



HANDEN TE KORT

STRATEGIEËN VOOR HET OMGAAN MET TE VEEL WERK EN
ARBEIDSMARKTKRAPTE

Rapport van de Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen/Stichting Innovatie & Arbeid,
Wetstraat 34-36, 1040 Brussel - W www.serv.be/stichting - T +32 2 209 01 11 - E info@serv.be

Bij gebruik van gegevens en informatie uit dit rapport wordt een correcte bronvermelding op prijs gesteld.

Publicatiedatum 26 juni 2024

Contactpersoon Hendrik Delagrance hdelagrance@serv.be
Lien Van Rampelberg lvrampelberg@serv.be

Inhoud

Samenvatting	5
Rapport	7
1. Over dit onderzoek	7
1.1 Situering	7
Krapte, productiviteit, werkbaarheid, beleid	7
Strategieën van ondernemingen	9
Breder kader: het werk gedaan krijgen	9
1.2 Doelstelling	9
1.3 Methode	10
1.3.1 Bevraging	10
1.3.2 Data-analyse	11
1.3.3 Overzicht respondenten	12
2. Contextfactoren: groei, markt, cultuur en kenmerken van het werk	13
2.1 Groei voor zeven op de tien	13
2.2 Concurrentie, competitie en financiële stabiliteit	14
2.3 Medewerkers zijn een grote troef en bron van kennis	15
2.4 Stabiliteit, voorspelbaarheid en controleerbaarheid van het werk	16
3. Raakt het werk gedaan?	19
3.1 Moeite om het werk gedaan te krijgen	19
3.2 Weinig samenhang met contextfactoren	19
3.3 Strategieën om de hoeveelheid werk gedaan te krijgen	20
3.3.1 Samen gebruikte strategieën	21
3.3.2 Ingezette strategieën zijn weinig effectief	22
3.3.3 Aanwerven om het werk gedaan te krijgen?	23
4. Aanwerven en afvloeien	25

4.1	Aanwerven én afvloeien gebeurt permanent	25
4.2	Ook bij krimp werft men aan	28
4.3	Moeilijkheden bij aanwerving vrijwel algemeen	30
4.4	Aanwervingen ondanks moeilijkheden	31
4.5	Het duurt al even	32
4.6	Aantal aanwervingen niet zo relevant	33
4.7	Vooral technische profielen zijn moeilijk te vinden	33
4.8	Onvoldoende vakkennis en geen kandidaten voornaamste problemen	34
4.9	Hogere werkdruk voornaamste gevolg	37
4.10	Aanwervingskanalen	41
4.11	Verlof, pensioen, ziekte, deeltijds	41
4.12	Verloop en langdurig zieken	42
4.13	Langdurig zieken	44
4.14	Strategieën om aanwervingsmoeilijkheden aan te pakken	45
4.15	Strategieën volgen in zekere mate de moeilijkheden	49
4.16	Strategieën verschillen danig volgens profielen	50
4.17	Onderlinge verbanden aanwervingen	51
5.	Werk gedaan krijgen en aanwervingsmoeilijkheden: dezelfde strategie?	55
6.	Conclusie	59
	Referentielijst	61
	Bijlage: detailtabellen	63
	Lijst met figuren en tabellen	78
	Figuren	78
	Tabellen	79

Samenvatting

In dit rapport beschrijven we de gevolgen en strategieën van ondernemingen om om te gaan met een te grote hoeveelheid werk en arbeidsmarktkrapte. Het is gebaseerd op een online bevraging bij 536 ondernemingen in Vlaanderen en Brussel, verspreid over verschillende sectoren en groottes.

De meeste ondernemingen ervaren moeite om het werk gedaan te krijgen. Dit heeft verschillende gevolgen, zoals hogere werkdruk, minder groei, hogere kosten, verminderde concurrentiekracht, langere doorlooptijden, verminderde productiviteit, minder werk kunnen aannemen en verlies van klanten. Er is weinig samenhang tussen de moeite om het werk gedaan te krijgen en een reeks contextfactoren, behalve een beperkte correlatie met financiële stabiliteit, verwachtingen van medewerkers en vat op de werkhoeveelheid. Er zijn wel verschillen naar sector, waarbij de land- en tuinbouw en de cluster overheid, onderwijs en social profit het werk vaker moeilijk gedaan krijgen.

De ondernemingen gebruiken verschillende strategieën om de hoeveelheid werk gedaan te krijgen. De meest gebruikte strategieën zijn het werk efficiënt organiseren en processen verbeteren, het werk verdelen onder bestaande medewerkers, overuren toepassen, de zaakvoerder of het management extra taken laten opnemen, tijdelijke contracten inzetten en taken digitaliseren of automatiseren. Deze strategieën zijn echter weinig effectief, aangezien ze niet noodzakelijk samenhangen met het werk vlot gedaan krijgen en sommige zelfs een negatieve correlatie vertonen. Bovendien impliceren deze strategieën een verhoogde werklust, die op lange termijn onhoudbaar kan zijn.

De meeste ondernemingen kampen met een krappe arbeidsmarkt, waarbij er meer vraag is naar arbeidskrachten dan er aanbod is. Toch blijven de meeste ondernemingen ondanks de krapte groeien en aanwerven. Er zijn weinig contextfactoren die de mate van krapte of de effecten ervan kunnen verklaren.

De ondernemingen gebruiken ook verschillende strategieën om aanwervingsmoeilijkheden aan te pakken. De meest gebruikte strategieën zijn interne opleidingen aanbieden, zorgen voor een gezonde balans tussen werk en privé, een aangename werkomgeving creëren, aan een positief imago werken, boeiend en stimulerend werk aanbieden, opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden aanbieden, externe opleidingen aanbieden, inzetten op diversiteit en inclusie, het selectieproces verkorten en doorlopend aanwerven. Deze strategieën hangen vooral samen met de profielen waar men naar op zoek is, de groei en de gevolgen van ervaren krapte. Er zijn drie clusters van strategieën te

onderscheiden: opleiden en motiveren, medewerkers en organisatie op elkaar afstemmen, en ruim, snel en doorlopend rekruteren.

Ook hier is het onduidelijk in welke mate de toegepaste strategieën effectief zijn. In het algemeen is het moeilijk om duidelijke patronen in de strategieën te zien.

Dit rapport werd geschreven door Hendrik Delagrange en Lien Van Rampelberg

Rapport

1. Over dit onderzoek

We geven in dit hoofdstuk de context weer waarin dit onderzoek werd gestart, de doelstelling en een overzicht van de methodologie.

We hanteren de term 'onderneming' voor alle soorten van onderneming of organisatie in dit rapport. Het kan zijn dat sommige van deze 'ondernemingen', die actief zijn in de zorg, onderwijs of social profit, zich niet aangesproken voelen door deze term omdat die doet denken aan 'economische activiteit met winstoogmerk'. Toch gebruiken we in dit rapport consequent de term 'onderneming'. Dit doen we enerzijds om aan te sluiten bij wat gangbaar is binnen de SERV en de Stichting Innovatie & Arbeid – op vraag van Verso. Anderzijds willen we voorkomen dat er verwarring ontstaat tussen 'organisatie' als term die zowel betrekking heeft op 'het organiseren' als op de onderneming, of instelling als geheel of soort van onderneming.

1.1 Situering

In het werkprogramma 2023 van de SERV en de Stichting Innovatie & Arbeid (SERV, 2022b) werd een onderzoek voorzien naar werkhoeveelheid en arbeidsmarktkrapte: *“Door de arbeidsmarktkrapte wordt het moeilijker om functies ingevuld te krijgen en te houden. Welke (tussentijdse) maatregelen of oplossingen nemen ondernemingen en organisaties op de werkvloer om de dienstverlening en productie te blijven garanderen binnen deze context van arbeidsmarktkrapte?”*

Het onderzoek werd opgestart eind 2023 en afgerond midden 2024.

Krapte, productiviteit, werkbaarheid, beleid

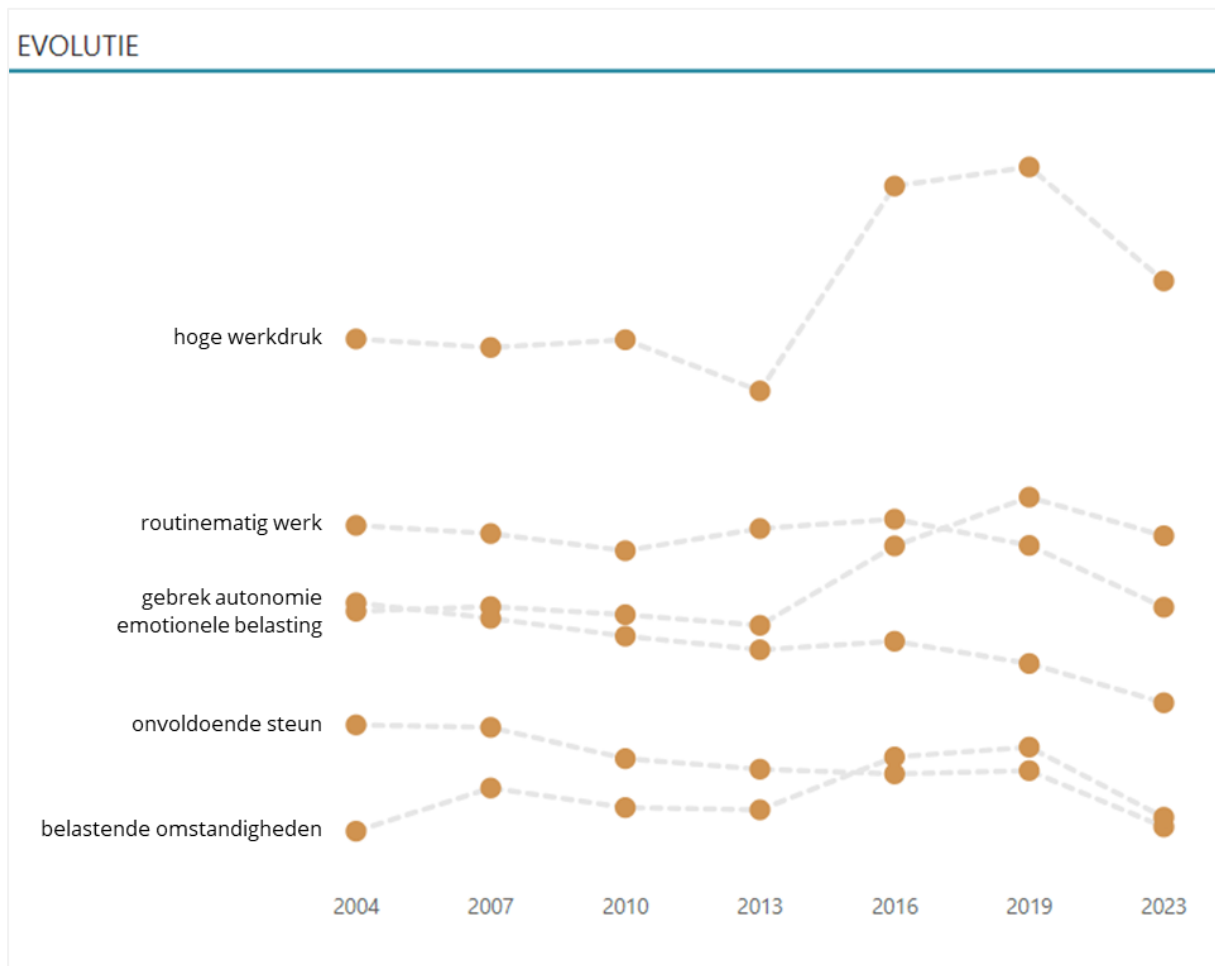
Arbeidsmarktkrapte is de toestand op de arbeidsmarkt waarbij er meer vraag is naar arbeidskrachten dan er aanbod is. In de loop van 2023 lijkt de krapte in zekere mate af te nemen (Verhaeghe, 2023) maar de krapte blijft een structureel gegeven (voor een actueel overzicht, zie *Trendindicatoren Vlaamse Arbeidsmarkt: Vacatures & krapte - Steunpunt Werk, 2024*).

Veel ondernemingen werven permanent aan, zo bleek in de editie 2014 van de Ondernemingsenquête. Bijna driekwart van de ondernemingen gaf toen aan dat ze aanwerven. Aanwervingen bleken vooral te gebeuren door groeiende ondernemingen, maar ook veel ondernemingen die een vermindering van hun activiteiten vaststellen of verwachten werven nog aan. Groeiers rapporteerden minder problemen bij aanwerving. Dit geeft aan dat de problematiek van aanwervingen niet op een eenvoudige manier met groei in verband is te brengen (Delagrangé, 2015a, 2015b).

Terwijl de arbeidsmarktkrapte toeneemt, stijgt in dezelfde periode ook de arbeidsproductiviteit. De Vlaamse arbeidsproductiviteit is hoog vergeleken met de EU-landen (*Arbeidsproductiviteit*, n.d.). De groei van de arbeidsproductiviteit neemt wel af sinds de jaren 2000 en ligt in de laatste twee beschikbare jaren voor België relatief laag op minder dan 1% (Nationale Raad voor de Productiviteit, 2023). Voor Vlaanderen wordt door Statistiek Vlaanderen op basis van het HEM-REG model zelfs een daling van de arbeidsproductiviteit per uur voorspeld (Statistiek Vlaanderen & Federaal Planbureau, 07/2023).

In de werkbaarheidsmonitor (Bourdeaud'hui et al., 10/2023) zien we dat sinds het begin van de metingen de werkdruk een stijgende lijn kent, met wel een daling in de periode 2010-2013 en opnieuw in de periode 2019-2023.

Figuur 1: Evolutie risicofactoren werkbaar werk



Bron Werkbaarheidsmonitor Werknemers, werkbaarwerk.be

Dat er een interactie is tussen arbeidsmarktkrapte, productiviteit en werkdruk is een interessante hypothese.

Het belang van de arbeidsmarktkrapte is door de sociale partners van de SERV erkend en leidde toe naar een actieplan 'Iedereen nodig, Iedereen mee' met daarin 40 voorstellen aan de Vlaamse Regering om de Vlaamse arbeidsmarkt terug op dreef te krijgen (Buysse et al., 2022; SERV, 2022a)

Strategieën van ondernemingen

Dit onderzoek focust op de gevolgen van de arbeidsmarktkrapte in de ondernemingen. Wanneer de reserves op de arbeidsmarkt uitgeput zijn, de productiviteit maar beperkt nog groeit, de arbeidsproductiviteit lijkt te gaan dalen en de economie verder aantrekt, komen de ondernemingen en de medewerkers onder druk te staan. Hoe krijgt men het werk gedaan? Welke strategieën gebruiken ondernemingen om de vraag naar producten en diensten en de beschikbare arbeidskracht op elkaar af te stemmen?

Er is veel literatuur te vinden die zich richt op de mogelijkheden en uitdagingen voor het beleid (zie bijvoorbeeld *Labour shortage*, 2022; *Over.Werk Tijdschrift van het Steunpunt Werk*, 2022).

Over wat de ondernemers en ondernemingen zelf doen om de werkhoeveelheid aan te kunnen is er veel minder onderzoek. Uitzonderingen hierop zijn het onderzoek van Miet Lamberts uit 2000 (Lamberts et al., 2000) en (Healy et al., 2011). Beide hebben gediend als inspiratie voor dit onderzoek. Ze geven ook aan dat de strategieën breder moeten gezien worden dan enkel inspanningen om op de krappe markt toch nog kandidaten te vinden.

Breder kader: het werk gedaan krijgen

We verbreden hierbij doelbewust het kader naar meer dan arbeidsmarktkrapte alleen; we willen de strategie van bedrijven breder bekijken dan enkel een zoektocht naar personeel. De krapte is dermate belangrijk dat het goed mogelijk is dat ondernemingen en ondernemers andere oplossingen zoeken of 'de tering naar de nering' zetten en hun onderneming op een andere manier uitbouwen of organiseren. We willen deze strategieën in dit onderzoek expliciet meenemen om een beeld te krijgen dat breder is dan enkel de arbeidsmarktkrapte.

1.2 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is zicht te krijgen op de gevolgen en strategieën omtrent arbeidsmarktkrapte en werkhoeveelheid op ondernemingsniveau.

Ten eerste bekijken we of en hoe ondernemingen het werk gedaan krijgen. Ten tweede zoomen we in op arbeidsmarktkrapte en bekijken of er sprake is van krapte en hoe deze tot uiting komt in ondernemingen.

Ten derde bekijken we welke strategieën worden toegepast door ondernemingen om arbeidskracht en productie en dienstverlening op elkaar af te stemmen. We richten ons daarbij op aanwervingsstrategieën, gebruik van alternatieve bronnen van arbeidskracht (zoals flexibiliteit, uitbesteding, samenwerking) en aanpassingen in processen van productie en dienstverlening.

Tot slot bekijken we of en welke patronen te identificeren zijn, of er bijvoorbeeld types ondernemingen te onderscheiden zijn op basis van ervaren gevolgen, gebruikte strategie, sector, grootte of combinaties hiervan.

De resultaten kunnen bruikbaar zijn voor ondernemingen om zich te spiegelen en te leren uit de aanpak van andere ondernemingen. Tevens kunnen ze relevant zijn voor sociale partners, sectororganisaties en beleidsmakers om beter inzicht te krijgen in het onderwerp en hun dienstverlening en beleid richting te geven.

1.3 Methode

Op basis van voorbereidend onderzoek via literatuur en verkennende gesprekken werd een bevraging opgesteld. De resultaten werden anoniem verwerkt.

1.3.1 Bevraging

Er werd een online bevraging opgesteld. De vragen werden gericht aan de zaakvoerder, het management of HR-verantwoordelijke van ondernemingen gevestigd in Vlaanderen en Vlaamstalige ondernemingen gevestigd in Brussel. Zowel profit als non-profit ondernemingen werden opgenomen. De bevroegde zaakvoerders, managers of HR-verantwoordelijken werden gevraagd de situatie zo goed mogelijk in te schatten. Gezien hun functie kan verwacht worden dat zij voldoende overzicht hebben over de algemene stand van zaken en het personeelsbeleid in hun onderneming.

Om een ruime en verscheiden groep ondernemingen te bereiken, werd de vragenlijst verspreid via de werkgeversorganisaties Verso, Boerenbond, Voka en UNIZO en via de sectororganisatie van de intersectorale werking binnen de SERV. Ondernemingen werden tussen 15 september 2023 en 30 november 2023 via e-mail gecontacteerd met de vraag om deel te nemen aan de bevraging. Een link naar de vragenlijst werd ook uitgestuurd via de nieuwsbrieven van de SERV en van de Stichting Innovatie & Arbeid. De link werd ook via LinkedIn verspreid. Tenslotte werd er ook een adresbestand met e-mailadressen gekocht bij Trends Business Information (TBI), gestratificeerd naar de grote sectorindelingen en aantal werknemers. Naar die adressen werd een gepersonaliseerde e-mail gestuurd vanuit de persoonlijke adressen van de onderzoekers.

Deze methode houdt een zekere mate van zelfselectie in. We kunnen niet uitsluiten dat, noch controleren of, managers of HR-verantwoordelijken van bedrijven met een specifiek profiel vaker geneigd waren in te gaan op onze vraag om deel te nemen aan het onderzoek.

De dataverzameling werd op 30 november 2023 afgesloten met 369 volledig ingevulde vragenlijsten en nog eens 167 bruikbare, samen 536.

Omdat ondernemingen lid kunnen zijn van verschillende werkgeversorganisaties en/of sectororganisaties is het aantal ondernemingen die de bevraging toegestuurd kreeg niet precies te bepalen. Bijgevolg is ook de responsgraad niet precies te bepalen. We weten wel dat de grootste aantallen werden ontvangen na het uitsturen via de werkgevers- en sectororganisaties en het rechtstreeks aanschrijven van de ondernemingen op basis van het TBI-bestand.

De vragenlijst werd opgemaakt en afgenomen in Alchemer. Er werden geen persoonsgegevens verbonden aan de antwoorden. Een uitzondering hierop is de vraag of men op de hoogte wil

blijven van het onderzoek of verdere toelichting wenst te geven over de situatie. Daarbij kon de respondent een e-mailadres achterlaten. Deze gegevens werden niet opgenomen voor analyse waardoor de antwoorden volledig anoniem verwerkt werden.

1.3.2 Data-analyse

De resultaten van de bevraging werden anoniem verwerkt via analyses in IBM SPSS Statistics. Naast beschrijvende statistieken werd gebruik gemaakt van correlaties, regressie- en clusteranalyses.

Significantietoets

Statistische significantie betekent dat een gevonden verschil met een bepaalde mate van zekerheid niet op toeval berust. De nauwkeurigheid van een statistisch significant resultaat wordt weergegeven door een p-waarde. We gebruiken $p=0,05$ als grenswaarde. Indien $p \leq 0,05$, dan is de kans dat het gevonden verschil aan het toeval te wijten is kleiner of gelijk aan 5%.

Correlaties

Om het verband tussen twee items te onderzoeken kan in een aantal gevallen een correlatie worden gebruikt. Die geeft aan hoe sterk de items samen voorkomen. We gebruiken de berekeningswijze van Pearson. Een correlatiecoëfficiënt kan variëren tussen -1 en +1. Onze leidraad is dat een correlatie (r) onder de 0,10 'klein' is, tussen 0,10 en 0,30 klein tot gemiddeld, tussen 0,30 en 0,50 'gemiddeld tot groot' en boven de 0,50 groot. Daarnaast kan een correlatie ook wel of niet significant zijn.

Regressieanalyse

Regressieanalyse wordt gebruikt om de relatie tussen een afhankelijke variabele en een of meer onafhankelijke variabelen te onderzoeken. Het belangrijkste doel van regressieanalyse is om te begrijpen hoe de afhankelijke variabele verandert wanneer de onafhankelijke variabelen worden aangepast. Een van de grootste voordelen van regressieanalyse is dat het de mogelijkheid biedt om het effect van een specifieke onafhankelijke variabele te meten terwijl de invloed van andere variabelen wordt gecontroleerd.

Clusteranalyse

We gebruiken clusteranalyse om te onderzoeken in welke mate bepaalde strategieën samen voorkomen.

In de context van clusteranalyse wordt Cronbach's alpha gebruikt om te beoordelen hoe consistent de kenmerken binnen een cluster zijn, wat helpt om de betrouwbaarheid van de clustering te verifiëren. Een hoge Cronbach's alpha-waarde (boven 0,70) suggereert dat de items een sterke onderlinge samenhang hebben en dus betrouwbaar zijn.

1.3.3 Overzicht respondenten

Tabel 1 geeft de verdeling van de ondernemingen voor grootte en sector weer. Zowel de grootte als de sector werden bepaald door zelfrapportering van de respondent. De meest voorkomende sector is de dienstensector, gevolgd door overheid, onderwijs en social profit. Er namen heel wat grotere ondernemingen deel aan de bevraging. De helft van de ondernemingen heeft 50 of meer werknemers.

Tabel 1: Verdeling van de respondenten over grootte en sector

Sector*	Aantal werknemers met contract onbepaalde duur*					Totaal
	geen	1-9	10-49	50-199	200+	
Land- en tuinbouw	4	13	13	1	2	33
	0,7%	2,4%	2,4%	0,2%	0,4%	6,2%
Industrie	0	10	38	47	24	119
	0,0%	1,9%	7,1%	8,8%	4,5%	22,2%
Diensten	11	43	53	33	57	197
	2,1%	8,0%	9,9%	6,2%	10,6%	36,8%
Bouw	6	19	21	10	7	63
	1,1%	3,5%	3,9%	1,9%	1,3%	11,8%
Overheid, onderwijs en social profit	0	6	30	48	40	124
	0,0%	1,1%	5,6%	9,0%	7,5%	23,1%
Totaal	21	91	155	139	130	536
	3,9%	17,0%	28,9%	25,9%	24,3%	100,0%

* Zoals aangegeven door de respondent

2. Contextfactoren: groei, markt, cultuur en kenmerken van het werk

We verwachten een belangrijke samenhang tussen het werk al dan niet gedaan krijgen, aanwervingsmoeilijkheden en de gevolgen van beide met een aantal contextfactoren. We bekijken de evolutie van de activiteiten, een aantal marktkenmerken, de cultuur binnen de ondernemingen en een aantal kenmerken van de werkhoeveelheid.

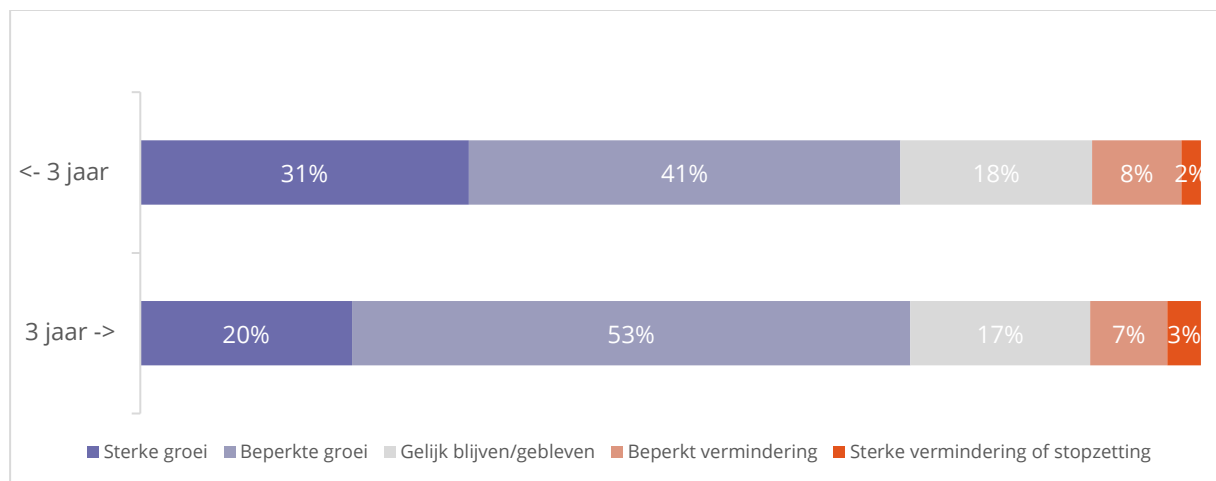
2.1 Groei voor zeven op de tien

De eerste gaat over de evolutie van de activiteiten in de voorgaande en komende drie jaar, zoals die ook werd gebruikt in de Ondernemingsenquête. Die bleek daar een betrouwbare indicator te zijn van de economische toestand in de ondernemingen, zowel voor profit als voor social-profit.

Een groot deel van de bevroegde organisaties kennen een groei in activiteiten. Zowel tijdens de afgelopen drie jaar als de toekomstige drie jaar is er in ongeveer zeven op de tien bedrijven sprake van een groeiscenario.

Tijdens de afgelopen drie jaar kende drie op de tien een sterke groei, vier op de tien een beperkte groei. Maar één op de tien kende een vermindering van de activiteiten. Voor de komende drie jaar is men ofwel iets minder positief of voorzichtiger; het aandeel dat groei verwacht is even groot maar het aandeel 'beperkt' is ruimer.

Figuur 2: Evolutie van de activiteiten in de voorbije drie jaar en de komende drie jaar



N=536

Er is een sterke samenhang tussen groei in activiteiten in het verleden en de groeiplannen in de toekomst ($r = ,474$). Groei in het verleden gaat vaak samen met groeiplannen voor de toekomst, hetzelfde met een stabiel niveau in activiteiten en vermindering van activiteiten. Zes op de tien

bevroegde organisaties kenden groei in activiteiten tijdens de afgelopen drie jaar en voorzien eveneens groei in activiteiten tijdens de komende drie jaar.

Grotere ondernemingen lijken wat vaker groei ervaren te hebben in de voorbije drie jaar, maar het verband is niet zo sterk en niet lineair (zie Tabel 27 in bijlage). In vergelijking met de Ondernemingsenquête van 2021, die door het effect van de coronacrisis werd gekleurd, geven de ondernemingen vaker groei aan en zijn ze optimistischer over de toekomst (zie Tabel 32 en Tabel 33 in bijlage).

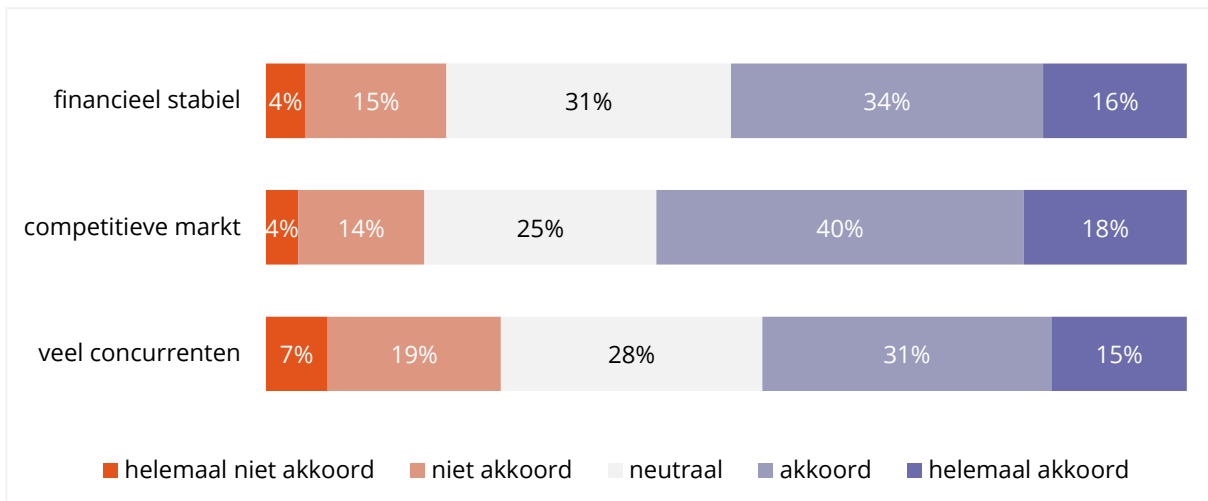
2.2 Concurrentie, competitie en financiële stabiliteit

We verwachten dat ook andere kenmerken van de markt een effect kunnen hebben op de mate waarin en de manier waarop zowel arbeidsmarktkrapte en de mate waarin het werk gedaan kan worden ervaren wordt.

Bijna de helft is akkoord (31%) of helemaal akkoord (15%) met de stelling dat ze veel rechtstreekse concurrenten hebben; bijna zes op de tien vinden hun markt competitief (40% akkoord, 18% helemaal akkoord). Beide marktkenmerken kennen een sterke samenhang ($r=,742$).

De helft van de ondernemingen vindt dat ze financieel stabiel zijn en zich moeiteloos staande kunnen houden.

Figuur 3: Mate van concurrentie, competitie in de markt en stabiliteit van de onderneming



N=373

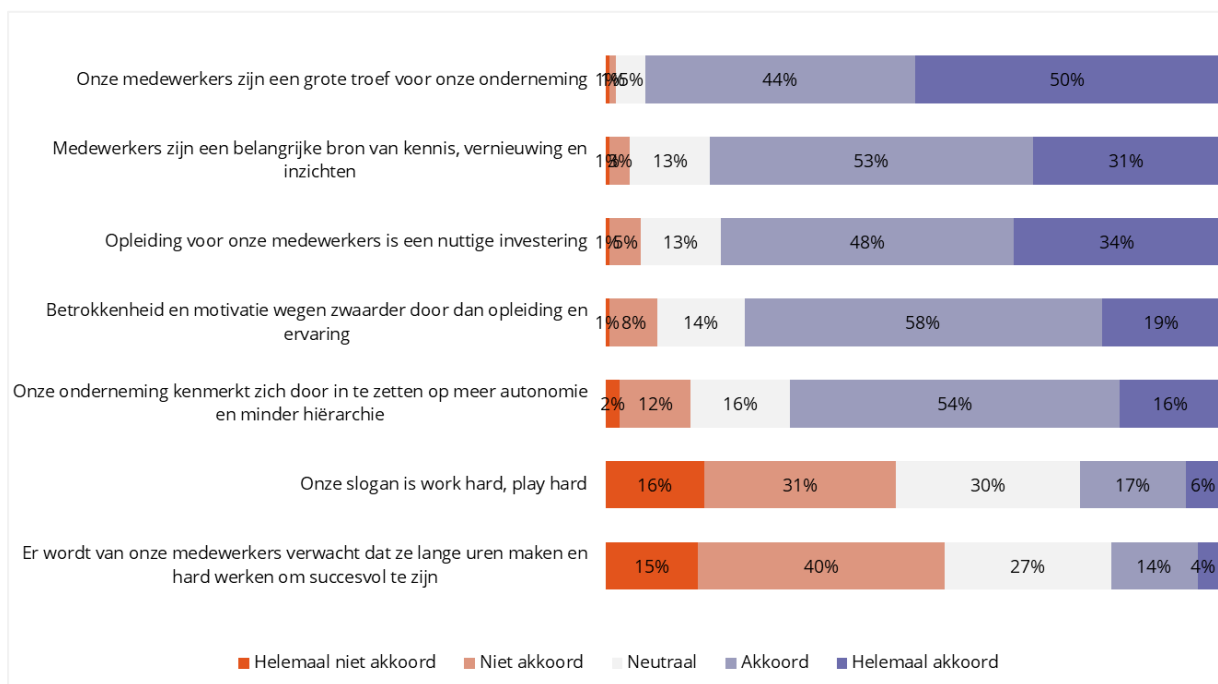
Er is een verschil naar grootte, dat niet zo eenvoudig te interpreteren is (Tabel 34 in bijlage). Kleine ondernemingen (geen tot 10 werknemers) lijken minder concurrenten te zien, bij de grotere (50 tot 199 werknemers) is er vaker een beperkte mate van concurrentie en bij de grootste (200 of meer werknemers) is er dan weer vaker sterke concurrentie (28% akkoord) en een middenoptie (38% neutraal). Voor de andere items is er geen effect van grootte.

Volgens sector zien we dat er meer concurrentie wordt aangegeven in de bouw en de diensten, en veel minder in de cluster overheid, onderwijs en social profit. We zien eenzelfde patroon voor de mate waarin de markt als competitief wordt ervaren (Tabel 35 en Tabel 36 in bijlage).

2.3 Medewerkers zijn een grote troef en bron van kennis

Om een idee te krijgen van de cultuur die binnen een organisatie leeft, kregen de organisaties een aantal stellingen waarop ze konden aangeven in welke mate ze hiermee akkoord gingen. Bijna alle bevroegde organisaties (met personeel) zijn het erover eens dat medewerkers een grote troef zijn (94%). Meer dan acht op de tien vindt medewerkers een belangrijke bron van kennis, vernieuwing en inzichten (83%) en vindt opleiding een nuttige investering (81%). Voor drie kwart (77%) van de organisaties weegt motivatie sterker door dan opleiding en ervaring. Zeven op de tien geeft aan in te zetten op autonomie en minder hiërarchie. Minder populaire stellingen zijn het aanhangen van een 'work hard, play hard' cultuur die bij een kwart (23%) aan de orde is en lange uren en hard werken als maatstaf voor succes stelt (18%).

Figuur 4: Stelling over cultuur in ondernemingen



N=358

De variatie in antwoorden op de stellingen lijkt eerder beperkt. Toch zien we een aantal verschillen naar sector en grootte. Grotere ondernemingen gaan nog iets vaker akkoord met de stellingen dat opleiding een nuttige investering is, dat medewerkers een belangrijke bron van kennis, vernieuwing en inzichten zijn. Kleinere ondernemingen gaan dan weer iets vaker akkoord met de stelling dat medewerkers succesvol zijn indien ze lange uren maken en hard werken. Vooral diensten en overheid, onderwijs en social profit gaan iets vaker akkoord met de stellingen dat opleidingen een nuttige investering zijn en medewerkers een belangrijke troef zijn. Vooral in industrie en overheid, onderwijs en social profit worden medewerkers als belangrijke bron van kennis,

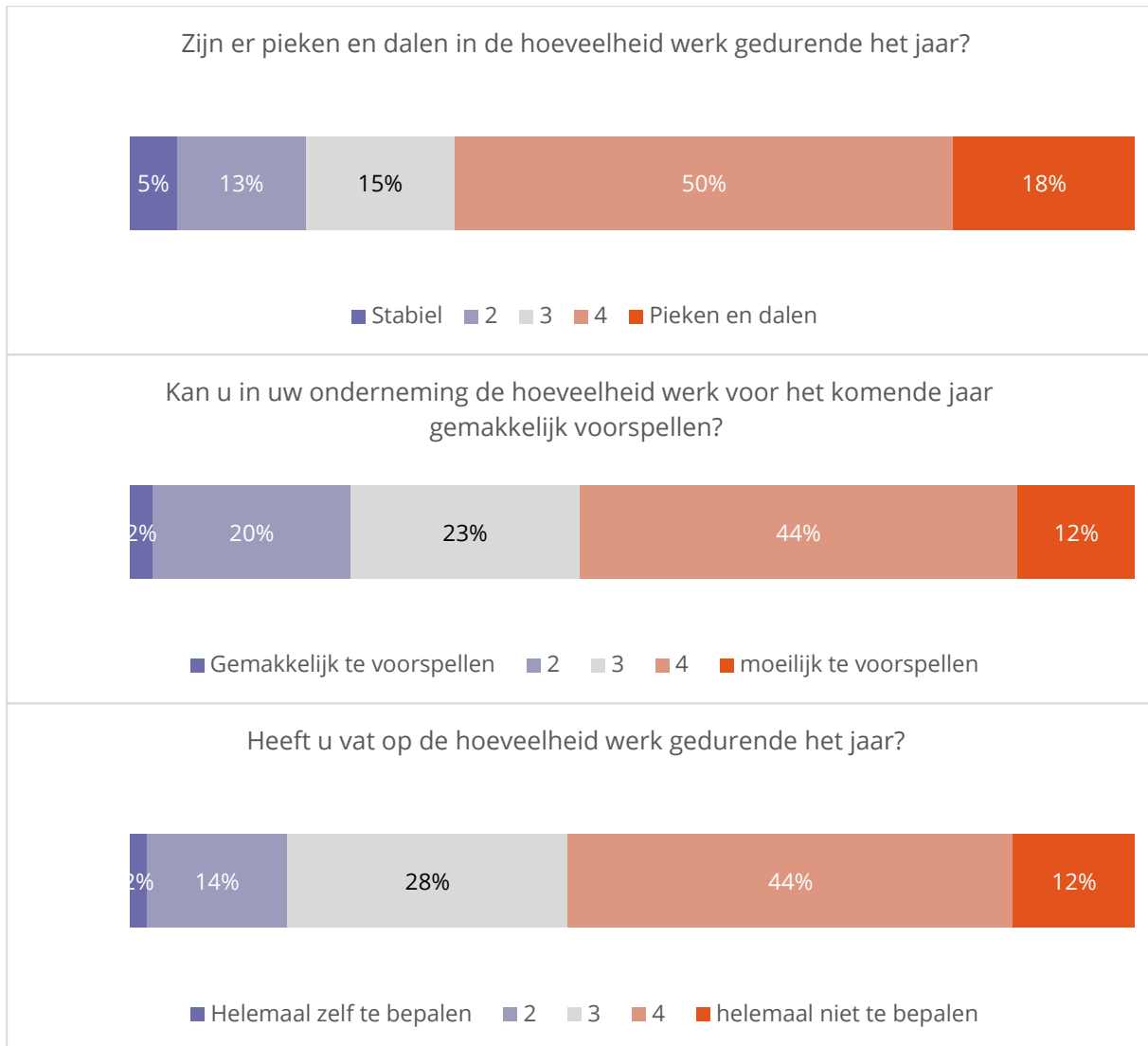
vernieuwing en inzichten gezien. Voornamelijk in de diensten en de bouwsector is de slogan 'work hard, play hard' vaker van toepassing.

2.4 Stabiliteit, voorspelbaarheid en controleerbaarheid van het werk

We bevroegen drie eigenschappen van de werkhoeveelheid. Organisaties gaven aan in welke mate de werkhoeveelheid voor het komende jaar te voorspellen is, in welke mate ze vat hebben op de werkhoeveelheid gedurende het jaar en in welke mate er pieken en dalen zijn in de werkhoeveelheid gedurende het jaar.

Een redelijk groot aantal van de bevroegde organisaties heeft te maken met een moeilijk te voorspellen werkhoeveelheid (56%), weinig vat op de werkhoeveelheid (56%) en vooral met pieken en dalen in de werkhoeveelheid doorheen het jaar (68%).

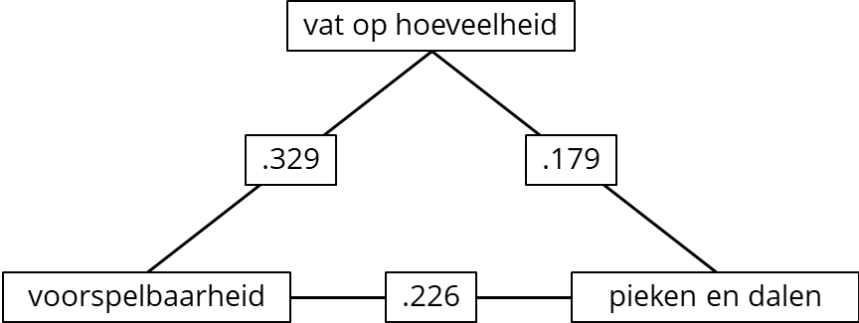
Figuur 5: Pieken en dalen, voorspelbaarheid en controleerbaarheid van de hoeveelheid werk gedurende het jaar



N=536

Er bestaat een zekere samenhang tussen de verschillende eigenschappen van de werkhoeveelheid. De mate waarin men vat heeft op de werkhoeveelheid hangt het sterkst samen met de voorspelbaarheid ($r=,329$). Daarnaast is er een zekere samenhang tussen de mate waarin pieken en dalen voorkomen en de voorspelbaarheid van de werkhoeveelheid ($r=,226$) en tussen pieken en dalen en vat op de werkhoeveelheid ($r=,179$).

Figuur 6: Correlaties voorspelbaarheid, stabiliteit en controle werkhoeveelheid



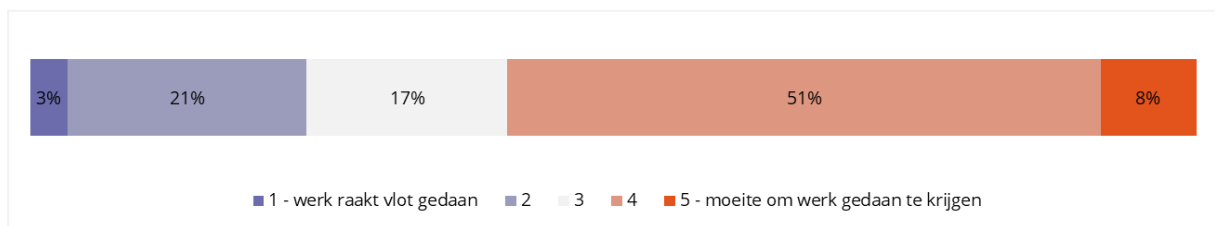
3. Raakt het werk gedaan?

In dit deel bekijken we of organisaties het werk al dan niet vlot gedaan krijgen en welke strategieën worden toegepast om het werk gedaan te krijgen of te proberen gedaan te krijgen.

3.1 Moeite om het werk gedaan te krijgen

Een groot aandeel ondernemingen kent een groeiscenario wat hun activiteiten betreft, maar krijgen ze deze activiteiten ook vlot gedaan? Dat blijkt in mindere mate het geval. De meeste organisaties ervaren moeite om het werk gedaan te krijgen. Van de bevroagde organisaties geeft zes op de tien (59%) een score van vier of vijf, waarbij vijf staat voor het werk moeilijk gedaan krijgen. Een kwart (24%) geeft een score van één of twee, waarbij één staat voor het werk vlot gedaan krijgen.

Figuur 7: Raakt het werk vlot gedaan?



N=536

3.2 Weinig samenhang met contextfactoren

We vinden geen significante correlatie tussen het werk vlot gedaan krijgen en groei van activiteiten, noch in het verleden, noch in de toekomst. Ook de mate waarin de markt als competitief kan beschouwd worden en de onderneming veel rechtstreekse concurrenten ervaart maken geen verschil.

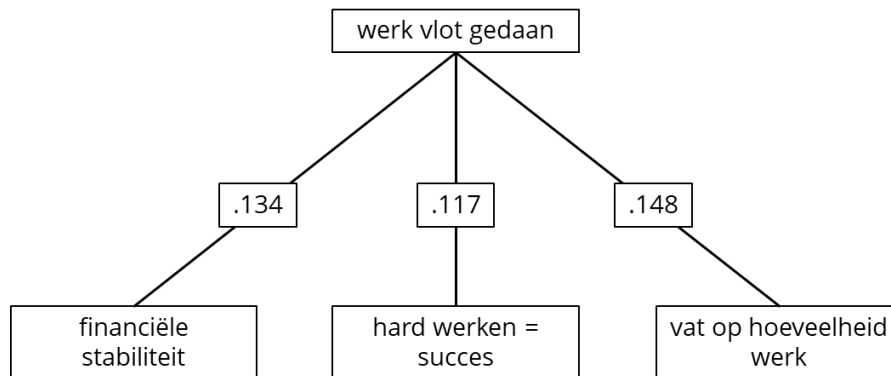
We zien wel (een kleine) correlatie op gebied van financiële stabiliteit ($r=-,134$). Een grotere mate van financiële stabiliteit en zich moeiteloos staande houden, gaat samen met het werk vlotter gedaan krijgen.

Op gebied van organisatiecultuur zien we één stelling die significant correleert met het werk gedaan krijgen. In grotere mate verwachten dat medewerkers lange uren maken en hard werken om succesvol te zijn, gaat samen met het werk moeilijker gedaan krijgen. De correlatie is eerder laag ($r=,117$).

Op gebied van werkhoeveelheid, zien we geen correlatie tussen de mate waarin het werk vlot gedaan geraakt en de mate waarin pieken en dalen voorkomen of de mate waarin de hoeveelheid werk te voorspellen is doorheen het jaar. Er is wel een beperkte correlatie ($r=,148$) met de mate

waarin men vat heeft op de werkhoeveelheid. Minder vat op de werkhoeveelheid gaat samen met het moeilijker gedaan krijgen van het werk.

Figuur 8: Significante correlaties werk gedaan krijgen en contextfactoren



De mate waarin het werk vlot gedaan geraakt verschilt niet significant naar grootte, maar wel naar sector. Organisaties in de land- en tuinbouw en de cluster overheid – onderwijs en social profit krijgen het werk vaker moeilijk gedaan. Organisaties in de industrie en de diensten scoren beter.

Tabel 2: Werk vlot gedaan naar sector

Sector		Krijgt uw onderneming het werk vlot gedaan?			Totaal
		Vlot gedaan	Neutraal	Niet vlot gedaan	
Land- en tuinbouw		18%	6%	76%	100%
Industrie		30%	19%	51%	100%
Diensten		27%	20%	53%	100%
Bouw		21%	14%	65%	100%
Overheid, onderwijs en social profit		15%	15%	69%	100%
Totaal		24%	17%	59%	100%

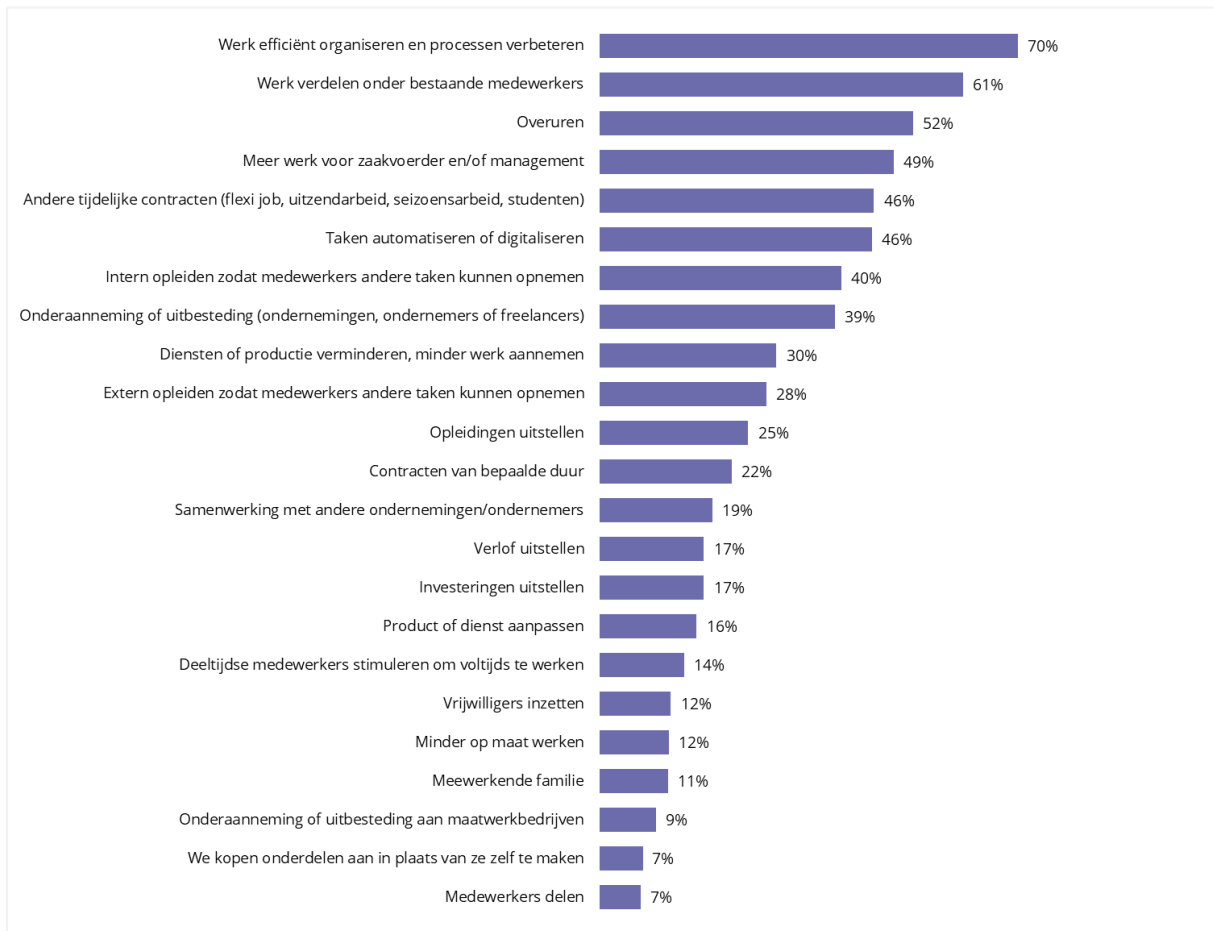
N=536; Chi² p=,020

3.3 Strategieën om de hoeveelheid werk gedaan te krijgen

We vroegen welke strategieën gebruikt worden om het werk gedaan te krijgen. De meest gebruikte strategieën onder de bevraagde organisaties zijn het werk efficiënt organiseren en processen verbeteren (70%), het werk verdelen onder bestaande medewerkers (61%) en overuren toepassen (52%).

In bijna de helft van de gevallen (49%) neemt de zaakvoeder of het management extra taken op, gevolgd door driekwart (46%) die tijdelijke contracten (anders dan contracten bepaalde duur) inzet en taken digitaliseert of automatiseert (tevens 46%).

Figuur 9: Gebruik strategieën om werk gedaan te krijgen



N=407 – Strategieën met betrekking tot medewerkers enkel voorgelegd aan ondernemingen met 1 of meer medewerkers

3.3.1 Samen gebruikte strategieën

Een aantal strategieën worden vaak samen ingezet, dat blijkt uit een clusteranalyse.

Een eerste cluster bestaat uit strategieën om het werk te verdelen onder bestaande en tijdelijke medewerkers, optimaliseren en automatiseren van het werk en opleiden. Meer bepaald: overuren, het werk verdelen onder bestaande medewerkers, interne en externe opleidingen aanbieden, het werk efficiënt organiseren en processen verbeteren, taken automatiseren en tijdelijke contracten (anders dan contracten van bepaalde duur). Deze cluster hangt matig sterk samen (Cronbach's alpha: ,662).

Een tweede cluster bestaat uit de strategieën om de eigen diensten en producten te verminderen, uitbesteding en onderaanneming in te zetten, in combinatie met meer werk opnemen door de zaakvoerder. De samenhang van deze strategieën is minder sterk (Cronbach's alpha: ,304).

De overblijvende strategieën vormen een derde cluster. Het gaat over investeringen, verlof en opleidingen uitstellen, samenwerking, aankoop, producten en diensten aanpassen, minder maatwerk, maatwerkbedrijven, diverse vormen van personeel delen, vrijwilligers, veel deeltijdse

contracten, medewerkers voltijds laten werken etc. Ook hier is de samenhang beperkt (Cronbach's alpha: ,439).

De eerste cluster van strategieën scoort hoger bij overheid, onderwijs en social profit. De tweede cluster van strategieën scoort iets hoger bij overheid, onderwijs en social profit en industrie. De derde cluster van strategieën scoort iets hoger in de bouwsector.

De eerste cluster van strategieën scoort iets hoger bij ondernemingen met 50 werknemers of meer. De tweede cluster van strategieën scoort vooral bij grotere organisaties hoog. Hoe groter de organisatie, hoe meer strategieën uit deze cluster worden toegepast. De derde cluster van strategieën scoort vooral bij kleinere organisaties hoog. Hoe kleiner de organisatie, hoe meer strategieën uit deze cluster worden toegepast.

Sommige sectoren worden gekenmerkt door veel kleine en middelgrote organisaties waar bij andere sectoren meer grote organisaties voorkomen. Er is mogelijk een interactie-effect.

Bij de tweede cluster zien we vooral samenhang met aspecten van cultuur. Deze gaat samen met een organisatie die opleidingen voor medewerkers als een nuttige investering ziet, de medewerkers als een belangrijke troef ziet en als een bron van kennis, vernieuwing en inzichten. Tegelijk zien we een (eerder kleine) positieve correlatie met een 'work hard, play hard'-mentaliteit.

3.3.2 Ingezette strategieën zijn weinig effectief

Om een strategie als succesvol te beschouwen, zouden we minstens een verband moeten terugvinden tussen het gebruik van deze strategie en het werk vlot gedaan krijgen. Dit verband vinden we slechts in zeer beperkte mate voor een klein aantal strategieën.

Een aantal strategieën hebben een kleine tot matige, positieve correlatie met werk gedaan krijgen. Dat wil zeggen dat wanneer deze strategie wordt toegepast, het werk moeilijker gedaan geraakt. Dat geldt voor de volgende strategieën: Vrijwilligers inzetten, deeltijdse medewerkers stimuleren om voltijds te werken, overuren, meer werk voor de zaakvoerder of het management, opleidingen uitstellen, verlof uitstellen, product of dienst aanpassen, diensten of producten verminderen en minder op maat werken. In een regressiemodel, onder controle van grootte en sector, blijft weinig van deze samenhang staande. Daaruit komt enkel een significant verband met de strategie van overuren, vrijwilligers inzetten, meer werk voor de zaakvoerder, opleidingen uitstellen en verlof uitstellen waarbij de inzet van deze strategieën telkens samengaat met het moeilijker gedaan krijgen van het werk. Deze strategieën worden waarschijnlijk vaker ingezet wanneer het werk moeilijk gedaan geraakt, eerder dan dat het werk moeilijk gedaan geraakt omwille van het gebruik van deze strategieën.

Opvallend is dat er, met uitzondering van overuren, geen verbanden terug te vinden zijn met de meest gebruikte strategieën, noch met de cluster, noch met de strategieën afzonderlijk. Er is geen samenhang tussen het werk gedaan krijgen en het gebruik van de strategieën om het werk te verdelen onder bestaande medewerkers, interne en externe opleidingen aan te bieden, het

werk efficiënt te organiseren en processen te verbeteren, taken te automatiseren en gebruik te maken van tijdelijke contracten (anders dan contracten van bepaalde duur).

Het is niet duidelijk of de afwezigheid van samenhang tussen deze strategieën en het vlot gedaan krijgen van het werk, te wijten is aan de beperkingen van deze strategieën zelf. Mogelijk heeft het al dan niet inzetten van een bepaalde strategie onvoldoende verklaringskracht en hangt het succes van een strategie in sterke mate af van de concrete invulling en de manier waarop de strategie doorgevoerd wordt in de onderneming.

De strategieën die vandaag door veel ondernemingen en organisaties gebruikt worden, lijken dus niet noodzakelijk samen te gaan met het effectief vlot gedaan krijgen van het werk. Tegelijk zien we dat veel populaire strategieën een verhoogde werklust inhouden. Op basis van voorgaande analyses kunnen we daarom moeilijk strategieën achterhalen die succesvol te noemen zijn en een duurzame oplossing bieden.

3.3.3 Aanwerven om het werk gedaan te krijgen?

Mogelijk zal er in veel gevallen toch nog nood zijn aan bijkomende werkrachten om het werk effectief vlot gedaan te krijgen en de druk van de ketel te kunnen halen.

Er blijkt inderdaad een duidelijk verband te zijn tussen het werk gedaan krijgen en de wens tot aanwerven; bij wie het werk vlot gedaan krijgt zegt 53% te willen aanwerven, bij wie zegt moeite te hebben het werk gedaan te krijgen is dat 84%.

Tabel 3: Werk gedaan krijgen en aanwervingswens

		Overweegt uw onderneming één of meerdere vaste medewerkers aan te werven in de komende 3 jaar?		Totaal
		nee	Ja	
Krijgt uw onderneming het werk vlot gedaan?	vlot gedaan	47%	53%	100%
	2	21%	79%	100%
	3	21%	79%	100%
	4	12%	88%	100%
	moeite om rond te krijgen	16%	84%	100%
Totaal		17%	83%	100%

N=536, Chi² p<,001

Al is het ook hier geen duidelijke één op één relatie. Ondernemingen en organisaties die aangeven geen aanwervingsproblemen te ervaren, krijgen daarom het werk niet noodzakelijk vlot gedaan. We werken dit verder uit in Hoofdstuk 5 vanaf p. 55.

Tabel 4: Werk gedaan krijgen en aanwervingsmoeilijkheden

		Ervaart uw onderneming moeilijkheden om nieuwe medewerkers aan te werven?			Totaal
		Ja, sterk	Ja, beperkt	Nee	
Krijgt uw onderne- ming het werk vlot gedaan?	Vlot gedaan	10%	10%	23%	23%
	Neutraal	8%	7%	2%	17%
	Niet vlot gedaan	41%	14%	5%	60%
Totaal		59%	32%	9%	100,0%

N=407, Chi² p<,001

4. Aanwerven en afvloeien

In dit hoofdstuk presenteren we de gegevens over aanwervingen en de eventuele aanwervingsmoeilijkheden.

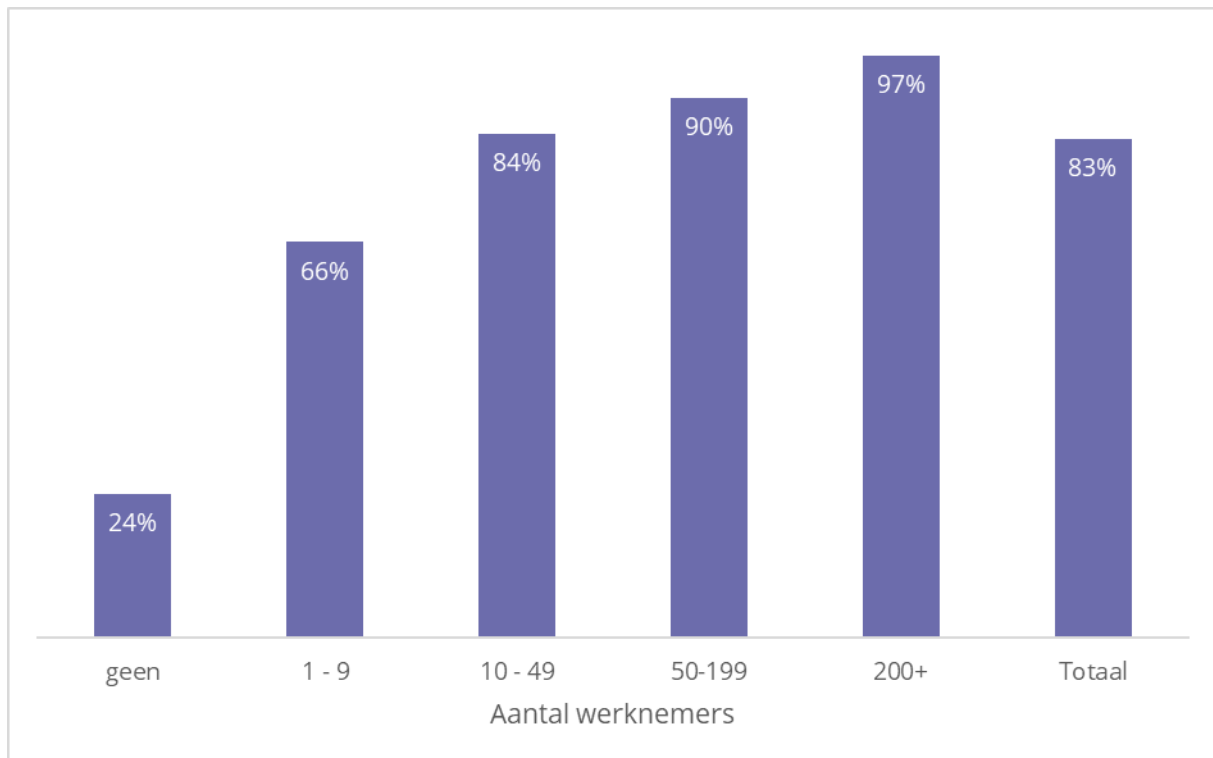
We geven de cijfers over het al dan niet aanwerven, over afvloeien en de mate waarin dat samen gaat met groei of krimp van de activiteiten. Daarna zien we of er moeilijkheden zijn bij aanwerving, hoe lang die desgevallend duren en hoeveel personen men zo tekort heeft. We gaan dieper in op de profielen die men zoekt, wat de problemen zijn bij de aanwerving zelf, de gevolgen ervan voor de onderneming. We bekijken langs welke kanalen er aangeworven wordt, wat de situatie is wat betreft langdurige afwezigheden of te voorziene uitstroom, of er een verband is met verloop en absentisme. Daarna gaan we in op de strategieën die gehanteerd worden: welke zijn, het en is er een verband met de moeilijkheden die men ervaart en de profielen die men zoekt. Afrondend bekijken we de samenhang tussen de verschillende beschreven kenmerken.

In het volgende hoofdstuk leggen we een link tussen de strategieën voor het aanpakken van een te grote werkhoeveelheid en die voor het aanpakken van aanwervingsmoeilijkheden.

4.1 Aanwerven én afvloeien gebeurt permanent

De meeste ondernemingen (83%) overwegen een aanwerving in de komende drie jaar. De grote ondernemingen zijn vaker een aanwerving van plan (97%) dan de kleinste (66%) en er is maar een kwart van de ondernemers zonder personeel van plan aan te werven (24%). Er zijn minimale verschillen volgens sector, maar die zijn vooral toe te wijzen aan de andere profielen qua grootte.

Figuur 10: Percentage ondernemingen dat wil aanwerven volgens grootte



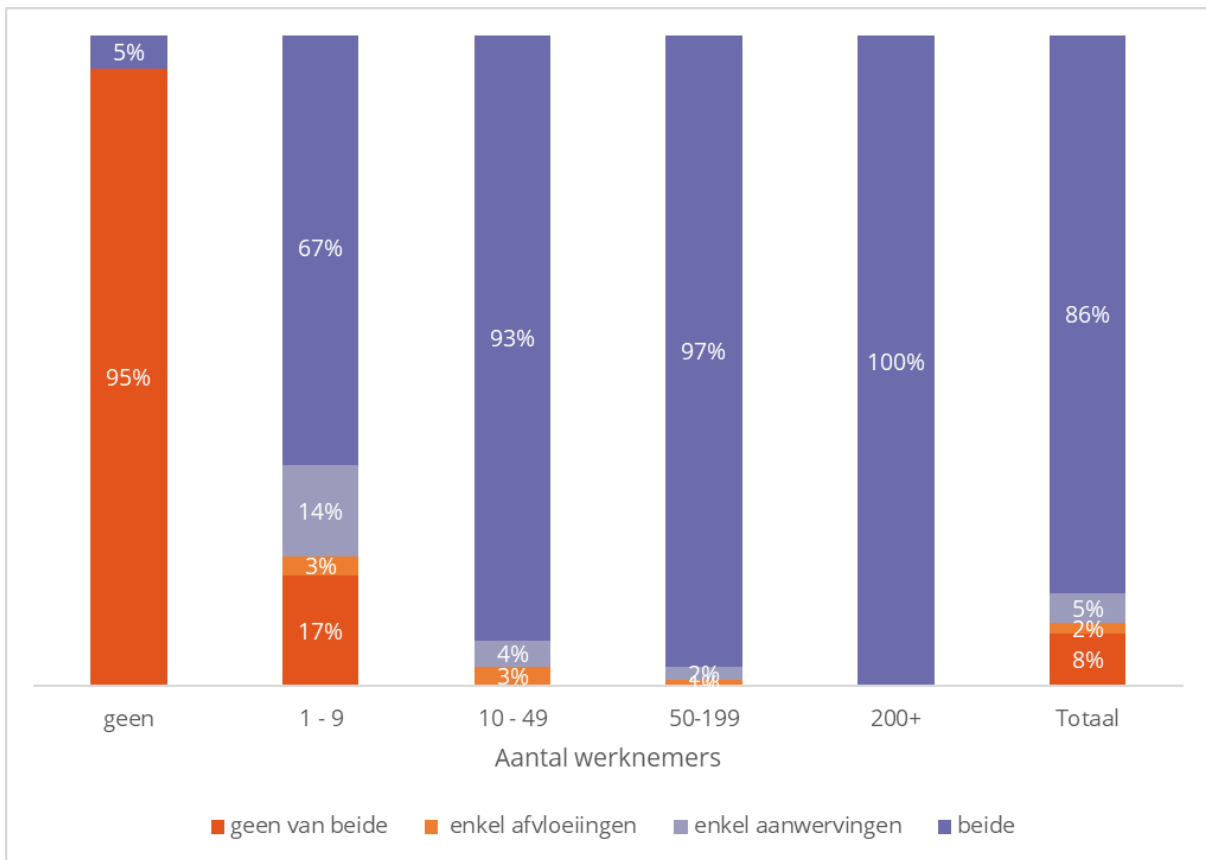
Chi²: p<,001 N=536

Aan de respondenten vroegen we hoeveel mensen er in de loop van het afgelopen jaar zijn afgevloeid en hoeveel er zijn aangeworven. In de meeste ondernemingen (86%) wordt er zowel aangeworven als afgevloeid. Aanwerven dan wel afvloeien hangt vooral samen met grootte. Bij de grootste ondernemingen (200 of meer werknemers) doet 100% beide; bij de kleinere 'maar' 67%. Ondernemingen zonder werknemers hebben doorgaans geen bewegingen (95%). De verschillen naar sector zijn beperkt en vooral toe te schrijven aan de andere samenstelling qua grootte.

Ondanks de krapte blijkt bij veel ondernemingen het saldo van aanwervingen positief. Meer dan de helft (54%) heeft in de loop van het afgelopen jaar meer medewerkers aangeworven dan er zijn vertrokken en bijna 1 op drie heeft evenveel mensen laten gaan als aangeworven, of kende er geen bewegingen. Ook hier zien we dat de grootste ondernemingen vaker een positief saldo hebben. Mogelijk is door hun omvang de kans voor hen op een niet-neutraal saldo groter, maar de grootste ondernemingen hebben ook minder vaak een negatief saldo.

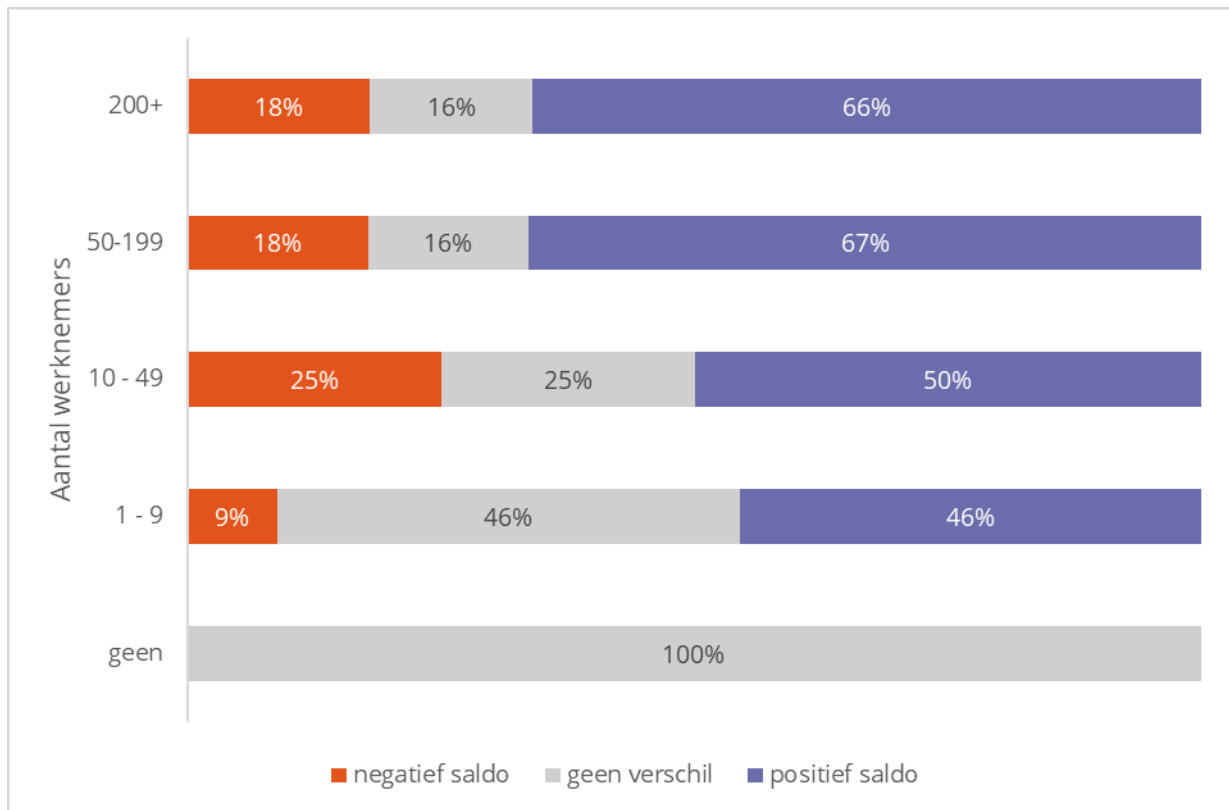
Ondanks de krapte blijken de meeste ondernemingen, zeker van zodra ze tien of meer vaste medewerkers hebben, veel bewegingen te kennen en medewerkers aan te werven. Dit ligt in de lijn van vaststellingen uit de Ondernemingsenquête van 2014 (Delagrangé, 2015b).

Figuur 11: Aanwerven en afvloeien volgens grootte (aantal werknemers)



N=420; Chi²: p=,000

Figuur 12: Saldo van afvloeien en aanwerven, volgens aantal werknemers

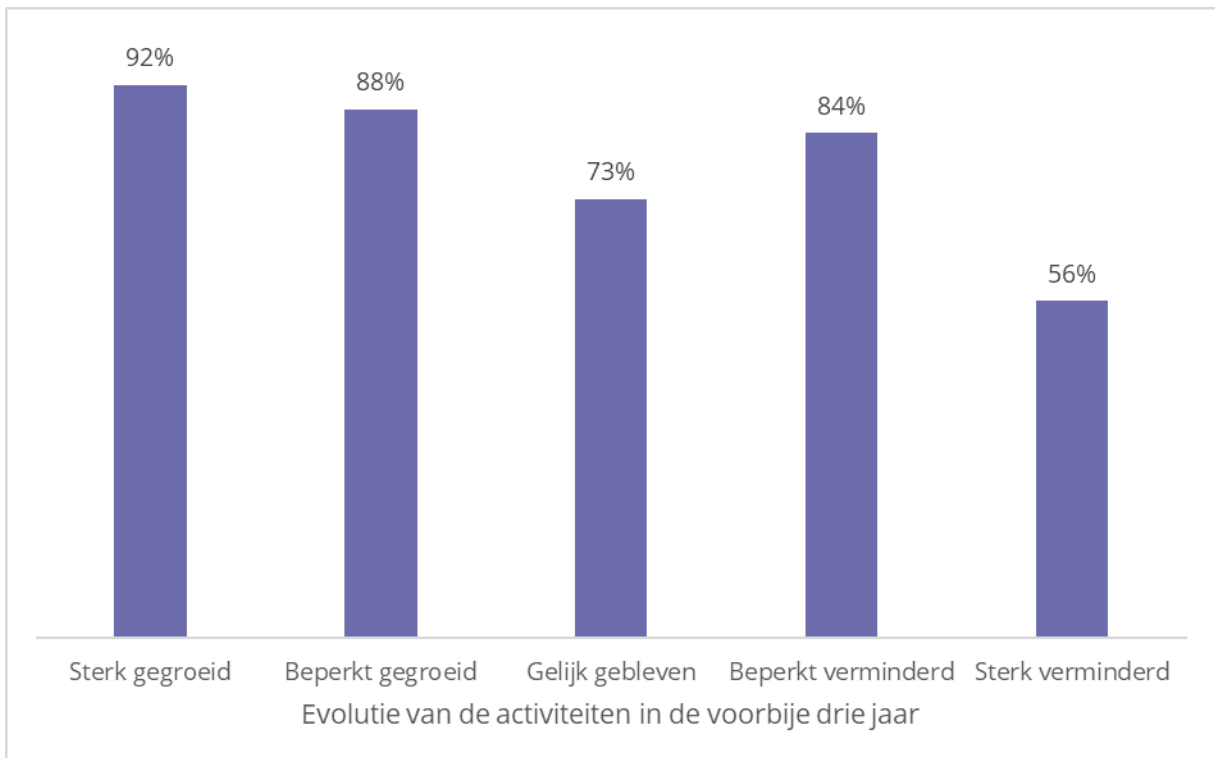


N=420; Chi²: p=,000

4.2 Ook bij krimp werft men aan

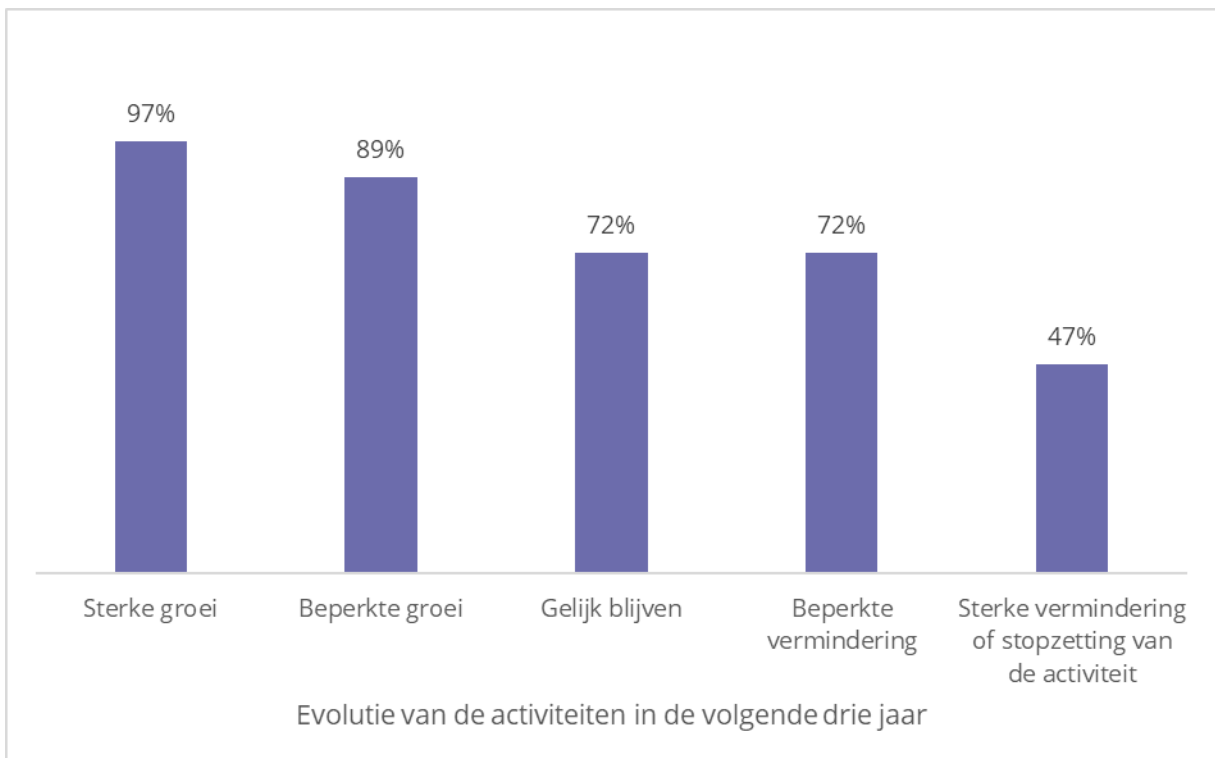
Er is een rechtstreeks positief verband tussen de groei die men kende, deze die men verwacht en de wens om aan te werven. Opmerkelijk is wel dat ook ondernemingen die een terugloop van de activiteiten kenden en zij die dat verwachten toch ook nog vaak aanwerven, zelfs bij een sterke vermindering. Er is dus een sterke relatie tussen groei en aanwerven, maar die is zeker niet één op één.

Figuur 13: Wens tot aanwerven volgens evolutie van de activiteiten in de voorbije drie jaar



N=536; Chi²: p=,000

Figuur 14: Wens tot aanwerven volgens verwachte evolutie van de activiteiten in de komende drie jaar



N=536; Chi²: p=,000

4.3 Moeilijkheden bij aanwerving vrijwel algemeen

In zes op de tien ondernemingen die aangeven dat ze willen aanwerven geeft de respondent aan dat ze 'sterke aanwervingsmoeilijkheden' kennen, en in nog eens drie op de tien dat er 'beperkte aanwervingsmoeilijkheden' zijn - in nauwelijks één op de tien ervaart men geen moeilijkheden (Figuur 15). Ten opzichte van de volledige populatie, dus met ook zij die niet aanwerven, spreken we over 49% sterke moeilijkheden en 26% beperkt, samen nog altijd driekwart van alle ondernemingen (Tabel 5).

De aanwervingsmoeilijkheden worden duidelijk sterker ervaren door grotere ondernemingen, eens ze meer dan 10 werknemers kennen zijn die vrijwel algemeen (Tabel 6). Wellicht houdt ook dat verband met de frequentere intentie om aan te werven bij die grotere ondernemingen.

Figuur 15: Mate waarin aanwervingsmoeilijkheden ervaren worden, percentage van de ondernemingen die willen aanwerven



Tabel 5: Mate waarin aanwervingsmoeilijkheden ervaren worden, percentage van alle ondernemingen

Aanwervingsproblemen	Percent ondernemingen	
Ja, sterk	49%	59%
Ja, beperkt	26%	31%
Nee	8%	9%
Geen aanwerving	17%	---
Totaal	100%	100%

N=536/407

Qua sector zijn er ook verschillen (Tabel 7). Opvallend is dat in de cluster overheid – onderwijs en social profit de aanwervingsproblemen minder sterk worden ervaren – 14% kent er zelfs 'geen' en 'maar' 47% sterke. In de bouw en de industrie zijn er duidelijk vaker moeilijkheden, met respectievelijk 72% en 69% 'sterk'.

Tabel 6: Mate waarin aanwervingsmoeilijkheden ervaren worden, percentage van de ondernemingen die willen aanwerven, volgens grootte

Aantal werknemers	Ervaart uw onderneming moeilijkheden om nieuwe medewerkers aan te werven?			Totaal
	Ja, sterk	Ja, beperkt	Nee	
geen	100%			100%
1 - 9	51%	25%	24%	100%
10 - 49	64%	28%	9%	100%
50-199	59%	39%	2%	100%
200+	57%	37%	6%	100%
Total	59%	31%	9%	100%

N=407; Chi² p=,001

Tabel 7: Mate waarin aanwervingsmoeilijkheden ervaren worden, ondernemingen die willen aanwerven, volgens sector

Sector	Ervaart uw onderneming moeilijkheden om nieuwe medewerkers aan te werven?			Totaal
	Ja, sterk	Ja, beperkt	Nee	
Land- en tuinbouw	50%	36%	14%	100%
Industrie	69%	27%	4%	100%
Diensten	56%	32%	12%	100%
Bouw	72%	26%	2%	100%
Overheid, onderwijs en social profit	47%	39%	14%	100%
Totaal	59%	31%	9%	100%

N=407; Chi² p=,018

4.4 Aanwervingen ondanks moeilijkheden

Het ervaren van moeilijkheden bij aanwerving betekent niet dat er niet aangeworven wordt. Bij de ondernemingen die sterke aanwervingsproblemen ervaren heeft nog altijd 52% een positief saldo (meer personen aangeworven dan er vertrokken zijn), bij deze met beperkte moeilijkheden zijn dat er zelfs 65%. Dat verschilt niet zo veel van de 54% bij deze zonder aanwervingsmoeilijkheden. We zien een gelijkaardige verdeling als het gaat om de ondernemingen die een negatief saldo kennen.

Met de verschillen naar grootte in het achterhoofd moeten we dan vaststellen dat de vermelde aanwervingsproblemen niet noodzakelijk wil zeggen dat er minder aangeworven wordt. Er moeten dus wel andere motieven zijn om van moeilijkheden bij aanwerving te spreken.

Tabel 8: Aanweringssaldo volgens aanwervingsmoeilijkheden

Aanweringssaldo	Ervaart uw onderneming moeilijkheden om nieuwe medewerkers aan te werven?			Totaal
	Ja, sterk	Ja, beperkt	Nee	
negatief saldo	20%	17%	9%	18%
geen verschil	28%	18%	37%	26%
positief saldo	52%	65%	54%	56%
Totaal	100%	100%	100%	100%

N=394; Chi² p=,037

Deels kan dit wellicht verklaard worden door de groei. Er is een sterk verband tussen het aanwervingssaldo en de groei in de voorbije jaren; voor meer dan de helft van de ondernemingen met negatieve groei was er ook een negatief saldo; zo is er ook een positief saldo bij 66% van de groeiende ondernemingen. Ook hier opmerkelijk: bij 29,4% van de ondernemingen met een negatieve groei is er toch nog een positief saldo, net zoals bij 31% van deze met een negatieve groeiverwachting.

Dit bevestigt de complexe verhouding tussen groei, aanwerving en aanwervingsmoeilijkheden. Er is weliswaar een significant positief verband tussen aanwervingen en de gekende en verwachte groei, maar die is niet absoluut.

Tabel 9: Aanweringssaldo volgens evolutie van de activiteiten in de voorbije drie jaar

		Evolutie activiteiten voorbije drie jaar			Totaal
		krimp	gelijk	groei	
Aanweringssaldo	negatief saldo	52,9%	14,0%	14,4%	18,2%
	geen verschil	17,6%	46,0%	19,5%	23,2%
	positief saldo	29,4%	40,0%	66,1%	58,7%
Totaal		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

N=420; chi²: p=,000

Tabel 10: Aanweringssaldo volgens evolutie van de activiteiten in de komende drie jaar

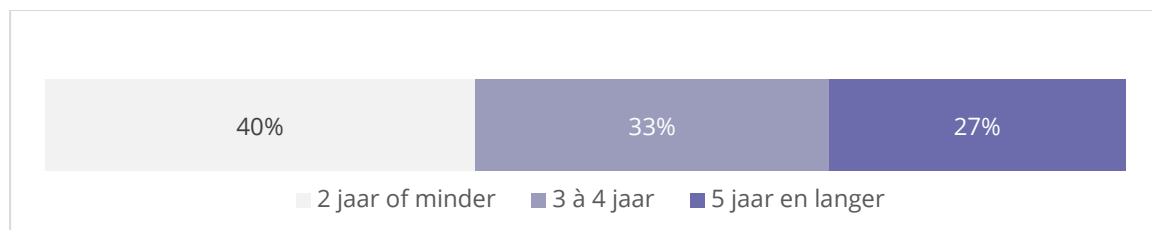
		Evolutie activiteiten komende drie jaar			Totaal
		krimp	gelijk	groei	
Aanweringssaldo	negatief saldo	42,9%	24,7%	12,6%	17,5%
	geen verschil	25,7%	40,3%	24,8%	27,8%
	positief saldo	31,4%	35,1%	62,6%	54,7%
Totaal		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

N=420; chi²: p=,000

4.5 Het duurt al even

Aanwervingsmoeilijkheden zijn voor de meeste ondernemingen die ze ervaren geen recent probleem. Voor meer dan een kwart (27%) van de ondernemingen is er al 5 jaar of langer sprake van moeilijkheden.

Figuur 16: Duur van de aanwervingsmoeilijkheden; percentage ondernemingen die willen aanwerven en aanwervingsmoeilijkheden ervaren



N=369

Er is een duidelijk verband tussen de mate waarin met aanwervingsproblemen heeft en de duur; ondernemingen waar men aangeeft dat het langer duurt geven ook vaker aan dat er sterke problemen zijn.

Tabel 11 Duur van de aanwervingsmoeilijkheden; percentage ondernemingen die willen aanwerven en aanwervingsmoeilijkheden ervaren volgens mate van ervaren aanwervingsmoeilijkheden

		Duur van de aanwervingsmoeilijkheden			Totaal
		2 jaar of minder	3 à 4 jaar	5 jaar en langer	
Aanwervingsmoeilijkheden	Ja, sterk	35,3%	33,2%	31,5%	100,0%
	Ja, beperkt	48,4%	32,0%	19,5%	100,0%
Totaal		39,8%	32,8%	27,4%	100,0%

N=369; Chi²: p=,018

We zouden kunnen verwachten dat wanneer aanwervingsproblemen langer duren dit ook een negatief effect zal hebben op de groei. Dat blijkt echter niet het geval, er is geen significant verband tussen de duur van de aanwervingsmoeilijkheden en de groei in de voorbije en komende drie jaar (Chi² p= ,857/1,107). Op basis van deze vaststellingen (en andere analyses met indicatoren van krapte) besluiten we dat de effecten van de duur van de aanwervingsmoeilijkheden geen bijkomende verklaring bieden; het antwoord op de vraag naar de sterkte houdt al een evaluatie van de duur in.

4.6 Aantal aanwervingen niet zo relevant

Het aantal aanwervingen dat de ondernemingen willen doen kent een grote variatie. De gemiddelde onderneming is op zoek naar een aantal aanwervingen ten belope van 47% van zijn huidige aantal medewerkers (personen). De mediaan is 13% - dat geeft aan dat een eerder klein aantal ondernemingen een sterke aanwervingsvraag hebben. De gemiddeldes zijn veel hoger bij de kleinere ondernemingen: 76% en 87% bij resp. de ondernemingen met 1 tot 9 en 10 tot 49 medewerkers. Door de sterke band tussen aantal werknemers en aantal gewenste aanwervingen en door de sterke spreiding van de relatieve aantallen is het onmogelijk om statistisch zinvolle verbanden te zien tussen het aantal personen dat men wil aanwerven en andere kenmerken van de ondernemingen. We leiden daar met enige voorzichtigheid toch uit af dat het aantal mensen dat men wil aanwerven niet zo belangrijk is om de aanwervingsmoeilijkheden te begrijpen.

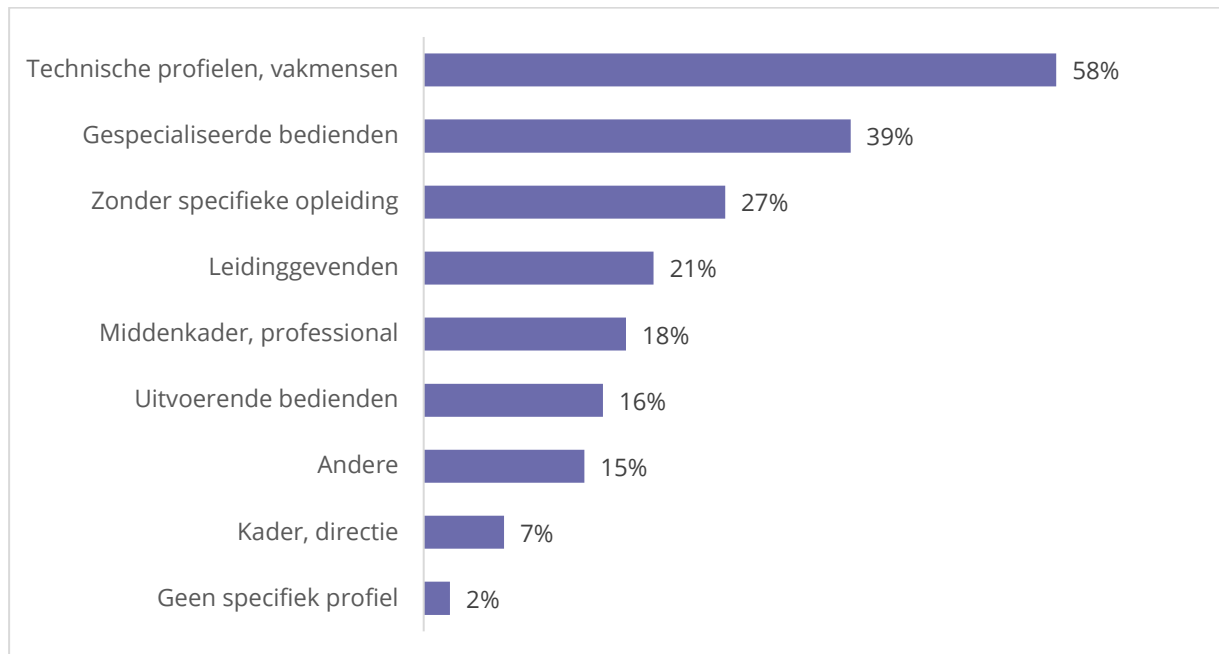
Het aantal aanwervingen blijkt geen significante verbanden te vertonen met de gekende of verwachte groei, de mate waarin men werk gedaan krijgt, het aantal aanwervingen en afvloeiingen het voorbije jaar of andere kenmerken, wanneer gecontroleerd wordt op grootte.

4.7 Vooral technische profielen zijn moeilijk te vinden

Bij de ondernemingen die de intentie hebben om aan te werven ervaren ze vooral moeilijkheden bij technische profielen en vakmensen (56%) en in tweede orde bij gespecialiseerde bedienden (39%). Ook medewerkers die geen specifieke opleiding hebben vindt men moeilijk (27%). Bij kader en middenkader is er duidelijk vaak een moeilijkheid (7% en 18%). De ondernemers of

verantwoordelijken in de ondernemingen weten ook wat ze willen; de categorie 'geen specifiek profiel' is door slechts 2% aangevinkt.

Figuur 17: Percentage ondernemingen met aanwervingsmoeilijkheden voor deze functie



N=369

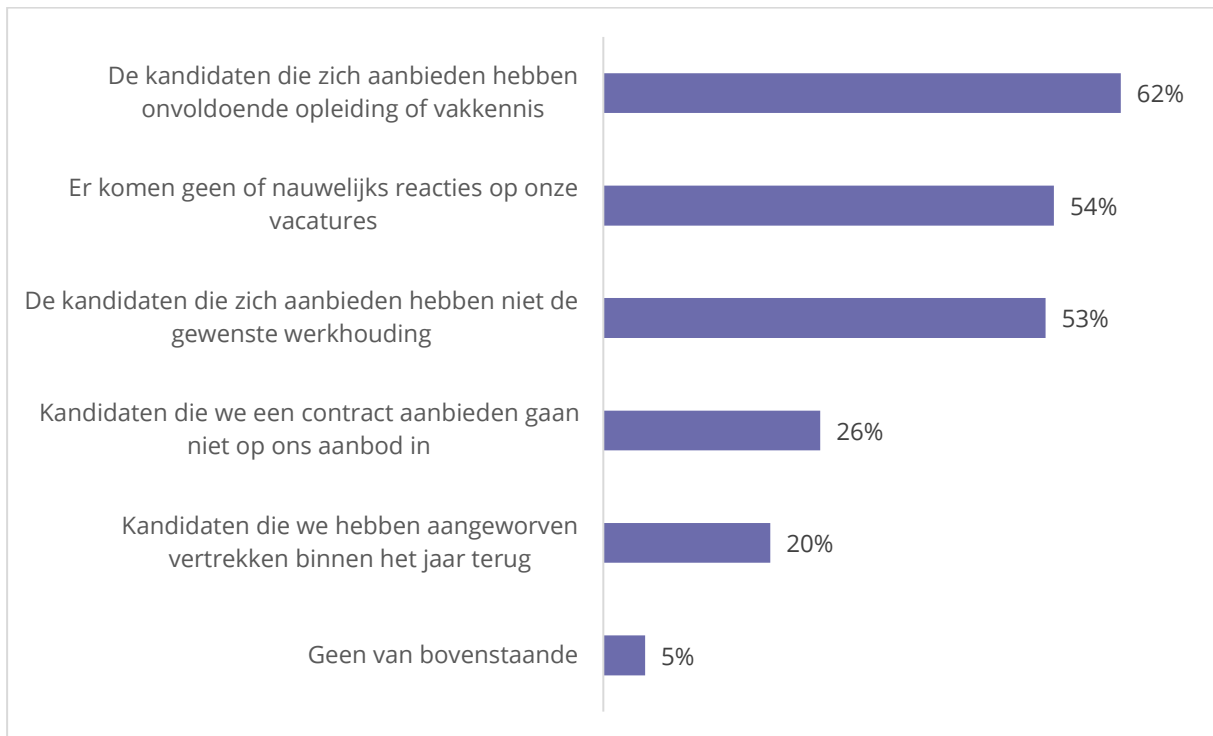
De verschillen naar sector liggen voor de hand (zie Tabel 37 in bijlage). In de industrie en de bouw is de vraag naar technici veel groter (84% en 81%) en veel kleiner in de diensten en de social profit (38% en 35%). In de social profit is men ook vaker op zoek naar een ander profiel dan een van deze die we hadden voorgesteld (33%).

Er zijn geen relevante onderlinge verbanden te vinden tussen de profielen die men zoekt. We vinden geen significante verbanden tussen het profiel waar men moeilijkheden voor aangeeft en de mate waarin men aanwervingsmoeilijkheden ervaart.

4.8 Onvoldoende vakkennis en geen kandidaten voornaamste problemen

Dat de kandidaten die zich aanbieden onvoldoende vakkennis hebben is het meest voorkomende aanwervingsprobleem; ruim zes op de tien vermelden dat. Geen reacties op de vacatures is samen met het ontbreken van de gewenste werkhouding de daarna meest voorkomende.

Figuur 18: Moeilijkheden die zich voordoen bij aanwerving



N=398

Opmerkelijk zijn ook de 26% die aangeven dat kandidaten die ze een contract aanbieden niet op het aanbod ingaan; dat is ook de enige die niet verschilt volgens mate van aanwervingsmoeilijkheden. Nog eens 20% geeft aan dat kandidaten die begonnen zijn binnen het jaar vertrekken; voor wie sterke moeilijkheden ervaart is dat zelfs een kwart. Beide wijzen op een arbeidsmarkt die onder druk staat en rekruten die een sterke positie innemen.

Zoals bij de meeste problemen worden ze vaker vermeld bij wie had aangegeven dat hun aanwervingsmoeilijkheden 'sterk' zijn; gemiddeld vernoemen ze bij 'sterk' 2,4 van de voorgestelde moeilijkheden tegenover 1,7 bij 'beperkt'. Het verschil is het grootste bij 'geen reacties' - vermeld door 63% bij 'sterk' en door "maar" 36% bij 'beperkt'.

Tabel 12: Situaties die zich voordien bij rekrutering volgens mate van aanwervingsmoeilijkheden

Situaties	Aanwervingsmoeilijkheden		Totaal
	Ja, sterk	Ja, beperkt	
De kandidaten die zich aanbieden hebben onvoldoende opleiding of vakkennis	67%	54%	62%
Er komen geen of nauwelijks reacties op onze vacatures	63%	36%	54%
De kandidaten die zich aanbieden hebben niet de gewenste werkhouding	57%	47%	53%
Kandidaten die we een contract aanbieden gaan niet op ons aanbod in			26%
Kandidaten die we hebben aangeworven vertrekken binnen het jaar terug	24%	13%	20%
Geen van bovenstaande	3%	9%	5%
<i>Gemiddeld aantal</i>	<i>2,4</i>	<i>1,7</i>	<i>2,2</i>

N=369; Chi²: p<,05; blanco = niet significant

De problemen verschillen enigszins volgens de profielen die men zoekt.

Het gebrek aan opleiding of vakkennis, sowieso het meest genoemde probleem, wordt vaker vermeld door ondernemingen die moeite hebben om uitvoerende bedienden te vinden (77% vs. 60%), technische vakmensen (70% vs. 52%) en opmerkelijk ook leidinggevend, middenkader en professionals en kaderleden (telkens 77% vs. 59%).

Een gebrek aan goede werkhouding vinden we vaker vermeld bij ondernemingen op zoek naar technische vakmensen (62% vs. 41%), mensen zonder specifieke opleiding (64% vs. 36%) maar ook bij leidinggevend (65% vs. 35%) en kaders (74% vs. 26%).

Ondernemingen die (onder meer) uitvoerende bedienden zoeken geven vaker aan dat de kandidaten onvoldoende opleiding of kennis hebben, dat kandidaten niet op het aanbod ingaan (38% vs. 24%) of binnen het jaar vertrekken (32% vs. 18%).

Niet ingaan op het aanbod gebeurt minder vaak wanneer men op zoek is naar gespecialiseerde bedienden (32% vs. 68%) of middenkaders en professionals (44% vs. 56%) en vaker bij technische vakmensen (30% vs. 20%).

Als men (ook) profielen zoekt zonder specifieke opleiding of vakkennis dan komt het zoals te verwachten minder vaak voor dat men vindt dat de kandidaten een gebrek aan kennis of opleiding hebben (toch nog 44% vs. 56%).

Naarmate de aanwervingsproblemen langer blijken te duren komen twee problemen iets vaker voor: kandidaten die onvoldoende kennis hebben ($r = ,103$) en kandidaten die binnen het jaar weer vertrekken ($r = ,113$).

Wat de situatie 'vertrekken binnen het jaar' exact inhoudt is voor interpretatie vatbaar. De vraag was gesteld met de insteek dat kandidaten snel weer vertrekken om op een beter aanbod in te

gaan, maar het zou ook kunnen dat het gaat om kandidaten die uiteindelijk niet bleken te voldoen en die men heeft laten gaan.

4.9 Hogere werkdruk voornaamste gevolg

De gevolgen van de aanwervingsproblemen zitten voornamelijk bij het vergroten van de druk. Het meeste genoemde gevolg is 'hogere werkdruk voor de medewerkers' met 74% (Figuur 19). Moeilijkheden met planning, hogere werkdruk voor de zaakvoerder of het management en de zaakvoerder die meer uitvoerend werk doet dan de bedoeling is zijn uitdrukkingen van hetzelfde fenomeen en worden door 61% of meer aangehaald bij sterke aanwervingsmoeilijkheden. De elementen die wijzen op een hogere druk maar geen economisch nadelige effecten inhouden scoren het hoogst.

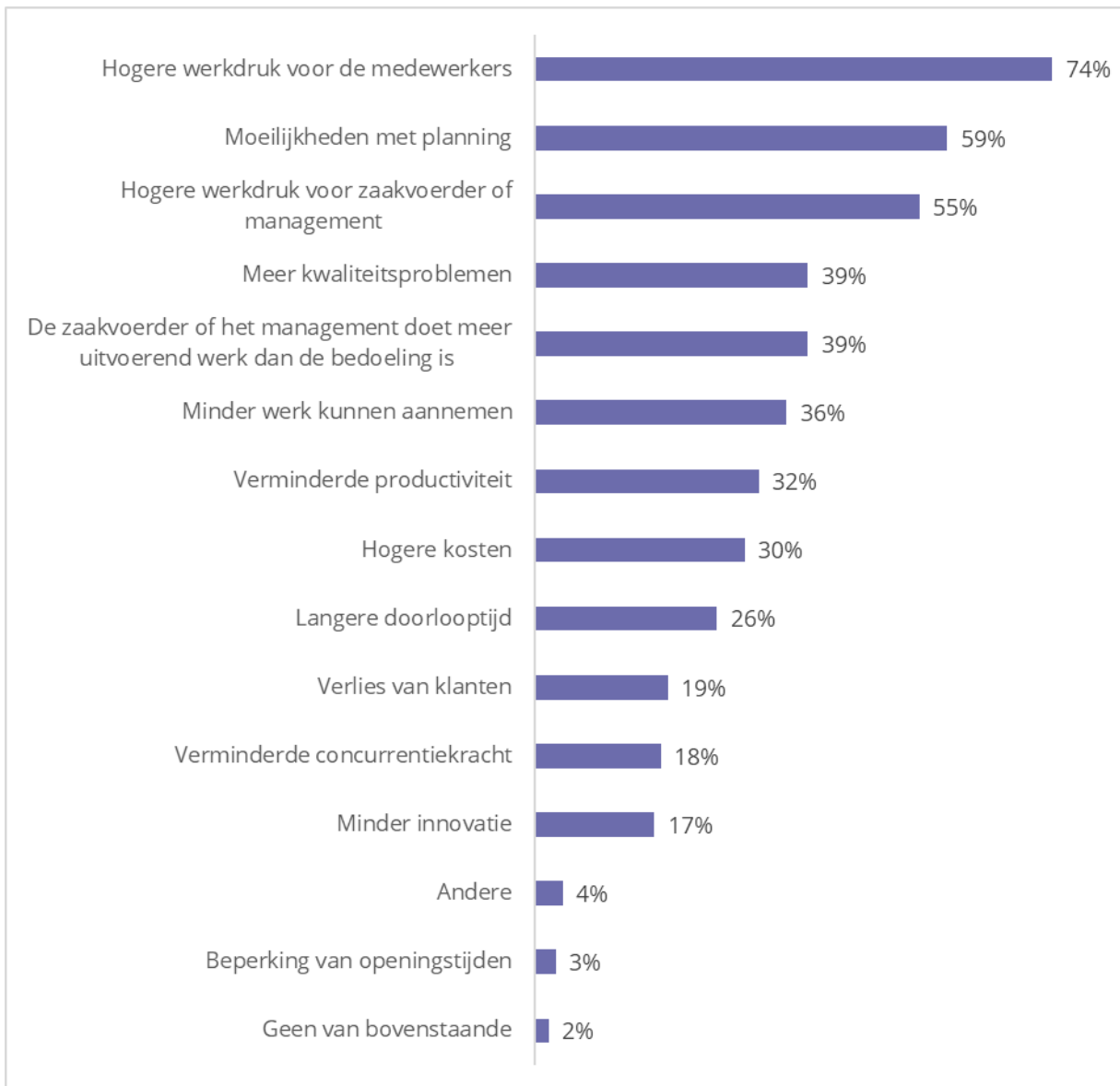
Dat is een andere situatie dan bij 'minder werk kunnen aannemen', 'verminderde productiviteit', 'hogere kosten' en 'langere doorlooptijd'. Bij deze kunnen we aannemen dat er wel degelijk een verlies aan economische meerwaarde is – wat niet wil zeggen dat de druk daar niet minder groot is. Deze gevolgen worden door 26% tot 39% van de respondenten met aanwervingsproblemen gerapporteerd.

Tenslotte zijn er ook een aantal gevolgen die duidelijk bedreigend zijn voor de onderneming op korte en lange termijn: minder innovatie, verlies van klanten, verminderde concurrentiekracht. Die worden door 19% tot 17% gerapporteerd. Opmerkelijk is dat bij enkele van deze gevolgen de verschillen tussen 'sterke' en 'beperkte' aanwervingsproblemen veel groter zijn dan bij de andere (Figuur 20).

Het is niet uit te sluiten dat de respondenten in de inschatting van de ernst van de aanwervingsproblemen niet alleen de mate waarin het aanwerven zelf problematisch is meenemen, maar ook de gevolgen ervan in rekening brengen bij hun beoordeling van de ernst.

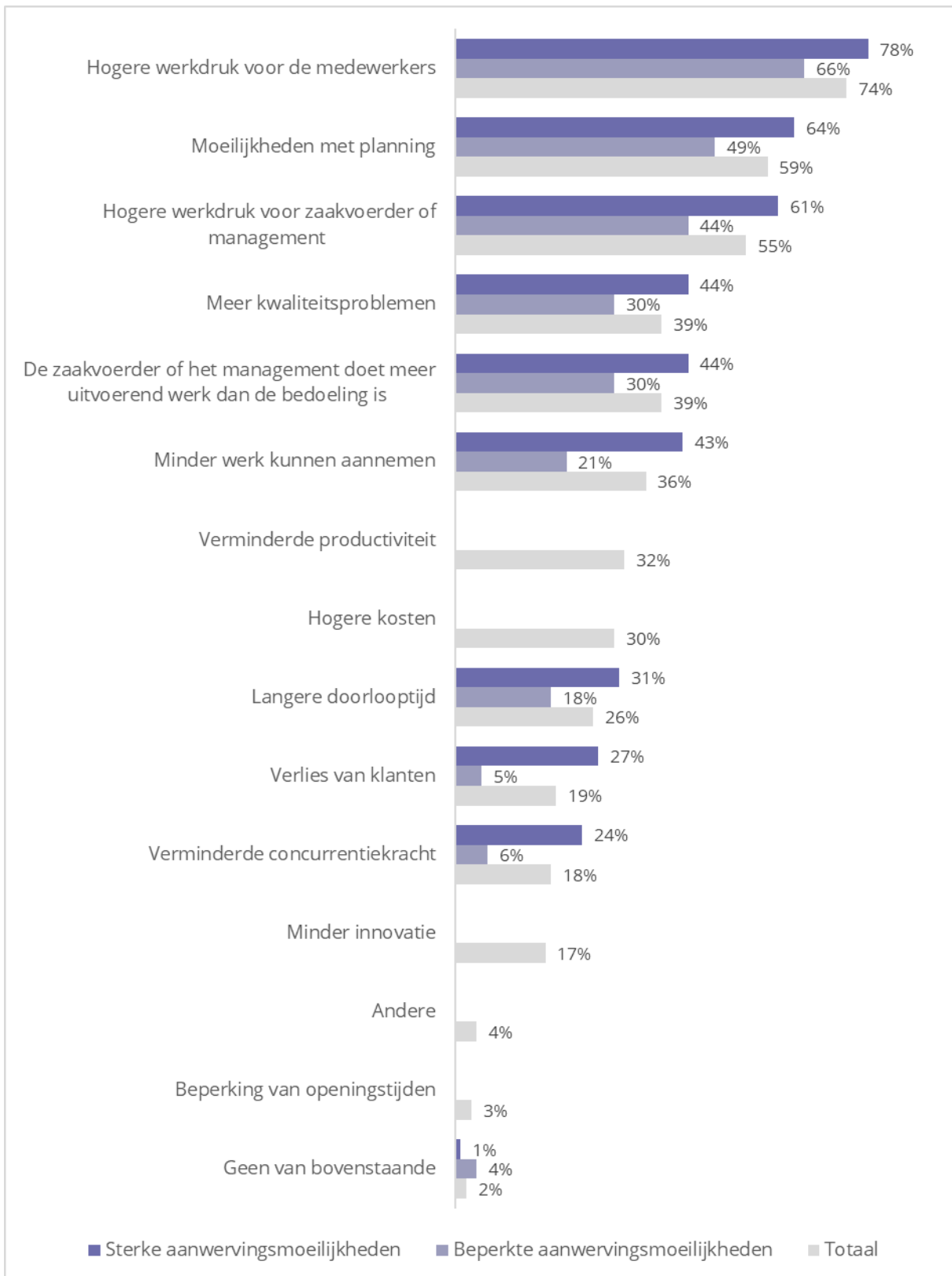
De eerste twee sets van aangegeven gevolgen blijken ook onderlinge samenhang te hebben; bij een clusteranalyse zien we een cluster van de vier 'druk'-items, en daarnaast een cluster met kwaliteitsproblemen als voornaamste item, met daarbij alle andere items (zie Figuur 24 in bijlage). Arbeidsmarktkrapte ervaren leidt in de eerste plaats tot hogere werkdruk; alle andere gevolgen zijn in tweede orde.

Figuur 19: Gevolgen van de aanwervingsmoeilijkheden



N=399

Figuur 20: Gevolgen van de aanwervingsmoeilijkheden volgens mate van aanwervingsmoeilijkheden, percentage ondernemingen die aanwerven waar het gevolg zich voordoet



N=369. Chi²: p<,05; blanco = niet significant

Er blijkt nauwelijks een verband te zijn tussen de gevolgen van aanwervingsmoeilijkheden en de evolutie van de activiteiten in de voorbije drie jaren (Tabel 13); er is enkel een matig sterk verband met de werkdruk voor de medewerkers. Sommige van de gevolgen gaan dan wél samen met een minder rooskleurige blik op de toekomst; verlies van klanten, minder innovatie, minder productiviteit en minder concurrentiekracht vertonen een negatief verband met de verwachte groei in de komende drie jaar, en men verwacht ook meer werkdruk. De verbanden zijn significant, maar wel niet zo sterk. Zou het kunnen dat arbeidsmarktkrapte leidt tot een zeker verlies van vertrouwen in de toekomst?

Eerder sterke verbanden zijn er dan wel weer met de duur van de aanwervingsmoeilijkheden. Hoe langer die al duren, hoe vaker de meeste moeilijkheden worden aangegeven, met verminderde productiviteit als uitschieter. Een hogere werkdruk voor de medewerkers laat dan weer geen verband zien.

Het lijkt alsof er voor de ondernemingen twee types gevolgen zijn: ofwel wordt de economische situatie niet aangetast, en dan stijgt de werkdruk, ofwel wordt de economische situatie wel aangetast en zien we na verloop van jaren alle andere gevolgen opduiken. We kunnen ook niet uitsluiten dat er een verband in de omgekeerde richting is: bedrijven die economisch in moeilijkheden zitten vinden misschien nog minder gemakkelijk medewerkers.

Tabel 13: Gevolgen van de aanwervingsmoeilijkheden, correlaties met evolutie van de activiteit in de voorbije en de komende drie jaar en de duur van de aanwervingsmoeilijkheden

	Evolutie activiteiten de afgelopen 3 jaar	Evolutie activiteiten komende 3 jaar	Duur van de aanwervingsmoeilijkheden (jaren)
Minder groei			,150**
Minder innovatie		-,101*	
Hogere kosten			
Verminderde concurrentiekracht		-,099*	,172**
Meer kwaliteitsproblemen			,109*
Langere doorlooptijd			,152**
Verminderde productiviteit		-,115*	,247**
Minder werk kunnen aannemen			,154**
Hogere werkdruk voor de medewerkers	,134**	,100*	
Hogere werkdruk voor zaakvoerder of management			,104*
Moeilijkheden met planning			
Verlies van klanten		-,122*	,151**
Beperking van openingstijden			
De zaakvoerder of het management doet meer uitvoerend werk dan de bedoeling is			,169**
Andere			

*/** : r significant op niveau ,01/,05; blanco = niet significant

4.10 Aanwervingskanalen

We hebben aan de respondenten gevraagd welke rekruteringskanalen ze gebruiken. De VDAB is het meest gebruikte aanwervingskanaal (72%), gevolgd door eigen medewerkers (69%) en sociale media (68%). Voor meer dan de helft van de kanalen geldt dat ze veel vaker gebruikt worden naarmate de aanwervingsmoeilijkheden sterker zijn. Daar is één uitzondering op: het 'we werken niet met vacatures' (4%), wat vooral gebruikt wordt door ondernemingen die geen aanwervingsproblemen aangeven. Wellicht is dit een bijzondere niche op de arbeidsmarkt die zich kan beperken tot aanwerven via spontane sollicitaties of die mensen aanwerven die ze ontmoeten en waarbij ze een meerwaarde zien.

Gemiddeld zet een onderneming die wenst aan te werven 4,3 van de door ons voorgestelde rekruteringskanalen in.

Tabel 14: Gebruik van aanwervingskanalen volgens mate van ervaren aanwervingsmoeilijkheden

Kanaal	Aanwervingsmoeilijkheden			Totaal
	Ja, sterk	Ja, beperkt	Nee	
VDAB	76%	73%	45%	72%
Forem, Actiris				10%
Sociale media	72%	68%	40%	68%
Onze website				64%
Advertenties	35%	23%	13%	30%
Netwerk, via-via				57%
Via eigen medewerkers	71%	70%	50%	69%
We werken niet met vacatures	1%	6%	16%	4%
Dienst voor rekrutering en selectie, headhunter	43%	41%	18%	40%
Andere				16%
Aantal	4,5	4,3	3,0	4,3

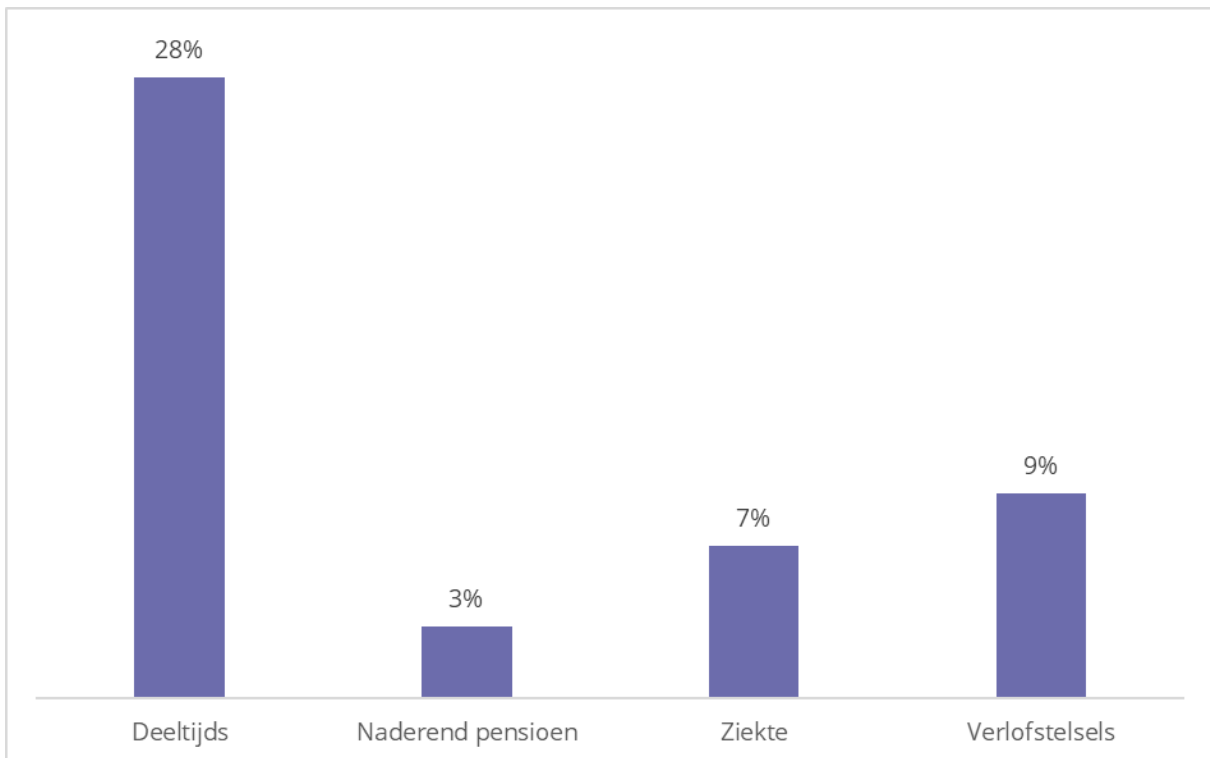
Chi² : p<,05; blanco = niet significant

Er is wat verschil volgens de profielen die men zoekt (zie Tabel 42 in bijlage voor een volledig overzicht). We zagen dat de VDAB het meest wordt ingezet, maar dat is nog wat meer voor professionals, middenkader, kaders en directie. Verder is het opvallend dat rekruteringskantoren en headhunters vaker worden ingezet wanneer men zoekt naar technische profielen en gespecialiseerde bedienden.

4.11 Verlof, pensioen, ziekte, deeltijds

De beschikbaarheid van personeel kan om diverse redenen beperkt zijn. Zo werkt gemiddeld 28% van de medewerkers deeltijds, is 7% langer dan een maand afwezig wegens ziekte en 9% omwille van een vorm van langdurig verlof. Op die manier is ruim 1 op de 4 medewerkers niet volledig inzetbaar. Bovendien voorziet men van gemiddeld 3% dat ze binnen enkele jaren op pensioen zullen gaan.

Figuur 21: Gemiddeld percentage van de medewerkers met een contract van onbepaalde duur dat deeltijds werkt, in de komende drie jaar op pensioen gaat, langer dan een maand ziek is of in een van de verlofstelsels zit



N=536

Men zou kunnen aannemen dat een hoog aandeel in elk van de stelsels aanleiding geeft tot aanwerving. Dat blijkt echter niet het geval, met uitzondering van verlofstelsels (zie Tabel 41 in bijlage); bij wie wil aanwerven is dat gemiddeld 10%, bij wie niet wil aanwerven 6% - een significant maar beperkt verschil. Voor deeltijds werk kan men nog aannemen dat het eigen is aan bepaalde beroepsgroepen (het percentage ligt veel hoger in de cluster overheid, onderwijs en social profit, 54% vs. 28% gemiddeld).

We zien daarnaast dat er geen verband is tussen aanwervingsmoeilijkheden en het percentage personeel in een van de condities, met één uitzondering: percentage langdurig zieken. Zou dit kunnen wijzen op een probleem van absentieisme?

4.12 Verloop en langdurig zieken

Mogelijk zijn er in sommige ondernemingen moeilijke omstandigheden waardoor ze veel verloop kennen, of is er een problematiek van absentieisme, waarvoor we als indicatie het aandeel langdurig zieken nemen.

Het gemiddeld verloop in de voorbije drie jaar is 7,4% (per jaar). Hoe kleiner de onderneming, hoe groter het verloop (zie Tabel 38 tot Tabel 40 in bijlage, ook voor de berekeningswijze). We zien ook een verband met de groei van de afgelopen drie jaar; als die negatief is dan is ook het verloop groter; het verloop is het laagste bij ondernemingen die stabiel blijven.

Het verloop is dubbel zo hoog bij ondernemingen die sterke aanwervingsproblemen ervaren als bij deze zonder aanwervingsproblemen (8,2 t.o.v. 4,4 Tabel 15); deze met beperkte problemen zitten er tussenin (6,5%) maar wel onder het gemiddelde. Er is dus een verband tussen verloop en aanwervingsmoeilijkheden.

Tabel 15: Gemiddeld percentage verloop en langdurig zieken volgens de mate van aanwervingsmoeilijkheden

Ervaart uw onderneming moeilijkheden om nieuwe medewerkers aan te werven?	Gemiddeld percentage verloop	% ziek
Ja, sterk	8,2%	7,9%
Ja, beperkt	6,5%	5,5%
Nee	4,4%	5,8%
Werven niet aan	6,0%	8,0
Totaal	7,3%	6,7%

N=343/337; Anova: p=,008/,050; incl. Niet aanwerven N=398/392;p=,030/,045

We zien dit deels weerspiegeld in de gevolgen van de aanwervingsmoeilijkheden. Het verloop ligt telkens twee à drie procentpunten hoger wanneer men als gevolg van aanwervingsmoeilijkheden gewag maakt van minder groei, hogere kosten, verminderde concurrentiekracht, langere doorlooptijden, verminderde productiviteit, minder werk kunnen aannemen en verlies van klanten. We zien echter géén verband met hogere werkdruk voor de medewerkers en/of het management of moeilijkheden met de planning.

Dat lijkt er op te wijzen dat een hoog verloop samen gaat met aanwervingsmoeilijkheden maar dat de link niet zozeer ligt bij een hoge werkdruk, maar wel bij de moeilijke omstandigheden waar de onderneming zich kennelijk in bevindt. Dat kunnen we bevestigd zien doordat ondernemingen met aanwervingsproblemen die aangeven dat kandidaten snel terug vertrekken ook een hoger verloop kennen (10,4% vs. 6,7%) – de vertrokken kandidaten zitten wellicht begrepen in het verloop.

Ondernemingen met een groter verloop kennen dus ook vaker aanwervingsproblemen, maar dat heeft met andere factoren dan werkdruk te maken. Is dat verband er ook met langdurig zieken?

Wanneer het aantal langdurig zieken in een onderneming hoger is dan het gemiddelde is ook het verloop hoger (6,7% vs. 8,9%, Tabel 16). Het verband blijkt ook uit de correlatie tussen verloop en langdurig zieken ($r = ,154$). Dat verband is er niet met afwezigheid door langdurig verlof of met een groter dan gemiddeld aandeel medewerkers dat op pensioen zal gaan.

Tabel 16: Gemiddeld percentage verloop volgens aandeel langdurig zieken (minder of meer dan gemiddelde)

Aandeel langdurig zieken groter dan gemiddeld	Gemiddeld percentage verloop
minder dan gemiddeld	6,7%
meer dan gemiddeld	8,9%
Totaal	7,5%

N=392; Anova: p=,000

We vinden echter géén significante verbanden tussen het percentage afwezigheid door langdurige ziekte en de verschillende gevolgen die men aan aanwervingsmoeilijkheden toeschrijft, dus ook niet de elementen van werkdruk.

We zien dus geen relevante verbanden tussen verloop, veel langdurig zieken en aanwervingsmoeilijkheden op zich. Er zijn wel aanduidingen dat een hoger verloop te maken heeft met economische moeilijkheden in de betrokken ondernemingen, die op zich ook samengaan met aanwervingsmoeilijkheden.

Als we dat verder onderzoeken vinden we een verband met de evolutie van de activiteiten in de voorbije drie jaar, dat echter maar significant is op het niveau ,072 (zie Tabel 17 verderop).

4.13 Langdurig zieken

Is er een verband te vinden tussen het aandeel langdurig zieken en een aantal andere kenmerken van de onderneming? We zochten naar correlaties op basis van het al dan niet meer dan gemiddeld aantal langdurig zieken dat de ondernemingen hadden aangegeven.

Er blijkt een significant maar zwak verband te zijn met vat hebben op de hoeveelheid werk ($r=,120$), en het komt vaker voor bij ondernemingen die op zoek zijn naar medewerkers zonder specifiek profiel. Er is een positief verband met aanwervingsmoeilijkheden ($r=,131$). Bij de gevolgen van de aanwervingsproblemen zien we iets vaker verlies van klanten ($r=-,104$) en minder werk kunnen aannemen ($r=,102$) maar niet met toegenomen werkdruk. Bij de maatregelen om capaciteit te verhogen zien we een positieve correlatie met overuren ($r=-,106$), bij aanpassingen zien we een eerder sterke negatieve correlatie met externe opleidingen aanbieden ($r=-,194$). Verder zien we negatieve verbanden bij rekrutering met inzetten op diversiteit en inclusie ($r=-,127$) en aan een positief imago werken ($r=-,144$). Bij de praktijken om een aantrekkelijke werkgever te zijn zien we verbanden met boeiend werk aanbieden ($r=-,150$), opleiding- en ontwikkelingsmogelijkheden aanbieden ($r=-,133$), HR-afdeling versterken ($r=-,132$) en flexibiliteit aanbieden ($r=-,153$). In dezelfde lijn zien we bij de cultuur-items eerder sterke verbanden met opnieuw opleiding belangrijk vinden ($r=-,165$), en medewerkers als belangrijke bron van kennis zien ($r=-,168$).

Bovenstaande opsomming van correlaties is geen uitgewerkt model, dus we moeten voorzichtig zijn met conclusies. Wat we er toch denken in te kunnen lezen is dat een hoger aandeel langdurig zieken in een onderneming samen lijkt te gaan met een moeilijke economische omstandigheid (zoals we ook al eerder vaststelden) en met een aantal kenmerken van het HR-beleid, met minder aandacht voor opleidingen (verschillende items). Wellicht is het niet toevallig dat er dan ook een verband is met zoeken naar medewerkers zonder specifiek profiel.

Het gemiddeld percentage medewerkers die langdurig ziek zijn bedraagt 6,9; de mediaan is 4,3. Een relatief klein aantal ondernemingen met erg hoge ziektecijfers kunnen de gemiddelde waarden omhoog trekken, waardoor de gegevens volgens grootte moeilijk te interpreteren zijn. Er is geen significant verschil volgens sector.

Met verloop tenslotte zien we een mogelijk verband met de evolutie van de activiteiten in de voorbije jaren; wanneer die is verminderd én wanneer die is vermeerderd is het verloop hoger; het verloop is het laagste wanneer de activiteitsgraad gelijk is gebleven. De realiteit is dus niet lineair; wat het moeilijk maakt om het statistisch te beoordelen (Tabel 17)

Tabel 17: Gemiddeld percentage verloop volgens evolutie van de activiteiten in de voorbije drie jaar

Evolutie van de activiteiten in de voorbije 3 jaar	Gemiddeld percentage verloop
(Sterk) verminderd	9,9%
Gelijk gebleven	6,6%
(Sterk) toegenomen	7,1%
Totaal	7,3%

N= 396; Anova: p=,072

4.14 Strategieën om aanwervingsmoeilijkheden aan te pakken

Van de strategieën om met arbeidsmarktkrapte om te gaan die we onze respondenten voorlegden is het geven van interne opleiding de meest voorkomende (74%, Figuur 22). Van deze strategie kunnen we aannemen dat die zowel de medewerkers tevreden stelt als het mogelijk maakt om met de aanwezige medewerkers anders of beter te werken. Dat geldt ook voor de externe opleidingen (54%).

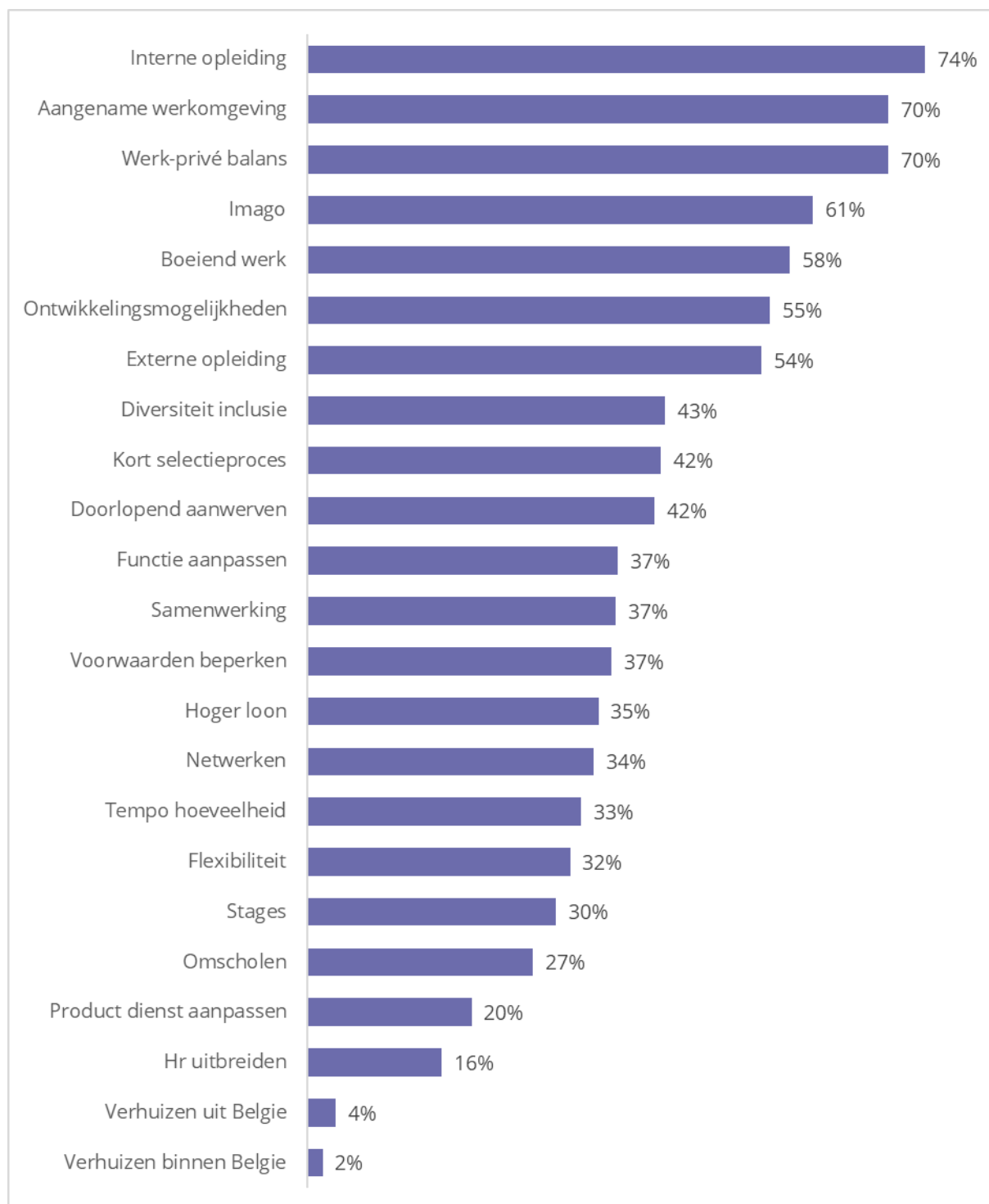
De daaropvolgende maatregelen lijken voornamelijk bedoeld om de onderneming of organisatie aantrekkelijk te maken of te houden voor de medewerkers of kandidaten: aangename werkomgeving, een goede werk-privébalans, boeiend werk en ontwikkelingsmogelijkheden worden toegepast bij 55 à 60% van de ondernemingen.

Verder in de middenmoot zien we strategieën die vooral gericht zijn op de verbetering en/of verruiming van de rekrutering, zoals inzetten op diversiteit en inclusie, aanwervingsvoorwaarden beperken, een hoger loon betalen, het selectieproces versnellen om kandidaten niet te mislopen, enzovoort.

Duidelijk minder vaak toegepast zijn de maatregelen die dieper ingrijpen op de werking van de onderneming, zoals het aanpassen van functies (37%), werken aan werktempo en -hoeveelheid (33%) of het aanpassen van product of dienst (20%). Mogelijk worden deze strategieën minder vaak gebruikt omdat ze moeilijker toe te passen zijn. Voor werktempo en -hoeveelheid kunnen we deze hypothese deels testen door te bekijken of ondernemingen die vat hebben op de werkhoeveelheid ook vaker gebruik maken van de strategie om werktempo en -hoeveelheid aan te passen. We vinden hier geen significante verschillen.

We hebben in dit onderzoek een onderscheid gemaakt tussen strategieën voor het gedaan krijgen van het werk en strategieën om arbeidsmarktkrapte het hoofd te bieden. Er is uiteraard een kruising mogelijk tussen beide; onder meer wanneer arbeidsmarktkrapte leidt tot moeilijkheden om het werk gedaan te krijgen. Deze kruisingen bekijken we verderop in hoofdstuk 5 vanaf p. 55.

Figuur 22: Strategieën om aanwervingsmoeilijkheden aan te pakken, percentage van de ondernemingen die aanwervingsmoeilijkheden kennen en de strategie toepassen



N=372

Er zijn een aantal opvallende verschillen in mate van toepassen van strategieën volgens de mate waarin de aanwervingsmoeilijkheden ervaren worden (Tabel 18). Opvallend is dat interne opleiding en omscholing vaker voorkomen wanneer de aanwervingsmoeilijkheden “maar” beperkt zijn. Dat geldt ook voor het rekruteringsproces versnellen en flexibiliteit aanbieden. Externe

opleiding is dan weer één van de strategieën waar we geen verband zien met het al dan niet ervaren van aanwervingsmoeilijkheden. Dat komt verder ook voor bij de meeste maatregelen onder de noemer 'aantrekkelijke werkgever zijn'.

Tabel 18: Toepassing van strategieën om aanwervingsmoeilijkheden aan te pakken, volgens mate van ervaren van moeilijkheden

Strategie	Aanwervingsmoeilijkheden			Totaal
	Ja, sterk	Ja, beperkt	Geen	
Interne Opleiding	73%	81%	55%	74%
Omscholen	24%	36%	16%	27%
Externe Opleiding				54%
Stages	34%	26%	13%	30%
Doorlopend Aanwerven	50%	35%	10%	42%
Kort Selectieproces	42%	48%	19%	42%
Imago	63%	63%	39%	61%
Diversiteit Inclusie	47%	42%	19%	43%
Voorwaarden Beperken	42%	33%	7%	37%
Verhuizen, binnen België				2%
Verhuizen Uit België				4%
Samenwerking	42%	35%	10%	37%
Netwerken	37%	36%	13%	34%
Hoger Loon	40%	27%	32%	35%
Boeiend Werk				58%
Ontwikkelingsmogelijkheden				55%
Werk-privébalans				70%
Tempo Hoeveelheid				33%
Aangename Werkomgeving				70%
HR Uitbreiden				16%
Flexibiliteit	27%	36%	52%	32%
Functie Aanpassen				37%
Product Dienst Aanpassen				20%

N=405; Chi²: p<,05; blanco = niet significant

Bij de strategieën om een aantrekkelijke werkgever te zijn is het opvallend dat maar twee van die strategieën een verband hebben met aanwervingsmoeilijkheden – en dan nog niet helemaal lineair. Een hoger loon aanbieden wordt door 35% van de ondernemingen toegepast, dat is iets meer bij deze met sterke aanwervingsmoeilijkheden (40%). Deze met beperkte aanwervingsmoeilijkheden doen dat minder (27%), en zelfs net minder dan deze zonder aanwervingsmoeilijkheden (32%).

Eenzelfde opvallend verband zien we bij het aanbieden van flexibele werkuren of telewerk. Daar wordt dit het meeste gedaan door ondernemingen zonder aanwervingsmoeilijkheden (52%), op een afstand gevolgd door deze met beperkte aanwervingsmoeilijkheden (36%) en dan met nog eens tien procentpunten minder deze met beperkte aanwervingsmoeilijkheden (27%). Wellicht

ziet men het aanbieden van flexibiliteit pas mogelijk wanneer er geen tekort is aan medewerkers en niet zozeer als een strategie om mensen aan te trekken.

Het aanbieden van diverse vormen van stages (30%) laat wel een sterk verband zien met aanwervingsmoeilijkheden; deze stages lijken daardoor op zijn minst gedeeltelijk een rekruteringskanaal te zijn.

De andere strategieën worden niet meer of minder ingezet volgens de aanwervingsproblemen. Opmerkelijk is dat het beperken van werktempo of werkhoeveelheid door 'maar' 33% wordt toegepast. De hoge werkdruk werd als een van de voornaamste gevolgen van aanwervingsmoeilijkheden gezien.

Tenslotte zijn er nog twee strategieën voor het aanpassen van de organisatie. 37% van de ondernemingen past functies aan de beschikbare medewerkers of kandidaten aan, 20% past het product of dienst aan zodat het met de beschikbare kandidaten kan uitgevoerd worden. De toepassing verschilt niet volgens de mate van aanwervingsmoeilijkheden.

Als we de top-tien bekijken van de strategieën voor het aanpakken van aanwervingsmoeilijkheden (Tabel 19) zien we maar vijf strategieën die vaker toegepast worden als er aanwervingsproblemen zijn: interne opleiding, werken aan een beter imago als werkgever, inzetten op diversiteit en inclusie en het verkorten van het selectieproces. De meest voorkomende strategieën worden ook toegepast door ondernemingen waar zich geen aanwervingsmoeilijkheden voordoen. Eerder bleek al dat ondernemingen die geen aanwervingsmoeilijkheden melden inderdaad vaker een positief aanwervingssaldo kennen; of dat zo is omdat ze een betere strategie hanteren kunnen we helaas niet met zekerheid zeggen.

Tabel 19: Top-tien van de strategieën om aanwervingsmoeilijkheden aan te pakken

Strategie	Aanwervingsmoeilijkheden			Totaal
	Ja, sterk	Ja, beperkt	Geen	
Interne opleiding	73%	81%	55%	74%
Werk-privébalans				70%
Aangename werkomgeving				70%
Imago	63%	63%	39%	61%
Boeiend werk				58%
Ontwikkelingsmogelijkheden				55%
Externe opleiding				54%
Diversiteit inclusie	47%	42%	19%	43%
Kort selectieproces	42%	48%	19%	42%
Doorlopend aanwerven	50%	35%	10%	42%

N=405; Chi²: p<,05; blanco = niet significant

4.15 Strategieën volgen in zekere mate de moeilijkheden

Welke strategieën ingezet worden hangt in zekere mate af van de moeilijkheden die men ondervindt. Op basis van correlaties kunnen we een idee krijgen van de mate waarin situaties en strategieën vaker samen voorkomen. Een gedetailleerd overzicht staat in Tabel 20.

Wanneer er geen of nauwelijks reacties op de vacatures komen, zet men vaker in op enkele rekruteringsstrategieën: korter selectieproces, beperken van de voorwaarden, samenwerking en het aanpassen van de functies. De verbanden zijn wel niet zo sterk.

Wanneer de kandidaten die zich aanbieden onvoldoende opleiding of vakkennis hebben zet men zoals te verwachten is vooral in op opleiding, intern maar vooral extern, via omscholing en stages. Ze bieden ook vaker ontwikkelingsmogelijkheden aan. De betrokken ondernemingen gaan dan ook vaker doorlopend aanwerven en er is een eerder zwak verband met 'voorwaarden beperken'; dit kan er op wijzen dat ze de mogelijkheden om zelf de kennis of competenties aan te brengen maar tot op beperkte hoogte zien.

Dat kandidaten niet de gewenste werkhouding hebben is duidelijk een andere situatie, die tot andere strategieën leidt: men zet dan vaker in op doorlopend aanwerven en samenwerking. Ook het uitbreiden van de HR-dienst komt hier vaker voor.

Wanneer men geconfronteerd wordt met kandidaten die niet op het aanbod ingaan worden een opvallend groot aantal strategieën ingezet. Naast het 'pakket' van opleidingsstrategieën zet men in deze situatie het meest van al in op de rekrutering zelf: een sterk verband met doorlopend aanwerven, en verder onder meer werken aan het imago en als enige situatie ook vaker inzetten op diversiteit en inclusie. Het lijkt wel of dit een situatie is die leidt tot de meest prangende aanwervingsmoeilijkheden. We konden bij verdere exploratie in onze dataset geen verdere verklaring of duiding hier bij vinden.

De situatie waarbij kandidaten die men heeft aangeworven binnen het jaar terug vertrekken gaat vaker samen met doorlopend aanwerven, een korter selectieproces en het beperken van de voorwaarden. Mogelijk lopen ze hier dus een risico mee.

Er zit tot op zekere hoogte een logica in de koppeling tussen strategie en de op te lossen situatie: als het gaat om een gebrek aan kwalificaties, dan probeert men die aan te bieden of te ontwikkelen; wanneer het gaat om kandidaten die snel terug weg zijn worden grosso modo dezelfde strategieën ingezet, aangevuld met een versterking van de rekrutering zelf. Voor de andere situaties zijn de verbanden beperkter in aantal en wat diffuus en zit er weinig structuur in de keuzes – of is het 'geen keuze'?

Tabel 20: Strategieën volgens moeilijkheden, correlaties

Strategie	Er komen geen of nauwelijks reacties op onze vacatures	De kandidaten die zich aanbie-den hebben on-vol-doende opleiding of vakken-nis	De kandidaten die zich aanbie-den hebben niet de ge-wenste werk-houding	Kandi-daten die we een con-tract aanbie-den gaan niet op ons aanbod in	Kandida-ten die we heb-ben aan-gewor-ven ver-trekken binnen het jaar terug	Geen van boven-stande
Interne opleiding		,111*		,119*		-,119*
Omscholen		,119*		,116*		
Externe opleiding		,173**		,141**		
Stages		,141**				-,110*
Doorlopend aanwerven		,166**	,165**	,203**	,178**	
Kort selectieproces	,102*			,168**	,155**	
Imago				,174**		
Diversiteit inclusie				,111*		
Voorwaarden beperken	,150**	,103*		,151**	,143**	-,106*
Verhuizen België						,166**
Verhuizen uit België						
Samenwerking	,128*		,162**	,196**		-,108*
Netwerken			,108*	,140**		
Hoger loon		,120*				
Boeiend werk						
Ontwikkelingsmogelijkheden		,173**		,125*		
Werk-privé balans						
Tempo hoeveelheid						
Aangename werkomgeving						
Hr uitbreiden			,122*	,178**	,121*	
Flexibiliteit			-,208**			
Functie aanpassen	,117*					
Product dienst aanpassen				-,108*		

N=405; */** : r significant op niveau ,01/,05; blanco = niet significant

4.16 Strategieën verschillen danig volgens profielen

Welke strategieën ingezet worden hangt in zekere mate af van de profielen waar men naar op zoek is. Op basis van correlaties kunnen we een idee krijgen van de mate waarin gezochte profielen en strategieën vaker samen voorkomen. Een gedetailleerd overzicht staat in Tabel 43 in bijlage.

Het profiel waar we de meeste en sterkste correlaties mee zien is dat van de gespecialiseerde bedienden. Er wordt dan veel sterker dan bij andere profielen ingezet op opleiding, het verbeteren van het rekruteringsproces en het inzetten op imago en op diversiteit en inclusie, ontwikkelingsmogelijkheden en (de sterkste correlatie van alle) het aanbieden van flexibiliteit. Hier wordt duidelijk een zeer breed palet aan strategieën ingezet.

Voor de middenkaders en professionals geldt in grote lijnen hetzelfde, met als opvallende verschillen het niet vaker inzetten op doorlopend aanwerven maar wel op netwerken, het uitbouwen van HR-diensten. Inzetten op flexibiliteit gebeurt iets vaker, maar minder dan bij de gespecialiseerde bedienden. Het profiel van kader of directie sluit hier dicht bij aan, maar met iets minder sterke verbanden.

Wanneer men moeite heeft om technische profielen of vakmensen te vinden tapt men duidelijk uit een ander vaatje dan bij de voorgaande. Er wordt meer ingezet op omscholing en doorlopend aanwerven en in zekere mate op het beperken van de voorwaarden. Opvallend is dat dit het enige profiel is waar een hoger loon aanbieden vaker bij voorkomt. Het is niet duidelijk waar dat verschil vandaan komt. Het zou kunnen dat het voor de technische profielen moeilijker is om een aantal van de strategieën die voor bedienden ingezet worden ook voor technische profielen toe te passen omwille van de aard van het werk, zoals bijvoorbeeld flexibiliteit op maat van de medewerker. Voor strategieën zoals het aanbieden van opleiding of boeiend werk lijkt dit minder eenduidig. Het zou anderzijds ook kunnen dat de medewerkers in de technische profielen minder vraag naar of interesse tonen voor de 'voordelen' van de bedienden.

Leidinggevend en zijn duidelijk een ander profiel dan kader of middenkader; er wordt meer ingezet op interne opleiding, doorlopend aanwerven, imago, diversiteit en inclusie en HR uitbreiden. Ze lijken in deze context eerder op de technische profielen.

Opmerkelijk is ook wat we bij de medewerkers zonder specifieke opleiding zien. Daar zijn vooral *negatieve* correlaties. Wanneer men naar deze profielen op zoek is gaat men *minder* inzetten op externe opleiding – wat logisch lijkt – maar ook minder op het aanbieden van boeiend werk, ontwikkelingsmogelijkheden en flexibiliteit.

Tenslotte zijn er nog de uitvoerende bedienden, waar men enkel vaker inzet op het uitbreiden van HR en het aanbieden van flexibiliteit.

Er zijn ook verbanden tussen de strategieën en de aanwervingskanalen, daarvoor verwijzen we naar Tabel 43 in bijlage.

4.17 Onderlinge verbanden aanwervingen

Is er een verband te vinden tussen de verschillende strategieën? Komen sommige vaak tegelijk voor? Om dat na te gaan kunnen we een clusteranalyse uitvoeren. Die groepeer variabelen die vaker samen voorkomen dan andere. In het geval van de strategieën voor het tackelen van aanwervingsproblemen komen er drie clusters uit (zie ook Figuur 25 in bijlage):

1: Opleiden en motiveren. Het aanbieden van interne en externe opleidingen blijkt vaak samen voor te komen met enkele aspecten van 'aantrekkelijk werkgever zijn', waaronder opleidings- en ontwikkelingskansen aanbieden en boeiend werk. Bij deze cluster ligt er een focus op de inhoud van het werk en leren.

2: Medewerkers en organisatie op elkaar afstemmen. Deze cluster is een mix van functionele aanpassingen en aanpassingen van de organisatie zelf. Dit grijpt dieper op de organisatie in.

3: Ruim, snel en doorlopend rekruteren: deze derde cluster brengt maatregelen samen die voornamelijk de rekrutering verbreden en intensifiëren.

Deze drie clusters geven ons enig inzicht in de samenhang tussen de verschillende strategieën. De interne consistentie ervan is matig tot beperkt (Cronbach's Alpha respectievelijk ,707, ,435 en ,597) maar we zien toch enkele verbanden met zowel de profielen die men zoekt, de groei en de gevolgen van ervaren krapte (Tabel 21).

Het eerste cluster – opleiding - zien we vaker wanneer er groei is en voor hoger geschoolde bediendenprofielen en net minder wanneer men zoekt naar personen zonder specifieke opleiding; het gaat in dat laatste geval dan blijkbaar om functies waar geen opleiding voor nodig is en niet om profielen die men zelf zal opleiden.

Het tweede cluster, met afstemming van de organisatie als focus, zien we enkel verband houden met het zoeken naar technische profielen of vakmensen.

Sterk inzetten op de rekrutering zelf, cluster 3, komt ook iets vaker voor bij groei en zien we verband houden met het zoeken naar alle profielen behalve deze zonder opleiding en uitvoerende bedienden. De aanwervingsmoeilijkheden zijn daar vaker groter.

Tabel 21: Correlaties tussen evolutie van de activiteiten, aanwervingsmoeilijkheden en de clusters van strategieën

Kenmerk, profielen waar men krapte bij ervaart	Cluster 1 Opleiding	Cluster 2 Afstem- ming	Cluster 3 Rekrute- ring
Evolutie activiteiten voorbij drie jaar	,171**		,144**
Aanwervingsmoeilijkheden			,199**
Medewerkers zonder specifieke opleiding	-,132*		
Technische profielen of vakmensen		,197**	,152**
Uitvoerende bedienden?			
Gespecialiseerde bedienden	,319**		,284**
Leidinggevenden	,158**		,148**
Middenkader of professional	,257**		,226**
Kader of directie	,192**		,204**
Geen specifieke profielen			
Andere			

*/** : r significant op niveau ,01/,05; blanco = niet significant

Wanneer we de correlaties bekijken van de gevolgen met de drie clusters van strategieën komen we op een aantal herkenbare inzichten (Tabel 22). Bij de cluster strategieën rond opleiding zien we dat de ervaren gevolgen zich situeren bij hogere werkdruk en in mindere mate een langere doorlooptijd. Dat bevestigt eerdere vaststellingen dat opleiding vaker wordt ingezet wanneer de gevolgen beperkt zijn; wellicht is er dan nog tijd voor opleidingen en lukt dat niet meer als de aanwervingsmoeilijkheden sterk zijn. De cluster rond aanpassing zien we correleren met heel veel van de gevolgen, maar telkens niet sterk – langere doorlooptijden zijn de sterkste met $r=,199$. Opvallend is dat ook de meeste van de gevolgen die een impact hebben op de economische activiteit redelijk sterke correlaties laten zien, behalve ‘minder werk aannemen’, ‘verlies van klanten’ en ‘kwaliteitsproblemen’. We zagen nochtans eerder dat bij deze cluster er geen correlatie bleek met de evolutie van de activiteiten in de voorbije drie jaar. Mogelijk schat men bij de ondernemingen wel degelijk in dat er zonder aanwervingsmoeilijkheden een sterkere groei mogelijk zou zijn. Het derde cluster van strategieën, met rekruteringsacties als focus, kenmerkt zich door dat er correlaties zijn met zowat alle gevolgen, waarbij minder groei en hogere werkdruk er nog uit springen. We zagen hier eerder dat deze cluster een positieve correlatie vertoont met effectieve groei in de voorbije drie jaar; en dat de aanwervingsmoeilijkheden er minder sterk worden gevoeld. We kunnen veronderstellen dat we in deze cluster te maken hebben met ondernemingen die een eerder sterke groei kennen, met ‘milde’ aanwervingsmoeilijkheden, waardoor die groei mogelijk vertraagt maar men niet erg in de problemen komt op korte termijn.

Tabel 22: Correlaties tussen aangegeven gevolgen van aanwervingsmoeilijkheden en de clusters van strategieën

Aangegeven gevolgen van arbeidsmarktkrapte	Cluster 1 Opleiding	Cluster 2 Afstemming	Cluster 3 Rekrutering
Minder groei		,152**	,258**
Minder innovatie		,166**	,131*
Hogere kosten		,157**	,154**
Verminderde concurrentiekracht		,119*	
Meer kwaliteitsproblemen			,238**
Langere doorlooptijd	,110*	,199**	,213**
Verminderde productiviteit		,155**	,133*
Minder werk kunnen aannemen			,108*
Hogere werkdruk voor de medewerkers	,233**	,140**	,309**
Hogere werkdruk voor zaakvoerder of management		,150**	,179**
Moeilijkheden met planning		,130*	,212**
Verlies van klanten			
Beperking van openingstijden			
De zaakvoerder of het management doet meer uitvoerend werk dan de bedoeling is		,119*	,128*
Andere			

*/** : r significant op niveau ,01/,05; blanco = niet significant

Wanneer we dan de gevolgen die betrekking hebben op de economische activiteit met correlaties afzetten tegenover de aangegeven groei in de voorbije en de komende drie jaar (Tabel 23), zien we geen enkele significantie tussen de aangegeven gevolgen en de evolutie van de activiteiten. Er zijn wel significante correlaties met de verwachte evolutie: minder innovatie, verlies van klanten,

verminderde productiviteit – die correlaties zijn significant maar ze betekenen niet zoveel want ze zijn erg zwak. Kan het mogelijk eerder een gevoel van onbehagen zijn dat met de aanwervingsproblemen samenhangt?

Tabel 23: Aangegeven gevolgen van aanwervingsmoeilijkheden met betrekking tot economische activiteit volgens de evolutie van de activiteiten in de voorbije en komende drie jaar en de mate waarin het werk gedaan geraakt; correlaties

	Evolutie - 3jr	Evolutie + 3jr	Vlot ge- daan?
Minder groei			,124*
Minder innovatie		,101*	
Verminderde concurrentiekracht		,099*	,116*
Verminderde productiviteit		,115*	
Minder werk kunnen aannemen			,191**
Verlies van klanten		,122*	,112*
Beperking van openingstijden			,107*

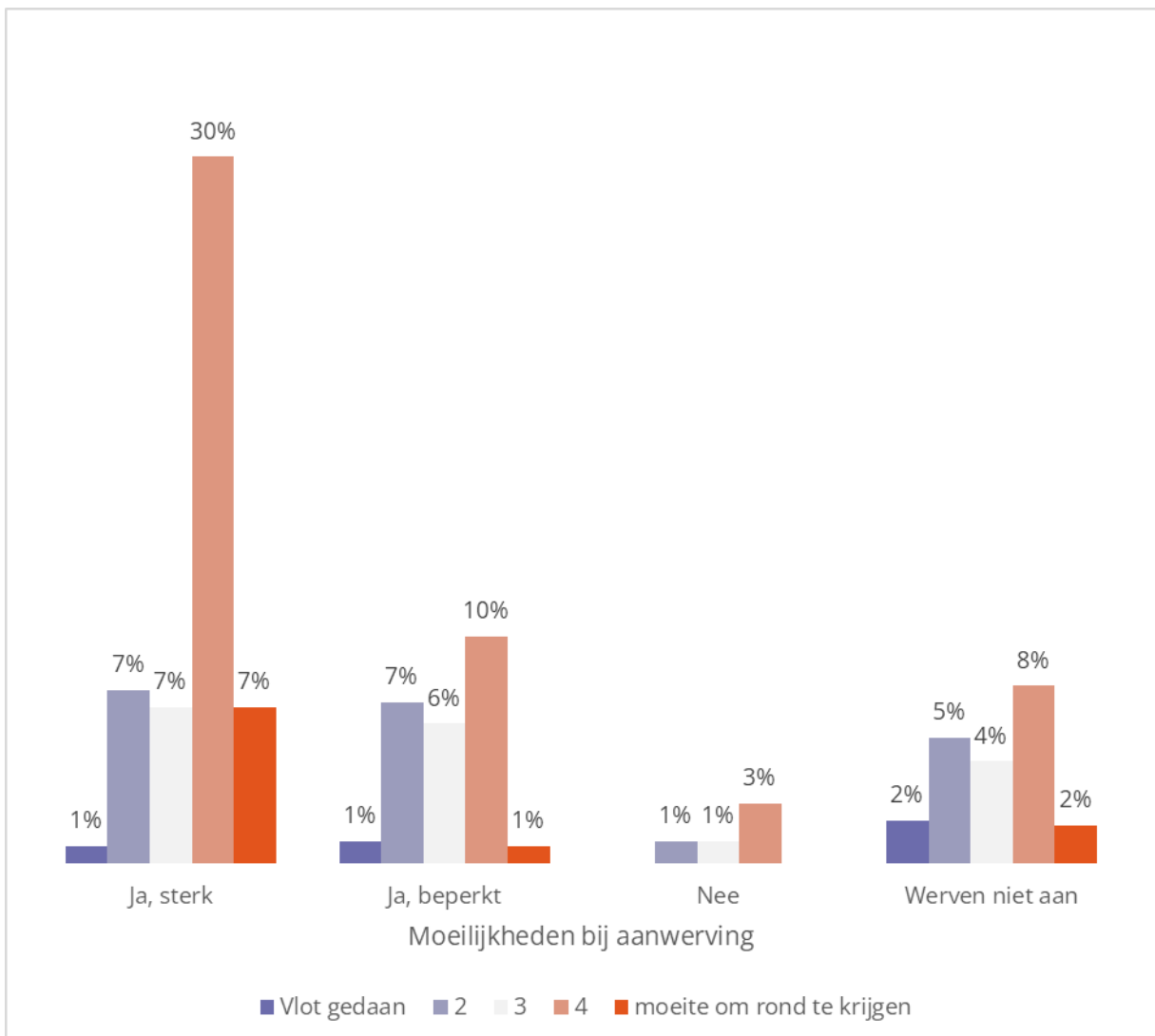
*/** : r significant op niveau ,01/,05; blanco = niet significant

5. Werk gedaan krijgen en aanwervingsmoeilijkheden: dezelfde strategie?

Moeite om het werk gedaan te krijgen en het ervaren van arbeidsmarktkrapte komen vaak samen voor ($r=,226$). Dat is een eerder sterk verband, maar zeker geen lineair.

De grootste groep in de populatie is deze die sterke moeilijkheden ervaren bij aanwerving en die het eerder moeilijk hebben om het werk gedaan te krijgen, 30%. Tellen we daarbij de 7% die moeite hebben om rond te komen ook bij zitten we aan 37%. Als we beide categorieën van moeilijkheden er bij nemen die ook beperkte aanwervingsmoeilijkheden hebben (10% en 1%) dan komen we op 48% of zowat de helft van de ondernemingen die beide moeilijkheden ervaren.

Figuur 23: Moeite om het werk gedaan te krijgen volgens aanwervingsmoeilijkheden



N=438; Chi²: $p < ,001$. Alle balkjes samen vormen 100%.

Worden de strategieën die we toewijzen aan het oplossen van arbeidsmarktkrapte dan ook ingezet wanneer men moeite heeft om het werk gedaan te krijgen, en omgekeerd? Om daar zicht op te krijgen hebben we voor elk van de strategieën de correlatie berekend met de 'bijpassende' moeilijkheid, en daarnaast ook met de 'andere' moeilijkheid.

Voor de strategieën om het werk gedaan te krijgen (Tabel 24) zien we de al eerder vastgestelde beperkte samenhang tussen het aangeven dat men het werk moeilijk gedaan krijgt en het toepassen van de strategieën. Drie strategieën bleken correlaties van enige betekenis te tonen: meer werk voor de zaakvoerder, uitstellen van opleiding en uitstellen van verlof. De correlaties zijn wel eerder beperkt ($r = ,243$ à $,295$). Deze drie blijken ook deze te zijn met de sterkste correlatie met het ervaren van arbeidsmarktkrapte – al is ook dat relatief want de correlaties zijn nog minder sterk ($r = ,158$ à $,168$). Andere correlaties (met investeringen uitstellen en uitbesteden) zijn wel significant maar zwak ($r = ,126$ à $,130$).

Wanneer we dezelfde oefening doen voor de strategieën voor arbeidsmarktkrapte (Tabel 25) krijgen we nog zwakkere correlaties. Enkel doorlopend aanwerven, selectieproces verkorten en product of dienst aanpassen en onderaanneming of uitbesteding aan andere ondernemingen, ondernemers of freelancers laten nog een significant verband zien maar wel erg zwak ($r = ,112$ tot $,130$). Met het inzetten van tijdelijke contracten is er dan bijvoorbeeld geen significante correlatie te zien.

De zwakke verbanden over de motieven heen bevestigt enerzijds dat de strategieën wel degelijk op maat zijn van de vooropgestelde motieven en anderzijds de zwakke verbanden tussen de achterliggende problematiek en de keuze van strategie. De beperkte kruiselingse correlaties die we zien bevestigen ook dat de verschillende strategieën wellicht ook, of zelfs voornamelijk, voor andere doeleinden worden ingezet dan voor het gedaan krijgen van het werk of het controleren van aanwervingsmoeilijkheden.

Tabel 24: Correlaties Strategieën werk gedaan krijgen met werk vlot gedaan en aanwervingsmoeilijkheden

Strategie om het werk gedaan te krijgen	werk vlot gedaan?	aanwervingsmoeilijkheden
Meewerkende familie		
Medewerkers delen		
Vrijwilligers inzetten	,222**	
Contracten van bepaalde duur		
Deeltijdse medewerkers stimuleren om voltijds te werken	,106*	
Andere tijdelijke contracten (flexi job, uitzendarbeid, seizoensarbeid, studenten)		
Onderaanneming of uitbesteding aan andere ondernemingen, ondernemers of freelancers		,130*
Onderaanneming of uitbesteding aan maatwerkbedrijven		
We kopen onderdelen aan in plaats van ze zelf te maken		
Samenwerking met andere ondernemingen/ondernemers		
Overuren	,163**	
Werk verdelen onder bestaande medewerkers		
Meer werk voor zaakvoerder en/of management	,295**	,168**
Opleidingen uitstellen	,239**	,158**
Verlof uitstellen	,243**	,168**
Interne opleidingen aanbieden zodat medewerkers andere taken kunnen opnemen		
Externe opleidingen aanbieden zodat medewerkers andere taken kunnen opnemen		
Product of dienst aanpassen	,115*	
Werk efficiënt organiseren en processen verbeteren		
Diensten of productie verminderen, minder werk aannemen	,129*	
Minder op maat werken	,144**	
Investeringen uitstellen		,126*
Taken automatiseren of digitaliseren		

N=404; */** : r significant op niveau ,01/,05; blanco = niet significant

Tabel 25: Correlaties Strategieën aanwervingsmoeilijkheden met werk vlot gedaan en aanwervingsmoeilijkheden

Strategie om aanwervingsmoeilijkheden op te lossen	werk vlot gedaan?	aanwer- vingsmoei- lijkheden
Interne opleidingen aanbieden		
Huidige medewerkers omscholen		
Externe opleidingen aanbieden		-,104*
Benutten van stages en opleidingsmaatregelen zoals IBO, BIS, BVS, ...		,127*
Doorlopend aanwerven	,112*	,231**
Selectieproces verkorten, snel aanwerven	,119*	
Aan een positief imago werken		
Inzetten op diversiteit en inclusie		,129*
Voorwaarden waaraan kandidaten moeten voldoen beperken		,185**
De onderneming geheel of gedeeltelijk verhuizen naar een andere locatie waar meer potentiële kandidaten zijn, binnen België		
De onderneming geheel of gedeeltelijk verhuizen naar een andere locatie waar meer potentiële kandidaten zijn, buiten België		
Samenwerking met arbeidsbemiddelingsdiensten, dienst voor rekrutering en selectie, headhunters		,159**
Organiseren van of deelnemen aan netwerkactiviteiten		
Hoger loon of andere voordelen aanbieden		,106*
Boeiend en stimulerend werk aanbieden		
Opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden aanbieden		
Zorgen voor een gezonde balans tussen werk en privé		
Bewaken van werktempo en -hoeveelheid		
Een aangename werkomgeving creëren		
De HR-afdeling uitbreiden of versterken		
Veel thuiswerk en flexibiliteit aanbieden		-,147**
Functies aanpassen aan beschikbare medewerkers of kandidaten		
Product of dienst aanpassen zodat het met de beschikbare kandidaten kan uitgevoerd worden	,130*	

N=404; */** : r significant op niveau ,01/,05; blanco = niet significant

6. Conclusie

We probeerden te achterhalen hoe ondernemingen het werk gedaan krijgen in de context van een krappe arbeidsmarkt. De resultaten van de bevraging bevestigen dat de Vlaamse ondernemingen onder druk staan. Veel ondernemingen krijgen het werk moeilijk gedaan, wensen aan te werven maar vinden moeilijk geschikte kandidaten. Deze situatie houdt in veel gevallen al enige tijd aan.

De gevolgen zijn niet gering. Verschillende analyses bevestigen dat de werkdruk stijgt. Zowel medewerkers als zaakvoerders moeten meer werk opnemen en er worden overuren gedraaid. De impact op de productiviteit van ondernemingen is minder eenduidig. Ondernemingen kennen, ondanks de moeilijkheden om het werk gedaan te krijgen en de aanwervingsmoeilijkheden, nog steeds groei in activiteiten, en de meeste werven nog altijd aan. Toch geven heel wat ondernemingen tegelijk aan gevolgen te ondervinden zoals kwaliteitsproblemen, minder werk kunnen aannemen en verminderde productiviteit.

Bij de strategieën die ondernemingen gebruiken om het werk gedaan te krijgen en om te gaan met de krappe arbeidsmarkt, zijn een aantal lijnen te trekken.

Ten eerste is er de verhoogde werkdruk. Dit is niet voor niets het belangrijkste gevolg. Het werk verdelen onder bestaande medewerkers, zaakvoerder en management en overuren draaien zijn veel gebruikte strategieën om het werk toch gedaan te krijgen. Tegelijk maken ondernemingen in mindere mate gebruik van de strategie om de werkhoeveelheid en het werktempo te verminderen of minder werk aan te nemen.

Een tweede sterk ingeburgerde aanpak is opleiden. Vooral interne opleidingen en in een wat kleinere mate externe opleidingen worden ingezet om het werk beter gedaan te krijgen. Als strategieën om arbeidsmarktcraptes aan te pakken zijn opleidingen nog populairder en wordt ook sterk ingezet op ontwikkelingsmogelijkheden. Hierop wordt nog sterker ingezet in ondernemingen waarbij de kandidaten die zich aanbieden voor een vacature over onvoldoende opleiding of vak-kennis beschikken. Ook in ondernemingen die voornamelijk op zoek zijn naar gespecialiseerde bedienden en leidinggevenden, zien we deze strategieën vaker.

Ten derde zien we een sterke investering in de balans tussen werk en privé, voorzien van boeiend werk en het creëren van een aangename werkomgeving.

Deze eerste drie bevindingen sluiten nauw aan bij de ervaringen van medewerkers (gemeten in de werkbaarheidsmonitor). Ook daar zien we een positief verhaal op gebied van leermogelijkheden, motivatie en de balans tussen werk en privé en een aanhoudend probleem op gebied van werkdruk.

Ten vierde het optimaliseren, automatiseren en digitaliseren van processen. Als strategie om het werk gedaan te krijgen, is het efficiënt organiseren van het werk en verbeteren van processen het

meest gebruikt. Ook taken automatiseren of digitaliseren is een populaire strategie. Deze strategieën zorgen er niet noodzakelijk voor dat het werk vlotter gedaan geraakt, noch verminderen ze de aanwervingsproblemen.

Het is moeilijk in te schatten in welke mate de strategieën succesvol zijn. We weten welke strategieën er in welke omstandigheden worden ingezet, en we kunnen ze verbinden met de mate waarin werk gedaan krijgen moeilijk is en in welke mate er aanwervingsmoeilijkheden zijn. De vraag die openblijft is hoe groot de moeilijkheden zouden zijn als de strategie niet wordt ingezet, wat onmogelijk in te schatten is. Zo zien we dat de meeste ondernemingen die aangeven dat als gevolg van aanwervingsmoeilijkheden hun groei geremd wordt, toch blijven groeien én groei verwachten. Wellicht ligt de groei dan lager dan wat er mogelijk was geweest zonder aanwervingsmoeilijkheden. Anderzijds zien we ook dat ondernemingen die in economisch zwaar weer zitten een hoger verloop kennen.

Daarnaast zien we dat naarmate aanwervingsmoeilijkheden sterker ervaren worden, ook het verloop hoger ligt en het aandeel medewerkers die langer dan een maand afwezig zijn hoger ligt. Beide gegevens gaan echter ook samen met een ander type van gevolgen van aanwervingsmoeilijkheden en hebben vaker te maken met de cluster van gevolgen op economisch vlak.

Mogelijk heeft het al dan niet inzetten van een bepaalde strategie op zich onvoldoende verklarende kracht en hangt het succes van een strategie in sterke mate af van de concrete invulling en de manier waarop de strategie doorgevoerd wordt in de onderneming.

De complexiteit van de strategieën wordt ook geïllustreerd door het ontbreken van duidelijke verbanden tussen de inzet van bepaalde strategieën en andere kenmerken, zoals de eigenschappen van de markt, de grootte van de ondernemingen of de ondernemingscultuur.

Verdere uitdieping van een aantal bevindingen, kan verdere inzichten en handvaten bieden voor een succesvolle aanpak om het werk gedaan te krijgen in een context van arbeidsmarktkrapte. Interessante pistes voor verder onderzoek zijn de redenen waarom strategieën wel of niet worden ingezet (kennis, ruimte, mogelijkheden, relevantie). Daarbij aansluitend kunnen voorbeelden van het succesvol uitwerken en inzetten van een aantal strategieën voor inspiratie zorgen. Verder kan de mogelijkheid worden bekeken om een aantal vragen uit deze enquête, opnieuw op te nemen in nieuwe bevestigingen bij ondernemingen om de link met opleiding en competenties, productiviteit, werkdruk, verloop en ziekte etc. verder uit te diepen.

Referentielijst

- Arbeidsproductiviteit*. (n.d.). Statistiek Vlaanderen - Arbeidsproductiviteit; Statistiek Vlaanderen.
Retrieved September 6, 2023, from <https://www.vlaanderen.be/statistiek-vlaanderen/macro-economie/arbeidsproductiviteit>
- Bourdeaud'hui, R., Lamberts, M., Notebaert, S., & Vanderhaeghe, S. (10/2023). *Hoe werkbaar is je job? Werkbaarheidsmeting Werknemers 2023*. SERV / Stichting Innovatie & Arbeid.
<https://www.serv.be/node/16127>
- Buysse, L., Coppen, H., & Morsink, N. (2022). Iedereen nodig, iedereen mee: 40 voorstellen voor de Vlaamse arbeidsmarkt. *Over.Werk. Tijdschrift van Het Steunpunt Werk*, 32(1).
- Delagrangé, H. (2015a). Groei en aanwervingen bij de Vlaamse ondernemingen en organisaties. *Over.Werk*, 25(4), 40–48.
- Delagrangé, H. (2015b). *Groei en aanwervingen. Cijfers over groeibedrijven en moeilijkheden bij aanwervingen op basis van de IOA-enquête 2014. Rapport*. SERV / Stichting Innovatie & Arbeid.
- Healy, J., Mavromaras, K. G., & Sloane, P. J. (2011). *Adjusting to Skill Shortages: Complexity and Consequences*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1958753>
- Labour shortage*. (2022, December 22). Eurofound.
<https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/industrial-relations-dictionary/labour-shortage>
- Lamberts, M., Vandoorne, J., & Denolf, L. (2000). *Masseur, VW Beetle of gewoon een goede job? Welke strategieën hanteren bedrijven om knelpunten op te lossen?* HIVA.
- Nationale Raad voor de Productiviteit. (2023). *Jaarverslag 2023*. Nationale Raad voor de Productiviteit. https://www.cnp-nrp.belgium.be/uploaded/files/202401041246080.CNP_Rapport_annuel_2023_11.12.23_NL.pdf

Over.Werk Tijdschrift van het Steunpunt Werk (Vol. 2022, Issue 1). (2022).

[https://www.steunpuntwerk.be/files/publications/OW/OW_2022_1/OverWerk_2022_1_voll
edig_nummer.pdf](https://www.steunpuntwerk.be/files/publications/OW/OW_2022_1/OverWerk_2022_1_voll
edig_nummer.pdf)

SERV. (2022a). *Iedereen nodig, iedereen mee: 40 voorstellen voor de Vlaamse arbeidsmarkt*.

[https://www.serv.be/sites/default/files/documenten/Werkgelegenheidsakkoord_2022032
4_1.pdf](https://www.serv.be/sites/default/files/documenten/Werkgelegenheidsakkoord_2022032
4_1.pdf)

SERV. (2022b). *Werkprogramma SERV 2023, Deel 2: Stichting Innovatie & Arbeid*.

[https://www.serv.be/sites/default/files/documenten/StIA_20221221_werkprogramma202
3.pdf](https://www.serv.be/sites/default/files/documenten/StIA_20221221_werkprogramma202
3.pdf)

Statistiek Vlaanderen, & Federaal Planbureau. (07/2023). *Regionale economische vooruitzichten
2023-2028*.

[https://assets.vlaanderen.be/image/upload/v1689659525/FOR_HermReg_2023_12875_N_
ctylpi.pdf](https://assets.vlaanderen.be/image/upload/v1689659525/FOR_HermReg_2023_12875_N_
ctylpi.pdf)

Trendindicatoren Vlaamse Arbeidsmarkt: Vacatures & krapte - Steunpunt Werk. (2024).

[https://www.steunpuntwerk.be/cijfers/trendindicatoren-vlaamse-arbeidsmarkt-
vacatures-krapte](https://www.steunpuntwerk.be/cijfers/trendindicatoren-vlaamse-arbeidsmarkt-
vacatures-krapte)

Verhaeghe, O. (2023, September 8). *Bedrijven vinden iets makkelijker personeel, maar amper voor
knelpuntvacatures*. De Tijd. [https://www.tijd.be/politiek-
economie/belgie/vlaanderen/bedrijven-vinden-iets-makkelijker-personeel-maar-amper-
voor-knelpuntvacatures/10491456.html](https://www.tijd.be/politiek-
economie/belgie/vlaanderen/bedrijven-vinden-iets-makkelijker-personeel-maar-amper-
voor-knelpuntvacatures/10491456.html)

Bijlage: detailtabellen

Tabel 26: Functie van de respondenten

	Aantal	%
Administratie	13	2,4%
Bestuurder	30	5,6%
CEO/CFO/COO	28	5,2%
Directie, management	152	28,4%
HR	174	32,5%
Medewerker	38	7,1%
Onbekend	13	2,4%
Zaakvoerder	88	16,4%
Totaal	536	100,0%

Tabel 27: Evolutie van de activiteiten in de afgelopen drie jaar volgens grootte

		Als u de afgelopen 3 jaar voor ogen houdt, hoe schat u de evolutie van de activiteiten van uw onderneming in?					Totaal
		Sterk gegroeid	Beperkt gegroeid	Gelijk gebleven	Beperkt verminderd	Sterk verminderd	
Aantal werknemers	geen	10%	38%	38%	10%	5%	100,0%
	1-9	27%	44%	24%	3%	1%	100,0%
	10-49	26%	43%	18%	10%	3%	100,0%
	50-199	35%	40%	15%	10%	1%	100,0%
	200+	39%	37%	14%	8%	2%	100,0%
Totaal		31%	41%	18%	8%	2%	100,0%

N=536; Chi²: p=,067

Tabel 28: Evolutie in de komende drie jaar volgens sector

		Als u de komende 3 jaar voor ogen houdt, hoe schat u de evolutie van de activiteit van uw onderneming in?					Totaal
		Sterke groei	Beperkte groei	Gelijk blijven	Beperkte vermindering	Sterke vermindering of stopzetting van de activiteit	
Sector	Land- en tuinbouw	6,1%	63,6%	24,2%	6,1%		100,0%
	Industrie	12,6%	54,6%	16,8%	12,6%	3,4%	100,0%
	Diensten	28,4%	49,2%	13,2%	4,6%	4,6%	100,0%
	Bouw	12,7%	47,6%	22,2%	14,3%	3,2%	100,0%
	Overheid, onderwijs en social profit	21,0%	55,6%	18,5%	3,2%	1,6%	100,0%
Totaal		20,0%	52,6%	17,0%	7,3%	3,2%	100,0%

N=536; Chi²: p=,002

Tabel 29: Pieken en dalen in de hoeveelheid werk volgens sector

		Zijn er pieken en dalen in de hoeveelheid werk gedurende het jaar?					Totaal
		Stabiel	2	3	4	Pieken en dalen	
Sector	Land- en tuinbouw	3,0%	6,1%	6,1%	42,4%	42,4%	100,0%
	Industrie	3,4%	17,1%	15,4%	51,3%	12,8%	100,0%
	Diensten	2,6%	10,8%	15,4%	53,8%	17,4%	100,0%
	Bouw	12,7%	11,1%	17,5%	46,0%	12,7%	100,0%
	Overheid, onderwijs en social profit	5,6%	14,5%	14,5%	45,2%	20,2%	100,0%
Totaal		4,7%	12,8%	14,8%	49,6%	18,0%	100,0%

N=532; Chi²: p=,007

Tabel 30: Factoranalyse markt

	Factoren		
	1	2	3
	veel concurrenten in een competitieve markt, ongeacht de rest	sterke groei door eerder gezond bedrijf	onvoorspelbare marktomstandigheden
Evolutie Activiteiten Verleden	-,041	,527	,124
Evolutie Activiteit Toekomst	,030	,528	,020
Zijn er pieken en dalen in de hoeveelheid werk gedurende het jaar?	-,032	,041	,383
Kan u in uw onderneming de hoeveelheid werk voor het komende jaar gemakkelijk voorspellen?	,011	,072	,488
Heeft u vat op de hoeveelheid werk gedurende het jaar?	-,034	-,013	,438
We hebben veel rechtstreekse concurrenten	,532	,013	-,026
Onze markt is erg competitief	,535	,021	-,028
Onze onderneming is financieel stabiel en kan zich moeiteloos staande houden	,090	,271	-,237

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. Component Scores.

Tabel 31: Ervaren vat op de hoeveelheid werk gedurende het jaar volgens grootte

		Heeft u vat op de hoeveelheid werk gedurende het jaar?					Totaal
		Helemaal zelf te bepalen	2	3	4	Helemaal niet te bepalen	
Aantal werknemers	geen	19,0%	23,8%	14,3%	38,1%	4,8%	100,0%
	1-9	2,2%	14,4%	25,6%	47,8%	10,0%	100,0%
	10-49	0,6%	13,5%	24,5%	45,2%	16,1%	100,0%
	50-199		16,2%	35,3%	36,8%	11,8%	100,0%
	200+	1,6%	10,2%	28,1%	50,0%	10,2%	100,0%
Totaal		2%	14%	28%	44%	12%	100,0%

N=530; Chi²: p<,001

Tabel 32: Evolutie van de activiteiten in de voorbije drie jaar, Ondernemingsenquête 2021 vs. Enquête Arbeidsmarktkrapte 2023

evolutie voorbije 3 jaar	Ondernemings-enquête 2021	Arbeidsmarktkrapte 2023
Sterke vermindering	11%	2%
Beperkte vermindering	14%	8%
Gelijk gebleven	30%	18%
Beperkte groei	32%	41%
Sterke groei	13%	31%
Totaal	100%	100%

N=1657/539; Chi²: p=,000

Tabel 33: Evolutie van de activiteiten in de komende drie jaar, Ondernemingsenquête 2021 vs. Enquête Arbeidsmarktkrapte 2023

Verwachte evolutie volgende 3 jaar	Ondernemings-enquête 2021	Arbeidsmarkt-krapte 2023
Sterke vermindering of stopzetting van de activiteit	4%	3%
Beperkte vermindering	10%	7%
Gelijk gebleven	34%	17%
Beperkte groei	42%	53%
Sterke groei	10%	20%
Totaal	100%	100%

N=1657/539; Chi²: p=,000

Tabel 34: Mate van concurrentie volgens grootte

		We hebben veel rechtstreekse concurrenten					Totaal
		Helemaal niet akkoord	Niet Akkoord	Neutraal	Akkoord	Helemaal akkoord	
Aantal wns 4 OE- klassen + geen	geen	5%	32%	21%	32%	11%	100%
	1-9	10%	28%	23%	28%	11%	100%
	10-49	7%	18%	27%	33%	15%	100%
	50-199	6%	19%	29%	37%	9%	100%
	200+	4%	7%	38%	23%	28%	100%
Totaal		7%	19%	28%	31%	15%	100%

N=373; Chi²: p=,035

Tabel 35: Mate van concurrentie volgens sector

	We hebben veel rechtstreekse concurrenten				Totaal
	Niet Akkoord	Neutraal	Akkoord	Helemaal akkoord	
Land- en tuinbouw	24%	24%	45%	3%	100%
Industrie	19%	34%	33%	11%	100%
Diensten	19%	21%	29%	23%	100%
Bouw	8%	28%	47%	15%	100%
Overheid, onderwijs en social profit	24%	37%	17%	9%	100%
Totaal	19%	28%	31%	15%	100%

N=373; Chi²: p<,001

Tabel 36: Mate van competitie volgens sector

Sector	Onze markt is erg competitief					Total
	Helemaal niet akkoord	Niet Akkoord	Neutraal	Akkoord	Helemaal akkoord	
Land- en tuinbouw	3%	3%	28%	55%	10%	100%
Industrie		15%	27%	44%	15%	100%
Diensten	2%	14%	17%	41%	26%	100%
Bouw		4%	21%	55%	21%	100%
Overheid, onderwijs en social profit	14%	23%	40%	16%	7%	100%
Total	3%	14%	25%	40%	18%	100%

N=373; Chi²: p=,000

Tabel 37: Profielen waar men aanwervingsmoeilijkheden ervaart volgens sector en grootte

	Sector					Grootte (aantal werknemers)					Totaal
	Land- en tuin- bouw	Indu- strie	Dien- sten	Bouw	Over- heid, onder- wijs, so- cial pro- fit	geen	1 tot 9	10 tot 49	50 tot 199	200+	
Zonder specifieke opleiding	54%	29%	30%	15%	20%	25%	26%	29%	22%	34%	27%
Technische profielen, Vakmensen	75%	84%	38%	81%	35%	75%	49%	55%	61%	62%	58%
Uitvoerende bedienden	17%	14%	16%	17%	20%	-	13%	18%	12%	23%	16%
Gespecialiseerde bedienden	29%	33%	47%	34%	38%	25%	23%	32%	48%	53%	39%
Leidinggevenden	13%	22%	17%	23%	30%	-	7%	9%	33%	38%	21%
Middenkader, professional	13%	18%	14%	17%	30%	-	5%	12%	23%	37%	18%
Kader, directie	---	9%	3%	9%	15%	-	3%	2%	7%	22%	7%
Niet-specifiek	4%	1%	2%	4%	3%	-	5%	2%	3%	1%	2%
Andere	8%	5%	17%	4%	33%	-	10%	16%	16%	15%	15%

N=369; **Vet** is significant verschillend (Chi²: p <,05)

Tabel 38: Gemiddeld verloop volgens grootte

Aantal wns 4 OE-klassen + geen	Gemiddeld verloop
1-9 wns	10,2
10-49 wns	8,2
50-199	5,6
200+	5,5
Totaal	7,4

N=404; Anova $p < ,001$; Ondernemingen met personeel

We kunnen een schatting maken van het verloop door het aantal medewerkers dat is vertrokken te delen door drie (verloopcijfers worden op jaarbasis berekend, onze vraag ging over de voorbije drie jaar) en dat te delen door het totaal aantal medewerkers met een vast contract. Dat geeft ons een schatting van het gemiddelde verloop van de voorbije drie jaar.

Tabel 39: Gemiddeld verloop volgens sector

sector	Gemiddeld verloop
Land- en tuinbouw	5,6
Industrie	6,0
Diensten	7,9
Bouw	8,9
Overheid, onderwijs en social profit	5,8
Totaal	7,1

N=404; Anova: $p = ,005$

Tabel 40: Gemiddeld verloop volgens groei in de voorbije drie jaar

Evolutie van de activiteiten in de afgelopen 3 jaar	Gemiddeld verloop
Sterk gegroeid	6,7
Beperkt gegroeid	7,0
Gelijk gebleven	6,0
Beperkt verminderd	9,4
Sterk verminderd	16,1
Totaal	7,1

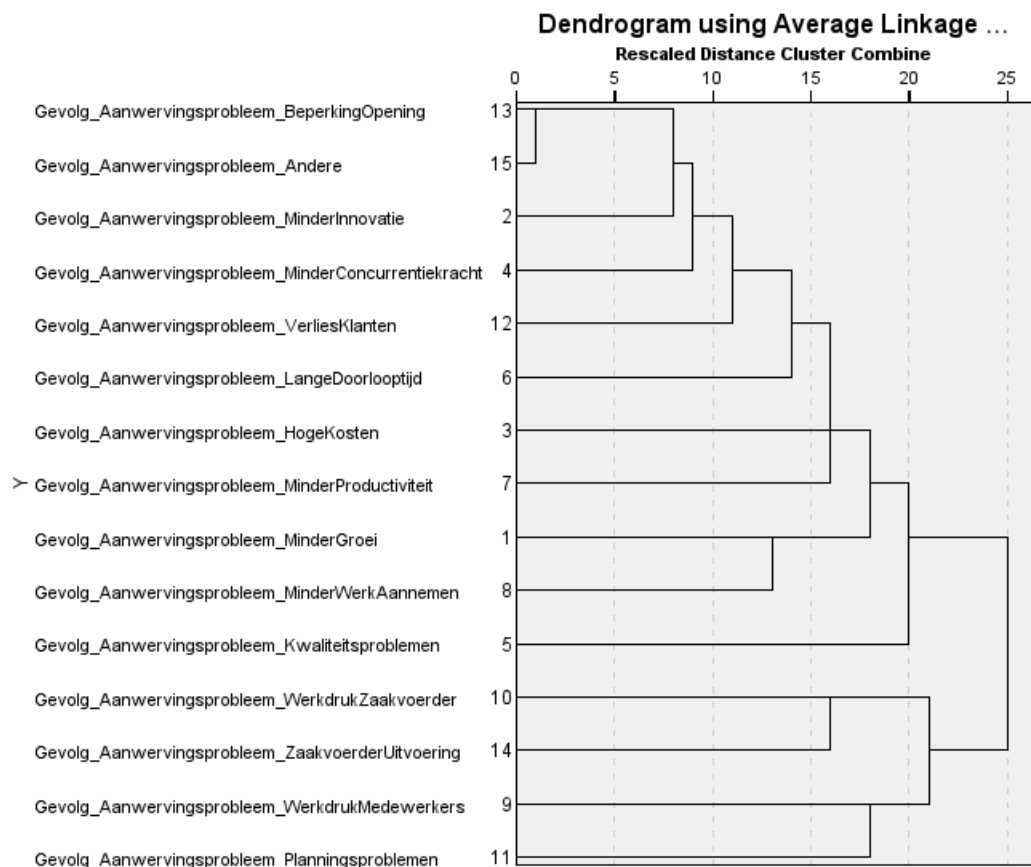
N=404; Anova: $p = ,010$ maar vervalt bij driedeling

Tabel 41: Percentage personeel dat deeltijds werkt, binnenkort op pensioen gaat, langdurig ziek is en thermatisch verlof heeft, volgens sector, aantal werknemers, wens tot aanwerven en aanwervingsmoeilijkheden

	Deeltijds	Pensioen -3j	Ziek +1m	Lang Verlof
1 - 9	32%	5%	11%	
10 - 49	22%	3%	6%	
50-199	30%	3%	6%	
200+	34%	3%	6%	
Land- en tuinbouw	29%	4%	8%	7%
Industrie	16%	4%	7%	9%
Diensten	29%	3%	7%	8%
Bouw	12%	2%	8%	7%
Overheid, onderwijs en social profit	54%	3%	6%	15%
geen aanwerving	29%	4%	8%	6%
aanwerving	28%	3%	7%	10%
Ja, sterk	27%	4%	8%	10%
Ja, beperkt	30%	3%	6%	8%
Nee	26%	3%	6%	9%
Totaal	28%	3%	7%	9%

Blanco = niet significant

Figuur 24: Dendrogram clusteranalyse gevolgen van aanwervingsmoeilijkheden



Tabel 42: Correlatie tussen de profielen waar men aanwervingsmoeilijkheden bij ervaart en de mogelijke rekruteringskanalen

	VDAB	Forem, Actiris	Sociale media	Onze website	Advertenties	Netwerk, via-via	Via eigen medewerkers	We werken niet met vacatures	Dienst voor rekrutering en selectie, headhunter	Andere
Zonder specifieke opleiding				-,166**					-,104*	
Technische vakmensen					,106*	,118*			,255**	
Uitvoerende bedienden			,106*		,116*					
Gespecialiseerde bedienden		,151**	,120*	,147**			,141**		,247**	
Leidinggevenden		,133*	,125*	,178**		,142**	,122*		,144**	
Middenkader, professionaal	,129*		,167**	,141**	,103*	,124*	,165**		,134*	
Kader, directie	,138**		,158**	,117*		,135**	,134*			
Niet-specifiek							-,170**			
Andere									-,104*	,128*

N=407; Enkel de significante correlaties zijn opgenomen (**: p<,01, * p<,05). Opgelet: een correlatie betekent hier dat een kanaal vaker of minder vaak wordt ingezet naargelang men aangeeft voor de genoemde profielen aanwervingsmoeilijkheden kent; niet dat enkel deze kanalen worden gebruikt.

Tabel 43: Correlatie tussen de profielen waar men aanwervingsmoeilijkheden bij ervaart en de strategieën voor aanwerving

	VDAB	Forem, Actiris	Sociale media	Onze website	Advertenties	Netwerk, via-via	Via eigen medewerkers	We werken niet met vacatures	Dienst voor rekrutering en selectie, headhunter	Andere
Interne Opleiding	,148**	,143**	,196**	,251**		,128*	,201**	-,204**	,177**	
Omscholen		,166**	,136**	,123*		,187**	,136**		,245**	
Externe Opleiding	,145**	,172**	,257**	,246**		,197**	,187**		,225**	
Stages	,225**		,133**	,163**		,138**				-,105*
Geen	-,211**	-,121*	-,230**	-,247**		-,174**	-,172**	,176**	-,116*	
Doorlopend Aanwerven	,183**	,139**	,190**	,237**	,243**	,181**	,214**		,150**	
Kort Selectieproces	,156**	,133*	,142**	,260**	,125*	,184**	,212**		,136**	
Imago	,163**	,150**	,300**	,310**	,217**	,232**	,211**	-,164**	,179**	
Diversiteit Inclusie	,162**	,164**	,196**	,177**	,153**	,160**	,159**	-,158**	,138**	
Voorwaarden Beperken	,148**	,123*	,124*				,103*	-,107*		
Verhuizen België										
Verhuizen Uit België						,106*			,166**	
Samenwerking				,172**	,116*	,103*	,110*	-,140**	,526**	-,104*
Netwerken	,135**		,217**	,299**	,204**	,181**	,163**		,147**	
Geen	-,206**	-,117*	-,244**	-,242**	-,147**	-,129*	-,130*	,236**	-,164**	
Hoger Loon									,112*	
Boeiend Werk			,177**	,213**			,130*			
Ontwikkelingsmogelijkheden	,194**	,166**	,248**	,199**		,197**	,206**		,199**	
Werk Privé Balans	,149**		,136**	,247**		,186**	,148**			
Tempo Hoeveelheid										
Aangename Werkomgeving	,109*		,174**	,174**		,115*	,187**	-,111*		
HR Uitbreiden	,120*		,216**	,155**	,145**		,117*		,133**	
Flexibiliteit			,156**	,160**					,120*	
Geen	-,165**		-,248**	-,239**		-,168**	-,198**	,129*		
Functie Aanpassen		,136**							,106*	
Product Dienst Aanpassen									-,117*	

N=407; Enkel de significante correlaties zijn opgenomen (**: p<,01, ** p<,05).

Tabel 44: Correlaties tussen de strategieën om aanwervingsmoeilijkheden aan te pakken en de profielen waarvoor men moeilijkheden ervaart

	zonder specifieke opleiding	Technische profielen of vakmensen	Uitvoerende bedienden	Gespecialiseerde bedienden	Leidinggevenden	Middenkader of professional	Kader of directie	Geen specifieke profielen	Andere - namelijk:
Interne Opleiding				,222**	,119*	,160**	,152**		
Omscholen		,163**							
Externe Opleiding	-,169**	,128*		,267**		,159**	,154**		
Stages									
Geen				-,173**		-,109*	-,111*		
Doorlopend Aanwerven		,170**		,191**	,137*		,159**	-,138*	
Kort Selectieproces				,143**			,136*		
Imago				,237**	,205**	,223**	,159**		
Diversiteit Inclusie				,206**	,117*	,154**	,109*		
Voorwaarden Beperken		,120*							
Verhuizen België									
Verhuizen Uit België						,145**			
Samenwerking		,198**		,114*			,118*		
Netwerken					,115*	,245**	,113*		
Geen				-,198**	-,122*	-,132*			
Hoger Loon		,128*							
Boeiend Werk	-,119*			,204**		,190**			
Ontwikkelingsmogelijkheden	-,133*			,296**		,224**	,171**		
Werk Privé Balans								-,109*	
Tempo Hoeveelheid								-,108*	
Aangename Werkomgeving									
HR Uitbreiden		,107*	,120*		,171**	,165**			
Flexibiliteit	-,250**		,147**	,320**		,111*			
Geen	,126*								
Functie Aanpassen									-,159**
Product Dienst Aanpassen									

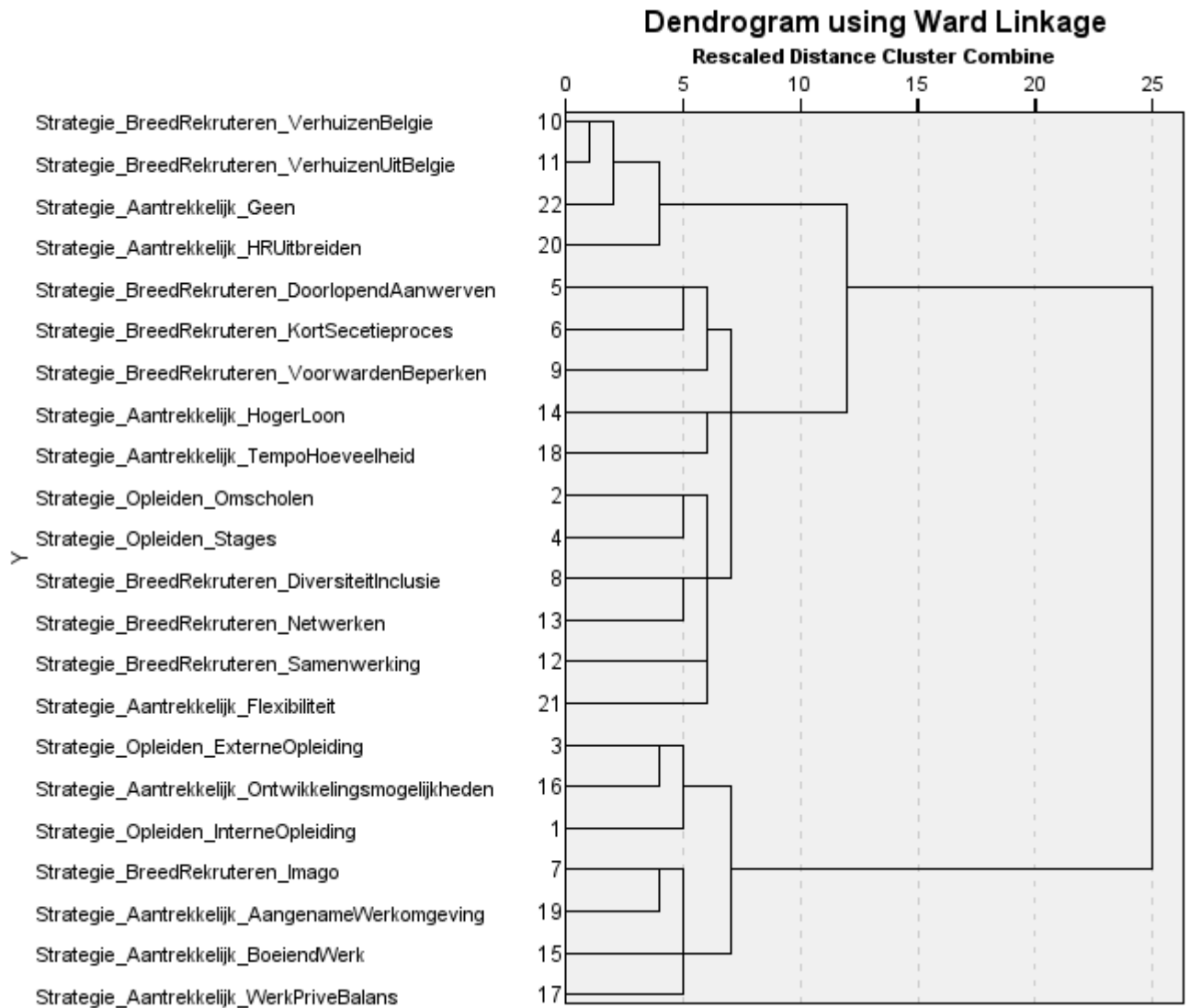
N=373; Enkel de significante correlaties zijn opgenomen (**: p<,01, * p<,05).

Tabel 45: Correlaties tussen de de strategieën om aanwervingsmoeilijkheden aan te pakken en de aard van de aanwervingsmoeilijkheden

	Er komen geen of nauwelijks reacties op onze vacatures	De kandidaten die zich aanbieden hebben onvoldoende opleiding of vak-kennis	De kandidaten die zich aanbieden hebben niet de ge-wenste werkhou-ding	Kandidaten die we een contract aan-bieden gaan niet op ons aanbod in	Kandidaten die we hebben aangewor-ven vertrekken bin-nen het jaar terug	Geen van boven-staande
Interne Opleiding		,111*		,119*		-,119*
Omscholen		,119*		,116*		
Externe Opleiding		,173**		,141**		
Stages		,141**				-,110*
Geen		-,205**				,210**
Doorlopend Aanwerven		,166**	,165**	,203**	,178**	
Kort Selectieproces	,102*			,168**	,155**	
Imago				,174**		
Diversiteit Inclusie				,111*		
Voorwaarden Beperken	,150**	,103*		,151**	,143**	-,106*
Verhuizen België						,166**
Verhuizen Uit België						
Samenwerking	,128*		,162**	,196**		-,108*
Netwerken			,108*	,140**		
Geen		-,141**	-,132*	-,106*		,106*
Hoger Loon		,120*				
Boeiend Werk						
Ontwikkelingsmogelijkheden		,173**		,125*		
Werk Privé Balans						
Tempo Hoeveelheid						
Aangename Werkomgeving						
HR Uitbreiden			,122*	,178**	,121*	
Flexibiliteit			-,208**			
Geen						
Functie Aanpassen	,117*					
Product Dienst Aanpassen				-,108*		

N=373; Enkel de significante correlaties zijn opgenomen (**: p<,01, * p<,05).

Figuur 25: Dendrogram clusteranalyse aanwervingsstrategiën



Tabel 46: Correlaties tussen de strategieën om aanwervingsmoeilijkheden aan te pakken en de evolutie van de activiteiten in de voorbije drie jaar

Strategie	evolutie van de activiteiten in de voorbije 3 jaar
Interne opleidingen aanbieden	
Huidige medewerkers omscholen	
Externe opleidingen aanbieden	,147**
Benutten van stages en opleidingsmaatregelen zoals IBO, BIS, BVS, ...	
Doorlopend aanwerven	
Selectieproces verkorten, snel aanwerven	
Aan een positief imago werken	,158**
Inzetten op diversiteit en inclusie	,128*
Voorwaarden waaraan kandidaten moeten voldoen beperken	
De onderneming geheel of gedeeltelijk verhuizen naar een andere locatie waar meer potentiële kandidaten zijn, binnen België	
De onderneming geheel of gedeeltelijk verhuizen naar een andere locatie waar meer potentiële kandidaten zijn, buiten België	
Samenwerking met arbeidsbemiddelingsdiensten, dienst voor rekrutering en selectie, headhunters	
Organiseren van of deelnemen aan netwerkactiviteiten	,154**
Hoger loon of andere voordelen aanbieden	
Boeiend en stimulerend werk aanbieden	,205**
Opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden aanbieden	
Zorgen voor een gezonde balans tussen werk en privé	
Bewaken van werktempo en -hoeveelheid	
Een aangename werkomgeving creëren	,118*
De HR-afdeling uitbreiden of versterken	,182**
Veel thuiswerk en flexibiliteit aanbieden	,127*
Functies aanpassen aan beschikbare medewerkers of kandidaten	
Product of dienst aanpassen zodat het met de beschikbare kandidaten kan uitgevoerd worden	

N=373; Enkel de significante correlaties zijn opgenomen (**: $p < ,01$, *: $p < ,05$).

Tabel 47: Correlaties tussen de strategieën om aanwervingsmoeilijkheden aan te pakken en het aantal situaties die zich voordoen bij rekrutering, het aantal gevolgen van aanwervingsmoeilijkheden en het percentage afvloeiingen in het voorbije jaar

Strategie	# situa- ties	# gevol- gen	afvloei- ingen
Interne opleidingen aanbieden	,159**		
Huidige medewerkers omscholen	,126*	,123*	
Externe opleidingen aanbieden	,134**		
Benutten van stages en opleidingsmaatregelen zoals IBO, BIS, BVS, ...	,113*	,197**	
Doorlopend aanwerven	,296**	,332**	
Selectieproces verkorten, snel aanwerven	,194**	,226**	
Aan een positief imago werken	,132*	,186**	-,116*
Investeren op diversiteit en inclusie	,133*	,194**	
Voorwaarden waaraan kandidaten moeten voldoen beperken	,232**	,234**	
De onderneming geheel of gedeeltelijk verhuizen naar een andere locatie waar meer potentiële kandidaten zijn, binnen België			
De onderneming geheel of gedeeltelijk verhuizen naar een andere locatie waar meer potentiële kandidaten zijn, buiten België			
Samenwerking met arbeidsbemiddelingsdiensten, dienst voor re- krutering en selectie, headhunters	,236**	,222**	
Organiseren van of deelnemen aan netwerkactiviteiten	,158**	,147**	
Hoger loon of andere voordelen aanbieden	,118*	,138**	
Boeiend en stimulerend werk aanbieden			-,119*
Opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden aanbieden	,133*		
Zorgen voor een gezonde balans tussen werk en privé			-,176**
Bewaken van werktempo en -hoeveelheid			
Een aangename werkomgeving creëren			
De HR-afdeling uitbreiden of versterken	,168**		
Veel thuiswerk en flexibiliteit aanbieden			
Functies aanpassen aan beschikbare medewerkers of kandidaten			
Product of dienst aanpassen zodat het met de beschikbare kandida- ten kan uitgevoerd worden		,146**	

N=373; Enkel de significante correlaties zijn opgenomen (**: $p < ,01$, * $p < ,05$).

Lijst met figuren en tabellen

Figuren

Figuur 1:	Evolutie risicofactoren werkbaar werk.....	8
Figuur 2:	Evolutie van de activiteiten in de voorbije drie jaar en de komende drie jaar	13
Figuur 3:	Mate van concurrentie, competitie in de markt en stabiliteit van de onderneming ...	14
Figuur 4:	Stelling over cultuur in ondernemingen	15
Figuur 5:	Pieken en dalen, voorspelbaarheid en controleerbaarheid van de hoeveelheid werk gedurende het jaar	17
Figuur 6:	Correlaties voorspelbaarheid, stabiliteit en controle werkhoeveelheid.....	18
Figuur 7:	Raakt het werk vlot gedaan?.....	19
Figuur 8:	Significante correlaties werk gedaan krijgen en contextfactoren	20
Figuur 9:	Gebruik strategieën om werk gedaan te krijgen.....	21
Figuur 10:	Percentage ondernemingen dat wil aanwerven volgens grootte	26
Figuur 11:	Aanwerven en afvloeien volgens grootte (aantal werknemers)	27
Figuur 12:	Saldo van afvloeien en aanwerven, volgens aantal werknemers.....	28
Figuur 13:	Wens tot aanwerven volgens evolutie van de activiteiten in de voorbije drie jaar	29
Figuur 14:	Wens tot aanwerven volgens verwachte evolutie van de activiteiten in de komende drie jaar.....	29
Figuur 15:	Mate waarin aanwervingsmoeilijkheden ervaren worden, percentage van de ondernemingen die willen aanwerven.....	30
Figuur 16:	Duur van de aanwervingsmoeilijkheden; percentage ondernemingen die willen aanwerven en aanwervingsmoeilijkheden ervaren	32
Figuur 17:	Percentage ondernemingen met aanwervingsmoeilijkheden voor deze functie	34

Figuur 18: Moeilijkheden die zich voordoen bij aanwerving	35
Figuur 19: Gevolgen van de aanwervingsmoeilijkheden.....	38
Figuur 20: Gevolgen van de aanwervingsmoeilijkheden volgens mate van aanwervingsmoeilijkheden, percentage ondernemingen die aanwerven waar het gevolg zich voordoet.....	39
Figuur 21: Gemiddeld percentage van de medewerkers met een contract van onbepaalde duur dat deeltijds werkt, in de komende drie jaar op pensioen gaat, langer dan een maand ziek is of in een van de verlofstelsels zit	42
Figuur 22: Strategieën om aanwervingsmoeilijkheden aan te pakken, percentage van de ondernemingen die aanwervingsmoeilijkheden kennen en de strategie toepassen..	46
Figuur 23: Moeite om het werk gedaan te krijgen volgens aanwervingsmoeilijkheden.....	55
Figuur 24: Dendogram clusteranalyse gevolgen van aanwervingsmoeilijkheden.....	70
Figuur 25: Dendogram clusteranalyse aanwervingsstrategieën.....	75

Tabellen

Tabel 1: Verdeling van de respondenten over grootte en sector.....	12
Tabel 2: Werk vlot gedaan naar sector.....	20
Tabel 3: Werk gedaan krijgen en aanwervingswens	23
Tabel 4: Werk gedaan krijgen en aanwervingsmoeilijkheden	24
Tabel 5: Mate waarin aanwervingsmoeilijkheden ervaren worden, percentage van alle ondernemingen.....	30
Tabel 6: Mate waarin aanwervingsmoeilijkheden ervaren worden, percentage van de ondernemingen die willen aanwerven, volgens grootte	31
Tabel 7: Mate waarin aanwervingsmoeilijkheden ervaren worden, ondernemingen die willen aanwerven, volgens sector	31
Tabel 8: Aanwervingssaldo volgens aanwervingsmoeilijkheden.....	31
Tabel 9: Aanwervingssaldo volgens evolutie van de activiteiten in de voorbije drie jaar	32

Tabel 10:	Aanwervingsaldo volgens evolutie van de activiteiten in de komende drie jaar	32
Tabel 11	Duur van de aanwervingsmoeilijkheden; percentage ondernemingen die willen aanwerven en aanwervingsmoeilijkheden ervaren volgens mate van ervaren aanwervingsmoeilijkheden	33
Tabel 12:	Situaties die zich voordien bij rekrutering volgens mate van aanwervingsmoeilijkheden	36
Tabel 13:	Gevolgen van de aanwervingsmoeilijkheden, correlaties met evolutie van de activiteit in de voorbije en de komende drie jaar en de duur van de aanwervingsmoeilijkheden	40
Tabel 14:	Gebruik van aanwervingskanalen volgens mate van ervaren aanwervingsmoeilijkheden	41
Tabel 15:	Gemiddeld percentage verloop en langdurig zieken volgens de mate van aanwervingsmoeilijkheden	43
Tabel 16:	Gemiddeld percentage verloop volgens aandeel langdurig zieken (minder of meer dan gemiddelde)	43
Tabel 17:	Gemiddeld percentage verloop volgens evolutie van de activiteiten in de voorbije drie jaar	45
Tabel 18:	Toepassing van strategieën om aanwervingsmoeilijkheden aan te pakken, volgens mate van ervaren van moeilijkheden	47
Tabel 19:	Top-tien van de strategieën om aanwervingsmoeilijkheden aan te pakken	48
Tabel 20:	Strategieën volgens moeilijkheden, correlaties	50
Tabel 21:	Correlaties tussen evolutie van de activiteiten, aanwervingsmoeilijkheden en de clusters van strategieën	52
Tabel 22:	Correlaties tussen aangegeven gevolgen van aanwervingsmoeilijkheden en de clusters van strategieën	53
Tabel 23:	Aangegeven gevolgen van aanwervingsmoeilijkheden met betrekking tot economische activiteit volgens de evolutie van de activiteiten in de voorbije en komende drie jaar en de mate waarin het werk gedaan geraakt; correlaties	54
Tabel 24:	Correlaties Strategieën werk gedaan krijgen met werk vlot gedaan en aanwervingsmoeilijkheden	57

Tabel 25:	Correlaties Strategieën aanwervingsmoeilijkheden met werk vlot gedaan en aanwervingsmoeilijkheden	58
Tabel 26:	Functie van de respondenten.....	63
Tabel 27:	Evolutie van de activiteiten in de afgelopen drie jaar volgens grootte	63
Tabel 28:	Evolutie in de komende drie jaar volgens sector	64
Tabel 29:	Pieken en dalen in de hoeveelheid werk volgens sector	64
Tabel 30:	Factoranalyse markt	65
Tabel 31:	Ervaren vat op de hoeveelheid werk gedurende het jaar volgens grootte	65
Tabel 32:	Evolutie van de activiteiten in de voorbije drie jaar, Ondernemingsenquête 2021 vs. Enquête Arbeidsmarktkrapte 2023	65
Tabel 33:	Evolutie van de activiteiten in de komende drie jaar, Ondernemingsenquête 2021 vs. Enquête Arbeidsmarktkrapte 2023	66
Tabel 34:	Mate van concurrentie volgens grootte	66
Tabel 35:	Mate van concurrentie volgens sector	66
Tabel 36:	Mate van competitie volgens sector.....	67
Tabel 37:	Profielen waar men aanwervingsmoeilijkheden ervaart volgens sector en grootte ...	68
Tabel 38:	Gemiddeld verloop volgens grootte	69
Tabel 39:	Gemiddeld verloop volgens sector	69
Tabel 40:	Gemiddeld verloop volgens groei in de voorbije drie jaar	69
Tabel 41:	Percentage personeel dat deeltijds werkt, binnenkort op pensioen gaat, langdurig ziek is en thematisch verlof heeft, volgens sector, aantal werknemers, wens tot aanwerven en aanwervingsmoeilijkheden	70
Tabel 42:	Correlatie tussen de profielen waar men aanwervingsmoeilijkheden bij ervaart en de mogelijke rekruteringskanalen.....	71
Tabel 43:	Correlatie tussen de profielen waar men aanwervingsmoeilijkheden bij ervaart en de strategieën voor aanwerving	72

Tabel 44:	Correlaties tussen de strategieën om aanwervingsmoeilijkheden aan te pakken en de profielen waarvoor men moeilijkheden ervaart	73
Tabel 45:	Correlaties tussen de de strategieën om aanwervingsmoeilijkheden aan te pakken en de aard van de aanwervingsmoeilijkheden.....	74
Tabel 46:	Correlaties tussen de strategieën om aanwervingsmoeilijkheden aan te pakken en de evolutie van de activiteiten in de voorbije drie jaar	76
Tabel 47:	Correlaties tussen de strategieën om aanwervingsmoeilijkheden aan te pakken en het aantal situaties die zich voordoen bij rekrutering, het aantal gevolgen van aanwervingsmoeilijkheden en het percentage afvloeiingen in het voorbije jaar	77