

# nlwerkt

Magazine van UWV voor werkgevers | Mei 2026

[uww.nl/nlwerkt](https://uww.nl/nlwerkt)



## Hr-manager Daniëlle Epker:

‘Geef je werknemers ruimte en vertrouwen’

### Opleiden als oplossing

Nieuw onderzoek van UWV wijst uit dat intern opleiden helpt tegen krapte.

### Leren in de praktijk

Vier werkgevers over hoe zij ontwikkeling op de werkvloer stimuleren.

### Strategisch doorleren

Een interview met Eefje Brul (AWVN) over onbenutte opleidingsbudgetten.



4

## Inhoud

4

### Openingsverhaal

Bernard van Nijnatten (UWV) en Jan-Pieter Daems (CNV) bespreken waarom scholing van werkend Nederland een absolute maatschappelijke noodzaak is voor onze gezamenlijke toekomst.

10

### Updates

We zetten vier actuele subsidies op een rijtje die jou als ondernemer kunnen helpen bij het vinden, opleiden en ondersteunen van personeel.

## Voorwoord

Investeren in de ontwikkeling van medewerkers is cruciaal, zowel voor een toekomstbestendige arbeidsmarkt als voor organisaties die meegroeien met de economie en samenleving.

Juist in tijden van krapte is het essentieel om tijd en ruimte te maken voor groei. Technologische veranderingen, nieuwe generaties en onverwachte uitdagingen vragen om aanpassingsvermogen. Door medewerkers volop ontwikkelkansen te bieden, vergroot je de kennis binnen je organisatie én versterk je je aantrekkingskracht als werkgever.

In deze editie van NLWerkt verkennen we de kracht van een leven lang ontwikkelen en hoe je medewerkers kunt ondersteunen in hun groei, ongeacht leeftijd of achtergrond. Talent gaat immers niet alleen over wat iemand nu kan, maar ook over waar iemand in de toekomst toe in staat is. Hoe creëer je een cultuur waarin leren en werken naadloos samengaan? Hoe houd je mensen gemotiveerd en betrokken, ook als de omstandigheden veranderen? En welke ondersteuning is daarbij mogelijk? Met inspirerende verhalen, praktische tips en duiding van actualiteiten helpen we je op weg.



30

### Colofon

NLWerkt is een uitgave van UWV en verschijnt twee keer per jaar.

Mei 2026

#### Hoofdredactie

Ireen Verduijn – content@uwv.nl

#### Vormgeving

Monks Amsterdam – monks.com

#### Realisatie

N=5 – nis5.nl

#### Lithografie en drukwerk

Damen Drukkers – Werkendam

Adreswijzigingen: content@uwv.nl

#### Redactieadres:

UWV Directie Communicatie

Postbus 58285, 1040 HG Amsterdam

content@uwv.nl

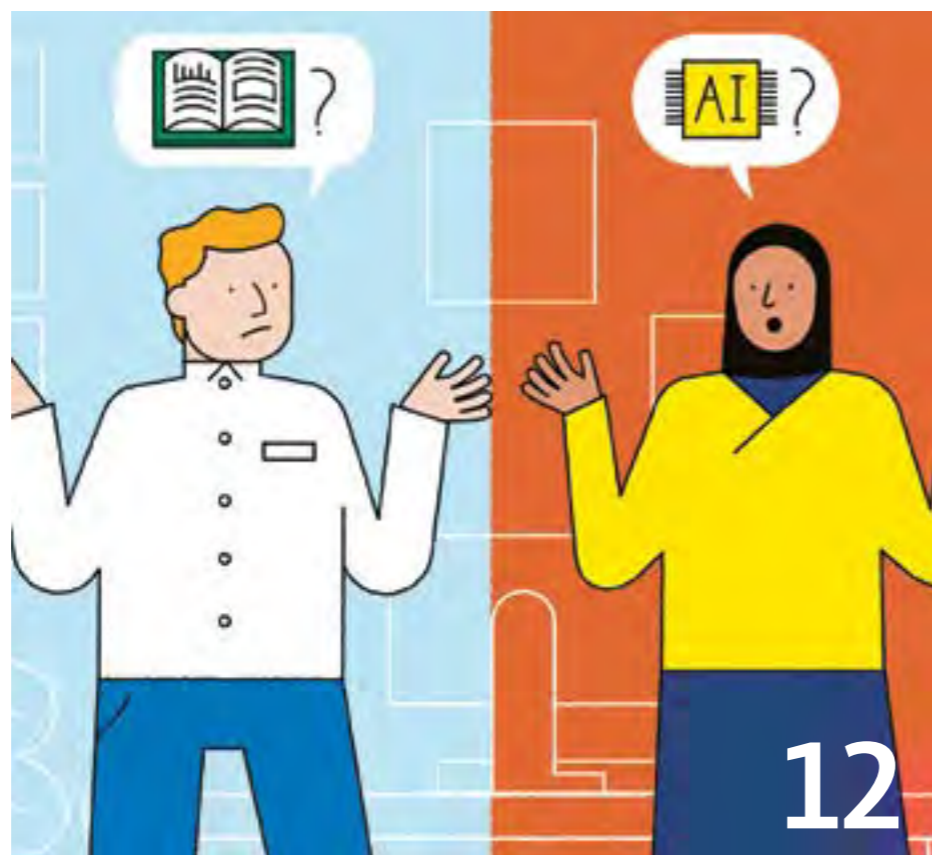
Heb je suggesties voor onderwerpen, of wil je eens overleggen wat de mogelijkheden zijn voor een samenwerking met NLWerkt-magazine? Neem dan contact op met de redactie.

Aan de inhoud van NLWerkt kunnen geen rechten worden ontleend. Het is alleen toegestaan artikelen uit NLWerkt – geheel of gedeeltelijk – over te nemen na toestemming van de redactie. Klimaatneutraal gedrukt en verzonden, verpakt in biofolie

Aanmelden voor NLWerkt



Afmelden voor NLWerkt



12

12

### Onderzoek en data

Arbeidsmarktonderzoeker Erica Maurits (UWV) duidt de resultaten van een nieuw onderzoek naar krapte op de arbeidsmarkt.

16

### Praktijkverhaal

Werkgevers uit diverse sectoren delen voorbeelden van hoe ze de groei en ontwikkeling van medewerkers binnen hun bedrijf stimuleren.

26



### Verdieping

Een interview met Eefje Brul (AWVN) over het voeden van een ontwikkelingscultuur en het effectief inzetten van ongebruikte scholingsbudgetten.

30

### Opinie

Hr-manager Annerieke Paalman betoogt dat een sterke focus op het welzijn van de medewerkers familiebedrijf Neele-Vat veel goeds oplevert voor de bedrijfscultuur.

32

### Interview

Hoogleraar Jos Akkermans deelt in dit interview concrete voorbeelden en methoden om medewerkers beter te laten nadenken over het proces van doorleren.

38

### Tips en advies

We vroegen de experts uit dit magazine naar hun inspiratiebronnen voor hun eigen ontwikkeling.

40

### Gastcolumn

Joeri Kraaijestein van IT-consultancy-bureau Beround vindt het werkgeeluk van zijn medewerkers minstens zo belangrijk als winst maken.

## Openingsverhaal

Bernard van Nijnatten (UWV) en Jan-Pieter Daems (CNV) benadrukken het belang van scholing en gaan in gesprek over de maatschappelijke noodzaak van de ontwikkeling van werkend Nederland.

# Stilstand blijft achter-uitgang

Voor werkgevers, werknemers én voor de arbeidsmarkt als geheel is het cruciaal dat de beroepsbevolking zich blijft ontwikkelen. UWV heeft als missie om zich hiervoor in te zetten en vindt hierin een bondgenoot in vakbond CNV. **Bernard van Nijnatten (UWV) maakt zich als directeur van UWV Werkbedrijf hard voor een leven lang ontwikkelen, omdat mensen sneller weer aan het werk kunnen als hun vaardigheden diverser zijn. Jan-Pieter Daems (CNV) ziet dat ‘ bezig zijn met je eigen ontwikkeling’ bij werknemers leidt tot meer autonomie en meer werkgeluk. Samen vertellen ze hoe ze hun gedeelde missie aanvliegen. ►**

Tekst **Ewout Lowie** Fotografie **Daphne Lucker**



Bernard van Nijnatten (links) en Jan-Pieter Daems



‘Als je in de huidige arbeidsmarkt niet in **de ontwikkeling van je personeel** investeert, ga je het zeker verliezen’

**W**ie stil blijft staan terwijl de omgeving verandert, gaat achterlopen. Een simpele, maar harde vaststelling. De huidige arbeidsmarkt verandert immers in razend tempo. Technologische ontwikkelingen spelen daar een grote rol in. ‘Wij zien op dit moment dat binnen onze achterban de eerste ontslagrondes plaatsvinden waarbij AI als argument wordt gebruikt’, zegt Jan-Pieter Daems. ‘Het is geen abstract toekomstbeeld meer, het is echt al aan de hand.’ Als lid van de commissie Leven Lang Ontwikkelen (onderdeel van de SER) maakt Daems zich hard voor een cultuur waarin werknemers meer aandacht hebben voor hun ontwikkeling, daarbij gesteund door werkgevers. ‘Ik denk dat voor heel veel mensen geldt dat ze niet kunnen voorspellen hoe hun werk er over tien of twintig jaar precies

uitziet’, zegt hij. ‘Dat maakt dit thema voor zowel werknemers als werkgevers actueler dan ooit.’

De snel veranderende arbeidsmarkt vraagt om flexibiliteit van werknemers, maar ook van werkgevers, zegt Bernard van Nijnatten. ‘We moeten steeds langer doorwerken. Als je wilt dat mensen dit fit en vitaal binnen jouw organisatie blijven doen, vraagt dat aanpassingsvermogen. Hebben ze de vaardigheden om een andere functie te vervullen als het ze bijvoorbeeld niet meer lukt om zwaar fysiek werk te doen?’ Ook noemt Van Nijnatten de krapte op de arbeidsmarkt, die volgens de prognoses nog jaren aanhoudt. ‘Dat betekent dat we moeten bewegen naar een skillsgerichte arbeidsmarkt: werkgevers moeten minder kijken naar functieprofielen en diploma’s en

meer naar de vaardigheden die mensen hebben of nog kunnen ontwikkelen.’ Daarnaast is het volgens Daems belangrijk dat ontwikkeling een groter deel speelt in het leven van iedereen op de arbeidsmarkt. ‘Er is ook een cultuur nodig die stimuleert dat mensen met hun ontwikkeling aan de slag gaan. Cruciaal is dat we zoveel mogelijk drempels wegnemen. De stap om over je werk en loopbaan na te denken is voor veel mensen nu nog veel te groot.’

#### Bakker met meelallergie

Ook UWV vindt dit belangrijk. Van Nijnatten geeft een simpel voorbeeld om dat verder uit te leggen. ‘Stel je voor dat de bakker bij jou op de hoek op een dag last krijgt van meelallergie. Voorheen werd die bakker ziek gemeld en zat hij vervolgens twee jaar thuis te wachten op

een sociaal-medische beoordeling. Traditioneel kwam UWV pas aan bod op het moment dat iemand een beroep op een uitkering deed. Wij maken nu een beweging om veel eerder betrokken te worden, onder andere door tijdens die twee jaar wachttijd actiever in te zetten op re-integratie én werkgevers te helpen in de zoektocht naar nieuw personeel. We zetten onze kennis en middelen in om mensen te helpen zich al tijdens het werk ook op andere terreinen te ontwikkelen. In dit geval zodat deze bakker ander werk kan gaan doen. Iets met zijn handen, maar zonder meel.’

#### Spanning voor werkgevers

Ook sociale partners – werkgevers en vakbonden – en de overheid moeten zich harder inzetten voor ontwikkelingsgericht werken, benadrukken Van Nijnatten en Daems. Toch ligt de bal in eerste instantie bij werkgevers en werknemers. Een vraag die sommige werkgevers zullen hebben is alleen: loop je niet het risico dat je investeert in de ontwikkeling van je mensen en dat die mensen vervolgens – met hun nieuw verworven skills – ergens anders gaan werken?

‘Natuurlijk is die spanning er’, zegt Daems. ‘Maar draai het eens om. Als je in de huidige arbeidsmarkt niet in de ontwikkeling van je personeel investeert, ga je het zeker verliezen. Ik moet vaak denken aan een quote die ik ooit las van creatief ▶



#### Jan-Pieter Daems

Bestuurslid van werknemersorganisatie CNV. In die hoedanigheid is hij lid van de uitvoeringscommissie Leven Lang Ontwikkelen, ingesteld door de Sociaal-Economische Raad. De commissie stimuleert een leercultuur en een skillsgerichte arbeidsmarkt, waarin werkenden en werkzoekenden regie nemen over hun ontwikkeling en waarin werkgevers ruggensteun bieden.

## ‘Er is een cultuur nodig die stimuleert dat mensen met hun ontwikkeling aan de slag gaan’

bureau Omdenken. De quote luidt: ‘Wat als we investeren in onze mensen en ze gaan daarna weg?’ Met als reactie: ‘Wat als we het niet doen en ze blijven?’ Dat is denk ik de crux. Stel dat je als werkgever echt niet wil dat je medewerkers bijvoorbeeld een cursus AI gaan doen, dan zal jij als bedrijf ook nooit in staat zijn om die slag te maken. Simpelweg omdat je de goede skills en expertise niet in huis hebt zodra die nodig zijn.’

### Loopbaangesprekken

Om de ontwikkeling van werknemers te stimuleren, zien Van Nijnatten en Daems meerdere knoppen om aan te draaien. Ze lichten een paar concrete maatregelen uit. ‘In maart is het ministerie van SZW gestart met een landelijke campagne voor het Werkcentrum’, zegt Van Nijnatten. ‘De boodschap van de campagne is dat je voor alle vragen rondom werk naar het Werkcentrum kunt gaan. De campagne is voor iedereen: werkenden, werkzoekenden en werkgevers. Dat houdt in dat we in 35 arbeidsmarktregio’s één centrale plek hebben waar werknemers en werkzoekenden laagdrempelig toegang hebben tot loopbaanadvies.’

Zo’n loopbaanadvies kan leiden tot om- of bijscholing. Het effect daarvan is dat werknemers makkelijker kunnen bewegen tussen sectoren, wat gunstig is voor henzelf én werkgevers. Tegelijkertijd wordt er tijdens zo’n adviesgesprek ook teruggekeken. Vaak beseffen mensen niet hoezeer ze zichzelf de afgelopen jaren al hebben ontwikkeld – soms door een cursus te volgen, maar veel vaker op een informele manier. Bijvoorbeeld door een keer iets nieuws te proberen, of door te kijken hoe een collega iets aanpakt. De vakbonden werken in de 35 Werkcentra samen met UWV, gemeenten en andere partners en zijn de partij die daar loopbaanadvies aanbiedt aan werkenden.

### Een emanciperende vraag

‘Jezelf af en toe afvragen wie je bent, of je goed in je vel zit en waar je naartoe wilt, is

voor een werknemer een heel emanciperende vraag’, legt Daems uit. ‘En de conclusie kan zomaar zijn dat iemand prima op z’n plek zit voor de komende jaren. Dat is een heel positieve uitkomst, ook voor de werkgever, want het betekent dat jouw mensen er bewust voor kiezen om het werk te blijven doen. Mogelijk met meer motivatie dan voor het gesprek.’

Een andere maatregel om leren en ontwikkelen meer prioriteit te geven, zit ’m in het vastleggen ervan in de collectieve arbeidsvoorwaarden. ‘Wij maken vanuit CNV steeds vaker afspraken in de cao’s, waarbij werknemers elke drie jaar gebruik kunnen maken van loopbaanadvies’, vertelt Daems. ‘Die worden uitgevoerd door de vakbonden, net zoals we dat via het Werkcentrum doen. Mensen kunnen dan gewoon met ons contact

opnemen en we werken daarvoor samen met de collega’s van de FNV, onder de naam De VAKbeweging.’

### Achter de schermen

Naast deze concrete maatregelen, die voor werknemers de drempel verlagen om zich te ontwikkelen, zorgen Daems en Van Nijnatten ervoor dat ook achter de schermen alles beter geregeld is. ‘In de sectoren zetten we ons als sociale partners in om te zorgen dat er goede opleidingen en zij-instroomtrajecten mogelijk zijn’, zegt Daems. Ook wordt gewerkt aan de toegankelijkheid van subsidies. ‘Er zijn verschillende potjes, vanuit verschillende ministeries of bijvoorbeeld O&O-fondsen, maar zowel voor werknemers als werkgevers is het soms een behoorlijke zoektocht naar het juiste potje’, vertelt Van Nijnatten. ‘In die

versnippering kunnen we nog een hele slag maken en dat moeten we met elkaar doen. Juist om de versnippering tegen te gaan.’

### Het kan simpel zijn

Het stimuleren van mensen om zich tijdens hun werk te blijven ontwikkelen, gebeurt kortom op vele manieren. Van fondsen tot cao-afspraken en loopbaangesprekken. ‘Ik denk dat het altijd een combinatie van al die dingen moet zijn’, zegt Daems. ‘Er is niet één weg waarop je mensen aan het ontwikkelen of aan het leren krijgt. Uiteindelijk kan het zo simpel zijn als een enthousiaste hr-medewerker of een directe collega die een keer aan je vraagt: ‘Hey, zou dit niet iets voor je zijn?’ Het gaat dus echt om een verandering van de cultuur en de manier waarop we aankijken tegen onszelf en ons werk.’ ■



### Bernard van Nijnatten

Werkt al veertig jaar bij UWV en diens voorgangers. Sinds een half jaar is hij algemeen directeur Werkbedrijf. Hij volgt in deze functie Judith Duveen op. UWV Werkbedrijf vormt de brug tussen werkzoekenden en de arbeidsmarkt, zowel aan de kant van werknemers als werkgevers.

# Leren loont: vier subsidies voor slimme werkgevers

Goed personeel vinden en behouden kan lastig zijn in deze tijd. Opleiden, inwerken, investeren in technologie: het kost allemaal tijd en geld. **Gelukkig zijn er regelingen die een flink deel van die kosten dekken.** We hebben vier actuele subsidies op een rijtje gezet die je kunnen helpen bij het vinden, opleiden en ondersteunen van personeel.

Tekst **Lisa Lotens**

## SLIM-mkb

### Versterken van de leer- cultuur op de werkvloer

Met de Stimuleringsregeling voor leren en ontwikkelen in het mkb (SLIM) help je medewerkers groeien in hun werk en bereid je ze voor op veranderingen op de arbeidsmarkt. De subsidie is niet bedoeld voor opleidingen zelf, maar voor de randvoorwaarden die leren mogelijk maken. Denk aan het opstellen van een opleidingsplan, het invoeren van ontwikkelgesprekken of een loopbaanadviestraject voor je medewerkers.

#### Voor wie?

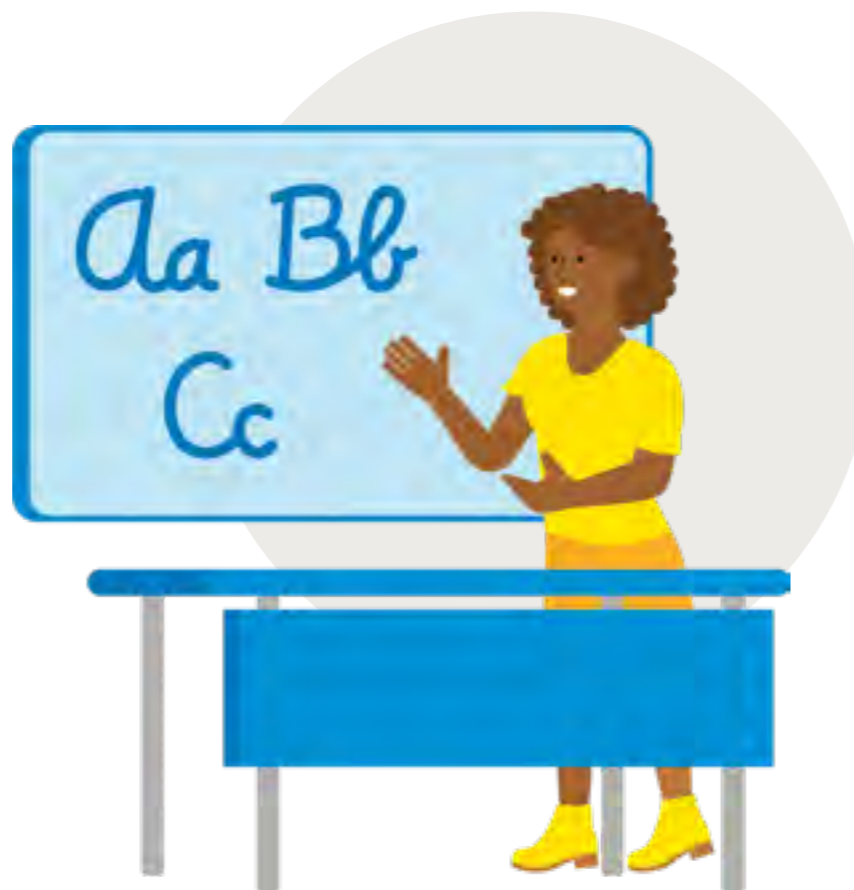
Mkb-ers die willen investeren in leren en ontwikkelen op de werkvloer.

#### Wat krijg je?

60% van de kosten vergoed, minimaal € 5.000 en maximaal € 24.999 per aanvraag.

#### Wanneer?

Aanvragen kan van 10 augustus tot en met 7 september 2026.



## Subsidie inclusieve technologie Medewerkers met een beperking ondersteunen

De Subsidie inclusieve technologie voor mkb helpt werkgevers bij het aanschaffen van technologie om werknemers met een arbeidsbeperking te ondersteunen. Bijvoorbeeld een bril die werkinstructies projecteert, een exoskelet dat iemand ondersteunt bij fysiek werk of software die spraak omzet in tekst.

#### Voor wie?

Mkb-ers die willen investeren in technologie om een medewerker met een arbeidsbeperking te ondersteunen.

#### Wat krijg je?

De helft van de aankoopkosten wordt vergoed. Van minimaal € 5.000 tot maximaal € 25.000.

#### Wanneer?

Aanvragen kan tot 29 mei 2026.



## SOWIS

### Statushouders aannemen en ondersteunen

De Subsidierегeling Ondersteuning Werkgevers Inzet Statushouders (SOWIS) ondersteunt werkgevers bij het in dienst nemen van statushouders door extra begeleiding op de werkvloer aan te bieden. Denk aan het leren van de Nederlandse (vak)taal, een inwerkprogramma op maat of het aanwijzen van een buddy, een collega die zich voor een korte periode ontfermt over de nieuwe werknemer.

#### Voor wie?

Bedrijven die een statushouder in dienst nemen en willen begeleiden bij de start op de werkvloer. Minimaal twintig uur per week, met een contract van minimaal een jaar.

#### Wat krijg je?

€ 3.000 per statushouder, voor maximaal acht statushouders. Maak je voor het eerst gebruik van de regeling? Dan ontvang je eenmalig € 3.000 extra om een begeleidingstraject op te zetten. In totaal kan je tot € 24.000 subsidie ontvangen.

#### Wanneer?

Aanvragen kan van 8 juni tot en met 30 september 2026.



## Subsidierегeling praktijkleren Studenten begeleiden en toekomstig talent aan jouw bedrijf binden

Jong talent al tijdens hun studie leren kennen en begeleiden op jouw werkvloer? Daar is de Subsidierегeling praktijkleren voor bedoeld. Studenten doen praktijkervaring op in sectoren waar de tekorten oplopen en jij leert ondertussen potentiële medewerkers kennen.

#### Voor wie?

Bedrijven die een stage- of leerplaats aanbieden, van vmbo tot hbo. Je moet wel geregistreerd zijn als erkend leerbedrijf.

#### Wat krijg je?

Tot € 2.700 per begeleide student per schooljaar. Je vraagt de subsidie achteraf aan, dus na afloop van het schooljaar.

#### Wanneer?

Aanvragen kan van 2 juni tot en met 17 september 2026.



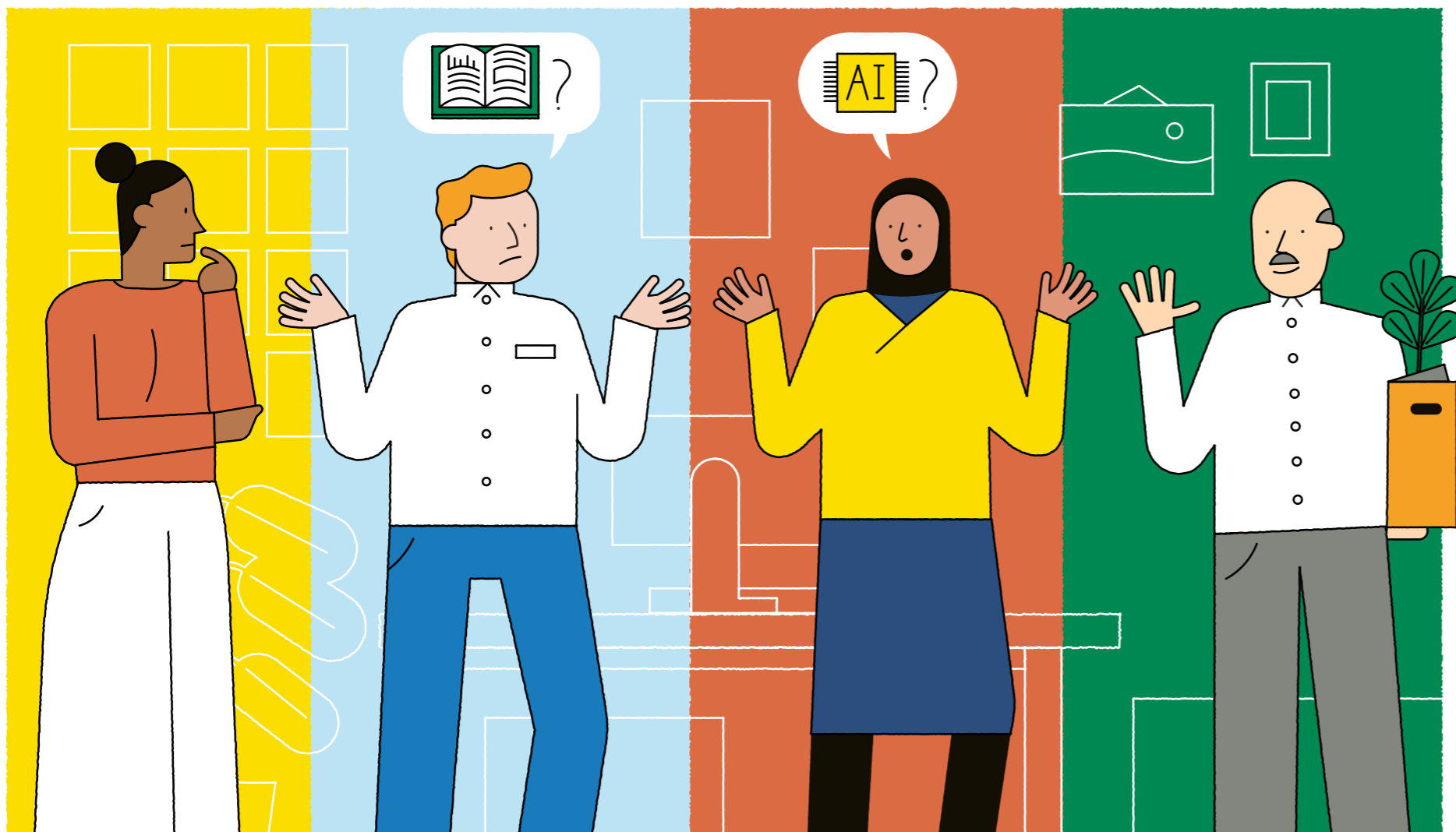
## Onderzoek

Erica Maurits, arbeidsmarktonderzoeker bij UWV, geeft uitleg over een nieuw onderzoek naar krapte op de arbeidsmarkt.

# Opleiden als wapen tegen de krapte op de arbeidsmarkt

De krapte op de arbeidsmarkt is vorig jaar kleiner geworden. Maar volgens werkgevers is toch nog 45% van de vacatures moeilijk te vervullen, onder meer omdat sollicitanten niet de juiste vaardigheden, kennis of ervaring hebben. **Daarom nemen werkgevers vaker mensen in dienst die ze nog moeten opleiden.** ►

Tekst Floris Dogterom Illustratie Idris van Heffen



## ‘Kijken naar hoe iemand zich kan ontwikkelen kan een goede oplossing zijn’

lijken hier ook oog voor te hebben, want 59% van de werkgevers die kampen met salariseisen van sollicitanten gaf in het onderzoek aan vanwege de krapte betere arbeidsvoorwaarden te bieden.

Een andere ontwikkeling die momenteel natuurlijk erg in het oog springt, is de opkomst van AI. ‘In 2024 gaf nog maar 16% van de werkgevers aan dat er in hun organisatie gebruikgemaakt wordt van AI, vorig jaar was het al gestegen naar een derde, en maar liefst 62% verwacht dat over vijf jaar AI ingezet zal worden voor werkzaamheden’, zegt Maurits. ‘Dit heeft natuurlijk ook impact op de werving, want 45% van de werkgevers verwacht dat door AI medewerkers andere vaardigheden nodig zullen hebben. Als ze die nog niet hebben, kun je weer gaan kijken naar de oplossing bij een kwalitatieve mismatch: beoordelen of iemand het potentieel heeft om zich te ontwikkelen en intern kan worden opgeleid.’

Maurits stipt nog een ander groeiend probleem aan: de vergrijzing. Vooral in het openbare bestuur en de industrie verpassen werkgevers problemen door pensionering van medewerkers. Daardoor dreigt veel kennis en ervaring ‘de deur uit te lopen’. Ook hier is scholing het voor de hand liggende antwoord, zegt Maurits. ‘Het is belangrijk dat oudere werknemers hun kennis overdragen en jongere collega’s opleiden en begeleiden.’

Het gevaar dat mensen die tegen hun pensioen aan zitten geen zin meer hebben om die extra inspanningen te verrichten, is volgens Maurits niet zo groot. ‘De rol van coach kan een mooie uitdaging zijn aan het einde van iemands loopbaan.’

### Langetermijnvisie op scholing

Het zal in de komende jaren in verschillende sectoren lastig blijven om voldoende medewerkers te vinden. Het is daarom belangrijk dat werkgevers een visie en beleid voor de langere termijn ontwikkelen, gericht op de ontwikkeling en scholing van werknemers, zegt Maurits. ‘En vervolgens is het zaak om het beleid ook in de praktijk te brengen. Want onderzoek van werkgeversvereniging AWWN [zie ook het interview met Eefje Brul op pagina 26, red.] laat zien dat werknemers maar 55% van het scholingsbudget benutten dat werkgevers ter beschikking stellen.’

Maurits, tot slot: ‘Scholing kan niet alleen de kwalitatieve mismatch tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt oplossen, maar ook bijdragen aan de arbeidsproductiviteit. Werknemers kunnen bijvoorbeeld via bijscholing leren werken met AI, dat hen in hun werk kan ondersteunen of deels het werk kan overnemen.’ ■



Lees hier meer over het werkgeversonderzoek.

**R**uim de helft van de werkgevers (58%) voelt nog steeds de krapte op de arbeidsmarkt. Dit blijkt uit het jaarlijkse werkgeversonderzoek van UWV, dat werd afgenomen in het najaar van 2025. Werkgevers bedenken verschillende oplossingen voor de krapte. De meesten (66%) zetten in op het behoud van werknemers en doen extra inspanningen om nieuwe te werven (53%), zoals het werven van kandidaten die nog opgeleid moeten worden.

Een veelgenoemde oorzaak voor wervingsproblemen is dat werkgevers maar weinig reacties op vacatures krijgen. Ook geven werkgevers aan dat sollicitanten niet altijd over de juiste vaardigheden, kennis of ervaring beschikken. In dat geval is er dus sprake van een kwalitatieve mismatch tussen vraag en aanbod. ‘Werkgevers noemen dit vaker dan enkele jaren geleden’, zegt Erica Maurits,

arbeidsmarktonderzoeker bij UWV. ‘Ook geven zij vaker aan dat vacatures moeilijk vervulbaar zijn omdat het om specialistisch werk gaat. Het zou zo kunnen zijn dat, nu de krapte op de arbeidsmarkt wat is afgenomen, vooral vacatures voor functies met hogere functie-eisen moeilijk vervulbaar blijven.’

### Oplossingen voor mismatch

Werkgevers komen zelf met oplossingen voor de kwalitatieve mismatch tussen vraag en aanbod. Zo blijkt uit het onderzoek dat ruim de helft van de werkgevers die recent vacatures hadden, vaker kandidaten aanneemt die nog opgeleid moeten worden. ‘Hierbij gaat het om stagiairs, studenten in leer-werkprojecten en mensen die net hun diploma hebben gehaald, maar ook om zij-instromers en carrièreswitchers’, zegt Maurits. ‘Meer kijken naar hoe iemand zich kan ontwikkelen en minder naar huidige vaardighe-

den, kennis of ervaring kan een goede oplossing zijn bij wervingsproblemen.’ Werkgevers bieden vanwege de arbeidsmarktcrapte ook meer mogelijkheden om vrijblijvend kennis te maken met de organisatie. Dit sluit goed aan bij wat

werkzoekenden willen, blijkt uit een ander UWV-onderzoek onder werkzoekenden. Ongeveer de helft van de mensen met een WW-uitkering geeft aan dat zij interesse hebben in meeloopdagen en kennismakingsgesprekken zonder verplichtingen.

### Salariseisen, AI en vergrijzing

Ruim een derde van de werkgevers met wervingsproblemen meldt dat de salariseisen van de sollicitanten een probleem vormen en een op de vijf geeft aan dat ze niet tegemoet konden komen aan de wensen van sollicitanten op het gebied van andere arbeidsvoorwaarden, zoals aangepaste werktijden of minder werkuren dan de vacature vraagt. UWV heeft de reden voor de eisen van sollicitanten niet onderzocht, zegt Maurits. ‘Maar de conclusie dat mensen in een krappe arbeidsmarkt meer eisen durven stellen, ligt voor de hand.’ Werkgevers

### Vragen over scholing?

Werkgevers kunnen hiervoor terecht bij regionale Werkcentra of het Landelijk WerkgeversServicepunt van UWV, maar ook bij arbeidsmarkt- en opleidingsfondsen (A&O-fondsen), opleidings- en ontwikkelingsfondsen (O&O-fondsen) en brancheorganisaties.



## Praktijkverhaal

In dit verhaal geven vier werkgevers uit verschillende sectoren voorbeelden van hoe zij ervoor zorgen dat hun medewerkers zich optimaal blijven ontwikkelen binnen het bedrijf.

# Werk maken van ontwikkeling: vier werkgevers vertellen hoe

Werk verandert snel. AI speelt een grotere rol, verzuim loopt op en medewerkers zoeken een betere balans tussen werk en privé. Vier werkgevers uit verschillende sectoren investeren actief in scholing om met veranderingen om te kunnen gaan. Zij zien dat functies verschuiven en dat inzetbaarheid niet vanzelfsprekend is. **Ook merken zij dat talent soms onopgemerkt blijft wanneer iemand niet de juiste ervaring heeft.** We spraken met hen over wat zij doen om ontwikkeling te stimuleren en wat dat hun organisatie oplevert. ►

Tekst Brechtje van Dam Fotografie Daphne Lucker, Rolinda Windhorst



## ‘Hoe slimmer je het werk inricht, hoe meer mensen **kunnen groeien** in hun rol’



**José Komin**

CEO bij IJskoud, specialist in koel-  
en vriesinstallaties voor onder  
andere hotels en ziekenhuizen

‘Vroeger zochten we vooral naar allround monteurs. Mensen die alles kunnen. Maar die zijn schaars en tegelijkertijd wordt de techniek steeds ingewikkelder. Toen hebben we onszelf de vraag gesteld: moeten onze mensen alles kunnen, of kunnen wij het werk anders organiseren? Een voorbeeld: wij zijn onze installaties gaan voorzien van sensoren. Zo kunnen we leren van de data die zo’n sensor verzamelt over de installatie. Ook kunnen we op afstand meekijken. Als er een storing is, zien we wat er aan de hand is voor we iemand onnodig op pad sturen. Dat verlaagt de werkdruk en maakt het werk overzichtelijker. De tijd die we op deze manier overhouden, kunnen we gebruiken om te focussen op waar iemands talent ligt. We verdelen het werk op basis van wat iemand goed kan en wat hij wil leren. Een monteur die sterk is in klantcontact, krijgt meer onderhoudsbezoeken. Iemand die analytisch is, richt zich meer op storingen en analyse op afstand. Door taken te verdelen ontstaat ruimte voor medewerkers om zich te ontwikkelen.

### **Niet iedereen hoeft alles te weten**

We werken ook veel met zij-instromers zonder diploma in de koeltechniek. Die mensen leiden we zelf op met theorielessen en praktijklessen op de werkvloer. In het begin krijgen ze eenvoudige taken, zoals installaties reinigen en onderdelen vervangen onder begeleiding. Gaandeweg leren ze storingen herkennen. Ze leren wanneer ze zelf iets kunnen oplossen en wanneer ze hulp moeten vragen. Dat

laatste vinden wij belangrijk. Niet iedereen hoeft alles te weten. Ik heb liever dat mensen weten wanneer ze moeten overleggen. Onze teamleiders werken ook mee en geven praktijklessen in de werkplaats. Ze bespreken dan ook situaties die ze bij klanten tegenkomen. Als iemand een ingewikkelde storing heeft opgelost, legt hij of zij aan collega’s uit hoe dat is gelukt. Zo groeit de kennis in het hele team.’

### **Het systeem ondersteunt**

‘In het begin was er ook onzekerheid over de nieuwe technieken, zoals sensoren. Sommige monteurs vroegen zich af of ze overbodig zouden worden. Door te laten zien hoe die sensoren en monitoring op afstand juist helpen in hun werk, nam die twijfel af. Het systeem ondersteunt, maar hun vakkennis blijft zeker nodig. Voor mij begint ontwikkeling bij nieuwsgierig blijven. Naar nieuwe technieken, maar ook naar je medewerkers. Als werkgever moet je luisteren en het werk anders durven organiseren. Hoe slimmer je het werk inricht, hoe meer mensen kunnen groeien in hun rol.’ ▶

## ‘Ontwikkeling is niet af en toe een cursusje volgen. **Het is verweven in hoe we werken**’



**Mike Kastrop**

Eigenaar van Classic Mike, restauratiebedrijf voor klassieke auto's en erkend leerbedrijf

‘Wij kiezen er bewust voor om met jonge mensen te werken die nog geen diploma in dit vak hebben. Dan kunnen we ze hier opleiden in onze werkwijze. Het restaureren van klassieke auto's leer je vooral in de praktijk. Wat ik belangrijker vind dan diploma's en ervaring? Motivatie. Als iemand wil leren, kan hij bij ons starten. Die vakkennis bouwen we hier wel op.’

‘Bij ons is ontwikkeling niet af en toe een cursusje volgen. Het is verweven in hoe we werken. Iedere medewerker maakt zelf een taakgericht plan voor het project waar hij aan werkt. Voor we beginnen, bespreken we wat er moet gebeuren, in welke volgorde en waar extra op gelet moet worden. Ik kijk mee en stel gerichte vragen. Daarna gaat iemand aan de slag. Tijdens het werk stuur ik bij waar nodig, maar ik neem het niet over.’

### **De verbetercyclus**

‘Na afloop volgt altijd een evaluatie. Dat doen we niet één keer per jaar, maar na ieder project of onderdeel daarvan. Wat ging er goed en waar liep je juist vast? Soms gaat het over planning. Soms over afwerking. Soms over hoe iemand communiceert met een collega. Die verbeterpunten nemen we mee naar het volgende plan. Zo ontstaat een vaste verbetercyclus. In

het begin vinden vooral jonge medewerkers die manier van werken spannend. Ze zijn gewend dat iemand anders bepaalt wat ze moeten doen. Als iemand geen verbeterpunten ziet, help ik ze die vinden. We kijken bijvoorbeeld naar de afwerking, naar de planning en naar de communicatie met collega's tijdens het project. Ik benoem wat ik zie en vraag door. Zo leren ze kritisch kijken naar hun eigen werk. Feedback geven is hier daarom heel normaal. Het is onderdeel van de werkdag. Collega's spreken elkaar aan en fouten bespreken we open. Door deze manier van werken nemen medewerkers verantwoordelijkheid voor hun eigen ontwikkeling. Als werkgever moet je daar ruimte voor maken. Geef mensen tijd om plannen te maken en terug te kijken. Ontwikkeling werkt het beste als medewerkers eigenaar zijn van hun groei.’ ►





## ‘Ontwikkeling komt niet van de grond als de basis niet in orde is’



**Daniëlle Epker**  
Hr-manager bij Auto-recyclingbedrijf Van der Ven, gespecialiseerd in het demonteren en recyclen van auto's

kreeg klachten aan zijn arm en kon tijdelijk niet rijden. In plaats van hem thuis te laten zitten, hebben we gekeken wat hij nog wél kon. Hij ging aan de slag op de planning. Daar leerde hij werken met andere systemen en ontwikkelde hij nieuwe communicatieve vaardigheden. Tegelijk leerden planners van hem hoe routes er in de praktijk uitzien en waar chauffeurs tegenaan lopen. Die uitwisseling heeft beide teams sterker gemaakt doordat ze meer begrip voor elkaar kregen.’

‘Wij werken met 170 mensen, onder wie 35 chauffeurs. Een paar jaar geleden zagen we dat het verzuim in die groep hoog was. In plaats van alleen naar cijfers te kijken, zijn we het gesprek aangegaan met de chauffeurs. We wilden begrijpen wat er speelde. De werkdruk bleek een belangrijk punt. Chauffeurs werkten verplicht twee zaterdagen per maand. Dat was al jaren zo geregeld. Maar veel medewerkers waren moe. We hebben die zaterdagen daarom vrijwillig gemaakt en inzicht gegeven in wat dat financieel betekende voor de medewerkers. Kort daarna daalde het verzuim enorm, omdat 90% koos voor meer vrije tijd. Dat leerde ons dat ontwikkeling niet van de grond komt als de basis niet in orde is.’

‘Ontwikkeling betekent voor ons ook breder inzetbaar worden. Een chauffeur

### Investeren in lange termijn

‘We stimuleren medewerkers om zelf met ideeën over hun ontwikkeling te komen. Wil iemand een cursus volgen die past bij het werk, dan kijken we samen wat mogelijk is. Zo hebben we chauffeurs opgeleid om veilig elektrische voertuigen te vervoeren. Een andere medewerker volgt een Excel-cursus. We investeren daarin, omdat we mensen voor de lange termijn willen behouden.’

‘Voor mij begint ontwikkeling bij een gesprek. Loop rond. Vraag wat iemand wil leren en wat ze het lastigste vinden aan hun werkdag. Kijk waar talent ligt en laat mensen met ideeën komen. Als je ruimte geeft en vertrouwen toont, zie je dat mensen al snel zelf stappen zetten.’ ▶



**Jan Eppink**  
Oprichter van Say Yeah Motion Media, producent van films en animaties

‘De afgelopen jaren zag ik AI snel op ons afkomen. Voor mij was dat een reden om vooral niet af te wachten. Ik wilde dat mijn mensen er al over gingen leren voordat het werk echt zou veranderen. In onze sector verandert het vak snel door AI. Als je pas begint met bijscholen wanneer die verandering al zichtbaar is, dan ben je te laat. We zijn daarom vroeg gaan testen. Wat kan AI al? Wat blijft mensenwerk? We maakten bijvoorbeeld een film over hoe Twente er in 2040 uit zou kunnen zien. Zulke toekomstbeelden kun je niet zomaar filmen. Maar het proces leerde ons vooral dat vakmanschap nog steeds nodig is. Goede concepten, verhalen, montage en geluidsbewerking blijven mensenwerk. AI verandert het gereedschap, niet de kern van het vak. Het werd

dus mijn prioriteit om medewerkers te helpen meegaan in die ontwikkeling.’

**Ruimte om te groeien**

‘Praktisch betekent dit dat functies breder worden. Ik heb onze cameraman verteld dat hij nu een beeldmaker is en niet alleen een cameraman. Hij kan nu namelijk ook zonder camera prachtige beelden maken. Daar hoort bij dat je leert hoe AI werkt, hoe je goede prompts schrijft en hoe je nieuwe tools inzet. We bespreken nieuwe toepassingen in ons wekelijkse overleg. Medewerkers testen tools en delen wat werkt en wat niet. Zo’n 30% van de werkweek houden we bewust vrij voor leren en experimenteren. Ik plan mijn mensen dus niet volledig vol. Alleen dan blijft er ruimte over om te groeien.’

**De creatieve kant**

‘Soms is er weerstand. Een collega die veel schrijft, wilde eerst niets van AI weten. We hebben daar veel over gesproken. Mijn uitgangspunt is dat AI repetitieve taken kan overnemen. Daardoor ontstaat tijd voor creativiteit en kwaliteit. Inmiddels gebruikt hij het bijvoorbeeld om interviews sneller uit te werken. Zijn rol is niet kleiner geworden, maar wel veranderd. Hij

heeft nu meer ruimte voor de creatieve kant van zijn vak. Investeren in ontwikkeling geldt in ons bedrijf voor iedereen, dus ook voor mij. Ik volg zelf een AI-cursus. Als werkgever moet je laten zien dat leren en ontwikkelen erbij hoort. Als je ruimte maakt om te experimenteren, blijven mensen vaardig en blijft je bedrijf relevant.’ ■

**Tot slot**

Wat deze vier werkgevers gemeen hebben, is dat ze niet wachten tot problemen ontstaan. Ze passen hun organisatie aan voordat functies verdwijnen of medewerkers uitvallen. Ontwikkeling zit bij hen niet in een aparte training, maar in het dagelijks werk. In het aanpassen van een functie. In het voeren van het gesprek als iemand uitvalt of wil doorgroeien. En dat maakt hun organisatie sterker voor de toekomst.



 **Werkcentrum**  
Voor vragen over werk

werkcentrum.nl

## Verdieping

Een interview met Eefje Brul, senior beleidsadviseur bij de Algemene Werkgeversvereniging Nederland, over een duurzame ontwikkelingscultuur en ongebruikte scholingsbudgetten.

# ‘Maak ontwikkeling onderdeel van de bedrijfsstrategie’

Om werknemers duurzaam aan het werk te houden, moeten ze zich blijven ontwikkelen. Dat weten werkgevers ook en daarom stellen ze volop scholingsbudgetten beschikbaar. Toch blijven die vaak onbenut. Hoe komt dit? En, belangrijker nog: hoe keren we het tij? Eefje Brul, senior beleidsadviseur bij de Algemene Werkgeversvereniging Nederland (AWVN): ‘Maak leren en ontwikkelen de norm.’ ▶

Tekst Malou van Zwieten Fotografie David Meulenbeld





## ‘De werknemer is zelf ook verantwoordelijk en moet de regie nemen over zijn loopbaan’

**A**ls je het Eefje Brul vraagt is leren geen recht, maar een plicht. Niet voor niets adviseert en ondersteunt ze werkgevers al jaren bij het vormgeven van hun leer- en ontwikkelingsbeleid. Ontwikkelen is niet zomaar ‘voor de leuk’, het is cruciaal, zegt ze. Zeker in deze tijd, waarin de veranderingen elkaar in een hoog tempo opvolgen. ‘Digitalisering, de energietransitie – ieder bedrijf krijgt daarmee te maken. Als een medewerker niet met die veranderingen mee kan gaan, is hij minder inzetbaar, minder aantrekkelijk op de arbeidsmarkt en heeft hij minder doorgroei mogelijkheden. Ook kan het extra werk opleveren en is er een hogere kans op uitval. Met andere woorden: een medewerker die zich niet ontwikkelt, loopt op een gegeven moment vast.’ In vacatures wordt regel-

matig vermeld dat er ‘volop scholingsmogelijkheden’ zijn. Maar in de waan van de dag krijgen leren en ontwikkelen zelden prioriteit. ‘Begrijpelijk’, vindt Brul. ‘Het werk moet nu eenmaal gedaan worden. En toch is het, misschien wel juist in tijden als deze, goed om aandacht te besteden aan de ontwikkeling. Onderzoeken laten keer op keer zien hoe belangrijk dat is: voor het werkgevoel van de werknemer, voor de groei van de organisatie en om de arbeidsmarkt gezond te houden.’

### Leren kan ook in het klein

En Brul bedoelt heus niet dat iedere werknemer jaarlijks drie maanden terug in de schoolbanken moet. Zeker voor de midden- en kleinbedrijven is dat financieel niet haalbaar, en bovendien een te grote tijdsinvestering. ‘Soms wordt er

binnen de sector wel het een en ander georganiseerd of zijn er subsidies beschikbaar. Maar je kunt bijvoorbeeld ook van je collega’s leren. Bijvoorbeeld door elkaar workshops te geven of door taken te rouleren. Het hoeft allemaal niet zo groots. Het belangrijkste is dat ontwikkelen, op welke schaal dan ook, de norm wordt.’

### Neem de regie

Maar hoe zet je zo’n leer- en ontwikkelingscultuur nou duurzaam neer? ‘Daarvoor moeten betrokkenen goed samenwerken’, legt Brul uit. ‘Werkgevers kunnen tijd en geld vrijmaken, maar ze kunnen werknemers ook actief meenemen in de veranderingen waar het bedrijf mee te maken krijgt. Zij kunnen laten zien wat er nodig is om toekomstbestendig te blijven.’

Natuurlijk is de werknemer zelf ook verantwoordelijk, benadrukt Brul. ‘Die moet de regie nemen over zijn loopbaan. Wanneer hij zijn vaardigheden op peil houdt, versterkt hij daarmee zijn arbeidsmarktpositie.’ Want als er iets verandert binnen het bedrijf, of als hij niet meer gelukkig is, is het op deze manier veel eenvoudiger om iets nieuws te vinden, stelt de beleidsadviseur. Makkelijker gezegd dan gedaan natuurlijk. Want wat als de werkdruk hoog is of het bedrijf financieel in zwaar weer verkeert? Vind dan nog maar eens de ruimte om tijdens het jaargesprek over ontwikkeling te beginnen. ‘Dat is lastig’, beaamt Brul. ‘Toch moet een gesprek hierover altijd gevoerd kunnen worden.’ Wellicht kan de werknemer een deel in zijn eigen tijd doen, zegt Brul. ‘Of bijdragen in de kosten. Het gaat uiteindelijk om zijn ontwikkeling.’

### Rol van de overheid

Niet alleen werknemer en werkgever, maar ook de overheid heeft een taak in het van de grond krijgen van een goed leer- en ontwikkelingsklimaat. ‘De rol van de overheid is om ervoor te zorgen dat vakbonden, gemeenten, UWV en scholingsorganisaties makkelijk kunnen samenwerken. Een goede leer-infrastructuur, noemen wij dat.’ Gelukkig zijn er op dat gebied veel initiatieven. Zo zijn er 35 arbeidsmarktregio’s waarin gemeente en UWV samenwerken aan dienstverlening gericht op werkgevers en werkzoekenden,

en de Werkcentra waar werkzoekenden en werkgevers terecht kunnen met vragen omtrent (om)scholing en andere arbeidskwesties. ‘Daarnaast staan er in het coalitieakkoord verschillende plannen waar AWWN erg blij mee is’, zegt Brul. ‘Bijvoorbeeld voor een individuele leerrekening, waarbij iedere werknemer over een persoonlijk budget kan beschikken, ongeacht het bedrijf waarvoor hij werkt. Hoe dit er precies uit gaat zien weten we nog niet, maar het is een veelbelovend initiatief. Het stimuleert medewerkers om zelf de regie te nemen over hun loopbaan, zonder dat ze afhankelijk zijn van hun werkgever.’

### Ontwikkelingspaden

Werkgevers zijn niet snel geneigd te investeren in medewerkers die binnen afzienbare tijd weer vertrekken. Toch zou het goed zijn als ze daar collectief anders tegenaan zouden kijken, vindt Brul. ‘Zelfs als je werknemer een opleiding wil volgen in een heel andere richting is het, denk ik, goed om daarin mee te denken. Het klopt natuurlijk dat je je investering in zekere zin kwijt bent, maar als alle werkgevers dit zo doen, komen er op dezelfde manier ook weer werknemers jouw kant op.’ Gelukkig daalt dat besef wel in. In verschillende sectoren, bijvoorbeeld in de energiesector en de kinderopvang, wordt al gewerkt aan Ontwikkelingspaden die het makkelijk maken om van het ene naar het andere beroep over te stappen.

‘Uiteindelijk zijn we er allemaal bij gebaat als medewerkers van werk naar werk gaan, en niet werkloos thuis komen te zitten.’

### Breng veranderingen in kaart

Jaarlijks blijft volgens AWWN € 1,5 miljard aan opleidingsbudget bij werkgevers op de plank liggen. Dat komt soms door een hoge werkdruk, maar ook omdat werknemers niet goed weten in welke richting ze zich moeten of kunnen ontwikkelen of omdat ze onvoldoende gemotiveerd zijn. Hoe zorg je ervoor dat dat geld in de toekomst wél wordt gebruikt waarvoor het bedoeld is? ‘Het houdt niet op bij het vrijmaken van scholingsbudgetten alleen. Bedrijven zouden goed in kaart moeten brengen met welke grote veranderingen zij te maken gaan krijgen, wat ervoor nodig is om daar goed op in te kunnen spelen en hoe het budget daarvoor kan worden ingezet. Dat zou onderdeel moeten zijn van de bedrijfsstrategie’, zegt Brul, ‘en ook de vakbonden kunnen daar iets in betekenen, door hierover in de cao’s afspraken vast te leggen.’

Het belang zien we met zijn allen wel, besluit Brul. Nu is het zaak om een sterke leercultuur neer te zetten waarin we ontwikkelen tot de norm verheffen. En de verantwoordelijkheid daarvoor ligt bij alle betrokken partijen, van de werknemer zelf tot werkgevers, vakbonden en overheden: ‘Iedereen moet aan de bak.’ ■

## Opinie

Bij familiebedrijf Neele-Vat staat zorgen voor medewerkers hoog in het vaandel. In dit opiniestuk betoogt hr-manager Annerieke Paalman dat dit veel oplevert voor de bedrijfscultuur.

# De meetbare én niet-meetbare voordelen van goed werkgeverschap

Annerieke Paalman is hr-manager bij Neele-Vat, een logistiek dienstverlener én familiebedrijf. Het bedrijf zet hoog in op goede zorg voor zijn medewerkers. **Annerieke Paalman legt uit waarom ze dat zo hoog in het vaandel hebben en welke voordelen het allemaal oplevert. ►**

Illustratie Pam Werlotte



## ‘Het is volgens ons verstandig om realistisch te zijn over problematiek waar **mensen in de hele maatschappij** mee te maken hebben’

**D**e mensen die in je bedrijf werken, zijn je grootste kapitaal. Voor ons geldt dat zeker: wij zijn een dienstverlener, dus onze werknemers zijn het allerbelangrijkste wat we hebben. Onze mensen staan er elke dag, zij doen het werk, zij bedienen de klanten. Goed voor deze mensen zorgen is het minste wat we kunnen doen. Voor ons – een familiebedrijf – voelt dat heel natuurlijk. Familieleden zorgen tenslotte voor elkaar. Maar bij andere bedrijven zou het niet anders moeten zijn, want gezonde en mentaal fitte werknemers leveren je uiteindelijk ontzettend veel op – zowel meetbaar als niet-meetbaar.

### Weten wat er speelt

Om praktisch te beginnen: onze cijfers wat betreft verzuimpercentage en exitpercentage zijn lager dan gemiddeld in onze sector. Ziekteverzuim kost geld en het is erg duur om goede mensen te moeten vervangen. We merken dat werknemers die zich betrokken voelen niet alleen loyaler zijn, maar ook productiever. Dat is dus wat het ons direct oplevert. Om deze resultaten te behalen, zijn er concrete dingen die we doen om goed voor onze werknemers te zorgen.

Voor ons begint alles bij weten wat er speelt. Iedereen heeft weleens problemen in z'n privéleven en soms is het onmogelijk om deze problemen thuis te laten. We communiceren dat dit oké is, op een zo'n laagdrempelig mogelijke manier: vooral tijdens persoonlijke gesprekken, maar bijvoorbeeld ook via posters en op ons eigen intranet. Managers hebben hier veel verantwoordelijkheid in. Vanuit hr geven we ze mee om hun voelspriet

goed te gebruiken. We onderhouden korte lijntjes zodat we snel kunnen schakelen als het nodig is. Wat heeft iemand nodig? Aan welke touwtjes kunnen we trekken?

### Leefstijladvies

Vervolgens kunnen wij snel schakelen om een werknemer te helpen wanneer dat nodig is. We hebben bijvoorbeeld een bedrijfsmaatschappelijk werker in dienst, die altijd beschikbaar is voor een gesprek, met iemand koffie kan drinken of een medewerker thuis kan bezoeken als dat nodig is. Ook bieden we een vrij uitgebreid preventief medisch onderzoek aan, voor mensen die een vast dienstverband hebben. Via een aparte kliniek kunnen onze werknemers eens in de drie jaar een uitgebreide scan krijgen; van je mentale staat tot aan de werking van je organen en de status van je conditie. Daaruit volgt een gesprek met een internist, die je adviseert over leefstijl, en eventueel een doorverwijzing als er iets aan de hand is. Iedereen mag zelf beslissen of ze hieraan meedoen. Dat is voor ons als werkgever een behoorlijke investering. En we kunnen niet meten wat het ons oplevert, want het traject is anoniem. Toch geloven we erin dat het z'n vruchten afwerpt. Enerzijds omdat er soms daadwerkelijk dingen worden ontdekt die in een vroeg stadium kunnen worden verholpen, anderzijds omdat je merkt dat mensen het heel bijzonder vinden dat er voor ze wordt gezorgd.

### Naast onze collega's staan

Een bedrijf is, als het goed is, een afspiegeling van de maatschappij. Daarom is het volgens ons ook verstandig om realistisch te zijn over problematiek waar mensen in de hele maatschappij

mee te maken hebben. Zo hebben wij recent een campagne gehad over verslaving. Natuurlijk horen we niet graag dat mensen daarmee worstelen, maar we weten dat het overal voorkomt en dat mensen het moeilijk vinden om erover te praten. Onze houding is: het speelt in de maatschappij, dus het speelt ook bij Neele-Vat. We ontwikkelden een campagne en moedigden mensen met verslavingsproblematiek aan – bijvoorbeeld via posters die we op de wc hadden gehangen – om anoniem te bellen met een telefoonlijn van AnoniemeZorg.nl. Ik vind het mooi dat we op zo'n manier naast onze collega's gaan staan en snel kunnen schakelen richting hulp.

Aan de ene kant geeft het de mensen het gevoel dat er hulp is, en aan de andere kant laat je weten dat er wordt nagedacht over fysieke veiligheid. Als iemand met verslaving kampt, bijvoorbeeld, kan dat een mogelijk risico vormen voor iedereen op de werkvloer. We hebben mensen die in heftrucks rondrijden, soms met gevaarlijke stoffen. Alleen al daarom wil je weten of iemand sterk en gezond in z'n vel zit.

### Recht voor z'n raap

Psychologische veiligheid is voor ons ook een belangrijk aspect. We hebben vorig jaar een enquête gedaan, samen met TNO, over de inclusieve werkvloer. Er kwamen veel mooie dingen uit, maar ook dat sommige minderheidsgroepen minder psychologische veiligheid ervaren op het werk. Ik vond dat we daar direct iets mee moesten doen. Het is een zwaar onderwerp, dus we hebben gekeken hoe we dat laagdrempelig bij de managers kunnen neerleggen. Ik heb bijvoorbeeld een dialoogsessie ontwikkeld

over microagressie: kleine, terloopse opmerkingen die grote impact hebben op mensen. Dat is niet altijd makkelijk. We zijn een bedrijf in de Rotterdamse haven, de bedrijfscultuur is er een van recht voor z'n raap. Dat moeten we ook behouden, maar we moeten wel een balans vinden van wat nog oké is, juist vanwege die verantwoordelijkheid. Alle bovengenoemde investeringen hebben echt een grote positieve invloed op de loyaliteit en gezondheid van mensen. En dus op de duurzame inzetbaarheid van de mensen. Het mooiste vind ik de terugkoppeling die ik vaak krijg. Mensen zeggen: 'Wat fijn dat er met mij wordt meegedacht.' Je kunt als werkgever heus niet al iemands problemen oplossen, maar je kan iemand wel horen en zien. Je kunt meedenken. Ik denk dat het belangrijkste is dat iemand zich gezien en gehoord voelt. Daarmee heb je eigenlijk al alles gedaan wat je kan doen. ■



**Annerieke Paalman** is hr-manager bij logistiek dienstverlener Neele-Vat. Goede zorg voor medewerkers dragen ze hoog in het vaandel bij dit familiebedrijf.



## Interview

Jos Akkermans is hoogleraar Duurzame loopbanen aan de Vrije Universiteit Amsterdam en geeft in dit interview concrete voorbeelden van hoe je beter kunt nadenken over doorleren.

# Investeren in mensen loont altijd

Jos Akkermans is hoogleraar aan de Vrije Universiteit Amsterdam en doet veel onderzoek naar duurzame loopbanen. Volgens hem loont investeren in de ontwikkeling van werknemers altijd, direct of indirect. Werkgevers moeten zich volgens hem nooit laten leiden door angst en vol inzetten op de ontplooiing van werknemers. **'Anders zitten we straks allemaal met ondergekwalificeerde werknemers die niet mee kunnen komen.'** ►

Tekst **Rivka Groenier** Fotografie **David Meulenbeld**

## ‘Scholing is te vaak gericht op **individuele verantwoordelijkheid**’

Om het belang van de ontwikkeling van werknemers te begrijpen, is het belangrijk dat je snapt hoe de samenleving verandert. Een van de grootste verschillen met vroeger is volgens Jos Akkermans dat het ideaal van de vaste baan niet meer zo allesomvattend is. ‘Vast werk is nog steeds belangrijk voor veel mensen, je moet tenslotte toch de hypotheek betalen. Ook voor vakbonden is het nog steeds de heilige graal. Maar tegelijkertijd tonen allerlei onderzoeken aan dat steeds minder mensen hun hele leven bij één werkgever blijven en zelfs vaak van type werk wisselen. Ze worden bijvoorbeeld zzp’er of gaan iets compleet anders doen.’

### Individuele verantwoordelijkheid

Volgens Akkermans moet de wijze waarop we nadenken over scholing wel op de schop. Werkgevers moeten zich meer afvragen of het wel voor iedereen toegankelijk is. ‘Als je een opleiding wilt doen of een training wilt volgen, word je als werknemer geacht daar zelf achteraan te gaan.’ En daar wringt de schoen, volgens de hoogleraar. Ontwikkeling moet namelijk beschikbaar zijn voor iedere werknemer, ongeacht de status in het bedrijf of persoonlijke achtergrond. ‘Wie al veel ‘hulpbronnen’ heeft – geld, een goed netwerk, ondersteuning van familie – zal eerder initiatief nemen dan iemand die er sociaal en economisch gezien alleen voor staat. Voor die groep zijn sterkere

prikkels nodig. Vraag werknemers bijvoorbeeld vaker in coachinggesprekken wat ze nodig hebben.’

### Sturing

Verbind daarnaast strenge regels aan het scholingsbudget, tipt hij. ‘Het is puur bestemd voor training, dus niet om extra vakantie-uren op te nemen of om het te laten uitbetalen.’ Hij gaat nog een stap verder. ‘Veel professionals – zoals psychologen – moeten jaarlijks accreditatiepunten halen om hun registratie te behouden. Waarom zou je dit uitgangspunt niet doortrekken naar andere organisaties? Waarin mensen alleen kans maken op salarisverhoging of promotie als ze ook een bepaalde training volgen.’

### Omarm externe kennis

Het wordt volgens hem ook tijd dat we inzien dat scholing veel breder is dan simpelweg terug die schoolbanken in. Creatief nadenken over de kennis die je binnenhaalt en verspreidt kan werkgevers in de goede richting helpen. Akkermans: ‘Scholing kan bijvoorbeeld ook via een slimme omweg. Als er een nieuwe tool geïmplementeerd moet worden vanwege nieuwe technologieën, dan red je het als organisatie soms niet met vaste krachten. Dan is een extern projectteam fijn. Mensen met de juiste kennis op zak: freelancers of uitzendkrachten die, samen met de vaste werknemers, een probleem oplossen. Bijkomend voordeel is dat de

interne mensen na afloop van het project van alles hebben geleerd. Een win-win-situatie, zonder langetermijninvestering.’

### Duurzame loopbanen

Gedegen begeleiding – met een goede balans tussen productiviteit, gezondheid en geluk – vraagt om een integrale aanpak. Binnen organisaties wordt nog te veel in vakjes aan duurzaamheid van loopbanen gewerkt, ziet hij: ‘De gezondheidspsycholoog kijkt naar de gezondheid, de managers en beleidsmakers richten zich op de productiviteit en de chief people officer kijkt naar geluk.’ Niemand kijkt naar het volledige plaatje. Zo blijven mensen vastlopen.

Hij geeft een voorbeeld: ‘Als je extreem productief bent doordat je keihard werkt, en er geen aandacht is voor de risico’s daarvan, loop je de kans om op te branden.’ Hij pleit dus voor meer kruisbestuiving. ‘Zorg voor gestructureerd overleg tussen alle teams die zich met werknemers bezighouden, anders blijft iedereen zijn eigen ding doen. Door samenwerking kijken ze vanzelf met een bredere blik naar het welzijn en functioneren op de werkvloer.’

### Loopbaanshokken

Om werknemers goed te kunnen ondersteunen, moeten werkgevers zich ook zelf blijven ontwikkelen, bijvoorbeeld in gespreksvaardigheden. ‘Er zijn altijd



momenten waarop een loopbaan ineens kan veranderen. Een onverwachte promotie, een kind krijgen, ontslag – of zoals ikzelf heb meegemaakt – het plotselinge overlijden van je beste vriend. Dat soort invloedrijke gebeurtenissen noemen we een loopbaanshok. Heftige gebeurtenissen, positief of negatief, die invloed hebben op je loopbaan overkomen iedereen weleens. Door goede ondersteuning kan zo’n schok beter worden opgevangen.’ Als werkgever kun je je per sector voorbereiden op deze shocks. Als voorbeeld noemt hij de gezondheidszorg. ‘Veel loopbaanshocks zijn daar gerelateerd aan hoge werkdruk, maar denk ook aan emotionele shocks als een patiënt overlijdt. Je kunt mensen weerbaarder maken door relevante trainingen aan te bieden.’ Een kanttekening is op zijn plaats, nuanceert Akkermans.

‘Natuurlijk zie je niet alle heftige gebeurtenissen aankomen. Daarom is het ook belangrijk om een werkklimaat te creëren waarin mensen het gesprek erover aan durven gaan met een leidinggevende, coach of vertrouwenspersoon.’ Dit geldt trouwens ook voor positieve gebeurtenis-

sen, zoals een promotiekans. ‘Stel dat je twijfelt of je er wel klaar voor bent. Als je in een cultuur zit waarin alleen hogerop komen telt, dan zul je de promotiekans waarschijnlijk grijpen, ook al is het te vroeg. Vervolgens ligt een burn-out op de loer.’ ■

### Jos Akkermans

Hoogleraar Duurzame loopbanen aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Zijn leerstoel richt zich voornamelijk op thema’s die verband houden met duurzame loopbanen, met de focus op loopbaanshokken, loopbaansucces, en inzetbaarheid. Hij is redacteur van het wetenschappelijke tijdschrift *Journal of Vocational Behavior*, dat zich richt op loopbaan- en beroepsgedrag. Hij publiceert in vooraanstaande wetenschappelijke tijdschriften, werkt veel samen met bedrijven en professionals en wordt regelmatig uitgenodigd als spreker.

# Voor verdere verdieping

Werkgeverschap is mensenwerk. Je bent nooit uitgeleerd en komt vaak in situaties waarin je niet direct het juiste antwoord hebt. Laat je inspireren door wat de experts uit dit magazine aan het denken heeft gezet over menselijk kapitaal.



**Jan-Pieter Daems**  
Bestuurslid van werknemersorganisatie CNV

'Een boek dat ik regelmatig herlees is: *If This Isn't Nice, What Is?* van een van mijn favoriete auteurs, Kurt Vonnegut. Het boek bundelt een aantal speeches die Vonnegut gedurende zijn leven heeft gegeven voor afstuderende studenten die gaan beginnen aan hun loopbaan. Het zijn inspirerende en humoristische toespraken vol ironie en menselijkheid, en voor elk moment in een loopbaan zitten er waardevolle lessen in over wat echt de moeite waard is in leven en werk.'



**Bernard van Nijnatten**  
Algemeen directeur UWV Werkbedrijf

'Het beste advies dat ik kan geven: reflecteer op jezelf. We zitten in een maatschappij waarin we gewend zijn om mensen tegen elkaar af te wegen. Als je dicht bij jezelf blijft en af en toe reflecteert op wat je zelf voor elkaar hebt gekregen, dan houd je veel meer controle en kun je beter je eigen keuzes maken.'



**Jan Eppink**  
Say Yeah Motion Media

Tip: Co-intelligentie: Slimmer werken met AI van Ethan Mollick. 'Dit is toch wel hét boek over AI en wat je ervan kunt leren. Veel mensen denken dat AI iets van de laatste jaren is, maar het bestaat al veel langer. Door te begrijpen waar het vandaan komt en hoe het werkt, krijg je er grip op. Dan zie je dat het geen bedreiging hoeft te zijn, maar een hulpmiddel. Dat inzicht helpt mij als ondernemer om keuzes te maken. Als je de basis snapt, kun je beter bepalen hoe je het inzet in je bedrijf en hoe je je medewerkers daarin meeneemt.'



**José Komin**  
CEO bij IJskoud

Tip: Even met Ivan. De podcast met brandstof voor leiders in techniek. 'De podcast Even met Ivan is zo leerzaam voor iedereen, maar zeker als je te maken hebt met techniek in je dagelijkse werk. Die gaat over leiderschap in de techniek. Wat mij aanspreekt, is dat het niet alleen over installaties of projecten gaat, maar vooral over de mens achter het werk. In onze sector worden projecten groter en techniek complexer, maar uiteindelijk maken mensen het verschil. In de podcast gaat het over samenwerking, over mentale en fysieke belasting en over hoe je als leider het goede gesprek voert. Dat sluit aan bij hoe wij werken. Als je techniek menselijk houdt, blijft ontwikkeling mogelijk.'



**Eefje Brul**  
Senior beleidsadviseur bij de Algemene Werkgeversvereniging Nederland (AWVN)

'De Netflix-serie *Live to 100: Secrets of the Blue Zones*. Met de Blue Zones worden de regio's in de wereld bedoeld waar mensen een uitzonderlijk hoge levensverwachting hebben en op een gezonde manier oud worden. De term Blue Zones komt van Dan Buettner, een journalist van National Geographic, en in de Netflix-serie reist hij bijvoorbeeld af naar het Griekse eiland Ikaria, Sardinië in Italië en Okinawa in Japan. Ondanks dat er ook kritiek is op deze Blue Zones (zijn er wel echt zoveel 100+'ers in deze gebieden of komt dit door slechte registratie?), vind ik het inspirerend om na te denken hoe je zo gezond mogelijk oud kan worden. Naast veel bewegen en gezonde (vooral plantaardige) voeding, worden zingeving en het deel uitmaken van een sociale gemeenschap als redenen genoemd. Mensen zijn tot op hoge leeftijd actief in hun omgeving en hebben een duidelijk levensdoel. Ze doen het op hogere leeftijd rustiger aan, maar blijven zich ontwikkelen.'



**Daniëlle Epker**  
Hr-manager bij autorecyclingbedrijf Van der Ven

Tip: Omringd door idioten van Thomas Erikson. 'Dit boek heeft mij geholpen om gedrag beter te begrijpen. Dat van anderen en van mezelf. Je leert er bijvoorbeeld verschillende gedragsstijlen door te herkennen. De één is direct en communiceert snel, de ander is afwachtend of analytisch. In mijn werk en mijn privéleven merk ik dat gesprekken beter verlopen als je dat verschil ziet. Je stemt je communicatie daarop af. Dat voorkomt misverstanden en helpt bij lastige gesprekken, bijvoorbeeld bij verzuim of verandering. Eigenlijk weet je veel dingen al, maar het boek maakt het concreet.'



**Jos Akkermans**  
Hoogleraar Vrije Universiteit Amsterdam

Het beste advies dat ik ooit kreeg – ik weet niet eens meer van wie – klinkt als een enorm cliché, maar houdt mij altijd scherp: blijf luisteren en vragen stellen en vul niet te veel zelf in. Voor mij werkt dat. Omdat ik soms net even een stapje te snel ga en al conclusies trek voor ik dingen goed check bij anderen. Daardoor kun je waardevolle input missen en raak je mensen soms kwijt in een proces, bijvoorbeeld bij een gezamenlijk project. Even bewust stilstaan en feedback vragen is belangrijk. De podcastreeks van Noloc, specialist in loopbanen is een aanrader. In deze serie over loopbaanbegeleiding en jobcoaching komen zeer relevante thema's aan bod.'



**Inspiratie**  
Neem voor meer inspirerende verhalen een kijkje op het inspiratieplatform van UWV.

Gastcolumn

# ‘Niemand hoeft voortdurend aan een ideaalbeeld te voldoen’



Fotografie Erik Borst

## Joeri Kraaijestein

is eigenaar van IT-consultancybureau Beround. Voor hem is het werkgeluk van zijn medewerkers minstens zo belangrijk als winst maken. In deze column zet hij uiteen hoe hij probeert om de samenwerking op de vloer zo duurzaam en succesvol mogelijk te maken.

**B**ij Beround mogen medewerkers mens zijn. Ieders eigenschappen zijn welkom en niemand hoeft voortdurend aan een ideaalbeeld te voldoen. Er is begrip voor momenten waarop motivatie tijdelijk minder is of waarin zaken niet optimaal verlopen, zolang mensen de verantwoordelijkheid nemen voor hun taken.

We streven naar een respectvolle en eerlijke omgang met elkaar. Dit kan niet zonder een bepaalde openheid: onderwerpen moeten bespreekbaar zijn. We kunnen pas rekenen op het verantwoordelijkheidsgevoel van onze werknemers als wij er alles aan doen om ervoor te zorgen dat ze die verantwoordelijkheid daadwerkelijk kunnen dragen. Transparantie en wederzijds vertrouwen zijn hierin leidend. Dit vertrouwen bouw je op door nadrukkelijke aandacht te geven aan groei. We voeren eens in de drie weken een gesprek over wat een medewerker nodig heeft om zich te ontwikkelen en hoe wij daarbij kunnen helpen. Er wordt actief onderzocht hoe persoonlijke ambitie kan worden ondersteund en hoe werkgeluk duurzaam kan worden versterkt en verankerd. Deze continue dialoog vormt een essentieel onderdeel van de organisatiecultuur.

Onze werkplek is ingericht op een manier die een basis legt voor deze organisatiecultuur. Uiteraard is het ergonomisch ingericht en voorzien van de benodigde faciliteiten, maar we bieden ook ruimte voor ontmoeting, ontspanning, sport en informele interactie. We willen dat het een omgeving is waarin mensen zich gezien, gewaardeerd en verbonden voelen.

Er voor elkaar zijn en elkaar verder helpen in het leven geeft mij energie en plezier. Het raakt mij wanneer ik zie dat iemand groeit in zelfvertrouwen, verantwoordelijkheid pakt op zijn of haar eigen manier en met plezier naar het werk komt.

Ik geloof sterk in the circle of life: iedereen heeft onderweg iets of iemand nodig gehad om te komen waar hij of zij nu is. Ik vind het belangrijk om bij te dragen aan dat tijdloze en universele proces van groei en ontwikkeling. Zelfs als iemand besluit verder te gaan buiten Beround, maar terugkijkt op een periode waarin hij zich heeft kunnen ontwikkelen als professional én als mens, dan haal ik er enorm veel genoeg uit. De samenwerking eindigt misschien, maar de fijne herinnering aan en van de werknemer blijft voor altijd behouden. ■