

# Personeelstekorten aanpakken

## Oplossingen voor werkgevers



Steeds meer werkgevers hebben moeite om vacatures te vervullen. In dit document staan 27 oplossingen die werkgevers kunnen inzetten om personeelstekorten tegen te gaan. Door in de afbeelding hieronder te klikken op een oplossing gaat u direct naar een beschrijving, met daarbij verwijzingen naar voorbeelden en extra (praktische) informatie.



### Nieuw talent aanboren

- Huidig personeel scholen ■ Werkzoekenden werven en scholen ■ Mensen aannemen uit andere sectoren (VWNW)
- Breder kijken dan traditioneel cv ■ Jongeren interesseren
- Inzet mensen met arbeidsbeperking ■ Gepensioneerden inzetten
- Inzet statushouders ■ Werven in andere regio's
- Werven in het buitenland



### Werk anders organiseren

- Anders kijken naar taken en functies ■ Aanpak administratieve belasting
- Meer uren werken mogelijk maken
- Breder kijken dan alleen fulltimecontracten ■ Meester-gezellering nieuwe stijl
- Samenwerken tussen bedrijven ■ Inzet technologie



### Binden en boeien

- Ontwikkeling en uitdaging ■ Scholingsmogelijkheden
- Vitaliteit ■ Fysieke belasting verminderen ■ Werkdruk verlichten
- Arbeidsvoorwaarden ■ Werktijden en roosters
- Faciliteiten ■ Sfeer en cultuur ■ Employer branding

## Wat te doen bij personeelstekorten?

De economie herstelt uit de coronacrisis. En daarmee nemen de personeelstekorten in snel tempo toe. Een steeds groter deel van de vacatures is moeilijk vervulbaar. Bijna een kwart van de werkgevers werd in de zomer van 2021 belemmerd door een tekort aan personeel, bijna evenveel als voor de coronacrisis.<sup>1</sup> Veel sectoren hebben (alweer of nog steeds) te maken met moeilijk vervulbare vacatures: horeca, bouw en installatietechniek, industrie, ICT, transport en logistiek, zorg, onderwijs, overheid, agrarische sector, zakelijke en financiële dienstverlening. Vaak gaat het om beroepen waarvoor een specifieke opleiding of ervaring noodzakelijk is. En die mensen zijn schaars.

Soms is de oplossing relatief snel gevonden. Door extra wervingsinspanningen of langer zoeken lukt het dan om de vacature toch vervuld te krijgen. De inzet van social media, uitzendbureaus of aanbrengrpremies kunnen bijvoorbeeld helpen. Of door net iets extra's bieden in de vorm van een aantrekkelijk salaris, contract of rooster.

### Als snelle oplossingen niet meer voorhanden zijn

Als het op deze manier niet lukt om vacatures te vervullen, komt het meestal aan op meer structurele investeringen. Dit document geeft 27 oplossingen waar werkgevers dan aan kunnen denken. Grofweg zijn deze in te delen in drie strategieën:

**Aanboren van nieuw talent** van binnen of buiten de organisatie. Er zijn vaak nog groepen mensen die het werk wel zouden kunnen doen of verlichting kunnen bieden: werkzoekenden, mensen uit andere sectoren, statushouders, werknemers uit het buitenland, mensen met een arbeidsbeperking. Misschien niet altijd meteen, maar wel na de noodzakelijke scholing. Daarbij is het soms nodig om nog eens kritisch te kijken naar de functie-eisen en sollicitatieprocedures. Met een bredere blik op bijvoorbeeld competenties zijn mogelijk andere kandidaten aan te trekken.



**Anders organiseren van het werk.** Door te schuiven in taken, aanpakken van administratieve belasting of de inzet van technologische toepassingen kan het werk misschien toch worden gedaan. Soms willen werknemers best meer uren werken, maar moet daar wel iets voor georganiseerd worden. Soms kan juist het loslaten van fulltime-contracten soelaas bieden. Ook samenwerken met andere werkgevers kan een oplossing bieden.



**Binden en boeien van personeel.** Niet alleen het aantrekken van talent is belangrijk, maar ook het vasthouden. Dit kan door een aantrekkelijke werkgever te zijn en te investeren in wat werknemers in de organisatie belangrijk vinden, zoals ontwikkeling en uitdaging, arbeidsvoorwaarden, aandacht voor belastbaarheid en werkdruk, sfeer en cultuur of bepaalde faciliteiten. Een tevreden werknemer is ook de beste ambassadeur om nieuwe werknemers aan te trekken en voorwaarde voor een sterk 'employer brand'.



### Hoe te gebruiken?

- Kies de oplossing die past bij de organisatie. Dit document toont per strategie een aantal concrete oplossingen. Daarbij is niet één oplossing zaligmakend: wat voor de één aantrekkelijk en mogelijk is, hoeft dat voor de ander niet te zijn. Naarmate de personeelstekorten groter zijn, zal het ook noodzakelijk worden om meerdere oplossingen tegelijkertijd toe te passen.
- Combineer verschillende oplossingen. Ongediplomeerde medewerkers die bepaalde taken overnemen kunnen er bijvoorbeeld voor zorgen dat professionals meer tijd hebben voor hun kerntaken én de werkdruk verlagen. Scholing van huidige werknemers kan doorgroeimogelijkheden bieden én personeelstekorten in bepaalde functies voorkomen.
- Betrek het personeel. De oplossingen vragen vaak behoorlijk wat aanpassingen van medewerkers: nieuwe collega's inwerken, gastlessen geven op scholen, leren omgaan met technologie, volgen van scholing. Succesvol doorvoeren van de oplossingen kan dus niet zonder het personeel te betrekken: wat vinden zij belangrijk en welke oplossingen zien zij?
- Zoek ondersteuning. Met name voor kleinere organisaties kan het lastig zijn om zelf aan de slag te gaan met de oplossingen. De genoemde strategieën vragen een investering van tijd, geld en creativiteit. Brancheorganisaties en opleidingsfondsen kunnen adviseren én hebben vaak ook subsidiemogelijkheden. UWV en gemeenten faciliteren ook. Zo wordt bij verschillende oplossingen verwezen naar (kosteloos) advies van het [WerkgeversServicepunt](#), [Leerwerkloket](#) of [Regionaal Mobiliteitsteam](#) waarin UWV en gemeenten samenwerken met onderwijs en sociale partners in de regio.

<sup>1</sup> Bron: CBS, Coenenquête, 3<sup>e</sup> kwartaal 2021. Augustus 2021.

## Aanboren van nieuw talent



### Huidig personeel scholen

Het kan zijn dat er talent 'verborgen' zit 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 aan tijdelijk personeel en uitzendkrachten. Investeren in scholing van flexkrachten kan een middel zijn om ook die groep aan het bedrijf te binden. De plekken van werknemers die na de scholing in een andere functie aan de slag gaan, kunnen eventueel worden ingenomen door werkzoekenden. Soms is een hele opleiding niet nodig, maar kunnen werknemers die een extra certificaat halen al een oplossing bieden. Het [Leerwerkloket](#) kan werkgevers adviseren over scholing en ontwikkeling van personeel.



### Werkzoekenden werven en scholen

Werkgevers kunnen werkzoekenden werven door onder andere vacatures te plaatsen op de [vacaturewebsite](#) van UWV. [Werkgeversservicepunten](#) in de regio adviseren werkgevers over werven en scholen van werkzoekenden.

Veel mensen die hun baan verliezen, zijn bereid om over te stappen naar een ander beroep of zich om te scholen. Dit geldt ook voor de groep die bewust een tijd niet werkzaam was, maar die toch weer wil gaan werken (herintreders). Misschien is het voor werkzoekenden niet altijd duidelijk wat het werk inhoudt: onbekend maakt onbemind. UWV en gemeenten organiseren daarom regelmatig banenmarkten, speeddates en bedrijfsbezoeken voor werkzoekenden. Als het niet face-to-face kan, dan worden er online evenementen georganiseerd. Soms zijn er zelfs 'doe-dagen' op praktijklocaties. Werkgevers die hieraan meedoen kunnen hierdoor kennismaken met gemotiveerde werkzoekenden. Ook [proefplaatsingen](#) zijn mogelijk.

UWV werkt in de regio ook regelmatig samen met werkgevers, uitzend- en detachingsbureaus en opleiders om werkzoekenden te scholen, vaak ook samen met gemeenten. Zo zijn er scholingsinitiatieven in verschillende sectoren, bijvoorbeeld voor installatiemonteur, kok, verzorgende ig of klantcontactmedewerker. Werkgevers worden intensief betrokken bij de werving. Kandidaten kunnen vaak een eerste periode met behoud van uitkering scholing volgen. Daarna volgt dan een leerwerktraject in dienst van de werkgever. 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.



### Mensen aannemen uit andere sectoren (VWNW)

Naast werklozen kunnen ook mensen die hun baan (dreigen te) verliezen een interessante doelgroep zijn. Het gaat dan om van werk naar werk-kandidaten (VWNW). Mensen uit andere sectoren brengen vaardigheden en ervaring mee die voor veel werkgevers juist interessant zijn. Omscholing is dan vaak nog wel nodig.

[Regionale mobiliteitsteams](#) (RMT's) helpen mensen (met of zonder uitkering) bij het vinden van werk. De teams helpen ook mensen die een baan hebben maar met werkloosheid worden bedreigd, zodat ze zo snel mogelijk van werk naar werk gaan. Ook voor werkgevers is er ondersteuning: bijvoorbeeld om personeel van werk naar werk te begeleiden, of bij de uitdaging om voldoende gekwalificeerd personeel binnen te halen. Zo kunnen werkgevers via de RMT's in contact komen met werknemers uit andere sectoren. Ook wordt er geholpen met (om)scholingstrajecten. De 35 arbeidsmarktregio's hebben allemaal een eigen RMT, dus er is er altijd een in de buurt.



### Breder kijken dan traditioneel cv

De traditionele manier van werving en selectie is vaak gericht op diploma's en werkervaring. In een arbeidsmarkt waar er steeds minder aanbod is van kandidaten kan het verstandig zijn om breder te kijken naar de talenten van kandidaten. Dat begint met de vraag als er een vacaturetekst wordt opgesteld: moeten de kandidaten meteen al aan alle eisen voldoen of kunnen ze dat ook leren als ze in dienst komen: 'on the job' of via scholing? Het loslaten van (te veel) harde eisen in vacatures levert misschien meer en verrassende kandidaten op. Het kan wel zijn dat de sollicitatieprocedure er anders uit gaat zien.

- Er zijn al voorbeelden van werkgevers die puur werven op [karakter en competenties](#) in plaats van ervaring en diploma's. De werving en selectie gaat dan bijvoorbeeld via assessments, presentaties en gesprekken. Er zijn ook bedrijven die zelfs werven [zonder vacatures](#) en enkel nog iemands talenten, ambitie en ontwikkeling centraal stellen. Werving verloopt dan via open sollicitaties en een meeloopdag kan onderdeel zijn van de selectieprocedure. Zo verschuift de selectie in feite van de poort naar de werkvloer.

- Een stap verder gaat het principe van 'open hiring'. Bij open hiring zijn er wel vacatures maar is er geen selectieproces. Wanneer er een vacature open komt, is de eerstvolgende op de lijst aan de beurt. Iedereen die interesse heeft, kan dus in principe meteen aan de slag. Tot nu toe zijn het vooral bedrijven op gebied van schoonmaak en facility, thuiszorg, horeca, productie en supermarkten die open hiring hebben toegepast.

UWV werkt samen met partners aan een systeem [CompetentNL](#) om beroepen te ontleden in skills. Dat moet helpen om kandidaten in beeld te krijgen voor functies waar nu nog niet snel aan gedacht wordt, maar waarvoor ze wel de skills of aanleg hebben. In het [Skills Dashboard](#) geeft UWV nu al inzicht in 'taken en soft skills' voor zo'n 50 beroepen, waaronder een aantal tekortberoepen. Dit wordt in de toekomst verder uitgebreid.



## Jongeren interesseren

Natuurlijk is het ook belangrijk om jongeren te interesseren voor beroepen en opleidingen waar veel vraag naar is. Met gastlessen, 'real life' opdrachten, open dagen of excursies zijn jongeren gemakkelijker enthousiast te maken dan met schriftelijke voorlichting (zoals folders). De bijdrage van werkgevers is hierbij essentieel.

Ook tijdens de opleiding heeft de werkgever een belangrijke rol. Om het vak te kunnen leren zijn voldoende en goede stageplekken nodig. Verder komen werkgevers ook al in beeld bij studenten door ze tijdens hun studie al opdrachten te laten doen of ze een bijbaan aan te bieden. Sommigen 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. Na de studie kunnen bedrijven met traineeprogramma's jonge medewerkers aan zich binden en hen opleiden.



## Inzet mensen met arbeidsbeperking

Het inzetten van mensen met een arbeidsbeperking kan ook een deel van de oplossing zijn. Daarbij kan het gaan om mensen met een lichamelijke maar ook met een psychische of verstandelijke beperking. Zo zijn er in de horeca ketens waarin met name mensen met een verstandelijke beperking in de bediening werken. Er zijn verschillende routes denkbaar:

- Uiteraard kunnen mensen met een arbeidsbeperking direct in dienst komen van een werkgever, al dan niet na scholing en/of extra begeleiding. Werkgevers kunnen via UWV [vacatures](#) plaatsen voor Wajongers of zelf actief op zoek gaan naar Wajongers of andere kandidaten in de [Kandidatenverkenner](#). Voor mensen die vallen onder de Participatiewet of Wajong zijn er bovendien voor werkgevers verschillende [subsidies en regelingen](#).
- Ook [detachering](#) is een optie: de kandidaat gaat aan de slag bij een werkgever maar de begeleiding en personele bezetting wordt geregeld door een sociaal werk-, reïntegratiebedrijf of intermediairs. De werkgever betaalt een vergoeding voor het geleverde werk (inleenvergoeding). Het kan gaan om individuele of groepsgewijze detachering. Detachering werkt als een opstap naar een reguliere baan. Het biedt tegelijkertijd een terugkeeroptie als het werk bij de reguliere werkgever niet lukt. Daarmee ontzorgt het werkgevers.
- Mensen met een arbeidsbeperking kunnen ook vakkrachten in tekortberoepen werk uit handen nemen. Met een gratis [bedrijfsadvies inclusieve arbeidsmarkt](#) 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, ook wel 'jobcarving' genoemd. Een voorbeeld is het werk op een bouwplaats. Gekwalificeerde bouwvakkers zijn daar veel tijd kwijt met het vervoer van bouwmaterialen en het opruimen van de werkplek. Dit soort taken kunnen ook worden gedaan door mensen met een arbeidsbeperking. Meer hierover is te vinden bij de oplossing 'anders kijken naar taken en functies'.



## Gepensioneerden inzetten

Als werknemers een bedrijf verlaten door het bereiken van de pensioenleeftijd gaat er veel kennis en ervaring verloren. Tegelijkertijd zijn deze mensen vaak nog erg vitaal. In verschillende sectoren zoals de zorg, transport en logistiek en het [onderwijs](#) zijn er werkgevers die mensen na hun pensioen vragen om bij te springen. Bijvoorbeeld bij vervanging van ziekte of voor een wat langere periode als het extra druk is. Dit kan in de vorm van een tijdelijk contract of als zzp'er. Naast een directe inzet in tekortberoepen kunnen gepensioneerden ook andere taken doen, bijvoorbeeld meer gericht op coaching en kennisoverdracht en minder op fysieke taken.



## Inzet statushouders

Vluchtelingen met een verblijfstatus (statushouders) mogen in Nederland werken. Onder deze groep bevinden zich vaak mensen met een goede opleiding en 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 omdat ze de Nederlandse taal nog niet (helemaal) beheersen, omdat hun diploma niet erkend wordt of door een beperkt (sociaal) netwerk en minder toegang tot opleidingen. Er zijn verschillende initiatieven van opleidingsprogramma's waar statushouders na voltooiing een zeer grote kans op een baan hebben, bijvoorbeeld als [programmeur in de ICT](#) of als [elektromonteur](#).

Er zijn verschillende manieren om in contact te komen met statushouders: via het COA, gemeenten, Werkgeversservicepunten, Vluchtelingenwerk of andere maatschappelijke organisaties. Deze [gids](#) beschrijft een aantal van die organisaties en andere nuttige tips voor werkgevers.



## Werven in andere regio's

Soms zijn vacatures 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 normaler is geworden om thuis te werken in kantoorfuncties, zijn kandidaten misschien eerder bereid een baan te accepteren bij een bedrijf dat wat verder weg ligt dan de eigen woonplaats. Om deze kandidaten over de streep te trekken is het van belang dat werkgevers de mogelijkheid en de faciliteiten bieden voor hun werknemers om vanuit huis het werk te kunnen doen.



## Werven in het buitenland

Nederland is niet het enige land met tekorten op de arbeidsmarkt. Vrijwel de gehele Europese arbeidsmarkt kampt met personeelstekorten. Hoewel het niet altijd gemakkelijk is om in het buitenland mensen te werven, is het wel degelijk mogelijk. Er zijn voorbeelden bekend van succesvolle werving in het buitenland. Denk aan koks uit Spanje, seizoensarbeiders uit Oost-Europa en bouwvakkers uit Italië. Inwoners van de Europese Unie (EU), de Europese Economische ruimte (EER) en Zwitserland kunnen zonder tewerkstellingsvergunning werken in Nederland. 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 kan EURES informeren en adviseren en deelnemen aan (online) banenmarkten en desgewenst projectmatig werven. Er bestaan ook cv-banken die zich richten op specifieke sectoren. Zo brengt [seasonalwork.nl](https://seasonalwork.nl) vraag en aanbod bij elkaar in de land- en tuinbouw. Dit is een samenwerking tussen de Land- en Tuinbouw Organisatie Nederland (LTO) en EURES. De site bevat cv's van werkzoekenden uit heel Europa en vacatures van Nederlandse bedrijven.



## Anders organiseren van het werk



### Anders kijken naar taken en functies

Het clusteren van eenvoudige taken om zo nieuwe functies te creëren wordt ook wel 'jobcarving' genoemd. Kernvraag hierbij is: welke taken kunnen ook door mensen worden gedaan die niet (volledig) gediplomeerd zijn? Bijvoorbeeld:

- Via de methode [Training within Industry](#) is het productieproces in een metaalfabriek opgeknipt in deeltaken. Voor elke deeltaak wordt een aparte werkinstructie geschreven op één A4. Nieuwe medewerkers en uitzendkrachten oefenen dit een aantal keer 'on the job' met een praktijkopleider en kunnen daarna direct aan de slag. Ook het eigen personeel kan zo nodig gemakkelijk snel op een andere plek worden ingezet.
- In de zorg werken sinds corona [buddy's](#) om de gediplomeerde krachten te ondersteunen, maar ook daarvoor werden er al steeds vaker [huiskamerassistenten](#) ingezet in bijvoorbeeld verpleeghuizen. Daarmee krijgen mensen in tekortberoepen meer tijd voor hun kerntaken. En het mooiste is natuurlijk als mensen dusdanig enthousiast worden dat ze het vak willen leren en zelf een diploma gaan halen.

Met de methode [Bedrijfsadvies inclusieve arbeidsorganisatie](#) brengen speciale adviseurs de mogelijkheden voor jobcarving in kaart. Daarmee kunnen vakkrachten zich weer richten op waar ze goed in zijn. Er ontstaan ook weer nieuwe functieniveaus waarin gemakkelijker personeel is aan te trekken, bijvoorbeeld mensen met een arbeidsbeperking. Werkgevers kunnen dit advies kosteloos aanvragen via het [werkgeversservicepunt](#) in hun regio.



### Aanpak administratieve belasting

In sommige sectoren geven professionals aan dat ze te veel tijd kwijt zijn aan administratieve verplichtingen. Gevolg: oplopende werkdruk, tijd die niet aan kerntaken kan worden besteed en een grotere kans dat werknemers uitvallen of een ander beroep kiezen. Dan is het zinvol te kijken of die administratielast is te verminderen. Want hoe minder tijd er nodig is voor administratie, hoe meer tijd er is voor 'het echte werk' waarvoor mensen zijn opgeleid. Op [\(Ont\)regel de Zorg](#) zijn inmiddels 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. Met name bij de overheid wordt er bijvoorbeeld ook gekeken naar mogelijkheden om bepaalde administratieve taken door mensen uit de doelgroep Banenafpraak te laten verrichten. Succesfactor: vraag de werkvloer om knelpunten te benoemen en ideeën aan te dragen.



## Meer uren werken mogelijk maken

Ongeveer 7 à 8 procent van alle werknemers in Nederland zou graag meer uren willen werken.<sup>2</sup> Soms is dat gemakkelijk te organiseren door werknemers een groter contract aan te bieden, waardoor er met hetzelfde aantal mensen meer werk kan worden gedaan. Maar niet altijd. Werknemers weten bijvoorbeeld niet goed wat het oplevert aan extra inkomsten of zijn huiverig voor ongunstige roosters. Vaak is contractuitbreiding helemaal geen onderwerp van gesprek of leeft het idee dat medewerkers dat niet zouden willen. 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. Een proeftuin van de [Stichting Het Potentieel Pakken](#) bij een thuiszorgorganisatie laat zien dat er (misschien onverwachte) mogelijkheden liggen: een goede dialoog kan werknemers aan het denken zetten en goede informatie laat zien wat het financieel kan opleveren. Belangrijke randvoorwaarde is maatwerk in de roosters waarbij rekening wordt gehouden met de thuissituatie.



## Breder kijken dan alleen fulltimecontracten

Er zijn ook mensen die juist minder willen werken (eveneens 7 à 8 procent van alle werknemers). Bovendien zijn er groepen die misschien sneller bereid zijn om te solliciteren als ze niet fulltime hoeven te werken. Denk aan ouders met de zorg voor kinderen, mantelzorgers of zzp'ers die naast hun eigen bedrijf één of twee dagen per week beschikbaar zijn. In sommige sectoren is fulltime werken echter nog steeds de norm. Kleinere contracten mogelijk maken kan dus ook een manier zijn om nieuwe doelgroepen te werven of personeel te binden aan het bedrijf. Voorbeelden:

- In het onderwijs wordt gewerkt met [hybride docenten](#) om bijvoorbeeld het tekort aan docenten voor technische vakken op te lossen. Zij combineren het werk als docent met een andere baan in loondienst of als zzp'er. Het zorgt bovendien voor een verrijking van het onderwijs vanuit de praktijk.
- Een extra vrije dag kan ook helpen om medewerkers fit en gezond te houden als het werk fysiek belastend kan zijn. Om dan toch de roosters rond te krijgen worden deze werknemers soms [afgelost door studenten](#), voor wie het een mooie gelegenheid is om het bedrijf te leren kennen.



## Meester-gezel-leerling nieuwe stijl

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 ervaren collega's de mogelijkheid zich in de rol van 'meester' verder te ontwikkelen. En als het even kan nemen de jonge collega's het fysiek zwaardere werk over, waardoor de meer ervaren krachten het werk langer kunnen volhouden. In zekere zin bestaat die combinatie ook al in de beroepsbegeleidende leerweg (BBL) in het mbo. Soms kan het handig zijn om nog iets gericht te investeren in het samen optrekken van ervaren met onervaren collega's die het vak nog moeten leren. In een moderne meester-gezel-leerling-aanpak loopt de 'leerling' mee met een ervaren vakkracht (de 'meester') en leert het vak door afkijken, oefenen en overnemen van taken. Na een periode te hebben meegedraaid heeft de organisatie er een vakkracht bij ('gezel'). De aanpak lijkt zich ook goed te lenen voor kleinere ondernemingen.

- Zo traint een bedrijf in de projectstofferij via het [Project Vakman 2020](#) leermeesters in coaching en sociale vaardigheden. Daardoor is er meer ruimte om leerlingen in het bedrijf op te leiden.
- De [Ambachtsacademie](#) werkt ook volgens het leerling-gezel-meestersysteem, in combinatie met e-learning. Er zijn opleidingen tot bijvoorbeeld parketteur, fietshersteller of lijstenmaker. Leerlingen leren het vak in het bedrijf van een leermeester en werken meteen mee in de productie. Daarnaast is er aandacht voor ondernemersvaardigheden. Daarmee kunnen de opgeleide vakkrachten een eigen zaak beginnen of een bedrijf overnemen.



## Samenwerken tussen bedrijven

Naarmate de personeelstekorten langer duren ontstaat er mogelijk een concurrentiestrijd tussen bedrijven om het talent dat nog wel beschikbaar is. Maar samenwerken tussen bedrijven met eenzelfde personeelsbehoefte kan juist meer opleveren. Met name voor mkb-bedrijven kan het zinvol zijn zich aan te sluiten bij een samenwerkingsverband of zelf initiatieven te nemen:

- Intercollegiale in- en uitleen kan van pas komen bij het invullen van pieken in personeelsvraag. Zo richtte Defensie het [HR-ecosysteem](#) op, waar bedrijven op het gebied van veiligheid (in de brede zin) samenwerken om tijdelijk personeel aan elkaar uit te lenen in perioden van onder- en overcapaciteit. De werknemers van deze organisaties doen bovendien nieuwe kennis en ervaring op.
- Gezamenlijke traineeships, bij diverse organisaties in één keten, helpen mkb-bedrijven om talent aan te boren. Zoals bij [Civiel360](#) waarin starters kennis kunnen maken met alle kanten van de "infradriehoek": aannemer, ingenieursbureau en gemeente.



## Inzet technologie

Ook technologie wordt vaak genoemd als oplossing voor personeelstekorten. Robots kunnen mensenwerk verlichten of soms zelfs (deels) overnemen. Denk bijvoorbeeld aan de auto-industrie of distributiecentra die soms al grotendeels gerobotiseerd zijn. Dan zijn er nog steeds vakmensen nodig, bijvoorbeeld IT'ers en onderhoudsmonteurs, maar minder

<sup>2</sup> Bron: CBS statline op basis van enquête beroepsbevolking.

mensen in de directe productie. Voor veel bedrijven zal een dergelijk grote investering nog een stap te ver zijn. Maar er zijn misschien wel technologische toepassingen denkbaar die gemakkelijker zijn te introduceren:

- 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 op dit moment veel tekorten voor zijn.
- Door [domotica](#) in de zorg heeft het personeel in de zorg vaak meer rust en tijd voor de patiënt: sensoren, apps en detectiesystemen waarschuwen bijvoorbeeld als het nodig is. Ook beeldbellen, zelfmeetapparatuur en medicijnapps kunnen bijvoorbeeld eraan bijdragen dat mensen langer thuis kunnen blijven wonen.
- Technologie kan taken ook minder complex maken. Een voorbeeld daarvan is een gebruiksvriendelijke [webapplicatie](#) waarmee het voor medewerkers op mbo-niveau 1 en 2 en vmbo-talent mogelijk wordt om lasrobots te programmeren. Daarmee zijn er minder lasrobotprogrammeurs nodig, die moeilijk zijn te vinden.
- Ten slotte kan technologie ook 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 exoskelet om druk op de onderrug bij het tillen op te vangen. [Onderzoek](#) van UWV laat zien dit soort technologie een meerwaarde kan hebben. Meer informatie is te vinden op [Technologie voor Inclusie](#).



## Binden en boeien



### Ontwikkeling en uitdaging

Veel medewerkers vinden doorgroeimogelijkheden belangrijk. Een werkgever kan dat ondersteunen door bijvoorbeeld:

- duidelijkheid te geven over loopbaanmogelijkheden binnen het bedrijf;
- uitdagende en afwisselende taken te geven;
- medewerkers ruimte te geven bij het invullen van die taken. Vaak gaat dit samen met een vorm van zelforganisatie van werknemers.

De SER laat zien hoe werkgevers, ook in het mkb, dit planmatig en praktisch kunnen aanpakken. Op de site [Medewerkers zelf aan het roer van hun ontwikkeling](#) staat deze [handreiking voor ondernemers](#) met heldere stappen en links naar extra informatie, hulpmiddelen en praktijkvoorbeelden. Er zijn ook diverse [Regelingen en subsidies voor leven lang ontwikkelen](#).



### Scholingsmogelijkheden

Met scholing kunnen werknemers zich verder ontwikkelen. Dit versterkt hun inzetbaarheid in de organisatie én hun eigen loopbaanmogelijkheden. Het is ook een manier om waardering voor hen te uiten. 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 stimuleren door budgetten beschikbaar te stellen, scholing tijdens werktijd toe te staan of concrete scholing of loopbaanadvies aan te bieden. Er gebeurt in bedrijven al veel aan bedrijfsgerichte scholing. Ook bredere scholing op competenties, die niet direct het bedrijf ten goede komen maar wel de positie van de werknemer versterken, kunnen een manier zijn om werknemers te 'binden'. Werkgevers kunnen bij hun eigen O&O-fonds terecht voor specifieke informatie over opleidingen en ontwikkelen. Ook het [Leerwerkloket](#) kan adviseren bij scholingsvragen en biedt een overzicht van [financiële regelingen](#) waar ondernemers gebruik van kunnen maken.



### Vitaliteit

In sommige beroepen is het niet altijd gemakkelijk om gezond het pensioen te halen, bijvoorbeeld bij fysiek of mentaal zwaar werk, of werk in ploegdiensten. Gerichte aandacht voor de gezondheid kan dan helpen om medewerkers inzetbaar te houden én om het ziekteverzuim terug te dringen. Daarbij gaat het steeds meer om preventie, dus het voorkomen dat mensen ziek of arbeidsongeschikt worden, zowel lichamelijk als geestelijk. Programma's op het gebied van sport, stoppen met roken of bijvoorbeeld omgaan met stress kunnen hieraan bijdragen. Een dag minder werken is misschien voor bepaalde collega's een manier om het werk langer vol te houden. Net als een regelmatige loopbaancheck waarin samen met de werknemer vooruit wordt gekeken of het werk de komende jaren niet te belastend gaat worden. In veel CAO's zijn afspraken gemaakt over een loopbaancheck.



### 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 om de fysieke belasting te verminderen. Bijvoorbeeld:

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

De site [TNO Fysieke belasting – beoordelen, aanpakken en kennis delen](#) biedt informatie die werkgevers op weg helpt om de fysieke belasting van werknemers zorgvuldig en gericht aan te pakken.



## 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 ziekteverzuim of langdurig uitvallen van mensen. Of werknemers gaan op zoek naar ander werk. Om te hoge werkdruk aan te pakken is het zaak om te weten waar de oorzaak ligt. Bijvoorbeeld:

- De hoeveelheid werk en werktempo;
- Werk- en rusttijden;
- Contact met leidinggevenden, collega's en externen;
- Werk-privébalans; ook de bereikbaarheid buiten het werk;
- Emotioneel belastend werk.

De oplossing verschilt per bedrijf en per persoon. Wel is het altijd belangrijk dat werkdruk in het bedrijf bespreekbaar is en dat medewerkers worden betrokken bij het nadenken over oplossingen. Het anders organiseren van werk, het verlichten van administratieve druk- zoals eerder beschreven - kan bijdragen aan de oplossing. De steun van leidinggevenden en ruimte om zelf beslissingen te nemen over de uitvoering van het werk zijn daarbij belangrijke randvoorwaarden. Met de [zelfinspectietool Werkdruk](#) van SZW krijgt een werkgever een indicatie wat er (nog meer) is te doen om te hoge werkdruk tegen te gaan.



## Arbeidsvoorwaarden

Een hoger salaris kan helpen bij het vasthouden van talent. Maar er zijn ook andere manieren om werknemers te binden. Zoals door sneller een vast contract te geven (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). Zo is er een Fries metaalbedrijf dat [stopt met flexcontracten](#). Secundaire arbeidsvoorwaarden zijn bijvoorbeeld een 13<sup>e</sup> maand, auto of fiets van de zaak, verzekeringen, bonussen of winstuitkering. Ook hier zullen de wensen van werknemers per bedrijf verschillen. Veel werkgevers bieden hun werknemers al enige vorm van keuzevrijheid.



## Werktijden en roosters

Veel werknemers hebben behoefte aan een goede 'work-life balance'. Die balans kan per werknemer en per levensfase verschillen. Werknemers waarderen het positief 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 ook hier dat werknemers het erg prettig vinden als er ruimte is om invloed uit te oefenen op hun werktijden en rooster.



## Faciliteiten

Werkgevers kunnen allerlei voorzieningen aanbieden om werknemers aan zich te binden. Bijvoorbeeld om het voor werknemers gemakkelijker of goedkoper te maken om op de werklocatie te komen. Met de juiste faciliteiten kunnen werknemers eerder bereid zijn een baan in een andere regio te aanvaarden, verder te reizen, of te verhuizen. Om te verhuizen is hulp bij het vinden van woonruimte veelal welkom, zeker met de huidige woningnood. In de grote steden zijn er bijvoorbeeld experimenten om mensen met een vitaal beroep [voorrang te geven op een huurwoning](#). Bij reizen draait het vooral om bereikbaarheid. Een reis- en verblijfskostenvergoeding, vrije parkeergelegenheid bij het werk, vestiging in de buurt van een station of pendeldiensten naar meer afgelegen werklocaties maken het reizen gemakkelijker. Sinds de coronacrisis kan hier het faciliteren van een goede thuiswerkplek aan worden toegevoegd.



## Sfeer en cultuur

Een goede werksfeer en vertrouwen uitstralen in medewerkers kunnen 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 voor werknemers wordt vaak zeer gewaardeerd. Het is belangrijk dat leidinggevenden dit proces ondersteunen en zelf het goede voorbeeld geven.



---

Ook voor nieuwe medewerkers is het belangrijk dat ze zich zo snel mogelijk thuis voelen in de organisatie. Tegenwoordig wordt hier ook wel de term 'onboarding' aan gekoppeld: alle activiteiten die zorgen dat nieuwe medewerkers vertrouwd raken met de organisatiecultuur en met hun functie. Dat 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.



## 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 werknemers. Maar het employer brand wat 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. Ook wordt onderzocht of deze waarden onderscheidend zijn ten opzichte van concurrenten: wat maat hen succesvol. Vervolgens wordt een werkgeversidentiteit gevormd. 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. Deze [voorbeelden uit de praktijk](#) en dit [stappenplan](#) maken employer branding concreet.



---

## Colofon

### Uitgave

UWV Arbeidsmarktinformatie en –advies, 2 november 2021

### Inlichtingen

[Freek.kalkhoven@uwv.nl](mailto:Freek.kalkhoven@uwv.nl)

[Mechelien.vanderaalst@uwv.nl](mailto:Mechelien.vanderaalst@uwv.nl)

### Auteurs

Freek Kalkhoven

Mechelien van der Aalst

Roland Keiren

Volg ons



## Disclaimer

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

UWV © 2021

De kennispublicaties hebben betrekking op vier gebieden. Deze kennen een eigen kleurcodering. Zo kunt u snel zien op welk gebied een publicatie betrekking heeft:

ontwikkelingen in de sociale zekerheid

arbeidsmarkt en arbeidsparticipatie

verder professionaliseren van de dienstverlening

financiële aspecten van de sociale zekerheid