



## Vissen in een steeds legere vijver

AWVN-ledenonderzoek personeelstekorten – april 2023

# Colofon

## Auteurs

Mathijs Roodenburg (m.roodenburg@awvn.nl)

*Beleidsadviseur cao-info en arbeidsvoorwaardenbeleid*

Jena de Wit

*Beleidsadviseur cao-info en arbeidsvoorwaardenbeleid*

## Met dank aan

Sharon Café

*Ondersteuner e-business*

## Datum

April 2023

© 2023 AWWN

De inhoud en ontwerp van dit document is eigendom van AWWN en wordt beschermd door het intellectuele eigendomsrecht. Dit recht gaat op geen enkele wijze over op (rechts)personen die beschikking hebben over dit document. Het is niet toegestaan de inhoud te vermenigvuldigen, door te sturen, distribueren, verspreiden of tegen vergoeding beschikbaar stellen aan derden zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van AWWN.

AWVN is niet verantwoordelijk voor de inhoud van dit document indien de inhoud daarvan is gewijzigd of aangevuld door (rechts)personen die de beschikking hebben gekregen over dit document.

# Inhoudsopgave

Colofon .....	2
Inhoudsopgave .....	3
Krapte vraagt creativiteit van werkgevers .....	4
Infographic .....	6
Vissen in een steeds legere vijver .....	7
H1. Arbeidsmarktkrapte houdt aan.....	8
H2. Behoud van personeel steeds lastiger .....	9
H3. Werkgevers vissen in steeds legere vijver .....	10
H4. Werkgevers gooien alles in de strijd .....	12
H5. Werkgevers over krapte.....	15
H6. Over de deelnemers.....	16

# Krapte vraagt creativiteit van werkgevers

## Visie van AWWN op arbeidsmarkttekorten

De personeelstekorten op de arbeidsmarkt blijven nijpend: 9 op de 10 werkgevers hebben te maken met een tekort aan personeel, zo blijkt uit dit onderzoek. Werkgevers maken zich zorgen over de verhoogde werkdruk die ontstaat voor het huidige personeel, omdat zij met minder personeel het werk moeten doen. Uit het onderzoek blijkt verder dat werkgevers veel maatregelen treffen om de personeelstekorten het hoofd te bieden, waaronder het afspreken van hogere salarissen en het inhuren van tijdelijke krachten.

De vraag is of dit genoeg is op de langere termijn. De realiteit is dat de arbeidsmarkt de komende decennia [krap zal blijven](#), omdat de beroepsbevolking de komende jaren zal krimpen. Daardoor wordt het een nog grotere uitdaging voor werkgevers om al het werk dat zij nu verrichten in de toekomst ook te kunnen blijven doen. De arbeidsmarktkrapte is dusdanig groot en hardnekkig dat dit om creativiteit van werkgevers vraagt.

Werkgevers zetten veelvuldig financiële maatregelen in, zo blijkt uit dit onderzoek. Dat leidt tot hogere kosten en flinke onderlinge concurrentie tussen werkgevers, terwijl de vijver waaruit zij vissen niet groter wordt. De komende periode zullen daarom andere, ook niet-financiële, oplossingen in beeld moeten komen. AWWN ziet vijf kansrijke oplossingsrichtingen.

### 1. Keuzes maken over werk

Het tekort aan personeel en de stijgende werkdruk dwingen werkgevers om keuzes te maken over de werkzaamheden die echt nodig zijn om hun bedrijfsactiviteiten op peil te houden of te laten groeien. Uit het ledenonderzoek blijkt dat werkgevers door de tekorten op dit moment niet alle werkzaamheden meer (op tijd) gedaan krijgen. De komende jaren zal de beroepsbevolking niet groeien, waardoor de noodzaak tot het maken van keuzes groter wordt. Dit vraagt van werkgevers om inzicht in die werkzaamheden en processen die cruciaal zijn voor de bedrijfsvoering – om overige activiteiten af te bouwen, efficiënter uit te voeren of te automatiseren. Inmiddels geeft 36 procent van de werkgevers aan al bezig te zijn met het anders inrichten van werkprocessen. Focus aanbrengen in de werkzaamheden en arbeidsbesparende technologie benutten, bieden werkgevers in tijden van krapte kansen.

### 2. Aandacht voor de kwaliteit van werk

De arbeidsmarktkrapte vraagt om meer aandacht voor de [kwaliteit van werk](#). Het is belangrijk voor werkgevers om aantrekkelijk te blijven voor nieuwe én de huidige medewerkers. Werkgevers rapporteren in dit onderzoek een verloop van gemiddeld 12% over 2022. Ook maakt 9 op de 10 werkgevers zich zorgen over de verhoogde werkdruk die door de personeelstekorten ontstaat. Daarom ligt het voor de hand dat werkgevers focussen op personeelsbehoud door aandacht te besteden aan bijvoorbeeld een prettige werksfeer en een goede werk-privébalans. Die verhogen het werkplezier, waardoor medewerkers minder snel zullen uitstromen of uitvallen. Hierbij spelen leidinggevenden een signalerende en ondersteunende rol; het is belangrijk dat zij oog hebben voor de uiteenlopende behoeften van medewerkers. Zo kunnen sommige medewerkers een grotere behoefte aan flexibele werkuren hebben, bijvoorbeeld om ook zorgtaken te kunnen verrichten, terwijl anderen liever een vaste werkweek hebben. Deze aandacht voor de kwaliteit van werk draagt bij aan het vinden en behouden van (nieuw) personeel.

### 3. Een arbeidsmarkt voor iedereen

Ondanks de tekorten op de arbeidsmarkt, staan er nog steeds mensen aan de zijlijn. Hier ligt een kans, want 12% van de werkgevers geeft aan inclusief werkgeven in te zetten als oplossing voor de tekorten waarmee zij kampen. Inclusief werkgeverschap draagt niet alleen bij aan het verminderen van personeelstekorten, maar heeft ook een positief effect op de bedrijfsresultaten. Uit [onderzoek](#) blijkt dat werkgevers die inclusief werven, vaker hun omzet zien stijgen dan niet-inclusieve werkgevers. Inclusief werven vraagt van werkgevers om anders te kijken naar functies en het werving- en selectieproces. Misschien kan iemand niet een hele functie invullen, maar wel bepaalde werkzaamheden verrichten die daartoe behoren (zogenoeten *job carving*). Zo kunnen werkgevers het zittend personeel ontlasten, waardoor hun werkdruk afneemt en er meer tijd en ruimte ontstaat voor andere (kern)werkzaamheden.

### 4. Ruimte voor scholing en ontwikkeling

Het aantal werkgevers dat ontwikkelingsmogelijkheden inzet als oplossing voor de arbeidsmarktkrapte is afgenomen van 48% in 2021 naar 36% in 2023. Maar aandacht voor scholing en ontwikkeling is cruciaal om over een arbeidsmarkt te kunnen beschikken die meebeweegt met de technologische en maatschappelijke veranderingen. Daarom is het belangrijk om personeel tijd en ruimte te geven om zich te ontwikkelen.

Ook geven werkgevers in dit onderzoek aan dat voor bepaalde opleidingen te weinig instroom is vanuit het onderwijs. De mensen die instromen beschikken nog niet altijd over de kennis en kunde om snel aan de slag te kunnen. Om deze starters klaar te stomen, zijn (stage)begeleiding en inwerktrajecten nodig. Door de tekorten ontstaat het risico dat er geen tijd is om bijvoorbeeld stagiairs of trainees in te werken en goed te begeleiden. Toch is dit een belangrijke investering voor werkgevers om de tekorten aan bepaalde beroepsgroepen te verlichten, zeker met het oog op de toekomst.

### 5. Werken lonender maken

Het stelsel van belastingen en toeslagen is in Nederland door de jaren heen dermate ingewikkeld geworden dat het onbewuste [weeffouten](#) bevat. Werkgevers geven aan dat meer uren werken door deze complexiteit onvoldoende loont voor medewerkers, vaak vanwege het verlies van toeslagen en/of een hogere belastingdruk. Nodig is een eenvoudiger en transparanter belastingstelsel dat als uitgangspunt heeft dat werken altijd loont. Door de complexiteit van het huidige systeem en door uitvoeringsbeperkingen lijkt het echter onwaarschijnlijk dat het belastingstelsel integraal aangepakt zal worden. Toch signaleren werkgevers dat dit een belangrijke blokkade is voor het beter laten functioneren van de arbeidsmarkt.

# Infographic



## Vissen in een steeds legere vijver

AWVN-ledenonderzoek personeelstekorten, april 2023

### Arbeidsmarktkrapte houdt aan

9 op de 10 werkgevers heeft last van krapte



85% werkgevers verwacht langdurige tekorten



### Vissen in een steeds legere vijver



Techniek



Productie



ICT



Financiën & Administratie



Logistiek

gemiddeld  
90 vacatures



### Behoud van personeel steeds lastiger



### Werkgevers gooien alles in de strijd

#### Materieel

1. Aanbrenngremie
2. Hoger inschalen
3. Arbeidsmarkttoeslag

#### Immaterieel

1. Inhuur externen
2. Vast contract
3. Thuiswerken



# Vissen in een steeds legere vijver

## Samenvatting AWWN-ledenonderzoek personeelstekorten 2023

### Arbeidsmarktkrapte houdt aan

De arbeidsmarktkrapte blijft ongekend hoog. 9 op de 10 werkgevers heeft last van een tekort aan personeel, net als in het onderzoek van AWWN onder werkgevers uit 2021. De meeste werkgevers verwachten voorlopig geen verbetering. Slechts 15% van de werkgevers verwacht dat dit jaar de tekorten zullen afnemen.

### Behoud van personeel steeds lastiger

Door de krapte op de arbeidsmarkt hebben medewerkers meer mogelijkheden om elders aan de slag te gaan. Dit heeft als gevolg dat werknemers eerder en vaker van baan wisselen waardoor het personeelsverloop hoog is. Werkgevers rapporteren een gemiddeld personeelsverloop over 2022 van 12%. De verschillen tussen werkgevers zijn groot. Er zijn werkgevers die nauwelijks verloop rapporteren, terwijl andere werkgevers wel 50% personeelsverloop zagen in 2022. Ondanks al hun inspanningen blijft het lastig om personeel vast te houden. Mede daardoor loopt de werkdruk voor het personeel op, wat eerdere bevindingen uit een [onderzoek](#) van AWWN bevestigt over de zorgen van werkgevers en de mentale gezondheid van werknemers.

### Werkgevers vissen in een steeds legere vijver

Werkgevers geven aan dat ze vissen in een steeds legere vijver. Met name personeel in de techniek, productie en ICT is steeds schaarser. Werkgevers geven aan dat de instroom vanuit het onderwijs te laag is om de tekorten op te lossen. Bovendien zijn starters niet direct inzetbaar, want dit vraagt inwerktijd en begeleiding. Omdat de vijver steeds leger wordt, geven werkgevers aan dat de onderlinge concurrentie om personeel binnen te halen toeneemt. Dit is een begrijpelijke gang van zaken, maar kan ertoe leiden dat beloningsverhoudingen met zittend personeel onder druk komen te staan en dat de personeelskosten voor organisaties steeds verder oplopen.

### Werkgevers gooien alles in de strijd

Om nieuw personeel aan te trekken, treffen werkgevers vele maatregelen. De aanbrengr premie is een van de meest gebruikte middelen om nieuw personeel te vinden. 6 op de 10 werkgevers geeft aan deze maatregel in te zetten. Om personeel binnen te halen, zijn werkgevers bereid om nieuw personeel hoger in te schalen (45%), een arbeidsmarkttoeslag te geven (21%) of in een hogere schaal te plaatsen (20%).

Het blijkt lastig voor werkgevers om personeel te vinden dat in vaste dienst wil treden, ondanks dat 44 procent van hen aangeeft een vast contract aan te bieden. Mede hierdoor kiezen werkgevers ervoor om extern personeel in te huren. Vier op de vijf werkgevers geeft aan dat te doen vanwege de tekorten aan (vast) personeel.

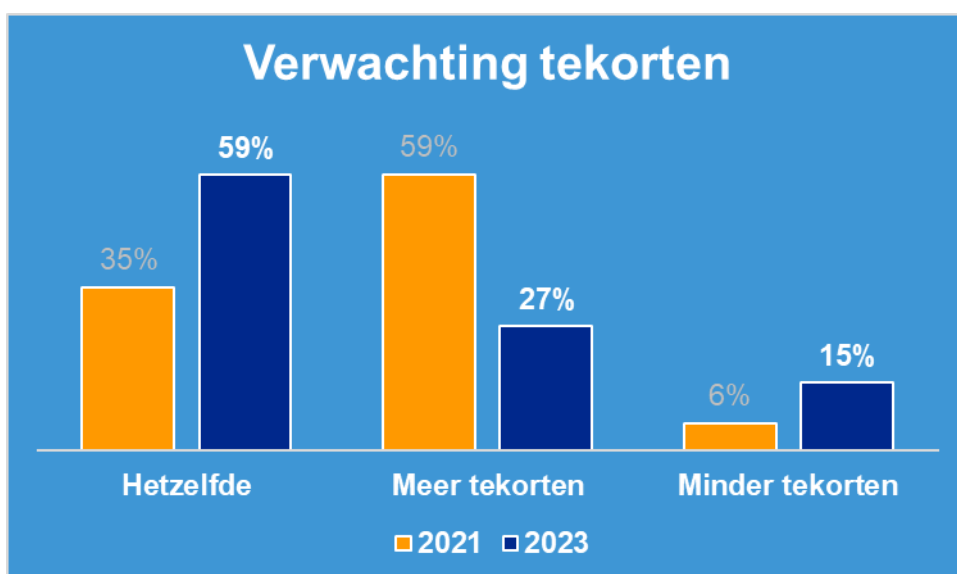
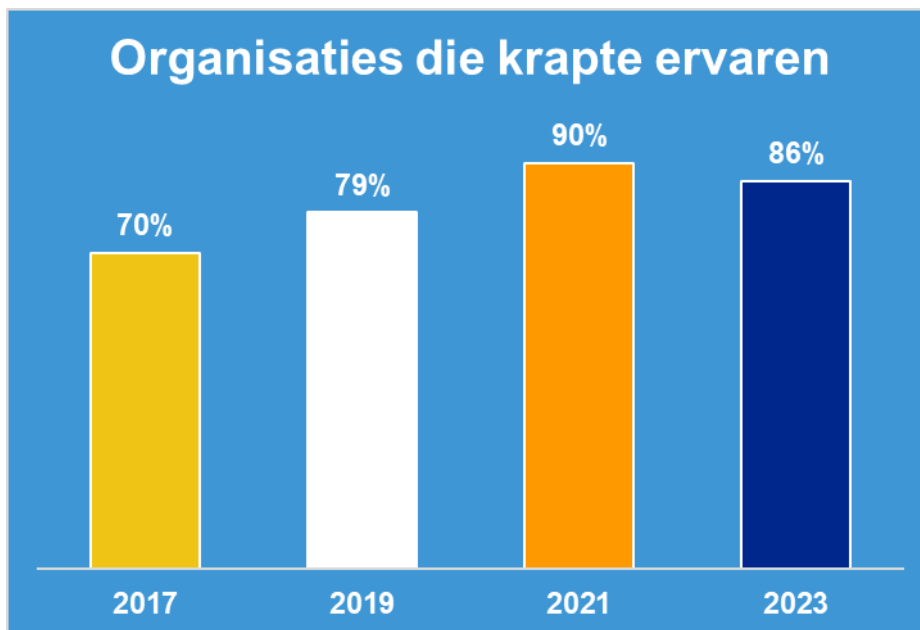
Een beroep doen op het zittende personeel dat in deeltijd werkt om meer uren te werken lijkt langzaam van de grond te komen. 28 procent van de werkgevers geeft aan deeltijders te vragen meer uren te werken, ten opzichte van 16 procent in 2021. Deze medewerkers persoonlijk benaderen lijkt het meest effectief.

De maatregelen die werkgevers inzetten, zijn vooral gericht op het aantrekken van nieuw personeel en in mindere mate gericht op het behoud van bestaand personeel. Omdat werkgevers aangeven veel personeelsverloop te ervaren, zou meer focus op maatregelen gericht om het zittende personeel vast te houden kunnen bijdragen aan het verminderen van verloop en daarmee het tekort kunnen inperken.

# H1. Arbeidsmarktkrapte houdt aan

## Arbeidsmarkt blijft krap

De arbeidsmarktkrapte blijft op ongekende hoogte: 9 op de 10 werkgevers hebben last van de tekorten aan personeel. Werkgevers zijn somber over de vooruitzichten. Slechts 15% verwacht dat de tekorten dit jaar zullen afnemen. Alle andere werkgevers gaan ervan uit dat de tekorten zullen aanhouden of zelfs verder zullen toenemen.





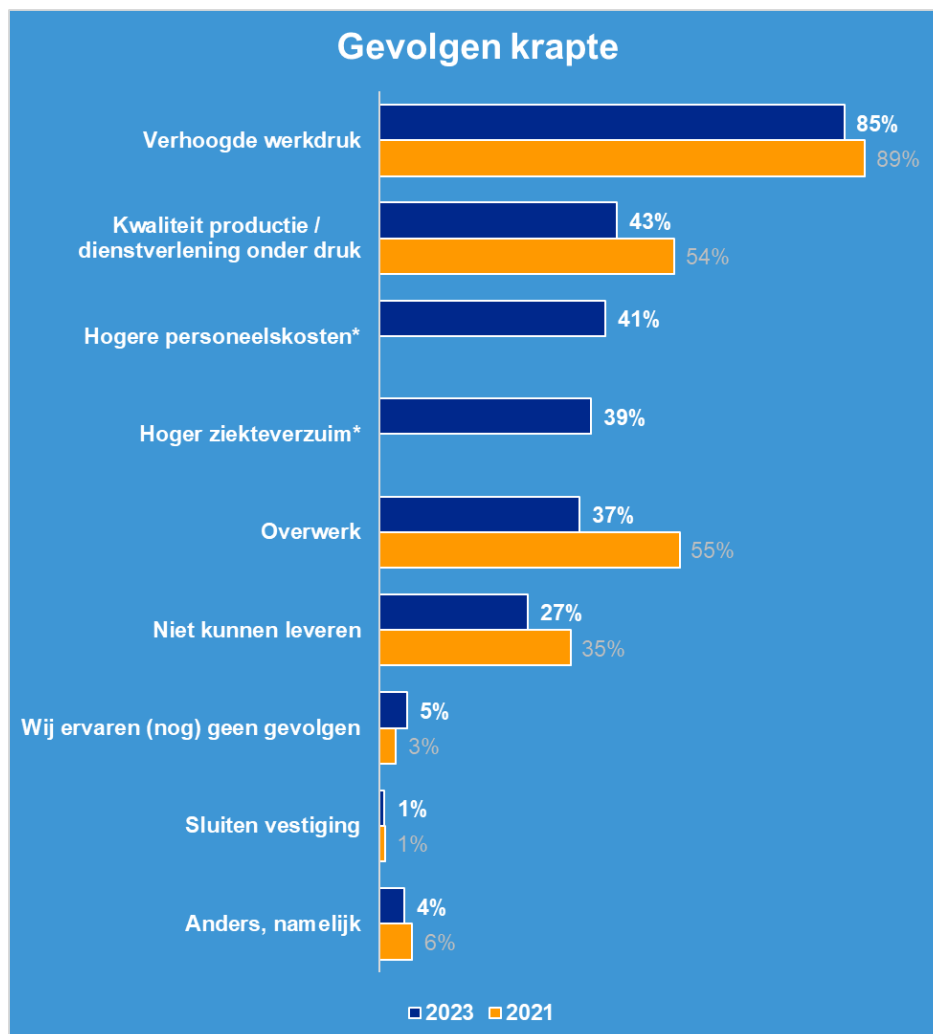
## H2. Behoud van personeel steeds lastiger

Hogere werkdruk leidt tot verzuim en uitstroom, en dat leidt tot nog hogere werkdruk

Werkgevers maken zich zorgen om de verhoogde werkdruk die op het huidige personeel ontstaat, omdat het werk met minder personeel gedaan moet worden. Dit bevestigt de bevindingen uit een eerder [onderzoek](#) van AWWN over de zorgen van werkgevers om de mentale gezondheid van werknemers.

Dit zorgt voor een complex probleem, dat in het uiterste geval resulteert in hoger ziekteverzuim en meer werkdruk. Dit kan er weer toe leiden dat personeel een andere baan zoekt. Werkgevers rapporteren gemiddeld 12% personeelsverloop over 2022. Daardoor ligt er voor werkgevers een uitdaging om de achterdeur te dichtten.

Het tekort aan personeel en het hoge personeelsverloop zet de kwaliteit van de productie en/of dienstverlening onder druk. Niet alleen is er te weinig personeel om de vraag aan te kunnen, maar door de hoge uitstroom verliezen werkgevers ook de nodige kennis en ervaring. In het uiterste geval kan dit leiden tot het niet kunnen leveren van goederen of diensten, of zelfs het sluiten van een vestiging.

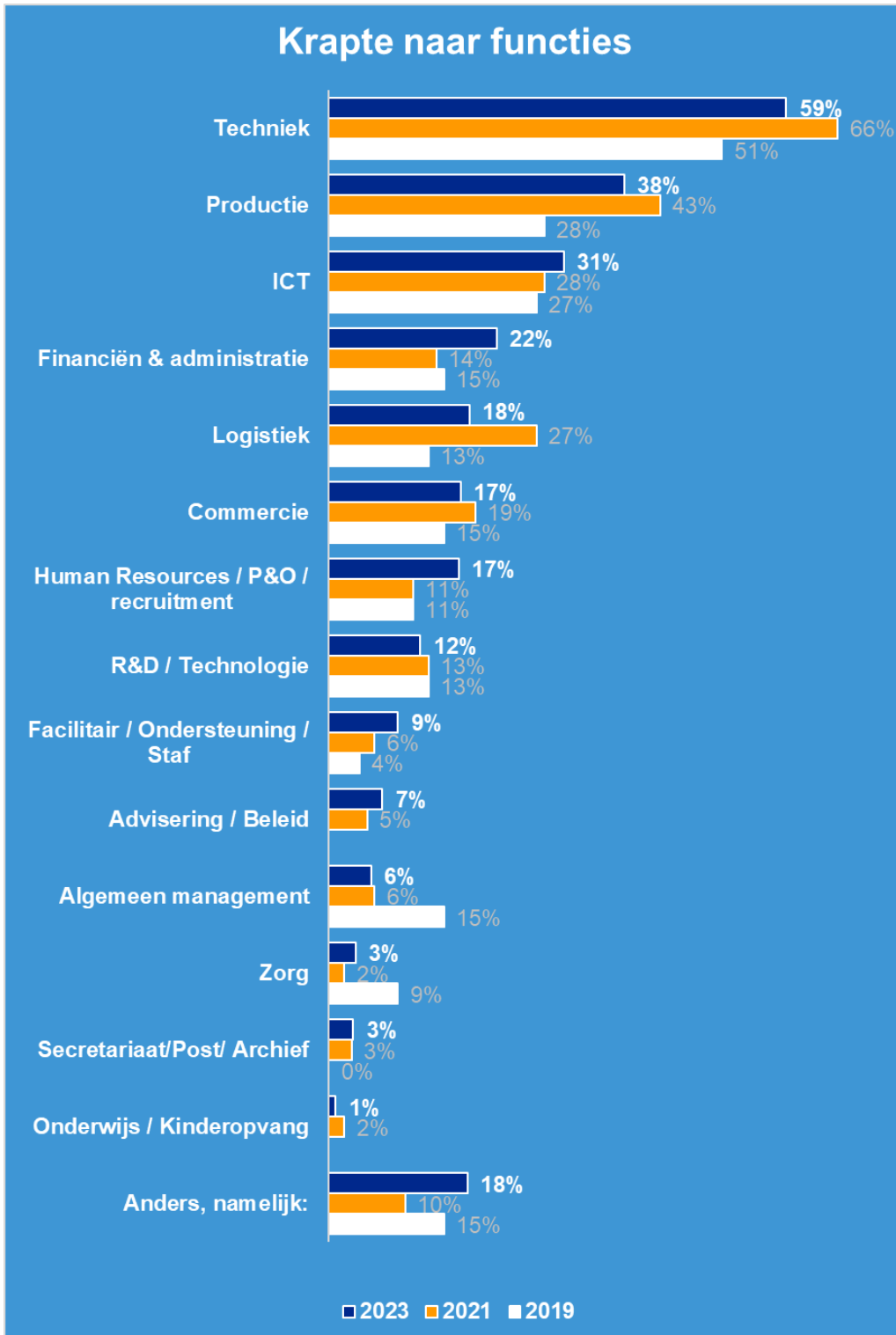


\*Geen data voor 2021

### H3. Werkgevers vissen in steeds legere vijver

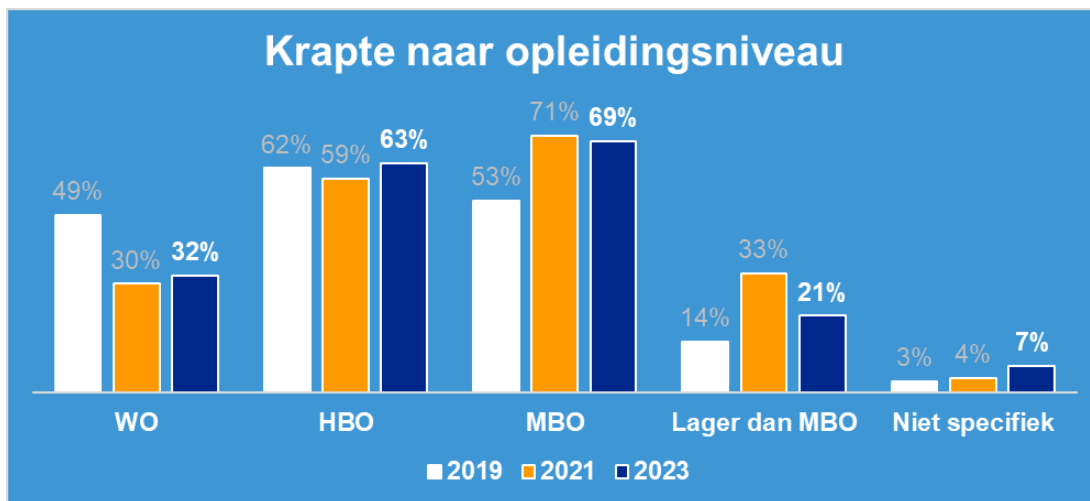
Tekorten aan personeel in techniek, productie en ICT blijven nijpend

Werkgevers geven aan dat ze vissen in een lege vijver – met name in de techniek, productie en ICT. Voor de derde keer op rij geven werkgevers aan dat zij ernstige tekorten ervaren als het om beroepen in deze sectoren gaat, en er lijkt geen verbetering in zicht.



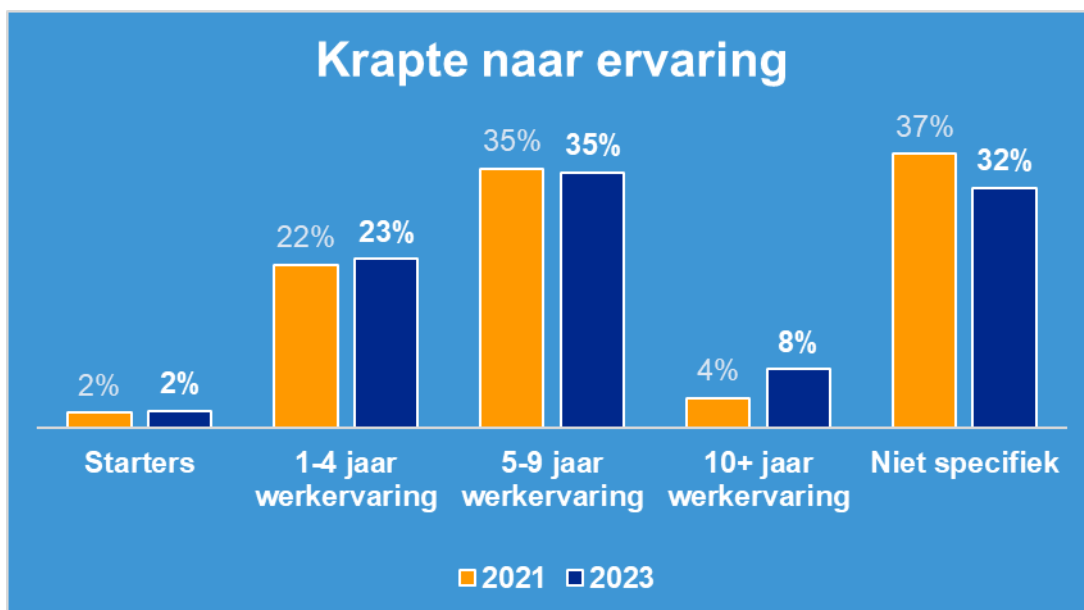
## Tekort het grootst voor personeel met een beroepsopleiding

Werkgevers ervaren met name tekorten aan personeel met een beroepsopleiding.



## En ook aan personeel met enige ervaring

Werkgevers hebben voorts behoefte aan personeel met de nodige ervaring – die zijn relatief snel inzetbaar. Mogelijk valt hier nog winst te behalen door de aansluiting tussen onderwijs en de werkpraktijk te verbeteren zodat starters op de arbeidsmarkt ook sneller inzetbaar zijn.



## H4. Werkgevers gooien alles in de strijd

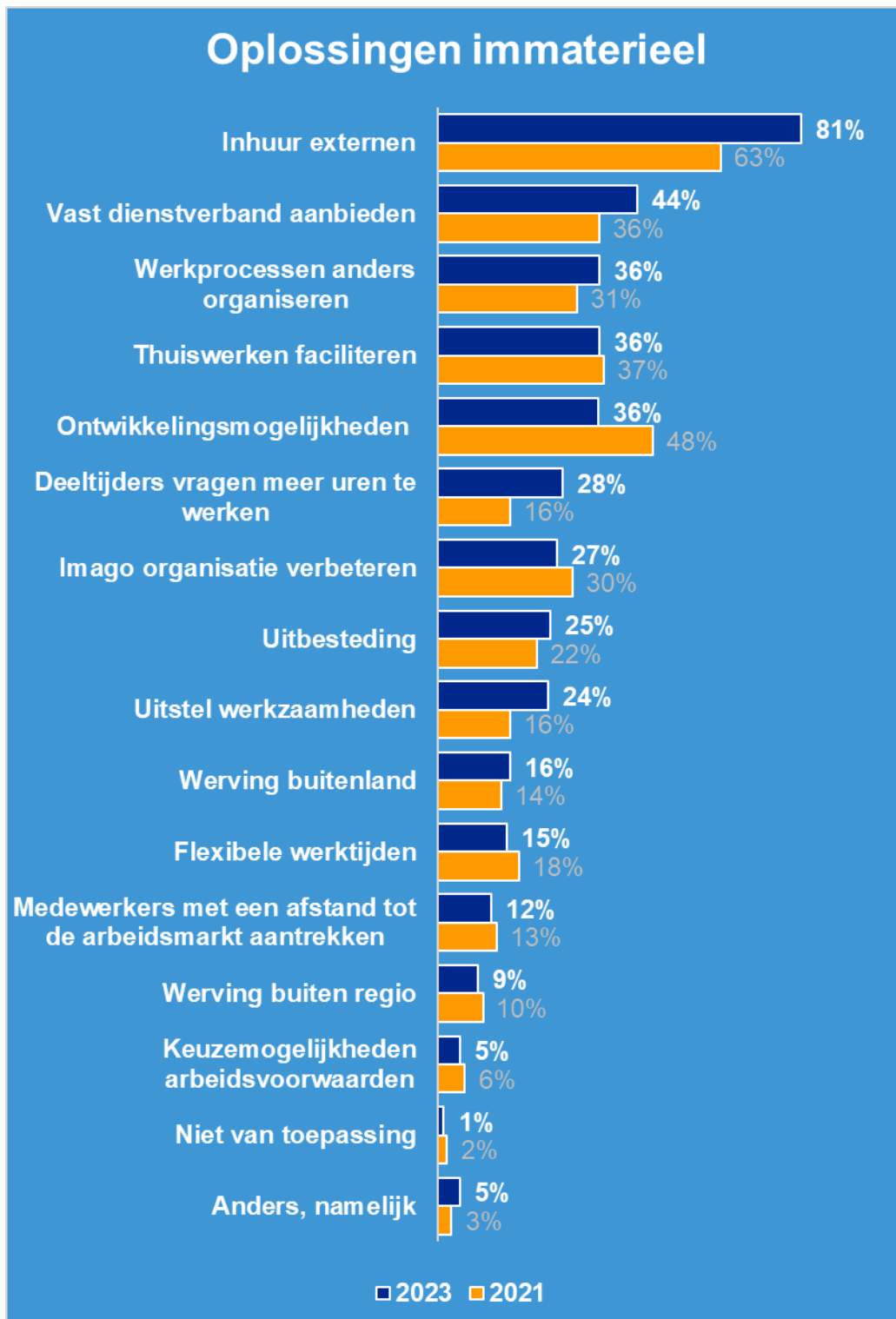
Werkgevers doen er veel aan om nieuw personeel aan te trekken en zittend personeel te behouden

Om nieuw personeel binnen te halen, zijn werkgevers bereid de portemonnee te trekken. Het betalen van een hoger salaris en/of vergoedingen en toeslagen zijn populaire maatregelen. Hierdoor ontstaat wel een risico dat de beloningsverhoudingen tussen nieuw en bestaand personeel scheefgroeien.

Het inzetten van een aanbrengr premie (via het bestaande personeel) is een van de meest gebruikte methoden om nieuw personeel te vinden.



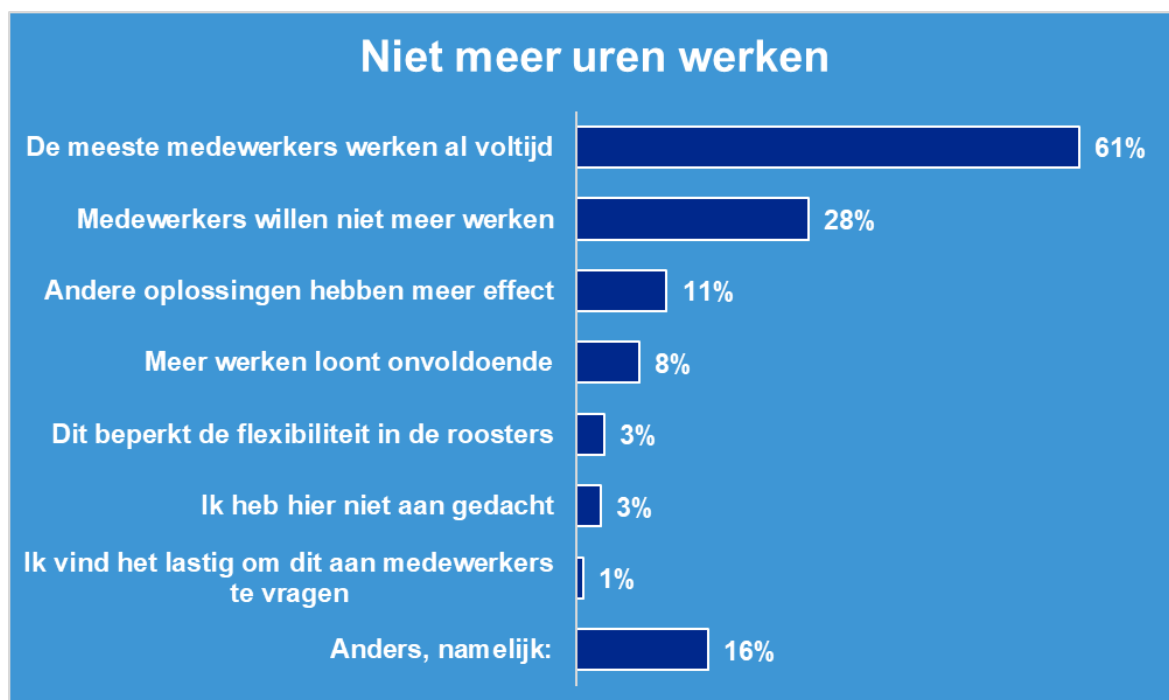
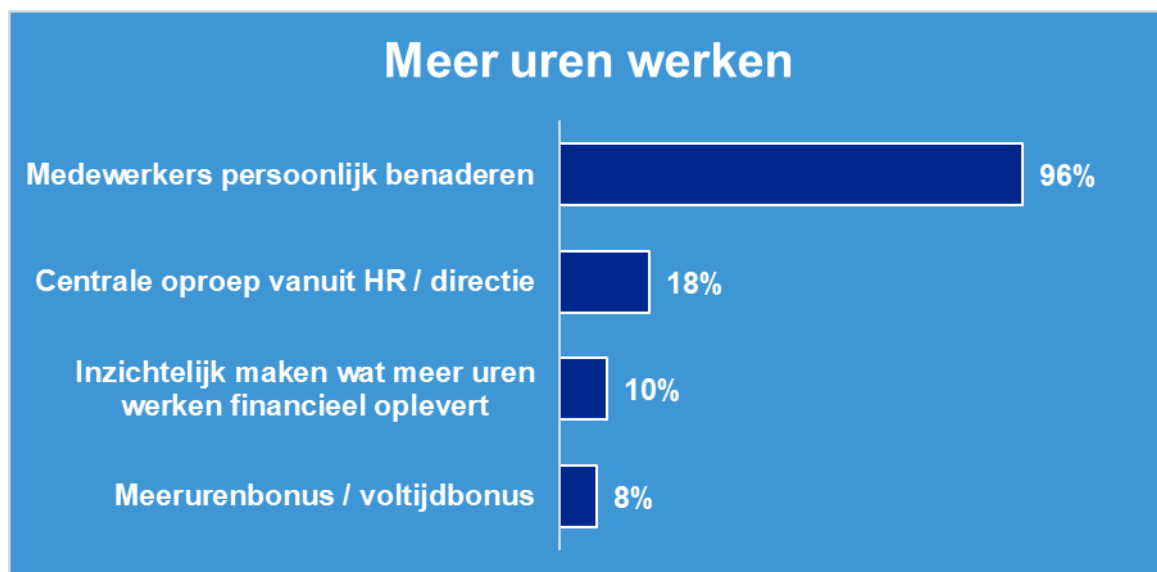
Om op de korte termijn een vacature te vervullen, huren werkgevers vaker dan in 2021 extern personeel in. Het vinden van personeel dat in dienst wil treden, blijkt soms lastig. Ondanks dat werkgevers bereid zijn om bijvoorbeeld direct een vast contract aan te bieden, en aantrekkelijke secundaire arbeidsvoorwaarden te bieden.



## Parttimers verleiden om meer uren te werken door persoonlijke benadering

Eén op de 4 werkgevers geeft aan deeltijders die al in dienst zijn, te vragen meer uren te werken. Maar in de praktijk blijkt dit een lastige opgave. De werkgevers die deeltijders vragen om meer uren te werken, geven aan dat een persoonlijke benadering het meest effectief is. Dan kan een leidinggevende met een werknemer samen kijken wat er nodig is, bijvoorbeeld op het gebied van werktijden, om meer uren werken mogelijk te maken.

Toch geeft 3 op de 4 werkgevers aan deze maatregel niet in te zetten. De belangrijkste reden daarvoor is dat het meeste personeel in deze organisaties al voltijd werkt zodat er weinig winst te behalen valt. Bovendien is de zwaarte van het werk in sommige gevallen een reden voor werknemers om parttime te werken. Het argument dat werkgevers niet bereid zijn om meer uren aan te bieden omdat dit de flexibiliteit van inroosteren beperkt, lijkt niet te kloppen. Slechts 3% van deze werkgevers geeft dit als reden aan.



## H5. Werkgevers over krapte

De grootste belemmeringen die werkgevers ervaren voor het oplossen van personeelstekorten

- **Gebrek aan (geschikte) kandidaten en behoud zittend personeel**

*“Te weinig gekwalificeerde personen op de markt”*

*“Concurrentie tussen bedrijven voor kandidaten”*

*“Hopeloos tekort aan vakkrachten, waardoor deze over en weer weggekocht worden. Salarissen exploderen in de binnenvaart”*

*“Beperkte loyaliteit en veel keus voor medewerkers, vooral bij de jongere generaties”*

*“Zoeken medewerkers met een chemical engineering-achtergrond. De uitstroom van deze mensen op HBO/universiteit is ook veel lager dan 10 jaar geleden en daarom moeilijker te vinden. Aanbod van werkgevers is groot”*

*“Pijlpijn van afgestudeerde technici is te klein”*

- **Hoge arbeidsvoorwaardelijke eisen nieuwe kandidaten**

*“Bedrijven vissen in dezelfde vijver en die vijver wordt steeds kleiner. En kandidaten stellen ook steeds meer eisen i.v.m. de krapte om de arbeidsmarkt. Dit staat op gespannen voet met de interne beloningsverhoudingen”*

*“Buitenproportionele eisen op gebied van beloning”*

*“Dat salarissen van medewerkers nog wel binnen de salarisgroep vallen met (nieuwe) medewerkers”*

- **Dienstverlening en/of productie in bedrijven staat onder druk**

*“Door langdurig openstaande vacatures een hogere werkdruk of projecten die blijven liggen”*

*“De grootste belemmeringen ervaren wij op MBO-niveau technicians en engineers voornamelijk op het vakgebied E&I. Daardoor lopen capitalprojecten soms langer of starten later vanwege gebrek aan de juiste resources”*

- **Deeltijders niet altijd te verleiden meer uren te werken**

*“Medewerkers willen niet meer werken; soms ook vanwege verlies van toeslagen als inkomen stijgt”*

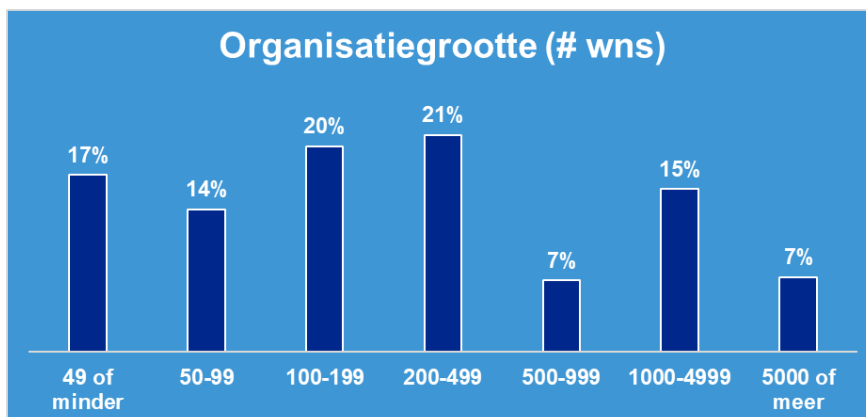
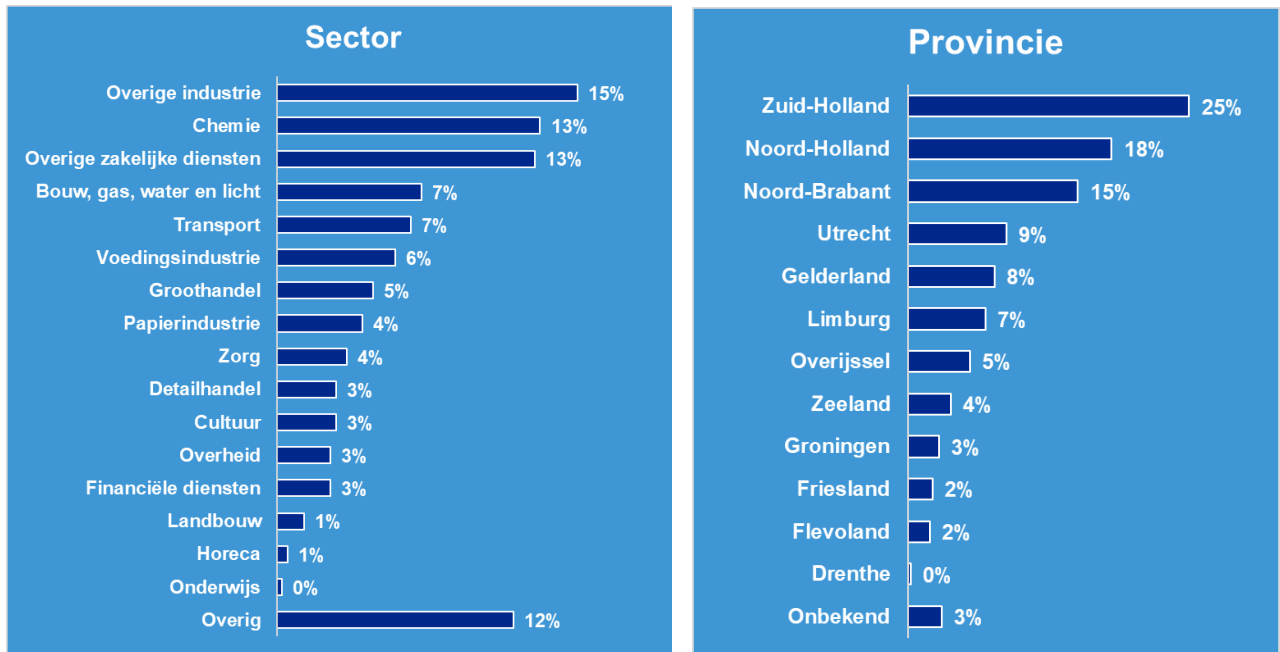
*“Het maximaal aan kunnen bieden van een deeltijdpropositie en het feit dat (meer) werken lang niet altijd financieel loont”*

- **Daarnaast staan ook innovaties binnen bedrijven onder druk**

*“Innovaties en projecten die veel langer blijven liggen of veel trager worden uitgevoerd, waardoor de aantrekkelijkheid van het bedrijf uitholt”*

## H6. Over de deelnemers

Er hebben in totaal 415 werkgevers meegedaan aan het onderzoek; zij vormen een dwarsdoorsnede van het Nederlandse bedrijfsleven.





**Postadres** Postbus 93050  
2509 AB Den Haag

**Bezoekadres** Bezuidenhoutseweg 12  
2594 AV Den Haag

**Telefoon** 070 850 86 00  
**Fax** 070 850 86 01

**AWVN-werkgeverslijn**

**Telefoon** 070 850 86 05  
**E-mail** [werkgeverslijn@awvn.nl](mailto:werkgeverslijn@awvn.nl)

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

## Vooruitgang door vernieuwend werkgeven

