

# Personeelstekorten aanpakken

34 oplossingen voor werkgevers





# Inleiding

Veel werkgevers zijn naarstig op zoek naar personeel omdat de vraag het aanbod overstijgt. Er is eigenlijk geen sector meer te noemen waar geen personeelstekorten zijn. Het is niet alleen belangrijk om genoeg nieuw personeel aan te trekken, maar juist ook om huidig personeel vast te houden. Want dat is voor veel werkgevers momenteel een grotere opgave dan voorheen. De afgelopen 10 jaar is het aantal werkenden dat van baan wisselt verdubbeld.

Om als werkgever grip te krijgen op deze krappe arbeidsmarkt is er enige creativiteit en flexibiliteit nodig. Soms moeten er noodgedwongen concessies gedaan worden. Dat betekent dat werkgevers verder moeten kijken dan die ene alleskunner met veel werkervaring. Of nog kritischer moeten kijken wat er in de organisatie anders zou kunnen om medewerkers te blijven binden. Want wellicht is er veel meer mogelijk dan op voorhand gedacht. En er gebeurt al veel. Zo passen veel werkgevers hun arbeidsvoorwaarden aan en nemen hun functie-eisen vaker onder de loep.

Steeds meer merken we bij UWV dat er behoefte is aan handelingsperspectief: concrete mogelijkheden om vacatures toch vervuld te krijgen. Deze publicatie is opgesteld vanuit een basis van kennis en ervaringen binnen UWV, kennis vanuit sectoren, geraadpleegde onderzoeken, maar natuurlijk ook praktijkervaringen vanuit werkgevers zelf. Dit heeft geresulteerd in een selectie van 34 oplossingen die werkgevers kunnen gebruiken om personeelstekorten tegen te gaan of te verminderen, verdeeld over een drietal strategieën: nieuw talent aanboren, het werk anders organiseren en het binden en boeien van personeel.

De gepresenteerde oplossingen zijn erg praktisch van aard, zijn al toegepast door andere werkgevers én kunnen substantieel resultaat opleveren.

Dit betekent niet altijd dat elke oplossingsrichting passend is voor iedere organisatie. Wat voor de ene organisatie aantrekkelijk en goed uitvoerbaar is, hoeft dat voor het andere juist helemaal niet te zijn. Dat kan bijvoorbeeld per sector, aantal medewerkers of cultuur op de werkvloer verschillen. Deze publicatie biedt dan ook de mogelijkheid om als werkgever na te gaan welke oplossingen passend zijn. Daarnaast biedt het handvatten om vervolgens concreet te kunnen handelen.

De oplossingen vragen wel een investering in tijd, geld en creativiteit. Soms is daar ondersteuning bij nodig. UWV en gemeenten kunnen daarbij faciliteren. Zo wordt bij verschillende oplossingen verwezen naar (kosteloos) advies van het werkgeversservicepunt of het Leerwerkloket waarin UWV en gemeenten samenwerken met onderwijs en sociale partners in de regio. Brancheorganisaties en opleidingsfondsen kunnen eveneens adviseren én hebben vaak ook subsidiemogelijkheden.

Ook vragen oplossingen vaak behoorlijk wat medewerking of aanpassing van zittend personeel, zoals het begeleiden of opleiden van nieuwe collega's, leren omgaan met technologie en het volgen van scholing. Het succesvol doorvoeren van de oplossingen kan dus niet zonder het personeel te betrekken: wat is voor hen belangrijk en welke verbeteringen zien zij? Misschien ligt de oplossing wel dichterbij dan gedacht.



# Alvast 3 tips waar werkgevers morgen mee kunnen beginnen

**Voordat alle oplossingen voorbijkomen staan op deze pagina alvast 3 tips die voor iedere werkgever met personeelstekorten interessant kunnen zijn. Door extra wervingsinspanningen of door goed na te denken over de vacaturetekst of functie-eisen lukt het misschien toch om de vacature vervuld te krijgen.**



## Zet referral recruitment in

Referral recruitment staat voor het werven via het netwerk van werknemers. Het moedigt de werknemers van een bedrijf aan om via hun sociale netwerk geschikte kandidaten te vinden en aan te bevelen. Het idee achter deze wervingsmethode is dat eigen werknemers waarschijnlijk mensen kennen die een goede match kunnen zijn voor de organisatie.

Werknemers worden in de meeste gevallen beloond voor het aanbevelen van geschikte kandidaten. Deze beloning kan op verschillende manieren plaatsvinden. De meest voorkomende vorm is een financiële bonus. Andere mogelijkheden zijn publieke erkenning, extra vakantiedagen of een fysiek cadeau.

Wervingskosten zijn bij referral recruitment vaak lager dan het gebruik van andere methoden. Daarnaast is de kans groter dat een nieuwe medewerker een goede match is. Een bijkomend voordeel is dat medewerkers (nog) meer betrokken worden bij de organisatie, hetgeen de binding ten goede komt.

## Pas functie-eisen aan

Zoals vermeld passen werkgevers steeds vaker hun functie-eisen aan. Deze aanpassing is nodig om verder te kunnen zoeken als de ideale kandidaat niet gevonden kan worden. Het loslaten van te veel of (onnodig) harde eisen levert meer en verrassende kandidaten op.

Met een bredere blik op benodigde kennis en vaardigheden of minder de focus leggen op werkervaring en diploma is er veel mogelijk. Er zijn misschien kandidaten die in eerste instantie net niet aansluiten bij de eisen, maar toch (op termijn) geschikt voor de functie zijn.

Ook zouden kandidaten uit andere sectoren of net een wat ander beroep goed kunnen passen. Dit zijn vaak kandidaten die ook andere expertise meebrengen. Bij sommige functies kunnen de kandidaten voor de ontbrekende kennis en vaardigheden extra scholing volgen of van andere werknemers leren als ze eenmaal in dienst zijn.

## Zorg voor een slimme vacaturetekst

Vaak hebben werkgevers na het plaatsen van een vacature te weinig sollicitanten. Door goed na te denken over de vacaturetekst en deze net wat slimmer op te stellen kan dat al leiden tot meer reacties.

Zo is transparantie en duidelijkheid belangrijk. Zorg voor een goed leesbare tekst en een inzicht in wat de organisatie te bieden heeft, ook op het gebied van arbeidsvoorwaarden. Volgens vacaturesite Indeed zorgt het vermelden van het salaris in de vacaturetekst gemiddeld voor 45% meer sollicitaties. Bij lang niet alle vacatures wordt salaris vermeld (of enkel 'marktconform'). Ook is bijvoorbeeld het duidelijk beschrijven van het gewenste functieniveau een pluspunt. Zo kan een term als 'mbo/hbo niveau' dusdanig onduidelijk zijn dat er minder reactie komt.

Andere tips zijn ervoor zorgen dat de tekst ook op mobiele telefoons goed te lezen is, geen clichés bevat en inspeelt op de doelgroep. [Lees hier](#) nog meer punten waar op gelet kan worden bij een vacaturetekst.

## 34 oplossingen voor werkgevers

Klik op een oplossing om direct naar de juiste pagina te gaan



### Nieuw talent aanboren

-  [Laagdrempelig kennismaken](#)
-  [Studenten interesseren](#)
-  [Kijk naar skills](#)
-  [Focus op talent en minder op functie](#)
-  [Werven via Open Hiring](#)
-  [Werven in andere regio's](#)
-  [Werven in het buitenland](#)
-  [55-plussers werven](#)
-  [Inzet gepensioneerden](#)
-  [Inzet mensen met een arbeidsbeperking](#)
-  [Inzet statushouders](#)
-  [Talent binnen eigen organisatie](#)
-  [Nieuw personeel zelf opleiden](#)



### Werk anders organiseren

-  [Jobcarving en functiecreatie](#)
-  [Banen en taken combineren](#)
-  [Meer uren werken mogelijk maken](#)
-  [Openstaan voor kleine contracten](#)
-  [Duobanen](#)
-  [Leerling-gezel-meester structuur](#)
-  [Samenwerking op gebied van personeel](#)
-  [Inzet technologie](#)
-  [Aanpak administratieve belasting](#)



### Binden en boeien

-  [Aandacht voor vitaliteit](#)
-  [Fysieke belasting verminderen](#)
-  [Aandacht voor werktijden en roosters](#)
-  [Aandacht voor tevreden en betrokken medewerkers](#)
-  [Werkdruk verlichten](#)
-  [Arbeidsvoorwaarden op orde](#)
-  [Personeel faciliteren](#)
-  [Ondersteunen bij geldzorgen](#)
-  [Stimuleren van leren en ontwikkelen](#)
-  [Aandacht voor sfeer en cultuur](#)
-  [Goede onboarding](#)
-  [Employer branding](#)

## Meerdere strategieën mogelijk

De oplossingen zijn verdeeld over drie strategieën: nieuw talent aanboren, het werk anders organiseren en het binden en boeien van personeel. Vaak liggen de oplossingen in elkaars verlengde en zijn dan ook goed te combineren. Het werk op een andere manier organiseren kan er bijvoorbeeld toe leiden dat het werk aantrekkelijker wordt en dat het huidige personeel geboeid blijft. Ook kunnen daardoor mogelijkheden binnen de organisatie ontstaan voor nieuw talent waar in eerste instantie niet meteen aan gedacht is.



### Nieuw talent aanboren

Iemand met jarenlange ervaring die meteen in is te passen binnen de organisatie is vaak niet te vinden. Er is wellicht alternatief aanbod dat het werk wel zou kunnen doen of verlichting zou kunnen bieden. Denk hierbij aan werkzoekenden met een uitkering, mensen uit andere sectoren, statushouders, jongeren, werknemers uit het buitenland, mensen met een arbeidsbeperking of gepensioneerden. Misschien niet altijd meteen inzetbaar, maar wel met extra begeleiding of noodzakelijke scholing.

Daarvoor is het soms nodig om nog eens kritisch te kijken naar de manier van werven. Met een bredere blik op competenties zijn andere kandidaten aan te trekken die in eerste instantie niet in beeld waren. Kandidaten die juist wél uitermate geschikt kunnen zijn.



### Werk anders organiseren

Door te schuiven in taken en daarmee nieuwe functies te creëren, het aanpakken van administratieve belasting of de inzet van technologische toepassingen kan het werk misschien toch worden gedaan.

Soms zijn werknemers best bereid meer uren werken, maar moet daar wel iets voor georganiseerd worden. Of in een andere situatie kan juist het loslaten van voltijd-contracten soelaas bieden. Misschien is een functie wel juist goed in te vullen door twee mensen in deeltijd, of kan er iemand anders binnen de organisatie voor een aantal uur worden doorgeschoven.

Ook samenwerking met andere werkgevers met vergelijkbare functies of hetzelfde werkkterrein kan een oplossing bieden, bijvoorbeeld door in- en uitleen van personeel of kennisoverdracht.



### Binden en boeien

Niet alleen het aantrekken van talent is belangrijk, maar ook het vasthouden ervan. Sterker nog, misschien is het wel belangrijker dan ooit. Het blijven binden en boeien van personeel is daarom ontzettend belangrijk. Dit kan door een aantrekkelijke werkgever te zijn en te investeren in wat werknemers echt belangrijk vinden.

Dat zijn bijvoorbeeld scholingsmogelijkheden, aandacht voor belastbaarheid en werkdruk, een prettige sfeer en cultuur of het kunnen beschikken over bepaalde faciliteiten. Of gewoon door aandacht te besteden aan individuele behoeftes door middel van gesprekken tussen leidinggevenden en medewerkers. Een tevreden werknemer is ook de beste ambassadeur om nieuwe werknemers aan te trekken en een absolute voorwaarde voor een sterk 'employer brand'.



# Nieuw talent aanboren

## Anders en breder werven



### Laagdrempelig kennismaken

Werkgevers kunnen alvast hun deuren openen voor geïnteresseerden vóórdat het sollicitatieproces begint. Dit kan simpelweg al met een (online) kennismakingsgesprek nadat mensen via bijvoorbeeld de website van de werkgever hun interesse in de organisatie kenbaar hebben gemaakt.

Ook kan een rondleiding of open dag georganiseerd worden zodat geïnteresseerden in gesprek kunnen gaan met hun mogelijke nieuwe collega's op de werkvloer. Door dit te doen kunnen werkzoekenden erachter komen of het werk echt iets voor ze is. De drempel om daadwerkelijk te solliciteren kan hierdoor lager liggen. Bovendien hebben werkzoekenden een beter beeld van de werkinhoud en organisatiecultuur, waardoor de kans mogelijk kleiner is op vroegtijdige uitstroom.

#### Bekijk:

- Door het hele land worden banenmarkten georganiseerd waarbij werkgevers en werkzoekenden laagdrempelig met elkaar kennismaken. Neem contact op het [werkgeversservicepunt](#) in de regio.
- Zo zet de NS een [treinsimulator](#) in om mensen kennis te laten maken en te enthousiasmeren voor het vak.



### Studenten interesseren

Werkgevers kunnen studenten warm maken om voor hen te komen werken na het afronden van een

studie. Studenten kunnen al in beeld komen als zij pas net begonnen zijn. Dat kan op verschillende manieren. Werkgevers kunnen studenten bijvoorbeeld uitnodigen voor open dagen of excursies. Om het vak te kunnen leren zijn er daarnaast voldoende en goede stageplekken nodig. Een bijbaan naast de studie behoort ook tot de mogelijkheden om studenten al te kunnen binden.

Ook het **onderwijs** zelf kan betrokken worden. Zo kunnen (werknemers van) organisaties gastcolleges geven op scholen. Daarnaast kunnen studenten samen met werkenden projecten oppakken of cursussen volgen. Hierdoor hebben studenten een beter beeld wat 'het echte werk' precies inhoudt. Met deze activiteiten zijn jongeren gemakkelijker enthousiast te maken dan met schriftelijke voorlichting (zoals folders).

Sommige werkgevers proberen studenten aan zich te binden door de studiekosten (deels) te vergoeden. Werkgevers kunnen in dat geval als voorwaarde stellen dat starters wel enkele jaren bij hen in dienst blijven. Ook kunnen bedrijven met traineeprogramma's net afgestudeerden aan zich binden, de benodigde extra kennis bijbrengen en door laten stromen in de organisatie.

#### Bekijk:

- [Defensie](#) betaalt de studiekosten (studiedeal) van toekomstig defensiepersoneel. Dit geldt voor verschillende studies op zowel mbo, hbo als wo niveau.



### Kijk naar skills

Mensen hebben vaak meer kennis en vaardigheden in huis dan een cv doet vermoeden. De traditionele manier van werving en selectie is echter vaak gericht op wat iemand voor diploma heeft afgerond en hoeveel jaar ervaring er in een beroep is opgedaan. In deze krappe arbeidsmarkt komt de ideale match tussen werkzoekenden en werkgever vaak niet tot stand door alleen hierop te focussen.

Door ook te kijken naar andere vaardigheden die mensen hebben opgedaan gedurende hun carrière, kunnen vraag en aanbod vaak alsnog bij elkaar gebracht worden. Met een op skills gerichte benadering kunnen mensen makkelijker de overstap maken **vanuit andere sectoren en beroepen**. Soms is dan nog wel aanvullende begeleiding of omscholing nodig.

Werkgevers kijken vaak al verder. Zo neemt 7 op de 10 werkgevers met vacatures al personeel aan dat niet helemaal aan de functie-eisen voldoet (UWV werkgeversonderzoek). Werkgevers laten vooral relevante werkervaring los als eis.

#### Bekijk:

- In het [Dashboard skills](#) geeft UWV inzicht in 'taken en soft skills' voor meer dan 200 beroepen, waaronder ook kansrijke beroepen. Het skills dashboard wordt regelmatig geüpdatet.
- Lees op de website van de [SER](#) meer informatie over een op skills gerichte arbeidsmarkt, inclusief goede voorbeelden van werkgevers zelf.





## Nieuw talent aanboren Anders en breder werven



### Focus op talent en minder op functie

Er zijn ook bedrijven die werven zonder vacatures of functieomschrijvingen en alleen nog iemands talenten, ambitie en persoonlijke eigenschappen centraal stellen. Een werkgever kan een sollicitant zonder cv of motivatiebrief uitnodigen voor een gesprek (open sollicitatie). Hierdoor wordt dus niet zozeer gekeken naar een vrijgekomen functie met bijbehorende functie-eisen, maar juist naar wat het talent van iemand is en de toekomstige rol die diegene daarmee kan vervullen binnen de organisatie. In een gesprek of op een open dag

#### Werkgever aan het woord



Geen openstaande vacatures meer. **Lees hier** over het bijzondere én succesvolle aannamebeleid van Joeri

kunnen sollicitanten aangeven hoe zij van waarde kunnen zijn. Daardoor stroomt talent binnen dat op basis van een afgebakende functie en vacaturetekst wellicht net niet passend zou zijn geweest.

### Werven via Open Hiring®

Naast het leggen van de focus op skills of het werven zonder specifieke vacature, kunnen werkgevers ook 'Open Hiring' inzetten. Dit gaat nog een stap verder. Bij Open Hiring zijn er weliswaar vacatures, maar is er **geen selectieproces**. Wanneer er een vacature vrij komt en er geworven wordt, is de eerstvolgende op de lijst met aangemelde kandidaten aan de beurt. Bij binnenkomst gaat de kandidaat dus meteen aan de slag, zonder dat er een kennismakingsgesprek aan vooraf gaat. Iedereen die interesse heeft, kan zich laten zien in het werk.

22% van de werkgevers ziet mogelijkheden om Open Hiring toe te passen of heeft het in 2022 toegepast (UWV werkgeversonderzoek). Dat gebeurt het meest in de horeca, transport en logistiek en bouwnijverheid. Ook voor werkgevers in andere sectoren zijn er mogelijkheden.

#### Bekijk:

- Benieuwd naar de mogelijkheden van Open Hiring? De stichting [Start foundation](#) heeft het concept in Nederland geïntroduceerd en werkt samen met UWV. Werkgevers kunnen zich via Start foundation aanmelden, of contact opnemen met het [werkgeversservicepunt](#) in de regio.



### Werven in andere regio's

Vacatures zijn soms in de ene regio moeilijker te vervullen dan in de andere regio. In zo'n geval kan het een oplossing zijn om personeel in andere regio's te werven. Nu het in kantoorfuncties normaler is geworden om thuis te werken, zijn kandidaten misschien eerder bereid een baan te accepteren bij een organisatie die wat verder weg ligt dan de eigen woonplaats of -regio. Om deze kandidaten over de streep te trekken is het van belang dat werkgevers de mogelijkheid en de faciliteiten bieden voor hun werknemers om deels vanuit huis te werken (zie [personeel faciliteren](#)).

#### Werkgever aan het woord



**Lees hier** hoe HR-adviseur Simone Open Hiring succesvol heeft toegepast in de horeca



# Nieuw talent aanboren

## Anders en breder werven



### Werven in het buitenland

Nederland behoort tot de krappere arbeidsmarkten van Europa. Hoewel het niet altijd gemakkelijk is om in het buitenland mensen te werven, is het wel degelijk mogelijk. In 2022 heeft 9% van de werkgevers met moeilijk vervulbare vacatures de oplossing in het buitenland gevonden (UWV werkgeversonderzoek). Er zijn veel voorbeelden van succesvolle werving in het buitenland. Denk aan koks uit Spanje, seizoenarbeiders uit Oost-Europa en bouwvakkers uit Italië. Inwoners van de Europese Unie (EU), de Europese Economische ruimte (EER) en Zwitserland Kunnen zonder

kunnen zonder tewerkstellingsvergunning in Nederland aan de slag. Gelijke behandeling én beloning zijn wel van belang.

**UWV EURES** kan ondersteuning bieden bij de werving van geschikte kandidaten uit Europa. EURES is een Europees netwerk in alle EER-landen en Zwitserland en beschikt over een Europese CV- en vacaturebank. Daarnaast informeert, adviseert en neemt EURES deel aan (online) banenmarkten en kan EURES desgewenst projectmatig werven.

#### Bekijk:

- [Lees hier](#) over meer informatie en mogelijke ondersteuning bij het vinden van personeel in Europa, [5 stappen](#) waar werkgevers aan moeten denken en [verschillende tips](#) om de kans op succes te vergroten.
- Er bestaan ook cv-banken die zich richten op specifieke sectoren. Zo brengt [seasonalwork.NL](#) vraag en aanbod bij elkaar in de land- en tuinbouw. De site bevat cv's van werkzoekenden uit heel Europa en vacatures van Nederlandse bedrijven.



### 55-plussers werven

Het aandeel werkende 55-plussers is de afgelopen jaren sterk gestegen als gevolg van de toenemende vergrijzing van de beroepsbevolking. Werkgevers zien in toenemende mate de meerwaarde van 55-plussers. Zij wisselen minder snel van baan, kunnen vaak nog jaren aan de slag en zijn flexibel

omdat hun kinderen minder zorg nodig hebben of al uit huis zijn. Naast een directe inzet in tekortberoepen kunnen 55-plussers ook andere taken doen, bijvoorbeeld meer gericht op coaching en kennisoverdracht en minder op fysieke taken ([leerling-gezel-meester structuur](#)). Het gaat om medewerkers met vaak gespecialiseerde kennis en veel ervaring.

#### Bekijk:

- [Lees hier welke subsidies en regelingen er zijn voor het aannemen van 55-plussers.](#)

#### Werkgever aan het woord



**Lees hier** hoe Joris met zijn bedrijf de oplossing over de grens heeft gevonden

#### Werkgever aan het woord



**Lees hier** hoe beveiligingsbedrijf Securitas juist de kracht ziet in het aannemen van 50-plussers





# Nieuw talent aanboren

## Volledig potentieel benutten



### Inzet gepensioneerden

Werkgevers kunnen mensen na hun pensioen vragen om te blijven werken of bij te springen. Dat laatste kan bijvoorbeeld bij vervanging van ziekte of als er behoefte is aan ervaren krachten. Voor werkgevers loont het ook om buiten de organisatie 65-plussers te werven. Deze groep is vaak nog erg vitaal en wil in sommige gevallen nog wel (deels) blijven doorwerken. Het aantal mensen dat na de pensioengerechtigde leeftijd aan het werk blijft is de afgelopen jaren toegenomen.

Voor een werkgever levert het naast de nodige kennis en ervaring en extra capaciteit nog meer voordelen op:

- Werkgevers hoeven geen premie te betalen voor werknemersverzekeringen zoals de WW en WIA.
- Er is geen sprake van recht op transitievergoeding bij ontslag.
- Ook heeft een werknemer na het pensioen veel minder lang recht op loondoorbetaling bij ziekte. Per 1 juli 2023 gaat dat om 6 weken, in plaats van twee jaar bij andere werknemers.



### Inzet mensen met een arbeidsbeperking

Het inzetten van mensen met een arbeidsbeperking kan oplossing bieden. Het kan gaan om mensen met een lichamelijke, psychische of verstandelijke beperking. Mensen met een arbeidsbeperking kunnen direct in dienst komen van een werkgever, al dan niet na scholing of extra begeleiding. Ook **detachering** is een optie: de kandidaat gaat aan de slag bij een werkgever maar de begeleiding en

personele bezetting worden (via de gemeente) geregeld door een sociaal werkbedrijf, reïntegratiebedrijf of intermediair. De werkgever betaalt een vergoeding voor het geleverde werk. Het kan gaan om individuele of groepsgewijze detachering. Detachering werkt idealiter als een opstap naar een reguliere baan. Het biedt tegelijkertijd een terugkeeroptie mocht het werk toch niet lukken.

#### Bekijk:

- Werkgevers kunnen via UWV vacatures plaatsen of zelf actief op zoek gaan naar Wajongers of andere kandidaten in de Kandidatenverkenner.
- Voor mensen die bijvoorbeeld vallen onder de Participatiewet of Wajong zijn er voor werkgevers verschillende subsidies en regelingen. Gemeenten en/of UWV helpen hierbij.
- Met een gratis Bedrijfsadvies Inclusieve Arbeidsorganisatie (BIA) wordt in kaart gebracht of er werkzaamheden zijn die kunnen worden weggehaald bij mensen die daar overgekwalificeerd voor zijn, om deze te bundelen in een nieuw takenpakket. Bij interesse neem contact op met een werkgeversservicepunt in de regio.
- In deze video laat het UMC Groningen zien hoe zij het werk gedaan krijgen én plek bieden aan 70 Wajongers.

Mensen met een arbeidsbeperking kunnen ook eenvoudigere taken van mensen in meer specialistische functies uit handen nemen, zeker ten tijde van een krappe arbeidsmarkt (jobcarving en functiecreatie).



### Inzet statushouders

Vluchtelingen met een verblijfsstatus (statushouders) mogen werken in Nederland. Onder deze groep bevinden zich mensen met ervaring in een beroep waar in Nederland veel vraag naar is, bijvoorbeeld technici of zorgpersoneel. In de praktijk is het voor hen echter lastiger om een baan te vinden, bijvoorbeeld door persoonlijke kwesties of doordat zij nog niet goed de taal beheersen. Maar ook omdat hun diploma niet erkend wordt of doordat ze een beperkt netwerk hebben. Er zijn verschillende manieren om in contact te komen met statushouders: via het COA, gemeenten, VluchtelingenWerk of andere maatschappelijke organisaties.

Sinds november 2023 is het voor **asielzoekers**, waarvan de asielaanvraag minstens 6 maanden in behandeling is, toegestaan om meer dan 24 weken per jaar te werken. Hier liggen dus extra mogelijkheden voor werkgevers om zich op deze doelgroep te richten.

#### Bekijk:

- Er zijn verschillende initiatieven van opleidingsprogramma's waar statushouders na voltooiing een zeer grote kans op een baan hebben, bijvoorbeeld als programmeur of als elektromonteur.
- Een ander mooi voorbeeld is dat cardiologie Centra Nederland (CCN) een tekort aan echocardiografisten aanpakt door statushouders op te leiden in het vak en een baan aan te bieden.
- VluchtelingenWerk biedt meer informatie en tips voor werkgevers.



## Nieuw talent aanboren Scholing



### Talent binnen eigen organisatie

Mogelijk zit er talent 'verborgen' in het eigen personeelsbestand. Huidige medewerkers **om-, op- of bijscholen** kan een manier zijn om geschikt personeel te vinden voor tekortfuncties. Denk daarbij niet alleen aan het scholen van vaste krachten, maar ook tijdelijk personeel en uitzendkrachten. Investeren in scholing van flexkrachten kan een middel zijn om ook die groep aan het bedrijf te binden.

Soms is een hele opleiding niet nodig, maar kunnen werknemers die een extra certificaat halen of ervaring opdoen al een oplossing bieden. Voor de plekken van werknemers die na de scholing in een andere functie aan de slag gaan, kan misschien wel iemand geworven worden. Werknemers deze ruimte geven betekent tegelijkertijd dat zij zichzelf verder kunnen ontwikkelen en binnen het bedrijf doorgroeien (stimuleren van leren en ontwikkelen). Ook kunnen medewerkers de nieuwe functie combineren met hun oude werk (banen en taken combineren).

#### Bekijk:

- Het Leerwerkloket kan werkgevers adviseren over scholing en ontwikkeling van personeel.
- Met de SLIM-regeling kunnen mkb-bedrijven subsidie aanvragen ter bevordering van het leren en ontwikkelen van werknemers.



### Nieuw personeel zelf opleiden

Opleiden binnen de eigen organisatie is een manier

om de afstand tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt te overbruggen. Hiervoor zijn verschillende mogelijkheden. Zo bieden **leerwerktrajecten** de mogelijkheid om leerlingen te laten beginnen in de organisatie. Veelal leidt dit na afronding van de opleiding tot een dienstverband. In sommige sectoren is het verstandig om eerst een voorschakeltraject in te zetten als de stap naar een volledig leerwerktraject te groot is. In zo'n traject ervaren werkzoekenden hoe het is om naast het werk (weer) een opleiding te volgen, en maken ze kennis met wat het werk in de praktijk inhoudt.

In samenwerking met UWV of gemeenten zijn er veel mogelijkheden. UWV werkt regelmatig samen met werkgevers, uitzend- en detacheringbureaus en opleiders om mensen zonder werk te scholen. Zo zijn er scholingsinitiatieven in verschillende sectoren en regio's, bijvoorbeeld voor installatiemonteur, kok, verzorgende IG, schilder of klantcontactmedewerker. Werkgevers worden intensief betrokken bij de werving.

Bedrijven kunnen ook hun eigen bedrijfsopleiding of **bedrijfsschool** starten. Dit gebeurt bijvoorbeeld veel bij bedrijven in de techniek. Hierdoor kunnen nieuwe werknemers specifieke kennis en vaardigheden opdoen die aansluiten bij hetgeen gevraagd wordt binnen het bedrijf. Tegelijkertijd kan een bedrijfsschool ook dienen voor het up-to-date houden van de kennis en vaardigheden van het huidige personeel (stimuleren van leren en ontwikkelen). Een bedrijfsschool kan werken met opleiders die al binnen het bedrijf zelf werkzaam zijn, maar er kan ook gedacht worden aan opleiders vanuit de ROC's.

Al met al kan een bedrijfsschool wel een behoorlijke investering zijn (zeker voor kleinere bedrijven), maar het kan tot meer instroom en ontwikkeling van huidige werknemers leiden. Sommige bedrijven met gedeelde wensen zetten samen een bedrijfsschool op.

#### Bekijk:

- In deze korte video wordt uitgelegd hoe UWV werkgevers kan helpen met een leerwerktraject. Bekijk ook deze 4 stappen die een werkgever kan doorlopen om een leerwerktraject op te zetten.

#### Werkgever aan het woord



**Lees hier** hoe Matthijs heil zag in een verkort leerwerktraject binnen zijn interieurbedrijf



## Werk anders organiseren

### Anders kijken naar taken en functies



#### Jobcarving en functiecreatie

Het clusteren van eenvoudige taken uit verschillende functies om nieuwe functies te creëren wordt ook wel 'jobcarving' genoemd. Hiermee kunnen eenvoudigere taken weggehaald worden bij mensen met bijvoorbeeld specialistische beroepen waar een tekort aan is. Denk bijvoorbeeld aan gekwalificeerde bouwvakkers die veel tijd kwijt zijn met het vervoer van bouwmaterialen en het opruimen van de werkplek. Of aan het ontlasten van verpleegkundigen en verzorgenden door niet-zorg gerelateerde taken bij hen weg te halen.

Deze weggehaalde taken kunnen worden gebundeld in een nieuwe functie en dan overgenomen worden door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Afhankelijk van welke taken er zijn, kunnen mensen met diverse achtergronden de nieuw gecreëerde functies invullen.

In 2022 heeft 25% van de werkgevers met moeilijk vervulbare vacatures het werk anders ingedeeld of het **takenpakket** aangepast waardoor iemand aangenomen kon worden die in eerste instantie niet

#### Bekijk:

- In verpleeg- of verzorgingstehuizen bieden huiskamerassistenten ondersteuning aan gediplomeerde krachten.
- Met een gratis Bedrijfsadvies Inclusieve Arbeidsorganisatie (BIA) brengen speciaal hiervoor opgeleide adviseurs onder andere de mogelijkheden voor jobcarving in kaart. Werkgevers kunnen kosteloos advies aanvragen via een werkgeversservicepunt in de regio.

helemaal aan de functie-eisen voldeed (UWV werkgeversonderzoek).



#### Banen en taken combineren

Een tekort aan personeel kan aangepakt worden door **multi-inzetbaarheid** binnen het personeelsbestand te vergroten. Hiervoor kan extra scholing of een werknemer inwerken in een andere taak nodig zijn. Zo kan drukte binnen de organisatie opgevangen worden als het elders rustiger is. De flexibiliteit van de bezetting neemt dan toe.

Ook kunnen **combinatiebanen** worden ingezet. Een combinatiebaan houdt in dat één werknemer twee banen invult. Banen combineren kan zowel binnen de organisatie als ook in samenwerking met andere organisaties (in andere sectoren). Het kan voor werkgevers een goede manier zijn om een (deeltijd) functie alsnog te kunnen opvullen binnen het huidige personeelsbestand.

Werknemers kunnen juist met een extra taak of combinatiebaan meer uren in de week werken als zij daarin worden beperkt in het huidige werk. Ook wordt het werk mogelijk interessant voor werkenden in aanpalende sectoren die normaal gesproken niet in beeld zouden komen. Tegelijkertijd is er automatisch meer verbinding tussen verschillende afdelingen of organisaties.

Het uitvoeren van andere taken of het combineren van twee banen geeft werknemers ook zelf ruimte om zich te ontwikkelen in een ander vakgebied en het biedt meer afwisseling in het werk (stimuleren van leren en ontwikkelen). Het verkrijgen van extra

taken moet wel van toegevoegde waarde zijn voor werknemers en niet leiden tot een verhoogde werkdruk.

#### Bekijk:

- Een voorbeeld waar combinatiebanen goed toe te passen zijn is in de kinderopvang. Één op de tien werknemers in die sector combineert twee banen. Zo kunnen pedagogisch medewerkers kinderopvang ook uren werken als medewerker op kantoor of bijvoorbeeld als onderwijsassistent op een school. Onderwijsassistenten zouden kunnen werken op de buitenschoolse opvang.

#### Werkgever aan het woord



**Lees hier** hoe Kees bij zijn bedrijf nieuwe functies heeft gecreëerd na het laten uitvoeren van een BIA





## Werk anders organiseren

### Anders kijken naar taken en functies



#### Meer uren werken mogelijk maken

Ruim één op de tien deeltijdwerkers in Nederland wil meer uren werken en is daarvoor direct beschikbaar (vierde kwartaal 2023). Soms is dat gemakkelijk te organiseren door werknemers een groter contract aan te bieden, waardoor er met hetzelfde aantal mensen meer werk kan worden verzet. Ook kunnen werknemers hun **financiële zelfredzaamheid** vergroten als zij meer uren gaan werken.

Toch is het niet altijd even makkelijk. Werknemers weten bijvoorbeeld niet goed wat het oplevert of zijn huiverig voor ongunstige roosters. Vaak is contractuitbreiding wel een wens maar helemaal geen onderwerp van gesprek of leeft het idee dat medewerkers dat niet zouden willen. Het bespreekbaar maken kan al veel opleveren.

Soms concentreert het werk zich op bepaalde momenten op de dag, zoals in de zorg of de schoonmaak. Dan is het de uitdaging om het werk dusdanig te organiseren dat er langere diensten mogelijk zijn. Bovendien wordt door het aantal uren uit te breiden het werk aantrekkelijker voor (sommige) werkzoekenden. Bijvoorbeeld combinatiebanen kunnen in dit geval uitkomst bieden (banen en taken combineren).

#### Bekijk:

- De Werkurenberekenaar biedt werknemers inzicht in wat meer of minder uren werken betekent voor het inkomen.
- In de zorg, onderwijs en kinderopvang wordt er veel in deeltijd gewerkt. Stichting het Potentieel Pakken begeleidt organisaties en sectoren en biedt kennis en ervaring over urenuitbreiding.



#### Open staan voor kleine contracten

Er zijn ook mensen die juist minder willen werken. Bovendien zijn er groepen die misschien sneller bereid zijn om te solliciteren als ze niet voltijd hoeven te werken. Dat maakt de vijver waaruit werkgevers kunnen vissen groter. Denk aan ouders met de zorg voor (jonge) kinderen, het toenemende aantal mantelzorgers in Nederland of zzp'ers die naast hun eigen bedrijf één of twee dagen per week beschikbaar zijn. In sommige sectoren is voltijd werken de norm. Kleinere contracten mogelijk maken kan dan een manier zijn om nieuwe doelgroepen te werven of personeel te binden aan de organisatie.

Zo wordt in het onderwijs werk gemaakt van hybride docenten om bijvoorbeeld het tekort aan docenten voor technische vakken op te lossen. Zij combineren het werk als docent met een andere baan als zzp'er of in loondienst (banen en taken combineren). Het zorgt bovendien voor een verrijking van het onderwijs vanuit de praktijk.

Ook studenten zouden bijvoorbeeld bij bepaalde taken kunnen bijspringen. Dit biedt hen een mooie gelegenheid om de organisatie beter te leren kennen en als werkgever de kans hen alvast te binden (studenten interesseren).

Een extra vrije dag kan ook helpen om werknemers vitaal te houden als het werk fysiek of mentaal belastend is (aandacht voor vitaliteit).



#### Duobanen

Waar bij een combinatiebaan één werknemer twee banen combineert, kan andersom ook één baan door twee werknemers in deeltijd ingevuld worden. Dat wordt een duobaan genoemd (Engels: job sharing). Dit is een mooie oplossing als er niet één iemand gevonden kan worden die aan alle functie-eisen voldoet, of als diegene niet voltijd kan of wil werken. Twee werknemers zouden elkaar goed kunnen aanvullen.

Ook als een werknemer door omstandigheden minder uren wil werken maar wel in dezelfde functie wil blijven, kan voor een deel van de taken iemand anders binnen de organisatie doorschuiven of extra geworven worden. Zij behouden gezamenlijk de verantwoordelijkheid voor de gesplitste functie. Ook door jobcarving en functiecreatie kunnen duobanen gecreëerd worden.



## Werk anders organiseren

### Anders kijken naar taken en functies



#### Leerling-gezel-meester structuur

In een moderne leerling-gezel-meester-aanpak loopt de 'leerling' mee met een ervaren vakkracht (de 'meester') en leert het vak door af te kijken, te oefenen en taken over te nemen. Na een periode te hebben meegedraaid heeft de organisatie er een vakkracht bij ('gezel'), die vervolgens ook weer 'meester' kan worden. In zekere zin bestaat deze combinatie ook al in vorm van de beroepsbegeleidende leerweg (bbl) in het mbo.

Het samen optrekken van collega's met en zonder ervaring kan op meerdere vlakken voordelen opleveren: het biedt de kans om jongeren of zij-instromers het vak te leren en geeft daarnaast ervaren collega's de mogelijkheid zich in de rol van 'meester' verder te ontwikkelen. Als het even kan nemen de jonge collega's het fysiek zwaardere werk over, waardoor de meer ervaren krachten het werk langer kunnen volhouden.

#### Bekijk:

- Voor werkgevers die een praktijk- of leerwerkplaats aanbieden is [subsidie](#) beschikbaar ter compensatie van de begeleiding.

Vaak wordt de leerling-gezel-meester structuur bij organisaties ook wel vertaald naar ervaringsniveaus als **junior en senior**. Als vacatures niet vervuld kunnen worden, kiezen werkgevers voor junioren die nog begeleiding of opleiding nodig hebben.

Een traineeship ontwikkelen voor het invullen van toekomstige vacatures behoort ook tot de mogelijkheden. Hiermee groeien mensen eveneens door tot in de functie waar in eerste instantie geen geschikte kandidaten voor waren. Dit vraagt mogelijk wel om een verandering in organisatiestructuur en capaciteit voor begeleiding onder het huidige personeel.



#### Samenwerking op gebied van personeel

Naarmate de personeelstekorten langer duren ontstaat er mogelijk een concurrentiestrijd tussen organisaties om het talent dat nog wel beschikbaar is. Maar samenwerken tussen organisaties met eenzelfde personeelsbehoefte kan juist meer opleveren, zeker ook voor kleinere organisaties die minder wervingsmogelijkheden hebben. Naast het

#### Bekijk:

- [Werkgeversservicepunten](#) beschikken over een uitgebreid werkgeversnetwerk en kunnen werkgevers met elkaar in contact brengen.
- Ook met traineeships kan samengewerkt worden, zoals bij de [vier grote gemeenten](#), [Civiel 360](#) en bij de [talentenregio](#). Deelnemers maken kennis met en doen ervaring op bij verschillende aangesloten organisaties.
- Bij Stichting [Customer Service Valley](#) werken overheid, bedrijfsleven en onderwijs samen op het gebied van opleiden, het delen van kennis en het innoveren en professionaliseren van het vakgebied klantcontact.

samen opleiden ([nieuw personeel zelf opleiden](#)) kan er samengewerkt worden om personeel **door te laten stromen**. Deze mensen blijven zo behouden voor de sector of het vakgebied. Op deze manier worden duidelijke carrièrepaden geboden, wat het werk aantrekkelijker maakt voor werknemers.

Intercollegiale in- en uitleen kan van pas komen bij het invullen van pieken in personeelsvraag. Tot slot biedt het medewerkers ontwikkelmogelijkheden ([stimuleren van leren en ontwikkelen](#)).

#### Werkgever aan het woord



**Lees hier** over hoe Defensie samenwerkt met het bedrijfsleven om personeel met elkaar te kunnen uitwisselen



## Werk anders organiseren werk verlichten



### Inzet technologie

Technologie wordt vaak genoemd als oplossing voor personeelstekorten. Zo kunnen robots bijvoorbeeld mensenwerk verlichten, minder complex maken of zelfs (deels) overnemen. Denk bijvoorbeeld aan de auto-industrie of distributiecentra die al grotendeels gerobotiseerd zijn. Dan zijn er nog steeds vakmensen nodig, bijvoorbeeld IT'ers en onderhoudsmonteurs, maar minder mensen in de directe productie. Voor sommige bedrijven zal een dergelijke grote investering nog een stap te ver zijn.

In de horeca bestellen gasten inmiddels steeds vaker via een QR bestelsysteem met hun eigen telefoon van een digitale menukaart. Daardoor zijn er minder mensen nodig in de bediening, een functie waar veel tekorten voor zijn. Ook worden in de schoonmaak sensoren ingezet die het gebruik van kantoren of toiletten kunnen bijhouden. Hierdoor hoeft de schoonmaker niet routinematig te werk te gaan, maar kan zelf inzien of een ruimte wel of niet schoongemaakt hoeft te worden.

Er zijn ook **technologische hulpmiddelen** die werknemers ondersteunen die moeite hebben met bijvoorbeeld zien, horen, lichamelijk zwaar werk, concentratie of energiebalans. Denk aan een voorleesbril voor slechtzienden, spraakherkenning voor slechthorenden, een slimme bril die tijdens het werk instructies geeft of een energiemanager-dashboard dat inzicht geeft in je energiebalans zodat je je eigen grenzen kunt bewaken.

### Bekijk:

- Onderzoek van UWV laat zien dat technologie een meerwaarde kan hebben op de werkvloer voor mensen met een arbeidsbeperking. Meer informatie is te vinden op Technologie voor Inclusie.
- Er zijn voorbeelden van technologie om een tekort aan zorgpersoneel tegen te gaan of meer tijd over te houden voor de patiënt.



### Aanpak administratieve belasting

In sommige sectoren geven professionals aan dat ze te veel tijd kwijt zijn aan administratieve verplichtingen. De gevolgen zijn vaak een oplopende werkdruk, minder werkplezier en een grotere kans dat werknemers ziek uitvallen of een ander beroep kiezen dat minder belastend is. Ook blijft er minder tijd over voor de **essentiële kerntaken**.

Het is dan zinvol om te kijken of de administratielast te verminderen valt. Want hoe minder tijd er nodig is voor administratie, hoe meer tijd er is voor 'het echte werk' waarvoor mensen zijn opgeleid. In de zorg is administratieve belasting en het verminderen daarvan vaak onderwerp van gesprek. Maar zeker ook in andere sectoren kan er gekeken worden om administratieve lasten terug te dringen.

Echter tot een bepaalde hoogte draagt administreren misschien wel degelijk bij en kan de kwaliteit daardoor ten goede komen. De administratie simpelweg 'schrappen' is daarom niet

altijd een optie. Er kan ook gekozen worden om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt de kans te bieden om een aantal taken over te nemen (jobcarving en functiecreatie).

### Bekijk:

- Op (Ont)regel de Zorg zijn vele goede voorbeelden te vinden: van het terugbrengen van de tijdsregistratie door te werken met normtijden of vaste bedragen per klant tot het gebruiksvriendelijker maken van softwarepakketten.

### Werkgever aan het woord



**Lees hier** hoe bij metaalbedrijf Metafors technologie wordt ingezet ter ondersteuning van medewerkers





# Binden en boeien

## Goed werkgeverschap



### Aandacht voor vitaliteit

Het is belangrijk dat medewerkers gezond en vitaal kunnen blijven werken tot aan hun pensioen. Zowel fysiek als mentaal en zowel op het werk als privé. Werknemers stimuleren om actief bezig te zijn met vitaliteit heeft effect op zowel hun fysieke als ook mentale gezondheid. En die hebben op hun beurt impact op hun duurzame inzetbaarheid.

Gerichte aandacht voor gezondheid helpt om medewerkers inzetbaar te houden. Daarbij gaat het steeds meer om preventie: voorkomen dat mensen ziek of arbeidsongeschikt worden. Programma's op het gebied van sport of bijvoorbeeld omgaan met stress kunnen hieraan bijdragen.

Ook kan overwogen worden regelmatig een loopbaancheck uit te voeren, waarin samen met de werknemer vooruit wordt gekeken of het werk de komende jaren niet te belastend gaat worden. Verder valt te denken aan het stimuleren van gezonde voeding (bijvoorbeeld tijdens ploegendiensten) en ruimte voor ontspanning op het werk.

#### Bekijk:

- Zo wordt positieve gezondheid ingezet ter bevordering van de vitaliteit.
- Hoe kan uitval van medewerkers zoveel mogelijk voorkomen worden? Drie tips.
- Er zijn veel voorbeelden van vitaliteitsprogramma's bij sectoren, zoals in de bouw en bij gemeenten.

Het belangrijkste is misschien wel dat het **gesprek** over vitaliteit gevoerd kan worden tussen medewerkers en leidinggevenden. Zit iemand wel goed in zijn vel? Wat zou kunnen helpen?



### Fysieke belasting verminderen

Fysiek zwaar werk belemmert duurzame inzetbaarheid van mensen. Werk kan fysiek zwaar zijn door de intensiteit, herhaling en/of de duur van de handelingen. Afhankelijk van de werkzaamheden zijn er verschillende manieren mogelijk om de fysieke belasting te verminderen. Bijvoorbeeld:

- Afwisseling van taken/taakrotatie organiseren;
- Hulpmiddelen inzetten om zwaardere producten te tillen;
- Afwisselen staan en zitten mogelijk maken;
- De werkplek ergonomisch verantwoord inrichten of dat er minder onnatuurlijke houdingen nodig zijn;
- Kortere werkweken of minder (wisselingen in) nacht- of weekenddiensten (o.a. door efficiëntere roosters);
- Langere pauzes of anderszins aangepaste werktijden;
- Fitnessfaciliteiten/fysiotherapie op het werk.



### Aandacht voor werktijden en roosters

Veel werknemers hebben behoefte aan een goede werk-privé balans. Die balans kan per werknemer en per levensfase verschillen. Werknemers waarderen het als werktijden

Kunnen variëren met hun veranderende behoeften. Dat kan bijvoorbeeld gaan om geleidelijk minder werken richting pensioen of om ook bij onregelmatig werk toch een vaste vrije dag te hebben. Maar het kan ook gaan om flexibiliteit om net even eerder weg te kunnen om de kinderen op te halen. En weer anderen willen vooral meer zekerheid dat ze iedere maand genoeg kunnen werken om voldoende inkomen te hebben.

Centraal staat hier dat werknemers het erg prettig vinden als er ruimte is om invloed uit te oefenen op hun werktijden en rooster.

#### Werkgever aan het woord



**Lees hier** het verhaal van zorgbestuurder Kees over investeren in vitaliteit en het verlagen van werkbelasting



## Binden en boeien

### Goed werkgeverschap



### Aandacht voor tevreden en betrokken medewerkers

Om werknemers te binden aan de organisatie zijn tevreden en betrokken medewerkers essentieel. Onderstaand volgen een aantal voorbeelden hoe werkgevers hier aandacht aan kunnen besteden.

Een terugkerend (anoniem) **tevredenheids-onderzoek** kan helpen om erachter te komen wat er speelt onder medewerkers. Het onderzoek biedt na afloop aanknopingspunten om eventuele problematiek bespreekbaar te maken of wijzigingen in beleid door te voeren.

**Het goede gesprek:** met medewerkers kunnen individuele gesprekken worden gevoerd om te achterhalen hoe het met hen gaat en waar behoeftes liggen. De gesprekken kunnen bijvoorbeeld gaan over persoonlijke kwesties, de huidige rol op de werkvloer, ontwikkelmogelijkheden of waar iemand nog extra hulp bij nodig heeft. Gesprekken kunnen gevoerd worden met een directeur, leidinggevende of HR.

Door medewerkers **inspraak** te geven in werkprocessen kan duidelijk worden waar volgens medewerkers de echte knelpunten zitten. Vervolgens is het wel zaak om als werkgever iets met de suggesties te doen.

Ook als medewerkers **autonomie** in het werk ervaren is dit bevorderlijk voor de betrokkenheid, motivatie en tevredenheid. Bovendien kan autonomie bijdragen aan duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

Bij uitdiensttreding van medewerkers is het zinvol om een **exit-gesprek** te voeren. Naast dat werkgever en werknemer hierdoor prettiger uit elkaar gaan, levert een exit-gesprek inzichten op over de werktevredenheid bij de organisatie en wat er mogelijk verbeterd kan worden.

#### Bekijk:

- Jongeren blijven vaak relatief minder lang bij de organisatie en kunnen andere wensen hebben op het gebied van werk. [Lees hier 9 tips](#) om ook voor deze groep als werkgever aantrekkelijk te zijn en te blijven.



### Werkdruk verlichten

Te hoge werkdruk kan leiden tot lichamelijke en psychische klachten waardoor mensen hun werk niet goed meer kunnen doen. Uiteindelijk kan dat leiden tot (langdurige) uitval of zelfs vertrek. Om te hoge werkdruk aan te pakken is het van belang om te weten waar de oorzaak ligt. Zoals:

- De hoeveelheid werk en het werktempo;
- Werk- en rusttijden;
- Contact met collega's of externen;
- Emotioneel belastend werk;
- Werk-privébalans. Denk bijvoorbeeld aan aandacht voor mantelzorgers. Zeker één op de vijf werknemers in Nederland zorgt voor naasten.

De oplossing om de werkdruk te verlichten verschilt per organisatie en per persoon. Het bespreekbaar maken van het probleem is belangrijk, evenals het betrekken van medewerkers bij de oplossing. Uitval door een hoge werkdruk vaak ook samen met een gebrek aan autonomie in het werk.

#### Bekijk:

- Met de [zelfinspectietool Werkdruk](#) van SZW krijgt een werkgever een indicatie wat er is te doen om te hoge werkdruk tegen te gaan.

#### Werkgever aan het woord



**Lees hier** het verhaal van Renate over het koesteren van personeel door aantrekkelijk werkgeverschap bij machinefabriek Drabo



# Binden en boeien

## Goed werkgeverschap



### Arbeidsvoorwaarden op orde

Goede arbeidsvoorwaarden helpen niet alleen bij werving, maar ook bij het behoud van personeel. Een hoger salaris kan helpen bij het behoud van personeel, maar er zijn ook andere manieren om werknemers te binden. Voorbeelden zijn het sneller aanbieden van een vast contract (is ook belangrijk voor het krijgen van een hypotheek), zekerheid te bieden over het aantal uren, een goed pensioen, overwerktoeslag of flexibele werktijden (die aansluiten bij de privésituatie).

Secundaire arbeidsvoorwaarden zijn bijvoorbeeld een 13e maand, auto of fiets van de zaak, verzekeringen, bonussen of winstuitkering. Sommige werkgevers bieden ook een langduriger ouderschapsverlof, of helpen bij een studieschuld. De wensen per bedrijf of per werknemer kunnen natuurlijk verschillen. Veel werkgevers bieden hun werknemers al enige vorm van **keuzevrijheid**.

#### Bekijk:

- Bedrijven kunnen werknemers ook helpen bij verduurzamingsuitgaven aan het huis. Dit kan bijvoorbeeld door budget of een lening beschikbaar te stellen voor zonnepanelen of een warmtepomp.



### Personeel faciliteren

Werkgevers kunnen allerlei voorzieningen aanbieden om werknemers aan zich te binden. Bijvoorbeeld door het voor werknemers

gemakkelijker of goedkoper te maken om op de werklocatie te komen. Bij woon-werk verkeer draait het vooral om een reis- en verblijfskostenvergoeding, vrije parkeergelegenheid bij het werk, vestiging in de buurt van een station of pendeldiensten die het reizen naar afgelegen werklocaties gemakkelijker maken.

Het **thuiswerken** is sinds de coronacrisis niet meer weg te denken. Als werkgevers de mogelijkheid bieden tot (deels) thuiswerken kunnen nieuwe werknemers ook in een andere regio wonen. Of het geeft huidige werknemers de mogelijkheid om naar een andere regio te verhuizen zonder dat zij naar ander werk hoeven te zoeken (bijvoorbeeld doordat in een andere regio de huizenprijzen lager zijn).



### Ondersteunen bij geldzorgen

Uit onderzoek van het Nibud blijkt dat bij drie op de vijf bedrijven werknemers rondlopen met geldproblemen. Hierdoor kunnen zij minder goed in hun vel zitten, minder productief zijn of zelfs uitvallen. Financiële problemen of schulden bij werknemers komen niet meteen aan de oppervlakte. Werkgevers kunnen signalen opvangen zoals veel verzoeken tot meer uren werken, een hoog ziekteverzuim, concentratieproblemen of geld lenen bij collega's.

Bij het **signaleren** van mogelijke problematiek is het verstandig om het gesprek met de betreffende medewerker aan te gaan om vervolgens iemand naar de juiste hulp te verwijzen.

Als werknemers net niet kunnen rondkomen

kunnen werkgevers zelf ook een helpende hand bieden. Zo kunnen werkgevers bijvoorbeeld bijdragen aan energiekosten.

#### Bekijk:

- Het Nibud biedt werkgevers de helpende hand als het gaat om werknemers met geldproblemen. Zo is er een signaalkaart en gesprekshandleiding voor werkgevers beschikbaar.
- HR-professionals of leidinggevendenden kunnen meer leren over omgaan met schuldenproblematiek in deze E-learning.

#### Werkgever aan het woord



**Lees hier** hoe er bij uitzendbureau Bring at work aandacht is voor medewerkers met schulden





# Binden en boeien

## Goed werkgeverschap



### Stimuleren van leren en ontwikkelen

Binnen een 'lerende organisatie' is een klimaat gecreëerd waarin werknemers zichzelf continu kunnen blijven ontwikkelen. Leren is een vanzelfsprekendheid geworden en de werkgever heeft daarbij een faciliterende en stimulerende rol. De organisatie speelt hiermee in op veranderingen in omgeving en in het werk. Werknemers kunnen zich verder ontplooiën, de inzetbaarheid in de organisatie versterken en hun eigen loopbaanmogelijkheden vergroten. Het is ook een manier om waardering voor hen te uiten.

Een manier om leren en ontwikkelen te stimuleren is het aanbieden van **scholingsmogelijkheden**. Scholing kan allerlei vormen aannemen, passend bij de manier van leren van mensen. Het kan variëren van korte trainingen en cursussen tot meerjarige opleidingstrajecten. Werkgevers kunnen dit faciliteren door budgetten beschikbaar te stellen, scholing tijdens werktijd toe te staan of concrete scholing of loopbaanadvies aan te bieden. Meer dan de helft van de werkgevers in Nederland zet scholing in voor het **behoud van personeel** (UWV werkgeversonderzoek).

Ook bredere ontwikkeling van algemenere competenties kunnen een manier zijn om werknemers te binden. Werkgevers zouden bijvoorbeeld een overzicht kunnen samenstellen van scholingsmogelijkheden waarbij werknemers zelf de keuze kunnen maken waarin zij zich graag willen ontwikkelen.

Leren en ontwikkelen is echter meer dan alleen een cursus of opleiding volgen. Gedurende het werk zijn mensen voortdurend aan het leren. Dit kan

bijvoorbeeld gestimuleerd worden door mensen in overleg **nieuwe taken** te geven die bevorderlijk zijn voor hun ontwikkeling en motivatie (leren door te doen), en hen ruimte te geven bij het invullen van die taken. Ook kan geleerd worden door uitleg of begeleiding te krijgen van collega's op de werkvloer met meer ervaring op een bepaald terrein. Andere werknemers kunnen juist doorgroeien tot interne docenten in een interne bedrijfsschool, en daardoor ook extra gemotiveerd raken (nieuw personeel zelf opleiden).

Een voorbeeld van 'leren door te doen' is het (deels) doorschuiven van ambitieuze medewerkers in een tijdelijk vrijgekomen functie in geval van uitval door bijvoorbeeld ziekte of zwangerschapsverlof. De functie die iemand achterlaat zou vervolgens weer tijdelijk door een ander in de organisatie ingevuld kunnen worden die daar profijt van kan hebben.

#### Bekijk:

- Werkgevers kunnen bij een O&O-fonds in hun eigen sector terecht voor specifieke informatie over opleidingen en ontwikkeling.
- Het Leerwerkloket ondersteunt en adviseert werkgevers op het gebied van leren en ontwikkelen. Ook kunnen werkgevers voor informatie en advies over scholing terecht bij een werkgeversservicepunt in de regio.
- De SER heeft bestaande regelingen voor leven lang ontwikkelen op een rij gezet.

Werknemers kunnen zich ook ontwikkelen bij een **andere organisatie**. Dit kan vooral uitkomst bieden voor kleinere organisaties die hun werknemers naast het huidige werk niet veel

andere taken kunnen bieden. Om hen toch genoeg uitdaging te geven en tegelijkertijd te behouden voor de organisatie, kunnen zij bijvoorbeeld een dag in de week voor een andere organisatie of project gaan werken (samenwerking op gebied van personeel). Andersom kan op deze manier ook talent binnen de eigen organisatie instromen. Daarnaast nemen werknemers opgedane kennis en vaardigheden weer terug om die vervolgens binnen de eigen organisatie te kunnen inzetten.

Veel werknemers vinden doorgroeimogelijkheden belangrijk. Werkgevers kunnen hen toekomstperspectief geven door duidelijke **carrièrepaden** te bieden. Ook is het van belang dat werknemers zich bewust zijn van hun eigen loopbaanontwikkeling en leren daar **zelf regie** in te nemen. Zo kunnen werknemers richting aan hun loopbaan geven op de manier zoals ze dat zelf graag willen. In overleg met de werknemer wordt besproken wat de wensen zijn en wie of wat daar voor nodig is.

#### Bekijk:

- De SER geeft mkb-werkgevers met een handreiking praktische handvatten hoe de eigen regie van werknemers te vergroten.
- Werkgevers kunnen EVC trajecten (Erkenning van eerder Verworven Competenties) inzetten voor hun werknemers. Met een EVC-traject wordt vastgesteld welke kennis en vaardigheden iemand in de praktijk heeft geleerd (en waarvoor hij geen erkend diploma heeft gehaald). Hiermee kunnen werknemers aantonen wat zij in huis hebben en op welk niveau.



# Binden en boeien

## Goed werkgeverschap



### Aandacht voor sfeer en cultuur

Een goede werksfeer en vertrouwen uitstralen in medewerkers kan ook helpen om mensen aan de organisatie te binden. Wat een goede werksfeer is, bepalen mensen in een bedrijf met elkaar: hoe willen ze met elkaar omgaan? Wat vinden ze belangrijk om samen te doen? Wanneer voelen mensen zich op hun gemak? Vertrouwen en een zekere mate van autonomie wordt door werknemers vaak zeer gewaardeerd.

Het is belangrijk dat leidinggevenden dit proces ondersteunen en zelf het goede voorbeeld geven. Middelen om de sfeer binnen een bedrijf (nog meer) te verbeteren zijn vaak eenvoudig in te voeren en hoeven niet veel te kosten. Bespreek bijvoorbeeld wanneer je elkaar treft op de werkplek. Denk hierbij aan mogelijkheden om feedback bespreekbaar te maken, aandacht voor een gezellige en opgeruimde werkplek en investeren in 'quality time' voor werknemers. Denk daarbij aan bedrijfsuitjes en ruimtes waar gezellig bijgepraat kan worden, met bijvoorbeeld de mogelijkheid om wat activiteiten te ondernemen zoals darten, tafeltennis of tafeltennis. Elkaar op kantoor treffen in plaats van alleen maar thuiswerken kan ook helpen.

### + Goede onboarding

Voor nieuwe medewerkers is het belangrijk dat ze zich zo snel mogelijk thuis voelen in de organisatie. Hier wordt ook wel de term 'onboarding' aan gekoppeld. Dat zijn alle activiteiten die zorgen dat

nieuwe medewerkers vertrouwd raken met de organisatiecultuur en met hun functie.

Een onboarding programma is een draaiboek voor nieuwe werknemers en begint feitelijk al bij de werving van nieuwe medewerkers. Het gaat bij onboarding niet om een korte, eenmalige actie om nieuwe medewerkers te verwelkomen, maar het is een essentieel proces dat tijd en aandacht vraagt. Het gaat verder dan alleen de inhoud van het werk en richt zich nadrukkelijk ook op de sociale kant. Denk daarbij aan het over en weer duidelijk uitspreken van verwachtingen, een goede introductie in netwerken, regelmatige uitwisseling van ervaringen, het bespreken van de organisatiecultuur en zo nodig een mentor.

#### Bekijk:

- [Hier zijn een aantal handige tips](#) over hoe organisaties nieuwe medewerkers op een goede manier kunnen verwelkomen.



### Employer branding

Employer branding gaat over hoe je als werkgever wordt gezien: je merk als werkgever, je 'employer brand'. Een sterk employer brand helpt bij het vinden en aantrekken van nieuwe medewerkers, maar is ook belangrijk voor het vasthouden van huidige medewerkers. Het employer brand dat een bedrijf uitstraalt moet wel echt kloppen bij hoe medewerkers het zelf ervaren.

Een eerste stap is dus om te achterhalen wat de eigen werknemers belangrijk vinden en waarderen in het bedrijf. Zijn deze waarden onderscheidend ten opzichte van andere organisaties?

Vervolgens kan een werkgeversidentiteit gevormd worden. Om deze identiteit uit te dragen worden vaak verschillende (online) communicatiemiddelen ingezet: bijvoorbeeld op een 'werken bij'-pagina of op social media. Bovendien kunnen huidige medewerkers fungeren als ambassadeurs.

#### Expert aan het woord



**Lees hier** welke vijf onderdelen er volgens Yves nodig zijn in een succesvolle employer branding-strategie

# Colofon

## **Uitgave**

UWV Afdeling Arbeidsmarktinformatie en -advies

## **Postadres**

Postbus 58285  
1043 DL Amsterdam

## **Inlichtingen**

Stef.molleman@uwv.nl

## **Auteurs**

Stef Molleman  
Frank Eskes  
Gerald Ahn

Volg ons



## **Disclaimer**

Alles uit deze uitgave mag worden overgenomen, echter uitsluitend met bronvermelding.  
UWV © 2024