

Trends in grafimedia

Groei, verandering en vernieuwing



kenniscentrum



Weten werkt

kenniscentrum



Weten werkt

Trends in grafimedia

Groei, verandering en vernieuwing

Inhoudsopgave

“Een beeld van ontwikkelingen die onderwijs
en arbeidsmarkt beïnvloeden”



Voorwoord	5		
Samenvatting	7		
1 Trends in media			
1.1 Scenario's	17		
1.2 Mediabestedingen	19		
1.3 Het belang van de creatieve sector	22		
1.4 Belang creatieve industrie voor grafimedia	26		
1.5 Innovatie	29		
2 De arbeidsmarkt in (grafi)media			
2.1 Arbeidsmarkt algemeen	33		
2.2 Arbeidsmarkt media	34		
2.3 Arbeidsmarkt grafimedia	38		
3 Personeelsvoorziening (thema)			
3.1 Een veranderende arbeidsmarkt	44	3.6 Selectie van personeel	59
3.2 De regionale arbeidsmarkt	47	3.7 Personeelsbeleid als concurrentiefactor	61
3.3 Werving van personeel	49	3.8 Beroepsgerichte versus interne arbeidsmarkt	63
3.4 Wat bepaalt het wervingsvermogen van bedrijven?	54		
3.5 Van een aanbodgericht naar een vraaggericht arbeidsmarktbeleid	58		
4 Literatuur	67		

Voorwoord

“Een betere toegang tot de arbeidsmarkt”



Trends in grafimedia is een jaarlijkse uitgave van Kenniscentrum GOC, waarin we een beeld schetsen van de ontwikkelingen die van invloed zijn op het onderwijs en de arbeidsmarkt. Omdat wij vanouds een unieke relatie hebben met de grafimediasector, hanteren we in onze analyse vaak het perspectief van het grafische bedrijf en de grafische werknemer. Dat is niet voor iedereen vanzelfsprekend. Het werk van Kenniscentrum GOC is in de loop der jaren verbreed naar andere sectoren van het beroepsonderwijs. In opdracht van de overheid ontwikkelen wij, samen met andere kenniscentra, een nieuwe kwalificatiestructuur voor het MBO. Daarbij gaat het – naast de grafimediasector – om beroepsopleidingen voor vormgeving, media-technologie en -management, AV-productie, podium- en evenemententechniek, gamedesign en artiest. Om veranderingen in al die beroepsopleidingen adequaat te kunnen doorvoeren, moeten wij de ontwikkelingen op het brede terrein van kunsten, cultuur en media in het oog houden. Daarvan doen wij nu verslag. Voor de grafici onder ons is dat misschien even wennen. Maar zij moeten erop vertrouwen dat ‘de geur van drukinkt’ ons beslist niet heeft losgelaten. Dat blijkt o.a. ook uit de themakeuze van dit jaar: personeelsvoorziening in de grafimediasector.

In het Trendrapport doen wij verslag van onze analyse van de ontwikkelingen die gevolgen hebben voor de werkgelegenheid en het onderwijs. We praten daarbij alleen zijdelings over technische zaken. Daarover zijn voldoende andere publicaties. Wat we in dit rapport ook niet beogen is op basis van conclusies beleidsaanbevelingen te doen aan brancheorganisaties en bedrijven. Een voorbeeld. In dit rapport analyseren we de krapte op de arbeidsmarkt en het zoekgedrag van bedrijven en werknemers. Voor de geconstateerde problemen noemen we soms ook oplossingen die overheids-

instanties of bedrijven hebben bedacht. Dat zijn geen beleidsaanbevelingen, maar ‘best practices’, waar men al of niet zijn voordeel mee kan doen. De rol van Kenniscentrum GOC is ook niet dat het voor bedrijven de personeelsproblemen oplost. Dat is de eigen verantwoordelijkheid van bedrijven. Wel kunnen we het eigen initiatief van bedrijven en werkzoekenden ondersteunen om een betere toegang tot de arbeidsmarkt te krijgen. Maar dan hebben we het over individuele dienstverlening en advisering. Bij specifieke problemen van bedrijven horen specifieke oplossingen. Tot onze taak behoort ook collectieve dienstverlening voor de grafimediabranche. En dat houdt onder meer in dat we kennis overdragen en informatie verschaffen over brancheontwikkelingen. En dat we de belangen van de hele branche op het gebied van onderwijs en arbeidsmarkt behartigen bij overheids- en onderwijsinstanties.

In dit rapport besteden we allereerst aandacht aan de ontwikkelingen op mediagebied. De concurrentie tussen de media, vooral door de opkomst van digitale communicatiemiddelen, neemt toe en heeft gevolgen voor de werkgelegenheid bij de gedrukte media. Belangrijk ook zijn de veranderingen in het consumentengedrag en de mediabestedingen. Bedrijven worden gedwongen na te denken over hun strategie en keuzes te doen in de richting waarin ze willen innoveren. Aandacht deze keer ook voor de context van de creatieve sector, waarvan de grafimediabranche deel uitmaakt.

We gaan ervan uit dat wij met dit rapport kunnen bijdragen aan een beter inzicht in wat zich om ons heen afspeelt. Dat mensen zich herkennen in die ontwikkelingen en daardoor betere keuzes doen. Uiteraard horen we ook graag of u onze analyses geslaagd vindt (info@goc.nl).

Henk van der Eem,
Algemeen Directeur

Samenvatting

“Ontwikkeling en groei”



Trends in (grafi)media

De ontwikkeling van de grafimediabranche is niet goed te begrijpen zonder die te plaatsen in het brede kader van de media. De markt verandert, omdat kopers- en lezersgedrag veranderen. Het is daarom van groot belang te volgen wat er gebeurt op het gebied van mediaconsumptie. Langzamerhand verliezen TV, gedrukte media en radio terrein op de computer, zij het dat TV en radio in tijdsbesteding nog de meest gebruikte media zijn. Het is vooral het mediumgebruik van jongeren dat nieuwe trends zet. Zo is de mobiele telefoon voor jongeren de life line met de rest van de wereld. Hoe de ontwikkelingen ook verlopen, duidelijk is dat de rol van de consument steeds belangrijker wordt.

De komende vier jaar zullen de mediabestedingen per jaar met 4,6% stijgen. Daarbij gaat men uit van een economische groei van 2.8% per jaar; met het voorbehoud dat media en entertainment cyclische sectoren zijn en dat reclamebestedingen meer gevoelig zijn voor de conjunctuur dan bestedingen van eindgebruikers (bijv. abonnements- en toegangsgelden). Al decennia is sprake van een daling van het relatieve aandeel van de persmedia ten gunste van andere media. De rol van internetreclame zal nog spectaculair toenemen, want die groeit nu al jaarlijks met zo'n 50%. Papier blijft een dominant medium. De papieren media trekken nog steeds meer dan de helft van alle reclamegelden. De dagbladen zijn qua reclamebestedingen nog het grootste mediumtype, gevolgd door televisie. De krant blijft nog heel lang koning. Maar de trend is wel dat niet zozeer het medium centraal staat, maar het merk, het thema of het evenement. Alles is marketing. Het merk en het thema bepalen de communica-

tiestrategie van de opdrachtgever. Het gaat daarbij om de emotionele band van de consument met het merk of het thema en diens beleving ervan. Het medium is daaraan ondergeschikt.

Een voorspelling doen over waar het heen gaat met de ontwikkelingen in medialand lukt alleen



De krant blijft nog heel lang koning

met scenario's. Er zijn teveel onzekerheden: in de markt, over de snelheid van de ontwikkeling van nieuwe technologie en de acceptatie ervan door consumenten. De meest dominante ontwikkelfactoren zijn marktdynamiek en acceptatiegraad van nieuwe media. Wordt de fysieke of de virtuele omgeving de dominante communicatievorm? Wordt het informatieaanbod geregisseerd door een paar grote spelers op de markt of is sprake van een ongeregisseerde markt met 'anarchistische' consumenten? Over deze megatrends zijn de meeste rapporten het wel eens: a. Anytime, anyplace, anywhere; b. Meer interactiviteit; c. Grenzen tussen media vervagen.

Het cruciale element in de mediaontwikkelingen is de opkomst van de digitale distributie. Digitalisering maakt dat informatie op een

manier wordt samengesteld, verspreid en geconsumeerd; in een omvang en met een snelheid, waarbij de gedrukte media achterblijven. Digitale distributie van informatie zorgt ervoor dat de grenzen tussen voorheen gescheiden netwerken in de media-industrie verdwijnen. De structuur van bedrijfstakken en onderwijs is nu vooral bepaald door specifieke technologie of vakdisciplines. Digitale

Cruciaal in de media-ontwikkelingen is de opkomst van de digitale distributie

distributie breekt deze indeling open, leidt tot hybride beroepen en misschien tot nieuwe branches en sectoren. De vervaging van de grenzen tussen branches wordt ook in de hand gewerkt door internet. Het world wide web is meer een dynamische stroom dan een structuur. Dat beeld staat haaks op de informatie-ordening die de media-industrie van oudsher kent. De onbegrensde mogelijkheden van digitale distributie laten onverlet dat er naast digitale consumenten (relatief jong) veel overtuigde 'papierconsumenten' (relatief wat ouder) zullen blijven.

Naast de ontwikkelingen in mediabestedingen en de succesvolle vlucht van de digitale communicatie is er de 'creatieve revolutie': het besef dat creativiteit een belangrijke rol speelt bij innovatie van producten en diensten. Ook wel

'beleveniseconomie' genoemd. De creatieve industrie zorgt voor de creatie van belevings- en leefstijlwaarde. De groeiende betekenis van 'creativiteit' en 'de creatieve industrie' versterkt ook de dwarsverbanden tussen de uiteenlopende branches en sectoren. Kunst, cultuur en media zijn een belangrijke sector voor de Nederlandse economie geworden. Ze zorgen voor werkgelegenheid en toegevoegde waarde; ze dragen bij aan het innovatievermogen en de concurrentiekracht van Nederland. De creatieve industrie is een heterogene sector: bedrijven in kunsten, media en uitgeverijen, creatieve en zakelijke diensten en kennisintensieve diensten verschillen op veel gebieden sterk van elkaar. Het samenbindend element is dat producten en diensten worden voortgebracht die het resultaat zijn van creatieve arbeid. We rekenen de grafimediabranche tot de creatieve industrie, omdat ze in de creatieve keten een belangrijke productiefunctie heeft. De commercialisering van de creatieve industrie zou niet zo'n hoge vlucht kunnen nemen zonder digitale distributie. De creatieven leveren de content en de emotie waar de mensen zo'n behoefte aan hebben, de producenten en distributeurs zorgen voor verspreiding op maat en zijn degenen die er het meest aan verdienen. Kortom, de creatieve industrie is geen 'autonome kunst'; vormgeving en entertainment zijn big business geworden. In de creatieve industrie in Nederland zijn circa 100.000 bedrijven actief. Er werken ruim een half miljoen mensen; dat is een werkgelegenheidsaandeel van 9%.

Het belang van de creatieve industrie voor de grafimediasector is dat zij kan zorgen voor innovatie van producten en diensten. Door te streven naar verbindingen met andere creatieve sectoren (zelf of via samenwerking) kan de grafimediabranche aansluiting houden met de

communicatie- en mediawereld n.l. haar opdrachtgevers bijv. reclame- en communicatiebureaus en uitgevers. Nieuwe partnerschappen bieden nieuwe kansen. Of die benut worden hangt samen met de innovatiecapaciteit en het 'onderscheidend vermogen' van bedrijven. Om dat laatste gaat het bij innovatie. Een innovatieve organisatie moet een langetermijnstrategie hebben. Een eenzijdige oriëntatie op technologische oplossingen en het verwaarlozen van management- en organisatie-innovatie vormen grote obstakels. Het gaat niet om de technologie, maar om welke communicatiebehoefte klanten hebben en hoe die wensen vertaald worden in producten en diensten.

De grafimediabranche is nogal conjunctuurgevoelig. Bedrijven en consumenten worden in economisch mindere tijden nu eenmaal zuiniger met hun reclamebestedingen, hun abonnementen, enz. Tegelijkertijd heeft de branche te maken met nieuwe technologische ontwikkelingen, de opkomst van concurrerende media, veranderend consumentengedrag en buitenlandse concurrentie. Het krachtenveld om de grafimediasector is sterk in beweging, zonder dat de sector veel invloed kan uitoefenen op de richting ervan. Veel bedrijven slagen erin om in die maalstroom het hoofd goed boven water te houden door actief mee te bewegen met de trends, door zich te concentreren op waar ze goed in zijn en/of nieuwe producten en diensten te ontwikkelen.

Dat steeds meer grafische bedrijven innoveren stemt hoopvol. Groei van de werkgelegenheid in de grafimediasector zal vooral van innoverende bedrijven komen, die aandacht hebben voor marktpositionering, relatiebeheer en nieuwe dienstverleningsconcepten. Toch zullen er altijd mensen zijn, die denken dat geen strategie ook

een strategie is. Daarentegen: bewust innoveren loont. Innovatieve organisaties behalen 27% hogere rentabiliteit dan niet-innovatieve organisaties.

Innoveren zonder investeringen in human resources, in opleiding en gedragsverandering, in anders denken en doen, in andere vormen van interne samenwerking, is minder succesvol, zo blijkt uit onderzoek.

Dankzij de gunstige productieontwikkeling en de hoge winstgevendheid nam in 2007 de werkgelegenheid in Nederland met ruim 2% toe (ca. 200.000 arbeidsjaren). Met 7,8 miljoen banen bereikte Nederland in het tweede kwartaal van 2007 het hoogste aantal banen ooit. Hierdoor neemt de krapte op de arbeidsmarkt verder toe. De gunstige arbeidsmarkt biedt kansen voor mensen die tot dusver aan de kant staan.

De helft van de groei van het aantal banen komt voor rekening van de zakelijke dienstverlening. Vooral uitzendbanen dragen bij aan de groei. Verder is de groei van de werkgelegenheid in de handel en in de zorg aanzienlijk. In de industrie en bij de overheid groeide de werkgelegenheid nauwelijks.

Voor alle creatieve branches geldt dat de bedrijvigheid niet evenredig over het land verspreid ligt maar sterk geconcentreerd is in het westen van het land. De meeste bedrijven in de creatieve sector zijn te vinden in Noord- en Zuid-Holland. Samen vertegenwoordigen deze provincies ongeveer de helft (48,6%) van de creatieve bedrijven in Nederland. Amsterdam heeft de hoogste concentratie bedrijven in de creatieve sector en is de creatieve metropool van Nederland. Volgens een recent onderzoek van het CBS zijn in Nederland ca. 96.000 mensen werkzaam als kunstenaar; 21% van alle kunstenaars in Nederland werkt in en rond Amsterdam.

Bij de werkgelegenheid in de creatieve sector is sprake van een groot semi-professioneel circuit en het is voor velen slechts een tijdelijke manier van leven. In de creatieve sector ontstaat steeds meer samenwerking tussen diverse disciplines en sectoren: crossovers. Daarmee wordt het moeilijker de scheidslijn te trekken tussen kunst en vormgeving, commerciële en artistieke toepassing of media en entertainment. De werkgelegenheid bij de dagblad- en tijdschriftenuitgeverijen loopt in 2006 nog verder terug. De groei is het sterkst bij de theaterbranche. Bij de reclame-bureaus en in de AV-sector groeide de werkgelegenheid in 2006 ook.

Voor de grafimediabranche lijkt er een kentering te zien in de teruggang in werkgelegenheid. Bij de handelsdrukkerijen is de werkgelegenheid stabiel en bij de andere bedrijven vindt er soms weer wat groei plaats. Voor de grafimediasector zijn de conjunctuur en de arbeidsproductiviteit (nieuwe technologie) de belangrijkste factoren voor de werkgelegenheidsontwikkeling. De binnen- en buitenlandse concurrentie zijn – enkele markten uitgezonderd – daarvoor op brancheniveau minder belangrijk. De omzetgroei in de grafische bedrijfstak is in 2007 ruim 2,4% hoger dan het jaar ervoor. De helft van die groei komt voor rekening van de toegenomen vraag naar producten, de andere helft voor rekening van prijsstijgingen. Er is een kans dat de prijzen zich zullen stabiliseren. Grafische bedrijven hebben te maken met een relatief hoog kosten-niveau en grote prijsdruk. Om te kunnen blijven concurreren concentreren veel bedrijven zich vooral op productiviteits- en efficiencyverbetering. De arbeidsproductiviteit zal dus blijven stijgen. Dankzij de gunstige economie en groei van de reclamebestedingen zal de inkringing van de werkgelegenheid voorlopig nog redelijk beperkt blijven. De groei van de werkgelegen-

heid in de grafimediasector zal allereerst komen van bedrijven die verder kijken dan papier alleen.

Thema personeelsvoorziening

Het percentage grafische bedrijven met vacatures is sinds 2004 verdrievoudigd, hoewel de werkgelegenheid binnen de branche terugloopt. Alle industriële sectoren kampen met dit probleem.

Voor een gedeelte kan de toegenomen vraag naar personeel verklaard worden uit het herstel van de economie. Een andere verklaring is echter de vergrijzing binnen de branche. In de komende jaren zullen steeds grotere groepen grafici de bedrijfstak verlaten en deze werknemers zullen ondanks de voortgaande productiviteitstoename voor een (belangrijk) deel vervangen moeten worden. Ongeveer tweederde

*Crossovers: steeds
meer samenwerking tussen
disciplines en sectoren*

deel van de vacatures bestaat uit vraag naar drukkers en nabewerkers. Dat heeft vooral te maken met het gebrek aan aanmelding voor deze beroepsopleidingen. Werkgevers zijn op hun beurt er vooral op gericht via werving en selectie de juiste vakman voor een specifieke machine te selecteren. Een oorzaak van krapte aan personeel is ook gelegen in leeftijdsdiscriminatie bij het aannemen van personeel.

Het werven van jonge werknemers is logisch vanuit de wens om het personeelsbestand van het bedrijf te verjongen, maar leidt in de praktijk tot uitsluiting van oudere werkzoekenden. Dit verklaart ook de sterke vergrijzing van het werklozenbestand onder grafici. Jonge werkloze grafici komen gemakkelijk weer aan de slag, maar oudere grafici blijven werkloos langs de kant staan.

Binnen de grafimediabranche bestaat het leeuwendeel van de werkgelegenheid uit banen bij bedrijven, terwijl het elders in de creatieve sector voor een groot deel gaat om zelfstandige beroepsbeoefening. Personeelsvoorziening heeft te maken met kennis van de arbeidsmarkt. Kennis over het aanbod van werkzoekenden. Daarbij gaat het om werknemers die op zoek zijn naar een andere baan, maar ook om schoolverlaters, werklozen, gedeeltelijk arbeidsongeschikten en inactieven. Bedrijven en werkzoekenden gebruiken eigen zoekkanalen, maar weten dat vaak niet van elkaar. Daarom zijn niet alle kanalen even effectief om vraag en aanbod op de arbeidsmarkt bij elkaar te brengen.

Het volume van onze totale beroepsbevolking zal na 2010 gaan krimpen door de daling van het geboortecijfer. Indien een groeiende economie samen gaat vallen met een forse vervangingsvraag terwijl de uitstroom uit het beroepsonderwijs verder gaat krimpen, dan zal de arbeidsmarkt extreem krap worden. Dat wordt een structureel probleem. Als antwoord op deze discrepantie tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt wordt gewezen op maatregelen om de arbeidsparticipatie onder de beroepsbevolking te verhogen. Onherroepelijk zal dit leiden tot een grotere diversiteit onder de werkzoekenden op de arbeidsmarkt.

Het arbeidsaanbod zal voor een groter deel dan nu het geval is, gaan bestaan uit vrouwen, re-integrerende arbeidsongeschikten, langdurig werklozen, deeltijders, combiwerkers (werknemers die meerdere banen tegelijk hebben, waaronder zzp'ers), oudere werkzoekenden. Daarbij neemt ook de culturele diversiteit onder werkzoekenden toe omdat een steeds groter gedeelte van hen zal bestaan uit allochtonen. Bedrijven die voor deze verschillende groepen werkzoekenden niet aantrekkelijk zijn, krijgen het moeilijker om hun vacatures vervuld te krijgen dan bedrijven die hun arbeidsvoorwaarden daarmee in overeenstemming weten te brengen.

Voor het werven van personeel kunnen bedrijven combinaties maken uit een groot aantal wervingskanalen. De belangrijkste wervingskanalen die door bedrijven worden gebruikt zijn: eigen contactennetwerk, uitzendbureau, CWI (de vroegere arbeidsbureaus), vacaturesites op internet, bemiddelingsbureaus, beroepsonderwijs (eigen leerlingen en stagiair(e)s), open sollicitaties, interne opvulling (doorstroom eigen personeel).

Van de grafimediabedrijven die personeel werven probeert 57% dit via slechts één wervingskanaal te realiseren. Weinig bedrijven gebruiken drie of meer verschillende kanalen om naar personeel te zoeken. Uit onderzoek blijkt dat personeelsadvertenties wel het meest ingezette wervingskanaal is maar niet het meest effectieve. Het meest effectief blijkt werving via het eigen contactennetwerk te zijn. De effectiviteit van een wervingskanaal kan namelijk sterk per doelgroep verschillen. Gediplomeerde schoolverlaters van de grafische beroepsopleidingen vinden in een derde van de gevallen een baan via hun stage- of leerplaats en een kwart via hun kennissenkring.

Open sollicitaties leveren voor een op de zeven schoolverlaters een baan op. 'Slechts' 10% vindt een baan via een vacature in dagbladen en 2% via een vacature in een grafisch vakblad. Nog eens 10% vindt werk via een uitzendbaan en stroomt al of niet op termijn door naar een vaste baan. Weinig schoolverlaters vinden een baan via vacaturesites op internet. Dat het CWI (arbeidsbureau) laag scoort is wel volgens verwachting, omdat het CWI pas actief iets gaat doen nadat iemand langdurig werkloos is geweest. Deze gegevens laten zien dat werkgevers die op zoek zijn naar schoolverlaters de meeste kans maken door als leerbedrijf stagiair(e)s aan te trekken.

In de praktijk laten grafische bedrijven veel wervingsmogelijkheden onbenut en zijn ze vaak erg selectief in hun werving en selectiebeleid. Uit onderzoek binnen de branche blijkt dat bedrijven die onder gelijke arbeidsmarktomstandigheden naar gelijksoortig personeel zoeken daar niet in gelijke mate succes mee hebben. Een belangrijke factor is het imago van het bedrijf. Het bedrijfsimago is het beeld dat betrokkenen en buitenstaanders van het bedrijf hebben zonder dat zij dit zelf ervaren hoeven te hebben. Het bedrijfsimago dat van belang is voor personeelsvoorziening, bestaat voorna-

melijk uit de volgende vier onderdelen: goed werkgeverschap, werkomstandigheden, innovatie en opleiding en identificatie (kun je er trots op zijn om bij dit bedrijf te horen). Een tweede aspect is het aanbod drukkers en nabewerkers vanuit de beroepsopleiding. Deze beroepen zijn minder populair onder jongeren, maar de terugloop heeft ook structurele oorzaken. Problemen in de personeelsvoorziening kunnen niet worden afgewenteld op de scholen; bedrijven zullen deze taak dus zelf moeten uitvoeren. De beroepskeuze is immers geen zaak van het onderwijs maar van leerlingen zelf, waarbij ouders een belangrijke rol spelen. Bedrijven kunnen wel samenwerken met scholen bij het organiseren van open dagen en het bieden van stageplaatsen.

Om een groter potentieel op de arbeidsmarkt te bereiken zijn bedrijven gedwongen meer actief bepaalde doelgroepen op de arbeidsmarkt te benaderen. Het onbenutte potentieel onder de beroepsbevolking is ongeveer 1,3 miljoen mensen. Zonder bijscholing en intensieve begeleiding maken veel van deze mensen weinig kans op de arbeidsmarkt in Nederland. De andere groep bestaat uit mensen die niet inkomensafhankelijk zijn van uitkeringen, de zogenoemde nuggers (niet uitkeringsgerechtigden). Deze groep is gemiddeld jonger dan uitkeringsgerechtigden en bestaat voor twee derde uit vrouwen. Ze zijn gemiddeld hoger opgeleid en daarom beter toegerust voor de arbeidsmarkt. Wat ontbreekt is vooral recente werkervaring. Omdat ze niet vanuit economische noodzakelijkheid hoeven te werken staan ze wel kritischer tegenover het aangeboden werk. Ongeveer een derde wil fulltime werken, twee derde wil uitsluitend parttime werken. Werkgevers zullen daarbij vooral zelf op zoek moeten naar deze mensen, want gemeenten

Grafische bedrijven laten veel wervingsmogelijkheden onbenut

en CWI's doen veelal weinig om dit potentieel op de arbeidsmarkt te krijgen. Om een brug te vormen tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt komen steeds meer regionale initiatieven op gang. Specifiek doel is de arbeidsparticipatie van uitkeringsgerechtigden te stimuleren, maar dan vanuit de optiek van de vraag van bedrijven. Gemeenten, uitkeringsinstanties, reïntegratie-bedrijven en andere bemiddelingsinstanties, onderwijsinstellingen, etc. werken daarin samen met het bedrijfsleven.

Het aantal flexwerkers zal de komende tien jaren toenemen. Deze toename van flexibele arbeidscontracten op de Nederlandse arbeidsmarkt zorgt voor groeiende arbeidsparticipatie, omdat het de arbeidsdeelname van bijvoorbeeld studerende vergemakkelijkt. Studerende met een bijbaan vormen in landen als Denemarken en Nederland een relatief groot arbeidspotentieel. De groei van flexibele arbeid heeft niet alleen consequenties voor de werving van personeel, maar ook voor het personeelsmanagement. Bij een toename van het aandeel flexwerkers binnen bedrijven verwacht men een groei van het aantal benodigde managers binnen het bedrijf en een afname van de arbeidsproductiviteit. Flexibilisering van de arbeidsmarkt en van de arbeidsinzet binnen bedrijven heeft dus ook consequenties voor de efficiency en de verhouding productieve versus coördinerende medewerkers.

Slechts een derde van de werkgevers staat volledig open voor sollicitanten van 50 jaar of ouder en een kwart voor sollicitanten die in de WAO hebben gezeten. Grafische werkgevers zoeken vooral naar werknemers die direct en volledig inzetbaar zijn. Willen werkgevers aansluiting krijgen bij de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt dan zullen zij hun selectie-

eisen daarop moeten aanpassen. Dit betekent minder selecteren op verworven competenties en meer op te ontwikkelen competenties. Veel werkgevers zullen dan minder routinematig te werk moeten gaan bij de werving en selectie van personeel, bij de arbeidsvoorwaardelijke invulling van het contract en bij het opleiden en inwerken van nieuw personeel.

Krapte op de arbeidsmarkt betekent dat sectoren onderling gaan concurreren bij het werven van personeel. Uit onderzoek blijkt dat de toepassing van aansprekende personeelsinstrumenten samenhangt met het aanwezig zijn van een personeelsfunctionaris. Daaruit kan geconcludeerd worden dat bedrijven met een personeelsfunctionaris in het voordeel zijn bij personeelwerving.

*Problemen met bedrijfs-
imago en met personeels-
voorziening kunnen niet
worden afgewenteld op
de scholen*

Bij een krappere wordende arbeidsmarkt zouden bedrijven hun personeelsbeleid beter kunnen richten op het ontwikkelen van een interne arbeidsmarkt. Hierdoor kunnen toenemende kosten om op de externe arbeidsmarkt personeel te werven verschoven worden naar het ontwikkelen van een intern opleidings- en loopbaanbeleid.

Het functioneren van de arbeidsmarkt in verschillende Europese landen, de manier waarop bedrijven hun personeel selecteren en opleiden, hangt samen met de structuur van het beroepsonderwijs. Duitsland, Nederland, Denemarken en Oostenrijk kennen een systeem van beroepsopleiding met herkenbare, landelijke beroepskwalificaties. Die beroepskwalificatie wordt sterk afgestemd op de beroepspraktijk

Bedrijven met een goed loopbaanbeleid hebben minder wervingsproblemen

binnen bedrijven. Het personeelsbeleid binnen bedrijven in deze landen is gericht op het diploma als belangrijkste selectie criterium op de arbeidsmarkt. Hoe sterk bedrijven afhankelijk zijn geworden van het functioneren van de beroepsopleiding als werving- en selectiekanaal, blijkt uit de steeds terugkerende kritiek die zij leveren op de steken die het beroepsonderwijs in hun ogen laat vallen. Daar tegenover staan de landen die vooral gekenmerkt worden door een interne arbeidsmarkt, zoals Engeland, Ierland, Frankrijk en België. Beroepsopleidingen zijn hier veel minder afgestemd op de beroepspraktijk in bedrijven. In deze landen ontbreekt het aan praktische stages of praktische opleidingen zoals het leerlingwezen. Het personeelsbeleid bij bedrijven in deze landen is veel meer gericht op scholing na selectie op de arbeidsmarkt en op interne loopbanen.

Beide arbeidsmarktstructuren stimuleren dus een ander personeelsbeleid binnen bedrijven en hebben daarmee indirect ook gevolgen voor de kwetsbaarheid van bedrijven bij innovaties, vergrijzing of krapte op de arbeidsmarkt. Beide systemen hebben voor- en nadelen. Het stimuleren van een interne arbeidsmarkt maakt het bedrijf minder afhankelijk van de externe arbeidsmarkt, maar het veronderstelt wel dat het bedrijf daarvoor een krachtig opleidings- en loopbaanbeleid ontwikkelt. Nadeel van een interne arbeidsmarkt is dat langdurige vaste dienstverbanden ontstaan, die een negatieve invloed kunnen hebben op het innovatievermogen van bedrijven. Er kan een intern gerichte cultuur ontstaan met meer risico op 'de goede man op de verkeerde plaats'. Daarin wordt het eerder mogelijk dat mensen via interne loopbanen doorgroeien tot het niveau van hun eigen incompetentie (het zgn. 'Peter-principe'). Demotie blijkt dan altijd erg lastig. Vanuit het perspectief van innovatie en mobiliteit is er weinig reden om ontevreden te zijn met het onderwijsaanbod in Nederland. Schooldiploma's geven een betere garantie voor de potentiële capaciteiten van sollicitanten dan een bedrijfsinterne opleiding. Ze hebben bovendien een hogere arbeidsmarktwaarde.

1. Trends in media

“Hoe verloopt de concurrentie
tussen de belangrijkste media”



Hoe houdt het medium papier zich in het geweld van digitale communicatie? Hoe verloopt de concurrentie tussen de belangrijkste media: TV, internet, kranten en tijdschriften? Wat is de rol van de consument? Welke nieuwe technologie of nieuwe media accepteert hij of zij; en hoe snel? Veel hangt samen met veranderend gedrag, de media-consumptie, vooral van jongeren. We krijgen steeds meer inzicht in de mediabestedingen, zowel in geld (de toegang tot media en de reclamebestedingen) als in tijd. Ook opkomst van de creatieve industrie komt aan de orde. Al die ontwikkelingen zijn van belang voor de grafimediabranche en voor de strategie die bedrijven willen volgen. Het innovatievermogen van bedrijven bepaalt mede de toekomstige winstgevendheid, de werkgelegenheid en de kennis en vaardigheden van morgen.

1.1 Scenario's

Een voorspelling doen over waar het heen gaat met de ontwikkelingen in medialand is een hachelijke zaak. Het medialandschap is heel divers met alle denkbare onzekerheden: in de markt, over de snelheid van de ontwikkeling van nieuwe technologie en de acceptatie ervan door consumenten. De meest dominante ontwikkelfactoren zijn marktdynamiek en adoptiegraad van nieuwe media. Bij het eerste gaat het om zaken als concurrentie, toe- en uittreding van bedrijven en productinnovatie. Bij het laatste om de mate, waarin consumenten en bedrijven de mogelijkheden van de nieuwe media aanvaarden en toepassen. Een andere benadering is de ontwikkelingen te zien in termen van fysieke/virtuele omgeving en van geregisseerde/ongeregisseerde ontwikkelingen. Als het zo is dat niet te voorspellen is welke kant het opgaat met de media en dat er sprake is van meer ontwikkelingsrichtingen, dan komen we niet verder dan scenario's. De charme van scenario's is dat de lezer vanuit eigen kennis en ervaring een visie kan kiezen die het beste past bij de eigen horizon. Niet dat dit veel zekerheid biedt, omdat het verloop van de ontwikkelingen — de werkelijkheid dus — doorgaans altijd complexer blijkt dan vooraf gedacht. Het enige wat we weten over de toekomst is dat die anders zal zijn, zei Peter Drucker al. Hoe waardevol scenario's ook zijn, ze kunnen de toekomst verkennen, maar niet voorspellen.

Over drie megatrends zijn de meeste rapporten het wel eens:

1. Anytime, anyplace, anywhere. Voor de consument wordt het gemakkelijker om onafhankelijk van tijd, plaats of ruimte gebruik te maken van mediadiensten.

2. Meer interactiviteit. Er komen steeds meer interactieve mogelijkheden met media, waarbij de consument steeds vaker als aanbieder of producent van informatie ('content') optreedt. Van tekst naar beeld(scherm)cultuur?
3. Grenzen tussen media vervagen. Grenzen tussen apparaten, tussen sectoren en tussen amateur en professional vervagen.

Maar in welke mate zetten die trends zich door?

Verschillende scenario's zijn denkbaar:

Desillusie: Consumenten zijn teleurgesteld over de mogelijkheden van nieuwe media. Online media groeien maar beperkt. De markt is overschat.

Chaos: De consument ziet door de bomen het bos niet meer en kijkt de kat uit de boom. Er is sterke concurrentie tussen aanbieders.

Consolidatie: Goed ontwikkelde diensten voor consumenten, maar er zijn door concentratie weinig spelers in de markt. Crossmedia is realiteit.

Versnippering: De mediasector is gefragmenteerd; een optelsom van zeer veel nichemarkten. Online media groeien sterk.

Zelfs al zou de digitale revolutie goed in kaart te brengen zijn, dan nog zal het moeilijk te voorspellen zijn hoe dat uitwerkt voor verschillende sectoren. Alle sectoren – vooral die in medialand – die tot dusver redelijk onafhankelijk van elkaar opereerden, krijgen te maken met nieuwe dwarsverbindingen en distributiemogelijkheden.

Het cruciale element in de mediaontwikkelingen is de opkomst van de digitale distributie. Die zorgt voor de belangrijkste dynamiek van verandering. Digitalisering maakt dat informatie op een manier wordt samengesteld, verspreid en geconsumeerd; in een omvang en met een snelheid, waarbij de gedrukte media achterblijven. Digitale distributie van informatie

zorgt ervoor dat de grenzen tussen voorheen gescheiden netwerken in de media-industrie verdwijnen. De structuur van bedrijfstakken en onderwijs is nu vooral bepaald door specifieke technologie of vakdisciplines (denk aan media als radio, drukwerk, film, televisie, respectievelijk aan kunstdisciplines als grafisch, dans, muziek, drama). Digitale distributie breekt deze indeling open, leidt tot branchevervaging,

Communicatiemonopolies staan op de tocht

tot hybride beroepen en misschien tot nieuwe branches en sectoren. We hebben het dan onder meer over de omroep, de muziekindustrie, de uitgeverijsector, de film- en video-industrie en de gamemakers. Het gemeenschappelijke is "dat ze producten en diensten aanbieden die 'tussen de oren' geconsumeerd worden; ze doen aan betekenisproductie; ze verschaffen cultuur, informatie, amusement en educatie." In een tijd waarin iedere consument ook producent van informatie kan zijn, staat de bevoorrechte positie van vroegere communicatiemonopolisten op de tocht. De vervaging van de grenzen tussen branches wordt ook in de hand gewerkt door de organische manier waarop informatie op internet beschikbaar komt. Dat gebeurt vooral via thematische structuren en links. Het world wide web is meer een dynamische stroom dan een structuur. Dat beeld staat haaks op de

informatie-ordening die de media-industrie van oudsher kent. Intellectueel eigendom (productie en exploitatie van auteurs- en aanverwante rechten) zullen een belangrijke rol gaan spelen. 'Digital rights management', het beveiligen van waardevolle digitale informatie, moet voorkomen dat iedereen die informatie kan bewerken en verspreiden. De onbegrensde mogelijkheden van digitale distributie laten onverlet dat er naast digitale consumenten (relatief jong) veel overtuigde 'papierconsumenten' (relatief wat ouder) zullen blijven.

1.2 Mediabestedingen

Veranderingen in maatschappelijke communicatie leiden tot sociale veranderingen. Het is niet alleen de technologie die bepaalt of het medialandschap verandert, de markt bepaalt uiteindelijk wat er gebeurt. Kopers- en lezersgedrag zullen veranderen. Het is daarom van groot belang te volgen wat er gebeurt op het gebied van mediaconsumptie. Uit diverse bronnen blijkt dat TV, radio en gedrukte media onder jongeren terrein verliezen op de elektronische media (mobiele telefonie, internet, games). De tijdsbesteding aan media was tot 2000 al jaren vrij constant. Het enige medium dat zich mocht verheugen in een substantiële stijging van het aantal uren was de computer. Van de tijd die mensen aan media besteedden werd 2/3 voor de TV doorgebracht. Aan gedrukte media werd steeds minder tijd besteed, terwijl ICT/games zich juist in een snel groeiende belangstelling mochten verheugen. Vooral MSN en online games scoorden hoog onder jongeren. Deze informatie is gebaseerd op onderzoek door het Sociaal Cultureel Planbureau. Probleem is dat het laatste onderzoek van 2004 is en bovendien op basis van gegevens van 2000! Juist daarna lijkt sprake

van een belangrijke trendbreuk in het media-gebruik. Ook de scheiding tussen werk en privé voor wat betreft mediagebruik is minder scherp. Het internetgebruik is volgens NSS sterk toegenomen en is na TV en radio het meest gebruikte medium. De rol van nieuwe sociale netwerken als second life, youtube, hyves en mspace lijkt daarin aanzienlijk. Per saldo kan dat betekenen dat er meer tijd aan media wordt besteed. De mobiele telefoon is voor jongeren de life line met de rest van de wereld met de MSN messenger als meest favoriete activiteit. Email checken is al een beetje ouderwets aan het worden als je met vrienden wil overleggen. Jongeren doen aan multi-tasking: gelijktijdig gebruik van meerdere media, bijvoorbeeld chatten, TV kijken en internetten tegelijk. Ze blijken opvallend weinig van de informatie te missen tijdens dit multi-tasking. Vooral de laatste paar jaar is het multi-tasking opgekomen. Lezen van print wordt als saai ervaren en weinig prikkelend. De grote winnaar in het mediaspel lijkt vooralsnog de mobiele telefoon te worden; tenminste naar het oordeel van jongeren.

In 'How to stay in touch with tomorrow's consumer' wordt een vooruitblik op de entertainment en mediasector tot 2011 in Nederland gegeven. Daarin wordt een onderscheid gemaakt tussen reclamebestedingen en bestedingen van eindgebruikers. De komende vier jaar zullen de bestedingen per jaar met 4,6% stijgen, is de voorspelling. Daarbij gaat men uit van een economische groei van 2.8% per jaar. Met het voorbehoud dat media en entertainment cyclische sectoren zijn en dat reclamebestedingen meer gevoelig zijn voor de conjunctuur dan bestedingen van eindgebruikers (bijv. abonnements- en toegangsgelden).

Categorie	2007	2011	Mutatie 2007- 2011 p.j.
Reclamebestedingen	3.016	3.583	+4,5%
Eindgebruikers	9.403	11.241	+4,6%
Totaal	12.419	14.824	+4,6%

Tabel 1.1: Mediabestedingen in Nederland (in € miljoen)

Als we kijken naar de belangrijkste media en de totale bestedingen per segment van de markt dan zien we dat aan TV het meeste geld wordt besteed, gevolgd door internet en daarna door de gedrukte media. Met games als snelste groeier.

Bij de gedrukte media zijn het vooral de inkomsten uit abonnementen die terug zullen lopen, verwacht men. Dat geldt in het bijzonder voor de betaalde oplage van de kranten. Die heeft het meest te lijden van de gratis dagbladen.

De conjunctuur is van enorme invloed op de hoogte van de reclamebestedingen. De grafici-mediasector, bijvoorbeeld, is weer voor ruim 70% van de totale omzet min of meer afhankelijk van de reclamebestedingen. Er zijn verschillen per segment, maar vooral kranten en tijdschriften (25%) en reclamedrukwerk (34%) zijn daarvoor nogal gevoelig. In Nederland zijn in 2006 - dankzij het positief economisch klimaat - de totale mediabestedingen met 4% gegroeid naar 4.5 miljard euro. De groei houdt onverminderd aan, zo blijkt uit de cijfers over de eerste helft van 2007: 2,7%. Opvallend was de groei van dagbladen en huis-aan-huis-bladen met een toename van 4,8 en 5%. Publieks- en vaktijdschriften hadden te kampen met dalende

Segment	2007	2011	Mutatie 2007- 2011 p.j.
TV	3.161	4.123	+ 6.8%
Internet	1.818	2.268	+ 6.3%
Tijdschriften	1.621	1.793	+ 2.8%
Dagbladen	1.601	1.703	+ 1.3%
Boeken	1.198	1.293	+ 1.9%
Sport	745	935	+ 5.4%
Film	606	693	+ 3.2%
Games	434	541	+ 8.0%

Tabel 1.2: Mediabestedingen in Nederland per segment

advertentie-inkomsten. Het marktaandeel van internet steeg in 2006 met 41% naar 3,1% op het totaal. De groei lijkt af te vlakken. In de eerste zes maanden van 2007 was de groei 10,4 %, terwijl die in de eerste helft van 2006 nog 43% was.

Papier blijft een dominant medium. De papieren media trekken nog steeds meer dan de helft van alle reclamegelden (51% in 2006). De dagbladen zijn qua reclamebestedingen nog het grootste mediumtype (19%), gevolgd door televisie (18%). Wel is er - al decennia - sprake van een daling van het relatieve aandeel van de persmedia ten gunste van andere media. De totale informatiemarkt groeit namelijk nog sneller. Over langere termijn bezien (10 jaar) zijn de totale netto reclamebestedingen, het volume in geld, over dezelfde periode met 41% gestegen. Sinds 2000 is pas echt de verschuiving in de reclamebestedingen van papieren naar audiovisuele media te zien.

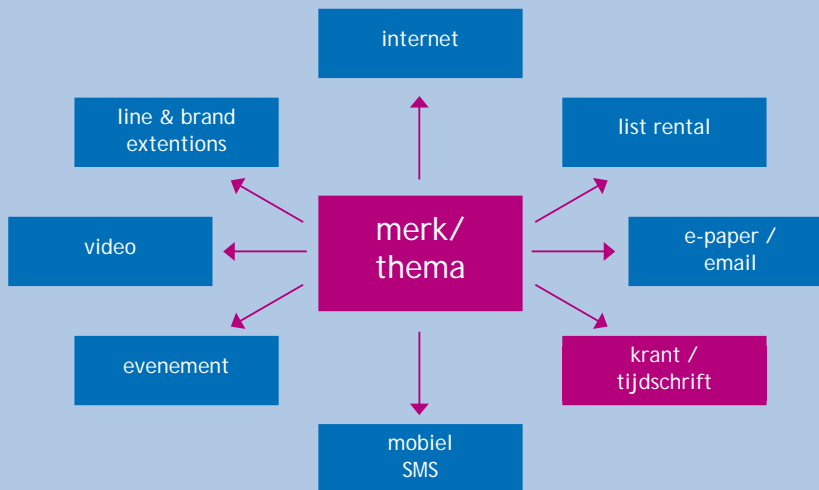
Hoe de ontwikkelingen ook verlopen, duidelijk is dat de rol van de consument steeds belangrijker

wordt. De keuzes van consumenten voor bepaalde media veranderen en ook daarbinnen zal het ene segment meer profiteren van veranderingen dan het andere. Zo zal de markt voor kranten en voor formulieren onder druk blijven staan, terwijl de markt voor andere gedrukte producten zal blijven groeien: brochures, folders en ander reclamedrukwerk en verpakkingen. Veranderingen zullen in sommige markten geleidelijk plaatsvinden, in andere wellicht schoksgewijs. De mediamarkt is sterk in beweging en onder invloed van de digitalisering zal dat zo blijven. De rol van internetreclame (nu nog maar 2% van de totale reclamebestedingen) zal nog spectaculair toenemen, want die groeit nu al jaarlijks met zo'n 50%. Maar ook andere ontwik-

kelingen, die voortkomen uit de digitalisering, zullen hun invloed doen gelden. Personalisering en narrowcasting zijn kernbegrippen voor de mediamarkt van de komende jaren. Daardoor zal de economische rol van de massamedia, met name die van de persmedia, kleiner worden, in ieder geval in relatief opzicht. Toch moeten we het belang van papieren communicatie niet wegcijferen. Juist vanwege de versnippering van het media-aanbod heeft een landelijk dagblad nieuwe aantrekkingskracht op adverteerders, omdat het een van de weinige echte massamedia is. De krant blijft nog heel lang koning. Vooral uitgeverijen en drukkerijen zullen wel heel alert moeten zijn en snel veranderend consumentengedrag moeten vertalen naar diensten en producten. Bedrijven die daar goed in zijn, hebben zonder twijfel meer perspectief. De trend is dat steeds minder het medium centraal

Figuur 1.1: Naar: Heleen de Graaf, Countess Consulting

Merken en thema domineren het medium



staat, ten gunste van het merk, het thema of het evenement. Alles is marketing. Het merk en het thema bepalen de communicatiestrategie van de opdrachtgever. Het gaat daarbij om de emotionele band van de consument met het merk of het thema en diens beleving ervan. Het medium is daaraan ondergeschikt.

*Het merk en het thema
- niet het medium - bepalen
de communicatiestrategie
van de opdrachtgever*

Een niet onbelangrijk aspect van de enorme toename in de toegankelijkheid van informatie is dat de consument de mogelijkheid heeft meer kennis op te doen. Vooral de kennis bij jongeren neemt toe. De angst voor gebrek aan privacy – het big-brother-gevoel – lijkt te verdwijnen, omdat de voordelen van op de persoon afgestemde informatie kennelijk groter is dan het nadeel van minder bescherming.

1.3 Het belang van de creatieve sector

Naast de ontwikkelingen in mediabestedingen en de succesvolle vlucht van de digitale communicatie zien we ook de groeiende betekenis van kunst en cultuur, 'de creatieve industrie'. Er vindt een 'creatieve revolutie' plaats: het

befesef dat creativiteit een belangrijke rol speelt bij innovatie van producten en diensten. De creatieve industrie zorgt voor de creatie van belevings- en leefstijlwaarde. De groeiende betekenis van 'creativiteit' en 'de creatieve industrie' versterkt ook de dwarsverbanden tussen de uiteenlopende branches en sectoren. Kunst, cultuur en media, als hoofdbestanddeel van de creatieve industrie, zijn een belangrijke sector voor de Nederlandse economie geworden, omdat ze zorgen voor werkgelegenheid en toegevoegde waarde. De gecombineerde ontwikkeling van creatieve industrie en ICT – als facilitaire technologie – dragen sterk bij aan het innovatievermogen en de concurrentiekracht van Nederland. Tegelijkertijd is er ook een 'culturele revolutie', voortkomend uit de jongerencultuur en die een drastische verandering van het mediagebruik betekent.

Overheid en bedrijfsleven in Nederland – maar ook elders – zien een zonnige toekomst in design, creatie en entertainment, min of meer als opvolger van de maakindustrie. Toegenomen welvaart, de behoefte aan beleving (amusement, leren, esthetiek, identiteit) zorgt ervoor dat er vraag is naar creatieve inhoud; anders gezegd kunst en cultuur zijn 'in'. Traditionele producten worden voorzien van nieuwe toegevoegde waarde (krant uitgebreid met website, telecombedrijven zoeken content, kunsten zoeken nieuwe afzetmarkten). Verder is digitalisering een grote rol gaan spelen in alle fasen van de creatieve productie. Dit biedt nieuwe mogelijkheden voor creatie, productie en distributie en brengt ook een gedeelde taal en kennis met zich mee. Tenslotte, wil en kan de consument on-demand worden bediend. Tegelijkertijd is de consument steeds vaker zelf producent (user generated content). Vormgeving en entertainment zijn dus big business geworden.

De creatieve industrie is een heterogene sector, die moeilijk af te bakenen valt: bedrijven in kunsten, media en uitgeverijen, creatieve en zakelijke diensten en kennisintensieve diensten verschillen op veel gebieden sterk van elkaar. Het samenbindend element is dat producten en diensten worden voortgebracht die het resultaat zijn van creatieve arbeid. Het gaat om een cluster van sterk uiteenlopende vormen van bedrijvigheid, zowel naar inhoud als naar grootte. Een grove indeling is die in: kunsten, media & entertainment en creatieve zakelijke dienstverlening. De diensten en producten van deze gebieden kunnen weer worden onderscheiden in creatie, productie en distributie/retail. Vertrouwde branches en vakdisciplines worden

dan weer zichtbaar. We rekenen de grafimedia-branche tot de creatieve industrie, omdat ze in de creatieve keten een belangrijke productie-functie heeft (zie schema hieronder).

Vanuit beleidsmakers bestaat grote belangstelling voor de creatieve industrie. De aanwezigheid van veel hoger opgeleiden in een artistieke en open gemeenschap leidt tot een toename van de innovatieve kracht van een regio. Andersom blijkt dat hoogopgeleiden een gebied verlaten als het te weinig tegemoet komt aan hun wensen. De bijdrage van kunst en cultuur aan een goed vestigingsklimaat en toerisme wordt op dit moment overall opgepakt: Eindhoven - Dutch Design week, Arnhem Modestad, Rotterdam film en AV-stad, Amsterdam met de Creatieve Noord- as zijn zo een aantal voorbeelden van

Figuur 1.2: Overzicht creatieve sector

	Creatie	Materiële productie	Distributie en Retail
Kunsten	<ul style="list-style-type: none"> • Beeldende kunst, fotografie • Podiumkunsten: muziek, dans, theater • Recreatiecentra, culturele evenementen 	<ul style="list-style-type: none"> • Beeldende kunst, fotografie • Productie van podiumkunsten: muziek, dans, theater; reproductie beeld en geluid • Recreatiecentra, evenementenhallen 	<ul style="list-style-type: none"> • Veilingen, kunstuitleen, galerieën, exposities, musea, winkels • Theaters, concertgebouwen • Recreatiecentra, culturele evenementen, evenementenhallen
Media & Entertainment	<ul style="list-style-type: none"> • Film: scenario, scriptwriting, pre-productie • Productie van radio- en TV programma's • Schrijven: romans, poëzie, non-fictie • Journalistiek 	<ul style="list-style-type: none"> • Filmproductie • Productie van radio- en TV programma's • Uitgeverij en boekdrukkerij • Uitgeverij en drukkerij dagbladen 	<ul style="list-style-type: none"> • Filmdistributie, bioscopen, videotheken • Omroeporganisaties • Openbare bibliotheken, winkels in boeken, tijdschriften en kranten
Creatieve zakelijke dienstverlening	<ul style="list-style-type: none"> • Vormgeving, modeontwerp, grafisch ontwerp • Gaming, nieuwe media • Architectuur • Reclame 	<ul style="list-style-type: none"> • Vervaardiging van meubels, kleding, auto's etc. • Gaming, nieuwe media • Bouw, projectontwikkeling • Drukkerijen 	<ul style="list-style-type: none"> • Handel in kleding, meubels en auto's • Handel in computers en software • Projectontwikkeling, handel vastgoed, monumentenzorg

Bron: Poort, Marlet, Van Woerkens, 2005

city-marketing of -branding. De populariteit van de kunst, cultuur en media wordt ook geïllustreerd door de toestroom van leerlingen naar de op creatie georiënteerde beroepsopleidingen. Er is sprake van een internationale ontwikkeling. Onder andere in het Verenigd Koninkrijk, de Verenigde Staten maar ook in Denemarken, Finland, Singapore en de Carribean wordt door de overheid gericht beleid gevoerd om de creatieve

De creatieve industrie is niet alleen kunst maar ook business

sector te versterken. Dit wordt gedaan vanuit de vooronderstelling dat creatieve bedrijvigheid niet alleen een economische waarde op zich heeft, maar ook een meerwaarde geeft aan andere sectoren. Er wordt van de creatieve industrie verwacht dat clustering van creatieve bedrijfstakken zou kunnen leiden tot een spin-off voor een hele lokale economie. Clusters van creatieve bedrijfstakken kunnen een impuls zijn voor het kennis- en innovatieve klimaat, bijvoorbeeld doordat het creatieve, hoogopgeleide werknemers aantrekt. Daar zouden ook bedrijven buiten de creatieve sector van profiteren. De innovatiekracht neemt ook sterk toe zodra overheid, onderwijs, ontwerpers en marktpartijen samenwerken.

De commercialisering van de creatieve industrie zou niet zo'n hoge vlucht kunnen nemen zonder de moderne digitale communicatiemiddelen.

De creatieven leveren de content en de emotie waar de mensen zo'n behoefte aan hebben, de makers en distributeurs zorgen voor verspreiding op maat. Kortom, de creatieve industrie is geen 'autonome kunst', maar echte business. Hoewel we geen cijfers hebben van distributiebedrijven (kabelmaatschappijen, telecommunicatiebedrijven, entertainmenthardware), nemen we aan dat deze uiteindelijk het meest verdienen aan de producten van de creatieve sector.

In de creatieve kern is de omzet laag, maar werken veel mensen. In de productie en distributie van de creatieve industrie werken veel minder mensen, maar is de omzet hoog. In de creatieve industrie zoals gedefinieerd door EIM waren in 2004 circa 100.000 bedrijven actief, dat zijn 15% van de particuliere bedrijven in Nederland. Er zouden ruim een half miljoen mensen werken; dat is een werkgelegenheidsaandeel van 9%.

Een deel van de creatieve industrie is ook te vinden in het handelsregister van de Kamer van Koophandel. Dit geldt echter niet voor iedereen binnen de creatieve industrie. Veel creatieve bedrijven worden onder andere sectoren geregistreerd. Van de bedrijven die ingeschreven staan, bestaat 68% uit zelfstandigen zonder personeel; terwijl ZZP-ers maar 47% van het totale handelsregister uitmaken. Kleinschaligheid voert dus de boventoon.

In 2006 hebben wij globaal de bedrijvigheid in 'de creatieve kern' in kaart gebracht. Het gaat hierbij alleen om bedrijven die primair gericht zijn op de creatie van een product. De tabel biedt zeker geen compleet beeld van de werkelijkheid, vanwege het feit dat die cijfers nergens worden geregistreerd als 'creatieve industrie'.

Omschrijving	Aantal bedrijven
Kunst	
Beeldende kunst	3.542
Fotografie	3.998
Podiumkunsten	1.294
Producenten van podiumkunsten	1.305
Media en entertainment	
Filmproductie	3.597
Productie van Radio en TV-programma's	565
Persbureaus en journalisten	945
Creatieve zakelijke dienstverlening	
Reclamebureaus / vormgevers	13.238
Gaming	2.204
Totaal	30.688
Op basis gegevens Kamers van Koophandel. Voor de bedrijven tekstschrijven, scenario schrijven en nieuwe media bestaat geen overeenkomstige registratie/code bij KvK.	

Tabel 1.3: Overzicht 'kern' creatieve bedrijven

Tabel 1.4: Economische ontwikkeling uitgeverij-, reclame-, AV-, theater- en evenementenbranche

		Uitgeverij boeken	Uitgeverij dagbladen	Uitgeverij tijdschriften	Reclamebureau	AV-productie	Theaterdiensten
Vestigingen per 1 januari	2007	2.061	602	1.368	17.343	4.978	8.268
Startende bedrijven	2006	83	20	58	1.439	395	1.052
Opheffingen	2006	107	37	85	912	252	603
Aandeel starters	2006	4.0%	3.3%	4.2%	8.3%	7.9%	12.7%
Aandeel opheffingen	2006	5.2%	6.1%	6.2%	5.3%	5.1%	7.3%
Groei nominale omzet	2006	-0.1%	7.8%	2.9%	3.4%	10.2%	7.5%
Groei werkgelegenheid	2006	4.1%	-2.0%	-1.8%	3.4%	2.5%	5.4%
Bron: KvK ERBO-enquête 2007							

Naast deze 30.000 bedrijven zijn er ruim 4000 bij de Kamers van Koophandel geregistreerde grafische bedrijven actief. Daarbij moet opgemerkt worden dat er geen recente tellingen bestaan voor het aantal multimediabedrijven.

Cijfers over de economische ontwikkeling kunnen ook worden ontleend aan de ERBO-enquête van de Kamers van Koophandel. Als belangrijke indicatoren voor de economische ontwikkeling binnen een branche gelden de groei van de nominale omzet, de werkgelegenheid, het aandeel startende ondernemingen en het aandeel opheffingen. Per branche zijn er nogal wat verschillen te zien in de economische ontwikkeling. In de AV-productie, bij de dagbladuitgeverijen en bij de theaterdiensten zien we in 2006 een sterke positieve omzetonwikkeling ontstaan. Bij theater/evenementen gaat dit gepaard met een fors aantal startende ondernemingen (13%). Gelijktijdig zien we in deze branche dat ook veel bedrijven het moeilijk hebben, want het aantal opheffingen is ook hoog (7%). De omzetonwikkeling bij de boekenuitgeverijen blijft in 2006 nog sterk achter. Er is zelfs sprake van een lichte krimp (-0,1%). Toch groeit de werkgelegenheid in deze branche het sterkst (4%).

Ook in de reclamebranche zien we duidelijk signalen van economisch herstel. Zowel de omzet als de werkgelegenheid groeit. Dit laatste wordt vooral zichtbaar in het aantal startende bedrijven (zzp'ers).

1.4 Belang creatieve industrie voor grafimedia

Het is een misverstand om te denken dat de opkomst van nieuwe media en digitale distributie bestaande media overbodig maakt. Het einde van het papieren tijdperk wordt al lang voorspeld, maar waarschijnlijk nooit bereikt. Dat misverstand ontstaat omdat we geneigd zijn nieuwe media te begrijpen in termen van de toepassingen die we al kennen van de 'oude media'. Dat maakt dat we oudere media te snel afschrijven. Cultuurfilosoof Marshall McLuhan noemde dat het 'horseless carriage syndrome', verwijzend naar het eerste auto-ontwerp waarin de bestuurder een plaats buiten het voertuig op de bok kreeg, net als in het paardentijdperk. Het beeld maakt duidelijk dat je technische innovaties niet goed kunt begrijpen met een verouderd referentiekader. Evenmin bestaat er zoiets als een geplande en beheerste ontwikkeling van communicatietechnologie. Zo is internet niet ontwikkeld voor hedendaagse toepassingen, maar ooit louter voor militaire doeleinden. Het voorbeeld illustreert dat innovaties vaak een reis met onbekende bestemming betekenen. In dat verband is het ook naïef te denken dat digitale media de printmedia gaat vervangen. De markt voor gedrukte communicatie groeit wereldwijd, niet ondanks maar juist dankzij radio, televisie en internet. De behoefte aan communicatie neemt voortdurend toe. De wereldbevolking groeit nog altijd en mensen willen lezen, leren en kijken. Ook via boeken en tijdschriften.

Wel aannemelijk is dat het marktaandeel van gedrukte communicatie kleiner zal worden. Cyberspace moge ons nieuwe heelal zijn met alle nieuwe uitdagingen en ervaringsdimensies van dien, ondertussen blijven we wel met twee voeten op aarde en lezen we van papier. Want papier is misschien geen interactief medium, maar wel heel flexibel in het gebruik. Hoewel in 2020 de rol van druk- en printwerk in de samen-

Het einde van het papieren tijdperk wordt al lang voorspeld, maar waarschijnlijk nooit bereikt

leving relatief afneemt, zal papier nog steeds een rol van betekenis spelen. The Electronic Document Systems Foundation (EDSF) schat dat in 2020 35% van alle informatie gedrukt of geprint zal worden. De totale informatiehoeveelheid zal ongeveer verdubbelen. EDSF verwacht dat de hoeveelheid drukwerk groeit; vooral de verpakingssector zal daarvan profiteren.

Denkbaar is dat een heel nieuw krachtenveld met nieuwe mediaorganisaties ontstaat — fusies van tv zenders, kranten en internetsites — die het hele palet van nieuws, entertainment, beeld, geluid zullen bieden. Dit dynamisch krachtenspel doet een groot beroep op de creativiteit en flexibiliteit van de bestaande spelers. Krachtenbundeling, waarbij oude en nieuwe media verenigd raken in één informatie-fabriek, lijkt in die situatie kansrijk. Hoe zich

dat ook ontwikkelt, er zal altijd ruimte blijven voor kleine spelers, die in het krachtenveld een rol spelen, b.v. omdat ze iets eigens/uniëks te bieden hebben. Dat heeft ook betrekking op grafimediabedrijven. De grafimediabranche valt binnen de brede definitie van de creatieve industrie. Door te streven naar verbindingen met andere creatieve sectoren (zelf of via samenwerking) kan de grafimediabranche aansluiting houden met de communicatie- en mediawereld namelijk haar opdrachtgevers: die zijn grotendeels afkomstig uit de zakelijke dienstverlening in de kern van de creatieve industrie (reclame-, communicatie- en marketingbureaus, uitgeverij). De grafimediabranche heeft de afgelopen jaren een enorme innovatie doorgevoerd op het gebied van automatisering en efficiencyverhoging. Daardoor kon meer worden geproduceerd met minder mensen. Veel grafimediabedrijven zijn actief op zoek naar nieuwe producten en diensten. Bedrijven zoeken naar toegevoegde waarde door de drukwerkproductie aan te vullen met activiteiten op het gebied van creatieve, zakelijke dienstverlening (bijv. databasebeheer, vormgeving, uitgeefactiviteiten etc.) of op het gebied van distributie (postale verwerking, direct mail). De veranderingen in de markt – met name de ontwikkelingen in de creatieve industrie – raken de grafimediabranche direct en indirect. Maar er zijn ook veel kansen.

- **het belang van de mediamix**

De producten in de creatieve industrie maken steeds meer deel uit van een uitgekende marketingstrategie (concept, format), waarbij de verschillende media naast en door elkaar worden ingezet om de doelgroep te bereiken. Verschillende mediavormen worden steeds vaker gezamenlijk ingezet voor communicatie met klanten en/of doelgroepen (mediaconvergentie). Voor de grafimediabranche betekent dit dat ze de juiste look-and-feel moet kunnen leveren

en een voorsprong heeft als ze zelf een groter aandeel van de mediamix kan bieden. Zelf de vormgeving (mee) bepalen is een pré in een markt waarin 'de belevenis' belangrijk is. Bij de strategie 'Van concept tot publishing' beoogt men de hele keten onder één regie te krijgen. Aan de andere kant van het spectrum is er de ontwikkeling waarbij de dtp afdeling wordt afgestoten en men kennelijk kiest voor de niche 'drukwerkfabriek'.

Kansen: klanten helpen bij het bereiken van hun marketingdoelstelling (het aanbieden van one-stop-shopping services).

- **toegevoegde waarde creëren**

In de belevenisindustrie kan hetzelfde product duurder verkocht worden door er een bepaalde dienst of belevenis aan toe te voegen. Dit geldt ook voor de producten van de grafimedia industrie. Een goed (dus creatief en marketinggeoriënteerd) advies en een creatieve uitstraling zijn van belang om opdrachtgevers met creatieve wensen te binden.

Kansen: advisering en profilering op nieuwe markten (evenementen, jongeren). Het verwerken van een creatief in plaats van een technisch imago zal opdrachtgevers aanspreken, creatief is immers 'in' en techniek is uit.

- **het belang van distributie op maat**

Het kunnen leveren van gedifferentieerde of

Verschillende mediavormen worden steeds vaker gezamenlijk ingezet voor communicatie met klanten en/of doelgroepen

Nieuwe dienstverlening	Grafische bedrijven		
	2002	2005	2006
Digitale printsystemen	21%	22%	39%
Ontwerp/communicatie advisering	17%	16%	27%
Nieuwe distributiediensten	20%	22%	26%
Grootformaat plotters	16%	16%	23%
Printing-on-demand applicaties	9%	12%	22%
Inrichten tekst/beeld-databanken voor klanten	16%	11%	18%
Vervaardigen websites voor klanten	18%	14%	14%
Opzetten databases voor publishing voor klanten	9%	5%	10%
Drukwerk catering	7%	5%	8%
Vervaardigen van cd-rom/dvd producties	13%	7%	7%
Detachering van personeel bij klanten	1%	3%	4%

Bron: KVGGO Dienstencentrum/Enquête Economische Ontwikkeling

Tabel 1.5: *Innovaties in nieuwe diensten bij grafimediabedrijven*

zelfs gepersonaliseerde distributie is noodzakelijk om in te spelen op de wensen van de klant. Distributie van creatieve producten levert de meeste omzet op. Zie het voorbeeld van de muziekindustrie.

Kansen: Uitbreiding van grafische afwerking met distributieactiviteiten.

- **de nieuwe rol van de consument**

De consument kan steeds meer zelf. Een defensieve strategie kost veel energie en levert weinig op. De producenten van bijvoorbeeld digitale foto-albums of de webwinkel waar men zelf zijn drukwerk (o.a. visitekaartjes en bedrukte T-shirts) kan vormgeven en bestellen, doen goede zaken.

Kansen: nieuwe producten die aansluiten bij de eigen creativiteit van de klant.

- **digitale media**

Vooraf onder jongeren verliezen dagbladen en

gedrukte media terrein op de elektronische media (televisie en internet). Bestaande programma's of inhouden worden via nieuwe wegen gedistribueerd, van downloaden van muziek tot het streamen van tv-programma's, terwijl online nieuwsdiensten de rol van de traditionele media overnemen. Adverteerders volgen de consument en zullen geleidelijk hun aandacht ook verschuiven naar internet of mobiele telefonie. Op dit moment lijkt de omzet van kranten en reclamedrukwerk nog stabiel, maar hun marktaandeel zal dalen.

Kansen: Door tijdig te verbreden naar andere media (zelf of via samenwerking) kan de grafimediabranche verankerd blijven in de communicatie en mediawereld.

- **creatieve markt**

Er zal altijd een markt blijven voor kleine gespecialiseerde bedrijven die zich richten op opdrachtgevers met kleine opdrachten voor specifieke doelgroepen. Dat gaat ook op voor kleine drukkerijen/binderijen die zich richten op de wereld van de beeldende kunsten en literatuur.

Uitgaven in eigen beheer (poëzie), unieke producties voor musea, portfolio's van kunstenaars, theaters of relatiegeschenken zijn typische voorbeelden van grafimedia nichemarkten in de creatieve industrie.

Kansen: nichemarkten, regionale (amateur)kunsten.

- **samenwerking in de keten**

In de creatieve industrie werken bedrijven in wisselende samenwerkingsverbanden ten behoeve van een bepaald concept of format. De creatieve input of content heeft de minste waarde, deze ontstaat door massadistributie en opbrengst van meerdere samenhangende producten. Hoe beter wordt samengewerkt in de keten, hoe groter het rendement zal zijn. Samenwerking met reclamebureaus en uitgeverijen biedt ook kansen voor grafische bedrijven.

Kansen: innovatie waarbij creativiteit, techniek en commercie worden gekoppeld o.a. via partnerschappen.

bedrijven in de 'maakindustrie', hebben meer moeite met vernieuwing dan dienstverleners. Productiebedrijven zijn vooral gefocust op kernactiviteiten en productieroutines. Veel bedrijven zoeken niet naar groei in nieuwe diensten, maar zitten gevangen in een vicieuze cirkel van overinvesteringen en productiviteitsverhoging, van herstructurering, kostenreductie en korte termijn prestaties. Daardoor raken ze

Een innovatieve organisatie is succesvol omdat ze een langetermijnstrategie heeft

1.5 Innovatie

Of die kansen ook daadwerkelijk benut worden hangt samen met de innovatiecapaciteit en het 'onderscheidend vermogen' van bedrijven. Om dat laatste gaat het bij innovatie. Als alle bedrijven op jacht gaan naar dezelfde innovatie of kans, blijft er weinig nieuws over. De klant moet overtuigd worden van het unieke aanbod in de vorm van een product, een dienst, een manier van werken, een doelgroep, een aanpak. Daarmee kun je de klant laten zien dat je anders bent dan de concurrent. Zo onderscheidend dat de klant voor jouw bedrijf kiest en voor dat onderscheid wil betalen.

Op dit moment zijn overcapaciteit en prijsdruk de problemen van alle dag binnen de grafische sector. Grafische bedrijven, zoals de meeste

steeds verder af van de kenmerken van een innovatieve organisatie. Een innovatieve organisatie moet juist andere accenten leggen en een langetermijnstrategie hebben. Een eenzijdige oriëntatie op technologische oplossingen en het verwaarlozen van management- en organisatie-innovatie vormen grote obstakels. Uiteindelijk gaat het niet om de technologie, maar om wat klanten willen en hoe die wensen in een bedrijf vertaald worden in producten en diensten. Maar de stap van productie naar dienstverlening is groot en vraagt een culturomslag. Dat betekent vaak dat eerst de productiekosten beter onder controle moeten komen. De basis voor nieuwe groei ligt vooral in het aanbrenge van meer variatie in het aanbod en het opbouwen van sterkere banden met klanten en leveranciers. Deze externe samenwerking is het begin van de culturomslag, die her en der zichtbaar is.

Voorbeelden van geslaagde innovaties

Los van drukwerk durven denken

De drukkerij is in de afgelopen 20 jaar uitgegroeid tot een heus multimediabedrijf dat verschillende disciplines beheerst en het gehele scala aan publicatiemogelijkheden kan faciliteren. Een bedrijf dat constant innoveert. De essentie is dat het bedrijf in termen van communicatie is gaan denken. Afhankelijk van de vraag van de klant praat de communicatieafdeling eerst over de inhoud, voordat er überhaupt verder wordt gesproken over de output en de meest geschikte publicatievorm.

Uitgeverij en drukkerij

Een voorbeeld van marktverbreding is een krantendrukkerij. Naast de uitgave van kranten is men een aantal jaren terug begonnen met andere activiteiten zoals het aanbieden van de krant via internet, het opzetten van een verkoopsite als tegenhanger voor marktplaats.nl en men heeft een radiozender.

Blikveld verbreden

Het bedrijf combineert vragen en mogelijkheden van de klant optimaal met de mogelijkheden van het bedrijf. De commerciële formule houdt ook in dat het bedrijf nooit nee verkoopt aan een klant, maar altijd meteen reageert en creatief zoekt naar mogelijke oplossingen. Het bedrijf streeft ernaar het gehele communicatietraject bij de klant te beheersen. Zelf met de klant aan tafel zitten en de regisseursrol vervullen.

Snel je eigen visitekaartje

De oplossing voor gemakkelijk ontwerp en drukwerk. De webwinkel geeft klanten de mogelijkheid zelf een visitekaartje samen te stellen, er kan gekozen worden uit veel standaardachtergronden en deze kunnen door de klant worden aangeleverd. Binnen een week wordt het drukwerk geleverd.

Ondanks alle problemen hebben grafische bedrijven immers opmerkelijke talenten. Wel degelijk is een behoorlijk deel van de branche bezig met innovaties, weliswaar meer op het gebied van nieuwe technieken dan van dienstverlening. Maar toch weerspiegelt de innovatie binnen de grafimediabranche een ontluikend elan. De toepassing van professionele printsystemen naast de vertrouwde druktechnieken wordt snel breder. Steeds meer grafische bedrijven bieden crossmediatechnieken aan en adviseren hun klanten over de mogelijkheden ervan. Het gemiddeld aandeel van nieuwe diensten in de totale omzet bij de bedrijven die deze diensten aanbieden is ca. 11% (2005).

Als er sprake is van groei van de werkgelegenheid in de grafimediasector dan zal die vooral van innoverende bedrijven komen. Die innovatie kan betrekking hebben op sociale innovatie (organisatieverandering en het doorvoeren van vernieuwingen op de werkvloer) in de productieomgeving. Betere afstemming van de grafische workflow wordt steeds belangrijker, gezien de kleinere oplagen en kortere productietijden. Maar de groei is eerder te verwachten in creatieve bedrijven. Daar is meer aandacht voor marktpositionering, relatiebeheer en nieuwe dienstverleningsconcepten. We verwachten daar meer innovatiesnelheid. Het besef dat voortdurende innovatie een overlevingsvoorwaarde is,

Prestatiemaatstaf	Innovatieve versus niet-innovatieve Nederlandse organisaties
Rentabiliteit	27% hoger
Omzetgroei	19% hoger
Winstgroei	10% hoger
Groei van marktaandeel	13% hoger
Klanttevredenheid	6% hoger
Bron: Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor	

Tabel 1.6: *Innovatieve bedrijven scoren beter*

groeit bij alle bedrijven. En daarmee het besef dat wie niet strategisch opereert, verhoogd risico van marginalisering loopt. Toch zullen er altijd mensen zijn, die denken dat geen strategie ook een strategie is..... Niks doen kost niks, behalve de toekomst. Innoveren loont. In dat verband wijzen we op de conclusies van onderzoek door de Erasmus Universiteit. Volgens de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor behalen innovatieve organisaties bovengemiddelde prestaties. Vergeleken met niet-innovatieve organisaties behalen ze bijvoorbeeld 27% hogere rentabiliteit.

Zonder investeringen in human resources, in opleiding en gedragsverandering, in anders denken en doen, in andere vormen van interne samenwerking, zal een cultuuromslag niet erg kansrijk zijn. Innovatie zonder sociale innovatie is minder succesvol, blijkt uit onderzoek. De noodzaak voor sociale innovatie, zoals bepleit door Volberda e.a., namelijk het veranderen van organisaties en het doorvoeren van vernieuwingen op de werkvloer, zien wij eerder in een productieomgeving dan in een creatieve omgeving. Bij laatstgenoemde is doorgaans al meer organisatorische flexibiliteit aanwezig.

We verwachten dat de toegenomen aandacht voor nieuwe dienstverleningsconcepten, voor relatiebeheer en voor partnerschappen voor een nieuw perspectief kunnen zorgen. Het besef dat voortdurende innovatie een overlevingsvoorwaarde is, groeit. Welke strategie een bedrijf ook zal volgen: goede afstemming in de grafische workflow wordt een belangrijk thema – zeker gezien de huidige verschuiving naar kleinere oplagen en kortere productietijden. Dit laatste betekent niet alleen sneller draaiende persen, maar ook managen van het gehele productietraject: van creatie/vormgeving tot en met publishing en distributie.

2. De arbeidsmarkt (grafi)media

“In vogelvlucht de belangrijkste ontwikkelingen
op de arbeidsmarkt”



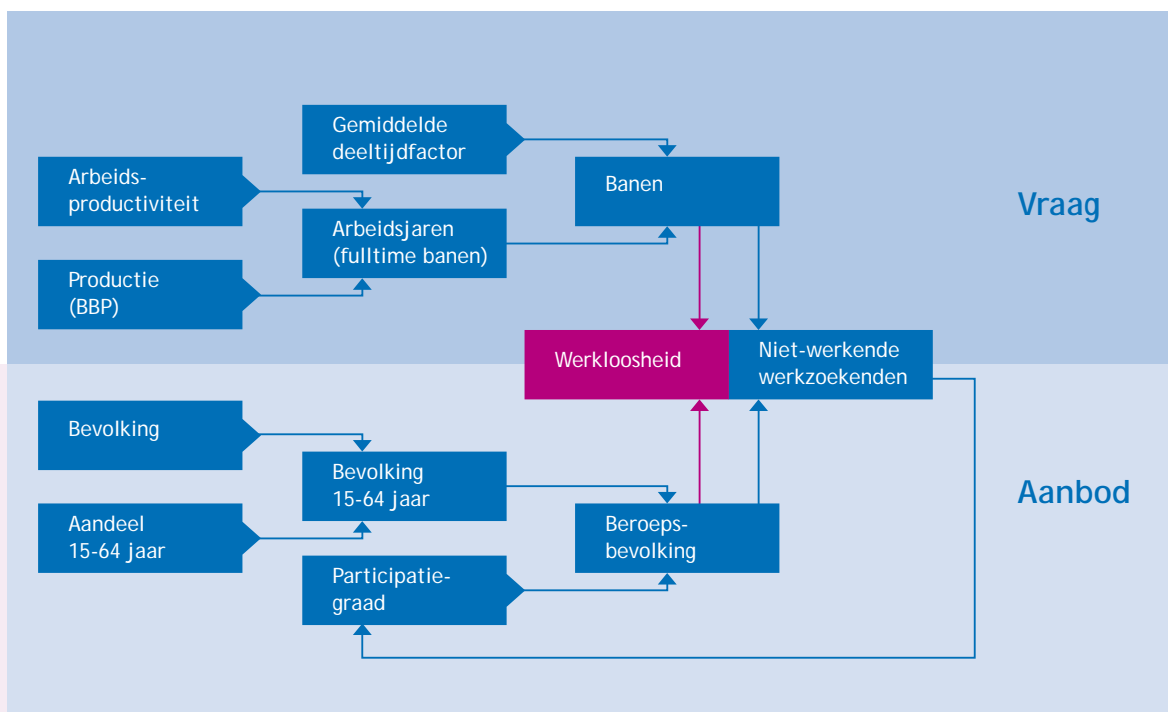
In dit hoofdstuk in vogelvlucht de belangrijkste ontwikkelingen op de arbeidsmarkt in Nederland. Waarna we inzoomen op de werkgelegenheid in het medialandschap. En vervolgens de focus op de arbeidsmarkt in de grafische sector met haar paradox van tekorten en werkloosheid, tegelijkertijd. En een klein uitstapje naar Europa.

2.1 Arbeidsmarkt algemeen

De laatste paar jaar kende Nederland een behoorlijke economische groei. Na de dip in 2002 – met een groei van slechts iets boven 0% – is er weer een stijgende lijn. De economie groeide in 2007 met ca. 3% doordat de arbeidsproductiviteit toenam en het aantal banen steeg. De banengroei kwam weer op gang sinds de eerste helft van 2005. Voor 2008 zijn de economische vooruitzichten redelijk gunstig met een verwachte groei van 2,25%. De groei valt iets lager uit, omdat meer spanning op de arbeidsmarkt (krapte) wordt verwacht. Daardoor zullen de lonen wellicht stijgen en zal de inflatie toenemen. Enige onzekerheid is er ook door de onrust op de financiële markten. Of en hoe dit doorwerkt valt lastig te voorspellen. Het Centraal Planbureau houdt het voor mogelijk dat – door hogere rentes, lagere aandelenkoersen, lagere wereldhandel en lagere (invoer)prijzen van grondstoffen – in 2008 de groei van het Nederlandse BBP terugvalt naar 1,75%.

Voor een goed begrip van de werking van de arbeidsmarkt en de factoren die van invloed zijn, is het model op pagina 34 handig. Daaruit blijkt dat de vraagkant (banen) vooral wordt bepaald door economische factoren, waarbij de productie het meest dominant is. De aanbodkant (beroepsbevolking) wordt het meest beïnvloed door demografische factoren.

Dankzij de gunstige productieontwikkeling en de hoge winstgevendheid nam in 2007 de werkgelegenheid met ruim 2% toe (ca. 200.000 arbeidsjaren). Met 7,8 miljoen banen bereikte Nederland in het tweede kwartaal van 2007 het hoogste aantal banen ooit. Hierdoor neemt de krapte op de arbeidsmarkt, die onder andere tot uiting komt in de hoge vacaturegraad, verder



Figuur 2.1: Invloedsfactoren arbeidsmarkt (uit CWI Arbeidsmarktprognose 2012)

toe. De gunstige arbeidsmarktsituatie biedt kansen voor mensen die tot dusver aan de kant staan. De werkloosheid daalde doordat de vraag naar personeel groter was dan de stijging van het arbeidsaanbod. Dit jaar zal de stijging van de werkgelegenheid lager uitvallen n.l. 1%. De groei van de beroepsbevolking blijft daarbij opnieuw achter, zodat de werkloosheid daalt tot gemiddeld 310.000 personen ofwel 4%.

De helft van de groei van het aantal banen komt voor rekening van de zakelijke dienstverlening. Vooral uitzendbanen dragen bij aan de groei. Verder is de groei van de werkgelegenheid in de handel en in de zorg aanzienlijk. In de industrie en bij de overheid groeide de werkgelegenheid

nauwelijks. Voor de industrie is dat relatief gezien eigenlijk goed nieuws na een jarenlange daling van het aantal banen.

Met een groei van 2,5% in 2008 loopt Nederland volledig in de pas met Europa. De werkloosheid in Europa daalde tot het laagste niveau in meer dan 25 jaar. De mondiale vooruitzichten voor 2008 zijn redelijk gunstig gezien de goede winstgevendheid en de gang van zaken in opkomende economieën.

2.2 Arbeidsmarkt media

De ontwikkeling van de werkgelegenheid ontlenen we aan twee verschillende bronnen. Enerzijds maken we gebruik van de tellingen van het UWV en anderzijds geven we de werkgelegenheidsmutaties afkomstig van de ERBO-

Branches	BIK-code	banen 2005	aandeel in sector
1. Grafimediabranche	222	43.729	31.9%
2. Reclame/pr-branche	74401	30.345	22.2%
3. Uitgeverijbranche	221	38.361	28.0%
4. Audiovisuele branche	921/922	17.673	12.9%
5. Theater en evenementen branche	9232		
- theaters, schouwburgen en concertgebouwen	92321	6.782	5.0%
6. Multimediabedrijven*	-	-	
Totaal creatieve sector		136.890	100%

* Multimediabedrijven maken deel uit van de andere branches in de creatieve sector
Bron: UWV-beleidsinformatie en SEO/LISA

Tabel 2.1: Werkgelegenheid 6 deelsectoren creatieve industrie

enquête van de KvK. De werkgelegenheid van dat deel van de creatieve sector, zoals wij die kennen, betreft in totaal 136.890 banen (in 2005).

De werkgelegenheid is over de periode 2002 t/m 2005 in Nederland teruggelopen met 6,5%. De werkloosheid ten gevolge van ontslag is eind 2005 in Nederland 4,1%. In de grafimediabranche is de werkgelegenheid over deze periode wel met 14% teruggelopen en in de uitgeverijbranche met 7,6%. In de zakelijke dienstverlening is de werkgelegenheid over deze periode redelijk stabiel gebleven. Bij de culturele instellingen groeide de werkgelegenheid in 2003 zelfs nog fors, maar deze groei gaat in 2004 weer geheel verloren.

De ERBO-enquête van de Kamers van Koophandel is ook een bron van inzicht voor de werkgelegenheidsontwikkeling in de branches. Voor de

grafimediabranche laten de cijfers van de KvK een kentering zien in de teruggang in werkgelegenheid. Alleen bij de boekendrukkerijen loopt de werkgelegenheid in 2006 verder terug. De verklaring daarvoor is dat met name bij deze productgroep veel orders verplaatst worden naar China. Bij de handelsdrukkerijen is de werkgelegenheid stabiel en bij de andere bedrijven vindt er zelfs weer wat groei plaats. Deze cijfers zijn overigens iets positiever dan die van het Grafisch bedrijfsfonds (GBF). De GBF-cijfers laten ook over 2006 nog een verdere daling van de werkgelegenheid zien. De werkgelegenheid bij de dagblad- en tijdschriftenuitgeverijen loopt in 2006 nog verder terug. De werkgelegenheid bij de boekenuitgeverijen groeit echter met ruim 4%. De groei is het sterkst bij de theaterbranche met 5,4%. Bij de reclame-bureaus groeide de werkgelegenheid in 2006 met 3,4% en in de AV-sector met 2,5%.

Voor alle creatieve branches geldt dat de bedrijvigheid niet evenredig over het land verspreid ligt maar sterk geconcentreerd is in het westen van het land. De meeste bedrijven in de creatieve sector zijn te vinden in Noord- en Zuid-Holland. Samen vertegenwoordigen deze provincies ongeveer de helft (48,6%) van de creatieve bedrijven in Nederland. Daarnaast hebben ook de provincies Noord-Brabant, Utrecht en Gelderland een behoorlijk aandeel in de creatieve sector. Het aandeel van de creatieve bedrijvigheid is in de provincie Noord-Holland het hoogst (6%) en het laagst in Zeeland. Amsterdam heeft de hoogste concentratie bedrijven in de creatieve sector. Dit bevestigt het beeld dat Amsterdam dé creatieve metropool van Nederland is. Bij de reclamebureaus is dit nog sterker het geval. Van alle reclamebureaus is 12,2% in Amsterdam gevestigd; van alle grotere reclamebureaus (≥ 50 werkzame personen) zelfs 35%.

Tabel 2.2: Tabel Ontwikkeling werkgelegenheid en ontslagwerkloosheid 4 creatieve branches

Branches	Werkgelegenheidsindex				Ontslag werkloosheid
	2002	2003	2004	2005	2005
1. Grafimedia	100	96.8	89.2	86.1	10.1%
2. Uitgeverij	100	98.4	95.3	92.4	6.0%
3. Zakelijke dienstverlening ¹	100	100	97.2	101.4	5.0%
4. Culturele instellingen ²	100	107.2	99.8	100.7	7.6%
Nederland	100	98.6	94	93.4	4.1%

¹ Zakelijke dienstverlening: waaronder reclame/PR-bureaus;
² Culturele instellingen: kunsten, theater en AV

Bron: UWV-beleidsinformatie

Volgens een recent onderzoek van het CBS zijn in Nederland ca. 96.000 mensen werkzaam als kunstenaar. Het onderzoek verdeelt kunstenaars in vijf categorieën: Beeldende kunst, Vormgeving & Bouwkunst, Dans & Theater, Muziek en Taal en overig (= m.n. schrijvers). Meer dan de helft werkt in de 'Vormgeving & Bouwkunst'. Meer dan de helft van het aantal kunstenaars werkt als zelfstandige. Van alle kunstenaars heeft 60% geen specifieke kunstenaarsopleiding gedaan. Een op de drie kunstenaars heeft een opleiding lager dan HBO. Van hen heeft 10% een MBO-opleiding grafisch ontwerpen of grafische techniek. Meer dan 70% van de mensen die wel een kunstenaarsopleiding hebben gevolgd, zijn niet in het beroep werkzaam. Bijna 30% van de kunstenaars verdiende in 2005 minder dan € 10.000,-. Het imago van Amsterdam als creatieve hoofdstad wordt bevestigd: 21% van alle kunstenaars in Nederland werkt in en rond Amsterdam.

Bij de werkgelegenheid in de creatieve kern (zie hoofdstuk 1 - creativiteit: pag. 24/25) moet worden bedacht dat het meestal gaat om arbeidsintensief werk dat slecht betaalt. Slechts

een enkeling wordt beroemd; de meeste moeten de eindjes aan elkaar knopen met inkomsten uit andere bronnen. Er is sprake van een groot semi-professioneel circuit en het is voor velen slechts een tijdelijke manier van leven. Ook van de vrijetijdsindustrie is bekend dat er op grote schaal gebruik wordt gemaakt van seizoensgebonden en flexibele arbeidscontracten. Overigens moeten we niet uit het oog verliezen dat bedrijven in de creatieve sector

op allerlei manieren onderling afhankelijk zijn en/of elkaar versterken. Er ontstaat toenadering en vermenging tussen sectoren: retail probeert theater- en funachtige elementen toe te voegen, muziekgroepen doen aan merchandising, theaters breiden uit met horeca, musea bieden educatie en vermaak, 'sportainment', dagbladen organiseren evenementen en cursussen, enzovoort. Deze samenwerking betekent dat in de creatieve sector vaak vanuit diverse disciplines

Tabel 2.3: Geografische spreiding bedrijven creatieve sector

	bedrijven in creatieve sector	aandeel in creatieve sector	aandeel in alle bedrijven	aandeel creatieve sector binnen provincie
Groningen	1.004	2.9%	2.8%	3.9%
Friesland	881	2.6%	3.5%	2.7%
Drenthe	542	1.6%	2.6%	2.3%
Overijssel	1.565	4.6%	5.9%	2.9%
Flevoland	666	1.9%	2.2%	3.3%
Gelderland	3.218	9.4%	11.7%	3.0%
Utrecht	3.349	9.8%	7.9%	4.6%
Noord-Holland	10.276	30.0%	18.6%	6.0%
Zuid-Holland	6.388	18.6%	20.8%	3.3%
Zeeland	371	1.1%	2.2%	1.8%
Noord-Brabant	4.516	13.2%	15.7%	3.1%
Limburg	1.486	4.3%	6.1%	2.6%
Totaal	34.262	100%	100%	3.7%
- Amsterdam	5.205	15.2%	6.2%	9.1%
- Rotterdam	1.677	4.9%	3.6%	5.0%
- Den Haag	1.188	3.5%	3.2%	4.0%
- Utrecht	1.205	3.5%	1.8%	7.2%

Bron: KvK Handelsregister oktober 2007

moet worden samengewerkt om het beoogde commerciële resultaat te bereiken. De samenwerking wordt nog versterkt waar sprake is van het gebruik van digitale technieken.

De toenemende digitalisering zorgt ervoor dat creatie, materiele productie en distributie op veel gebieden in elkaar overgaan. Daarmee wordt het moeilijker de scheidslijn te trekken tussen kunst en vormgeving, commerciële en artistieke toepassing of media en entertainment. Het initiatief voor nieuwe producten kan vanuit verschillende invalshoeken of branches ontstaan, denk bijvoorbeeld aan games waar het initiatief kan komen vanuit educatie, IT, entertainment, de multimediatechnische of grote uitgeverij.

In alle branches is de ontslagwerkloosheid eind 2005 hoger dan het landelijke gemiddelde. De hoogste werkloosheid treffen we aan in

*Belangrijkste uitdaging:
ontwikkel nieuwe
concepten dienstverlening*

de grafimedia-branchen (10,1%). De werkloosheid in de culturele sector is met 7,6% ook hoog, maar daar zien we wel weer een stijging van het volume werkgelegenheid plaatsvinden. In de zakelijke dienstverlening zien we een redelijk laag werkloosheidspercentage en een krimpend volume. In de uitgeverijbranche zien we een iets hoger werkloosheidspercentage, maar daar krimpt het volume slechts langzaam.

2.3 Arbeidsmarkt grafimedia

De conjunctuur is samen met de technologie één van de belangrijkste factoren die de economie en de werkgelegenheid in de grafische markt bepalen. De omzetgroei in de grafische bedrijfstak is in 2007 ruim 2,4% hoger dan het jaar ervoor. De helft van die groei komt voor rekening van de toegenomen vraag naar grafimedia-producten, de andere helft voor rekening van prijsstijgingen. Daarmee komt de branche uit een zeer diep dal. Na al die problematische jaren kan de vlag weer uit. Belangrijk is ook dat de prijzen zich lijken te stabiliseren. De negatieve spiraal van de laatste vijf jaar lijkt daarmee doorbroken. Ook de vooruitzichten voor 2008 zijn redelijk gunstig. De belangrijkste uitdagingen waar de branche de komende jaren voor staat, zijn: het ontwikkelen van nieuwe dienstverleningsconcepten en het verhogen van de productiviteit en winstgevendheid. Vanzelfsprekend blijven ook andere zaken managementaandacht vragen: het bijhouden van technologische ontwikkelingen, het vinden en behouden van (technisch en commercieel) gekwalificeerd personeel, het rendabel maken van nieuwe investeringen. Grafische bedrijven hebben te maken met een relatief hoog kostenniveau en grote prijsdruk. Om te kunnen blijven concurreren concentreren veel bedrijven zich vooral op productiviteits- en efficiencyverbetering. De arbeidskosten vormen in grafimedia-bedrijven het grootste deel van de productiewaarde (verbruikswaarde + toegevoegde waarde). Dat mensen efficiënt moeten leren werken is dus vanzelfsprekend. Daarnaast moeten bedrijven flexibeler werken omdat de markt dat vraagt. Snelheid van levering — het liefst 24 uur en 7 dagen per week — wordt steeds belangrijker. Inzetbaarheid van personeel inclusief ploegdienst is dan ook economische noodzaak.

Grafimediabranche 2007 ¹	prepress	drukkerijen	afwerking	totaal
Bedrijven	307	2.360	232	2.899
Medewerkers	2.812	35.545	5.580	43.937
Omzet: x miljoen euro	247	6.913	362	7.522

1. De term 'grafimediabranche' is hier bedoeld in enge zin, namelijk bedrijven die prepress, drukken of afwerken als hoofdactiviteit hebben. Deze cijfers zijn mede gebaseerd op cijfers van de Kamers van Koophandel. Omdat de registratiecriteria tussen KvK's en KVGGO niet identiek zijn, zijn er soms verschillen in cijfers. Grafimedia in Cijfers, Koninklijke KVGGO en Kenniscentrum GOC, juni 2007.

Tabel 2.4: Indeling bedrijven naar hoofdactiviteit

Daarmee wordt ook de overcapaciteit verder vergroot.

De gemiddelde bedrijfsgrootte ligt op 15 medewerkers. Van de bedrijven heeft 60% minder dan 10 werknemers. Bij de 2% bedrijven (55 bedrijven) met meer dan 100 werknemers werken zo'n 10.000 mensen. Dat is 23% van het totaal. De meeste mensen zijn werkzaam in bedrijven tussen de 10 en 100 werknemers. In deze bedrijven werken 27.240 mensen, 62% van het totaal. Vrouwen vormen 27% van het personeelsbestand. De meeste mensen zijn werkzaam in een drukkerij (81%). De overige werken in een gespecialiseerde onderneming: prepress of grafische afwerking. Van de totale omzet wordt 92% door drukkerijen gerealiseerd.

De ontwikkeling van de werkgelegenheid wordt, behalve door de conjunctuur, ook beïnvloed door de arbeidsproductiviteit (d.w.z. door de investeringen in nieuwe apparatuur). Over het algemeen kan men zeggen dat iedere nieuwe computer of iedere nieuwe pers arbeidsbesparend is voor het meer traditionele productie-werk. Met de kanttekening dat dankzij die verhoogde efficiency binnen de onderneming

tijd en geld vrij kan komen voor andere functies en diensten. Per saldo blijkt dat echter toch meestal een personeelsreductie op te leveren. Voor de ontwikkeling van de werkgelegenheid zijn binnen- en buitenlandse concurrentie op brancheniveau minder belangrijk. Sinds 2000 is een kwart van de drukkerijen verdwenen door fusies en overnames. Het personeelsbestand is in die periode met ruim 20% gedaald tot 44.000 werknemers, terwijl de totale drukcapaciteit niet is gedaald. Investeringen in nieuwe apparatuur dragen verder bij aan de overcapaciteit. Hoewel de markt voor drukwerk jaarlijks met gemiddeld 3% groeit, zal verdere sanering onvermijdelijk zijn, als gevolg van nieuwe investeringen. De arbeidsproductiviteit zal dus blijven stijgen. Dankzij de gunstige economie en groei van de reclamebestedingen zal de inkrimping van de werkgelegenheid voorlopig nog redelijk beperkt blijven.

De werkgelegenheid binnen de grafimediabranche kunnen we nog uitsplitsen naar verschillende beroepsgroepen. De grootste beroepsgroepen binnen de grafimediabranche bestaan uit prepressers (18%), nabewerkers (16%), drukkers (15%) en commercieel personeel (14%). Voor alle uitvoerende functies in de grafische techniek geldt dat deze worden uitgevoerd door vakmensen op MBO-3 en MBO-4 niveau. Bij ICT

en commerciële functies zien we dat er meer werknemers komen met een HBO achtergrond. De verhoudingen tussen de verschillende beroepsgroepen zijn de afgelopen 20 jaar drastisch gewijzigd. Vóór de invoering van desktop publishing (dtp) begin jaren negentig bestond het prepresswerk voornamelijk uit handmatig ambachtelijk werk. Drukkerijen hadden vaak grote prepressafdelingen en er bestonden ook grote gespecialiseerde (foto)zetterijen. Door de opkomst van dtp zijn al deze werkzaamheden steeds verder geïntegreerd in één functie en bovendien verplaatste het dtp-werk zich grotendeels naar de redacties van uitgeverijen en reclamebureaus. In 1984 bijvoorbeeld was het

aandeel van prepressers in de werkgelegenheid nog 27% terwijl dat nu nog maar 18% is. Bovendien houden deze dtp'ers zich niet meer alleen bezig met drukwerkopmaak, maar ook met opmaakwerkzaamheden ten behoeve van webpagina's en CD-rom/DVD-producties. Al hoewel in het gehele grafische productieproces sprake is van productie-innovatie, waaronder automatisering, vindt dit niet voor iedere procesfase gelijktijdig en niet in dezelfde mate plaats. De productiviteitstoename is in de afgelopen jaren het sterkst geweest in de prepress, daarna in de druktechniek en (nog) in mindere mate in de nabewerkingstechniek. Hierdoor zijn de onderlinge getalsverhoudingen tussen de beroepsgroepen sterk gewijzigd. In 1985 maakten prepressers 27%, drukkers 19% en nabewerkers 9% van de grafische werkgelegenheid uit, terwijl hun aandeel in 2005 bijna even groot is geworden (pre-

Tabel 2.5: *Werkgelegenheid naar beroepsgroep binnen de grafimediabranche*

	Personen	Aandeel
prepress	7.777	17.7%
automatisering	967	2.2%
allround grafisch vakman	220	0.5%
drukken	6.327	14.4%
nabewerken	7.162	16.3%
hulpwerkzaamheden	967	2.2%
technische dienst	483	1.1%
planning, order/werkvoorbereiding, calculatie	3.647	8.3%
commercieel	6.151	14.0%
kwaliteitscontrole/laborant	395	0.9%
administratie	3.559	8.1%
staf en secretariaat	2.592	5.9%
leiding	3.603	8.2%
totaal	43.937	100%

Bron: Kenniscentrum GOC Arbeidsmarktonderzoek grafimediabranche 2004/2005

press 18%, drukkers 15% en nabewerkers 16%). De groei van de werkgelegenheid in de grafimediabranche zal allereerst komen van bedrijven die verder kijken dan papier alleen. In een meer traditionele productieomgeving zal, als gevolg van toename van arbeidsproductiviteit, de werkgelegenheid afnemen.

Tenslotte enige aandacht voor het buitenland. In Trends 2007 is dit al uitvoeriger aan de orde geweest. De totale export van in Nederland geproduceerde grafische producten (1.074 miljoen euro) is groter dan de import (927 miljoen euro). De export vormt 14% van de totale omzet (7,52 miljard euro). Zowel export als import vertonen – met uitzondering van de periode 2001-2003 – een stijgende lijn. Buitenlandse concurrentie en verplaatsing van productie zijn vooralsnog van weinig invloed op de werkgelegenheid. Door de aard van het product en de toegenomen productiviteit binnen de bedrijven ligt verplaatsing van productie niet zo voor de hand. Wat wel opvalt is dat de import in 2006 sterker is gegroeid dan de export: tweemaal zo snel. De buitenlandse concurrentie lijkt dus wel toe te nemen. Zowel de import van binnen de Europese Unie als van daarbuiten stijgt relatief snel. Volgend jaar kunnen we zien of de trend doorzet.

De ontwikkelingen in de grafimediasector in Nederland staan niet op zich. In een onderzoek naar de concurrentiepositie van de Europese Grafische Industrie wordt gewezen op de technologische en structurele uitdagingen. Nieuwe spelers op de markt dwingen grafische bedrijven overal in Europa tot het kiezen van nieuwe marktposities: nieuwe diensten integreren en hechtere klantrelaties ontwikkelen. Overal zijn ondernemers op zoek naar nieuwe inkomstenbronnen en zijn we bezig met rationalisatie van processen, het opzetten van netwerken en part-

De groei van de werkgelegenheid in de grafimediabranche zal allereerst komen van bedrijven die verder kijken dan papier alleen

nerschappen. Overcapaciteit, prijsdruk en het ontbreken van toekomstvisie zijn overal bedreigingen voor verdere ontwikkeling. Een hindernis bij het zoeken naar groei in nieuwe diensten met toegevoegde waarde is de vicieuze cirkel van overinvesteringen gericht op productiviteitsverhoging. Om daaruit te ontsnappen pleit men voor betere beheersing van de productiekosten en grotere investeringen in human resources, vooral in nieuwe competenties, die niet direct aan grafische techniek gerelateerd zijn. Het rapport laat zien dat er voor de Europese grafische industrie voldoende kansen zijn voor positieverbetering.

3. Personeelsvoorziening

“Het zoekgedrag van bedrijven en werknemers”



Bedrijven krijgen steeds meer moeite om hun vacatures te vervullen. Daarom gaan we in dit hoofdstuk in op de personeelsvoorziening bij bedrijven. We beperken ons hierbij tot de grafimediabranche. De arbeidsmarkt in de verschillende branches die tot de creatieve sector behoren, verschilt sterk. Binnen de grafimediabranche bestaat het leeuwendeel van de werkgelegenheid uit banen bij bedrijven, terwijl bij de andere branches het voor een groot deel gaat om zelfstandige beroepsbeoefening. De problematiek om personeel te werven dan wel een betaalde baan te vinden speelt dus het meest binnen de grafimediabranche. Personeelsvoorziening heeft te maken met kennis van de arbeidsmarkt. Kennis over het aanbod van werkzoekenden. Daarbij gaat het om werknemers die op zoek zijn naar een andere baan, maar ook om schoolverlaters, werklozen, gedeeltelijk arbeidsongeschikten en inactieven die niet afhankelijk zijn van een uitkering (zogenoemde nuggers). Waaruit bestaat het aanbod op de arbeidsmarkt als we rekening willen houden met toekomstige ontwikkelingen? Bedrijven en werkzoekenden gebruiken eigen zoekkanalen, maar weten dat vaak niet van elkaar. Daarom zijn niet alle kanalen even effectief om

vraag en aanbod op de arbeidsmarkt bij elkaar te brengen. Wat speelt er allemaal mee om af te wegen welke kanalen benut kunnen worden? Tenslotte gaan we in op het vraagstuk van de externe en de interne arbeidsmarkt. Populair gezegd, kiest een bedrijf in haar personeelsbeleid voor het extern werven van personeel bij alle functies of kiest een bedrijf voor interne loopbanen en werft men vooral voor de lagere functies. Een dergelijke keuze heeft ook lange termijn effecten op het gebied van opleidingen, mobiliteit en het innovatievermogen van het bedrijf. Belangrijk genoeg om er even bij stil te staan.

3.1 Een veranderende arbeidsmarkt

In mei 2007 had gemiddeld 18% van de bedrijven in de grafimediabranche openstaande vacatures. Deze 528 bedrijven hadden op dat moment 906 vacatures, dat is gemiddeld 1,7 vacatures per bedrijf. Het aantal bedrijven met vacatures én het aantal vacatures binnen de branche stijgt sinds eind 2004 voortdurend. Ten opzichte van begin 2004 is het percentage bedrijven met vacatures verdrievoudigd en het aantal vacatures zelfs verviervoudigd. Toch loopt ook in de afgelopen jaren de werkgelegenheid binnen de branche verder terug, al hoewel niet meer zo snel als in de periode 2002 tot 2005. In het vorige trendrapport is uitvoerig ingegaan op deze merkwaardige samenloop van krimp in en vraag naar personeel. Voor een gedeelte kan de toegenomen vraag naar personeel verklaard worden uit het herstel van de economie. Een herstel dat ook zichtbaar is in de groei van de omzet binnen de branche. Een andere belangrijke verklaring voor het toenemen van de vraag naar personeel is echter de vergrijzing binnen de branche. In de komende jaren zullen steeds grotere groepen grafici de bedrijfstak verlaten en deze werknemers zullen ondanks de voortgaande productiviteitstoename voor een (belangrijk) deel vervangen moeten worden. Uit vacatureonderzoek binnen de branche is bekend dat ongeveer tweederde deel van de vacatures bestaat uit vraag naar drukkers en nabewerkers. Ongeveer een op de vier van deze vacatures blijkt moeilijk vervulbaar te zijn. Voor deze krapte aan drukkers en nabewerkers zijn in hoofdzaak vier redenen aan te wijzen. Een belangrijke reden hangt samen met de sterk afgenomen populariteit voor grafisch-technische beroepen in het beroeps onderwijs. De uitstroom van het aantal gediplomeerde drukkers en nabewerkers heeft in 2007 een nieuw dieptepunt

bereikt en zit inmiddels ver onder het niveau dat nodig is om een voldoende instroom binnen de branche te waarborgen. Deze trend zien we de komende jaren ook niet sterk ombuigen omdat in het algemeen technisch uitvoerende beroepen door jongeren niet aantrekkelijk worden gevonden, ondanks concurrerende arbeidsvoorwaarden. Een tweede reden is het gebrek aan geografische mobiliteit onder drukkers en

Toenemende arbeidsparticipatie leidt tot meer diversiteit op de arbeidsmarkt

nabewerkers die de afgelopen jaren hun baan hebben verloren. Lang niet altijd vindt inkrimping van personeel bij het ene bedrijf en vraag naar personeel bij het andere bedrijf binnen dezelfde (smalle) regio plaats. Dit leidt in de praktijk vaak tot discrepanties op de arbeidsmarkt. Een gebrekkige mobiliteit voorkomt dat een overschot in de ene regio toestroomt naar een tekort in de andere regio. De derde oorzaak is dat gevraagde en aangeboden competenties niet goed op elkaar passen. Deze kwalitatieve discrepantie wordt voor een belangrijk deel veroorzaakt doordat bedrijven voor grafisch-technische functies op zoek zijn naar direct inzetbare mensen, terwijl de werknemers in dit soort functies smal en machinegericht zijn opgeleid. Competenties zijn daardoor sterk gekoppeld aan bedieningsapparatuur dat van bedrijf tot bedrijf kan verschillen. Werkgevers zijn op hun beurt er

vooral op gericht via selectie de juiste vakman voor een specifieke machine te selecteren. De vierde oorzaak van krapte aan personeel is gelegen in het toepassen van leeftijdsdiscriminatie bij het aannemen van personeel. Veel bedrijven zijn gewend om jonge vakmensen het bedrijf binnen te halen en deze dan in langdurige dienstverbanden vast te houden. Door de vergrijzing van het zittende personeel zijn bedrijven steeds meer geneigd vooral jongeren te werven en deze aan zich te binden. Het werven van jonge werknemers is logisch vanuit de wens om de leeftijdsopbouw binnen het bedrijf te verjongen, maar het leidt in de praktijk tot uitsluiting van oudere werkzoekenden. Dit is ook de belangrijkste verklaring voor de sterke vergrijzing van het werklozenbestand onder grafici. Jonge werkloze grafici komen gemakkelijk weer aan de slag, maar oudere grafici blijven werkloos langs de kant staan.

Toenemende diversiteit onder werkzoekenden

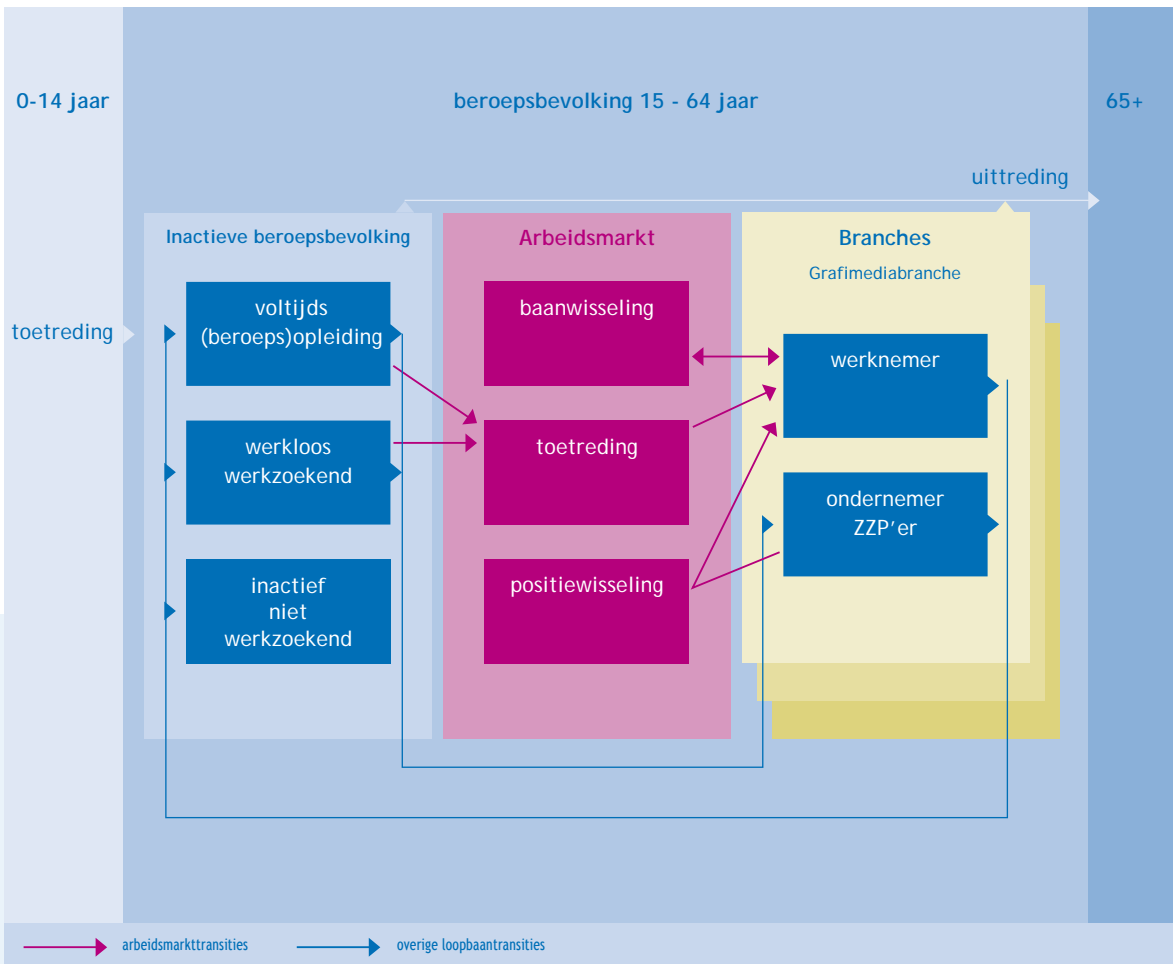
Is deze situatie op de arbeidsmarkt tijdelijk van aard? Helaas niet. Niet alleen blijkt het moeilijk om meer jongeren te interesseren voor een grafisch-technisch beroep, de imagocampagne eind jaren negentig heeft de instroom in deze beroepsopleidingen niet blijvend kunnen ombuigen. Maar daarbij komt dat het volume van onze totale beroepsbevolking in de komende jaren ook nog eens gaat krimpen. De oorzaak hiervan is niet vergrijzing, maar ontgroening. Vanaf de jaren zestig van de vorige eeuw is het aantal kinderen per gezin steeds verder teruggelopen. Belangrijke verklaringen hiervoor zijn de toegenomen welvaart en het toegenomen opleidingsniveau van de bevolking in Nederland. De trend dat het aantal geboren kinderen afneemt zal niet gemakkelijk om te buigen zijn naar een groei. Dit betekent dat in de komende jaren door de vergrijzing en ontgroening het volume

van de beroepsbevolking zal gaan afnemen. Tot 2010 groeit de beroepsbevolking nog, maar daarna zal een periode van krimp ontstaan. Indien een groeiende economie samen gaat vallen met een forse vervangingsvraag terwijl de uitstroom uit het beroepsonderwijs verder gaat krimpen, dan zal de arbeidsmarkt extreem krap worden. Als antwoord op deze discrepantie tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt wordt gewezen op maatregelen om de arbeidsparticipatie onder de beroepsbevolking te verhogen. Onherroepelijk zal dit leiden tot een grotere diversiteit onder de werkzoekenden op de arbeidsmarkt. Het arbeidsaanbod zal voor een groter deel dan nu het geval is gaan bestaan uit vrouwen, re-integrerende arbeidsongeschikten, langdurig werklozen, deeltijders, combiwerkers (werknemers die meerdere banen tegelijk hebben, waaronder zzp'ers), oudere werkzoekenden. Daarbij neemt ook de culturele diversiteit onder werkzoekenden toe omdat een steeds groter gedeelte van hen zal bestaan uit allochtonen. Bedrijven die voor deze verschillende groepen werkzoekenden niet aantrekkelijk zijn, krijgen het moeilijker om hun vacatures vervuld te krijgen dan bedrijven die hun arbeidsvoorwaarden daarmee in overeenstemming weten te brengen.

De arbeidsmarkt als stroommodel

Mensen maken in hun werkzame leven verschillende overgangen (transities) mee, bijvoorbeeld als schoolverlater naar een baan. Een dergelijke overgang hoeft niet altijd via de arbeidsmarkt plaats te vinden. Een schoolverlater die gaat werken als freelancer passeert de arbeidsmarkt bij het gaan uitoefenen van zijn beroep. Daarnaast kunnen ook loopbaantransities plaatsvinden binnen een bedrijf. Ook dan vinden er verschuivingen in werkgelegenheid plaats die niet via de arbeidsmarkt lopen. Althans niet via de externe arbeidsmarkt. Het doorstromen

Figuur 3.1: Stroommodel loopbaan- en arbeidsmarkttransities



van personeel binnen de organisatie wordt wel aangeduid als de interne arbeidsmarkt. In figuur 3.1 wordt aangegeven op welke manier de loopbaantransities kunnen verlopen en welke daarvan plaatsvinden via de externe arbeidsmarkt. Uit dit plaatje is op te maken dat slechts een deel van de externe loopbaantransities via de arbeidsmarkt verloopt. Via de arbeidsmarkt vinden ook vaak baanwisselingen plaats waarbij

er geen sprake is van in- en uitstroom bij de branche. Deze branche-interne baanwisselingen hebben dan ook geen invloed op de toename of afname van de werkgelegenheid binnen de branche. Dat geldt ook voor positiewisselingen van zelfstandig ondernemer naar werknemer visa versa. Het volume dat jaarlijks de branche in- en uitstroomt ligt rond de drieduizend werknemers. Zelfstandige vestiging als ondernemer

is ook toetreding tot de werkgelegenheid binnen de branche, maar verloopt niet via de arbeidsmarkt en kan dus ook niet via vacatures worden waargenomen.

Toetreding tot de beroepsbevolking gebeurt bij 15 jarige leeftijd, dat is een definitiekwestie, maar toetreding tot de arbeidsmarkt gebeurt meestal pas veel later. Een groot gedeelte van deze leeftijdsgroep volgt dan nog een voltijds opleiding op de middelbare school of een beroepsopleiding in het mbo of hbo. Bij het beëindigen van deze opleidingen kan toetreding tot een baan via de arbeidsmarkt of via het starten van een eigen bedrijf plaatsvinden. Vanuit een baan kan ook weer een transitie gemaakt worden terug naar een voltijds vervolgopleiding of naar een niet werkzaam bestaan, al dan niet in een uitkerings situatie en al dan niet op zoek naar een baan. Uit het model wordt duidelijk dat er tussen alle loopbaanposities wisselingen kunnen optreden, maar dat slechts een beperkt gedeelte via de arbeidsmarkt verloopt. De totale arbeidsmobiliteit is dus niet volledig via de arbeidsmarkt in kaart te brengen, noch de verschuivingen tussen een werkzaam en een niet-werkzaam bestaan. Een volledig beeld van de arbeidsmobiliteit en van loopbaantransities kan alleen verkregen worden door naar het geheel van het stroommodel te kijken.

3.2 De regionale arbeidsmarkt

Landelijke ontwikkelingen kunnen niet zomaar van toepassing verklaard worden op alle regio's in Nederland. Bovendien is de arbeidsmarkt voor mbo-technici regionaal omdat zowel vraag als aanbod weinig mobiel zijn. De werkgelegenheid in de grafimediabranche is geconcentreerd in het westen van het land en dat geldt ook voor de grafimedia beroepsopleidingen. Bijna de helft

(46%) van de werkgelegenheid en ruim de helft (60%) van de leerlingen zitten in de provincies Noord- en Zuid-Holland en Utrecht. Daarnaast is de economische ontwikkeling niet in alle regio's gelijk.

De regionale arbeidsmarkten worden qua werkgelegenheidsperspectief met elkaar in verband gebracht door werkloosheidsrisico en baankansen met elkaar te vergelijken.¹ Beide kenmerken worden naar rato van de werkgelegenheid in een regio uitgedrukt. Hierdoor wordt het mogelijk om regio's met elkaar te vergelijken. In figuur 3.2 is te zien welke condities gelden voor de regionale arbeidsmarkt waar bedrijven en werkzoekenden mee te maken hebben. De regio's worden in de figuur gerangschikt ten opzichte van het branchegemiddelde op beide kenmerken. Hierdoor ontstaan de volgende vier condities waarin de arbeidsmarkt zich kan bevinden:

1. **Sanering:** in dit segment lopen werknemers meer dan gemiddeld risico om hun baan te verliezen, terwijl daar tegenover maar weinig vraag naar personeel is;
2. **Herschikking:** hoger risico om baan te verliezen, maar ook meer kans op een baan;
3. **Luwte:** weinig risico op baanverlies, maar ook weinig baankansen;
4. **Herstel of groei:** weinig risico op baanverlies en veel baankansen.

De arbeidsmarkt in de provincies Friesland, Drenthe, Overijssel en Limburg wordt gekenmerkt door sanering, er is weinig vraag naar

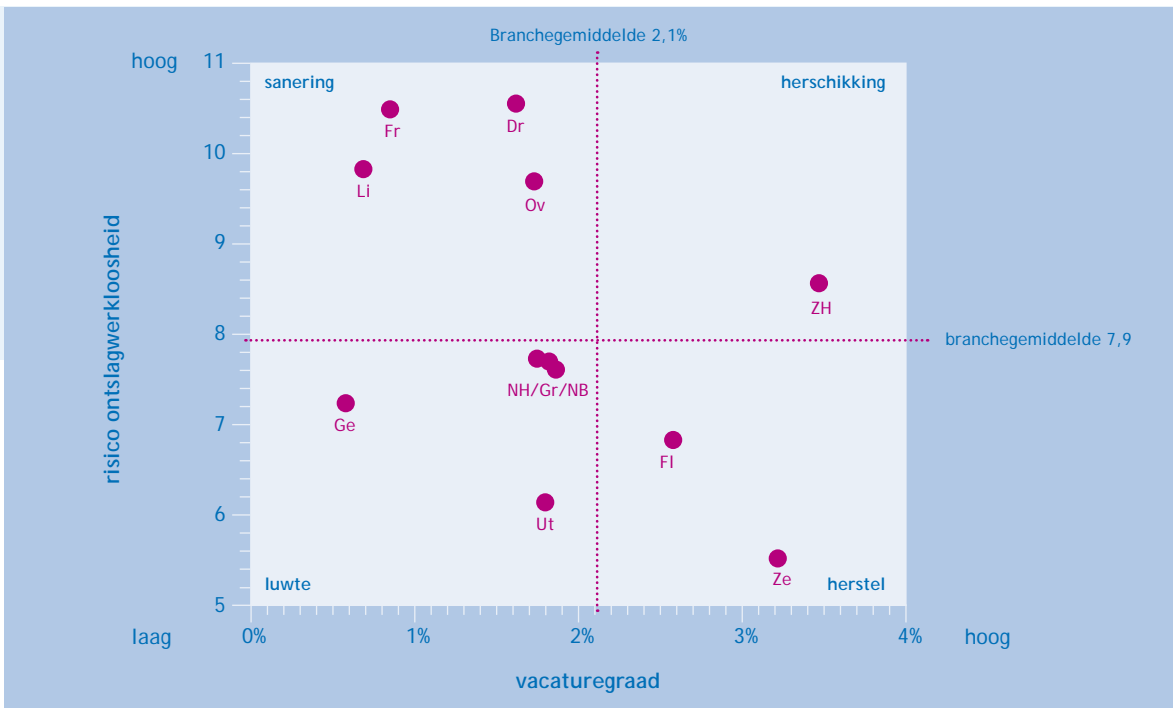
¹ *Werkloosheidsrisico wordt gemeten door de instroom in de werkloosheid ten gevolge van reorganisatieontslag uit te drukken als percentage van de werkgelegenheid; Baankansen wordt gemeten door het aantal openstaande vacatures uit te drukken als percentage van de werkgelegenheid.*

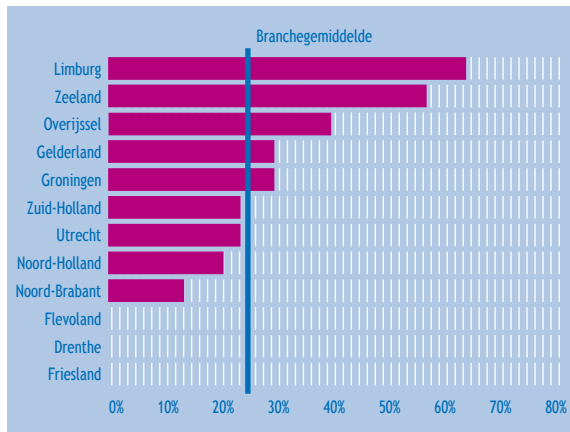
personeel en het ontslagrisico is hoog. Relatief gunstig is de arbeidsmarkt in Zeeland en Flevoland waar het herstel van de werkgelegenheid het duidelijkst optreedt. Daarbij moet wel opgemerkt worden dat het in deze regio's slechts gaat om een geringe grafische werkgelegenheid. Voor de meeste provincies geldt dat de arbeidsmarkt zich in een relatieve luwte bevindt, namelijk zowel het ontslagrisico als de vacaturegraad zijn onder het branchegemiddelde. In de provincie Zuid-Holland is sprake van herschikking omdat zowel het ontslagrisico als de vacaturegraad hoog zijn.

Krapte op de arbeidsmarkt

Ontslagrisico en vacaturegraad geven een beeld van het werkgelegenheidsperspectief in een regio. Voor bedrijven speelt daarnaast de krapte op de arbeidsmarkt als er vacatures ontstaan. De krapte op de arbeidsmarkt wordt gemeten in het aandeel van de bedrijven dat er niet in slaagt binnen drie maanden potentiële kandidaten te werven. In 2007 bleek ongeveer een kwart van de bedrijven grote moeite te hebben om (bepaalde) vacatures vervuld te krijgen. Uit figuur 3.3 blijkt dat de arbeidsmarkt niet in alle regio's even krap is. Bovendien blijkt er ook geen rechtstreeks verband te bestaan tussen de hiervoor beschreven werkgelegenheidskenmerken en de krapte op de arbeidsmarkt.

Grafiek 3.2: Regionale arbeidsmarkt: vacaturegraad en risico ontslagwerkloosheid





Figuur 3.3: Krapte op de arbeidsmarkt, gemeten in het aandeel van bedrijven met moeilijk vervulbare vacatures

De krapte op de arbeidsmarkt wordt namelijk sterk beïnvloed door de beschikbaarheid van voldoende gekwalificeerde mensen, waaronder schoolverlaters, en de mobiliteitsbereidheid van deze mensen.

In een regio met een hoge geografische spreiding van bedrijven ontstaat er bij een lage mobiliteitsbereidheid van werkzoekenden veel sneller krapte op de arbeidsmarkt dan in een regio met een lage geografische spreiding van bedrijven.

Zo is het werkgelegenheidsperspectief in Limburg met een hoog ontslagrisico en lage vacaturegraad ongunstiger dan in Zeeland met een laag ontslagrisico en een hoge vacaturegraad, terwijl in beide regio's de arbeidsmarkt ongeveer even krap is.

3.3 Werving van personeel

Voor het werven van personeel kunnen bedrijven combinaties maken uit een groot aantal wervingskanalen. Deze wervingskanalen zijn geen substituten van elkaar maar kunnen wel complementair ingezet worden. Uit onderzoek blijkt dat wervingskanalen zijn in te delen naar kosten, bereik en effectiviteit. In de praktijk moet een werkgever deze aspecten tegen elkaar afwegen bij het kiezen van de juiste combinatie van wervingskanalen. Een werkgever moet zich daarbij afvragen welke groepen hij wil bereiken en in hoeverre het betreffende kanaal daar effectief voor is. Bij een heterogeen aanbod op de arbeidsmarkt wordt het lastiger om via één enkel wervingskanaal de verschillende doelgroepen te kunnen bereiken. Alle wervingskanalen zijn selectief, maar niet in gelijke mate. Belangrijke aspecten die daarin meespelen zijn leeftijd, opleidingsniveau, etniciteit en arbeidsmarktpositie. Leeftijd is van invloed op de mate waarin kranten gelezen worden en gebruik wordt gemaakt van internet. Opleidingsniveau is van invloed op de soort bladen dat gelezen wordt. Etniciteit houdt verband met het gebruik van sterk gesegmenteerde communicatiekanalen. Arbeidsmarktpositie, bijvoorbeeld werkstudent, werkloos of uitzendkracht zijn, bepaalt de intermediaire instantie waarmee mensen te bereiken zijn. In genoemde voorbeelden zijn de intermediaire instanties respectievelijk de school, het CWI en het uitzendbureau. Omdat ook geografische mobiliteit, de bereidheid om te reizen of te verhuizen, met deze aspecten samenhangt, wordt het complexer om één bepaald wervingskanaal te selecteren. De bereidheid tot geografische mobiliteit hangt samen met leeftijdsfase en opleidingsniveau. Naarmate mensen ouder worden neemt hun mobiliteitsbereidheid vaak af vanwege de consequenties die dit kan heb-

ben voor hun privé-situatie. Hoger opgeleiden hebben een hogere mobiliteitsbereidheid omdat de loopbaanvoordelen die zij kunnen behalen groter zijn dan voor lageropgeleiden geldt. Dat geografische mobiliteit de keuze van een wervingskanaal compliceert kunnen we duidelijk maken aan het volgende voorbeeld. Een drukkerij zoekt al geruime tijd zonder succes naar een nieuwe drukker. Ondanks intensieve inspanning lukt dit niet binnen de eigen regio. Door de krapte op de arbeidsmarkt verwacht het bedrijf voor deze functie weinig kans te maken onder jongeren, en besluit dus een wervingskanaal te kiezen dat vooral aansluit bij een oudere leeftijdsgroep en waarmee zijn wervingsgebied fors wordt vergroot. Het meest voor de hand ligt dan een regionaal of zelfs landelijk dagblad. Daarmee zal het bedrijf zeker zijn doelgroep bereiken. Omdat de kenmerken van de doelgroep, ouder en MBO-opleidingsniveau, tevens inhouden dat de mobiliteitsbereidheid waarschijnlijk gering is, zal de effectiviteit van het ingezette wervingskanaal toch laag blijken te zijn.

We constateerden eerder dat het aanbod op de arbeidsmarkt meer divers van samenstelling zal worden. Het gevolg van deze toenemende heterogeniteit is dat het benutten van de verschillende wervingskanalen complexer wordt. De belangrijkste wervingskanalen die door bedrijven worden gebruikt zijn:

- Personeelsadvertenties in bladen
- Eigen contactennetwerk
- Uitzendbureaus
- CWI (de vroegere arbeidsbureaus)
- Vacaturesites op internet
- Bemiddelingsbureaus
- Beroepsonderwijs (eigen leerlingen en stagiaires)
- Open sollicitaties

- Interne opvulling (doorstroom eigen personeel)

De populariteit van de verschillende wervingskanalen

Het meest gebruikte kanaal is nog steeds het plaatsen van personeelsadvertenties in bladen (zie figuur 3.4, op pagina 52). Landelijk gebruikt bijna 40% van de bedrijven dit kanaal en in de grafimediabranche zelfs 58% van de bedrijven. Het plaatsen van personeelsadvertenties in grafische vakbladen wordt gedaan door 13% van de grafimediabedrijven. Het op een na belangrijkste kanaal is het werven via het eigen contactennetwerk. Landelijk gebruikt 27% dit kanaal en binnen de grafimediabranche 41%. Dicht in de buurt van het contactennetwerk komen de open sollicitaties. Dit passieve contactenbestand wordt door 11% van de bedrijven gebruikt om aan geschikt personeel te komen. Opmerkelijk is ook dat grafimediabedrijven relatief vaak personeel werven via uitzendbureaus (20%). Tot midden jaren negentig was het gebruik van uitzendkrachten volgens de cao niet toegestaan. De branche heeft haar achterstand in het gebruik van flexibele arbeidskrachten dus volledig weggewerkt. Dat is (nog) niet het geval met het werven van personeel via het CWI, het vroegere arbeidsbureau. Tot midden jaren negentig had de bedrijfstak ook weinig te maken met arbeidsvoorziening omdat zowel het aanvragen van een ontslagvergunning als het inschrijven van werkzoekende grafici via branche-eigen instellingen verliep. Grafische bedrijven en werknemers waren tot die tijd dan ook onbekend met de activiteiten van arbeidsvoorziening. Dit verklaart mogelijk gedeeltelijk waarom grafische bedrijven nog steeds weinig gebruik maken van dit wervingskanaal. Anderzijds is bekend dat het bestand werkloze grafici sterker dan gemiddeld vergrijst is. Ruim de helft

(54%) van de werkloze grafici is boven de 50 jaar terwijl dit voor slechts 39% van alle werklozen geldt. Omdat een groot deel van de grafische bedrijven vooral zoekt naar jongere kandidaten mijden zij mogelijk ook om die reden dit wervingskanaal. Het CWI heeft het als bemiddelingsorganisatie ook buitengewoon moeilijk omdat zij vooral gericht is op het actief bemiddelen van langdurig werklozen met een grote afstand tot

Eigen contactennetwerk en open sollicitaties zijn de meest effectieve wervingskanalen

de arbeidsmarkt. Deze categorie werkzoekenden kan alleen met intensieve scholing, begeleiding en bemiddeling vanuit het CWI weer aan werk geholpen worden. Werkgevers die het CWI als wervingskanaal willen gebruiken moeten zich realiseren dat zij daarmee werven onder grafici met een grotere dan gemiddelde afstand tot de eisen die gelden op de arbeidsmarkt. Werkloze grafici die een kleine afstand hebben tot de arbeidsmarkt maken vooral gebruik van andere zoekkanalen om aan het werk te komen. Andere argumenten die werkgevers gebruiken om het CWI te mijden hebben te maken met de ervaren bureaucratische werkwijze van het CWI en dat het CWI geen geschikte kandidaten aanlevert. Ook dit hangt weer samen met de doelgroep waarvoor het CWI zich inspant. Kortom, waarschijnlijk hebben veel werkgevers geen realistisch beeld van de doelgroep waarmee zij te

maken krijgen indien ze het CWI als wervingskanaal gebruiken.

Grafimediabedrijven maken minder dan gemiddeld gebruik van vacaturesites om aan personeel te komen. Slechts een op de tien grafische bedrijven zoekt naar personeel via een vacaturesite terwijl dit voor 22% van de bedrijven in geheel Nederland geldt. Als we er van uitgaan dat de grafische bedrijfstak onderdeel uitmaakt van een brede creatieve media-industrie dan scoort de branche nog veel slechter. Multimediabedrijven (39%) en reclamebureaus (31%) gebruiken veel vaker internet als wervingskanaal. Toch is het ook opmerkelijk dat zelfs bij multimediabedrijven de meerderheid geen gebruik maakt van het internet om personeel te werven, terwijl dit kanaal zo goed aansluit bij hun eigen kernactiviteit. Dat maakt duidelijk dat internet ook een selectief kanaal is dat voor bedrijven niet altijd voldoet om de juiste mensen te werven en te selecteren. Multimediabedrijven maken daarom bewust veel vaker gebruik van hun eigen contactennetwerk. Dat past ook meer bij de netwerkorganisatie waarbinnen deze bedrijven gewend zijn te produceren. Ook grafische bedrijven maken gebruik van hun contactennetwerk, maar dit zijn vooral familie-, buurt- en kenniscontacten en veel minder productienetwerken. Grafische bedrijven proberen via hun kennissen jongeren te enthousiasmeren voor een grafisch beroep. Daarmee continueren deze bedrijven een oude beproefde methode om aan nieuw personeel te komen. Multimediabedrijven proberen productierelaties die zich in de samenwerking bewezen hebben, meestal freelancers, aan zich te binden via een vast dienstverband. Daarmee zetten ze flexibele samenwerking om in een vast werkverband.

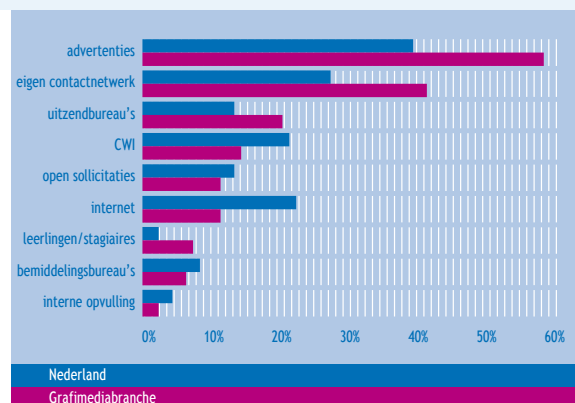
Een andere beproefde methode om aan nieuw personeel te komen is via het beroepsonderwijs. Bedrijven kunnen zich als leerbedrijf laten

registreren en proberen om stagiaires na hun opleiding aan zich te binden. De meest effectieve manier is om zelf een leerling op te leiden via de beroepsbegeleidende leerweg (BBL). Bedrijven die zelf leerlingen opleiden slagen er meestal in om deze leerlingen te behouden als werknemer na de afronding van hun opleiding. Binnen de grafmediabranche is 40% van de bedrijven geregistreerd als leerbedrijf. Toch gebruikt slechts 7% van de bedrijven het beroepsonderwijs als een wervingskanaal voor nieuw personeel. Landelijk ligt dit aandeel met 2% nog veel lager. Het verschil laat zien dat de grafmediabranche altijd een sterke opleidingstraditie in relatie tot het beroepsonderwijs heeft gehad. Deze relatie bestond voornamelijk uit het opleiden van grafisch-technisch productiepersoneel binnen het leerlingwezen (tegenwoordig BBL). Het leerlingwezen is echter binnen de branche de afgelopen tien jaar sterk teruggelopen (in het vorige trendrapport is hier uitvoerig op ingegaan). Bemiddelingsbureaus zijn meestal slechts facilitair tussen het bedrijf en de arbeidsmarkt. Zij maken op hun beurt weer gebruik van wervingskanalen om aan geschikte kandidaten te komen. Deze bureaus hebben veel ervaring met het bereik en de effectiviteit van de verschillende kanalen, en reduceren daarmee wervingsrisico's voor bedrijven. De bureaus bepalen niet het werving- en selectiebeleid van het bedrijf, maar ze passen het slechts toe in een concrete situatie. Het bedrijf koopt deskundigheid in bij de uitvoering van de werving en selectie. Het bedrijf stelt zelf de selectiecriteria op die afgeleid zijn van het gevoerde personeelsbeleid. Ongeveer 8% van de bedrijven in Nederland en 6% van de bedrijven binnen de grafmediabranche maakt gebruik van bemiddelingsbureaus voor het werven en selecteren van kandidaten voor bepaalde functies.

Tenslotte kan een werkgever ook een intern wervingskanaal kiezen om een vacature opgevuld te krijgen. Dan kiest een werkgever voor interne loopbaanmogelijkheden. We komen in een latere paragraaf over de interne arbeidsmarkt hierop terug.

Van de grafmediabedrijven die personeel werven probeert 57% dit via slechts één wervingskanaal te realiseren. Van de kleine bedrijven is dit 65% en van de grote bedrijven 26%. Slechts 10% van de bedrijven gebruikt drie of meer verschillende kanalen om naar personeel te zoeken. Bij de kleine bedrijven is dit slechts 5% en bij de grote bedrijven 42%. De inzet van meerdere wervingskanalen is dus sterk afhankelijk van de grootte van het bedrijf. Dit geldt ook voor het soort kanaal waarlangs personeel geworven wordt. Grote bedrijven maken vaak gebruik van personeelsadvertenties, uitzendbureaus, werving- en selectiebureaus en vacaturesites om naar personeel te zoeken. Kleine bedrijven maken meer gebruik van het eigen contacten-netwerk en werven ook vaker personeel via het beroepsonderwijs. Bedrijven die te maken

Figuur 3.4: Het gebruik van verschillende wervingskanalen door bedrijven in Nederland en in de grafmediabranche



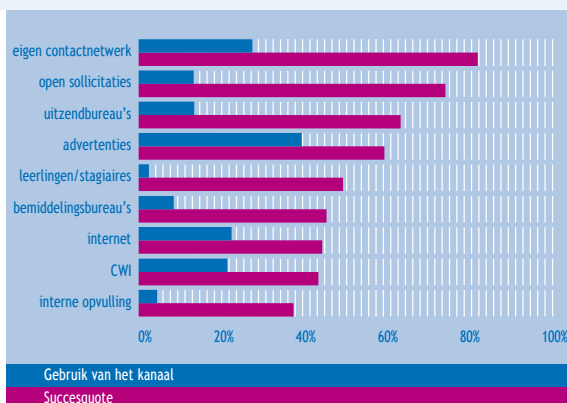
krijgen met moeite op de arbeidsmarkt en daardoor meer moeite moeten doen om personeel te werven, gaan meer personeelsadvertenties plaatsen, proberen vaker via een eigen leerling of een stagiair nieuwe medewerkers binnen te halen en schakelen ook vaker uitzendbureaus of wervingsbureaus in. Het is niet zo dat deze bedrijven vanwege de wervingsproblemen hun eigen contactennetwerk vaker gaan benutten of gebruik gaan maken van vacaturesites dan wel contact opnemen met het CWI.

De effectiviteit van wervingskanalen

Er is onderzoek gedaan naar de inzet van verschillende wervingskanalen en de kans op een succesvolle vervulling van de vacature. Dit onderzoek is niet specifiek gericht op de grafimediabranche maar geeft toch een beeld van de effectiviteit van wervingskanalen in het algemeen. In figuur 3.5 geven de blauwe staafjes aan hoe vaak een wervingskanaal wordt ingezet bij vacatures. Bijvoorbeeld het plaatsen van personeelsadvertenties wordt bij 39% van de vacatures gedaan. De rode staafjes geven aan hoe vaak via een bepaald wervingskanaal de

vacature daadwerkelijk vervuld werd. Bij de personeelsadvertenties blijkt dat in 59% de vacature via dit wervingskanaal vervuld is. Uit de figuur blijkt dat personeelsadvertenties wel het meest ingezette wervingskanaal is maar niet het meest effectieve. Het meest effectief blijkt werving via het eigen contactennetwerk te zijn. Werving via internetsites en CWI komen ook relatief vaak voor, maar deze kanalen behoren tot de minst effectieve. In minder dan de helft van de gevallen dat deze kanalen worden ingezet, leidt dit tot een succesvolle vervulling van de vacature. Bij werving via het eigen contactennetwerk en via het benutten van open sollicitaties ligt de succesquote rond de 80%. Ook werving via uitzendbureaus is succesvol met een succesquote van 60%. Het actief proberen om de vacature via interne kandidaten opgevuld te krijgen komt weinig voor en blijkt vervolgens slechts in 38% van de gevallen tot succes te leiden. Wervingskanalen worden selectief toegepast om bepaalde doelgroepen te bereiken. Dit betekent dat het niet voor de hand ligt om eenvoudig het meest effectieve wervingskanaal overal op te gaan toepassen. De effectiviteit van een wervingskanaal kan namelijk sterk per doelgroep verschillen.

Figuur 3.5: De inzet van verschillende wervingskanalen en de kans op een succesvolle vervulling van de vacature



Van één specifieke doelgroep is uit eigen onderzoek bekend via welk kanaal zij aan hun baan gekomen zijn. Het gaat om gediplomeerde schoolverlaters van de grafische beroepsopleidingen. In figuur 3.6 is te zien dat een derde van de schoolverlaters een baan vindt via hun stage- of leerplaats en een kwart via hun kennissenkring. Open sollicitaties leveren voor een op de zeven schoolverlaters een baan op. 'Slechts' 10% vindt een baan via een vacature in dagbladen en 2% via een vacature in een grafisch vakblad. Nog eens 10% vindt werk via een uitzendbaan en stroomt al of niet op termijn door naar een

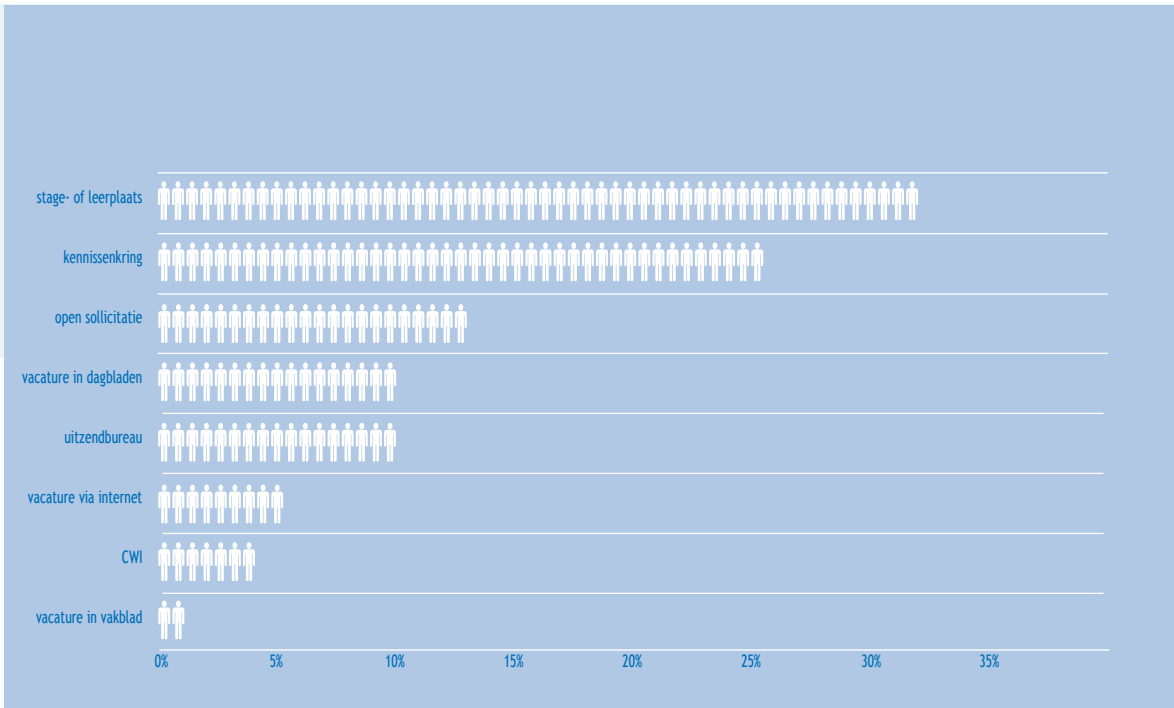
vaste baan. Weinig schoolverlaters vinden een baan via vacaturesites op internet. Dat is opmerkelijk omdat jongeren veel vaker internet als informatiebron en zoekkanaal gebruiken, terwijl het schrijven van een (open) sollicitatiebrief voor een schoolverlater op mbo-niveau best lastig is. Dat het CWI (arbeidsbureau) laag scoort is wel volgens verwachting, omdat het CWI pas actief iets gaat doen nadat iemand langdurig werkloos is geweest. Bovendien hebben schoolverlaters net hun opleiding achter de rug en beschikken zij daarmee over actuele beroepskennis en vaardigheden. Daardoor komen zij niet in aanmerking om actief door het CWI ondersteund en bemiddeld te worden. Deze gegevens laten zien dat werkgevers die op

zoek zijn naar schoolverlaters de meeste kans maken door als leerbedrijf stagiaires aan te trekken. Via dit kanaal wordt een substantieel deel van de schoolverlaters door bedrijven snel van de arbeidsmarkt weggetrokken.

3.4 Wat bepaalt het wervingsvermogen van bedrijven?

Grafische bedrijven noemen zelf twee belangrijke redenen die van invloed zijn op het wervend vermogen van het bedrijf: het bedrijfimago en een te laag aanbod vanuit het beroepsonderwijs. De juistheid van beide argumenten wordt door onderzoek bevestigd. Maar er zijn ook andere redenen: grafische bedrijven laten veel wervingsmogelijkheden onbenut en zijn vaak erg selectief in hun werving en selectiebeleid.

Figuur 3.6: De manier waarop schoolverlaters met een grafische beroepsopleiding aan hun baan zijn gekomen



Uit onderzoek binnen de branche blijkt dat bedrijven die onder gelijke arbeidsmarktomstandigheden naar gelijksoortig personeel zoeken daar niet in gelijke mate succes mee hebben. De mate waarin deze bedrijven gebruik maken van de verschillende wervingskanalen verklaart onvoldoende hun kans op succes.

- **Bedrijfsimago als wervingsfactor**

Een belangrijke factor die in deze gevallen een rol speelt, is het imago of de identiteit van het bedrijf. Het bedrijfsimago is het beeld dat betrokkenen en buitenstaanders van het bedrijf hebben zonder dat zij dit zelf ervaren hoeven te hebben. Het beeld dat bestaat over het bedrijf kan dus afwijken van de werkelijkheid. In de literatuur worden drie belangrijke elementen genoemd waarmee een bedrijf de eigen identiteit naar buiten toe kan beïnvloeden: gedrag, communicatie en symbolen. Het feitelijke gedrag wordt als verreweg het belangrijkste instrument gezien waarmee bedrijven hun identiteit kunnen bepalen. Op basis van dit gedrag kan een bedrijf via goede communicatie en symbolen bepaalde gedragsaspecten benadrukken. Een identiteit proberen te communiceren dat niet overeenkomt met het feitelijke gedrag van het bedrijf heeft op termijn een sterk negatief effect op de geloofwaardigheid van het bedrijf. Het bedrijfsimago dat belangrijk is met betrekking tot de personeelsvoorziening bestaat voornamelijk uit de volgende vier onderdelen:

- *Goed werkgeverschap*: de mate waarin arbeidsvoorwaarden flexibel ingevuld kunnen worden op basis van persoonlijke voorkeur, waarbij het niet alleen gaat om de hoogte van het salaris, maar ook om werktijden, de mogelijkheid om in deeltijd te werken en de invulling van ploegendiensten;
- *Werkomstandigheden*: fysieke werkomstandigheden, stijl van leidinggeven en werksfeer;

- *Innovatie en opleiding*: kun je iets leren binnen het bedrijf dat goed is voor je loopbaanperspectief;
- *Identificatie*: kun je er trots op zijn om bij dit bedrijf te horen.

De hoge participatiegraad van de beroepsbevolking wordt in Nederland voornamelijk bereikt door de mogelijkheid om in deeltijd te kunnen werken. Dit veronderstelt een flexibel en niet een rigide arbeidsvoorwaardenbeleid van bedrijven. Dit betekent dat binnen de Nederlandse arbeidscultuur op het gebied van goed werkgeverschap de flexibiliteit in de arbeidsvoorwaarden van groot belang is voor het imago van het bedrijf. Bedrijven met een rigide arbeidsvoorwaardenpakket onderscheiden zich daarmee in negatieve zin ten opzichte van wat gangbaar is in Nederland. Hierdoor verslechtert hun aantrekkelijkheid als werkgever snel bij het krappere worden van de arbeidsmarkt. Dat het steeds belangrijker wordt om werktijden en privébelangen op elkaar af te stemmen blijkt uit een groot experiment dat de Nederlandse Spoorwegen uitvoert met het inroosteren van treinmachinisten en treinconducteurs. Bij dit experiment mogen 300 werknemers vooraf hun voorkeur kenbaar maken bij het inroosteren, zoals de tijden en dagen dat men wel en niet wil werken. Een computersysteem maakt dan een inroostering waarbij optimaal rekening wordt gehouden met deze persoonlijke voorkeuren. Het blijkt mogelijk te zijn om voor ruim 70% aan de persoonlijke voorkeuren tegemoet te komen bij een zeswekelijks rooster. Indien het bedrijf via de lokale arbeidsmarkt naar personeel zoekt kan de reikwijdte van hun imago beperkt zijn tot de plaats van vestiging of zelfs de buurt. Moet het bedrijf noodgedwongen steeds verder buiten deze lokale regio naar personeel zoeken, dan kan een positief of negatief

imago ook snel haar werking verliezen. Het relatieve voordeel van onbekend zijn is in dit geval dat een bedrijf haar aantrekkelijkheid snel kan vergroten door haar arbeidsvoorwaarden in overeenstemming te brengen met de eisen die gelden op de arbeidsmarkt.

- **Te laag aanbod vanuit het beroepsonderwijs**
Over het tweede argument dat door veel bedrijven wordt genoemd als verklaring voor het moeilijk kunnen vervullen van vacatures, namelijk een te laag aanbod vanuit de beroepsopleiding, kunnen we kort zijn. Vooral voor technische beroepen als drukker en nabewerker is dit inderdaad het geval. In het vorige trendrapport is uitvoerig op deze problematiek ingegaan. Daarbij werd geconcludeerd dat deze beroepen minder populair zijn onder jongeren, maar dat er ook structurele oorzaken zijn waardoor het aantal leerlingen voor deze beroepen zo sterk is teruggelopen. Daardoor is het niet eenvoudig om binnen het onderwijs een ombuiging van deze trend te bewerkstelligen. Bedrijven zijn in een betere uitgangspositie om jongeren voor grafisch-technische beroepen te interesseren, maar verwachten dat de school deze taak voor hen uitvoert. Dat is geen realistische verwachting. Problemen in de personeelsvoorziening kunnen niet worden afgewenteld op de scholen en bedrijven zullen deze taak dus zelf moeten uitvoeren. De beroepskeuze is geen zaak van het onderwijs maar van leerlingen zelf waarbij ouders een belangrijke rol spelen. Scholen kunnen alleen informatie geven over het perspectief dat men op de arbeidsmarkt heeft vanuit een bepaalde opleiding. Bedrijven kunnen wel samenwerken met scholen bij het organiseren van open dagen en het bieden van stageplaatsen. Vooral vroege stages tijdens de oriëntatiefase van de opleiding zijn belangrijk om leerlingen enthousiast te houden voor het voltooien van hun beroepsop-

leiding. Uit onderzoek naar studieresultaten in het mbo blijkt dat gemiddeld 40% van de leerlingen hun studie niet afmaken, vaak omdat ze twifelen over de juistheid van hun beroepskeuze. Om de lage belangstelling voor het beroep om te buigen, ligt het meer voor de hand dat bedrijven zelf jongeren werven en deze vervolgens samen met de school een beroepsopleiding aanbieden. In wezen pakken bedrijven daarmee weer de traditie op die altijd dominant is geweest binnen de beroepsopleiding van grafisch-technisch personeel, namelijk het leerlingwezen of tegenwoordig beroepsbegeleidende leerweg (BBL) geheten.

- **Onbenutte wervingsmogelijkheden**
Om een groter potentieel op de arbeidsmarkt te bereiken zijn bedrijven gedwongen meer actief bepaalde doelgroepen op de arbeidsmarkt te benaderen. Dit correspondeert met het beleid van de overheid om de arbeidsparticipatie te verhogen. De arbeidsparticipatie in Nederland ligt boven de 74% van de potentiële beroepsbevolking. Nederland behoort daarmee samen met de Scandinavische landen en Zwitserland tot de koplopers in Europa (EU-gemiddelde 64%). De participatiegraad in Nederland is ook hoger dan in de Verenigde Staten (72%) en Japan (70%). De arbeidsparticipatie is sterk afhankelijk van opleidingsniveau en leeftijd. De arbeidsparticipatie van mensen die alleen basisonderwijs hebben gevolgd is 46%, met VMBO is het 62%, met een startkwalificatie HAVO, VWO of MBO is het 77%, met HBO stijgt het naar 85% en WO naar zelfs 88%. De arbeidsparticipatie in Nederland is sterk toegenomen door het stijgen van het algemene opleidingsniveau en door de sterke groei van deeltijdbanen, waardoor vooral veel vrouwen zijn blijven werken. De arbeidsparticipatie van hoger opgeleiden groeit nauwelijks nog, van lageropgeleiden wel.

Ook leeftijd is van invloed op de arbeidsparticipatie. Door het stijgen van het gemiddelde opleidingsniveau blijft een steeds groter deel van de jongeren langer in het voltijds (beroeps)onderwijs. Hun arbeidsparticipatie is dus gedaald en blijft de laatste jaren schommelen rond 45%. Bij ouderen is de trend van een dalende arbeidsparticipatie sterk omgebogen. In 1996 werkte nog geen 30% van de 55-plussers, in 2007 is dit toegenomen tot 47%. In deze leeftijdsgroep is de arbeidsparticipatie van vrouwen het meest gestegen.

De toename van de arbeidsparticipatie heeft dus vooral effect op het aanbod van mensen met een lagere of middelbare opleiding en van oudere werknemers waaronder veel vrouwen. Het totale onbenutte potentieel onder de beroepsbevolking is door het Centraal Planbureau voor 2007 berekend op ongeveer 1,3 miljoen mensen. Dit potentieel kan onderverdeeld worden in twee hoofdgroepen, namelijk uitkeringsgerechtigden (534.000) en verborgen arbeidsreserve (750.000). De uitkeringsgerechtigden die ook echt een arbeidsmarktpotentieel vormen, bestaan uit zo'n 284.000 bijstandsgerechtigden, 226.000 werklozen en 24.000 gedeeltelijk arbeidsongeschikten. De belangrijkste kenmerken van dit potentieel zijn dat het gaat om relatief veel ouderen en laagopgeleiden met een grote achterstand tot de arbeidsmarkt. Zonder bijscholing en intensieve begeleiding maken veel van deze mensen weinig kans op de arbeidsmarkt in Nederland, waar diploma's en actuele werkervaring als belangrijke selectiecriteria gelden. Uit onderzoek in opdracht van de Raad voor Werk en Inkomen blijkt dat veel gemeenten en CWI's hun beleid en de inzet van hun instrumentarium sterk richten op langdurig werklozen met een grote achterstand tot de arbeidsmarkt.

De andere groep bestaat uit mensen die niet inkomensafhankelijk zijn van uitkeringen, de zogenoemde nuggers (niet uitkeringsgerechtigden). Uit onderzoek onder deze groep blijkt dat ongeveer twee derde deel vooral vanuit sociale motieven zou willen gaan werken. Dat vormt een arbeidsmarktpotentieel van 500.000 mensen. Deze groep is gemiddeld jonger dan uitkeringsgerechtigden en bestaat voor twee derde uit vrouwen. Ze zijn gemiddeld hoger opgeleid en daarom beter toegerust voor de arbeidsmarkt. Wat ontbreekt is vooral recente werkervaring. Omdat ze niet vanuit economische noodzakelijkheid hoeven te werken, staan ze wel kritischer tegenover het aangeboden werk. Ongeveer een derde wil fulltime werken, twee derde wil uitsluitend parttime werken. Vooral voor deze groep geldt dat werkgevers zich flexibel en creatief moeten opstellen, willen zij aantrekkelijk zijn voor nuggers. Werkgevers zullen daarbij vooral zelf op zoek moeten naar deze mensen, want gemeenten en CWI's doen veelal weinig om dit potentieel op de arbeidsmarkt te krijgen.

Onderzocht is welke zoekkanalen nuggers gebruiken om naar werk te zoeken. Ongeveer 60% zoekt via vacaturesites, eenderde schrijft zich in bij het CWI en bij een uitzendbureau en een kwart zoekt via personeelsadvertenties in bladen. Daarnaast bieden nuggers zichzelf aan via het schrijven van open sollicitatiebrieven (25%), CV's die op banensites worden geplaatst (4%), proberen via hun contactennetwerk aan werk te komen (20%) of lopen bedrijven binnen dan wel bellen bedrijven (5%). Dit betekent dat bedrijven die nooit benaderd worden door nuggers blijkbaar buiten de belangstelling vallen. Dat zegt iets over het imago van het bedrijf.

3.5 Van een aanbodgericht naar een vraaggericht arbeidsmarktbeleid

Om een brug te vormen tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt, en met name om de arbeidsparticipatie van uitkeringsgerechtigden te stimuleren, heeft de Raad voor Werk en Inkomen een publiek-private samenwerking op regionaal niveau (PPS) voorgesteld. PPS is een regionale samenwerking tussen bedrijfsleven, gemeenten, uitzendbureaus, re-integratiebedrijven, sociale diensten UWV en CWI. Het doel van deze samenwerking is om gemeentelijk arbeidsmarktbeleid, re-integratie activiteiten en instrumenten minder aanbodgericht en meer vraaggericht in te zetten. Een vraaggerichte benadering komt tegemoet aan de personeelsbehoefte van bedrijven in de regio en probeert het aanbod van mensen daar naar toe te leiden. Dat kan door het gemeentelijke instrumentarium doelgerichter op de vraag vanuit de bedrijven in te zetten. Daarvoor moeten bedrijven hun personeelsbehoefte beter kenbaar maken bij hun gemeente of PPS-platform.

De gemeentelijke instrumenten die door het bedrijfsleven beïnvloed kunnen worden voor een meer vraaggestuurde benadering zijn:

1. Informatie en advies vanuit de gemeente naar CWI, re-integratiebedrijven en nuggers over welke personeelsbehoefte er in kwantitatief en kwalitatief opzicht bestaat in de regio, en waar de bemiddeling op gericht zou moeten worden;
2. Werkervaringsplaatsen, stages en proefplaatsingen. Werkgevers moeten naar de gemeente kenbaar maken zo'n plek aan te willen bieden. Tijdens de werkperiode kan de werkgever zonder veel risico beoordelen of de kandidaat geschikt is voor de functie;
3. Scholing: werkgevers kunnen betrokken zijn bij het vaststellen van de scholing die nodig is om de kandidaat geschikter te maken voor de eisen die de functie stelt;
4. Subsidies: de gemeente heeft verschillende mogelijkheden tot het subsidiëren van de arbeidsplaats. Een voorbeeld daarvan is het geven van loonkostensubsidie aan een werkgever voor een bepaalde tijd;
5. Premies: de gemeente kan premies bieden als stimulans voor werkzoekenden gekoppeld aan bepaalde banen waarvoor werkgevers moeilijk mensen kunnen vinden.

Ook de kenniscentra beroepsonderwijs en bedrijfsleven nemen deel aan deze regionale platforms. Hun rol daarin is om informatie aan te dragen over de vraag naar personeel die er bestaat binnen de branches die zij vertegenwoordigen. Daarbij gaat het niet alleen om het aantal vacatures dat er bestaat voor verschillende functies, maar tevens om het kennis en vaardigheidsniveau dat daarbij gevraagd wordt. Kenniscentrum GOC behartigt op deze manier de belangen van de grafimediabranche en van de andere creatieve branches. Op deze manier worden arbeidsmarktpartijen die aan de aanbodzijde staan, zoals CWI, gemeenten, reïntegratiebedrijven en scholen, beter geïnformeerd over de vraag vanuit het bedrijfsleven. Het gaat hierbij echter niet om individuele bemiddeling, en dus zullen bedrijven ook zelf hun wensen kenbaar moeten maken bij het betreffende samenwerkingsverband in hun regio. De activiteiten en instrumenten die de instanties binnen het samenwerkingsverband ter beschikking hebben kunnen dan afgestemd worden op de individuele personeelsbehoeften van de bedrijven zelf. Om bedrijven in staat te stellen hun wensen kenbaar te maken aan het platform zal elke gemeente in Nederland een werkgeversloket inrichten.

Groei flexibele arbeid

Uit onderzoek van TNO onder 900 bedrijven blijkt dat de verwachting is dat het aantal flexwerkers de komende tien jaren zal toenemen van 20% naar 25% van alle werkenden. Deze toename van flexibele arbeidscontracten op de Nederlandse arbeidsmarkt, in de vorm van tijdelijke contracten en uitzendbanen, is ook een bron van groeiende arbeidsparticipatie omdat het de arbeidsdeelname van bijvoorbeeld studerende vergemakkelijkt. Studerende met een bijbaan vormen in landen als Denemarken en Nederland een relatief groot arbeidspotentieel. In de leeftijdscategorie 15-19 jaar heeft in Denemarken 41% en in Nederland 20% van de studerende een bijbaan. In de leeftijdscategorie 20-24 jaar ligt dit in beide landen op ongeveer 12%. In geen ander Europees land worden zulke hoge percentages gehaald. Dit betekent voor bedrijven de beschikbaarheid van een flexibel arbeidspotentieel waar ze gebruik van kunnen maken. Door flexibilisering van de arbeid treden dus ineens andere groepen tot de arbeidsmarkt toe. De belangrijkste kanalen om deze groepen te bereiken zijn het eigen contactennetwerk, contacten met het beroepsonderwijs en uitzendbureaus. De groei van flexibele arbeid heeft niet alleen consequenties voor de werving van personeel, maar ook voor andere onderdelen van het organisatiebeleid. Op dit moment zijn de belangrijkste redenen voor bedrijven om flexwerkers binnen te halen het tijdelijk vervangen van zieke medewerkers en het opvangen van productiepieken. Daarmee is het beleid van de meeste bedrijven rondom arbeidsflexibiliteit voornamelijk ad hoc en weinig strategisch van aard. Veel bedrijven vertrouwen sterk op de flexibele houding van hun vaste personeel in de vorm van overwerk en flexibele werktijden. Bij een toename van het aandeel flexwerkers binnen bedrijven verwacht TNO een groeiend

managementprobleem binnen deze bedrijven om de inzet van deze mensen goed te organiseren. Uit onderzoek van Prof. Kleinknecht en de OSA blijkt dat een toename van de arbeidsflexibiliteit gepaard gaat met de groei van het aantal benodigde managers binnen het bedrijf en een afname van de arbeidsproductiviteit. Flexibilisering van de arbeidsmarkt en van de arbeidsinzet binnen bedrijven heeft dus ook consequenties voor de efficiency en de verhouding productieve versus coördinerende medewerkers.

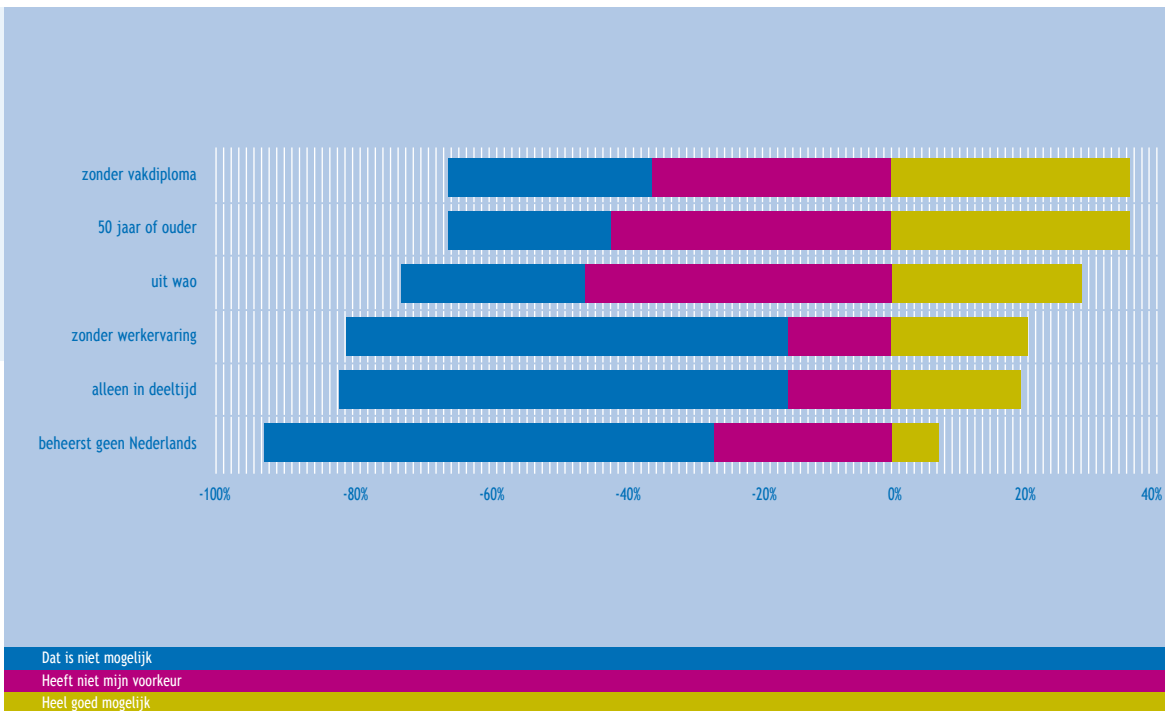
3.6 Selectie van personeel

De grafische bedrijfstak is in de afgelopen 15 jaar in meerdere opzichten sterk veranderd. Digitale reproductietechnieken zijn in korte tijd gangbaar geworden bij de meeste bedrijven. Bovendien hebben veel bedrijven hun activiteiten verbreed naar andere mediatoepassingen zoals internet en CD/DVD-producties. Dit betekent dat bedrijven steeds vaker andere eisen stellen aan nieuw te werven werknemers. Het zittende personeel beschikt niet altijd over de kennis en vaardigheden die nodig zijn om met de nieuwe digitale technieken te kunnen werken. Deze discrepantie heeft twee belangrijke gevolgen voor de loopbaankansen van traditioneel opgeleide grafici. Enerzijds verslechtert dit hun arbeidsmarktpositie en anderzijds belemmert dit hun loopbaankansen binnen het bedrijf. In een branche waar opleidingen vooral gericht zijn op het aanleren van specifieke technische vaardigheden onder jonge instromende medewerkers veroorzaakt innovatie al snel een segmentatie naar leeftijd. Oudere werknemers hebben in zo'n situatie weinig loopbaanperspectief omdat bedrijven zich sterk richten op het binnenhalen van jongere medewerkers. Deze segmentatie is op de arbeidsmarkt al langere

tijd duidelijk zichtbaar. Slechts een derde (35%) van de werkgevers staat volledig open voor sollicitanten van 50 jaar of ouder en 28% voor sollicitanten die in de WAO hebben gezeten. Uit figuur 3.7 blijkt dat grafische werkgevers vooral zoeken naar werknemers die direct en volledig inzetbaar zijn. Zetten we deze gegevens af tegen de toenemende diversiteit in sollicitanten op de arbeidsmarkt, dan blijkt dat vraag en aanbod ook kwalitatief steeds meer divergeren. Willen werkgevers aansluiting krijgen bij de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt dan zullen zij hun selectie-eisen daarop moeten aanpassen. Dit betekent minder selecteren op verworven competenties en meer op te ontwikkelen

competenties. Diploma-eisen, werkervaring en taalbeheersing worden daarmee voor het uitvoeren van de werkzaamheden niet onbelangrijker, maar worden voorwaardelijke aspecten van een ontwikkeltraject binnen het bedrijf zelf. Daarnaast zouden werkgevers bereid moeten zijn over alle andere aspecten geen a priori standpunt in te nemen, maar dit aan de orde te laten komen bij de arbeidsvoorwaardelijke onderhandelingen tijdens de sollicitatie. Onvermijdelijk zal dit betekenen dat veel werkgevers minder routinematig te werk zullen moeten gaan bij de werving en selectie van personeel, maar ook bij de arbeidsvoorwaardelijke invulling van het contract en het opleiden en inwerken van nieuw personeel.

Figuur 3.7: De mate waarin bedrijven openstaan voor verschillende categorieën sollicitanten



3.7 Personeelsbeleid als concurrentiefactor

Krapte op de arbeidsmarkt betekent dat sectoren onderling gaan concurreren bij het werven van personeel. De mate waarin sectoren met elkaar moeten concurreren hangt af van de sectorgebondenheid van de betreffende beroepsgroepen. Drukkers en nabewerkers zijn voor een baan veel meer gebonden aan de grafimediabranche dan bijvoorbeeld vormgevers, IT'ers en commercieel personeel. De uitwijkmogelijkheden naar meerdere branches is dus ook beroepsgebonden. Toch hebben alle sectoren met deze onderlinge concurrentie te

maken. Vandaar dat het nuttig is om te kijken naar factoren die van invloed zijn op het concurrentievermogen van sectoren. Hetzelfde geldt overigens voor het concurrentievermogen van individuele bedrijven.

Het Economisch Instituut voor het Midden en kleinbedrijf (EIM) heeft recent het personeelsbeleid binnen 58 sectoren met elkaar vergeleken. Daarbij hebben zij naar elf aspecten van het personeelsbeleid gekeken, vijf aspecten van formeel HRM-beleid en zes specifieke HRM-maatregelen. Onder het formele HRM-beleid vallen zaken als functiebeschrijvingen, doelstellingen per medewerker, functioneringsgesprekken, persoonlijke ontwikkelingsplannen (pop's) en periodiek werkoverleg. Onder de specifieke maatregelen vallen flexibele werktijden, thuis kunnen werken, bonusregeling, persoonlijk opleidingsbudget, keuzemenu arbeidsvoorwaar-

Tabel 3.8: Ontwikkeling van het personeelsbeleid binnen verschillende factoren

	aandeel bedrijven met P&O functie	formeel HRM-beleid	specifieke HRM-maatregelen	alle gemeten HRM-aspecten
Scorerange over de 58 sectoren:				
- laagste score	7%	0,38	0,18	0,30
- gemiddelde score	26%	0,63	0,30	0,45
- hoogste score	76%	0,84	0,50	0,63
Scores van enkele creatieve sectoren				
- media en entertainment	39%	0,79	0,40	0,58
- grafimediabranche	33%	0,65	0,38	0,50
- reclamebranche	30%	0,66	0,32	0,47
Data EIM 2007; N=2500 bedrijven in 58 sectoren				

den en een aandelenplan. De mate waarin het personeelsbeleid binnen sectoren ontwikkeld is, geeft een beeld van het belang dat binnen deze sectoren wordt gehecht aan het werven en binden van personeel. Vooral de inzet van specifieke HRM-maatregelen spelen een rol in het kunnen binden van personeel aan het bedrijf. Uit het onderzoek blijkt dat de toepassing van personeelsinstrumenten significant samenhangt met het aanwezig zijn van een personeelsfunctionaris. Daaruit kan geconcludeerd worden dat bedrijven met een personeelsfunctionaris in het voordeel zijn bij het ontwikkelen van effectief beleid om personeel te werven en te binden aan de organisatie. In tabel 3.8 is te zien dat over de 58 sectoren het aandeel van bedrijven met een personeelsfunctionaris varieert van 7% tot 76%, met een gemiddelde van 26%. De 'creatieve' sectoren behoren alle drie tot de middenmoot, maar scoren wel boven gemiddeld. Binnen de grafmediabranche heeft een derde van de bedrijven met personeel in dienst een personeelsfunctionaris. Met betrekking tot formeel personeelsbeleid scoren de grafmediabranche en de reclamebranche gemiddeld en de media en entertainmentbranche hoog. Bij het inzetten van specifieke HRM-instrumenten scoren de grafmediabranche en de media en entertainmentbranche iets bovengemiddeld en de reclamebranche gemiddeld.

Ieder individueel bedrijf kan aan de hand van de verschillende aspecten van HRM-beleid zelf een inschatting maken van de eigen positie ten opzichte van het gemiddelde binnen de branche en ten opzichte van het gemiddelde over alle branches.

MKB-paradox

MKB-bedrijven vormen een belangrijke banenmotor binnen de Nederlandse economie. MKB-Nederland benadrukt terecht dat een oplevende

economie via MKB-bedrijven het eerst vertaald wordt naar een groeiende werkgelegenheid. Onderzoek van het EIM bevestigt dit beeld voor de afgelopen jaren waarin de Nederlandse economie zich herstelde van de langsturende recessie sinds de naoorlogse periode. Hierdoor zou de indruk kunnen ontstaan dat MKB-bedrijven gemakkelijk personeel naar zich toe weten te trekken. Niets is echter minder waar. Dit aantrekken van personeel realiseren de MKB-bedrijven vooral in een periode waarin de grotere bedrijven nog bezig zijn met efficiëntie-operaties en strategische heroriëntaties. Met andere woorden het aanbod van werkzoekenden, waaronder schoolverlaters, op de arbeidsmarkt is in de beginfase van een economisch herstel ruim. Onder deze omstandigheden is het gemakkelijker om met een selectief wervings- en selectiebeleid en met de inzet van beperkte wervingsmiddelen toch de vacatures vervuld te krijgen. Veel MKB-bedrijven zijn vooral op zoek naar direct inzetbaar personeel waarbij de werktijden van het bedrijf als uitgangspunt genomen worden. MKB-bedrijven hebben bovendien meestal geen uitgewerkt strategisch personeelsbeleid waardoor het in de praktijk bijna altijd een ad hoc gevolg is van de interne productielogica. Door deze interne oriëntatie zijn MKB-bedrijven kwetsbaarder zodra de arbeidsmarkt krappere wordt. Ook binnen de grafmediabranche zien we deze situatie ontstaan. Bij een krappere wordende arbeidsmarkt zouden bedrijven hun personeelsbeleid beter kunnen aanpassen zodat ze minder afhankelijk worden van het aanbod op de arbeidsmarkt. Deze aanpassing betekent het ontwikkelen van een interne arbeidsmarkt. Hierdoor kunnen toenemende kosten om op de externe arbeidsmarkt personeel te werven verschoven worden naar het ontwikkelen van een intern opleidings- en loopbaanbeleid. Naar de verschillen tussen een

oriëntatie op selectie uit de externe arbeidsmarkt versus het ontwikkelen van een interne arbeidsmarkt is veel onderzoek gedaan. Hierdoor kunnen we een genuanceerd beeld geven van de voor- en nadelen van beide benaderingen in het personeelsbeleid van bedrijven.

3.8 Beroepsgerichte versus interne arbeidsmarkt

Uit onderzoek van het ROA naar het functioneren van de arbeidsmarkt in verschillende Europese landen blijkt dat de manier waarop bedrijven hun personeel selecteren en opleiden afhankelijk is van de structuur van het beroeps- onderwijs. Duitsland, Nederland, Denemarken en Oostenrijk kennen een initiële beroepsopleiding met een sterk uniformerende beroepskwalificatie. Daarbij worden functie-eisen gegeneraliseerd naar algemene beroepseisen. Omdat de beroepskwalificatie sterk wordt afgestemd op de beroepspraktijk binnen bedrijven garandeert dit een hoge selectiewaarde voor bedrijven bij het aantrekken van nieuw personeel. Het personeelsbeleid binnen bedrijven in deze landen is dus gericht op het diploma als belangrijkste selectiecriteria op de arbeidsmarkt. De initiële beroepsopleiding werkt als een selectiemiddel voor het bedrijfsleven, met het diploma als bewijsstuk. Figuur 3.9 geeft van dit proces een schematische voorstelling. In het onderwijsstelsel in Nederland zijn verschillende selectiemomenten ingebouwd. Dat begint met de Cito-toets aan het eind van de basisschool. Hier wordt grotendeels bepaald welke leerlingen doorstromen naar de praktische voortgezette opleidingen (VMBO) of de hogere algemeen vormende opleidingen (HAVO en VWO). Daarmee wordt tevens bepaald naar welke beroepsopleiding men later kan doorstromen: MBO, HBO

of WO. Tijdens de VMBO opleiding moeten leerlingen vervolgens weer een keuze voor een sector maken, bijvoorbeeld techniek of economie of zorg en welzijn. De uiteindelijke beroepskeuze wordt gemaakt bij de overgang van het VMBO naar het MBO. De beroepskeuze wordt daarbij ook nog bepaald door het niveau van het behaalde VMBO-diploma. Leerlingen die een praktische VMBO-opleiding hebben gedaan, kunnen met dat diploma niet instromen bij MBO-opleidingen op niveau vier. Met andere woorden, het onderwijssysteem in Nederland selecteert op basis van leercapaciteiten leerlingen uit over de verschillende beroepsrichtingen. Naarmate de beroepsopleiding differentieert naar niveaus en functies wordt het personeelsbeleid binnen bedrijven minder gericht op het faciliteren van interne loopbanen en meer gericht op het werven en selecteren van personeel op de externe arbeidsmarkt. Beide ontwikkelingen, differentiatie in beroepsopleidingen en externe selectie, zijn in het personeelsbeleid van bedrijven in Nederland steeds belangrijker geworden, ter vervanging van interne verticale loopbanen en bijbehorende opleiding. Hoe sterk bedrijven afhankelijk zijn geworden van het functioneren van de beroepsopleiding als wervings-, selectie- en kwalificatiekanaal blijkt uit de steeds terugkerende kritiek die zij leveren op de steken die het beroepsonderwijs op deze punten in hun ogen laat vallen.

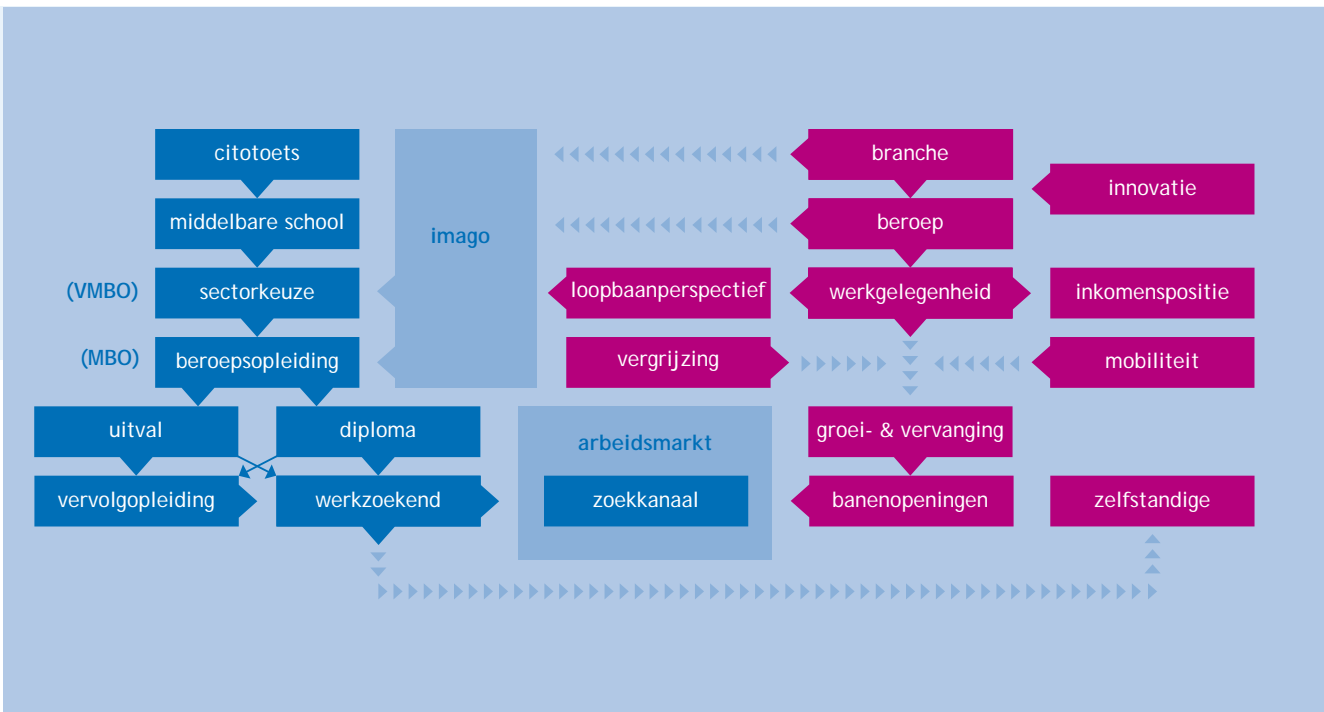
Daar tegenover staan de landen die vooral gekenmerkt worden door een interne arbeidsmarkt, zoals Engeland, Ierland, Frankrijk en België. Beroepsopleidingen zijn hier veel minder afgestemd op de beroepspraktijk in bedrijven. Dit valt alleen al op door het bijna ontbreken van praktische stages of praktische opleidingen zoals het leerlingwezen. Het personeelsbeleid bij bedrijven in deze landen is veel meer gericht op scholing na selectie op de arbeidsmarkt en

op interne loopbanen. De selectie zelf is ook minder gericht op diploma's dan op ontwikkeling en aanpassing. Bij een interne arbeidsmarkt ligt de nadruk op instroming aan de onderkant van het functiegebouw en een verticale doorstroming op basis van senioriteit en ontwikkeling van competenties. Opleidingen zijn gericht op bedrijfsspecifieke kennis en vaardigheden. Door de interne loopbaanoriëntatie en de concentratie op bedrijfsspecifieke kennis worden lange

termijncontracten gestimuleerd en blijft de externe flexibiliteit beperkt tot de lagere functies. Dat de arbeidsmarktstructuur van landen belangrijke consequenties heeft, blijkt onder andere uit het gegeven dat bedrijfsinterne opleidingen de afgelopen jaren toegenomen zijn in landen met een interne arbeidsmarkt en afgenomen zijn in landen met een beroepsgerichte arbeidsmarkt.

Beide arbeidsmarktstructuren stimuleren dus een ander personeelsbeleid binnen bedrijven en hebben daarmee indirect ook gevolgen voor de kwetsbaarheid van bedrijven bij innovaties, vergrijzing of krapte op de arbeidsmarkt. Het stimuleren van een interne arbeidsmarkt maakt het bedrijf minder afhankelijk van de externe arbeidsmarkt, maar het veronderstelt wel dat het bedrijf daarvoor een krachtig opleidings- en loopbaanbeleid ontwikkelt. Een op de interne

Figuur 3.9: Beroepsgerichte arbeidsmarkt in Nederland. De selectie naar beroepen verloopt binnen het onderwijsstelsel. De ontwikkelingen in het bedrijfsleven beïnvloeden via het imago op indirecte wijze dit selectieproces. Bedrijven en schoolverlaters vinden elkaar via een zoektocht op de arbeidsmarkt, waarbij het behaalde diploma als bewijsstuk van geschiktheid voor de functie geldt.



arbeidsmarkt gericht personeelsbeleid heeft daarmee ook instrumenten in handen om de gevolgen van de vergrijzing op te vangen. Toch heeft een oriëntatie op de interne arbeidsmarkt ook nadelen. Uit onderzoek naar beide systemen blijkt dat een keuze voor een interne arbeidsmarkt langdurige vaste dienstverbanden stimuleert en een negatieve invloed kan hebben op het innovatievermogen van bedrijven. De verklaring daarvoor is dat bedrijven die veel investeren in het opleiden van hun werknemers deze zolang mogelijk willen vasthouden. En voor werknemers geldt dat zij via interne loopbanen een meer bedrijfsspecifieke deskundigheid opbouwen, vaak zonder diploma's, waarmee zij op de externe arbeid minder aantrekkelijk zijn. Schooldiploma's garanderen in Nederland een hogere arbeidsmarktwaarde dan een bedrijfsinterne opleiding. Een diploma biedt bedrijven meer zekerheid over de potentiële capaciteiten van hun sollicitanten. Bij ingrijpende innovaties kunnen er binnen bedrijven gemakkelijk fricties ontstaan tussen gewenste en beschikbare kennis en vaardigheden (competenties) van het zittende personeel. Via de externe arbeidsmarkt is het sneller mogelijk om mensen met de juiste competenties beschikbaar te krijgen dan via interne opleiding en doorstroming. Indien de bereidheid van medewerkers groot is om mee te gaan met de innovaties en het management voldoende tijd en middelen investeert voor omscholing, dan kunnen bedrijven ook met een interne arbeidsmarkt zich goed aanpassen. Maar het veronderstelt wel een visionair en facilitair ingesteld management en daarbij past niet de opvatting dat bijblijven primair de verantwoording van de medewerker zelf is. Kiezen voor een interne arbeidsmarkt levert meer interne mobiliteitskansen voor medewerkers op, waardoor goede medewerkers beter te binden zijn aan de organisatie in plaats van hun

loopbaan te realiseren via de externe arbeidsmarkt. Anderzijds ontstaan in bedrijven met een interne arbeidsmarkt ten gevolge van interne loopbanen zogenoemde vacatureketens. Door horizontale en verticale loopbanen schuiven mensen van onderop in een keten door. Hoe hoger in de hiërarchie de keten begint des te meer doorschuivingen er nodig zijn om de vrijgevallen plekken weer opgevuld te krijgen. Met name deze opvulketens zijn typerend voor een interne arbeidsmarkt. Door deze vacatureketens neemt het risico op mismatches echter ook toe, ten gevolge van het zogenoemde 'Peter-principe'. Het 'Peter-principe' stelt dat mensen binnen de organisatie via interne loopbanen doorgroeien tot op het niveau van hun incompetentie. Vacatureketens vergroten daarmee tevens het risico op een grotere mate van disfunctioneren binnen de organisatie dan via werving en selectie van buitenaf het geval is. Niet omdat een extern aangetrokken medewerker altijd beter zou zijn, maar wel omdat het risico beperkt blijft tot één persoon in plaats van alle personen die in de keten doorschuiven. Bovendien is het veel gemakkelijker om een niet goed functionerende nieuwe medewerker in zijn proeftijd of tijdelijke aanstelling te ontslaan dan een vacatureketen terug te draaien. Indien een medewerker na een loopbaanstap in zijn nieuwe functie niet blijkt te voldoen is zijn plaats inmiddels ingenomen en wordt een demotie extra lastig.

4. Literatuur

“Zij die lezen weten veel,
zij die kijken weten soms nog meer”



Literatuur

- ABN AMRO (2007) *'Media in beeld, Vier scenario's voor 2015'*. Amsterdam.
- Bakker, R.C. en S. Bunt (2007) *'Aan de slag met de Nuggers. Onderzoek naar de dienstverlening van CWI en gemeenten aan nietuitkeringsgerechtigden'*. Onderzoek in opdracht van de Raad voor Werk en Inkomen. Leiden: Research voor Beleid.
- Bakker, R.C., M. Bult-Spiering en R. Kemper (2007) *'Mogelijkheden publiek-private samenwerking. Met arbeidsreserves de markt op'*. Basis 2007 pag. 23-26. Leiden: Research voor Beleid.
- Bosch, Frans A. J. van den, Justin J.P. Jansen en Henk W. Volberda (2005) *'Slim managen & Innovatief organiseren'*. Verslag congres en Concurrentie en Innovatiemonitor 2005. Rotterdam: Erasmus Universiteit e.a.
- Braaksma, R.M. (2007) *'HRM-beleid in het Nederlandse MKB: 58 sectoren van het bedrijfsleven vergeleken'*. Zoetermeer: EIM.
- Buitendam, A. (2001) *'Een open architectuur voor arbeid en organisatie'*. Assen: Van Gorcum.
- CBS (2006) *'Kenniss en economie 2006, Onderzoek en innovatie in Nederland'*. Voorburg/Heerlen.
- CBS (2007) *'Kunstenaars in Nederland'*. Voorburg/Heerlen.
- CWI (2006) *'Vacatures in Nederland 2006. De vacaturemarkt en personeelsherving in beeld'*. Amsterdam.
- CWI (2007) *'Arbeidsmarktprognose 2007-2012'*. Amsterdam.
- Ernst & Young (2007) *'Concurrentie positie van de Europese Grafische Industrie'*. Brussel: EU.
- Forrier, A, L. Sels, G. van Hootegem, H. de Witte en T. van der Steene (2002) *'Tijdelijke arbeidsrelaties en 'employability'. Vergelijking van de opleidingskansen en -inspanningen van tijdelijke en van vaste werknemers'*. Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, nr. 2/2002: pag. 100-114. Den Haag: Reed Business Information.
- Geerlings, W.S.J. en K. van Veen (2006) *'Personeelsstromen gestimuleerd. Langetermijnconsequenties van kleine selectiebeslissingen'*. Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, nr. 2/2006: pag. 186-204. Den Haag: Reed Business Information.
- Goudswaard, A., J. de Leede, M. van Hooff, T. Brugman, J. Klein Hesselink, M. de Leeuw, G. van Rhijn (2007) *'De toekomst van flexibele arbeid'*. Badhoevedorp, Hoofddorp: ABU/TNO.
- Goudswaard, A., K.O. Kraan en A. Brugman (2007) *'Gebalanceerde flexibiliteit: de praktijk in Nederland'*. Hoofddorp: TNO en Vedior.
- Inspectie Werk en Inkomen (2007) *'Op weg naar integrale dienstverlening'*. Den Haag: IWI.
- Inspectie Werk en Inkomen (2007) *'Matchen van vraag en aanbod op de Arbeidsmarkt. Een onderzoek naar de samenwerking van SUWI-partners op het terrein van werkgeversbenadering'*. Den Haag: IWI.
- Kenniscentrum GOC (2005) *'Schoolverlaters Grafimedia beroepsopleiding 2002 en 2003'*. Veenendaal.
- Kenniscentrum GOC (2006) *'Een zwart gat kun je niet zien! De creatieve industrie – transformatie en nieuwe kansen'*. Veenendaal.
- Kenniscentrum GOC (2006) *'Vacatureonderzoek grafimedia arbeidsmarkt 2006'*. Veenendaal.
- Kenniscentrum GOC (2007) *'Vacatureonderzoek grafimedia arbeidsmarkt 2007'*. Veenendaal.
- Kenniscentrum GOC (2007) *'Arbeidsmarkt- en Onderwijsinformatie MBO-beroepsopleidingen Grafimedia kwalificatiestructuur, rapportage 2007-2008'*. Veenendaal.
- Kenniscentrum GOC (2007) *'Grafimedia in cijfers 2007'*. Veenendaal.
- Kenniscentrum GOC (2007) *'Trends in grafimedia: Arbeidsmarkt en Onderwijs in verandering'*. Veenendaal.
- KVGO en TNO ICT (2006), publicatie als onderdeel van het project *'Innovatie voor de leden van de Koninklijke KVGO'*. De resultaten zijn gepresenteerd op het congres van 23 november 2006. Amstelveen.
- Mowlds, Jeanne (2001) *'Printing in the age of the web and beyond - How society will communicate in the 21st century?'*. USA: The Electronic Document Systems Foundation.
- Nielsen Media Research (2007) *'Jaarboek Netto Mediabestedingen 2006'*. Amsterdam.
- PriceWaterhouseCoopers (2007) *'How to stay in touch with tomorrow's consumer. Entertainment & Media Outlook towards 2011, Trends in The Netherlands 2007-2011'*.
- Raad voor Werk en Inkomen (2007) *'Arbeidsmarktanalyse 2007'*. Den Haag.
- Raad voor Werk en Inkomen (2007) *'De drempel over. Advies over het aanboren van onbenut participatiepotentieel'*. Den Haag: ABU.
- Rabobank (2007) *'Cijfers en Trends'*.
- Rutten, P. (2006) *'Digitalisering en dynamiek'*. Rede bij aanvaarding ambt hoogleraar Digitale Mediastudies. Universiteit Leiden: 29 september 2006.
- UWV (2007) *'Grafische Industrie Beleidsinformatie 2005'*. Amsterdam.

- Verveen, E. en M. van der Aalst (2005) *'De werkloze jongere in beeld'*. Onderzoek in opdracht van de Taskforce jeugdwerkloosheid. Leiden: Research voor Beleid.
- Wolbers, M.H.J. (2003) *'Combinaties van werken en leren onder jongeren in Europa'*. Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, nr. 1/2003: pag. 20-33. Den Haag: Reed Business Information.



Colofon

Uitgave: Kenniscentrum GOC
Postbus 347
3900 AH Veenendaal

Auteurs: Alex de Boer en Jos Teunen
Beeldbewerking: Okker Reclame, Veenendaal
Vormgeving: Ontwerpbureau Voltage, Nijmegen
Drukwerk: Drukkerij Roos en Roos, Arnhem

Tel: +31 (0)318 53 91 11
Fax: +31 (0)318 52 99 69
E-mail: info@goc.nl
Website: www.goc.nl

© 2008, Kenniscentrum GOC, Veenendaal.
Auteursrecht voorbehouden. Gebruik van deze publicatie
is toegestaan, mits de bron duidelijk wordt vermeld.

 onderwijs  arbeidsmarkt  training & advies

De Schutterrij 2 Postbus 347 NL-3900 AH Veenendaal T 0318 53 91 11 F 0318 52 99 69 E info@goc.nl | www.goc.nl