

# NLWERKT

## VERZUIMPREVENTIE

Alert zijn op welzijn werknemers bespaart ellende

## WERK ANDERS ORGANISEREN

Een Bedrijfsadvies Inclusieve Arbeidsorganisatie als oplossing

## ARBEIDSMARKTKRAPTE

Core-TeQ vond nieuw talent op een onverwachte plek

# INHOUD



**20 DeBesteEHB0doos**  
Dit bedrijf levert niet alleen BHV-producten, maar ook kansen aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.



**14 Het nut van een BIA**  
Hoe kom je in de huidige arbeidsmarkt nog aan nieuw personeel? Een Bedrijfsadvies Inclusieve Arbeidsorganisatie helpt werkgevers met het vinden van oplossingen.



**4 Werving statushouders**  
Het lukte familiebedrijf Core-TeQ maar niet om geschikte CNC-machinebedieners te vinden. Statushouders bleken het antwoord.

**32 Neele-Vat**  
Het familiebedrijf steekt veel tijd en energie in verzuimpreventie. Met resultaat! Het verzuimpercentage ligt veel lager in vergelijking met andere logistiek dienstverleners.



**Gezond verzuimbeleid**  
Iedere organisatie is wettelijk verplicht in een verzuimbeleid vast te leggen hoe je als bedrijf omgaat met verzuim. Maar waaraan voldoet een goed en effectief verzuimbeleid?

**28**

## EN VERDER

- 10 Referral recruitment**  
Een effectieve, kwalitatieve én goedkope wervingsmethode
- 38 Ziekteverzuim: feiten en cijfers**

## 12 KORT

- ▶ Werkgevers houden last van krappe arbeidsmarkt
- ▶ Voorwaarde vergoeding externe jobcoach versoepeld
- ▶ Vereenvoudiging Wet banenafpraak

Wil je NLWerkt ontvangen? Meld je aan via:



Liever geen gedrukt magazine meer ontvangen? Dat kan via:



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

**Realisatie:** iO, Utrecht  
**Design:** iO, Utrecht  
**Hoofdredactie:** Ireen Verduijn

Voor adreswijzigingen mail je naar [content@uwv.nl](mailto:content@uwv.nl)



**39**

**Column**  
Volgens zelfstandig arbeidsdeskundige Mieke Rabou moeten werkgevers en werknemers vooral zelf regie houden op verzuim.

**Redactieadres:**  
UWV Directie Communicatie  
Postbus 58285, 1040 HG Amsterdam  
[content@uwv.nl](mailto:content@uwv.nl)

**UWV Telefoon Werkgevers**  
088 - 898 92 95 (lokaal tarief)  
(Kijk voor de kosten van dit telefoonnummer op [uwv.nl/bellen](http://uwv.nl/bellen))

Heb je suggesties voor onderwerpen, of wil je eens overleggen wat de mogelijkheden zijn voor een samenwerking met NL Werkt 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.

# Hoe Core-TeQ nieuw talent vond op een onverwachte plek

Vakmensen vinden in de techniek is een uitdaging. Ook bij familiebedrijf Core-TeQ was dat het geval. De werkdruk nam toe en geschikte CNC-machinebedieners waren niet te vinden. Totdat vestigingsdirecteur **Mark Jaski** op een banenmarkt een aantal statushouders ontmoette met een IT-achtergrond. Geen voor de hand liggende match, maar het bleek een gouden greep.

TEKST **FLEUR BAXMEIER** BEELD **DE BEELDREDAKTIE** / JEAN-PIERRE JANS

**E**en vacature voor een financieel directeur? Binnen no-time tien sollicitaties. Maar een slijper of draaier? Nauwelijks reacties. Bij Core-TeQ, een familiebedrijf dat assen en rollen produceert voor industriële toepassingen, werken 45 medewerkers in Nederland en 70 in Maleisië. Het bedrijf merkte dat het vinden van technisch personeel steeds moeilijker werd. Vacatures bleven maanden openstaan en de instroom van nieuwe vakmensen stakte. 'Jongeren kiezen minder snel voor metaalbewerking en ervaren vakmensen zijn schaars', zegt Mark Jaski, vestigingsdirecteur bij Core-TeQ.

Core-TeQ moest het ergens anders zoeken, zoveel was duidelijk. Via het werkgeversservicepunt (WSP) belandde Jaski

op een banenmarkt in Hoorn. Daar raakte hij in gesprek met een aantal statushouders, veelal met een IT-achtergrond. Op het eerste gezicht geen logische match voor een metaalbedrijf, maar toen hij hoorde dat sommigen ervaring hadden met programmeren, viel het kwartje. 'CNC-machines, computergestuurde werktuigmachines, werken met code. Mensen met een IT-achtergrond zijn gewend om logisch te denken en processen te automatiseren. Ik dacht: dat zou wleens kunnen werken.'

## Sprong in het diepe

Core-TeQ besloot vier statushouders een kans te geven. Hasan, Yakub, Yasar en Omar begonnen aan een opleidingstraject en werden binnen een paar maanden opgeleid tot CNC-machinebediener. 'Een sprong in het diepe, omdat ze totaal geen ervaring hadden in de

'De motivatie van Hasan, Yakub, Yasar en Omar, dat telde voor mij'



In dit artikel:  
Statushouders vullen de vacatures voor technisch personeel bij Core-TeQ in.



**‘We hebben vakgerichte taallessen geregeld, zodat ze zich in het Nederlands redden’**

► techniek’, zegt Jaski. ‘Maar wat voor mij telde was de motivatie. Intern opleiden hebben wij in het verleden vaker gedaan en is bij ons eerder regel dan uitzondering. Ik zeg vaak: wij kunnen mensen alles leren, maar ze moeten wel zelf willen. Als ze de drive hebben, dan komt het goed. Dat zie je aan deze jongens.’

Na een maand proefdraaien werden de vier statushouders tijdens een inwerktraject stap voor stap klaargestoomd voor hun nieuwe functie. Jaski: ‘Ze kregen een interne opleiding en werden gekoppeld aan een buddy op de werkvloer. Deze persoon legde ze de techniek uit en maakte ze ook wegwijs in de bedrijfscultuur. Een paar van onze collega’s spreken net als de vier statushouders Turks, dat kwam toevallig goed uit, maar uiteindelijk moet iedereen zich hier in het Nederlands kunnen redden. Daarom hebben we voor de statushouders vakgerichte taallessen geregeld.’

**Kleine gebaren**

Van IT naar metaal is een flinke stap, maar het traject is een succes. ‘Ze pakten het enorm snel op’, zegt Jaski. ‘Yakub heeft een universitaire achtergrond en na een week zei z’n buddy al: hij kan dit gewoon. Ik had dat van tevoren nooit kunnen bedenken, maar hij begrijpt de techniek en heeft een analytische manier van denken die goed van pas komt. Een van de andere jongens moest iets langer wennen en had meer begeleiding nodig, maar dat is niet erg. Dankzij zijn inzet en doorzettingsvermogen heeft ook hij flinke stappen gezet. Uiteindelijk gaat het om groei.’

Andersom doet Jaski ook z’n best voor de jongens. ‘Ze zijn alle vier moslim en willen tussen de middag bidden. Ik heb gezegd: jullie kunnen gebruikmaken van een leegstaand kantoor. Daar lagen nog wat gebedsmatjes van Maleisische collega’s die hier weleens

komen. De jongens vonden het prachtig dat wij aan zoiets hadden gedacht. Wij denken als Nederlanders snel: zij moeten zich maar aan ons aanpassen, maar andersom moeten wij dat ook doen. Een halal gourmetstel, dus eentje dat nog volledig nieuw is, regelen voor de jongens tijdens het jaarlijkse kerstdiner in de kantine was voor ons een kleine moeite, maar het werd enorm gewaardeerd. Met dat soort gebaren maak je mensen echt onderdeel van je bedrijf.’

**Samenwerking als succesfactor**

Als Core-TeQ opnieuw mensen nodig heeft, zou Jaski dan weer naar een banenmarkt gaan om statushouders te werven? ‘Zonder twijfel’, zegt hij. ‘Ik ben ontzettend positief verrast over hoe goed dit is gegaan. De jongens hebben zich sneller ontwikkeld dan we hadden verwacht. Maar ik weet ook dat we geluk hebben gehad. We hebben vier jongens gevonden die echt willen – dat is niet vanzelfsprekend. Ik heb ook ►



**‘Dankzij Core-TeQ kan ik een nieuw leven opbouwen’**

**YAKUB  
CNC-PROGRAMMEUR  
AFKOMSTIG UIT TURKIJE**

‘Toen ik Mark sprak op de banenmarkt in Hoorn raakte ik enthousiast over de functie CNC-programmeur. Het instellen van slijpmachines en het uitvoeren van het productieproces leek me leuk en uitdagend. En dat is het ook! Bovendien kan ik in deze functie mijn analytische denkvermogen en organisatorische vaardigheden kwijt. Zaken die ik ook nodig had bij mijn baan in Turkije. Daar was ik productiemanager. Ik ben Core-TeQ enorm dankbaar voor de kans die ze me heeft geboden. Dankzij Core-TeQ kan ik me ontwikkelen en een nieuw leven opbouwen.’



‘Ik neem nu deel aan de maatschappij en heb meer zelfvertrouwen gekregen’

**YASAR**  
**CNC-MEDEWERKER**  
**AFKOMSTIG UIT TURKIJE**  
‘Dat de banenmarkt in Hoorn zou leiden tot een ‘veilige’ plek bij Core-TeQ had ik alleen maar van kunnen dromen. Bij Core-TeQ ben ik nu onder meer bezig met het instellen van slijp-machines. Iets heel anders dan mijn werk in Turkije. Daar werkte ik namelijk in het onderwijs. Maar het sluit wel heel goed aan bij de cursus computer-programmeren die ik in Nederland heb gevolgd. Dankzij Core-TeQ neem ik deel aan de maatschappij, leer ik veel en verbeter ik mijn taalvaardigheden. Hierdoor heb ik ook meer zelfvertrouwen gekregen.’

► een keer iemand gehad die via UWV kwam en met wie het totaal niet werkte. Dat risico loop je altijd, ook bij een reguliere sollicitatie. Ik heb laatst nog iemand in zijn proefperiode moeten ontslaan die op papier een perfecte match leek.’

Wat volgens Jaski een belangrijke succesfactor was in het traject met de vier statushouders, was de samenwerking met het WSP. ‘Werkgeversadviseur Bas heeft ons heel goed begeleid’, vertelt Jaski. ‘Hij kwam regelmatig langs bij het bedrijf en hield contact met zowel de nieuwe medewerkers als met ons als werkgever. Bas zorgde er ook voor dat alle administratieve zaken werden geregeld, zoals de aanvraag van de tijdelijke subsidie voor de inzet van statushouders (SOWIS – red.). Zijn betrokkenheid maakte echt het verschil. Hij dacht mee en nam bepaalde praktische dingen uit handen. Als ik weer mensen nodig heb voor m’n bedrijf, dan bel ik hem als eerste.’

**Focus op motivatie**  
Voor bedrijven die op dit moment worstelen met werving heeft Jaski een belangrijk advies: ‘Kijk verder dan het standaard cv. Focus op vaardigheden en motivatie in plaats van alleen op de ervaring die iemand op papier heeft. We hebben in de praktijk gezien hoe mensen met een IT-achtergrond zich verrassend goed kunnen ontwikkelen tot CNC-machinebedieners. Alle vier de nieuwkomers hebben inmiddels een jaarcontract en draaien volledig mee in het team. Wij hebben vier nieuwe collega’s, zij een nieuwe toekomst. Dat is een win-winsituatie.’ ■



**Sandesh Meghoo**  
Senior consultant  
Tewerkstellingsvergunningen UWV

**Statushouders, vluchtelingen met een verblijfsvergunning, mogen in Nederland werken en hebben dezelfde rechten en plichten als een Nederlander op de arbeidsmarkt. Voor asielzoekers gelden bepaalde voorwaarden. Om een asielzoeker in dienst te nemen moet je een tewerkstellingsvergunning (TWV) aanvragen: een officiële vergunning die je als werkgever nodig hebt om een werknemer die geen inwoner is van de Europese Economische Ruimte of Zwitserland legaal in dienst te nemen.**

‘Ik zie het echt als een geweldige kans als bedrijven asielzoekers in gedachten hebben in hun zoektocht naar personeel’, vertelt Sandesh Meghoo, senior consultant Tewerkstellingsvergunningen bij UWV, enthousiast. ‘Het is onbenut talent dat soms jarenlang aan de kant heeft gestaan en er zitten mensen tussen die heel graag willen werken. Dus naast het feit dat je jezelf helpt door je vacatures in te vullen, zorg je er ook voor dat asielzoekers meedoen in onze maatschappij. Werken helpt immers bij de integratie.’

**Aanvraag tewerkstellingsvergunning**  
Als werkgever kan je gratis een TWV aanvragen via het werkgeversportaal van UWV. Hierbij is het essentieel om een kopie van de conceptarbeidsovereenkomst mét handtekening mee te sturen. In het concept moeten alle basisonderdelen van een arbeidsovereenkomst staan: de periode van het dienstverband, welke functie wordt vervuld en wat de verloning wordt. Daarnaast moet er sprake zijn van een marktconform salaris; een asielzoeker moet verdienen wat gemiddeld is voor een vergelijkbare baan. En, tot slot, zijn de gegevens van het W-document (een Nederlands identiteitsdocument) van de asielzoeker benodigd. Sandesh: ‘Voor twee groepen hoef je als werkgever geen werkvergunning aan te vragen: statushouders en asielzoekers die vrijwilligerswerk doen. Voor die laatste groep moet je dan wel een vrijwilligersverklaring aanvragen.’

**Beoordeling TWV-aanvraag**  
Bij het beoordelen van een aanvraag checken Sandesh en zijn collega’s eerst of degene voor wie een werkvergunning wordt aangevraagd onder de regeling voor asielzoekers valt. Na deze check kijkt het team of er een arbeidsovereenkomst mee is gestuurd met de aanvraag en vervolgens beoordeelt het de arbeidsovereenkomst. Er wordt bij bepaalde beroepen gekeken of de asielzoeker de juiste kwalificaties heeft en gecheckt of de verloning marktconform is of overeenkomt met wat de cao voorschrijft. Als de aanvraag compleet is en aan alles voldoet, ontvangt de werkgever al snel een beslissing, binnen twee weken is de streeftermijn. Zo niet, dan geldt de wettelijke beoordelingstermijn van vijf weken.

**Let op proefdraaien en verlengen**  
Een asielzoeker mag alleen werken met een geldige TWV. Een asielzoeker eerst laten proefdraaien zonder TWV is dus niet mogelijk. Want ook het proefdraaien valt onder het verrichten van arbeid.

Een effectieve, kwalitatieve én goedkope wervingsmethode:

# Referral recruitment



Hoe kom je in deze krappe arbeidsmarkt aan kwalitatief goede medewerkers? Volgens **Michael Boud**, oprichter van dé Referral Specialist, is referral recruitment een oplossing. Met deze wervingsmethode moedigt een werkgever zijn medewerkers aan om in hun eigen netwerk nieuwe collega's te vinden in ruil voor een beloning, variërend van extra vakantiedagen en een geldbedrag tot aan sneakers of een bos bloemen. En, niet onbelangrijk: erkenning en dank van de werkgever.

TEKST 10 BEELD DE BEELDREDAKTIE / JEAN-PIERRE JANS

Organisaties kiezen in deze veranderende arbeidsmarkt steeds vaker voor referral recruitment, ook wel via-via-werving genoemd. En dat loont. Want medewerkers die zijn aangedragen door collega's zijn doorgaans van hoge kwaliteit en blijven langer. Bovendien is deze vorm van werving relatief goedkoop: dankzij via-via-recruitment krijgen organisaties op een presenteerblaadje gekwalificeerde kandidaten aangedragen die al voorgeselecteerd zijn. Hierdoor zijn ze minder tijd kwijt aan werving.

## Waarden op diverse manieren

Volgens Michael Boud, oprichter van dé Referral Specialist, staat of valt het succes van deze wervingsmethode met hoe de medewerker aankijkt tegen het bedrijf waar hij werkt. 'Iemand moet trots zijn op de organisatie waar hij werkt en dit willen uitdragen, want anders gebeurt er natuurlijk niks. En het is belangrijk

dat er waardering tegenover staat. Je moet medewerkers laten zien dat je hun hulp bij het wervingsproces niet voor lief neemt.' Belonen speelt binnen referral recruitment dus een belangrijke rol. Maar die beloning hoeft niet per se een geldbonus te zijn, vertelt Boud. 'Ik geef sowieso de voorkeur aan het woord waardering. En dat kan in de vorm van een geldbonus, maar dat kan ook een weekendje weg zijn of een directeur die persoonlijk langskomt om een bosje bloemen te geven.' Boud is zelf vooral enthousiast over een puntensysteem als beloningsmethodiek. 'Mensen verdienen punten als ze een inspanning leveren en die punten kunnen worden verzilverd bij een webshop.' De meest succesvolle referral programma's belonen in fases, onderzocht Boud. Daaraan doen de meeste medewerkers mee. 'De medewerkers worden direct beloond bij het aandragen van het cv, na het eerste gesprek, bij het tekenen van het contract en na de proeftijd.'

Weten hoe je gaat belonen, is een belangrijke stap bij het opzetten van een referral programma. Maar daarmee ben je er absoluut nog niet, aldus Boud. 'Het kan namelijk een administratieve nachtmerrie worden als de infrastructuur niet goed is geregeld. Het wordt natuurlijk een chaos als je in een Excel-document moet bijhouden wie wat doet of heeft gedaan op het gebied van referral recruitment. Goede software is hierin essentieel. Als ik een referral programma uitrol bij een organisatie zorg ik er altijd voor dat het op dit vlak goed ingeregeld is.' Hij begint doorgaans dan ook met een registratieplek die hij koppelt aan het bestaande recruitsysteem, waardoor het centraal duidelijk is wie de kandidaat aandraagt en wie de beloning

krijgt. 'Daarnaast zijn er tools, zoals RealLinks, die het medewerkers makkelijker maken om berichten, zoals vacatures, op social media te delen en hen in fases voor hun inspanning te belonen. Een puntenspaarsysteem zorgt ervoor dat medewerkers zelf kunnen bepalen wat ze van hun welverdiende punten willen kopen in een speciale webshop.'

## Collega's altijd motiveren

De beloning is een goede motivator, maar het is belangrijker dat medewerkers zich gewaardeerd voelen, aldus Boud. 'Je moet laten zien dat je blij met hen bent. En dat gaat verder dan een goede beoordeling. Organiseer een barbecue, een event met leuke sprekers en deel complimenten publiekelijk op interne kanalen.' Daarnaast blijft het volgens

Boud altijd zaak om medewerkers actief aan te sporen om deel te nemen aan een referral programma. 'De grootste valkuil van organisaties is dat ze denken dat het vanzelf gaat. Wat ik vaak hoor: het staat toch op intranet? We hebben een pagina waarop je je kunt aanmelden. En we hebben al een keer gezegd dat je 500 euro krijgt. Dus wat moeten we nog meer communiceren? Het is de grootste valkuil dat je ervan uitgaat dat mensen het één keer hebben gehoord of gelezen en dat het dan top of mind blijft', vertelt Boud. 'Zorg dus voor zichtbare, leuke en creatieve promotie. Maar deel ook succesverhalen van collega's. En blijf intern actief die campagne voeren. Want als je het niet levendig houdt, vergeten mensen het.' ■



## Succesvol voorbeeld: Essent

Een organisatie die het op het vlak referral recruitment volgens Boud goed voor elkaar heeft is Essent. Deze energie-leverancier ging tijdens het Referral Recruitment Event afgelopen najaar met de prijs van 'Beste referral campagne van het jaar' ervandoor. 'Essent organiseerde een sneakeractie, waarbij medewerkers knalroze, branded sneakers konden winnen als ze de meeste collega's wisten aan te dragen. Dat bleek een schot in de roos, want de actie leverde maar liefst 50% meer referrals op in vergelijking met dezelfde periode een jaar eerder. De actie was een mooie combinatie van creativiteit en teameffort', vertelt Boud. Referral recruitment is bij Essent echter meer dan het bedenken van acties en dit werpt zijn vruchten af. 'Referral

recruitment is een belangrijke bron van kwalitatieve kandidaten voor hen en ze zetten dit door de hele marketingfunnel in, waardoor inmiddels 25% van de nieuwe collega's bij Essent via referrals komt. Zo delen ze bijvoorbeeld de succesverhalen rondom referral ook op hun site', licht Boud toe. 'Bovendien blijkt Essent heel goed in staat om referral recruitment levend te houden bij medewerkers. Ze organiseren regelmatig lunchsessies om referral recruitment te promoten en communiceren regelmatig over de beloningen die er aan referral recruitment hangen. Bij een succesvolle referral ontvangen medewerkers direct een lunchbon en bij aanname een bonus van 1.500 euro.'

# Werkgevers houden last van krappe arbeidsmarkt

Zes op de tien werkgevers hebben last van de hoge spanning op de arbeidsmarkt en ruim de helft van de vacatures is moeilijk vervulbaar. Iets minder dan de helft van de werkgevers organiseert het werk vanwege de krapte op een andere manier. Dit blijkt uit een UWV-onderzoek onder 2.300 werkgevers in het najaar van 2024.

Nog steeds zijn er meer vacatures dan werkzoekenden en is er sprake van een krappe arbeidsmarkt. Werkgevers in het openbaar

bestuur, de bouw en het onderwijs hebben hier het vaakst last van. Werkgevers die hinder ondervinden van de krapte noemen als belangrijkste gevolg dat vacatures minder snel vervuld worden (88%). Andere genoemde gevolgen van de gespannen arbeidsmarkt zijn een stijgende werkdruk (68%) en een personeelstekort (66%).

**Werk anders organiseren**

Werkgevers investeren vanwege de krappe arbeidsmarkt vooral extra in personeels-

behoud (66%) en het werven van nieuwe medewerkers (54%). Iets minder dan de helft (46%) organiseert het werk op een andere manier. Als werkgevers het werk anders organiseren doen ze dat vooral door te stimuleren dat medewerkers breed inzetbaar zijn. Ook maken werkgevers werkprocessen efficiënter. Een kleiner deel zet arbeidsbesparende technologie in of past takenpakketten aan.



# Voorwaarden vergoeding externe jobcoach versoepeld

De voorwaarden voor een vergoeding voor een externe jobcoach zijn sinds 1 januari 2025 versoepeld, waardoor meer werknemers met een ziekte of handicap ondersteuning op de werkvloer kunnen krijgen. Werknemers komen nu in aanmerking voor begeleiding als ze een contract van minimaal drie maanden en acht uur per week hebben, in plaats van de oude eisen van zes maanden en twaalf uur per week. Ook is de eis dat werknemers minimaal 35% van het minimumloon verdienen, vervallen. Deze veranderingen maken het voor meer mensen mogelijk om aan het werk te gaan en te blijven, wat de kansen op een vaste baan vergroot.

# Vereenvoudiging Wet banenafpraak

De Tweede Kamer heeft het wetsvoorstel om de banenafpraak te vereenvoudigen op 11 februari 2025 aangenomen. Hierdoor wordt het voor werkgevers makkelijker gemaakt om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan te nemen.

Werkgevers zijn sinds 2015 verplicht om mensen aan te nemen die onder de banenafpraak vallen. Dit zijn mensen met een arbeidsbeperking, een Wajong-uitkering en schoolverlaters van het voortgezet speciaal onderwijs en praktijkonderwijs. Alleen blijkt in de praktijk dat werkgevers de wet die dit voorschrijft – Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten – ingewikkeld vinden. Verandering bleek dus noodzakelijk. In het nieuwe wetsvoorstel staat vermeld dat werkgevers het loonkostenvoordeel voor een werknemer uit de doelgroep banenafpraak behouden, zolang de werknemer is dienst is. Voorheen was dat voor maximaal 3 jaar. Bovendien hoeven werkgevers en werknemers in de toekomst bij UWV geen speciale verklaring meer aan te vragen om loonkostenvoordeel te krijgen. Dit zorgt voor minder administratieve lasten. Daarnaast komt er één banenafpraak voor alle werkgevers. Tot nu toe was de marktsector verantwoordelijk voor het creëren van 100.000 banen voor 2026 en de overheid voor 25.000 banen.



**UWV**  
is aan het typen...

Hallo, we zijn als bedrijf eigenrisicodragers en hebben een boete gekregen die we niet kunnen betalen. Wat moet ik nu doen?

U maakt zich vast grote zorgen hoe dit nu verder moet. Voor veel eigenrisicodragers is het vaak puzzelen om uit de rode cijfers te blijven. Hoe is dat voor u?

Ik maak me zorgen over hoe ik mijn personeel en mijn leveranciers kan blijven betalen. Ik betaal mezelf al geen salaris meer uit en heb m'n auto al verkocht, maar ik kom maar niet uit de schulden.

U doet enorm uw best om het te redden. Bij UWV hebben wij een afdeling gespecialiseerd in financiële zorgen, dit is Team Geldzorgen. Zou u het fijn vinden als ik voor u vraag of deze collega's contact met u opnemen?

Oh, ik zou het heel fijn vinden als ze contact met mij opnemen om te kijken naar een oplossing. Dankjewel!

En als u meer wilt weten welke mogelijkheden er zijn voor hulp bij schulden, kijk dan op: [www.uwv.nl/nl/geldzorgen](http://www.uwv.nl/nl/geldzorgen)

**In dit artikel:**

Meer informatie over wat een BIA is en wat het de werkgever en werknemer(s) kan opleveren.

# Het mes van een BIA snijdt aan twee kanten

Veel werkgevers hebben moeite met het vinden van personeel en tegelijkertijd hebben veel mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt moeite met het vinden van een baan. Hoe breng je deze partijen bij elkaar? Een Bedrijfsadvies Inclusieve Arbeidsorganisatie (BIA) kan een oplossing zijn. In gesprek met **Marlies Ottink**, adviseur Landelijk Servicepunt Inclusief UWV.

TEKST ELS MANNAERTS ILLUSTRATIE STUDIO IEDMAN



Marlies Ottink  
Adviseur Landelijk  
Servicepunt Inclusief  
UWV



**E**en BIA is een kosteloos onderzoek met advies dat UWV kan inzetten bij werkgevers, om samen te kijken of de werkgever het werk anders kan organiseren. 'Je kunt bijvoorbeeld niet-specialistische taken weghalen bij medewerkers en met die taken een nieuwe functie creëren waar minder specifieke eisen voor gelden. Daarmee speel je de specialisten vrij voor hun specialistische taken en vergroot je de kans dat je iemand vindt voor die minder specialistische functie. Jobcarving noemen we dat', legt Marlies Ottink uit. 'Deze methode kan bijvoorbeeld ook ingezet worden voor het creëren van werk voor langdurig zieken in een organisatie.' Je kunt een BIA-methode ook inzetten als je een inclusievere organisatie wilt bouwen en een plek wilt creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

### Draagvlak is essentieel

De methode werd oorspronkelijk ontworpen om nieuwe functies te creëren, maar gaandeweg is de focus uitgebreid, vertelt Ottink. 'Je kunt wel taken herschikken en nieuwe medewerkers in dienst nemen, maar dat werkt niet altijd zomaar. We ruimen in het advies nu ook plek in voor zaken zoals draagvlak, doorstroommogelijkheden en interne begeleiding.' Hoe werkt zo'n BIA? 'UWV heeft door het hele land adviseurs BIA die bereikbaar zijn via het werkgeversservicepunt of het werkcentrum in de regio die in gesprek gaan met een organisatie', vertelt Ottink. De adviseurs nemen verschillende zaken mee, zoals een arbeidsmarktanalyse: hoe ziet het aanbod in de sector en in de regio eruit? En wat zijn daarvan de oorzaken? Vergrijzing, hoog verzuim? Is er krapte? Zij gaan in gesprek met medewerkers binnen het bedrijf om een helder beeld te krijgen van werkprocessen, taken en werkbeleving. 'Dat leidt tot een herontwerp dat we vervolgens bespreken met de betrokken medewerkers en het management', legt Ottink uit. 'We beantwoorden vragen als: hoe zien nieuwe werkprocessen en takenpakketten eruit, voor wie betekent

## 'We doen het echt samen, anders verdwijnen de adviezen in een lade'

dat verandering, hoe komen we aan mensen voor die nieuwe functies, welk aanbod is er? Want een BIA stopt niet bij een analyse: we begeleiden bedrijven ook bij het vinden van die nieuwe mensen. Dat kan ook betekenen dat we bijvoorbeeld helpen bij het opstellen van een vacaturetekst.' Op verschillende momenten koppelen BIA-adviseurs hun bevindingen terug naar betrokken medewerkers en management. 'We doen het echt samen', zegt Ottink. 'We hebben draagvlak nodig, anders verdwijnen de adviezen in een lade.'

### Eén concept, maar altijd maatwerk

Een groot onderzoek is niet altijd nodig. Soms kent het werkproces veel eenvoudige werkzaamheden en heeft het bedrijf behoefte aan inzicht in de taken en enkel een advies. Dan worden er wellicht wat minder veranderingen in het proces zelf doorgevoerd en wordt er in het advies vooral aandacht geschonken aan de geschikte taken die zijn gevonden en op welke manier een grotere groep mensen hiervoor benaderd kan worden. 'Een BIA is altijd maatwerk.' De doorsnee doorlooptijd vanaf de daadwerkelijke start is zo'n zes weken. Dit is wel voor een deel afhankelijk van de beschikbare tijd en mogelijkheden bij het bedrijf zelf. 'We zetten een BIA vooral veel in sectoren in met grote arbeidskrapte, zoals zorg, onderwijs, retail en techniek', vertelt Ottink. 'Maar een BIA is zeker in elke sector interessant. Werkgevers – en werknemers zelf ook trouwens – zijn zich vaak niet bewust van de extra taken

# BIA zorgt voor slimmere werkverdeling bij PersonPlus

PersonPlus, een HR-dienstverlener voor mkb-bedrijven, groeide de afgelopen jaren flink. Deze ontwikkeling bracht ook uitdagingen met zich mee. Door uitbreiding van de dienstverlening werden functies te breed en ontstond er onduidelijkheid over rollen. Tijd om hier verandering in aan te brengen. Een Bedrijfsadvies Inclusieve Arbeidsorganisatie bleek de oplossing.



**I**n vijf jaar tijd groeide het aantal medewerkers bij PersonPlus van drie naar dertig. Door deze snelle groei kregen medewerkers steeds meer verschillende taken. 'Iedereen pakte van alles op, ook facilitaire en administratieve taken. Dat was niet efficiënt', vertelt HR-manager Jessica Torque-Baas. 'Daarnaast wilden we graag iemand met een afstand tot de arbeidsmarkt aannemen, maar we wisten niet hoe we dat goed konden organiseren. UWV kon ons met beide vraagstukken helpen.'

### Stap voor stap meer structuur

Begin 2024 startte PersonPlus met een BIA om meer duidelijkheid te krijgen in de taakverdeling en een nieuwe collega met een afstand tot de arbeidsmarkt aan te nemen. Torque-Baas: 'Het traject begon in februari met een presentatie. In maart volgde een vervolgesprek waarin een plan van aanpak werd gemaakt en PersonPlus functieprofielen, informatie over medewerkers en opstaande vacatures aanleverde. Vervolgens werden in mei functie-interviews gehouden met telkens één medewerker per functie om de taakverdeling in kaart te brengen.' Op basis van de interviews stelde UWV een overzicht op van alle taken en functies. Hieruit bleek dat veel ondersteunende taken verspreid lagen over de medewerkers. Torque-Baas: 'Door die taken te bundelen, zagen we dat het slim was om een aparte functie te creëren, die van facilitair medewerker.'

PersonPlus pakte direct door en stelde een vacature voor facilitair medewerker op en deze werd in juli binnen de doelgroep van UWV uitgezet. Dit leidde tot een succesvolle

werving: in september 2024 startte een nieuwe medewerker via een proefplaatsing. 'En inmiddels heeft deze persoon een contract', aldus Torque-Baas. 'Tegelijkertijd hebben we nog een participatieve herontwerpsessie met het team Verzuim gedaan, waarin we verdere optimalisaties van de taakverdeling bespraken. In oktober werd het eindrapport door UWV opgeleverd met alle inzichten en aanbevelingen.'

### Draagvlak onder medewerkers

Bij aanvang van de BIA vroegen sommige collega's zich af of hun functie zou veranderen met onzekerheid tot gevolg. 'Daarom hebben we iedereen vanaf het begin af aan meegenomen in het proces', legt Torque-Baas uit. 'We hebben uitgelegd dat het doel van een BIA was om het werk vooral prettiger en efficiënter te maken.' Daarnaast kregen medewerkers de kans om aan te geven welke taken hun energie geven en welke juist niet. 'Werkzaamheden zijn nu beter verdeeld. En dat ook nog eens onder de mensen die die taken graag doen. Daardoor krijgen ze meer energie van hun werk en dat levert ons gelukkigere medewerkers op.'

### Goede investering

Torque-Baas vervolgt: 'Met mijn HR-achtergrond vond ik het BIA-traject heel interessant. Iemand van buitenaf keek met ons mee en stelde kritische vragen. Soms zie je zelf niet meer of een functie logisch is ingericht of niet. Door een extern persoon, die meedenkt en advies geeft, krijg je nieuwe inzichten.' Het traject vraagt wel een investering in tijd, maar dat Torque-Baas vindt meer dan waard. 'Misschien vragen we UWV in de toekomst nog een keer om met ons mee te kijken!'. ■

# 'Door een BIA zijn we met een **frisse blik naar OPNIEUW!** gaan kijken'



Als sociale onderneming heeft OPNIEUW! medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst. Samen maken ze van afvalstromen compleet nieuwe kantoormeubelen. Directeur Kees Noordmans zoekt altijd naar mogelijkheden om de sociale winst te vergroten. Een BIA door UWV bracht hem nuttige inzichten.

**O**PNIEUW! heeft als sociale onderneming regelmatig contact met UWV. Tijdens een van de reguliere gesprekken met hun UWV-contactpersoon kwam ter sprake wat een BIA kan opleveren. OPNIEUW! raakte al snel enthousiast. Noordmans: 'Het leek ons nuttig om iemand van buitenaf naar de werkprocessen te laten kijken. Een onafhankelijke adviseur kijkt met je mee: wat gebeurt er, waar gaat het goed, waar zitten pijnpunten? Verbetering van onze bedrijfsvoering en sociale winst dragen we hoog in het vaandel en hiermee konden we kijken waar ruimte is om nog meer unieke talenten een plek te geven.'

### De waarde van een nulmeting

'Een BIA begint met een soort nulmeting: de adviseur van UWV voert gesprekken met medewerkers om een goed beeld te krijgen van hoe je bedrijf in elkaar zit. Die informatie geeft inzicht in je bedrijfsproces. Wat zijn de goede punten? Waar ontbreekt capaciteit, is verbetering mogelijk? De resultaten worden besproken, klopt alles wat erin staat? Daarna wordt het onderzoek vervolgd, waarbij opnieuw wordt gesproken met medewerkers', vertelt Noordmans. 'Uiteindelijk komt er een adviesrapport met aanbevelingen en adviezen. In een presentatie kijk je samen hoe bepaalde zaken direct of op termijn kunnen worden aangepast of verbeterd.'

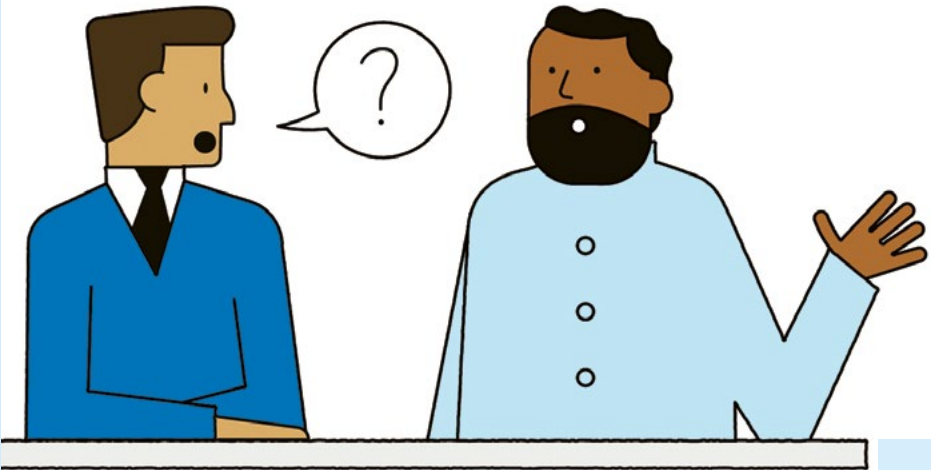
### Voordeel door opknippen werkprocessen

Voor OPNIEUW! gold dat ze na de BIA het maakproces in overzichtelijke stukjes zijn gaan opknippen. Noordmans

vervolgt: 'We revitaliseren onder meer bureaustoelen, die we uit elkaar halen en compleet nieuw opbouwen. Voorheen lieten we één persoon die hele stoel opknappen, nu hebben we een aparte armleuningenafdeling. De persoon die de armleuningen repareert focust op dat onderdeel, hij leert ervan en ontwikkelt zich daarin. En de kwaliteit van elk onderdeel van de stoel wordt nog beter. Nog een voorbeeld: in onze stoffeerderij maken we onder andere akoestische panelen voor geluiddemping op de werkplek. Eén jongen doet daar nu het knipwerk en monteert het schuim. Voor hem is die taak prettig overzichtelijk.'

### De tijd nemen om medewerkers te betrekken

Om een BIA te doen slagen, is duidelijk communicatie volgens Noordmans essentieel. 'We zijn begonnen om de medewerkers te vertellen wat het doel is van een BIA. Ze moeten begrijpen dat je het arbeidsproces wilt verbeteren zodat zij het ook gemakkelijker krijgen. Er werd goed naar hen geluisterd. Het onderzoek maakt iedereen bewuster, je kijkt weer met een frisse blik naar je eigen bedrijf. Soms raas je maar door, terwijl het soms goed is om stil te staan en te denken: waar ben ik mee bezig? Daarna kun je weer twee stappen vooruit.' Voor OPNIEUW! resulteerde dat dus in een efficiencyslag door het opknippen van de werkprocessen en een vergroting van de sociale winst doordat ze meer ruimte creëerden voor nieuwe medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt. Noordmans: 'Bedrijven die kampen met personeelstekort raad ik ook een BIA-traject aan. Het is makkelijker om mensen te vinden die misschien niet alle taken kunnen uitvoeren, maar wel een deel van het werk.' ■



► die ze doen. Leerkrachten in het basisonderwijs doen bijvoorbeeld heel veel kopieerwerk. Daar heb je geen Pabo-diploma voor nodig. Overigens adviseren we niet om alle niet-specialistische taken uit het pakket te halen. Ook specialisten hebben een 'adempauze' nodig in hun werk.' Het gaat erom dat de werkprocessen toekomstbestendig worden ingericht voor 'elke' medewerker binnen het werkproces, waarbij rekening wordt gehouden met de belastbaarheid van elke medewerker, dus ook de specialist. Ter voorbereiding op een BIA kunnen werkgevers nagaan welke informatie ze hebben om de analyse mee op te bouwen. 'Voert de werkgever exitgesprekken? Wat leveren die op? Zijn er verzuimdata? Hoe meer informatie de werkgever al heeft over de toegankelijkheid van het werk, hoe beter.' Daarnaast is het verstandig om ook naar de motivatie en het draagvlak te kijken binnen de organisatie.

### Resultaat BIA verschilt per bedrijf

Wat een BIA voor een specifiek bedrijf oplevert, is deels afhankelijk van de vraag. Maar de analyse geeft in ieder geval een advies over het anders organiseren van werk. UWV adviseert altijd over de manier waarop je die nieuwe inrichting kunt realiseren. 'Als het herontwerp een 'traditionele' koffiejuffrouw voorstelt – iemand die koffie en thee rondbrengt maar ook zorgt voor een gastvrije sfeer op de werkvloer – dan wordt er gekeken hoe hier het beste invulling aan gegeven kan worden en gaat de werkgeversadviseur van UWV aan de slag om een passende kandidaat te vinden. We geven waar nodig advies over het creëren van draagvlak en bijvoorbeeld de opleiding van interne begeleiders. In het advies is altijd beschreven wat de werkgever zelf kan doen en wat UWV in het proces kan betekenen.'

### Meer weten?

Wil je meer weten over een (gratis) Bedrijfsadvies Inclusieve Arbeidsorganisatie? **Neem contact op met het werkgeversservicepunt in je regio.**

## Begrippen in een BIA



### Jobcarving

Het doel van jobcarving is om een functie aan te passen aan de belastbaarheid van een medewerker. Met jobcarving wordt de functie voorzien van het nodige maatwerk zodat die past bij wat de werknemer fysiek en mentaal aankan.



### Functiecreatie

Functiecreatie/anders organiseren van werk: in dit geval gaat het niet om het aanpassen van één specifieke functie, maar om het anders inrichten van bedrijfsprocessen en het samenvoegen van diverse taken en werkzaamheden tot nieuwe functies. Zo kunnen eenvoudige taken vanuit diverse functies worden samengevoegd tot een volledig nieuwe functie.



### Jobcrafting

Bij jobcrafting krijgt een werknemer de vrijheid om zelf zijn werk in te richten, op basis van zijn eigen voorkeuren. Dat kan veranderingen tot gevolg hebben in het takenpakket, de werktijden of de werklocatie. De uitkomst is een baan die het beste bij de werknemer past.



### Jobcoach

Een jobcoach is de tussenpersoon tussen werkgever en een werknemer. Een jobcoach helpt mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt met het uitvoeren en behouden van een baan.



In dit artikel:

- Hoe het kijken naar talenten in plaats van beperkingen waarde oplevert.
- Het sociale karakter van het bedrijf voorkomt wervingsproblemen.

Van idealistische vereniging naar succesvol bedrijf

# 'Ons sociale karakter werkt als een magneet'

Een EHBO-doos bevat de juiste middelen om snel eerste hulp te verlenen. Maar wat als een bedrijf zelf ook eerste hulp biedt – niet bij ongelukken, maar op de arbeidsmarkt? 'DeBesteEHBOdoos doet precies dat', vertelt salesmanager **Arne Koolmeijer**. Het bedrijf levert niet alleen BHV-producten, maar ook kansen aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

TEKST **FLEUR BAXMEIER** BEELD **MARTIN WAALBOER**

Ergens in 2004 begon er bij oprichter Bart Smidts iets te schuren. 'Via zijn vrouw, die EHBO- en reanimatiecursussen gaf, ontdekte hij dat veel bedrijven en organisaties een potje maakten van hun verbanddozen', vertelt Arne Koolmeijer. 'Vanuit die frustratie zette Bart een vereniging op die de ideale verbanddoos leverde met een contract om de inhoud regelmatig te laten controleren.' Toen de organisatie steeds groter werd en behoefte kreeg aan een meer bedrijfsmatigere aanpak, nam de huidige eigenaar/directeur Bob

Kolsteeg deBesteEHBOdoos in 2010 over. Er werd op dat moment al gewerkt met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, een lijn die Kolsteeg voortzette. 'Inmiddels telt het bedrijf 15 medewerkers, waarvan 12 mensen een afstand tot de arbeidsmarkt hebben', aldus Koolmeijer. 'Het mooie is dat we een team zijn waarin iedereen een plek heeft. We kijken niet naar beperkingen, maar naar talenten.'

### Van scepsis naar vanzelfsprekendheid

Het idee om medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen, riep



► aanvankelijk vragen op bij klanten. ‘In het begin moest ik echt moeite doen om bedrijven ervan te overtuigen dat onze producten en service goed zijn’, herinnert Koolmeijer zich. ‘Ze vroegen zich af: kunnen deze mensen het werk wel aan? Is de kwaliteit goed? Inmiddels is dat beeld compleet veranderd. Bedrijven willen juist samenwerken met een sociale onderneming.’ Dat komt volgens Koolmeijer deels doordat bedrijven en consumenten anders naar hun verantwoordelijkheid zijn gaan kijken. ‘Steeds meer organisaties vinden het belangrijk om maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Dat helpt, maar uiteindelijk gaat het om wat we doen. Wij laten zien dat sociaal en duurzaam ondernemen niet betekent dat je concessies moet doen op kwaliteit. Sterker nog: onze mensen werken met zoveel toewijding dat het een van onze sterke punten is geworden.’

De manier van werken bij deBesteEHBOdoos verschilt van die van concurrenten. ‘We leggen geen onnodige druk op onze medewerkers.

### ‘Ons sociale karakter werkt als een magneet’

Bij andere bedrijven moet een controleur bij acht klanten per dag langsaan. Dat betekent haastwerk. Wij kiezen voor kwaliteit. Onze mensen hebben misschien wat meer begeleiding nodig, maar ze doen hun werk met plezier en precisie. En dat zien klanten terug.’

**Hoe komen ze aan medewerkers?**  
Omdat deBesteEHBOdoos landelijk opereert, heeft het een breed netwerk van sociale werkbedrijven en gemeenten waarmee het samenwerkt. Medewerkers komen onder meer binnen via de sociale werkbedrijven Dokwurk, SWB, BWRI en AM-Match. Een deel van de medewerkers is gedetacheerd via deze sociale werkbedrijven, voor andere collega’s ontvangt deBesteEHBOdoos loonkostensubsidie.

‘We hoeven nooit actief op zoek naar mensen’, zegt Koolmeijer. ‘We zijn een bekend adres bij sociale werkbedrijven en gemeenten en zij melden regelmatig kandidaten aan. Soms komt iemand via een van onze medewerkers binnen. Zo is bijvoorbeeld onze planner Mirella hier terechtgekomen.’ Ook mond-tot-mondreclame speelt een grote rol. ‘Onze medewerkers vertellen hun netwerk dat ze hier met plezier werken. Dat trekt weer nieuwe mensen aan. Het mooie is dat we geen traditionele wervingscampagnes hoeven te doen: ons sociale karakter werkt als een magneet.’

**Een bedrijf van én voor mensen**  
Het team van deBesteEHBOdoos is hecht. ‘Veel collega’s werken hier al jaren’, zegt Koolmeijer, die zelf negen jaar geleden de overstap maakte vanuit de corporate omgeving. ‘Het klinkt misschien oubollig, maar ik realiseerde me dat het doel van het leven niet is om alleen maar geld te verdienen. Toen Bob zei: ‘Kom bij ons werken’, hoefde ik daar niet lang over na te denken.’

### ‘De veelzijdigheid van mijn functie is heerlijk’

**ERIC PRUIS, MEDEWERKER PLANNING EN ADMINISTRATIE**  
Juist de afwisseling in het werk houdt hem letterlijk op de been. Door een lichamelijke beperking is Eric wat minder mobiel. Maar een hele dag achter een computer zitten trekt hij ook weer niet. ‘Ik ben sinds 2010, toen de BV deBesteEHBOdoos van start ging, aan de slag bij het bedrijf. Daarvoor werkte ik er ook al, maar toen was het nog een vereniging die was opgericht door een aantal sociale werkvoorzieningen. Je kunt dus wel zeggen dat ik onderdeel uitmaak van de inventaris. Mijn hoofdtak is de planning. Ik maak de afspraken voor de collega’s die bij de bedrijven langsaan om de verbandtrommels te controleren. Daarnaast houd ik me bezig met processen en automatisering. Zo werken de jongens onderweg nu met een tablet waar ze direct op kunnen invoeren welke klant wat nodig heeft; dat scheelt veel administratie. Ik houd juist van de veelzijdigheid van mijn functie: ik zit op kantoor, bij de klant en ik kan ook thuiswerken. Heerlijk! De uitdaging voor mij is om alles zo efficiënt mogelijk te laten draaien. Het fijne is dat je hier alle ruimte krijgt om van alles uit te proberen; ik ben echt gelukkig met mijn baan.’

**‘Mijn collega’s zijn super. Ik blijf hier lekker werken’**

**KIM HOEKZEMA, MEDEWERKSTER VERKOOP BINNENDIENST**

‘Ik werkte 8,5 jaar als administratief medewerker bij een woonzorgcentrum toen ik een burn-out kreeg en een jaar thuis kwam te zitten. Na dat jaar ben ik gaan solliciteren. Mijn eerste sollicitatie was bij deBesteEHBOdoos en dat was ook direct de laatste, want het klikte meteen. Het soort bedrijf sprak me aan, ik was bij mijn vorige werkgever BHV’er, net als de veelzijdigheid van de functie. Hoe de collega’s waren, kon ik toen nog niet weten, maar die bleken ook super te zijn. Het klikte gelijk met iedereen. Ik werk 27,5 uur per week. Dat is precies genoeg voor mij. Ik werk hier sinds februari 2022 en we zijn sindsdien behoorlijk gegroeid, taken zijn dus ook veranderd. We hebben een flinke efficiëncyslag gemaakt. Eerst was ik verantwoordelijk voor het complete pakket: de communicatie met de klant, de logistiek, de facturatie. Maar dat was door de groei niet meer te doen. We zijn daarom gaan automatiseren en de taken gaan scheiden. Nu doe ik voornamelijk de verkoop, maar soms help ik op de werkvloer mee. Ja, ik blijf hier lekker werken!’



**WAT IS DEBESTEEHBODOOS?**

DeBesteEHBOdoos levert een totaalassortiment BHV-middelen, zoals AED's en EHBO-koffers, en combineert dat met een sterke sociale en duurzame missie. Meer dan 80 procent van de medewerkers heeft een afstand tot de arbeidsmarkt. Die inzet is erkend met het PSO30+ keurmerk, dat bedrijven belooft waar minstens 30 procent van het personeel uit deze groep komt. Daarnaast steunt deBesteEHBOdoos goede doelen en werkt het bedrijf zo duurzaam en circulair mogelijk.

► Werken bij deBesteEHBOdoos betekent voor hem en de andere medewerkers meer dan alleen een baan. ‘We hadden een medewerker die onzeker binnenkwam, maar zich hier zo ontwikkelde dat hij meer zelfvertrouwen kreeg. Dat leidde ertoe dat hij durfde te solliciteren op zijn droombaan: werken met paarden’, aldus Koolmeijer. ‘Het doet pijn als je een goede kracht verliest, maar het is ook fantastisch om te zien hoe iemand opbloeit.’

**Praktische tips voor werkgevers**

Inclusief ondernemen vraagt om een andere manier van kijken, maar volgens Koolmeijer is het vooral een kwestie van beginnen. ‘Je moet geduld hebben en realistische verwachtingen stellen. Niet iedereen werkt in hetzelfde tempo en dat is oké. Geef mensen de tijd om te groeien.’ Ook open communicatie is belangrijk. ‘Er moet geen taboe zijn. Vraag gewoon: ‘Waar loop je tegenaan? Wat heb je nodig?’ Daarmee creëer je een veilige werkomgeving waarin

mensen durven te zeggen waar ze moeite mee hebben. Vaak is een kleine aanpassing al genoeg.’

**Een toekomst met impact**

Koolmeijer benadrukt dat inclusief ondernemen niet betekent dat je geen eisen mag stellen. ‘We runnen gewoon een bedrijf. Er moet winst worden gemaakt. Maar je kunt dat doen op een manier waarbij iedereen de kans krijgt om mee te doen. En als je het goed aanpakt, levert het ook echt wat op. Niet alleen maatschappelijk, maar ook zakelijk.’

DeBesteEHBOdoos blijft groeien en ontwikkelen. Naast het bieden van werkgelegenheid werkt het bedrijf zo duurzaam mogelijk en doneert het geretourneerde verbandmiddelen aan hulporganisaties. ‘Ons doel is niet alleen commercieel succes, maar ook maatschappelijke impact’, besluit Koolmeijer. ‘Wij laten zien dat die twee prima hand in hand gaan.’ ■



**NIELS PILON,**  
**LOGISTIEK MEDEWERKER**  
'Dit is mijn allereerste baan! Ik ben sinds 2016 in dienst. Ik kwam hier omdat ik er via school stage kon lopen. Ik vond school wel leuk, maar bij deBesteEHBodoos was het nóg leuker! Dat is zo gebleven en daarom werk ik hier nog steeds. Misschien wil ik ooit in een heel groot magazijn werken, maar voorlopig zit ik hier hartstikke goed. Mijn werk bestaat uit het samenstellen van allerlei soorten EHBO-setjes en verbanddozen. Die moet ik vullen en stickeren. Het is sinds ik hier werk drukker geworden, maar dat heeft nog niet geleid tot een ongelukje; ik heb nog nooit een pleister bij iemand hoeven plakken. Ik vind het fijn dat je, ondanks dat we hard werken, erg vrij bent. We doen niet aan vaste pauzes. Als ik even wil rusten, kan dat gewoon. En de collega's zijn ook heel fijn, ik ben blij dat we met een kleine groep zijn. We zijn ook goed op elkaar afgestemd. Ondanks dat ik ruim anderhalf uur reistijd heb per dag, vind ik het altijd prettig om naar mijn werk te gaan. Qua reistijd gaat er wel iets veranderen: ik heb waarschijnlijk binnenkort mijn rijbewijs. Nee, ik vertel niet wanneer ik moet afrijden, dat blijft geheim!'

'Als ik even wil rusten, dan kan dat gewoon'





**In dit artikel:**

- Een overzicht waar een effectief verzuimbeleid uit moet bestaan.
- Aandacht voor bijzonder verzuimbeleid.



# Gezond verzuimbeleid

Een griepgolf, burn-outs, zwangerschap: iedere organisatie heeft te maken met verzuim. Het is wettelijk verplicht in een verzuimbeleid vast te leggen hoe je daar als bedrijf mee omgaat. Maar waaraan voldoet een goed en effectief verzuimbeleid?

TEKST **MALOU VAN ZWIETEN** ILLUSTRATIE **XAVIERA ALTENA**

**O**f het nu gaat om een paar dagen griep of langdurig verzuim door bijvoorbeeld een psychisch probleem, verzuim heeft altijd effect op een bedrijf. Omdat er minder werk verzet wordt, omdat collega's de werkzaamheden moeten opvangen of omdat er kosten gemaakt moeten worden om iemand te vervangen. Het is daarom in het belang van je organisatie zo goed mogelijk om te gaan met verzuim. Bij het opstellen van een verzuimbeleid denk je daar als werkgever over na. Een verzuimbeleid borgt dat je als organisatie overeind kunt blijven, ook als er sprake is van ziekte of langdurige afwezigheid van werknemers. Ook toont het aan dat je als werkgever aan je plicht voldoet: in verschillende wetten en regelgevingen, met als

belangrijkste de Wet verbetering poortwachter, is namelijk vastgelegd dat zieke werknemers ondersteund moeten worden door hun werkgever.

## Wat is een goed verzuimbeleid?

Voor een kleine bakkerij betekent verzuim waarschijnlijk iets anders dan voor een scholengemeenschap of een bank. Wat een goed verzuimbeleid is, verschilt dan ook per bedrijf en soms zelfs per geval: het is maatwerk. Wel zijn experts het erover eens dat het eigenlijk altijd loont om flink te investeren in een goed verzuimbeleid, zeker als het gaat om preventie. Want het prijskaartje van een werknemer die uitvalt is hoog: de totale kosten van iemand die langdurig uitvalt met (bijvoorbeeld) een burn-out kunnen oplopen tot wel 100.000 euro.

VERZUIMBELEID IN HET KORT

In een verzuimbeleid staat hoe je als organisatie omgaat met verzuim. Op die manier is duidelijk wat er gebeurt bij een verzuimmelding, welke rechten en plichten werknemer en werkgever hebben en wat beide partijen kunnen doen om herstel en re-integratie te bespoedigen.



‘Alert zijn op het welzijn van je werknemers kan je een hoop ellende besparen’

een rol. Bijna 28% van de verzuimmelders geeft aan dat klachten voortkomen uit de werkzaamheden: daar liggen wel degelijk kansen. Ze liggen zelfs voor het oprapen, stelt Hoogleraar Arbeidspsychologie Arnold Bakker. ‘Door je verantwoordelijkheid te pakken als werkgever en alert te blijven op het welzijn van je werknemers kan je een hoop ellende voorkomen.’

Een goed contact met je medewerkers is daarbij essentieel, legt Marjolein Veraa, leidinggevende op het Udens College en verantwoordelijk voor 25 leerkrachten, uit. Zij werkt al zolang ze zich kan herinneren samen met zelfstandig arbeidsdeskundige Mieke Rabou, wat resulteerde in lagere verzuimcijfers. Marjolein hecht het grootste belang aan het écht zien van haar teamleden. ‘Dat noem ik leidinggeven op de vierkante meter: zorg dat je weet hoe iemands thuissituatie is, wat z’n hobby’s zijn, waar hij graag naartoe gaat op vakantie.’

Wie zijn medewerkers kent, herkent sneller signalen die kunnen leiden tot langdurig verzuim en kan daarover in gesprek gaan. Mieke Rabou adviseert om de werknemer aan het roer te laten. ‘In een driegesprek bespreken de leidinggevende, werknemer en een arbeidsdeskundige welke belemmeringen er zijn en krijgt de werknemer ruimte en verantwoordelijkheid om zelf een plan van aanpak te maken. Mijn visie op een goed verzuimbeleid is dat alles begint en eindigt bij open communicatie met alle betrokkenen. Blijf nieuwsgierig en durf moeilijke onderwerpen bespreekbaar te maken.’ Als eenmaal duidelijk is wat de werknemer nodig heeft om weer goed te kunnen functioneren, is het verstandig daarin mee te denken. Of het nu om een aangepaste werkplek gaat bij chronische pijn, bemiddeling bij conflicten of een cursus mindfulness om minder stress te ervaren. Marjolein Veraa: ‘Het mag best out of the box.’ ■

- ▶ Wat voor verzuimbeleid past bij jouw organisatie? Dat weet je als werkgever het allerbeste. Mieke Rabou, als zelfstandig arbeidsdeskundige betrokken bij verschillende organisaties, roept werkgevers op zelf te blijven nadenken en de regie te houden: ‘Ik merk vaak dat werknemer en werkgever bij ziekte hun gezond stel hersenen bij de deur inleveren en denken dat alleen deskundigen het vervolg kunnen bepalen. Alsof de zieke en werkgever zelf helemaal niks meer in te brengen hebben in het verzuimbeleid.’

Bijzonder verzuimbeleid

Het kan lonend zijn om te investeren in bijzonder verzuimbeleid. Zo pleit CNV-bestuurder Justine Feitsma voor een beleid toegespitst op vrouwen, omdat het verzuim bij vrouwen (5,7%) structureel hoger ligt dan bij mannen (3,9%). Op de website van CNV schrijft Justine: ‘Tienduizenden vrouwen werken dagelijks met pijn en fysieke klachten als gevolg van menstruatie, zwangerschap of overgang. Werkgeversorganisaties en overheid vinden dat vrouwen meer uren moeten draaien. Maar niemand hoor je over een vrouwvriendelijke werkplek.’

Ook werknemers die mantelzorgen verzuimen aanzienlijk vaker: ongeveer 1 op de 10 geeft aan regelmatig te verzuimen vanwege hun mantelzorgverplichtingen. Cécile Boot, hoogleraar Maatschappelijke participatie en gezondheid, ziet daarom heil in beleid gericht op mantelzorgers. ‘Als je werkende mantelzorgers als werkgever wilt ondersteunen, is het aangaan van het gesprek hierover cruciaal in de beginfase van de zorg, dus

vóórdát er knelpunten ontstaan’, zegt ze in een interview met kennisinstituut Movisie. Net als een zwangerschap is mantelzorg worden een ingrijpende gebeurtenis; daar zouden we dus op vergelijkbare manier oog voor moeten hebben. Hoe doe je dat? ‘Geef voorlichting, zodat werknemers weten wat mantelzorg is, zodat ze zichzelf als mantelzorg herkennen’, oppert Boot. ‘En denk als leidinggevende anderzijds meer over de individuele situaties van de werkende mantelzorgers in jouw team. Wanneer je zelf midden in een zorgsituatie zit, heb je vaak niet meer de ruimte in je hoofd om creatief over oplossingen na te denken. Een leidinggevende kan denkracht bieden, flexibiliteit aanreiken en een luisterend oor bieden.’ Een ander voorbeeld van wat werkgevers kunnen doen is het samenbrengen van collega’s die ook mantelzorg geven. Boot: ‘Door van elkaar te leren kun je grote winst boeken.’

Bij bijzonder verzuimbeleid kun je ook denken aan beleid gericht op andere doelgroepen waarvoor de verzuimcijfers hoger liggen, zoals chronisch zieke werknemers, oudere werknemers of werknemers met jonge kinderen. Er zijn zelfs bedrijven die een cultureel-specifiek verzuimbeleid voeren. Het doel is overal hetzelfde: bijdragen aan een gezonde werkomgeving.

Het belang van preventie

Natuurlijk is niet alle verzuim te voorkomen. Bij griep of virusinfecties kan een medewerker weinig anders dan onder de wol kruipen. Maar in veel gevallen speelt werk

Een effectief verzuimbeleid kan bestaan uit:

- **Een verzuimprotocol**  
Hierin staat wat een werknemer moet doen als hij zich ziekmeldt en wat de rechten en plichten van werkgever en werknemer zijn.
- **Informatie over het basiscontract**  
In de Arbowet is vastgelegd dat werkgevers verplicht zijn een overeenkomst met een arbodienstverlener of bedrijfsarts af te sluiten: een zogenaamd basiscontract. In het verzuimbeleid staat hoe dit is geregeld.
- **Verzuimtraining**  
Verzuimtraining kan werkgever en leidinggevenden helpen bij de rol die ze hebben volgens het ziekteverzuimbeleid. Ze leren bijvoorbeeld welke vragen ze wel en niet kunnen stellen en hoe ze efficiënt in gesprek kunnen gaan met verzuimende medewerkers.
- **Verzuimregistratie en/of verzuimanalyse**  
Het goed bijhouden en analyseren van (geanonimiseerde) data rondom verzuim kan helpen om inzicht te krijgen in verzuim patronen. Daarop kan een bedrijf vervolgens inspelen.
- **Verzuimpreventie**  
Verzuimpreventie, bijvoorbeeld door arbeidsrisico’s in kaart te brengen, preventief medisch onderzoek te verrichten of juist in te zetten op positieve gezondheid en werkgeluk, kan tijd, energie en kosten besparen.

# ‘Preventieve medische, psychische of financiële hulp zorgen voor minder verzuim’

Familiebedrijf Neele-Vat heeft een afdeling Gezondheid en Welzijn, die zich voornamelijk bezighoudt met verzuimpreventie. Daar is hoofd HR Miriam Winkel trots op. En het werpt ook nog zijn vruchten af: Neele-Vat zit in vergelijking met andere logistieke dienstverleners qua verzuimpercentage ruim onder het landelijk gemiddelde.

‘Wij zetten meer in op de preventieve kant dan op de reactieve kant van verzuim. We signaleren op tijd hoe het met iemand gaat. Daarvoor werken we nauw samen met onze leidinggevenden. Zij staan dicht bij de mensen op de werkvloer en zien het direct als iemand niet lekker in zijn vel zit. Op dat moment bieden ze een luisterend oor. Blijkt er meer nodig te zijn dan zij of de vertrouwenspersoon kunnen bieden, dan worden medewerkers ondersteund

door de bedrijfspsycholoog. Met de lange wachttijden die er tegenwoordig zijn voor geestelijke gezondheidszorg, is het fijn dat medewerkers snel kunnen schakelen met onze eigen psycholoog. Bij financiële problemen verwijzen we ze naar een bewindvoerder voor ondersteuning. Met al deze maatregelen verlagen we de drempel om hulp te zoeken. Daarnaast bieden we onze medewerkers eens per drie jaar een uitgebreid preventief medisch onderzoek aan. Scans van organen en botten, long- en hartonderzoeken, alles wordt meegenomen. En, wanneer nodig, bemiddelen we in doorverwijzingen. Onze medewerkers krijgen de zorg die ze verdienen. Mijn tip voor andere werkgevers: blijf dicht bij de mensen op de werkvloer en blijf in gesprek met medewerkers voor het effectief tegengaan van verzuim. Met enkel een mooi beleid kom je er niet.’ ■



Bedrijf: Neele-Vat (logistiek dienstverlener)  
Medewerkers: 1.200  
Wie: Miriam Winkel, hoofd HR





TEKST MALOU VAN ZWIJEN BEELD DE BEELDREDAKTIE / VINCENT VAN DEN HOOGEN

## 'Persoonlijke aandacht en eigen inbreng voor preventie en snel herstel'

**Afdelingsdirecteur Marjolein Veraa van het Udens College zet hoog in op het welzijn van de 25 teamleden waaraan ze leidinggeeft. Want tevreden medewerkers betekent tevreden leerlingen, en dat wil je als school: 'Investeren in het welzijn van medewerkers loont op de lange termijn.'**

'Mensen kunnen altijd griep krijgen of een been breken, maar er is ook verzuim dat je voor kunt zijn. Ik zorg ervoor dat ik al mijn medewerkers goed ken zodat ik het eerder opmerk als er iets verandert. Trekt iemand zich terug, wordt hij stiller of juist sneller boos, dan ga ik daarover in gesprek. In het gesprek staan we stil bij wat iemand nodig heeft om zijn werk goed te kunnen blijven doen. Geeft hij helder aan waarom hij geholpen is bij een cursus van 400 euro, of een aantal gesprekken bij een psycholoog, dan zeggen wij als school: prima, dat betalen wij. Soms is iemand geholpen met een tijdelijk

lagere arbeidsbelasting. Ook dat kunnen we met elkaar bespreken. Weet je hoe fijn iemand dan de volgende dag weer aan de slag gaat? De kans is groot dat hij het dan langer volhoudt. Verzuim is financieel véél kostbaarder dan zo'n cursus.

Ik heb veel mogen leren van zelfstandig arbeidsdeskundige Mieke Rabou, met wie we nauw samenwerken. Zij heeft me de taal gegeven om medewerkers goed bij te kunnen staan, mijn vragen zo te stellen dat ze zelf kunnen bedenken wat ze kan helpen. Je moet zo min mogelijk invullen, heb ik van Mieke geleerd. Twijfel ik wat te doen, dan kan ik met haar sparren of gaat zij met een medewerker in gesprek. Zoals in elke organisatie zit er ook bij ons een golfbeweging in het verzuim. Dit jaar is best een heftig jaar, maar ons verzuim lag jarenlang beneden gemiddeld. Ook het verloop is laag. Ik denk echt dat dat mede komt doordat medewerkers zich gesteund en gewaardeerd voelen.' ■



**Bedrijf:**  
**Medewerkers:**  
**Wie:**

Udens College  
370  
Marjolein Veraa, afdelingsdirecteur,  
geeft leiding aan 25 teamleden

# ‘Aandacht voor vrouwspecifiek verzuim: beleid voor terugkeer na zwangerschap’

**Ambitieuze mama’s Elles Diepeveen en Damiët Martinot weten als geen ander hoe lastig het kan zijn om zwangerschap, terugkeer naar werk en vervolgens een jong gezin met een baan te combineren. Om collega’s in die pittige levensfase extra te ondersteunen en daarmee verzuim te voorkomen, ontwikkelden ze PGGMama: ‘Hoe een werkgever zich opstelt als je terugkomt na je verlof, kan alle verschil maken.’**

Martinot: ‘Een teamlid zei me vorig jaar toen ze haar zwangerschap aankondigde hoe blij ze was met mij als leidinggevende, omdat ik precies wist waar ze doorheen ging. Een mooi compliment, maar het zette me ook aan het denken: eigenlijk zou het niet van de leidinggevende af moeten hangen.’

Diepeveen: ‘PGGM is een fantastische werkgever. Rondom zwangerschap en bevalling is alles goed geregeld. Maar voor die pittige fase waarin je weer gaat werken, terwijl er fysiek en mentaal nog zoveel van je

gevraagd wordt thuis, was tot voor kort nog weinig aandacht. Terwijl we denken dat je juist daar een verschil kunt maken als het gaat om verzuimpreventie. Vanuit het management kregen we gelukkig alle steun om daar iets in te veranderen.’

Martinot: ‘We hebben een programma ontwikkeld dat onder meer bestaat uit een magazine vol tips en verhalen van collega’s over het combineren van werk en gezin. Wie wil kan een buddy uitkiezen om ervaringen mee uit te wisselen; de community van vrouwelijke collega’s binnen PGGM is groot. Maandelijks organiseren we een mamacafé. We merken dat het resoneert. Ook bij leidinggevenden die zelf niet zo thuis zijn op dit vlak en het prettig vinden om houvast te hebben.’

Diepeveen: ‘Moeders zijn een goudmijn voor je organisatie, juist omdat ze zo alle ballen in de lucht kunnen houden. Als je ze in de tropenjaren ondersteunt, verdient je dat later dubbel en dwars terug. Daar zijn we van overtuigd!’ ■



**Bedrijf:**  
**Medewerkers:**  
**Wie:**

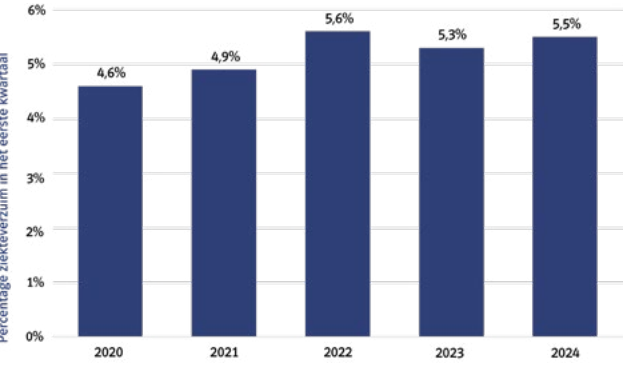
PGGM (coöperatieve pensioenuitvoeringsorganisatie)  
1.850  
Elles Diepeveen, directeur Corporate Communicatie en moeder van drie (9, 7 en 3 jaar)  
Damiët Martinot, manager People Development en moeder van twee (14 en 11 jaar)



Damiët Martinot (links) en Elles Diepeveen

# Ziekteverzuim

Jaarlijks ziekteverzuim



Het ziekteverzuim in Nederland is de afgelopen jaren gestegen. In 2022 bereikte het percentage een historisch hoogtepunt van 5,6%. Oorzaken voor het gestegen ziekteverzuim zijn onder meer de coronapandemie en de gevolgen daarvan, zoals longcovid, hogere werkdruk, toegenomen werkstress en vergrijzing.

Bron: CBS

## Meer feiten over verzuim



De gemiddelde verzuimduur in 2023 was **8,2** werkdagen. In 2022 waren dat **9** werkdagen en in 2021 **8**.

(Bron: NN)



Traditiegetrouw is het ziekteverzuim het laagste bij de kleinste bedrijven, met minder dan 10 werknemers: **2,6%**. Bij middelgrote bedrijven is dat **4,3%**. Bij bedrijven met meer dan 100 werknemers **5,5%**.

(Bron: CBS)



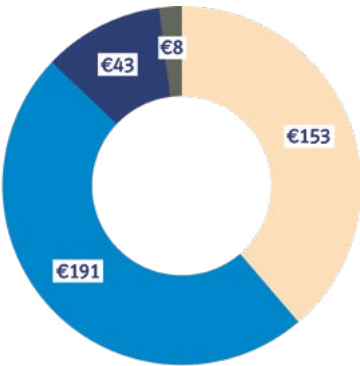
Een verzuimpercentage tussen de **3%** en **5%** wordt over het algemeen gezien als goed beheersbaar.



Het ziekteverzuimpercentage stijgt met de leeftijd. In 2023 was het percentage voor werknemers van 15 tot 25 jaar **3,0%**, terwijl dit voor de leeftijdsgroep 55 tot 65 jaar **7,0%** was. Na het 60e levensjaar neemt het verzuimpercentage weer iets af.

(Bron: CBS)

Voorbeeldberekening kosten zieke werknemer



Gemiddeld kost een zieke medewerker een bedrijf tussen de €250 en €400 euro per dag. De precieze kosten zijn onder meer afhankelijk van de hoogte van het loon.

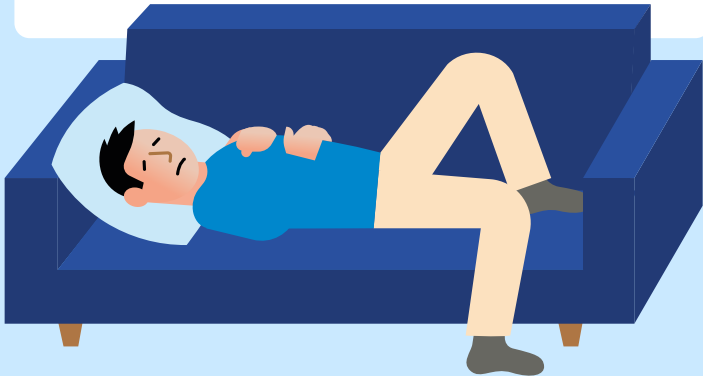
- Loondoorbetaling
- Kosten voor vervanging
- Omzetverlies tijdens afwezigheid
- Interne verzuimbegeleiding

Bron: loondoorbetalingbijziekte.nl

Ziekteverzuimpercentage per sector in 2024



Bron: HRmorgen



# COLUMN

MIEKE RABOU  
ZELFSTANDIG  
ARBEIDSDESKUNDIGE



## Een goed verzuimbeleid geeft richting

Langdurige uitval van personeel kost niet alleen geld, maar zorgt in de huidige tijd van krapte op de arbeidsmarkt ook voor bezettingsproblemen. Genoeg reden voor werkgevers en werknemers om zelf regie te gaan houden op verzuim. Maar hoe doe je dat?

Allereerst: blijf zelf nadenken. Dat klinkt vrij logisch, maar ik merk regelmatig bij verzuim dat de werknemer én de werkgever hun gezond stel hersenen bij de deur inleveren en denken dat alleen anderen het vervolg kunnen bepalen. Vaak weten partijen dondersgoed wat er misgaat en hoe het beter kan. Door bijvoorbeeld ‘standaard’ in het begin een bedrijfsarts in te zetten, hoe waardevol ook, wordt het proces gemedicaliseerd. Terwijl we weten dat 80% van het verzuim niet medisch is.

Ten tweede: voer regelmatig gesprekken, dan krijg je duidelijkheid over wat er aan de hand is.

Zijn er klachten? Functioneringsproblemen? Maak ze bespreekbaar voordat het op verzuim uitdraait. Driegesprekken zijn hierin krachtig. Zo bespreken in een driegesprek de leidinggevende, medewerker en een (arbeids-)deskundige niet alleen welke belemmeringen er zijn, maar ook welke oplossingen.

En, tot slot, blijf niet aanmodderen. Over het algemeen zie ik heel sociaal betrokken werkgevers, maar zonder dat ze er erg in hebben, maken ze de terugkeer naar werk soms moeizamer. Doordat ze bijvoorbeeld geen slechtnieuwsgesprekken durven te voeren of zelf geen keuzes durven te maken. Op die manier komt het verzuimbeleid onder druk te staan. Kom je als werkgever in zo’n situatie terecht? Schakel dan een (arbeids-)deskundige in voor advies!



BEELD DE BEELDEDRAKTIE / MARCEL J. DE JONG

## INSPIRATIE.UWV.NL/ WERKGEVERSCAP

Op het UWV-inspiratieplatform voor werkgevers vind je verhalen van andere werkgevers, praktische informatie en tips voor goed werkgeverschap.

### Open hiring: medewerkers aannemen zonder sollicitatie

Mensen die het leuk vinden om buiten te werken, zitten niet graag achter een computer om een cv te maken of een motivatiebrief te schrijven. Dus waarom zou je dat van hen verlangen? Vanuit die gedachte is Pol Infratechniek, gespecialiseerd in het plaatsen en onderhouden van ondergrondse kabels, gestart met open hiring. En het is een succes vindt medewerker personeelszaken Tanya Kooistra. Inmiddels heeft Pol Infratechniek vier mensen via open hiring aangenomen.

Benieuwd naar het hele verhaal? Je leest het op het inspiratieplatform voor werkgeverschap.

