

Aan decentrale sociale partners
(cao-partijen en besturen opleidingsfondsen)

Den Haag : 12 mei 2026
Ons kenmerk : S.A.26.42192 LR/CL
Betreft : Aanbevelingen over van-werk-naar-werkafspraken

Geachte heer, mevrouw,

De ontwikkelingen op de arbeidsmarkt gaan razendsnel. Digitalisering, AI, transities (energie, klimaat) en vergrijzing leiden ertoe dat werkgevers en werknemers adequaat moeten kunnen inspelen op veranderingen in organisaties, processen en functies. Hoe een proactieve inzet te realiseren waarmee werkenden hun positie op de arbeidsmarkt kunnen versterken en indien nodig of gewenst mobiel kunnen zijn, is het gesprek dat door sociale partners wordt gevoerd. Dit gebeurt niet alleen op het niveau van de Stichting van de Arbeid, maar, nog belangrijker, ook op het niveau van sectoren en organisaties. Met het doel dat werknemers voor hun werk over de juiste skills beschikken en inzicht en mogelijkheden krijgen om binnen de snel veranderende arbeidsmarkt hun eigen loopbaan te kunnen vormgeven. En werkgevers kunnen rekenen op werknemers die zijn toegerust op hun werk.

Eenzijds verdwijnen er banen, bijvoorbeeld door de opkomst van AI, anderzijds zijn er beroepen met structurele personeelskrapte. Dit vraagt om wendbaarheid en weerbaarheid van werknemers om te kunnen meebewegen met de veranderingen op de arbeidsmarkt. Dat gaat niet vanzelf. Daarvoor is aandacht nodig aan cao-tafels en moeten afspraken worden gemaakt of uitgebreid. Zodat elke werknemer en in elke situatie ergens terecht kan met loopbaanvragen, onafhankelijk van de sector of de organisatie waar hij/zij werkt. Dat kan zijn bij de eigen werkgever, een HR-adviseur of een onafhankelijke in- of externe loopbaanadviseur; de werknemer voert hierin de regie en moet zelf een keuze kunnen maken.

Inzet sociale partners bij collectieve arbeidsvoorwaardenvorming

Er zijn al veel organisaties en sectoren die afspraken hebben gemaakt over mobiliteit en van-werk-naar-werk. De Stichting van de Arbeid roept op om die afspraken uit te breiden of, voor organisaties en sectoren die nog geen afspraken hebben gemaakt, hierover alsnog afspraken te maken die passen bij de betreffende organisatie of sector.

Hieronder treft u aanbevelingen aan die elke sector/organisatie volgens de Stichting zeker zou moeten hebben geregeld. De Stichting van de Arbeid vraagt u om na te gaan of die voorzieningen in uw sector/organisatie voorhanden zijn. Zo niet, dan beveelt zij aan om passende afspraken te maken. Wanneer voorzieningen wel (deels) zijn geregeld, dan verzoekt zij u na te gaan hoe deze

zo nodig kunnen worden verbeterd of uitgebreid, zodat ze beter aansluiten bij de behoeften van werkgevers en werknemers in de sector/organisatie. In een aparte **handreiking** zijn de aanbevelingen uitgewerkt en vindt u voorbeelden van cao-afspraken in sectoren (*bijlage*).

Sociale partners hebben in het SER-MLT-advies (2021) vastgelegd in een periode van acht tot tien jaar samen te werken aan het ontstaan van een dekkende dienstverlening voor van-werk-naar-werk (VWNW) en leven lang ontwikkelen (LLO).¹ Stapsgewijs wordt er een stelsel gebouwd dat ervoor zorgt dat werkenden en werkzoekenden, ongeacht de sector, ergens terecht kunnen voor loopbaanadvies en -begeleiding, ontwikkeling en scholing. Hiervoor zijn zowel de overheid als sociale partners aan zet, elk met een eigen verantwoordelijkheid.

Sociale partners zijn verantwoordelijk voor het bieden van voorzieningen op sectoraal- en organisatieniveau aan werknemers om zich te kunnen blijven ontwikkelen en zo nodig te worden begeleid bij het vinden van ander werk binnen de sector of in een andere sector. De Stichting van de Arbeid benadrukt dat hoe meer sectoren afspraken maken over van-werk-naar-werk, hoe beter werknemers gesteund worden in hun loopbaanontwikkeling en het vinden van (ander) werk; dat is een flinke opgave. Zij doet daarom een beroep op u deze aanbevelingen ter harte te nemen.

1. Cao-partijen worden verzocht afspraken te maken over het aanbieden van een loopbaanadvies. Elke werknemer moet een loopbaangesprek kunnen voeren en zelf de keuze kunnen maken dit met de eigen werkgever of HR-adviseur te voeren of met een onafhankelijke in- of externe loopbaanadviseur. Daarbij is het van belang dat werknemers ook op eigen initiatief en zonder tussenkomst van de werkgever gebruik kunnen maken van dit aanbod. Het loopbaanadvies dat daaruit volgt moet voldoen aan kwalitatieve eisen. Er dient te worden aangegeven wat de minimale omvang van de voorziening is, waar werknemers recht op hebben (bijvoorbeeld dat het loopbaangesprek binnen werktijd kan plaatsvinden) en hoe de financiering is geregeld.

2. Cao-partijen worden verzocht afspraken te maken over loopbaangerichte scholing: loopbaangerichte scholing richt zich op loopbaanontwikkeling, zoals het verbeteren van vaardigheden, versterken van competenties of het maken van een loopbaanswitch. Dit staat naast functiegerichte scholing, waartoe de werkgever wettelijk verplicht is. Er dient te worden aangegeven waar werknemers recht op hebben: individueel scholingsbudget, vouchers, aantal scholingsdagen, etc.

3. De Stichting van de Arbeid roept cao-partijen op om bij reorganisaties expliciet aandacht te besteden aan het mobiliteitsbeleid waaronder sociaal plannen. Daarbij is het van belang dat werkgevers tijdig duidelijk maken welke mogelijkheden er zijn voor herplaatsing, ontwikkeling en van-werk-naar-werkbegeleiding. Faciliteer hierbij dat werknemers er gebruik van kunnen maken. Werknemers hebben daarbij ook een eigen verantwoordelijkheid om actief gebruik te maken van deze mogelijkheden en zich in te zetten voor hun inzetbaarheid en mobiliteit, binnen of buiten de organisatie. De Stichting van de Arbeid beveelt cao-partijen aan om in een sociaal plan ook voorzieningen inzake LLO en VWNW op te nemen dan wel daarnaar te verwijzen.

¹ <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/adviezen/2021/sociaal-economisch-beleid-2021-2025.pdf>

4. De Stichting van de Arbeid roept cao-partijen in sectoren/organisaties die nog geen zij-in-stroomprogramma hebben op zo'n programma in te richten. Daarbij dienen afspraken te worden gemaakt over de begeleiding van werknemers en hoe de financiering tussen de sectoren/organisaties wordt geregeld.

5. De Stichting van de Arbeid roept cao-partijen op om bij de te maken afspraken uit te gaan van maatwerk. De beschikbare voorzieningen moeten aansluiten bij de behoeften van de werkgevers en werknemers in de sector/organisatie. Ook moeten ze makkelijk vindbaar en direct inzetbaar zijn voor individuele werknemers en werkgevers. De voorzieningen moeten laagdrempelig worden aangeboden door sociale partners aan de cao-tafel. In sectoren die beschikken over een opleidingsfonds (O&O-fonds, A&O-fonds, sociaal fonds) kunnen de mogelijkheden en faciliteiten van het fonds hiervoor worden benut. Het verdient aanbeveling dat de statuten en werkwijze van deze fondsen intersectorale mobiliteit stimuleren. Alle werknemers – met een vast, tijdelijk of flexibel contract – in de sector/organisatie moeten gebruik kunnen maken van de voorzieningen. Zodat het voor iedereen vanzelfsprekend wordt om regelmatig na te denken over de eigen loopbaan en wordt toegewerkt naar een skillsgerichte arbeidsmarkt.

Tot slot

Met deze aanbeveling laten sociale partners zien dat zij verantwoordelijkheid nemen voor een toekomstbestendige arbeidsmarkt en een dekkend VWNW-stelsel. De Stichting van de Arbeid vraagt u om deze verantwoordelijkheid in uw sector of organisatie concreet te maken door de genoemde voorzieningen structureel in te bedden in cao's en fondsen, en ze zichtbaar en toegankelijk te maken voor werkenden en werkgevers.

Met vriendelijke groet,
STICHTING VAN DE ARBEID

Eddy Haket
Secretaris

Bijlage: Handreiking met uitwerking van de aanbevelingen en voorbeelden van cao-afspraken in sectoren en organisaties.