

# Arbeidsmarktkrapte

Meteen aan de slag!



- TASK force +

Voor werkgevers door werkgevers



# Inleiding

De arbeidsmarkt is ongekend krap. Het aantal werknemersbanen in ons land bereikte onlangs een recordniveau van 8,8 miljoen. Tegelijkertijd hebben werkgevers steeds meer moeite om hun vacatures te vervullen. In het eerste kwartaal van 2022 waren er 338.000 mensen werkloos: een historisch minimum. Volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek betekent dit dat er voor elke 100 werklozen 133 vacatures zijn.

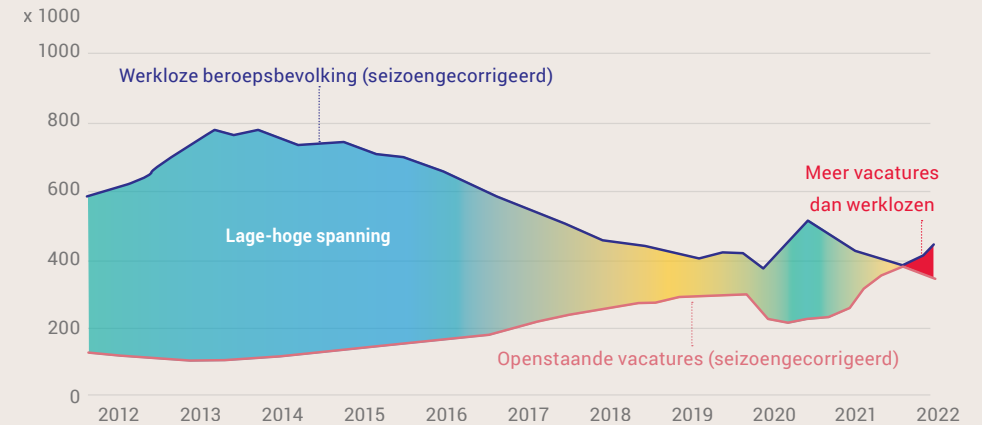
Dat biedt kansen, zeker voor mensen die aan de kant staan of een minder sterke positie op de arbeidsmarkt hebben. Het onbenut arbeidspotentieel bestaat uit 1,1 miljoen mensen. In dit getal zijn ook deeltijdwerkers meegenomen die meer uren willen werken. Toch is de vijver waaruit werkgevers kunnen vissen, kleiner dan het op het eerste gezicht lijkt. Die groep van ruim 1 miljoen mensen krimpt namelijk gestaag. Het afgelopen kwartaal gebeurde dat voor de zevende achtereenvolgende keer (met 75.000 mensen). Daarnaast is het percentage werkzoekenden dat in deeltijd wil werken, hoger dan ooit: ruim 68 procent.

## Oorzaken krapte

In het verleden waren er ook periodes van lage werkloosheid en grote arbeidsmarkt-krapte, zoals in de periode voor de financiële crisis. Maar de huidige krapte is urgenter en alarmerender. Dat komt vooral doordat vrijwel alle sectoren ermee te kampen hebben.

Hoe komt dat? Het aantal banen groeit, maar daartegenover staat een enorme uitstroom van werkenden vanwege de vergrijzing. De instroom van jongeren en andere (nieuwe) toetreders tot de arbeidsmarkt kan dit niet opvangen. Maar is meer aan de hand dan deze demografische ontwikkeling alleen. De coronacrisis heeft de afgelopen twee jaar grote impact op de arbeidsmarkt gehad. Daarnaast zijn er volop mensen nodig om de urgente maatschappelijke opgaven (klimaatverandering, energietransitie, woningnood) te helpen oplossen. Tot slot hebben technologische ontwikkelingen grote invloed op vraag en aanbod van arbeid, omdat er voortdurend nieuwe banen ontstaan en oude banen verdwijnen.

## Openstaande vacatures en werkloze beroepsbevolking seizoengecorrigeerd



De arbeidsmarkt is in geen jaren zo krap geweest.

Begin 2022 waren er **133 vacatures per 100 werklozen**.

De knelpunten zijn structureel, omdat de beroepsbevolking de komende jaren nauwelijks toeneemt en vervolgens gaat krimpen.

Behalve met een kwantitatief tekort heeft de huidige krapte dus ook te maken met een kwalitatief tekort aan werkenden in veel sectoren – mensen met de juiste kennis en vaardigheden. Kortom: het probleem van de huidige arbeidsmarkt-krapte gaat om veel meer dan alleen het aantal openstaande vacatures.

## Drie oplossingsrichtingen

De Taskforce Arbeidsmarkt-krapte (zie kader) ziet grofweg drie richtingen om de krapte te verminderen:

1. Het arbeidsaanbod verruimen en de inzetbaarheid van het beschikbare aanbod verbeteren (hoofdstuk 1, 2 en 3)

### Dit kan door:

- meer uren werken te stimuleren
- mensen aan te trekken die nu nog niet actief zijn, maar wel beschikbaar
- de inzet van arbeidsmigranten te verbeteren;
- doorwerken na de AOW-gerechtigde leeftijd te stimuleren



2. Vraag en aanbod op de arbeidsmarkt beter op elkaar afstemmen (hoofdstuk 4 en 5)

**Dit kan door:**

- de overgang van onderwijs naar arbeidsmarkt soepeler te maken
- om- en bijscholing en van werk-naar-werkroutes te bevorderen
- de arbeidsmarktinfrastructuur te verbeteren

3. De vraag naar arbeid veranderen of beperken (hoofdstuk 6)

**Dit kan door:**

- het werk efficiënter in te richten
- arbeidsbesparende technologie toe te passen
- technologie- en procesinnovatie te stimuleren

De Taskforce heeft ervoor gekozen om per spoor, zonder dat er sprake is van een ranking, een lijstje met aanbevelingen te presenteren. Oplossingen die voortkomen uit de praktijk van werkgevers. Deze handreiking is 'levend' en beweegt mee. Hebt u nieuwe oplossingen en andere inzichten? Laat het ons weten via [werkgeverslijn@awvn.nl](mailto:werkgeverslijn@awvn.nl). Want alleen samen krijgen we de arbeidsmarkt krapte eronder.

## Taskforce Arbeidsmarkt krapte

AWVN, VNO-NCW en MKB-Nederland hebben dit voorjaar de Taskforce Arbeidsmarkt krapte ingesteld. Deze heeft als taak heeft oplossingen te zoeken voor de korte termijn, 'voor en door werkgevers'. Oplossingen die relatief eenvoudig toepasbaar zijn en snel een verschil kunnen maken. Een doe-agenda, onder het motto

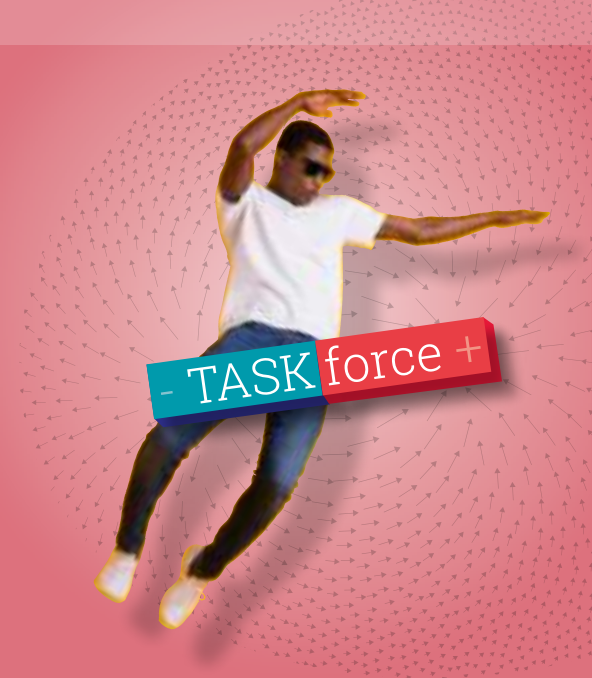
'wat morgen gedaan kan worden en wat overmorgen effect heeft.' Natuurlijk is ook het kabinet aan zet op de korte – en (middel)lange – termijn. Minister van Gennip heeft om die reden zowel haar aanpak voor de hervorming van de arbeidsmarkt als de krapte op de arbeidsmarkt gepresenteerd. Een structurele

oplossing voor de knelpunten en zwakheden in de arbeidsmarkt vraagt om actie op veel gebieden: het arbeidsrecht, socialezekerheidsstelsel, fiscale stelsel en het ondersteunende arbeidsmarktinstrumentarium. Dit is zelfs noodzakelijk, maar werkgevers kunnen daar niet op wachten en nemen daarom zelf het initiatief.

## 1. Laat mensen **meer uren** werken

Een voor de hand liggende oplossing is te stimuleren dat werknemers meer uren gaan werken. Het gaat er daarbij vooral om werknemers met deeltijdcontracten zo ver te krijgen dat zij meer uren gaan maken. **Vergeleken met andere landen is Nederland kampioen deeltijdarbeid. Werknemers werken gemiddeld 31 uur per week; er zijn 4,5 miljoen deeltijders. Met name vrouwen werken veel in deeltijd, namelijk 75 procent.**

Het probleem is dat meer uren op dit moment vaak niet evenredig meer nettoloon opleveren voor de werknemer. Dat komt door de wig – het verschil tussen de kosten die werkgevers maken en wat werknemers overhouden aan salaris – en minder recht op toeslagen van de landelijke of lokale overheid. VNO-NCW, MKB-Nederland en AAVN vragen het kabinet om meer werken lonender te maken, maar op korte termijn zal dit niet veranderen. Nieuw kabinetsbeleid afwachten, is dus niet de weg. Wat kunt u zelf, als individuele arbeidsorganisatie of brancheorganisatie, nu al doen om het aantal gewerkte uren te verhogen?



Nederland is **kampioen deeltijdwerk** ten opzichte van andere Europese landen. Bijna de helft van de werkzame beroepsbevolking – **4,5 miljoen werkenden** – werkt in deeltijd. Daarvan zijn bijna **500.000 deeltijders** bereid om per direct meer uren te werken.



De komende jaren zal de beroepsbevolking verder **vergrijzen**. Gemiddeld gaan mensen met **65 jaar en 3 maanden** met pensioen. Dit is ruim een jaar minder dan de pensioenleeftijd van **66 jaar en 7 maanden** per 2022. In 2021 werken er **320.000 65-plussers**.

## Vier concrete stappen voor werkgevers

### 1. Bied meer uren aan

U kunt werknemers op twee manieren meer uren aanbieden: tijdelijk (overwerk) of structureel (aanpassing arbeidscontract). De optie van urenuitbreiding kan met name effectief zijn in branches met veel (kleine) deeltijdbanen. Het is verstandig om in een gesprek te vragen onder welke voorwaarden een werknemer bereid is in te stemmen met uitbreiding van het aantal uren. Hoe concreter u in kaart kunt brengen wat urenuitbreiding betekent voor het bruto- en netsalaris, hoe groter de kans van slagen.

Maatwerkeraanbiedingen die passen bij de persoonlijke situatie van de werknemer, vergroten de slagingskans verder. Denk bijvoorbeeld aan een bijdrage in extra kinderopvangkosten of een hoger nettoloon (door de werknemer iets hoger in te schalen of door een eenmalige bonus) zolang de medewerker meer uren werkt.

Laat een structurele verhoging van de arbeidsduur indien nodig vergezeld gaan van een jaarlijks evaluatiemoment en/of een openingsclausule, zodat u in geval van een ernstige economische calamiteit tijdelijk kunt terugvallen op de voormalige (kortere) arbeidsduur.

Bedenk ook dat uitbreiding van het aantal werkuren met meer dan 30 procent ertoe kan leiden dat de hogere WW-premie (+ 5 procent) voor die werknemer verschuldigd is. Bij een oproepovereenkomst wordt dan het gemiddeld aantal uren dat op jaarbasis is gewerkt, de norm voor het aan te bieden contract voor het volgende jaar. Dit zijn gevolgen van de Wet Arbeidsmarkt in Balans (WAB).

#### uit de praktijk

**IKEA:** Contractophoging is een instrument om medewerkers die daarvoor openstaan, contractuitbreiding aan te bieden.

- Minimaal 1 x per jaar wordt onder medewerkers met een contractsomvang tussen 13-23 uur/week geïnventariseerd of zij contractuitbreiding wensen.

- Minimaal 1 x per jaar wordt onder medewerkers met een contractsomvang tussen 24-32 uur/week geïnventariseerd of zij contractuitbreiding wensen.

**Groen, Grond & Infrastructuur:** Naast de bestaande 38-urige werkweek zal de mogelijkheid van een 40-urige werkweek worden ingevoerd. In de cao wordt een aparte loontabel voor 40 uur opgenomen. In overleg kiezen werkgever en de werknemer voor een 38- of 40-urige werkweek. Voor nieuwe arbeidsovereenkomsten op basis van 40 uur wordt direct ingeschaald op 40 uur.

### 2. Zet extra verlof om in extra salaris

In veel cao's of arbeidsvoorwaardenregelingen staat de mogelijkheid om overuren of extra gewerkte uren in tijd op te sparen. Als zo'n 'tijd voor tijd'-regeling beperkt kan worden of omgebouwd in een 'tijd voor geld'-regeling, leidt dit tot meer gewerkte uren.

Een andere optie is om bovenwettelijke verlofrechten (bijvoorbeeld ADV-uren of extra vakantiedagen) af te schaffen en om te zetten in evenredige verhoging van het maandsalaris. In beide gevallen vergt dit een aanpassing van de cao of arbeidsvoorwaardenregeling die neerkomt op een win-winsituatie: u heeft het voordeel van meer gewerkte uren en de werknemer heeft het voordeel van een hoger salaris.

Een derde manier is om de niet-opgenomen bovenwettelijke verlofrechten niet meer automatisch over te hevelen naar het volgende kalenderjaar, maar aan het einde van het jaar uit te keren.

#### uit de praktijk

**DSV Solutions:** De opbouw van tijd-voor-tijduren wordt gemaximeerd op 80 uur. Als een werknemer een saldo heeft van meer dan 80 uur, worden de meerdere uren automatisch uitbetaald (inclusief overwerktoeslag).

**Nationale Opera & Ballet:** Partijen gaan met elkaar in gesprek over het voorkomen en oplossen van bestaande verlofstuwmeren. Het gaat zowel over de verlofregeling als zodanig als over de mogelijkheid om verlof op te (laten) nemen.

**Primo:** ADV-dagen worden omgezet in salaris per 1 januari 2022. Dit resulteert in een stijging van het loongebouw van 5,26 procent. Voor alle medewerkers geeft dit een hoger nieuw perspectief.

**Sappi:** Om de reservecapaciteit te verlagen en de flexibiliteit te verhogen, gaan alle medewerkers per jaar 48 uur meer werken. De vergoeding voor deze dagen bedraagt 2,5 procent. Dit wordt doorgevoerd door salarissen en de cao-schalen met dit percentage te verhogen.

### 3. Geef meer zeggenschap over roosters

Onderzoek toont aan dat medewerkers die zeggenschap hebben over hun eigen werktijden, gemotiveerder naar hun werk gaan en creatiever, productiever en minder vaak ziek zijn. Ook hun bereidheid om meer uren te werken, blijkt groter. Het verdient dan ook aanbeveling om, binnen de mogelijkheden, werknemers meer invloed op de roosters te geven. Dit kan ook een positief effect hebben op de mogelijkheid een aanvullende baan aan te nemen (combinatiebaan) of werktijden af te stemmen op een andere baan.



Als eerste werkgever in de chemische industrie biedt **SABIC** in Bergen op Zoom medewerkers de mogelijkheid om hun eigen rooster samen te stellen. Het aantal overuren daalde hierdoor met bijna 50 procent en het ziekteverzuim verminderde met 20 procent. Het begon met een pilot; in 2015 werden de afspraken vastgelegd in de cao en konden de medewerkers hun eigen rooster samenstellen. 70 procent van hen wil niet meer terug naar de oude situatie.

#### 4. Stimuleer langer doorwerken

Doorwerken na de AOW-leeftijd biedt enorme kansen. Benader oudere medewerkers om op basis van wederzijdse vrijwilligheid het dienstverband te laten doorlopen of een nieuwe arbeidsovereenkomst te sluiten. Dit kan op basis van een tijdelijk contract of een andere contractsvorm. De afspraken over het aantal dagen en uren zijn maatwerk en moeten in onderling overleg tot stand komen.

Het is ook mogelijk om nieuwe medewerkers boven de AOW-leeftijd aan te trekken. Omdat er een aantal premies wegvallen, is dit financieel gunstig voor de medewerker: die gaat er netto op vooruit. Bovendien zorgt langer doorwerken voor een fors hoger pensioen. Voor werkgevers zijn er ook voordelen. Arbeidsovereenkomsten met mensen die ouder zijn dan de AOW-leeftijd, kennen een 'verlicht' arbeidsrechtelijk en sociale zekerheidsregime. Zo is de periode van loondoorbetaling bij ziekte beperkt.

Veel bedrijven en sectoren kennen zogenoemde ontzietmaatregelen voor oudere werknemers in de cao of arbeidsvoorwaardenregeling. Denk aan 80-90-100-regelingen – 20 procent minder werken, 10 procent minder inkomen en volledige pensioenopbouw – en vrijstellingen van overwerkverplichtingen. Probeer afspraken over vervroegd uitsteden verstandig en gericht te maken. Deze zijn bedoeld voor die oudere werknemers die anders niet gezond de pensioenleeftijd halen – niet als generieke maatregelen die eerder stoppen met werken stimuleren.

## 2. Zet **onbenut** arbeidspotentieel in

**Te veel mensen die willen en kunnen werken, staan langs de kant of hebben een baan waarin hun kennis en vaardigheden niet tot hun recht komen. Dat is zonde. Gezien worden en kansen kunnen verzilveren, is goed voor de mensen in kwestie. En ook goed voor de economie en het toekomstperspectief van Nederland als geheel.**

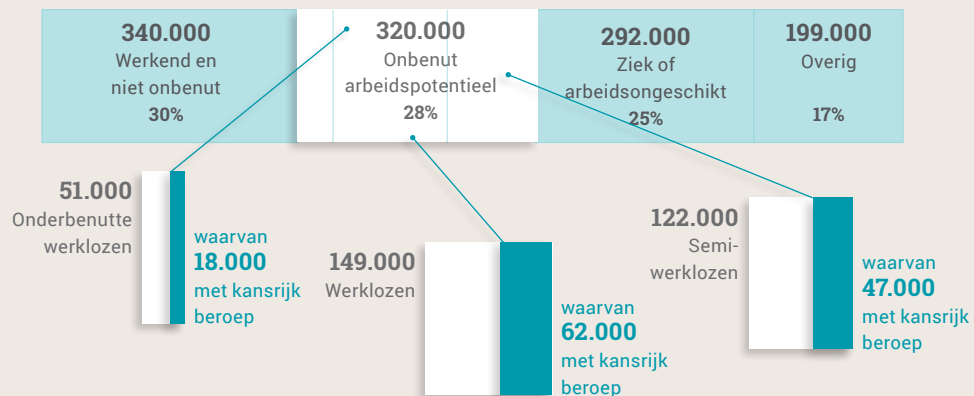
De mismatch tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt is hardnekkig. Mensen die willen en kunnen werken, weten nu nog lang niet altijd het werk te vinden. Dat kan te maken hebben met de organisatie van het werk, maar ook met hoe u als werkgever kijkt naar de invulling van vacatures. Vaak zijn er in bedrijven onbewust wervingsprocessen ontstaan waarbij het niet voldoende draait om wat kandidaten wél kunnen. En juist te veel om hoe en door wie de functie voorheen werd ingevuld.

Terwijl u als werkgever ook aanpassingen kunt doen, zodat die ene kandidaat ineens wél in aanmerking komt. Laten we het stigma bestrijden dat mensen in bepaalde groepen niet aan het werk zouden kunnen. Dat kan door anders te kijken naar mensen, taken, tijden en werving, door het werk anders te organiseren en beter te laten aansluiten bij de behoeften en mogelijkheden van de beschikbare mensen. Het doel daarbij is om werkgevers en kandidaten dichterbij elkaar te brengen. Door de deuren te openen voor mensen met een achtergrond die u wellicht onbekend is, ontstaat er meer ruimte voor verschillende zienswijzen en invalshoeken. Geef iedereen met potentieel de kans om ervaring op te doen. Diversiteit verrijkt en versterkt de organisatie.



## Arbeidspotentieel van geregistreerde werkzoekenden bij het UWV

← 1.152.000 werkzoekenden, personen van 15 tot 75 jaar, aantallen in 2020 →



Bron: CBS bewerkt door UWV



Er zijn veel mensen die wel zouden kunnen werken, maar dit om welke reden dan ook niet doen. De groep onbenut arbeidspotentieel bestaat uit **ruim 1 miljoen mensen**, waarvan **182.000 mensen** beschikbaar zijn voor werk.



Bij het UWV staan **109.000 (semi-)werklozen** ingeschreven met een kansrijk beroep. Semi-werklozen hebben geen betaald werk óf hebben recent werk gezocht óf zijn direct beschikbaar.

## Vijf concrete stappen voor werkgevers:

### 1. Kies voor open hiring

Bij open hiring vinden er geen sollicitatiegesprekken plaats en hoeven kandidaten geen cv of referenties aan te leveren. Ze schrijven zich gewoon in op een lijst en worden (om beurten) opgeroepen om te komen werken. Dit is een goede route als u vooraf niet al te

veel eisen stelt en vooral mensen zoekt die gemotiveerd zijn en die zelf denken geschikt te zijn voor het werk. Werkgevers die al met open hiring werken, ervaren dat je zo goed en gemotiveerd personeel kan vinden dat je via reguliere kanalen niet vindt.

uit de praktijk +

**La Place** zette vorig jaar najaar de eerste vacatures uit via open hiring. De ervaringen zijn zo positief dat de restaurantketen deze manier van werven nu gaat uitbreiden naar veertig vestigingen door het hele land. Dit geeft La Place de kans om nog meer in te zetten op inclusief werkgeverschap én te werken aan de groei van hun bedrijf en de medewerkers. 'Wij willen sowieso alle mensen een kans geven, maar nu in deze tijd van tekorten is het extra mooi om zo nieuwe collega's te werven.'

### 2. Doe aan jobcarving

Organiseer het werk zo dat het aansluit bij de (on)mogelijkheden van de kandidaten. Hierbij kan het gaan om taakverdeling, werktijden en roosters. Andere roostertijden bijvoorbeeld kunnen het werk aantrekkelijk maken voor moeders met jonge schoolgaande kinderen. Zo is het denkbaar dat bedrijven met productiewerk in ochtend- en middagshifts een tussenshift maken die binnen de schooltijden valt.

uit de praktijk +

**Schoonmaakbedrijven** kijken steeds vaker naar taken en werkomgeving, in plaats van naar functies. Zo ontstaat jobcarving op een organische manier. Om dit te ondersteunen en ook ontwikkelperspectief te kunnen bieden aan medewerkers, heeft de sector

dit jaar de Routekaart Ontwikkeling gelanceerd. Ontworpen voor medewerkers met een beperking, maar geschikt voor iedereen in de branche.

uit de praktijk +

Op de afdeling Cardiothoracale chirurgie van het **Amsterdam UMC** werken statushouders die die voorheen in het land waaruit ze zijn gevlucht als verpleegkundige werkten als zorgondersteuners. Daarmee is er tot 30% minder inzet van gediplomeerde verpleegkundigen nodig en ervaren de verpleegkundigen minder werkdruk. De statushouders leren intussen professioneel Nederlands en krijgen de gelegenheid hun BIG-registratie te halen.

### 3. Zet deur van uw bedrijf verder open

Ga naar die plekken toe waar mensen zijn die mogelijk bij u willen en kunnen werken, zoals schoolpleinen, buurthuizen, moskeeën, bibliotheken, sportverenigingen en jongerenhuizen. Maak gebruik van sleutelfiguren in die kringen van werkzoekenden door samenwerking aan te gaan met onderwijs- en zorginstellingen, huisvestings- en sociaal-maatschappelijke organisaties. Organiseer samen met of via hen banenmarkten waar mensen zich kunnen oriënteren en zorg dat ze vervolgens bij de juiste werkgever terecht komen.

uit de praktijk +

**McDonald's** Utrecht is samen met McDonald's Amersfoort, de Bibliotheek Eemland en het Bibliotheek Service Centrum Utrecht (BiSC) een aantal samenwerkingspilots gestart: 'Bieb op de Werkvloer'. Deze zijn gericht op de versterking van (digitale) basisvaardigheden van medewerkers van McDonald's én van de klanten. Elke dinsdagavond heeft de McDonald's Utrecht een inloopspreekuur voor werkzoekenden. Gemiddeld komen daar zo'n vijftien mensen per keer op af, van wie er zeker vijf worden aangenomen.

uit de praktijk +

In **Eindhoven** hebben woningcorporaties, de gemeente, een uitzendorganisatie en maatschappelijke partners contact gezocht met huurders die gemotiveerd waren om te werken. De combinatie van wonen, welzijn en werken vergroot ook de kans dat zij aan het werk blijven. In de pilot ging 40 procent van de deelnemers aan het werk; 30 procent stroomde door naar scholing, vrijwilligerswerk of een andere vorm van dagbesteding.

#### 4. Kies voor andere arbeidsmarktcommunicatie en werving

Ga breder kijken en werven. Het is belangrijk dat werkgevers mensen benaderen en aanspreken in een omgeving en een taal die zij begrijpen. Vorm functieomschrijvingen en vacatureteksten om: leg de nadruk op er-

varingen, vaardigheden, motivatie en gedrag. Richt de werving en selectie zo in dat u objectief en bewust selecteert. Dit voorkomt dat mensen buiten de traditionele sollicitantprofielen bij voorbaat afvallen. Spreek de arbeidsmarkt in volle breedte aan: niet alleen de usual suspects, maar bijvoorbeeld ook herintreders/reïntegreerders, mensen met een andere culturele achtergrond, statushouders/vluchtelingen en mensen met beperking. Op deze manier wordt uw bereik een stuk groter.

uit de praktijk +

**Randstad Groep Nederland** is een kleine drie jaar geleden met objectief selecteren gestart, met als belangrijkste doel iedere kandidaat zich welkom te laten voelen. Vanuit de 'change'-gedachte is Randstad Groep Nederland klein begonnen met objectief selecteren in het algemeen, en gestructureerd interviewen in het bijzonder. Wat hen de overtuiging gaf dat objectief selecteren werkt? Niet alleen de reacties van kandidaten, die aangaven een prettig gevoel over te houden aan de gelijke behandeling. Maar ook de snelheid en helderheid van het selectieproces. "Objectief selecteren leidt vaak ook nog eens sneller tot een match. Omdat er bij alle betrokkenen dezelfde verwachtingen zijn door de gezamenlijke, objectieve taal die ze spreken. Vooraf is er duidelijkheid over wie we precies zoeken, dat voorkomt veel discussie achteraf."

uit de praktijk +

**Achmea** wil graag een afspiegeling van de samenleving zijn, maar culturele diversiteit, hoe pak je dat aan? De verzekeraar is eerst gaan kijken hoe recruitment te werk ging. Zaten in de werkwijze – weliswaar onbewuste – denkfouten waardoor er mensen werden uitgefilterd? Inmiddels werkt Achmea samen met multiculturele studentenverenigingen. Het bedrijf heeft de content op de website en sociale media aangepast en ook vacatureteksten onder de loep genomen. In gesprek met mensen met een andere culturele achtergrond bleek bijvoorbeeld dat individualistische teksten hen niet zo aanspreken. Achmea traint nu ook managers op multicultureel vakmanschap, zodat zij leren hoe je op een andere manier naar talent kunt kijken. Op deze manier haal je niet alleen cultureel talent sneller binnen, maar kun je het ook behouden.

#### 5. Investeer in begeleiding en (sectorale) jobcoaching

Werkgevers hebben soms zelf ook ondersteuning nodig om mensen met een ondersteuningsbehoefte in dienst te nemen. Sectorale vakgerelateerde jobcoaches dragen eraan bij dat u weet waar u aan toe bent. Zij begeleiden mensen die het werk nog niet geheel zelfstandig kunnen uitvoeren. De plaatsing krijgt dan meer kans van slagen, omdat medewerker en werk en omgeving ook in de praktijk

goed op elkaar aansluiten.

Zet indien nodig ook in op werkend de taal leren: zowel het Nederlands als de 'bedrijfstaal'. Dit zorgt ervoor dat iemand kan uitgroeien tot een volwaardige medewerker.

uit de praktijk +

**Schoonmakend Nederland** heeft jobcoaches uit de branche ingezet. Zij hielpen bij het invullen van het skillspaspoort, het voorstellen van mensen met een beperking en de begeleiding op de werkvloer. Bij een aantal organisaties in de schoonmaak zijn jobcoaches inmiddels in dienst. Voorbeelden hiervan zijn Vebego, Facilicom en Asito.

uit de praktijk +

De **uitzendbranche** werkt veel met begeleiding op de werkvloer. Jobcoaches, niet specifiek gericht op een bepaald vak, worden ingezet om de plaatsing meer kans van slagen te geven en de opdrachtgever en kandidaat te ontzorgen. Dit zorgt voor duurzamere plaatsingen en positieve ervaringen bij zowel opdrachtgever als kandidaat, waardoor er meer kandidaten met (grote) afstand tot de arbeidsmarkt geplaatst kunnen worden. Jobcoaches worden ervaren als zeer waardevolle ondersteuning bij het (weer) aan werk helpen van mensen.

### 3. Verantwoorde grotere **instroom** arbeidsmigranten

Ruim 750.000 arbeidsmigranten werken voor Nederlandse bedrijven. Zij werken in sectoren waarvoor weinig of geen Nederlandse arbeidskrachten te vinden zijn. Arbeidsmigranten verdringen dus geen Nederlanders op de arbeidsmarkt.

Arbeidsmigratie is een onderdeel van de oplossing van de krapte. Net als langer werken, meer werken en slimmer werken en meer aandacht voor de mensen die nu nog niet aan het werk zijn. We moeten alle mogelijke maatregelen in samenhang bezien.

Op basis van het vrij verkeer in de EU komen arbeidsmigranten hier om te werken of zich te vestigen, al of niet tijdelijk. Alleen als op een specifieke vacature aantoonbaar geen 'prioriteitgenietend aanbod' voorhanden is, kan buiten de EU worden geworven.

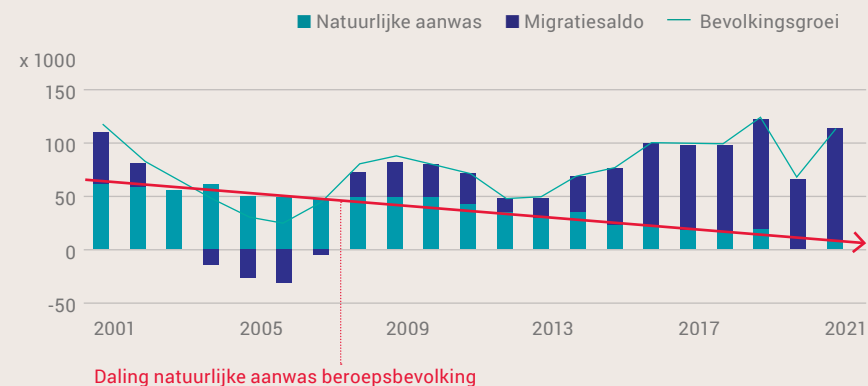
Een vergunning wordt pas verleend als de werkgever geen geschikte kandidaten heeft gevonden in Nederland en in de andere EU-lidstaten én de vacature gedurende vijf weken zonder resultaat bij het UWV Werkbedrijf heeft uitgestaan.

Uitzondering hierop vormt de kennismigrantenregeling. Die geeft relatief soepele en snelle toelating voor mensen die boven een bepaalde salarisgrens gaan verdienen. Er gelden verschillende salariseisen voor kennismigranten: jonger dan 30 jaar, ouder dan 30 jaar of die binnen drie jaar na afronding van een goedgekeurde bachelor-, master- of postdoctorale opleiding in Nederland aan het werk gaan.

Goed geschoolde technische medewerkers zijn moeilijk te krijgen in de EU, omdat in veel landen de krapte evenzeer aanwezig is.



### Bevolkingsontwikkeling



#### De beroepsbevolking zal de komende jaren krimpen.

Dit wordt veroorzaakt door de vergrijzing in Nederland, waardoor er meer mensen uit- dan instromen. Er zijn te weinig jongeren om de uitstroom van de oudere generatie te compenseren.



#### Migranten hebben een belangrijke bijdrage aan de bevolkingsgroei.

De laatste jaren neemt de natuurlijke aanwas in Nederland steeds verder af. Het migratiesaldo was ruim 100.000 personen in 2021.



Voor relatief laagproductief en laaggeschoold werk is via het vrij verkeer echter nog steeds veel aanbod beschikbaar. Vooral in dat segment van de arbeidsmarkt vormen de welvaartverschillen met landen van herkomst binnen de EU nog een

drijfveer voor mensen om elders in de EU te gaan werken. Voor kennismigranten is het vooral van belang de aantrekkelijkheid van Nederland als werkland/vestigingsland zo groot mogelijk te maken, te houden en te etaleren.



## Vijf concrete stappen voor werkgevers

### Pas de cao correct toe

Nederland moet zich positioneren als goed vestigingsland/werkland.

We concurreren op Europese schaal, waar bij correcte informatievoorziening naar en toepassing van cao's voor potentiële arbeidsmigranten het startpunt is.

### Zorg voor huisvesting

Huisvesting en toegang tot voorzieningen zijn onmisbaar. Het ontwikkelen van fysieke huisvestingsconcepten met voorzieningen als zorg / onderwijs / sport is cruciaal. Randvoorwaarden hierbij zijn het ontkoppelen van huisvesting en arbeid en commitment aan huisvesting op basis van het SNF-keurmerk.

Werkgevers hebben een eigen verantwoordelijkheid in deze adequate huisvesting van arbeidsmigranten. Hierbij is wel van belang dat de overheid landelijk en lokaal zorgdraagt voor de beschikbaarheid van voldoende huisvesting die aan de kwalificaties voldoet.

### Erken buitenlandse diploma's

Voor een soepele in- en doorstroom op de arbeidsmarkt is vergelijkbaarheid en erkenning van kwalificaties voor relevante beroepen van arbeidsmigranten noodzakelijk. Partijen maken een database met vereiste kwalificaties en een vergelijking met relevante buitenlandse diploma's voor technische beroepen mogelijk.

### Maak elementaire voorzieningen toegankelijk

Arbeidsmigranten moeten eenvoudig kunnen beschikken over toegang tot elementaire voorzieningen, zoals zorgverzekering, huisarts en specialistische zorg.

### Stimuleer het leren van de taal

Goede integratie draagt bij aan maatschappelijke acceptatie. Taalbeheersing, met elkaar in gesprek zijn, elkaar begrijpen, ook in vaktaal, mag daarbij niet ontbreken. Het delen van best practices op dit terrein en de inzet van O&O-fondsen zal versnellen werken. In de praktijk zijn er voorbeelden van oplossingen in branches, zoals cursussen voor vaktaal en bijvoorbeeld Bouwspraak in de bouw- en infrasector.

## 4. Vergroot de **mobilititeit** op de arbeidsmarkt

**Het lijkt tegenstrijdig: uw medewerkers stimuleren om te blijven bewegen op de arbeidsmarkt, terwijl u hen in deze krappe arbeidsmarkt juist wilt behouden. Toch is het zo gek niet. Wendbaarheid van werkenden zorgt ervoor dat zij het werk kunnen doen dat het best bij hen past (en dus productiever zijn) en dat zij niet (lang) in de WW terechtkomen. Dat heeft direct een positief effect op het arbeidstekort.**

Om die wendbaarheid te bevorderen, is het van belang dat geschikt personeel beter vindbaar is. Zo kunnen matches sneller en efficiënter worden gemaakt. Dat levert met name voordeel op voor werknemers die hun baan dreigen te verliezen, hun huidige functie niet of minder goed kunnen uitvoeren of een ander loopbaanpad willen volgen. Als werkenden makkelijker van baan kunnen wisselen, vergroot dit voor alle organisaties het aanbod van nieuw personeel. Bedrijven die investeren in de wendbaarheid van medewerkers, zien dat terug in een

minder sterk verloop en behoud van kennis en vaardigheden. Medewerkers investeren meer in een organisatie naarmate er meer in hun loopbaan wordt geïnvesteerd.



## Vijf concrete stappen voor werkgevers

### 1. Schakel NLwerktaanwerk in

Dit informatiecentrum biedt alle sectoren inzicht in transitiepaden en brengt individuele van-werk-naar-werkprocessen in kaart. Het doel is te voorkomen dat matchingskanalen verloren gaan, informatie te bieden en regionale en (intra)sectorale samenwerkingsverbanden van werkgevers te ontsluiten.

De Helpdesk van NLwerktaanwerk biedt hulp aan ondernemers. Dat is de ene keer ondersteuning bij subsidies op het gebied van scholing, maar kan ook een verbinding zijn naar een andere werkgever voor collegiale in- en uitleen of ondersteuning door een brancheorganisatie.

## Potentiële banengroei Europa 2018-2030

Categorie (STEM = Wetenschap, technologie, bouwkunde, wiskunde)	Potentiële banengroei miljoenen	Potentiële banengroei %
Bèta professionals	4.0	25%
Zakelijke en juridische professionals	3.9	22%
Gezondheidsassistenten, technici en welzijn	2.9	21%
Managers	2.3	14%
Onderwijskundig personeel	2.2	16%
Creatief en kunstmanagement	1.8	33%
Gezondheidsprofessionals	1.7	22%
Transportdiensten	-0.6	-7%
Vastgoedonderhoud en landbouw	-0.7	-4%
Installatie en reparatie	-0.9	-11%
Foodservice	-1.1	-10%
Bouwvakkers	-1.2	-9%
Maatschappelijke dienstverlening	-1.2	-11%
Klantenservice en verkoop	-1.4	-7%
Productiewerk	-4.5	-18%
Kantoorondersteuning	-5.0	-17%

Bron: McKinsey – Future of Work in Europe



De komende jaren **verandert de vraag** op de arbeidsmarkt. Daardoor is een arbeidsmarktinfrastructuur belangrijk om mensen in **krimpfuncties** te helpen naar **groefuncties**.



De vraag naar bijvoorbeeld technici, zorgmedewerkers en onderwijspersoneel gaat **toenemen**. De vraag naar ondersteunende administratieve functies en productiemedewerkers gaat **dalen**.

uit de praktijk +

In plaats van elkaar beconcurreren, slim samenwerken op het gebied van schaars personeel. Dat is wat **Defensie** en het bedrijfsleven doen in het HR-ecosysteem. Inmiddels werken er militairen bij bedrijven en zijn

andersom mensen uit het bedrijfsleven aan de slag bij Defensie. Het HR-ecosysteem telt inmiddels 70 deelnemende bedrijven en de organisatie streeft ernaar om het aantal in 2022 uit te breiden tot 100.

## 2. Breng effectieve mobiliteitsroutes in kaart

Het is kansrijk om inzichtelijk te maken welke initiatieven er zijn om medewerkers te begeleiden naar andere functies op de arbeidsmarkt. Een goed voorbeeld is de banenmarkt van Luchtvaart Community Schiphol. Door (regionale of branchegerichte) samenwerking tussen werkgevers kan meer impact gemaakt worden: meer mogelijkheden en meer kandidaten.

Zoek daarnaast de samenwerking met het UWV en onderwijsinstellingen. Zij hebben een duidelijk beeld welke (kans)beroepen er zijn en welke (potentiële) kandidaten beschikbaar zijn. NLwerktaanwerk heeft daarom een overzicht van samenwerkingen binnen sectoren, tussen sectoren en regionale samenwerkingsverbanden in kaart gebracht.

uit de praktijk +

**Luchtvaart Community Schiphol** is een netwerk van bedrijven in verbinding met onderwijs en overheid. Zij vertalen actuele arbeidsmarktthema's naar programma's en projecten op het gebied van onderwijs, ontwikkeling, inzetbaarheid, instroom en inclusie. Onder meer met banenmarkten en een digitaal platform proberen de betrokken werkgevers nieuw personeel te werven.

uit de praktijk +

**Gelderland** wil het tekort aan technisch personeel aanpakken. Om dat te bereiken, verbindt de provincie Gelderse bedrijven en

scholen met landelijke brancheorganisaties, vakbonden en techniekfondsen. Al die krachten zijn gebundeld in het actieplan Leve(n)lang Gelders Vakmanschap. Daarmee ontwikkelt de regio gesubsidieerde om-, bij- en herscholingstrajecten om de technische arbeidsmarkt in Gelderland beter te laten functioneren.

## 3. Maak uw personeel wendbaarder

Een werknemer komt te weten of hij of zij bij een andere sector past als werkgevers hun medewerkers een cv-check of loopbaancoach van OOMT (O&O fonds Motorvoertuigen). Bij dreigende boventaligheid is er het ontwikkelingsbudget. Dat voorkomt dat iemand in de WW komt en/of zorgt dat hij of zij snel weer aan ander werk komt.

uit de praktijk +

**Uitzendbureau STAN Partners** leidt met zijn eigen rijkschool logistieke krachten op tot chauffeur. De uitzender probeert met opdrachtgevers afspraken te maken over opvolgende werkperiodes. Tijdens de opleiding tot chauffeur werkt iemand als logistieke kracht

of bijrijder bij de opdrachtgever en stroomt daarna door naar de functie van chauffeur bij dezelfde of een opdrachtgever. Dit concept wordt momenteel doorontwikkeld, met het achterliggende doel loopbaanpaden te creëren met verschillende opdrachtgevers.

#### 4. Doe een beroep op zij-instromers

Zorg voor een goede onboarding van zij-instromers: mensen zonder werk en/of diploma of mensen uit andere branches. Houd hierbij rekening met het wennen aan een nieuwe organisatiecultuur. Bied nieuwe medewerkers een buddy of mentor aan zodat zij goed kunnen landen.

Als (branche) organisatie kunt u met een 'studentpool' hen bijvoorbeeld helpen bij het opstellen van een cv of kennis over werk. Hierdoor komt u als branche of werkgever concreet te weten wat de behoeften zijn van toekomstige werknemers. Door geïnteresseerden goed te ontvangen, vroegtijdig, bent u eerder bekend bij kandidaten.

Het is belangrijk de samenwerking tussen werkgevers/branches structureel vast te leggen in cao-afspraken, sociale of sectorplannen. Er is dan de mogelijkheid om sectoroverstijgend afspraken te maken over het financieren van omscholing naar specifieke tekortberoepen of bijvoorbeeld

over de mogelijkheid tot loopbaanoriëntatie als iemand door een medische of fysieke oorzaak zijn of haar werk niet of niet voldoende kan doen.

uit de praktijk +

Logistieke operators en teamleiders uit de **Med Tech sector** dienen nieuwe en specifieke vaardigheden op te doen die niet in het reguliere onderwijs te volgen zijn. 'Beyond' is een opleidingstraject dat de bedrijven Medtronic, Abbott, Boston Scientific en DocMorris samen met een opleidingsinstituut hebben opgezet. Via Beyond kunnen mensen een mbo 1, 2 of 3-diploma halen. Een opleidingsprogramma voor zij-instromers is ook mogelijk. In de toekomst volgt mogelijk een uitbreiding in functies en opleidingen op hbo-niveau.

uit de praktijk +

**Ricoh** werkt intensief samen met scholen en werkgevers in de omgeving. Er zijn plannen om met een vmbo-school een transport/logistiek leertraject op te zetten. 'We stellen onze kennis en kunde graag beschikbaar om jongeren kennis te laten maken met de veelzijdigheid aan beroepen in de logistieke sector.' Dit doet Ricoh niet alleen om zelf goed gekwalificeerde mensen binnen te halen, maar ten behoeve van de regio. 'De hele regio is gebaat bij goede opleidingen en goed opgeleide vakkrachten.'

## 5. Houd **leven lang ontwikkelen** levend

**Om de tekorten op te lossen is scholing een oplossing. Dit vraagt bereidheid en inspanning van werkgevers en werkenden en randvoorwaarden vanuit branches en overheid. Hoe vergroten we de opleidingsbereidheid en opleidingsactiviteiten bij werkgevers en werknemers?**

Er is veel geld beschikbaar voor leven lang ontwikkelen. Hiervoor komt ook nieuw geld beschikbaar vanuit de overheid. Als het gaat om leven lang ontwikkelen doen we het beter dan veel andere landen. Maar om de wendbaarheid en weerbaarheid van medewerkers te bevorderen en de personeelstekorten op te lossen is meer nodig. Het ontbreekt in veel organisaties nog aan een leercultuur. De vraag is hoe we zowel werkgevers als werknemers kunnen stimuleren om blijvend werk te maken van leren en ontwikkelen. Wij zien vijf concrete stappen die werkgevers kunnen zetten en we geven tien praktische tips om een leven lang ontwikkelen levend te houden.



In Nederland volgen jaarlijks **ruim 1,7 miljoen volwassenen** een cursus of opleiding. In 2017 ging het om **1 op de 5 volwassenen** in de leeftijd van 25 tot 65 jaar: twee keer zoveel als het EU-gemiddelde.



Veel cao's bieden werknemers mogelijkheden voor **scholing en ontwikkeling**, maar het gebruik is beperkt. Per jaar zijn miljoenen aan **ontwikkelbudgetten** beschikbaar, waarvan het meeste **onaangeraakt** in fondsen zit.

## Vijf concrete stappen voor werkgevers

### 1. Creëer een leercultuur in uw bedrijf

Laat het vanzelfsprekend zijn dat werknemers zich blijven ontwikkelen en opleidingen volgen. Investeer in uw medewerkers en geef hen voldoende tijd en ruimte in het werk om te leren. Bekijk onze tien tips hieronder om de opleidingsbereidheid van werknemers te vergroten en maak gebruik van de **AWVN-scan leercultuur**. Veel bedrijven en branches hebben al goede ervaringen met leren en ontwikkelen.

#### uit de praktijk

De **Smart Makers Academy** gebruikt het concept van nanoleren: je ontwikkelt de benodigde (basis)kennis en vaardigheden in slechts een paar uur per week. Ze maken gebruik van een metrolijn: deze metrolijn structureert het aanbod en biedt de mogelijkheid de sessies te kiezen die voor een persoon of bedrijf relevant zijn. Hierdoor worden de specifieke ICT-kennis en skills die nodig zijn voor een persoon snel aangeleerd.

#### uit de praktijk

Via de e-learnings van e-Academy biedt **Thuiswinkel.org** werknemers van (web) winkeliers een eenvoudige manier om zichzelf bij te scholen op verschillende e-commerceonderwerpen. In plaats van een lange opleiding, biedt Thuiswinkel.org werknemers korte e-learnings, ongebonden aan een locatie. Werknemers leren alleen die specifieke onderwerpen, waar ze extra kennis over behoeven. 4200 bedrijven nemen deel aan de e-Academy met in totaal zo'n 20.000 gebruikers.

### 2. Kijk minder naar diploma's en meer naar kennis en vaardigheden van werknemers

Beschrijf welke kennis en vaardigheden nodig zijn voor het werk in uw bedrijf. Verschillende partijen werken momenteel aan één manier om deze vaardigheden te beschrijven. Als er één 'skillstaal' is, dan wordt het voor werkgevers makkelijker om mensen aan te trekken omdat beter te beschrijven is welke kennis en kunde u zoekt. Voor werknemers is het makkelijker om over te stappen naar ander werk, binnen én buiten het bedrijf. Deze taal is in ontwikkeling. SBB zal samen met VNO-NCW en MKB Nederland een reeks webinars organiseren voor branches en werkgevers,

## 10 praktische tips Vergroot de opleidingsbereidheid van werknemers!



#### 1. Creëer urgentie

Laat zien welke (persoonlijke) winst er te behalen is met leren en ontwikkelen. Breng de consequenties voor medewerkers in kaart als ze zich niet blijven scholen en ontwikkelen. Geef goede voorlichting over de noodzaak: waarom moeten mensen blijven leren en ontwikkelen?



#### 2. Zet medewerker centraal en stimuleer intrinsieke motivatie

Begin vanuit de vragen en wensen van de medewerker. Neem hierin de sterke punten, leerdoelen en persoonlijke interesses van de medewerker mee, zodat de motivatie om te leren en ontwikkelen vanuit de persoon zelf komt.



#### 3. Zet in op bedrijfsbreed leren en ontwikkelen

Zorg dat alle mensen binnen de organisatie zich blijven scholen en ontwikkelen. Verbind medewerkers met verschillende functies en gebruik de voordelen van diversiteit in een team. Laat iedereen samenwerken in bijvoorbeeld projectteams of zorg voor intervisie. Een buddysysteem kan ook goed werken om samen-



#### 4. Zorg voor eigen regie

Geef medewerkers ontwikkelbudget en ontwikkeltijd die ze zelf kunnen invullen. Denk aan zeggenschap en ruimte voor een medewerker om zijn of haar werk zelf in te richten.



#### 5. Maak samen beleid

Betrek iedereen in de organisatie bij plannen voor leren en ontwikkelen. Maak leren en ontwikkelen een vast gespreksonderwerp op de agenda van een teamvergadering, werkoverleg of ontwikkelgesprek.



#### 6. Zoek samenwerking met externe partijen

Leer van andere sectoren en werk samen met collega-bedrijven en branche- en sectorgenoten in leren en ontwikkelen, bijvoorbeeld in gezamenlijke sessies met experts. Zoek ook samenwerking met het onderwijs.



#### 7. Leegericht leiderschap

Beloon en waardeer leren en ontwikkelen. Licht goede voor-



#### 8. Stel een leeradviseur aan en stimuleer mensen om beschikbare leermiddelen te gebruiken

Maak iemand (onafhankelijk) verantwoordelijk voor leren en ontwikkelen. Op die manier zorgt u voor goede begeleiding. Een leeradviseur kan medewerkers wijzen op de middelen die er zijn (STAP-budget, SLIM-regeling etc.) en hen stimuleren en begeleiden in het gebruiken daarvan. U kunt iemand binnen de organisatie opleiden tot leeradviseur.



#### 9. Zet digitale middelen in

Maak gebruik van nieuwe technologieën en e-learning modules. Te denken valt aan apps en games om leren laagdrempelig en leuk te maken.



#### 10. Zorg voor een gezonde en veilige werkomgeving

Zorg voor voldoende experimenteerterruimte voor leren en ontwikkelen. Zorg dat er ruimte is voor het leren van fouten.



om hen mee te nemen in de ontwikkeling van deze skillstaal. Het eerste webinar zal begin oktober plaatsvinden.

### 3. Geef werknemers inzicht in hun vaardigheden

Dat kan via een skillspaspoort. Zo'n paspoort bevordert de arbeidsmobiliteit en zorgt ervoor dat er efficiënter kan worden opgeleid voor de arbeidsmarkt.

Werkenden krijgen inzicht in hun arbeidsmarktpositie en in de kennis en vaardigheden die zij nog moeten ontwikkelen om hetzelfde of ander werk goed uit te voeren. Ook werkgevers krijgen een beter beeld van het kennen en kunnen van hun medewerkers, bijvoorbeeld van wat er nodig is om hen voor te bereiden op de energietransitie.

### 4. Maak gebruik van duaal leren

Veel studierichtingen in het mbo (beroepsbegeleidende leerweg, bbl) en hbo (mkb-route) kennen een duale variant (in bekostigd en privaat onderwijs). Dit maakt het mogelijk een student/werknemer aan te nemen op een leer/arbeidscontract. Deze studenten werken dan drie of vier dagen in de week in uw bedrijf en verdienen daarvoor een salaris. Eén dag per week volgen zij onderwijs. Al lerend en werkend halen zij een diploma.

Dit is een goede manier om snel aan meer menskracht te komen. Veel collega-bedrijven hebben al positieve ervaringen opgedaan met duale student-werknemers. Deze leerroutes zijn niet alleen geschikt voor jongeren, maar ook voor zittende werknemers die investeren in hun verdere ontwikkeling.

Om een bbl'er aan te nemen, moet u wel een erkend leerbedrijf zijn. Deze aanvraag kunt u doen bij de Stichting Beroepsonderwijs Bedrijfsleven. Als tegemoetkoming in de kosten van het begeleiden van een mbo- of hbo-student kunt u in aanmerking komen voor de subsidieregeling praktijkleren. Deze is aan te vragen via de RVO. Als u interesse heeft kunt u ook contact opnemen met de publieke of private onderwijsinstelling (MBO of HBO) in uw regio.

uit de praktijk +

De **Nationale Zorgklas** is in 2020 opgericht om verkorte leertrajecten aan te bieden tijdens de Coronacrisis. In samenwerking met onder andere het fonds A+O VVT, het Ministerie van VWS, meer dan 30 private en publieke opleiders, en gesteund door vakbonden en werkgeversorganisaties, werden deze leertrajecten in snel tempo ontwikkeld om mensen met en zonder ervaring in de zorg inzetbaar te maken. De Nationale Zorgklas heeft inmiddels duizenden online trainingen gefaciliteerd via private opleiders die maatwerk konden bieden en vele (nieuwe) zorgmedewerkers naar erkende mbo-certificaten opgeleid.

uit de praktijk +

**Dreamdeveloper / Jobinthecloud** is een samenwerkingsverband tussen branches (o.a. NL Digital) en de Hogeschool van Utrecht voor duale Bachelor opleidingen Cloud Engineer en Software Developer. Deze twee functies zijn de beroepen van de toekomst. De wereld wordt steeds afhankelijker van IT en er zijn steeds meer digitale bedreigingen. Daarom is er ook meer vraag naar specialisten op het gebied van Cyber Security en Cloud Engineering op HBO niveau. De bedrijven van Stichting Cloud IT Academy (CITA) bieden een uitdagende baan in de cloud & security. Tegelijkertijd volgen de studenten de duale HBO opleiding Cyber Security & Cloud van Hogeschool Utrecht.

uit de praktijk +

In de **transportsector** wordt via het Sector-insituut Transport en Logistiek (STL) een BBL-traject gestimuleerd. Vier dagen per week werk mét salaris en één dag naar school, grotendeels gefinancierd door STL. Ook de Bollen- en Veenstreek Transport & Logistiek Academy verricht een nieuwe manier van opleiden, waarbij deelnemers niet meer naar school hoeven, maar les op een bedrijf krijgen. Vier dagen per week aan het werk, één dag per week les, en dat allemaal op de werkplek.

### 5. Benader uw branchevereniging

Uw brancheorganisatie beschikt over informatie over leren en ontwikkelen in uw sector en bestaande initiatieven waarbij u zich kunt aansluiten.



The logo for TASKforce + is positioned in the lower right quadrant of the page. It features the word 'TASK' in white capital letters on a blue rectangular background, followed by 'force' in white lowercase letters on a red rectangular background, and a white plus sign on a small red square. The logo is set against a background of a circular pattern of small grey dots with arrows pointing outwards from the center.

## 6. Werk slimmer: sociale & technologische innovatie

Groeit de onderneming? Vertrekt een medewerker? Dan trekken bedrijven op dit moment vaak direct nieuwe mensen aan. Maar in de huidige krappe arbeidsmarkt blijkt dit steeds vaker een lastige opgave. Gelukkig zijn er oplossingen die ervoor kunnen zorgen dat uw bedrijf niet stil valt. Een van de effectiefste middelen om dit te voorkomen is om te proberen de arbeidsproductiviteit in uw bedrijf te verhogen, of simpel gezegd, hetzelfde werk te met minder mensen te gaan doen.

Dit klinkt simpeler dan het is, want de arbeidsproductiviteit is in Nederland al jaren aan het stagneren. Om meer werk met hetzelfde aantal mensen te kunnen doen moeten dus alle zeilen worden bijgesteld. De Taskforce heeft daarom vier innovatieve zaken voor u op een rij gezet die de vraag naar arbeid verminderen in uw onderneming:

1. innovatieve arbeidsorganisaties
2. arbeidsvervangende technologieën
3. mensgerichte technologie
4. ketensamenwerking

De mate van impact en toepasbaarheid van deze drie zaken zullen per sector en onderneming verschillend kunnen uitpakken. Maar één ding is zeker, zodra u werk maakt van deze stappen gaat u met dezelfde hoeveelheid mensen, meer werk kunnen verzetten. En dat is pure winst.



De procentuele **groei** van de arbeidsproductiviteit is de afgelopen jaren **beperkt of zelfs negatief**.



Het ziekteverzuim nam de afgelopen jaren steeds verder toe tot gemiddeld **6,3 procent** begin 2022. Vooral in de zorg is het verzuim bijzonder hoog.

## Vier concrete stappen voor werkgevers:

### 1. Word een innovatieve arbeidsorganisatie

Innovatieve arbeidsorganisaties hebben een hogere arbeidsproductiviteit dan traditionele organisaties. Dit type bedrijven past vernieuwing in hun werkwijze toe, bijvoorbeeld doordat ze hun personeel anders aansturen en hen meer verantwoordelijkheid en autonomie geven. Ook proberen deze organisaties alle competenties van hun medewerkers maximaal te benutten, zodat de bedrijfsprestaties omhoog gaan en het talent binnen hun organisatie maximaal ontplooid wordt. Het resultaat hiervan is dat de beschikbare menskracht optimaal wordt ingezet en zo de arbeidsproductiviteit wordt verhoogd. Door tegelijkertijd talenten en ambities van medewerkers te matchen met de toekomstige personeelsbehoefte, wordt de uitstroom beperkt en talent niet verspild. Hierbij hoort nadrukkelijk ook investeren in opleidingen (zie hoofdstuk 5): dit versterkt de betrokkenheid van medewerkers en verbetert dus de kwaliteit van uw onderneming. Maar hoe wordt u een innovatieve arbeidsorganisatie? De Taskforce heeft hiervoor een stappenplan opgesteld dat u op weg helpt.

#### STAP 1

**Analyseer uw organisatie en zet een koers uit samen met uw personeel**

- Ga in gesprek met uw personeel en bespreek hun behoeftes en benodigdheden
- Maak werk van verzuimreductie
- Optimaliseer arbeidstijden en analyseer huidige (ploegen)rooster (zelfroosteren en afstand van traditionelere ploegenroosters)
- Breng uw personeel en hun vaardigheden in kaart

#### STAP 2

**Breng de organisatie in beweging – alle medewerkers op de juiste plek**

- Bekijk welke werkwijzen, zoals vernieuwend leiderschap, flexibel organiseren of zelfsturing, passen binnen uw bedrijf en introduceer deze
- Maak inzichtelijk hoeveel en welk type medewerkers nu en in de toekomst nodig zijn om de bedrijfsdoelstellingen te realiseren
- Verhoog de inzetbaarheid van medewerkers, breng de leercultuur in kaart en versterk deze

#### STAP 3

**Ga voor de 3 B's - binden, boeien en benutten**

- Bevorder de autonomie van werknemers.
- Leg verantwoordelijkheden op het juiste niveau
- Beweeg medewerkers naar de juiste plek in uw organisatie
- Betrek medewerkers bij de bedrijfsdoelen

Als u dit stappenplan doorloopt, levert u dat concrete resultaten op. U heeft meer inzicht in uw organisatie en u weet wat u personeel nodig heeft om bij te dragen aan de doelstellingen van de organisatie. U maakt inzichtelijk waar u capaciteit tekort heeft en waar u in uw organisatie nog potentieel beschikbaar heeft om moeilijk vervulbare functies te benutten. Tegelijkertijd verhoogt u de betrokkenheid van uw personeel waardoor ze productiever worden en langer behouden blijven voor uw organisatie. Al deze zaken maken als u ze afzonderlijk bekijkt mogelijk geen grote impact op het verhogen van de arbeidsproductiviteit, maar alles gezamenlijk zal dit zeker positieve gevolgen hebben. Realiseert u zich dat er binnen dit stappenplan geen one size fits all oplossingen zijn. Elk bedrijf heeft een eigen personeelsbeleid, een eigen bedrijfsvoering en -cultuur waardoor oplossingen die goed werken in bedrijf A niet altijd succesvol zijn in bedrijf B.

uit de praktijk +

Bij **Fibrant** was opgevallen dat er in één fabriek een hoger aantal fysieke klachten was dan in andere plants. Fibrant heeft actief collega's betrokken bij de oplossing door ze aan te spreken op de bevoegenheid die ze hebben voor hun fabriek. Zo zijn medewerkers, ondersteund door Fibrant met handvatten en uitgangspunten, zelf aan de slag gegaan om met oplossingen te komen om het verzuim aan te pakken

uit de praktijk +

Na een management buy out hebben de twee nieuwe directeurs van **Resato machine-fabriek** steeds meer verantwoordelijkheden naar de werkvloer gedelegeerd. Medewerkers krijgen de ruimte om binnen bepaalde kaders en in lijn met de koers van het bedrijf met nieuwe ideeën te komen. Alle medewerkers dienen klantgericht te werken en vertegenwoordigen het bedrijf naar buiten toe. Resato is geen familiebedrijf, maar heeft 'familiewaarden' geïntroduceerd: openheid, om elkaar geven, blijven leren, eerlijkheid en gezondheid. In de eerste jaren na de koerswijziging zijn enorme verbeteringen gerealiseerd in doorlooptijden, leverbetrouwbaarheid en productiviteit.

## 2. Pas arbeidsvervangende technologie toe

Lange tijd is onterecht gedacht dat technologie al het werk zou overnemen. Inmiddels weten we dat dit niet waar is. We moeten technologie vooral zien als hulpmiddel. In deze tijden van krapte moeten we daarom de volledige potentie die technologie biedt, gaan benutten. Door de technologisering en digitalisering van de samenleving bestaan er veel technologische oplossingen die arbeidsintensieve taken van mensen kunnen overnemen. In de industrie en de logistiek is het al een bekend fenomeen dat robots het productieproces volledig overnemen. Denk aan productielijnen waar auto's grotendeels

in elkaar worden gezet door volledig autonoom werkende robots of postsorteercentra die grotendeels zonder mensen werken.

De afgelopen jaren is gebleken dat er voor veel meer soorten taken een technologische oplossing te vinden is dan gedacht. Hiervoor moet er alleen 'out of the box' worden gekeken naar de uitvoering van taken binnen een bedrijf of sector. Gedwongen door de coronacrisis gebruikt de horecasector nu bijvoorbeeld vaak een QR-code voor het bestellen. Kijk dus goed naar de mogelijkheden van technologie en kijk ook naar andere sectoren als u inspiratie nodig heeft.

uit de praktijk +

In supermarkten is de **zelfscankassa** al gemeengoed. In andere winkels nog niet, maar door kassa's grotendeels te vervangen door de zelfscankassa of zelfscanners, kan het beschikbare personeel anders worden ingezet.

uit de praktijk +

In kantoorpanden, hotels of bijvoorbeeld bedrijfsverzamelgebouwen wordt nu nog vaak gebruik gemaakt van een receptiedesk. Deze vaak permanent bemande recepties vragen een grote arbeidspool, terwijl een interactieve zuil veel taken, zoals bezoekersregistratie of het doorverwijzen naar de juiste ruimte, prima kan overnemen. Een soort **digitale receptie** is ook te zien bij McDonald's, waar je direct bij binnenkomst ook kunt bestellen bij een bestelzuil. Hierdoor zijn medewer-

kers geen tijd kwijt met het opnemen van bestellingen en kunnen zij optimaal worden ingezet om de bestelling te maken.

uit de praktijk +

Veel vragen die een klantenservice krijgt, komen van klanten die vragen naar de bekende weg. Een **klantenservicechatbot** kan dit soort vragen simpel en effectief afhandelen. Hierdoor kunnen de klantenservicemedewerkers worden ingezet voor de moeilijkere klantvragen.

## 3. Gebruik mensgerichte technologie

Het toepassen van technologie kan u helpen om de arbeidsproductiviteit te verhogen. Het eerste waar dan vaak aan gedacht wordt is robotisering, automatisering of technologie waarbij taken van medewerkers volledig worden overgenomen, en dat is voor bepaalde sectoren zeker een oplossing. Maar er zijn meer soorten technologieën die kansen bieden om productiever te worden.

De Taskforce ziet een opkomende vorm van technologie, zogeheten mensgerichte technologie, als kansrijke oplossing om de arbeidsproductiviteit te verhogen. Mensgerichte technologie ondersteunt mensen in hun werk, zodat dit minder zwaar wordt en effectiever, productiever en efficiënter gedaan kan worden. Tegelijk wordt het werk beter toegankelijk, doordat dit soort technologie

mensen ondersteunt die zelf (nog) niet alle benodigde vaardigheden bezitten.

De technologie draagt bij aan het efficiënter uitvoeren van taken of het (gedeeltelijk) ondervangen van taken. Aan wat voor taken kan je dan bijvoorbeeld aan denken voor ondersteunen door technologie?

Er zijn diverse voorbeelden van Mens-gerichte Technologieën die ondersteunen bij heel veel verschillende soorten werk. Denk bijvoorbeeld aan de inzet van:

- **cobots**: een fysieke robot die kan samenwerken naast en met mensen op de werkvloer. Deze robot werkt samen en in afstemming met medewerkers en kan zo delen van de productie uitvoeren zodat de toegevoegde waarde van de medewerker in het productieproces vergroot wordt. Ook kunnen mensen met een (lichamelijke) beperking met de ondersteuning van een cobot bepaald werk wél uitvoeren.

• **het exoskelet**: een draagbaar apparaat dat een of meer delen van het lichaam ondersteunt bij belastende houdingen en/of bewegingen. Medewerkers kunnen de functie hierdoor langer uitvoeren. Denk hierbij aan werken in de bouw, logistiek of productie.

• **het Operation Support System (OSS)**: een geavanceerd soort beamer die op het juiste moment de gewenste werkinstructies kan projecteren op de werkplek in productieomgevingen.

• **Virtual reality (VR)- brillen**: die geven bijvoorbeeld werkzoekenden een levensecht beeld van een beroep of bedrijf of werken op afstand voor installateurs mogelijk maken.

uit de praktijk

**Senzer en Dorel** hebben in een pilot het Operator Support Systeem (OSS) getest: een nieuwe technologie die medewerkers ondersteunt bij het uitvoeren van assemblage taken. Met OSS worden op exact het juiste moment de gewenste werkinstructies (qua vorm en inhoud afgestemd op de medewerker) geprojecteerd op de werkplek. Medewerkers kunnen met de ondersteuning door het OSS beter meervoudige handelingen uitvoeren met een hoge kwaliteit. Medewerkers die normaal gesproken niet vaardig genoeg zijn voor het werk op een productielijn leren dan werken met begeleiding van een OSS. Het doel is dat zij met de ondersteuning in staat zijn complexer werk uit te voeren, waardoor hun kansen op de arbeidsmarkt toenemen.

uit de praktijk

Door het stopzetten van het vliegverkeer van Europa naar de VS moest **ASML** op zoek naar nieuwe mogelijkheden voor de serviceverlening op afstand. Doormiddel van augmented reality konden ingenieurs in Eindhoven meekijken bij een klant in de VS. Na dit initiële succes is deze technologie breder toegepast. Naast het bundelen van kennis en het productiever werken heeft dit grote voordelen voor de duurzaamheid

en het welzijn van medewerkers, die niet meer de halve wereld hoeven over te vliegen.

## 4. Ga programmatisch werken

Ketensamenwerking betekent slim samenwerken met verschillende schakels (bedrijven) binnen de (productie)keten. Deze samenwerking leidt tot een grotere effectiviteit dan wat individueel als bedrijf haalbaar is. Openheid en vertrouwen vormen de basis van voortdurend leren, continue verbeteren en er gezamenlijk beter van worden.

Door ketenprocessen effectief in te richten en de expertise van ketenpartners optimaal in te zetten, valt veel kwaliteit te verbeteren, productiviteit en effectiviteit toe te voegen en kosten te verlagen. In het algemeen resulteert ketensamenwerking met goed ketenmanagement in baanbrekende resultaten die onderscheidend zijn ten opzichte van traditionele inkoop of andere initiatieven.

Ketensamenwerking is vanuit de logistiek binnen de industrie ontstaan en biedt oplossingen inmiddels binnen veel branches. Zo wordt er bijvoorbeeld ook in de zorg, bij aannemers, infra bedrijven en overheid op manieren samengewerkt waarbij zij met hun ketenpartners beter in staat zijn om in te spelen op de vragen van klanten en van de samenleving. Door

beleid, regie, uitvoering & beheer als één keten te laten werken ontstaat efficiency en productiviteitswinst.

uit de praktijk

De bouw- en infrasector staat voor grote maatschappelijke opgaven die alleen gerealiseerd kunnen worden als opdrachtgevers, aannemers en ingenieursbureaus de onderlinge scheidslijnen doorbreken. Ontwikkelprogramma **De Verbinders** stimuleert samenwerking tussen alle ketenpartners.

uit de praktijk

Seriematig werken maakt dat er minder menskracht nodig is. De **Bouwcampus** werkt samen met opdrachtgevers en andere (markt)partijen uit de infraketten aan concrete plannen voor een meer seriematige aanpak.



# AWVN

Postbus 93050, 2509 AB Den Haag

Telefoon: 070 850 86 00

Fax: 070 850 86 01

[www.awvn.nl](http://www.awvn.nl)

AWVN-werkgeverslijn: 070 850 86 05

[werkgeverslijn@awvn.nl](mailto:werkgeverslijn@awvn.nl)



Postbus 93002, 2509 AA Den Haag

Telefoon: 070 349 09 09

Fax: 070 349 09 08

[www.mkb.nl](http://www.mkb.nl)

[bureau@mkb.nl](mailto:bureau@mkb.nl)

# VNO NCW

Postbus 93002, 2509 AA Den Haag

Telefoon: 070 349 03 49

Fax: 070 349 03 00

[www.vno-ncw.nl](http://www.vno-ncw.nl)

Vraagbaak voor leden: 070 349 03 66

[informatie@vno-ncw.nl](mailto:informatie@vno-ncw.nl)