



Verslag Top arbeidsmarktkrapte

21 maart 2025



Top arbeidsmarktkrapte

In Nederland zijn er voor iedere 100 werkzoekenden 108 openstaande vacatures. Terwijl we willen dat de economie groeit en de publieke sector voor grote opgaven staat. Hoe we dat samen voor elkaar krijgen, is een stevige uitdaging. De bewindspersonen Van Hijum, Agema, Beljaarts, Bruins en Paul en 250 andere aanwezigen gingen daarover met elkaar in gesprek tijdens de top over arbeidsmarktkrapte op 21 maart 2025.

Onder de deelnemers waren onder andere werkgevers, werknemers, brancheorganisaties, het onderwijs en de wetenschap vertegenwoordigd. In dit verslag lees je de bevindingen, inzichten en uitkomsten van wat zij besproken hebben.

“Kijk om je heen naar wat er al is qua innovatie. Over de sectoren heen kunnen we meer goede voorbeelden delen.” – een deelnemer



Tijd voor innovatie, samenwerking en daadkracht

Voorwoord door minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Eddy van Hijum

Onze lage ligging, de vele rivieren die in Nederland uitmonden: het vele water is voor Nederland altijd een grote uitdaging geweest. Maar juist daardoor zijn we zo goed geworden in waterbeheer. Juist daardoor werken we zo goed samen en zijn we het meest innovatieve land ter wereld op dat gebied. Diezelfde mentaliteit is nodig om arbeidsmarktkrapte aan te pakken.

De demografische ontwikkeling laat een harde realiteit zien. Door dubbele vergrijzing hebben we straks te maken met een stagnerende beroepsbevolking, terwijl onze vraag naar goederen en diensten blijft groeien. Krapte op de arbeidsmarkt is - net als de dreiging van het water - *a fact of life*. Die schaarste stelt ons als samenleving voor grote uitdagingen. Eenvoudige oplossingen zijn er niet, maar ik zie wél mogelijkheden.

Om onze welvaart op peil te houden, moeten werkgevers in vrijwel alle sectoren met minder mensen méér presteren. In deze nieuwe realiteit dienen we ook anders te kijken naar hoe we mensen inzetten. Menselijk kapitaal gaat immers ook over mensen die ook nu nog aan de kant staan of nog meer uit zichzelf kunnen halen.

Bijvoorbeeld door deeltijders meer uren te laten werken en de productiviteit te verhogen door automatisering en AI. Werkgevers kunnen mensen zonder de juiste papieren meer kansen bieden via instapbanen. En in de zorg en het onderwijs kan technologie de werkdruk verlagen en personeel effectiever inzetten. Ook nationale veiligheid en geopolitieke onzekerheden vragen om een slimme inzet, zoals meer inzet van reservisten bij defensie. En uiteindelijk, ook met verhoging van de productiviteit en het beter benutten van de mensen die we hebben, zullen we voor keuzes komen te staan: wat vinden we in Nederland echt belangrijk? Waar zit ons groeivermogen? Welke publieke opgaven zijn echt urgent?

We moeten nu handelen: arbeidsmarktkrapte is een feit, maar met innovatie, samenwerking en daadkracht kan Nederland hier succesvol mee omgaan.



Keuzes om welvaart en welzijn te vergroten

Keynote door hoofdeconoom van ING, Marieke Blom

“De krappe arbeidsmarkt is eigenlijk een luxeprobleem.” Zo begon Marieke Blom haar keynote. Het gaat goed met ons, vertelt ze, beter dan in veel andere landen. Tegelijk stelt het gebrek aan mensen ons wel voor uitdagingen. Het belangrijkste doel is niet om de krapte op te lossen - een ruime arbeidsmarkt willen we niet - maar om onze welvaart en ons welzijn te vergroten. Er zijn volop ideeën over mogelijke oplossingen, maar keuzes maken blijft lastig en soms pijnlijk, zowel politiek als maatschappelijk.

Een route is het arbeidsaanbod vergroten, maar de mogelijkheden hiervoor zijn beperkt. Meer uren werken is voor veel mensen niet haalbaar, en het verminderen van ziekte en arbeidsongeschiktheid hangt sterk samen met onze definitie van een goed leven. In andere woorden: het aanspreken van arbeidsaanbod is nodig, maar er is meer nodig om krapte aan te pakken.

Een effectievere oplossing ligt in het verminderen en beter richten van de vraag naar arbeid. We moeten onze economie zo inrichten dat deze aansluit op onze kernwaarden: goede lonen, een hoog opleidingsniveau en een transitie naar duurzame energie. Ook de overheid kan haar personeelsvraag kritisch bekijken door minder taken op zich te nemen, slimmer om te gaan met geld en gebruik te maken van technologie.

Daarnaast is het verhogen van productiviteit cruciaal. Dit betekent slimmer en efficiënter werken, zodat we meer kunnen doen met dezelfde mensen. Betere matching van talent op de arbeidsmarkt helpt daarbij: zo komt personeel op de plekken waar dat het hardst nodig is.





Samen optrekken voor een toekomstbestendige arbeidsmarkt

Panelgesprek met vijf bewindspersonen

Tijdens een paneldiscussie gingen vijf bewindspersonen in gesprek over een van de grootste uitdagingen van deze tijd: de personeelsschaarste. Minister Eddy van Hijum (SZW), minister Dirk Beljaarts (EZ), minister Fleur Agema (VWS), minister Eppo Bruins (OCW) en staatssecretaris Mariëlle Paul (Funderend Onderwijs en Emancipatie) werden door dagvoorzitter Anouschka Laheij bevraagd op hun visie op de knelpunten én de kansen binnen hun domeinen.

De krapte op de arbeidsmarkt raakt vrijwel elke sector en vraagt om doordachte, gezamenlijke oplossingen. Eén ministerie of een enkele maatregel kan dit probleem niet tackelen. Overheid en bedrijfsleven moeten de handen ineenslaan om strategische keuzes te maken en investeringen doelgericht in te zetten. Hoewel de economie niet volledig maakbaar is, kan beleid wel richting geven aan arbeidsverdeling en innovatie.

Vooraf in cruciale sectoren zoals zorg en onderwijs zijn de tekorten nijpend. Zonder gerichte actie zullen die alleen maar toenemen. Digitalisering en innovatie bieden kansen, maar vormen geen wondermiddel. De sleutel ligt in structurele versterking: beter onderwijs, sterke publieke dienstverlening en een arbeidsmarkt die wendbaar en weerbaar is.

Daarnaast is omscholing van werkenden belangrijk, omdat alleen de instroom van jongeren onvoldoende zal zijn. De focus moet verschuiven van concurrentie naar samenwerking, zodat bedrijven en overheid samen een toekomstbestendige arbeidsmarkt kunnen vormgeven. Actie is nu nodig om te voorkomen dat we over tien jaar met nog grotere problemen zitten.

Ideeën en oplossingen per deelsessie

Na het paneldebat gingen de aanwezigen uiteen in vier groepen om deel te nemen aan deelsessies, geleid door de bewindspersonen. Een korte samenvatting van ideeën en oplossingen uit elke deelsessie.

Duurzame arbeidsparticipatie

minister Eddy van Hijum (SZW)

Werkgevers moeten ambitieus en creatief denken om het ongezien potentieel op de arbeidsmarkt aan te spreken. Het UWV biedt verschillende instrumenten om werkgevers daarin te ondersteunen. Ook zijn er al succesvolle praktijkvoorbeelden, maar regeldruk en de onoverzichtelijke fiscale gevolgen van de stap naar werk blijven uitdagingen. Regionale samenwerking tussen bedrijven biedt kansen, zoals het rouleren van personeel tussen bedrijven.

Bij de matching tussen werkgever en werkende kunnen we meer kijken naar wat mensen wél kunnen, via een skills-gerichte benadering. Dat vraagt erom dat mensen beter inzicht krijgen in hun vaardigheden, maar ook dat werkgevers het werk aanpassen aan mensen en hun vaardigheden. Breder inzetten van jobcoaching heeft een positieve maatschappelijke impact, zo blijkt uit onderzoek. Iedereen krijgt in zijn loopbaan te maken met veranderende taken of beperkingen, en daarop moeten we anticiperen.

Werkzoekenden met een beperking of ziekte moeten de zekerheid hebben dat zij er niet op achteruitgaan als werken niet lukt. En voor werkgevers kunnen laagdrempelige instapfuncties een oplossing zijn om een bredere groep werkzoekenden aan te spreken.



“Ik ga mijn achterban meer helpen bij de coaching om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk te zetten.”

– voorzitter van een brancheorganisatie

Productiviteit

minister Dirk Beljaarts (EZ)

De groei van de arbeidsproductiviteit zwakt af, en dat terwijl ook het vergroten van het arbeidsaanbod steeds lastiger wordt. Tijdens deze deelsessie werd besproken hoe technologie en samenwerking kunnen bijdragen aan hogere productiviteit, en wat dat vraagt van beleid. De sessie benadrukte dat een hogere productiviteitsgroei essentieel is voor de Nederlandse economie.

Ondernemers ervaren moeite met het vinden van geschikte werknemers en investeren mede daarom in automatisering, maar dit lost niet alles op. Naast technologische innovatie moeten we ook oog hebben voor sociale innovatie. Zo werd het belang van efficiëntere werkprocessen, zoals minder vergaderen en gerichte opleidingen, benadrukt.

Een nauwe samenwerking tussen ondernemers, onderwijsinstellingen en de overheid is nodig om nieuwe kennis en innovaties toe te passen in onze dagelijkse werkprocessen. Denk bijvoorbeeld aan regionale innovatiehubs voor mkb-bedrijven of het collectief ontwikkelen van (AI-)tools die breder toepasbaar zijn in het mkb. Beleidsmaatregelen, zoals subsidies, innovatievouchers en het aanpakken van onnodige regeldruk kunnen productiviteitsinitiatieven ondersteunen.

Ondernemers en beleidsmakers erkennen dat snelle actie nodig is. Het kabinet wil voor de zomer een concrete productiviteitsagenda presenteren.



“Als bedrijf hebben we sterk geïnvesteerd in robotisering en software. Daarmee hebben we een twee keer zo hoge arbeidsproductiviteit bereikt. Door de concurrentie tussen bedrijven te verbeteren, belonen we innovatie.”
- een ondernemer

Slimmer werken

minister Fleur Agema (VWS) en staatssecretaris Mariëlle Paul (OCW)

In deze deelsessie werd besproken hoe de krapte in de publieke sector aangepakt kan worden. Ook hier vergt het zowel innovatie, het werk anders organiseren, keuzes maken, beter inspelen op de wensen van werkenden, en breder kijken hoe mensen benut kunnen worden.

In het onderwijs zijn bijvoorbeeld professionals nodig om het lerarentekort op te vangen. Door de wensen van alle beschikbare professionals over onder andere werktijden als startpunt te nemen bij het maken van roosters, is er een toename van het aantal arbeidsuren te realiseren. Op de dorps-school in Halle gebeurt dit al, en met succes. Ook ervaringen uit Amsterdam en Zeeuws-Vlaanderen tonen aan dat de werkdruk hierdoor verlaagt. Dit vraagt een cultuurverandering waarin flexibel organiseren de norm wordt.

Daarnaast kan TONOS, een digitale tool voor capaciteitsplanning in de zorg, efficiënter werken bevorderen en helpen bij het behouden van personeel. Voor opschaling is stimulering via zorg-inkoop en organisatorische veranderbereidheid essentieel.

Statushouders kunnen helpen bij het opvangen van tekorten in zorg en onderwijs. Er zijn al succesvolle initiatieven, zoals in Onderwijsregio Midden-Nederland.

Deeltijdbanen combineren in kinderopvang, ouderenzorg en BSO kan via regionaal werkgeverschap met één contract en pensioenfonds. De werkgevers zijn hierdoor wendbaarder en het personeel heeft meer loopbaanmogelijkheden. Dit vereist afstemming tussen cao's en politieke ruimte, maar brengt geen extra kosten met zich mee.

Tot slot helpt werven op basis van skills om betere matches te maken en verhoogt het de productiviteit. Dit vraagt een andere kijk op arbeidsvereisten, waarbij uiteraard wel rekening moeten worden gehouden met de geldende regelgeving.



“We kunnen ICT gebruiken voor een betere roostering die aansluit bij de voorkeuren van werknemers, bijvoorbeeld in het onderwijs.” – een onderwijsorganisatie

Aansluiting onderwijs op de arbeidsmarkt

minister Eppo Bruins (OCW)

In deze deelsessie werd duidelijk dat er behoefte is aan duidelijke strategische keuzes voor de arbeidsmarkt en het onderwijs. Waar willen we het onderwijs op richten, hoe helpen we jongeren een baan met een goed toekomstperspectief te kiezen, moeten we ons focussen op sectoren als onderwijs, zorg en techniek?

De samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven kan beter. Het aanpassen van curricula duurt te lang; stages en gelijkwaardig partnerschap zijn essentieel. Werkgevers kunnen hun personeels-behoefte beter articuleren en onderwijsinstellingen moeten beter kijken naar wat de toekomstige werknemer én de huidige student nodig hebben.

Daarnaast maken digitalisering en flexibilisering het onderwijs efficiënter. Digitale vaardigheden zijn cruciaal en de infrastructuur kan beter benut worden. Studenten kunnen breder instromen en zich later specialiseren, mits de basisvaardigheden op orde zijn.

Ook moet volgens de deelnemers Leven Lang Ontwikkelen (LLO) flexibeler en meer sectoroverstijgend worden. Omscholing naar tekortsectoren moet aantrekkelijker worden gemaakt met een betere beloning en baangaranties.

Tot slot werd benoemd dat financiering en prikkels in het onderwijs samenwerking en flexibiliteit belemmeren. Keuzevrijheid is belangrijk, maar baankansen moeten beter inzichtelijk worden gemaakt. Ook is de aantrekkelijkheid van beroepen essentieel. Salaris en prioritering binnen sectoren spelen hierbij een belangrijke rol om instroom en behoud te verbeteren.



“We moeten beter aansluiten op de wensen en capaciteiten van de werkenden. Hoe willen werkenden zelf hun functie invulling geven?” - een werkgever



Nawoord

door minister Eddy van Hijum

“Er zijn veel onderwerpen waar we als kabinet verder mee kunnen. Daarnaast moeten we met de aanwezigen van vandaag in gesprek blijven om te kijken hoe we dat samen doen, hoe iedereen zijn of haar rol kan pakken. En of we dan daadwerkelijk de stappen maken die nodig zijn. Of het ons gegeven de krapte lukt om samen onze welvaart en ons welzijn te kunnen vergroten, zoals Marieke Blom zei.”

Deze brochure is een uitgave van:

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Ministerie van Economische Zaken

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

Postbus 90801 | 2500 LV Den Haag

t 0800 51 51

Mei 2025