

# ZICHT OP

## arbeidsmarktinfrastructuur



**Van een optimaal  
inzetbare beroepsbevolking  
profiteren we allemaal**

**Column Kim Putters**  
Een arbeidsmarkt die  
werkt voor iedereen

**Reportage**  
Personeel voor zorgorganisaties  
en perspectief voor vluchtelingen

**SER** | 1950  
75  
2025

# 04

## Vraag en aanbod beter gestroomlijnd

De arbeidsmarkt wordt steeds krapp(er) en verandert ook nog eens fors. Alle sectoren staan om mensen te springen. Hoe krijgen en houden we zo veel mogelijk mensen duurzaam aan het werk? Hoe maken we de arbeidsmarkt toekomstbestendig?



# 22

## Regio's en sectoren beter verbonden

Feiten & cijfers



## En verder

- 10 Voorzitter aan het woord**  
Een arbeidsmarkt die werkt voor iedereen
- 12 Dubbelinterview Barbara Baarsma en Paul de Beer**  
'De verantwoordelijkheid voor het investeren in werkzekerheid mag best wat duidelijker bij de werkende liggen'
- 17 Column Geert ten Dam**  
'Wie wil dat studenten blijven, moet zorgen dat ze willen blijven'
- 18 Zo doen wij dat**  
'Wij vinden chauffeurs niet in het buitenland, maar in Rotterdam'
- 20 Interview Bettien Stiksma**  
'Het Werkcentrum is de olie in de arbeidsmarkt'
- 24 Interview Liesbeth Kaashoek**  
'Uitdragen dat je bij ons fit oud kunt worden, maakt ons een aantrekkelijke werkgever'
- 26 Reportage**  
Personeel voor zorgorganisaties en perspectief voor vluchtelingen
- 31 Column Henk Bakker**  
Hoe 1 plan bijna 6 miljard opbracht
- 32 Uit de praktijk**  
Een slimme manier om nieuw potentieel aan te boren

SER

SOCIAAL-ECONOMISCHE RAAD

Denkwerk Draagvlak Dialoog

## Colofon

Zicht op is een uitgave van de Sociaal-Economische Raad en verschijnt vier keer per jaar. Met de verhalen in dit blad wil de SER de overlegeconomie en de sociale dialoog bevorderen. Een jaarabonnement is gratis. Opgave jaarabonnementen en adreswijzigingen graag via [zichtop@ser.nl](mailto:zichtop@ser.nl) **Redactie** Thomas Blom, Liesbeth Breeveld, Axioma (coördinatie Altwin de Moor & eindredactie Karen Feenstra) **T** (0)70 3499 655 **E** [zichtop@ser.nl](mailto:zichtop@ser.nl) **Aan dit nummer werkten mee** Ton Bennink, Berber Bijma, Peer van den Bouwhuijsen, Nicole Gommers, Dirk Hol, Corien Lambregtse, Hans Visser **Klankbordgroep** Yasmin Ait Abderrahman, Eva Buwalda, Annette de Groot, Paul te Grotenhuis, Nic van Holstein, Wibo Kusters, Manon Krol, Maarten Lindeboom, Alex Tess Rutten, Bram Verkerke **Redactieraad** Jules Beelen, Rita Betjes, Lieselotte Callebaut, Jos de Groen, Marijn Meijer, Sylvia Molenkamp, Anne Sophie Stoop, Marion Winnink, Roland Zwiers **Illustraties** SER, Shutterstock **Beeld** Dirk Hol, Hans Visser, Sam Rentmeester, Rick Meinen **Opmaak** Riccardo van der Does, Robby Gajadien **Productie** Drukkerij De Bink Opmeer **Disclaimer** De SER heeft zich maximaal ingespannen om alle rechthebbenden van het gebruikte beeldmateriaal te achterhalen. Indien u meent dat bepaalde rechten alsnog geschonden worden of dat informatie onvolledig is, verzoeken wij u vriendelijk dit aan ons te melden. Wij zullen dan in de eerstvolgende editie van dit magazine rectificeren.

# Meer Zicht op ...

## SER 75 jaar en StvdA 80 jaar

Op 29 oktober 2025 vieren de SER en de Stichting van de Arbeid hun 75e respectievelijk 80e verjaardag met een bijzondere, gezamenlijke vergadering. Deze had plaats in Sint-Michielsgestel, waar in de oorlogsjaren de kiem is gelegd voor de samenwerking tussen de sociale partners. In aanwezigheid van Zijne Majesteit de Koning spraken onder meer minister-president Dick Schoof, minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid Mariëtte Paul en de voorzitters van de SER en de Stichting van de Arbeid over heden, verleden en toekomst van onze overlegeconomie. Lees meer over deze jubileumbijeenkomst in de speciale editie van het Zicht Op-magazine.



## Podcast: Leven Lang Ontwikkelen

Het nieuwe seizoen van de podcast Impact in de Polder draait om brede welvaart: een samenleving waarin we werken aan een goed leven voor iedereen. Met ruimte voor gezondheid, bestaanszekerheid en gelijke kansen. En voor een leven lang ontwikkelen (LLO), want blijven leren en groeien hoort er ook bij. Presentator Marnix Kluiters spreekt met SER-voorzitter Kim Putters, deskundigen en mensen uit de praktijk. Hun verhalen laten zien hoe we samen kunnen bouwen aan een toekomst die voor iedereen werkt. Alle afleveringen van dit seizoen zijn nu online te beluisteren.



# Vraag en aanbod beter gestroomlijnd

De arbeidsmarkt wordt steeds krappere en verandert ook nog eens fors. Alle sectoren staan om mensen te springen. Hoe krijgen en houden we zo veel mogelijk mensen duurzaam aan het werk? Hoe maken we de arbeidsmarkt toekomstbestendig?

**Tekst** Corien Lambregtse **Beeld** Rick Meinen, CNV, Sam Rentmeester, Shutterstock, Werkcentrum Helmond-De Peel, Werkcentrum regio Amersfoort





## Aan het woord



*Ruben van der Ploeg*  
beleidsadviseur CNV en  
lid van de Werkgroep  
Arbeidsmarktinfra-  
structuur bij de  
Stichting van de Arbeid



*Antoine Reijnders*  
beleidssecretaris bij  
VNO-NCW en lid van de  
Werkgroep Arbeids-  
marktinfrastructuur  
bij de Stichting  
van de Arbeid

Het Regionaal Werkcentrum werkt als een vliegwiel dat werkgevers en werkzoekenden sneller en slimmer met elkaar verbindt. Werkgevers kunnen er terecht voor informatie over regelingen, subsidies en begeleiding bij het aannemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Werknemers kunnen er aankloppen met alle mogelijke vragen over hun loopbaan.

**D**e uitdagingen waar de arbeidsmarkt voor staat, zijn niet mis. Neem de vergrijzing: de uitstroom van gepensioneerden is groter dan de instroom van jongeren, waardoor het voor werkgevers steeds moeilijker wordt om voldoende mensen te vinden. Daarnaast zijn er de transities op het gebied van digitalisering en verduurzaming, waardoor het werk zelf ingrijpend verandert. Oude banen verdwijnen, er komen nieuwe voor in de plaats. Om de overstap naar nieuwe banen te kunnen maken, zijn vaak andere kennis en vaardigheden nodig.

Voor de sociale partners is het een topprioriteit: zorgen dat werkenden sneller op de juiste plek terechtkomen en beter van werk naar werk worden begeleid. Dat laatste wil zeggen dat als het werk stopt of als een werknemer zelf iets anders wil, hij of zij direct verdergaat met ander werk, eventueel bij een andere werkgever en/of in een andere sector. Dus zonder werkloosheidsperiode tussendoor. De Stichting van de Arbeid bracht hierover vlak voor de zomer een brief uit: Visie en aanpak sociale partners op Van-werk-naar-werkstelsel. De brief is opgesteld door de Werkgroep Arbeidsmarktinfrastructuur, samengesteld uit werkgevers- en werknemersvertegenwoordigers. Onder hen zijn Antoine Reijnders (VNO-NCW | MKB-Nederland) en Ruben van der Ploeg (CNV). De visie en aanpak richten zich op een toekomstbestendige arbeidsmarktinfrastructuur, een leven lang ontwikkelen en van-werk-naar-werktrajecten.

### Sectorale en regionale infrastructuur

De arbeidsmarktinfrastructuur is het geheel van voorzieningen die mensen

helpen aan het werk te komen c.q. te blijven en om zich te ontwikkelen. Bijvoorbeeld met behulp van scholingsfondsen, loopbaanbegeleiding en sociale plannen. Oftewel: het hele ecosysteem dat vraag en aanbod op het gebied van arbeid bij elkaar brengt. Dat ecosysteem bestaat uit twee delen: een regionaal en een sectoraal deel.

Het sectorale deel is privaat georganiseerd, legt Reijnders uit. “De sectorale arbeidsmarktinfrastructuur bestaat uit bedrijfstakken en beroepsgroepen. Denk aan de zorg, techniek, onderwijs en logistiek. Die bedrijfstakken, maar ook afzonderlijke ondernemingen, hebben hun eigen cao. Daar valt zo’n 70 procent van de werknemers onder. In die cao’s staan afspraken over scholing, ontwikkeling en loopbaanbegeleiding.

Ruben van der Ploeg

## ‘De Werkcentra bieden iedere werkende meer regie over zijn of haar loopbaan’

Veel sectoren, zoals techniek en zorg, hebben eigen opleidings- en ontwikkelingsfondsen (O&O-fondsen), waarmee zij medewerkers opleidings- en groeimogelijkheden bieden. Er zijn echter ook werkenden en werkgevers die niet onder een cao vallen.”

Het regionale deel van de arbeidsmarktinfrastructuur richt zich op de 35 arbeidsmarktregio’s in Nederland en daarmee op een geografisch gebied. In zo’n arbeidsmarktregio werken gemeenten, UWV, onderwijsinstellingen en sociale partners samen. Van der Ploeg: “De regionale arbeidsmarktinfrastructuur

werkt als een toegangspoort tot alle voorzieningen en richt zich vooral op werkenden en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt die niet kunnen terugvallen op een O&O-fonds of cao-afpraak. De betrokken partijen bieden hun een vangnet. Doel is dat werkzoekenden en werkgevers elkaar sneller kunnen vinden.”

### Arbeidsmarktsnelweg

Hoe goed bedoeld ook: de verschillende loketten en de veelheid aan regels, websites en regelingen maken de toegang tot de arbeidsmarkt ingewikkeld. Reijnders: “Werkenden hebben vaak geen idee waar ze moeten zijn met vragen over scholing of begeleiding. Ook werkgevers, met name in kleinere bedrijven, raken al snel de weg kwijt. Als je bijvoorbeeld

iemand met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst wilt nemen, waar klopt je dan aan en hoe werkt dat?”

Zijn ideaalbeeld is een ‘arbeidsmarktsnelweg’. “We rijden met z’n allen op een snelweg. Als iemand merkt dat het werk te belastend wordt, moet hij de weg weten naar een andere baan binnen of buiten zijn sector om te voorkomen dat hij uitvalt. Het is belangrijk dat mensen tijdig de juiste afslag kunnen nemen. Zo blijven ze behouden voor de arbeidsmarkt.”

Daar hoort volgens hem ook preventie bij. “We richten ons nog te vaak op



De sectorale arbeidsmarktinfrastructuur bestaat uit bedrijfstakken en beroepsgroepen als bijvoorbeeld de zorg. Die hebben hun eigen cao en daar valt zo'n 70 procent van de werknemers onder. In die cao's staan afspraken over scholing, ontwikkeling en loopbaanbegeleiding.

mensen die al in de problemen zitten, terwijl we veel meer moeten doen aan de voorkant: zorgen dat iemand niet uitvalt, maar tijdig kan schakelen.”

### Regionale Werkcentra

De visie en aanpak van de Stichting van de Arbeid hebben als doel de arbeidsmarkt eenvoudiger, overzichtelijker en beter toegankelijk te maken. Dat betekent: bestaande voorzieningen met elkaar verbinden, versnippering tegengaan en de arbeidsmobiliteit van mensen vergroten.

Deze ambitie bouwt voort op de ervaring met de Regionale Mobiliteitsteams (RMT's), die in coronatijd zijn ontstaan. Binnen de RMT's werken gemeenten, UWV, onderwijs en sociale partners nauw samen om mensen die hun baan kwijtraken zo snel mogelijk aan het werk te krijgen in sectoren die mensen nodig hebben.

Die integrale aanpak – één loket, gezamenlijke begeleiding en oog voor preventie – krijgt een structureel vervolg met de Regionale Werkcentra (RWC's),

die in 2026 in elke arbeidsmarktregio operationeel zullen zijn. Werkzoekenden, werkenden en werkgevers kunnen daar digitaal of fysiek terecht met vragen over werk, scholing of loopbaan. Het Werkcentrum heeft een gidsfunctie en helpt mensen de juiste route te vinden: naar de gemeente, UWV, vakbond of een sectorfonds.

De Werkcentra vormen de knooppunten waar sectorale en regionale structuren samenkomen. Werknemers in sectoren zonder scholingsfondsen krijgen via de Werkcentra toch toegang tot loopbaanadvies en begeleiding. Regionale partners profiteren van de expertise en middelen van sectorale fondsen. De bundeling van krachten leidt tot een meer samenhangende, wendbare arbeidsmarkt.

Voorwaarde is wel dat de nieuwe Werkcentra de tijd krijgen om zich te bewijzen, zegt Reijnders. “De overheid moet niet elke drie jaar met een nieuw programma of project komen. Laat dit nou eens een tijd lopen, dan kun je echt iets opbouwen.”

### Wat werkgevers winnen

Voor werkgevers betekenen de nieuwe Werkcentra minder bureaucratie en meer overzicht. Reijnders: “Werkgevers hoeven straks niet bij tien verschillende loketten aan te kloppen, maar kunnen bij één regionaal loket terecht voor informatie over regelingen, subsidies en begeleiding bij het aannemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dat is vooral voor kleinere bedrijven, zonder eigen HR-afdeling, een enorme verbetering.”

Volgens hem kent slechts 12 procent van de werkgevers momenteel de weg naar bestaande werkgeversservicepunten. “Eén vast aanspreekpunt maakt het veel eenvoudiger. Bovendien worden werkgevers via de Werkcentra betrokken bij regionale netwerken, waardoor vraag en aanbod lokaal beter op elkaar worden afgestemd.”

Van der Ploeg vult aan: “Werkgevers die investeren in duurzame inzetbaarheid zien minder verloop en ziekteverzuim. Het voorkomt dat mensen te vroeg uitvallen en dat werkgevers steeds →

opnieuw moeten werven. Het levert dus ook economisch voordeel op.”

### Wat werknemers winnen

Voor werknemers betekenen de nieuwe Werkcentra meer regie over hun loopbaan. Van der Ploeg: “Alle werkenden kunnen bij het Werkcentrum terecht met vragen over hun loopbaan, ook buiten de huidige werkgever om. Vakbonden bieden begeleiding aan werknemers die vanuit hun sector of werkgever geen voorzieningen hebben. Dit maakt overstappen naar een andere baan of sector makkelijker en voorkomt uitval of werkloosheid.”

Hij ziet het als een kans om de arbeidsmarkt toegankelijker te maken. “We hebben in Nederland veel regelingen voor scholing en loopbaan, maar de mensen die deze het hardst nodig hebben, weten die vaak niet te vinden. Een Werkcentrum moet juist voor hen de ingang worden.”

De Werkcentra bieden begeleiding en opleidingsadvies, maar ook hulp

bij bijvoorbeeld taalachterstanden of schulden. “Die problemen moeten eerst worden opgelost voor iemand verder kan. Dat wordt dan via het Werkcentrum geregeld, zodat je daarna goed met scholing of werk aan de slag kan.”

Antoine Reijnders

## ‘Werkgevers kunnen straks bij één regionaal loket terecht voor al hun vragen’

Volgens Reijnders verloopt 85 tot 95 procent van de arbeidsmarktbevegin- gen op dit moment buiten de publieke infrastructuur om, via uitzendbureaus of directe contacten. “Juist daarom is het belangrijk dat de resterende groep die ondersteuning nodig heeft, goed wordt geholpen.”

### Minder dubbel werk, meer maatwerk

De nieuwe structuur levert ook de uitvoerende partijen winst op, doordat dubbel werk wordt voorkomen. De koppeling met sectorale netwerken

zorgt bovendien voor meer maatwerk, vooral voor groepen die nu makkelijk buiten de boot vallen: werkenden zonder cao-dekking, werkenden met tijdelijke contracten en zelfstandigen. “Ook jongeren, herintreders en mensen met een WIA-achtergrond (Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen, *red.*) profiteren



In steeds meer arbeidsmarktregio's is een Regionaal Werkcentrum (RWC) operationeel. Zo werd vorig jaar al op feestelijke wijze Werkcentrum Helmond-De Peel geopend. De bedoeling is dat in 2026 iedere arbeidsmarktregio zijn eigen Regionaal Werkcentrum heeft.



van deze aanpak”, zegt Van der Ploeg. “Ze krijgen zicht op hun mogelijkheden en de kans om zich te ontwikkelen.”

### Geen wondermiddel, wel een doorbraak

De Werkcentra zijn niet de eerste poging om de arbeidsmarktinfrastructuur te verbeteren. Gaat het deze keer wel lukken? De nieuwe structuur is geen wondermiddel, beseffen Van der Ploeg en Reijnders. Maar het is wel een structuur die publieke en private middelen efficiënter inzet en mensen sneller naar duurzaam werk begeleidt.

Reijnders: “Het verschil met eerdere initiatieven is dat we dit nu samen doen: werkgevers, vakbonden, gemeenten, UWV. We zien allemaal dat we niet verder komen als ieder zijn eigen ding blijft doen. Het vertrouwen tussen partijen is gegroeid. Ook omdat we tijdens corona hebben gezien dat het kan; de Regionale Mobiliteitsteams hebben dat bewezen. Deze nieuwe aanpak wordt niet van bovenaf opgelegd, maar is in de praktijk ontstaan. Dat stemt mij hoopvol.”

Van der Ploeg: “Er gebeuren echt veel goede dingen, zeker in sectoren waar werkgevers en werknemers elkaar weten te vinden. Door te bundelen wat goed gaat, maken we de arbeidsmarkt toegankelijker. Dus geen revolutie, maar wel een stap vooruit.”

De voorstellen van de Stichting van de Arbeid voor een Van-werk-naar-werkstelsel zijn voor hen geen eindpunt, maar een bouwsteen voor een groter stelsel dat

de komende jaren verder wordt uitgebouwd. Een robuuste infrastructuur richting een toekomstbestendige, inclusieve arbeidsmarkt. ●

### Vijf verbeterpunten Van-werk-naar-werkstelsel

De visie en aanpak van de sociale partners op het Van-werk-naar-werkstelsel (Stichting van de Arbeid, juni 2025) bevat 5 verbeterpunten waaraan de komende jaren wordt gewerkt:

1. Betere cao-afspraken. Meer sectoren moeten structurele afspraken opnemen over loopbaanbegeleiding, scholing en van-werk-naar-werk. De Stichting ontwikkelt hiervoor een handreiking en een cao-aanbeveling en monitort de voortgang.
2. Samenhangende digitale infrastructuur. Bestaande platforms als Leeroverzicht, Werk.nl en CompetentNL worden samengebracht tot één digitaal systeem dat inzicht biedt in scholing, vacatures en vaardigheden.
3. Inrichten Regionale Werkcentra. De tijdelijke Regionale Mobiliteitsteams worden omgevormd tot Regionale Werkcentra waarin publieke en private partijen vanuit eigen verantwoordelijkheden samenwerken aan werk en ontwikkeling.
4. Overgang naar een skillsgerichte arbeidsmarkt. Sollicitatie en matching moeten draaien om vaardigheden in plaats van diploma's. Sectoren ontwikkelen daarvoor skills-paspoorten en ontwikkelpaden.
5. Gerichte begeleiding voor wie buiten de boot valt. Voor werkenden zonder cao-dekking komt een laagdrempelige voorziening die helpt bij loopbaanoriëntatie, ontwikkeling en van-werk-naar-werk.

De partijen in de Stichting van de Arbeid coördineren alle acties en zorgen voor kennisdeling en afstemming tussen sectoren en regio's. De SER vervult de rol van aanjager en bewaker: de raad monitort de uitwerking, verbindt initiatieven en brengt de resultaten samen in adviezen aan het kabinet.



## Aan het woord

# Een arbeidsmarkt die werkt voor iedereen

**W**erk heeft niet alleen een economische, maar ook een sociale functie. Werk geeft zin, verbinding en plezier. Dat blijft belangrijk, ook nu de arbeidsmarkt fors verandert door vergrijzing, digitalisering en verduurzaming.

De uitdaging is groot: we hebben iedereen nodig. Wie nog langs de zijlijn staat, moet een eerlijke kans krijgen om mee te doen. Wie werkt, moet zich kunnen blijven ontwikkelen. Werkgevers die personeel zoeken en werknemers die ander werk willen, moeten elkaar makkelijk kunnen vinden.

Daarom moeten de arbeidsmarkt en de hele infrastructuur van dienstverlening en regelingen eromheen eenvoudiger.

Vanaf 2026 is er in alle 35 arbeidsmarktregio's in ons land een Regionaal Werkcentrum, waar gemeenten, UWV, onderwijsinstellingen en sociale partners nauw samenwerken. Iedereen kan er

straks terecht met vragen over werk, loopbaan en een leven lang ontwikkelen en wordt dan door de juiste partij geholpen.

De sociale partners in de regio kennen de mogelijkheden, knelpunten en kansen daar. Zij zijn er medeverantwoordelijk voor dat mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een werkplek vinden, maar hebben ook een verantwoordelijkheid om werkenden te begeleiden bij van-werk-naar-werktrajecten. Zo kan een productiemedewerker bijvoorbeeld energietechnicus worden en kan een horecamedewerker overstappen naar de zorg.

Veel sectoren en ondernemingen hebben cao-afspraken over scholing, ontwikkeling en loopbaanbegeleiding en hebben hiervoor fondsen ingesteld. Maar dat geldt nog niet voor alle sectoren. Om soepel van-werk-naar-werk te kunnen gaan, is het van groot belang dat het aantal werknemers dat onder een cao valt



en toegang heeft tot begeleiding en scholing, omhooggaat. Cruciaal is ook dat sectoren meer gaan samenwerken, zodat mensen makkelijk kunnen overstappen naar een andere sector en de hiervoor benodigde scholing krijgen.

Op de arbeidsmarkt van de toekomst gaan mensen soepel van-werk-naar-werk, zonder werkloosheid of tijdelijke uitval. Werkgevers vinden er makkelijk informatie, werknemers krijgen de nodige ondersteuning via loopbaanbegeleiding, scholing, handige websites en zij-instroomtrajecten. Er wordt niet alleen naar diploma's gekeken, maar vooral naar competenties, vaardigheden en kennis. En een leven lang leren hoort er gewoon bij.

Een toekomstbestendige arbeidsmarkt is voor de SER topprioriteit. Daar willen we ook met een nieuw kabinet aan werken. Want wij hebben een land voor ogen met meer zekerheid voor werkenden én

meer wendbaarheid voor ondernemingen. Een land waarin iedereen de kans krijgt om zich een leven lang te ontwikkelen. Een land waarin de arbeidsmarkt voor iedereen werkt.



*Kim Putter*

**Voorzitter Sociaal-Economische Raad**

# Aantrekkelijk blijven voor de arbeidsmarkt? Daar heeft de werkende zelf ook een rol in

Werkgevers moeten hun medewerkers ruimte bieden voor scholing, zodat hun kennis up-to-date blijft. Maar werkenden hebben er ook zélf een rol in om aantrekkelijk te blijven op de arbeidsmarkt. Hoe verhouden die verantwoordelijkheden zich tot elkaar en wat mag je van werkenden verwachten? Hoogleraren Paul de Beer en Barbara Baarsma gaan erover in gesprek.

**Tekst** Berber Bijma **Beeld** privéfoto Barbara Baarsma, privéfoto Paul de Beer, Shutterstock



**A**ls je je als werkende niet inspant om je kennis en vaardigheden op peil te houden, mag je daar – op een gegeven moment – best de consequenties van ondervinden. Barbara Baarsma, hoogleraar Toegepaste Economie aan de Universiteit van Amsterdam en hoofdeconoom bij PwC, gooit meteen maar de knuppel in het hoenderhok. “Iedere werkende moet zich realiseren dat *baanzekerheid* niet bestaat. We moeten streven naar *werkzekerheid*.”

Dat betekent: als je om wat voor reden dan ook je baan verliest – of als zelfstandige: je opdrachtgevers – dan moeten je vaardigheden en je kennis zo adequaat zijn, dat je makkelijk weer nieuwe opdrachtgevers of een nieuwe baan vindt. Die verantwoordelijkheid kan een individu niet alleen dragen; overheid, bedrijven en kennisinstellingen zijn nodig om het mogelijk te maken dat een werkende of werkzoekende aan de slag kan met bij- of omscholing. Maar binnen die collectieve verantwoordelijkheid heeft

het individu zeker een rol te vervullen. Ik vind zelfs dat de primaire verantwoordelijkheid bij het individu ligt. De context speelt natuurlijk wel een rol. Voor een werknemer van boven de zestig bij een bedrijf dat scholing niet faciliteert ligt het anders dan voor een jongere die werkt bij een bedrijf waar het geld tegen de plinten klotst.”

Paul de Beer, emeritus hoogleraar aan de Universiteit van Amsterdam en gespecialiseerd in arbeidsverhoudingen, kan een heel eind meegaan met Baarsma.



Overheid, bedrijven en kennisinstellingen zijn nodig om het mogelijk te maken dat een werkende of werkzoekende aan de slag kan met bij- of omscholing, vinden zowel Baarsma als De Beer. “Maar binnen die collectieve verantwoordelijkheid heeft het individu zeker een rol te vervullen. Ik vind zelfs dat de primaire verantwoordelijkheid bij het individu ligt”, zegt Baarsma.

Barbara Baarsma:

## 'Iedere maand zou je op je loonstrook moeten zien wat er op je leerrekening staat'

“Duurzame inzetbaarheid is een gedeelde verantwoordelijkheid, geen verdeelde. Als de een wel iets doet en de ander niet, bereik je niets. De inzet van beiden is nodig om het tot een succes te maken. Maar ik vind dat het zwaartepunt van de verantwoordelijkheid bij de werkgever ligt, simpelweg omdat de werknemer vaak maar beperkte mogelijkheden heeft om zijn of haar duurzame inzetbaarheid actief te ondersteunen.”

### Individueel budget

Om werkenden meer verantwoordelijkheid voor hun eigen kennisniveau te geven, wordt regelmatig gepleit voor een individueel leerbudget. De Beer ziet daar weinig in. Een van zijn bezwaren is dat zo'n budget ontoereikend is. “Met de budgetten waarover nu wordt gesproken, kun je een weekje op cursus. Maar als je je serieus wilt laten omscholen omdat je een verdwijnend beroep hebt, is zo'n bedrag volstrekt onvoldoende.”

Baarsma is juist groot voorstander van een individuele leerrekening. Het benodigde geld is volgens haar beschikbaar. “Van de bestaande subsidiepoten en de budgetten van de O&O-fondsen (Opleidings- en Ontwikkelingsfondsen, red.) wordt volgens werkgeversorganisatie AWWN op dit moment maar 55 procent gebruikt.”

Baarsma pleit daarnaast voor een verzekering tegen kennisveroudering. “Die is bedoeld voor bijvoorbeeld werklozen die vanwege kennisveroudering geen werk vinden: groepen waarvoor werkgevers misschien te weinig budget beschikbaar stellen. Zowel die verze-

kering als de individuele leerrekening zijn ook bedoeld voor mensen die zich grondig willen omscholen omdat hun beroep verdwijnt. In zo'n geval kun je bijvoorbeeld je transitievergoeding aan je leerrekening toevoegen. Het budget kan dus per situatie verschillen.”

Een individuele leerrekening benadrukt de eigen verantwoordelijkheid van de werkende, zegt Baarsma. “Op zo'n rekening wordt structureel geld gereserveerd voor scholing, wat een individu de mogelijkheid geeft om bekostigd een opleiding te volgen. Vergelijk het met vakantiegeld en -dagen: iedere maand zou je op je loonstrook moeten zien wat er op je leerrekening staat. Net als met vakantiedagen vervalt je budget als je er niet op tijd gebruik van hebt gemaakt – bijvoorbeeld na vijf jaar. En als je dan na die vijf jaar werkloos wordt, zou dat wat mij betreft consequenties mogen hebben voor de hoogte van je uitkering. Want dan heb je zelf te weinig geïnvesteerd in je werkzekerheid, terwijl het budget er wel was. Die verantwoordelijkheid mogen we best wat duidelijker en prikkelender bij de werkende leggen.”

### Relevante scholing

De Beer heeft nog een ander bezwaar tegen individuele scholingsbudgetten: als de werknemer zelf een training kiest, is het maar de vraag of die wel relevant is voor het werk van dat moment. “Als je iets nieuws wilt leren in het kader van je duurzame inzetbaarheid, heb je daar alleen iets aan als je werkgever je vervolgens in staat stelt om dat ook in praktijk te brengen. Veel te vaak is scholing een

leuk uitje op een mooie locatie met een lekkere lunch, maar verder weinig zinvol. Scholing heeft alleen zin als werkgever en werknemer in samenspraak besluiten dat je nieuwe taken krijgt en daarvoor een training moet volgen. Dat geldt zeker voor verdwijnende beroepen. We kunnen nu bijvoorbeeld al wel voorspellen dat het beroep van vrachtwagenchauffeur op een gegeven moment zal verdwijnen door de komst van zelfrijdende vrachtwagens. Maar dat kan nog wel tien jaar duren en op dit moment is er zelfs nog een tekort aan chauffeurs. Het is nu dus echt te vroeg om mensen om te scholen voor een ander beroep. Ook in die situatie geldt dus: scholing moet je alleen doen op het moment dat dat zinvol is.”

“Helemaal mee eens”, reageert Baarsma, “maar toch zijn er allerlei →

### Monitor Leercultuur 2025

De inzichten van De Beer en Baarsma over het belang van steun vanuit werkgevers sluiten goed aan bij bevindingen uit de Monitor Leercultuur 2025 van de SER en TNO. Deze laat zien dat werknemers niet overal evenveel ondersteuning van hun leidinggevende ervaren: in grote bedrijven voelt 83% zich gesteund bij leren en in middelgrote bedrijven is dat 77%. In kleine bedrijven gaat het om 75%. Tegelijkertijd laat de Monitor zien dat werknemers onverminderd waarde hechten aan leren: in 2024 gaf 91,3% van de werknemers aan dat leermogelijkheden belangrijk zijn voor hun werk.



opleidingen te bedenken die ook op dit moment relevant zijn voor die chauffeur. Denk aan het onderhoud van elektrische vrachtwagens, of nieuwe logistieke systemen op de plekken waar die chauffeur zijn lading aflevert.” Daar kan De Beer zich wel in vinden. “Als het nog tien jaar duurt voordat je een ander beroep geleerd moet hebben, is het belangrijk je kennis, maar ook je leervaardigheid in de tussentijd op peil te houden.”

### Informeel leren

De Beer vindt dat het nut van formeel leren überhaupt wat overschat wordt. “Uit onderzoeken blijkt dat we veel meer informeel leren: op de werkplek, van collega’s. Gelukkig spreken we tegenwoordig van ‘een leven lang ontwikkelen’ in plaats van ‘een leven lang leren’. Maar nog steeds wekt die term de indruk dat je vrijwel continu wel ergens een cursus, training of omscholing moet volgen. Terwijl je op de momenten dat je gewoon je werk doet, óók heel veel leert.”

Om de associatie van ‘eeuwig in de schoolbanken’ te voorkomen, spreekt Baarsma graag van ‘lang leve het leren’.

Paul de Beer:

## ‘Duurzame inzetbaarheid is een gedeelde verantwoordelijkheid, geen verdeelde’

“Informeel leren we inderdaad ook veel, maar er zijn allerlei vaardigheden en soorten kennis die je informeel niet zomaar opdoet. “Voor veel mensen is het op dit moment bijvoorbeeld zinvol om zich te scholen in AI-prompting. En als jouw bedrijf meer zaken wil doen met Frankrijk, kan een cursus Frans zinvol zijn. Misschien wil je beter worden in het voeren van gesprekken met andere generaties. Regelmatig moet je toch wel het bedrijf uit om kennis van buiten te halen.”

### Verplichting

Over het belang van doorgaand leren zijn De Beer en Baarsma het helemaal eens. In de praktijk zien ze ook dat dat

niet altijd gebeurt, bijvoorbeeld omdat de werkgever er te weinig gelegenheid voor geeft of omdat de werknemer er niet zo’n zin in heeft. Zou scholing een wettelijke verplichting moeten worden? Ook daarover zijn ze het eens: nee. De Beer: “Als het wettelijk verplicht wordt een scholing aan te bieden of te volgen, loop je het risico dat scholing een doel op zich wordt, in plaats van een middel. Beter zou zijn als sociale partners in de cao afspreken hoe ze scholing willen stimuleren en het bewustzijn daaromtrent willen vergroten, aan beide kanten.” Baarsma: “Ik ben niet voor een wettelijke verplichting, wel voor een positieve prikkel. Dus stort die leerrekening maar vol.” ●

### CV



**Barbara Baarsma**

is sinds 2009 hoogleraar toegepaste economie aan de Universiteit van Amsterdam. Daarnaast is ze hoofdeconoom bij PwC Nederland, sinds 2023. Daarvoor werkte ze bij de Rabobank als ceo van Rabo Carbon Bank. Baarsma was van 2012 tot 2019 kroonlid van de SER.



**Paul de Beer**

is emeritus hoogleraar arbeidsverhoudingen bij de Faculteit der Rechtsgeleerdheid van de Universiteit van Amsterdam. Aan diezelfde universiteit is hij onderzoeker bij het Amsterdams Instituut voor ArbeidsStudies-Hugo Sinzheimer Instituut (AIAS-HSI). De Beer is daarnaast lid van de Adviesraad Migratie.



## Column

# Een aantrekkelijk beroep, dát willen studenten

**V**eel jongeren haken in hun eerste baan voortijdig af. Veronderstelde oorzaken: ze zouden een ‘verkeerde’ studiekeuze hebben gemaakt en opleidingen zouden onvoldoende aansluiten op de arbeidsmarkt. Maar wie beter kijkt, ziet een ander probleem: het is niet de instroom die piept en kraakt, maar het is de uitstroom. Die is schrikbarend hoog. In zorg, onderwijs, ICT en techniek is de belangstelling er wel, maar binnen enkele jaren vertrekt een groot deel van de nieuwe werkenden alweer. In de zorg haakt zelfs 40 procent van de verpleegkundigen binnen twee jaar af. Niet omdat ze het vak niet aankunnen, maar omdat ze vastlopen in werkdruk, cultuur of gebrek aan ontwikkelkansen.

Studenten kiezen gemotiveerd. Ze willen betekenisvol werk, bijdragen aan iets dat ertoe doet. “Ik wil impact maken”, hoor ik steeds om me heen. Dat beeld wordt keer op keer bevestigd in onderzoek én in de collegezalen. Jongeren laten zich nauwelijks sturen, maar wel verleiden – door kwaliteit, maatschappelijke relevantie en perspectief. Lager collegegeld of baangaranties werken nauwelijks. Een aantrekkelijk beroep wél.

Daarom is de reflex om vooral de pijlen te richten op studie-keuzen of het onderwijs te gemakkelijk. Natuurlijk moeten opleidingen goede voorlichting geven, stageplaatsen bieden en studenten breed opleiden – met vakkennis en sociale en communicatieve vaardigheden. Maar als we jonge professionals vervol-

gens een werkvloer bieden waar ze zich onvoldoende gezien voelen of waar ze zich niet kunnen ontwikkelen, dan is dát waar de pijp lekt.

De oplossing ligt in de hele keten: van voorlichting en opleiding tot werkgeverschap. En juist daar kunnen werkgevers en sociale partners het verschil maken. Door werkculturen inclusiever te maken, roosters menselijker, loopbanen flexibeler. Alleen dan krijgen innovatieve professionals ruimte om zich te ontwikkelen – om zich AI-toepassingen eigen te maken, over sectoren heen te denken en mee te bewegen met een veranderende arbeidsmarkt. Wie wil dat studenten blijven, moet eerst zorgen dat ze willen blijven. Niet de student moet anders kiezen, maar wij moeten zorgen voor een aantrekkelijk werkveld.



*Geert ten Dam*

**hoogleraar Burgerschapsvorming aan de UvA, voormalig voorzitter van de Onderwijsraad en voormalig kroonlid van de SER. Zij was tot juni 2024 ook voorzitter van het College van Bestuur van de UvA.**

# Als sociaal ondernemen de norm is

Hoe krijg je Rotterdams arbeidspotentieel aan het werk bij bedrijven die niet snel experimenteren? Carolien van Wersch van Stichting Voor Goed zoekt het uit. “Wij willen van sociaal ondernemen de norm maken.” Transporteur Thomas Hilbrands laat zien dat het werkt: hij vindt chauffeurs niet in het buitenland, maar in Rotterdam.

Tekst Ton Bennink Beeld Dirk Hol

**N**aast het reguliere transport-bedrijf startte Hilbrands anderhalf jaar geleden Road Rebels met als doel: mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een kans bieden. Van de 99 personen die zich aanmeldde, vonden er 25 een baan; 20 mensen als chauffeur. “Helaas haalt niet iedereen de eindstreep, maar het maakt me trots als rebels aan de slag kunnen als chauffeur. Hilbrands maakt geen gebruik van arbeidsmigranten. Uit principe. “Veel bedrijven halen mensen uit Polen. Daar halen ze weer chauffeurs uit de Filipijnen. Arbeidsmigranten moet je als werkgever huisvesten en dat vergroot de woningnood. Bovendien zitten hier minstens 30.000 Rotterdammers op de bank. Een groot deel van hen kan aan het werk met de nodige coaching, ook als vrachtwagenchauffeur.”

## Waslijnen

Arbeidsmigranten worden vaak uitgebuit, stelt Hilbrands. “Slecht voor hen,

slecht voor de sector. Vooral die uitzendbureaus profiteren ervan. En het imago van vrachtwagenchauffeur is er aanzien-

dan opbrengsten voor Hilbrands, maar dat heeft hij er graag voor over. “Iemand in de bijstand kost inclusief de bureau-

## ‘Een tof bedrijf runnen én iets goeds doen voor de maatschappij kan echt’

lijk negatiever door geworden. Terwijl het een fantastisch beroep is. Vrijheid, niemand die in je nek hijgt en altijd onderweg. Maar doordat buitenlandse chauffeurs geen huis krijgen, lijken parkeerplaatsen nu vaak op campings door de kleren die tussen de trucks aan waslijnen hangen. Bij ons slaapt niemand in de cabine. Gewoon na de werkdag naar huis.”

Road Rebels begeleidt de rebels het eerste jaar. Dat resulteert in meer kosten

cratie eromheen 30 tot 50 duizend euro per jaar. Als ik één procent van de Rotterdammers die nu in de bijstand zit kan overhalen om voor mij te komen werken, heb je het over 300 mensen. Een eenvoudig rekensommetje leert dat dat de maatschappij miljoenen euro's bespaart.”

Hilbrands zou graag zien dat de SER zich inzet om een gelijk speelveld in de sector te maken. “De regels schrijven voor dat buitenlandse chauffeurs eens in

de zoveel tijd naar hun thuisland moeten terugkeren (zodat ze niet permanent onder slechte arbeidsomstandigheden in een ander land werken, *red.*). Dat doen ze door even snel de grens over te gaan en vervolgens terug te keren. Die mazen in de wet zouden we moeten dichten.

## ‘Kies bewust om een OP-werker een kans te geven’

En: we hebben met de gemeente Rotterdam inmiddels een samenwerkings-overeenkomst kunnen sluiten om een deel van onze kosten in het eerste jaar te compenseren. Misschien kan de raad ook een podium bieden voor dit soort vraagstukken?”

### Sfeer verbetert

Ook Carolien van Wersch ziet dat sociaal ondernemen verschil maakt. Ze is direc-

teur van de stichting Voor Goed met onder andere het platform GoedAannemen010, dat bedrijven informeert over het werken met OP-werkers (Onbenut Potentieel). “Wij willen van sociaal ondernemen een pleonasme maken (stijlfiguur waarbij je iets 'dubbelop' zegt. Voorbeeld: witte sneeuw, *red.*). Dat doen we door zo veel mogelijk bedrijven te helpen om socialer te ondernemen. OP-werkers zijn onder meer mensen die met depressieve klachten te maken hebben, mensen met een beperking en slachtoffers van de Toeslagenaffaire. Het staat op de agenda bij netwerkorganisaties zoals MKB Rijnmond en VNO-NCW en bij steeds meer bedrijven. En niet alleen bij bedrijven die zoals Road Rebels ‘missiegedreven’ zijn opgericht, maar ook bij de wat meer behoudende havenbedrijven.”

Ze maakt zich hard voor extra arbeidsplekken. “Kies bewust om een OP-werker een kans te geven. Je helpt een persoon, je maakt je personeel trots en het verzuim daalt. Natuurlijk: het kost extra tijd, geld en energie. Maar onder aan de streep plust het altijd. De sfeer op de werkvloer verbetert en klanten en leveranciers zeggen: ‘Hee wacht even, ik wil zakendoen met een bedrijf dat daadwerkelijk bijdraagt aan de maatschappij.’

Socialer ondernemen is gaaf. Een tof bedrijf runnen én iets goeds doen voor de maatschappij kan echt. En als het nog een brug te ver is om OP-werkers aan te nemen: kies dan met je inkoop van bijvoorbeeld catering, schoonmaak, papier of koffie voor missiegedreven bedrijven.” ●

### Schakel voor passend werk

GoedAannemen010 biedt een platform voor bedrijven en de ruim dertigduizend Rotterdammers zonder werk. Het vormt een schakel tussen het Rotterdamse bedrijfsleven en organisaties die mensen naar passend werk begeleiden.



Transporteur en oprichter van Road Rebels Thomas Hilbrands (kijkend door portier-raam) en Carolien van Wersch van Stichting Voor Goed (foto rechts).



# Eén loket voor alle vragen over werk en scholing

Zoek je scholing voor je medewerkers? Ben je zelf op zoek naar een baan? Wil je je laten omscholen? Tot voor kort waren er voor al deze vragen verschillende loketten. Dat verandert met de komst van de Werkcentra: die bieden werkgevers, werkenden en werkzoekenden één gezamenlijk loket voor alle vragen over werk en scholing. Kwartiermaker Bettien Stiksma van Werkcentrum Groningen Noord-Drenthe vertelt hoe dat in z'n werk gaat.

**Tekst** Berber Bijma **Beeld** Regionaal Werkcentrum Groningen Noord-Drenthe

**E**en scala aan organisaties houdt zich bezig met de arbeidsmarkt: gemeenten, UWV, werkgeversservicepunten, leerwerkloketten, onderwijs, sociale partners, SBB (Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven, *red.*). Wie vragen heeft over werk of (om)scholing, klopt daardoor niet vanzelfsprekend meteen op de goede deur. Bovendien is de broodnodige samenwerking tussen al die partijen niet altijd even goed.

elkaar al in coronatijd. Toen werden vanuit de landelijke overheid regionale mobiliteitsteams opgezet, vanuit de verwachting dat bepaalde banen zouden verdwijnen en elders grote tekorten zouden ontstaan. Dat gebeurde uiteindelijk niet, maar de partijen wilden de goede samenwerking vasthouden. Dat is in feite wat we nu doen in het Werkcentrum.”

De regio Groningen Noord-Drenthe heeft daarbij zijn eigen uitdagingen.

zie ik dat het breder omarmd wordt. Ook door alle individuele gemeenten. Onder de gezamenlijke vlag van het Werkcentrum kunnen we onze dienstverlening verbreden en nog beter toegankelijk maken, in ons geval met meer fysieke locaties in de nabije toekomst. Ik verwacht dat werkgevers, werkzoekenden en werkenden ons straks beter weten te vinden, dat we meer vragen krijgen en we meer mensen op maat kunnen helpen. Ik zie de Werkcentra als de olie in de arbeidsmarkt.”

De Werkcentra hebben geregeld onderling contact en leren daardoor ook van elkaar. Daarnaast is er een landelijk beraad, waarin deelnemende partijen als UWV, gemeenten, onderwijs en sociale partners elkaar op overkoepelend niveau spreken. Stiksma: “Dat is een mooie plek om samen te spreken over duurzame werk en duurzame inzetbaarheid. In lijn met adviezen die zijn uitgegeven over de hervorming van de arbeidsmarkt. Want met elkaar willen we ervoor zorgen dat talent goed wordt ingezet en dat we de economie goed op gang houden.” ●

## ‘Het Werkcentrum is de olie in de arbeidsmarkt’

Dat moet anders, besloot het laatste kabinet-Rutte: werkgevers, werkenden en werkzoekenden moeten één loket hebben waar ze met iedere vraag terecht kunnen. Achter de schermen moeten alle samenwerkende partijen zorgen dat iedereen een passend antwoord krijgt. Dat gezamenlijke loket is het Werkcentrum. Elk van de 35 arbeidsmarktregio’s in ons land krijgt zo’n Werkcentrum of heeft dat inmiddels al.

Werkcentrum Groningen Noord-Drenthe opende op 1 oktober zijn deuren. Letterlijk, want naast de digitale hulpverlening is er ook een fysieke locatie, vertelt kwartiermaker Bettien Stiksma. “We hebben onze eerste locatie in Groningen geopend. De komende tijd volgen er meer locaties, want onze arbeidsmarktregio bestrijkt een groot gebied.”

### Goede samenwerking

Groningen en Noord-Drenthe hebben een voorgeschiedenis die het Werkcentrum de wind in de zeilen geeft, vertelt Stiksma. “Sociale partners, UWV, onderwijs- en scholingsorganisaties, werkgeversservicepunten en gemeenten vonden

Stiksma: “We zien voortdurend een mismatch. Er is bijvoorbeeld veel werk in bouw en techniek, maar daar zijn geen mensen voor. Andersom trekken hoogopgeleiden vaak weg naar de Randstad, omdat hier geen banen voor hen zijn.”

De samenwerking binnen het Werkcentrum kan volgens Stiksma helpen om dergelijke vraagstukken beter aan te pakken, zij het vooral op individueel niveau. “Binnen het Werkcentrum werken we vraaggestuurd. We zien bijvoorbeeld regelmatig mensen voor wie hun beroep fysiek te zwaar wordt en die voor de laatste fase van hun loopbaan op zoek zijn naar iets anders. Of mensen die het door privéomstandigheden niet meer lukt om nachtdiensten te draaien. We proberen hen individueel te helpen, maar hebben tegelijk een signaalfunctie naar werkgevers en overheid over de trends die we zien.”

### Beter toegankelijke dienstverlening

Met het gezamenlijke loket verbetert ook de samenwerking van alle partijen op de arbeidsmarkt, verwacht Stiksma. “Nu we wat verder in de tijd zijn en iedereen gewend raakt aan het concept,

### Wat is een Werkcentrum?

Elk van de 35 arbeidsmarktregio’s in Nederland heeft of krijgt een Werkcentrum. Het Werkcentrum helpt werkgevers, werkenden en werkzoekenden via één gezamenlijk loket met vragen over werk en (om)scholing. Achter de schermen werken hiervoor onder meer UWV, gemeenten, onderwijs, sociale partners, werkgeversservicepunten en leerwerkloketten en SBB samen.



# Regio's en sectoren beter verbonden

Hoe beter de arbeidsmarkt werkt, hoe minder mensen aan de zijlijn staan en hoe makkelijker mensen van-werk-naar-werk kunnen gaan. De arbeidsmarktinfrastructuur helpt om vraag en aanbod van arbeid bij elkaar te brengen. Die infrastructuur bestaat uit een privaat en een publiek deel: de sectorale en de regionale arbeidsmarktinfrastructuur. In de nieuwe Regionale Werkcentra komen die twee werelden bij elkaar. Hoe gaat dat werken en wat levert het op?

Tekst Corien Lambregtse Beeld SER

## Wat is de sectorale arbeidsmarktinfrastructuur?

De arbeidsmarkt in Nederland bestaat uit verschillende sectoren. Zo'n 6,3 miljoen werknemers vallen onder een cao, met afspraken over scholing, loopbaanontwikkeling en duurzame inzetbaarheid. De meeste sectoren hebben een eigen fonds, waarmee ze de scholing en loopbaanontwikkeling van medewerkers financieren en uitvoeren. Sectoren die dat niet hebben, moeten daar de komende jaren mee aan de slag. De Stichting van de Arbeid (sociale partners) zal dat bevorderen. Doel is dat alle werknemers, in welke sector dan ook, via hun werkgever of sector toegang krijgen tot loopbaanbegeleiding en scholing en daardoor mobieler zijn op de arbeidsmarkt.

## Wat is de regionale arbeidsmarktinfrastructuur?

De arbeidsmarkt is daarnaast verdeeld in 35 arbeidsmarktregio's waarin gemeenten, UWV en onderwijsinstellingen samenwerken. De regionale infrastructuur sluit aan bij de omgeving waarin mensen wonen en werken. Ze koppelt lokale bedrijven aan werkzoekenden en richt zich op regionale knelpunten zoals jeugdwerkloosheid of personeelstekorten in de zorg of techniek. De doelgroep bestaat uit met name werkenden zonder cao-dekking en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt die niet kunnen terugvallen op een sectoraal fonds.

## Wat lossen de Regionale Werkcentra op?

Vanaf volgend jaar is er in elke arbeidsmarktregio een Regionaal Werkcentrum waarin gemeenten, UWV, onderwijs en sociale partners samenwerken. Via een fysiek of digitaal loket worden voorzieningen van de samenwerkende partners ontsloten voor werkenden, werkzoekenden en werkgevers. Ook kan de nodige dienstverlening worden georganiseerd. Dit maakt de arbeidsmarkt een stuk transparanter en toegankelijker. Het Werkcentrum heeft naast de loketfunctie ook een netwerkfunctie; professionals weten elkaar te vinden om tot betere dienstverlening te komen.



## Hoe werkt een Regionaal Werkcentrum?

### Voor werkzoekenden:

- Zoek je werk of wil je je ontwikkelen? Meld je aan bij het Werkcentrum in jouw regio – online of fysiek.
- Een gids in het Werkcentrum bespreekt samen met jou wat nodig is voor de volgende stap. Misschien eerst taalles of schuldhulpverlening, of meteen een opleiding of omscholing.
- De gids brengt je rechtstreeks in contact met de juiste organisatie die je verder kan helpen: gemeente, UWV, vakbond, VNO-NCW | MKB-Nederland of onderwijsinstelling.

### Voor werkgevers:

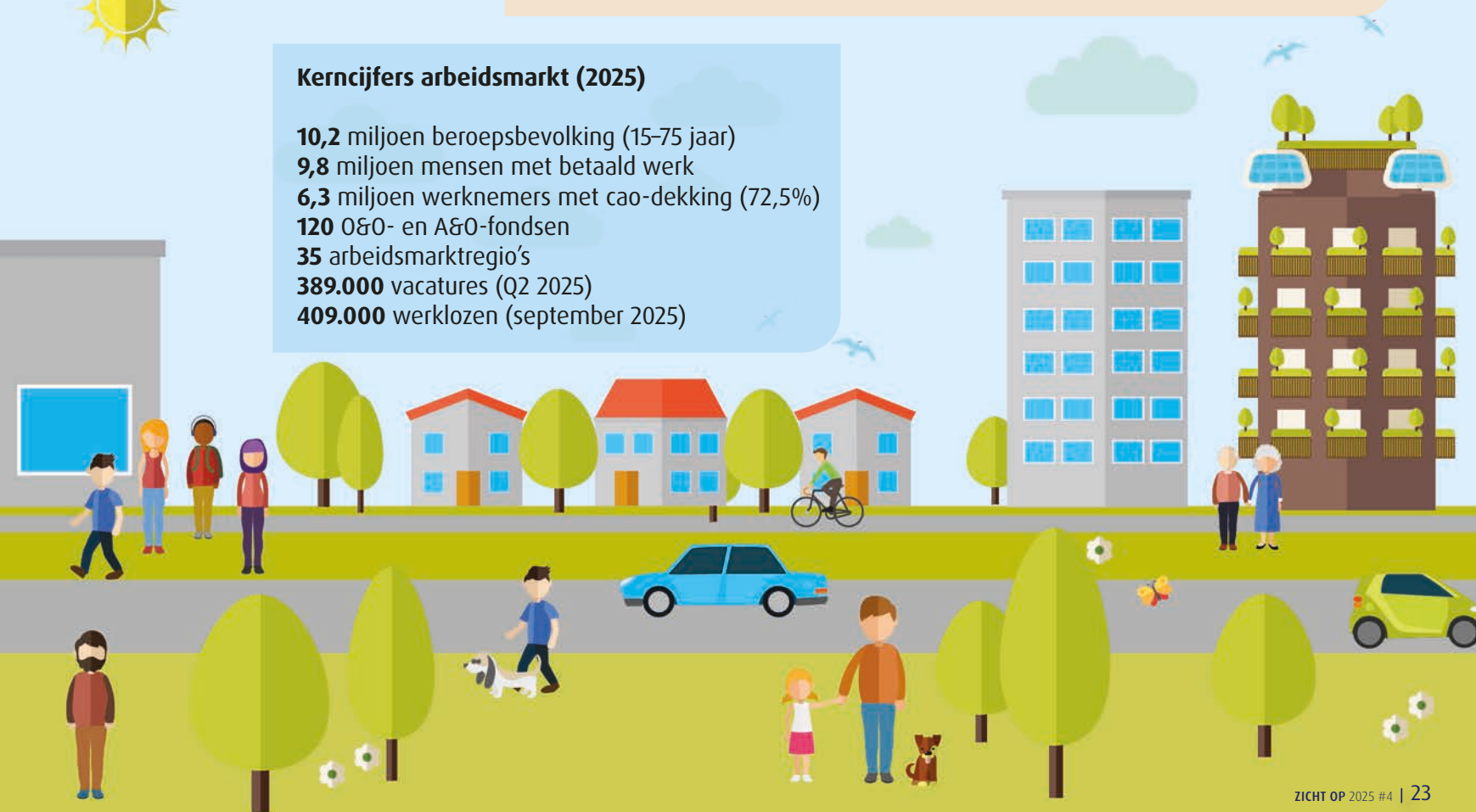
- Ben je op zoek naar personeel of heb je vragen over om- en bijscholing van medewerkers? Neem contact op met het Werkcentrum in je regio.
- Een medewerker van het Werkcentrum kijkt samen met jou wat er nodig is en welke subsidies en regelingen daarbij passen.
- Wellicht kun je aan de slag met een ontwikkelpad: voor werkzoekenden die instromen of voor werkenden die willen doorgroeien of overstappen naar een andere sector.

## De 3 pijlers van de nieuwe arbeidsmarktinfrastructuur

1. Eén loket: de Regionale Werkcentra bieden één loket waar publieke en private dienstverlening wordt ontsloten voor werkenden, werkzoekenden en werkgevers met vragen over werk, scholing en loopbaan.
2. Betere samenwerking tussen dienstverleners, meer vrijheid om samen nieuwe dienstverlening op te zetten en kortere communicatielijnen.
3. Behoud van zelfstandigheid: publieke en private organisaties behouden hun zelfstandigheid en verantwoordelijkheid voor hun eigen dienstverlening.

### Kerncijfers arbeidsmarkt (2025)

**10,2** miljoen beroepsbevolking (15-75 jaar)  
**9,8** miljoen mensen met betaald werk  
**6,3** miljoen werknemers met cao-dekking (72,5%)  
**120** O&O- en A&O-fondsen  
**35** arbeidsmarktregio's  
**389.000** vacatures (Q2 2025)  
**409.000** werklozen (september 2025)



# ‘We willen mensen zo fit mogelijk met pensioen laten gaan’

NS-medewerkers die zwaar werk doen, kunnen tot drie jaar eerder stoppen met werken. Met een structurele regeling in de cao heeft het spoorwegbedrijf een primeur te pakken. De regeling is fijn voor werknemers, maar wat levert het de NS op? Dat vertelt bestuurslid en directeur people & IT Liesbeth Kaashoek. “Uitdragen dat je binnen deze organisatie gezond oud kunt worden, maakt ons een aantrekkelijke werkgever.”

Tekst Nicole Gommers Beeld NS

## Wat was voor NS de aanleiding om met de zwaar werkregeling te komen?

“Werknemers vroegen al langer om een dergelijke structurele regeling, er is echt behoefte aan. Voor ons is het vooral belangrijk dat onze mensen zo gezond mogelijk met pensioen gaan. Doordat we om tafel gingen voor cao-onderhandelingen – afgelopen zomer werd een akkoord bereikt – hadden we nu de kans om dit te realiseren. We hadden al een algemene tijdelijke regeling voor vervroegde uittreding, maar wilden een regeling die specifiek is toegespitst op medewerkers met zwaar werk.”

## Hoe hebben jullie zwaar werk gedefinieerd?

“Samen met de vakbonden, onze medewerkers en specialisten zoals arbeidsdeskundigen hebben we vier categorieën onderscheiden die werk zwaar maken: fysieke belasting, psychische belasting, werktijden en de werkomgeving. Fysieke belasting gaat bijvoorbeeld over veel staan of zwaar moeten tillen. Te maken krijgen met agressie of menselijk leed valt in de tweede categorie. Werktijden gaat over onregelmatig werk, bijvoorbeeld in de nacht. Er zijn zelfs mensen

die bij NS een dubbelonregelmatig rooster draaien: vroege diensten, late diensten én in de nacht. Onder werkomgeving valt bijvoorbeeld werken met gevaarlijke stoffen of blootstaan aan trillingen. In deze hoofdcategorieën stelden

## ‘Er is binnen en buiten de ov-sector veel interesse voor deze regeling’

we 22 mogelijk bezwarende elementen vast. 150 medewerkers met verschillende functies gaven input op alle categorieën en hechtten gewicht aan al deze bezwarende elementen.”

## Om welke beroepen gaat het?

“Het gaat onder meer om conducteurs en machinisten. Zij krijgen met agressie

te maken, moeten langdurig staan en draaien nachtdiensten. Voor machinisten geldt dat ze in hun eentje in de cabine zitten en helaas te maken krijgen met zelfdodingen op het spoor. Maar ook monteurs die fysiek belastende elementen in het werk hebben komen in aanmerking voor de regeling. Evenals collega's die vanuit het hoofdkantoor zorgen voor bijsturing tijdens verstoringen; dan gooien ze alles om en dat kan stressvol zijn. Ook zij werken in diensten, want het werk gaat 24/7 door.”

## Hoe weten medewerkers of ze in aanmerking komen en hoe ziet de regeling eruit?

“Collega's met een lange carrière bij NS hebben vaak in verschillende functies gewerkt. Ze waren bijvoorbeeld eerst machinist, daarna teammanager en werkten dan nog een aantal jaar bij de planning op het hoofdkantoor. We hebben daarom een calculator gemaakt waarin medewerkers hun arbeidsverleden kunnen invoeren. Er rolt dan een aantal punten uit. Bij het maximale aantal punten kun je drie jaar eerder stoppen met werken. Je ontvangt dan de volledige vergoeding, ofwel een maande-

lijkse vergoeding vergelijkbaar met een AOW-uitkering voor alleenstaanden. Het vernieuwende is dat je ook gedeeltelijk aanspraak op de regeling mag doen. Grote groepen collega's zullen tussen de 12 en 36 maanden vergoeding krijgen. De regeling gaat in op 1 januari 2026."

### **Kun je de regeling ook gebruiken om minder te gaan werken?**

"Nee. Als je stopt, dan stop je. Je kunt niet zeggen: ik had een vergoeding voor een jaar, spreid die voor mij maar over drie jaar uit. Er zijn trouwens wel allerlei andere randvoorwaarden die het werk voor oudere collega's minder zwaar kunnen maken. Zij hoeven bijvoorbeeld niet tot het eind van hun carrière nachtdiensten te draaien."

### **NS is de eerste met deze structurele regeling. Wat levert het jullie op als werkgever?**

"Voor ons is het het belangrijkste dat mensen zo fit mogelijk met pensioen gaan; we willen een verantwoorde werkgever zijn. Uitdragen dat je binnen deze organisatie gezond oud kunt worden, maakt ons een aantrekkelijke werkgever. Het is een van de redenen waardoor mensen voor ons willen werken, of op latere leeftijd nog voor een andere functie binnen NS durven kiezen."

We merken dat er van binnen en buiten de ov-sector veel interesse is voor hoe je zo'n regeling in je cao kunt opnemen. De belangrijkste tip: doe het samen met de vakbonden en je medewerkers, zodat je met elkaar tot een stevige onderbouwing komt. En zorg ervoor dat je dit toespitst op de mensen die het nodig hebben. Maak de regeling niet te algemeen. Ik zie hierin zeker een rol voor de SER, om de link tussen sectoren te leggen en in te zetten op kennisdeling." ●

#### **Zwaar werkregeling NS**

Meer over de cao en de zwaar werkregeling is te vinden op de site van NS.







# U-match biedt zorgorganisaties, personeel en vluchtelingen perspectief

Medisch hoogopgeleide vluchtelingen kunnen in Utrecht over dementie leren en tegelijkertijd vertrouwd raken met de Nederlandse taal. Het project U-match biedt hun taalonderwijs in combinatie met een zorgopleiding. Binnen een jaar werken ze als verzorgende individuele gezondheidszorg (IG). Zo werken de gemeente, MBO Utrecht, Hogeschool Utrecht en werkgevers samen aan een oplossing met veel maatschappelijk voordeel.

Tekst Ton Bennink Beeld Hans Vissers

**E**en klasje met zestien hoogopgeleide zorgmedewerkers, variërend van specialisten tot verpleegkundigen, op het MBO Utrecht. Vandaag staan de verschillende vormen van dementie op het programma. De oren spitsen zich, vooral vanwege de medische taal. De vluchtelingen uit onder meer Turkije, Syrië en Oekraïne luisteren aandachtig naar docent Marielle Drost.

Drost wil weten hoe de afgelopen week verliep voor de cursisten. “In twee woorden”, voegt ze er quasi streng aan toe. Sommigen waren bij medecursist

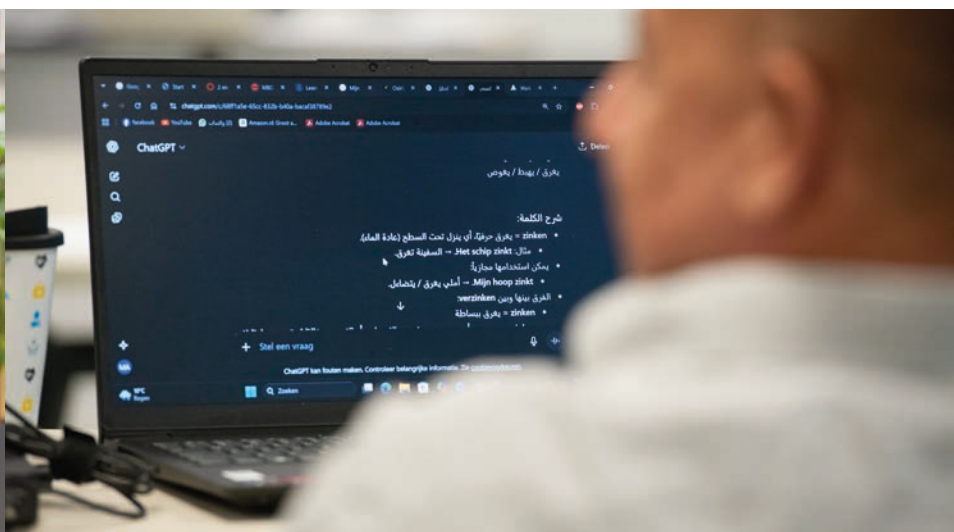
Wendi om taart te eten, anderen vierden een bruiloft, verhuisden of bezochten familie in Duitsland.

Het komt er soms wat haperend uit. Want de cursisten mogen dan vaak universitair zijn opgeleid; Nederlands is verdraaid moeilijk. Als docent Drost aan de les wil beginnen, krijgt ze een koekje van eigen deeg. “Hoe was jouw week? In twee woorden!”

Stan Koedam is namens de gemeente Utrecht projectleider van U-match. Het project is een initiatief van de gemeente en MBO Utrecht. In september startte ‘de club van zestien’ met een opleiding →



Stan Koedam is namens de gemeente Utrecht project-leider van U-match.



tot verzorgende IG of verpleegkundige. In februari volgt een stage van een dag per week en na een jaar wacht een baan

kosten die we normaal maken voor inburgering. Na een jaar gaan de cursisten uit de bijstand, omdat ze een BBL-con-

## ‘Het kost per deelnemer maar twintig procent van de normale kosten voor inburgering’

bij een van de bij het project aangesloten werkgevers. Koedam somt de voordelen op: “We kunnen dit mede dankzij een EU-subsidie doen. En het kost ons per deelnemer maar twintig procent van de

tract (Beroepsbegeleidende Leerweg) krijgen van hun werkgever. Bovendien zitten werkgevers, zoals thuiszorgorganisatie Warande, echt te springen om personeel.”

### Wijziging regelgeving

Deze lichterling bestaat uit statushouders; in de volgende groep zitten ook asielzoekers zonder verblijfsstatus. Volgens Koedam kan dat omdat Utrecht en het mbo gebruikmaken van een wijziging in de regelgeving: ook asielzoekers mogen sinds eind 2023 na een halfjaar starten met opleiding en werk. “We willen graag dat de SER zich inspant om soortgelijke projecten in heel Nederland te promoten. En dat we niet alleen studenten in de zorg opleiden, maar ook in bijvoorbeeld de autotechniek en het onderwijs. Zo pakken we zowel het tekort aan mbo’ers aan als de krapte op de arbeidsmarkt.”

Maar er is nog een reden om te pleiten voor dit soort initiatieven in de rest van het land en dat heeft ermee te



maken dat sommige cursisten nog in een azc zitten, zegt Koedam. “Het Centraal Orgaan opvang asielzoekers (COA) kan besluiten dat één van hen wordt overgeplaatst naar bijvoorbeeld Drenthe en hij of zij zou de opleiding daar dan kunnen vervolgen.”

### Onder hun niveau

Ordeproblemen kent docent Marielle Drost niet. Wel moet ze soms didactisch ingrijpen als het te gezellig wordt. Nu spreekt ze Marwan aan, die opzichtig met zijn vinger wijst. Dat is onbeleefd. Marwan wil ondersteuning bieden aan een jeugdarts tot hij op eigen benen kan staan en de Nederlandse taal beheerst.

Overigens is er meer nodig dan het leren van de taal om straks aan het werk

te kunnen. Zo moeten de cursisten zich ook de Nederlandse medische context eigen maken. In sommige landen van herkomst zorgen familieleden bijvoorbeeld voor patiënten door hen te wassen en te kleden; hier doen zorgprofessionals dat.

Het werk dat een verzorgende IG uitvoert ligt vaak onder het niveau dat deze cursisten gewend zijn. Vooraf is goed gecheckt of dat een probleem is. Koedam: “De meesten vinden dat prima. Het is een opstap naar de BIG-registratie (Beroepen in de Individuele Gezondheidszorg). Dat ze daarna verder gaan in hun vakgebied, is oké. Voor de werkgevers werkt dit ook: die krijgen als het goed is weer een nieuwe lichting nieuwkomers met een medische achtergrond.”

Hosen Ahmed (31) hoopt zich in Nederland te vestigen als huisarts. Hij komt uit Syrië en is een derdelander (persoon met een andere nationaliteit dan die van een EU-land, Noorwegen, IJsland, Liechtenstein of Zwitserland, *red.*). In 2015 vertrok hij naar Moskou om daar zijn artsdiploma te halen. Hij was net een jaar bezig met zijn specialisatie tot plastisch chirurg, toen Rusland Oekraïne binnenviel en hij naar Nederland vluchtte. Hij spreekt Arabisch, Russisch, Engels en inmiddels behoorlijk goed Nederlands. “Ik had hier familie en vrienden. Bovendien spreken Nederlanders goed Engels en is de zorg goed. Daarom ben ik hiernaartoe gegaan. Ik heb gewerkt als vrijwilliger binnen het azc en het Rode Kruis. Ik wil mijn diploma laten omzetten naar een Europees diploma.” →



Docent Marielle Drost.



De studenten in de klas van Marielle Drost zijn gevlucht uit onder meer Turkije, Syrië en Oekraïne.

**‘We willen graag dat de SER zich inspant om soortgelijke projecten te promoten’**

Ahmed heeft inmiddels een studio-appartement in de Utrechtse wijk Leidsche Rijn. Zijn familie zag hij voor het laatst in 2015. Met de taal komt het nu hopelijk goed. “De vorige cursus was niet goed. Hier wel.” Volgens Koedam komt dat ook doordat er, wanneer dat nodig is, wat meer nadruk ligt op taal. Dat kan bijvoorbeeld door een extra les. “En aan motivatie geen gebrek: sommigen studeren zelfs in de vakanties door.”

“When I finish the talk, then I change my diploma”, zondigt Hosen Ahmed tegen de regels. Docent Drost kijkt gespeeld streng. Het is de toekomstige huisarts of plastisch chirurg vergeven, voor deze ene keer. ●

### Win-winsituatie

De gemeente Utrecht onderstreept het belang van een project als U-match.

Wethouder Asiel en Integratie Rik van der Graaf: “Ik ben erg blij dat inburgeraars op deze manier sneller mee kunnen doen. Binnen een jaar is er zicht op een arbeidscontract, waardoor ze sneller financieel onafhankelijk zijn en werk hebben in hun eigen vakgebied. Dat is goed voor deze nieuwkomers én we dringen de personeelskosten in de zorg terug. Echt een win-winsituatie!”

## Hoe 1 plan bijna 6 miljard opbracht

**B**innen de Economic Board Zuid-Holland (EBZ) zetten bedrijfsleven, kennisinstellingen en overheid zich in voor het versterken van de Zuid-Hollandse economie. Onze provincie kent veel bedrijvigheid, zoals Europa's grootste haven, het glastuinbouwcluster, Innovatiedistrict Delft en Leiden Bio Science Park. Tegelijkertijd heeft Zuid-Holland van alle provincies de grootste arbeidstekorten. 40 procent van de bedrijven wordt hierdoor belemmerd. Talent wordt onvoldoende benut, onder meer door een *skills gap*: arbeidskrachten missen vaardigheden die bedrijven nodig hebben voor een succesvolle energietransitie en voor verduurzaming, zoals op het vlak van ICT en techniek. Dat is funest voor ons vestigingsklimaat; opleiden is niet voor niets een pijler uit het Draghi-rapport (publicatie over de toekomst van het Europese concurrentievermogen die de voormalig president van de Europese Centrale Bank in 2024 uitbracht, *red.*).

Uit onderzoek dat we in 2018 lieten uitvoeren, bleek dat deze 'mismatch' zonder ingrijpen circa 6 miljard euro schade zou veroorzaken. Bedrijfsleven, kennisinstellingen en overheden zijn daarom gestart met één visie en aanpak: de Human Capital Agenda Zuid-Holland. Met 8 miljoen subsidie van de provincie hebben we 42 miljoen euro aan investeringen losgemaakt bij vooral bedrijven. Die 50 miljoen euro heeft op basis van de uitgangspunten uit het genoemde onderzoek tot bijna 6 miljard euro economische opbrengsten geleid, onder andere door ruim 30.000 mensen op te leiden voor techniek en ICT en tienduizenden mensen aan de slag te helpen via partners. En door bundeling van vraag, aanbod en initiatieven. De agenda is inmiddels verlengd tot 2030 en is aangescherpt met het oog op een structurele oplossing: een systeemdoorbraak.

Om die te realiseren, hebben we hulp nodig van het nieuwe kabinet. Zo willen we een Persoonlijk Ontwikkelbudget voor iedere Nederlander en moeten de aanbevelingen van de Commissie-Borstlap over arbeidsmarkthervormingen integraal worden geïmplementeerd. Werken of extra uren willen werken moet niet langer fiscaal ontmoedigd worden. Alle provincies, het IPO (Interprovinciaal Overleg), de VNG (Vereniging van Nederlandse Gemeenten) en de G40-gemeenten (het netwerk van 41 (middel-)grote steden in ons land) willen een landelijk dekkende infrastructuur voor opleiden, waarmee ook het mkb beter wordt bereikt. Zo kunnen we in nauwe samenwerking met de Werkcentra en sociale partners grootschalig her-, bij- en omscholen. We kunnen dat morgen operationeel hebben. Waar wachten we op?



*Henk Bakker*

**programmamanager human capital  
van Economic Board Zuid-Holland.**

# Geen technische opleiding? Geen bezwaar!

**D**oor de energietransitie komt er meer werk op ons af dan we kunnen wegwerken. Omdat er te weinig gekwalificeerde mensen uit zichzelf solliciteren, dachten we: dan gaan we hen gewoon zelf opleiden", vertelt teamleider bij netbeheerder Stedin Tim Szkudlarek.

Dit idee mondde twee jaar geleden uit in een traineeship voor monteurs hoogspanning. Doelgroep: mensen die al een andere functie hebben bij Stedin én zijn-instromers. "Een technische opleiding is geen vereiste. Er zijn veel mensen die in een andere sector werken, maar graag iets praktisch of technisch willen doen. Wij willen die potentie benutten. Zo had een van de deelnemers lang een kantoorbaan in de communicatie. Hij wilde iets anders en kreeg er energie van om met zijn handen te werken. Zijn verhaal laat precies zien wat Stedin met dit traineeship wil bereiken: mensen met een niet-technische achtergrond een kans bieden, mits ze affiniteit met het vakgebied hebben, gemotiveerd zijn en bereid om te leren."

De eerste maand krijgen deelnemers de vereiste veiligheidstrainingen. Dat is geen overbodige luxe als je werkt met meer dan 1.000 volt. Daarna doen ze negen maanden praktijkervaring op bij verschillende afdelingen binnen de uitvoering. "Zo ontdekken ze waar hun talenten en interesses liggen." Alle 28 deelnemers hebben inmiddels een vaste baan bij Stedin. "Meestal als monteur hoogspanning, maar er zijn ook mensen uitgestroomd als werkvoorbereider. Wij passen het traject aan de persoon aan. Als iemand beter tot zijn recht komt in een andere rol, dan regelen we dat."

Eenmaal aan het werk volgen de deelnemers een tweejarige mbo-opleiding, die Stedin samen met het Techniek College Rotterdam heeft ontwikkeld. "Drie dagen werken, één dag theorie- en één dag praktijkonderwijs." Szkudlarek noemt het een win-winsituatie. "De deelnemers verdienen vanaf dag één een salaris en krijgen de kans om een nieuwe richting in te slaan en maatschappelijk relevant werk te doen. En wij krijgen de beschikking over loyale vakmensen, die vaak het bedrijf en de cultuur al kennen."