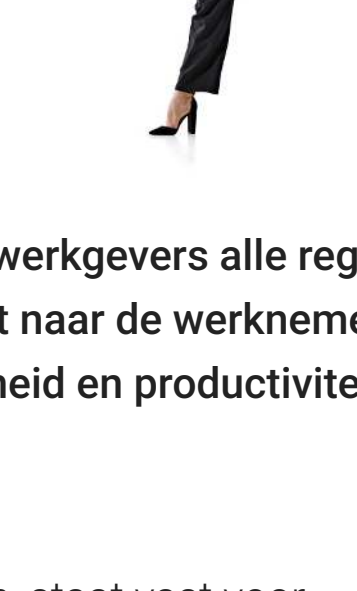


Krappe arbeidsmarkt vraagt nuchtere en flexibele werkgever

24 juni 2025

Hans Veltmeijer



Door het structurele tekort aan arbeidskrachten trekken werkgevers alle registers open om talent te werven en te behouden. De macht verschuift naar de werknemer, zeggen experts. Wat betekent dit voor de werkkrelatie, betrokkenheid en productiviteit?

Beeld: Anton Vierietin – Shutterstock

Dat we als werkend Nederland een groot probleem hebben, staat vast voor businesspsycholoog Ivo Winkes van talentontwikkelaar GITP. "Vorig jaar zijn er weer ruim 100.000 banen bij gekomen, er staan nu 404.000 vacatures open. Daarnaast neemt de vergrijzing toe en daalt de arbeidsmigratie onder dit kabinet. Al met al hebben we veel te veel werk met te weinig mensen. Dus de machtsbalans tussen werkgever en werknemer wijzigt.

"Economische voorspoed geeft een heel perverse prikkel"

Waar vroeger de werkgever selectief en kritisch kon zijn, is dit nu echt gekanteld." Het is 'één grote competitieve markt' geworden waarin werkgevers zich moeten uitsloven om aantrekkelijk te zijn en te blijven voor werknemers. Dat gebeurt ook. Hij wijst op vacaturewebsites: "Daarop worden de banen heel professioneel en aantrekkelijk gepresenteerd."

De machtsverhouding is dan wel gekanteld, Winkes ziet vooral een gezamenlijk probleem. "Er wordt nu vaak over het hoofd gezien dat we allemaal in hetzelfde schuitje zitten. Het is geen conflict tussen werkgever en werknemer en stressvol in alle organisaties. Dat komt door de combinatie van de krapte op de arbeidsmarkt en de noodzaak om veranderingen door te voeren, met name op het gebied van AI."

Verandering in mentaliteit

"We worden dagelijks geconfronteerd met de krapte op de arbeidsmarkt. En dat doet zeker iets met de verhouding werkgever-werknemer", zegt Richard de Jong. Hij is Hoofd HR van stichting Groenhuisen, een organisatie voor ouderenzorg in de regio Roosendaal met 2500 medewerkers op achttien locaties. De jonge generatie werknemers is ook van invloed op die relatie, signaleert hij. "Zij kijken anders naar werk dan vorige generaties.

Zo willen ze meer invloed op hun rooster en de inhoud van hun werk. Ze zijn door de arbeidsmarkt ook meer in de positie om eisen te stellen dan werknemers pakweg tien jaar geleden. Dat betekent dat wij als werkgevers de bakens moeten verzetten en veel meer moeten proberen in te spelen op wat mensen belangrijk vinden in hun werk en privéleven."

Hij noemt het voorbeeld van de vaste begintijd van de werkdag om 7 uur. Lastig, voor wie zijn of haar kind om 7.30 uur naar de opvang moet brengen. "Dus moeten wij het werk flexibel organiseren. In dit geval zal het team waarin de collega werkt maatwerk moeten creëren."

"Kandidaten zijn vaak nog niet fully skilled"

Niet alleen het team, benadrukt hij: "We moeten in onze HR-praktijk veel meer maatwerkoplossingen vinden voor medewerkers, waardoor ze werk en privé goed kunnen combineren. Doe je dat niet, dan gaan ze naar de buurman." Ongeveer een jaar op zijn plek maakt hij vorderingen met zijn HR-team met die maatwerkoplossingen. "Daarbij lopen we nog wel tegen oude patronen aan, zoals het functiehuis. *Jobcrafting* staat nog in de kinderschoenen. We moeten een manier vinden om het werk meer te organiseren rond talenten en activiteiten, en daar de bezetting op afstemmen."

Ontwikkelen, leiderschap en cultuur

Om de personeelstekorten het hoofd te bieden, zet het Amsterdamse bedrijf Swapfiets in op leren en ontwikkelen, zegt CHRO Danielle van Alewijn. "We nemen meer mensen aan die wel technisch geschoold, maar nog niet *fully skilled* zijn als fietsenmaker, om een bredere pool aan te boren. De nieuwe medewerkers zijn trots wanneer ze een certificaat van de interne opleiding behalen en we motiveren ze om vervolgstappen te nemen. Daardoor behouden we ze wat langer."

Uit interne onderzoeken naar betrokkenheid blijkt dat de medewerkers van Swapfiets naast ontwikkelmogelijkheden en compensatie, leiderschap & cultuur de belangrijkste drijfveer vinden. Dat krijgt daarom ook veel aandacht. "Zodat leidinggevenden goed begrijpen hoe ze medewerkers op de juiste manier motiveren. En ook dat ze in actie komen wanneer er niet gepresteerd wordt. Naar die balans zoeken we."

"Meerderheid wil vooral vrijheid en zingeving"

Als de inzet en prestaties onder de maat zijn, voert de manager snel een *performance*-gesprek, om te voorkomen dat de houding "zich verspreidt." "We hebben een formele cyclus voor het in kaart brengen van prestatie en potentieel. Daarnaast reageren onze HR-businesspartners ook direct op individuele casussen, bij uitschieters naar boven en naar beneden." Dat gebeurt met behulp van allerlei programma's, op individuele en klassikale basis.

"We delen ook de successen met elkaar, zoals de uitreiking van The Warehouse en Store of the Year. Dat enthousiasmeert. Het zijn die kleine dingen waarmee je de cultuur bindender maakt."

Zingeving bieden

"Bij Pellicaan Advocaten speelt de uitdaging om talenten aan te trekken en te binden enorm", vertelt Femke Schouten, advocaat en manager business-development van dit middelgrote advocatenkantoor. "We moeten nu veel meer doen om de jonge generatie tegemoet te komen. Je mag bij ons vanuit Curaçao werken als je wilt." Maar flexibiliteit qua werkplek en werktijden is ook niet zaligmakend, weet zij inmiddels.

"We proberen vooral een stukje zingeving te bieden, daar is behoefte aan. Je mag bij ons twintig uur van je werktijd per jaar je expertise inzetten als vrijwilliger voor maatschappelijke doelen, zoals een speeldag voor kinderen, sollicitatietraining of advies geven aan een hospice. Daar krijgen medewerkers energie van en het zorgt voor verbinding op kantoor."

Met haar dertig levensjaren behoort Schouten zelf nog net tot Generatie Z (geboren tussen 1995 en 2010). "Ik voel wel aan wat de jonge generatie voelt en probeer de brug te zijn naar de werkgever. Daar krijg ik ook de ruimte voor. Zo schrijf ik het strategisch personeelsplan." Ze observeert geen misbruik van de arbeidsmarktkrapte, geïllustreerd in dalende motivatie en lagere productiviteit.

Winkes ziet dat evenmin: "Er zijn altijd uitzonderingsgevallen maar over het algemeen moeten mensen harder en langer werken dan ooit, ook bij een nieuwe werkgever. Het lijkt alsof je als jong talent veel te kiezen hebt, maar overall heerst veel werkdruk."

"Machtsbalans tussen werkgever en werknemer wijzigt"

De expertises van Schouten zijn DE&I en ESG en ze merkt dat voor een deel van de jonge generatie de inzet van een werkgever op die terreinen doorslaggevend is bij de keuze voor een werkgever. "Maar we bedienen alle doelgroepen en doen van alles om medewerkers te behouden. Een deel van de jongeren is het om geld te doen, toch wil de meerderheid vooral vrijheid en zingeving. En jonkies hebben behoefte aan begeleiding, ze willen vakinhoudelijk opgeleid worden."

Bovenal zijn persoonlijke aandacht en maatwerk de sleutels in de huidige *war for talent*, weet ze. "Je probeert bij de sollicitant te achterhalen wat hij of zij belangrijk vindt, en daar doe jij een aanbod op. Een topsportcarrière? Daar passen we een mouw aan. Milieu als prioriteit? Dan maken we een plek in het ESG-team."

"Niet als een kind naar kantoor terugroepen"

Ook Jannes van der Velde van werkgeversorganisatie AWWN stelt dat jobhopping sterk is toegenomen. "Toch zijn Nederlandse werknemers nog altijd trouw en honkvast. Ze zijn best tevreden blijkt uit alle onderzoeken." Bij Swapfiets hebben ze intussen ruime ervaring met de effecten van het regelmatig switchen van baan. Het verloop onder het personeel is 48 procent. Van Alewijn: "Dat is een vooruitgang want we komen van 55 procent."

De impact op de productie is aanzienlijk. "Een fietsenmaker heeft een paar maanden nodig om een bepaalde output te kunnen leveren. Dus je merkt het direct wanneer je iemand moet aannemen."

Hybride werken zet door

Het jobhoppen zal voorlopig niet verdwijnen, want Generatie Z vormt in 2030 ruim een kwart van de arbeidsmarkt. Wouter Smit, onderzoeker aan de Hogeschool van Amsterdam, voorziet hierdoor ook een blijvende behoefte aan hybride werken. "Jongeren vinden de werk-privébalans enorm belangrijk en hebben die flexibiliteit nodig wat betreft werktijden, reistijd etcetera. Je zult als werkgever hierop moeten inspelen en dan gaat het al snel naar hybride werken."

Nederland is Europees koploper als het om thuiswerken gaat, becijferde het CBS vorig jaar. Smit merkt dat bedrijven het hybride werken steeds verder uitwerken. "In het begin van de coronatijd moesten werknemers nog twee vaste dagen naar kantoor. Nu is het meer *activity based* werken geworden waarbij duidelijk is wat thuis en wat op kantoor wordt gedaan."

Hij vermoedt dat het duurzame arbeidsmarkttekort organisaties aanzet tot het verder ontwikkelen van hybride werkbeleid. Daarnaast stipt hij de vergrijzing a, de verkeersdrukte en het aantal van 600.000 werknemers met een beperking, voor wie thuiswerken een uitkomst is.

Dat met name grote Amerikaanse techbedrijven dit jaar de medewerkers fulltime terug naar kantoor hebben geroepen, betreft een minderheid, stelt Smit. "Media smullen daarvan, maar het hybride werken zet wel degelijk door. Mensen willen graag als professionals worden behandeld, en niet als een kind naar kantoor teruggeroepen worden."

"HR moet meer maatwerkoplossingen vinden"

Winkes roept op het talent te benutten van de generatie die net uit de schoolbanken komt, ook al matcht de kandidaat niet met het functieprofiel. "Ze zijn zo slim met technologie, ook als ze nauwelijks ervaring hebben. Deze generatie sluit aan bij de veranderingen. Ze zijn gewend te functioneren in multidisciplinaire teams, flexibel te werken en om op hun gezondheid te letten. Ik denk dat deze generatie juist het verschil gaat maken."

Geen talent meer verspillen, is het belangrijkste advies dat hij werkgevers wil meegeven. "Die luxe hebben we niet meer." Hij pleit voor een zorgvuldige strategische personeelsplanning, aan de hand van de hamvraag: Wie hebben we de komende jaren nodig? "Zie daarbij geen talenten over het hoofd en minimaliseer mismatches."

Scherpe kantjes eraf

Werkgevers hebben te weinig ruimte voor transitie op de arbeidsmarkt en de bescherming van werknemers is in Nederland doorgeslagen, vindt Geert-Jan Waasdorp van Intelligence Group. Het blijft volgens hem voorlopig een werknemersmarkt, maar hij ziet het speelveld wel veranderen. "Het overvragen door werknemers lijkt op de terugweg. Vakbonden vragen geen 11 maar 7 procent loonsverhoging, en dan kom je uit op 5,5 procent. Werkgevers krijgen betere kaarten."

De scherpe kantjes van de arbeidsmarktkrapte gaan er wat van af, stelt hij vast, gebaseerd op 'kleine signalen'. "Meerdere werkgevers zijn aan het reorganiseren en de werkloosheid loopt wat op. Daarnaast slaat AI om zich heen en sturen bedrijven daardoor meer op productiviteit. ICT'ers, een groep die machtig was, verliest nu aan macht. Het is echt een *disruption*. Daarnaast gaat het gebruik van kennis- en arbeidsmigranten toch wel door, ondanks de politiek."

De excessen lijken aan het verdwijnen, observeert Waasdorp, die wél een verband legt tussen krapte en betrokkenheid. "Het probleem was dat personeel vaak niet kwam opdagen. Met name in de horeca, schoonmaakbranche en distributiecentra hadden ze daar last van. Dat is in de afgelopen anderhalf jaar sterk verminderd."

"Werkgevers krijgen betere kaarten"

Maar we leven in een turbulente wereld met voortdurende geopolitieke onrust, beseft hij ook. "Als Europa nu honderden miljarden in de oorlogsindustrie gaat steken, zal dat de arbeidsmarkt krappert maken. Want er zijn dan veel arbeidskrachten nodig. De lonen zullen ook weer stijgen." Hij verwacht dan wel een andere situatie dan bij de huidige krapte. "Bij een oorlogseconomie is het sociale sentiment veel minder gericht op misbruik van bestaande regelgeving en meer op het belang om samen te werken. Het wordt dan eerder een sfeer van 'samen je schouders eronder zetten.'"

Dalende industriële productie

Ook Van der Velde van AWWN neemt een kanteling waar. "De huidige loonspraken liggen lager dan de inflatie." Tegelijkertijd staat de arbeidsproductiviteit in Nederland onder druk. "De groei blijft achter, blijkt uit cijfers. We zijn nog steeds een productief land maar we verliezen wel terrein." Hij maakt zich met name zorgen over de industrie. "De industriële productie is gedaald en er komen bedrijfssluitingen aan."

Dat heeft absoluut met de arbeidsmarkt te maken. Het is heel moeilijk om de juiste mensen te vinden tegen een betaalbare prijs. Daar zit een enorme spanning op. Als je de juiste medewerker hebt gevonden maar die is te duur, dan creëer je een ander probleem, want je product wordt te duur."

"Investeer in AI en machines"

Zijn advies om te overleven in deze tijd: "Investeer in AI en machines. Dat ga je terugzien in de productiviteit en in arbeidsbesparing en het gaat helpen bij het efficiënter organiseren van het werk. Je kunt bijvoorbeeld het dienstrooster optimaliseren." Dat motivatie en betrokkenheid gedaald zouden zijn door de krapte op de arbeidsmarkt, hoort hij niet van de achterban.

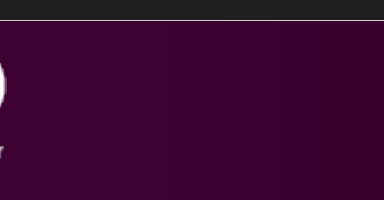
De toegenomen macht van de werknemer ziet hij vooral tot uiting komen bij het onderhandelen over salaris en arbeidsvoorwaarden. "Dat is voor de korte termijn. Daarna hebben werkgever en werknemer elkaar nodig."

En belanden we in een recessie, dan wordt het volgens Waasdorp snel weer een werkgeversmarkt. "Werknemers halen het dan niet in hun hoofd om thuis te blijven en ziek te zijn. In economische voorspoed zit een heel perverse prikkel."

Dit artikel is afkomstig uit [CHRO Magazine 1 2025](#)

Lees meer:

- Actie op de werkvloer: hoe werkgevers omgaan met personeelstekorten
- Arbobalans: kosten loondoorbetaling nemen toe en zz'ers gezonder



Hans Veltmeijer

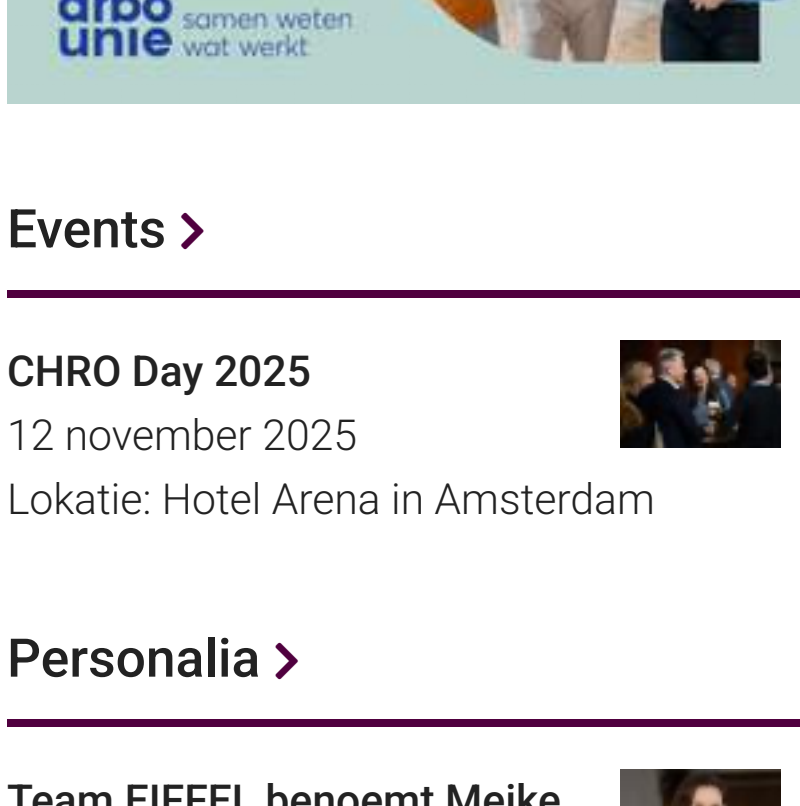
Is afgestudeerd als cultureel antropoloog en sinds het jaar 2000 freelance journalist. Hij schrijft tegenwoordig vooral over HR en franchise en daarnaast voor nieuwsbladen in Baarn en Soest. Ook werkt hij al jaren mee aan artikelen en whitepapers over HR voor bedrijven. Ook publiceerde hij twee boeken over Brazilië, *Echo's uit Rio de Janeiro* (2015) en *De Tropische Trump* (december 2023).



Sluit u aan bij andere ambitieuze HR-Directeuren. Meld u aan voor de CHRO-nieuwsbrief met waardevolle artikelen, checklists & interviews.

Ontvang de gratis nieuwsbrief

Word nu lid



Events >

CHRO Day 2025
12 november 2025
Lokatie: Hotel Arena in Amsterdam

Personalia >

Team EIFFEL benoemt Meike Salvadó-de Reede tot nieuwe CHRO
Meike Salvadó-de Reede is benoemd...

Jolinda Wissink nieuwe HR-directeur van Mourik
Mourik heeft Jolinda Wissink benoemd...

Jaap Haasnoot sinds 1 april 2025 Group HR Director Loyens Loeff
Jaap Haasnoot is van FedEx...

Whitepaper sociale veiligheid: Een cultuur van veiligheid – geef ongewenst gedrag geen kans
Een gezonde organisatie heeft een...

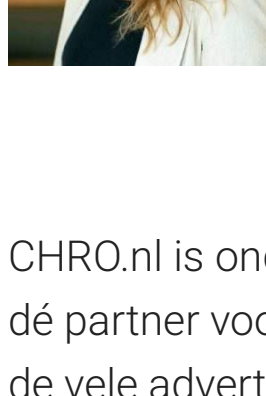
Markt Update >

Robidus neemt Bronkhorst Bedrijfskompas over en versterkt marktpositie in sociale zekerheid
Robidus, specialist in sociale zekerheid,...

Top Employers 2025 bekend: ook Ahold Delhaize NL, Grandvision, ING Nederland, HSBC gecertificeerd
Onder de Top Employers 2025...

Ondernemers over 2025 minder optimistisch: personeelstekort blijft grootste belemmering
Ondernemers zijn in 2025 minder...

Vragen over adverteren?



Kan ik u van dienst zijn met een toelichting of advies over alle mogelijkheden? Bel of mail gerust. Ik neem graag de tijd voor u.

CHRO.nl is onderdeel van Sijthoff Media, dé partner voor HR professionals. Benut de vele advertentiemogelijkheden.

Marloes Willems

Accountmanager

0616033384

marloeswillems@sijthoffmedia.nl