



34 oplossingen voor personeelstekorten

Inspiratie voor werkgevers



Voorwoord

Veel werkgevers in Nederland worstelen met personeelstekorten. Nederland heeft zelfs één van de krapste arbeidsmarkten van Europa. In bijna geen ander land is het voor werkgevers moeilijker om aan personeel te komen. Daarbovenop komt dat veel medewerkers uitvallen of vertrekken. De personele uitdagingen staan werkgevers individueel in de weg, maar belemmeren ook de maatschappelijke opgaven waar we voor staan.

Werkgevers en brancheverenigingen zitten uiteraard niet stil. Er wordt al van alles gedaan om de nijpende personeelstekorten een halt toe te roepen. Als UWV bieden we hierbij een helpende hand. Via onze regionale werkgeversservicepunten organiseren we banenmarkten, bieden we diverse voorzieningen en regelingen en werken we met werkgevers samen om leerwerktrajecten op te zetten. Ook adviseren we bijvoorbeeld hoe de taken op de werkvloer anders georganiseerd kunnen worden.

Eén van de sleutels is het breder kijken naar talent dat er nog is. Iedereen die wil en kan werken, zou mee moeten doen op de arbeidsmarkt. Het begint bij het (letterlijk) openzetten van de deuren. Laat zien wat het werk inhoudt. En sleutel waar mogelijk wat aan de functie-eisen. Veel talent dat langs de kant staat past misschien prima op een vacature, maar heeft soms nog extra begeleiding of scholing nodig.



Of door het takenpakket iets aan te passen, komt iemand met bepaalde vaardigheden en kwaliteiten alsnog in beeld bij een werkgever. Het is de kunst om als werkgever nét even anders te laten kijken.

Met deze nieuwe editie van de publicatie '34 oplossingen voor personeelstekorten' bieden we één totaaloverzicht van mogelijkheden, ter inspiratie voor alle werkgevers met personele uitdagingen.

Nathalie van Berkel
Lid raad van bestuur UWV



Nieuwe editie '34 oplossingen'

Deze publicatie is een vernieuwde editie van de '34 oplossingen voor personeelstekorten' uit 2023. De inhoud is opgesteld vanuit een basis van expertise en ervaringen binnen UWV, kennis vanuit sectoren, geraadpleegde onderzoeken en praktijkervaringen. Veel van de destijds genoemde oplossingen zijn nog steeds actueel. Daarom komen ze ook nu weer aan bod, soms in aangepaste vorm. Wederom zijn de oplossingen gebundeld in 3 strategieën om tekorten te lijf te gaan: breder werven, het werk anders organiseren en personeel behouden.

Nieuwe invalshoeken

Er is aandacht voor nieuwe invalshoeken die passen bij de actuele ontwikkelingen. Zo worden er ook 2 nieuwe oplossingen gepresenteerd ten opzichte van het oude rapport, namelijk 'generatiemanagement' en 'werkprocessen kritisch bekijken'.

We lichten daarnaast de 'sectorale ontwikkelpaden' uit, die zijn ontwikkeld ter bevordering van de instroom en doorontwikkeling van personeel in een sector. Bovendien bevat deze publicatie een bijzonder verhaal van een werkgever die door breder te kijken naar talent in één keer 160 medewerkers wist te werven.

Praktijkgericht

De gepresenteerde oplossingen zijn praktisch van aard, ze worden al toegepast door sommige werkgevers én kunnen substantieel resultaat opleveren. Dit betekent echter niet altijd dat elke oplossingsrichting passend is voor iedere organisatie.

Wat voor de ene werkgever aantrekkelijk en goed uitvoerbaar is, hoeft dat voor de ander 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. De oplossingen worden ondersteund door verhalen van verschillende werkgevers met ieder een succesvolle en unieke aanpak.

Advies

Bij verschillende oplossingen wordt verwezen naar (kosteloos) advies van het werkgeversservicepunt waarin UWV en gemeenten samenwerken met onderwijs en sociale partners in de regio. Brancheorganisaties en opleidingsfondsen kunnen eveneens adviseren en hebben vaak ook subsidiemogelijkheden.



Meerdere strategieën mogelijk

De oplossingen zijn verdeeld over 3 strategieën: breder werven, het werk anders organiseren en personeel behouden. De oplossingen zijn goed te combineren, vaak liggen ze in elkaars verlengde. Het werk anders organiseren kan er bijvoorbeeld aan bijdragen dat het werk aantrekkelijker wordt (voor nieuwe doelgroepen). Ook wordt een werkgever interessanter voor nieuw talent door in te zetten op goed werkgeverschap.



Breder werven

Iemand met jarenlange ervaring die meteen in te passen binnen de organisatie is soms niet te vinden. Maar misschien zijn er wel andere mensen die (een deel van) het werk kunnen doen. Denk hierbij aan werkzoekenden met mensen uit andere sectoren, statushouders, jongeren, werknemers uit het buitenland, mensen met een arbeidsbeperking of gepensioneerden. Misschien niet altijd meteen inzetbaar, maar wel met scholing en soms met wat extra ondersteuning.

Daarvoor is het soms nodig om nog eens kritisch te kijken naar de manier van werven. Door bijvoorbeeld te focussen op welke vaardigheden er vooraf écht nodig zijn, komen andere kandidaten in beeld. Kandidaten die soms uitermate geschikt zijn.



Werk anders organiseren

Door het werkproces kritisch te bekijken, te schuiven in taken of de inzet van technologische toepassingen kan het werk vaak alsnog gedaan worden zonder nieuwe medewerkers aan te hoeven nemen.

Soms zijn werknemers best bereid meer uren te werken, maar moet daar wel iets voor georganiseerd worden. En anders is er misschien een functie juist goed in te vullen door twee mensen in deeltijd, kunnen banen gecombineerd worden of kan er iemand binnen de organisatie voor een aantal uur worden doorgeschoven. Ook samenwerking met andere werkgevers met vergelijkbare functies of hetzelfde werkterrein kan een oplossing zijn, bijvoorbeeld door in- en uitleen van personeel of kennisoverdracht.



Personeel behouden

Niet alleen het aantrekken van talent is belangrijk, maar ook ervoor zorgen dat medewerkers niet onnodig vertrekken of ziek uitvallen. Dit kan door een aantrekkelijke werkgever te zijn en te investeren in wat werknemers belangrijk vinden. Medewerkers 'behouden' begint al bij een goed inwerktraject, om vroegtijdige uitstroom te voorkomen.

Het is ook belangrijk om individuele behoeftes of zorgen mee te nemen. Dat kan door middel van gesprekken tussen leidinggevenden en medewerkers. Hoe kan iemand voor langere tijd inzetbaar blijven? Hoe wil iemand zich verder ontwikkelen? Een tevreden werknemer is ook de beste ambassadeur om nieuwe werknemers aan te trekken.

34 oplossingen voor werkgevers

Klik op een pijl om direct naar een oplossing te gaan



Breder werven

-  Laagdrempelig kennismaken ➤
-  Studenten interesseren ➤
-  Focus op skills ➤
-  Werven via open hiring ➤
-  Werven in andere regio's ➤
-  Werven in het buitenland ➤
-  Openstaan voor 55-plussers ➤
-  Inzet gepensioneerden ➤
-  Inzet mensen met een arbeidsbeperking ➤
-  Inzet statushouders en asielzoekers ➤
-  Talent binnen eigen organisatie benutten ➤
-  Nieuw personeel zelf opleiden ➤



Werk anders organiseren

-  Werkprocessen kritisch bekijken ➤
-  Inzet technologie ➤
-  Aanpak administratieve belasting ➤
-  Herverdelen van taken ➤
-  Leermeesters inzetten ➤
-  Combinatiebanen faciliteren ➤
-  Meer uren werken mogelijk maken ➤
-  Openstaan voor kleine contracten ➤
-  Samenwerking op gebied van personeel ➤



Personeel behouden

-  Goede onboarding ➤
-  Aandacht voor vitaliteit ➤
-  Fysieke belasting verminderen ➤
-  Werkdruk verlichten ➤
-  Aandacht voor werktijden en roosters ➤
-  Tevreden en betrokken medewerkers ➤
-  Arbeidsvoorwaarden op orde ➤
-  Personeel faciliteren ➤
-  Ondersteunen bij geldzorgen ➤
-  Stimuleren van leren en ontwikkelen ➤
-  Generatiemanagement ➤
-  Aandacht voor sfeer en cultuur ➤
-  Employer branding ➤

Laagdrempelig kennismaken

Werkgevers kunnen alvast hun deuren openen voor geïnteresseerden vóórdat het sollicitatieproces begint. Dit kan simpelweg al met een **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 werkzoekenden 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.

Een laagdrempelige kennismaking wordt al geregeld toegepast als oplossing. Uit [werkgeversonderzoek](#) van UWV (publicatie begin 2024) blijkt dat 53% van de werkgevers die last hebben van de krappe arbeidsmarkt al vaker geïnteresseerden vrijblijvend laten kennismaken. Werkgevers in het onderwijs, sociaal werk, jeugdzorg en kinderopvang zetten het vaakst de deuren open.

Werkgever aan het woord



Iris van der Heijden

Supervisor bij Footprint professional Services

Lees hier hoe Iris haar nieuwe collega vond op een banenmarkt. 'Ga gewoon eens kijken!'

Banenmarkten vanuit UWV en gemeenten

Een [banenmarkt](#) is een goede manier om alvast kennis te maken met geïnteresseerden. Door het hele land worden banenmarkten georganiseerd waarbij werkgevers en werkzoekenden laagdrempelig met elkaar kennismaken. Neem contact op het [werkgeversservicepunt](#) in de regio voor meer informatie.

Meer **inspiratie** nodig? Neem ook eens hier een kijkje:

- Laagdrempelig kennismaken bij [scholenstichting Trinamiek](#).
- [Snackfabriek Van Geloven](#) opent de deuren. 'Ontdek jouw nieuwe baan'.
- Open bedrijvenweek: [Kom Binnen Bij Bedrijven Dagen](#).
- Ontdek de zorg-middagen: [Kom kennismaken bij Ipsedebruggen](#).



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.

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 bijvoorbeeld folders.

Een **bijbaan** naast de studie behoort ook tot de mogelijkheden om studenten al te kunnen binden. Voor een beperkt aantal uur in de week en flexibele werktijden zijn studenten een interessante doelgroep. Ook **internationale studenten** zijn geregeld op zoek naar een bijbaan.



Gastlessen bieden een mooie mogelijkheid om de interesse te wekken bij studenten.

Meer inspiratie:

- Sommige werkgevers proberen studenten aan zich te binden door de studiekosten (deels) te vergoeden.
- Werkgevers kunnen met **traineeprogramma's** net afgestudeerden aan zich binden. Kleinere werkgevers kunnen bijvoorbeeld binnen de sector gezamenlijk een programma organiseren.
- Een stageplek is een goede manier om iemand alvast een plek te bieden en een personeelstekort voor te zijn. Lees hier de regels voor **stagiairs**. Ook **'Werkstudenten'** kunnen met een baan in het verlengde van hun opleiding alvast ervaring opdoen en daarna vervolgens behouden blijven voor de organisatie.
- Studenten kunnen ingezet worden om **specialisten te ontlasten**. Een voorbeeld zijn zorgrunners, die ondersteunende taken kunnen overnemen van gekwalificeerd personeel (zie ook oplossing herverdeling van taken).



Focus op skills

Door de krapte moeten steeds meer werkgevers zich aanpassen aan het beschikbare aanbod van werkzoekenden. Voorkom dat potentieel goede kandidaten zich niet aangesproken voelen door te veel harde eisen te stellen. Dat vraagt vaak om het **loslaten van diploma-eisen en het aantal jaren aan benodigde werkervaring**. Werkzoekenden hebben vaak meer in huis dan een cv doet vermoeden.

Door ook te kijken naar vaardigheden die mensen hebben opgedaan gedurende hun carrière, kunnen vraag en aanbod vaak alsnog bij elkaar gebracht worden. Hierdoor kunnen mensen makkelijker de **overstap maken vanuit andere sectoren en beroepen**. Werkgevers kunnen bijvoorbeeld door middel van een gesprek, assessment of een proefperiode achterhalen of de vaardigheden van kandidaten goed aansluiten.

Denk ook goed na over de [vacaturetekst](#). Om meer reacties van werkzoekenden te krijgen zal het over het algemeen helpen om benodigde skills centraal te stellen in plaats van de initiële opleiding. Welke kwaliteiten zijn in de praktijk echt nodig? Wat kan iemand vervolgens tijdens het werk leren en welke aanvullende trainingen zijn er nodig.

Werkgever aan het woord



Kirsten Bults

Directeur People & Development bij Linden-IT

Lees hier hoe Kirsten IT-professionals weet te werven. 'Werkgevers adviseer ik echt om te kijken naar competenties.'

Skills gerichte arbeidsmarkt steeds normaler

Er is al jarenlang veel aandacht om te werven op basis van competenties. Uit [UWV werkgeversonderzoek](#) blijkt dat 62% van de werkgevers die een krappe arbeidsmarkt ervaren, meer naar vaardigheden van sollicitanten kijken in plaats van naar werkervaring of diploma's. In sommige sectoren is het wel lastiger om dit toe te passen, zoals in het onderwijs en de zorg waarbij opleidingseisen wettelijk of in cao's zijn vastgelegd.

Opknippen van functies

Om te kunnen werven op basis van vaardigheden moet er soms op een andere manier naar het werk gekeken worden. Door functies op te knippen in verschillende taken kan er mogelijk wél iemand gevonden worden met bijpassende kwaliteiten. UWV en gemeenten kunnen vervolgens [ondersteunen in de werving](#). Lees er meer over bij de oplossing [herverdelen van taken](#).



Werven via open hiring

Open hiring is een manier van personeel aannemen zonder dat daar een sollicitatieproces aan vast zit. Er is **geen cv of motivatiebrief** nodig. Werkzoekenden hebben ook geen 'officieel' sollicitatiegesprek. Wanneer er een vacature vrijkomt en er geworven wordt, kunnen kandidaten zich gewoon aanmelden.

In de vacature staan alleen echt verplichte vacature-eisen, zoals bijvoorbeeld een rijbewijs bij een chauffeur. Kandidaten hebben de kans om te laten zien of zij goed passen bij het werk. In de praktijk is er vaak nog wel sprake van een **klikgesprek** om te kijken of er een klik is met de werkgever.

Het concept wordt vaak ingezet bij functies waar in principe iedereen voor in aanmerking komt. Denk aan (fysieke) functies in de horeca, transport en logistiek, bouw en detailhandel, maar er zijn ook mogelijkheden in andere sectoren.

Door open hiring toe te passen wordt de **drempel voor werkzoekenden verlaagd**. Hierdoor zullen meer werkzoekenden zich uitgenodigd voelen op de vacature te reageren.

Werkgever aan het woord



Tanya Kooistra

Medewerker personeelszaken bij Pol Infratechniek

Lees hier hoe Tanya nieuw personeel aanneemt door middel van open hiring.
'Laat oude gewoontes los'.

'Mogelijk ook geschikt voor kantoorbanen'

De [gemeente Zoetermeer](#) bewijst dat werven zonder een brief, cv of sollicitatiegesprek ook voor sommige kantoorfuncties tot de mogelijkheden behoort. Het ging om de functies inkomensregisseur en klantadviseur, beiden met succes ingevuld. Tijdens de proeftijd was er de kans om te kijken of het werk wel goed bij de kandidaat past. Er bleek veel interesse voor open hiring: in totaal reageerden er 500 kandidaten.

Hulp nodig bij het toepassen 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 voor meer informatie.



Werven in andere regio's

In iedere regio in Nederland hebben werkgevers vaak moeite met het vinden van personeel. Daar zijn regionaal tegenwoordig weinig verschillen in. Toch kan het helpen om als werkgever het **zoekgebied buiten de eigen regio te vergroten**.

Dat klinkt vanzelfsprekend, maar toch worden in **vacatureteksten** regelmatig eisen gesteld aan woonplaats of -regio. Hoewel daar goede redenen voor kunnen zijn, wordt het aanbod aan werkzoekenden hierdoor sterk verkleind. Bovendien komt het vaak voor dat mensen in de Randstad werken, maar in een andere regio wonen. Bijvoorbeeld vanwege de verschillen in huizenprijs of de mogelijkheid van thuiswerken.

Om kandidaten uit andere regio's over de streep te trekken kan het helpen om een gunstige **reiskostenvergoeding** aan te bieden. Ook de kosten als werknemer zelf moeten voorschieten kan als nadelig worden ervaren. Soms zijn werkgevers gebonden aan een cao waardoor zij geen (gunstige) reiskosten kunnen aanbieden. Dit kan misschien wel enigszins gecompenseerd worden met andere arbeidsvoorwaarden, zoals een hoger salaris.



Een lange reis per trein wordt soms aangegrepen om te kunnen werken.

Het [Landelijk WerkgeversServicepunt Gemeenten](#) brengt werkgevers en verschillende arbeidsmarktregio's met elkaar in contact.

Thuiswerken als arbeidsvoorwaarde

[Thuiswerken](#) is na de coronapandemie niet meer weg te denken. Nu het in kantoorfuncties normaler is geworden om thuis te werken, zijn kandidaten vaak eerder bereid een baan te accepteren bij een organisatie die wat verder weg ligt dan de eigen woonplaats of -regio. [Panelonderzoek van RTL](#) laat zien dat de helft van de werknemers afspraken wil maken met de nieuwe werkgever over thuiswerken. Een werkgever kan faciliteiten aanbieden om een werkplek thuis goed in te richten. Ook een thuiswerkvergoeding aanbieden kan helpen.



Werven in het buitenland

Nederland heeft een van de meest krappe arbeidsmarkt van Europa. Een groot deel van de tekortberoepen in Nederland kent een overschot in een ander Europees land. Hoewel het niet altijd gemakkelijk is om in het buitenland mensen te werven, is het wel degelijk mogelijk. Een kwart van de werkgevers die last hebben van de krapte nemen eerder mensen uit het buitenland aan, blijkt uit [werkgeversonderzoek](#) van UWV. Er zijn veel voorbeelden van succesvolle werving in het buitenland. Denk aan koks uit Spanje, seizoenarbeiders uit Oost-Europa en bouwvakkers uit Italië. Bovendien is het mogelijk om overstijgend te werven in de grensregio's van zowel Duitsland als België.

Inwoners van de Europese Unie (EU), de Europese Economische ruimte (EER) en Zwitserland kunnen zonder 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 werken.

Werkgever aan het woord



Joris Reus

Mede-eigenaar van Fleureco

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

- [Lees op de website van EURES](#) meer informatie over ondersteuning bij het werven. Het is als werkgever mogelijk lid te worden van het EURES-netwerk.
- Bij het werven van buitenlands personeel zijn er een aantal opletpunten. Lees [verschillende tips](#) om de kans op succes bij het vinden van buitenlands personeel 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 mensen uit heel Europa en vacatures van Nederlandse bedrijven.

Werven buiten Europa

Voor het personeel werven van personeel buiten Europa is meestal een tewerkstellingsvergunning nodig. Daar zitten voorwaarden aan vast. Werkgevers kunnen via UWV een [aanvraag doen](#). Het [Landelijk Steunpunt Arbeidsmigratie](#) adviseert over de regelgeving en manieren van werving.



Openstaan voor 55-plussers

Het aandeel werkende 55-plussers is de afgelopen jaren sterk gestegen. Steeds meer ouderen blijven aan het werk of vinden de weg naar aan baan. Tegelijkertijd komt niet iedere 55-plusser even makkelijk aan het werk. Zo is deze groep relatief vaak langdurig werkloos.

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 (zie ook oplossing [Leermeesters inzetten](#)).

Vanuit UWV zijn er regelingen die het interessant maken om oudere werknemers in dienst te nemen. Als een oudere werknemer die vanuit een WW-uitkering aan de slag is gegaan ziek wordt, kan een werkgever soms [compensatie](#) krijgen voor het loon. Ook kan er sprake zijn van een tegemoetkoming ([loonkostenvoordeel](#)) voor werknemers boven de 56 jaar oud.

Werkgever aan het woord



Jolanda van Beek

Field supervisor bij Securitas

Lees hier hoe beveiligingsbedrijf Securitas juist de kracht ziet van oudere werknemers.

Wervingscampagne voor 60-plussers

Bij Albert Heijn Vos in Koog aan de Zaan wordt speciaal ingezet op de oudere doelgroep. Er is een campagne opgezet voor 60-plussers. Naast het personeelstekort is de maatschappelijke betrokkenheid ook een reden voor AH Vos om ouderen in dienst te nemen.

‘We bieden al jaren werkplekken voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Ook voor de oudere generatie bieden wij plekken om zo onder de mensen te zijn en er toe te doen. Oudere werknemers brengen diversiteit. Ze maken eerder een praatje met leeftijdsgenoten dan de jongere generatie. Ook het arbeidsethos van de oudere generatie spreekt aan, ook voor de jeugd om van te leren. Daarnaast zijn ze flexibel in hun werktijden en hebben meer geduld.’



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. Met name in tekortberoepen of als er specifieke kwaliteiten verloren gaan zijn er voordelen.

Voor werkgevers loont het ook om tijdens de **werving** open te staan voor gepensioneerden. 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.

Belangrijk is het **gesprek** dat hierover gevoerd kan worden tussen werkgever en werknemer. Op wat voor manier zou iemand nog met plezier aan het werk willen blijven? Welke rol of taken passen daarbij? Dat kan bijvoorbeeld door een aantal taken naar wens te behouden, of meer een **coachende en adviserende rol** in te nemen voor een paar dagen in de week. Bovendien blijft er veel kennis behouden en kan die worden doorgegeven aan jongere generaties.



Werkgever aan het woord

Bas Turk
Mede-oprichter van TommyTomato

Lees hier hoe Bas bij TommyTomato graag gepensioneerden inzet. 'Ze verrassen ons regelmatig met hun kennis en ervaring'.

Bemiddeling

Er ontstaan bemiddelingsbureaus die zich richten op de groep gepensioneerden. Uitzendbureau Oudstanding zet ouderen op de kaart als potentiële werknemers. 'Zij brengen veel ervaring met zich mee, zijn gemotiveerd en kunnen voor een goede balans zorgen op de werkvloer.' [Lees hier verder](#).

Voordelen voor werkgevers:

- 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. Sinds 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 een oplossing zijn. 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. Met net wat extra hulp of met kleine aanpassingen op de werkvloer lukt het vaak wel.

Er zijn diverse **hulpmiddelen of tegemoetkomingen** voor werkgevers om deze doelgroep voor langere tijd in dienst te nemen (zie het tekstblok hiernaast). Maar ook kan bijvoorbeeld een buddysysteem op de werkvloer al uitkomst bieden.

Detachering is een optie: de kandidaat gaat aan de slag bij een werkgever waarbij de begeleiding wordt geregeld door een sociaal werkbedrijf, re-integratiebedrijf of intermediair. De werkgever betaalt een vergoeding voor het geleverde werk. Het kan gaan om individuele of groepswijze detachering. Detachering werkt idealiter als een opstap naar een reguliere baan in dienst van de werkgever. Het biedt tegelijkertijd een terugkeeroptie mocht het werk toch niet lukken.

Werkgever aan het woord



Melithsa Demmers en Andy Aarts

HR directeur en HR Business Partner bij Praxis

Lees hier hoe Praxis 130 tot 160 medewerkers in dienst heeft met een begeleidingsbehoefte. *De werkzaamheden zijn heel divers, waardoor er altijd wel een functie is die bij iemand past.'*

- Voor mensen die bijvoorbeeld vallen onder de Participatiewet of Wajong zijn er voor werkgevers verschillende [subsidies en regelingen](#). Gemeenten en/of UWV helpen hierbij. Zo kan de inzet van een jobcoach, proefplaatsing of [inclusieve technologie](#) helpen. Werkgevers kunnen via UWV [vacatures](#) plaatsen of zelf actief op zoek gaan naar Wajongers of andere kandidaten in de [Kandidatenverkenner](#).
- Met een gratis [Bedrijfsadvies Inclusieve Arbeidsorganisatie \(BIA\)](#) vanuit UWV wordt in kaart gebracht of er werkzaamheden zijn die kunnen worden weggehaald bij mensen die daar overgekwalificeerd voor zijn. Deze taken kunnen worden uitgevoerd door iemand met een afstand tot de arbeidsmarkt.
- Er zijn **verschillende voorbeelden** waarbij de inzet van mensen met een arbeidsbeperking succesvol is geweest, zoals bij het [UMCG](#), [Defensie](#) en cateraar [Eurest](#). Ook mensen met autisme kunnen juist heel waardevol zijn. Lees de verhalen van [Energiebelastingteruggaaf.nl](#) en [autitalent](#).



Inzet statushouders en asielzoekers

Statushouders, ofwel vluchtelingen met een verblijfsstatus, 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 problemen of doordat zij nog niet goed de taal beheersen. Maar ook omdat hun diploma niet erkend wordt of 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.

Ook is het voor asielzoekers, waarvan de aanvraag voor een verblijfsvergunning minstens 6 maanden in behandeling is, sinds november 2023 toegestaan om meer dan 24 weken per jaar te werken. Hier liggen dus extra mogelijkheden voor werkgevers om zich op deze doelgroep te richten. Uit [cijfers van UWV](#) blijkt dat het aantal verstrekte **tewerkstellingsvergunningen** voor asielzoekers na het afschaffen van de 24 wekeneis is **verviervoudigd**.

Werkgever aan het woord



Mark Jaski

Vestigingsdirecteur bij Core-TeQ

Lees hier hoe metaalbedrijf Core-TeQ statushouders vond via een banenmarkt. 'Je moet op een andere manier gaan kijken'.

- Er is vanuit het ministerie van SZW een [subsidieregeling](#) beschikbaar voor de ondersteuning van werkgevers bij de inzet van statushouders. Ook is er een [handreiking](#) voor het begeleiden van statushouders op de werkvloer.
- Het COA heeft een [gids voor werkgevers](#) met tips voor het aannemen van nieuwkomers en hoe daarmee in contact te komen.
- Lees meer informatie het [aannemen van een asielzoeker](#).

Wat doet UWV?

- Voor het in dienst nemen van een asielzoeker is een [tewerkstellingsvergunning](#) nodig. Werkgevers kunnen deze aanvragen bij UWV.
- Voor het inzetten van statushouders en asielzoekers is het altijd mogelijk om advies te verkrijgen via het [werkgeversservicepunt](#) in de regio.



Talent in eigen organisatie benutten

Mogelijk zit er talent 'verborgen' in het eigen personeelsbestand. Huidige werknemers kennen de organisatie goed waardoor de overstap soms goed te maken is. Het **om- of bijscholen** van medewerkers 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 wél iemand geworven worden. Ook kan huidig personeel tijdelijk worden doorgeschoven, bijvoorbeeld tijdens ziekte of zwangerschapsverlof.

Werknemers deze ruimte geven betekent tegelijkertijd dat zij zichzelf verder kunnen ontwikkelen en binnen het bedrijf doorgroeien (zie ook oplossing [Stimuleren van leren en ontwikkelen](#)). Ook kunnen medewerkers binnen de organisatie nieuwe functie en taken combineren met hun oude werk.

Expert aan het woord



Homam Karimi

Founder en CEO van Studytube

Het beschikbare opleidingsbudget wordt vaak niet opgemaakt, terwijl dat juist doorstroom bevordert. 'Hoe mooi is het als je open plekken vult met klaargestoomd eigen talent'. **Lees hier** verder.

UWV werkgeversonderzoek

Uit [UWV werkgeversonderzoek](#) blijkt dat een deel van de werkgevers die last hebben van de krapte al vaker naar huidige medewerkers kijkt. 38% van deze werkgevers leidt vanwege de krapte vaker eigen personeel op voor functies waarvoor lastig nieuwe mensen te vinden zijn.

- Met de [SLIM-regeling](#) kunnen mkb-bedrijven subsidie aanvragen ter bevordering van het leren en ontwikkelen van werknemers. [Lees hier](#) voor meer inspiratie.
- Een mooie manier om talent in eigen organisatie te benutten is om **stagiairs** of **werkstudenten** definitief een plek bieden (zie ook oplossing [Studenten interesseren](#)).
- Houd werknemers (inclusief trainees en stagiairs) op de hoogte van een vrijgekomen positie of zet de vacature eerst **intern** uit.



Nieuw personeel zelf opleiden

Nieuw personeel opleiden binnen de eigen organisatie is een manier om personeelstekorten aan te pakken. De werving is dan op basis van vaardigheden en motivatie, in plaats van opleiding en ervaring. Loopt iemand warm voor het werk? Werkgevers zijn hier al mee bezig, zo blijkt uit [UWV werkgeversonderzoek](#). Bijna 7 op de 10 werkgevers die een krappe arbeidsmarkt ervaren, nemen vaker kandidaten aan die nog opgeleid moeten worden.

Hiervoor zijn verschillende mogelijkheden. Zo bieden **leerwerktrajecten** de mogelijkheid om zij-instromers te laten beginnen in de organisatie. Veelal leidt dit na afronding van de opleiding tot een dienstverband.

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. 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.



Wat doet UWV?

UWV werkt regelmatig samen met werkgevers, uitzend- en detacheringsbureaus en opleiders om mensen zonder werk te scholen. Zo zijn er **scholingsinitiatieven** in verschillende sectoren en regio's. Werkgevers worden intensief betrokken bij de werving. Voor informatie en advies kunnen werkgevers contact opnemen met het [werkgeversservicepunt](#) in de regio.

Geïnteresseerd? Meer inspiratie:

- Werven door opleiden: [zo pak je dat aan](#). Onderzoek bijvoorbeeld de **financiële regelingen** die er voor werkgevers zijn.
- Er zijn verschillende voorbeelden, zoals [Terheijden](#) en [Etran](#).
- UWV adviseurs leggen uit hoe een [leerwerktraject](#) succesvol kan zijn. Lees ook deze [4 stappen](#).
- Kandidaten kunnen gevonden worden door op cv's te zoeken op [werk.nl](#).



TK Maxx werft in één keer 160 winkelmedewerkers

*Sabrina Danker vertelt hoe inclusieve werving eruitziet bij warenhuisketen TK Maxx.
“Iedereen is welkom”*

“Hoezo krapte?” zou je denken als je praat met Sabrina Danker van winkelketen TK Maxx. De Talent Acquisition specialist is verantwoordelijk voor de instroom van nieuwe medewerkers voor de Nederlandse winkels. Begin 2025 opende het van origine Amerikaanse winkelconcern 2 nieuwe locaties in ons land, 1 in Amsterdam en 1 in Rotterdam. In de huidige arbeidsmarkt geen geringe opgave om daar personeel voor te vinden. Maar door open te staan voor ieder talent lukte dat toch.

Nieuwe winkels

Zo’n 10 jaar geleden opende TK Maxx haar eerste winkel op Nederlandse bodem. Inmiddels telt de keten 19 Nederlandse vestigingen en zijn er bijna 2.500 mensen in dienst. Danker: “Vanaf het begin was UWV betrokken bij de werving. TK Maxx worstelde 10 geleden met haar naamsbekendheid in Nederland. Ondanks het destijds ruimere aanbod op de arbeidsmarkt was het niet altijd gemakkelijk om vacatures te vervullen. Omdat UWV de markt goed kende, hebben we hen gevraagd om mee te helpen. En dat klikte. Sindsdien haken wij hen aan bij elke opening.”

In oktober 2024 werden er voor de nieuwe winkels informatiebijeenkomsten en speeddates met

kandidaten georganiseerd op UWV-locaties. In korte tijd werden 160 nieuwe mensen aangenomen. Zo konden de nieuwe medewerkers ruim op tijd worden ingewerkt en alvast meedraaien tijdens de piekdrukke in december. Ongeveer de helft van de nieuwe medewerkers ontvangt een uitkering van UWV of de gemeente, zoals WW, WIA, Wajong of bijstand. Maar ook werkzoekenden zonder uitkering, vluchtelingen, scholieren op zoek naar een bijbaan en mensen die de pensioenleeftijd al hebben bereikt zijn bij TK Maxx welkom.

“Van de 160 nieuwe medewerkers komt de helft van UWV of gemeenten”

Danker: “De samenwerking met UWV adviseurs binnen de Werkgeversservicepunten is fijn. Ze werven met ons mee, maar zetten bijvoorbeeld ook jobcoaches in voor mensen met een arbeidsbeperking die aan de slag gaan.”

‘Breed werven’ volgens TK Maxx

TK Maxx heeft een heel diverse klantgroep. “Het personeelsbestand moet als het ware een afspiegeling zijn van die diversiteit aan mensen”, zegt Danker. Er zijn geen kaders waar potentiële winkelmedewerkers en leidinggevendenden aan



Sabrina Danker

Talent Acquisition specialist bij TK Maxx

moeten voldoen. Of iemand een arbeidsbeperking heeft doet er niet toe. Ook bijvoorbeeld iemands taal of uiterlijk (tatoeage, hanenkam) is totaal irrelevant. Danker: “Al ver voor de trend deden wij aan ‘inclusief werven’.”

Dit brede werven heeft ertoe geleid dat het personeelsbestand van TK Maxx zeer divers is. “Er is een goede man/vrouw-verhouding. Er wordt veel Engels gesproken, maar bijvoorbeeld ook Arabisch of Russisch. Daarnaast hebben we veel verschillende culturele achtergronden en een grote LHBTQ+-community.”

Onlangs werd een medewerker aangenomen die doof was en niet kon praten. Bovendien was hij van oorsprong Engelstalig. Lastig zou je denken, zeker in een functie met klantcontact. Voor TK Maxx bleek dit echter geen obstakel. Zolang iedere medewerker op een veilige manier kan werken is er geen probleem. Er zijn aanpassingen gemaakt op de werkvloer. “Natuurlijk is het af en toe even schakelen. Mochten er nou klanten zijn die graag duidelijke uitleg willen over een product, dan worden ze naar de juiste collega doorverwezen. Dat sommige klanten daar aan moeten wennen, is nou maar eenmaal zo”, zegt Danker.

Persoonlijke aandacht

Om als winkelmedewerker aan de slag te gaan bij TK Maxx is geen cv of motivatiebrief nodig. Ook een retail-opleiding wordt niet gevraagd. “We zijn vooral op zoek naar leuke mensen”, geeft Danker aan. Tijdens een speeddate met een leidinggevende van een TK Maxx winkel is het vooral belangrijk om elkaar goed te leren kennen. Danker: “Wie ben je? Ben je enthousiast? En pas je binnen de waarden van het bedrijf?”

Wij hebben een open en diverse cultuur en we gaan respectvol met elkaar om. Dat verwachten we ook van nieuwe medewerkers. Daarnaast is beschikbaarheid natuurlijk ook belangrijk.”

“Van de 160 mensen die eind 2024 zijn gestart is nog niet eens 10% afgefallen”

“Van de 160 mensen die eind 2024 bij ons zijn gestart is nog geen 10% afgefallen”, zegt Danker. “Vaak zie je in de retail dat 30% het na de eerste paar maanden wel voor gezien houdt. Ze houden het niet vol of vinden het niet meer niet meer leuk. Dat bij ons vrijwel iedereen aan boord blijft is vrij uniek”, aldus Danker.

TK Maxx zet bij nieuwe medewerkers sterk in op een warm welkom en een persoonlijke benadering. “Je welkom en gerespecteerd voelen, daar draait het om. En je moet niet te snel willen gaan”, vervolgt ze. Nieuwe medewerkers worden aan elkaar gekoppeld in een buddysysteem. In de lounge ruimte is er gelegenheid om te ontspannen,



Veel belangstelling van werkzoekenden tijdens een wervingsdag bij UWV. Sabrina spreekt de groep toe.

rustig met elkaar te praten en elkaar beter te leren kennen. Daarnaast is er veel begeleiding op de werkvloer. Ondanks dat het vaak druk is, wordt hier tijd voor gevonden. Leidinggevenden worden hier ook specifiek op getraind. Om als manager te mogen werken bij TK Maxx moet eerst minimaal een jaar training worden gevolgd.

Open blik

Breed werven zet de deur open voor alle talenten. Het biedt kansen voor werkzoekenden. Danker: “En het is ook pure noodzaak voor werkgevers. Je wilt als bedrijf toch geen talent mislopen, of blijven denken in obstakels terwijl er middelen zijn om die te overbruggen? Zonde.” Ze vervolgt haar betoog: “Ik weet dat er momenteel schaarste is, maar ik voel heel eerlijk gezegd geen krapte op de arbeidsmarkt.”

“Heel eerlijk: ik zie geen krapte op de arbeidsmarkt, of althans dat voel ik niet”

Als laatste geeft Danker nog enkele tips voor werkgevers: “Bovenal, heb een open blik. Kijk verder dan het cv van een kandidaat. Als je vragen of misschien wel twijfels hebt bij een cv, bel de kandidaat dan gewoon op. Misschien is de kandidaat iets vergeten te melden, of is hij te bescheiden. 5 minuten bellen kan dan al de deur openzetten naar iemand.” Danker: “En ga vooral de samenwerking aan met partijen zoals UWV. Ze kunnen je veel werk uit handen nemen.”

Werkprocessen kritisch bekijken

Zeker als het moeilijk is om nieuw personeel te werven is het zinvol om nog eens kritisch te kijken naar de inrichting van het werk. Hoe kan er efficiënter gewerkt worden? Welke taken moeten er echt gedaan worden? Welke afspraken en regels hebben we? Wat heeft minder prioriteit en gaan we niet meer doen? Het is zinvol als **werknemers zelf input leveren** omdat zij waarschijnlijk goed zicht op de processen hebben.

Door bijvoorbeeld te **focussen op kerntaken** en minder belangrijke taken overboord te gooien, is er minder capaciteit nodig. Hierdoor kan het werk misschien gebeuren zonder dat er nieuw personeel geworven hoeft te worden of dat er een hogere werkdruk ontstaat. Bovendien wordt het takenpakket mogelijk anders: hoger gekwalificeerd personeel kan zich bijvoorbeeld hierdoor richten op complexer werk. In sommige organisaties kan een **'agile'** manier werken oplossing bieden om het werk efficiënter in te richten.

Bij taken waarvoor geen kennis in huis of simpelweg geen tijd voor is, kan het werk **uitbested** worden.

Een voorbeeld in de huisartsenzorg is digitale **zelftriage**. Met een online instrument kunnen mensen in eerste instantie zelf beoordelen of het nodig is om contact op te nemen met de huisarts(enpost).



Het uitbesteden van de mis en place in de horeca scheelt veel tijd. Ook een kleinere menukaart helpt.

Verlagen van serviceniveau

Organisaties kunnen ook het serviceniveau van hun diensten omlaag doen, zoals bijvoorbeeld een langere bezorgtijd rekenen voor pakketten of minder gerechten aanbieden in een restaurant. In de klantenservice is het een optie om de uiterlijke reactietermijn te verruimen.

Bedrijfsadvies Inclusieve Arbeidsorganisatie

Met een gratis [Bedrijfsadvies Inclusieve Arbeidsorganisatie \(BIA\)](#) biedt UWV de mogelijkheid om werkprocessen onder de loep te nemen, zoals bijvoorbeeld bij [OPNIEUW!](#) Sommige taken kunnen bij schaarse specialisten worden weggenomen en worden gebundeld tot een nieuwe functie waar sneller iemand voor gevonden kan worden. Bij interesse neem contact op met een [werkgeversservicepunt](#) in de regio.



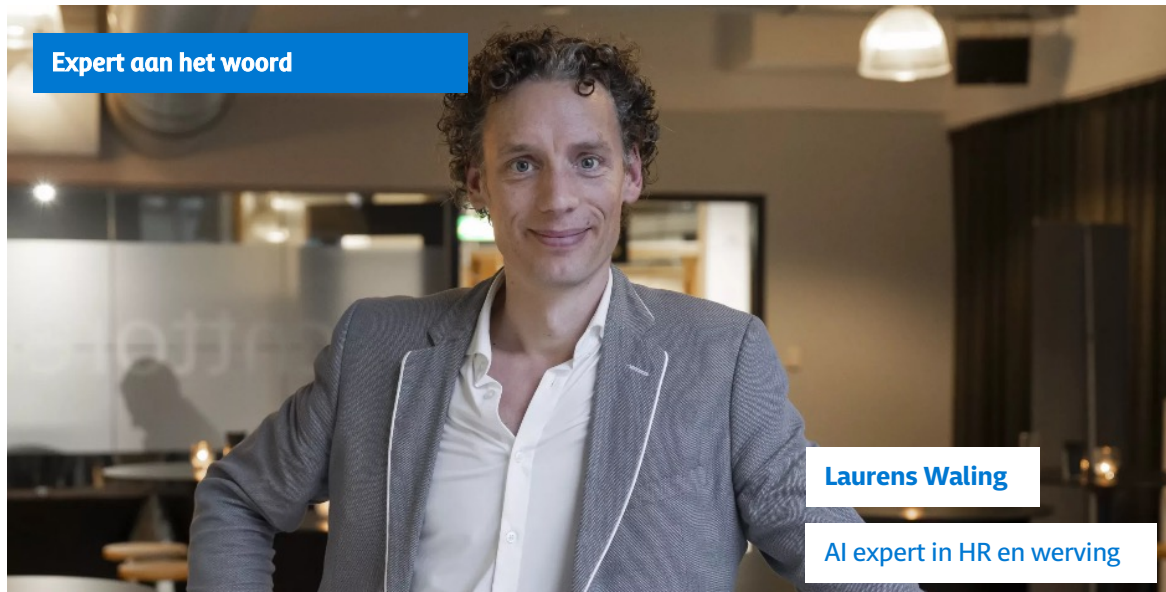
Inzet technologie

Technologie wordt vaak genoemd als oplossing voor personeelstekorten. Zo kunnen robots bijvoorbeeld mensenwerk verlichten, minder complex maken of zelfs (deels) overnemen. Enkele voorbeelden van technologische toepassingen binnen sectoren:

- Denk bijvoorbeeld aan de auto-industrie of distributiecentra, waarbinnen **processen** al grotendeels **gerobotiseerd** zijn. Dan zijn er nog steeds vakmensen nodig, maar minder mensen in de directe productie.
- In de horeca bestellen gasten via een **QR bestelsysteem** met hun eigen telefoon van een digitale menukaart.
- In de klantenservice wordt gebruik gemaakt van **chatbots** om (eenvoudigere) vragen af te vangen.
- In de schoonmaak in toenemende mate **sensoren** ingezet die het gebruik van kantoren of toiletten kunnen bijhouden. Hierdoor hoeft de schoonmaker niet routinematig te werk te gaan, maar meer de nadruk leggen op gebruikte ruimten of werkplekken.

Sommige werkgevers zijn al aan de slag met **Artificial Intelligence (AI)**. Het gebruik van AI kan bijvoorbeeld helpen processen efficiënter te maken of het uitvoeren van bepaalde taken deels uit handen te nemen.

Expert aan het woord



Laurens Waling

AI expert in HR en werving

Lees hier hoe AI eenvoudig ingezet kan worden om o.a. het wervingsproces efficiënter te maken.

UWV werkgeversonderzoek

Bijna 1 op de 3 werkgevers die last hebben van de krapte past al [arbeidsbesparende technologie](#) om de impact van de tekorten voor de organisatie te beperken. Dat gebeurt het vaakst in de informatie en communicatie, industrie en bij financiële instellingen. In het onderwijs en transport en logistiek wordt het minst gebruik gemaakt van arbeidsbesparende technologie.

Technologie en inclusie

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](#). [Onderzoek](#) laat zien dat dergelijke technologie de arbeidsparticipatie van mensen met een beperking vergroot.



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 regelmatig [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 van het werk daardoor ten goede komen. De administratie simpelweg 'schrappen' is daarom niet altijd een optie. Er kan ook gekozen worden om personeel aan te nemen dat een aantal administratietaken overneemt, zodat specialisten worden ontlast. In sommige situaties kunnen ook bijvoorbeeld vrijwilligers of studenten taken overnemen.



De inzet van gebruiksvriendelijke digitale programma's maakt het administreren eenvoudig en laagdrempeliger.

Meer inspiratie:

- Op [\(Ont\)regel de Zorg](#) zijn veel 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. Kijk ook op de website van de [Rijksoverheid](#) voor meer informatie.
- [In het Integraal Zorgakkoord](#) (IZA) komt het verminderen van de regeldruk uitgebreid aan bod.
- Vanuit het ministerie van OCW handleidingen beschikbaar voor het [primair onderwijs](#) en het [hoger onderwijs](#) welke administratie wel/niet verplicht is. Scholen administreren soms meer dan de inspectie nodig acht.
- Met een gratis [Bedrijfsadvies Inclusieve Arbeidsorganisatie \(BIA\)](#) vanuit UWV wordt in kaart gebracht of er werkzaamheden zijn die kunnen worden weggehaald bij mensen die daar overgekwalificeerd voor zijn.



Herverdelen van taken

Bij het herverdelen van taken wordt naar alle taken gekeken binnen een proces, bedrijfsonderdeel of bedrijf. Vervolgens wordt bepaald hoe deze taken kunnen worden verdeeld onder medewerkers. Hierdoor wordt slimmer omgaan met schaarse capaciteit.

In de zorg zijn de termen **taakdelegatie** of **taakherschikking** steeds gangbaarder. Bij de laatste variant worden bepaalde verantwoordelijkheden structureel herverdeeld tussen verschillende beroepen. Denk aan verpleegkundigen die handelingen overnemen van artsen om hen te ontlasten. Daarnaast kunnen **assistentenfuncties** verlichting bieden. Denk aan onderwijsassistenten die leraren voor de klas ontlasten of huiskamerassistenten in verpleeg- of verzorgingshuizen die ondersteuning bieden aan gediplomeerde krachten.

Een andere variant is **jobcarving**, het clusteren van taken uit verschillende functies om nieuwe functies te creëren. Hiermee kunnen eenvoudigere taken weggehaald worden bij mensen in tekortberoepen. De weggehaalde taken kunnen worden gebundeld in een nieuwe functie voor bijvoorbeeld mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Werkgever aan het woord



Johan Bogert

Commercieel manager bij Preworxx

Lees hier hoe Johan anders werft. 'Begin met het ontleden van functies en zoek mensen bij de taken'.

UWV werkgeversonderzoek

Uit het [UWV werkgeversonderzoek](#) blijkt dat al behoorlijk veel werkgevers vanwege de krapte bezig zijn met het schuiven in taken en de bezetting om het werk toch gedaan te krijgen. Van de werkgevers gaf 41% aan medewerkers te stimuleren **breed inzetbaar te zijn**. Circa 26% **past takenpakketten aan**.

Hoe werkt jobcarving en hoe kan UWV hierbij helpen?

- Lees hoe [jobcarving](#) enerzijds helpt de personeelstekorten te verminderen en anderzijds zorgt voor een inclusievere werkvloer.
- UWV kan hierbij ondersteunen. Met een gratis [Bedrijfsadvies Inclusieve Arbeidsorganisatie \(BIA\)](#) brengen speciaal hiervoor opgeleide adviseurs onder andere de mogelijkheden voor jobcarving in kaart. Werkgevers vragen via het [werkgeversservicepunt](#) in de regio een advies aan. Er zijn tal van [voorbeelden](#) van bedrijven waarbij BIA heeft geleid tot een andere taakverdeling.



Leermeesters inzetten

Het samen optrekken van collega's met en zonder ervaring is een beproefde methode die meerdere voordelen met zich meebrengt. Het is een kans voor jongeren of andere nieuwe collega's om het vak te leren en het biedt ervaren medewerkers de mogelijkheid zich in een **coachende en adviserende rol** verder te ontwikkelen. Leermeesters, mentoren of begeleiders voelen zich gewaardeerd om hun **kennis en expertise** over te brengen.

- In sommige organisaties zijn er verschillende ervaringsniveaus, zoals **juniores en seniores**. Als vacatures niet vervuld kunnen worden, kiezen sommige werkgevers voor junioren die nog begeleiding of opleiding nodig hebben.
- In fysieke beroepen kunnen jongere collega's het **zwaardere werk overnemen**, waardoor oudere krachten het werk langer kunnen volhouden en zich kunnen richten op begeleiding of andere taken.
- Een **traineeship** (of praktijk- of leerwerkplaats) ontwikkelen voor het invullen van toekomstige vacatures behoort ook tot de mogelijkheden. Hiermee groeien nieuwe collega's onder begeleiding door tot in de functie waar misschien geen kandidaten voor waren. Dit vraagt wel om capaciteit voor begeleiding onder het huidige personeel en een verandering in organisatiestructuur.



Lees hier het verhaal van bouwbedrijf Gebroeders Benus. *Wie vakmensen wil, moet ze opleiden.'*

Praktijkleren in het mbo

Door medewerkers op de werkvloer op te leiden, kunnen organisaties investeren in vakbekwaam personeel én vergroot het de betrokkenheid van werknemers.

- **Financiële ondersteuning:** werkgevers met een praktijk- of leerwerkplek kunnen [subsidie](#) aanvragen voor de begeleidingskosten (Of SLIM-subsidie).
- **Praktijkverklaring:** voor wie een mbo-certificaat of diploma een te hoge drempel is, biedt een [praktijkverklaring](#) uitkomst. Medewerkers ontvangen een verklaring van de werkprocessen die zij al werkende hebben geleerd. Dit vergroot hun inzetbaarheid en biedt inzicht en vertrouwen in eigen kunnen.
- **Erkend leerbedrijf:** om medewerkers via praktijkleren in het mbo te ontwikkelen moet het bedrijf een [erkenning](#) aanvragen via SBB.
- **Ondersteuning praktijkbegeleiders:** goede begeleiding is essentieel voor een succesvolle leerervaring. SBB biedt [trainingen en hulpmiddelen](#) om praktijkbegeleiders te helpen bij de begeleiding van stagiairs/medewerkers.



Combinatiebanen faciliteren

Een combinatiebaan houdt in dat één werknemer twee verschillende banen invult. Banen combineren kan zowel binnen de organisatie als ook in samenwerking met andere organisaties (in andere sectoren). In dat geval is er sprake van **gedeeld werkgeverschap**. Werknemers kunnen met een combinatiebaan **meer uren in de week werken** als zij daarin worden beperkt in het huidige werk. Het combineren van twee banen geeft werknemers ook **meer afwisseling** en de ruimte om zich te **ontwikkelen** in een ander vakgebied. ([stimuleren van leren en ontwikkelen](#)).

Het mogelijk maken van combinatiebanen kan bijdragen aan een **beter benutting van beschikbaar potentieel**. Het kan een manier zijn om mensen breder in te zetten, zeker als dat normaal niet gemakkelijk kan doordat het werk is gebonden aan vaste tijden of diensten. Ook kan het een oplossing zijn om een deeltijdfunctie alsnog op te kunnen vullen. Daarnaast zorgt het voor **behoud van werknemers**. Een contract met weinig uren kan voor sommige werknemers namelijk een reden zijn om uit te stromen. Een bijkomend voordeel voor werkgevers is dat werknemers in combinatiebanen waardevolle **kennis, vaardigheden en ervaring** kunnen delen binnen meer dan één organisatie.

Werkgever aan het woord



Stef de Wit

Vestigingsleider bij hoveniersbedrijf Donker Groen

Lees hier hoe Donker Groen en Optisport samenwerken om het hele jaar door werk te kunnen bieden.

Tips om combinatiebanen te faciliteren:

- Het faciliteren van combinatiebanen kan als lastig worden ervaren door werkgevers. Zij moeten goede afspraken maken met hun werknemers en met eventuele andere werkgevers met wie zij hun medewerkers delen. Ook het kiezen voor de juiste contractvorm is een aandachtspunt. [Bekijk de zaken waar werkgevers zoal op moeten letten](#).
- In de kinderopvang komen combinatiebanen al relatief veel voor. Zo kunnen pedagogisch medewerkers ook uren werken als medewerker op kantoor of bijvoorbeeld als onderwijsassistent op een school. Onderwijsassistenten zouden kunnen werken op de buitenschoolse opvang. De sector maakte een [handig e-book](#) voor werkgevers om in 5 stappen te komen tot een combinatiebaan. Ook handig voor werkgevers buiten de kinderopvang.
- Meer inspiratie? Lees het verhaal van [Charon Bakker die de beroepen stewardess en verpleegkundige combineert](#).

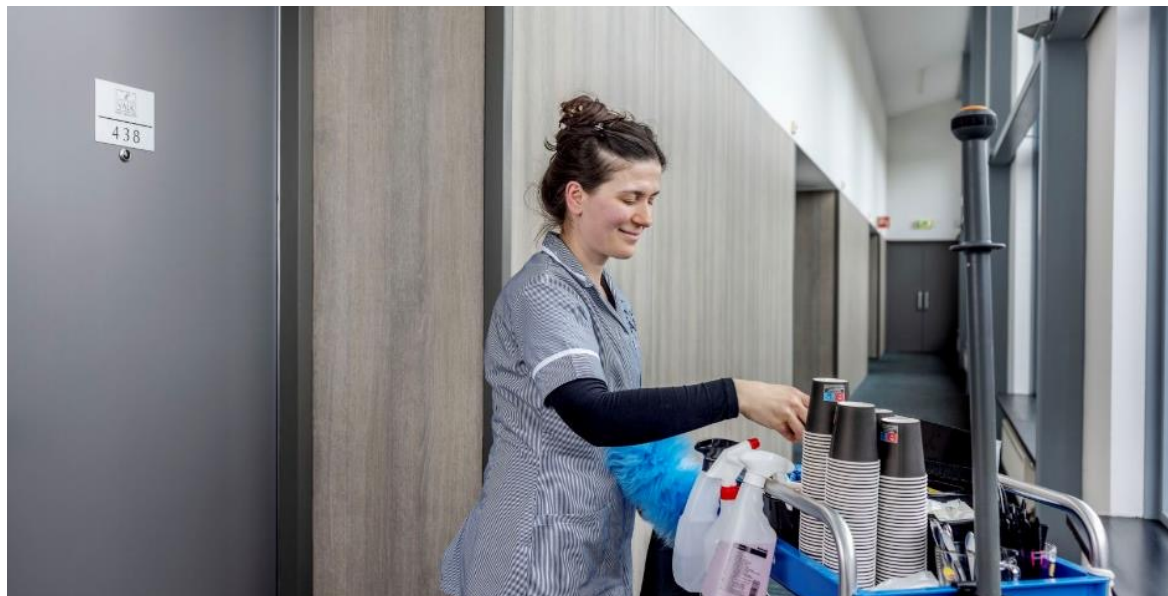


Meer uren werken mogelijk maken

Ruim één op de tien deeltijdwerkers in Nederland wil meer uren werken en is daarvoor direct beschikbaar (meting 4^e kwartaal 2024). Dit komt neer op 504.000 Nederlanders.

Soms is dat goed te organiseren door werknemers **een groter contract aan te bieden**, waardoor er met hetzelfde aantal mensen meer werk kan worden verzet. Bovendien wordt door het aantal uren uit te breiden het werk aantrekkelijker voor (sommige) werkzoekenden.

Zo eenvoudig is het niet altijd. Werknemers weten bijvoorbeeld niet goed wat het hen (netto) 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. Daar komt bij dat het werk zich soms concentreert op bepaalde momenten op de dag, zoals in de zorg, kinderopvang of de schoonmaak. Dan is het de uitdaging om het werk zo te organiseren dat er langere diensten mogelijk zijn. Het [combineren van meerdere banen](#), **functies** of **rollen** kan dan misschien uitkomst bieden.



Schoonmakers werken vaak in deeltijd. Een deel van hen zou meer uren willen werken.

Diverse (sectorale) initiatieven:

- 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. Daarnaast is er voor deze sectoren het nationale project '[Meer uren Werkt!](#)' gelanceerd, waarin wordt getracht (culturele) drempels om meer uren te werken, weg te nemen.
- Ook in het primair onderwijs worden allerlei ideeën bedacht om meer uren werken te stimuleren, zoals [meer keuzevrijheid en geldbonussen](#).
- In de schoonmaak wordt steeds vaker één groter contract gegeven op één locatie in plaats van een paar uurtjes op meerdere locaties. De introductie van [dagschoonmaak](#) geeft bovendien meer ruimte voor taakuitbreiding.



Openstaan voor kleine contracten

Niet iedereen wil (meer) voltijds werken en kiest voor werk in deeltijd. 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. Bovendien werken er steeds meer **65-plussers of gepensioneerden**, vaak een beperkt aantal uren in de week.

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. Deeltijdwerkers zijn steeds meer uren gaan werken, waardoor deze groep steeds interessanter wordt voor werkgevers.

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. Het zorgt bovendien voor een verrijking van het onderwijs vanuit de praktijk.



In de ICT kan het loslaten van het gebruikelijke voltijdcontract helpen om nieuwe groepen te werven.

- Meer informatie over deeltijdwerkers en de **voordelen** van het inzetten van deze groep voor werkgevers, zijn uitgewerkt in [dit artikel](#).
- **Vrouwen** werken relatief vaak in deeltijd. Zeker in sectoren waar nog weinig vrouwen werken, ligt hier [potentieel](#).
- Er zijn steeds meer stellen waarvan beide partners in deeltijd werken, zo blijkt uit [cijfers van CBS](#).

Duobanen

Waar bij een combinatiebaan één werknemer twee banen combineert, kan andersom ook **één baan door twee werknemers** in deeltijd ingevuld worden. 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. Ook als een werknemer door omstandigheden minder uren wil werken, kan voor een deel van de taken iemand anders binnen de organisatie doorschuiven of extra geworven worden.



Samenwerking op gebied van personeel

Bedrijven zijn elkaars concurrenten in de zoektocht naar het juiste personeel. Maar samenwerken tussen organisaties met dezelfde personeelsbehoefte kan juist meer opleveren. Dit is zeker interessant voor kleinere organisaties met minder personeel of financiële capaciteit. Er zijn veel verschillende manieren om samen te werken:

- Samen **wervingsdagen** organiseren en/of krachten bundelen om **personeel op te opleiden**.
- Samenwerken 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 vervolgens aantrekkelijker maakt.
- **Personeel delen**: personeel inzetten voor meerdere organisaties (banen combineren).
- Het **in- en uitlenen van personeel** kan van pas komen bij het invullen van pieken in personeelsvraag, en biedt personeel eveneens ontwikkelmogelijkheden.
- Gezamenlijke (extra) **arbeidsvoorwaardelijke afspraken** maken.
- Gezamenlijke **trainingen of andere leerprogramma's** doorvoeren voor medewerkers.

Werkgever aan het woord



Bianca Schuddebeurs

Projectleider HR-ecosysteem Defensie

Lees hier hoe Defensie samenwerkt met het bedrijfsleven en overheden om personeel met elkaar te kunnen uitwisselen.

Samenwerking in de acute zorg

In het [Zorgcoördinatiecentrum \(ZCC\)](#) werken ketenpartners in de acute zorg op een efficiëntere manier met elkaar samen. Door de samenwerking is beter inzicht in de beschikbare zorgcapaciteit van gelieerde partners, waardoor de druk op de acute zorg en daarmee het personeel verminderd kan worden.

Werkgeverspact Zeeuwse horeca

In Zeeland werken 9 verschillende horecaondernemers samen met de lokale overheid en het onderwijs om een **aantrekkelijke werkgever** te zijn voor huidige en potentiële medewerkers. Dit gebeurt onder de noemer '[Hospitality Hub Schouwen-Duiveland](#)'. Gezamenlijke afspraken op de 'menukaart' zijn een extra salaris bovenop de cao, korting bij aangesloten horecabedrijven, extra weekenddagen vrij, een vertrouwenspersoon en verschillende scholingsmogelijkheden.



Uitgelicht: sectorale ontwikkelpaden

‘Wij zien de ontwikkelpaden als nieuwe kansen voor instroom en doorstroom in tekortsectoren waarbij mensen de kans krijgen een beroepskwalificatie te behalen.’

In maart 2025 zijn door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) 12 sectorale ontwikkelpaden gelanceerd. Deze zijn ter bevordering van de instroom, loopbaanontwikkeling én het tegengaan van personeelstekorten. In een ontwikkelpad staat beschreven hoe werkzoekenden kunnen instromen in de sector en hoe medewerkers zich stapsgewijs kunnen ontwikkelen via verschillende functies. Per functie is inzichtelijk welke **scholing en competenties** nodig zijn.

Laagdrempelige instroom

Het is voor veel tekortberoepen niet altijd eenvoudig voor werkzoekenden om in te stappen. Een van de vernieuwende elementen van de ontwikkelpaden is dat per sector aandacht is voor laagdrempelige instroomfuncties op MBO-1 niveau. Daarmee biedt het ontwikkelpad de kans voor werkgevers om nieuwe medewerkers aan te trekken die anders minder makkelijk te bereiken zijn.

Groepshulp

Een mooi voorbeeld is dat werkzoekenden in de [kinderopvang](#) aan de slag kunnen als groepshulp, om vervolgens eventueel door te groeien naar pedagogisch medewerker. Door taken opnieuw te verdelen kunnen zij bovendien gediplomeerd pedagogisch medewerkers ontlasten.

Subsidie beschikbaar

Aan de sectorale ontwikkelpaden is subsidie gekoppeld: de [SLIM scholingssubsidie](#). Deze subsidie is beschikbaar voor **maatschappelijk ‘cruciale’ sectoren**. Werkgevers kunnen een aanvraag doen voor de scholingskosten van een groot deel van de opleidingen die genoemd zijn in de ontwikkelpaden.

De overzichten van alle ontwikkelpaden zijn [hier te bekijken](#).

UWV adviseert en ondersteunt

Betsie Gerrits, hoofd werkgeversdienstverlening bij UWV, is enthousiast: ‘Het is mooi dat de sectoren deze ontwikkelpaden samen met SZW en publieke partijen als UWV, SBB en gemeenten hebben ontwikkeld. Wij zien de ontwikkelpaden als nieuwe kansen voor instroom en doorstroom in tekortsectoren waarbij mensen de kans krijgen een beroepskwalificatie te behalen. We helpen werkgevers graag die gebruik willen maken van een ontwikkelpad, bijvoorbeeld door samen **leerwerkarrangementen** te ontwikkelen’.

Geïnteresseerd in de ontwikkelpaden? Voor meer informatie en advies, bijvoorbeeld over de werving of beschikbare voorzieningen, kunnen werkgevers contact opnemen met een [werkgeversservicepunt](#) in de regio.



Betsie Gerrits

Hoofd landelijke werkgeversdienstverlening
UWV

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 hun functie en met de organisatiecultuur. Ongeveer 1 op de 5 werkgevers verbetert het inwerktraject en/of de begeleiding van nieuwe medewerkers om uitstroom tegen te gaan, zo blijkt uit het UWV [werkgeversonderzoek](#).

Het gaat bij onboarding niet om een eenmalige actie om nieuwe medewerkers te verwelkomen, maar het is een essentieel **proces dat tijd en aandacht vraagt**. Vaak wordt uitgegaan van enkele maanden.

Onboarding gaat verder dan alleen de **inhoud van het werk** en richt zich nadrukkelijk **ook op de sociale kant**. Denk daarbij aan het duidelijk uitspreken van verwachtingen, een goede introductie in netwerken, regelmatige uitwisseling van ervaringen, het bespreken van de organisatiecultuur en de inzet van een mentor. Ook kan een buddysysteem helpen waarin nieuwe medewerkers worden gekoppeld aan ervaren krachten.

Werkgever aan het woord



Josephine van der Vleuten

People and Culture manager Seepje

Lees hier hoe Josephine ervoor zorgt dat nieuwe medewerkers zich snel thuis voelen bij Seepje.

Onboardingsprogramma

Een **onboardingsprogramma** kan helpen om het proces van onboarding te structureren. Dit is een draaiboek voor nieuwe werknemers. Experts geven tips voor een goed programma, zie bijvoorbeeld [dit](#) artikel of [deze](#).

Preboarding: wat is het en hoe pak je het aan?

Onboarding begint al vóór de eerste werkdag van de nieuwe medewerker. In deze fase is **communicatie** met de nieuwe medewerker essentieel. Dit kan bestaan uit **praktische informatie**: waar moet je zijn, hoe kom je daar? Daarnaast is het aan te raden om alvast mee te geven wat het **programma** is van de eerste dagen en wie de begeleider is. Het toevoegen van **verhalen over de organisatie** kan de nieuwe medewerker alvast een voorproefje geven van de bedrijfscultuur. Daarnaast moeten alle **praktische zaken**, zoals een toegangspas, werkkleding of telefoon, klaarstaan. Door een **attentie** aan te bieden voelt de nieuwe medewerker zich extra welkom.



Aandacht voor vitaliteit

Het is belangrijk dat medewerkers gezond en vitaal zijn 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 invloed op de gezondheid en het welzijn van medewerkers. En dit heeft dan weer effect 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**, stoppen met roken of omgaan met stress kunnen hieraan bijdragen. Verder valt te denken aan het stimuleren van **gezonde voeding** (bijvoorbeeld tijdens ploegendiensten) en ruimte voor **ontspanning op het werk**. Uiteraard is hier een duidelijke link met het verlagen van [fysieke belasting](#) en [werkdruk](#).

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

Werkgever aan het woord



Miriam Winkel

Hoofd HR bij Neele-Vat

Lees hier hoe Miriam ziekteverzuim voorkomt door preventie. 'Persoonlijke connectie maakt verschil'.

- Er zijn veel voorbeelden van vitaliteitsbeleid en -programma's in sectoren, zoals in de [bouw](#), bij [gemeenten](#) of in de [transport en logistiek](#).
- Experts geven verschillende inzichten en tips voor werkgevers hoe je [vitaliteit kunt verbeteren](#), hoe je een [gezonder werkritme](#) kan stimuleren en hoe je zorgt voor een [gezondere werk-privébalans](#).
- Meer inspiratie? [Bouwbedrijf Bruil](#) zette onder andere een vitaliteitscoach in.

Pas op voor *bore-outs*!

Een *burn-out* is inmiddels een bekende term, waar veel mensen mee te maken hebben. Een minder bekende term is *bore-out*. Medewerkers met een *bore-out* worden te weinig uitgedaagd: ze voelen zich verveeld of gedemotiveerd. Om deze medewerkers weer te motiveren is het goed om symptomen te [herkennen](#), het bespreekbaar te maken en bijvoorbeeld in te zetten op [jobcrafting](#).

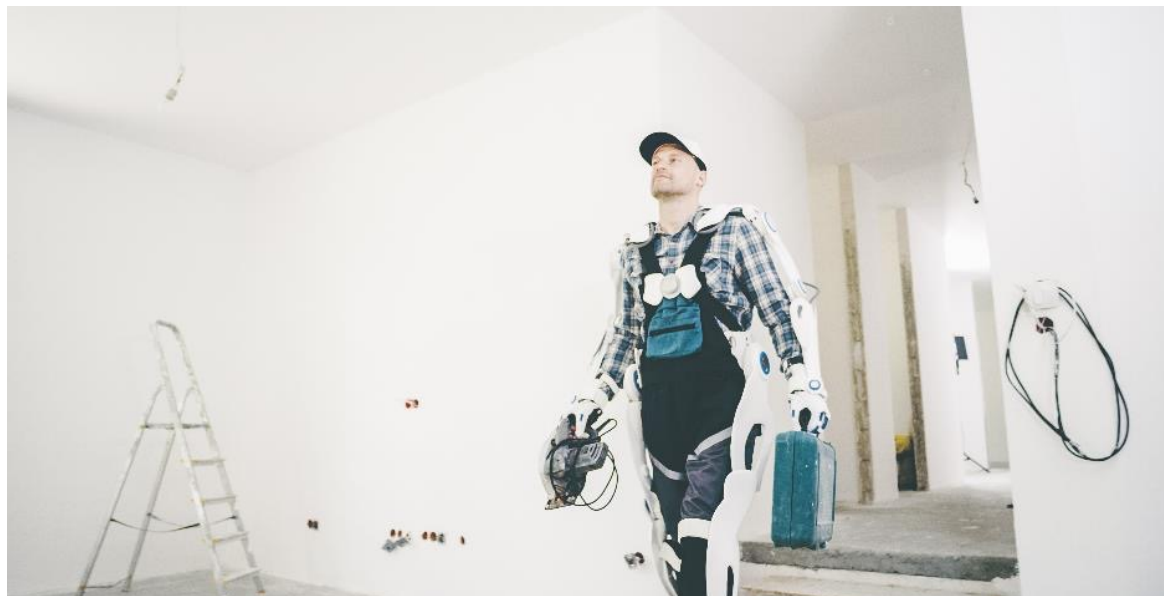


Fysieke belasting verminderen

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/taakroulatie organiseren;
- Hulpmiddelen inzetten om zwaardere producten te tillen;
- Afwisselend staan en zitten mogelijk maken;
- De werkplek ergonomisch verantwoord inrichten of ervoor zorgen 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.



Een exoskelet kan in de bouw verlichting geven bij lang staan, tillen of onnatuurlijke houdingen zoals 'boven je macht' werken.

Sectoren met veel fysieke belasting

Uit de [Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden](#) (CBS/TNO) blijkt dat **37%** van de werknemers in 2023 regelmatig te maken had met fysieke belasting tijdens het werk. Het vaakst komt het voor in de **land- en tuinbouw** (57%), **horeca** (50%), **transport en logistiek** (50%), **bouw** (47%), **handel** (47%), **industrie** (43%) en **zorg** (42%). In deze sectoren wordt vaak 'met de handen' en/of staand gewerkt. In sectoren waar vooral kantoorwerk voorkomt, liggen de aandelen een stuk lager.

Arboportaal biedt informatie en tips

Op het [Arboportaal](#) van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid staan tal van tips en instrumenten om de risico's op gezondheidsklachten door fysiek belastend werk te verminderen.



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. Circa één op de vier 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 hangt vaak ook samen met een gebrek aan **autonomie** in het werk.

Werkgever aan het woord



Suzanne Nicolay

Locatiemanager bij Sinne Kinderopvang

Lees hier hoe Suzanne de werkdruk en het verzuim omlaag heeft gebracht bij Sinne Kinderopvang.

Doe de zelfinspectietool Werkdruk

Met de [zelfinspectietool Werkdruk](#) van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid kunnen werkgevers checken wat zij al doen om de werkdruk te verlagen en wat nog verbeterpunten zouden kunnen zijn.

Werkdruk verminderen

In [dit artikel](#) legt Annet de Lange, hoogleraar Duurzame inzetbaarheid op de arbeidsmarkt, uit hoe je een te hoge werkdruk herkent en vermindert. Annet komt met 4 concrete tips:

1. Richt het werk anders in door [taken anders te verdelen](#) of [inzet technologie](#).
2. Neem vrijwilligers aan die taken uit handen kunnen nemen.
3. Bied trainingen aan, zoals timemanagement.
4. Zet [vitaliteit](#) op de eerste plaats.



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. Weer anderen willen vooral meer zekerheid dat ze iedere maand genoeg kunnen werken om voldoende inkomen te hebben.

Het kan ook gaan om flexibiliteit om net even eerder weg te kunnen om de kinderen op te halen. Zo worden er in de verpleging, verzorging en thuiszorg steeds vaker **papa- en mamacontracten** aangeboden. Dit kan bijvoorbeeld inhouden dat je kan kiezen voor een dienst tussen 9u en 13 of 14u, zodat men eerst de kinderen naar school kan brengen en hen op tijd weer kan ophalen. Er zijn ook verschillende voorbeelden van **zelfroosteren**, dit is het principe dat niet de werkgever de roosters maakt, maar de groep of de werknemer zelf.

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



Meer invloed hebben op de eigen werktijden is voor veel mensen belangrijk.

Voorbeelden van zelfroosteren

- De Scharenborg Groep, een keten in de voetzorg, laat medisch pedicures over hun **eigen agenda's beschikken**. Medewerkers kunnen flexibel omgaan met hun eigen werkuren. Beleidscoördinator Veronique Loohuis: *“Hierdoor spelen we in op de behoeften van huidige medewerkers én genereren we tegelijkertijd nieuwe instroom als aantrekkelijke werkgever”*.
- Ook bij Boscafé De Busjop in Limburg kunnen medewerkers zelf **digitaal invullen wanneer ze wel of niet beschikbaar zijn (zelfroosteren)**. Het rooster wordt onderling gevuld, zonder dat de werkgever mensen moet vragen om (extra) te werken.
- Keolis Nederland, een openbaar vervoersbedrijf (bussen en treinen) experimenteert met het project [Samen Roosteren](#), waarbij chauffeurs via een online tool kunnen **zelfroosteren**.



Tevreden en betrokken medewerkers

Om personeel beter te verbinden aan de organisatie zijn tevreden en betrokken medewerkers essentieel. Onderstaand volgen voorbeelden hoe dit te doen.

- Een terugkerend **tevredenheidsonderzoek** helpt om erachter te komen wat er speelt onder medewerkers. Onder vertrekkende medewerkers is het zinvol om **exitgesprekken** te voeren. Dit levert inzichten op over de werktevredenheid en wat er verbeterd kan worden. Vervolgens is het wel zaak om als werkgever iets met de suggesties te doen.
- **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 gaan over persoonlijke kwesties, de huidige rol op de werkvloer of ontwikkelmogelijkheden.
- Door medewerkers **meer inspraak of zeggenschap** te geven op werkinhoud, -processen en roosters krijgen zij een groter gevoel van eigenaarschap en verantwoordelijkheid en daardoor meer werkplezier.
- 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.

Expert aan het woord



Maria Tims

Hoogleraar Future of Work Design

Lees hier hoe jobcrafting kan bijdrage aan hogere werktevredenheid.

Jobcrafting: je baan veranderen, zonder van baan te veranderen

Jobcraften betekent dat een medewerker sleutelt aan zijn of haar eigen baan. Het initiatief ligt dus bij de werknemer zelf, niet bij de organisatie (zoals bij 'jobcarving' het geval is). De werkaanpassingen zijn erop gericht om het werk beter aan te laten sluiten op persoonlijke behoeftes, interesses en sterke eigenschappen. Dit verhoogt de betrokkenheid, motivatie en tevredenheid. Werkgevers kunnen jobcraften stimuleren en faciliteren, bijvoorbeeld door het regelmatig te bespreken (in functioneringsgesprekken) of door het aanbieden van workshops over jobcrafting.

De waarde van een exitgesprek

Het is belangrijk om vertrekkende medewerkers te vragen over hun vertrekreden(en). [Goede exitgesprekken](#) kunnen waardevolle informatie opleveren om in de toekomst beter mensen te kunnen behouden.



Arbeidsvoorwaarden op orde

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

Secundaire arbeidsvoorwaarden zijn bijvoorbeeld een 13^e maand, reiskostenvergoeding, auto of fiets van de zaak, verzekeringen, bonussen of winstuitkering. Sommige werkgevers bieden ook een langduriger ouderschapsverlof, of helpen bij een studieschuld. Ook het bieden van thuiswerk- en opleidingsmogelijkheden zijn steeds belangrijker voor werknemers.

De behoeften van werknemers kunnen **verschillen per levensfase, generatie of gezinssituatie**. Veel werkgevers bieden daarom hun werknemers al enige vorm van **keuzevrijheid** in arbeidsvoorwaarden. Er zijn zelfs bedrijven die het aantal verlofuren door medewerkers zelf laten bepalen.



De behoeften van werknemers kunnen verschillen per levensfase, generatie of gezinssituatie.

Naar een vierdaagse werkweek?

Sommige bedrijven gaan over op een kortere werkweek. Zo heeft verzekeraar [Achmea](#) de werkweek verkort van 36 naar 34 uur, met behoud van loon. Softwarebedrijf [AFAS](#) ging over naar een vierdaagse werkweek, terwijl de arbeidsvoorwaarden hetzelfde bleven. Ook andere bedrijven zoals [ING](#) verkennen de mogelijkheden. Het idee is dat medewerkers de tijd die overblijft besteden aan zichzelf (ontwikkeling) of bijvoorbeeld aan vrijwilligerswerk. Het verkorten van werkweken komt nog vooral voor in de [financiële sector en ICT](#). Sommige deskundigen twijfelen of dit ook in andere sectoren kan (o.a. zorg, onderwijs), waar het tekort aan mensen groot is en waar al vaak in deeltijd wordt gewerkt.

Werkgever helpt bij verduurzamingsuitgaven

Bedrijven kunnen werknemers ook helpen bij [verduurzamingsuitgaven aan het huis](#), bijvoorbeeld door budget beschikbaar te stellen voor zonnepanelen of warmtepomp.



Personeel faciliteren

Werkgevers kunnen allerlei voorzieningen aanbieden om werknemers aan zich te binden. Deze zijn niet altijd opgenomen in de (collectieve) arbeidsvoorwaarden.

- Sommige werkgevers bieden (expats) hulp bij het vinden van een **woonruimte**. Of ze helpen partners (van expats) bij het vinden van werk.
- Daarnaast valt te denken aan faciliteiten die het werknemers **gemakkelijker of goedkoper maakt om op de werklocatie te komen**, zoals vrije parkeergelegenheid bij het werk, werken 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. Veel werkgevers faciliteren daarom een **goede thuiswerkplek**.
- Ook het mogelijk maken dat werknemers **tijdelijk in het buitenland kunnen werken** of een **sabbatical** kunnen opnemen, is aantrekkelijk voor veel werknemers.
- Er zijn legio **andere voorbeelden**: het bieden van korting op sportabonnementen, het inrichten van een meditatie ruimte, het hond-vriendelijk maken van het kantoor, het aanbieden van een ontbijt, winstdeling onder personeel.



Sommige werkgevers hebben een gym of bieden (korting op) sportabonnementen.

Verhoog de werknemersparticipatie via mede-eigenaarschap

In sommige sectoren, zoals de horeca, komt het steeds vaker voor dat bedrijven hun personeel mede-eigenaar maken. Er zijn [verschillende manieren](#) om dit te doen. Dit gebeurt met name bij grote ondernemingen met meerdere vestigingen.

Hiermee bieden ondernemers medewerkers meer perspectief binnen het bedrijf. Zij krijgen bijvoorbeeld winst uitgekeerd als er een goede maand wordt gedraaid en krijgen meer zeggenschap. Participeren verhoogt de betrokkenheid en daarmee de loyaliteit om te blijven.

Er zijn wel wat [financiële en juridische zaken](#) om rekening mee te houden als werkgevers personeel mede-eigenaar willen maken.



Ondersteunen bij geldzorgen

Uit onderzoek van het Nibud van enkele jaren geleden 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**. Wat ook steeds vaker gebeurt is dat werkgevers helpen bij het aflossen van **studieschulden**. Een aantal grote werkgevers biedt een regeling aan waarbij personeel de DUO-schuld belastingvrij terug te betalen. Het fiscale voordeel kan oplopen tot duizenden euro's. Dit is vooral interessant voor de zogenoemde 'pechgeneratie'.

Werkgever aan het woord



Britt Kreeft en Ingrid van der Oord

Eigenaren uitzendbureau Bring at work

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

Aan de slag met geldzorgen van medewerkers

- 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](#).
- Doordat schoonmakers vaak een beperkt aantal uren werken komt financiële problematiek hier regelmatig voor. Er zijn voor werkgevers in de schoonmaak verschillende [tools en middelen](#) beschikbaar om medewerkers te ondersteunen. Dit biedt mogelijk ook inspiratie voor werkgevers in andere sectoren.



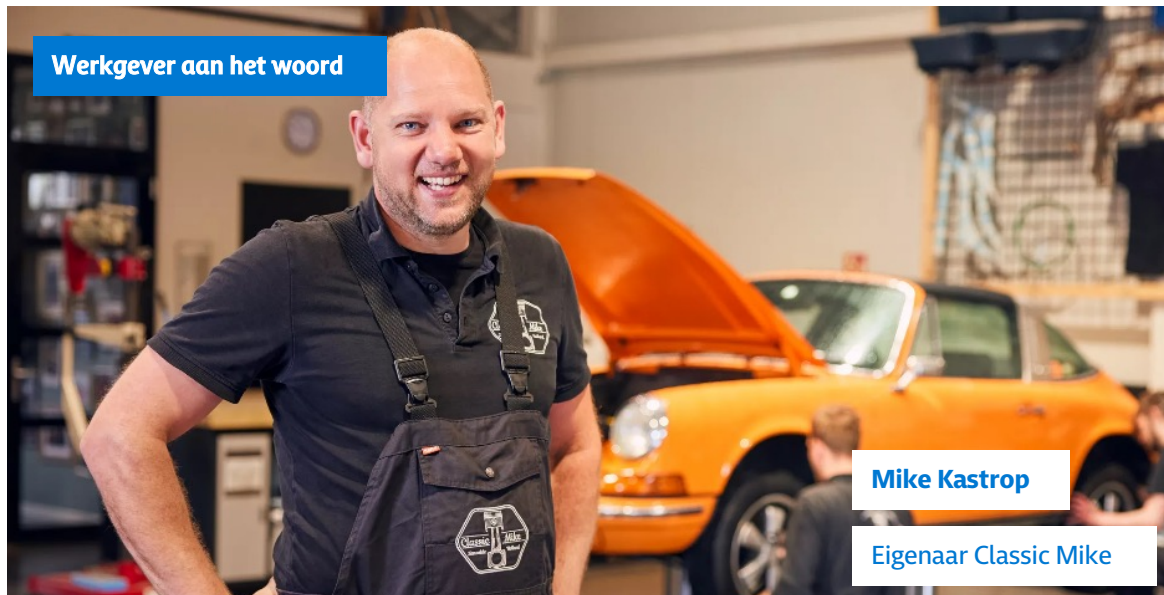
Stimuleren van leren en ontwikkelen

Een manier om leren en ontwikkelen te stimuleren is het aanbieden van **scholing**. Dit kan allerlei vormen aannemen, passend bij de manier van leren van mensen. Het kan variëren van korte trainingen en cursussen tot meerjarige opleidingen. Werkgevers kunnen dit faciliteren door budgetten beschikbaar te stellen, scholing tijdens werktijd toe te staan of concrete scholing of loopbaanadvies aan te bieden.

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:

- medewerkers in overleg **nieuwe taken** of verantwoordelijkheden te geven of **taakrotatie** toe te passen.
- **ervaren medewerkers uitleg** te geven of **begeleiding** te bieden aan collega's. Immers, meer dan 90% van de werknemers leert van collega's, bleek uit onderzoek van de SER.
- werknemers zich tijdelijk te laten ontwikkelen bij een **andere afdeling** (stage) of bij een **andere organisatie** (bijvoorbeeld via een detachering).
- doorgroeimogelijkheden en **carrièrepaden** te bieden. En hierbij medewerkers te leren dat zij zelf de regie hebben over hun loopbaanontwikkeling.

Werkgever aan het woord



Mike Kastrop

Eigenaar Classic Mike

Lees hier hoe Mike medewerkers laat ontwikkelen. 'Je krijgt de vrijheid om te leren'.

Aan de slag met leren en ontwikkelen

- Werkgevers kunnen bij een [O&O-fonds](#) in hun eigen sector terecht voor specifieke informatie over opleidingen en ontwikkeling.
- De SER heeft [regelingen voor leven lang ontwikkelen](#) op een rij gezet.
- Specifiek voor leren en ontwikkelen in het MKB is er de [SLIM-regeling \(subsidieregeling\)](#) in het leven geroepen.
- Werknemers kunnen op website [Leeroverzicht](#) per sector zoeken op opleidingen en bekostigingsmogelijkheden.
- Als er opleidingsbudget is, blijft het in de praktijk vaak op de plank liggen. [Lees hoe je dit kan tegengaan als werkgever.](#)

Ontwikkelpaden

In [sectorale ontwikkelpaden](#) kunnen medewerkers zich stapsgewijs via verschillende functies doorontwikkelen. Leren en ontwikkelen speelt daar een cruciale rol bij.



Generatiemanagement

Het is belangrijk om een aantrekkelijke werkgever te zijn voor **alle generaties op de werkvloer**. Elke leeftijdsgroep en generatie heeft weer **eigen kwaliteiten**, maar ook **eigen behoeften** en vindt andere dingen belangrijk in het werk.

Generatiemanagement is erop gericht om de kwaliteiten van de verschillende generaties op de werkvloer optimaal te benutten. Hierdoor voelt elke generatie zich gezien en gewaardeerd. Bovendien zorgt het ervoor dat de verschillende **generaties beter met elkaar samenwerken**, meer begrip voor elkaar krijgen en (daardoor) onnodige conflicten worden voorkomen. Generatiemanagement is een **vorm van HRM-beleid** dat bijvoorbeeld kan worden toegepast in de **samenstelling van teams**, bij **veranderprocessen** of bij **talentmanagement**.

Ter illustratie: veel jonge generaties hebben behoefte om gecoacht te worden in hun werk. Oudere generaties kunnen deze **coachende rol** goed vervullen. Zij zijn bij uitstek geschikt om de jongere generaties op te vangen en hun kennis en ervaring over te dragen. Zelf kunnen zij weer dingen leren van hun jongere collega's, bijvoorbeeld wat betreft digitale vaardigheden.

Experts aan het woord



Monique Snijders en Marjon van Delft

Arbeidsmarktadviseurs UWV

Lees hier welke 6 tips Monique en Marjon hebben voor het toepassen van generatiemanagement.

Aandacht voor jonge generaties

Uit verschillende studies blijkt wat Generatie Z (Gen Z), de jongste generatie op de werkvloer, typeert en belangrijk vindt. Deze generatie is opgegroeid in een snel veranderende maatschappij en is digitaal sterk. Qua werkgever vinden zij vrijheid (extra vakantiedagen), flexibiliteit (zelf werktijden bepalen), een inclusieve cultuur en een bedrijfsprofiel met oog voor klimaat belangrijk. Hoe kun je als werkgever met deze kennis over Gen Z het werk aantrekkelijker maken voor hen zodat ze langer behouden blijven? [Lees de 4 tips.](#)

Tip: Om er achter te komen wat een specifieke generatie belangrijk vindt, kunnen werkgevers zich verdiepen in de verschillende behoeften van generaties (artikelen en rapporten) of een **uitvraag doen onder medewerkers**.



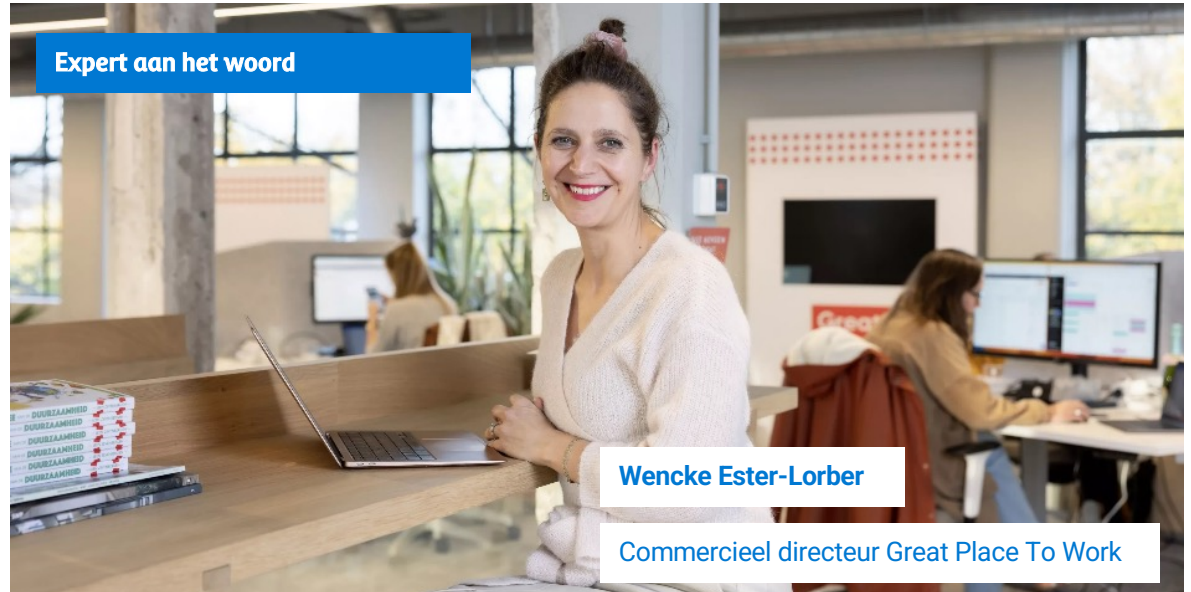
Aandacht voor sfeer en cultuur

Meer aandacht voor werksfeer en sociale contacten wordt door werkgevers het meest genoemd als maatregel om uitstroom van personeel tegen te gaan, zo blijkt uit UWV [werkgeversonderzoek](#).

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 worden 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. Denk hierbij aan **mogelijkheden om elkaar op gedrag aan te spreken**, 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, tafelvoetbal of tafeltennis. **Vaste dagen afspreken om elkaar op kantoor treffen in plaats van alleen thuiswerken kan ook helpen.**

Expert aan het woord



Wencke Ester-Lorber

Commercieel directeur Great Place To Work

Lees hier hoe Great Place To Work bedrijven helpt bij goed werkgeverschap. 'Zorg voor een sterke interne cultuur met ruimte voor wensen en inbreng'.

Inclusieve bedrijfscultuur: omarm verschillen

Diversiteit en inclusie zijn belangrijke thema's. Het gaat dan niet alleen om inclusief werven maar ook het creëren van een [inclusieve werkomgeving](#), waarin iedereen zich welkom en gewaardeerd voelt. Een inclusieve bedrijfscultuur begint bij bewustwording, medewerkers inzicht geven waarom inclusiviteit nodig is en waarom het vaak leidt tot betere prestaties. Ook is het belangrijk om een open cultuur te creëren waarin iedereen elkaars verschillen ziet en respecteert.

Een veilige werkcultuur?

Zaken als pesten, discriminatie, intimidatie en (seksueel) overschrijdend gedrag op de werkvloer komen helaas nog steeds voor. De aandacht voor het onderwerp groeit gelukkig wel. Oplossingen: een vertrouwenspersoon aanstellen, een helder kader (gedragscode) opstellen en daadkrachtig leiderschap tonen. Lees [hier](#) meer.



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. Organisaties kunnen onderscheidend zijn door het bieden bijvoorbeeld **unieke arbeidsvoorwaarden, cultuur of faciliteiten**. 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



Yves Pilet

Employer Branding Expert

Lees hier hoe Yves bedrijven helpt aan een sterker werkgeversimago. 'Werkgever: durf jezelf te presenteren als mens'

'Werknemers als visitekaartje' Referral recruitment

Referral recruitment staat voor het werven via het netwerk van werknemers. Het moedigt werknemers 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. Vaak is dit in 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. Meer weten over referral recruitment? [Lees dit artikel](#).



Colofon

Uitgave

UWV afdeling arbeidsmarktinformatie- en advies

Auteurs

Stef Molleman
Freek Kalkhoven

Inlichtingen

Deze Nederlandstalige publicatie is voor gebruik in de grensstreek van Nederland en België, op verzoek van UWV / EURES (EUROpean Employment Services).

Ook verkrijgbaar in de Duitse en Engelse taal.

Meer informatie over EURES:
eures-nederland.nl
werk.nl/eures
eures.europa.eu

Om contact op te nemen met EURES in Nederland kunt u een e-mail sturen naar: nco-eures@uwv.nl

Volg ons



Disclaimer

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

UWV © 2025

