

Ervaringen van werkgevers met het werven en behoud van personeel

6 februari 2023



Aantrekken personeel nog lastiger en behoud in sommige sectoren ook een probleem

- In 2022 was ruim de helft (58%) van de ontstane vacatures volgens werkgevers moeilijk vervulbaar. In 2021 ging het om 55%. Het hoge aandeel moeilijk vervulbare vacatures weerspiegelt de huidige krapte op de arbeidsmarkt. In de bouwnijverheid waren vacatures vaker dan in andere sectoren moeilijk vervulbaar (73%). Vacatures in het openbaar bestuur zijn het minst vaak moeilijk vervulbaar (32%).
- Vacatures zijn volgens werkgevers vooral moeilijk vervulbaar door een gebrek aan reacties van sollicitanten en in veel mindere mate doordat sollicitanten niet over de juiste vaardigheden, vakkennis of werkervaring beschikken.
- Werkgevers gaan bij moeilijk vervulbare vacatures vooral langer of anders werven. Een minderheid past andere maatregelen toe. Wel pasten werkgevers met moeilijk vervulbare vacatures in 2022 vaker arbeidsvoorwaarden of functie-eisen aan dan in het voorgaande jaar. Werkgevers lijken zich door de gestegen krapte op de arbeidsmarkt meer genoodzaakt te voelen om hun arbeidsvoorwaarden en functie-eisen onder de loep te nemen om zo hun wervingsproblemen op te lossen.
- Ruim vier op de tien werkgevers (42%) die moeite hebben met het vervullen van vacatures kiezen ervoor het werk structureel te verdelen over zittende werknemers. Dit zou kunnen leiden tot een hogere werkdruk bij werknemers.
- Door de huidige krapte op de arbeidsmarkt hebben werknemers meer mogelijkheden om een overstap naar een andere werkgever te maken. Ruim een derde (35%) van de werkgevers ervaart uitstroom van personeel in redelijke of hoge mate als een probleem. Dit aandeel is hoger dan gemiddeld bij grotere werkgevers en bij de sectoren openbaar bestuur (63%), horeca (47%) en sector sociaal werk, jeugdzorg & kinderopvang (46%). De zorg kent relatief veel werkgevers waar uitstroom van personeel *in hoge mate* een probleem vormt (23%).
- Uitstroom vanwege pensionering vormt vaker dan gemiddeld een probleem bij werkgevers in het openbaar bestuur en onderwijs.

Dit zijn enkele resultaten van een enquêteonderzoek in opdracht van UUV onder ruim 4,5 duizend werkgevers¹ in de periode eind september tot eind november 2022 (zie de methodebeschrijving in de bijlage). De enquête had betrekking op werkgevers in bijna alle bedrijfssectoren² en in deze publicatie worden ook verschillen tussen sectoren belicht.

Bijna zes op de tien vacatures volgens werkgevers moeilijk vervulbaar

Twee derde (68%) van de ondervraagde werkgevers had in de voorgaande twaalf maanden personeel geworven om zelf in dienst te nemen. De helft van alle werkgevers (49%) had in die periode moeilijk vervulbare vacatures³. Gemiddeld was

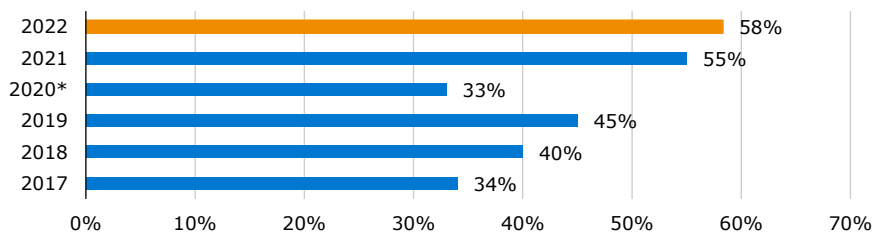
¹ Feitelijk gaat het om vestigingen van bedrijven en instellingen. Voor de leesbaarheid spreken we in dit artikel over 'werkgevers'.

² De sectoren 'Landbouw, bosbouw en visserij' en 'Arbeidsbemiddeling, uitzendbureaus en personeel' zijn buiten beschouwing gelaten.

³ Het ging hierbij om een inschatting van de werkgever zelf of een vacature moeilijk vervulbaar was.

58% van de in de afgelopen twaalf maanden ontstane vacatures volgens werkgevers moeilijk vervulbaar (figuur 1). Dit aandeel ligt iets hoger dan in 2021; toen was 55% van de ontstane vacatures moeilijk vervulbaar. In 2020, gemeten in de periode na de uitbraak van de coronapandemie, was slechts een derde van de vacatures moeilijk vervulbaar. De stijging in het aandeel moeilijk vervulbare vacatures sluit aan op de toegenomen krapte op de arbeidsmarkt vanaf de tweede helft van 2020. Sinds het vierde kwartaal van 2021 zijn er zelfs meer vacatures dan werklozen.⁴ Ander onderzoek van UWV in 2022 laat zien dat 40% van de werkgevers verwacht dat het in 2023 (nog) moeilijker wordt om vacatures te vervullen. Een veel kleinere groep (17%) verwacht dat dit makkelijker wordt.⁵

Figuur 1. Ontwikkeling gemiddeld aandeel ontstane vacatures dat moeilijk vervulbaar is 2017-2022, gebaseerd op meerdere enquêtes van UWV

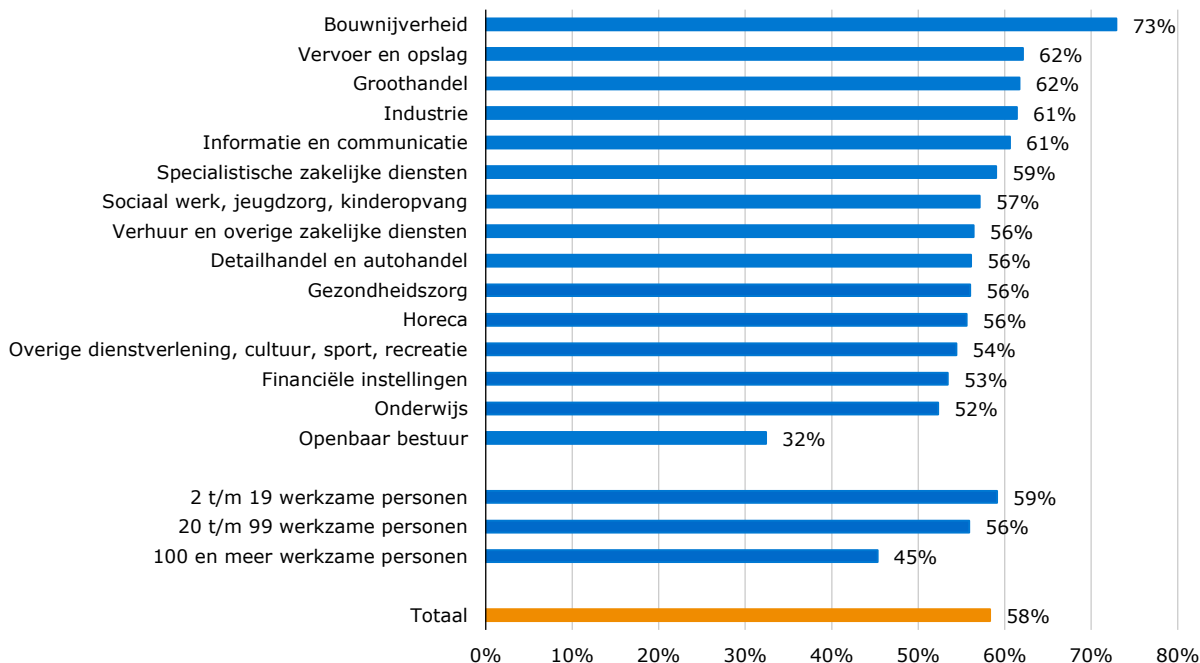


* In 2020 ging het om het aantal vacatures die waren ontstaan sinds halverwege maart tot moment van enquêtering: september-half november. In overige enquêtes ging het om vacatures die in een periode van een jaar waren ontstaan.
Bron: UWV

Bij kleinere werkgevers zijn vacatures vaker moeilijk vervulbaar

Grote werkgevers met honderd of meer werknemers melden gemiddeld een kleiner aandeel moeilijk vervulbare vacatures dan kleinere werkgevers (figuur 2). Onderzoek van TNO uit 2019 liet ook zien dat vacatures bij grote werkgevers minder vaak moeilijk vervulbaar zijn.⁶ Dit zou te maken kunnen hebben met een grotere HR-afdeling en meer budget voor werving. Ook zouden grotere werkgevers aantrekkelijker kunnen zijn voor werkzoekenden doordat zij meer loopbaan- of doorgroeimogelijkheden kunnen bieden. Ten slotte zijn grotere organisaties mogelijk beter bekend bij werkzoekenden en kunnen zij daardoor makkelijker nieuw personeel aantrekken.

Figuur 2. Gemiddeld aandeel ontstane vacatures dat moeilijk vervulbaar was



Bron: UWV

⁴ CBS (geraadpleegd op 3-1-2022). Dashboard arbeidsmarkt: spanning op de arbeidsmarkt.

⁵ UWV (december 2022). Zorgen van werkgevers over stijgende prijzen en krapte op de arbeidsmarkt in 2023.

⁶ TNO (2020). Werkgevers Enquête 2019: methodologie, resultaten en verantwoording.

Vacatures in de bouwnijverheid zijn het vaakst moeilijk vervulbaar

Het aandeel moeilijk vervulbare vacatures is veruit het hoogst in de bouwnijverheid (figuur 2). Bijna driekwart van de in de voorgaande twaalf maanden ontstane vacatures was volgens werkgevers in de bouwnijverheid moeilijk vervulbaar. Ook in 2021 waren vacatures in de bouwnijverheid in de ogen van werkgevers het vaakst moeilijk vervulbaar (77%).⁷ In deze sector is onder andere door verduurzaming van gebouwen en vernieuwing van het energiesysteem meer personeel nodig.^{8 9}

Het aandeel moeilijk vervulbare vacatures is het kleinst in het openbaar bestuur: 32%. In de overige sectoren was meer dan de helft van de vacatures moeilijk vervulbaar. Het openbaar bestuur heeft relatief veel grote werkgevers. Wanneer echter gecorrigeerd wordt voor omvang, ligt het aandeel moeilijk vervulbare vacatures bij deze sector ook ruim onder het gemiddelde. Eerder onderzoek van het SCP liet ook zien dat overheidswerkgevers het aantrekken van nieuw personeel minder vaak als groot probleem ervaren dan werkgevers in andere sectoren.¹⁰ Hierbij kan meespelen dat het werk in het openbaar bestuur aantrekkelijk wordt gevonden vanwege de inhoud van het werk en het maatschappelijk belang ervan. Daarnaast zijn de loopbaanmogelijkheden en het salaris veelvoorkomende redenen waarom mensen voor het openbaar bestuur kiezen.¹¹ In onderzoek van de Intelligence Group komt de rijksoverheid als favoriete werkgever naar voren.¹² Ook het openbaar bestuur heeft echter last van personeelstekorten, onder andere bij ICT-, juridische en financiële beroepen.¹³ Verderop in het artikel wordt duidelijk dat uitstroom van personeel door pensionering relatief vaak een probleem vormt in deze sector.

Vaak moeilijk vervulbare vacatures voor technische en dienstverlenende beroepen

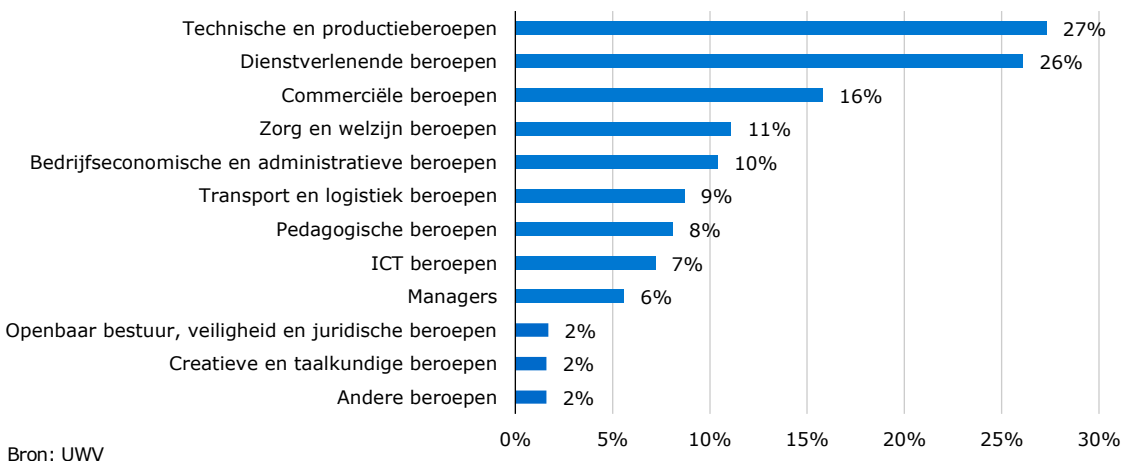
Werkgevers hadden het vaakst moeilijk vervulbare vacatures voor technische en productieberoepen en voor dienstverlenende beroepen¹⁴ (figuur 3). Ook in 2021 werden deze beroepsklassen het vaakst genoemd.⁷

Ruim een kwart (27%) van de werkgevers met moeilijk vervulbare vacatures geeft aan dat deze vacatures (onder andere) zijn ontstaan voor technische en productieberoepen. Technische beroepen komen ook veel voor in de bouwnijverheid, de sector met de meeste moeilijk vervulbare vacatures. Volgens de Spanningsindicator van UWW was het in 2022 het moeilijkst om personeel te vinden voor ingenieurs, elektriciens en machinemonteurs.¹⁵

Bij een even grote groep werkgevers met moeilijk vervulbare vacatures (26%) waren deze vacatures (onder andere) voor dienstverlenende beroepen. Cijfers van UWW laten zien dat in 2022 onder meer veel vraag was naar medewerkers bediening in de horeca en schoonmakers.¹⁶

Figuur 3. Beroepsklassen waarvoor werkgevers moeilijk vervulbare vacatures hadden

Aandeel werkgevers met moeilijk vervulbare vacatures dat de beroepsklasse noemt (meerdere beroepsklassen mogelijk)



⁷ UWW (februari 2022). [Moeilijk vervulbare vacatures en behoud van personeel: ervaringen werkgevers.](#)

⁸ UWW (januari 2022). [Klimaatbanen in de gebouwde omgeving.](#)

⁹ UWW (oktober 2022). [Klimaatbanen Energiesysteem.](#)

¹⁰ SCP (juli 2022). [Arbeidsmarkt in kaart: Werkgevers - editie 3](#)

¹¹ Ministerie van BZK (november 2022). [Kernrapport werkonderzoek 2022.](#)

¹² IG (oktober 2022). [Most Preferred Employers in Europe 2022.](#)

¹³ UWW (november 2022). [Ontwikkeling werk binnen de overheid.](#)

¹⁴ Hieronder vallen o.a. horecapersoneel, kappers, schoonheidsspecialisten, conciërges, schoonmakers, uitvaartmedewerkers, rij-instructeurs.

¹⁵ UWW (geraadpleegd op 3-1-2023). [Dashboard Spanningsindicator.](#)

¹⁶ UWW (geraadpleegd op 3-1-2023). [Dashboard Vacaturemarkt.](#)

Oorzaak van wervingsproblemen is veelal een tekort aan sollicitanten

Volgens werkgevers zijn vacatures vooral moeilijk vervulbaar omdat er te weinig sollicitanten reageren (tabel 1). Van de werkgevers met moeilijk vervulbare vacatures noemt 84% deze reden. Werkgevers konden meerdere redenen noemen. In veel mindere mate zijn vacatures volgens werkgevers (ook) moeilijk vervulbaar omdat sollicitanten niet over de juiste vaardigheden beschikken (45%) of niet over voldoende vakkennis (35%). Volgens een derde van de werkgevers zijn vacatures (ook) moeilijk vervulbaar door het specialistische karakter van het werk. Andere oorzaken worden minder vaak genoemd.

Grote werkgevers (minstens honderd werknemers) geven vaker dan gemiddeld aan dat vacatures moeilijk vervulbaar zijn doordat de benodigde vaardigheden onvoldoende aanwezig zijn bij sollicitanten (55%, niet in tabel). Ook werkgevers in de sectoren informatie & communicatie, openbaar bestuur en specialistische zakelijke diensten¹⁷ brengen dit vaker dan gemiddeld naar voren.

Bij de sectoren informatie & communicatie, specialistische zakelijke diensten, financiële instellingen en het openbaar bestuur is onvoldoende vakkennis bij sollicitanten vaker dan gemiddeld een reden waarom vacatures moeilijk vervulbaar zijn. Specialistisch werk wordt vaker als oorzaak naar voren gebracht door grote werkgevers (49%, niet in tabel) en door werkgevers in de industrie, informatie & communicatie, specialistische zakelijke diensten en het openbaar bestuur.

Tabel 1. Redenen waarom vacatures moeilijk vervulbaar waren

Aandeel werkgevers met moeilijk vervulbare vacatures dat de reden noemt (meerdere redenen mogelijk)

Reden	Aandeel werkgevers met moeilijk vervulbare vacatures dat de reden noemt	Sectoren waar de reden vaker genoemd wordt*
Te weinig reacties op de vacature	84%	
Benodigde vaardigheden onvoldoende aanwezig bij sollicitanten	45%	Informatie en communicatie (61%), Openbaar bestuur (58%), Specialistische zakelijke diensten (55%)
Vakkennis van sollicitanten is onvoldoende	35%	Financiële instellingen (51%), Informatie en communicatie (50%), Openbaar bestuur (49%), Specialistische zakelijke diensten (46%)
Specialistisch werk	33%	Informatie en communicatie (52%), Openbaar bestuur (51%), Industrie (50%), Specialistische zakelijke diensten (49%)
Benodigde werkervaring ontbreekt bij sollicitanten	31%	Openbaar bestuur (52%), Informatie en communicatie (42%)
Geen juiste instelling (motivatie) bij sollicitanten	28%	Horeca (40%), Detailhandel en autohandel (38%), Overige dienstverlening, cultuur, sport en recreatie (38%)
Opleiding van sollicitanten niet passend	24%	Sociaal werk, jeugdzorg en kinderopvang (45%), Financiële dienstverlening (40%), Industrie (36%), Gezondheidszorg (36%), Openbaar bestuur (35%)
Ongunstige arbeidsvoorwaarden (bijv. type contract, salaris, aantal werkuren, werktijden)	16%	Sociaal werk, jeugdzorg en kinderopvang (26%)
Ongunstige werkomstandigheden (fysiek/mentaal/emotioneel zwaar)	5%	
Andere redenen	4%	

* Indien minstens 10-procentpunt hoger dan het gemiddelde

Bron: UWV

Werkgevers passen vaker dan in 2021 arbeidsvoorwaarden en functie-eisen aan

Werkgevers met moeilijk vervulbare vacatures zijn gevraagd naar hun inspanningen om deze vacatures toch vervuld, of het werk in ieder geval gedaan, te krijgen (tabel 2). Werkgevers met moeilijk vervulbare vacatures blijken met name vacatures langer open te laten staan (87%). Ook gaan deze werkgevers vaak zelf anders werven, bijvoorbeeld door andere wervingskanalen in te zetten (69%). Andere inspanningen worden minder vaak genoemd. Zo heeft iets minder dan de helft (46%) van de werkgevers met moeilijk vervulbare vacatures een kandidaat aangenomen die niet helemaal aan de functie-eisen voldeed en deze zelf opgeleid. Dat dit aandeel wat lager ligt hangt mogelijk samen met de oorzaken

¹⁷ tot deze sector behoren onder andere reclamebureaus, organisatieadviesbureaus, ingenieurs en overig technisch ontwerp en advies, advocatenkantoren en accountancy.

van de wervingsproblemen. Tabel 1 liet immers zien dat werkgevers vooral te maken hebben met een gebrek aan kandidaten en in mindere mate met kandidaten die niet helemaal bij de vacature passen. Ruim vier op de tien werkgevers (42%) die moeite hebben met het vervullen van vacatures kiezen ervoor het werk structureel te verdelen over zittende werknemers. Dit zou kunnen leiden tot een hogere werkdruk bij werknemers.

In 2021 zijn werkgevers ook gevraagd naar hun inspanningen bij moeilijk vervulbare vacatures, waardoor nagegaan kan worden of inspanningen van werkgevers veranderd zijn. In 2021 was de arbeidsmarkt al krap, maar in 2022 is de spanning op de arbeidsmarkt verder opgelopen en werd door UWV voor het eerst gesproken over een 'zeer krappe arbeidsmarkt'.¹⁸ Werkgevers met moeilijk vervulbare vacatures pasten in 2022 vaker arbeidsvoorwaarden aan (39%) dan in 2021 (30%). Daarnaast wijzigden zij in 2022 vaker functie-eisen (32%) dan in het jaar ervoor (26%). Dit wijst erop dat werkgevers zich meer genoodzaakt zijn gaan voelen arbeidsvoorwaarden en functie-eisen onder de loep te nemen om zo hun wervingsproblemen op te lossen.

Werkgevers gaven in 2022 iets minder vaak dan in 2021 aan dat zij anders zijn gaan werven om moeilijk vervulbare vacatures alsnog vervuld te krijgen. Ook hebben ze iets minder vaak alsnog een uitzendbureau, werving- of selectiebureau ingeschakeld. Mogelijk leverden deze inspanningen eerder te weinig successen op. Ook kan het te maken hebben met de gestegen tarieven in de flexbranche.¹⁹ Wel lieten werkgevers vaker dan in 2021 vacatures langer openstaan.

Tabel 2. Inspanningen om moeilijk vervulbare vacatures toch vervuld te krijgen of het werk in ieder geval gedaan te krijgen

Aandeel werkgevers met moeilijk vervulbare vacatures dat de inspanning noemt (meerdere inspanningen mogelijk)

Inspanning	aandeel werkgevers met moeilijk vervulbare vacatures dat de inspanning noemt		Sectoren waar de inspanning in 2022 vaker dan gemiddeld genoemd wordt*
	2022	2021	
Vacature langer opengesteld	87%	77%	
Zelf anders gaan werven (bijv. andere/meer wervingskanalen, actief zoeken naar kandidaten)	69%	77%	Sociaal werk, jeugdzorg & kinderopvang (82%), Openbaar bestuur (79%)
Kandidaat aangenomen die niet helemaal aan de functie-eisen voldeed en zelf opgeleid	46%	45%	
Uitzendbureau, wervings- en selectiebureau of headhunter ingeschakeld	44%	50%	Industrie (63%), Bouwnijverheid (63%), Openbaar bestuur (62%), Vervoer en opslag (61%), Verhuur & overige zakelijke diensten (57%), Financiële instellingen (55%)
Het werk structureel verdeeld onder zittende werknemers	42%	40%	
Arbeidsvoorwaarden aangepast (bijv. salaris, type contract, aantal werkuren, werktijden)	39%	30%	Horeca (58%), Informatie & communicatie (49%)
Functie-eisen aangepast	32%	26%	Openbaar bestuur (44%), Horeca (42%)
Werk anders ingedeeld / takenpakket aangepast, zodat we iemand konden aannemen die niet helemaal aan de functie-eisen voldeed	25%	23%	
Een zittende werknemer opgeleid voor de functie	22%	21%	Openbaar bestuur (39%)
UWV ingeschakeld	16%	15%	
Geworven in het buitenland	9%	8%	
Andere inspanningen gedaan	3%	5%	
Geen extra inspanningen gedaan	2%	1%	

* Indien minstens 10-procentpunt hoger dan het gemiddelde

Bron: UWV

¹⁸ UWV (december 2022). Spanningsindicator: hoogtepunt krapte arbeidsmarkt bereikt.

¹⁹ ING (december 2022). Flexbranche krimpt in 2023 na twee jaar sterke groei.

Grotere werkgevers verrichten meer inspanningen bij moeilijk vervulbare vacatures

Grote werkgevers verrichten meer verschillende inspanningen om moeilijk vervulbare vacatures alsnog vervuld te krijgen dan kleine werkgevers (niet in tabel). Hierbij kan meespelen dat grote werkgevers doorgaans over een grotere HR-afdeling en meer budget voor werving en scholing beschikken. Bij grote werkgevers met moeilijk vervulbare vacatures komt het onder andere vaker voor dat kandidaten die niet volledig aan de functie-eisen voldoen worden aangenomen en opgeleid (60%). Dit kan samenhangen met een een groter aanbod van kandidaten die niet volledig aan de functie-eisen voldoen. Eerder werd immers duidelijk dat grote werkgevers vaker dan gemiddeld aangeven dat vacatures moeilijk vervulbaar zijn omdat sollicitanten niet over de juiste vaardigheden beschikken. Kleinere werkgevers noemen vooral een gebrek aan sollicitanten als oorzaak.

Werkgevers in de sector sociaal werk, jeugdzorg & kinderopvang gaan vaker anders werven

Werkgevers in de sector sociaal werk, jeugdzorg & kinderopvang gaan vaker dan gemiddeld (82%) zelf anders werven (tabel 2) om moeilijk vervulbare vacatures alsnog vervuld te krijgen. Het aanpassen van arbeidsvoorwaarden is geen maatregel die werkgevers in de sector sociaal werk, jeugdzorg & kinderopvang vaker dan gemiddeld treffen. Uit tabel 1 blijkt echter dat ongunstige arbeidsvoorwaarden bij een kwart van de werkgevers in deze sector, vaker dan gemiddeld over alle sectoren, een reden is waarom vacatures moeilijk vervulbaar zijn. Het aanpassen van arbeidsvoorwaarden zou daarom kunnen helpen bij het verminderen van wervingsproblemen. Dan kan het bijvoorbeeld gaan om het verhogen van het aantal werkuren. Zo is het aantal uren dat werknemers in de buitenschoolse opvang kunnen werken doorgaans beperkt, terwijl een peiling van de samenwerkingsorganisatie van werkgevers en werknemers in de kinderopvang 'Kinderopvang werkt!' liet zien dat een derde van de medewerkers meer uren wil werken.²⁰ Door het aantal werkuren uit te breiden wordt het werk in de buitenschoolse opvang mogelijk ook aantrekkelijker voor werkzoekenden.

Werkgevers in de informatie & communicatie met moeilijk vervulbare vacatures passen vaker dan gemiddeld arbeidsvoorwaarden aan om moeilijk vervulbare vacatures alsnog vervuld te krijgen. Werkgevers in het openbaar bestuur passen vaker dan gemiddeld de functie-eisen aan. In de horeca passen werkgevers met moeilijk vervulbare vacatures zowel arbeidsvoorwaarden als functie-eisen vaker dan gemiddeld aan. De horeca concurreert met veel andere sectoren om personeel. Uit onderzoek van ABN AMRO blijkt dat de vraag naar horecapersoneel in 2022 groter was dan vóór de coronapandemie, als gevolg van de forse inhaalvraag van consumenten na de lockdownperioden en het hoge aantal horecavestigingen. Het aantal werkenden in de horeca lag echter onder het niveau van vóór de coronacrisis, vooral doordat de nieuwe aanwas van jongeren achterbleef.²¹

Werkgevers in het openbaar bestuur gaan ook vaker dan gemiddeld zelf anders werven. Daarnaast leiden zij vaker dan gemiddeld een zittende werknemer op voor de functie. Dit hangt echter samen met de oververtegenwoordiging van grote werkgevers in deze sector. Grote werkgevers gaan vaker dan gemiddeld zelf anders werven om moeilijk vervulbare vacatures alsnog vervuld te krijgen en leiden vaker dan gemiddeld een zittende werknemer op voor de functie.

Ten slotte zijn er meerdere sectoren waar werkgevers met moeilijk vervulbare vacatures er vaker dan gemiddeld voor kiezen om een uitzendbureau, wervings- en selectiebureau of headhunter in te schakelen. Deze sectoren zijn terug te vinden in tabel 2.

Uitstroom van personeel probleem bij ruim een derde van de werkgevers

Door de huidige krapte op de arbeidsmarkt hebben werknemers meer mogelijkheden om een overstap naar een andere werkgever te maken. Ruim een derde van de werkgevers (35%) geeft aan dat uitstroom van personeel in redelijke of hoge mate een probleem is binnen de organisatie (figuur 4). Dit is een zeer kleine toename ten opzichte van 2021; toen ervoer 33% van de werkgevers uitstroom van personeel als een probleem. Ander onderzoek van UWV in 2022 laat zien dat 27% van de werkgevers verwacht dat het in 2023 moeilijker wordt om personeel te behouden, terwijl 11% verwacht dat dit makkelijker wordt.⁵ Daarmee lijkt uitstroom van personeel een groeiend probleem bij werkgevers.

Bij grote en middelgrote werkgevers is uitstroom van personeel vaker een probleem dan bij kleine werkgevers (figuur 4). Een vergelijking tussen de sectoren laat zien dat uitstroom van personeel vaker dan gemiddeld een probleem is bij werkgevers in het openbaar bestuur (63%), de horeca (48%) en de sector sociaal werk, jeugdzorg & kinderopvang (46%). Bij werkgevers in het openbaar bestuur hangt dit deels samen met de oververtegenwoordiging van grote werkgevers in deze sector. Eerder kwam naar voren dat werkgevers in het openbaar bestuur minder moeite hebben met

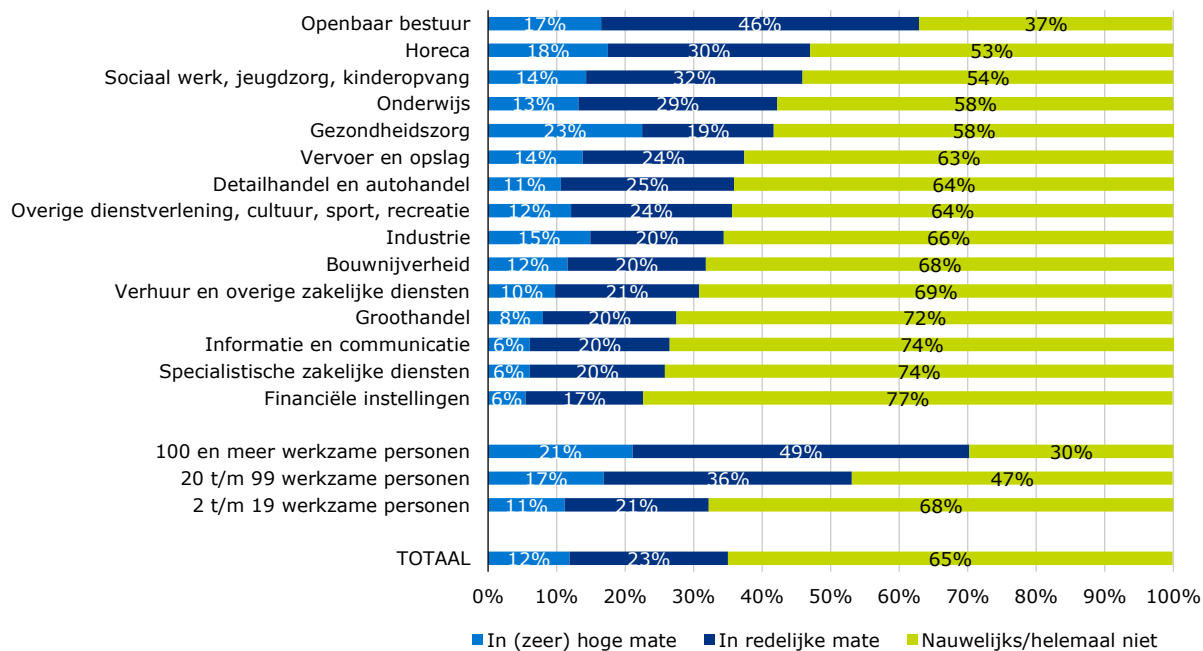
²⁰ Kinderopvang werkt (juni 2022). [Kan de deeltijdfactor in de kinderopvang omhoog?](#)

²¹ ABN AMRO (december 2022). [Aantrekken jongeren voor horeca-baan lastig.](#)

het aantrekken van nieuw personeel dan werkgevers in andere sectoren. De vraag is in hoeverre dit voldoende soelaas biedt voor de uitstroom van personeel in deze sector.

Figuur 4. Mate waarin uitstroom van personeel een probleem is binnen de vestiging

Aandeel werkgevers



Bron: UWV

Uitstroom vanwege pensionering vooral een probleem binnen het openbaar bestuur

Bij werkgevers waar uitstroom van personeel een probleem is in de organisatie, gaat het met name om uitstroom doordat medewerkers een andere baan vinden. Drie op de tien werkgevers ervaren deze uitstroom als een probleem (figuur 5). Uitstroom doordat medewerkers een andere baan vinden is vaker dan gemiddeld een probleem bij grote werkgevers en werkgevers in de sectoren openbaar bestuur (54%), horeca (40%) en sociaal werk, jeugdzorg & kinderopvang (42%). Bij het openbaar bestuur hangt dit samen met de oververtegenwoordiging van grote werkgevers in deze sector.

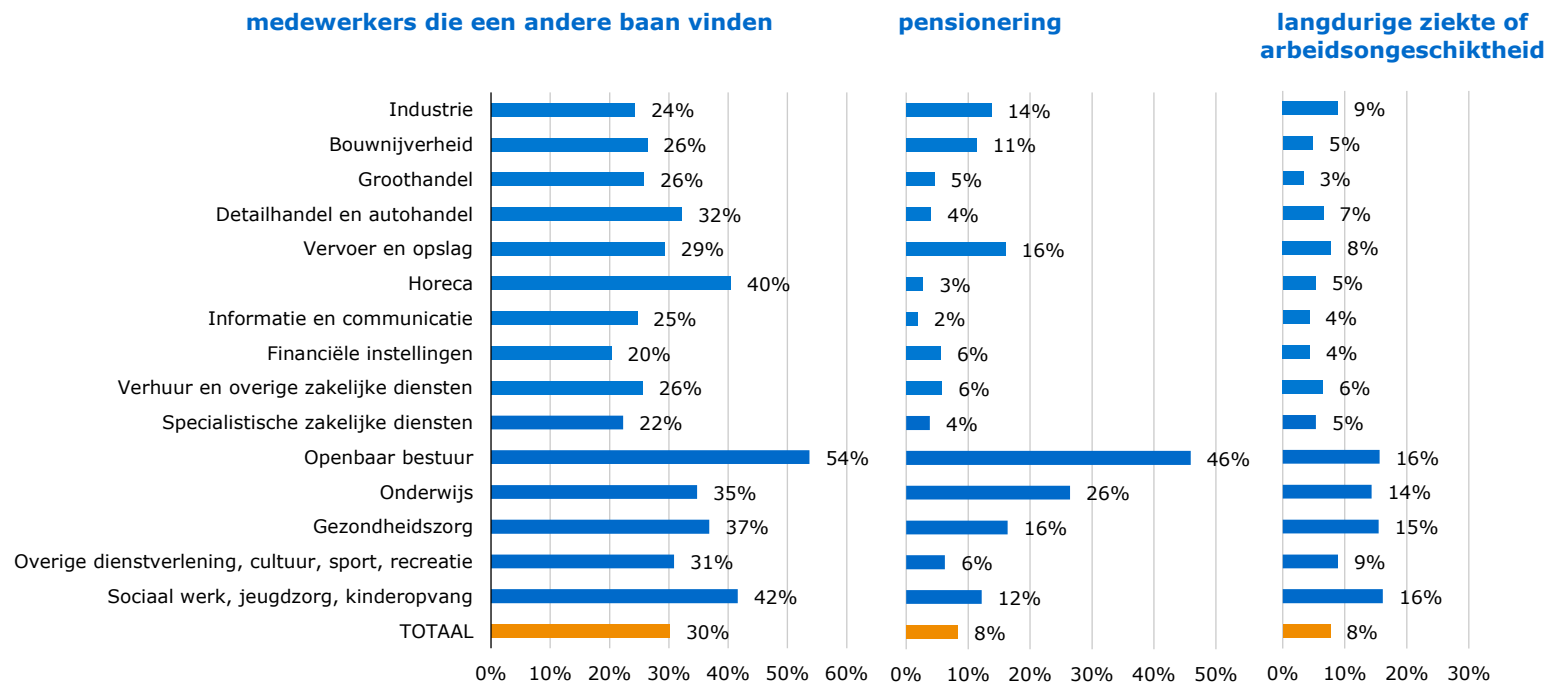
Uitstroom vanwege pensionering of vanwege langdurige ziekte en arbeidsongeschiktheid van medewerkers is bij een klein deel van de werkgevers (8%) een probleem in de organisatie. Bij grote werkgevers is uitstroom vanwege pensionering of langdurige ziekte en arbeidsongeschiktheid vaker een probleem dan bij kleine organisaties. Daarnaast is uitstroom vanwege pensionering voor relatief veel werkgevers in het openbaar bestuur een probleem (46%). Het openbaar bestuur heeft relatief veel grote werkgevers. Wanneer echter gecorrigeerd wordt voor omvang, ligt het aandeel werkgevers in het openbaar bestuur dat uitstroom door pensionering als een probleem ervaart ook ruim boven het gemiddelde. Bij de overheid werken bovengemiddeld veel 55-plussers²², waarvan een deel de komende jaren met pensioen zal gaan. Ook bij werkgevers in het onderwijs vormt uitstroom door pensionering vaker dan gemiddeld een probleem (26%).

Uitstroom vanwege langdurige ziekte of arbeidsongeschiktheid is het vaakst een probleem in de sectoren sociaal werk, jeugdzorg & kinderopvang (16%), openbaar bestuur (16%), gezondheidszorg (15%) en onderwijs (14%). Bij het openbaar bestuur heeft dit deels te maken met het relatief grote aandeel grote werkgevers in de sector. Werkgevers in de horeca geven relatief vaak (12%) aan dat een andere vorm van uitstroom een probleem vormt (niet in figuur). Uit hun antwoorden blijkt dat het vaak gaat om jongeren die stoppen met hun (bij)baan in de horeca vanwege het starten, vervolgen of afronden van een opleiding.

²² UWV (november 2022). [Ontwikkeling werk binnen de overheid](#).

Figuur 5. Uitstroom door.... is een probleem binnen de vestiging

Aandeel werkgevers dat bevestigend antwoordt



Bron: UWV

Tot slot

De resultaten van de enquête onder werkgevers laten zien dat veel werkgevers problemen hebben met het werven van personeel. In 2019, het laatste jaar vóór de coronapandemie, was nog minder dan de helft van de vacatures in de ogen van werkgevers moeilijk vervulbaar. Inmiddels geldt dit voor bijna zes op de tien ontstane vacatures. Dit weerspiegelt de toegenomen krapte op de arbeidsmarkt.

Voor werkgevers is het dan ook zaak om niet meer op zoek te gaan naar 'het schaap met de vijf poten' en kritisch te kijken naar de noodzaak van de verschillende functie-eisen. Uit de werkgeversenquête blijkt dat werkgevers met moeilijk vervulbare vacatures in 2022 vaker functie-eisen aanpasten dan een jaar eerder. Daarnaast is het van belang dat werkgevers nagaan hoe zij vacatures aantrekkelijker kunnen maken voor werkzoekenden. Dit kan onder andere door betere arbeidsvoorwaarden te bieden. Dan kan het gaan om het salaris, maar ook om het type of omvang van het contract en de werktijden. Het onderzoek laat zien dat werkgevers met moeilijk vervulbare vacatures in 2022 vaker arbeidsvoorwaarden aanpasten dan in het voorgaande jaar. Nog steeds kiest echter een minderheid van de werkgevers met moeilijk vervulbare vacatures voor het aanpassen van functie-eisen (32%) of arbeidsvoorwaarden (39%). Werkgevers richten zich bij wervingsproblemen vooral op langer en/of anders werven. Agevraagd kan worden of dit afdoende is in deze tijd van grote krapte op de arbeidsmarkt. Niet alle werkgevers hebben echter de mogelijkheden of de middelen om functie-eisen of arbeidsvoorwaarden aan te passen.

Werkgevers geven vooral aan dat vacatures moeilijk vervulbaar zijn omdat ze te weinig reacties ontvangen van sollicitanten. In mindere mate komt dit doordat sollicitanten niet over de juiste vaardigheden of vakkennis beschikken. Dit blijkt ook uit de inspanningen van werkgevers om moeilijk vervulbare vacatures alsnog te vervullen. Minder dan de helft van de werkgevers met moeilijk vervulbare vacatures leidt zelf kandidaten op die niet aan de gestelde functie-eisen voldoen en een kwart deelt het werk anders in om deze kandidaten aan te kunnen nemen.

Het aanbod van kandidaten zou groter kunnen worden als werkgevers skills meer centraal stellen in hun vacature in plaats van harde eisen te stellen aan diploma's of werkervaring. Werkgevers kunnen dan door *assessments*, presentaties, gesprekken en/of een proefperiode achterhalen of kandidaten inderdaad over de juiste vaardigheden beschikken of deze kunnen ontwikkelen. UWV werkt samen met partners aan een systeem [CompetentNL](#) om beroepen te ontleden in skills. In het [Dashboard Skills](#) geeft UWV inzicht in belangrijke skills voor meer dan 200 beroepen.

Ook de inzet van open hiring kan leiden tot een groter aanbod van kandidaten. Bij open hiring worden mensen aangenomen zonder sollicitatieprocedure en hoeven geïnteresseerden dus geen C.V. of brief te schrijven of een sollicitatiegesprek te voeren. Deze methode is vooral geschikt voor functies waarvoor geen of weinig beroepskwalificaties gelden, waarbij werkzoekenden in afzienbare tijd getraind kunnen worden of waarbij een leerwerktraject mogelijk is. Een recent verschenen publicatie met resultaten van de werkgeversenquête van UWV laat zien dat slechts een beperkt deel van de werkgevers open hiring inzet (6%), maar dat daarnaast 16% van de werkgevers denkt dat het wel iets voor de organisatie zou kunnen zijn.²³

Door kritisch te kijken naar de functie-eisen en sollicitatieprocedures kunnen werkgevers mogelijk ook mensen aantrekken die eerder niet bereikt werden. Dan kan gedacht worden aan mensen uit andere sectoren, statushouders, werknemers uit het buitenland en mensen met een arbeidsbeperking. Misschien kunnen zij niet altijd meteen ingezet worden, maar mogelijk wel na (beperkte) scholing. Het [Leerwerkloket](#) kan werkgevers adviseren over scholing en ontwikkeling van personeel.

Naast het aantrekken van nieuwe medewerkers is ook behoud van personeel van belang om personeelstekorten tegen te gaan. Uit de werkgeversenquête blijkt dat bij 35% van de werkgevers uitstroom van personeel een probleem is. Nu de arbeidsmarkt zeer krap is en werkenden meer mogelijkheden hebben om over te stappen naar een andere werkgever, zou uitstroom van personeel kunnen toenemen. Aandacht voor het behoud van personeel wordt dan belangrijker. UWV beschrijft in een [rapport met 27 oplossingen voor personeelstekorten](#) verschillende strategieën gericht op het binden en boeien van personeel. Dit rapport gaat tevens in op verschillende manieren om nieuw talent aan te boren en het werk anders te organiseren, om zo een tekort aan personeel te verminderen of te voorkómen.

Werkgevers kunnen bij het [Werkgeversservicepunt](#) in hun regio terecht voor hulp en advies bij het aantrekken, behoud en scholing van personeel. Meer informatie over open hiring kunnen werkgevers verkrijgen via het Werkgeversservicepunt of de website [open hiring](#) van Start Foundation.

²³ UWV (januari 2023). [Welke werkgevers maken gebruik van open hiring?](#)

Bijlage: Onderzoeksmethode

In opdracht van UWV heeft onderzoeksbureau DESAN in de periode eind september – eind november 2022 veertien duizend vestigingen van organisaties met minimaal twee werknemers benaderd met het verzoek mee te werken aan een telefonische enquête over werving en behoud van personeel. Contactpersonen die niet in staat of bereid waren de vragen telefonisch te beantwoorden, kregen de optie aangeboden om de vragenlijst online in te vullen.

Voor het onderzoek heeft DESAN een steekproef getrokken uit LISA, een populatiebestand van bedrijfsvestigingen, gestratificeerd naar vijftien sectorclusters (zie tabel 3) en drie grootteklassen. Vestingen uit SBI-sectie A (landbouw, bosbouw en visserij) en SBI-afdeling 78 (arbeidsbemiddeling, uitzendbureaus en personeelsbeheer) zijn buiten beschouwing gelaten. Daarnaast zijn ruim 2.600 respondenten uit het onderzoek in 2021 opnieuw benaderd. Zij gaven in 2021 aan bereid te zijn nogmaals mee te werken aan het onderzoek. Van deze groep heeft 59% daadwerkelijk opnieuw deelgenomen.

De vragenlijst voor het onderzoek is opgesteld door UWV. Thema's die aan de orde kwamen in de vragenlijst zijn 1) moeilijk vervulbare vacatures en behoud van personeel; 2) wervingsmethoden; en 3) vaardigheden van werknemers en scholing. Over de onderzoeksresultaten van het tweede en derde thema verschijnen aparte publicaties. Op 10 januari 2023 is een eerste publicatie uitgebracht over open hiring²⁴.

De vragenlijst is hoofdzakelijk telefonisch afgenomen door enquêteurs van DESAN. Een klein deel (11%) van de respondenten heeft de vragenlijst online ingevuld.

De netto respons bestond uit 4.547 bedrijfsvestigingen. Om representatieve uitspraken te kunnen doen over de populatie van bedrijfsvestigingen in Nederland zijn de resultaten gewogen naar sector en omvangsklasse. De analyses voor dit artikel zijn door UWV verricht.

Tabel 4 Gehanteerde namen van sectoren

Sector (SBI 2008)	Naam in publicatie
BCDE Delfstofwinning, Industrie, Energievoorziening, Waterbedrijven en afvalbeheer	Industrie
F Bouwnijverheid	Bouwnijverheid
G 46 Groothandel	Groothandel
G 45 47 Autohandel en detailhandel	Detailhandel en autohandel
H Vervoer en opslag	Vervoer en opslag
I Horeca	Horeca
J Informatie en communicatie	Informatie en communicatie
K Financiële instellingen	Financiële instellingen
L N Onroerend goed en Verhuur van roerend goed en overige zakelijke dienstverlening (excl. 78 arbeidsbemiddeling etc.)	Verhuur en overige zakelijke diensten
M Advisering, onderzoek en overige specialistische zakelijke dienstverlening	Specialistische zakelijke diensten
O Openbaar bestuur, overheidsdiensten en verplichte sociale verzekeringen	Openbaar bestuur
P Onderwijs	Onderwijs
Q Gezondheidszorg (SBI afdeling 86, SBI-groepen 871, 872, 873, SBI-subklassen 88101, 88103)	Gezondheidszorg
Q Sociaal werk, jeugdzorg en kinderopvang (SBI-groepen 879, 889, SBI-subklasse 88102)	Sociaal werk, jeugdzorg, kinderopvang
R Cultuur, sport en recreatie S Overige dienstverlening	Overige dienstverlening, cultuur, sport, recreatie

²⁴ UWV (januari 2023). [Welke werkgevers maken gebruik van open hiring?](#)

Colofon

Uitgave

UWV Arbeidsmarktinformatie en -advies

Postadres

Postbus 58285
Postcode 1040 HG Amsterdam

Inlichtingen

erica.maurits@uwv.nl

Voor persvragen kunt u terecht bij onze woordvoerders via 020 687 5185.

Auteurs

Erica Maurits

Volg ons



Disclaimer

Alles uit deze uitgave mag worden overgenomen, graag zelfs, maar gebruikt u wel de bronvermelding.

UWV © 2023