

ING Sector

Hét magazine voor
zakelijk Nederland



Arbeidsmarkt



do your thing



Onderneem de toekomst.

Als ondernemer wil je een bank die met je meedenkt. Een bank die vooroploopt en die je de ruimte geeft om er vol voor te gaan. Zo helpen wij ondernemers graag vooruit. Met bijna 100 jaar ervaring, bij kleine en grote vraagstukken. Met eerste stappen en groeiplannen, dichtbij huis en over de grens.

ING geeft jou de inzichten en de tools om op je eigen manier richting te geven aan de duurzame vooruitgang van je bedrijf en de wereld daaromheen.

ing.nl/zakelijk



do your thing

Beste ondernemers,

De Nederlandse arbeidsmarkt bevindt zich in een uitdagende fase. Terwijl grotere bedrijven soms voorsorteren op de geopolitieke onrust, worstelt het midden- en kleinbedrijf nog steeds met het aantrekken van goede medewerkers.

We bevinden ons op een kantelpunt: er zijn in Nederland ongeveer evenveel werklozen als vacatures, hoewel deze twee groepen niet altijd matchen. Arbeidsmarktkrapte is een term die we ondanks dit kantelpunt nog steeds veel horen. Het heeft een directe impact op de manier waarop bedrijven opereren en groeien. Als ondernemer weet jij als geen ander hoe belangrijk het is om de juiste mensen op de juiste plek te hebben. Maar wat betekent arbeidsmarktkrapte precies, en hoe kun jij hier het beste mee omgaan?

Arbeidsmarktkrapte verwijst naar een situatie waarin de vraag naar arbeidskrachten groter is dan het aanbod. Dit kan verschillende oorzaken hebben, zoals een vergrijzende bevolking, economische groei, en veranderingen in de vaardigheden die nodig zijn in verschillende sectoren. Voor ondernemers betekent dit dat het steeds moeilijker wordt om gekwalificeerde medewerkers te vinden en te behouden. Dit kan leiden tot hogere kosten, vertragingen in projecten, en zelfs gemiste kansen.

Maar er zijn ook positieve kanten aan deze uitdaging. Arbeidsmarktkrapte dwingt ons om creatief te denken en innovatieve oplossingen te vinden. Het biedt de kans om te investeren in de ontwikkeling van jouw huidige medewerkers, om te kijken naar alternatieve vormen van werk, zoals freelance en remote werken, en om jouw bedrijfscultuur te versterken zodat jij een aantrekkelijke werkgever wordt.

Een belangrijke strategie om met arbeidsmarktkrapte om te gaan, is het verbeteren van je wervingsproces. Dit betekent niet alleen het plaatsen van vacatures, maar ook het actief zoeken naar talent via netwerken, sociale media, en samenwerkingen

met onderwijsinstellingen. Daarnaast is het essentieel om te investeren in de opleiding en ontwikkeling van jouw medewerkers. Door hen de kans te geven om nieuwe vaardigheden te leren en door te groeien binnen je bedrijf, kun jij niet alleen hun loyaliteit vergroten, maar ook de kwaliteit van jouw team verbeteren.

Flexibiliteit is ook een sleutelwoord in deze tijd. Overweeg om meer flexibiliteit te bieden in werktijden en werkplekken. Dit kan jouw bedrijf aantrekkelijker maken voor een breder scala aan kandidaten, waaronder studenten en mensen die op zoek zijn naar een betere werk-privébalans.

Tot slot, vergeet niet om jouw bedrijfscultuur te koesteren. Een positieve, ondersteunende en inclusieve werkomgeving kan een groot verschil maken in het aantrekken en behouden van talent. Zorg ervoor dat jouw medewerkers zich gewaardeerd en gehoord voelen, en dat er ruimte is voor hun persoonlijke en professionele groei.

In dit magazine zie je voorbeelden van creatieve ondernemers in verschillende sectoren. Arbeidsmarktkrapte is een uitdaging, maar ook een kans om jouw bedrijf sterker en veerkrachtiger te maken. Door proactief en strategisch te handelen, kun jij niet alleen deze periode doorstaan, maar ook jouw bedrijf naar nieuwe hoogten brengen.

Hou ook na de zomer zicht op de laatste sectortrends en ontwikkelingen. Dat kost je geen moeite met de ING Sector Insights app. We houden je op de hoogte van de laatste ontwikkelingen op macro-economisch gebied én in jouw sector.

Bij ING Sector Banking krijgen we er in elk geval energie van onze kennis te delen. Dus mocht je de app nog niet gebruiken: download hem nu gratis in de Apple App en Google Play store.

Veel inspiratieplezier en succes!



Rob van den Biggelaar



- 3** **Voorwoord**
Rob van den Biggelaar
- 6** **Real Estate**
Situatie op woningmarkt raakt makelaars
- 10** **Services**
Personeelstekorten in de zakelijke dienstverlening.
- 14** **Building & Construction**
De arbeidsmarkt vergrijst
- 18** **Interview Jurriën Koops**
Flexibele arbeid
- 20** **Agri**
Investeren in personeel
- 24** **Industry**
Mismatch op de arbeidsmarkt
- 28** **Trade & Retail**
Arbeidstekort, hoge kosten en Gen Z
- 32** **Interview Annelot Fluitman**
ING is een aantrekkelijke werkgever
- 34** **Transport & Logistics**
Chauffeurstekort steeds groter probleem
- 38** **Healthcare**
Zingeving essentieel in de ouderenzorg
- 43** **Gastcolumn**
Marieke Blom
- 46** **Public**
Het kind staat centraal
- 50** **Food ICT**
Strategisch personeelsbeleid: de sleutel tot groei

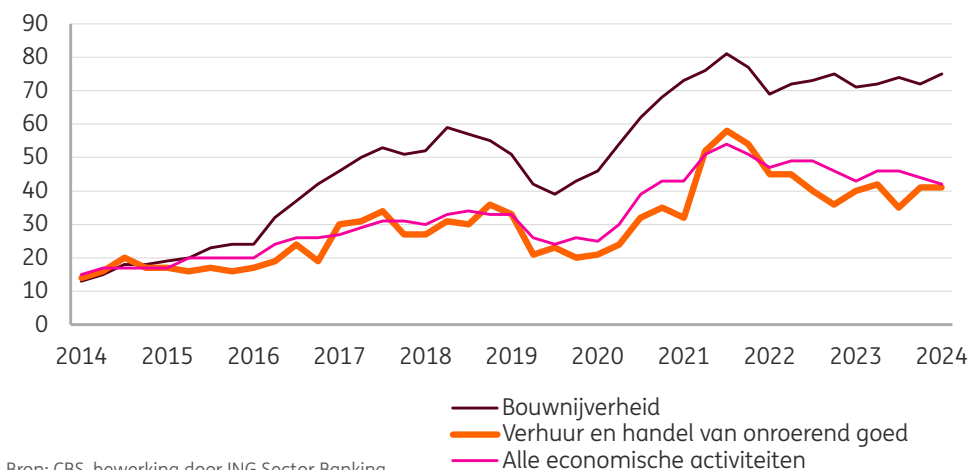
Situatie op woningmarkt raakt makelaars: tekort woningmakelaars en overschot verhuurmakelaars.

Veel mensen die in Nederland in de vastgoedsector werken, zijn makelaars. Op dit moment zijn er te weinig gekwalificeerde woningmakelaars. Dat komt door de huidige situatie op de woningmarkt, pittige opleidingsvereisten en niet-concurrerende arbeidsvoorwaarden. Tegelijkertijd zorgt de uitpondgolf (verkoop van verhuurwoningen) voor een overschot aan verhuurmakelaars. Maar overstappen van verhuur- naar woningmakelaar is niet zomaar gedaan.



Vacaturegraad naar bedrijfstak

Openstaande vacatures per 1.000 banen



Bron: CBS, bewerking door ING Sector Banking

Arbeidsmarkt vastgoedsector

Het aantal mensen dat in de vastgoedsector werkt, is relatief klein. Volgens het CBS werkte slechts 0,81% van alle werkzame mensen in Nederland eind 2024 in de sector Verhuur en handel in onroerend goed. Dat zijn ongeveer 84.000 mensen.

Net als in de gehele arbeidsmarkt is ook in het vastgoed sprake van arbeidskrapte. Op de 1000 medewerkers in deze branche staan er 41 vacatures open. Dat is minder dan de piek in 2022, toen de vacaturegraad 58 bereikte, maar ruim dubbel zoveel als 10 jaar geleden.

In gesprek met Jacqueline Adrichem van 2B Connected

Van de genoemde 84.000 werkzame mensen in het vastgoed, zijn er 17.500 makelaar van beroep, 20% van het totaal. Ook de woningmakelaardij ervaart een personeelstekort, zo vertelt Jacqueline Adrichem, partner en recruiter bij 2B Connected en al 25 jaar actief in de werving- en selectie van vooral woningmakelaars.

Waarom is er een tekort aan woningmakelaars?

Er zijn meerdere oorzaken. Natuurlijk speelt de situatie op de woningmarkt een rol; er is nu veel

vraag, omdat door de uitpondgolf van verhuurders er meer woningtransacties plaatsvinden. Daarnaast is er een tekort aan instroom door de strenge opleidingseisen, beperkte door-groeimogelijkheden en arbeidsvoorwaarden. Jacqueline: “Hoewel het in Nederland mogelijk is om zonder diploma als makelaar te werken, is dit niet het geval als je je wilt aansluiten bij de Nederlandse Vereniging van Makelaars (NVM). De NVM vereist dat je de juiste diploma’s en certificeringen hebt, die vaak kostbaar en intensief zijn, met een laag slagingspercentage.” Jacqueline merkt op dat veel jonge mensen liever in andere sectoren werken vanwege de betere arbeidsvoorwaarden en salarissen. Ze vertelt dat de makelaardij een vak is waarin ook wel eens van maandag tot zaterdag gewerkt wordt en dat dit niet altijd aansluit bij de wensen van jonge mensen.

Daarnaast zijn de doorgroeimogelijkheden in het makelaarsvak niet altijd even groot. Natuurlijk kun je bij de grote bedrijven carrière maken, maar veel makelaars zijn kleine familiebedrijven. De eigenaren zijn vaak al wat ouder en zoeken ondersteuning. Als je als jonge makelaar bij zo’n kantoor begint, zijn er niet direct mogelijkheden om door te groeien, of je moet goede afspraken maken met de eigenaar. “Hoewel,” zegt Jacqueline, “ik heb nu een makelaarskantoor ter overname en daar zitten niet veel mensen op te wachten. Op ondernemer worden.”



Jacqueline Adrichem van 2B Connected: “Er komen veel mensen uit de verhuur naar de woningmakelaardij, maar ze hebben niet de juiste diploma’s en kunnen het werk van woningmakelaars niet zomaar overnemen.”

“Er is veel concurrentie in de woningmakelaardij en daarnaast een tekort aan gekwalificeerde makelaars.”

Opvallend is de groeiende vraag naar makelaars vanuit gemeenten. “Gemeenten hebben veel vastgoed en projecten. Ik merk dat er flink getrokken wordt aan makelaars door gemeenten. En met een 36-urige werkweek en goede secundaire arbeidsvoorwaarden kiezen beginnende makelaars daar vaak voor.”

Lokale kennis van belang

Voor de vraag naar woningmakelaars in de Randstad is groot. Dat is logisch, want daar staan ook de meeste woningen. Volgens BoldData is bijna één op de vier makelaars gevestigd in Noord-Holland (23%) en 21% in Zuid-Holland. In andere delen van het land is de vraag wat minder groot, zegt Jacqueline. Lokale kennis en netwerken zijn van groot belang voor het succes van een makelaar. Een makelaar die goed bekend is met de lokale markt en een sterk netwerk heeft, kan beter inspelen op de behoeften van klanten en sneller geschikte vastgoedoplossingen bieden.

Van verhuurmakelaars naar woningmakelaar?

In tegenstelling tot de grote vraag naar woningmakelaars, is er op dit moment veel minder vraag naar verhuurmakelaars. Dat is het gevolg van de situatie op de verhuurmarkt; verhuur van woningen is veel minder rendabel (soms zelfs onrendabel) door gewijzigde regelgeving en fiscale behandeling waardoor verhuurders hun huurwoningen te koop aanbieden. Verhuurmakelaars die deze woningen te huur aanboden zijn nu dus minder nodig.

Jacqueline: “Ik krijg nu veel verzoeken van verhuurmakelaars die zich bij mij melden en woningmakelaar willen worden. Maar dat gaat niet zo gemakkelijk. Die mensen hebben namelijk niet de juiste diploma’s (minimaal Kandidaat-Register Makelaar Taxateur). Ze moeten dus weer opnieuw beginnen, in de binnendienst en de relevante opleidingen doen. Terwijl ze best een aardig salaris hadden en gewend waren om in de buitendienst contact met klanten te hebben.”

Daarnaast heeft een woningmakelaar andere persoonlijke kwaliteiten nodig dan verhuurmakelaar of een makelaar van bedrijfspanden. Bij de verkoop van een woning gaat het om de aan- en verkoop van het grootste bezit van particulieren. Je moet een ‘klik’ kunnen maken met de verkopers en potentiële kopers. Dat is voor bedrijfsmakelaars en verhuurmakelaars minder relevant.

Deze persoonlijke ‘klik’ is ook de reden waarom de komst van AI beperkt zal blijven, denkt Jacqueline. “Ik geloof dat de makelaardij een vak blijft dat persoonlijke interactie vereist en dat AI hier een minder grote rol in zal spelen. Het vertrouwen en de connectie die een makelaar opbouwt met klanten zijn essentieel voor het succes van de verkoop van woningen.”

Wat heb je hieraan als vastgoedondernemer?

Als je je verhuurde woningen wil uitponen, wees je er dan van bewust dat makelaarskantoren tekort aan personeel zouden kunnen hebben. Nu de activiteit op de woningmarkt toeneemt zijn er meer makelaars nodig. Om de



Sophie Kraaijeveld, ING Sector Banker Real Estate: “Er is veel concurrentie in de woningmakelaardij en daarnaast een tekort aan gekwalificeerde makelaars.”

Wat vindt Sophie Kraaijeveld, Sector Banker Real Estate?

Het aantal makelaarskantoren in Nederland is de laatste jaren gestaag gegroeid. Woningmakelaar is een vrij beroep en als je je niet aansluit bij de NVM is de toetredingsdrempel niet heel hoog. Door het grote aantal makelaars is er veel concurrentie en ontstaat druk op de marges. Als er in de markt enige consolidatie zou plaatsvinden kan dat de aantrekkelijkheid van het vak makelaar vergroten. Het idee hierachter is dat binnen een grotere organisatie mensen meer doorgroeimogelijkheden hebben.

Wat betreft AI, denk ik dat dit de productiviteit van makelaars aanzienlijk kan verhogen. Routinetaken kunnen geautomatiseerd worden, en AI kan helpen bij het uitvoeren van analyses en het bieden van betere zoekresultaten voor klanten. Bovendien kan een virtuele bezichtiging de klantervaring verrijken. Maar uiteraard is en blijft het kunnen maken van de persoonlijke connectie met verkopers en kopers voor woningmakelaars van essentieel belang.

woning goed te kunnen verkopen heb je gekwalificeerde makelaars nodig. Tijdig inschakelen van een makelaar kan het verkoopproces vergemakkelijken. ■

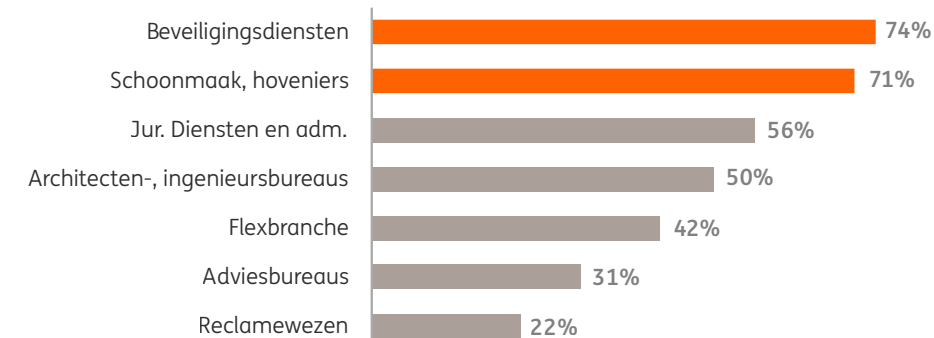


Personeelstekorten zakelijke dienstverlening aanpakken met automatisering en technologie.

Efficiëntie en innovatie als antwoord
op de krappe arbeidsmarkt

Vooral groot tekort aan beveiligers en schoonmakers

Percentage zakelijke dienstverleners dat een tekort aan arbeidskrachten als belangrijke belemmering ziet voor hun activiteiten, april 2025



Bron: CBS, bewerking ING Sector Banking

Efficiëntie en innovatie als antwoord op de krappe arbeidsmarkt

De krappe arbeidsmarkt blijft een grote uitdaging voor veel bedrijven in de zakelijke dienstverlening. Door personeelstekorten wordt de groei geremd en staan winsten onder druk. Voor flexbedrijven en specialistische dienstverleners, zoals accountants, advocaten en consultants, bieden automatisering en technologie oplossingen om efficiënter te werken en de productiviteit te verhogen. Om te blijven groeien en kunnen concurreren doen ondernemers er dan ook verstandig aan om hierin te investeren.

Personeelstekort remt groei

Begin 2025 heeft meer dan de helft van de zakelijke dienstverleners een tekort aan personeel. Naast arbeidsintensieve sectoren, zoals schoonmaak en beveiliging, kampen specialistische dienstverleners ook met personeelstekorten. Dit beperkt de groei van sommige bedrijven, omdat ze niet genoeg capaciteit hebben om aan de vraag te voldoen. Hierdoor worden bedrijven selectiever in het aannemen van nieuwe klanten en opdrachten.

Vraag naar personeel blijft hoog

De komende jaren blijft de personeelsschaarste in de zakelijke dienstverlening relatief hoog, onder meer omdat de vraag naar specialistische diensten toeneemt. Accountancykantoren en adviesbedrijven krijgen meer werk door

nieuwe regelgeving. En bedrijven willen advies over duurzaamheid en digitalisering.

Efficiënter werken door digitalisering

Een oplossing voor personeelsschaarste is automatisering van routinematige taken. Door efficiënter te werken, kan je meer doen met minder mensen. Daarnaast kan met nieuwe technologieën, zoals AI, slimmer worden gewerkt. Dit geldt vooral voor **flexbedrijven** en voor specialistische dienstverleners, zoals accountants, consultants, notarissen en advocaten. Dit maakt het werk ook interessanter en uitdagender voor jongeren.

In gesprek met Louis van Garderen, oprichter van accountantskantoor JOINSON&SPICE

JOINSON&SPICE is een accountantsorganisatie met twintig medewerkers die vooral controles uitvoert bij technologiebedrijven. Ze hebben een gespecialiseerd team van financial- en IT auditors.

In hoeverre hebben jullie te maken met personeelsschaarste?

Dat is ook voor ons een flinke uitdaging. De markt groeit, maar het aantal mensen dat voor accountancy kiest, neemt af. Dit maakt het moeilijk om de juiste mensen te vinden. We hebben bij JOINSON&SPICE een omgekeerde piramide, met veel ervaren mensen en weinig starters.



Louis van Garderen, oprichter van accountantskantoor JOINSON&SPICE



Podcast van het gesprek

Hoe gaan jullie om met deze krapte?

We hebben besloten om meer te investeren in public relations in plaats van recruiters. Een PR-bureau heeft ons geholpen om bekender te worden en meer kandidaten aan te trekken. Met de campagne 'JOINSON&ICE' deelden we ijsjes uit op de Zuidas om te laten zien dat we een ander soort kantoor zijn. Dit heeft geholpen om ons imago te versterken.

Wat zijn de grootste uitdagingen bij het vinden van geschikte medewerkers?

We zoeken aankomende accountants. Dit is een smal deel van de markt. Daarnaast hebben we een imago opgebouwd dat we ingewikkelde dingen doen, wat sommige kandidaten afschrikt. Om dit te verhelpen, hebben we de Spice Academy opgericht, waar we nieuwe medewerkers opleiden in onze specifieke werkwijzen en technologieën.

Hoe behouden jullie medewerkers?

We proberen een goede werkgever te zijn door eerlijk te betalen en een open cultuur te hebben. We bieden ook veel mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling. Medewerkers kunnen snel doorgroeien en krijgen veel verantwoordelijkheid. Dit zorgt voor een hecht en enthousiast team.

Helpt technologie bij het personeelstekort?

Zeker. We hebben eigen software ontwikkeld die het werk voor zowel klanten als medewerkers makkelijker maakt. We zijn begonnen met het ontwikkelen van een controledossier en een data warehouse. Dit zorgt ervoor dat we efficiënter kunnen werken en minder handmatig werk hoeven te doen. Dit bespaart ons ongeveer 10% van de manuren.

In gesprek met Pim Graafmans, CEO en medeoprichter van Youngones

Youngones is een online gigplatform voor freelance dagklussen in Nederland, UK en Frankrijk. Dit is een soort van marktplaats waar vraag en aanbod van werk bij elkaar komen. Bedrijven plaatsen klussen en jongeren, die zich hebben ingeschreven als freelancer, vinden deze klussen via het platform.

Hebben jullie te maken met personeelskrapte bij eigen personeel?

Het wisselt. Op dit moment zijn we goed voorzien in personeel. Tijdens corona moesten we flink opschalen en veel mensen aannemen, we hadden toen veel vacatures bij ons op kantoor.

Hoe werven jullie?

We zetten onze eigen vacatures breed uit, zowel via externe bureaus als op onze eigen website. Specialistische functies worden opgepakt door externe bureaus, terwijl functies binnen de supportafdeling vaak door de teams zelf worden geworven. Tijdens corona hadden we veel vacatures en loonde het om inhouse recruitment te doen.

In hoeverre helpt technologie bij het personeelstekort?

Dat helpt zeker. Ik denk dat we door technologie ongeveer 15% FTE besparen. Ons platform is een goed voorbeeld. Veel processen zijn geautomatiseerd, waardoor minder personeel nodig is. Bedrijven kunnen nu klustemplates genereren via een AI-tool en volledig onboarden zonder tussenkomst van een medewerker. Dit bespaart tijd en maakt het werk efficiënter. Ook gebruiken we een tool die online gesprekken

Podcast van het gesprek



opneemt en analyseert, wat veel tijd bespaart. Op freelance support lost een chatbot 10% van de tickets zelf op.

Wat zijn de grootste uitdagingen bij het vinden van geschikte mensen?

Het is altijd een vraag waar je geschikte mensen kunt vinden. We zoeken op meerdere plekken, zoals TikTok voor jong talent. We kijken ook binnen ons eigen platform voor tijdelijke freelance ondersteuning.

Hoe zorg je ervoor dat medewerkers bij jullie blijven?

Cultuur is heel belangrijk. We bieden vrijheid en verantwoordelijkheid, goede werkplekken, en sociale activiteiten. We belonen niet alleen op resultaat, maar ook op leerproces. Transparantie is ook essentieel; we houden maandelijkse all-hands sessies waar medewerkers anoniem vragen kunnen stellen. ■



Pim Graafmans, CEO en medeoprichter van Youngones

Drie tips voor ondernemers

1. Automatiseer zoveel mogelijk (standaard) processen.
2. Bouw aan een cultuur die mensen aantrekt en vasthoudt.
3. Wees authentiek en creatief. Sta achter je keuzes en zorg dat je verhaal klopt, zowel intern als extern.

Wat vindt Sjuk Akkerman, Sector Banker Services & Leisure?

"Als specialistische dienstverlener moet je efficiënter werken om te kunnen blijven groeien in een krappe arbeidsmarkt. Investeer in automatisering en nieuwe technologieën om de productiviteit te verhogen.

Maak gebruik van de mogelijkheden die nieuwe technologieën zoals AI bieden. Ga er mee experimenteren. In de accountancy wordt AI inmiddels al gebruikt voor het samenstellen en controleren van contracten. In de flexbranche helpt AI bij het schrijven van vacatureteksten.

Automatiseer standaardtaken en gebruik AI om efficiënter te werken. Zo ontstaat ruimte voor uitbreiding van diensten met een hogere toegevoegde waarde. Zo kunnen bijvoorbeeld accountants strategisch advies geven over duurzaamheid (ESG) en digitalisering. En in de flexbranche kunnen ze diensten gaan leveren op het gebied van loopbaanbegeleiding en het opleiden en omscholen van kandidaten."



Sjuk Akkerman, ING Sector Banker Services & Leisure

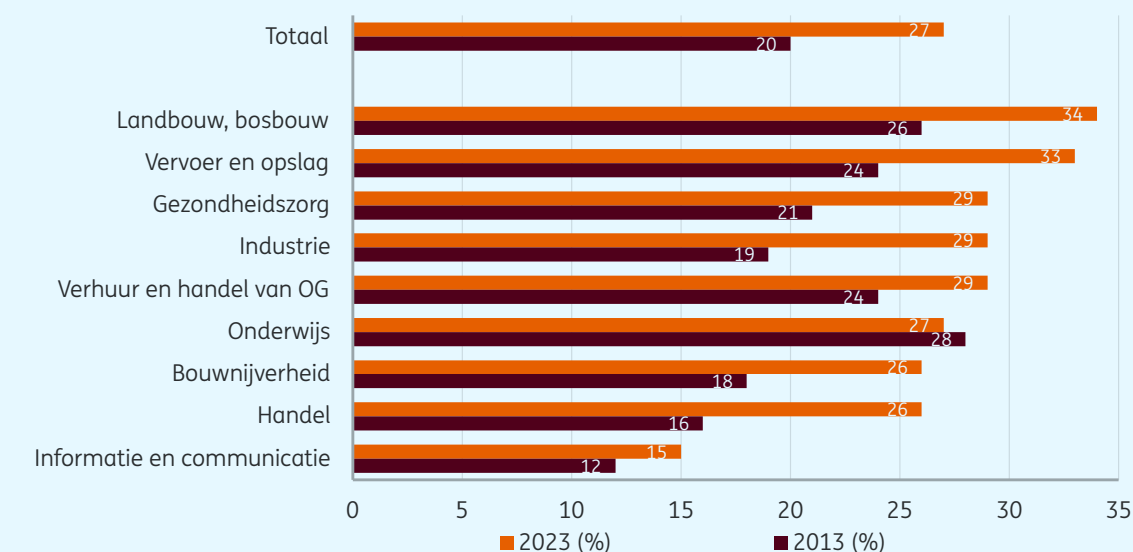
Dure arbeid noopt de bouwondernemer tot keuzes.

Blijven bouwen op de traditionele manier of kiezen voor de industriële variant?



Aandeel 55-plussers in werkzame beroepsbevolking

Stijging in de bouwsector relatief sterker dan in andere sectoren



Bron: CBS, bewerking door ING Sector Banking

In de laatste tien jaar is het aantal werknemers in de bouwsector sterk gegroeid. Deze groei weerspiegelt het herstel van de bouwsector na de kredietcrisis. Sinds 2013 zien we een bijna onafgebroken groei. De vraag is of deze trend zich de komende tien jaar kan voortzetten. Het antwoord is dat dit alleen mogelijk is als de bouwsector blijft innoveren en de arbeidsproductiviteit verder verbetert. Een voldoende aantal arbeidskrachten zal namelijk de bottleneck worden, waardoor er meer behoefte zal zijn aan robots. Bouwondernemers moeten kiezen: blijven ze bouwen op de traditionele, ambachtelijke manier, of kiezen ze voor een meer industriële manier van bouwen? Een combinatie van beide zal steeds moeilijker worden.

De komende jaren meer vraag naar arbeid door vergrijzing

In 2024 waren ongeveer 510.000 arbeidskrachten werkzaam in de bouw. Van deze arbeidskrachten is naar 26 procent ouder dan 55 jaar. De trend van de afgelopen jaren laat zien dat het aandeel oudere werknemers in de bouw stevig is toegenomen. In combinatie met een lagere instroom vanuit de verschillende (vak)opleidingen moet de bouw op zoek naar andere manieren om de arbeidsproductiviteit te verbeteren.

De bouw groeit verder

De bouwsector laat in 2025 en 2026 een groei zien van 1,5 resp. 2 procent. Dit zal leiden tot een verdere vraag naar arbeid en een nog grotere spanning op de arbeidsmarkt. Het aantal openstaande vacatures steeg in het eerste kwartaal van 2025 met bijna 6 procent ten opzichte van het vierde kwartaal 2024 tot 29.600 (Bron: CBS).

Volgens het Economisch Instituut voor de Bouw (EIB) heeft inmiddels 16 procent van de bouwondernemers dusdanig last van een gebrek aan werknemers dat projecten niet verder kunnen. Dat is bijna een verdubbeling ten opzichte van vorig jaar. Het verbeteren van de arbeidsproductiviteit met behulp van robots en digitale toepassingen gaat bijdragen aan een oplossing.

Waarom is het belangrijk de arbeidsproductiviteit te verbeteren?

In de grafiek wordt duidelijk dat de groei van de arbeidsproductiviteit in de bouw achterblijft bij die van de industriële sector. Het gevolg van een lage groei van de arbeidsproductiviteit is dat de kostprijs stijgt door de hogere totale loonkosten. Toch is het belangrijk dat de arbeidsproductiviteit stijgt. Er moeten immers nog veel woningen worden bijgebouwd en



William van Niekerk, Directeur van TKI Bouw en Techniek: “De arbeidsmarkt in de bouw- en installatiesector vergrijs, wat leidt tot een hoge uitstroom. Ook is sprake van een afnemende instroom van werknemers. Dit probleem wordt verergerd door de veranderende vaardigheden die nodig zijn door nieuwe (installatie)technieken. Jongere werknemers brengen nieuwe vaardigheden mee, maar deze sluiten nog niet altijd goed aan bij de behoeften van werkgevers.”

verduurzaamd. En we willen het concurrentievermogen en welvaartsniveau op peil houden.

Gelukkig wordt er in de bouwsector veel gedaan om die productiviteit te verbeteren. Prefabricatie helpt om de bouwefficiëntie te verhogen. Digitalisering, zoals het gebruik van Building Information Modeling (BIM) en ‘digital twins’, speelt een grote rol in het verbeteren van de proces efficiëntie. Ondernemers investeren steeds meer in de werkomstandigheden en werkgelegenheid van hun medewerkers. En in de samenwerking met ketenpartners. Denk daarbij aan het kunnen toetreden tot elkaars (ICT) ecosystemen.

Regelgeving kan ook negatief hebben bijgedragen aan de ontwikkeling van de arbeidsproductiviteit. Bijvoorbeeld op het gebied van ruimtelijke ordening door meer te sturen op complexe binnenstedelijke herstructurering. Daar vinden meer arbeidsintensieve

werkzaamheden plaats. Ook regeldruk op onder meer het gebied van duurzaamheid, circulariteit en biodiversiteit, heeft de arbeidsproductiviteit gedrukt. Het inmiddels demissionaire kabinet is momenteel bezig met het uitwerken van vermindering van deze regeldruk in het programma: ‘STOER’. Dat zou een bijdrage kunnen leveren. Vooral omdat het voorbereidings- en ontwikkelingstraject dan kan versnellen. Het is nu nog niet duidelijk of dit als controversieel beschouwd gaat worden. De verwachting is dat dit niet het geval gaat zijn.

Een expert op het gebied van arbeidsproductiviteit is **William van Niekerk**, Directeur van TKI Bouw en Techniek.

TKI Bouw en Techniek is een kennisplatform en helpt bedrijven met innovatie- en opschalingsprocessen. Op vier thema’s rondom arbeid geeft hij zijn visie:

Vergrijzing en Vaardigheden

William benadrukt dat de arbeidsmarkt in de bouw- en installatiesector vergrijs, wat leidt tot een hoge uitstroom. Ook is sprake van een afnemende instroom van werknemers. Dit probleem wordt verergerd door de veranderende vaardigheden die nodig zijn door nieuwe (installatie)technieken. Jongere werknemers brengen nieuwe vaardigheden mee, maar deze sluiten nog niet altijd goed aan bij de behoeften van werkgevers. De techniek gaat sneller dan opleidingen kunnen bijbenen.

Veiligheid op de Bouwplaats

Veiligheid blijft een belangrijk aandachtspunt. Hoewel Nederland de meest veilige bouwplaatsen in Europa heeft, gebeuren er nog steeds te veel ongevallen. Van Niekerk wijst op het belang

van een veiligheidscultuur en goede communicatie op de werkvloer, ook waar mensen door toenemende mechanisering vaker alleen werken kan dit leiden tot gevaarlijke situaties.

Kosten van Arbeid en Flexibiliteit

De recente cao-afspraken (10% meer loon in ruim twee jaar) zullen de kosten van arbeid verder verhogen, wat de betaalbaarheid van bouwprojecten onder druk zet. Van Niekerk roept bedrijven op om te (blijven) investeren in mechanisatie en digitalisering om deze kosten te compenseren. Daarnaast maakt de nieuwe wetgeving rondom zzp'ers het moeilijker om flexibel personeel in te zetten.

Opleidingen en Technologie

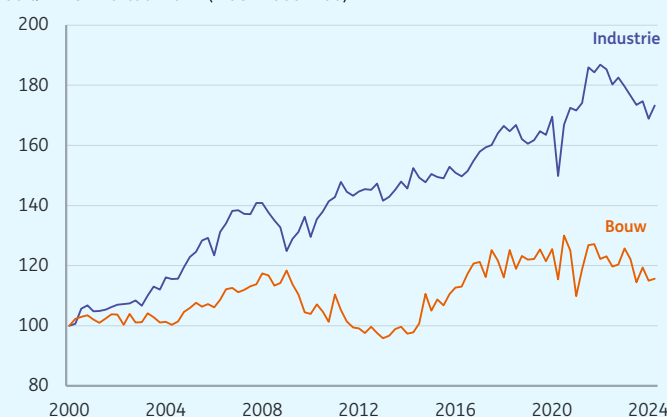
Van Niekerk benadrukt het belang van het continue opleiden van medewerkers en het omarmen van nieuwe technologieën. Hij pleit voor meer peer-to-peer leren en ruimte om zelf problemen met vakmanschap op te lossen. ■

Drie tips voor ondernemers

- 1. Investeer in opleiding en ontwikkeling.** Het is cruciaal om continu te investeren in de ontwikkeling van werknemers om hen toekomstbestendig te maken.
- 2. Creëer een sterke veiligheidscultuur.** Zorg voor een cultuur waarin veiligheid, zowel op fysiek als mentaal vlak, voorop staat en medewerkers elkaar kunnen aanspreken op onveilige situaties.
- 3. Optimaliseer en Digitaliseer.** Kijk naar manieren om (bouw) processen verder te optimaliseren en te digitaliseren om de productiviteit te verhogen en kosten te verlagen. Doe dat vooral met de belangrijkste ketenpartners.

Arbeidsproductiviteitsgroei bouw is laag

Arbeidsproductiviteit van de toegevoegde waarde per gewerkt uur, 2000 t/m 2e kwartaal 2024 (index 2000=100)



Bron: CBS, ING Research

Wat vindt Jan van der Doelen, Sector Banker Building & Construction?

Toekomstige veranderingen in de bouwsector

De manier waarop er in de bouw gewerkt wordt, zal in de komende jaren aanzienlijk gaan veranderen. De focus zal verschuiven naar meer geïndustrialiseerde processen en geavanceerde prefab-oplossingen. Dit betekent dat bouwprojecten sneller en efficiënter kunnen worden uitgevoerd, met minder afhankelijkheid van handmatige arbeid.

Grote bouwers als BAM, VolkerWessels, Dura en Heijmans slagen er al in om hun productiviteit te verhogen en de arbeidsomstandigheden voor hun medewerkers te verbeteren. Zij doen dit door het bouwproces te digitaliseren en te industrialiseren. Maar ook door het invoeren van programma's voor werknemerswelzijn, ontwikkeling, training en veiligheid.

Ook andere bouwondernemers staan voor de keuze: blijven bouwen op de traditionele, vooral ambachtelijke manier of kiezen voor een meer industriële manier van bouwen om het arbeidstekort te kunnen opvangen zonder de productiviteit geweld aan te doen. Een combinatie van die twee zal steeds moeilijker worden omdat de verschillen tussen deze typen bedrijven en hun business modellen gaat groeien. De vijver voor het ambachtelijk bouwen zal daardoor in de komende jaren relatief kleiner worden.



Jan van der Doelen, ING Sector Banker Building & Construction: “Bouwondernemers staan voor de keuze: bouwen op de ambachtelijke manier of kiezen voor een meer industriële manier van bouwen om het arbeidstekort te kunnen opvangen en de productiviteit toch te kunnen verhogen. Een combinatie van die twee zal steeds lastiger worden omdat het verschil in business model steeds groter gaat worden.”

Flexibele arbeid ideaal voor Gen-Z.

DIRK MULDER EN SJUK AKKERMANN IN GESPREK MET JURRIËN KOOPS,
DIRECTEUR ABU (ALGEMENE BOND UITZENDONDERNEMINGEN)

Jurriën, als Nederland zijn we één van de koplopers op het gebied van flexwerken. Hoe komt dat volgens jou?

"Nederland heeft uitgebreide wetgeving voor flexibele contracten, die teruggaat naar de jaren '90. Het Flex en Zeker akkoord bood mogelijkheden voor flexibele contracten en daar is gebruik van gemaakt. Daarbij kwamen nog twee andere belangrijke overwegingen.

Nederland heeft een sterk internationaal georiënteerde economie, afhankelijk van wereldhandel en globalisering en daardoor hebben ondernemers veel behoefte aan wendbaarheid. Werkgeverschap is complex, duur en risicovol geworden door risico's als ziekte en arbeidsongeschiktheid die op bedrijven worden afgewenteld."

Wat zie jij als de belangrijkste ontwikkelingen op de Nederlandse arbeidsmarkt?

"De grootste uitdaging is de aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt, omdat de beroepsbevolking niet groeit of zelfs krimpt. Dit maakt het noodzakelijk om productiever te worden. De productiviteit groeit steeds langzamer, onder

andere door de hoge arbeidsparticipatie en volledige werkgelegenheid. Geopolitieke spanningen en investeringen in de defensie-industrie vergroten deze uitdaging. In de toekomst zullen bedrijven niet meer falen door een gebrek aan geld, maar door gebrek aan mensen."

Welke maatregelen kunnen bedrijven nemen om het tekort aan personeel aan te pakken?

"Bedrijven doen er goed aan zich te concentreren op het verhogen van de productiviteit en het efficiënter inzetten van hun werknemers. Innovatie en technologie kunnen hierbij een belangrijke rol spelen. Daarnaast is het belangrijk dat bedrijven sociale innovatie bevorderen en creatief zijn in het aantrekken en behouden van talent. Bijvoorbeeld door aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden en een goede werk-privébalans aan te bieden."

En hoe kan technologie bedrijven helpen bij het oplossen van arbeidstekorten?

"Technologie kan processen automatiseren en werk efficiënter maken, waardoor er minder arbeidskrachten nodig zijn. Daarnaast kan technologie de productiviteit verbeteren en

bedrijfsprocessen optimaliseren. Bedrijven die in technologie investeren kunnen beter inspelen op de veranderende arbeidsmarkt en het tekort aan arbeidskrachten."

Welke maatregelen zie jij bedrijven nemen om stijgende loonkosten te beheersen?

"Bedrijven proberen de stijgende loonkosten te beheersen door te investeren in technologie en automatisering om de productiviteit te verhogen. Ze zoeken ook naar manieren om kosten te besparen en efficiënter te werken. Denk aan het optimaliseren van processen, kostenbewust werken en investeren in de ontwikkeling van medewerkers om hun inzetbaarheid te vergroten."

Als we kijken naar Gen Z, de generatie die nu de arbeidsmarkt betreedt, kan flexibele arbeid de oplossing zijn om hen in te zetten?

"Flexibele arbeid is ideaal voor Gen Z'ers, omdat deze generatie flexibiliteit en een goede werk-privébalans belangrijk vindt. Ze zoeken werk dat hun persoonlijke en professionele leven in balans houdt, en flexibele arbeid kan hieraan bijdragen."

Wat doen bedrijven om de werk-privébalans en flexibiliteit te verbeteren voor onder meer Gen Z medewerkers?

"Bedrijven bieden flexibele werktijden, thuiswerkmogelijkheden en een werkomgeving die de werk-privébalans ondersteunt. Daarnaast investeren ze in technologieën die flexibel werken en hogere productiviteit mogelijk maken. Door aandacht te besteden aan de behoeften van Gen Z, kunnen bedrijven deze medewerkers beter aantrekken en behouden."

Wat is jouw visie op het aantrekken van internationaal talent?

"Nederland moet een aantrekkelijke arbeidsmarkt en leefklimaat creëren voor internationaal talent. Dit is essentieel om toekomstige tekorten aan talent te voorkomen. Het behouden van internationaal talent is cruciaal voor de concurrentiepositie en het vestigingsklimaat van Nederland."

Tot slot, welke tips zou jij ondernemers willen meegeven?

"Koester het personeel dat je in dienst hebt. Het gaat in de toekomst om de waarde van het werk en niet om de kosten van het werk. Dus zet je personeel op nummer één en maak de arbeidsmarkt tot het top issue voor jouw bedrijf. Dat begint bij het behoud van personeel: kijk naar je verzuim en je verloop."



Investeren in personeel is essentieel.



Door automatisering en robotisering worden andere kwaliteiten van personeel gevraagd

De glastuinbouwsector staat voor grote uitdagingen op het gebied van arbeid. De sector is arbeidsintensief. De afgelopen decennia zijn veel processen geautomatiseerd, maar met name de oogst is nog veelal handmatige arbeid. Voor het werk in de kas wordt veel gebruik gemaakt van (internationale) seizoenarbeiders. Door diverse ontwikkelingen staat het aanbod van arbeid onder druk en dit zal de komende jaren ook niet veranderen.

Robotisering, digitaliseren en de opkomst van AI zullen een antwoord moeten geven om de druk op het arbeidstekort te verminderen. Daarnaast is een modern en proactief personeelsbeleid nodig dat gericht is op behoud van personeel en opleiding en ontwikkeling van de medewerkers maximaal stimuleert.

Stijgende Loonkosten dwingen ondernemers om te innoveren

De loonkosten in de glastuinbouw zijn de afgelopen jaren met ruim 30% gestegen. Enerzijds zijn de CAO-lonen gestegen in lijn met de algemene loonontwikkeling. Anderzijds is het wettelijk minimumloon nog harder gestegen en ligt dit nu zo'n 40% hoger dan 5 jaar geleden. Juist voor de glastuinbouwsector geeft dit een forse verhoging van de loonkosten omdat relatief veel personeel voor het minimumloon werkt. Ook zorgt de arbeidsmarktkrapte ervoor dat steeds meer arbeiders een hoger dan het minimumloon ontvangen.

Deze stijgende kosten drukken steeds zwaarder op de winstmarges van glastuinbouwbedrijven. Om deze kosten te compenseren en de winstgevendheid te behouden moeten bedrijven efficiënter werken en kosten besparen. Automatisering en robotisering zijn hiervoor

uitstekende oplossingen. Robots kunnen repetitieve en fysiek zware taken overnemen, waardoor er minder mensen nodig zijn. Door de inzet van slimme technologie kunnen bedrijven efficiënter werken en de productiviteit verhogen.

Dankzij de goede resultaten in de glastuinbouw de afgelopen jaren is de investeringsruimte groter geworden. Ondernemers zullen nu gericht moeten investeren om hun bedrijf toekomstbestendig te houden.

Strategisch personeelsbeleid nog essentiëler bij schaarste

Veel arbeidsmigranten die in de glastuinbouw werken, hebben moeite om geschikte en betaalbare huisvesting te vinden. Dit leidt tot onzekere woonomstandigheden voor werknemers en kan de aantrekkelijkheid van werken in de sector verminderen. Het tekort aan

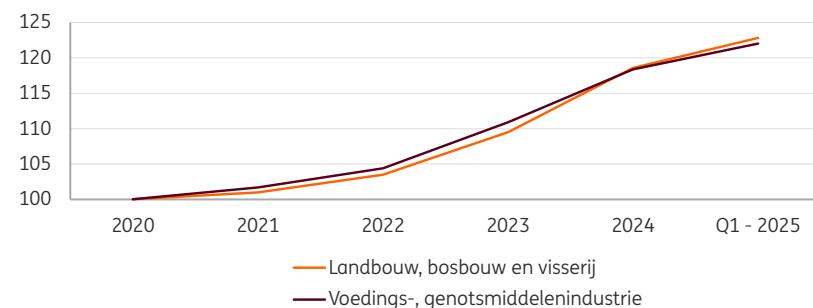
geschikte huisvesting is een groot probleem dat aandacht vereist.

Ondernemers kiezen er steeds vaker voor om zelf (een deel van) de huisvesting voor personeel te regelen. Hierdoor is men verzekerd van de gewenste kwaliteit van huisvesting voor eigen medewerkers. Bedrijven die de huisvesting voor het personeel goed geregeld hebben kunnen hun arbeidsbehoefte veelal makkelijker invullen.

Naast goede huisvesting zijn overige arbeidsvoorwaarden van belang om personeel te binden en te boeien. Hierbij kan je denken aan goede vervoersmogelijkheden, opleidingsmogelijkheden en flexibele arbeidstijden. Een visie op personeelsbeleid is juist in tijden van schaarste van essentieel belang om de arbeidsvraag in te kunnen vullen. Dat vraagt om eigentijds personeelsbeleid met drie belangrijke kernthema's:

Ontwikkeling loonkosten

Index (2020=100), Contractuele loonkosten per uur



Bron: CBS, bewerking ING Sector Banking

Leo van der Lans, Lans Groep: "Over 7 jaar verwacht ik dat we 50% arbeidsbesparing hebben gerealiseerd."



Meer met minder arbeid is essentieel voor toekomstbestendigheid.

werving & selectie, opleiden & ontwikkelen en creëren van werknemersbetrokkenheid.

Nieuwe vaardigheden noodzakelijk

De transitie naar een meer geautomatiseerde werkomgeving vereist nieuwe vaardigheden van werknemers. Het bedienen en onderhouden van robots en andere technologieën wordt steeds belangrijker. Werknemers moeten zich aanpassen aan deze veranderingen.

Voor de ondernemers in de sector is het van groot belang om het personeel goed mee te nemen in deze ontwikkelingen. Voldoende tijd besteden aan het opleiden en ontwikkelen van de medewerkers is van belang voor een succesvolle toekomst. Medewerkers voelen zich op deze wijze meer betrokken bij de ontwikkelingen binnen het bedrijf en dat zorgt voor een gemotiveerder team.

In gesprek met Leo van der Lans, Lans Groep

Leo van der Lans is medeoprichter van de Lans Groep. Het bedrijf is in 50 jaar gegroeid van een tomatenteler op 1,5 hectare naar 90 hectare tomatenteelt. Het bedrijf heeft ook deelnemingen in de hele keten van de tomatenteelt, van veredeling tot verkoop.

Er is veel arbeid nodig in de tomatenteelt. Hoe ga je hiermee om?

Sinds de jaren tachtig proberen we zoveel mogelijk te automatiseren. Dit doen we niet alleen om op arbeid te besparen, maar ook om de arbeidsomstandigheden te verbeteren. In de beginjaren waren we één van de eerste bedrijven die het inpakken van cherrytomaten door middel van de inzet van een verpakkinglijn automatiseerden. Hierdoor waren er in plaats van 25 mensen nog maar 3 mensen nodig.

Hoe bind je de arbeidskrachten aan je bedrijf?

Arbeidskrachten zijn essentieel voor ons bedrijf. We hebben honderden arbeidskrachten waar we goed voor willen zorgen. We zorgen voor goede huisvesting, vervoer en ontwikkelmogelijkheden. Zo blijven onze medewerkers tevreden en is er geen overlast voor de omgeving.

Het bedrijf is fors gegroeid in de loop der jaren. Welke rol speelde automatisering hierin?

Door te automatiseren kun je groeien. Het is vreemd dat we wel naar de maan kunnen vliegen, maar het indraaien van een tomatenplant, bladeren snijden en oogsten blijft een uitdaging. We kijken continu naar mogelijkheden om de teelt en oogst verder te automatiseren en te robotiseren.

Wat zijn de laatste ontwikkelingen op dit gebied?

In Frankrijk werken ongeveer 30 robots om het blad te snijden. Op ons eigen bedrijf beginnen we volgende maand met een plukrobot voor tomaten. De eerste periode verwachten we nog niet veel, maar verdere robotisering is de toekomst. Ik hoop dat we dit jaar veel ervaring opdoen en de plukrobot kunnen optimaliseren, zodat we volgend jaar kunnen opschalen.

Tips voor ondernemers

1. Door verdergaande automatisering en robotisering zullen functies veranderen. Dat vraagt nieuwe vaardigheden van medewerkers. Belangrijk daarbij is je medewerkers in deze ontwikkelingen mee te nemen.
2. Samenwerking met collega's en overige stakeholders zoals techbedrijven is cruciaal om te komen tot betaalbare nieuwe technologieën.

Wat betekent dit voor de medewerkers?

We zullen altijd medewerkers nodig hebben. In de toekomst zijn wel andere vaardigheden nodig. Door automatisering en robotisering veranderen namelijk de werkzaamheden. Het is belangrijk om medewerkers mee te nemen in deze ontwikkelingen en ze voor te bereiden op de toekomst. ■

Wat vind Jan Willem van den Berg, sector banker Agri?

De glastuinbouw staat voor grote uitdagingen die tegelijkertijd ook kansen creëren. Door te investeren in automatisering en robotisering kunnen bedrijven de stijgende loonkosten en arbeidstekorten het hoofd bieden en tegelijkertijd de arbeidsomstandigheden en productiviteit verbeteren.

Personeel is en blijft ook in de toekomst van groot belang. Daarom is het belangrijk dat de Glastuinbouw blijft investeren in de ontwikkeling van het personeel. Daarnaast is goede huisvesting voor medewerkers belangrijk. Een goed werkgever kijkt verder dan alleen de eigen kas en heeft oprechte belangstelling voor de werknemers.

De toekomst van de glastuinbouw hangt af van de bereidheid van bedrijven om te investeren in technologie en (de vaardigheden van) hun werknemers.



Jan Willem van den Berg, ING Sector Banker Agri: "Meer met minder arbeid is essentieel voor toekomstbestendigheid."

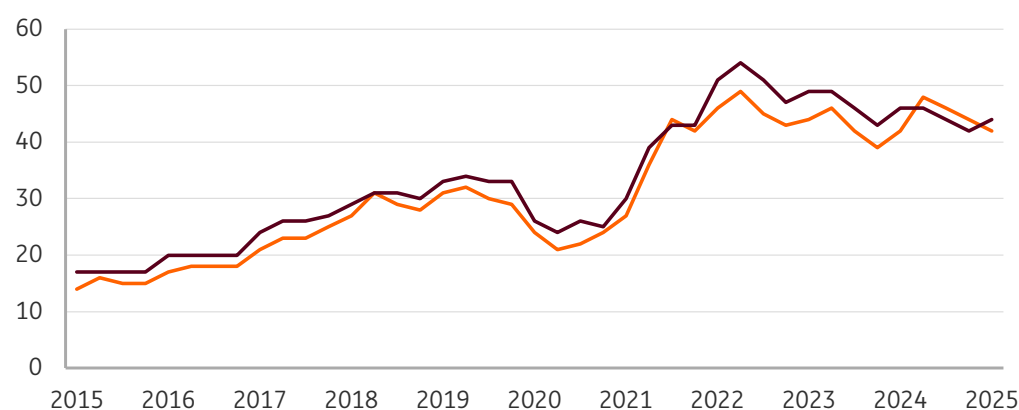
Industrie – mismatch op de arbeidsmarkt.

Van human resource
naar human capital

De arbeidsmarkt is een van de belangrijkste strategische dossiers in de industrie. Ondanks dat het totaal aantal banen niet groeit is er een tekort aan beschikbare arbeidskrachten. Naast nieuwe technologie, kwalificaties die onvoldoende matchen en oplopende wervingskosten is er een nieuwe generatie medewerkers met wezenlijk andere wensen en verwachtingen. Dit vraagt om een andere benadering. Industriebedrijven met een modern HR-beleid zijn én aantrekkelijker én succesvoller.

Vacaturegraad industrie t.o.v. Nederlandse economie

Openstaande vacatures per 1.000 banen



Actuele situatie

Het afgelopen jaar waren er in Nederland ondanks een daling in 2023 en 2024 voor de derde achtereenvolgende keer opnieuw meer dan 400.000 vacatures. Dit is bijna twee keer het niveau van het langjarig gemiddelde. De grote stijging is ingezet na de coronapandemie. In het eerste kwartaal van 2025 is het aantal vacatures teruggelopen naar 395.000, dit komt neer op een vacaturegraad van 44 openstaande vacatures per 1000 banen. De meeste vacatures staan open in de sectoren handel, zorg en zakelijke dienstverlening.

De arbeidsmarkt voor de industrie

Ondanks dat er in het eerste kwartaal van 2025 ruim 46.000 personen meer in een technisch beroep werkten dan een jaar eerder, is er een structureel tekort aan technisch personeel. Dit zien we terug in het hoge aantal van 31.000 openstaande vacatures in de industrie, een vacaturegraad van 42 openstaande vacatures per 1000 banen. Het zorgt voor een zeer dynamische arbeidsmarkt. Wat onder andere het gevolg is van de oplopende vergrijzing en het tekort aan jong talent dat deze posities kan invullen.

Daarnaast blijft de industriesector zich steeds sneller ontwikkelen, met nieuwe technologieën, digitalisering, robotisering en toepassingen van

kunstmatige intelligentie (AI). Het huidige personeelsaanbod beschikt veelal nog niet over de vaardigheden die nieuwe technologie vereisen. Dit leidt tot een verandering in een personeelsvraag met andere -nieuwe- vaardigheden, opleidingseisen en competenties van medewerkers. Doordat er enerzijds functies komen te vervallen en anderzijds nieuwe functies ontstaan. Dit vergroot de behoefte aan hoogopgeleid technisch personeel én zorgt voor een verschuiving in de vraag naar personeel met een ander profiel. Ook meer flexibiliteit, duidelijke doorgroeimogelijkheden en de maatschappelijke bijdrage van een organisatie spelen een steeds grotere rol.

Belangrijkste uitdagingen

- Tekort vaktechnisch personeel
- Mismatch; vaardigheden niet up-to-date met moderne technologie, vraagt trainingsbehoefte
- Vergrijzing en kennisuitstroom; noodzaak kennisoverdracht
- HR-beleid moderniseren om jong talent aan te trekken en behouden. Vier generaties op de werkvloer vraagt om generatiemanagement
- Werkomstandigheden moderniseren en maatschappelijke bijdrage in bedrijfsdoelen verankeren

Q&A met Eelco Ockers, Bruynzeel Storage Systems

Wat is jouw visie op arbeidsmarkttrends als vergrijzing, technologie en flexibilisering?

“Vergrijzing is een uitdaging. Bij Bruynzeel hebben veel medewerkers een lang arbeidsverleden. Collega's met 30 tot 40 dienstjaren zijn geen uitzondering. Dat is niet alleen het gevolg van een succesvolle onderneming maar ook te danken aan een modern HR-beleid. Onder andere een gericht generatiebeleid dat we succesvol geïntegreerd hebben in de organisatie met het koppelen van ervaren collega's aan jonge medewerkers. Wat we terugzien is fantastisch. Deze samenwerkingen zijn zeer efficiënt. Neem bijvoorbeeld sales support die voorheen bij een complexe aanvraag een dag nodig had voor uitwerking van de vraag. Nu doet een jong talent de pré-analyse veel sneller met hulp van AI en vervolgens wordt samen met een ervaren collega de technische doorvertaling gemaakt.”

“Wat betreft technologietrends zie ik in de backoffice steeds meer gebruik van AI-tools. En in de productie heeft een enorme automatiserings- en robotiseringslag plaatsgevonden. Niet alleen om een productiviteitsverbetering te realiseren, maar simpelweg omdat er nauwelijks jonge of technisch geschoolde mensen beschikbaar zijn. Een hele productielijn wordt geautomatiseerd en vervolgens bedient door slechts één lijnoperator.”



Eelco Ockers, CEO van Bruynzeel Storage Systems: “We hebben generatiebeleid succesvol geïntegreerd met het koppelen van jonge collega's aan ervaren medewerkers. Wat we terugzien is fantastisch.”

“Wat betreft flexibilisering hebben we geen grote uitdaging. Voor kantoorfuncties is er de mogelijkheid hybride te werken, maar hier wordt niet veel gebruik van gemaakt. Mede doordat de meeste medewerkers dichtbij wonen en we uitstekende lunchfaciliteiten hebben.”

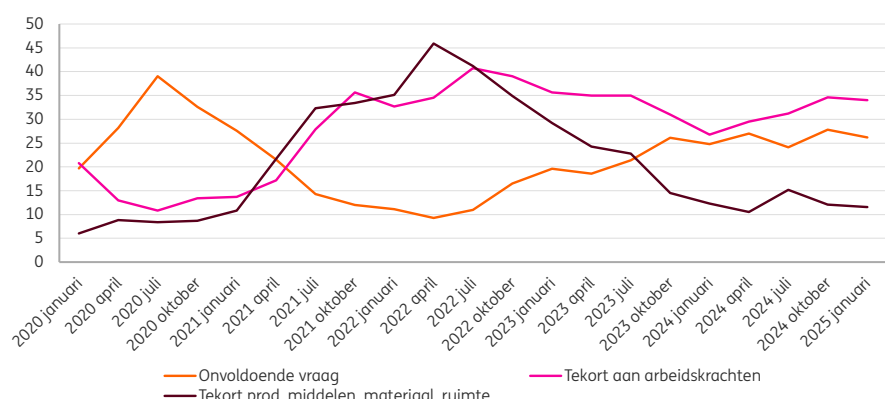
In welke specifieke HR-facetten investeert Bruynzeel?

“We zetten gericht in op training om nieuwe technologie snel onder de knie te krijgen. Maar ook zij-instromers en niet technisch geschoold personeel worden opgeleid voor functies in het productieproces. In het health & safety beleid kijken we nu naar de fitheid van personeel. Dit loopt van gezond eten tot en met lichamelijke fitheid.”

Hoe binden jullie de mensen en hoe trekken jullie nieuw talent aan?

“We richten ons specifiek op lokale werving, in een straal van 25 kilometer. Dit lukt voorsnel goed door een goede bekendheid van

Personeelstekort grootste belemmering voor Industrie



Bron: CBS, bewerking door ING Sector Banking

Tips voor ondernemers

Snelle oplossingen zijn niet voorhanden in de 'war for talent', het komt daarom aan op structurele investeringen en een lange termijn HR-strategie.

- 1. Inzet van nieuwe en slimme technologie.** Maak werkprocessen efficiënter. Blijf investeren in automatisering via robotisering, digitalisering en AI. Zorg daarbij voor ondersteunende trainingsprogramma's.
- 2. Anders organiseren van werk en verbreden inzetbaarheid.** Kijk anders naar taken en functies. Het clusteren van eenvoudige taken en daarmee nieuwe functies creëren biedt de mogelijkheid taken door niet gediplomeerde werknemers te laten uitvoeren.
- 3. Binden en boeien van personeel.** Vasthouden van werknemers door te blijven investeren in wat werknemers belangrijk vinden; persoonlijke ontwikkeling, balans werk en privé, ontspanning, faciliteiten en sfeer en cultuur.

Bruynzeel, sponsoring van regionale verenigingen én het werven via ons eigen personeelsbestand. Voor het aanbrengen van nieuwe medewerkers zijn persoonlijke bonussen gereserveerd. Voor specialistische functies wordt recruitment ingeschakeld.”

Wat zijn de effecten van een succesvol HR-beleid?

“Het effect zien we direct terug in het enorm lage verloop. Medewerkers worden na uitgebreide selectietrajecten aangenomen, waardoor de kans op een mismatch nihil is. Een open en prettige werksfeer is daarin heel belangrijk. Langjarige arbeidsrelaties zijn belangrijk voor zowel het doorontwikkelen van de interne organisatie als bij het behouden en uitbouwen van klantrelaties.”

Wat vindt Gert Jan Braam, Sector Banker Industry?

De komende jaren wordt het tekort aan technisch personeel niet opgelost, terwijl de technologische ontwikkelingen en de vraag naar nieuwe vaardigheden blijven toenemen. Investeren in de werk-privébalans, mentale gezondheid en training om daarmee langer vitaal en productief te blijven zijn belangrijke pijlers in een modern personeelsbeleid.

Een transitie van human resource naar human capital

De focus verschuift van operationele taken zoals werving, selectie, opleiding en performance naar het investeren in werknemers. In het ontwikkelen van het potentieel en de toegevoegde waarde van medewerkers op de lange termijn. Er wordt meer nadruk gelegd op kennisdeling en het ontwikkelen van vaardigheden en competenties. Dit draagt gericht bij aan productiviteit, innovatie en uiteindelijk het succes van de onderneming.



Gert Jan Braam, ING Sector Banker Industry: “Bij een human capital benadering draait het niet om het managen maar om het ontwikkelen van medewerkers en optimaliseren van hun waarde voor de lange termijn.”

Hoe draagt modern HR-beleid bij aan het verhogen van de arbeidsproductiviteit?

“Een van de pijlers van het Bruynzeel-beleid is ‘Technology & Simplification’. Zo hebben we met behulp van investeringen in ERP en AI de doorlooptijd van de maandelijkse financiële afsluiting met 80% kunnen terugbrengen. En met datamanagementsystemen offertetrajecten sterk verkort. In de productie hebben we met mobiele ordersystemen en robots de workflows en output sterk geoptimaliseerd.” ■

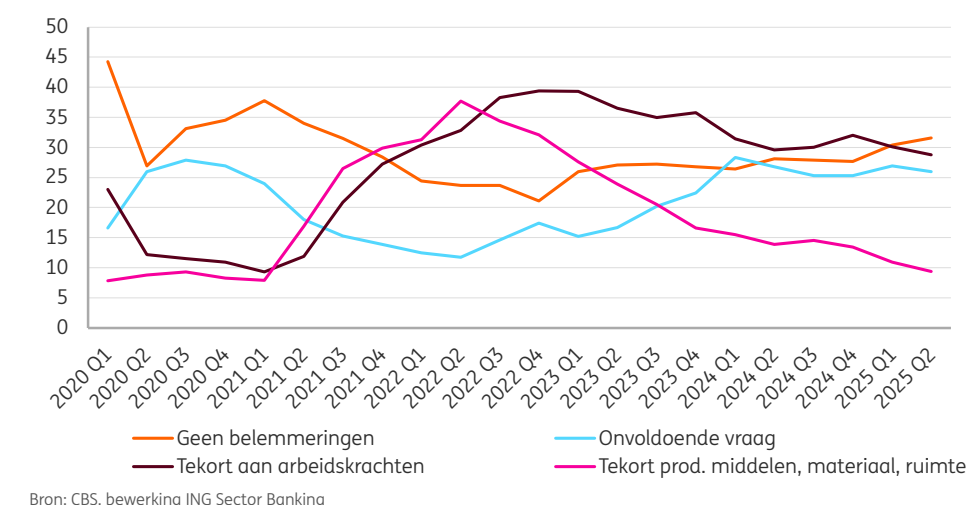


Arbeidstekort, hoge kosten en Gen Z: welkom op de nieuwe arbeidsmarkt.

Innovatie, flexibiliteit en inclusie als sleutel tot succes

De arbeidsmarkt in groothandel en detailhandel piept en kraakt aan alle kanten. Arbeidstekort? Check. Oplopende kosten? Dubbelcheck. En dan komt Generatie Z ook nog eens met nieuwe verwachtingen binnengewandeld. De tijden dat je makkelijk een nieuwe medewerker binnenhaalde, zijn definitief voorbij.

Belemmeringen in de groothandel



Het arbeidstekort is meer dan een vervelend probleem. Het is structureel. In winkels, distributiecentra en magazijnen zijn onvervulde vacatures de norm. Dat remt niet alleen je groei, het frustreert ook je bestaande team. Iedereen moet harder lopen om de gaten op te vullen.

Lastiger om geschikt personeel te vinden

De arbeidsmarkt is krap en veel bedrijven vissen in dezelfde, kleiner wordende vijver. Dit vraagt om creatieve wervingsstrategieën. Denk aan het gebruik van sociale media, het aanbieden van flexibele werktijden en het creëren van een aantrekkelijke bedrijfscultuur. Het behouden van personeel wordt net zo belangrijk als het werven van nieuw personeel. Het is cruciaal om je bedrijf te positioneren als een aantrekkelijke werkgever. Dit kun je doen door te investeren in de ontwikkeling van je medewerkers en hen doorgroeimogelijkheden te bieden binnen je bedrijf.

Ondertussen stijgen de lonen verder door. Niet alleen vanwege cao-afspraken, maar ook omdat je moet concurreren om mensen überhaupt binnen te krijgen. En dan hebben we het nog niet eens over de kosten van extra secundaire voorwaarden, bonussen en toeslagen.

Stijgende lonen hebben een directe impact op de winstgevendheid

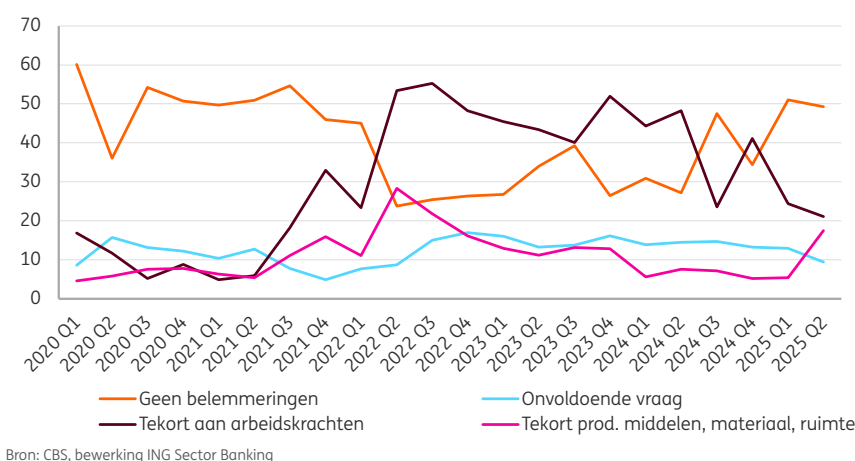
Het is een uitdaging om de balans te vinden tussen het betalen van een marktconform loon en het behouden van je marges. Een manier om hiermee om te gaan is door te investeren in technologie en automatisering. Dit kan helpen om de productiviteit te verhogen en de kosten te verlagen. Denk aan het gebruik van kassasystemen die de voorraad automatisch bijhouden of het inzetten van robots voor eenvoudige taken. Het is ook belangrijk om je kosten goed in de gaten te houden en waar mogelijk te besparen zonder in te leveren op kwaliteit.

Generatie Z betreedt nu de arbeidsmarkt. Voor hen is werk meer dan geld verdienen. Ze hechten waarde aan flexibiliteit, diversiteit en inclusie, zingeving en snelle feedback. Vastroesten achter een kassa of vakkenvullen zonder perspectief? Vergeet het maar. Ze zoeken werk dat aansluit bij hun leven, niet andersom. Tegelijkertijd biedt deze generatie ook kansen. Ze zijn digitaal vaardig, creatief en gewend om in een snelle wereld te bewegen. Als je ze op de juiste manier weet te binden, zijn ze goud waard. Zorg voor een moderne en flexibele werkomgeving, bied mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling en creëer een inclusieve bedrijfscultuur. Generatie Z wil zich betrokken



Eddy Assies, CEO Intertoys: “We richten onze wervingscampagnes specifiek op mensen die gepassioneerd zijn over speelgoed.”

Belemmeringen in de detailhandel



voelen bij het bedrijf en een bijdrage leveren aan de maatschappij. Laat zien dat je bedrijf hier ook waarde aan hecht.

In gesprek met Eddy Assies, CEO van Intertoys

Kun je ons een overzicht geven van de huidige ontwikkelingen op de Nederlandse arbeidsmarkt?

“Zeker. Na 2024 zagen we een verbetering in de arbeidsmarkt op nationaal niveau, hoewel er in grote steden nog steeds veel druk is. Mensen vinden het leuk om in een speelgoedwinkel te werken, mede door het product en de bredere doelgroep, waaronder veel fans van onze artikelen.”

Hoe gaat Intertoys om met het tekort aan arbeid?

“We hebben ons winkelbestand geoptimaliseerd door niet-rendabele winkels te sluiten en flexibel personeel in te zetten. Dit helpt ons om winkels altijd bemand te houden. Daarnaast hebben we een netwerk van winkels waardoor we personeel kunnen verplaatsen indien nodig.”

Hoe beïnvloeden de oplopende loonkosten jullie bedrijf?

“De stijging van het minimumloon heeft een grote impact gehad. Het minimumloon is in korte tijd met meer dan 40% gestegen, wat ons dwingt om ons bedrijfsmodel aan te passen.

We hebben kleinere winkels gesloten en grotere winkels geopend om efficiënter te kunnen opereren. Ook gebruiken we onze winkels voor het verwerken van online bestellingen om de werkdruk te verdelen.”

Hoe gaat Intertoys om met de inzet van Gen Z medewerkers?

“Gen Z is een belangrijke groep voor ons, vooral in de weekenden en tijdens piekperiodes zoals de feestdagen. We richten ons op het aantrekken van fans van onze producten, wat helpt om hen langer aan ons te binden. We bieden ook personeelskortingen aan, wat een groot voordeel is voor medewerkers die fan zijn van onze producten.”

Hoe selecteren jullie medewerkers die goed bij jullie passen?

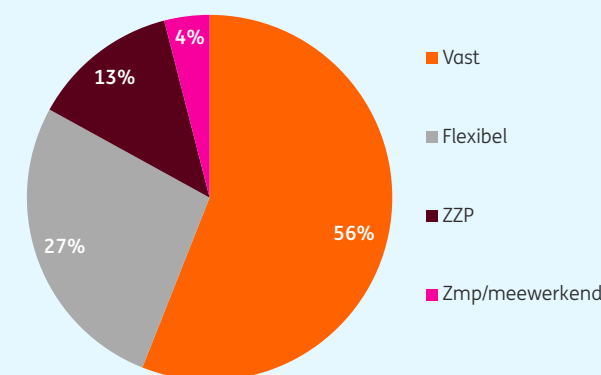
“We richten onze wervingscampagnes specifiek op mensen die gepassioneerd zijn over speelgoed. Binnen het bedrijf herkennen we talenten en bieden we doorgroeimogelijkheden. Veel van onze kantoormedewerkers zijn begonnen in de winkels, wat hen waardevolle ervaring geeft.”

Hoe belangrijk is flexibele arbeid voor jullie?

“Flexibele arbeid is cruciaal, vooral tijdens drukke periodes. We hebben een gezonde balans nodig tussen vaste en flexibele krachten om pieken in de werkdruk op te vangen. Dit geldt zowel voor onze winkels als voor ons distributiecentrum.”

Verhouding vast-flex-zelfstandig

(Handel, EBB, 2024 4e kwartaal)



Hoe passen jullie technologie toe om arbeidskosten in de hand te houden?

“We hebben een hybride model tussen online en fysieke winkels, wat volledig geautomatiseerd is. Dit helpt ons om efficiënt te werken. We testen ook digitale prijskaarten om de werkdruk in de winkels te verminderen. Zelfscankassa's passen we niet toe omdat we het persoonlijke contact met klanten belangrijk vinden.”

Wat vindt Dirk Mulder, Sector Banker Trade & Retail?

Stel jezelf eens één vraag: waarom zou iemand bij mij willen werken? En nee, “omdat het moet” is geen goed antwoord. Zet je winkel of je distributiecentrum neer als een plek waar mensen iets bijdragen, zich gezien voelen, en zichzelf kunnen zijn. Maak het werk licht waar het zwaar is. Geef vrijheid waar het kan. En gooi af en toe iets ouds overboord.

Wat betekent dit alles voor jou als ondernemer? Stilzitten is geen optie. De arbeidsmarkt gaat niet vanzelf normaliseren. De lonen blijven hoog. En de nieuwe generatie blijft kiezen voor werkgevers die verder kijken dan alleen een mooi uurtarief. Kortom: je moet slimmer, wendbaarder en aantrekkelijker worden. Niet morgen. Vandaag.

Podcast van het gesprek



Wat zijn jouw tips voor andere ondernemers om met flexibiliteit in arbeid om te gaan?

“Spreek je doelgroep goed aan en wees niet bang om lastige beslissingen te nemen. Het is belangrijk om efficiënt te opereren en niet vast te houden aan niet-rendabele winkels.” ■

Hier drie tips die je meteen kunt toepassen

1. Bied meer flexibiliteit. Generatie Z wil geen vaste 9-tot-5. Maak het makkelijker om zelf roosters te plannen, combineer functies of bied korte shifts aan. Wie flexibiliteit geeft, krijgt tevreden medewerkers terug.
2. Investeer in groei. Laat medewerkers zien dat ze niet vastzitten. Denk aan korte cursussen, doorgroeimogelijkheden of zelfs mentorprogramma's. Groei bieden is binden.
3. Zet cultuur op één. Een goed salaris is belangrijk, maar sfeer en waardering zijn doorslaggevend. Laat zien wie je bent als bedrijf, wees transparant en maak werk leuker dan bij de burens.



Dirk Mulder, ING Sector Banker Trade & Retail: “Stel jezelf eens één vraag: waarom zou iemand bij mij willen werken? En nee, ‘omdat het moet’ is geen goed antwoord.”

ING: een aantrekkelijke werkgever in een krappe markt.

IN GESPREK MET ANNELOT FLUITMAN, HR DIRECTEUR VAN ING NEDERLAND

Sophie Kraaijeveld (Sector Banker Real Estate) spreekt met Annelot Fluitman (HR Directeur van ING Nederland) over hoe ING zich positioneert als een aantrekkelijke werkgever. Met meer dan 15.000 personeelsleden in Nederland zijn de medewerkers van cruciaal belang voor de prestaties van de bank. Wat doet de bank om in deze krappe arbeidsmarkt talent aan te trekken en te behouden?

Annelot, in hoeverre heeft ING last van de huidige arbeidskrapte?

Wij zien die krapte ook. Ondanks de vergrijzing en de druk op de arbeidsmarkt, zijn we er best trots op dat we er goed in slagen talenten aan te trekken. Dat heeft te maken met onze rol in de maatschappij en onze performance. We zien dat dat goede arbeidskrachten aantrekt. Een sterk employer brand helpt dus, al zullen we daar ook hard aan moeten blijven werken.

Wat doet ING dan om talent aan te trekken?

We bieden een uitgebreid pakket aan arbeidsvoorwaarden en opleidingsmogelijkheden. En een carrière, niet een baan. Het is een bedrijf met een langere horizon voor mensen. We investeren heel veel in de ontwikkeling van mensen. Dus niet alleen in de baan, maar zeker ook in de bredere vaardigheden die je nodig hebt om op langere termijn succesvol te zijn in de organisatie.

Dit omvat ook internationale mogelijkheden binnen het International Trainee Program (ITP), wat bijzonder aantrekkelijk is voor starters. Het ITP-programma stelt jonge professionals in staat om internationale ervaring op te doen en verschillende functies binnen de organisatie te verkennen. "Voor onze starters is het bijzonder aantrekkelijk dat ze meerdere rollen kunnen doen, in binnen- en buitenland," legt Annelot uit. Dit programma helpt ING om talent aan te trekken.

En wat is belangrijk om mensen te behouden?

Het behouden en tevreden houden van medewerkers bij ING draait om het creëren van een omgeving waarin mensen gelukkig en gemotiveerd zijn. Dit begint met het begrijpen van de vaardigheden en talenten van medewerkers en hen helpen om in hun kracht te staan. Het grootste geluk van medewerkers komt voort uit hun dagelijkse tevredenheid in hun rol.

Bij ING wordt veel aandacht besteed aan het voeren van goede gesprekken tussen managers en medewerkers. Dit helpt om een veilige werkomgeving te creëren en om medewerkers te ondersteunen in hun ontwikkeling en prestaties. Het is belangrijk dat managers weten hoe ze een veilige omgeving kunnen bouwen en goede gesprekken kunnen voeren.

Daarnaast biedt ING uitgebreide opleidingsmogelijkheden, zowel voor soft skills zoals persoonlijke ontwikkelingen, als voor harde business skills, denk aan verplichte certificeringen om je functie uit te mogen oefenen. De verschillende academies binnen ING, zoals de Tech Academy en de Retail Academy, bieden hoogwaardige trainingsmodules aan. Dit zorgt ervoor dat medewerkers continu kunnen leren en ontwikkelen.

Een ander belangrijk aspect is de informele cultuur binnen ING. Medewerkers worden aangemoedigd om hun ideeën en inspiratie te

delen. Goede ideeën kunnen rekenen op steun én inspireren anderen, waardoor je vanzelf wordt uitgenodigd het beste te betekenen voor jezelf, onze klanten en dus ook voor ING.

Kortom, door te focussen op de kracht en ontwikkeling van medewerkers, creëert ING een werkomgeving waarin mensen zich gezien en gehoord voelen, en waarin ze de ruimte krijgen om te groeien en zich te ontwikkelen. Dit maakt ING niet alleen een aantrekkelijke werkgever voor nieuwe mensen, maar zorgt er ook voor dat medewerkers graag blijven en tevreden zijn.

Kun je iets meer vertellen over het sociale beleid (de "S" in ESG) van ING?

Voor ING is Financial Health een speerpunt. Dat betekent dat we streven naar financiële gezondheid voor klanten én medewerkers. Als grote werkgever in Nederland heeft ING een verantwoordelijkheid in het maken van keuzes zoals het afsluiten van cao's en het aanbieden van marktconforme arbeidsvoorwaarden. Dit omvat onder andere een goed pensioen en een sociaal plan. Educatie speelt hierbij een belangrijke rol, met programma's zoals de Financial Coaches die zowel voor klanten als medewerkers beschikbaar zijn. Sinds de lancering van dit programma hebben ongeveer 2000 medewerkers een Financial Health-gesprek aangevraagd.

Diversiteit en inclusie zijn ook belangrijke pijlers binnen ING. Het streven is naar een evenwichtige balans tussen man en vrouw, en naar een inclusieve werkomgeving waar verschillende achtergronden en culturen samenkomen. Onderzoek laat zien dat heterogene teams betere resultaten behalen.

ING heeft verschillende interne netwerken van medewerkers om dit te

ondersteunen, waaronder Lioness (voor vrouwelijke medewerkers), Ring (voor medewerkers onder de 36) en Enable (mensen met een lichamelijk of mentale beperking). Deze netwerken bieden een platform voor medewerkers om ervaringen te delen en elkaar te ondersteunen. Het is belangrijk dat iedereen zich gezien en gehoord voelt.

Impact van technologie en AI

Tot slot bespraken we de impact van technologie en AI op de banksector. Annelot erkent dat AI een grote verandering teweegbrengt, maar ziet vooral kansen. "Het biedt ons de mogelijkheid om efficiënter te werken en grote vraagstukken binnen de bank op te lossen". ING is actief bezig met het begeleiden van medewerkers in deze transitie en het trainen van nieuwe vaardigheden.

Annelot verwijst naar een recent rapport van het World Economic Forum, waarin staat dat twee vijfde van de huidige vaardigheden in 2030 overbodig zullen zijn door AI. Dit zijn grote statements, maar binnen ING proberen we goed vooruit te kijken en medewerkers te trainen en begeleiden in deze transitie.

Meerdere pijlers van aantrekkelijk werkgeverschap

De aantrekkelijkheid van ING is gebaseerd op verschillende pijlers. Goede arbeidsvoorwaarden spelen een rol, natuurlijk. Maar het sterke merk en de focus van de bank op de ontwikkeling van medewerkers zijn minstens zo belangrijk. Daarnaast zijn diversiteit, inclusie, een open en veilige cultuur en het welzijn van medewerkers belangrijke pijlers. Hierdoor staat ING in de top 10 van meest aantrekkelijke werkgevers in Nederland.

Annelot Fluitman: "Bij ING bieden we een carrière aan en geen baan. Het is belangrijk dat medewerkers doen wat ze goed kunnen en dat ze in hun kracht staan."



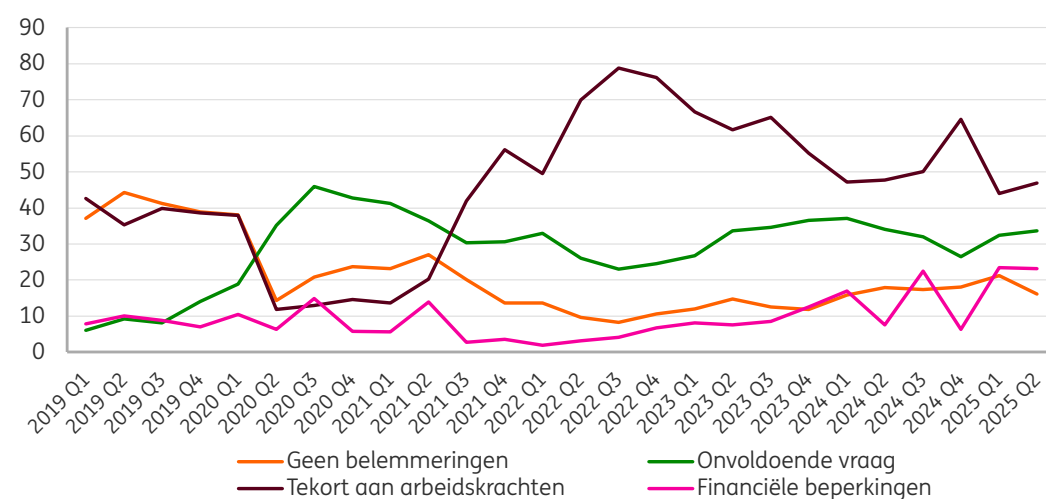
Chauffeurstekort steeds groter probleem.

Generatie Z biedt
helpende hand

Nederland heeft te maken met een groeiend tekort aan vrachtwagenchauffeurs, een probleem dat de logistieke sector en de economie in bredere zin bedreigt. Het tekort is zo groot dat bijna de helft van de transportbedrijven aangeeft dat het personeelstekort de grootste belemmering voor hun bedrijfsvoering is. Daarnaast zal de vergrijzing, die sterk aanwezig is in de transportsector, een steeds grotere rol spelen in het tekort. Veel ervaren chauffeurs naderen hun pensioen, terwijl de instroom van jongeren achterblijft. Factoren zoals de ervaren zwaarte van het werk, lange werktijden, periodes van afwezigheid van huis en een mogelijk verouderd imago van het beroep dragen hieraan bij.

Personeel nog steeds de grootste belemmering in de transportsector

Percentage bedrijven dat belemmering ervaart



Bron: CBS, bewerking ING Sector Banking



Een tekort aan arbeid heeft grote gevolgen

De gevolgen van personeelstekort kunnen aanzienlijk zijn. Bedrijven ondervinden hinder bij het transport van goederen, wat kan leiden tot vertragingen in de levering, hogere transportkosten en uiteindelijk een impact op de consumentenprijzen. Het is dan ook van cruciaal belang om nieuwe generaties te interesseren voor het vak van vrachtwagenchauffeur. Hier kan Generatie Z (geboren tussen 1997 en 2012) een belangrijke rol spelen.

Generatie Z

Volgens Young Capital staat Generatie Z bekend om haar digitale vaardigheden, betrokkenheid bij besluitvorming, en zoektocht naar flexibiliteit en een open bedrijfscultuur. Hoewel het traditionele beeld van een vrachtwagenchauffeur misschien niet direct aansluit bij deze kenmerken, zijn er zeker mogelijkheden om deze generatie enthousiast te maken. Denk bijvoorbeeld aan:

1. Moderniseren

Door geavanceerde technologie in vrachtwagens te integreren, zoals geautomatiseerde systemen die de chauffeur ondersteunen en de

veiligheid verhogen, wordt het vak van vrachtwagenchauffeur gemoderniseerd. Ook de focus op duurzaamheid en de opkomst van elektrische vrachtwagens kunnen aantrekkelijk zijn voor een generatie die zich sterk bewust is van klimaatverandering en gemotiveerd is om hier iets aan te doen.

2. Verbeteren van het imago

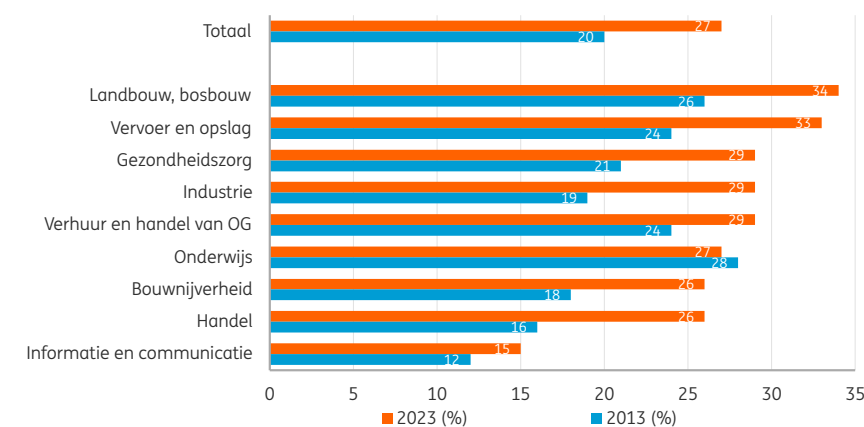
Gerichte marketingcampagnes die de veelzijdigheid en het belang van vrachtwagenchauffeurs benadrukken, kunnen helpen. Het gaat niet alleen om het besturen van een voertuig, maar ook om planning, logistiek inzicht en klantcontact. Door de carrièremogelijkheden binnen de sector en de mogelijkheid tot specialisatie te laten zien, wordt het vak aantrekkelijker voor de jonge generatie.

3. Inspelen op behoefte

Generatie Z heeft behoefte aan flexibiliteit. Hoewel lange ritten soms onvermijdelijk zijn, kan er gekeken worden naar mogelijkheden voor meer regionale ritten, flexibele werktijden en een betere balans tussen werk en privéleven. Goede arbeidsvoorwaarden, inclusief een competitief salaris en mogelijkheden tot persoonlijke ontwikkeling, zijn hierbij cruciaal.

Hoog aandeel 55-plussers in de sector Vervoer en Opslag

Aandeel 55-plussers in werkzame beroepsbevolking



Bron: CBS, bewerking door ING Sector Banking

4. Werven via de juiste kanalen

Het is belangrijk om Generatie Z te bereiken via de kanalen waarop zij actief zijn, zoals sociale media en online platforms. Korte, aantrekkelijke video's en authentieke verhalen van jonge chauffeurs kunnen een positief beeld schetsen en interesse wekken. Laagdrempelige sollicitatieprocedures en de mogelijkheid om via moderne communicatiemiddelen in contact te komen met werkgevers zijn hierbij essentieel.

In gesprek met Wilbert Vernooij van Vcompany

Wilbert is de oprichter en eigenaar van de Vcompany Groep. De Vcompany Groep bestaat uit vier ondernemingen waarvan Vcompany Transport het jongste en het grootste bedrijf binnen de groep is. Vcompany Transport heeft als doel om in 2025 het grootste deel van de producten volledig elektrisch te vervoeren. De forse groei in personeel heeft Vcompany opgevangen door voornamelijk gebruik te maken van de "GEN Z" generatie. Ik stelde Wilbert de volgende vragen:

Hoe komt het dat Vcompany zo snel is gegroeid?

Voor de corona-uitbraak bestond de Vcompany Groep uit drie bedrijven: een uitzendbureau, een verhuurbedrijf van springkussens en een verhuurbedrijf van vlondervloeren. Door de



Wilbert Vernooij van Vcompany: "Wees flexibel: 5 verschillende werknemers die één dag per week 8 uur werken zien wij ook als een 40-urige werkweek."

coronapandemie was er echter geen vraag meer naar springkussens en vlondervloeren. Daarom hebben we ons personeel en onze transportmiddelen zoveel mogelijk via het uitzendbureau verhuurd. Een groot deel van ons personeel kwam terecht bij logistieke dienstverleners van webshops, die in deze periode enorm groeiden. De prestaties van ons personeel waren zo goed dat we lange termijncontracten konden afsluiten en zelfs zero-emissie tenders van grote verladers binnenhaalden. Dit leidde uiteindelijk tot de oprichting van Vcompany Transport.

Aan welke groei moeten we denken en hoe heb je dit ingevuld?

Van begin 2024 tot maart 2025 zijn we gegroeid van 150 naar 278 personeelsleden. In eerste instantie maakten we gebruik van ons eigen netwerk door te werken met aanbrengbonus-sen en mond-tot-mondreclame. Dit was echter niet voldoende om alle vacatures in te vullen, dus hebben we ook online campagnes ingezet. De kwaliteit van personeel uit ons eigen netwerk was aanzienlijk beter dan die uit de online campagnes, waardoor het even duurde voordat ons personeelsbestand weer de vertrouwde kwaliteit kon bieden.

Hoe zorg je dat je personeel de gewenste kwaliteit biedt?

Ongeveer 90% van ons personeel is tussen de 18 en 30 jaar oud. Deze groep heeft behoefte aan waardering, flexibiliteit, saamhorigheid, financiële prikkels en het liefst de communicatie via een app. Wij zorgen ervoor dat deze behoeften zoveel mogelijk worden ingevuld. We hebben een afdeling sfeerbeheer die verantwoordelijk is voor feesten en partijen, waarbij we ervoor zorgen dat onze feestjes nog jaren worden herinnerd. Daarnaast hebben we een handige app waarin de beschikbaarheid kan

Wat vindt Erik Slaaf, Sector Banker Transport, Logistics & Mobility?

Hoewel het aantrekken van Generatie Z als vrachtwagenchauffeurs een uitdaging zal zijn, biedt hun potentieel een waardevolle kans om het grote tekort in de sector aan te pakken. Door te innoveren, het imago te verbeteren en in te spelen op de wensen en behoeften van deze nieuwe generatie, kan de transportsector een aantrekkelijke carrière bieden en de continuïteit van de logistiek in Nederland waarborgen.



Erik Slaaf, ING Sector Banker Transport, Logistics & Mobility: "Tevreden medewerkers zijn ambassadeurs voor het aantrekken van nieuw personeel."

Tips voor ondernemers

Snelle oplossingen zijn niet voorhanden in de 'war for talent', het komt daarom aan op structurele investeringen en een lange termijn HR-strategie.

1. Zorg voor flexibiliteit binnen je organisatie, zodat korte werkweken of afwijkende uren eenvoudig in de planning kunnen worden opgenomen.
2. Gebruik toegankelijke communicatiesystemen; een app om te communiceren en beschikbaarheid door te geven is essentieel.
3. Besteed persoonlijke aandacht aan je personeel; een schouderklopje of een persoonlijke boodschap kan een groot verschil maken.

worden doorgegeven en op korte termijn willen we hierin ook de prestaties gaan bijhouden. Aan deze prestaties worden financiële prikkels gekoppeld, waardoor de belangen van ons en de werknemers nog meer synchroon komen te lopen. We zijn ook heel flexibel; bij ons zien we vijf verschillende werknemers die één dag per week acht uur werken ook als een 40-urige werkweek.

Waar ben je trots op?

Bij Vcompany begrijpen we dat onze organisatie voor veel werknemers niet het eindstation is. Vaak hebben ze bij aanvang nog geen duidelijk beeld van hun toekomstplannen, maar ontdekken ze die gedurende hun tijd bij ons. Ondertussen streven wij naar een goede balans tussen werk en plezier. Om de kans op een volgende carrièrestap te vergroten, ontwikkelen we een "werknemerspaspoort" waarin we alle professionele ontwikkelingen van ons personeel vastleggen. Dit paspoort kan vervolgens worden gebruikt tijdens sollicitatiegesprekken. Een eventueel vertrek wordt bij ons dan ook gevierd en niet betreurd. ■

Podcast van het gesprek



Zingeving essentieel in de ouderenzorg.

In de ouderenzorg blijft het personeelstekort zorgelijk door vergrijzing, hoge werkdruk en relatief lage salarissen. Om zorgmedewerkers te binden en te boeien, is het essentieel om een aantrekkelijke werkomgeving te creëren waarin medewerkers centraal staan. Aantrekkelijke werkgever zijn, is van belang, maar hoe pak je dat aan? Guy Buck, bestuurder van Aafje in Rotterdam laat zien dat er in de praktijk genoeg goede voorbeelden zijn. Maar ook innovatieve oplossingen zoals reablement en digitale toepassingen verlagen de werkdruk en vergemakkelijken de zorg. Samenwerking, innovatie, focus op werkplezier en zingeving zijn cruciaal om zorgmedewerkers te werven en te behouden.



Het personeelstekort in de ouderenzorg blijft zorgelijk

Het tekort aan medewerkers in de ouderenzorg kent verschillende oorzaken. De vergrijzing zorgt voor meer vraag naar zorg, terwijl veel zorgmedewerkers met pensioen gaan. Hoge werkdruk leidt tot ziekteverzuim en uitstroom van personeel. Het werk is zwaar en emotioneel belastend, en de salarissen zijn relatief laag. Ook administratieve lasten en een beperkte instroom van nieuw personeel spelen mee. Deze factoren samen zorgen voor een groeiend tekort aan zorgmedewerkers, wat de kwaliteit van zorg onder druk zet. De vacaturegraad beweegt zich al enige tijd rond de 40 vacatures per 1.000 banen. Nu door de Wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties (Wet DBA) het handhavingsmoratorium is opgeheven, hebben veel zorgmedewerkers gekozen voor een vaste aanstelling. Toch zijn hierbij helaas ook zorgverleners verloren gegaan voor de sector.

Binden en boeien van zorgmedewerkers

Om zorgmedewerkers te binden en te boeien, is het essentieel om een aantrekkelijke werkomgeving te creëren waarin medewerkers centraal staan. Een goede pre- en onboarding, het vieren van successen, en het bieden van

professionele ontwikkeling en ondersteuning zijn cruciaal. Flexibiliteit en begrip voor persoonlijke omstandigheden dragen bij aan een positieve werkervaring, waardoor medewerkers zich gewaardeerd en gemotiveerd voelen om te blijven. Een interview met Guy Buck van Aafje, al vier keer verkozen tot de beste werkgever in de ouderenzorg:

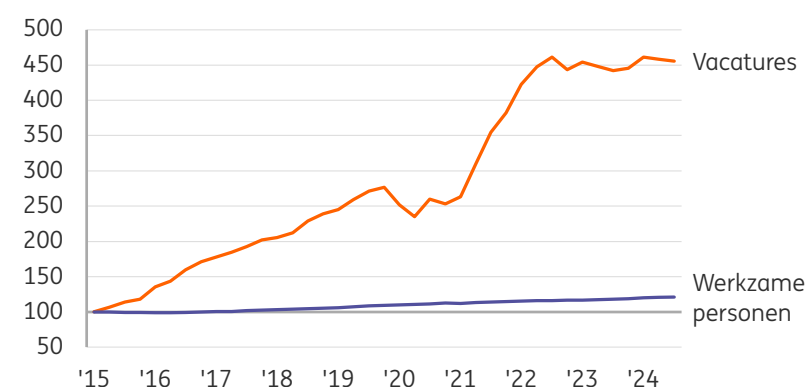
Guy Buck, voorzitter raad van bestuur van Aafje, ouderenzorg

Hoe ervaart jouw organisatie de huidige personeelstekorten in de ouderenzorg, en welke impact heeft dit op de kwaliteit van zorg?

“Dankzij onze vroegtijdige aanpak is het nog te doen. Onze strategie heeft ertoe geleid dat we voor de vierde keer op rij de beste werkgever in de ouderenzorg zijn, met een e-NPS van 67! De e-NPS, of Employment Net Promoter Score, is een internationale manier om de medewerkerstevredenheid te meten, waarbij het getal tussen de -100 en +100 ligt. Het gemiddelde in Nederland is +45. Deze hoge medewerkerstevredenheid bij Aafje, met 6.500 medewerkers, leidt tot hoge cliënttevredenheid en kwaliteit van zorg voor onze 20.000 cliënten.”

Zorgvacatures de afgelopen jaren sterk toegenomen

Ontwikkeling aantal vacatures en aantal werkzame personen, zorgsector, 2015 = 100*



*seizoengecorrigeerd
Bron: CBS

Welke strategieën hanteert jouw organisatie om personeel aan te trekken en te behouden in een krappe arbeidsmarkt?

“Onze aanpak is organisch gegroeid, beginnend met de omgekeerde organisatiepiramide, waarbij de medewerkers bovenaan staan en de raad van bestuur onderaan. De raad van bestuur en andere leidinggevenden zijn dienend aan de medewerkers in plaats van hiërarchisch opleggend. Dienend leiderschap, zonder te pleasen. We hebben bewust gekozen voor de medewerker op één en de cliënt op twee. Dit principe hebben we consequent doorgevoerd in alles: projecten worden geprioriteerd als ze de medewerkers helpen, administratieve lastenverlichting waar mogelijk, en vele andere onderwerpen.”

Hoe gaat jouw organisatie om met de inzet van zzp'ers, en welke veranderingen treffen je nu door de strengere handhaving van de Wet DBA vanaf 2025?

“De hele zorgsector is de afgelopen jaren te veel verslaafd geraakt aan externe inzet, zo ook Aafje. We bouwen de zzp'ers af en zijn daarvan nu letterlijk op de helft. Vanaf de zomer naar nul. Dit gebeurt gefaseerd zodat de werkdruk voor bestaande medewerkers behapbaar blijft.



Guy Buck, voorzitter raad van bestuur van Aafje, ouderenzorg: “Ik ben verliefd op Aafje, we gaan door op de weg om niet de grootste te willen zijn, maar de beste. De beste waarin? In ruimte te geven voor de dingen die ertoe doen!”

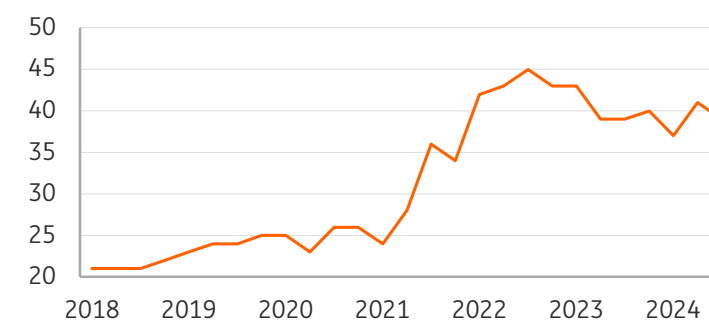
De werkdruk kunnen we verlagen door bijvoorbeeld geen dubbele medicatie controle meer te doen. Ook zijn we bezig met spraakgericht rapporteren ('speech-to-text'-applicaties), waardoor zorgmedewerkers minder met administratie bezig zijn. Daarnaast is het ook een optie om de zorg af te schalen in overleg met de cliënt en mantelzorgers. Daar zijn wel grenzen aan.

Wat zijn volgens jou de belangrijkste oorzaken van het stijgende personeelstekort in de ouderenzorg, en welke rol speelt de overheid hierin?

“Het werk in de ouderenzorg is fantastisch. Iedereen in Nederland krijgt er vroeg of laat mee te maken. Het stijgende tekort komt door de algemene trend op de arbeidsmarkt. Specifiek voor de ouderenzorg verhoogt de overheid de lonen nog steeds te weinig.

Vacaturegraad Verpleging, Verzorging en Thuiszorg

Openstaande vacatures per 1.000 banen



Bron: CBS, bewerking ING Sector Banking

Des te meer respect voor onze medewerkers. Als sector kunnen we het mooie en moderne van ouderenzorg nog meer benadrukken.”

Welke innovatieve oplossingen of samenwerkingen ziet je als potentieel effectief om de personeelstekorten in de toekomst aan te pakken?

“Er zijn goede bewegingen op gang, zoals reablement met de zogenaamde schijf van 5. De eerste stap is wat de ouderen zelf kunnen doen, de tweede stap is wat ze kunnen met behulp van hulpmiddelen, de derde stap is wat het informele netwerk kan doen, de vierde stap is verdiepende vragen over de hulpvraag, en pas

dan komt de zorgprofessional als vijfde stap in beeld. Daarnaast zijn er tal van praktische apps en mogelijkheden die de zorg vergemakkelijken en tijdswinst opleveren.” ■

Wat vindt Jan Willem Spijkman, Sector Banker Public & Healthcare?

Wat is er nodig in de ouderenzorg?

In de ouderenzorg zijn er verschillende manieren om het personeelstekort aan te pakken. Het verminderen van administratieve taken kan zorgprofessionals meer tijd geven voor directe zorgverlening. Digitale toepassingen kunnen de werkdruk verlagen zoals speech-to-text toepassingen. Deze technologie maakt het mogelijk voor zorgmedewerkers om rapportages in te spreken in plaats van te typen. Dit bespaart tijd en verhoogt de nauwkeurigheid van de vastgelegde informatie. Hierdoor is er meer tijd voor cliënten en bewoners. Een zorgmedewerker in een verpleeghuis wordt gelukkiger door echte ontmoetingen met cliënten, in plaats van alleen routinematige zorgtaken uit te voeren. Persoonlijke interactie zorgt voor een diepere band en meer voldoening, waardoor het werk betekenisvoller en zinvoller wordt.

Zinnvolle zorg

Nico van der Leer promoveerde op het onderwerp *Zinnvolle zorg in het verpleeghuis*. De relatie tussen zorgverlener en cliënt is niet alleen functioneel maar draait om een interactie tussen mensen. Zorgen is eerst mensgericht en dan taakgericht. Zoals een leerling-verpleegkundige opmerkte: “Ik kom niet om iemand te wassen, ik kom om er voor iemand te zijn.”



Jan Willem Spijkman, ING Sector Banker Public & Healthcare: “Niet alleen salaris en een goede privé-werk-balans zijn van belang om zorgprofessionals te boeien en te binden. Zingeving en werkgeluk zijn misschien nog wel belangrijker, iedereen wil er toe doen.”

Land met luxeprobleem geeft toekomst vorm in slakkengang.

Ook zonder politieke keuzes vormt zich de arbeidsmarkt van de toekomst



Marieke Blom, hoofdeconoom ING

Daags voor de ‘Dag van de Arbeid’ kregen we de laatste arbeidsmarktcijfers. We zien dat die er zonnig bij ligt, althans vanuit het perspectief van de werkenden. Er zijn net iets meer vacatures dan werklozen. De loonstijgingen zijn sterker dan de prijsstijgingen. En al verwachten we dat de handelsoorlog en de sterke euro wat druk zetten op onze exportpositie en dus op de arbeidsvraag, toch denken we dat de arbeidsmarkt nog lang krap zal blijven.

Was vroeger het creëren van werkgelegenheid een belangrijke politieke opgave, onlangs organiseerde het kabinet een ‘arbeidsmarkt-krapetop’. Daar werd gesproken over hoe het probleem van de krappe arbeidsmarkt op te lossen. Ik mocht er de aftrap doen. Er moesten

daarbij eerst een paar belangrijke punten gemaakt worden. Ten eerste: een krappe arbeidsmarkt is een luxeprobleem. Vervelend voor werkgevers (voor hen is een tekort aan mensen vaak de belangrijkste belemmering voor verdere groei), maar een zegen voor

Tips voor bestuurders in de ouderenzorg:

- 1.** Zorg voor een motiverende werkcultuur waarin medewerkers zich gewaardeerd, gerespecteerd en ondersteund voelen. Stimuleer open communicatie, teamwork en een goede balans tussen werk en privéleven. Dit draagt bij aan het werkgeluk van medewerkers en zorgt ervoor dat zij met plezier naar hun werk gaan.
- 2.** Vast personeel biedt meer stabiliteit en zekerheid voor de organisatie. Vaste medewerkers zijn loyaler en je kunt sneller investeren in de ontwikkeling en opleiding van vaste medewerkers. Dit zorgt voor lagere personeelskosten, omdat je minder afhankelijk bent van flexibel personeel.
- 3.** Door ZZP'ers te stimuleren om in loondienst te gaan, kunnen zorgorganisaties profiteren van stabiliteit, lagere personeelskosten en een betrokken personeelsbestand, wat de kwaliteit van zorg ten goede komt.

werkenden en uiteindelijk zijn er nu eenmaal meer werkenden dan werkgevers. Wat ook direct impliceert dat we eigenlijk niet per se af willen van de krappe arbeidsmarkt. De politieke doelstelling is het optimaliseren van de arbeidsmarkt, zodat die zo veel mogelijk brede welvaart oplevert. Hier past tenslotte ook nog het korte intermezzo dat er in de hele wereld slechts vier landen zijn waar mensen gemiddeld genomen gelukkiger zijn dan in Nederland. Dit kan later in dit stuk nog belangrijk blijken. Op de top werd besproken wat er aan de arbeidsmarktkrapte te doen is. Ik noem kort de oplossingen en kom daarna pas bij het echte probleem. Er zijn grofweg drie typen oplossing:

Oplossing 1: Meer uren werken

- Per werkende een hoger aantal uren. De experts weten daarover twee dingen. Ten eerste: het gaat vaak over onze deeltijdcultuur, maar per huishouden werken we juist wél vrij veel en hier zit dus niet zoveel rek. Ten tweede: het kan in sommige sectoren (onderwijs, zorg) in theorie helpen, maar in de praktijk lukt het niet om de werkenden hiertoe aan te zetten.
- Meer mensen aan de slag. We kunnen de regels voor pensioen, ziekte en arbeidsongeschiktheid strenger maken, maar – naast de vraag of dit sociaal wenselijk is – lijkt het er ook op dat hierin niet veel ruimte zit.
- Meer mensen uit het buitenland halen. In de praktijk gebeurt dit nog altijd, maar de politiek is er op dit moment huiverig over. Het onderwerp stond daarom op de arbeidsmarktkraptetop gewoon helemaal niet op de agenda.

Oplossing 2: Meer doen per uur

- Bedrijven kunnen productiever worden per uur en zo hun productie opvoeren. Het meeste hiervan kan de overheid niet zo goed aansturen, maar voor zover dit kan komen de maatregelen in de 'productiviteitsagenda'. Klein detail: de krapte gaat er niet mee weg. Als werkenden productiever worden, gaan ze uiteindelijk ook meer

verdienen. Met dat inkomen kopen ze meer goederen en diensten, wat de vraag naar arbeid vergroot. Toch is het wel gunstig, want het welvaartsniveau stijgt erdoor.

- De juiste mensen op de juiste plek krijgen. De overheid kan hieraan bijdragen, door leven lang leren te stimuleren en de matching op de arbeidsmarkt te verbeteren. Op dit gebied lopen legio initiatieven, die wel enig effect hebben, maar het ei van Columbus is hier nog niet gevonden.

Oplossing 3: Minder arbeidsvraag uitoefenen

- De overheid kan minder taken en verplichtingen op zich nemen en wat er wel gedaan wordt efficiënter doen. Het kabinet neemt zich wat dit betreft in elk geval voor om flink te snijden in het aantal ambtenaren en de benodigde zorg te leveren met de huidige 1,4 miljoen mensen. Of dit allemaal lukt is wel de vraag.
- Niet alle sectoren in Nederland houden. Het kabinet streeft naar 'de economie die we willen', waarin rekening wordt gehouden met de schaarse mensen, ruimte en energie. Deze ambitie heeft het kabinet echter nog niet concreet ingevuld.

En pas dan zijn we bij het echte probleem. Alle oplossingen – maar vooral het verminderen van de arbeidsvraag – vereisen politieke keuzes. De politiek vindt het echter heel lastig om te kiezen. Dat impliceert namelijk ook verliezers. En, hier kom ik terug op dat geluk, in een land waar mensen gemiddeld genomen behoorlijk gelukkig zijn, is verlies een van de voornaamste risico's. We zien het terug in de Voorjaarsnota, het stikstofbeleid en het klimaatbeleid: echte keuzes maken lukt de politiek op dit moment niet. Deze politieke slakkengang leidt tot een verlies aan kansen op een betere toekomst. Maar gemiste kansen gaan niet stemmen, dus ik zie dit zo snel niet veranderen.

De politiek biedt bedrijven, die daarnaar snakken, dus niet de langetermijnvisie waar ze op hopen. Toch is het niet zo moeilijk om te zien welke kant de arbeidsmarkt in de toekomst op gaat.

Werkenden in Nederland blijven duurder dan elders. De beschikbaarheid van mensen zal beperkt groeien, arbeid blijft relatief schaars, mensen zijn relatief hoogopgeleid, onze arbeidsstandaarden zullen hoog blijven en onze kosten van levensonderhoud ook.

Werk zal veel verder gedigitaliseerd en geautomatiseerd worden. Technologische mogelijkheden voor automatisering en digitalisering nemen toe. Europa en Nederland in het bijzonder zullen daarom meer inzetten op digitalisering en automatisering van werk.

Ruimte blijft duur en schaars. Ook na het doorhakken van stikstofknopen blijft ruimte in Nederland schaars en dus zal de prijs van een vierkante meter hoog blijven. Gemeenten en provincies zullen proberen de hoogst mogelijke toegevoegde waarde per vierkante meter na te streven.

De milieu- en klimaatregels zullen steeds verder aangescherpt worden. Het klimaat blijft veranderen en de grenzen van de planeet zijn we al flink voorbij. Europa zal doorgaan met het beprijzen en normeren van negatieve externe effecten, ook omdat daar een breed publiek draagvlak voor is.

Energie blijft in Europa relatief duur en schaars. Europa is en blijft een continent dat een energietekort heeft. Om geopolitieke en economische redenen zal het continent dus de energiebehoefte willen remmen en overstappen op zoveel mogelijk hernieuwbare energie. De exporten van energie-intensieve producten vanuit Europa naar de rest van de wereld zullen relatief kleiner worden vanwege de relatieve prijs van energie.



Alle oplossingen vereisen politieke keuzes

Nederland krijgt in het energielandschap een andere positie in Europa. De liggingsvoordelen van Nederland, met een sterk ontwikkelde infrastructuur blijven gunstig voor energie-intensieve spelers, maar Europese landen met veel zon, wind en waterkracht maken een inhaalslag.

We hebben relatief meer mensen nodig voor onze veiligheid. Onze fysieke en zeker ook digitale veiligheid staan onder druk en vragen om de inzet van mensen en middelen. Dat geldt voor militair personeel, maar ook voor de industrie en cyberexperts.

Stukje bij beetje zullen de bovenstaande factoren beleidsmaatregelen afdwingen. Op een zeker moment zullen politici geen andere keuze zien dan te bewegen. Dus werkgevers zullen in de loop van de tijd, via vestigingsvoorwaarden, arbeidsvoorwaarden, lonen, de arbeidsinspectie, milieu- en klimaatregels, belastingen en fysieke infrastructuur hun speelveld zien veranderen in een economie die minder energie, ruimte en arbeidsintensief is dan nu. Heel geleidelijk vormt zich zo onze lange termijn, want zo gaan die dingen in gelukkige landen met een luxeprobleem.

Publicaties van ING Research direct in je inbox ontvangen? Scan dan de QR code.



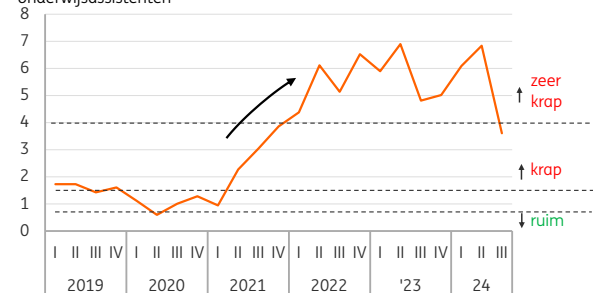


De ontwikkeling van het kind staat centraal.

Het personeelstekort in de kinderopvang blijft een groot probleem. Er is met name een tekort aan gekwalificeerde medewerkers. Bij kleine en middelgrote organisaties is er echter een licht dalende trend zichtbaar. Vanaf 2029 zal kinderopvang in Nederland bijna gratis worden voor alle werkende ouders, ongeacht hun inkomen. Dit zal naar verwachting van de branche zelf de vraag naar kinderopvang met ruim 30% doen toenemen tot 2030. Samenwerking, innovatie, focus op werkplezier en zingeving zijn cruciaal om kinderopvangmedewerkers te werven en te behouden.

Arbeidsmarkt kinderopvang recent iets minder krap

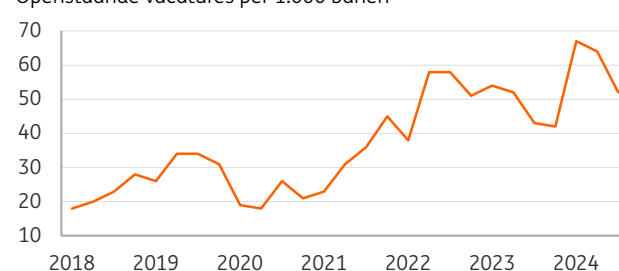
UWV spanningsindicator voor (pedagogisch) medewerkers kinderopvang en onderwijsassistenten



Bron: ING Research o.b.v. UWV

Vacaturegraad Kinderopvang (incl. Peuterspeelzaalwerk)

Openstaande vacatures per 1.000 banen



Bron: CBS, bewerking ING Sector Banking

Personeelstekort in de kinderopvang licht gedaald

In de kinderopvang is er, zoals in vele andere sectoren, een tekort aan gekwalificeerde medewerkers. Gelukkig vertoont het personeelstekort in het laatste half jaar een licht dalende trend, vooral bij kleine en middelgrote organisatie. In de dagopvang daalde het tekort in de tweede helft van 2024 van 30 procent naar 27 procent, in de bso van 44 procent naar 37 procent, en in de peuteropvang van 20 procent naar 16 procent. Er is vooral een tekort aan pedagogische professionals. Volgens het CBS is de vacaturegraad in het derde kwartaal van 2024 gedaald naar 52 openstaande vacatures per 1.000 banen. Naast het beperkte aanbod van gekwalificeerde kandidaten zijn ziekteverzuim, uitval door hoge werkdruk en de groei van kinderopvangorganisaties de reden van het personeelstekort.

Bijna gratis kinderopvang?

Vanaf 2027 zal kinderopvang in Nederland bijna gratis worden voor werkende ouders met een gezamenlijk inkomen tot bijna twee keer modaal. In 2029, wanneer het nieuwe stelsel ingaat, wordt de vergoeding inkomensafhankelijk. Alle werkende ouders krijgen dan recht op het maximale vergoedingspercentage van 96%. De inschatting van de branche zelf is dat de vraag naar kinderopvang tot 2031 met ruim dertig procent zal toenemen.

Er zijn dan fors meer mensen nodig die gaan werken in de kinderopvang. Samenwerking tussen kinderopvang, onderwijs, welzijn en zorg kan de personeelstekorten beperken. Kober, kinderopvang in West-Brabant heeft hier goede ervaringen mee.

Robert Sängner, directeur bestuurder van Kober

Er is een tekort aan personeel in de kinderopvang. Uitwisseling tussen verschillende domeinen die te maken hebben met de opleiding, het welzijn en de ontwikkeling van kinderen biedt perspectief. Robert, kun je dat uitleggen?

“Zeker, we zien dat er steeds meer banen ontstaan die onder meerdere sectoren vallen. Dit leidt tot een verwevenheid van sectoren en nieuwe vormen van werkgeverschap. Hierdoor kunnen we efficiënter werken en dubbelingen vermijden, wat het werk interessanter maakt voor mensen. In de kinderopvang hebben we bijvoorbeeld moeite om volwaardige banen te bieden, vooral in het naschoolse stuk. Door samen te werken met andere sectoren zien we kansen om aantrekkelijker te worden als werkgever.”

Hoe draagt kinderopvang bij aan de ontwikkeling van kinderen?

“Kinderopvang speelt een cruciale rol in de ontwikkeling van kinderen. Het biedt een taalrijke

omgeving en ondersteunt de pedagogische ontwikkeling. Dit is vooral belangrijk in de eerste zes jaar van een kind, waarin elke investering een hogere waarde vertegenwoordigt dan daarna. Goede kinderopvang zorgt ervoor dat kinderen zich optimaal kunnen ontwikkelen en later volwaardig kunnen deelnemen aan de maatschappij.”

Hoe kunnen we de perceptie op kinderopvang veranderen?

“Het is belangrijk om de perceptie van kinderopvang te verschuiven van een plek waar kinderen worden opgevangen omdat ouders moeten werken, naar een plek waar de ontwikkeling van het kind centraal staat. In Scandinavische landen is deze perceptie al anders, daar wordt kinderopvang gezien als een essentieel onderdeel van de opvoeding en ontwikkeling van kinderen. En zo kijken ze ook naar de pedagogisch

professionals. We moeten in Nederland ook die kant op groeien.”

Wat zijn de voordelen van investeren in kinderopvang voor de toekomstige arbeidsmarkt?

“Investeren in kinderopvang heeft niet alleen voordelen voor de huidige, maar ook voor de toekomstige arbeidsmarkt. Kinderen die goed worden opgevangen en ondersteund in hun ontwikkeling, zullen later beter voorbereid zijn om deel te nemen aan de arbeidsmarkt. Dit helpt om toekomstige tekorten op de arbeidsmarkt te voorkomen en zorgt ervoor dat we alle talenten optimaal benutten.” ■

Tips voor bestuurders in de kinderopvang:

1. flexibel ingezet worden in verschillende domeinen zoals de jeugdzorg, het onderwijs, welzijnsorganisaties en de kinderopvang, maakt dit het werk veel interessanter, zeker als je beseft dat je bijdraagt aan de ontwikkeling van kinderen in plaats van op ze past omdat de ouders moeten werken.
2. Door (fiscale) regelgeving rond jobrotation in de diverse domeinen te vereenvoudigen, kunnen medewerkers flexibeler ingezet worden, wat veel bureaucratie en overbodige extra kosten kan voorkomen.
3. Een intergenerationeel programma verbindt kinderen met ouderen voor gezamenlijke activiteiten en leerervaringen, wat de sociale en emotionele ontwikkeling bevordert en een gevoel van gemeenschap en verbondenheid creëert.

Wat vindt Jan Willem Spijkman, Sector Banker Public & Healthcare?**Wat is er nodig in de kinderopvang?**

In de kinderopvang zijn er diverse oplossingen voor het personeelstekort. Initiatieven zoals het ‘Ontwikkelpad kinderopvang’ bevorderen de instroom van nieuwe medewerkers, inclusief zij-instromers en nieuwkomers. Het verlagen van de werkdruk en goed werkgeverschap zijn cruciaal om huidige medewerkers te behouden. Flexibele werkregelingen kunnen helpen om de werkdruk te verlagen en het werkplezier te vergroten. Werkzoekenden uit andere sectoren kunnen via bijscholing en leerwerktrajecten snel instromen in de kinderopvang. Grootste kans ligt in het bieden van banen waarbij je werkzaam bent in verschillende domeinen rond het kind zoals onderwijs, (jeugd-)zorg, welzijn en natuurlijk kinderopvang. Lees ook onze themastudie: Alleen totaalaanpak personeelsschaarste verlicht groeipijnen kinderopvang.

“Als je je realiseert dat je niet kinderen opvangt omdat hun ouders werken, maar dat je bijdraagt aan de ontwikkeling van kinderen, geeft dat een compleet andere beleving van je werk.”



Jan Willem Spijkman, ING Sector Banker Public & Healthcare:

“Niet alleen salaris en een goede privé-werk-balans zijn van belang om de professionals in de kinderopvang te boeien en te binden. Zingeving en werkgegluk zijn misschien nog wel belangrijker, iedereen wil iets bijdragen.”



Robert Sängner, directeur bestuurder van Kober: “Kinderopvang speelt een essentiële rol in de ontwikkeling van kinderen en de toekomstige arbeidsmarkt. We moeten blijven investeren in goede kinderopvang om ervoor te zorgen dat alle kinderen de kans krijgen om hun volledige potentieel te bereiken.”

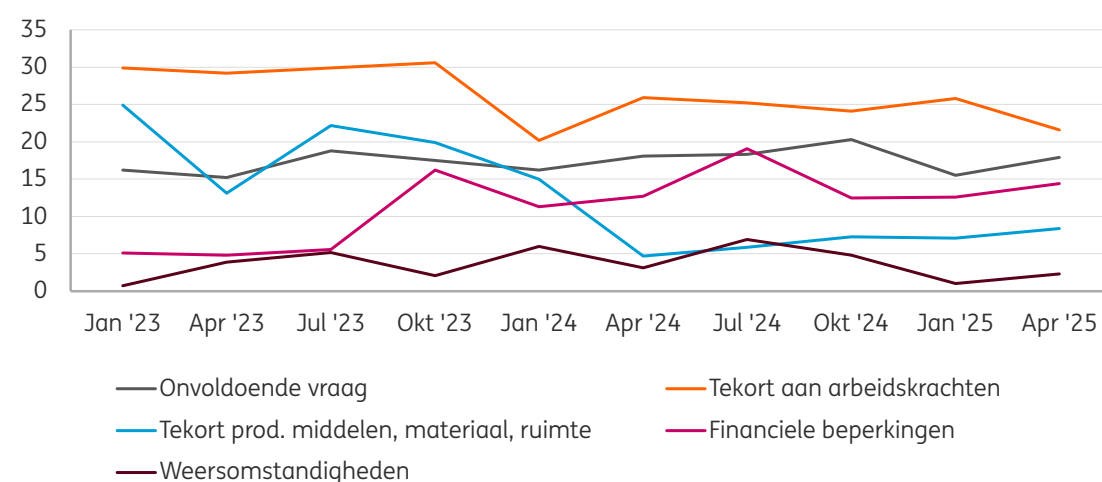
Strategisch personeelsbeleid: de sleutel tot groei in de voedingsindustrie.

Toekomstgerichte voedingsbedrijven besteden steeds meer aandacht aan hun personeel en zijn actief bezig met het aantrekken van nieuw talent. De boodschap is helder: in de komende decennia moet er meer gedaan worden met minder mensen. Dat kan als medewerkers bereid zijn om onvermijdelijke veranderingen te omarmen en andere taken gaan vervullen. Hiervoor is leiderschap nodig – in alle lagen van het bedrijf – dat hen daar maximaal in begeleidt. Op korte termijn speelt AI nog geen rol bij de oplossing van het personeelstekort.



Personeelstekort blijft voornaamste zorg voedingsindustrie

10 Voedingsmiddelenindustrie, percentage bedrijven per kwartaal



Bron: CBS, bewerking ING Sector Banking

Personeelstekort bij voedingsbedrijven neemt toe

De Nederlandse voedingssector staat onder druk door een aanhoudend tekort aan arbeidskrachten. Dat komt onder andere door vergrijzing, een dalende instroom van jong talent en een stagnerende arbeidsproductiviteit. De krapte op de arbeidsmarkt verdwijnt voorlopig niet. Bedrijven geven in CBS enquêtes aan dat personeelstekorten hun voornaamste belemmeringen zijn. Hierdoor verslechtert hun concurrentiepositie, wat zorgelijk is voor Nederlandse voedingsbedrijven omdat zij ongeveer 60% van hun producten exporteren. Deze ontwikkeling zou kunnen leiden tot toenemende concurrentie met buitenlandse voedingsbedrijven.

Er is een tekort aan gekwalificeerd personeel

zoals monteurs, operators en IT-specialisten. Door vergrijzing is het aandeel 55-plussers bij voedingsbedrijven in 2024 maar liefst 25%. Tien jaar geleden was dat nog 15%. Hierdoor verlaat de komende tien jaar een flink deel van het personeel door pensionering de voedingsindustrie. Nieuwe instroom in de sector is extra uitdagend doordat productiewerk vaak plaatsvindt in koude omstandigheden. Dat maakt het werk minder aantrekkelijk.

Voor toekomstgerichte voedingsbedrijven is een geïntegreerde aanpak nodig. Dat arbeid in Nederland relatief duur is, stimuleert om nog efficiënter en productiever te werken. Daarvoor zijn meerdere oplossingsrichtingen. Door nog meer te investeren in robotisering en digitalisering in de productie, maar ook door bijvoorbeeld

te richten op activiteiten en producten met een hoge(re) toegevoegde waarde. Daarvoor is strategisch personeelsbeleid nodig, het zijn de huidige en nieuwe medewerkers die die ontwikkeling vorm geven. Dit is alleen mogelijk door meer aandacht te besteden aan de medewerkers en door het werven van nieuw talent.

Strategisch personeelsbeleid is sleutel voor succes bij personeelsschaarste

Werving & selectie

Werkgevers kunnen zich veel actiever en zichtbaarder presenteren om talent aan te trekken. Dit kan door zich te positioneren als 'het bedrijf waar je bij wilt horen'. Ook voor bedrijven die voor huismerken produceren zit veel potentieel in dit zogenoemde 'employer branding'. Het inschakelen van gespecialiseerde wervingsbedrijven voor hoger opgeleide functies en een uniform inwerkproces helpen om nieuwe medewerkers te behouden. Dit vermindert vooral de uitstroom in de eerste drie maanden en zorgt ervoor dat nieuwe medewerkers zich sneller thuis voelen.

Opleiding & ontwikkeling

Het continu trainen van teamleiders en managers is essentieel. Een nieuwe ontwikkeling is dat focus op 'soft skills' meer aandacht krijgt. Hoe ga je om met ziekteverzuim of met heel praktijkgericht opleidingsmateriaal voor productiemedewerkers. Het liefst binnen het

bedrijf met 'werkplek leren' en minder vanuit de schoolbanken. Dat vraagt om nauwgezette samenwerking met het MBO en flexibiliteit van beide kanten. Opleiden en ontwikkelen van medewerkers zorgt voor een gemotiveerd team dat zich voor het bedrijf inzet.

Betrokkenheid & behoud

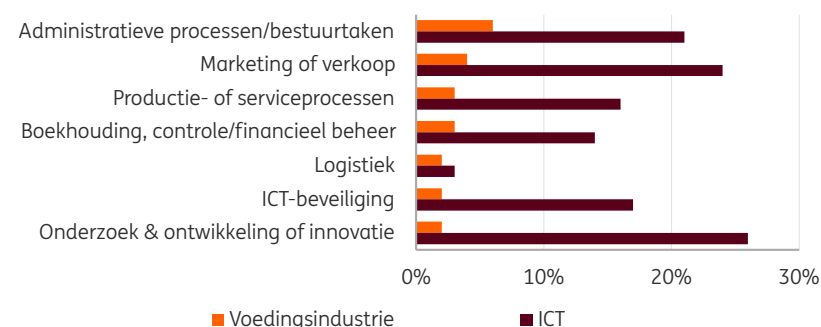
Sociale activiteiten zoals sportactiviteiten en feesten versterken de binding tussen werknemers. Eén communicatieplatform voor alle medewerkers stimuleert hun betrokkenheid en tevredenheid. Een toenemend aantal bedrijven zet werknemerstevredenheidsonderzoeken op. Het is daarbij belangrijk om feedback van de werkvloer te verwerken en terug te koppelen wat ermee is gedaan.

AI kan een belangrijke rol spelen bij verhoging van de productiviteit

Naast strategisch personeelsbeleid zijn investeringen in verdere automatisering noodzakelijk om toch te blijven groeien ondanks het arbeidstekort. Automatisering en robotisering bieden kansen om medewerkers elders in te zetten. Dit vermindert de afhankelijkheid van handmatige arbeid en verhoogt de efficiëntie. AI wordt steeds meer ingezet in de voedingsindustrie, maar nog wel minder dan in andere sectoren. Dat komt omdat de sector in vergelijking met andere sectoren zoals ICT-dienstverlening minder gedigitaliseerd is.

Voedingsindustrie zet AI stapsgewijs in, ICT-sector loopt voorop

Percentage bedrijven dat in 2024 AI-technologie gebruikte voor



Bron: CBS, bewerking ING Sector Banking



Joop Snijder van Info Support: "Met AI is heel veel mogelijk, maar niet alles heeft evenveel strategische waarde."

Niels Naglé van Info Support: "Het betrekken van de organisatie en samenwerken met de mensen die het raakt, hebben echt het verschil gemaakt bij de implementatie van AI-projecten."

Hoewel AI voedingsbedrijven productiviteitskansen biedt, is de rol ervan bij het oplossen van personeelstekorten voornamelijk beperkt. Wel biedt AI al mogelijkheden om waardevolle kennis en expertise vast te leggen in systemen zodat er geen kostbare know-how verloren gaat, bijvoorbeeld wanneer ervaren medewerkers het bedrijf verlaten.

AI wordt inmiddels vaker ingezet voor kwaliteitscontrole of geautomatiseerde inspectie. Machine vision-technologieën worden gebruikt om beelden en video's van grondstoffen of producten te analyseren om zo defecten te detecteren.

Een al meer bewezen use case is predictive maintenance. AI-systemen analyseren continue data van sensoren op productieapparatuur en omgeving om afwijkingen te detecteren die wijzen op een naderende storing. Door proactief onderhoud wordt stilstand geminimaliseerd.

In gesprek met Joop Snijder, Head of Research Center en Niels Naglé, Arealead Data & AI bij Info Support

Wat zijn wat jullie betreft belangrijke succesfactoren voor de inzet van AI?

Joop vertelt: "Ons bedrijf is gespecialiseerd in consultancy op het gebied van AI-toepassingen. Bij AI is het belangrijk om een compleet overzicht te hebben van het gehele proces binnen een bedrijf. Wat wij vaak tegenkomen is dat bedrijven AI puntsgewijs toepassen. Hierbij

focussen zij zich op een klein stapje in het werkproces. Dit leidt vaak niet tot het gewenste resultaat omdat je op die manier de bottleneck alleen maar verplaatst. Je wilt naar het geheel kijken en niet naar de deelprocessen. Daarnaast is het heel belangrijk om je doel scherp te hebben: wat wil je bereiken? Wil je productiviteit verbeteren, klanttevredenheid verhogen of bijvoorbeeld nieuwe markten aanboren? Je moet daarin keuzes maken anders wordt je oplossing suboptimaal. Een veel gemaakte fout is om AI in te zetten als innovatieproject: iedereen is er mee bezig en wij willen met de stroom mee. Dan creëer je een speeltuin. Er is heel veel mogelijk, maar niet alles heeft evenveel strategische waarde."

Hoe beïnvloedt de inzet van AI werknemers in bedrijven?

Niels geeft aan: "Hierin komen we verschillende dingen tegen. Enorme vreugde als men ziet wat de technologie kan. Vaak automatiseren we repetitieve of foutgevoelige taken. Maar het kan ook op weerstand stuiten omdat mensen vaak op een andere manier moeten gaan werken. Mensen die helemaal geen affiniteit hebben met IT, krijgen een meer digitale werkomgeving die ook andere eisen stelt aan hun kennis en vaardigheden. Bij generatieve AI is het belangrijk dat mensen de technologie een beetje snappen. Je moet je ervan bewust zijn dat het systeem schattingen aangeeft. Dan krijg je ook te maken met vals positieve of vals negatieve uitslagen. Dat moet je meenemen bij het interpreteren van de uitkomsten."

In gesprek met Roel Veld, CFO en Bart Kip, Business analyst bij Bolletje

Waarom gebruikt Bolletje AI-technologie?

Roel Veld is daar duidelijk over: “Wij gebruiken kunstmatige intelligentie (AI) om beter en sneller te werken. Daarbij kunnen we AI inzetten voor verschillende taken binnen het bedrijf. Eén van die taken is de kwaliteitscontrole in het productieproces, waardoor we fouten veel sneller opmerken. Deze data gebruiken we dan voor analyse en correctiemaatregelen. Dat leidt tot betere kwaliteit, minder verspilling, een hogere productiviteit en dus tot betere producten.”

Waar zet Bolletje AI-technologie nog meer in?

Bart geeft aan: “Wij zetten AI ook in bij administratieve activiteiten. Daarbij werkt AI als een persoonlijke assistent die helpt bij het sneller en minder belastend maken van repeterende taken. Zo kunnen medewerkers zich concentreren op belangrijkere taken en hun

werk efficiënter uitvoeren. Denk bijvoorbeeld aan de CSRD, waar AI je veel werk uit handen kan nemen. We zijn van plan AI ook in te zetten bij het voorspellen van onderhoud, predictive maintenance. Door gegevens van machines te analyseren, helpt AI ons bij het voorspellen van vereist onderhoud. Dit voorkomt stilstand en verhoogt de efficiëntie van de productieprocessen. Het is maar een voorbeeld van hoe technologie kan bijdragen aan een soepeler en betrouwbaarder productieproces. De volgende stap is een project waarbij wij data gebruiken om een planningsvoorstel te maken op basis van zo laag mogelijk kosten. Dit doen we met behulp van AI.”

Hoe krijg je jullie mensen mee?

“Als bedrijf zorgen we ervoor dat onze medewerkers zo vroeg mogelijk betrokken zijn. We laten ze zien hoe AI hun werk kan verbeteren en maken duidelijk dat AI geen bedreiging is, maar juist een geweldig hulpmiddel.”



Roel Veld: “Durf te investeren in verandering om op termijn voordelen uit AI te halen. Daarom adopteren we nu al dit soort trajecten zodat we niet stil blijven staan.”

Bart Kip: “Er zijn zoveel mogelijkheden dat je vaak niet weet waar te beginnen. Maak een strategische schets en begin klein. Zo willen wij het aanpakken.”

“

Het is goedkoper om iemand te koesteren dan om iemand binnen te halen



Boudewijn van der Kroft, algemeen directeur bij TerraSana.

In gesprek met Boudewijn van der Kroft, algemeen directeur bij TerraSana

Wat merkt TerraSana van personeelstekorten in de sector?

Boudewijn begint: “Ons bedrijf TerraSana produceert en verkoopt biologische plantaardige producten. We hechten veel waarde aan onze medewerkers, zowel in de productie als op kantoor. Het is soms een hele klus om de juiste mensen te vinden en te behouden, vooral in de productie en logistiek en daarbij maken we vaker gebruik van wervingsplatforms. Dat werkt gewoon efficiënter.

Nieuwe medewerkers doorlopen een uitgebreid kennismakingstraject. In productie en logistiek zelfs eerst een ‘meedraai ochtend’ voordat we een contract aanbieden. Dit helpt om te zien of ze goed passen binnen het team en de werkzaamheden die we van hen verwachten.

Het vinden van gekwalificeerde operators voor de machines, waaraan we hoge eisen en vaardigheden stellen, is nu extra lastig. Daarom vinden wij het bieden van een familiale werksfeer en betrokkenheid van onze mensen essentieel. Iedereen kent elkaar.

Onze mensen zijn blij met de bedrijfsteam app voor communicatie en de kwartaalupdates, ook korte lijnen zijn belangrijk. Medewerkers mogen meedenken en er zijn regelmatig borrels en sportieve activiteiten. Daarnaast is er altijd biologisch fruit beschikbaar en iedereen krijgt nieuwe productintroducties mee naar huis. In de kantine staat een kast met producten die niet meer verkoopbaar zijn om mee naar huis te nemen zodat we niks weggooien.

Over het algemeen zien we weinig verloop en hebben we een laag ziekteverzuim. Ja we zijn trots op ons bedrijf.”

Wat doen jullie op het gebied van AI-technologie?

"TerraSana is nog niet echt bezig met AI. Er komen natuurlijk wel ontzettend veel mogelijkheden op ons af. Kwaliteitscontroles van inkomende goederen en grondstoffen gebeuren bij ons nog handmatig en steekproefsgewijs. Ik verwacht dat we in de toekomst meer handelingen bij de afdeling marketing en verkoop binnen-dienst kunnen gaan doen met behulp van AI." ■

Vier tips:

1. Hoe haal je het beste uit je medewerkers zodat zij betrokken blijven en langer loyaal zijn aan jouw bedrijf? Luister **hier** naar de ING-podcast met Claudia Lette van de SOL (Stichting Ontwikkelingsfonds Levensmiddelenindustrie).
2. Door AI zullen meer functies veranderen. Dat vraagt nieuwe technische vaardigheden van medewerkers. Gebruik maken van AI is een kans om het werk beter en efficiënter te maken. Belangrijk daarbij is je medewerkers op tijd mee te nemen.
3. Begin niet vanuit de techniek, maar begin met welk probleem je wilt oplossen. AI creëert de meeste waarde wanneer je het strategisch inzet.
4. Zoek een technologie partner met ervaring in de voedingsindustrie die je kan helpen met het identificeren van de juiste use case, de risico's en welke technologie dan passend is.

Wat vinden de sector bankers?

Ceel Elemans, Sector Banker Food: "De foodsector kampt met een krappe arbeidsmarkt. Voedingsbedrijven moeten daarom extra aandacht besteden aan hun personeel, het belangrijkste bezit. Technologische ontwikkelingen vragen om andere competenties en vaardigheden. Hoe zorg je ervoor dat medewerkers zich blijven ontwikkelen? Daarvoor is inspirerend leiderschap nodig. Bijvoorbeeld door medewerkers van en met elkaar te laten leren, samen oplossingen te bedenken en te zorgen voor een management dat persoonlijke groei stimuleert. Bedrijven die voorop lopen creëren een 'familiegevoel', zodat iedereen zich gewaardeerd voelt en trots is om erbij te horen. Duurzaam werkgeverschap bereik je met strategisch personeelsbeleid. Dit zorgt voor gemotiveerde en betrokken medewerkers die betere resultaten leveren en bijdragen aan een positief bedrijfsimago."



Samantha Reilly, Sector Banker TMT-ICT: "AI belooft productiviteit te verhogen. De belofte is zeker realistisch maar het vraagt ook iets van de onderneming. Het vraagt om een investering in technologie zoals hardware en software. Maar ook om technologische skills. Voldoende geschikte operationele data is onontbeerlijk om met AI te gaan werken. Een directeur Technologie die dit overziet en borgt is onmisbaar. De AI-systemen moeten geïntegreerd worden in andere systemen, moeten worden beheerd en waar nodig aangepast. Ook die technische kennis is van belang. Tenslotte betekent de implementatie vaak een verandering van processen en manier van werken. Het is belangrijk dat bedrijven hun medewerkers hierin meenemen, ook voor de eigen duurzame inzetbaarheid en natuurlijk trainen om zo optimaal van deze technologie gebruik te maken."

Fijne zomer

**Colofon**

Opdrachtgever:
ING Sector Banking en
ING Sponsoring en Evenementen

Doelgroep:
Klanten van ING Business Banking

Thema:
Arbeidsmarkt

Redactie:
Dirk Mulder
Gert Jan Braam
Sophie Kraaijeveld
Jan van der Doelen
Erik Slaaf
Sander Verwaal

Vormgeving en layout:
Jubels

Juli 2025

ING sectorstudie



Meer weten over de vier belangrijke kernthema's van personeelsbeleid, lees dan de nieuwe **ING sectorstudie**.

De samenleving is in transitie naar een economie met weinig CO₂-uitstoot. Dat geldt zowel voor onze klanten als voor ING. We financieren veel duurzame activiteiten, maar we financieren er nog altijd meer die dat niet zijn. Bekijk de vooruitgang die we boeken op ing.com/climate.



Speciaal voor jou ING Sector **Insights** app.

We hebben ook een eigen app, speciaal voor jou: ING Sector Insights (Apple App Store / Google Play Store). Met ING Sector Insights ben je altijd op de hoogte van de laatste ontwikkelingen op macro-economisch gebied én in jouw sector. Mocht je deze app nog niet gebruiken: download hem nu!

Download nu

