



Wat werkgevers doen tegen de krapte

Europees veldonderzoek bij 17 organisaties in 13 landen laat zien welke wervings- en behoudmaatregelen werkgevers echt inzetten. De rode draad: breder zoeken, meer bieden, slimmer selecteren.

Samenvatting

Terwijl 77% van de Europese werkgevers in 2019 al moeite had om mensen met de juiste vaardigheden te vinden, is goed gedocumenteerd wat bedrijven daar feitelijk tegen doen schaars. Het Europese onderzoeksbureau voor arbeidsomstandigheden onderzocht het bij 17 organisaties in 13 lidstaten. De maatregelen clusteren in vier groepen: samenwerken met onderwijs en bemiddelaars, meer bieden dan loon alleen, slimmer werven via referrals en bredere zoekgebieden, en selecteren op aanleg in plaats van diploma. Opvallendste bevinding: de wil om internationaal te werven is groter dan het gebruik ervan.

Over de omvang van de krapte is veel gepubliceerd, ook in deze bibliotheek. Over wat werkgevers er concreet tegen doen veel minder. Het Europese onderzoeksbureau voor arbeidsomstandigheden vulde dat gat met veldonderzoek: 17 organisatiestudies in 13 lidstaten, verschenen in september 2024. Dit rapport vat de maatregelen samen en weegt wat ze waard zijn.

De achtergrond: vaardigheden, niet mensen

Het rapport opent met de maat van het probleem, uit de eigen bedrijvenenquête van het bureau over 2019: 77% van de Europese vestigingen had toen al moeite om mensen met de juiste vaardigheden aan te trekken, en ruim een kwart vond dat zeer moeilijk.

77% van de Europese vestigingen had moeite mensen met de juiste vaardigheden te vinden

Europese bedrijvenenquête 2019, aangehaald in Eurofound, Company practices to tackle labour shortages, september 2024. Geraadpleegd op 1 september 2026.

Tegelijk is de mismatch tweezijdig: 17% van de werknemers is overgekwalificeerd voor het eigen werk, tegen 13% ondergekwalificeerd. Het tekort zit dus niet alleen in mensen, maar in de verdeling van vaardigheden over banen. Voor Duitsland en Nederland noteert het rapport dat bijna een op de drie bedrijven arbeid als productiebeperking noemt.

Vier families van maatregelen

De 17 case studies leveren geen recept, wel een patroon. De maatregelen clusteren in vier families:

- **Samenwerken met de aanvoer.** Werkgevers halen de banden met beroepsonderwijs, opleiders en publieke en private bemiddelaars aan, sturen het curriculum mee en zoeken vroeg direct contact met afgestudeerden. Doorlopende opleiding en zichtbare loopbaanpaden horen bij dezelfde familie.
- **Meer bieden dan loon.** Naast beloning zetten organisaties arbeidsvoorwaarden in die schaars zijn: flexibele werktijden, thuiswerk, hulp bij huisvesting, kinderopvang of een zorgverzekering. Wie de arbeidsomstandigheden zelf niet kan verbeteren, compenseert op de randen.
- **Slimmer werven.** Sociale media, referralprogramma's van eigen medewerkers en een bewust groter geografisch zoekgebied. In de selectie verschuift de nadruk van diploma's naar aanleg, soft skills en passendheid.

- **Internationaal, met de handrem erop.** De bereidheid om via arbeidsmigratie te werven is groter dan het feitelijke gebruik. Administratieve drempels, trage erkenning van diploma's en taal houden de route smal, ook bij bedrijven die haar willen nemen.

Wat hieruit te halen valt

Voor de Nederlandse lezer zijn twee patronen het bruikbaarst. Ten eerste: vrijwel alle maatregelen die werken, vergroten het aanbod voor een werkgever zonder het aanbod op de markt te vergroten. Referrals, employer branding en betere voorwaarden verplaatsen schaarse mensen; alleen de onderwijs samenwerking en de opleidingsroutes maken nieuw aanbod. Wie de casestudies leest als marktoplossing, leest ze te groot.

Ten tweede: de internationale route is het enige kanaal met onbenutte capaciteit, en de drempels zijn procedureel, geen marktdrempels. Dat maakt het een terrein waar bemiddelaars met proceskennis daadwerkelijk verschil maken, zoals ook de Europese tekortenkaart in deze bibliotheek suggereert.

Wat dit onderzoek niet zegt

- Zeventien organisaties zijn een patroonstudie, geen steekproef. De families van maatregelen zijn goed onderbouwd; hun verdeling of succespercentage niet.
- De 77% komt uit 2019, voor corona en voor de piekkrapte. Het cijfer markeert dat het probleem ouder is dan de piek, niet de stand van vandaag.
- De maatregelen zijn door bedrijven zelf gerapporteerd. Wat niet werkte, haalt zulke gesprekken zelden.

Wat dit betekent

- **Het citeerbare cijfer.** 77% van de Europese vestigingen had in 2019 al moeite om de juiste vaardigheden te vinden. De krapte is ouder dan de piek van 2022 en overleeft haar.
- **De meeste maatregelen herverdelen.** Referrals en betere voorwaarden winnen kandidaten van andere werkgevers. Dat werkt voor een bedrijf en verandert niets aan de markt.
- **Nieuw aanbod komt uit twee kanalen.** Samenwerking met onderwijs en de internationale route zijn de enige families die de vijver vergroten. Beide vragen jaren of proceskennis.
- **Selecteren op aanleg is de stille verschuiving.** Diploma-eisen verliezen terrein aan soft skills en leerbaarheid. Dat spoort met het eerdere rapport over de opleidingseis in de vacature.

Verantwoording

Dit rapport bewerkt Company practices to tackle labour shortages van Eurofound, het Europese onderzoeksbureau voor arbeids- en leefomstandigheden, verschenen in september 2024 en gebaseerd op 17 organisatiecasestudies in 13 lidstaten. Reproductie is toegestaan met bronvermelding; deze tekst is samengevat en herschreven, geraadpleegd op 1 september 2026.

De keten hoort erbij. De 77% en de zeer-moeilijk-cijfers komen uit de Europese bedrijvenenquête van 2019 van hetzelfde bureau en zijn dus enquetecijfers van voor de pandemie. De mismatchcijfers, 17% over- en 13% ondergekwalificeerd, komen uit dezelfde bron. De observatie dat in Duitsland en Nederland bijna een op de drie bedrijven arbeid als productiebeperking noemt, geeft het rapport door uit de conjunctuurenquête

van de Europese Commissie, die in deze bibliotheek apart is gelezen in het rapport over productiebeperkingen. De vier families van maatregelen zijn onze samenvatting van de casestudies, niet de letterlijke indeling van het rapport.

Europa, Werving, Alle markten

Bronnen

- Eurofound, Company practices to tackle labour shortages, september 2024