. Een groot deel van de uitval in 2001 en 2005 is veroorzaakt doordat niet alle oude bedrijven zijn benaderd. In 2005 was dit voornamelijk om de ophoging in de sector zorg en welzijn ongedaan te maken.

Tabel I.9 laat de uitval naar sector en grootteklasse zien. De sectoren overheid en onderwijs hebben al jaren een lage uitval, maar de laatste meting is de uitval wat hoger. Ook de overige dienstverlening heeft een lage uitval. In de tabel wordt uitgegaan van de grootte die de organisatie had in 2005. Daaruit blijkt dat de verschillen naar omvang niet zo groot zijn. De bedrijven met omvang 10-19 werknemers hebben de hoogste respons.

*Tabel I.9: Uitval van organisaties in voorjaar 2007 in de eerste telefonische ronde, naar sector en grootteklasse in 2005 (als percentage van de organisaties die in 2005 hebben deelgenomen)*

Totale economie	49
Industrie en Landbouw	48
Bouwnijverheid	54
Handel, horeca en reparatie	53
Transport	54
Zakelijke dienstverlening	48
Zorg en welzijn	52
Overige dienstverlening	42
Overheid	43
Onderwijs	41
5-9 werknemers	51
10-19 werknemers	45
20-49 werknemers	47
50-99 werknemers	50
100-499 werknemers	50
500 en meer werknemers	49

### **I.5. Weging**

Het OSA-Arbeidsvraagpaneel is het resultaat van een naar economische activiteit en naar grootteklasse gestratificeerde steekproef onder Nederlandse arbeidsorganisaties. De stratificatie is nodig om op basis van een voldoende groot aantal observaties betrouwbare uitspraken te kunnen doen over organisaties binnen specifieke sectoren en grootteklassen. Een niet gestratificeerde aselechte kanssteekproef zou bijvoorbeeld slechts een zeer klein aantal organisaties met meer dan 500 werknemers opleveren, en eveneens kleine aantallen organisaties in de sectoren overheid, zorg en transport. Als gevolg van de stratificatie van de steekproef is de verdeling van organisaties naar sector en grootteklasse in de steekproef niet representatief voor de verdeling in de populatie van arbeidsorganisaties. Om daarvoor te corrigeren is het nodig de gegevens bij de analyse te wegen. Hoe deze weging plaatsvindt, is afhankelijk van het soort uitspraken dat wordt beoogd.

Om representatieve uitspraken te kunnen doen over arbeidsorganisaties (met vijf of meer werknemers) in Nederland is het nodig om statistische kengetallen zoals percentages en gemiddelden uit de steekproef te wegen. Omdat de stratificatie gebaseerd is op een combinatie van economische sector en grootteklasse worden deze twee kenmerken gebruikt bij het wegen van de uitkomsten. Aan elke

combinatie van sector en grootteklasse, bijvoorbeeld aan alle organisaties van 10-19 werknemers in de zorgsector, wordt een gewicht (ofwel weefactor) toegekend. Alle organisaties binnen een bepaalde combinatie van sector en grootteklasse krijgen hetzelfde gewicht. Dit gewicht is gelijk aan de omgekeerde steekproeffractie van die combinatie, vermenigvuldigd met de steekproeffractie van de totale steekproef. Wanneer er in Nederland bijvoorbeeld 100.000 bedrijven zijn waarvan er 2.500 in de steekproef zitten, en er 1.000 bedrijven met 5-9 werknemers in de transportsector zijn en 20 daarvan nemen deel aan het onderzoek, dan bedraagt het gewicht voor elk van deze 20 bedrijven  $(1.000/20) \times (2.500/100.000) = 1,25$ . Deze gewichtsbepaling leidt er toe dat het gemiddelde gewicht van de organisaties in de steekproef 1 bedraagt. Wanneer nu een bepaald bedrijfskenmerk wordt beschreven, bijvoorbeeld de bedrijfstijd, dan wordt het gewogen gemiddelde van dit kenmerk als volgt berekend:

$$K = \frac{\sum_{i=1}^N g_i \cdot k_i}{\sum_{i=1}^N g_i}$$

waarin  $K$  de (gewogen) gemiddelde bedrijfstijd is,  $g_i$  het gewicht van bedrijf  $i$ ,  $k_i$  de bedrijfstijd in bedrijf  $i$  en  $N$  het aantal bedrijven in dat deel van de steekproef waarop de uitspraak betrekking heeft.

In deze rapportage worden niet uitsluitend kenmerken van organisaties beschreven, maar ook kenmerken van werknemers (die uiteraard zijn afgeleid uit op organisatieniveau verzamelde gegevens). Bij dit soort uitspraken wordt het kenmerk dus niet opgevat als een eigenschap van de organisatie, maar als een eigenschap van de werknemer. In deze gevallen is bovenstaande herweging niet geschikt en dient de omvang van de organisatie in de weging verdisconteerd te worden. Het volgende voorbeeld verduidelijkt het verschil tussen uitspraken op organisatieniveau en uitspraken op werknemersniveau. Stel dat de populatie uit slechts twee arbeidsorganisaties bestaat die beide in de steekproef voorkomen. Organisatie A telt 100 werknemers en kent een ziekteverzuim van acht procent. Organisatie B telt 25 werknemers en kent een ziekteverzuim van vier procent. Wanneer we het ziekteverzuim als een organisatiekenmerk opvatten, en dus een uitspraak willen doen over het ziekteverzuim in de gemiddelde Nederlandse arbeidsorganisatie, dan leidt de bovenstaande formule (waarin beide organisaties een gewicht van 1 krijgen omdat de steekproef gelijk is aan de populatie) tot een gemiddeld ziekteverzuim van zes procent.



Wanneer we het ziekteverzuim echter op het niveau van werknemers beschouwen, en dus het ziekteverzuimpercentage in grote organisaties zwaarder willen laten meetellen, omdat het op meer werknemers betrekking heeft dan het ziekteverzuimpercentage in kleine organisaties, dan is een aanpassing van bovenstaande weegmethode nodig. Er dient dan namelijk te worden doorvermenigvuldigd met een factor  $o_i$ , de omvang van het personeelsbestand van bedrijf  $i$ .

$$K = \frac{\sum_{i=1}^N g_i \cdot k_i \cdot o_i}{\sum_{i=1}^N g_i \cdot o_i}$$

Elk individueel bedrijf krijgt dan als het ware een extra gewicht  $o_i$  dat evenredig is aan de relatieve omvang van haar personeelsbestand. In het bovenstaande voorbeeld bedraagt  $o_A$  (voor bedrijf A) 100 en  $o_B$  25. Het gemiddelde ziekteverzuim van werknemers bedraagt dus  $(8 \times 100/125 + 4 \times 25/125) = 7,2$  procent. Deze methode is in deze rapportage steeds toegepast wanneer uitspraken op het niveau van werknemers worden gedaan.

In enkele gevallen is van additionele weegmethoden uitgegaan. Een voorbeeld is te vinden in de beschrijving van het wervingsbeleid van organisaties, waarbij na een vraag naar aantallen vacatures ook vragen gesteld zijn over de invulling van de vacatures. Bij de gegevens over invulling is allereerst normaal gewogen om uitspraken op organisatieniveau mogelijk te maken (dus om de steekproefstratificatie naar sector en grootteklasse ongedaan te maken), en is vervolgens doorgewogen met een factor die het aandeel van de betreffende vacatures in het totaal aantal vacatures weerspiegelt. Wanneer uitspraken over de invulling van vacatures worden gedaan (bijvoorbeeld het aantal moeilijk vervulbare vacatures als percentage van het aantal vacatures), krijgen op deze wijze organisaties met veel vacatures een groter gewicht dan organisaties met weinig vacatures.

## Recente OSA-publicaties

Informatie over de wijze waarop u onderstaande publicaties kunt bestellen, vindt u op de OSA-website: <http://www.uvt.nl/osa>

- A235 Borghouts-van de Pas, I., G. van Daalen, G. Evers, C. Hillebrink, M. Kerkhofs, J. Kooman, W. de Lange, B. Pouwels, A. Román, J. Schippers & M. de Voogd-Hamelink (2009), *Trendrapport Vraag naar arbeid 2008*, € 32,80, ISBN 978-90-6566-243-9
- A234 Bekker, S, M. Kerkhofs, A. Román, J. Schippers, M. de Voogd-Hamelink & T. Wilthagen (2008), *Trendrapport Aanbod van arbeid 2007*, € 27,00, ISBN 978-90-6566-223-1
- A233 Román, A. & J. Schippers (2008), *Inzet van lager opgeleiden op de Nederlandse arbeidsmarkt: werkgevers aan zet*, € 17,50, ISBN 978-90-6566-213-8
- A232 Ester, P., G. Evers, D. Fouarge, M. Kerkhofs, A. Román & T. Wilthagen (2008), *Regionale arbeidsmobiliteit in Nederland en Europa*, € 21,50, ISBN 978-90-6566-203-3
- A231 Román, A. & J. Schippers (2008), *The competitive edge: sector appeal during periods of labor scarcity*, € 18,50, ISBN 978-90-6566-193-7
- A230 Fouarge, D. & T. Schils (2008), *Training older workers. Does it help make them work longer?*, € 18,00, ISBN 978-90-6566-183-8
- A229 Kerkhofs, M. & M. de Voogd-Hamelink (2008), *Het onderscheid der jaren. Een exploratieve studie van oude, middelbare en jonge vestigingen op de Nederlandse arbeidsmarkt*, € 20,00, ISBN 978-90-6566-173-9
- A228 Grim, R. (2007), *Interactief gebruik van het OSA-Arbeidsaanbodpanel en Arbeidsvraagpanel*, € 18,00, ISBN 978-90-6566-168-5
- A227 Fouarge, D. & P. Ester, (2007), *High skilled on the move. Migration and migration intentions of the high skilled in the Netherlands and Europe*, € 19,50, ISBN 978-90-6566-153-1
- A226 Fouarge, D. & R. Grim (2007), *Koppeling van het OSA-Arbeidsaanbodpanel aan administratieve gegevens: verslag en documentatie*, € 16,00, ISBN 978-90-6566-144-9
- A225 Román, A. & J. Schippers (2007), *Evolving patterns on the Dutch transitional labor market*, € 16,00, ISBN 978-90-6566-133-3

- A224 Román, A., J. Schippers & J. Vlasblom (2007), *Vrouwen, gezinnen en werk: een cohortbenadering van de arbeidsparticipatie in Nederland*, € 16,50, ISBN 978-90-6566-123-4
- A223 Kerkhofs, M., D. Fouarge & P. Ester (2007), *Financiële prikkels en voorkeuren bij uittreding*, € 21,10, ISBN 978-90-6566-113-5
- A222 Bekker, S., P. Ester, G. Evers, A. Gielen, E. Josten, M. Kerkhofs, A. Román, J. Schippers, M. de Voogd-Hamelink (2007), *Trendrapport Vraag naar arbeid 2006*, € 22,40, ISBN 978-90-6566-103-6
- A221 Schils, T., D. Fouarge & M. Kerkhofs (2006), *Loon en werk na werkloosheid*, € 14,65, ISBN 906566 0933
- A220 Fouarge, D., A. Gielen, R. Grim, M. Kerkhofs, A. Román, J. Schippers & T. Wilthagen, m.m.v. M. de Voogd-Hamelink en A. van Liempt (2006), *Trendrapport Aanbod van arbeid 2005*, € 18,90, ISBN 906566 0836
- A219 Nelissen, J. & K. de Vos (2006), *Werkt scholing? Het effect van opleiding en post-initiële scholing op de arbeidsparticipatie en de loonvoet*, € 16,65, ISBN 906566 0739
- A218 Román, A., L. Heylen & J. Schippers (2006), *Career breaks in Belgium: how they affect labor participation and individual careers*, € 16,65, ISBN 906566 6031
- A217 Evers, G. & T. Wilthagen (redactie) (2006), *Arbeidsproductiviteit en arbeidsmarktdynamiek*, € 16,40, ISBN 906566 0534
- A216 Vlasblom, J. & J. Schippers (2005), *Arbeidsmarktconsequenties van kinderen krijgen: een verkenning van de langetermijneffecten*, € 14,90, ISBN 906566 0437
- A215 Bekker, S., A. Gielen, M. Kerkhofs, H. Meihuizen, A. Román, J. Schippers, M. de Voogd-Hamelink & T. Wilthagen (2005), *OSA Trendrapport Vraag naar arbeid 2004*, € 22,00, ISBN 906566 033X
- A214 Fouarge, D., B. Huynen & W. Uunk (2005), *Herintreding van vrouwen op regionaal niveau. Effecten van kinderopvang en economie*, € 15,40, ISBN 906566 0232
- A213 Josten, E. & P. Ester (2005), *Quality of work life and work transitions. The Netherlands in European perspective*, €17,90, ISBN 906566 0135
- A212 Román, A. & J. Schippers (2005), *To work or not to work: a vital life course decision and how it affects labor careers*, € 17,50, ISBN 906566 0038
- A211 Lieshout, H. van, P. Kamphuis, F. Jellema & T. Wilthagen m.m.v. P. Lagemaat (2005), *Postinitiële scholing: van patstelling naar pact*, € 22,00, ISBN 906566 3924

- A210 Evers, G., M. von Bergh, T. Korver & K. Stark (2004), *Arbeidstijdtransities en arbeidsproductiviteit een inventariserend onderzoek*, € 17,00, ISBN 906566 3525
- A209 Muffels, R. i.s.m. P. Ester, J. van Ours, J. Schippers & T. Wilthagen (2004), *De Transitionele Arbeidsmarkt. Naar een nieuwe sociale en economische dynamiek*, € 21,00, ISBN 906566 2928
- A208 Korver, A., K. Jettinghof, P. Smulders & K. Stark (2004), *Arbeid, Transitie en Ziekteverzuim*. € 20,00, ISBN 906566 2820
- A207 Fouarge, D., T. Schils & B. Huynen (2004), *To retire or continue working? An analysis of the early retirement behaviour of Dutch workers*, € 16,50, ISBN 906566 2723
- A206 Román, A., D. Fouarge & R. Luijkx (2004), *Career consequences of part-time work: results from Dutch panel data 1990-2001*, € 15,15, ISBN 906566 2324
- A205 Fouarge, D., M. Kerkhofs, R. Grim, A. Román & T. Wilthagen (2004), *Tendrapport Aanbod van arbeid 2003*, € 19,10, ISBN 906566 2022
- A204 Ester, P., A. Román, H. Vinken & L. van Dun (2004), *Work values and the transitional labor market. The Netherlands in European and American comparison*, € 18,20, ISBN 906566 1921
- A203 Dekker, R. & A. Kleinknecht (2003), *Flexibiliteit, technologische vernieuwing en de groei van de arbeidsproductiviteit. Een exploratie van het OSA bedrijvenpaneel*, € 15,90, ISBN 906566 162X
- A202 Korteweg, J., K. Tijdens & J. de Winter (2003), *Keuzemogelijkheden in CAO's. Wat is het de werknemer waard?* € 20,00, ISBN 906566 1425
- A201 Gelderblom, A., J. de Koning & H. Kroes (2003), *Leeftijdssamenstelling en bedrijfsprestaties*, € 18,15, ISBN 906566 1220
- A200 Bekker, S., D. Fouarge, M. Kerkhofs, A. Román, M. de Voogd-Hamelink, T. Wilthagen & Ch. de Wolff (2003), *Tendrapport Vraag naar arbeid 2002*, € 25,75, ISBN 906566 0623
- A199 Fouarge, D. & C. Baaijens (2003), *Veranderende arbeidstijden. Slagen werknemers er in hun voorkeuren te realiseren?* € 17,05 ISBN 906566 0526
- A198 Lomwel, A. van & J. Nelissen (2003), *Het belang van een wenkend perspectief bij scholing. Onderzoek naar preferenties van werkenden*, € 14,55, ISBN 906566 0321