



Arbeidstekort –
Van schaarste
naar slagkracht

Arbeidsefficiëntie
in de regio

Van schaarste naar slagkracht

De Nederlandse arbeidsmarkt staat onder hoge druk. Al twaalf kwartalen op rij zijn er meer vacatures dan werkzoekenden. De oorzaken zijn structureel: vergrijzing, beperkte instroom, technologische versnelling en veranderende waarden van nieuwe generaties. Tegelijkertijd vraagt onze samenleving om transitie: van fossiel naar duurzaam, van analoog naar digitaal, van star naar wendbaar.

In deze context groeit het besef dat het anders moet. Niet alleen meer mensen aan het werk, maar ook anders werken: slimmer, mensgerichter en duurzamer. De uitdaging is dan alleen: hoe vergroten we onze arbeidsefficiëntie zonder dat de werkdruk oploopt en er vakmanschap verloren gaat? Katapult pleit ervoor om de manier waarop we werk organiseren ingrijpend te herzien. Namelijk vanuit de praktijk, met een integrale visie op werkplekinnovatie¹ als motor voor productiviteit, innovatie en werkgelek.

Werkplekinnovatie als hefboom voor arbeidsefficiëntie en het behoud van vakmanschap

Katapult zet zich in voor organisaties waarin leren en werken hand in hand gaan. In een tijd van structurele arbeidskrapte, vergrijzing en technologische versnelling is het geen optie meer om werk te organiseren zoals we dat altijd deden. Het is tijd voor een fundamentele omslag: de mens centraal, we moeten werk zó organiseren dat ontwikkeling, vakmanschap en wendbaarheid centraal staan. Door middel van nieuwe technologieën, flexibele werkstructuren en een verbeterde werkomgeving kunnen organisaties ook het welzijn, de betrokkenheid en de creativiteit van medewerkers bevorderen met de daarbij horende impact op arbeidsproductiviteit.



Van abstracte cijfers naar concrete kansen

Het zijn de mensen die werken, die de arbeidsmarkt maken, niet wij.

Wij kunnen de randvoorwaarden creëren.

Quote van Bart Götte, UvA en FutureFlock tijdens de Onderwijs Arbeidsmarkt Top Brabant 2025.

Arbeidsproductiviteit wordt vaak besproken in economische analyses als indicator voor groei: de toegevoegde waarde (in euros) per gewerkt uur. Maar die benadering mist aansluiting met de werkvloer.

Bij Katapult spreken we liever over arbeidsefficiëntie: hoe zetten mensen hun tijd, talent en middelen effectief in om waarde te creëren? Dat vergt maatwerk, vakmanschap en samenwerking – geen algemene beleidsinstrumenten.

Arbeidsefficiëntie is uiteraard geen doel op zich, maar een voorwaarde voor brede welvaart. Het helpt organisaties om beter te presteren, mensen met plezier te laten werken én klaar te zijn voor de toekomst.

Arbeidsproductiviteit: efficiëntie of economische groei?

Arbeidsproductiviteit is in veel situaties een graadmeter voor economische groei. In dat licht kijkt men naar hoeveel toegevoegde waarde een economie voortbrengt, gedeeld door het totaal aantal werkenden of gewerkte uren. Deze benadering is nuttig voor het herkennen van trends en het maken van internationale vergelijkingen. Maar ze is ook grofmazig: ze zegt weinig over de kwaliteit van werk of hoe effectief mensen hun werk doen. Bovendien worden de uitkomsten sterk beïnvloed door structurele verschillen tussen sectoren en landen.

Er is ook een andere manier om naar arbeidsproductiviteit te kijken — namelijk als maatstaf voor arbeidsefficiëntie. Hierbij draait het niet om de totale economische output, maar om hoe goed medewerkers hun tijd, vaardigheden en middelen benutten om waarde te creëren. Deze praktische benadering sluit beter aan bij wat er op de werkvloer gebeurt en hoe bedrijven sturen op prestaties.

1. Katapult definieert werkplekinnovatie als de integrale vernieuwing van werkprocessen, structuren, technologieën en culturen in organisaties, met actieve betrokkenheid van werkenden, gericht op waardecreatie voor zowel organisatie als mens.

Arbeidsefficiëntie vier hefboomen voor verandering

Op basis van onderzoek en praktijkervaringen binnen honderden publiek-private samenwerkingen onderscheidt Katapult vier domeinen waarbinnen werkplekinnovatie leidt tot hogere arbeidsefficiëntie:

1. Kennis en vaardigheden

Continue ontwikkeling houdt mensen productief en inzetbaar. Organisaties als RIWO Engineering investeren zowel in gedrag en vaardigheden, als in kennis. Leren wordt zo onderdeel van het werkproces, in plaats van een losstaande activiteit.

2. Slimme werkorganisatie

Autonomie en digitalisering gaan hier hand in hand. De Brunink Groep laat zien hoe digitale procesverbetering leidt tot meer eigenaarschap en minder overhead. Minder mensen met meer slagkracht.

3. Motivatie en cultuur

Een open cultuur vergroot het werkplezier en verkleint de kans op uitval. Leiderschap dat ruimte geeft voor kwetsbaarheid en ontwikkeling draagt direct bij aan de productiviteit van het bedrijf. Cultuur is daarmee een harde succesfactor.

4. Technologie en innovatie

Technologie maakt het mogelijk werk te verlichten en processen te standaardiseren, maar brengt ook de noodzaak mee om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen. Bij Verdonk Broccoli speelt robotisering samen met bijscholing via Greenchain NH.

Werkplekinnovatie is pas echt effectief als deze vier domeinen in samenhang worden opgepakt. Daarvoor is visie nodig een ontwerp en samenwerking tussen onderwijs, bedrijfsleven en overheid.

1. Kennis in je achterzak

De technologische ontwikkelingen gaan zo snel dat monteurs in het veld een constante uitdaging hebben: hoe blijf je up-to-date met de meest actuele, technische kennis?

RIWO Engineering uit Oldenzaal heeft hier een slimme oplossing voor gevonden. Het bedrijf ontwikkelde een methode waarmee onderhoudsmonteurs op elk moment en op elke locatie toegang hebben tot de juiste informatie. Anytime, anyplace, anywhere. Maar minstens zo belangrijk vindt RIWO Engineering de persoonlijke ontwikkeling van hun medewerkers. Daarom voert het bedrijf drie keer per jaar ontwikkelgesprekken. De focus ligt eerst op gedrag en vaardigheden — pas daarna komt kennis aan bod. Samen bepalen medewerkers en leidinggevenden welke stappen nodig zijn om verder te groeien².

2. Door leiderschap en technologie naar autonomie

Bij de Brunink Groep in Hardenberg hebben ze werkprocessen anders ingericht én digitaal met elkaar verbonden. Die investering levert niet alleen efficiëntere processen op, maar heeft ook geleid tot meer verantwoordelijkheid voor de medewerkers zelf. Met als resultaat: meer autonomie op de werkvloer. Een opvallend effect van deze verandering is te zien binnen HR. Waar voorheen vijf HR-medewerkers nodig waren, volstaan er nu nog maar drie — zonder in te leveren op kwaliteit of ondersteuning.

3. Leren en ontwikkelen in het DNA

Al sinds de oprichting in 1993, zit leren en ontwikkelen in het DNA van de innovatieve machinebouwer AWL. Niet alleen theorie of trainingen, maar juist ook op de werkvloer/in de praktijk. Bij AWL krijgen medewerkers 8 uur per week voor persoonlijke ontwikkeling, waarvan minimaal 2 uur gereserveerd is voor training. De rest van de tijd kunnen ze zelf invullen, bijvoorbeeld door werkprocessen te verbeteren of werkinstructies kritisch te herzien. Deze aanpak zorgt niet alleen voor individuele groei, maar bevordert ook een cultuur van constante optimalisatie en innovatie binnen het bedrijf.

Technologie en vaardigheden hand in hand

Bij Verdonk Broccoli worden groenten ingepakt, van stickers voorzien en verzendklaar gemaakt voor de supermarkt. Nu gebeurt dit nog met de hand, maar het kan efficiënter. Daarom wordt een robotarm ontwikkeld. Die vraagt straks om medewerkers die met deze technologie kunnen werken. Verdonk Broccoli werkt hiervoor samen met Jeroen Wildenbeest, associate lector Smart Farming bij het lectoraat Robotica van Hogeschool Inholland Alkmaar via het netwerk Vollegrondsgroente.net. Dit netwerk is een partner van High Impact Pps Greenchain NH. Binnen Greenchain NH bundelen partijen in Noord-Holland hun krachten om innovatie in de agrifoodsector te versnellen én onderwijs en opleiding te laten aansluiten³.

2. [Kennis in je achterzak, specifieke kennis anytime, anyplace, anywhere](#)

3. [Verdonk Broccoli vernieuwt met robotica en samenwerking met onderwijs](#)

De kracht van werkplekinnovatie zit in een aanpak die vier gebieden tegelijk verbetert. Je kunt als organisatie wel op één domein beginnen, maar echte vooruitgang ontstaat pas als je het geheel meeneemt. Door alles in samenhang aan te pakken, worden bedrijven productiever, blijven mensen langer aan boord en gaat het werkplezier omhoog. Het is tegelijk een motor voor vernieuwing én een manier om medewerkers echt centraal te zetten in een wereld die snel verandert. Zo til je samen de arbeidsefficiëntie naar een hoger niveau. Niet alleen binnen je eigen organisatie, maar ook in de regio, de sector en uiteindelijk in heel Nederland.

Werkplekinnovatie (WPI) draait om slimme vernieuwingen op sociaal, organisatorisch en technologisch vlak. Het doel? Beter presterende organisaties én tevreden medewerkers. Autonomie, betrokkenheid, samenwerken en blijven leren staan centraal. WPI sluit direct aan bij thema's als Leven Lang Ontwikkelen, duurzame inzetbaarheid en vakmanschap. Zo bouw je stap voor stap aan een werkcultuur die klaar is voor de toekomst.



Katapult definieert werkplekinnovatie als de integrale vernieuwing van werkprocessen, structuren, technologieën en culturen in organisaties, met actieve betrokkenheid van werkenden, gericht op waarde creatie voor zowel organisatie als mens³.

Met werkplekinnovatie verbeteren bedrijven en medewerkers samen de manier waarop er gewerkt wordt, via de vier eerder genoemde domeinen. Denk aan het slimmer inrichten van processen, het inzetten van nieuwe technologie, flexibeler werken mogelijk maken en beter samenwerken binnen teams. Zo ontstaat een werkomgeving die niet alleen efficiënter is, maar ook prettiger om in te werken.

Vakmanschap als resultaat én randvoorwaarde

Het essay *Een ode aan de homo ludens*⁴ laat zien dat vakmanschap méér is dan een set vaardigheden: het is het vermogen om met creativiteit, oordeel en toewijding werk tot waarde te brengen. Toch staat dit onder druk:

- Vakmensen voelen zich vaak 'overskilled' maar onderbenut;
- Er is een kloof tussen werkpraktijk en ontwikkelkansen;
- Routine en regels beperken autonomie en speelruimte.

Van leven lang ontwikkelen naar lerende organisaties

Er is de afgelopen jaren veel nadruk gelegd op Leven Lang Ontwikkelen (LLO). Maar dat is niet genoeg. Organisaties zelf moeten leren om zich aan te passen aan veranderende contexten. Dat betekent:

- Leerculturen ontwikkelen;
- Ontwerpprincipes toepassen die autonomie, afwisseling en zingeving bevorderen
- Ruimte maken voor vakmanschap, creativiteit en eigenaarschap.

4. Deze definitie is geïnspireerd op de formuleringen voor werkplek innovatie gebruikt door het Europees Network of Workplace Innovation (EUWIN) en de publicatie "Workplace Innovation for Better Jobs and Performance" van Prof. dr. F. Pot.
5. [Publicatie-Essaybundel-LLO-2030_Digitaal.pdf](#), essay 2 'een ode aan de homo ludens'

Leren en ontwikkelen doe je samen

Samen slimmer werken door het Lerend Netwerk voor Open Innovatie

Binnen drie jaar hebben een 50-tal mkb-bedrijven in Hart van Brabant een verbeterstap gemaakt in hun productiviteit. Het collectief van bedrijven, scholen en experts helpt ondernemers via het Lerend Netwerk voor Open Innovatie slimmer te werken. En verkleint zo het gat tussen onderwijs en bedrijfsleven. Het is een project waarin productieautomatisering binnen de maakindustrie en de rol van mens en organisatie centraal staan⁶.

Bij Katapult richten we ons op de mens- en organisatiekant van werkplekinnovatie: goed leiderschap, duidelijke structuren, een open cultuur en leren als onderdeel van het dagelijkse werk. En slaan hiermee de brug tussen mens en technologie. In meer dan 500 publiek-private samenwerkingen bouwen we elke dag aan organisaties die klaar zijn voor de toekomst. Onderzoek door Birch en Katapult toont aan dat samenwerken in PPS-en de arbeidsproductiviteit omhoog drijft⁷. We zien dat bedrijven pas echt werk maken van leren en vernieuwen als dat stevig verankerd is in hun manier van werken — in processen, mensen en systemen. Onderwijsinstellingen spelen daarin een belangrijke rol. Niet alleen met opleidingen, maar ook door samen met bedrijven leeromgevingen te ontwikkelen, docenten te versterken en werkpraktijken te vernieuwen. Juist in die publiek-private samenwerkingen komt de gezamenlijke kracht tot leven.

Een brede opdracht: benut het volledige potentieel

Ongeveer 30% van de werkenden in Nederland zegt meer kennis en vaardigheden te hebben dan nodig is voor het werk. Dit betekent dat het potentieel van werkenden binnen organisaties op dit moment niet optimaal benut wordt. Daarnaast geeft 20% van de deeltijd werkenden aan wel meer te willen werken 2024, TNO en CBS⁸)

Er is veel onbenut potentieel op de Nederlandse arbeidsmarkt. Naast het aantrekken van nieuwe mensen, moeten we vooral kijken naar het behouden van vakmensen én het activeren van talent dat nu onvoldoende tot zijn recht komt: nieuwkomers, zij-instromers en mensen voor wie de werkomgeving nu niet past. Denk ook aan deeltijdwerkers die wel meer willen werken, maar dat niet voor elkaar krijgen. En aan mensen die méér in huis hebben dan hun functie van ze vraagt — een vaak vergeten groep. Dit vraagt om een andere manier van werken. Werkplekinnovatie helpt daarbij: het maakt werk inclusiever, toegankelijker en beter passend. Zo versterken we niet alleen organisaties, maar ook de arbeidsmarkt als geheel.

Een oproep aan het netwerk

Werkplekinnovatie vraagt om samenwerking. Daarom doen we een oproep aan het hele netwerk. Aan publiek-private samenwerkingen: zet je actief in voor slimmer werken en geef partners de tools om werk anders te organiseren. Aan onderwijsinstellingen: denk en ontwerp mee aan toekomstgericht werk. Aan beleidsmakers: zet arbeidsefficiëntie op de regionale agenda als sleutel tot hogere arbeidsproductiviteit, en maak werkplekinnovatie een vast onderdeel van arbeidsmarktbeleid. En aan bedrijven: zorg dat leren en ontwikkelen vanzelfsprekend onderdeel zijn van het werk. Want alleen als iedereen meedoet — van werkvloer tot beleidstafel — maken we echt werk van een arbeidsmarkt die klaar is voor de toekomst.

Werkplekinnovatie is geen luxe of bijzaak - maar dé hefboom voor werk dat toekomstbestendig is. Door werk slimmer te organiseren en leren centraal te stellen, verbeter je de arbeidsefficiëntie. En dat is nodig om samen te bouwen aan een hogere arbeidsproductiviteit — in organisaties én in Nederland als geheel.

6. [Samen slimmer werken door het Lerend Netwerk voor Open Innovatie - Midpoint Brabant](#)

7. [Pps'en drijven productiviteit bedrijfsleven omhoog](#)

8. ['Dynamiek op Nederlandse Arbeidsmarkt VII'](#)

Tot slot

De uitdagingen zijn groot, maar de mogelijkheden zijn groter. Katapult gelooft in de kracht van samenwerking om werk mensgericht, productief en duurzaam te maken en sluit hiermee aan bij de ambities van het Actieplan Groene en Digitale Banen⁹ en het Aanvalsplan Techniek¹⁰ gericht op arbeidsproductiviteit. Samen zorgen we voor die verandering.

We jagen aan, verbinden en versnellen. Hiervoor zetten wij ons brede (inter)nationale netwerk van meer dan 500 publiek-private samenwerkingen tussen onderwijs, bedrijfsleven, overheid en maatschappelijke organisaties in. Wil jij je laten inspireren door de goede voorbeelden van en kennis over het verbeteren van de arbeidsproductiviteit, verzameld in ons netwerk, meld je dan nu aan en wordt onderdeel van dit actieve netwerk.

9. <https://agdb.nl/pijlers/arbeidsproductiviteitsgroei/>

10. <https://aanvalsplantechniek.nl/pijler-2/>