

Instroom- en retentiebeleid van bedrijven

‘Wachten tot de witte raaf aan de deur komt kloppen?’

Finaal eindrapport

In opdracht van:

Federgon

Uitgevoerd door:

**Daphné Valsamis
Barbara Vandeweghe
Wim Van der Beken**

Brussel, Maart 2012

Met dank aan: ABSU – UGBN, Comeos, Confederatie Bouw, Contactcentres.be, Essenscia, Febelfin, Febelgra, Febem – fege, Febetra, Federatie van betonindustrie – Febe, Federgon, Fedustria Hout en Meubel, Fedustria Textiel, Fetra, Fevia, Ori vzw – asbl en VGI – FIV.

Inhoudsopgave

	p.
1 Inleiding	5
1.1 Context van het onderzoek	5
1.2 Doelstelling van het onderzoek	6
1.3 Inhoud van dit rapport	6
2 De uitdagingen op de arbeidsmarkt	7
2.1 Instroom van werknemers	9
2.1.1 Vacatures van bedrijven in 2011	9
2.1.2 Toekomstige invulling van vacatures	10
2.1.3 Oorzaken van moeilijk invulbare vacatures	11
2.2 Retentie van werknemers	15
2.2.1 Toekomstig verloop van werknemers	15
2.2.2 Oorzaken van het verloop van werknemers	16
2.3 Competenties van werknemers	18
2.3.1 Evaluatie van de competenties van kandidaat-werknemers	18
2.3.2 Selectiecriteria van bedrijven in 2011	20
2.3.3 Selectiecriteria van de toekomst	21
3 Oplossingsstrategieën van bedrijven	23
3.1 Strategisch human resources beleid	25
3.1.1 Organisatie van het strategisch human resources beleid in 2011	25
3.1.2 Gebruik van HR-indicatoren	26
3.1.3 Het strategisch human resources beleid van de toekomst	28
3.2 Rekruteringskanalen	31
3.2.1 Rekruteringskanalen in 2011	31
3.2.2 Effectiviteit van de gebruikte rekruteringskanalen	32
3.2.3 Rekruteringskanalen van de toekomst	33
3.3 HR-instrumenten om werknemers aan te trekken en te behouden	35
3.3.1 HR-instrumenten in 2011	35
3.3.2 Effectiviteit van de ingezette HR-instrumenten	36
3.3.3 HR-instrumenten van de toekomst	37
3.4 Strategische keuzes van bedrijven	38
4 10 Belangrijke conclusies uit het onderzoek	39
Bijlage 1: Aanpak van het onderzoek	41
1.1. Onderzoekskader	41
1.2. Onderzoeksmethodes	42
1.2.1. Desk research	42
1.2.2. Web-based enquête	43
Bijlage 2: Extra figuren en tabellen	45

1 INLEIDING

1.1 Context van het onderzoek

De arbeidsmarkt is voortdurend in beweging en staat voor grote uitdagingen. Verscheidene factoren zoals lage geboortecijfers en langere levensverwachting zorgen ervoor dat de Belgische populatie ouder aan het worden is. Deze **vergrijzing** wordt bovendien versterkt door het ouder worden van de babyboom generatie. De babyboomers verlaten massaal de arbeidsmarkt en liggen op die manier aan de basis van een demografische wissel.

Daarnaast is de **werkzaamheidsgraad** van de oudere generatie ook erg laag, wat de spanningen op de arbeidsmarkt nog verhogen. Zo bedroeg de Belgische werkzaamheidsgraad van 50+ers in 2010 slechts 51% en deze van 55+ers slechts 37%. Deze cijfers dienen we te vergelijken met een werkzaamheidsgraad van 67% voor de totale Belgische bevolking.

Naast de vergrijzing van de populatie wordt België ook geconfronteerd met een daling van het aandeel jongeren m.a.w. met **ontgroening** van de beroepsbevolking. In 1999 was 18,3% inwoners op beroepsactieve leeftijd tussen 15 en 24 jaar oud. In 2010 bedroeg dit aandeel 17,8%. De ontgroening van de populatie wordt bovendien versterkt door de **jongerenwerkloosheid**. Zo was 22% van de Belgische jongeren tussen 15 en 24 jaar werkloos in 2010, tegenover 8,4% van de totale bevolking. In het afgelopen decennium steeg de jongerenwerkloosheid zelfs met 5%-punten. Het percentage jongerenwerkloosheid varieert echter sterk naargelang de regio. In het Brussels Hoofdstedelijk Gewest bedroeg de jongerenwerkloosheid maar liefst 40%, in Wallonië 30% en in Vlaanderen 15,6%. Het steeds kleiner aandeel jongeren slaagt er dus niet altijd in om in te treden op de arbeidsmarkt.

De combinatie van vergrijzing, ontgroening en jongerenwerkloosheid zorgt voor een steeds kleiner potentieel van arbeidskrachten en dus een krimpende arbeidsmarkt, zelfs in periodes van laagconjunctuur. Momenteel zijn 138 mensen afhankelijk van 100 werkenden. Zelfs met een werkzaamheidsgraad van 70% zal de verhouding in 2050 stijgen tot ongeveer 250 mensen die afhankelijk zijn van 100 jobs.¹ Een aantal onderzoekers verwacht bovendien dat de beroepsbevolking tussen 15 - 64 jaar nog harder zal dalen, doordat immigratie steeds meer wordt beperkt en emigratie naar verwachting verder zal toenemen. Tot nu toe is het migratiesaldo echter positief (immigratie is nog steeds belangrijker dan emigratie).

Naast de evolutie in het aantal beschikbare arbeidskrachten heeft de arbeidsmarkt ook te kampen met veranderingen in de **vereiste competenties**. Zo zorgen economische, technologische en ecologische ontwikkelingen, zowel op nationaal, Europees als op globaal niveau, voor een toenemende complexiteit van bedrijfsprocessen. De veranderende werkomgeving leidt op zijn beurt tot nieuwe competentienoden op de arbeidsmarkt. Aan de ene kant (aanbodzijde) moet men er dus voor zorgen dat werkzoekenden en werknemers beschikken over de vereiste competenties op de arbeidsmarkt en daardoor flexibel inzetbaar zijn. Aan de andere kant (vraagzijde) dienen de competenties van werknemers maximaal te worden ingezet en gekaderd in een loopbaanperspectief. Hierbij is een goede aansluiting van onderwijs en arbeidsmarkt cruciaal.

Deze greep uit de vele uitdagingen waarmee de arbeidsmarkt te kampen heeft, wijst op de nood aan een **gepast rekruterings- en retentiebeleid van bedrijven**.

¹ Bron: Hilda Martens, Anneleen Vandenberk, Sven De Weerd, 2004, 'Werken en 50-plussers: belevingen en inzetbaarheid'.

1.2 Doelstelling van het onderzoek

Door de huidige en toekomstige uitdagingen en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt is er steeds meer nood aan een aangepast human resources of HR-beleid van bedrijven. In deze studie gaan we na of Belgische bedrijven zich effectief bewust zijn van deze uitdagingen en hoe ze hiermee omgaan. Meer specifiek focussen we in dit onderzoek op volgende onderzoeksvragen:

- Het **instroom- of rekruteringsbeleid** van bedrijven: zijn bedrijven zich bewust van de uitdagingen op vlak van rekrutering van (competente) arbeidskrachten?
- Het **uitstroom- of retentiebeleid** van bedrijven: zijn bedrijven zich bewust van de uitdagingen op vlak van verloop van personeel (stijgende vergrijzing en vrijwillig verloop)?
- De **competenties** van werknemers: zijn bedrijven zich bewust van de veranderingen in de vereiste competenties en de impact hiervan op hun selectiecriteria?
- Hoe is het **HR-beleid** van bedrijven georganiseerd om op deze uitdagingen een antwoord te bieden?
- Welke oplossingsstrategieën (in termen van rekrutering en retentiebeleid) gebruiken bedrijven om op deze uitdagingen te reageren?

Om een onderbouwd antwoord te bieden op de onderzoeksvragen, hebben we een grootschalige **web-based enquête** uitgevoerd bij personeelsverantwoordelijken van 1.016 privé-bedrijven gevestigd in België. De methodologie van de enquête wordt in bijlage 1 verder besproken.

1.3 Inhoud van dit rapport

Na dit inleidende hoofdstuk bespreekt **hoofdstuk 2** de resultaten van het onderzoek op vlak van uitdagingen op de arbeidsmarkt. **Hoofdstuk 3** gaat hierna verder op de oplossingsstrategieën die bedrijven hanteren om met deze uitdagingen om te gaan. In **hoofdstuk 4** vatten we kort de tien voornaamste conclusies uit het onderzoek samen.

In **bijlage** wordt de aanpak van het onderzoek bondig omschreven en worden alle bijkomende figuren en tabellen weergegeven.

2 DE UITDAGINGEN OP DE ARBEIDSMARKT

Zoals geschetst in de inleiding van dit onderzoek staat onze arbeidsmarkt voor grote uitdagingen. Vergrijzing en ontgroening zullen de werkende bevolking doen afnemen, terwijl veel jongeren er niet altijd in slagen in te treden op de arbeidsmarkt. Dit zorgt voor een steeds kleiner potentieel van arbeidskrachten en dus een krimpende arbeidsmarkt. Naast de evolutie in het aantal beschikbare arbeidskrachten heeft de arbeidsmarkt ook te kampen met veranderingen in de vereiste competenties.

In dit hoofdstuk gaan we in op resultaten van de enquête rond **huidige en toekomstige uitdagingen** op de arbeidsmarkt. We vragen ons af of bedrijven zich effectief bewust zijn van deze uitdagingen. Deze resultaten geven de perceptie van de bevraagde bedrijven weer.

Vooraleer we ingaan op de resultaten uit de enquête bekijken we een aantal interessante vaststellingen uit verschillende actuele Belgische, Nederlandse en Europese studies². Uit eerder onderzoek blijkt dat:

- **Het vinden van (geschikt) personeel wordt steeds moeilijker.**

Verschillende onderzoeken wijzen op de moeilijkheden van Belgische bedrijven om geschikte arbeidskrachten te vinden:

Uit een analyse van Luc Sels, in opdracht van het Verbond voor Belgische Ondernemingen, blijkt dat in 2010, meer dan één vijfde van alle vacatures een knelpuntvacature was (vervullingstijd van minstens 90 dagen) en één op tien vacatures een extreme knelpuntvacature (vervullingstijd van minstens 180 dagen). De analyses wijzen bovendien op een continue stijging van het aantal knelpuntberoepen. Zo werd, op basis van prognoses van de te verwachten netto-groei van de tewerkstelling en de te verwachten vervangingsvraag ten gevolge van de demografische wissel, een schatting gemaakt van de totale vraag naar arbeidskrachten tot in 2015. Uit deze prognoses blijkt dat België in totaal, 770.300 vacatures zal omvatten in de periode 2010-15, of een stijging van 21% ten opzichte van de periode 2005-10 (vooral in Vlaanderen).

In deze prognoses werd echter enkel rekening gehouden met de uitbreidingsvraag en vervanging van uittrekkende 50-plussers. Daarnaast moet er ook rekening worden gehouden met de vervangingsvraag ten gevolge van vrijwillig en gedwongen verloop in alle leeftijdsklassen. Dit onderzoek wijst op het feit dat, naarmate de krapte op de arbeidsmarkt toeneemt, ook het vrijwillige personeelsverloop zal stijgen. Een krappe arbeidsmarkt betekent immers dat werknemers meer alternatieven hebben (zie ook hieronder).

Uit een onderzoek van het Verbond voor Belgische Ondernemingen in 2010 bleek dat de strijd om talent een realiteit is: er wordt hard gezocht naar de juiste werknemers. Uit die enquête bleek dat vier op de tien ondernemingen vacatures hebben die langer dan drie maanden open staan. Bedrijven geven aan dat ze vacatures schrappen omdat ze de juiste mensen niet vinden. Ook in de European Company Survey, die voor het laatst is uitgevoerd in 2009, rapporteert meer dan 50% van de Belgische bedrijven een tekort te hebben aan geschoold personeel.

- **Maar ook het behouden van werknemers is een opgave.**

Uit het jaarlijkse Nederlandse onderzoek 'HR Trends 2010-2011' blijkt dat niet alleen het werven van nieuwe medewerkers moeilijker wordt; ook het behouden van bestaande krachten wordt naar verwachtingen minder eenvoudig. Dit onderzoek bevestigt dat naarmate de krapte toeneemt, het vrijwillige personeelsverloop stijgt. Hierdoor denken HR-medewerkers en verantwoordelijken zich in de toekomst voornamelijk te zullen richten op het behouden van bestaande medewerkers en het werven van nieuw personeel.

² Zie lijst en referenties van onderzoeken in bijlage.

Ook voor België geldt deze tendens. Uit cijfers van Securex blijkt dat het percentage vrijwillig verloop tussen 2003 en 2007 significant is gestegen, namelijk van 5,88% in 2003 naar 8,24% in 2007. Door het aanbreken en aanhouden van de economische crisis toonden 2008 en vooral 2009 dan weer een terugval van het vrijwillig verloop en een forse toename van het onvrijwillig verloop. De start van de crisis was voor vele werknemers het sein om de stap van verloopintentie naar effectief verloop even uit te stellen, bij gebrek aan interessante opportuniteiten en/of uit vrees om ontslagen te worden tijdens de proefperiode. 2010 tenslotte kenmerkte zich door een nieuwe toename van het vrijwillig verloop en een afname van het onvrijwillig verloop. Hoewel de situatie van 2007 nog niet terug is, lijkt het tij dan toch te keren.

- **Motivatie en attitude worden belangrijker dan niveau en aard van diploma bij het rekruteren van personeel.**

Uit het onderzoek van IDEA Consult (2007) bleek dat Belgische bedrijven in de eerste plaats op zoek zijn naar gemotiveerde medewerkers met de juiste attitude. Ook zelfstandigheid was toen een belangrijk selectiecriteria. Het juiste diploma op zak hebben leek niet onbelangrijk, maar behoorde niet tot de meest doorslaggevende selectiecriteria.

- **Bedrijven zijn onvoldoende voorbereid op de arbeidsmarkt van de toekomst.**

Uit verschillende studies blijkt dat heel wat organisaties zich niet bewust zijn van de impact van demografische veranderingen en de uitdagingen die deze veranderingen met zich mee kunnen brengen. Zo blijkt bvb. uit de arbeidsmarktverkenner 2010 van Randstad dat ruim 30% van de Nederlandse organisaties onvoldoende bewust is dat door demografische en structurele veranderingen, een blijvende en steeds krappere arbeidsmarkt ontstaat. Hierdoor worden de noodzakelijke aanpassingen in HR-beleid en strategie onvoldoende toegepast.

Om na te gaan of bovenstaande vaststellingen ook op dit moment voor Belgische bedrijven geldig zijn, zijn bedrijven bevestigd omtrent hun **visie op de huidige en toekomstige uitdagingen** op vlak van instroom van werknemers, retentie van werknemers en competenties van werknemers. De resultaten van de enquête worden in de volgende hoofdstukken beschreven.

2.1 Instroom van werknemers

In dit hoofdstuk gaan we dieper in op de uitdagingen op vlak van instroom van werknemers. Eerst en vooral worden de huidige vacatures van bedrijven in kaart gebracht. Daarna schetsen we de visie van bedrijven op de toekomstige invulling van vacatures. Tot slot brengen we de oorzaken van moeilijk invulbare vacatures in kaart.

2.1.1 Vacatures van bedrijven in 2011

Om in kaart te brengen of de krapte op de arbeidsmarkt momenteel al een invloed heeft op de vacatures van bedrijven, is eerst gepeild naar het aandeel uitbreidings- en vervangingsvacatures van de bevroegde bedrijven in 2011.

Tabel 1 toont aan dat de bedrijven in 2011 gemiddeld 47% uitbreidings- en 53% vervangingsvacatures hadden. Vacatures voor de vervanging van personeel waren in 2011 dus relatief belangrijker dan voor de uitbreiding van het personeelsbestand.

Een interessante vaststelling is het verschil in het aandeel uitbreidings- en vervangingsvacatures naargelang het profiel van het bedrijf:

- Vervangingsvacatures blijken vooral belangrijker in (middel)grote bedrijven. Bijna 6 op 10 vacatures in (middel)grote bedrijven betreffen vervangingsvacatures tegenover 5 op 10 vacatures in kleine bedrijven.
- De verschillen naar grootte van het bedrijf komen overeen met de verschillen tussen sectoren. Terwijl de industriële sector (grotere bedrijven) proportioneel meer vervangingvacatures had in 2011, kende de bouwsector (kleinere bedrijven) relatief meer uitbreidingsvacatures (respectievelijk 57% versus 49% vervangingsvacatures).

Tabel 1: *Schatting percentage uitbreidings- en vervangingsvacatures per bedrijf in 2011³*

	Naar grootte				Naar sector		
	Alle (N=512)	GO (N=145)	MO (N=51)	KO (N=299)	Industrie (N=209)	Bouw (N=189)	Handel en Diensten (N=114)
Uitbreidingsvacatures	46,6%	40,7%	41,7%	49,5%	43,2%	50,9%	45,7%
Vervangingsvacatures	53,4%	59,3%	58,3%	50,5%	56,8%	49,1%	54,3%
Totaal	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Bron: IDEA Consult op basis van enquête

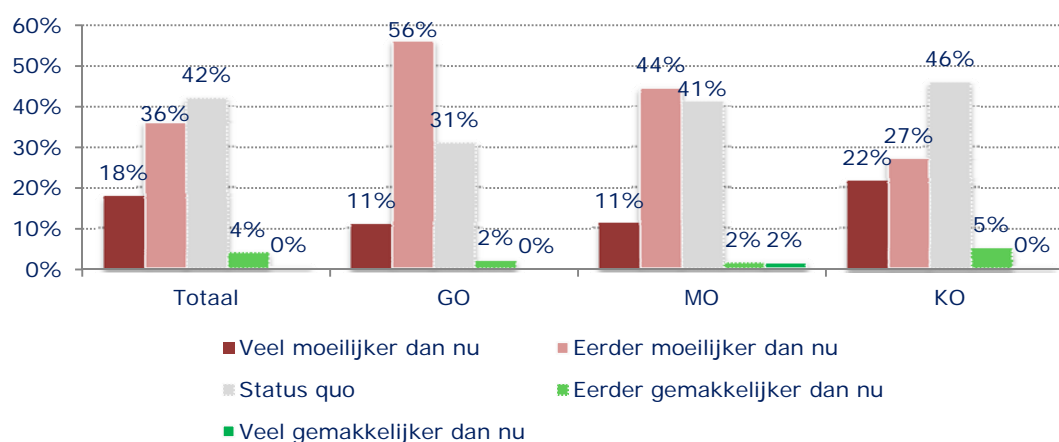
³ Enkel voor bedrijven die in 2011 een vacature hadden.

2.1.2 Toekomstige invulling van vacatures

Nadat de huidige situatie van bedrijven werd in kaart gebracht, zijn bedrijven gevraagd om aan te geven hoe ze de invulling van hun vacatures in de toekomst (de komende drie jaar) zien evolueren.

Figuur 1 toont aan dat meer dan de helft bedrijven van mening is dat de invulling van vacatures in de komende drie jaar moeilijker zal verlopen (54%). Voor 4 op 10 bedrijven zal de invulling van vacatures op dezelfde manier verlopen. Slechts 4% bedrijven denkt dat het in de toekomst gemakkelijker zal zijn om vacatures in te vullen.

Figuur 1: Invulling van vacatures in de komende drie jaar naar grootte (N=674)

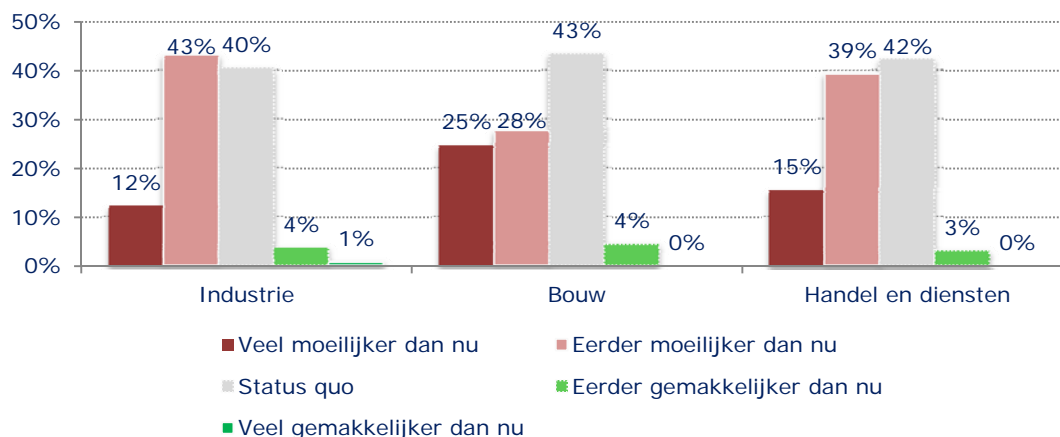


Bron: IDEA Consult op basis van enquête

Deze resultaten tonen aan dat meer dan de helft van de bedrijven zich bewust is van de toenemende krapte op de arbeidsmarkt. Tegelijkertijd wil dit zeggen dat 45% van de bedrijven zich (nog) niet bewust is van deze toekomstige uitdaging. Dit bewustzijn hangt echter sterk af van het profiel van de bedrijven:

- Bijna 7 op 10 grote bedrijven zijn van mening dat het in de toekomst moeilijker zal zijn om vacatures in te vullen. Bij middelgrote bedrijven valt dit percentage terug tot 55% en bij kleine bedrijven tot 49%. Het zijn dus vooral kleine bedrijven die zich minder bewust zijn van de toekomstige uitdagingen met betrekking tot rekruteringen. Dit kan zowel een indicatie zijn dat deze bedrijven effectief minder rekruteringsproblemen (zullen) hebben dan grotere bedrijven, of dat ze zich minder bewust zijn van de uitdagingen op de arbeidsmarkt. Het beperktere bewustzijn bij kleine bedrijven kan ook worden verklaard door het lager aantal werknemers en dus vacatures, waardoor HR-verantwoordelijken van kleine bedrijven minder frequent geconfronteerd worden met de krapte op de arbeidsmarkt dan HR-verantwoordelijken van grote bedrijven.
- Vooral in de bouwsector is er een groter bewustzijn voor de toekomstige rekruteringmoeilijkheden (zie Figuur 2). Zo zijn 1 op 4 bedrijven in de bouw overtuigd dat het in de toekomst veel moeilijker zal worden om vacatures in te vullen, versus 15% in de handel en diensten en 12% in de industrie. Deze verschillen kunnen deels verklaard worden door het feit dat deze sector vandaag al met sterke rekruteringsmoeilijkheden kampt.

Figuur 2: Invulling van vacatures in de komende drie jaar naar sector (N=674)



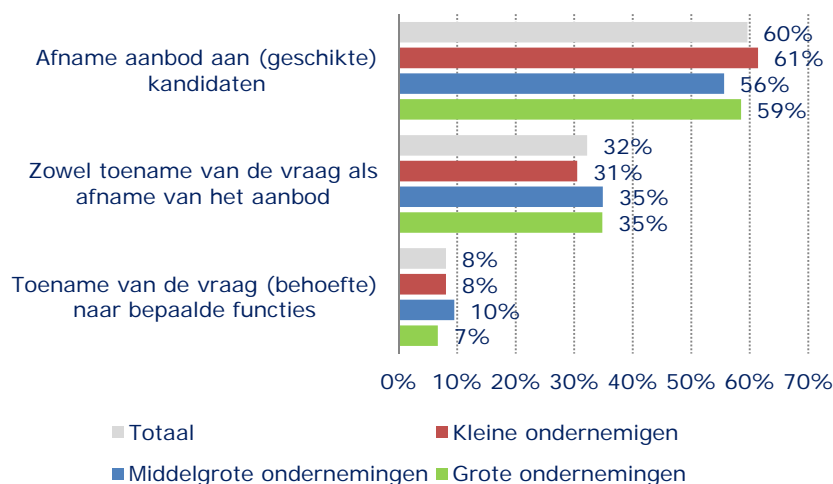
Bron: IDEA Consult op basis van enquête

2.1.3 Oorzaken van moeilijk invulbare vacatures

De bevraging peilde ook naar de oorzaken van moeilijk in te vullen vacatures en ging na of de rekruteringsproblemen te wijten zijn aan een daling van het aanbod aan arbeidskrachten, een stijging van de vraag naar bepaalde profielen of een combinatie van beide.

Figuur 3 toont aan dat 6 op 10 bedrijven van mening zijn dat vacatures moeilijk invulbaar zijn door de afname van het aanbod aan geschikte kandidaten. Voor 3 op 10 bedrijven is dit zowel een gevolg van de stijging van de vraag, als de daling van het aanbod. Slechts 8% bedrijven denkt dat vacatures moeilijk invulbaar zijn omwille van een stijging van de vraag (behoefte) naar bepaalde functies.

Figuur 3: Belangrijkste oorzaak van moeilijk in te vullen vacatures naar grootte (N=726)



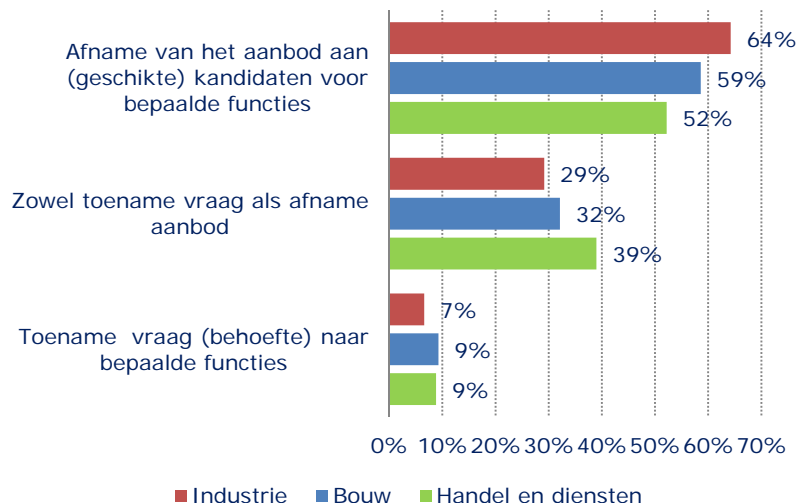
Bron: IDEA Consult op basis van enquête

Naar profiel van bedrijven kunnen we volgende vaststellingen maken:

- De verschillen naar grootte van het bedrijf zijn eerder beperkt.
- De oorzaken van moeilijk invulbare vacatures zijn daarentegen sterk verschillend naargelang de sector van het bedrijf. Uit Figuur 4 blijkt duidelijk dat de toenemende

moeilijkheid om vacatures in te vullen in de industriële sector meer aanbodgedreven is (64%) dan in de dienstensector (52%).

Figuur 4: Belangrijkste oorzaak van moeilijk in te vullen vacatures naar sector (N=726)



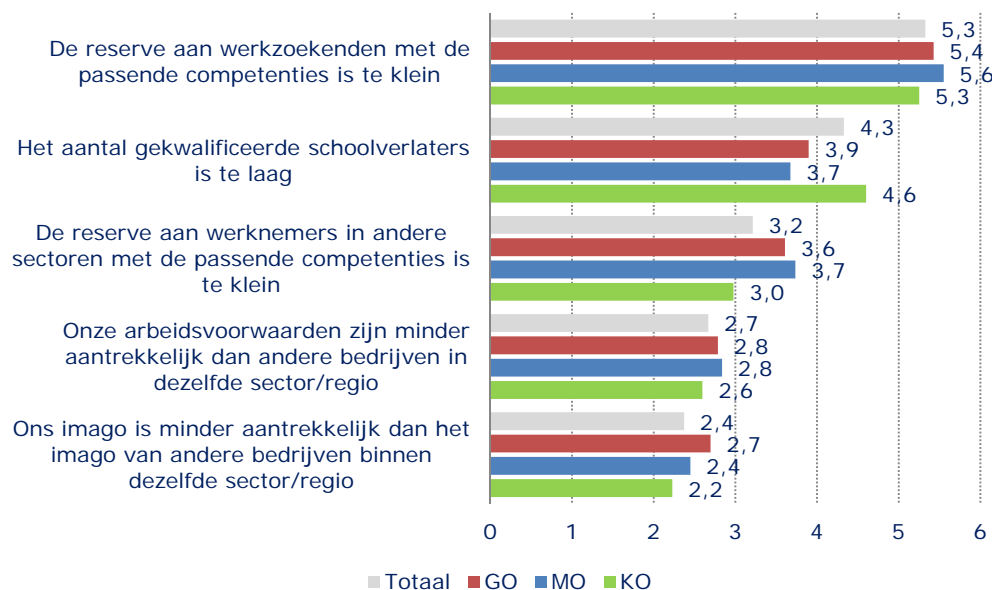
Bron: IDEA Consult op basis van enquête

Volgens de meeste bedrijven is het steeds moeilijker om vacatures in te vullen, omwille van de afname van het aanbod aan geschikte arbeidskrachten. Figuur 5 toont aan dat de voornaamste oorzaken voor het tekort aan geschikte kandidaten volgens de bedrijven de te beperkte reserve aan werkzoekenden met passende competenties (score van 5 op 6⁴) en het onvoldoende aantal gekwalificeerde schoolverlaters (4,3 op 6) zijn.

De aantrekkelijkheid van de arbeidsvoorwaarden of het imago van het bedrijf zelf ten opzichte van andere bedrijven in dezelfde sector of regio worden in beperkte mate door bedrijven aangegeven als relevante oorzaken van het tekort aan kandidaten. Bedrijven zijn dus van mening dat de schaarste in aanbod van arbeidskrachten te wijten is aan de beperkte reserve aan werkzoekenden en schoolverlaters met passende competenties en slechts gedeeltelijk verklaard kan worden door de aantrekkelijkheid van het bedrijf ten opzichte van andere bedrijven of sectoren.

⁴ Score van 0 tot 6: 0 = niet geselecteerde oorzaak, 1 = minst belangrijke geselecteerde oorzaak, 6 = meest belangrijke geselecteerde oorzaak.

Figuur 5: Oorzaken van het tekort aan (geschikte) kandidaten naar grootte (N=544)

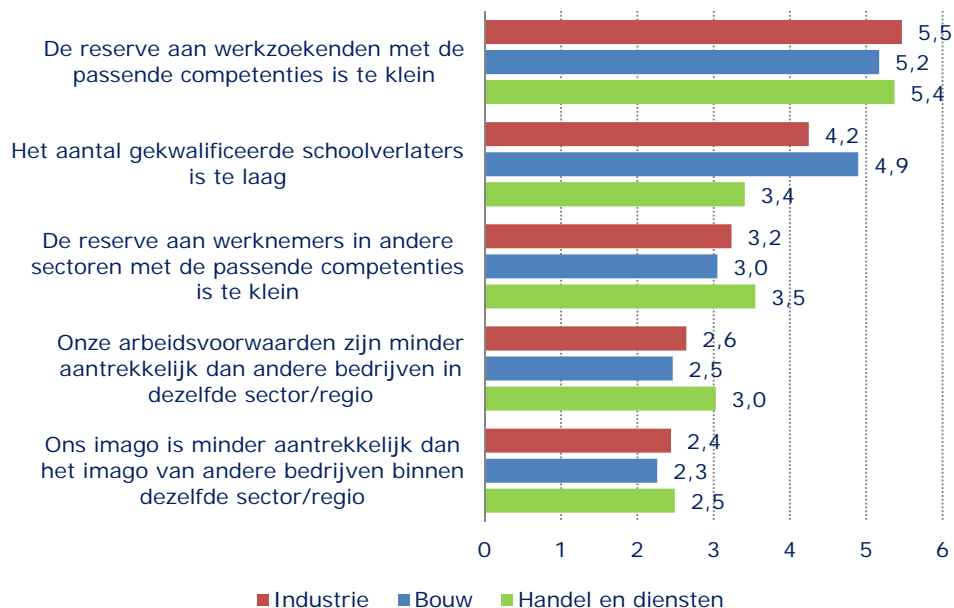


Bron: IDEA Consult op basis van enquête

Er zijn bovendien een aantal verschillen op te merken naargelang het profiel van het bedrijf:

- Wat de grootte van het bedrijf betreft, zijn kleine bedrijven meer van mening dan grote bedrijven dat het aantal gekwalificeerde schoolverlaters te laag is. Alhoewel het imago en de arbeidsvoorwaarden niet als hoofdoorzaken worden gezien, zien we dat deze motieven hoger scores bij grote en middelgrote bedrijven.
- Figuur 6 toont aan dat vooral bedrijven uit de bouwsector zich zorgen maken over het aantal gekwalificeerde schoolverlaters. Voor bedrijven uit de dienstensector is de afname van het aanbod aan kandidaten meer te wijten aan de aantrekkelijkheid van de aangeboden arbeidsvoorwaarden en het eigen imago ten opzichte van andere bedrijven of sectoren, dan in de industrie of bouwsector. Veel bedrijven uit de bouwsector geven ook nog andere redenen aan zoals het feit dat veel kandidaten volgens hen niet genoeg gemotiveerd zijn.

Figuur 6: Oorzaken van het tekort aan (geschikte) kandidaten naar sector (N=544)



Bron: IDEA Consult op basis van enquête

45% van de bedrijven maakt zich geen zorgen over de invulling van vacatures in de toekomst. Dit is veel hoger dan in Nederland waar dit aandeel 30% bedroeg. Een groot deel Belgische bedrijven is zich dus (nog) niet bewust van deze uitdaging op de arbeidsmarkt. Dit geldt vooral voor kleine bedrijven. Grote bedrijven en ook bedrijven uit de bouwsector zijn zich meer bewust van deze toekomstige uitdagingen. Deze uitdaging is volgens de meerderheid van bedrijven bovendien vooral aanbodgedreven en is in hoofdzaak een gevolg van de beperkte reserve aan geschikte werkzoekenden en schoolverlaters.

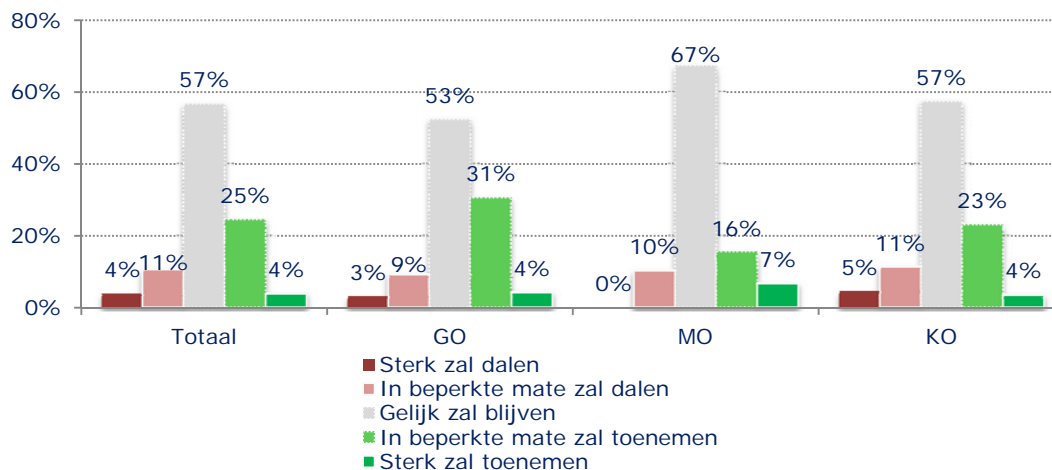
2.2 Retentie van werknemers

Naast de uitdagingen met betrekking tot de instroom van werknemers, zijn bedrijven eveneens bevestigd omtrent de uitdagingen met betrekking tot de retentie van werknemers. Eerst en vooral worden in dit hoofdstuk bedrijven bevestigd omtrent het toekomstige verloop van werknemers. Hierna worden de oorzaken van het verloop in kaart gebracht.

2.2.1 Toekomstig verloop van werknemers

Figuur 7 toont aan dat 6 op 10 bedrijven schatten dat het verloop van werknemers (vrijwillig, gedwongen of door pensionering) in de komende drie jaar niet zal veranderen ten opzichte van vandaag. Slechts 3 op 10 bedrijven zijn van mening dat het verloop zal toenemen in de komende 3 jaren. Ongeveer 15% van de bevestigde bedrijven gelooft zelfs dat het verloop van werknemers in de komende jaren zal dalen.

Figuur 7: Evolutie van het personeelsverloop de komende drie jaar naar grootte (N=739)



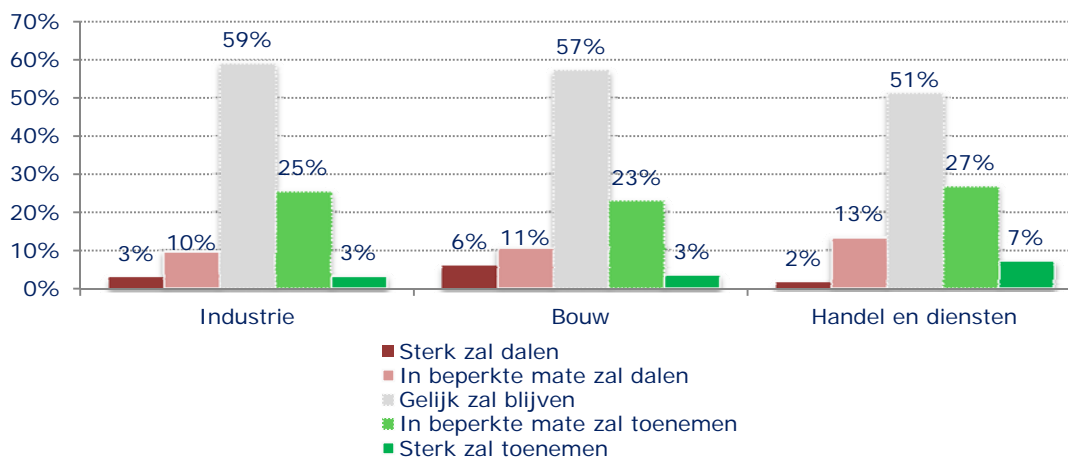
Bron: IDEA Consult op basis van enquête

Uit deze vaststellingen blijkt dat, in tegenstelling tot bedrijven uit andere landen (bvb. Nederland) weinig Belgische bedrijven zich bewust zijn van het risico op een toenemend verloop in de toekomst. Belgische bedrijven zijn zich dus meer bewust van de impact van de krapte op de arbeidsmarkt op het invullen van hun vacatures, dan op het verloop of de uitstroom van hun werknemers.

Bij deze vaststellingen zien we wel terug een aantal verschillen naargelang het profiel van het bedrijf:

- Vooral in grote bedrijven is men van mening dat het verloop in de toekomst zal toenemen (35% versus 23% middelgrote en 27% kleine bedrijven). Toch blijft over het algemeen dit aandeel zelfs in grote bedrijven eerder beperkt (35%).
- Ook naar sector zijn er beduidende verschillen. Figuur 8 toont aan dat men vooral in dienstenbedrijven van mening is dat het verloop van personeel in de toekomst zal toenemen (35%) en in mindere mate in de industriële sector (28%) en de bouwsector (26%). Dit kan grotendeels verklaard worden doordat de uitstroom in de dienstensector op dit moment reeds hoger is. Zo wijzen gegevens van Securex uit dat jongeren, hooggeschoolden, werknemers in kleine organisaties en werknemers uit de tertiaire sector gemiddeld hogere uitstroompercentages vertonen.

Figuur 8: Evolutie van het personeelsverloop de komende drie jaar naar sector (N=739)

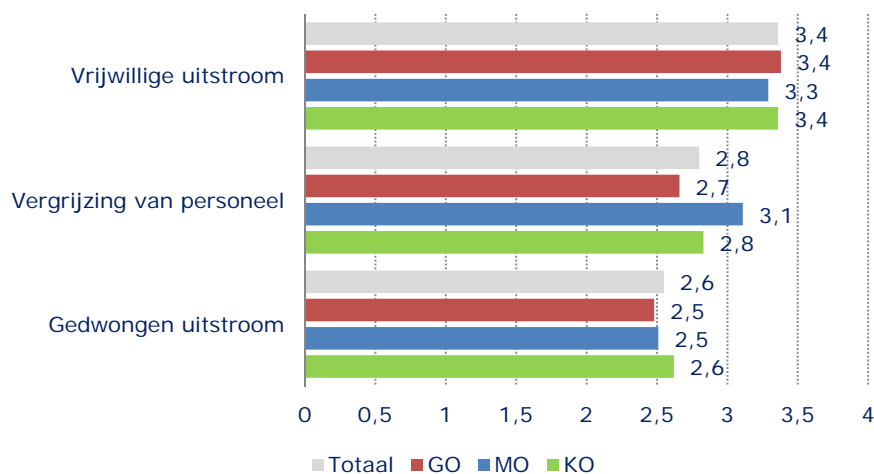


Bron: IDEA Consult op basis van enquête

2.2.2 Oorzaken van het verloop van werknemers

Figuur 9 geeft een overzicht van de oorzaken van het verloop van medewerkers⁵. De voornaamste oorzaak is volgens bedrijven de vrijwillige uitstroom. De vergrijzing van personeel wordt als op één na belangrijkste oorzaak aangeduid.

Figuur 9: Voornaamste oorzaken van verloop naar grootte (N=604)



Bron: IDEA Consult op basis van enquête

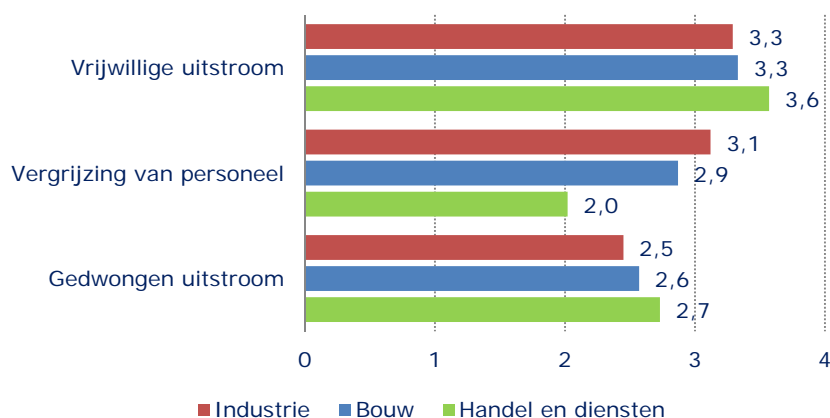
Naar profiel van bedrijven kunnen we volgende vaststellingen doen:

- Middelgrote bedrijven zijn relatief meer geconfronteerd met de uitstroom als gevolg van vergrijzing van het personeel dan kleine of grote bedrijven.
- Vooral tussen sectoren zijn er belangrijke verschillen in de oorzaken van het verloop. Figuur 10 toont aan dat de dienstensector relatief minder te maken heeft met de uitstroom als gevolg van vergrijzing van het personeel. Voor deze bedrijven blijkt

⁵ Score van 0 tot 4: 0 = niet geselecteerde oorzaak, 1 = minst belangrijke geselecteerde oorzaak, 4 = meest belangrijke geselecteerde oorzaak.

gedwongen uitstroom zelfs een belangrijkere oorzaak te zijn. Vooral in de industrie is de vergrijzing een belangrijke uitstroomfactor (maar blijft vrijwillige uitstroom op de eerste plaats staan). Dit kan verklaard worden door het hoger aandeel 50+ers in de industriële sector t.o.v. de diensten- en bouwsector. Uit de gegevens van steunpunt WSE blijkt inderdaad dat in 2009 de industriële sector 22% 50+ers in dienst had tegenover 20% in de bouw-, handel- en dienstensector.

Figuur 10: Voornaamste oorzaken van verloop naar sector (N=604)



Bron: IDEA Consult op basis van enquête

Uit de resultaten van dit hoofdstuk kan men concluderen dat - enigszins in tegenstelling tot andere landen - slechts een beperkt aandeel van de Belgische bedrijven het verloop van hun personeel echt als een toekomstige uitdaging ziet. Slechts 1 op 3 bedrijven denkt dat het verloop zal toenemen in de komende drie jaar. Zelfs in grote bedrijven is dit aandeel beperkt (35%).

Belgische bedrijven blijken zich dus al bij al nog weinig bewust van de nagenoeg zekere toename van de personeelsturnover in de toekomst als gevolg van de vervangingen die zich zullen opdringen door de vergrijzing van het eigen personeelsbestand én het vrijwillig verloop van medewerkers die sowieso meer alternatieven krijgen in een krappere arbeidsmarkt.

2.3 Competenties van werknemers

In een derde deel van de bevraging konden bedrijven hun perceptie geven omtrent de uitdagingen met betrekking tot competenties van werknemers. Eerst worden de competenties van kandidaat-werknemers door bedrijven geëvalueerd. Vervolgens konden bedrijven aangeven welke criteria momenteel voor hen van belang zijn bij de selectie van kandidaten. Tot slot is aan bedrijven gevraagd welke criteria volgens hen in de toekomst in belang zullen toenemen bij de selectie van kandidaten en de redenen hiervoor.

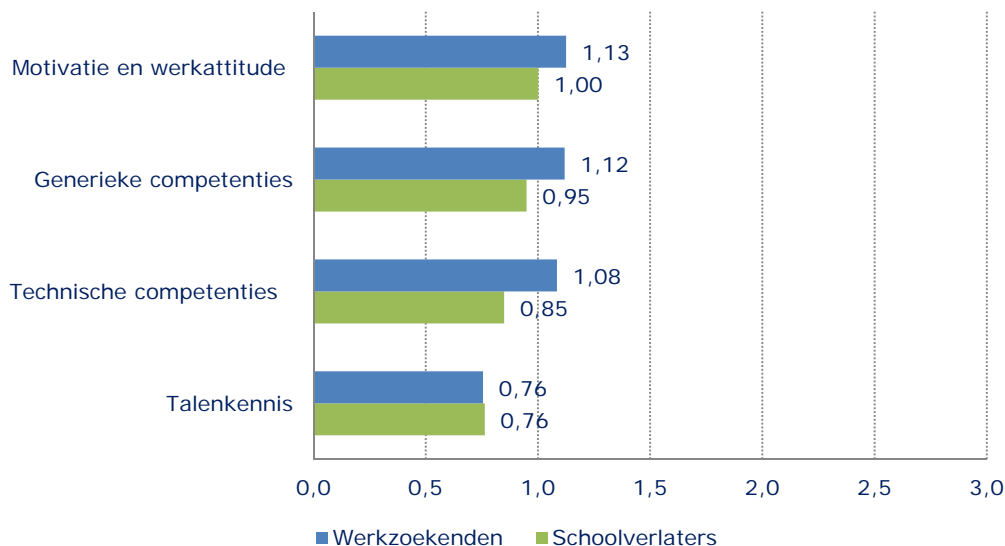
2.3.1 *Evaluatie van de competenties van kandidaat-werknemers*

Aangezien bedrijven zich zorgen maken over de reserve aan geschikte werkzoekenden en schoolverlaters, is hen gevraagd om de competenties van werkzoekenden en schoolverlaters te evalueren, rekening houdende met hun eigen noden. Meer specifiek is hun mening gevraagd over het niveau van volgende cruciale competenties: motivatie en werkhouding, generieke competenties⁶, technische competenties en talenkennis.

Figuur 11 geeft de scores weer die bedrijven geven aan verschillende competenties, enerzijds voor werkzoekenden en anderzijds voor schoolverlaters⁷. De algemene vaststelling is dat bedrijven zowel de competenties van werkzoekenden, als deze van schoolverlaters, als redelijk zwak evalueren. Zo behaalden beide groepen een gemiddelde score van 0,95 op 3, met zelfs een lagere score voor schoolverlaters (0,89 op 3 tegenover 1,02 op 3 voor werkzoekenden).

Beide groepen scoren relatief gezien het best op motivatie en werkhouding, gevolgd door generieke competenties. Vooral schoolverlaters scoren laag op technische competenties. Bedrijven geven de laagste score aan talenkennis bij zowel schoolverlaters als werkzoekenden.

Figuur 11: Evaluatie van de competenties van werkzoekenden en schoolverlaters (N=643)



Bron: IDEA Consult op basis van enquête

⁶ Generieke competenties of niet-beroepsspecifieke competenties zijn competenties die (in meer of mindere mate) in elke beroepsgroep nodig zijn en dus niet direct verbonden kunnen worden aan een bepaalde beroepsgroep (bvb. communicatievaardigheden, computervaardigheden, enz....).

⁷ Score: van 0 tot 3: 0 = zwak, 1 = redelijk, 2 = goed, 3 = uitstekend.

De zwakke scores van studenten reflecteren het hoge verwachtingspatroon van bedrijven. In vergelijking met andere OESO-landen, scoort België goed wat de kwaliteit van het onderwijs betreft. Zo behaalde België in 2010 in de PISA-enquête van de OESO één van de hoogste resultaten bij Europese landen (na Finland en Nederland).

De evaluatie van de competenties van kandidaat-werknemers varieert echter sterk in functie van het profiel van bedrijven. Tabel 2 geeft de algemene scores van de competenties van werkzoekenden en schoolverlaters weer, opgesplitst naar verschillende profielkenmerken van het bedrijf:

- Naar de grootte van het bedrijf is de belangrijkste vaststelling dat kleine bedrijven het meest kritisch staan ten opzichte van de competenties van zowel werkzoekenden als schoolverlaters.
- Wat de sector betreft, staan vooral bedrijven uit de bouwsector kritisch ten opzichte van de competenties van werkzoekenden, terwijl bedrijven uit de industrie vooral de competenties van schoolverlaters als zwak evalueren.
- Wat de regio betreft, zijn vooral Waalse bedrijven het meest kritisch ten opzichte van de competenties van schoolverlaters en werkzoekenden, terwijl bedrijven in Vlaanderen de hoogste scores toewijzen.

Tabel 2: Evaluatie van de competenties van werkzoekenden en schoolverlaters naar profiel

		Schoolverlaters	Werkzoekenden
Totaal		0,89	1,02
Grootte	Kleine ondernemingen	0,82	1,00
	Middelgrote ondernemingen	1,02	1,02
	Grote ondernemingen	1,01	1,06
Sector	Handel en diensten	1,00	1,04
	Bouw	0,92	0,93
	Industrie	0,76	1,09
Regio	Brussel	0,92	0,96
	Vlaanderen	0,98	1,06
	Wallonië	0,71	0,87

Bron: IDEA Consult op basis van enquête

2.3.2 Selectiecriteria van bedrijven in 2011

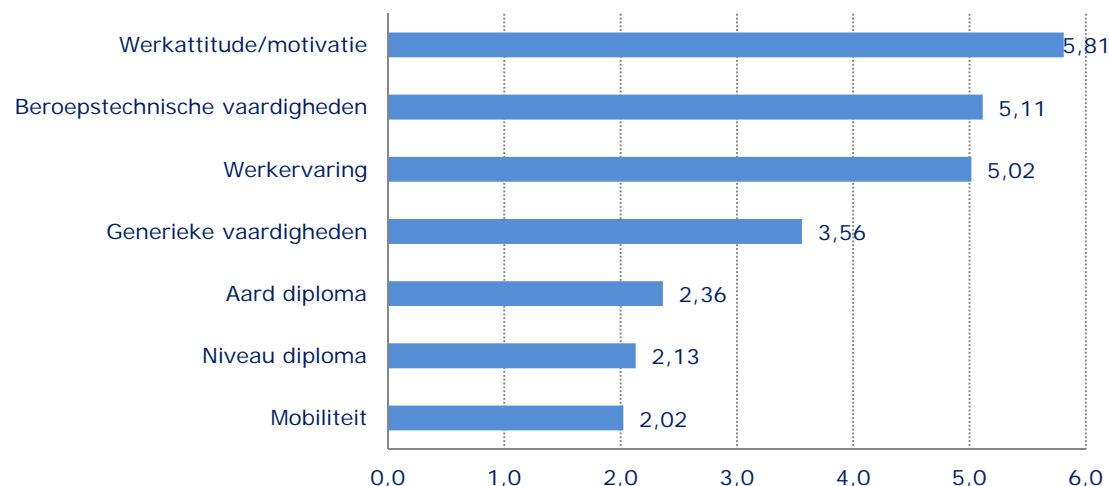
Naast de evaluatie van de competenties van werkzoekenden en schoolverlaters is het ook belangrijk om na te gaan welke criteria effectief belangrijk zijn voor bedrijven bij de rekrutering van werknemers.

Figuur 12 ordent de verschillende selectiecriteria van bedrijven naar volgorde van belang⁸. Hieruit blijkt duidelijk dat bedrijven steeds meer in termen van competenties dan in termen van diploma denken. Zo hechten bedrijven het meeste belang aan werkattitude/motivatie van kandidaat-werknemers (score van 5,81 op 6). Ook in de studie van IDEA Consult (2007) bleek dat Belgische bedrijven in de eerste plaats op zoek zijn naar gemotiveerde medewerkers met de juiste attitude.

Hierna volgen de beroepstechnische vaardigheden en de werkervaring van kandidaat-werknemers (meer dan 5 op 6). Generieke competenties zijn volgens bedrijven slechts matig belangrijk (3,56 op 6).

Opvallend is dat de aard van het diploma (2,36 op 6) en het niveau van diploma (2,13 op 6) zeer laag scoren. Het juiste diploma op zak hebben behoorde in 2007 ook niet tot de meest doorslaggevende selectiecriteria, maar bleek toen wel belangrijker dan nu.

Figuur 12: Selectiecriteria bedrijven bij het invullen van vacature



Bron: IDEA Consult op basis van enquête

De selectiecriteria van bedrijven variëren echter sterk in functie van de grootte en sector van het bedrijf⁹:

- Generieke vaardigheden zijn vooral belangrijk in grote ondernemingen (4,3 versus 3,8 in middelgrote en 3,3 in kleine ondernemingen), terwijl kleine ondernemingen meer belang hechten aan beroepstechnische competenties dan grote bedrijven (5,2 versus 4,9). Het is belangrijk om op te merken dat, ongeacht de grootte van het bedrijf, werkattitude en motivatie echter de belangrijkste selectiecriteria blijven.
- Generieke competenties zijn vooral belangrijk in de handel en diensten (4,8) en minder in de industrie (3,7) en bouw (3). Voor de bouwsector en de industrie spelen beroepstechnische competenties daarentegen een veel grotere rol bij de selectie van kandidaten (respectievelijk 5,5 en 5,2). Ook de werkervaring en de mobiliteit zijn belangrijker in de bouwsector dan in de twee andere sectoren. Ook hier geldt dat,

⁸ Score van 0 tot 6: 0 = niet geselecteerde criteria, 1 = minst belangrijke geselecteerde criteria, 6 = meest belangrijke geselecteerde criteria.

⁹ Deze figuren zijn in bijlage te vinden.

ondanks deze verschillen, de werkhouding en motivatie de belangrijkste selectiecriteria blijven, ongeacht de sector van het bedrijf.

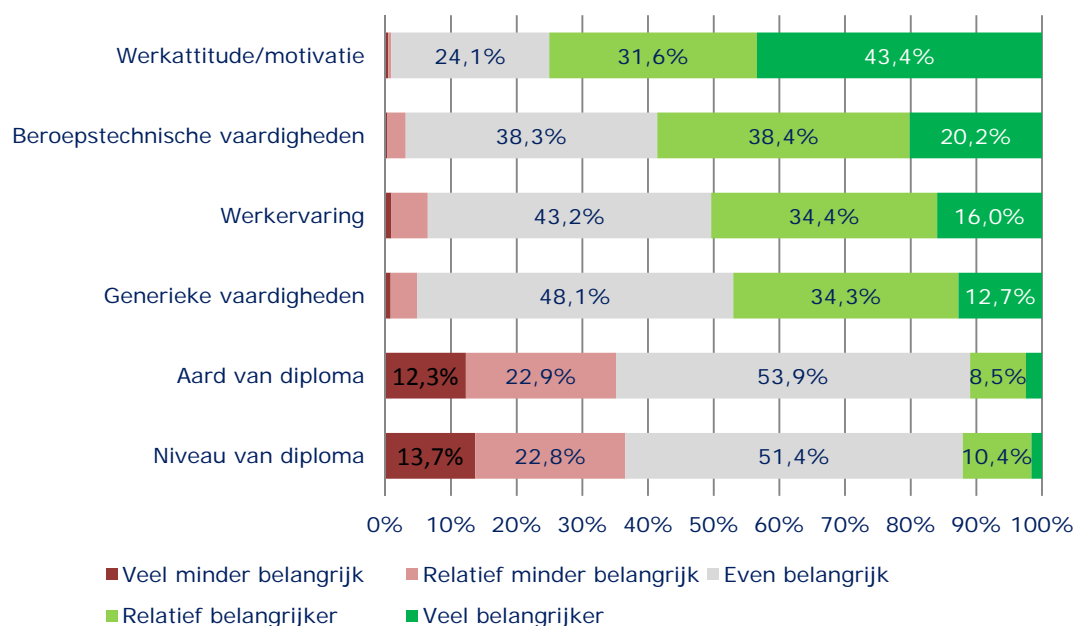
2.3.3 Selectiecriteria van de toekomst

Hierna peilen we naar de evolutie van deze selectiecriteria bij aanwerving van kandidaten in de toekomst. Meer specifiek is aan bedrijven gevraagd om aan te geven hoe deze selectiecriteria volgens hen in de komende drie jaren zullen evolueren.

Uit Figuur 13 blijkt over het algemeen dat bedrijven de selectiecriteria die ze momenteel belangrijk vinden nog aan belang zien toenemen, terwijl de criteria die momenteel niet belangrijk zijn, in belang zullen afnemen. Zo zien bedrijven vooral de werkhouding en motivatie van werknemers als selectiecriteria die in de toekomst in belang zullen toenemen. 75% van de bedrijven is ervan overtuigd dat deze criteria in de komende jaren meer gaan doorwegen bij de selectie van kandidaat-werknemers. Hierna volgen beroepstechnische vaardigheden (58,6%), werkervaring (50,4%) en generieke vaardigheden (47%).

Voorals de aard en het niveau van diploma scores laag. 50% van de bedrijven is van mening dat het belang van deze criteria niet zal evolueren en dus even (on)belangrijk zal blijven, terwijl zelfs 35% van de bedrijven deze twee selectiecriteria in belang ziet afnemen. Hieruit blijkt duidelijk dat bedrijven steeds meer denken in termen van competenties dan in termen van diploma.

Figuur 13: Evolutie van het belang van selectiecriteria voor bedrijven (N=694)



Bron: IDEA Consult op basis van enquête

Bedrijven zien het belang van de selectiecriteria anders evolueren naargelang hun grootte en sector:

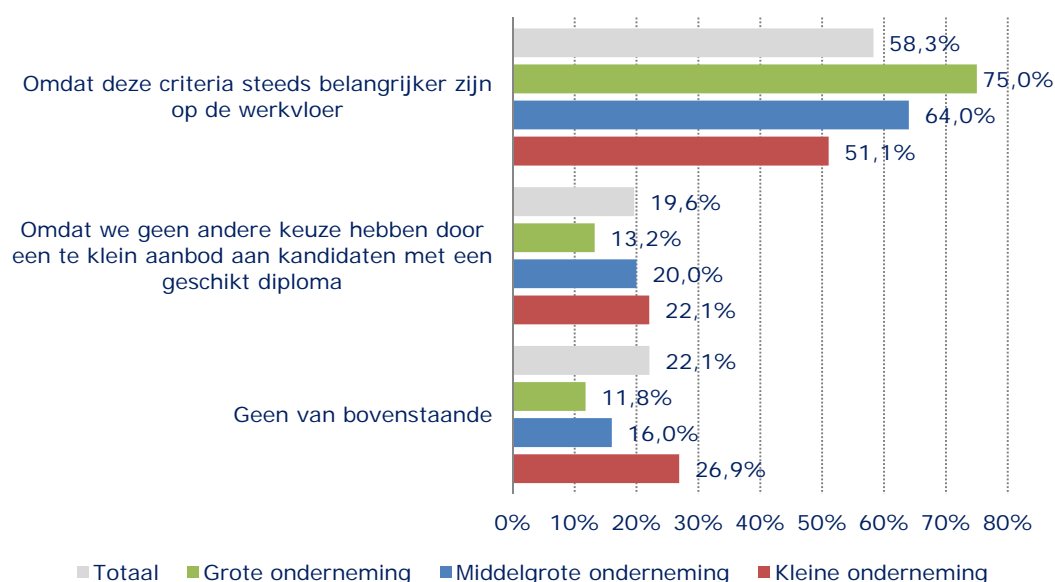
- In het algemeen zien bedrijven de selectiecriteria die ze vandaag het belangrijkste vinden nog in belang toenemen, en deze die ze momenteel minder belangrijk vinden nog in belang afnemen. Zo zien grote ondernemingen generieke vaardigheden nog in belang toenemen, terwijl kleine en middelgrote ondernemingen vooral het belang van beroepstechnische competenties zien stijgen.

- Ook bouwbedrijven en industriële bedrijven zien beroepstechnische competenties in belang toenemen, terwijl bedrijven uit de handel en diensten in de toekomst nog meer aandacht zullen besteden aan generieke vaardigheden.

Er bestaat dus consensus tussen alle types bedrijven dat de werkhouding en de motivatie van kandidaat-werknemers de belangrijkste selectiecriteria zijn en dat deze nog in belang zullen toenemen in de toekomst. Verder zijn bedrijven bevestigd naar de oorzaak van het toenemend belang aan meer generieke vaardigheden. Figuur 14 toont aan dat 6 op 10 bedrijven steeds meer belang hechten aan generieke vaardigheden omdat deze belangrijker worden op de werkvloer. Vooral grote ondernemingen gaan akkoord met deze stelling (75%). Ook voor bedrijven uit de handel en dienstensector is dit een bewuste keuze (70%).

Eén op de vijf bedrijven geeft daarentegen aan dat er steeds meer belang wordt gehecht aan deze vaardigheden omdat ze gewoon geen andere keuze hebben vanwege van het te klein aanbod aan kandidaten met het gepaste diploma. Dit is vooral het geval bij kleine bedrijven (22%) en bedrijven uit de bouwsector (24,4%).

Figuur 14: Redenen toenemend belang van generieke competenties naar grootte (N=525)



Bron: IDEA Consult op basis van enquête

Bedrijven staan zeer kritisch ten opzichte van de competenties van werkzoekenden en schoolverlaters. Vooral schoolverlaters scoren zwak. In het algemeen ervaren bedrijven dat deze kandidaat-werknemers beter scoren op generieke competenties, zoals bijvoorbeeld werkhouding en motivatie, dan op beroepstechnische competenties en talenkennis. Vooral kleine bedrijven in Wallonië en in de bouwsector zijn zeer kritisch ten opzichte van de competenties van deze kandidaat-werknemers.

De resultaten wijzen ook uit dat bedrijven steeds meer denken in termen van competenties dan in termen van diploma. Ongeacht de sector of grootte van het bedrijf bestaat er een consensus dat de werkhouding en de motivatie van kandidaat-werknemers de belangrijkste selectiecriteria zijn en dat deze criteria in de nabije toekomst nog in belang zullen toenemen. Volgens bedrijven nemen deze competenties in belang toe, niet omdat bedrijven geen andere keuze hebben, maar omdat deze competenties steeds belangrijker worden op de werkvloer. De aard en het niveau van het diploma, criteria die momenteel al weinig spelen in de selectie van kandidaten, worden daarentegen volgens bedrijven in de nabije toekomst nog minder belangrijk. Deze evoluties werden reeds in 2007 vastgesteld, maar blijken nu belangrijker dan toen.

3 OPLOSSINGSSTRATEGIEËN VAN BEDRIJVEN

In het vorige hoofdstuk is aangetoond dat bedrijven geconfronteerd worden met verschillende uitdagingen op de arbeidsmarkt. Belgische bedrijven zijn zich vooral bewust van de toenemende moeilijkheden om vacatures in te vullen omwille van de krapte op de arbeidsmarkt en de toenemende eisen inzake competenties ten aanzien van kandidaat-werknemers. Het verloop van werknemers wordt daarentegen als minder problematisch beschouwd.

Bovenstaande uitdagingen hebben ongetwijfeld tot belangrijke veranderingen in het HR-beleid van Belgische bedrijven geleid. De vraag is hoe en in welke mate Belgische bedrijven hun beleid hebben aangepast om hiermee rekening te houden. Uit verschillende studies werden volgende belangrijke vaststellingen gemaakt inzake het HR-beleid:

- **Rekruteringsbeleid krijgt een meer centrale plaats, maar blijft relatief traditioneel.**

Uit de 'gids voor personeelsmanagement' in 2009 in Nederland valt op dat in vergelijking met de jaren voordien, rekruteringsbeleid een meer centrale plaats heeft ingenomen. In 2009 rapporteerde 74% van de ondervraagde bedrijven dat dit beleid centraal geregeld is, terwijl dit in 2008 slechts 50% was. Het rekruteringsbeleid van bedrijven blijft echter relatief traditioneel. Er zijn weinig grote verschillen in werving en selectiegewoontes van de bedrijven vergeleken met de vorige jaren. De arbeidsmarkt verandert constant maar in vergelijking hiermee veranderen methodes van werving en selectie relatief weinig.

Dit blijkt ook uit de bedrijfsenquête van technocentrum Flevoland (2009) bij Belgische bedrijven uit de industriële sector. Werkgevers gaven in deze enquête aan vooral positief gestemd te zijn over rekrutering via het eigen netwerk en via het eigen personeel. Ook in de enquête van IDEA Consult (2007) bleek dat één derde van de bevraagde bedrijven uitsluitend rekruteert in eigen beheer en dus geen beroep doet op externe partners voor het vinden van geschikt personeel.

- **Bedrijven voeren onvoldoende beleid om werknemers te behouden in hun bedrijf.**

Volgens een onderzoek van Securex bij Belgische bedrijven blijkt dat bedrijven onvoldoende oog hebben voor de factor 'vrijwillig verloop', waardoor geen uitgebreud retentiebeleid wordt ontwikkeld. Volgens deze studie is de belangrijkste stap in een retentiebeleid ervoor te zorgen dat werknemers zich betrokken en verbonden voelen bij de organisatie. Loonsverhogingen alleen zijn geen absolute voorwaarde voor retentie.

- **HR-beleid blijft weinig innovatief.**

Het HR-trends onderzoek 2011-2012 stelt dat als HR een meer strategische positie wil innemen, het essentieel is om meer zicht te hebben op de HR-gerelateerde kosten en opbrengsten en beter te kunnen beschikken over de instrumenten waarmee HR kan anticiperen op toekomstige ontwikkelingen. Nu ligt de nadruk van HR nog vooral op de ondersteuning van administratieve processen. Er wordt nog maar weinig gebruik gemaakt van instrumenten voor de verdere ontwikkeling van medewerker en organisatie.

Uit onderzoek van Kluwer in 2010 ('Het managen van een heterogene workforce') blijkt bovendien dat vele bedrijven het thema diversiteit bijvoorbeeld wel belangrijk vinden maar passen hun wervings- en selectiebeleid daar weinig op aan. Ook uit het jaarboek personeelsmanagement blijkt dat in Nederland, organisaties de veranderingen op de arbeidsmarkt wel zien aankomen, maar dat veel onder hen nog geen concreet beleid hebben. Er wordt weinig proactief ingespeeld op de uitdagingen.

- **De rol van sociale media wordt steeds belangrijker. Daarnaast hechten bedrijven veel belang aan hun imago en reputatie.**

Volgens het jaarlijkse HR Trends onderzoek 2011-2012 in Nederland verwachten de respondenten in 2012 dat de thema's 'ontwikkelen van de reputatie van de organisatie met oog op arbeidsmarktcommunicatie' en 'het bewust inzetten van social media hiervoor' in de top 5 zullen eindigen. Uit hetzelfde jaarlijkse onderzoek voor 2010-2011, bleek al dat sociale media in Nederland steeds vaker gebruikt worden bij het aantrekken van nieuwe medewerkers. Waar in 2009 nog de helft van de medewerkers (54%) actief is op LinkedIn, is dit in 2010 toegenomen naar driekwart (76%). Ook in 2011 speelden sociale media in Nederland al een belangrijke rol bij werving en selectie. Dit zou ten nadele gaan van de thema's 'beloning – en functioneringsgesprekken' en 'het nieuw vorm en inhoud geven aan het opleidingsbeleid'.

Ook in België wordt het gebruik van sociale media voor het zoeken van werknemers steeds belangrijker. Volgens de interimbarometer van Limafin en Federgon (2de kwartaal 2011) blijkt dat ongeveer één vijfde van de HR-managers en bedrijven bij de rekrutering van nieuwe medewerkers gebruik maakt van sociale media. Het gebruik is dus nog vrij beperkt, maar is wel al sterk toegenomen in vergelijking met de vorige jaren (volgens cijfers van VDAB maakte in 2010 slechts 3% hier gebruik van) en zal zeker nog in belang toenemen.

Om na te gaan of bovenstaande vaststellingen ook op dit moment voor Belgische bedrijven geldig zijn, hebben we bedrijven bevraagd omtrent hun huidige en toekomstige oplossingsstrategieën. Meer specifiek werden ze rond volgende HR-praktijken bevraagd:

- Strategisch human resources beleid
- Rekruteringskanalen
- Instrumenten om werknemers aan te trekken en te behouden
- Strategische bedrijfskeuzes

Voor elk van bovenstaande aspecten worden de huidige praktijken van bedrijven bevraagd. Ook de effectiviteit van deze praktijken wordt geanalyseerd. Tot slot gaan we na hoe bedrijven deze praktijken in de komende drie jaar zien evolueren.

3.1 Strategisch human resources beleid

In dit hoofdstuk gaan we dieper in op de organisatie en de rol van het human resources beleid. In de eerste paragraaf wordt nagegaan of de bevroagde bedrijven al dan niet een HR-verantwoordelijke hebben en –in voorkomend geval - of deze deel uitmaakt van het directie-/managementteam en mee de bedrijfsstrategie van het bedrijf ontwikkelt.

Vervolgens wordt er dieper ingegaan op de inhoud van het HR-beleid. Meer specifiek wordt nagegaan of bedrijven de belangrijke HR-indicatoren monitoren.

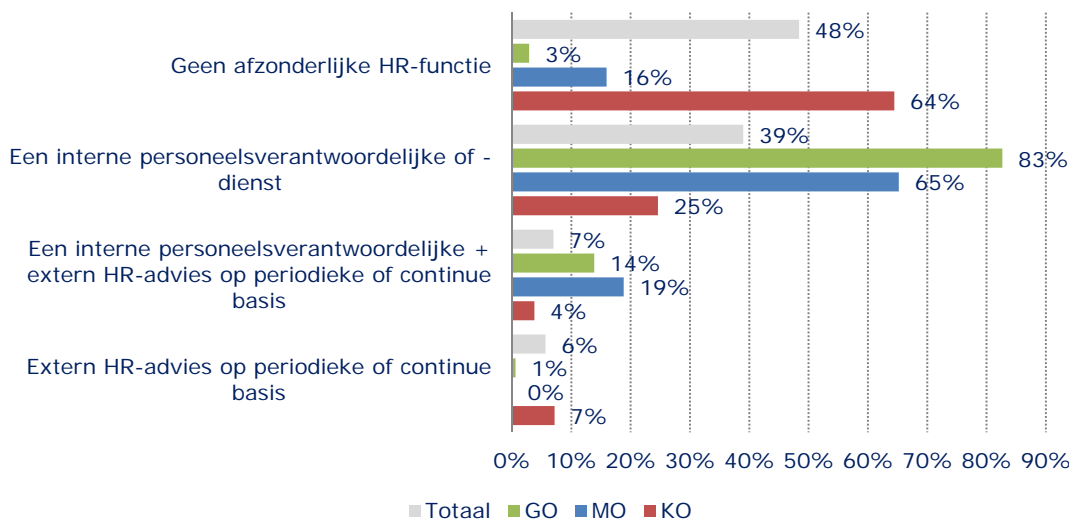
Al deze topics hebben als doel het huidige HR-beleid van bedrijven in kaart te brengen. In een laatste paragraaf wordt nagegaan of bedrijven hun HR-beleid in het verleden reeds bijstuurden of van plan zijn dit in de komende jaren te doen om te anticiperen op de verwachte evoluties op de arbeidsmarkt.

3.1.1 Organisatie van het strategisch human resources beleid in 2011

Vooreerst hebben we bedrijven bevroagd over hun huidige HR-organisatie. Uit Figuur 15 blijkt dat:

- Bij 54% van de bedrijven de bedrijfsleiding zelf verantwoordelijk is voor het HR-beleid: 48% doet dit zonder extern advies, 6% huurt extern advies in op periodieke of continue basis.
- 46% bedrijven heeft dus wel een interne personeelsverantwoordelijke of dienst: 39% bedrijven hebben enkel een interne personeelsverantwoordelijke of dienst, 7% doet ook beroep op extern HR- advies op continue of periodieke basis.

Figuur 15: Organisatie HR-beleid naar grootte, (N=903)



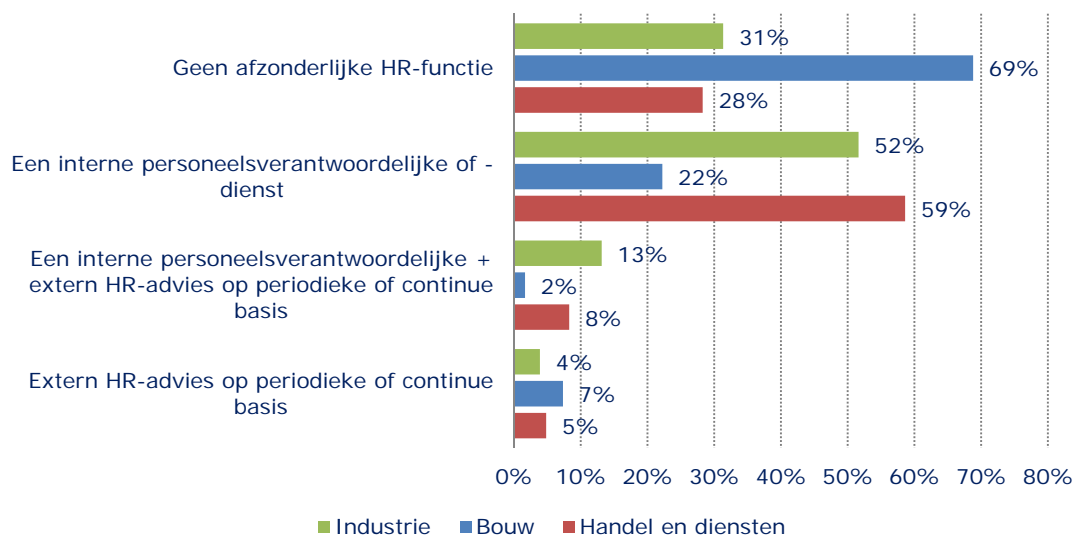
Bron: IDEA Consult op basis van enquête

De organisatie van het HR-beleid is echter zeer verschillend naargelang de grootte en sector van het bedrijf:

- Terwijl 71% van de kleine bedrijven geen afzonderlijke HR-functie heeft (7% huurt extern advies in), bedraagt dit percentage slechts 16% bij middelgrote en 4% bij grote ondernemingen.

- 76% bedrijven uit de bouwsector heeft geen afzonderlijke HR-functie (7% huurt extern advies). Dit is slechts het geval bij ongeveer 35% bedrijven uit de industrie of de dienstensector.

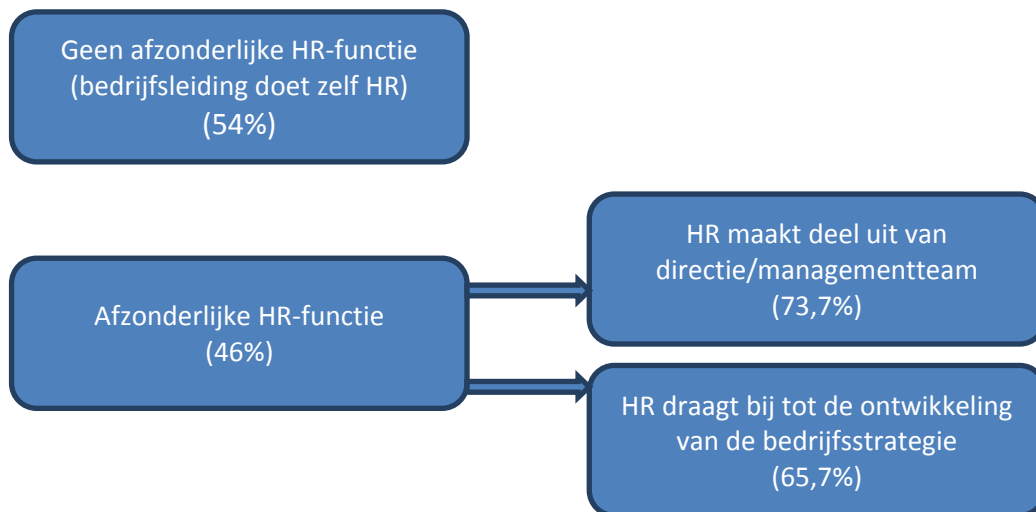
Figuur 16: Organisatie HR-beleid naar sector (N=903)



Bron: IDEA Consult op basis van enquête

Bij de bedrijven die in de enquête hebben aangegeven dat ze een eigen HR-functie hebben (46%), is gepeild naar de plaats van het HR-beleid in de organisatie. Meer specifiek werd aan bedrijven gevraagd of hun HR-verantwoordelijke deel uitmaakt van het directie/managementteam en bijdraagt aan de ontwikkelingen van de bedrijfsstrategie. Onderstaande figuur toont aan dat bij meer dan 7 op 10 bedrijven met een HR-functie, de HR-verantwoordelijke deel uitmaakt van het directie- of managementteam van het bedrijf en dat bij 65% van de bedrijven de HR-functie bijdraagt aan de bedrijfsstrategie. Bij 35% van de bedrijven met een afzonderlijke HR-verantwoordelijke wordt het HR-beleid dus als niet strategisch maar eerder als operationeel beschouwd.

Figuur 17: Plaats van HR-verantwoordelijke in het bedrijf



Bron: IDEA Consult op basis van enquête

De plaats van de HR-verantwoordelijke in het bedrijf verschilt naargelang de grootte en de sector van het bedrijf¹⁰.

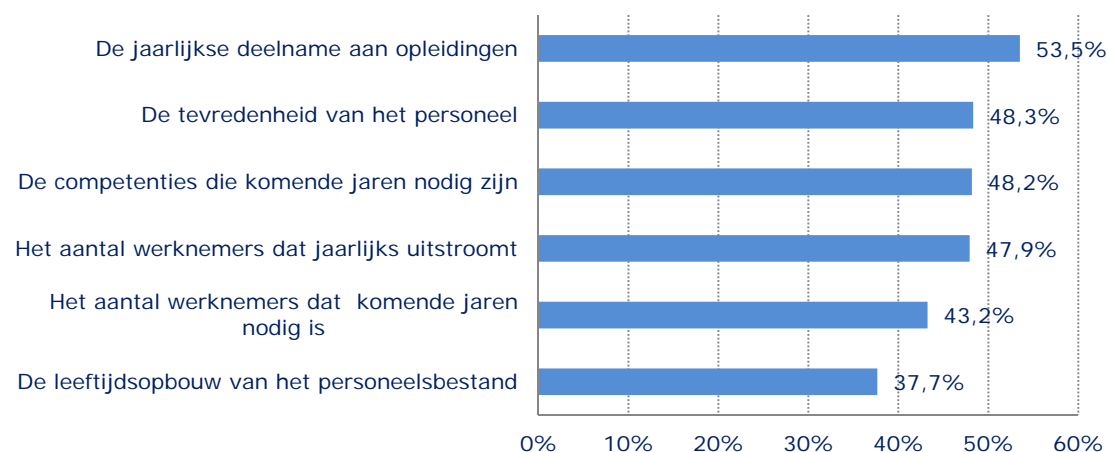
- Terwijl meer dan 8 op 10 grote bedrijven aangeven dat hun HR-verantwoordelijke deel uitmaakt van het directie/managementteam, is dit slechts het geval voor ongeveer 7 op 10 middelgrote bedrijven en kleine bedrijven. Dit is ook meer een praktijk bij bedrijven uit de handel en dienstensector (8 op 10 bedrijven) dan bij bedrijven uit de industrie (74%) of uit de bouwsector (66%).
- Vooral bij grote bedrijven maakt het HR-beleid deel uit van het strategisch kader van het bedrijf (85% grote bedrijven tegenover 46% kleine bedrijven). Dit komt ook vaker voor bij bedrijven uit de handel en dienstensector (83%) dan bij bedrijven uit de bouwsector (42%). De industrie zit in een middenpositie (70%).

3.1.2 *Gebruik van HR-indicatoren*

Naast de organisatie van het HR-beleid in het bedrijf is ook gepeild naar de HR-praktijken in het bedrijf. Meer specifiek is nagegaan welke cruciale HR-parameters in het bedrijf effectief en systematisch worden gemeten en opgevolgd.

Uit Figuur 18 blijkt dat bij minder dan de helft van de bedrijven belangrijke HR-parameters systematisch worden gemeten en opgevolgd. De parameter die het meest wordt opgevolgd is de jaarlijkse deelname aan opleidingen (53%). Hierna volgt, met minder dan 1 op 2 bedrijven, de tevredenheid van het personeel (48%), de competenties die de komende jaren nodig zullen zijn (48%) en het aantal werknemers dat jaarlijks uitstroomt (48%). De leeftijdsopbouw van het personeelsbestand wordt in minder dan 4 op 10 bedrijven opgevolgd. Het beperkt aantal bedrijven dat de leeftijdsopbouw van het personeelsbestand opvolgt kan waarschijnlijk ook deels verklaren waarom relatief weinig bedrijven het verloop van personeel als een toekomstige uitdaging beschouwen.

Figuur 18: Aandeel bedrijven dat HR-indicatoren systematisch meet (N=810)



Bron: IDEA Consult op basis van enquête

De HR-praktijken van een bedrijf hangen sterk af van hun profiel¹¹:

- De opvolging van cruciale HR-indicatoren is vooral een praktijk van grote bedrijven. Terwijl bijna 9 op 10 grote bedrijven de jaarlijkse deelname van hun werknemers aan opleidingen opvolgen, daalt deze verhouding tot 7 op 10 bij middelgrote bedrijven en tot 4 op 10 bij kleine bedrijven. Naast de algemene verschillen in het aandeel

¹⁰ Zie tabel in bijlage.

¹¹ Zie figuren in bijlage.

bedrijven dat deze parameters opvolgt, verschilt ook het belang dat men hecht aan de verschillende parameters. Zo zijn - na de jaarlijkse deelname aan opleidingen (89%) - het aantal werknemers dat jaarlijks uitstroomt (84%) en de leeftijdsopbouw van het personeelsbestand (75%) cruciale parameters voor grote bedrijven. Dit is niet het geval voor kleine bedrijven, die op de eerste plaats aandacht besteden aan de tevredenheid van hun werknemers (51%). Deze parameter behaalt net de laagste score bij grote bedrijven.

- De opvolging van HR-indicatoren is ook vooral een praktijk in de diensten- en industriesector en minder in de bouwsector. Bedrijven in de bouw besteden op de eerste plaats aandacht aan de tevredenheid van hun personeelsleden terwijl bedrijven uit de handel/diensten en de industrie vooral aandacht besteden aan indicatoren omtrent de jaarlijkse deelname aan opleidingen, het aantal werknemers dat jaarlijks uitstroomt en de toekomstige competentienoden.

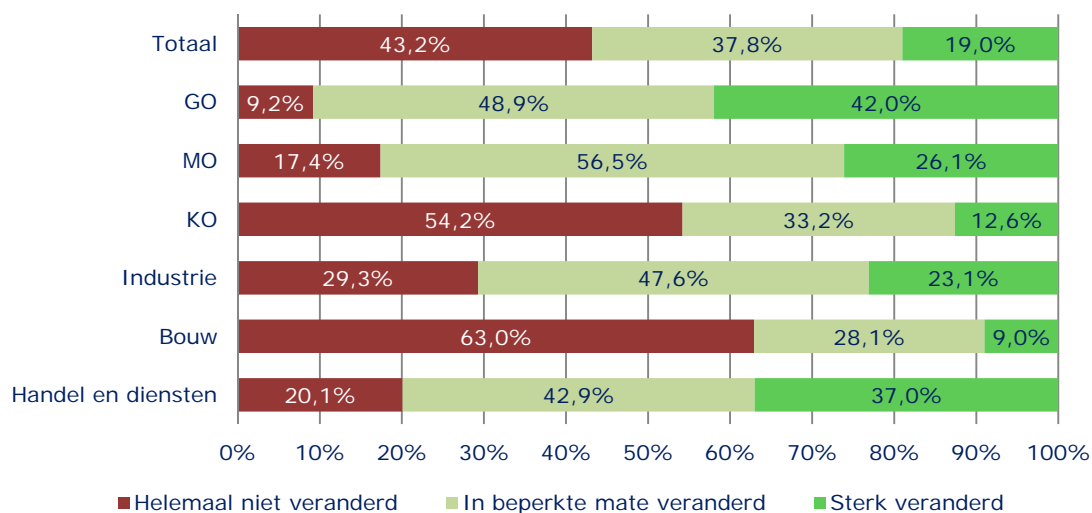
3.1.3 Het strategisch human resources beleid van de toekomst

Tot slot werd nagegaan of het HR-beleid in de ondernemingen sterk is veranderd de laatste 3 jaren.

Bijna 6 op 10 bedrijven geven aan dat het HR-beleid de laatste 3 jaar in beperkte tot sterke mate veranderd is. 40% van de bedrijven is dus van mening dat hun HR-beleid absoluut niet is veranderd de laatste 3 jaar. Deze vaststellingen verschillen naar het profiel van het bedrijf:

- Meer dan 90% van de grote bedrijven geeft aan dat hun HR-beleid is veranderd de laatste 3 jaar, tegenover 80% van de middelgrote bedrijven en 45% van de kleine bedrijven.
- Het HR-beleid is meer geëvolueerd in de handel en dienstensector (8 op 10) dan in de industriële sector (7 op 10) en in de bouwsector (4 op 10).

Figuur 19: Mate waarin het HR-beleid de voorbije drie jaar is veranderd (N=901)



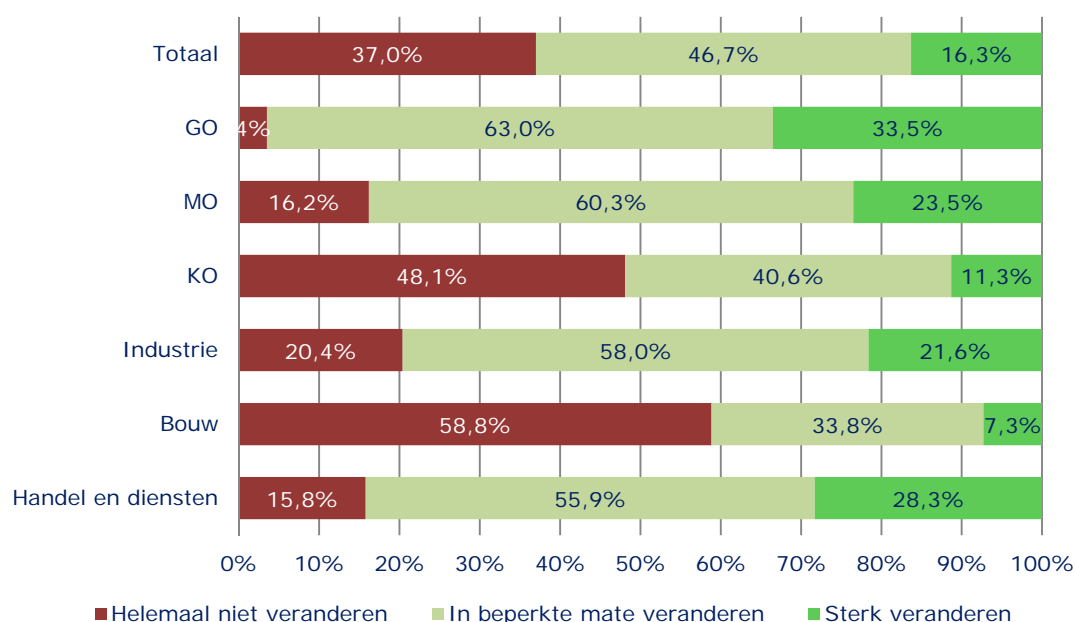
Bron: IDEA Consult op basis van enquête

In de enquête is gepeild naar de toekomstige evolutie van het HR-beleid in de bedrijven (Figuur 20). Hieruit blijkt dat 63% van de bedrijven het HR-beleid in beperkte tot sterke mate ziet evolueren de komende 3 jaar.

Bedrijven zien bovendien hun HR-beleid in de toekomst sterker evolueren dan in het verleden. Slechts 37% van de bedrijven denkt dat het HR-beleid de komende 3 jaren ongewijzigd zal blijven, terwijl 43% van de bedrijven aangeeft dat het beleid de laatste 3 jaren niet is veranderd. Dit is alweer sterk afhankelijk van de grootte en de sector van het bedrijf:

- Zo denkt slechts 4% van de grote bedrijven dat het HR-beleid in de komende 3 jaren niet zal evolueren, tegenover 16% van de middelgrote bedrijven en 48% van de kleine bedrijven.
- Vooral de bouwsector is hierin redelijk conservatief, met 6 op 10 bedrijven die van mening zijn dat het HR-beleid niet zal evolueren in de komende 3 jaar, tegenover slechts 2 op 10 bedrijven uit de industrie en 16% van de bedrijven uit de handel en dienstensector.

Figuur 20: Mate waarin het HR-beleid de komende drie jaar zal veranderen (N=874)

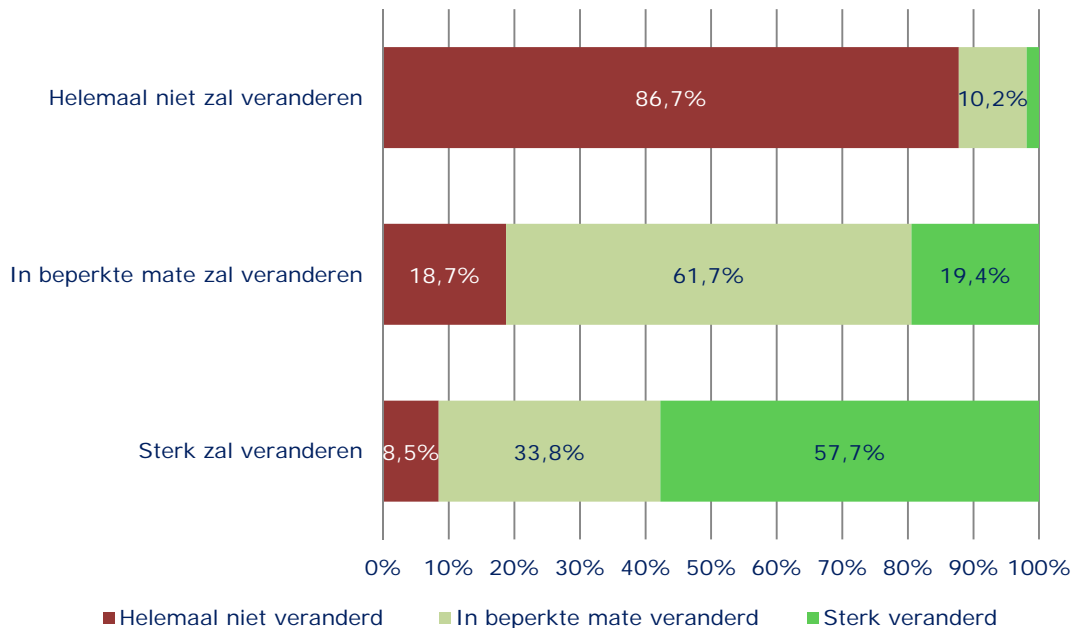


Bron: IDEA Consult op basis van enquête

Tot slot werd onderzocht of de bedrijven die in het verleden hun HR-beleid het meeste hebben aangepast, ook degene zijn die hun HR-beleid in de toekomst sterk zien evolueren, en vice-versa. Met andere woorden, halen de bedrijven die hun HR-beleid de laatste jaren niet hebben aangepast hun achterstand in of wordt de achterstand steeds groter?

Figuur 21 toont duidelijk aan dat 9 op 10 bedrijven die in de laatste drie jaar hun HR-beleid niet hebben aangepast, ook niet van plan zijn om hun HR-beleid in de komende jaren aan te passen. 9 op 10 bedrijven die hun HR-beleid reeds sterk hebben aangepast zijn nog van plan om hun HR-beleid in de komende drie jaar aan te passen (in sterke of beperkte mate). Dit is eigenlijk vooral het geval bij grote bedrijven. Hieruit blijkt duidelijk dat het verschil tussen grote en kleine bedrijven op dit vlak steeds groter wordt.

Figuur 21: Mate waarin het HR-beleid de vorige drie jaar en de komende drie jaar is/zal veranderen (N=874)



Bron: IDEA Consult op basis van enquête

46% van de bevroagde bedrijven heeft een personeelsverantwoordelijke of –dienst. Van deze bedrijven laat 15% zich periodiek of continu met extern HR-advies bijstaan. 65% van de bedrijven geven ook expliciet aan dat het HR-beleid een belangrijk deel uitmaakt van het strategisch beleid van hun onderneming. Vooral bij grote ondernemingen maakt de HR-verantwoordelijke van een bedrijf meestal deel uit van het directieteam, en maakt het HR-beleid deel uit van de algemene strategie van het bedrijf.

Bij 35% van de bedrijven met een afzonderlijke HR-verantwoordelijke wordt het HR-beleid dus als niet strategisch maar eerder als operationeel beschouwd. Ook worden in de meeste bedrijven een aantal cruciale indicatoren onvoldoende opgevolgd, zoals bijvoorbeeld de leeftijdsopbouw van het personeelsbestand. Dit kan mede verklaren waarom relatief weinig bedrijven het verloop van personeel als een toekomstige uitdaging beschouwen.

Een positieve evolutie is dat de meeste bedrijven aangeven dat hun HR-beleid sterk is veranderd de laatste 3 jaar. Dit geeft ons een indicatie over de mate waarin het HR-beleid in bedrijven zich de laatste jaren heeft ontwikkeld om rekening te houden met de cruciale uitdagingen op de arbeidsmarkt. Ook naar de toekomst toe zien meer dan 6 op 10 bedrijven hun HR-beleid zich verder ontwikkelen. Verontrustend is echter dat vooral (grote) bedrijven die in het verleden hun HR-beleid reeds sterk hebben aangepast, hun HR-beleid in de toekomst nog zien evolueren, terwijl de (kleine) bedrijven die in de laatste drie jaar hun HR-beleid niet hebben aangepast, ook niet van plan zijn om hun HR-beleid in de komende jaren aan te passen.

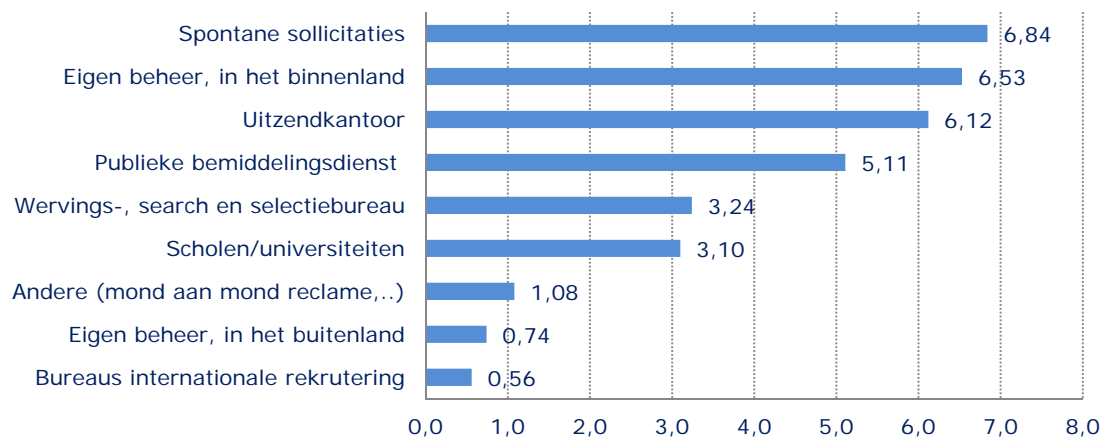
3.2 Rekruteringskanalen

In dit onderdeel gaan we dieper in op de huidige en toekomstige praktijken van bedrijven in termen van rekrutering van werknemers.

3.2.1 *Rekruteringskanalen in 2011*

In de enquête zijn bedrijven bevroegd naar de meest gebruikte rekruteringskanalen over de laatste 3 jaar. Figuur 22 geeft de scores van de verschillende rekruteringskanalen weer¹². Hieruit blijkt dat de rekruteringskanalen weinig zijn geëvolueerd sinds onze laatste studie (2007). Net zoals in andere landen, bvb. Nederland, blijven Belgische bedrijven dus vrij traditioneel in de inzet van rekruteringskanalen. Zo blijven spontane sollicitaties het meest gebruikte kanaal. Op de tweede en derde plaats vindt men respectievelijk het eigen beheer en de rekrutering via uitzendkantoren. Publieke bemiddelingsdiensten komen pas op de vierde plaats. Wervings-, search- en selectiebureaus, alsook scholen/universiteiten en buitenlandse rekrutering, via eigen beheer of via gespecialiseerde bureaus, worden slechts in beperkte mate gebruikt.

Figuur 22: Meest gebruikte rekruteringskanalen over de laatste 3 jaar



Bron: IDEA Consult op basis van enquête

Het gebruik van deze rekruteringskanalen is sterk afhankelijk van de grootte en de sector van het bedrijf¹³:

- Vooral kleine bedrijven rekruteren voornamelijk op basis van spontane sollicitaties. Grote bedrijven rekruteerden de voorbije drie jaar het vaakst via uitzendkantoren, in eigen beheer of via een wervings-, search- en selectiekantoor. Ook voor middelgrote bedrijven zijn uitzendkantoren het meest gebruikte kanaal voor het rekruteren van werknemers. Op de tweede plaats rekruteren middelgrote bedrijven werknemers via publieke bemiddelingsdiensten.
- Bouwbedrijven gebruiken in eerste instantie spontane sollicitaties om personeel te rekruteren, industriële bedrijven vooral uitzendkantoren en bedrijven uit de handel en dienstensector werken vooral in eigen beheer. Bouwbedrijven maken ook meer gebruik van publieke arbeidsbemiddelingsdiensten of nog andere kanalen, zoals bvb. mond-aan-mond reclame, dan de twee andere sectoren. Industriële bedrijven, en in mindere mate bedrijven uit de handel en dienstensector, maken ook relatief veel gebruik van wervings-, search- en selectiekantoren.

¹² Score van 0 tot 9: 0 = niet geselecteerde kanaal, 1 = minst belangrijke geselecteerde kanaal, 9 = meest belangrijke geselecteerde kanaal.

¹³ Zie figuren in bijlage.

3.2.2 Effectiviteit van de gebruikte rekruteringskanalen

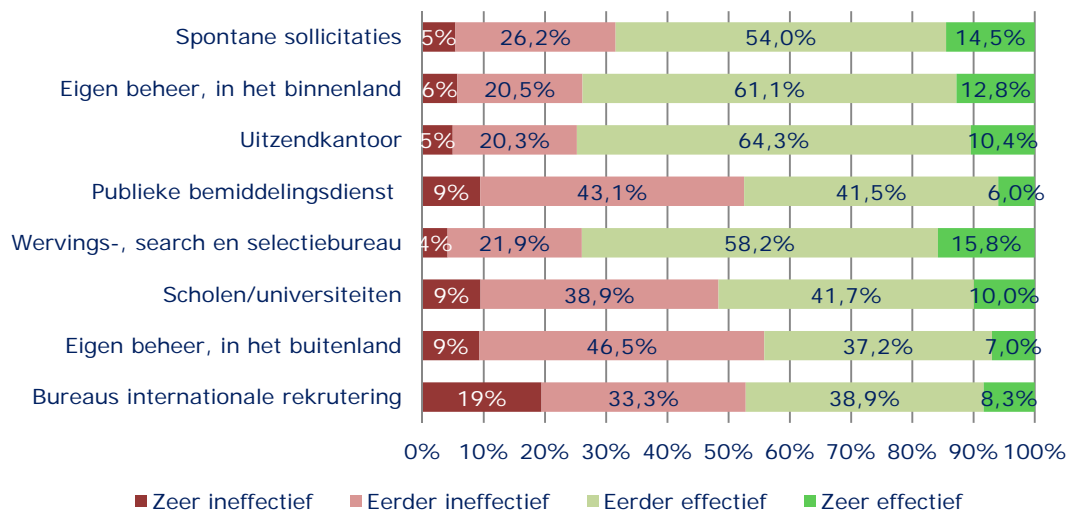
Wanneer bedrijven aangeven dat zij een bepaald kanaal gebruiken voor de rekrutering van werknemers, werd hen ook gevraagd om een oordeel te geven over de effectiviteit of doeltreffendheid van dit kanaal.

Opvallend in Figuur 23 is dat bedrijven globaal genomen redelijk kritisch zijn over de effectiviteit. De meeste rekruteringskanalen krijgen naar effectiviteit toe een relatief matige beoordeling.

De meest gebruikte kanalen blijken ook niet de meest effectieve kanalen te zijn. Zo worden wervings-, search- en selectiekantoren door bedrijven als het meest effectieve kanaal beschouwd terwijl dit kanaal slechts het op vier na meest gebruikte kanaal is.¹⁴ Ook uitzendkantoren scoren hoog (75% bedrijven beschouwt ze als effectief), terwijl dit kanaal pas het op twee na meest gebruikte kanaal is. Het meest gebruikte kanaal, spontane sollicitaties, is daarentegen slechts het op drie na meest effectieve kanaal.

Andere kanalen, zoals namelijk internationale rekrutering en publieke arbeidsbemiddelingsdiensten scoren zwak. Zo worden deze kanalen door meer bedrijven als ineffectief dan als effectief beschouwd. Vooral de zwakke score van publieke arbeidsbemiddelingsdiensten is opvallend. Meer dan de helft bedrijven zijn ervan overtuigd dat dit kanaal ineffectief is voor het rekruteren van werknemers.

Figuur 23: Effectiviteit van de gebruikte rekruteringskanalen de voorbije drie jaar



Bron: IDEA Consult op basis van enquête

De scores van elk kanaal zijn vervolgens gekruist naar grootte en sector van het bedrijf. Deze figuren zijn in bijlage opgenomen en tonen duidelijk de zwakke scores van publieke bemiddelingsdiensten en rekrutering in het buitenland en de hogere scores van wervings-, search- en selectiebureaus, uitzendkantoren, eigen beheer en spontane sollicitaties.

Er is echter geen consensus tussen type bedrijven wat de effectiviteit van de rekruteringskanalen betreft. Elk bedrijf, afhankelijk van haar grootte en sector, beschouwt andere kanalen als het meest of minst effectief:

- Volgens kleine bedrijven zijn spontane sollicitaties het meest effectief, terwijl bij middel- en grote bedrijven het eigen beheer hoog scoort. Voor industriële bedrijven

¹⁴ Deze resultaten werden ook geanalyseerd zonder de ledenbedrijven van Federgon, wat geen impact heeft op de resultaten van deze vraag.

scoren uitzendkantoren het beste, voor bouwbedrijven spontane sollicitaties en voor handel- en dienstenbedrijven wervings-, search- en selectiebureaus.

- Het minst effectieve kanaal is volgens kleine bedrijven internationale rekrutering, volgens middelgrote ondernemingen scholen/universiteiten en volgens grote bedrijven publieke arbeidsbemiddelingsdiensten. Voor handel-, diensten- en bouwbedrijven scoort vooral internationale rekrutering het zwakst terwijl vooral publieke arbeidsbemiddelingsdiensten zwak presteren volgens industriële bedrijven.

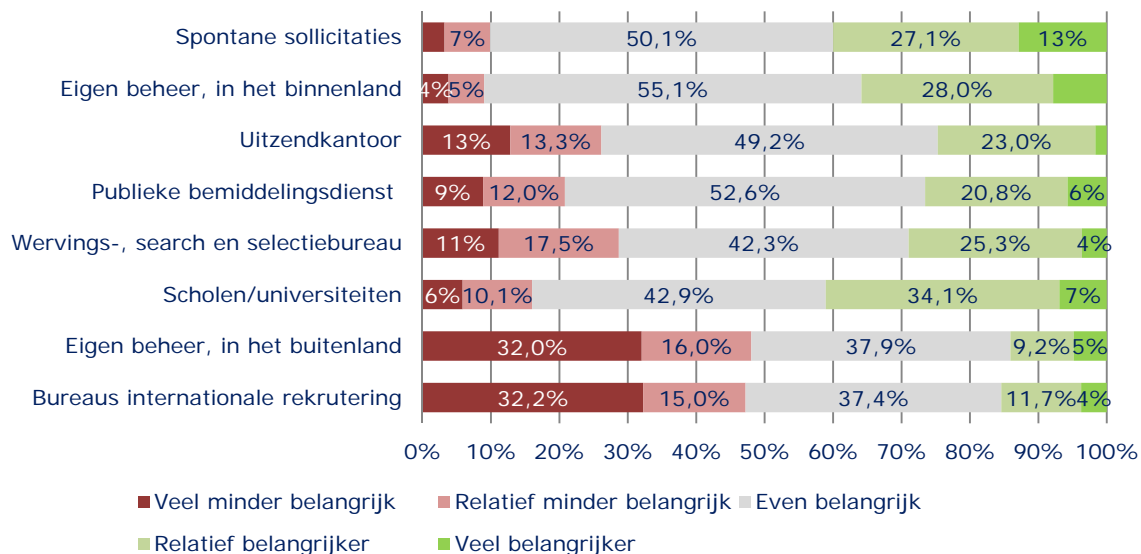
3.2.3 Rekruteringskanalen van de toekomst

Naast de huidige rekruteringskanalen zijn bedrijven bevraagd naar de rekruteringskanalen die ze aan belang zien toenemen in de komende 3 jaar.

Een opvallende vaststelling is dat bedrijven in dit opzicht vrij behoudsgezind zijn. Zo ziet een groot deel bedrijven de meeste van deze kanalen niet in belang toenemen of afnemen.

Bedrijven zijn vooral overtuigd dat scholen/universiteiten en spontane sollicitaties aan belang zullen toenemen voor het rekruteren van kandidaten. Op de derde plaats komt het eigen beheer. Internationale rekrutering ziet men daarentegen sterk afnemen. Opvallend is ook dat, ondanks het feit dat uitzendkantoren en wervings-, search- en selectiebureaus sterk scoren op effectiviteit, bedrijven het belang van deze kanalen niet sterk zien evolueren in de toekomst. Bijna 5 op 10 bedrijven zijn van mening dat deze kanalen even belangrijk zullen blijven. 1 op 4 is zelfs van mening dat het belang van deze kanalen in de toekomst zal afnemen.

Figuur 24: Mate waarin rekruteringskanalen in de komende drie jaar zullen evolueren



Bron: IDEA Consult op basis van enquête

Vervolgens werden de scores¹⁵ van elk kanaal gekruist naar grootte en sector van het bedrijf. Deze figuren in bijlage tonen grafisch het afnemend belang van internationale rekrutering, uitzendkantoren en wervings-, search- en selectiebureaus; en het stijgend belang van spontane sollicitaties, eigen beheer en scholen/universiteiten; en uiteindelijk de beperkte evolutie van publieke bemiddelingsdiensten. Deze volgorde komt niet overeen

¹⁵ Score van - 2 tot +2: -2 = veel minder belangrijk, -1 = relatief minder belangrijk, 0 = even belangrijk, 1 = relatief belangrijker, 2 = veel belangrijker.

met de scores voor effectiviteit van elke kanaal. Het belang gehecht in de toekomst aan rekruteringskanalen blijkt dus in beperkte mate gelinkt te zijn aan de effectiviteit van elke kanaal.

Deze vaststelling kan echter genuanceerd worden, door deze resultaten te kruisen naar grootte en sector:

- Vooral kleine bedrijven zien het belang van uitzendkantoren en wervings-, search en selectiebureaus afnemen. Grote en middelgrote bedrijven zien deze kanalen aan belang toenemen, maar veel minder dan andere kanalen, zoals bijvoorbeeld alternatieve rekruteringskanalen, eigen beheer, scholen/universiteiten en spontane sollicitaties.
- Handel, diensten en bouwbedrijven zien uitzendkantoren en wervings-, search- en selectiebureaus in de toekomst aan belang afnemen, ten voordele van alternatieve rekruteringskanalen (handel en dienstenbedrijven) en spontane sollicitaties (bouwbedrijven). Industriële bedrijven daarentegen zien uitzendkantoren en wervings-, search- en selectiebureaus wel aan belang toenemen, maar net zoals middelgrote en grote bedrijven, veel minder dan andere kanalen, zoals bvb. alternatieve rekruteringskanalen, eigen beheer, scholen/universiteiten en spontane sollicitaties.

Opvallend is dus dat, conform andere landen, rekruteringskanalen in België vrij traditioneel zijn en blijven. In de enquête werden bedrijven ook bevraagd omtrent hun gebruik van sociale media als rekruteringskanaal. De resultaten worden in onderstaande box kort samengevat.

Box 1: Het gebruik van sociale media als rekruteringskanaal

7 op 10 bedrijven geven aan nooit sociale media te hebben gebruikt voor het rekruteren van nieuwe medewerkers. Bij de 3 op 10 resterende bedrijven, worden ze vooral gebruikt in combinatie met meer klassieke rekruteringskanalen. Sociale media worden door zo goed als geen enkel bedrijf als belangrijkste rekruteringskanaal beschouwd.

Sociale media worden relatief weinig gebruikt voor de rekrutering van kandidaten, en degene die ze gebruiken beschouwen ze als vrij zwak. Bijna 6 op 10 bedrijven die sociale media gebruiken voor het rekruteren van werknemers beschouwen dit kanaal als weinig effectief.

Ondanks de lage effectiviteit van dit kanaal verwacht bijna 45% van de bedrijven dat dit kanaal aan belang zal toenemen in de toekomst. Toch verwacht 1 op 4 bedrijven dat dit kanaal minder belangrijk zal worden in de toekomst.

Bron: IDEA Consult op basis van enquête

De meest gebruikte rekruteringskanalen zijn spontane sollicitaties, eigen beheer en uitzendkantoren. Publieke bemiddelingsdiensten komen pas op de vierde plaats. Buitenlandse rekrutering alsook sociale media komen relatief weinig aan bod. Wervings-, search- en selectiebureaus, alsook scholen/universiteiten zitten in een middenpositie. Belgische bedrijven blijven dus vrij traditioneel in hun rekruteringskanalen.

Bedrijven zijn bovendien redelijk kritisch ten opzichte van de effectiviteit van deze kanalen. Vooral internationale rekrutering, alternatieve rekruteringskanalen en publieke arbeidsbemiddelingsdiensten scoren zwak. Uitzendkantoren en wervings-, search- en selectiekantoren scoren daarentegen het best. De meest effectieve kanalen zijn dus niet persé de meest gebruikte kanalen. Bovendien, ondanks het feit dat uitzendkantoren en wervings-, search- en selectiebureaus sterk scoren op effectiviteit, zien bedrijven het belang van deze kanalen in de toekomst weinig toenemen.

3.3 HR-instrumenten om werknemers aan te trekken en te behouden

3.3.1 *HR-instrumenten in 2011*

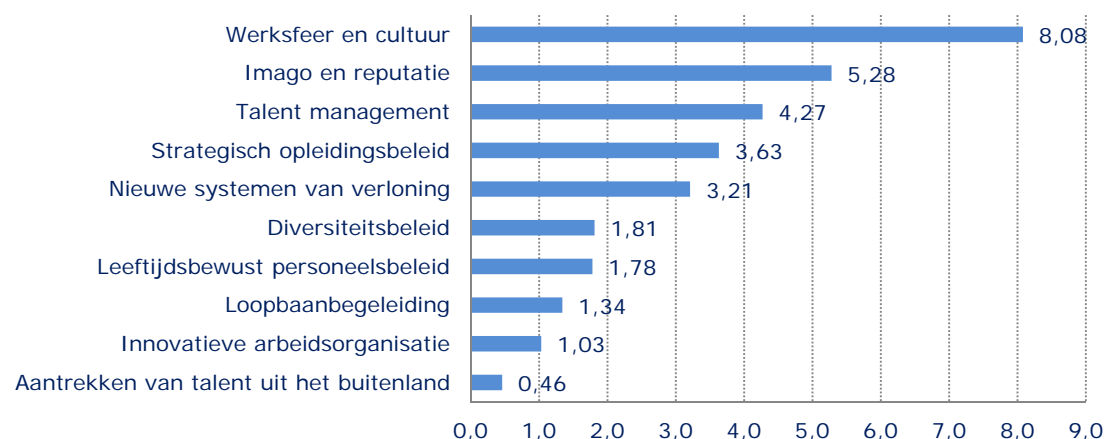
Naast de huidige en toekomstige kanalen om werknemers aan te werven, zijn bedrijven ook bevraagd naar hun HR-aanpak om werknemers aan te trekken en te behouden in hun bedrijf. Figuur 25 geeft de scores¹⁶ weer van verschillende HR-instrumenten.

Opvallend is het beperkt aantal instrumenten dat door bedrijven werd aangeduid. Zo hebben de meeste bedrijven slechts 3 van onderstaande opgelijste instrumenten geselecteerd.

Bedrijven geven bovendien aan dat ze vooral in de werksfeer en cultuur van hun bedrijf investeren om werknemers aan te trekken en te behouden. Op de tweede plaats komt het imago en reputatie van het bedrijf, gevolgd door talent management, strategisch opleidingsbeleid en nieuwe systemen van verloning.

Het aantrekken van talent uit het buitenland wordt het minst toegepast. Ook innovatieve arbeidsorganisatie, loopbaanbegeleiding, leeftijdsbewust personeelsbeleid en diversiteitsbeleid worden weinig toegepast om werknemers aan te trekken en te behouden.

Figuur 25: Meest gebruikte HR-instrumenten voor aantrekken en behouden van personeel



Bron: IDEA Consult op basis van enquête

De verschillen naar grootte en sector zijn bovendien redelijk beperkt (zie figuren in bijlage). Dezelfde instrumenten halen de hoogste en de laagste scores, ongeacht de sector of grootte van het bedrijf. In lijn met de verwachtingen hebben grote bedrijven, en bedrijven uit de industrie, handel en diensten meer instrumenten geselecteerd dan kleine bedrijven en bouwbedrijven. Over het algemeen is het aantal geselecteerde instrumenten echter vrij beperkt.

¹⁶ Score van 0 tot 9: 0 = niet geselecteerde instrument, 1 = minst belangrijke geselecteerde instrument, 9 = meest belangrijke geselecteerde instrument.

3.3.2 Effectiviteit van de ingezette HR-instrumenten

Daarnaast is gepeild naar de effectiviteit van de ingezette instrumenten voor het aantrekken en behouden van werknemers. Deze vraag werd enkel gesteld voor de verschillende instrumenten die effectief worden gebruikt door het bedrijf.

Figuur 26 toont aan dat alle gebruikte instrumenten, met uitzondering van het aantrekken van talent uit het buitenland, als effectief worden beschouwd. Bedrijven blijken dus een beperkt aantal instrumenten in te zetten, maar zijn vrij tevreden over het resultaat. Dit was duidelijk minder het geval bij de rekruteringskanalen.

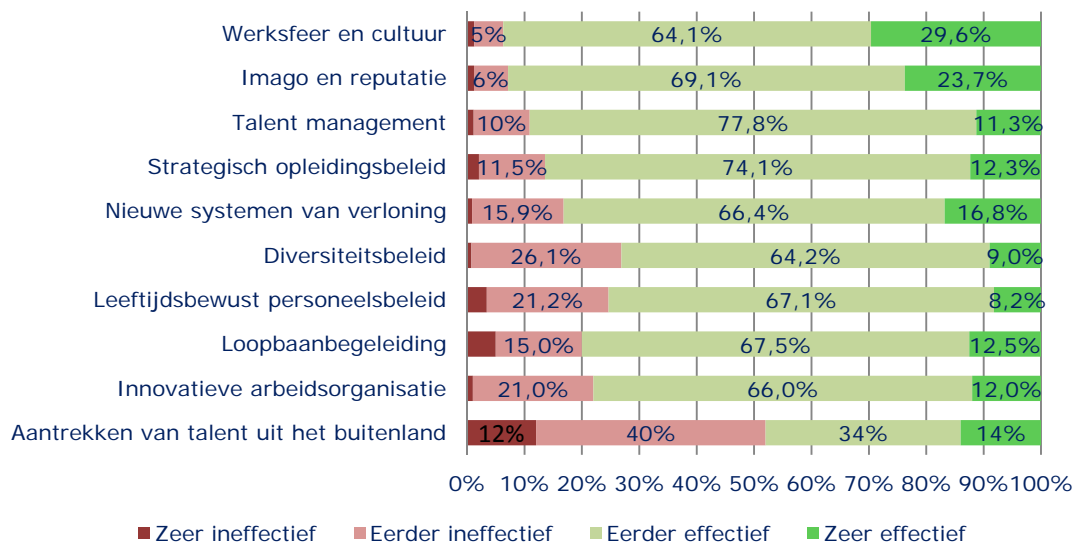
Figuur 26 toont bovendien aan dat de meest gebruikte HR-instrumenten ook de meest effectieve instrumenten blijken te zijn. Dit was ook niet het geval met de rekruteringskanalen.

Zo wordt de eerste, meest gebruikte strategie, namelijk de werksfeer en cultuur van het bedrijf, als de meest effectieve strategie beschouwd. 95% bedrijven die deze strategie gebruiken voor het aantrekken of behouden van werknemers is ervan overtuigd dat deze strategie behoorlijk effectief is.

Ook de op één na meest gebruikte strategie, namelijk het imago en de reputatie van het bedrijf, wordt als eerder tot zeer effectief geëvalueerd door meer dan 9 op 10 bedrijven.

Het aantrekken van talent uit het buitenland wordt daarentegen slechts in beperkte mate gebruikt door bedrijven en wordt door meer dan 1 op 2 bedrijven met ervaring in internationale rekrutering als ineffectief geëvalueerd.

Figuur 26: Effectiviteit van HR-instrumenten voor aantrekken en behouden van personeel



Bron: IDEA Consult op basis van enquête

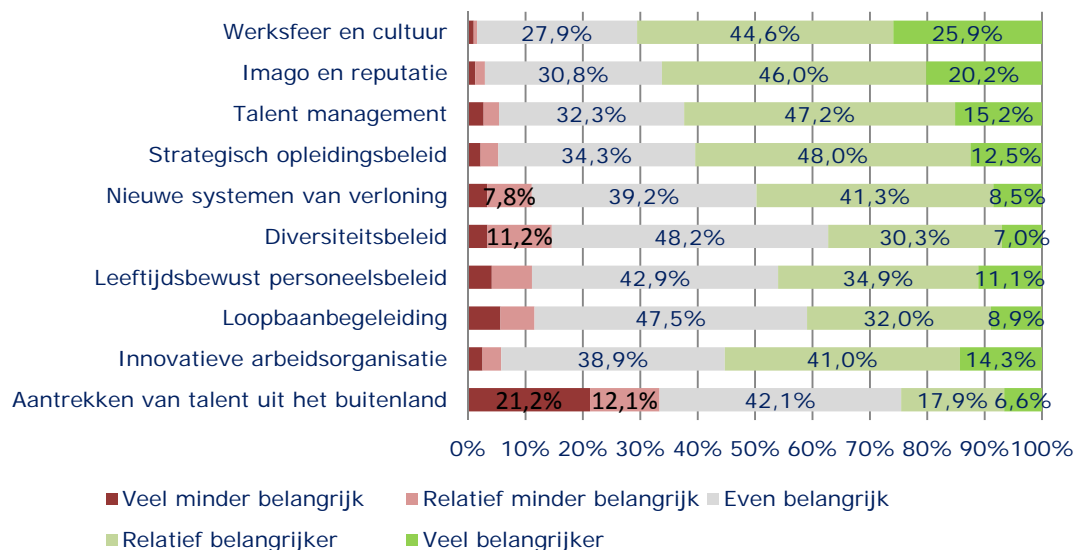
De verschillen naar grootte en sector zijn terug vrij beperkt. Dezelfde instrumenten halen de hoogste en de laagste scores, ongeacht de sector of grootte van het bedrijf.

3.3.3 *HR-instrumenten van de toekomst*

Bedrijven zijn ook bevraagd naar instrumenten die ze in de komende drie jaar aan belang zien toenemen om instroom en retentie van personeel te bevorderen. Opvallend is dat bedrijven bijna alle instrumenten aan belang zien toenemen. De verschillen naar grootte en sector zijn vrij beperkt.

Bovendien zien bedrijven de instrumenten die ze momenteel toepassen het meest aan belang toenemen in de komende drie jaar. Zo zijn 7 op 10 bedrijven ervan overtuigd dat investeringen in de werksfeer en cultuur nog zullen toenemen om werknemers aan te trekken en te behouden in het bedrijf. Meer dan 6 op 10 bedrijven geven aan dat investeringen in het imago en reputatie van het bedrijf, talent management en strategisch opleidingsbeleid aan belang zullen toenemen. Ook innovatieve arbeidsorganisatie zal volgens 55% bedrijven aan belang toenemen. Het aantrekken van talent uit het buitenland en diversiteitsbeleid ziet men daarentegen minder als belangrijke instrumenten voor de komende jaren.

Figuur 27: Mate waarin HR-instrumenten voor aantrekken en behouden van personeel in de komende drie jaar zullen evolueren



Bron: IDEA Consult op basis van enquête

Belgische bedrijven gebruiken weinig innovatieve HR-praktijken. Zo investeren ze vooral in de werksfeer, cultuur, imago en reputatie van hun bedrijf om werknemers aan te trekken en te behouden. Nieuwere HR-instrumenten zoals bvb. innovatieve arbeidsorganisatie, loopbaanbegeleiding, leeftijdsbewust personeelsbeleid en diversiteitsbeleid worden minder toegepast.

Deze bedrijven zijn bovendien zeer tevreden over de effectiviteit van de gebruikte instrumenten en zien het belang van deze instrumenten in de komende drie jaar nog toenemen. Bedrijven geven tegelijkertijd aan dat zij in de huidige context geen nood hebben aan nieuwe en innovatieve HR-instrumenten. Dit kan te maken hebben met het feit dat de meerderheid van bedrijven geen (toekomstig) probleem ziet in het verloop van hun werknemers. Door dit (gebrek aan) bewustzijn leeft alleszins de indruk dat zij minder behoefte hebben aan HR-instrumenten om werknemers aan te trekken of te behouden in hun bedrijf.

3.4 Strategische keuzes van bedrijven

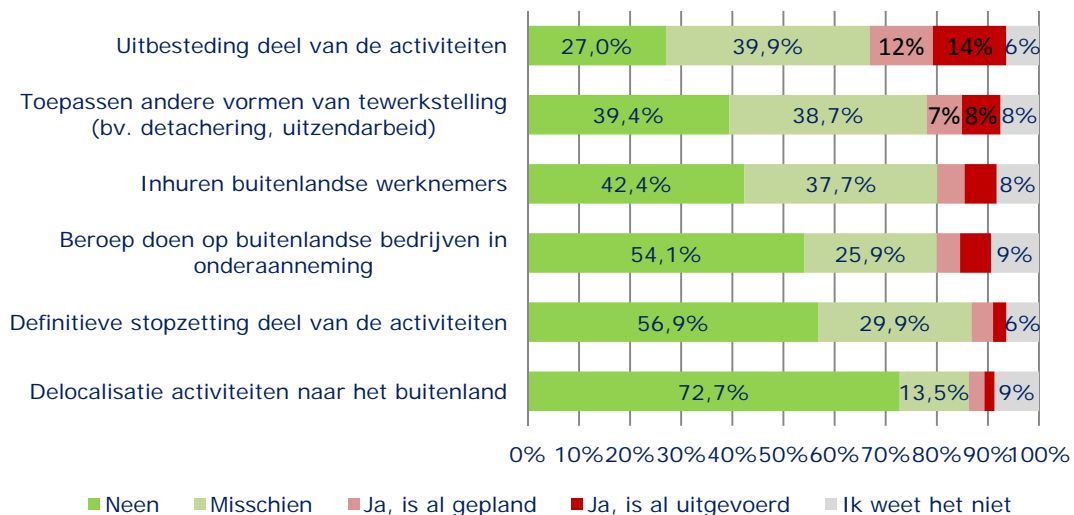
Tot slot zijn bedrijven bevestigd omtrent strategische keuzes die gemaakt worden of gepland zijn en die het gevolg zijn van het gebrek aan arbeidskrachten (met de geschikte competenties) op de arbeidsmarkt.

Meer dan 1 op 4 bedrijven geeft aan dat ze door het gebrek aan arbeidskrachten een deel van hun activiteiten reeds hebben uitbesteed of dat ze dit hebben gepland. 4 op 10 bedrijven geven aan dat ze dit als een optie zien voor de drie komende jaren. Slechts 1 op 4 bedrijven verklaart met zekerheid dat ze dit niet van plan zijn.

Bijna 15% bedrijven past, door het gebrek aan arbeidskrachten, andere vormen van tewerkstelling toe (zoals bvb. detachering) of plant dit te doen in de nabije toekomst. 4 op 10 bedrijven geven aan dat ze dit als een optie zien voor de drie komende jaren. Ook het inhuren van buitenlandse werknemers wordt als een mogelijke optie beschouwd door 4 op 10 bedrijven, meer dan 10% van de bedrijven doet dit al of heeft dit reeds gepland.

Verontrustend is dat 30% van de bedrijven overweegt om een deel van de activiteiten stop te zetten omwille van het gebrek aan arbeidskrachten. Op de vraag of een gebrek aan arbeidskrachten zou kunnen leiden tot delocalisatie van activiteiten naar het buitenland, antwoorden 3 op de 4 bedrijven resoluut neen. De rest beschouwt dit als een optie, heeft het al gepland, of kan /wenst hier niet op antwoorden.

Figuur 28: Potentiële strategische bedrijfskeuzes omwille van gebrek aan arbeidskrachten



Bron: IDEA Consult op basis van enquête

4 10 BELANGRIJKE CONCLUSIES UIT HET ONDERZOEK

Volgende belangrijke conclusies kunnen getrokken worden uit dit onderzoek:

1. ***Slechts een kleine meerderheid van de Belgische bedrijven is zich bewust van de uitdagingen op de arbeidsmarkt:*** Ongeveer 45% bedrijven maakt zich (nog) geen zorgen over de invulling van hun vacatures in de nabije toekomst. Grote bedrijven zijn zich het meest bewust van deze uitdaging. Zo zijn bijna 7 op 10 grote bedrijven van mening dat het in de toekomst moeilijker zal zijn om vacatures in te vullen, tegenover slechts 55% middelgrote bedrijven en 49% kleine bedrijven.
2. ***Bedrijven zijn zich meer bewust van de impact van een krapper wordende arbeidsmarkt op het invullen van vacatures, dan op het effect dat dit kan hebben op het verloop van hun personeel:*** Slechts 1 op 3 bedrijven denkt dat het personeelsverloop in hun bedrijf zal toenemen in de komende drie jaar. Zelfs in grote bedrijven blijft dit aandeel eerder beperkt (35%).
3. ***Bedrijven staan zeer kritisch ten opzichte van de competenties van kandidaat-werknemers:*** Zowel de competenties van werkzoekenden maar vooral deze van schoolverlaters worden streng geëvalueerd. Deze resultaten wijzen op een hoog verwachtingspatroon van bedrijven met betrekking tot de competenties van kandidaat-werknemers.
4. ***Bedrijven denken steeds meer in termen van competenties dan in termen van diploma's:*** Ongeacht de sector of grootte van het bedrijf bestaat er consensus dat de werkhouding en de motivatie van kandidaat-werknemers de belangrijkste selectiecriteria zijn en dat deze criteria in de nabije toekomst nog in belang zullen toenemen. De aard en het niveau van het diploma, criteria die momenteel al weinig spelen in de selectie van kandidaten, worden daarentegen volgens bedrijven steeds minder belangrijk.
5. ***Het HR-beleid van bedrijven is niet strategisch genoeg:*** 54% van de bevraagde bedrijven heeft geen HR-functie. De bedrijfsleiding is dus zelf verantwoordelijk voor het HR-beleid. Bovendien maakt het HR-beleid bij slechts 65% van de bedrijven met een HR-functie expliciet deel uit van de bedrijfsstrategie. Bij 35% van de bedrijven wordt het HR-beleid dus als niet strategisch maar eerder als operationeel beschouwd. Ook worden in de meeste bedrijven een aantal cruciale indicatoren onvoldoende opgevolgd, zoals bijvoorbeeld de leeftijdsopbouw van het personeelsbestand. Om in elke organisatie zicht te krijgen op de omvang van de demografische verschuiving en om de implicaties voor vervangingsbehoefte te kunnen inschatten, is dat soort indicatoren echter cruciaal.
6. ***Bedrijven blijven vrij traditioneel in hun rekruteringskanalen:*** Net zoals 5 jaar terug rekenen bedrijven vooral op spontane sollicitaties, het eigen beheer en uitzendkantoren voor de rekrutering van werknemers. Buitenlandse rekrutering, sociale media, wervings-, search- en selectiebureaus, alsook scholen/universiteiten worden daarentegen relatief weinig ingeschakeld. Ondanks het feit dat wervings-, search-, selectie- en uitzendkantoren sterk scoren op effectiviteit, zien bedrijven het belang van deze kanalen niet sterk evolueren in de toekomst. Bedrijven zijn zich dus gedeeltelijk bewust van de krapte op de arbeidsmarkt en de stijgende moeilijkheden om werknemers te rekruteren, maar zien de meest effectieve kanalen in termen van rekrutering maar beperkt in belang toenemen. Bedrijven blijven geloven in spontane sollicitaties en rekrutering in eigen beheer, terwijl ze zelf aangeven dat deze kanalen minder effectief zijn.

7. **Het HR-beleid van bedrijven is in volle ontwikkeling maar bij een te kleine groep van bedrijven:** Meer dan de helft van de bedrijven geeft aan dat hun HR-beleid sterk is veranderd de laatste 3 jaar. Dit geeft ons een indicatie van de mate waarin het HR-beleid in bedrijven zich de laatste jaren heeft ontwikkeld om rekening te houden met de cruciale uitdagingen op de arbeidsmarkt. Bovendien ziet het gros van de bedrijven het HR-beleid in de komende drie jaar verder ontwikkelen. Het zijn echter vooral de bedrijven die hun HR-beleid reeds sterk hebben aangepast die nog van plan zijn om hun HR-beleid in de komende jaren aan te passen.
8. **Het HR-beleid van bedrijven blijft weinig innovatief:** Bedrijven investeren vooral in de werksfeer, cultuur, imago en reputatie van hun bedrijf om werknemers aan te trekken en te behouden in hun bedrijf. Dit geldt ongeacht de sector en grootte van het bedrijf. Nieuwere HR-instrumenten zoals bvb. innovatieve arbeidsorganisatie, loopbaanbegeleiding, leeftijdsbewust personeelsbeleid en diversiteitsbeleid worden weinig toegepast in Belgische bedrijven. Ook zijn bedrijven zeer tevreden over de effectiviteit van de gevoerde strategieën, en zien zij deze investeringen nog aan belang toenemen in de komende jaren (investeringen in werksfeer, cultuur, imago en reputatie van hun bedrijf). Belgische bedrijven stellen dus in de huidige context geen nood te hebben aan nieuwe en innovatieve HR-instrumenten.
9. **De krapte op de arbeidsmarkt kan leiden tot drastische bedrijfskeuzes:** Hoewel de uitdagingen op de arbeidsmarkt niet leiden tot drastische veranderingen van het HR-beleid van bedrijven, leiden de uitdagingen wel tot zeer verontrustende strategische bedrijfskeuzes. Zo geeft meer dan één op vier bedrijven aan dat ze door het gebrek aan arbeidskrachten een deel van hun activiteiten reeds hebben uitbesteed of dat dit staat gepland. 4 op 10 bedrijven geven aan dat ze dit in de drie komende jaren overwegen. Bovendien beschouwt 30% bedrijven het als een optie om een deel van hun activiteiten stop te zetten omwille van het gebrek aan arbeidskrachten.
10. **Het verschil in het HR-beleid tussen kleine en grote bedrijven is belangrijk en wordt steeds groter:** In alle aspecten van de bevraging (bewustzijn omtrent de uitdagingen, gevoerde HR-beleid, enz.) zijn er grote verschillen naargelang de grootte en de sector van het bedrijf. Verontrustend is dat de achterstand van kleine bedrijven steeds groter wordt. Het is zo dat vooral grote bedrijven hun HR-beleid de laatste 3 jaren sterk hebben aangepast en dit in de toekomst nog van plan zijn, terwijl kleinere bedrijven hun HR-beleid de laatste drie jaar nauwelijks hebben aangepast en dit ook niet van plan zijn in de komende jaren. De markt dreigt zich dus verder te dualiseren met een grote groep kleine bedrijven die weinig mee is met de uitdagingen op de arbeidsmarkt en hier onvoldoende op reageert en een kleinere groep grotere bedrijven, die het HR-beleid proactief aanpast aan de nieuwe uitdagingen op de arbeidsmarkt. In een context van steeds krappere wordende arbeidsmarkt kan men zich de vraag stellen of kleine bedrijven zich nog lang zullen kunnen veroorloven om een 'intuïtief HR-beleid' te voeren.

Algemeen kan men dus concluderen dat een aantal positieve evoluties aan de gang zijn wat het HR-beleid van bedrijven betreft. Zo denken bedrijven steeds meer in termen van competenties en is hun HR-beleid in volle ontwikkeling. Toch blijft het HR-beleid van een groot deel bedrijven redelijk traditioneel en weinig innovatief. Ondanks het feit dat bedrijven moeilijkheden hebben om competente kandidaten aan te werven, blijven ze wachten tot de witte raaf aan de deur komt kloppen.

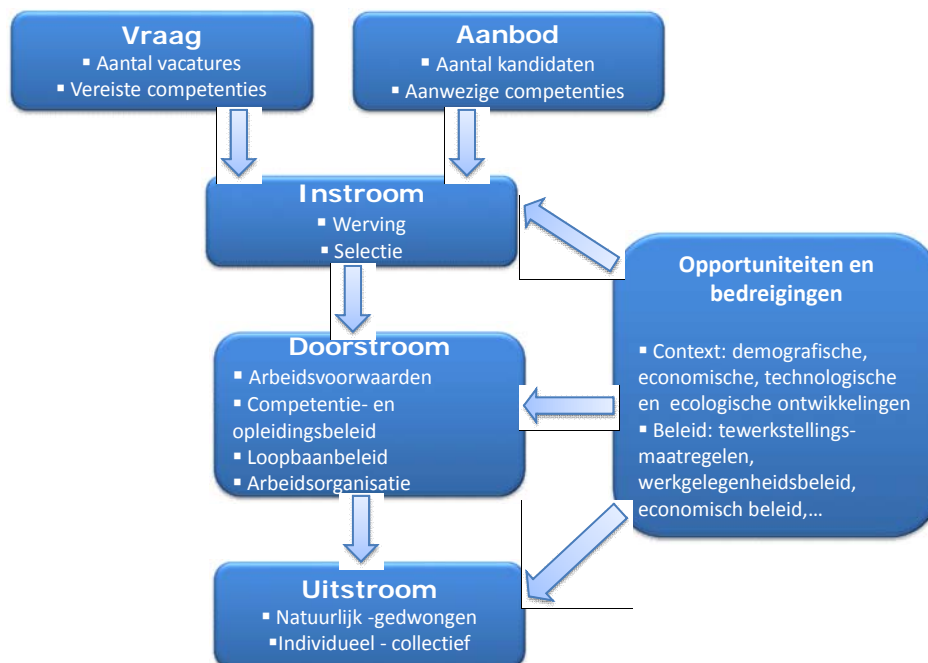
BIJLAGE 1: AANPAK VAN HET ONDERZOEK

In dit hoofdstuk wordt het onderzoekskader en de gebruikte methodieken voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen beschreven.

1.1. Onderzoekskader

De cyclus van instroom, doorstroom en uitstroom van werknemers is voor elke organisatie een kernaspect van het personeelsbeleid (Decker en Schlundt, 2004). Elk aspect van personeelsbeleid (werving en selectie, beoordeling, beloning, ontwikkeling en ontslag) draait om deze drie processen. Het analysekader dat gehanteerd wordt voor deze opdracht wordt in onderstaand schema voorgesteld:

Figuur 29: Analyse kader



Bron: IDEA Consult

Instroombeleid heeft alles te maken met het beleid van bedrijven rond rekrutering of werving en selectie. Hoeveel werknemers heeft de onderneming nodig, welke kwalificaties en competenties zijn hierbij van belang en hoe trekt de organisatie deze medewerkers aan? Bij werving gaat het om het aantrekken van talent. Hierbij is een goede definitie van de benodigde competenties van groot belang. Bij selectie gaat het om het selecteren van de meest geschikte kandidaten, op basis van voor de functie relevante competenties.

In dit onderzoek focussen we niet alleen op instroom- maar ook op retentiebeleid. Dat laatste slaat op zowel het doorstroom- als uitstroomproces:

- Doorstroom van personeel betekent primair 'hoe de werknemer zich in de organisatie van de ene naar de andere functie, rol of project beweegt'. Doorstroom in een organisatie beoogt een tweeledig doel. Enerzijds is doorstroom een instrument om talent voor organisaties te behouden. Anderzijds draagt een goed doorstroombeleid bij aan de continuïteit van de organisatie. De instrumenten van personeelsbeleid die een

organisatie kan gebruiken bij een goed doorstroombeleid zijn o.a. arbeidsvoorwaarden, competentie- en opleidingsbeleid, loopbaanbeleid, arbeidsorganisatie, etc.

- Bij uitstroom of verloop moet een onderscheid worden gemaakt tussen natuurlijk en gedwongen uitstroom. Bij gedwongen uitstroom kennen we bovendien het verschil tussen individuele gevallen en bijvoorbeeld economisch gedreven collectieve ontslagen.

Zoals beschreven in de context van dit onderzoek, maakt elk bedrijf een aantal ontwikkelingen mee die men als bedreigingen of opportuniteiten kan zien. Aan de vraagzijde van de arbeidsmarkt onderscheiden we economische, technologische en ecologische ontwikkelingen. Aan de aanbodzijde van de arbeidsmarkt onderscheiden we demografische ontwikkelingen en ontwikkelingen in de aansluiting onderwijs – arbeidsmarkt. Eén van de belangrijkste trends hierbij is de vergrijzing en ontgroening van de populatie. Deze ontwikkelingen hebben een impact op instroom en retentie van werknemers en dit vraagt van bedrijven een aangepast HR-beleid.

1.2. Onderzoeksmethodes

1.2.1. Desk research

Een aantal onderzoeken leggen zich toe op het instroom- of retentiebeleid van bedrijven. Zo is er ondermeer de studie van Hiva 2000 'Hoe werven bedrijven in België' of de studie van IDEA Consult 2006 'Wervingsbeleid en werknemersstromen in beeld'. Ook buitenlandse studies, bvb. studies van het Centrum voor Werk en Inkomen werden als bijkomende informatiebronnen in deze studie opgenomen.

Onderstaande box geeft weer welke studies er in dit onderzoek zijn geraadpleegd.

Box 2: Geraadpleegde literatuur

- Altink W. et al, Baars J., 2010, Over Werven, Sollicitanten en Vacatures, Meetperiode januari t/m november 2009.
- Baars J., 2010, Over Werven, Sollicitanten en Vacatures, Meetperiode januari t/m november 2009.
- Berenschot, 2010, HR trends 2010-2011, Performa Uitgeverij.
- Berenschot, 2011, HR trends 2011-2012, Performa Uitgeverij.
- Benz, M., 2010, 'Personalmanagement in Zeiten des Demographischen Wandels'.
- Biemans, P.J., 2009, Jaarboek Personeelsmanagement 2010: Van schaarste naar overvloed en straks weer terug, Kluwer. Biemans P., 2011, Jaarboek personeelsmanagement 2012, Kluwer.
- Biemans, P. Personeelsmanagement in Nederland 'Veranderende arbeidsrelaties' (voorwoord en inleiding) januari 2012
- Delmotte J., Van Hootegem G., Dejonckheere J., 2001, Hoe werven bedrijven in België in 2000?, onderzoek HIVA in opdracht van UPEDI (Federatie van de Uitzendbureaus).
- Gevers A., Peeters A., 2006, Wervingsbeleid en werknemersstromen in beeld, onderzoek IDEA Consult in opdracht van Federgon.
- Iller, C. & Rathgeb, I., 2006. Gefahr gebannt? Flaute bei Personalentwicklung für ältere Mitarbeiter. Arbeit und Arbeitsrecht, 61, 732-734.
- Securex, 2010, Het personeelsverloop in de privésector in België.
- Tempo-team, 2010, Visievorming op een toekomstbestendig HR-beleid.
- Randstad 2010, arbeidsmarktverkenner 2010.
- Rooseboom S., 2011, Meer dan 150.000 vacatures bij bedrijven de komende vijf jaar, in: Efinancialcareers.be.
- Verdonck G., 2010, Informatiedossier bedrijfsorganisatie en werk-privébalans, Temporele flexibiliteit: voorbeelden van win-winsituaties, SERV, stichting Innovatie en Arbeid.
- VBO, 2011, 'experience is our capital', hoe 50-plussers langer aan het werk houden?
- Vlerick Leuven Management School, 2010, Voornaamste conclusies trendstudie: 'het loopbaanperspectief van generation Y – een droom van een loopbaan?'.
- YER en Intelligence Group, 2011, De Nederlandse arbeidsmarkt 2011-2015: paradoxale ontwikkelingen in een krappe arbeidsmarkt.

Bron: IDEA Consult

1.2.2. Web-based enquête

Om een onderbouwd antwoord te bieden op de onderzoeksvragen, hebben we gebruik gemaakt van een grootschalige web-based enquête bij personeelsverantwoordelijke van privé bedrijven. Aangezien de publieke sector en non-profit bedrijven hun eigen rekruteringsbeleid voeren werden deze bedrijven buiten beschouwing gelaten van dit onderzoek.

Voor het verkrijgen van e-mail adressen van personeelsverantwoordelijken van Belgische privé bedrijven is enerzijds samengewerkt met sectorfederaties¹⁷ anderzijds zijn een aantal e-mail adressen van bedrijven uit missende sectoren opgevraagd via de bedrijvendatabase van Graydon.

In totaal werden 13.417 bedrijven uitgenodigd om aan de enquête deel te nemen en hebben in totaal 1.016 respondenten of 7,6% van de uitgenodigde bedrijven deelgenomen aan de enquête.

Indien we de profielgegevens van de respondenten vergelijken met de gegevens van de totale bedrijvenpopulatie (op basis van gegevens van de Rijksdienst van Sociale Zekerheid - RSZ), blijkt dat de enquête wel representatief is naar regio maar niet naar sector en grootte:

- Bedrijven in de industriële sector en in de bouwsector zijn in de enquête oververtegenwoordigd in vergelijking met de volledige populatie. Bedrijven binnen de sectoren handel en diensten zijn sterk ondervertegenwoordigd in de enquête.
- Bedrijven met meer dan 50 werknemers zijn sterk oververtegenwoordigd en de bedrijven onder de 10 werknemers ondervertegenwoordigd.

Tabel 3: Sector van de respondenten t.o.v. alle bedrijven volgens RSZ (2009)

Type onderneming	Respondenten (N=1.016)	Totaal aantal bedrijven (N=203.358)
Industrie	36,4%	9,6%
Bouw	47,6%	13,9%
Handel	5,6%	33,2%
Diensten	10,3%	43,4%
Totaal	100%	100%

Bron: IDEA Consult op basis van enquête en RSZ-gegevens

Tabel 4: Grootte van de respondenten t.o.v. alle vestigingseenheden volgens RSZ (2009)

Type onderneming	Respondenten (N=915)	Totaal aantal bedrijven (N=273.389)
0-9	42,2%	78,0%
10-19	13,4%	9,6%
20-49	15,8%	7,7%
50-99	8,4%	2,7%
100-499	15,1%	1,9%
500-999	2,2%	0,2%
1000 of meer	2,8%	0,1%
Totaal	100%	100%

¹⁷ Namelijk: ABSU – UGBN, Comeos, Confederatie Bouw, Contactcentres.be, Essenscia, Febelfin, Febelgra, Febem – fege, Febetra, Federatie van betonindustrie – Febe, Federgon, Fedustria Hout en Meubel, Fedustria Textiel, Fetra, Fevia, Ori vzw – asbl en VGI – FIV.

Bron: IDEA Consult op basis van enquête en RSZ-gegevens

Tabel 5: Grootte en sector van de respondenten t.o.v. RSZ (2009)

		Alle		0-49		50-99		> 100	
		N	%	N	%	N	%	N	%
Bestand	Industrie	351	100%	191	54,4%	52	14,8%	108	30,8%
	Bouw	424	100%	403	95,0%	9	2,1%	12	2,8%
	Handel en diensten	139	100%	60	43,2%	15	10,8%	64	46,0%
	Totaal	914	100%	654	71,6%	76	8,3%	184	20,1%
RSZ-gegevens	Industrie	19.434	100%	17.601	90,6%	850	4,4%	983	5,1%
	Bouw	28.302	100%	27.752	98,1%	332	1,2%	218	0,8%
	Handel en diensten	155.622	100%	151.199	97,2%	2.533	1,6%	1.890	1,2%
	Totaal	203.358	100%	196.552	96,7%	3.715	1,8%	3.091	1,5%

Bron: IDEA Consult op basis van enquête en RSZ-gegevens

Tabel 6: Regio van de respondenten t.o.v. alle vestigingseenheden volgens RSZ (2009)

Regio	Respondenten (N=687)	Totaal aantal bedrijven (N=273.398)
Vlaams gewest	62,2%	58,3%
Waals gewest	29,4%	29,1%
Brussels Hoofdstedelijk gewest	8,4%	12,6%
Totaal	100%	100%

Bron: IDEA Consult op basis van enquête en RSZ-gegevens

Ondanks de oververtegenwoordiging van grote bedrijven kiezen we ervoor om de enquête niet te herwegen. De bevraging is namelijk sterker gericht op grote bedrijven, omdat zij vaak een meer uitgesproken HR-beleid hanteren. De enquête herwegen zou bovendien het gewicht van grote bedrijven te veel beperken. Om eventuele onder- of oververtegenwoordiging van een categorie of sector recht te trekken en de robuustheid van de resultaten te garanderen, worden wel alle antwoorden herwogen naar grootte en naar sector.

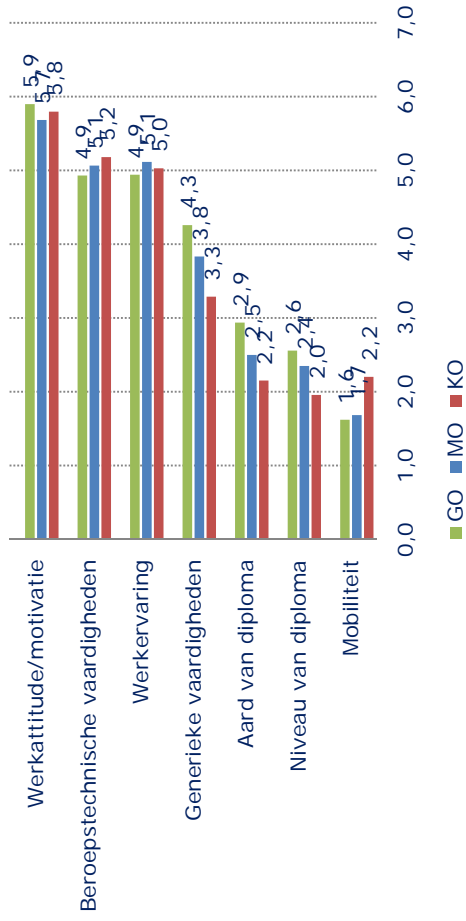
Tabel 7: Aandeel bedrijven waar HR-verantwoordelijke deel uitmaakt van het directie/managementteam en/of bedrijfsstrategie (N=479)

		% bedrijven waar HR-verantwoordelijke deel uitmaakt van	
		het directie/managementteam	bedrijfsstrategie
	Totaal	69,5%	62,1%
Grootte	KO	62,8%	42,3%
	MO	68,4%	77,2%
	GO	82,0%	84,8%
Sector	Industrie	72,3%	68,7%
	Bouw	56,3%	35,8%
	Handel en diensten	81,4%	82,5%

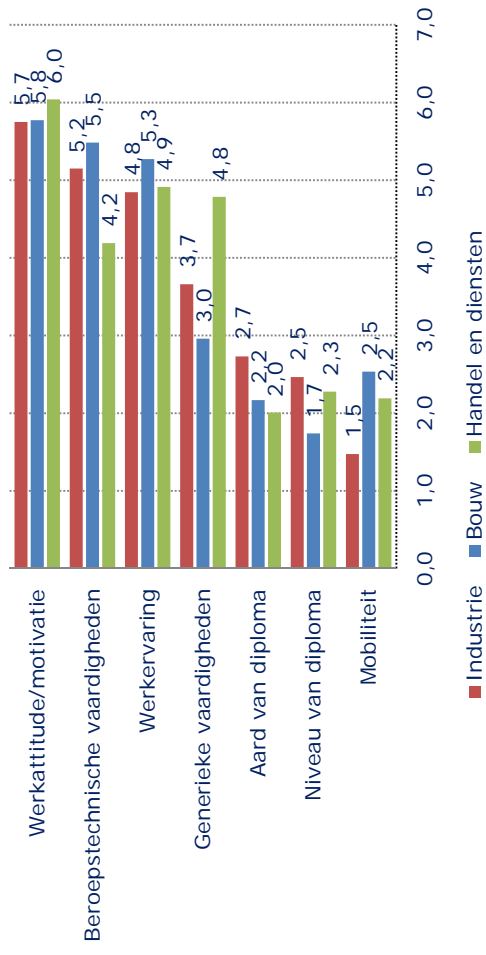
Bron: IDEA Consult op basis van enquête

BIJLAGE 2: EXTRA FIGUREN EN TABELLEN

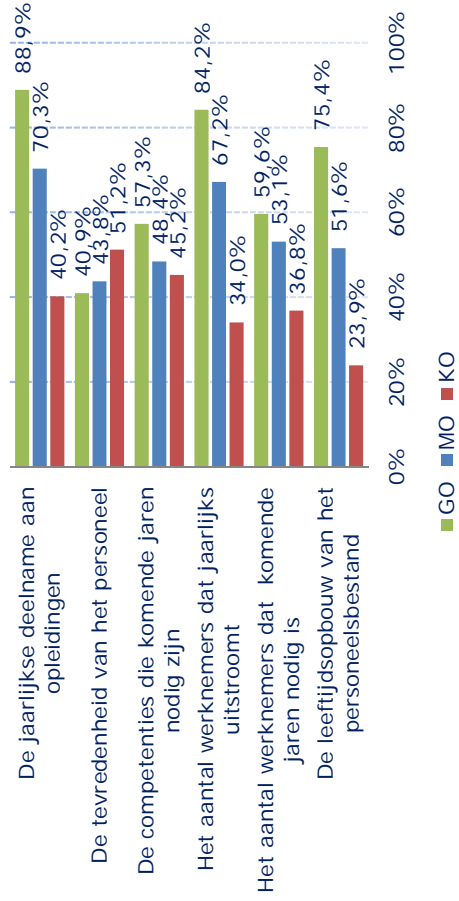
Figuur 30: Selectiecriteria bedrijven bij het invullen van vacature naar grootte



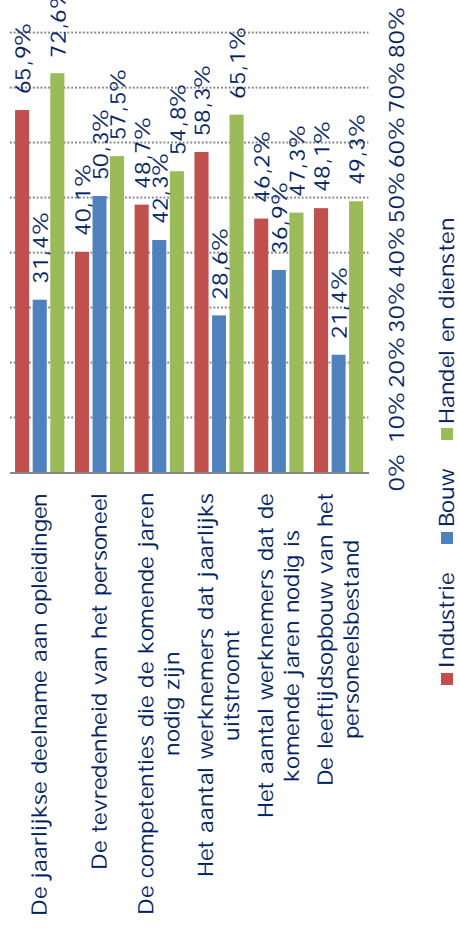
Figuur 31: Selectiecriteria bedrijven bij het invullen van vacature naar sector



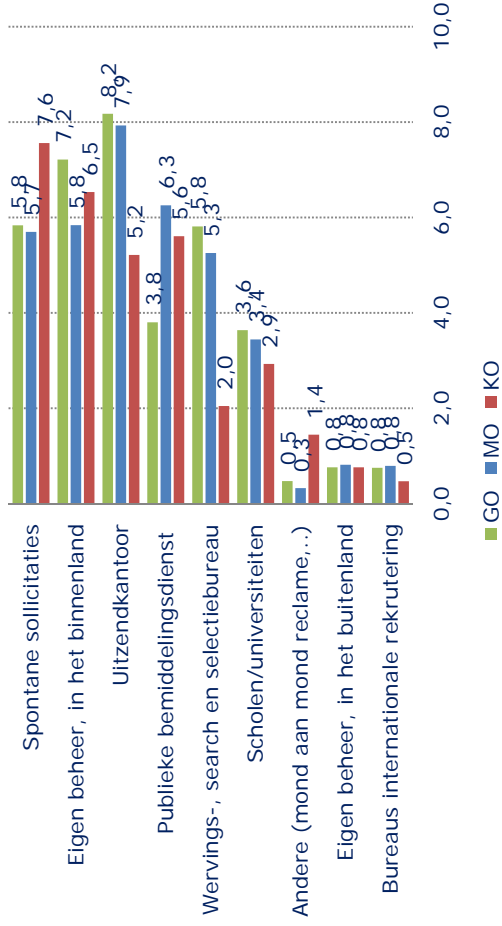
Figuur 32: Percentage bedrijven die HR-indicatoren meet naar grootte (N=810)



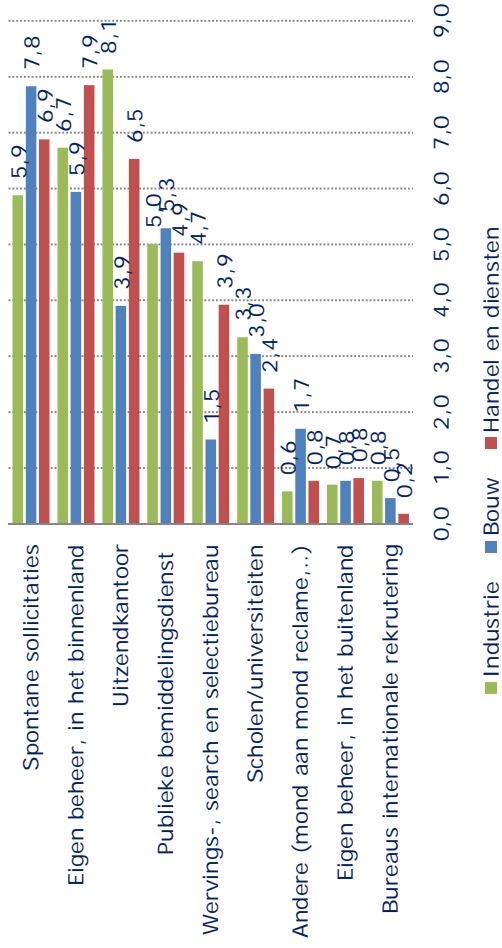
Figuur 33: Percentage bedrijven die HR-indicatoren meet naar sector (N=810)



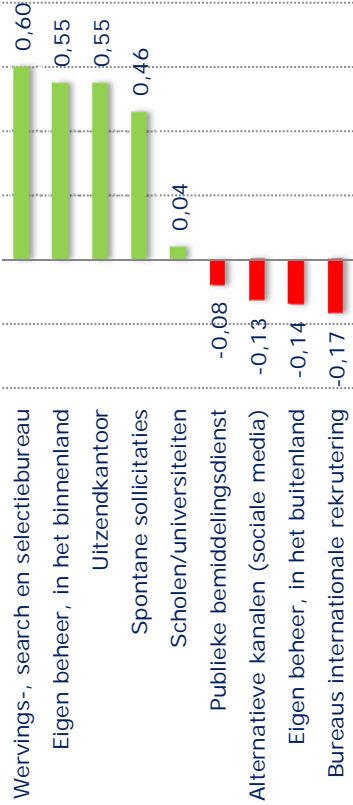
Figuur 34: Meest gebruikte rekruteringskanalen laatste 3 jaar naar grootte



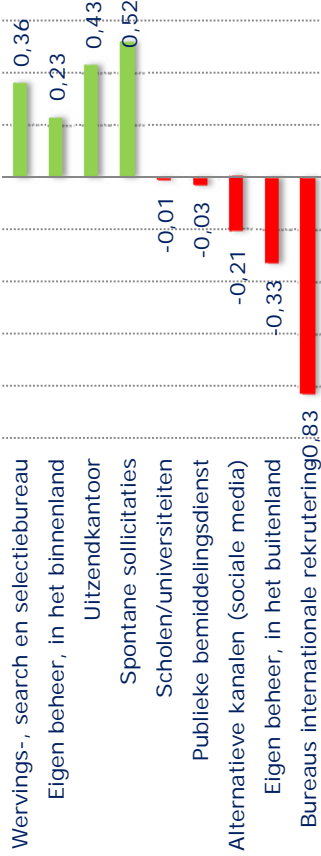
Figuur 35: Meest gebruikte rekruteringskanalen laatste 3 jaar naar sector



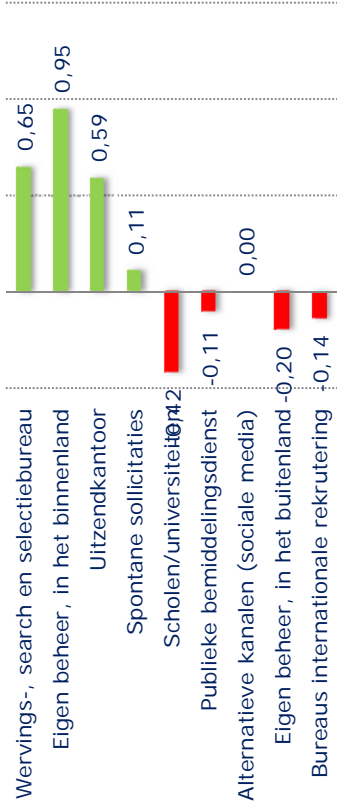
Effectiviteit voor alle bedrijven



Effectiviteit voor kleine bedrijven



Effectiviteit voor middelgrote bedrijven



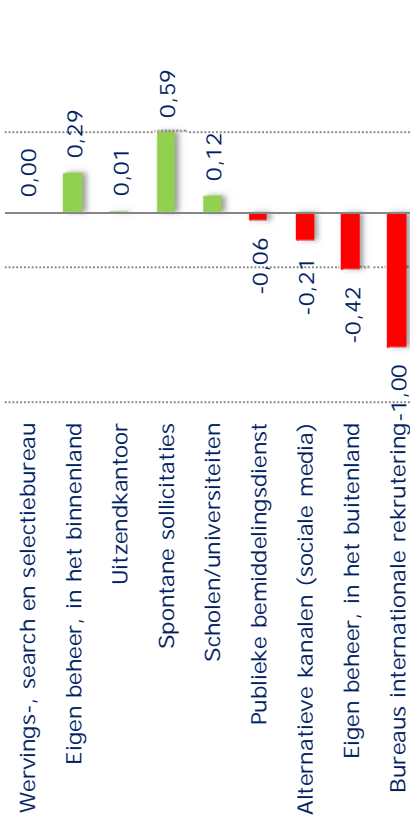
Effectiviteit voor grote bedrijven



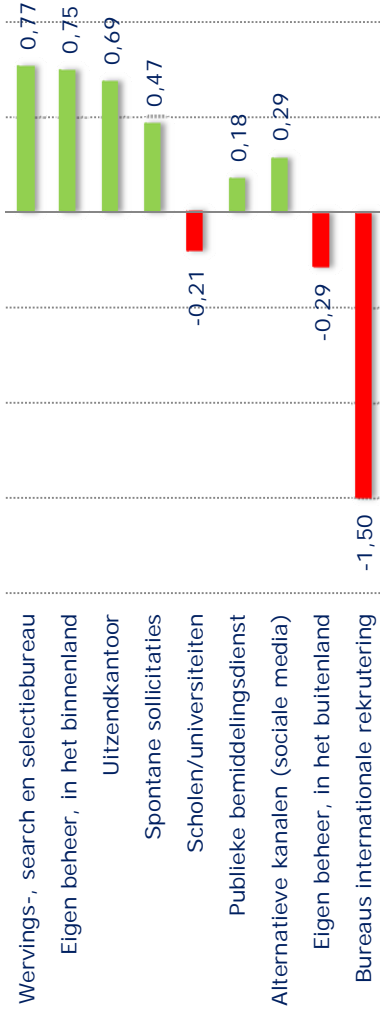
Effectiviteit voor industriële bedrijven



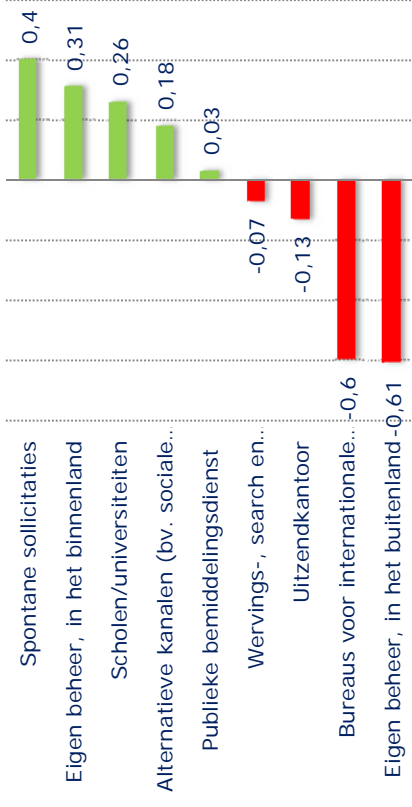
Effectiviteit voor bouwbedrijven



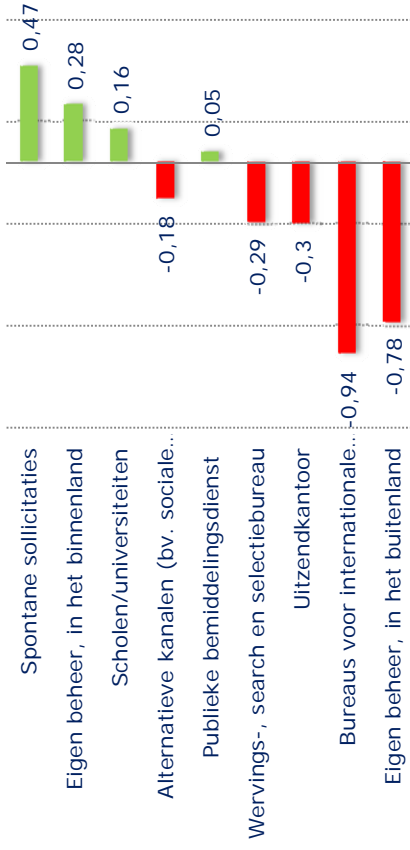
Effectiviteit voor handel- en dienstbedrijven



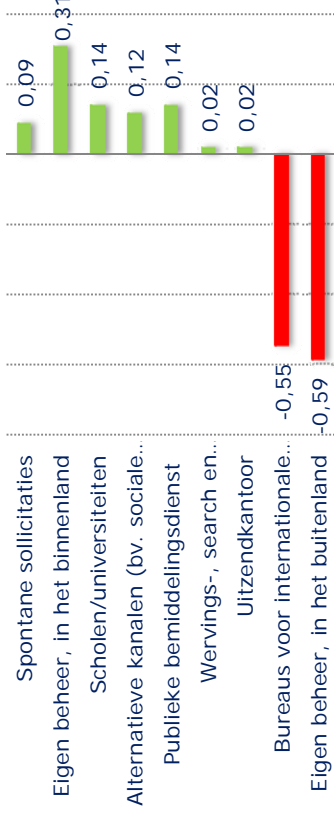
Evolutie volgens alle bedrijven



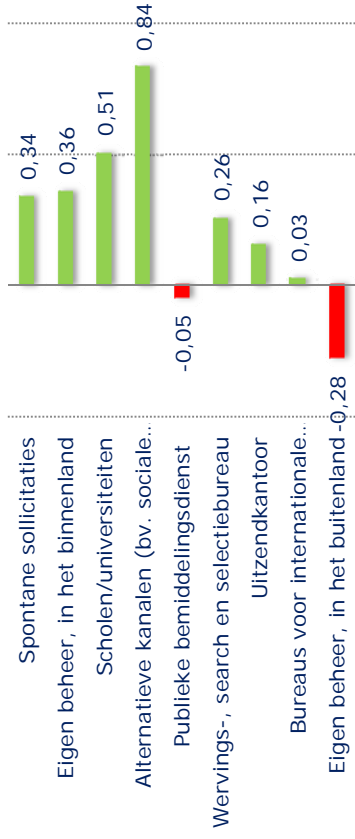
Evolutie volgens kleine bedrijven



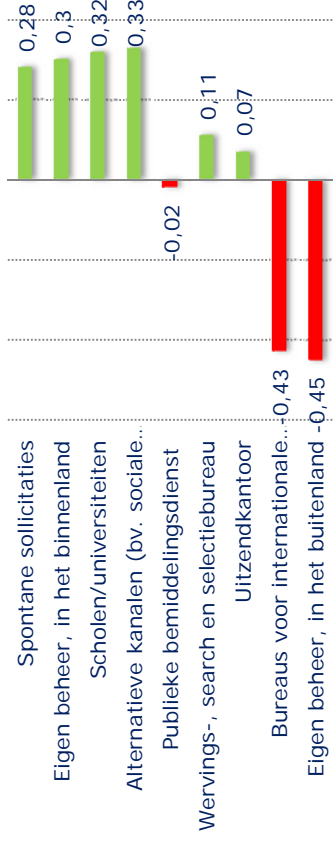
Evolutie volgens middelgrote bedrijven



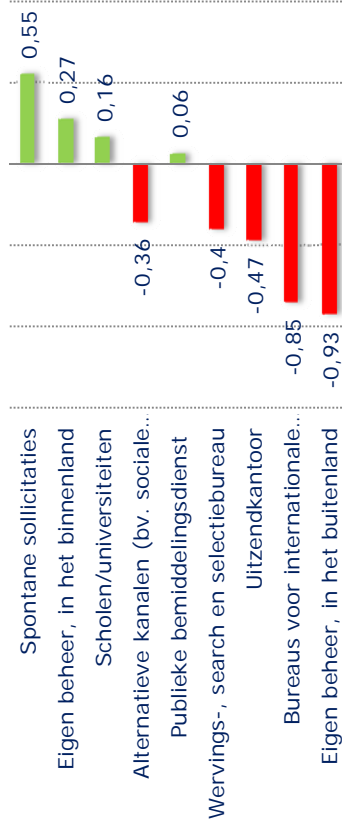
Evolutie volgens grote bedrijven



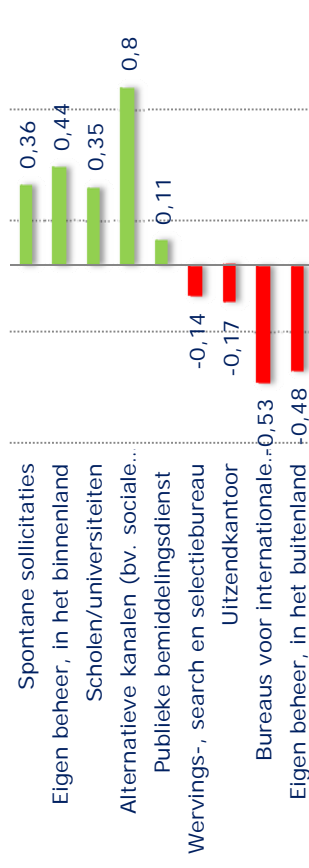
Evolutie volgens industriële bedrijven



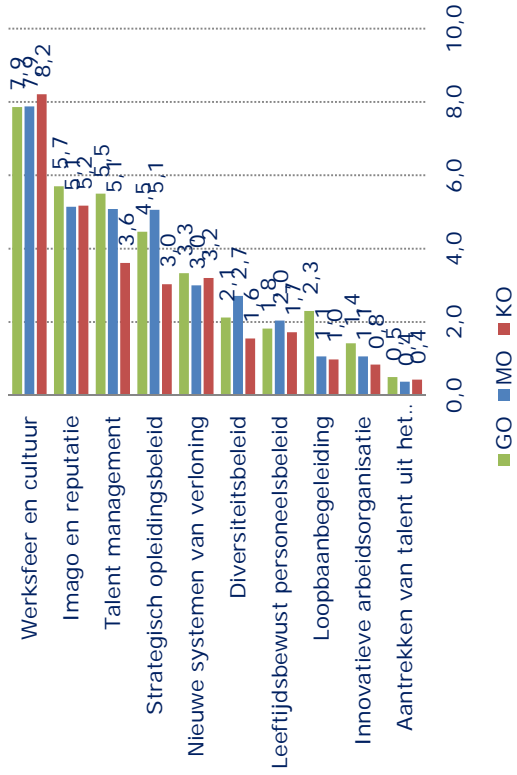
Evolutie volgens bouwbedrijven



Evolutie volgens handel- en dienstbedrijven



Figuur 36: Strategieën voor aantrekken/behouden van personeel naar grootte



Figuur 37: Strategieën voor aantrekken/behouden van personeel naar sector

