

# Regio in Beeld

Zeeland, 2024-2025



---

# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b>	<b>2</b>
<b>Samenvatting</b>	<b>3</b>
<b>1. Economie in rustiger vaarwater, maar uitdagingen arbeidsmarkt blijven groot</b>	<b>4</b>
<b>2. Gestage groei werkgelegenheid Zeeland</b>	<b>6</b>
2.1. Banenontwikkeling in rustiger vaarwater	6
2.2. Structuur werkgelegenheid beïnvloedt regionale ontwikkeling	7
2.3. Arbeidsmarkt nog altijd zeer krap	9
<b>3. Krappe arbeidsmarkt blijft bestaan</b>	<b>13</b>
3.1. Ontwikkeling beroepsbevolking houdt vraag personeel niet bij	13
3.2. Door verhoging pensioenleeftijd (tijdelijk) meer aanbod	13
3.3. Motieven voor migratie	14
3.4. Wat veroorzaakt de krappe arbeidsmarkt?	16
3.5. Maatschappelijke uitdagingen roepen om meer én gespecialiseerd personeel	18
<b>4. Inzicht in het aanbod in Zeeland</b>	<b>20</b>
4.1. Steeds meer werkenden in Zeeland	20
4.2. Forse daling omvang onbenut arbeidspotentieel	21
4.3. Verschillende groepen in GWU	21
4.4. Helpt werkzoekenden met beroep buiten regionale lijst kansrijke beroepen	23
<b>5. Maatregelen tegen personeelstekorten</b>	<b>25</b>
5.1. Productiviteitsgroei, behoud van personeel en inzet AOW'ers	25
5.2. Oplossingsrichtingen voor bouw, zorg en transport en logistiek	26
<b>6. Uitdagingen voor Zeeland</b>	<b>31</b>
<b>Literatuur</b>	<b>32</b>
<b>Begrippen</b>	<b>34</b>
<b>Colofon</b>	<b>36</b>

---

# Voorwoord

De effecten van de aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt hebben zich in de afgelopen jaren uitgebreid naar vrijwel alle hoeken van de samenleving. Cruciale sectoren zoals zorg, onderwijs en de woningbouw kampen met grote personeelstekorten met alle gevolgen van dien. Als we niet ingrijpen, zullen deze uitdagingen steeds zwaarder drukken op het functioneren van onze maatschappij.

Een samenleving die dreigt vast te lopen, vraagt om organisaties die in beweging komen. Daarom zijn wij volop bezig om onze netwerksamenwerking te versterken en uit te breiden tot een Werkcentrum. Daarin benutten we de krachten van alle partners op de arbeidsmarkt en maken we meer gebruik van elkaars expertise. We stellen de mens centraal – niet de uitkeringsachtergrond of andere formele labels. We nemen de behoeften, vaardigheden en het vermogen van mensen als uitgangspunt, zodat iedereen die kan werken een kans krijgt op de arbeidsmarkt.

Om de krapte te lijf te gaan, is het echter niet voldoende om alleen te kijken naar nieuw personeel. We moeten ook samenwerken aan creatieve oplossingen die werkgevers helpen het werk anders in te richten. Zeker in sectoren waar de nood hoog is. Dat kan bijvoorbeeld betekenen dat we ontwikkeling en (om)scholing aantrekkelijker maken, dat we de inzet van technologie stimuleren, of dat we samen kijken hoe we werk slimmer kunnen verdelen om het toegankelijker en aantrekkelijker te maken.

Dat doen we mede met behulp van de inzichten uit het voorliggende rapport Regio in Beeld. Hierin beschrijven we tot in detail hoe de situatie is in onze arbeidsmarktregio. We schetsen uitdagingen en dragen mogelijke oplossingen aan. Deze oplossingen zijn bedoeld om niet alleen de bestaande problemen aan te pakken, maar ook om samen met u na te denken over hoe we het verschil kunnen maken. Wij nodigen u dan ook van harte uit om mee te denken, mee te werken, en bij te dragen aan een arbeidsmarkt die klaar is voor de toekomst.

Samen kunnen we de uitdagingen het hoofd bieden en bouwen aan een veerkrachtige en inclusieve arbeidsmarkt.

Wethouder André van der Reest  
*Voorzitter Arbeidsmarktregio Zeeland  
Centrumgemeente Goes*



Marina Siebkes  
*Rayonmanager UWV  
Arbeidsmarktregio's West-Brabant en Zeeland*



---

# Samenvatting

Na enkele onstuimige jaren lijkt de economie in rustiger vaarwater beland. Hoewel de piek van de krapte in 2022 lag, blijft de spanning op de Zeeuwse arbeidsmarkt onverminderd hoog en blijven het bedrijfsleven en de overheid kampen met personeelstekorten. Tegelijkertijd vinden niet alle mensen die kunnen en willen werken hun weg naar werk. De personeelstekorten belemmeren werkgevers en zorgen ervoor dat maatschappelijke uitdagingen blijven liggen. Het is daarom belangrijk om anders om te gaan met de krapte en bijvoorbeeld in te zetten op verhoging van de productiviteit en behoud van personeel.

## Lichte banengroei in 2024 en 2025

De economie haperde in 2023. Toch groeide de werkgelegenheid in 2023. Voor 2024 en 2025 verwacht UWV dat het aantal banen groeit met in totaal 1.200. In de uitzendbranche en zorg & welzijn neemt het aantal banen in 2025 toe, terwijl het aantal banen in het openbaar bestuur, onderwijs en industrie krimpt. De spanning op de arbeidsmarkt nam eind 2023 iets af, maar is sinds begin 2024 weer iets toegenomen. Het aantal openstaande vacatures is de afgelopen jaren sterk gestegen. Er waren niet genoeg mensen om deze vraag naar personeel bij te houden. Aan het eind van het tweede kwartaal van 2024 stonden er in Zeeland 9.200 vacatures open.

## Bevolkingssamenstelling verandert door vergrijzing en immigratie

Veel vacatures ontstaan door vervanging, bijvoorbeeld als mensen van baan wisselen. Ook ontstaan vacatures als mensen de pensioengerechtigde leeftijd bereiken en de arbeidsmarkt verlaten. Dat zal de komende jaren vaker voorkomen. De groep 50-65-jarigen die de komende jaren de arbeidsmarkt gaat verlaten is groter dan jongere leeftijdsgroepen.

De bevolking in Nederland groeit hoofdzakelijk door immigratie. Migranten komen om verschillende redenen naar Nederland. Bijvoorbeeld voor werk, vanwege het gezin, voor een opleiding, tijdelijke bescherming door de oorlog in Oekraïne of asiel. Migranten kunnen (tijdelijk) personeelstekorten verminderen. De arbeidsparticipatie verschilt tussen de groepen migranten. Migranten kunnen ook zorgen voor éxtra krapte op de arbeidsmarkt.

## Blijvende vraag naar personeel in zorg, onderwijs, techniek en ICT

De komende jaren houden de personeelstekorten naar verwachting aan. Vooral in sectoren met grote maatschappelijke opgaven, zoals in de zorg, onderwijs, ICT en techniek blijft de krapte een probleem. Personeel in deze sectoren is schaars, of het nu wel of niet economisch goed gaat met Nederland. Technici en ICT'ers zijn nodig voor de verduurzaming in diverse sectoren. Bijvoorbeeld voor de aanleg van laadpalen, uitbreiding van de elektriciteitsnetten of voor het installeren en onderhouden van machines in de industrie.

## Veel mensen werken al

Het aantal werkenden is de afgelopen tien jaar toegenomen. Het aandeel werkenden behoort tot het hoogste in Europa. De stijgende participatie op de arbeidsmarkt is echter onvoldoende om de vraag naar personeel bij te houden. In 2023 liep de netto arbeidsparticipatie in Zeeland op tot een recordhoogte van 72,1%. Tien jaar eerder lag de arbeidsparticipatie nog op 65,3%. Tegelijkertijd is het onbenut arbeidspotentieel bijna gehalveerd. Het ligt niet voor de hand dat de arbeidsparticipatie de komende jaren nog sterk kan toenemen. Een deel van het onbenut arbeidspotentieel is in beeld bij UWV en gemeenten. In juni 2024 waren er in Zeeland 17.280 mensen geregistreerd als werkzoekend bij UWV (GWU).

## Creatieve oplossingen om het werk toch gedaan te krijgen

Er zijn andere oplossingen nodig om het werk toch gedaan te krijgen. Belangrijk is hier op verschillende manieren naar te kijken en na te denken over hoe werkzoekenden een passende plek kunnen krijgen. Of over hoe het werk gedaan kan worden zonder extra personeel. Een belangrijke oplossing hiervoor kan liggen in productiviteitsgroei: meer doen met dezelfde hoeveelheid mensen. Door technologie, efficiënter inrichten van het werkproces of scholing kunnen werkgevers de arbeidsproductiviteit vergroten.

Een andere oplossing ligt in het behouden van personeel en dat begint al bij de aanstelling met een goed doordacht onboardingstraject. Door leren en ontwikkelen te stimuleren en carrièreperspectief te bieden blijft het werk leuk en uitdagend. Het delen van kennis en praktijkvoorbeelden kan daarbij mensen inspireren.

Er zijn verschillende manieren om vraag en aanbod beter op elkaar aan te laten sluiten. Iedere arbeidsmarktregio heeft zijn eigen uitdagingen en oplossingen. Het laatste hoofdstuk van Regio in Beeld beschrijft deze uitdagingen en oplossingen voor de arbeidsmarkt in Zeeland.

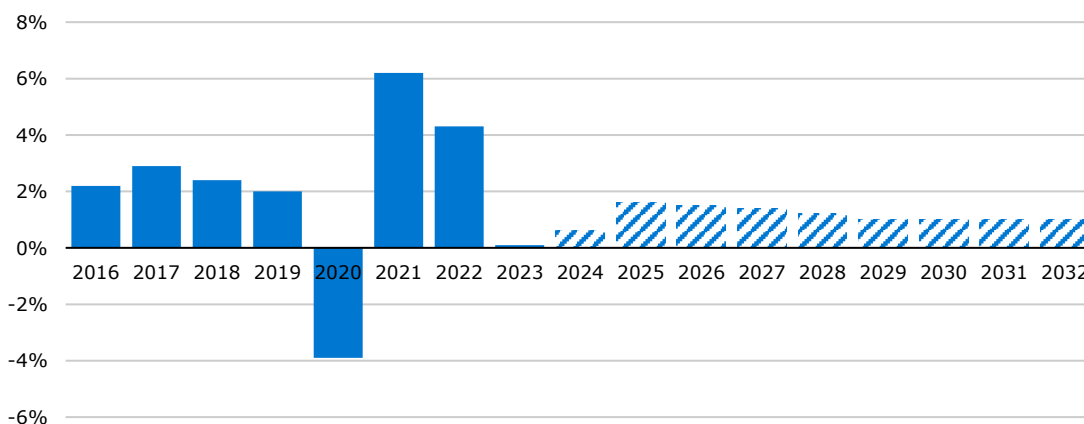
# 1. Economie in rustiger vaarwater, maar uitdagingen arbeidsmarkt blijven groot

De Nederlandse economie lijkt in 2024 terug te keren naar een gematigd groeipad, na enkele jaren met flinke turbulentie. De relatieve rust in de economie betekent echter niet dat ook de arbeidsmarkt in rustiger vaarwater terechtkomt. Hoewel de oververhitte arbeidsmarkt in Zeeland het afgelopen jaar iets afkoelde, blijven het bedrijfsleven en de overheid kampen met personeelstekorten. Tegelijkertijd vinden lang niet alle mensen die kunnen en willen werken hun weg naar werk. De restricties op de arbeidsmarkt belemmeren werkgevers in hun bedrijfsvoering, zorgen ervoor dat maatschappelijke uitdagingen blijven liggen en beperken werkzoekenden in hun participatie in de samenleving.

## Economie groeit minder hard

De Nederlandse economie koelde het afgelopen jaar behoorlijk af. Afbeelding 1.1 laat zien dat in 2023 een einde kwam aan twee jaren met uitbundig economisch herstel na de coronacrisis die in 2020 uitbrak. De economie kende in 2023 zelfs enkele kwartalen met krimp. De oorlog in Oekraïne ging gepaard met een energiecrisis, een stijging van de voedselprijzen en internationale onrust. Dit zorgde voor inflatie, koopkrachtverlies en een afname van de wereldhandel. Als reactie daarop verhoogden de centrale banken de rente. Ook stegen de lonen. Met de lichte economische groei in het vierde kwartaal van 2023 liet de Nederlandse economie de recessie achter zich. De opleving eind 2023 is vooral te danken aan een hogere consumptie door huishoudens en aan de overheid die expansief beleid blijft voeren. De investeringen in vaste activa namen verder af. Uiteindelijk groeide de Nederlandse economie in 2023 met een bescheiden 0,1%. Ook in 2024 blijft de economie nog kwakkelen. Op een slechte start, met een krimp van 0,3% in het eerste kwartaal, volgde echter een verrassend herstel met een groei van 1,0% in het tweede kwartaal.

**Afbeelding 1.1 Economische groei per jaar (bruto binnenlands product) en ramingen CPB**  
*Nederland, realisatie 2016-2023, raming 2024-2032*



Bron: CBS (realisatie), CPB (raming)

## Industrie beïnvloedt regionale verschillen economische ontwikkeling

De afkoelende economie leidde ertoe dat in 2023 in alle regio's de economische groei lager was dan het jaar ervoor. De meeste regio's lieten in 2023 een bescheiden economische groei zien, tussen de 0% en de 1%. In vier provincies was er zelfs sprake van krimp: Groningen, Drenthe, Limburg en ook in Zeeland (-0,8), terwijl er in Zeeland in 2022 nog sprake was van economische groei (+4,7%). In 2023 werden regionale verschillen in economische groei in belangrijke mate bepaald door de aanwezigheid van en het soort industrie binnen een regio. De industrie heeft een groot aandeel in de werkgelegenheid van Zeeland. Vooral voor energie-intensieve bedrijven is de hoge energieprijzen een belangrijke remmende factor voor de productie. Ondanks de lagere groeicijfers in 2023 was de omvang van de economie in bijna alle regio's duidelijk groter dan in 2019 (het laatste jaar voor de coronacrisis).

## Arbeidsmarkt reageert voorzichtig

De arbeidsmarkt reageert tot nu toe slechts beperkt op de economische neergang. Zo bleef de werkgelegenheid in 2023 groeien, ondanks de haperende economie en het lage vertrouwen onder consumenten en bedrijven. Het jaar 2023 en de eerste helft van 2024 kenmerkten zich door enkele in-het-oog-springende faillissementen, vooral in de detailhandel. Vanaf mei 2022 waren er onafgebroken meer faillissementen dan in dezelfde maand een jaar eerder. In de eerste helft van 2024 zijn er zelfs meer faillissementen dan in de eerste helft van 2019, toen er sprake was van hoogconjunctuur. De oververhitte arbeidsmarkt lijkt het ontslagen personeel tot nu toe vrij makkelijk te absorberen.

---

In de eerste helft van 2024 nam het aantal WW-uitkeringen landelijk licht toe. Ook werden er meer ontslaanvragen ingediend. Eind juni 2024 werden er in Zeeland bijna 2.700 WW-uitkeringen toegekend. Dit waren ongeveer evenveel (-30) uitkeringen dan eind december 2023 (-1,1%). Het Centraal Planbureau (CPB) gaat uit van een geleidelijke toename van de werkloosheid de komende jaren tot 3,8% eind 2025. In de jaren daarna stijgt de werkloosheid naar verwachting verder. Voor de periode 2025 – 2028 gaat het CPB uit van een werkloosheidspercentage van 4,5%.

### **Personeelsaanbod kan vraag niet bijbenen**

In 2023 was de spanning op de arbeidsmarkt voor het eerst sinds de coronaperiode iets lager dan het voorafgaande jaar. In het eerste kwartaal van 2024 nam de spanning op de arbeidsmarkt verder af. Toch waren de personeelstekorten halverwege 2024 nog altijd groot. De krappe arbeidsmarkt van de afgelopen jaren was niet alleen het gevolg van de hoogconjunctuur. De vraag naar personeel werd ook aangejaagd door het expansieve beleid van de overheid, die bleef investeren in energietransitie, woningbouw, zorg en onderwijskwaliteit. Tegenover de sterk gestegen vraag naar personeel stond een arbeidsaanbod dat dit groeitempo niet kon bijbenen, ondanks een forse stijging van de arbeidsparticipatie. In 2023 liep de netto arbeidsparticipatie in Nederland op tot een recordhoogte van 73,1% (zie paragraaf 4.1). Tien jaar eerder was het aandeel werkenden ruim 6 procentpunt lager, namelijk 66,7%. De stijging van de arbeidsparticipatie doet zich breed voor in Nederland. In Zeeland was de arbeidsparticipatie een fractie lager dan het landelijk gemiddelde. Eind 2023 bereikte de netto arbeidsparticipatie er een recordhoogte van 72,1%. Ruim 72 op de 100 Zeeuwen van 15 tot 75 jaar hadden op dat moment betaald werk.

### **Naar een gematigd groeipad**

Afbeelding 1.1 toont niet alleen de ontwikkeling van de economie in de afgelopen jaren, maar ook de ramingen voor de jaren 2024 - 2032. Hogere lonen en een aantrekkende wereldhandel zorgen er volgens het CPB voor dat 2024 en 2025 - met respectievelijk 0,6% en 1,5% economische groei - een gematigd groeitempo wordt bereikt. Dit betekent een duidelijk lagere economische groei dan in de jaren 2021 en 2022. Daarbij is het volgens het CPB goed te bedenken dat niet alles kan en zeker niet alles tegelijk: *"Er zijn duidelijke restricties op de arbeidsmarkt, in de overheidsfinanciën en op het gebied van ruimte en milieu. Ten aanzien van de diverse uitdagingen op de middellange termijn (zoals onderwijskwaliteit, woningbouw, energietransitie, toenemende zorgvraag) zijn scherpe keuzes daarom noodzakelijk."* De economie lijkt hiermee vanaf 2024 terug te keren naar een gematigd groeitempo, na een turbulente periode.

### **Krappe arbeidsmarkt verdwijnt niet vanzelf ....**

Ook de komende jaren lost de krapte naar verwachting niet vanzelf op als de economie in een lager tempo groeit dan de afgelopen jaren. De beschikbaarheid van voldoende personeel wordt begrensd door demografische ontwikkelingen. De vergrijzing van de bevolking zet verder door. Veel werkenden bereiken de komende jaren de pensioenleeftijd en verlaten de arbeidsmarkt. Daartegenover staan te weinig jongeren om de uitstroom op te vangen (zie paragraaf 3.2). Hierdoor neemt de potentiële beroepsbevolking – de bevolking van 15 tot 75 jaar – af. De zorgsector heeft zelfs te maken met een dubbel effect van de vergrijzing; een ouder wordende bevolking doet een groter beroep op de zorg, terwijl ook het personeel in de zorgsector zelf ouder wordt.

### **..... en beperkt economische groei en maatschappelijke ambities**

De economische groei blijft op de middellange termijn gematigd en de overheid blijft vooralsnog expansief beleid voeren. Gezien het beperkte personeelsaanbod zijn er duidelijke restricties op de arbeidsmarkt. De mismatch tussen vraag en aanbod versterkt dit, aangezien niet al het beschikbare personeelsaanbod kan worden ingezet om aan de personeelsvraag te voldoen. Ook de beperkte bereidheid om meer uren te werken in kraptesectoren met veel deeltijdwerkers, zoals onderwijs en zorg, de beperkte groei van de arbeidsproductiviteit en het verschuiven van werkgelegenheid van hoog- naar laagproductieve sectoren dragen bij aan de aanhoudend krappe arbeidsmarkt. In een dergelijke situatie is het zaak iedereen die kan en wil werken in beeld te brengen, te activeren, te ontwikkelen en deel te laten nemen op de arbeidsmarkt. De komende hoofdstukken gaan verder in op de ontwikkeling van de werkgelegenheid, de beschikbaarheid van arbeidskrachten, discrepanties tussen vraag en aanbod en de mogelijkheden om deze dichter bij elkaar te brengen.

## 2. Gestage groei werkgelegenheid Zeeland

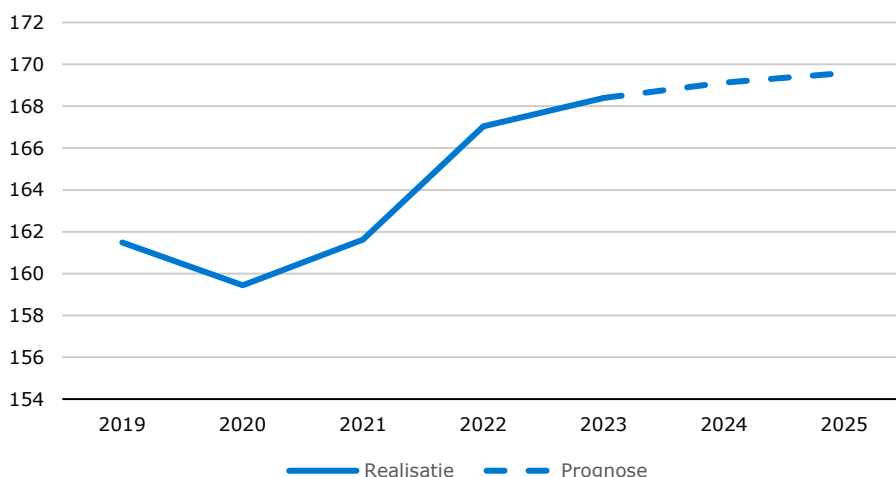
Met de terugkeer naar een gematigd groeipad voor de Nederlandse economie, komt ook de ontwikkeling van de werkgelegenheid in een rustiger vaarwater terecht. Uitschieters naar beneden en naar boven die de banenontwikkeling in de coronajaren en het herstel daarna kenmerkten, komen in 2024 en 2025 in Zeeland niet langer voor. De omvang van de vacaturemarkt neemt iets af, maar blijft op een hoog niveau. De relatieve rust in de werkgelegenheidsontwikkeling betekent echter niet dat ook de uitdagingen op de arbeidsmarkt vanzelf verdwijnen. Hoewel de krapte op de arbeidsmarkt over een historisch hoogtepunt heen lijkt te zijn, blijven werkgevers de komende jaren last houden van personeelstekorten.

### 2.1. Banenontwikkeling in rustiger vaarwater

De werkgelegenheid ontwikkelde zich in de afgelopen jaren behoorlijk positief (zie afbeelding 2.1). Zo groeide het aantal werknemersbanen in de arbeidsmarktregio Zeeland sinds 2020 met 8.900. De economie bleek weerbaar en herstelde snel van de twee crises die elkaar in korte tijd opvolgden (corona en energiecrisis). In 2023 kwam de ontwikkeling van de werkgelegenheid in een lagere versnelling terecht als gevolg van een lagere economische groei en aanhoudende personeelstekorten. CPB verwacht dat de economie terugkeert naar een gematigd groeipad van rond de 1% per jaar. De arbeidsmarkt volgt met een gestage groei van de werkgelegenheid. Werkgevers vullen de groeiende productie voor een deel in met een uitbreiding van werknemersbanen. In de jaren 2024 en 2025 neemt het aantal banen van werknemers in Zeeland hierdoor toe met respectievelijk 700 (0,4%) en 500 (0,3%) en komt uit op 169.600. De verwachte banengroei in Zeeland ligt hiermee onder het landelijk gemiddelde.

#### Afbeelding 2.1 Ontwikkeling werknemersbanen

Zeeland, realisatie 2019 – 2023 en prognoses 2024 en 2025 (absolute aantallen, x 1.000)



Bron: realisatie CBS, prognose Bureau Louter in opdracht van UWV

#### Box 2.1. Aan de slag als zelfstandige

Naast werknemersbanen telt Zeeland ook steeds meer banen van zelfstandigen. In de periode 2018 – 2023 groeide het aantal zelfstandigenbanen met 6% naar 57.000. In diezelfde periode nam het aantal werknemersbanen toe met 6%. In de jaren 2024 en 2025 groeit het aantal banen van zelfstandigen naar verwachting door tot zo'n 57.800. Daarmee komt het aandeel banen van zelfstandigen uit op ongeveer 25% van het totale aantal banen. Banen voor zelfstandigen zijn er in Zeeland vooral in de overige zakelijke diensten, zorg & welzijn, de bouw, landbouw en specialistische zakelijke diensten. Relatief gezien komen de meeste zelfstandigenbanen voor in de sector landbouw & visserij.

Voor een toenemend deel van de mensen met een WW-uitkering biedt zelfstandig ondernemerschap een goede kans op werk. In economisch gunstige tijden - met grote personeelstekorten - zet een groter deel van de WW'ers de stap naar zelfstandig ondernemerschap. Van alle mensen in Zeeuwen die in de eerste helft van 2023 vanuit de WW weer aan het werk gingen, zette 2,3% (30 mensen) de stap naar zelfstandig ondernemerschap. Dat doen zij voornamelijk als zelfstandige zonder personeel.

Bron: UWV (2024), [Zelfstandigen in beeld](#).

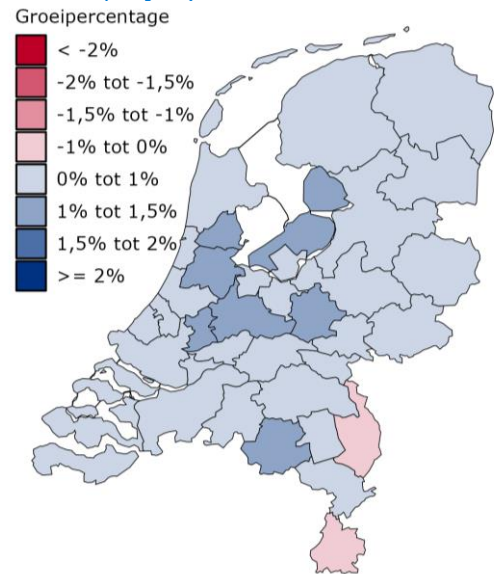
## Zeeland lage verwachte banengroei

In de jaren 2024 en 2025 neemt de werkgelegenheid in de meeste arbeidsmarktregio's licht toe. Zeeland is met een verwachte banengroei van 0,3% in 2025 één van de arbeidsmarktregio's met de minste banengroei (zie afbeelding 2.2).

De regio's met de sterkste groei van het aantal werknemersbanen zijn Groot-Amsterdam, Flevoland en Midden-Holland. Ook regio's als Zuidoost-Brabant en Midden-Utrecht laten een bovengemiddelde groei zien. De geringste banengroei zit in de Limburgse regio's, Achterhoek, Zeeland, Drenthe en Friesland. In Noord- en Zuid-Limburg is in de jaren 2023 – 2025 zelfs sprake van een beperkte banenkrimp. Daarmee zetten de regionale patronen in de werkgelegenheidsontwikkeling van de afgelopen jaren door, met een sterkere banengroei in de verstedelijkte regio's en minder banengroei in decentrale gebieden. Regionale bevolkingsgroei of -krimp is een belangrijke verklaring voor het verschil in de regionale banenontwikkeling. Bevolkingsgroei heeft een positief effect op de ontwikkeling van de werkgelegenheid in sectoren als detailhandel, horeca, onderwijs en openbaar bestuur. In Zeeland groeit de bevolking van 18 tot en met 65 jaar veel minder hard dan het landelijk gemiddelde. Dit dempt de ontwikkeling van de werkgelegenheid in sectoren als detailhandel, horeca, onderwijs en openbaar bestuur.

Factoren als de ligging ten opzichte van economische centra, regionale marktgroei en opleidingsniveau van de beroepsbevolking spelen eveneens een rol in de regionale werkgelegenheidsontwikkeling.

**Afbeelding 2.2 Ontwikkeling werknemersbanen**  
35 arbeidsmarktregio's, prognose 2023-2025  
(gemiddeld per jaar)



Bron: UWV

## 2.2. Structuur werkgelegenheid beïnvloedt regionale ontwikkeling

Ook de sectorstructuur heeft invloed op de regionale ontwikkeling van de werkgelegenheid. Zeeland kenmerkt zich door een oververtegenwoordiging van sectoren als landbouw, horeca, industrie, bouw, detailhandel en zorg & welzijn. Sectoren als ICT, financiële en zakelijke diensten uitzendbureaus, groothandel, onderwijs en openbaar bestuur zijn er minder sterk aanwezig. Afbeelding 2.3 (zie volgende pagina) geeft een beeld van de werkgelegenheidsstructuur in Zeeland en de verwachte banenontwikkeling in 2025. De afbeelding laat drie dingen zien:

- De omvang en verdeling van het aantal verwachte banen van werknemers in 2025; hoe meer banen, hoe groter de bol.
- De verwachte procentuele groei of krimp in 2025 ten opzichte van 2024; boven de horizontale as is sprake van groei, eronder van krimp.
- Het relatieve belang van een sector voor de regio in 2025. Dit is hier het regionale aandeel van een sector in het aantal banen van werknemers, in verhouding tot het landelijke aandeel van die sector in het aantal banen van werknemers. Links van de verticale as is het regionale aandeel kleiner dan het landelijke aandeel, rechts groter.

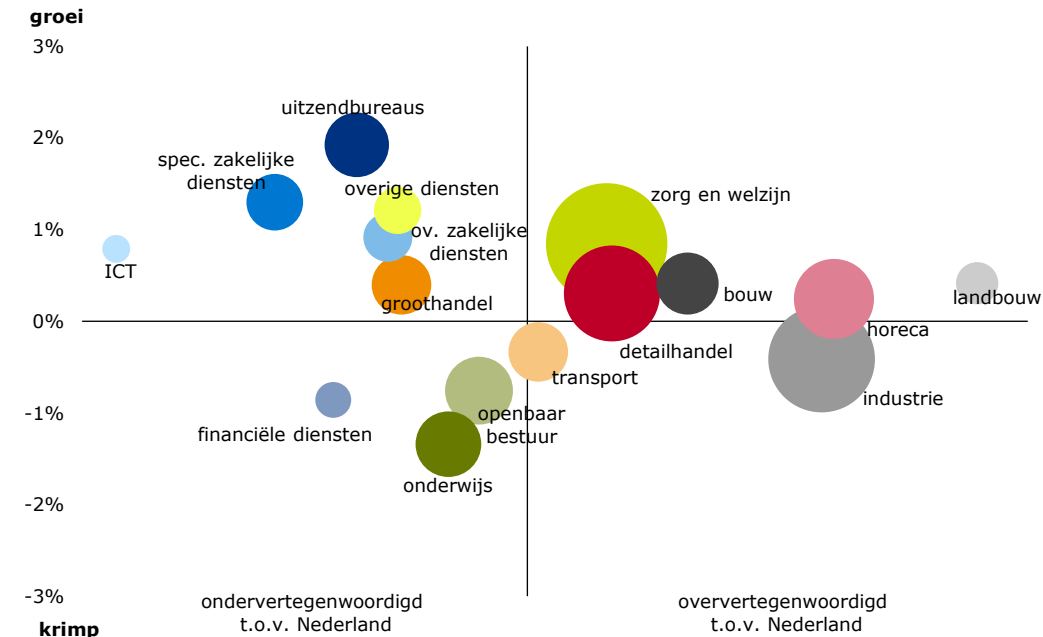
### Industrie en transport blijven achter

De industrie is voor de werkgelegenheid in Zeeland een belangrijke sector en blijft achter in de banenontwikkeling. Deze sector bevindt zich in afbeelding 2.3 in het kwadrant rechts onderin. Het banenverlies in de **industrie** (-100) raakt de werkgelegenheid in Zeeland, en de procentuele krimp is vergelijkbaar met het Nederlands gemiddelde. De sector heeft een zwaar jaar achter de rug. Vooral in energie-intensieve sectoren is de hoge energieprijzen een belangrijke remmende factor. Zo daalde de productie in de chemische industrie vorig jaar landelijk met maar liefst 11%.

Het sentiment in de industrie begint inmiddels wat te verbeteren door positievere vooruitzichten voor de export en herstel van koopkracht. In 2024 krimpt de productie nog licht, maar vanaf 2025 volgt een lichte groei van de productie. Desondanks loopt de werkgelegenheid verder terug. Het aanhoudende personeelstekort kan voor werkgevers een stimulans zijn om vol in te zetten op technologische ontwikkelingen, automatisering en digitalisering. Hierdoor blijft de arbeidsproductiviteit toenemen en zijn minder werknemers nodig voor de productie. Ook de **transport** sector is iets oververtegenwoordigd in Zeeland en er is sprake van een lichte krimp (< 100 banenverlies).



**Afbeelding 2.3 Werknemersbanen per sector: omvang, aandeel en ontwikkeling**  
 Zeeland, verwachte omvang (2025) en groeioprognose 2024-2025



Bron: UWV

**Krimp in financiële diensten, overheid en onderwijs**

Ook de werkgelegenheid in de financiële dienstverlening, bij de overheid en in het onderwijs neemt af. Zeeland heeft hiervan minder last dan regio's waarin deze sectoren sterker aanwezig zijn. Automatisering maakt in de **financiële dienstverlening** veel handmatige werkzaamheden bij banken en verzekeringsmaatschappijen de komende jaren overbodig. De werkzaamheden concentreren zich op de hoofdkantoren in de grote steden.

Het **openbaar bestuur** staat de komende jaren voor flinke uitdagingen op verschillende beleidsterreinen. Hiervoor is veel personeel nodig. De groei in deze sector is dus potentieel groot. Toch krimpt het aantal banen (-100) door beleidskeuzes, doordat niet alle vacatures ingevuld kunnen worden en door automatisering. Ook het **onderwijs** (-100) heeft – naast teruglopende leerlingenaantallen – te maken met personeelsschaarste. Dit zet niet alleen de groei, maar ook de kwaliteit van het onderwijs onder druk.

**Zeeland profiteert licht van groeisectoren**

Volgens de UWV Arbeidsmarktprognose zal het aantal banen van werknemers in de meeste sectoren heel licht toenemen of gelijk blijven in Zeeland in 2025. In veel sectoren is het beeld redelijk in lijn met het gemiddelde. Grote uitschieters in positieve of negatieve zin komen minder voor dan in de afgelopen jaren. Opvallend is dat een aantal groeisectoren zich in afbeelding 2.3 in het kwadrant links bovenin bevinden; zij zijn in Zeeland minder sterk aanwezig dan in veel andere regio's. Zeeland profiteert hierdoor minder dan gemiddeld van deze groeisectoren.

**Zorg & welzijn** is in Zeeland sterker aanwezig is dan in veel andere regio's, en het is de grootste sector in de regio met 31.900 banen. Met 300 extra banen zorgt de sector voor een belangrijk deel van de totale banengroei in 2025 (+500). De bevolkingsgroei en de vergrijzing zijn belangrijke drijfveren voor de toenemende zorgvraag. Hoewel de werkgelegenheid in de zorgsector hierdoor blijft groeien, is het groeipad wel lager dan de afgelopen jaren. Dit komt vooral doordat de groei wordt gedrukt door de aanhoudende personeelstekorten in de sector. Ook sectoren als **detailhandel** (+100), **overige diensten** (+100) en **specialistische zakelijke diensten** (+100) dragen bij aan de banengroei in Zeeland. Deze sectoren profiteren van het verwachte herstel van de koopkracht en het toenemende consumentenvertrouwen. De werkgelegenheid groeit in deze sectoren echter maar licht. Personeelstekorten, automatisering en robotisering en verdergaande verschuiving naar online verkopen zorgen ervoor dat er minder personeel wordt ingezet om de toenemende productie te realiseren.

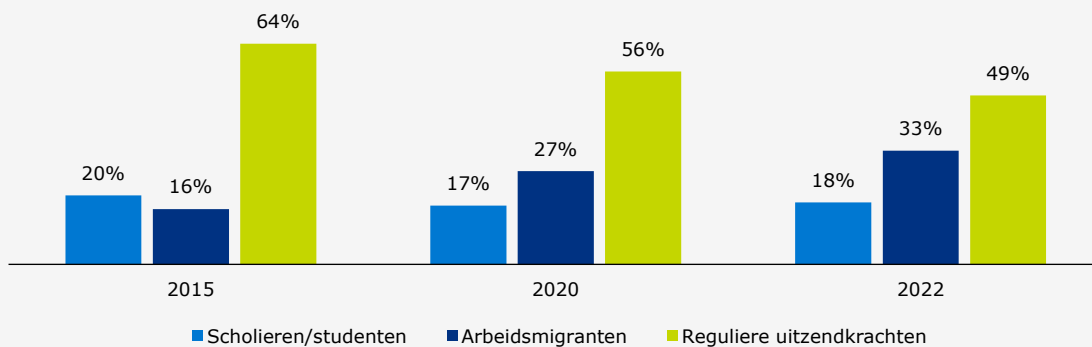
Met 200 extra banen dragen de **uitzendbureaus** flink bij aan de totale groei van de werkgelegenheid in 2025. Het gaat hier vooral om uitzendbanen. De sector heeft enkele turbulente jaren achter de rug met grote schommelingen in de werkgelegenheid. Veel uitzendkrachten werken op tijdelijke basis in horeca, industrie, transport, groothandel en landbouw en vangen daar pieken en dalen in de productie op. De uitzendbureaus vormen daarmee een conjunctuurgevoelige sector die in de coronacrisis behoorlijk hard werd getroffen, in de daaropvolgende jaren flinke groei liet zien en vervolgens weer kromp door de zwakke economische groei. In 2025 volgt, met een iets hogere economische groei, een licht herstel. Maar naar verwachting komt het aantal banen op de middellange termijn niet terug op het niveau van voor 2023. Naast minder vraag raakt ook strengere wet- en regelgeving de uitzendsector. Deze maakt uitzendwerk duurder en minder flexibel. Verder is het in een aanhoudend krappe arbeidsmarkt moeilijk om geschikte flexibele arbeidskrachten te vinden en te plaatsen. Ook kiezen werkenden vaker voor vaste loondienst of voor ondernemerschap als zzp'er.

## Box 2.2. Uitzendkrachten vangen tijdelijke of structurele personeelstekorten op

Uitzendkrachten vangen in alle sectoren tijdelijke of structurele personeelstekorten op. Ook de uitzendsector heeft moeite om voldoende geschikt personeel te vinden. Dit komt deels omdat werkenden in de huidige krappe arbeidsmarkt vaker een vast contract krijgen aangeboden of kiezen voor ondernemerschap als zzp'er. Het aantal uitzenduren is in 2023 dan ook gekrompen met 14% ten opzichte van 2022. Volgens de uitzendsector is in de administratie het aantal uitzenduren met 23% afgenomen en ging dit gepaard met een omzetsdaling. Bij de industrie (9%) en techniek (10%) daalde het aantal uitzenduren ook, maar steeg de omzet. Verder heeft de uitzendsector te maken met aangepaste wet- en regelgeving die uitzendkrachten duurder en minder flexibel maken.

Door de jaren heen is de samenstelling van de uitzendkrachten veranderd (zie afbeelding 2.4). Het aandeel reguliere uitzendkrachten is tussen 2015 en 2022 afgenomen, terwijl het aandeel arbeidsmigranten is toegenomen van 16% naar 33%. De mogelijke nieuwe wet om schijnzelfstandigheid onder zzp'ers tegen te gaan kan juist gunstig uitpakken voor uitzenders. De flexibele arbeidsrelatie van een uitzendkracht is dan een voor de hand liggend alternatief.

Afbeelding 2.4 Samenstelling uitzendkrachten (Nederland)



Bron: CBS Microdata, UWV Polisadministratie, bewerking SEO Economisch Onderzoek en bewerking ABU

Van alle uitzendkrachten werkten de meesten in de industrie (16%) gevolgd door zorg & welzijn (11%) en vervoer & opslag (11%).

Meer cijfers over de ontwikkeling van regionale werknemersbanen zijn te vinden in het dashboard [Werknemersbanen](#).

## 2.3. Arbeidsmarkt nog altijd zeer krap

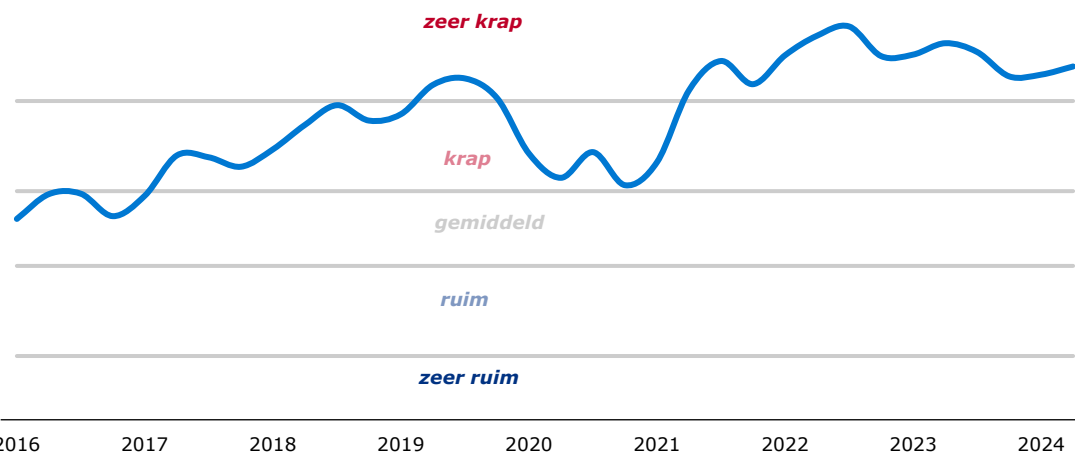
Vanaf het eerste kwartaal van 2021 was de arbeidsmarkt zeer krap (zie afbeelding 2.5 op de volgende pagina), dit is een jaar eerder dan de landelijke ontwikkeling. Het historische hoogtepunt van de krapte werd bereikt in het derde kwartaal van 2022. Daarna koelde de arbeidsmarkt langzaam af en nam ook de krapte iets af, maar de krapte blijft voor Zeeland ruim boven het landelijk gemiddelde.

### Aanbod daalt, vraag daalt meer

De afgenomen spanning eind 2023 werd vooral veroorzaakt doordat er minder vraag was naar personeel. Maar de spanning bleef onverdeeld hoog, mede doordat het personeelsaanbod ook licht daalde: het aantal personen met een verstreken WW-duur van maximaal 6 maanden daalde in het eerste half jaar van 2024 van 1.700 naar 1.580 (-7%).

De stagnerende economie heeft invloed op de vacaturemarkt, maar legt deze niet stil. Hoewel de beperkte werkgelegenheidsgroei amper zorgt voor uitbreidingsvraag, blijft de vacaturemarkt op een hoog niveau door vervangingsvraag die ontstaat als personeel met pensioen gaat of van baan wisselt. Toch kromp de vacaturemarkt als gevolg van de milde economische recessie. Het aantal openstaande vacatures nam hierdoor af van 11.040 medio 2023 9.210 in het tweede kwartaal van 2024, een daling van 17%. Het aantal vacatures nam in vrijwel alle sectoren af, vooral in de horeca, industrie en handel. Ondanks de daling in 2023, blijft het aantal openstaande vacatures in Zeeland groot. De regionale vacaturemarkt is medio 2024 5% groter dan eind 2019, vlak voor de uitbraak van corona, toen het aantal vacatures in Zeeland ook al hoog was. Ten opzichte van begin 2016 groeide de vacaturemarkt zelfs met 88%.

## Afbeelding 2.5 Ontwikkeling UWV Spanningsindicator arbeidsmarkt Zeeland, 1e kwartaal 2016 – 2e kwartaal 2024



Bron: UWV

### Box 2.3. De arbeidsmarkt naar opleiding en beroep tot 2028

Het Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA) brengt tweejaarlijks het rapport [De arbeidsmarkt naar opleiding en beroep](#) uit. Van de 2,25 miljoen baanopeningen tot 2028 komt 90% door vervanging op de arbeidsmarkt. Het gaat dan om het vervangen van werkenden die met pensioen gaan of om andere redenen de arbeidsmarkt (tijdelijk) verlaten. De krappe arbeidsmarkt in 2024 wordt tot 2028 minder krap, maar voor 31 beroepsgroepen blijven er "(zeer) grote" knelpunten en voor 19 beroepsgroepen "enige" knelpunten in de personeelsvoorziening.

De arbeidsmarkt blijft tot 2028 volgens ROA krap voor technici, zorgpersoneel en onderwijzend personeel. Dit ondanks de groeiende aantallen gediplomeerden uit die richtingen die de arbeidsmarkt instromen. De komende jaren is de uitstroom uit sectoren als zorg en onderwijs groot. Werkgevers houden daarom moeite om geschikt personeel te vinden voor functies als arts, verpleegkundige, docent basisonderwijs, leider kinderopvang, ingenieur, vakspecialist natuur en techniek, metaalarbeider, machinemonteur en elektriciens. Ondanks de daling van de werkgelegenheid in de agrarische sector, blijven er hier door vergrijzing wel knelpunten bestaan. Er zijn te weinig jongeren die een diploma in deze richting behalen. Tot slot verwacht ROA grote knelpunten voor juristen, politie-inspecteurs en overheidsambtenaren.

Voor andere beroepen wordt de arbeidsmarkt volgens ROA minder krap. Zo voorziet ROA voor ICT-beroepen een stagnatie van de werkgelegenheidsgroei. Een verklaring hiervoor is dat deze specialisten over de volle breedte van de arbeidsmarkt ingezet worden en dus ook effecten ondervinden van minder gunstige economische vooruitzichten in andere sectoren dan alleen de ICT-sector. Dat betekent echter niet dat de personeelstekorten voor ICT-beroepen verdwijnen.

In de afgelopen jaren is er een sterke toename geweest van het aantal gediplomeerden uit het hoger onderwijs. De arbeidsmarktperspectieven voor bachelor gediplomeerden worden hierdoor naar verwachting de komende jaren wat minder gunstig. Voor gediplomeerden op masterniveau en mbo-4 niveau zijn de perspectieven wel gunstig. Het aanbod van mbo-4 gediplomeerden is net voldoende om aan de (vervangings)vraag te kunnen voldoen.

Bron: Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (2023), [De arbeidsmarkt naar opleiding en beroep tot 2028](#).

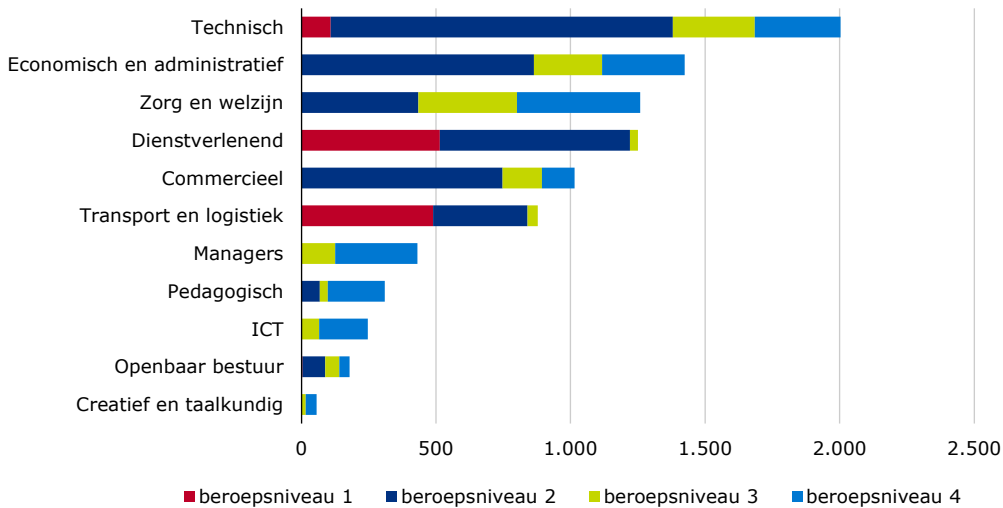
### Vooraf vacatures voor technische vakmensen op mbo-niveau

Afbeelding 2.6 toont het aantal openstaande vacatures in Zeeland aan het eind van het tweede kwartaal van 2024 naar beroepsklasse en -niveau. De indeling naar beroepsniveau is op basis van de internationale ISCO-classificatie, die een indeling van niveaus in vier categorieën kent:

- Beroepsniveau 1: eenvoudige routinematige taken, waarvoor elementair of lager onderwijs volstaat;
- Beroepsniveau 2: weinig tot middelmatig complexe taken, waarvoor lager of middelbaar onderwijs vereist is;
- Beroepsniveau 3: complexe taken, waarvoor middelbaar of hoger onderwijs vereist is;
- Beroepsniveau 4: zeer complexe gespecialiseerde taken, waarvoor hoger of wetenschappelijk onderwijs vereist is.

Van de vacatures die medio 2024 openstonden in Zeeland waren de meeste voor een technisch beroep, vooral op beroepsniveau 2. Het gaat hier om beroepen als machinemonteur, productiemachinebediener, elektricien, automonteur, loodgieter en installateur.

**Afbeelding 2.6 Openstaande vacatures naar beroepsrichting en -niveau**  
Zeeland, 2e kwartaal 2024



Bron: UWV

Naast technische beroepen, stonden ook veel economische & administratieve vacatures open. Deze vacatures zijn eveneens veelal op beroepsniveau 2, zoals productieplanner, transportplanner, ondersteunend secretariaal medewerker, financieel-administratief medewerker en medewerker klantenservice. Verder telt de arbeidsmarktregio Zeeland veel openstaande vacatures voor zorg & welzijn, het gaat hier om beroepen als verzorgenden op beroepsniveau 2. Tevens staan er veel vacatures open voor commerciële beroepen. Vacatures voor beroepen met veel eenvoudige routinematige taken (beroepsniveau 1) zijn vooral te vinden in transport & logistiek en dienstverlenende beroepen. Het gaat hier vooral om vakkenvullers, magazijnmedewerkers en schoonmakers. Meer informatie en actuele cijfers zijn te vinden in het dashboard [Vacaturemarkt](#).

### Steeds meer beroepsgroepen bereiken omslagpunt

Hoewel de spanning op de arbeidsmarkt eind 2023 iets afnam, steeg deze weer begin 2024 en de arbeidsmarkt in Zeeland bleef in het tweede kwartaal van 2024 zeer krap. Voor 63 van de 80 beroepsgroepen bleef de arbeidsmarkt zeer krap. Voor 15 beroepsgroepen was de arbeidsmarkt krap. Voor slechts één beroepsgroep (hulpkrachten bouw en industrie) gold een gemiddelde spanning. In deze beroepsgroep waren er ongeveer evenveel vacatures als kortdurend werkzoekenden.

### Afbeelding 2.7 Spanningsindicator arbeidsmarkt

35 arbeidsmarktregio's (landkaart) en Zeeland naar beroepsrichting (tabel), 2e kwartaal 2024



Bron: UWV

Zeeland	
Beroepsrichting	
ICT	zeer krap
Dienstverlenend	zeer krap
Zorg en welzijn	zeer krap
Openbaar bestuur	zeer krap
Technisch	zeer krap
Pedagogisch	zeer krap
Commercieel	zeer krap
Transport en logistiek	zeer krap
Economisch en administratief	zeer krap
Managers	zeer krap
Creatief en taalkundig	krap
<b>Totaal</b>	<b>zeer krap</b>

De krapte op de arbeidsmarkt en de daarmee gepaard gaande personeelstekorten doen zich voor in een breed spectrum van beroepen. De tabel in afbeelding 2.7 laat zien dat de spanningsindicator in het tweede kwartaal van 2024 in Zeeland voor tien van de elf beroepsrichtingen een zeer krappe arbeidsmarkt aangeeft. Alleen voor de creatieve & taalkundige beroepen en managers was de arbeidsmarkt spanning krap. Binnen de beroepsrichtingen verschilt de spanning tussen de beroepsgroepen en beroepen die daaronder vallen. Meer informatie en actuele cijfers zijn te vinden in het dashboard [Spanningsindicator](#).

### Blijvende tekorten door maatschappelijke uitdagingen

De verwachting is dat het aantal faillissementen, ontslagen en WW-uitkeringen oploopt. Dit betekent niet dat de personeelstekorten verdwijnen. Vooral in sectoren met grote maatschappelijke opgaven blijft de krapte een aanhoudend probleem. Dit geldt met name voor zorg, onderwijs, overheid, IC en techniek. Deze sectoren hebben al jaren te maken met krapte. Het gaat in Zeeland om beroepen als kraanmachinisten, elektriciens, CNC-machinebedieners, netwerkbeheerders, beleidsadviseurs, medewerkers kinderopvang en docenten (enkele vakken). Personeel in deze sectoren is schaars, of het nu wel of niet goed gaat met de economie. Zelfs tijdens de coronacrisis, toen Nederland grotendeels op slot ging, bestonden er personeelstekorten in deze sectoren. Andere sectoren zijn meer afhankelijk van de economie, zoals de zakelijke dienstverlening, detailhandel of horeca. In deze sectoren neemt de krapte sterker toe of af als het economisch beter of slechter gaat. Naar verwachting blijft het gebrek aan personeel op de lange termijn een structureel probleem in bovengenoemde sectoren met grote maatschappelijke opgaven. Het verleden heeft laten zien dat de tekorten hardnekkig zijn, ondanks alle inspanningen van sectoren om de krapte tegen te gaan. Het volgende hoofdstuk gaat in op de grote maatschappelijke opgaven waar Nederland mee te maken heeft en de invloed die deze hebben op de personeelstekorten.

#### Bedrijfsadvies Inclusieve Arbeidsorganisatie (BIA)

De inzet van het Bedrijfsadvies Inclusieve Arbeidsorganisatie (BIA) kan uitkomst bieden voor een inclusief HR-beleid. Opgeleide analisten onderzoeken samen met de medewerkers of herontwerp van werk kan leiden tot een meer inclusieve organisatie voor zowel huidige medewerkers als mensen die nog aan de kant staan. De analisten analyseren, spiegelen en dagen uit tot anders durven kijken naar werk en komen naast een adviesrapport vooral met praktische handvaten om inclusief beleid vorm te geven.

Zo heeft projectgroep Anders Kijken Naar Werk (samenwerking tussen UWV en Zeeuwse Gemeenten) de methodiek van dit bedrijfsadvies ingezet bij een administratiekantoor in Goes. Zij hadden een grote wens om meer te doen aan Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) en behoefte aan rolduidelijkheid door sterke organisatiegroei. Uit gesprekken met medewerkers en het analyseren van taken bleek dat medewerkers allerlei soorten taken, naast hun kerntaak, erbij deden. Op iedere laag van de organisatie zou men beter tot zijn recht komen als het werk anders georganiseerd zou worden. En dat is spannend.

Door tijdens een zogenoemde *participatieve herontwerpsessie* met alle betrokkenen (inclusief management, HR en uitvoerend medewerkers) anders te durven kijken naar werk hebben taken weer een duidelijke plaats in organisatie gekregen, ten goede van de efficiëntie en effectiviteit door de hele organisatie. Met deze resultaten ligt een stevige basis voor een inclusieve arbeidsorganisatie:

- Voor iedereen in de organisatie is het duidelijk wie wat waarom doet, dit biedt rolduidelijkheid en betrokkenheid;
- Er is met taken geschoven om zowel huidige medewerkers als nieuwe medewerkers in hun kracht te zetten in het kader van *vitaliteit, behoud van personeel en ziekteverzuimverlaging*;
- Er is een ondersteunende functie voor een Wajong-kandidaat gecreëerd waardoor anderen zich beter op hun kerntaak kunnen focussen met het oog op *MVO en werkdrukverlaging*.

De BIA daagt de werkgever uit anders te kijken naar werk en vacatures, stimuleert inclusiviteit en brengt verandering op gang. Een welkome methodiek voor veel werkgevers in deze krappe arbeidsmarkt.

## 3. Krappe arbeidsmarkt blijft bestaan

In de afgelopen decennia wisselden periodes van krappe en ruime arbeidsmarkt elkaar af. De ontwikkeling liep met enige vertraging min of meer parallel aan de economische groei of krimp. De afgelopen jaren laten echter een trendbreuk zien. Al enige tijd is er een zeer krappe arbeidsmarkt in Zeeland. Zelfs tijdens de coronacrisis daalde deze krapte maar zeer kortstondig en oversteeg de vraag naar personeel het aanbod weer snel. Ook medio 2024, als de economie zich in een gematigd groeitempo ontwikkelt is nog steeds sprake van een (zeer) krappe arbeidsmarkt. Deze krapte heeft verschillende oorzaken. Een aantal van deze oorzaken zorgt ervoor dat de arbeidsmarkt ook de komende jaren voor veel beroepen krap zal blijven.

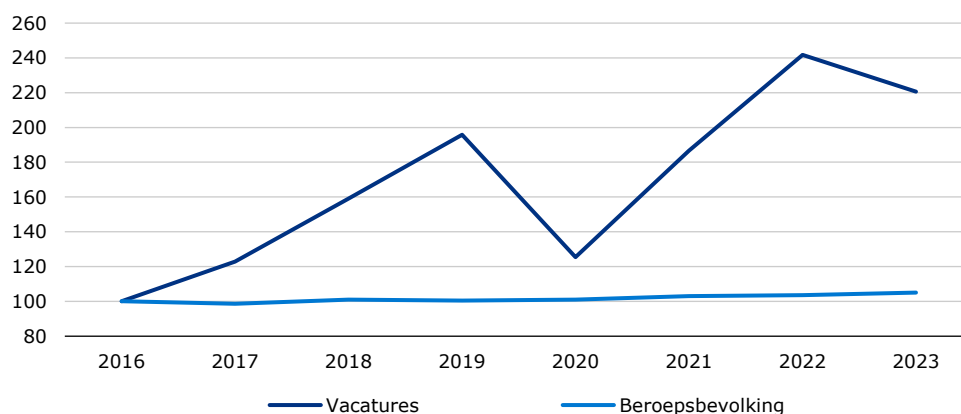
### 3.1. Ontwikkeling beroepsbevolking houdt vraag personeel niet bij

Het vorige hoofdstuk liet zien dat de vraag naar personeel de laatste jaren aanzienlijk is toegenomen. Vaak kan deze toegenomen vraag worden opgevangen door een groei in de beroepsbevolking. Als het aantal beschikbare mensen ook groeit blijft de arbeidsmarkt in evenwicht.

De beroepsbevolking houdt echter de vraag naar personeel niet bij (afbeelding 3.1). Tussen 2016 en 2019 is de beroepsbevolking licht gestegen, maar het aantal openstaande vacatures is naar verhouding veel sterker gegroeid. In 2017, 2018 en 2019 was dat al het geval. Ook toen was er economische hoogconjunctuur. In 2020 daalde het aantal vacatures door de coronapandemie. Na 2020 ontstond er sterke economische groei door inhaalvraag na corona. Hierdoor nam ook het aantal vacatures zeer sterk toe. Het beschikbare aanbod van mensen heeft de toegenomen vraag niet kunnen bijbenen.

#### Afbeelding 3.1 Ontwikkeling vacatures en beroepsbevolking

Zeeland, indexcijfers 2016 – 2023 (2016 = 100)



Bron: CBS en UWV

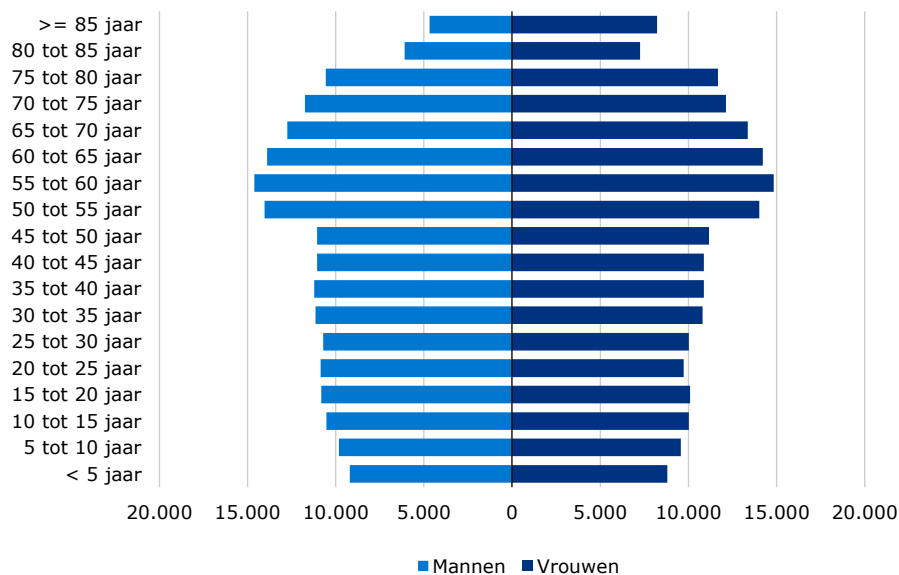
Volgens de Primos bevolkingsprognose neemt de potentiële beroepsbevolking landelijk tot 2035 nog toe. Naar verwachting neemt in Zeeland de potentiële beroepsbevolking tot 2050 af. Ook wordt verwacht dat de vraag naar personeel wat zal afvlakken waardoor de krapte in de breedte iets zal afnemen. Wel staat Nederland juist de komende tijd een aantal maatschappelijke uitdagingen te wachten die ook de inzet van veel en gespecialiseerd personeel vragen

### 3.2. Door verhoging pensioenleeftijd (tijdelijk) meer aanbod

Een van de maatschappelijke uitdagingen is de vergrijzing: het aandeel mensen van 65 jaar of ouder neemt toe en ook de komende jaren wordt deze groep groter. Geleidelijk schuiven 58.600 inwoners van 50 tot 65 jaar door naar de groep 65-plus en bereiken de pensioengerechtigde leeftijd. Deze groep is groter dan jongere leeftijdsgroepen (zie afbeelding 3.2).

De naam 'bevolkingspiramide' suggereert een brede basis aan jongeren die geleidelijk de taken en functies van oudere groepen kunnen overnemen, waarbij ruimte is voor een toename in de vraag naar personeel. In de jaren '50 was dit ook het geval. Al geruime tijd is van een piramidevorm feitelijk geen sprake meer: de basis is smaller dan het deel vlak boven het midden. Het aantal jongeren is laag ten opzichte van het aantal ouderen.

### Afbeelding 3.2 Bevolkingspiramide Zeeland, 2024



Bron: CBS

Hoewel het nooit het primaire doel is geweest - dat was met name het betaalbaar houden van het pensioenstelsel - heeft het verhogen van de pensioenleeftijd ervoor gezorgd dat de krapte op de arbeidsmarkt is gedempt. Landelijk is de netto arbeidsparticipatie van mensen tussen de 55 en 65 jaar de afgelopen tien jaar toegenomen van 58% naar 75%. En ook de netto arbeidsparticipatie van de 65 tot 75-jarigen is toegenomen. Daarmee hebben deze groepen gezorgd voor extra arbeidsaanbod, hoewel niet alle 60-plussers fulltime werken.

Op een gegeven moment gaat deze groep toch echt met pensioen. Er zijn op dit moment bijna 19.500 mensen van 60 jaar of ouder in Zeeland die in loondienst werken. Verreweg de meesten van hen zullen de komende jaren de arbeidsmarkt verlaten. Hiermee wordt niet alleen afscheid genomen van mensen, maar met hen ook van veel kennis en ervaring. Juist de laatste paar jaar van hun carrière kan gebruikt worden om deze kennis en ervaring aan een jongere generatie over te brengen.

Het aantal werkenden in loondienst boven de 60 is vooral groot in zorg & welzijn (4.200), industrie (3.200), openbaar bestuur (1.900) en transport (1.600). Opvallend is ook het hoge aantal 60-plussers in de detailhandel. Het gaat hier om 1.400 werkenden. Omdat het totaal aantal werkenden in de detailhandel hoog is gaat het hier om slechts 8% van het totaal. Dit lage aandeel past bij het landelijke beeld, net als bijvoorbeeld in de horeca en de ICT.

Deze uitstroom van 60-plussers de komende jaren zal een negatief effect hebben op de potentiële beroepsbevolking, een effect dat niet volledig door jongeren kan worden gecompenseerd. Toch is de potentiële beroepsbevolking gegroeid, hoofdzakelijk door immigratie.

### 3.3. Motieven voor migratie

Vanaf 2015 komt de bevolkingsgroei in Nederland en Zeeland hoofdzakelijk of zelfs uitsluitend door een positief migratiesaldo. De natuurlijke bevolkingsontwikkeling (geborenen minus overledenen) in Zeeland is al jaren negatief. Verder hebben ook binnenlandse verhuizingen invloed op de bevolkingsontwikkeling in Zeeland. Driekwart (75%) van de immigranten in Nederland in 2023 was tussen de 15 en 45 jaar. Het motief voor migratie varieert sterk en daarmee ook of de immigranten werken of zich beschikbaar stellen voor werk.

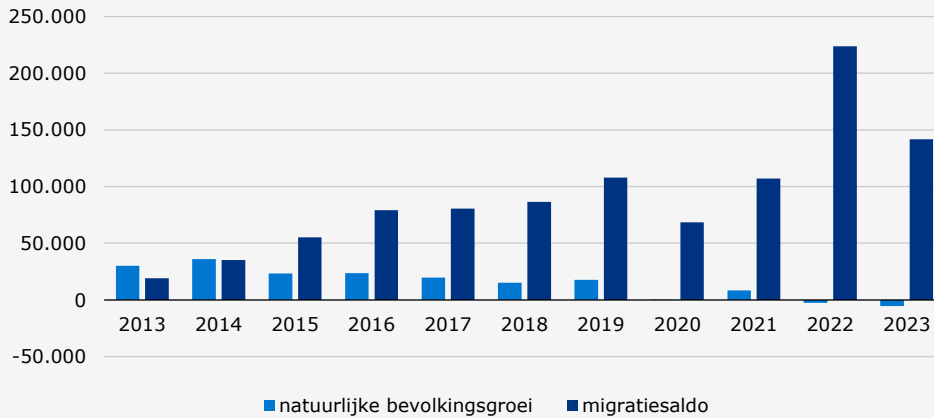
#### Box 3.1. Bevolkingsgroei door immigratie

De bevolking in Nederland groeit al geruime tijd. Waren er begin 2013 16,8 miljoen inwoners; in augustus 2024 werd de grens van 18 miljoen gepasseerd. Bevolkingsgroei heeft twee oorzaken:

- Natuurlijke groei: het aantal (levend) geboren is hoger dan het aantal overledenen;
- Positief migratiesaldo: het aantal immigranten is hoger dan het aantal emigranten.

De bevolkingsgroei in Nederland komt hoofdzakelijk door een positief migratiesaldo (zie afbeelding 3.3). Meer dan de helft van de immigranten komt uit Europa. Een groot deel van het hoge migratiesaldo in 2022 en 2023 hangt samen met de oorlog in Oekraïne. Andere grote herkomstlanden uit Europa zijn Polen, Roemenië, Bulgarije en Duitsland. Bijna drie op de tien immigranten komt uit Azië, met name uit Syrië, Turkije en India. Uit Afrika, Amerika en Oceanië is het aantal immigranten lager.

**Afbeelding 3.3 Ontwikkeling bevolking, Nederland, 2013-2023**



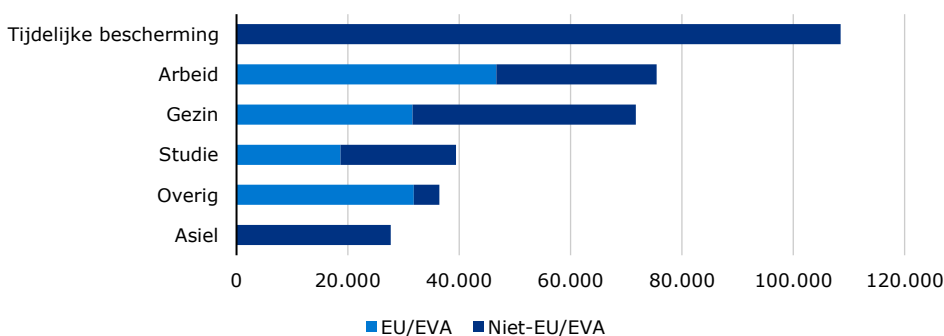
Bron: CBS

De gepubliceerde Bevolkingsprognose 2023-2070 van het CBS beschrijft de meest waarschijnlijke toekomstige bevolkingsontwikkeling, maar kent ook onzekerheden. CBS heeft zeven toekomstvarianten uitgewerkt die laten zien hoe de bevolking in Nederland er in 2050 uit kan zien als het aantal kinderen, de levensverwachting en de migratie zich anders ontwikkelen dan in de Bevolkingsprognose wordt verondersteld. Volgens alle varianten zal het aantal inwoners dat is geboren buiten Nederland toenemen, en het aantal inwoners dat zelf in Nederland is geboren met ouders die ook in Nederland zijn geboren afnemen. In 2023 woonden er in Nederland 3,6 miljoen 65-plussers, 20 procent van het totaal aantal inwoners. In alle bevolkingsvarianten neemt het aantal mensen in de leeftijdsgroep 65 jaar en ouder toe. De bandbreedte varieert van 21% tot 28%.

Bron: CBS (2024), [Verkenning Bevolking 2050: meer inwoners geboren buiten Nederland](#). En CBS (2024), [Verkenning Bevolking 2050: meer ouderen en meer hoogopgeleiden](#).

In 2022 kwamen er in totaal bijna 360.000 mensen naar Nederland (exclusief mensen met een Nederlandse nationaliteit). Het belangrijkste motief was vanwege de oorlog in Oekraïne. Het ging om ruim 100.000 mensen (waarvan 30.000 jonger dan 18 jaar) die uit Oekraïne zijn gevlucht en hier **tijdelijk bescherming** hebben aangevraagd (zie afbeelding 3.4). Oekraïners mogen werken, maar werkgevers moeten bij UWV melden dat zij iemand uit Oekraïne in dienst nemen. Eind 2023 werkte volgens CBS 55% van de Oekraïners die tussen de 15 en de 65 jaar oud zijn in loondienst, de meesten via een uitzendbureau. Dit is dus exclusief diegenen die als zelfstandige werkzaam zijn. De groep 0-18 jaar maakt voor kortere of langere tijd gebruik van onderwijs en/of kinderopvang.

**Afbeelding 3.4 Motieven migratie Nederland, 2022**



Bron: CBS, Immigranten EU/EVA en Immigranten niet EU/EVA

Nb: De EU bestaat uit 27 landen. Tot de Europese Vrijhandels Associatie (EVA) behoren Liechtenstein, Noorwegen, IJsland en Zwitserland.

Een van de belangrijkste motieven voor migratie is **arbeid**: daarvan kwamen in 2022 zo'n 75.000 mensen, allen 18 jaar of ouder, naar Nederland, waarvan ruim 60% uit de EU/EVA-landen. Arbeidsmigranten zijn ruwweg in twee groepen te verdelen: de grootste groep doet relatief eenvoudig, laagbetaald werk en worden '**arbeidsmigranten**' genoemd en komen vrijwel alleen uit (Oost-)Europese landen. De tweede groep bestaat uit beter betaalde migranten; zij worden vaak '**expats**' of '**kennismigranten**' genoemd. Zij komen zowel van binnen als van buiten de EU/EVA. Van buiten de EU/EVA komen vrijwel alleen kennismigranten naar Nederland om te werken. De arbeidsparticipatie is (uiteraard) hoog: 84% van de arbeidsmigranten van 15 tot 75 jaar was in 2021 - na een verblijfsduur van een jaar in Nederland - aan het werk.



Ook **gezinsmigratie** was in 2022 een vaak voorkomend motief voor immigratie. In 2022 ging het om 71.000 mensen die vanwege gezinsvorming of -hereniging naar Nederland kwamen. Een kwart hiervan is tussen de 0 en 18 jaar en zal enige tijd gebruik maken van onderwijs en/of kinderopvang. Gezinsmigratie volgt vaak arbeidsmigratie. Volgens onderzoek van ESB komen er met elke tien arbeidsmigranten zes gezinsmigranten mee. De arbeidsparticipatie van gezinsmigranten van 15 tot 75 jaar is relatief laag: in 2021 werkte - na een verblijfsduur van een jaar in Nederland - 69% van de gezinsmigranten uit de EU/EVA en 46% van de gezinsmigranten van buiten de EU/EVA.

Bijna 40.000 immigranten kwamen in 2022 naar Nederland voor het volgen van een **studie**, iets meer van buiten de EU/EVA dan van binnen de EU. Studenten van buiten de EU/EVA hebben hiervoor een verblijfsvergunning nodig. Buitenlandse studenten werkten niet zo vaak naast hun studie. Na een verblijfsduur van een jaar werkten in 2021 slechts 7% van de studenten uit de EU/EVA en 17% van de studenten van buiten de EU/EVA naast hun studie. Voor studenten van buiten de EU/EVA moet een werkgever een Tewerkstellingsvergunning (TWV) aanvragen.

**Asiel** speelt relatief een bescheiden rol bij migratiemotieven. Asiel wordt alleen aangevraagd door mensen van buiten de EU/EVA. In 2022 ging het om bijna 28.000 mensen. Ruim een derde hiervan is jonger dan 18 jaar. Een asielzoeker mag in Nederland werken, maar dit gebeurt nog weinig. In 2021 is na een verblijfsduur van een jaar in Nederland slechts 6% van de asielmigranten van 15 tot 75 jaar aan het werk. De werkgever moet een Tewerkstellingsvergunning (TWV) aanvragen. De asielaanvraag moet dan wel minstens zes maanden in behandeling zijn. Asielzoekers blijven, als ze een verblijfsstatus krijgen en 'statushouders' worden, wel veel langer in Nederland dan mensen die voor werk of studie komen (meer over statushouders in hoofdstuk 4). Tot slot is er nog een groep van ruim 36.000 die om een overige of onbekende reden naar Nederland komt. Dit zijn hoofdzakelijk mensen uit de EU/EVA.

Tussen 2017 en 2022 is het aantal arbeidsmigranten veel sterker toegenomen dan migranten die vanwege een ander motief naar Nederland kwamen (met uitzondering van de mensen die onder de Tijdelijke Bescherming vallen). Dat geldt zowel voor mensen van binnen als van buiten de EU/EVA. Waarschijnlijk hangt dit samen met de personeelskrapte in Nederland. Ook het CPB constateert dat migratie samenhangt met de economische conjunctuur: gaat het economisch goed, komen er meer migranten. Deze migranten kunnen (tijdelijk) personeelstekorten verminderen in bepaalde sectoren, maar dan is het van belang dat ze aan het werk zijn. Tegelijkertijd is ook het aantal gezinsmigranten sterk toegenomen. De arbeidsdeelname is, met uitzondering van de arbeidsmigranten, laag voor alle groepen migranten. Tegelijkertijd zorgen extra migranten (inclusief gezinsmigranten) ook voor extra vraag naar goederen en diensten zoals zorg en onderwijs. Organisaties als het CPB en de Adviesraad voor migratie stellen dan ook dat "*meer migratie geen oplossing is voor demografische en economische uitdagingen*".

#### **Samenwerking COA, UWV en Arbeidsmarktregio Zeeland**

Toen boer Martien Steijn uit Kwadendamme te weinig perenplukkers had, kon hij twee dingen doen. De peren laten hangen of een andere manier zoeken om aan genoeg perenplukkers te komen. Hij koos ervoor om te bellen naar het Centraal Orgaan opvang Asielzoekers (COA) om te kijken of er misschien asielzoekers bij hem aan de slag kunnen. UWV Zeeland hoorde dat de perenteler hulp nodig had bij het versnellen van de aanvragen voor de Tewerkstellingsvergunningen voor asielzoekers om de fruitpluk door te laten gaan. Dankzij een goede samenwerking tussen het COA, Arbeidsmarktregio Zeeland, UWV en de fruitteler is het gelukt om de tewerkstellingsvergunningen voor 35 asielzoekers op tijd in orde te maken. Nu kunnen 35 mensen voor het eerst aan het werk in de perengard van Martien Steijn. En dat helpt niet alleen perenteler Martien Steijn met zijn perenoogst. Ook voor de nieuwe collega's is het ook een mooie kans om kennis te maken met de Nederlandse werkcultuur.

### **3.4. Wat veroorzaakt de krappe arbeidsmarkt?**

In paragraaf 3.1 werd duidelijk dat de beroepsbevolking de vraag naar arbeid niet bijhoudt. Tot nu toe is de belangrijkste oorzaak voor de krapte dan ook vooral de sterke economische groei in 2017, 2018 en 2019 en in 2021 en 2022 (zie ook paragraaf 1.1). Het aantal vacatures nam flink toe. Daarnaast zijn er nog andere oorzaken die bijdragen aan de huidige krapte.

#### **In Nederland werken relatief veel mensen, maar tegelijkertijd relatief weinig uren**

Nederland kent een relatief hoge arbeidsparticipatie (zie ook hoofdstuk 4). Volgens het CPB heeft Nederland met meer dan 76% de hoogste bruto arbeidsparticipatie van alle EU-landen, dat is het aandeel van de - werkzame en werkloze - beroepsbevolking in de bevolking van 15 tot 75 jaar. De arbeidsparticipatie in Nederland steeg de afgelopen decennia sterk, maar het groeitempo nam de afgelopen jaren wel af. Het ligt dan ook niet voor de hand dat de participatie de komende jaren nog sterk doorstijgt. Er blijft namelijk een steeds kleiner wordend deel van de bevolking over om structureel te participeren op de arbeidsmarkt.

## Arbeidspotentieel onder gepensioneerden

Een groep die nu nog relatief weinig werkt zijn de mensen boven de 67 jaar; zij zijn veelal met pensioen. De arbeidsparticipatie van 60-plussers is de afgelopen tien jaar gestegen. Potentieel kan ook het aantal mensen dat ná deze leeftijd nog doorwerkt toenemen. Een indicatie hiervoor is, volgens onderzoek van ABN AMRO uit 2024, dat het aantal werkende 67-plussers (doorwerkers) in tien jaar tijd al verdubbeld is naar 236.000 in 2023. In de praktijk zullen veel 67-plussers vooral parttime werken. Toch kan een uitbreiding van deze groep er ook voor zorgen dat de krapte iets afneemt (zie hoofdstuk 5).

Dat er grote potentie is bleek ook al uit eerder onderzoek van NIDI uit 2023: ongeveer één op de vier werkenden staat ervoor open om door te werken na het bereiken van de pensioenleeftijd. Belangrijke voorwaarden voor werkenden zijn vaak de keuzevrijheid in het aantal uren dat ze werken en de mogelijkheid om die uren zelf in te delen. Ook is een concreet plan van tevoren een belangrijke factor om daadwerkelijk door te werken. Werkenden overwegen eerder om door te werken wanneer zij het idee hebben dat leidinggevend dit ondersteunen. Werkgevers doen er daarom goed aan om vroegtijdig het gesprek aan te gaan met werknemers en samen na te denken over langer doorwerken. Mogelijk willen doorwerkers een (beperkt) aantal taken behouden of willen ze meer een coachende en adviserende rol voor een aantal dagen in de week.

## Steeds minder werkenden willen meer uren werken

Volgens CBS werkten er in het eerste kwartaal van 2024 4,7 miljoen mensen in Nederland in deeltijd. Daarvan wilden 519.000 mensen meer uren werken en waren daarvoor beschikbaar. Dat is ongeveer 11% van de mensen die in deeltijd werken. Dat lijkt veel, maar in het eerste kwartaal van 2014 wilden nog 840.000 mensen meer uren werken en waren daarvoor beschikbaar. Dat was ruim 23% van de mensen die destijds in deeltijd werkten. In de afgelopen jaren daalde dus het aantal mensen dat meer uren wil werken. Tegelijkertijd zijn er ook mensen die niet meer, maar juist minder uren willen werken.

## Arbeidsproductiviteit neemt beperkt toe

De arbeidsproductiviteit meet de gemiddelde productie per werknemer per tijdseenheid. Hoe hoger de arbeidsproductiviteit, hoe meer er met hetzelfde aantal mensen geproduceerd kan worden. De arbeidsproductiviteit ligt vergeleken met andere landen in de EU in Nederland relatief hoog. In 2021 stond Nederland nog op de 11e plaats wereldwijd qua arbeidsproductiviteit. Wel is de groei in productiviteit de afgelopen decennia steeds verder teruggelopen. In de jaren negentig nam de arbeidsproductiviteit nog toe met gemiddeld 1,5% per jaar, sinds 2010 is dit ongeveer 0,5% per jaar en in 2023 daalde de arbeidsproductiviteit zelfs met 1,3%. De grootste bijdrage aan de totale economische groei kwam daarmee in de afgelopen periode van extra inzet van arbeid, en niet van de productiviteitsgroei. Ook in internationaal perspectief ligt de productiviteitsgroei in Nederland al jaren lager dan in veel andere OESO-landen.

### Box 3.2. Mogelijke oorzaken lage groei arbeidsproductiviteit

Wat de exacte oorzaken zijn van de achterblijvende arbeidsproductiviteitsgroei is onduidelijk. Verschillende verklaringen worden genoemd. Zo wordt er een relatie gelegd tussen de arbeidsproductiviteit en de groei van zelfstandigen en flexibele arbeid. De arbeidsproductiviteit bij deze groepen is lager.

In sommige sectoren is de arbeidsproductiviteitsgroei sterk gedaald. In de delfstoffenwinning hangt dit samen met het besluit om de gaswinning in Groningen terug te draaien en uiteindelijk helemaal te stoppen. De teruggelopen productiviteitsgroei in de financiële dienstverlening hangt vermoedelijk deels samen met de financiële crisis van 2008/2009 en de striktere regelgeving die daaruit voortvloeide voor de sector. Voor andere sectoren blijft het speculeren.

Daarnaast wordt gewezen op het toenemend werkgelegenheidsaandeel van laagproductieve sectoren. Hierdoor daalt de arbeidsproductiviteitsgroei. Zo is de werkgelegenheid in Nederland sterk gegroeid in laagproductieve sectoren als horeca, zorg, kunst, cultuur en recreatie en vooral de overige zakelijke dienstverlening, waaronder uitzendbureaus, schoonmaakbedrijven en beveiliging. Anderzijds heeft ook een daling van het werkgelegenheidsaandeel van sectoren met een hoger dan gemiddelde productiviteit bijgedragen aan de afname van de macroproductiviteitsgroei. Hierbij ging het vooral om de telecommunicatie, chemie, groothandel en de financiële dienstverlening.

Andere mogelijke verklaringen zijn een afname in economische dynamiek. In dit verband worden ook kwakkelende bedrijven genoemd die hun activiteiten voortzetten in plaats van al dan niet gedwongen stoppen. Zij zijn minder productief dan gezonde bedrijven en investeren minder. Ook wordt een verband gelegd met afnemende publieke R&D investeringen. Juist deze R&D investeringen hebben – met private R&D investeringen en investeringen in menselijk kapitaal (opleiding en scholing) – een positief effect op de arbeidsproductiviteitsontwikkeling.

Bron: ESB (2024), [Lage groei productiviteit mede door ongunstige structuur economie](#). ESB (2024), [Productiviteitsmisère staat niet los van lonen en flexibel werk](#). CBS (2022), [De productiviteitsparadox vanuit Nederlands perspectief](#). CBS (2019). [Lagere productiviteit door groei zelfstandigen](#).

De vergrijzing van het personeelsbestand in de afgelopen jaren waardoor de komende jaren mensen de arbeidsmarkt verlaten zal flinke invloed hebben op de arbeidsmarkt en zorgt er voor dat de krapte aanhoudt. Het verhogen van de arbeidsproductiviteit kan dan nog belangrijker worden. In een aantal sectoren zal de vraag naar personeel aanhouden of mogelijk zelfs toenemen.

### 3.5. Maatschappelijke uitdagingen roepen om meer én gespecialiseerd personeel

Naast de vergrijzing staat Nederland ook voor een aantal andere uitdagingen. Met name de zorg, onderwijs en maatregelen voor verduurzaming in verschillende sectoren vragen om meer en ander personeel. Ook gaan ontwikkelingen in ICT en digitalisering snel. Dit zorgt voor blijvende tekorten in deze sectoren.



Nederland staat voor grote veranderingen op **digitaal** gebied. Steeds meer zaken worden digitaal geregeld. Ook nieuwe technologieën, robots en AI zijn sterk in opkomst. Dit drukt op de vraag naar mensen die deze omslag mogelijk maken, waaronder data- en securityspecialisten en programmeurs. Er is geen beroepsgroep waar de tekorten zo groot zijn als in de ICT.



De **zorg** heeft in toenemende mate te maken met personeelsgebrek. Volgens de meest recente prognoses zullen de tekorten in zorg & welzijn in 2033 oplopen tot rond de 230.000 personen. Dat komt niet alleen door de toegenomen zorgvraag door de vergrijzing van de bevolking. De zorg heeft ook te maken met een relatief oud werknemersbestand. In Zeeland zijn 4.200 werknemers (14%) 60 jaar of ouder. In de zorg zijn de knelpunten het grootst voor helpenden, verzorgenden en (gespecialiseerd) verpleegkundigen. Voor welzijnsberoepen lopen de tekorten het meeste op voor pedagogisch medewerkers. Dit heeft te maken met de stelselwijziging kinderopvang die naar verwachting vanaf 2027 voor extra vraag naar pedagogisch medewerkers zal zorgen.



Het **lerarentekort** blijft groeien. In vrijwel alle regio's kan het moeilijk zijn om leerkrachten basisonderwijs te vinden. In het voortgezet onderwijs zijn de knelpunten het grootst voor de exacte vakken en talen. Het lerarentekort komt doordat relatief veel leraren de afgelopen jaren de pensioengerechtigde leeftijd bereikten. Hierdoor steeg het aantal vacatures sterk. In Zeeland is 14% van alle werknemers in het onderwijs 60 jaar of ouder, een hoger aandeel dan gemiddeld voor alle sectoren. Ook is er onvoldoende instroom van jongere leerkrachten vanuit de pabo en de eerste en tweedegraads lerarenopleidingen. Tot slot verlaten startende leraren het onderwijs vaak weer snel.

#### Veel vraag naar klimaatberoepen

In 2019 is het Klimaatakkoord door het toenmalige kabinet gepresenteerd. In het akkoord staan maatregelen voor verschillende klimaatsectoren om de uitstoot van broeikasgassen tegen te gaan. Verschillende ministeries zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van deze maatregelen. In het nieuwe Hoofdlijnenakkoord van de PVV, VVD, NSC en BBB zijn veel plannen over klimaat nog niet uitgewerkt. Wel wordt duidelijk dat Nederland zich zal houden aan bestaande afspraken (zoals het Klimaatakkoord).



Er is veel vraag naar (nieuwe) **woningen**, waaraan op dit moment niet kan worden voldaan, door de hoge rente, bouwkosten en stikstofproblematiek waardoor vergunningen soms niet worden afgegeven. Ook is er een personeelstekort. In het nieuwe coalitieakkoord blijft de ambitie om de bouw van nieuwe woningen te versnellen naar 100.000 per jaar. Naast nieuwbouw zorgt ook het aanpassen en **verduurzamen** van huidige woningen voor werk in de bouwsector. Denk daarbij aan isoleren, installeren van warmtepompen, zonneboilers en zonnepanelen en aanleg van warmtenetten.



Vanuit het klimaatakkoord is er de ambitie om meer **schone stroom** op te wekken. Dit gebeurt onder andere in zonneweiden en windparken (op zee). De vraag naar elektriciteit groeit harder dan gedacht. De gasprijs steeg sterk door de oorlog in Oekraïne. Dit was een extra stimulans voor de overstap naar elektriciteit.



Daarom is het belangrijk dat er voldoende **capaciteit** op het **elektriciteitsnet** is. Op veel plaatsen moet dan ook het elektriciteitsnet uitgebreid én verzaamd worden. Het komt nu al voor dat grootgebruikers momenteel geen toegang krijgen tot het elektriciteitsnet. Voor al deze werkzaamheden bij woningen, schone stroom en uitbreiding van het elektriciteitsnet is er veel vraag naar bouwpersonnel en diverse monteurs en installateurs. Planologen, landschapsarchitecten en stedenbouwkundigen denken na over een zo goed mogelijke ruimtelijke inpassing van woonwijken maar ook windturbines in het landschap. Bij de uitbreiding en verzwaring van elektriciteitsnetten zijn ook diverse ICT'ers nodig die (op afstand) systemen analyseren en beveiligen.



In de **industrie** wordt bekeken of het mogelijk is om met minder of andere grondstoffen te werken. Ook wordt er soms een andere technologie toegepast en wordt waar mogelijk overgeschakeld op andere vormen van energie als waterstof en elektriciteit. Hiervoor moeten machines en installaties worden aangepast. Andere verduurzamingsmaatregelen zijn afvang, opslag en hergebruik van broeikasgassen, grondstoffen en materialen. Er is vooral vraag naar mensen met kennis van procestechiek, werktuigbouw en elektro, ICT en kwaliteit en veiligheid.

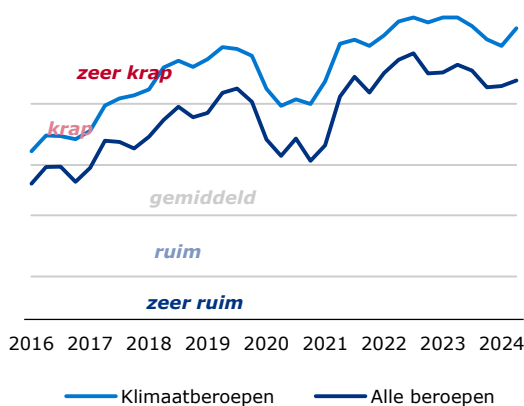


**Mobiliteit** is de verbindende schakel tussen wonen, werken en vrije tijd. Om de CO<sub>2</sub> uitstoot te verminderen, wordt ingezet op brandstoffen en voertuigen die geen of minder CO<sub>2</sub> uitstoten. Ook wordt gekeken naar het efficiënter vervoeren van goederen. Duurzaam reisgedrag is belangrijk, zoals minder (zakelijk) reizen, vaker lopen, fietsen en reizen met het openbaar vervoer. Hiervoor zijn mensen nodig met kennis van procestechiek, werktuigbouw, elektro, automotive en ICT. Daarnaast worden er ook in de logistiek, commercie en ruimtelijke ordening specialisten gezocht.

Inmiddels staan er in het 1e kwartaal van 2024 ruim 2.500 vacatures open voor klimaatberoepen in Zeeland. Welk deel daarvan uitsluitend betrokken is bij klimaatwerkzaamheden is niet duidelijk.

Er zijn beroepen op het gebied van verduurzaming die in meerdere klimaatsectoren worden gevraagd. Zoals monteurs en installateurs elektro, tekenaars, calculatoren en engineers werktuigbouw, installatietechniek en elektrotechniek en analisten ICT-systemen. Dit kan tot conflicten op de huidige arbeidsmarkt leiden, want er is krapte alom.

**Afbeelding 3.5 Ontwikkeling spanningsindicator en klimaatberoepen met veel openstaande vacatures**  
Zeeland, 2016-2024 (links), tabel rechts gebaseerd op 2<sup>e</sup> kwartaal 2023 t/m 1<sup>e</sup> kwartaal 2024



#### 10 klimaatberoepen met veel vacatures

Monteurs industriële machines en installaties
Mechanisch operators procesindustrie
Elektriciens, installateurs en monteurs elektrische installaties
Loodgieters, installateurs en monteurs gas, water, sanitair, verwarming
Medewerkers technische dienst (elektrotechnisch)
Timmerlieden bouw en beton
Automonteurs (personen- en bedrijfswagens)
Werkvoorbereiders en calculatoren bouw en installatietechniek
Adviseurs, engineers en onderzoekers werktuigbouw en machines
Tekenaars bouwkunde

Bron: UWV

Veel van de genoemde beroepen vragen om vaktechnische kennis, zowel op (v)mbo, hbo als op universitair niveau. Het zijn beroepen waar ook los van het klimaat al veel vraag naar is. Al gedurende lange tijd is de spanningsindicator zeer krap voor deze klimaatberoepen (zie afbeelding 3.5 links). Er is namelijk ook los van het klimaat, veel vraag naar deze vakmensen. Voor deze beroepen is de arbeidsmarkt nóg krappere dan gemiddeld voor alle beroepen. Veel gevraagde beroepen in de regio zijn bijvoorbeeld monteurs machines en installaties, automonteurs en werkvoorbereiders in de bouw en installatietechniek.

Door de toenemende vraag naar verschillende beroepen wordt geprobeerd om hier ook meer mensen voor te zoeken. Een lastige opgave als de arbeidsmarkt zeer krap is. Een alternatief voor het werven van extra mensen is het opvoeren van de arbeidsproductiviteit. Hierbij wordt over het algemeen eerst gedacht aan robotisering en automatisering van industriële of ICT-processen. Een toename in de arbeidsproductiviteit kan echter ook worden gevonden in het stroomlijnen van administratieve processen. Ook het inzetten van specifiek personeel dat niet aan alle opleidingseisen hoeft te voldoen en on-the-job het vak leert kan een strategie zijn. Misschien is de enige oplossing die overblijft het maken van harde keuzes. In dienstverlening of in het sturen van de instroom in opleidingen. Bij dit laatste past wel een kanttekening: volgens onderzoek van ESB is beleid gericht op het verbeteren van de aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt heeft een beperkt effect en kan een bijdrage leveren aan arbeidsmarkttekorten. Dit zal echter niet voldoende zijn om de personeelskrapte op te lossen. Andere aanpassingen zijn net zozeer nodig.

Keuzes die wellicht niet bij iedereen populair zullen zijn maar noodzakelijk zijn om de toekomstige maatschappij draaiende te houden. In hoofdstuk 5 is meer te lezen over oplossingen voor de arbeidsmarktcrisissen. Maar eerst volgt hoofdstuk 4 dat ingaat op het aanbod van personeel in Zeeland.

## 4. Inzicht in het aanbod in Zeeland

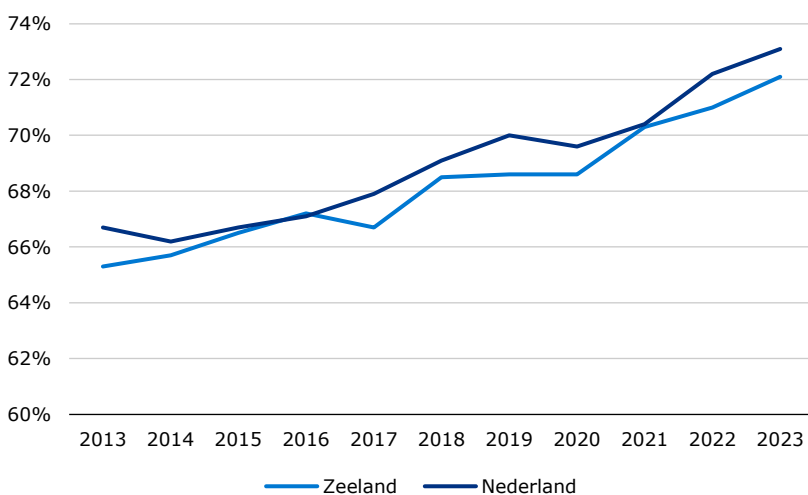
Bedrijven worden belemmerd in hun bedrijfsvoering door de personeelstekorten. Niet al het beschikbare personeelsaanbod kan worden ingezet om aan deze vraag te voldoen. Er zijn blijvende tekorten in sectoren met maatschappelijke opgaven als zorg, onderwijs, ICT en techniek. In een dergelijke situatie is het zaak iedereen die kan en wil werken in beeld te brengen, te activeren, te ontwikkelen en deel te laten nemen op de arbeidsmarkt in Zeeland.

### 4.1. Steeds meer werkenden in Zeeland

De belangrijkste reden waarom werkgevers kampen met moeilijk vervulbare vacatures is een te gering aantal reacties. Bijna negen van de tien werkgevers met moeilijk vervulbare vacatures noemden dit in het werkgeversonderzoek van UWV als oorzaak. Alle sectoren hebben ermee te maken. Meer dan gemiddeld doet het probleem zich voor in de zorg, horeca en het onderwijs.

In de voorgaande hoofdstukken werd zichtbaar dat de beroepsbevolking de vraag naar arbeid niet kan bijbenen. Het aantal vacatures groeide de afgelopen jaren veel sterker dan de beroepsbevolking. Terwijl er al veel mensen aan het werk zijn. Afbeelding 4.1 laat de ontwikkeling van de netto arbeidsparticipatie zien in Zeeland en Nederland. Dit is het aandeel werkenden in de bevolking tussen 15 en 75 jaar. Deze liet afgelopen tien jaar een sterk stijgende lijn zien. In Zeeland steeg de participatie van 65,3% in 2013 naar 72,1% in 2023. Oftewel: driekwart van de 286.000 inwoners van 15 tot 75 jaar in Zeeland werkt. In Zeeland is de participatie iets lager dan landelijk.

**Afbeelding 4.1 Ontwikkeling netto arbeidsparticipatie Zeeland en Nederland**  
*Zeeland en Nederland, 2013-2023*



Bron: CBS

Hoewel de netto arbeidsparticipatie in Zeeland is toegenomen bij vrouwen en mensen met ten hoogste een mbo-1 diploma, is de participatie bij deze groepen nog steeds lager dan gemiddeld. Hbo'ers en academici, maar ook 25 tot 45-jarigen werken relatief het vaakst. Mensen met maximaal mbo-1 en 45 tot 75-jarigen werken het minst vaak. Het landelijk beeld is dat er tot 60 jaar sprake is van een hoge arbeidsdeelname. Bij de 65 tot 70-jarigen werkt een kwart. Volgens ESB zijn vier van de tien gepensioneerden onder voorwaarden bereid om te werken. Plezier in het werk is voor hen belangrijk, evenals dat ze zelf de werktijden kunnen bepalen en waarvoor een werkgever hen actief benadert.

Ook de netto arbeidsparticipatie van mensen met een migratieachtergrond blijft achter. Dat geldt uiteraard niet voor arbeidsmigranten die voor werk naar Nederland komen. Maar wel voor gezinsmigranten en statushouders (asielzoekers waarvan de asielaanvraag is toegekend). De netto participatie van mensen die niet in Nederland zijn geboren met een herkomst buiten Europa is weliswaar toegenomen tot 68,3% in 2023, maar ligt nog steeds achter ten opzichte van het gemiddelde.

Achterblijvende arbeidsparticipatie bij groepen duidt op mogelijke ruimte om deze te verhogen. Aanvullende acties kunnen noodzakelijk zijn om oorzaken van non-participatie weg te nemen.

#### Box 4.1. Werk vinden voor statushouders een uitdaging

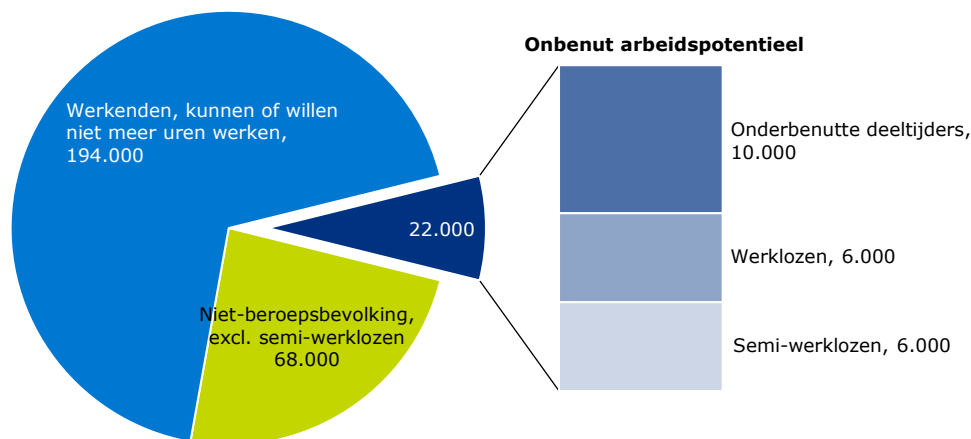
Statushouders (asielzoekers met een verblijfsvergunning) hebben geen tewerkstellingsvergunning nodig om te werken. Desondanks is werk vinden een uitdaging. CBS volgt statushouders die vanaf 2014 naar Nederland zijn gekomen. In 2022 had 45% van de statushouders die in 2014 een verblijfsvergunning kregen betaald werk. Dit is ruimschoots lager dan de netto arbeidsparticipatie in Nederland van 73%. Het aandeel statushouders met een baan neemt toe als zij langer in Nederland zijn. Onderzoekers benadrukken bij vrouwelijke statushouders het belang van voorlichting, activering, empowerment en zelfeigenaarschap bij toeleidingstrajecten. Er spelen voor deze groep andere belemmeringen, zoals onvoldoende beheersing van de Nederlandse taal, het niet kunnen aantonen van een beroepsopleiding of onvoldoende aansluiting van beroepsvaardigheden op de Nederlandse praktijk. Ook is het sociale netwerk soms beperkt waardoor de statushouder moeite heeft om werk te vinden en kunnen statushouders gedurende de lange asielprocedure vervreemd zijn geraakt van de arbeidsmarkt.

Bron: CBS en Kennisplatform Integratie & Samenleving (2019), [Op weg naar werk?](#)

## 4.2. Forse daling omvang onbenut arbeidspotentieel

Arbeidsmarktpartners in de regio zijn op zoek naar het onbenut arbeidspotentieel, oftewel het onbenut talent. In Zeeland gaat het om zo'n 22.000 mensen in 2023. Het onbenut arbeidspotentieel bestaat uit mensen die al werken en meer uren zouden willen werken (10.000 onderbenutte deeltijdwerkers), werklozen (6.000) en semi-werklozen (6.000). Werklozen zijn mensen die én zoeken én beschikbaar zijn. Semi-werklozen zijn mensen die slechts één van beide doen: ze zijn wel beschikbaar, maar zoeken niet naar werk; of ze zijn niet beschikbaar en zoeken juist wel naar werk. Afbeelding 4.2 toont ze in de rechterkolom.

**Afbeelding 4.2** Werkenden, onbenut arbeidspotentieel en niet-beroepsbevolking van 15 tot 75 jaar Zeeland, 2023



Bron: CBS

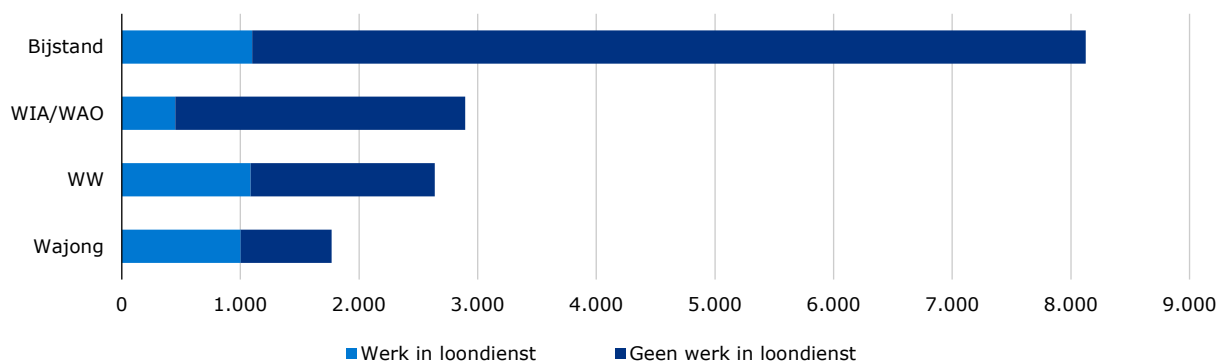
Het kost werkgevers steeds meer moeite om personeel te vinden. Het onbenut arbeidspotentieel is de afgelopen tien jaar in Zeeland sterk gedaald, van 39.000 in 2013 naar 22.000 in 2023. Het aandeel onbenut arbeidspotentieel is bijna gehalveerd van 14% in 2013 tot 8% in 2023. Binnen het onbenut arbeidspotentieel is het aantal werklozen het sterkst gedaald. Maar ook bij de semi-werklozen en onderbenutte deeltijders was er sprake van een afname. In een groot deel van deze periode groeide de economie voorspoedig. Het aantal (en aandeel) werkenden is in dezelfde periode dan ook toegenomen. De netto arbeidsparticipatie is op dit moment hoog (zie paragraaf 4.1). Kortom, de meeste mensen die kunnen en willen werken, nemen inmiddels deel aan het arbeidsproces.

## 4.3. Verschillende groepen in GWU

In 2023 was landelijk 17% van het onbenut arbeidspotentieel bij UWV bekend als geregistreerde werkzoekende (GWU). Het GWU is samengesteld uit diverse groepen. Ertoe behoren werkzoekenden met een WW-uitkering, met een WIA/WAO- of een Wajong-uitkering die recht hebben op dienstverlening naar werk van UWV en werkzoekenden met een bijstandsuitkering. Daarnaast zijn in het GWU ook mensen opgenomen met alleen een cv op werk.nl.

Zeeland telt medio 2024 in totaal 17.280 geregistreerde werkzoekenden. De grootste groep ontvangt een bijstandsuitkering (8.130). Mensen in het GWU zijn niet allemaal in gelijke mate beschikbaar voor werk. Bijna een derde van hen combineert hun uitkering met loondienst. Het aandeel verschilt tussen de uitkeringssoorten (zie afbeelding 4.3).

### Afbeelding 4.3 Geregistreeerde werkzoekenden UWV (GWU) naar uitkeringssituatie en werk in loondienst Zeeland, juni 2024



Bron: UWV

De totale aantallen GWU naar uitkeringssituatie zijn van eind juni 2024. De aantallen met en zonder werk in loondienst komen met enige vertraging beschikbaar. Daarom zijn de aantallen met en zonder werk in loondienst in bovenstaande grafiek een schatting, gebaseerd op de verhouding zoals deze was in april 2024. De uiteindelijke exacte aantallen GWU met en zonder werk in loondienst kunnen hier (enigszins) van afwijken

Het aandeel dat werkt naast een uitkering is het hoogst bij Wajongers (57%) en het laagst bij mensen met een bijstands- (14%) of WIA-WAO-uitkering (16%). Het hoge aandeel Wajongers met werk komt doordat dit alleen de Wajongers binnen het GWU betreft. Zij hebben nu of in de toekomst arbeidsvermogen en kunnen daarom ondersteuning van UWV krijgen bij het vinden en/of behouden van werk. Wajongers blijven in het GWU staan, ook als zij naar vermogen werken en zelfs wanneer zij geen dienstverlening van UWV meer krijgen. Van mensen met alleen een cv op werk.nl werkt 57%.

#### Box 4.2. Geregistreeerde werkzoekenden met een langdurige ziekte of een arbeidsbeperking én werk in loondienst

In Zeeland zijn er 440 werkenden met een WIA/WAO-uitkering met werk in loondienst. Het gaat om ongeveer 16% van alle WIA/WAO-gerechtigden in het GWU. Twee derde van hen werkt maximaal 24 uur per week. Ze werken in de regio meestal in zorg & welzijn, via een uitzendbureau en in de detailhandel.

Daarnaast telt het GWU van Zeeland in april 2024 ook 1.000 Wajongers met arbeidsvermogen én werk in loondienst. Dat is 57% van alle Wajongers in het GWU. De helft werkt 32 uur of meer per week. De belangrijkste sectoren waarin zij een baan hebben zijn industrie, zorg & welzijn en detailhandel.

UWV kan werkgevers ondersteunen bij onder meer het aannemen of in dienst houden van mensen met een arbeidsbeperking. Denk bijvoorbeeld aan de inzet van jobcoaches die mensen begeleiden of aanpassingen van de werkplek. De [Kennisalliantie Inclusie en Technologie](#) heeft in acht pilots getest hoe mensen met een beperking met techniek kunnen worden ondersteund.

Een gedetailleerd inzicht in de ontwikkelingen op landelijk niveau biedt de [UWV Monitor arbeidsparticipatie arbeidsbeperkten 2023](#).

Mensen met een Wajong-uitkering en UWV dienstverlening en met een bijstandsuitkering vormen binnen het GWU groepen die in aantal redelijk stabiel blijven. De Wajongers waarvoor UWV verantwoordelijk is, vormen een begrensde groep. Vanaf 2015 zijn gemeenten verantwoordelijk voor jongeren met een beperking die (op termijn) arbeidsvermogen hebben. Bijstandsgerechtigden hebben doorgaans een afstand tot de arbeidsmarkt en hebben vaak te maken met multiproblematiek die zich op meerdere levensterreinen voordoet. Het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) geeft aan dat meer nog dan een directe focus op uitstroom naar werk een *life-first*-benadering soms nodig kan zijn. Hierbij kan het bijvoorbeeld gaan om andere vormen van participatie in de samenleving, zoals vrijwilligerswerk.

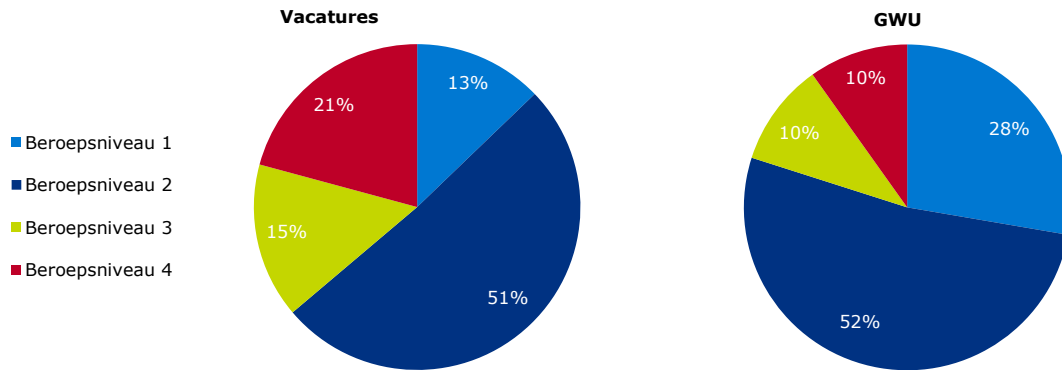
Het verloop van het aantal mensen met een WW-uitkering hangt vooral samen met de conjuncturele ontwikkeling. UWV schrijft in de Juninota 2024 dat ze verwacht dat in 2024 en 2025 het aantal WW-uitkeringen elk jaar met ongeveer 10% zal toenemen. Reden is de terugval van de economische groei en de gematigde vooruitzichten. Daarnaast verwacht UWV dat het aantal WIA-uitkeringen geleidelijk stijgt.

#### Mismatch vacatures en werkzoekenden

Werkgevers ervaren niet alleen een moeizame vervulling van hun vacatures door tekorten aan arbeidsaanbod, ook de kwaliteit van het aanbod vormt een obstakel. In het werkgeversonderzoek 2023 van UWV geven werkgevers met moeilijk vervulbare vacatures vaak aan dat sollicitanten over onvoldoende vaardigheden beschikken (59%) en/of dat hun vakkennis ontoereikend is (47%). Voor detailhandel, overige zakelijke diensten, horeca en groothandel blijkt ook de instelling en motivatie van sollicitanten voor het werk vaak een knelpunt (50% of meer). Er is dus niet alleen een kwantitatieve, maar ook een kwalitatieve mismatch op de arbeidsmarkt.

De kloof tussen wat werkgevers vragen en wat werkzoekenden (uit het GWU) hen bieden is aanzienlijk en verschilt per uitkeringssoort. Afbeelding 4.4 laat dit zien door het aandeel openstaande vacatures en GWU naar beroepsniveau in Zeeland naast elkaar te zetten. Het aandeel vacatures op beroepsniveau 1 is beperkt (13%), terwijl ruim een kwart van de werkzoekenden met een beroep op niveau 1 is ingeschreven. Vooral bijstandsontvangers en Wajongers zijn met een beroep op niveau 1 ingeschreven en nauwelijks met een beroep op niveau 4. Het profiel van de WW'ers of mensen met alleen een cv op werk.nl ligt dicht bij het profiel van de openstaande vacatures.

**Afbeelding 4.4 Openstaande vacatures en GWU zonder werk in loondienst naar beroepsniveau**  
Zeeland, eerste kwartaal 2024 (vacatures) en maart 2024 (GWU)



Bron: UWV

Nb: verdeling GWU is exclusief beroep onbekend

Het aandeel beschikbare vacatures op beroepsniveau 1 in het eerste kwartaal van 2024 beperkt de mogelijkheden voor een deel van de mensen met een arbeidsbeperking of een bijstandsuitkering. Opvallend is dat er in Zeeland nauwelijks verschil is in concrete beroepen tussen de top 5 van meeste vacatures én top 5 werkzoekenden op beroepsniveau 1. Veel gevraagd en veel voorkomende beroepen bij werkzoekenden op niveau 1 zijn schoonmaker, magazijnmedewerker of productiemedewerker. Waarschijnlijk spelen dan ook andere belemmeringen een rol, zoals onvoldoende beheersing van de Nederlandse taal, ziekte of arbeidsongeschiktheid.

Op beroepsniveau 2 is er wél een duidelijk verschil tussen de meest voorkomende vacatures en de meeste werkzoekenden in Zeeland. Werkgevers vragen bijvoorbeeld om een monteur industriële machines en installaties, medewerker bediening horeca, verzorgende IG of restaurant koks. Werkzoekenden zijn daarentegen vaak ingeschreven voor administratieve beroepen zoals ondersteunende secretariële medewerker, financieel-administratief medewerker of receptionist. Op dit beroepsniveau maakt alleen medewerker bediening horeca deel uit van de top 5.

Op beroepsniveau 3 is er een enkele overeenkomst in Zeeland. Werkgevers vragen naast activiteitenbegeleiders en ICT-servicedeskmedewerkers om vertegenwoordigers en accountmanagers zakelijke diensten en algemeen verpleegkundigen. Werkzoekenden bieden zich aan voor groeps- en woonbegeleider, office manager en sociaal-cultureel werker, maar ook ICT-servicedeskmedewerker.

Op beroepsniveau 4 komen maatschappelijk werkers en organisatieadviseurs in beide regionale toptellingen voor. Werkgevers vragen daarnaast adviseurs en engineers werktuigbouw en machines, engineers, constructeurs en onderzoekers elektrotechnische installaties en controllers.

#### 4.4. Helpt werkzoekenden met beroep buiten regionale lijst kansrijke beroepen

UWV stelt elk jaar landelijke en regionale lijsten met kansrijke beroepen voor werkzoekenden samen. Werkzoekenden met een beroep dat op de lijst voorkomt, zullen naar verwachting relatief snel een nieuwe baan vinden. Omgekeerd zullen werkgevers mogelijk meer actie moeten ondernemen om hun vacature te kunnen vervullen.

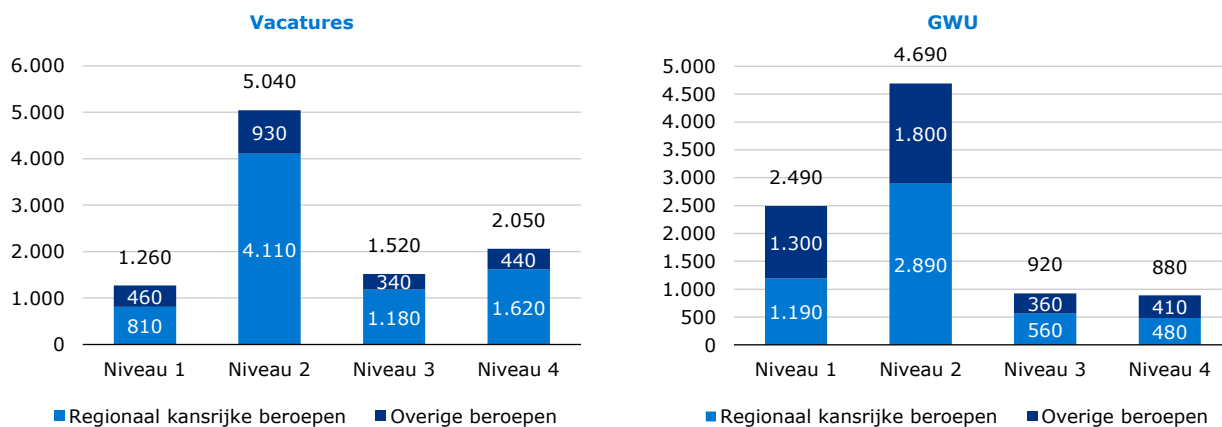
In Zeeland stonden in het eerste kwartaal 2024 9.880 vacatures open. Bij bijna acht op de tien (78%) vacatures ging het om een beroep dat kansrijk is in de regio (zie afbeelding 4.5). Bij de werkzoekenden in het GWU zonder werk in loondienst was 57% ingeschreven met een kansrijk beroep; maar bijna de helft is dus niet op zoek naar werk in een kansrijk beroep.



Op niveau 2, 3 en 4 overstijgt het aantal vacatures in een kansrijk beroep het aantal werkzoekenden. Dit betekent dat het voor werkgevers moeilijk is om personeel te vinden, er is simpelweg niet genoeg aanbod. Op niveau 1 zijn er wel meer werkzoekenden dan vacatures in een kansrijk beroep. Hierbij past een belangrijke kanttekening: geregistreeerde werkzoekenden bij UWV zijn niet alleen mensen met een WW-uitkering en recente werkervaring, maar ook mensen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt. Bijvoorbeeld omdat ze een arbeidsbeperking hebben, langdurig werkloos zijn of een bijstandsuitkering ontvangen, waarbij ook multiproblematiek aan de orde kan zijn. Het werkelijk aantal direct beschikbare werkzoekenden voor vacatures is daardoor lager.

#### Afbeelding 4.5 Openstaande vacatures (links) en GWU zonder werk in loondienst (rechts) naar kansrijk beroep en niveau

Zeeland, 1<sup>e</sup> kwartaal 2024 (links) en maart 2024 (rechts)



Bron: UWV

Dit hoofdstuk schetste een beeld van aanbod van werkzoekenden. De arbeidsparticipatie sterk is gestegen en het onbenut arbeidspotentieel is bijna gehalveerd. Het aanbod van werkzoekenden dat geregistreerd is bij UWV sluit onvoldoende aan op de vraag van werkgevers. Er zijn andere oplossingen nodig om het werk toch gedaan te krijgen. Belangrijk is hier op verschillende manieren naar te kijken en na te denken over hoe werkzoekenden een passende plek kunnen krijgen. Of over hoe het werk gedaan kan worden zonder extra personeel. Het volgende hoofdstuk gaat hier verder op in.

#### Baanbrekend project

*Baanbrekend* is een project dat is opgezet door UWV, Prince Kunststof Infra en PD AanZet. Het biedt mensen met mentale beperkingen die een WIA of Wajong uitkering ontvangen werkervaring bij Prince Kunststof Infra gedurende 3 maanden, onder continue begeleiding van een jobcoach. Zij gaan aan de slag met productietaken, training en stapsgewijze vaardighedenontwikkeling. Het traject is gericht op het stapsgewijs vergroten van verantwoordelijkheden en het ontwikkelen van vaardigheden. Het biedt kansen voor mensen met mentale beperkingen om hun vaardigheden te ontwikkelen en hun positie op de arbeidsmarkt te versterken, met mogelijkheden voor doorstroom naar reguliere arbeid.

## 5. Maatregelen tegen personeelstekorten

Zoals eerder aan de orde gekomen zal krapte op de arbeidsmarkt naar verwachting aanhouden. Er zijn dan ook andere oplossingen nodig om het werk toch gedaan te krijgen. Belangrijk is om de problematiek van meerdere kanten aan te vliegen: hoe kan het aanbod aan werkzoekenden dat wél beschikbaar is een passende plek krijgen? Hoe kan het werk op een dusdanige manier worden ingericht zodat nieuw personeel niet nodig is? Hoe kunnen werkenden van waarde zijn tot aan hun pensioen? Zowel overheden, sociale partners in de regio en natuurlijk ook werkgevers zelf zullen hier naar moeten kijken. In dit hoofdstuk worden een aantal inzichten geboden, en wordt bovendien ingegaan op relevante sectoren voor Zeeland.

### 5.1. Productiviteitsgroei, behoud van personeel en inzet AOW'ers

#### Cruciaal: arbeidsproductiviteit vergroten

Meer doen met 'dezelfde' hoeveelheid aan mensen: werkgevers kunnen meer inzetten op technologie, het efficiënter inrichten van het werkproces of scholing van hun medewerkers om de arbeidsproductiviteit te vergroten. Hier zijn wel vaak investeringen voor nodig en niet elk bedrijf heeft hiervoor voldoende middelen. Samenwerking tussen bedrijven in de regio of sector, bijvoorbeeld in brancheverenigingen kan een dergelijke investering soms wel haalbaar maken. Daarnaast is ook een plezierige en veilige **werkomgeving**, met daaraan gekoppeld goede arbeidsvoorwaarden, belangrijk voor de productiviteit van medewerkers. Deze laatste factoren spelen ook een belangrijke rol bij de werving en behoud van personeel. Toch zal ook een toename in de arbeidsproductiviteit niet voldoende zijn om de krapte helemaal op te lossen.

#### Werkenden en werkzoekenden zijn ook aan zet

In het Zeeuwse Schouwen-Duiveland staan werkgevers in de horeca en verblijfsrecreatie jaarlijks voor een grote uitdaging: hoe kom je in een dunbevolkt gebied aan voldoende personeel om de grote pieken in het toeristische seizoen op te vangen? Daarbij is niet alleen het aantrekkelijk presenteren van de branche cruciaal, maar minstens zo belangrijk het behoud van personeel. Hiervoor is de Hospitality Hub opgericht. Het doel is om van Schouwen-Duiveland het meest gastvrije eiland van 2025 te maken, het middel: goed werkgeverschap voor iedereen die werkzaam is binnen de hospitality. Werknemers krijgen een "menukaart" voorgeschoteld waarop duidelijk te zien is wat je van je werkgever kunt verwachten. Op vakantie in het hoogseizoen, 25% korting bij andere ondernemers, loopbaanontwikkeling of zelfs een masseur op het werk; alles wordt in het werk gesteld om te zorgen dat werknemers met plezier en vitiaal hun werk kunnen doen. Meer info vind je op de [website van Schouwen-Duiveland](#).

#### Meer uren werken

Als mensen meer uren werken, kan met hetzelfde aantal mensen meer werk worden verzet. Ook kunnen werknemers hun financiële zelfredzaamheid daarmee vergroten. Toch blijkt meer uren werken niet altijd voor de hand te liggen, blijkt uit een eerdere analyse van UWV (2020). De mogelijkheid tot uitbereiding kan per beroep verschillend zijn. In tekortberoepen in de techniek en ICT wordt al veel fulltime gewerkt. Onder schoonmakers, sportinstructeurs, keukenhulpen, vuilnisophalers en taxichauffeurs is er nog een deel dat meer uren wil werken.

Maar desondanks kan het **bespreekbaar maken** bij organisaties alsnog veel opleveren. Zo 'loont' het extra uren werken misschien wel meer dan van tevoren gedacht (ESB, 2023). Werknemers weten dan bijvoorbeeld niet goed wat het oplevert, maar ze zijn ook huiverig voor ongunstige roosters. Soms concentreert het werk zich op bepaalde momenten op de dag, zoals in de thuiszorg of de schoonmaak. Dan is het de uitdaging om het werk dusdanig te organiseren dat er langere diensten mogelijk zijn. Bovendien wordt door het aantal uren uit te breiden het werk aantrekkelijker voor (sommige) werkzoekenden. Volgens UWV kunnen combinatiebanen in dit geval uitkomst bieden.

#### Werkenden en werkzoekenden zijn ook aan zet

Overheden en werkgevers alleen kunnen de arbeidsmarkt niet in balans brengen. Mensen die willen en kunnen werken dragen hier ook aan bij. De skills en vaardigheden die gevraagd worden op de arbeidsmarkt veranderen en worden complexer. Er verdwijnen beroepen en er komen nieuwe bij of beroepen veranderen. Werkzoekenden en werkenden zullen in zichzelf moeten blijven investeren om aansluiting te houden. Tegenwoordig stimuleren werkgevers de ontwikkeling van hun medewerkers steeds meer. Voor het MKB is er subsidie beschikbaar voor het aanmoedigen van leren en ontwikkelen binnen de organisatie (**SLIM-subsidie**).

Overheden en sociale partners kunnen werklozen stimuleren en faciliteren om (opnieuw) aansluiting te vinden bij de arbeidsmarkt. Ook voor deze groep – met name voor degene van middelbare leeftijd en ouder – zijn er uitdagingen, zoals het inkomensverlies wanneer een studie gevolgd moet worden voor een kansrijk beroep. Een leerwerktraject kan daarom interessant zijn.

## Focus op behoud van personeel

Volgens onderzoek van UWV blijkt dat werkgevers het vaakst inzetten op behoud van personeel als maatregel om de effecten van de krapte voor de organisatie te beperken (76%). En dat is niet zonder reden. In een krappe arbeidsmarkt wisselen werkenden nu eenmaal vaker van baan dan in een ruime arbeidsmarkt. Een derde van de werkgevers ervaart uitstroom van personeel als een probleem. Ruim de helft van deze werkgevers geeft aan dat het moeilijk is om personeel te behouden omdat werknemers elders een betere financiële beloning kunnen krijgen. Volgens ruim vier op de tien werkgevers kan personeel bij andere werkgevers interessanter werk doen. Een derde geeft aan dat andere organisaties betere niet-financiële arbeidsvoorwaarden hebben. Bijna een derde zegt dat andere organisaties betere carrièrekansen of doorgroeimogelijkheden bieden.

Er zijn verschillende invalshoeken hoe het behouden van personeel aan te vliegen. Het vasthouden van personeel begint al bij de aanstelling: volgens UWV is een goed doordacht onboardingstraject belangrijk om medewerkers te binden aan de organisatie en te voorkomen dat zij vroegtijdig alweer vertrekken. Uit werkgeversonderzoek blijkt dat één op de vijf werkgevers het inwerk- of begeleidingstraject verbetert om personeelsuitstroom te voorkomen.

Door leren en ontwikkelen te stimuleren en te faciliteren blijft het werk leuk en uitdagend en kunnen medewerkers beter omgaan met veranderingen. Het is bovendien belangrijk **carrièreperspectief** te bieden, zeker ook voor jongere generaties. Daarvoor kan ook gekeken worden naar een andere baan binnen de eigen organisatie om toch personeel te behouden.

## Inzet doorwerkers (AOW'ers) faciliteren: arbeidspotentieel in een vergrijzende samenleving

Meer en meer lijkt er zich een nieuwe doelgroep aan te dienen om de personeelsschaarste tegen te gaan: mensen die na het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd aan het werk blijven (zie paragraaf 3.4). En die groep wordt groter. De komende jaren is de verwachting dat een relatief grote groep werkenden met pensioen zal gaan. Het potentieel aan doorwerkers wordt dan ook groter. Werkgevers kunnen bijvoorbeeld denken aan de inzet van doorwerkers in tekortrichtingen of als er specifieke kwaliteiten verloren dreigen te gaan. Ook kunnen doorwerkers hun kennis overdragen aan jongere generaties. Naast het behouden van werknemers die de pensioengerechtigde leeftijd hebben bereikt, kan een werkgever ook in de (externe) werving openstaan voor doorwerkers. Tegelijkertijd is het in sommige beroepen een uitdaging om vitaal de pensioengerechtigde leeftijd te bereiken, laat staan dat zij doorwerken ná het pensioen. Dit geldt bijvoorbeeld voor beroepen met een zware fysieke of mentale belasting, zoals stratenmaker of politieagent. Werkgever en werknemer zullen in dit geval veel eerder samen moeten nadenken over en op zoek moeten gaan naar passend werk waardoor iemand zo duurzaam mogelijk inzetbaar is tot aan het pensioen.

### Gepensioneerden (AOW'ers) aan het werk

Er ontstaan steeds meer bemiddelingsbureaus die zich richten op de groep gepensioneerden. [Uitzendbureau Oudstanding](#) zet ouderen op de kaart als potentiële werknemers. Zij plaatsen oudere werknemers op de arbeidsmarkt. *'Zij brengen veel ervaring met zich mee, zijn gemotiveerd en kunnen voor een goede balans zorgen op de werkvloer.'* Voor werkgevers zijn er naast de extra inzet van AOW'ers aanvullende voordelen. Zo hoeft bij ziekte het loon maar 6 weken doorbetaald te worden in plaats van 104 weken. De werkgever hoeft geen premies te betalen voor de werknemersverzekeringen, de AOW of pensioen. De werkgever hoeft evenmin een transitievergoeding te betalen bij het einde van het dienstverband.

[TommyTomato](#) bezorgt vegetarische lunches op ruim 200 basisscholen. Dat doen zij met onder andere 50 gepensioneerden die deze lunch bezorgen. Werken met gepensioneerden paste goed in het idee om contact te leggen met de kinderen in de klas. *'Ik ben ervan overtuigd dat ouderen een belangrijk deel van de oplossing voor de krapte vormen. Zeker in banen waar routine en ervaring belangrijker zijn dan snelheid en moderne techniek.'*

## Inzet van statushouders

Vluchtelingen met een verblijfsstatus (statushouders) mogen werken in Nederland, maar werk vinden en aan het werk blijven is een grote uitdaging (zie paragraaf 4.1). Hier is dus nog veel winst te behalen. Door het werven van statushouders lukt het werkgevers om alsnog vacatures te vervullen, en biedt het statushouders de mogelijkheid om in Nederland mee te doen in de maatschappij en de Nederlandse taal beter te leren.

### Handvatten voor de inzet van statushouders

- Het COA biedt een [gids](#) voor werkgevers aan voor het aannemen van statushouders en hoe daarmee in contact te komen. Zo is het mogelijk advies te verkrijgen via het [Werkgeversservicepunt](#).
- Er is vanuit het ministerie van SZW een [subsidieregeling](#) beschikbaar voor de ondersteuning van werkgevers bij de inzet van statushouders.
- Ook is er een [handreiking](#) beschikbaar voor het begeleiden van statushouders op de werkvloer.

## 5.2. Oplossingsrichtingen voor bouw, zorg en transport en logistiek

In regio Zeeland is de zorg de grootste sector. Daarnaast zijn de bouw en industrie oververtegenwoordigd in vergelijking met andere regio's en kampen met specifieke uitdagingen. Daarom is in kaart gebracht welke oplossingsrichtingen er zoal zijn, specifiek gericht op deze sectoren die voor Zeeland het meest relevant zijn. Het gaat om oplossingen die al worden toegepast door werkgevers, of juist oplossingen waar nog veel winst voor de sector in ligt.

## Bouw

Ondanks dat de bouwsector onder druk staat door de terugval van nieuwbouw, zal de grote vraag naar personeel aanhouden. Het onderhoud en verbouw van gebouwen levert namelijk veel werk op, net zoals het verduurzamen daarvan en de energietransitie. Daarvoor is het lastig voor bouwbedrijven om aan personeel te komen. Uit werkgeversonderzoek van UWV blijkt zelfs dat volgens werkgevers in de bouw vacatures het vaakst moeilijk vervulbaar zijn (65% van de ontstane vacatures). Meer dan in andere sectoren moeten werkgevers arbeidskrachten aannemen die volgens hen zelf minder geschikt zijn. Volgens EIB en UWV doen de grootste knelpunten op de arbeidsmarkt zich voor bij elektrotechnisch personeel en UTA-beroepen, zoals werkvoorbereiders, tekenaars en calculatoren. Zij-instroom blijft belangrijk, maar juist ook aandacht voor vitaliteit en ontwikkelmogelijkheden helpen om personeel te behouden en uitstroom te voorkomen. Deze oplossingen worden nader toegelicht voor de bouwsector.



### Zij-instroom door middel van een leerwerktraject

Mensen zelf opleiden is een manier om in een krappe arbeidsmarkt aan gekwalificeerd personeel te komen. Dat kan door middel van een **leerwerktraject**. De werving is op basis van vaardigheden en motivatie, in plaats van opleiding en ervaring. Door deze benadering maken mensen makkelijker de overstap vanuit andere sectoren en beroepen. Werkgevers in de bouw kunnen dergelijke trajecten in de bouw samen met UWV en branchegerichte opleiders opzetten. Werkzoekenden worden (om)geschoold, vaak met baangarantie. Volgens UWV heeft 31% van de werkgevers in de bouw de afgelopen 2 jaar zij-instromers aangenomen. 27% van de werkgevers staat hiervoor open maar doet dit (nog) niet.

### Leerwerktraject voor BIM modelleur, werkvoorbereider of calculator

Saxion Hogeschool, UWV en een aantal bedrijven werken samen om potentiële kandidaten in een leerwerktraject de basis mee te geven om te kunnen gaan werken als BIM modelleur, calculator of werkvoorbereider in de bouw- en infrasector. Kandidaten komen in aanmerking als ze een mbo-4 of hbo werk- en denkniveau hebben. Tijdens de selectie worden kandidaten in een periode van 2 tot 8 weken getoetst en is het de bedoeling dat er een match met één van de aangesloten werkgevers tot stand komt. De kandidaat begint daarna in samenspraak met de werkgever met één van de drie opleidingen waarbij de uitkering doorloopt en de kandidaat ontheffing van de sollicitatieplicht krijgt. Aansluitend volgt een arbeidsovereenkomst voor minimaal 6 maanden. Het totale opleidingstraject neemt een jaar in beslag. Financiering van de opleiding komt door maatwerk tot stand.



### Aandacht voor vitaliteit en gezondheid

Het is belangrijk dat medewerkers gezond en vitaal kunnen werken tot aan hun pensioen. Gerichte aandacht voor vitaliteit helpt om medewerkers inzetbaar te houden. Dat zit vaak in preventie: voorkomen dat mensen ziek of arbeidsongeschikt worden. Denk bijvoorbeeld aan aandacht voor het stoppen met roken of het verminderen van fysieke belasting op de bouwplaats. Maar vitaliteit gaat vooral over of mensen goed in hun vel zitten. Als dat niet het geval is, gaat dat ten koste van de productiviteit en vallen zij vaker uit. Belangrijk is dat het gesprek met medewerkers gevoerd wordt. Hoe kan iemand op een gezonde en vitale manier inzetbaar zijn én blijven?

### Persoonlijke aanpak bij bouwbedrijf Bruil

Bouwbedrijf Bruil, gespecialiseerd in beton, vergroot de weerbaarheid van het bedrijf door volop te investeren in het eigen personeel. Daarvoor hanteren zij een persoonlijke aanpak. *'Als mensen wankelen, moet je ze vasthouden totdat ze weer stevig staan'*. [Lees hier](#) verder.



### Ontwikkelmogelijkheden bieden

Medewerkers in de bouw zijn langer inzetbaar door hen perspectief te bieden binnen de organisatie. Het is daarbij belangrijk dat werknemers zelf bewust zijn van hun eigen loopbaanontwikkeling en er een leercultuur binnen het bedrijf ontstaat. Zo kunnen ervaren krachten in een nieuwe rol van leermeester treden. Jonge collega's nemen het fysieke werk over, waardoor ervaren krachten het werk langer vol kunnen houden en op een waardevolle manier tot aan het pensioen kunnen blijven werken. Volgens EIB verwacht bijna 40% van het bouwplaatspersoneel het werk op fysiek vlak niet vol te kunnen houden tot de pensioengerechtigde leeftijd. Een van de manieren om daarop in te spelen is om vroegtijdig de mogelijkheden te verkennen om door te stromen naar een andere functie, bijvoorbeeld naar een ander beroep in de bouw.

## Zorg

Werkgevers in de zorg hebben, na het onderwijs, het vaakst in (zeer) hoge mate last van de krapte op de arbeidsmarkt. Er komen maar weinig reacties op vacatures en als er een reactie is, sluit de opleiding van de sollicitant vaak niet aan op de functie. Een gevolg daarvan is bijvoorbeeld dat er vaker zzp'ers ingehuurd worden. Volgens het UWV Werkgeversonderzoek staan veel werkgevers in de zorg open voor zij-instromers. Maar voor beroepen als fysiotherapeut, psycholoog, of arts is het ontbreken van een diploma de grootste belemmering om een plek te bieden aan een zij-instromer. Werkzaamheden uitvoeren tijdens een opleiding is vaak lastig in de zorg omdat voor veel beroepen kwalificatie-eisen gelden. Dat is een van de redenen waarom bijna zes op de tien werkgevers die zij-instromers willen aannemen als voorwaarde stellen dat in de zorg zij-instromers de benodigde opleiding deels of volledig in eigen tijd volgen. Terwijl andere sectoren (bijvoorbeeld in de bouw) daar coulanter in zijn en werknemers vaker een opleiding tijdens werktijd kunnen volgen. Naast zij-instromers zijn er nog andere mogelijkheden voor de zorg om personeel aan zich te **binden** of te **behouden**.



### Medewerkers meer grip geven op werktijden en roosters

Enkele problemen waar zorgmedewerkers tegenaan lopen (en waardoor een deel de zorg verlaat) gaan over beperkte zeggenschap en autonomie en een scheve werk-privé balans. Daarom laat De Scharenborg Groep, een keten in de voetzorg, medisch pedicures over hun eigen agenda's beschikken. Medewerkers kunnen flexibel omgaan met hun eigen werkuren. Beleidscoördinator Veronique Loohuis: *'Hierdoor spelen we in op de behoeften van huidige medewerkers én genereren we tegelijkertijd nieuwe instroom als aantrekkelijke werkgever'*.



### Ontlasten van tekortberoepen

Verschillende zorgorganisaties en onderwijsinstellingen werken met elkaar samen in het project 'Zorgrunners'. Zorgrunners zijn van oorsprong studenten van niet-medische studies die met een korte training ingezet worden op ondersteunende werkzaamheden, waardoor zorgmedewerkers worden ontlast tijdens piekmomenten. Hiermee worden bijbanen gecreëerd in de zorg. Recruiter Stichting Zorgcentra Rivierenland: *"Natuurlijk is het project Zorgrunners een klein radartje in het grote geheel. Maar hoe klein een radartje ook is, je hebt het nodig om een machine goed te laten werken."*

## Inzet technologie

Technologieën kunnen in de zorg op verschillende wijze impact maken, door bijvoorbeeld de zorgvraag te verminderen, zorgtaken efficiënter te laten uitvoeren of het beperken van randzaken. Met de [Remote Patiënt Management-zorgprogramma](#) (RPM) voor COPD- en hartpatiënten kan zorg op aanvraag worden uitgevoerd. In plaats van vaste, vooraf geplande consulten, los van de noodzaak voor een bezoek. [Smart Glasses](#) zorgen er voor dat een expert op afstand kan meekijken. En ouderenorganisatie Schakelring maakt gebruik van [koelkastthermometers](#) die de temperatuur van 178 koelkasten automatisch meten en registreren, waardoor medewerkers dit niet meer hoeven te doen. Het aanbod aan technologische mogelijkheden blijft in deze tijd vanzelfsprekend toenemen.



### Combinatiebanen faciliteren

In de zorg wordt – op initiatief van zowel de werkgever als de werknemer – veel in deeltijd gewerkt. Tegelijkertijd bestaat het onbenut arbeidspotentieel voor het grootste deel uit onderbenutte deeltijders. Als meer uren niet mogelijk is in een zorgbaan, dan kan het combineren van twee banen uitkomst bieden. De banen kunnen in dezelfde of in verschillende sectoren zijn. Het hebben van een extra baan (al dan niet bij een andere werkgever) biedt werknemers meestal meer inkomsten, meer afwisseling en meer uitdaging. Als er sprake is van twee werkgevers is het belangrijk is dat zij afspraken met elkaar maken over arbeidsrechtelijke en praktische zaken.

## Omscholing richting de zorg

In Zeeland is een groot tekort aan tandartsassistenten. UWV helpt werkzoekenden, zonder juiste opleiding en ervaring, enthousiast te maken voor het vak door de 5-daagse cursus van Dutch Dental Academy onder de aandacht te brengen. Doordat cliënten van UWV de 5-daagse cursus hebben gevolgd, kunnen zij aan het werk. Of doorleren. Daarnaast zijn ook de tandartspraktijken, die staan te springen om personeel, geholpen. Zo werkt UWV voor ons allemaal.

Ook in de richting van ouderenzorg zijn er omscholingsmogelijkheden. Zo kwam Bianca thuis te zitten tijdens de corona pandemie, ze werkte namelijk in de detailhandel en verloor haar baan. Ze zocht naar een plek waar altijd werk is en waar je ertoe doet. Via UWV werd ze gekoppeld aan een re-integratiebureau om uit de ziekte te komen. Ze besloot aan een traject bij SVRZ te beginnen, waar ze zich kon oriënteren op de ouderenzorg. Ze bleek geknipt voor de baan en besloot een korte opleiding te doen om als zij-instromer aan de slag te gaan in de ouderenzorg. UWV contacteerde werkzoekenden actief voor dit project. Dit project loopt ook dit jaar nog door.

## Verschillende mogelijkheden voor uitbreiding in de kinderopvang

Het kabinet is voornemens om de kinderopvangtoeslag stapsgewijs te verhogen en dat kan de vraag naar kinderopvang doen toenemen. Er zal meer personeel nodig zijn, terwijl er momenteel al tekorten zijn. Op dit moment werken veel pedagogische medewerkers – waarvoor een deel bewust kiest – parttime. Eén op de vijf medewerkers in de dagopvang wil **meer uren werken**. In de buitenschoolse opvang (bso) gaat het zelfs om één op de drie medewerkers. Om de tekorten te verkleinen nam 68% van de werkgevers in de kinderopvang het initiatief om medewerkers meer uren te laten werken. [HPP](#) (Het Potentieel Pakken) is een sociale onderneming die begeleiding biedt aan organisaties in de kinderopvang bij grootschalige verandertrajecten rondom contractuitbreiding, roostering en financieel welzijn.

Daarnaast kunnen **combinatiebanen** een oplossing zijn. Die kunnen zorgen voor afwisseling in de werkzaamheden en voor meer inkomsten van de werknemer. Medewerkers in de kinderopvang combineerden het vaakst hun baan in de kinderopvang met een baan in zorg en welzijn (21%) of detailhandel (22%).

Het [Ontwikkelpad kinderopvang](#) is een initiatief van brancheorganisaties in de kinderopvang en het ministerie van SZW. Het doel is om de instroom in de relatief nieuwe functie van **groepshulp** te vergroten. Een groepshulp ondersteunt de pedagogisch medewerkers op de groep, door het doen van algemeen verzorgende en licht huishoudelijke taken. Volgens het arbeidsmarktplatform Kinderopvang Werkt! is 63% van de organisaties bekend met de subsidieregeling om groepshulpen een Ontwikkelpad te bieden naar pedagogisch medewerker niveau 3 of 4. Dit is een voorbeeld hoe zij-instroom mogelijk wordt gemaakt voor een functie met kwalificatie-eisen. In al meer dan 24 arbeidsmarktregio's worden startsessies georganiseerd om werkgevers kennis te laten maken met het Ontwikkelpad. Werkgevers kunnen zich bij het team LLO/ZMT melden om hierover geïnformeerd te worden. Samen met de betrokken mbo-instelling, het regionaal werkgeversservicepunt en de (toekomstige) groepshulp wordt een plan gemaakt om het traject te doorlopen.

Sinne Kinderopvang maakte samen met UWV en opleiders gebruik van het Ontwikkelpad.

[Lees hier](#) het volledige verhaal en de tips aan andere kinderopvangorganisaties die willen starten met het Ontwikkelpad.

## Transport en logistiek

Ondanks dat de vraag naar transport afneemt vanwege een lagere economische groei, blijft er een grote personeelsvraag bestaan. Bij meer dan de helft van de transport- & logistiekbedrijven is het personeelstekort de belangrijkste belemmering voor de bedrijfsvoering, zo blijkt uit Conjunctuurenquête van CBS, meer dan in de meeste andere sectoren. Dat komt doordat de sector te maken heeft met een bovengemiddelde **vergrijzing** (60% van de medewerkers is 60-plus). Zo gaat bijvoorbeeld binnen 12 jaar vijf op de tien buschauffeurs en vier op de tien vrachtwagenchauffeurs met pensioen. Dat betekent dat er veel personeel vervangen moet worden.



### Herontwerp van functies

Door relatief eenvoudige taken uit verschillende logistieke functies te bundelen, kan een nieuwe functie gecreëerd worden die laagdrempeliger is voor werkzoekenden. Bovendien kunnen functies hierdoor in aanmerking komen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Voor werkgevers is dit een manier om breder te werven en het werk alsnog gedaan te krijgen. Afhankelijk van welke taken er zijn, kunnen mensen met diverse achtergronden de nieuw gecreëerde functies invullen.

## Dachser creëert toegankelijke functies en bevordert de inzetbaarheid

Dachser heeft voor het werk in hun overslagloods in Zevenaar samen met UWV gekeken welke taken er geschikt zijn om samen te voegen tot een nieuwe toegankelijke functie. Dat gaat bijvoorbeeld om het scannen en verplaatsen van zendingen en facilitaire taken. Naast dat de nieuwe functie de mogelijkheid biedt om breder te werven, is het voor Dachser juist ook een manier om medewerkers duurzaam inzetbaar te houden en uitval te voorkomen. Als personeel bijvoorbeeld door fysieke of mentale belemmeringen dreigt uit te vallen, is er de optie om meer ondersteunend werk in de loods te doen. Bovendien kunnen andere medewerkers zich hierdoor meer richten op hun kerntaak: het laden en lossen.



### Anders roosteren

In de transport & logistiek werken veel chauffeurs (zoals bus- en vrachtwagenchauffeurs). Voorheen bedeede de werkgever de diensten 'van bovenaf' toe aan de chauffeurs. Medewerkers zelf hadden niet veel te zeggen over hun eigen werktijden. Die tijden zijn veranderd. Chauffeurs hechten tegenwoordig meer waarde aan een goede werk-privébalans en willen meer zeggenschap over hun roosters. Dit draagt bij aan een lagere werkdruk en meer werkplezier. Werkgevers die hier op inspelen zijn beter in staat om personeel aan zich te binden. Zo biedt [vervoersbedrijf Keolis](#) hun chauffeurs de mogelijkheid om via een online tool zelf hun rooster te bepalen.



### Vitaliteit en duurzame inzetbaarheid

Zeker met de gemiddeld hoge leeftijd is aandacht voor gezondheid en vitaliteit belangrijk voor de Transport en logistiek. Dat zit vaak in preventie: voorkomen dat werkenden ziek of arbeidsongeschikt worden. Dat kan betekenen aandacht voor zithouding en tillen, maar ook voldoende pauzes of afwisseling in taken. Als mensen gezond en energiek aan het werk zijn, blijven zij (langer) inzetbaar voor de organisatie. Bovendien kunnen werkgevers met inzet op vitaliteit zich ook richten op 'doorwerkers' (AOW'ers).

## Neele-Vat zet in op preventief ziekteverzuim

Logistiek dienstverlener Neele-Vat wil verzuim van medewerkers voor zijn door in te zetten op preventie. Dat gebeurt bijvoorbeeld door een uitgebreid preventief medisch onderzoek, maar vooral ook door te luisteren naar medewerkers en zaken bespreekbaar te maken. Het gemiddelde verzuimpercentage is laag. 'Blijf dicht bij de werkvloer en je werknemers en zet in op de relatie. *Leer mensen echt kennen om op tijd te kunnen signaleren als het even minder met iemand gaat.*'

[Lees hier](#) het volledige verhaal.

## Bij Rensa Family werken gepensioneerden als chauffeur

Bij werkgevers in de transport en logistiek werken veel chauffeurs. Maar ook bij groothandelsorganisatie Rensa Family zijn er chauffeurs in dienst doordat zendingen in eigen beheer genomen zijn. In de zoektocht naar personeel kwamen zij uit bij '65-plussers'. *'Neem de tijd om ze te leren kennen en betrek ze actief bij je bedrijf. Vertrouw op hun potentieel, want dit leidt vaak tot succes.'*

[Lees hier](#) het volledige verhaal.

---

### **Logistieke banenmarkt**

Twee keer per jaar organiseert UWV samen met een aantal bedrijven een logistieke banenmarkt, waar op laagdrempelige manier werkzoekenden en werkgevers bij elkaar worden gebracht. Het is een mooi voorbeeld van hoe het bedrijfsleven en UWV samenwerken om vraag en aanbod bij elkaar te brengen in een zeer krappe arbeidsmarkt. Om het zo laagdrempelig mogelijk te maken, wordt de banenmarkt georganiseerd op locatie van een logistieke opleider.

### **Zij-instroom traject vrachtwagenchauffeurs**

UWV Zeeland heeft een zij-instroomtraject voor vrachtwagenchauffeurs ontwikkeld. Werkzoekenden met een WW, WIA of Wajong uitkering leggen, na interesse, eerst een rijtest af om te kijken of een opleiding tot vrachtwagenchauffeur haalbaar is. Vervolgens starten ze aan een opleidingstraject, waarbij ze na afloop gegarandeerd kunnen uitstromen naar werk.

## 6. Uitdagingen voor Zeeland

De arbeidsmarkt in Zeeland is de afgelopen periode sterk in beweging geweest. Momenteel is de arbeidsmarkt dusdanig krap dat er bij veel bedrijven nauwelijks nog ruimte is voor groei. Naar verwachting houdt deze krapte de komende jaren aan. De samenleving dreigt vast te lopen en dit vraagt van organisaties om in beweging te komen. Het is van belang dat we in onze arbeidsmarktregio nog meer de samenwerking gaan opzoeken. Daarmee zorgen we ervoor dat werkgevers en werkzoekenden meer mogelijkheden krijgen en zich breder kunnen oriënteren.

### Zowel werkzoekende als werkgever zijn aan zet

Om werkzoekenden duurzaam te laten uitstromen naar werk, kan het lonen om breder te kijken dan sectoren en beroepen waar werkzoekenden in geschoold zijn of ervaring mee hebben. Dit is mogelijk door te heroriënteren naar een ander beroep op basis van skills. Vervolgens kan een kans op een baan vergroot worden door om- of bijscholing te volgen, bijvoorbeeld via het scholingsbudget WW.

Daarbij is het belangrijk dat werkgevers openstaan voor deze werkzoekenden, die in dat geval nog niet de gevraagde werkervaring hebben. Werkgevers kunnen er ook voor kiezen om de scholing in eigen hand te houden, door nieuwe werknemers aan te trekken en zelf opleidingen aan te bieden.

### Voorlichting faillissementen

Bij bedrijven in de arbeidsmarktregio spelen vaak ontwikkelingen zoals reorganisaties, verhuizingen en faillissementen. UWV kan hierbij helpen door het aanbieden van informatie over regels, rechten en verschillende mogelijkheden. Dit alles om ervoor te zorgen dat zulke veranderingen voor zowel werkgever als werknemer zo soepel mogelijk verlopen.

### 34 oplossingen om de krapte tegen te gaan

Veel werkgevers kampen met personeelstekorten: er is vaak te weinig personeel voor het werk dat gedaan moet worden. Niet alleen werkgevers hebben hier last van, het is ook voelbaar in de maatschappij. Zo hebben winkels en restaurants aangepaste openingstijden en vallen treinen en bussen uit. Belangrijke sectoren als de gezondheidszorg, veiligheid en onderwijs staan onder druk. Vaak proberen werkgevers vacatures langer uit te zetten, anders te werven of uitzendbureaus in te schakelen. Maar als dit niet werkt, zijn er meer creatieve oplossingen nodig. In het rapport [Personeelstekorten aanpakken: 34 oplossingen voor werkgevers](#) kan men inspiratie opdoen. De 34 oplossingen zijn verdeeld over 3 strategieën:

- Het aanboren van nieuw talent.
- Het anders organiseren van werk.
- Het binden en boeien van medewerkers.

### Samenwerking in de regio

Nederland en ook Zeeland staan voor ambitieuze opgaven zoals het behalen van klimaatdoelen, het oplossen van het woningtekort en het op peil houden van zorg en onderwijs. Dit moet gebeuren in de context van een krappe arbeidsmarkt. Om deze ambities te realiseren zijn vakmensen hard nodig, vakmensen waar momenteel al tekorten aan zijn. UWV, gemeenten en alle andere partners op de (regionale) arbeidsmarkt werken samen om hier een bijdrage aan te leveren.

Zeeland start met een digitaal Werkcentrum: een overkoepelend loket waar werkgevers terecht kunnen met al hun vragen over de arbeidsmarkt. Dit betekent dat werkgevers met hun personele vraagstukken direct terecht komen bij de juiste organisatie, subsidie of contactpersoon.

### Europese samenwerking

EURES staat voor European Employment Services, een Europees netwerk dat werken en werven over grenzen heen bevordert. Vanuit het EURES-netwerk helpen we in heel Europa werkzoekenden aan een baan en werkgevers aan personeel. Ook in de grensregio tussen Nederland en Vlaanderen ondersteunen EURES adviseurs de arbeidsmobiliteit om rekruterings- en baanmogelijkheden aan beide zijden van de grens te benutten. Van de werving en selectie tot praktische hulp bij het opstellen van de arbeidsovereenkomst. Daarnaast geven onze adviseurs ook advies over sociale zekerheid, pensioen en verzekeringen.

Via [werkenoverdegrens@uwv.nl](mailto:werkenoverdegrens@uwv.nl) kan iedereen uit de grensregio Nederland-België contact met EURES opnemen. Voor kansen in en uit Europa neemt u contact op via [werken.ineuropa@uwv.nl](mailto:werken.ineuropa@uwv.nl).



---

# Literatuur

## Hoofdstuk 1 en 2

- CBS (2024), [Arbeidsproductiviteit neemt steeds minder toe in afgelopen 50 jaar](#).  
CBS (2024), [De regionale economie 2023](#).  
CBS (2024), [Meer faillissementen in juli](#).  
CPB (2024), [Centraal Economisch Plan 2024](#).  
CPB (2024), [Concept Macro Economische Verkenning 2025](#).  
CPB (2024), [Macro Economische Verkenning](#).  
ESB (2024), [Lage groei productiviteit mede door ongunstige structuur economie](#).  
ROA (2023), [De arbeidsmarkt naar opleiding en beroep tot 2028](#).  
UWV (2024), [Arbeidsmarktprognose 2024 – 2025](#).  
UWV (2024), [Regionale Arbeidsmarktprognose Zeeland 2024 – 2025](#).  
UWV (2024), [Ontwikkeling WW past bij verslechterende economie](#).  
UWV (2024), [Steeds meer zelfstandigen](#).

## Hoofdstuk 3

- ABF Research (2024), [Primos Demografie 2024 Prognosedata](#).  
ABN AMRO (2024), [Grijs potentieel](#).  
AZW Info (z.d.), [Prognosemodel Zorg en welzijn](#). Geraadpleegd op 26 augustus 2024.  
Adviesraad Migratie (2023), [Arbeidsmigratie: Oplossing voor economie en demografie?](#)  
CBS (2019), [Lagere productiviteit door groei zelfstandigen](#).  
CBS (2021), [Steeds minder werkenden willen langere arbeidsduur](#).  
CBS (2022), [De productiviteitsparadox vanuit Nederlands perspectief](#).  
CBS (2024), [Meer dan de helft van Oekraïense vluchtelingen in loondienst](#).  
CBS (2024), [Verkenning Bevolking 2050: meer inwoners geboren buiten Nederland](#).  
CBS (2024), [Verkenning Bevolking 2050: meer ouderen en hoogopgeleiden](#).  
CPB (2024), [Economische dynamiek en migratie](#).  
CPB (2024), [Macro Economische Verkenning](#).  
ESB (2023), [Gezinsmigratie volgt vooral op arbeidsmigratie](#).  
ESB (2024), [Lage groei productiviteit mede door ongunstige structuur economie](#).  
ESB (2024), [Migranten verschillen sterk qua arbeidsparticipatie](#).  
ESB (2024), [Productiviteitsmisère staat niet los van lonen en flexibel werk](#).  
ESB (2024), [Sturen op onderwijskeuze lost arbeidsmarktcrisissen slechts deels op](#).  
Eurostat (2024), [EU's employment rate exceeds 75% in 2023](#).  
Coalitiepartijen PVV, VVD, NSC en BBB (2024), [Hoop, lef en trots. Hoofdlijnenakkoord 2024 – 2028](#).  
NIDI (2023), [Onbenut reservoir van gepensioneerden](#). In: DEMOS jaargang 39, nummer 4 - april 2023.  
NOS (2024), [Urenuitbreiding moet lerarentekort helpen bestrijden](#).  
PBL/CBS (2022), [Regionale bevolkings- en huishoudensprognose 2022-2050](#).  
UWV (2022), [Veel technici nodig voor klimaatdoelen gebouwde omgeving](#).  
UWV (2022), [Veel vakmensen nodig voor duurzamer energiesysteem](#).  
UWV (2023), [Code rood: lerarentekort loopt verder op](#).  
UWV (2023), [Verduurzaming industrie vraagt om vakmensen](#).  
UWV (2024), [Arbeidsmigratie kan krapte verlichten én verergeren](#).  
UWV (2024), [Blijvende tekorten door maatschappelijke uitdagingen](#).  
UWV (2024), [Diverse specialisten nodig voor verduurzamen mobiliteit](#).

## Hoofdstuk 4

- ABN AMRO (2024), [Grijs potentieel](#).  
CBS (2024), [Asiel en integratie 2024. Cohortonderzoek asielzoekers en statushouders](#).  
CBS (2024), [De arbeidsmarkt in cijfers 2023](#).  
CBS (2024), [Meer vrouwen én mannen in grote deeltijdbanen](#).  
CBS (2024), [Spanning op de arbeidsmarkt](#).  
CPB (2024), [Augustusraming 2024](#).  
ESB (2023), [Aanzienlijk onbenut arbeidspotentieel onder gepensioneerden](#).  
Hansson, I., Henkens, K. en Solinge, H. van (2023), [Motivational Drivers of Temporal Dynamics in Postretirement Work](#). In: The Journals of Gerontology, Series B, Volume 78, Issue 1, January 2023, Pages 179–189.  
Kennisplatform Inclusief Samenleven (2019), [Op weg naar werk?](#)  
SCP (2023), [Een brede blik op bijstand](#).  
UWV (2023), [Laagste doorstroompercentage WW naar bijstand in 5 jaar](#).  
UWV (2024), [Juninota 2024](#).  
UWV (2024), [Monitor arbeidsparticipatie arbeidsbeperkten 2023](#).  
UWV (2024), [Ruim de helft van de vacatures nog moeilijk vervulbaar](#).  
UWV (z.d.), [Rapportages banenafpraak](#). Geraadpleegd op 19 augustus 2024.

UWV (z.d.), [Doelgroepregister](#). Geraadpleegd op 19 augustus 2024.

## Hoofdstuk 5

ABN AMRO (2024), [Grijs potentieel](#).

ABU (z.d.), [Factsheet: De waarde van uitzendwerk 2022](#).

Algemene Onderwijsbond (2024) [Koester de Zij-Instromer](#).

Centerdata (2023), [De toekomstige arbeidsmarkt voor onderwijspersoneel po, vo en mbo 2023-2033](#).

EIB (2023), [Trends op de bouwmarkt 2023 - 2027](#).

EIB (2023), [Bouw in Beeld 2022-2023](#).

ESB (2023), [Belastingdruk bij méér werken minder hoog dan vaak gedacht](#).

ESB (2023) [De oplossing voor langdurige krapte is minder arbeidsvraag](#)

European Labour Authority (2024), [EURES Report on labour shortages and surpluses 2023](#).

Het potentieel pakken (z.d.), [HPP in de kinderopvang](#).

Human Capital Agenda (2024) [1 miljoen ICT'ers in 2030](#).

ING (2024), [In 2025 eindelijk weer groei voor de flexbranche](#).

Kinderopvang Werkt! (2022), [Kan de deeltijdfactor in kinderopvang omhoog?](#)

Kinderopvang Werkt! (2023), [Combinatiebanen loopbaanpaden in kinderopvang](#).

Kinderopvang Werkt! (z.d.), [Vergroot instroom en doorstroom via het Ontwikkelpad kinderopvang](#). Geraadpleegd op 26 augustus 2024.

NIDI (2023), [Onbenut reservoir van gepensioneerden](#). In: DEMOS jaargang 39, nummer 4 - april 2023.

NOS (2024), [Vroegpensioen al tientallen jaren ter discussie: vijf vragen over eerder stoppen met werken](#).

Rijksoverheid (z.d.), [Subsidie voor doorwerken tot pensioen of eerder stoppen](#). Geraadpleegd op 3 september 2024.

SEO (2023), [Oplossingen voor arbeidsmarktcrisis](#).

UWV (2020), [Wie wil er meer werken?](#)

UWV (2023), [9 tips om jongeren te vinden en binden](#).

UWV (2023), [65-plussers als oplossing voor personeelstekorten](#).

UWV (2023), [Personeelstekorten verminderen door combinatiebanen](#).

UWV (2023), [Personeelstekort in ICT blijft, ondanks toename aantal ICT'ers](#).

UWV (2024), [Arbeidsmigratie kan krapte verlichten én verergeren](#).

UWV (2024), [Bouw in beeld 2024](#).

UWV (2024), [Kwart werkgevers neemt zij-instromers aan](#).

UWV (2024), [Onboarding: een goede start voor personeelsbehoud](#).

UWV (2024), [Oplossingen tekorten per beroepsgroep](#).

UWV (2024), [Ruim de helft van de vacatures nog moeilijk vervulbaar](#).

UWV (2024), [Wat werkgevers doen tegen uitstroom personeel](#).

UWV (2024), [Werkgevers focussen meer op personeelsbehoud](#).

Daarnaast is gebruik gemaakt van data afkomstig van:

### CBS Statline

- Arbeidsdeelname
- Bevolking
- Bevolkingsontwikkeling, immi- en emigratie
- Conjunctuurenquête Nederland
- Economische groei, BBP, productie en bestedingen
- Immi- en emigratie EU/EFTA; afgeleid migratiedoel
- Immi- en emigratie niet EU/EFTA; afgeleid migratiedoel

### Eurostat

- Labour market; employment and unemployment
- Economy and finance – national accounts – Nominal labour productivity per person

### UWV dashboards

- Ontwikkeling werknemersbanen
- Vacaturemarkt
- Spanningsindicator
- Geregistreerde werkzoekenden

---

# Begrippen

## **Bruto Arbeidsparticipatie**

Het aandeel van de (werkzame en werkloze) beroepsbevolking in de bevolking (beroeps- en niet-beroepsbevolking). Deze definitie heeft betrekking op mensen die in Nederland wonen (exclusief de institutionele bevolking). De gegevens worden meestal gepresenteerd voor de bevolking van 15 tot 75 jaar.

## **EU**

De Europese Unie (EU) is een economische en politieke samenwerking van 27 Europese landen (lidstaten). Deze landen hebben aan de EU bevoegdheden gegeven om gemeenschappelijk Europees beleid te voeren. Het gaat om de volgende landen: België, Bulgarije, Cyprus, Denemarken, Duitsland, Estland, Finland, Frankrijk, Griekenland, Hongarije, Ierland, Italië, Kroatië, Letland, Litouwen, Luxemburg, Malta, Nederland, Oostenrijk, Polen, Portugal, Roemenië, Slovenië, Slowakije, Spanje, Tsjechië en Zweden.

## **EVA/EFTA**

De Europese Vrijhandelsassociatie (EVA) is een samenwerkingsverband tussen Liechtenstein, Noorwegen, IJsland en Zwitserland. De associatie is beter bekend onder de Engelstalige afkorting EFTA.

## **Geregistreerde werkzoekenden bij UWV (GWU)**

Werkzoekenden die bij het UWV staan geregistreerd met een WW-uitkering, bijstandsuitkering, Wajong-uitkering, WIA uitkering, WAO-uitkering, niet-uitkeringsgerechtigden die zich hebben aangemeld bij de gemeente en als zodanig ingeschreven staan bij UWV en alle mensen die een cv op werk.nl hebben geplaatst.

## **Herkomst**

Iemand heeft een buiten Nederland gelegen herkomst als betrokkene zelf buiten Nederland is geboren en/of als één of beide ouders buiten Nederland zijn geboren.

## **Netto arbeidsparticipatie**

Het aandeel van de werkzame beroepsbevolking in de bevolking (beroeps- en niet-beroepsbevolking). Deze definitie heeft betrekking op mensen die in Nederland wonen (exclusief de institutionele bevolking). De gegevens worden meestal gepresenteerd voor de bevolking van 15 tot 75 jaar.

## **Niet-beroepsbevolking**

Mensen zonder betaald werk die niet recent naar werk hebben gezocht of daarvoor niet direct beschikbaar zijn. Deze definitie heeft betrekking op mensen die in Nederland wonen (exclusief de institutionele bevolking). De gegevens worden meestal gepresenteerd voor de bevolking van 15 tot 75 jaar. Bij betaald werk gaat het om werkzaamheden ongeacht de arbeidsduur.

## **Onderbenutte deeltijders**

Mensen met betaald werk in deeltijd (minder dan 35 uur per week) die meer uren willen werken en daarvoor direct beschikbaar zijn.

## **Semi-werklozen**

Semi-werklozen zijn mensen zonder betaald werk die recent naar werk hebben gezocht, maar niet direct beschikbaar zijn, of die niet recent hebben gezocht maar wel direct beschikbaar zijn.

## **Startkwalificatie**

Iemand met een startkwalificatie heeft een diploma havo, vwo, mbo-niveau 2 of hoger. Iemand zonder startkwalificatie heeft alleen basisonderwijs afgerond of een diploma vmbo of mbo-niveau 1.

## **Werkloze beroepsbevolking**

Mensen zonder betaald werk, die recent naar werk hebben gezocht en daarvoor direct beschikbaar zijn. Deze definitie heeft betrekking op mensen die in Nederland wonen (exclusief de institutionele bevolking). De gegevens worden meestal gepresenteerd voor de bevolking van 15 tot 75 jaar. Bij betaald werk gaat het om werkzaamheden ongeacht de arbeidsduur.



---

# Colofon

## Regio in Beeld

Regio in Beeld is een jaarlijkse uitgave van UWV Arbeidsmarktinformatie en -advies

## Auteur

Milou Audenaerd

## Inlichtingen

[milou.audenaerd@uwv.nl](mailto:milou.audenaerd@uwv.nl)

## Eindredactie

Suzanne IJzerman  
Roelof van der Velde

## Redactieadres

UWV Arbeidsmarktinformatie en -advies  
Postbus 58285  
1040 HG Amsterdam

## Regio samenstelling

De arbeidsmarktregio Zeeland is het werkgebied van UWV in Goes. De gemeenten Borsele, Goes, Hulst, Kapelle, Middelburg, Noord-Beveland, Reimerswaal, Schouwen-Duiveland, Sluis, Terneuzen, Tholen, Veere en Vlissingen maken deel uit van deze arbeidsmarktregio.

Volg ons



## Disclaimer

Meer informatie is te vinden op [www.werk.nl/arbeidsmarktinformatie](http://www.werk.nl/arbeidsmarktinformatie).

Alles uit deze uitgave mag worden overgenomen, echter uitsluitend met bronvermelding. Aan deze uitgave kunnen geen rechten worden ontleend.

UWV © 2024

