



# **Handreiking bij de aanbeveling over VWNW-afspraken**

12 mei 2026

## **Colofon**

De in 1945 opgerichte Stichting van de Arbeid is een (privaatrechtelijk) landelijk overlegorgaan van de centrale organisaties van werkgevers en werknemers in Nederland. Thans zijn in de Stichting vertegenwoordigd de Vereniging VNO-NCW (VNO-NCW), de Koninklijke Vereniging MKB-Nederland (MKB-Nederland), de Land- en Tuinbouw Organisatie Nederland (LTO Nederland), de Federatie Nederlandse Vakbeweging (FNV), het Christelijk Nationaal Vakverbond (CNV) en de Vakcentrale voor Professionals (VCP).

Tel.: 070 - 3 499 577

E-mail: [info@stvda.nl](mailto:info@stvda.nl)

<http://www.stvda.nl>

**© 2026, Stichting van de Arbeid**

## Inhoudsopgave

<b>Vooraf</b> .....	<b>4</b>
<b>1. Inleiding</b> .....	<b>5</b>
<b>2. Naar een dekkend van-werk-naar-werkstelsel (VWNW)</b> .....	<b>6</b>
<b>3. Bouwstenen</b> .....	<b>8</b>
3.1 Loopbaanadvies.....	10
3.2 Loopbaangerichte scholing.....	10
3.2.1 Validering en erkenning van kennis, vaardigheden en ervaring .....	11
3.2.1. Basisvaardigheden.....	12
3.3 Mobiliteit in sociaal plan .....	12
3.4 Zij-instroom .....	13
3.5 Vindbaarheid en toegankelijkheid van voorzieningen .....	13
<b>4. Voorbeelden van cao-afspraken over VWNW en LLO in sectoren en organisaties</b> .....	<b>15</b>
4.1 Leven lang ontwikkelen en individuele ontwikkelbudgetten.....	15
4.2 Skills-based mobiliteit: instrumenten voor vaardigheidsvalidatie en erkenning .....	16
4.3 Onafhankelijke loopbaancoaching en loopbaanadvies.....	17
4.4 Structurele van-werk-naar-werkregelingen en sociaal plan .....	18
4.5 Instroom- en zij-instroomregelingen.....	19
BIJLAGE 1: Gebruikte begrippen.....	20
BIJLAGE 2: SER-Advies Sociaal-economisch beleid 2021-2025 .....	21
BIJLAGE 3: Brief StvdA aan SZW: Visie en aanpak van sociale partners over VWNW.....	23

## Vooraf

In deze handreiking, die een geheel vormt met de aanbeveling aan decentrale sociale partners (cao-partijen en besturen opleidingsfondsen), wordt toegelicht waarom sociale partners in de Stichting van de Arbeid zich hard maken voor beschikbare voorzieningen in sectoren en organisaties, die aansluiten bij de behoeften van werkgevers en werknemers in de sector/organisatie, om werknemers te ondersteunen in hun loopbaanontwikkeling en zij-instroom te bevorderen. De aanbevelingen over loopbaanadvisering en -begeleiding, ontwikkeling en scholing worden toegelicht en er worden voorbeelden gegeven van cao-afspraken. Hiermee vertrouwt de Stichting van de Arbeid erop dat decentrale sociale partners deze aanbevelingen onderdeel maken van de cao-onderhandelingen in hun sector of organisatie.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Waar het begrip 'sector' in deze handreiking wordt gebruikt, worden zowel sectoren als organisaties en bedrijven bedoeld.

## 1. Inleiding

Sociale partners werken aan een toekomstbestendige arbeidsmarkt waarin werknemers (sneller) op de juiste plek terechtkomen en de weg weten te vinden op de arbeidsmarkt, zodat werkloosheid of uitval zoveel mogelijk wordt voorkomen. Op een arbeidsmarkt waar ontwikkelingen als gevolg van digitalisering, automatisering, AI en vergrijzing razendsnel gaan, vormt het toerusten van werknemers om zich te kunnen scholen en ontwikkelen een vast onderdeel van personeelsbeleid. Daarmee staan werkenden sterker op de arbeidsmarkt en zijn ze meer wendbaar en weerbaar bij veranderingen. Het maakt ook de stap naar een andere functie of sector makkelijker.

Jezelf blijven ontwikkelen creëert nieuwe kansen voor je loopbaan en verstevigt je positie. Het verhoogt ook het werkplezier en leidt tot hogere productiviteit. Het draagt bij aan duurzame inzetbaarheid van werknemers met als doel dat de juiste persoon op de juiste plek zit. Daarmee kunnen sectoren en werkgevers beter inspelen op ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, de sector en de organisatie. Mogelijkheden voor scholing en ontwikkeling en onafhankelijk loopbaanadvies bieden kansen voor werknemers omdat zij daarmee zelf de regie hebben over hun loopbaan.

In de te maken afspraken waartoe sectoren worden opgeroepen is er een onderscheid tussen:

- reguliere loopbaan- en ontwikkelvoorzieningen (leven lang ontwikkelen (LLO) en duurzame inzetbaarheid) die gedurende de hele loopbaan beschikbaar zijn, en
- specifieke van-werk-naar-werkvoorzieningen (VWNW) voor situaties waarin sprake is van dreigend baanverlies of een (noodzakelijke) overstap naar ander werk.

Deze twee horen bij elkaar en vormen gezamenlijk een samenhangend en op elkaar aansluitend pakket. In deze handreiking gaat het over beide typen voorzieningen.

## 2. Naar een dekkend van-werk-naar-werkstelsel (VWNW)

In het SER-MLT-advies (2021) hebben sociale partners vastgelegd in een periode van acht tot tien jaar samen te werken aan het stapsgewijs ontstaan van een dekkende dienstverlening voor van-werk-naar-werktrajecten (VWNW) en leven lang ontwikkelen (LLO).<sup>2</sup> Sociale partners nemen hierin initiatief en regie en vervullen een actieve, stevige en uitvoerende rol.

Sociale partners in de Stichting van de Arbeid hebben deze ambitie in hun brief *Visie en aanpak sociale partners op Van-Werk-Naar-Werkstelsel*<sup>3</sup> aan de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) uitgewerkt. Met een vijftal concrete stappen wordt gebouwd aan een dekkend VWNW-stelsel. Een belangrijke stap is vergroting van het aantal afspraken in sectoren, waartoe de aanbeveling een oproep doet aan sociale partners betrokken bij de collectieve arbeidsvoorwaardenvorming en opleidingsfondsen. Hoe meer sectoren duidelijke afspraken maken over mogelijkheden voor loopbaanbegeleiding en -advies, ontwikkeling en scholing, hoe beter werknemers en werkzoekenden gesteund worden in hun loopbaanontwikkeling en het vinden van (ander) werk. Werkgevers en vakbonden zijn nodig en hebben gezamenlijk een verantwoordelijkheid om afspraken te maken, zodat iedereen zich kan blijven ontwikkelen. Werknemers met loopbaanvragen die de weg naar voorzieningen in de eigen sector niet weten te vinden, of waar voorzieningen ontbreken, kunnen terecht bij de regionale werkcentra. Sociale partners vervullen daarin de rol om mensen naar gerichte VWNW-voorzieningen in sectoren te leiden.

Cao-afspraken over duurzame inzetbaarheid, loopbaanontwikkeling en VWNW staan niet los van elkaar en kunnen goed op elkaar aansluiten. Door zelf de regie over je loopbaan te voeren, ben je als werknemer weerbaarder bij een ontslagdreiging, is de kans groter dat je een andere baan vindt en kan werkloosheid worden voorkomen.

Bij dreigend baanverlies moet je je in een vroeg stadium kunnen oriënteren op passend ander werk. De weg daarnaartoe is niet altijd duidelijk en dan is ondersteuning nodig. Er moet dus een goede organisatie en inrichting van de voorzieningen voorhanden zijn, zoals loopbaanbegeleiding en -advies, scholing, toegankelijke websites en trajecten voor zij-instromers. Deze voorzieningen zijn erop gericht de mobiliteit te bevorderen en een soepele overgang van de ene naar de andere baan binnen de sector of naar een andere sector te realiseren. De cao-afspraken moeten daarom een meerjarig karakter hebben en de voorzieningen moeten op elkaar aansluiten, zodat kan worden ingezet op meerjarige trajecten met duurzame uitkomsten.

Daarbij is het cruciaal dat zowel werkgevers als werknemers hun weg weten te vinden naar de juiste informatie, voorzieningen en middelen, die bovendien eenvoudig zijn aan te vragen en in te zetten. Er zijn verschillende websites beschikbaar, zoals Leeroverzicht, CompetentNL, Platform naar werk en websites van sectorale organisaties en fondsen. De informatie is, zeker voor individuele werknemers en werkgevers met name in mkb-bedrijven, niet altijd goed vindbaar of te versnipperd. Het is dan ook de ambitie van de Stichting van de Arbeid om samen met de overheid te werken aan de ontwikkeling van één digitaal platform dat gaat zorgen voor een betere ontsluiting van informatie en meer onderlinge samenhang. Het platform moet duidelijk kenbaar maken welke instrumenten en voorzieningen beschikbaar zijn in sectoren. Goede voorbeelden kunnen daarbij als inspiratie dienen voor andere sectoren.

---

<sup>2</sup> <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/adviezen/2021/sociaal-economisch-beleid-2021-2025.pdf> - paragraaf 'Een proactieve arbeidsmarktinfrastructuur' (bijlage 2).

<sup>3</sup> <https://www.stvda.nl/nl/publicaties/stelsel-van-werk-naar-werk> (bijlage 3).

Sociale partners op sectoraal niveau hebben daarbij een tweeledige opdracht:

- op stelselniveau: afspraken maken over een samenhangend pakket aan voorzieningen in cao's en fondsen;
- op uitvoeringsniveau: ervoor zorgen dat werknemers en werkgevers weten waar ze terecht kunnen, welke rechten werknemers hebben en hoe voorzieningen eenvoudig kunnen worden aangevraagd.

Het beoogde digitale platform en sectorale communicatie spelen hierin een sleutelrol.

Sociale partners maken ook afspraken in de cao over opleidingsfondsen (O&O-fonds, A&O-fonds, sociaal fonds). Deze fondsen hebben kennis van de sectorale arbeidsmarkt en weten wat werkgevers en werknemers nodig hebben. Daarmee kunnen ze een bijdrage leveren aan het realiseren van afspraken in de cao over scholing, loopbaanadvies en ontwikkeling. Ook kunnen zij een rol spelen bij het van-werk-naar-werk begeleiden tussen sectoren door onderling afspraken te maken over wie wat financiert en begeleiding. Dat vraagt om een sterk opleidingsfonds in elke sector. Per sector zijn opleidingsfondsen divers georganiseerd en daarin verschillen ook de mogelijkheden. Het is belangrijk om de afspraken in de cao's hierop aan te laten sluiten.

Bovenstaande genoemde punten dragen bij aan een dekkend VWNW-stelsel zodat werknemers zich kunnen blijven ontwikkelen en een loopbaan hebben die bij hun past. Daarnaast leidt sluitende VWNW-dienstverlening voor werkgevers tot minder uitval, minder mismatches en minder ontslag vanwege reorganisaties.

### 3. Bouwstenen

Het doel waarvoor VWNW-voorzieningen worden gebruikt is divers en vraagt om verschillende vormen van dienstverlening:

- Weten waar je als werkende staat en wat je mogelijkheden zijn, zonder dat er direct loopbaanstappen worden gezet => loopbaanadvies;
- Loopbaanstappen binnen de organisatie/sector => loopbaanadvies; loopbaangerichte scholing;
- Naar ander werk => loopbaanbegeleiding, scholing, sociaal plan (als sprake is van baanverlies);
- Naar ander werk in een andere sector => loopbaanbegeleiding, scholing, afspraken met ontvangende sector; sociaal plan (als sprake is van baanverlies).

De omvang van de voorzieningen die worden geboden en de manier waarop ze worden ingezet kunnen per sector verschillen, afhankelijk van de economische situatie en in hoeverre sprake is van groei of krimp. Bovendien zal niet elke werknemer gebruik maken van al het aanbod.

Los van deze nuanceringen is het wel van belang dat er voor iedere werknemer een passend aanbod wordt geregeld. Hoe dit precies wordt ingevuld, is maatwerk. Met die insteek volgt in dit hoofdstuk een toelichting op de VWNW-voorzieningen die in de aanbeveling zijn genoemd. De bouwstenen voor de voorzieningen zijn samengevat te vinden in de visualisatie.

# WAAROVER MAAK JE AFSPRAKEN IN DE CAO?

## BOUWSTEEN 1: LOOPBAANADVIES



Intensiteit



Onafhankelijkheid



Financiering



Rechten  
werknemer

## BOUWSTEEN 2: LOOPBAANGERICHTE SCHOLING



Financiering



Ontwikkeling kennis  
& vaardigheden



Vormen van scholing

## BOUWSTEEN 3: MOBILITEIT IN SOCIAAL PLAN



Afspraken over aanpak  
sociaal plan



Aansluitend op regulier  
mobiliteitsbeleid

## BOUWSTEEN 4: ZIJ-INSTROOM



Instroomprogramma's



Financieringsvormen



Begeleiding van  
werknemers

## BOUWSTEEN 5: VINDBAARHEID EN TOEGANKELIJKHEID VAN VOORZIENINGEN



Informele rol  
sociale partners



Toegankelijkheid



Informatie-  
voorziening

### 3.1 Loopbaanadvies<sup>4</sup>

Een loopbaanadviesgesprek is een voorziening die voor elke werknemer beschikbaar moet zijn. Het is een basisvoorziening voor iedereen, ongeacht sector, functie of leeftijd. Een loopbaanadvies geeft aan waar iemand op een bepaald moment in zijn loopbaan staat en wat zijn/haar mogelijkheden zijn.

In diverse cao's zijn afspraken gemaakt waarbij werknemers periodiek gebruik kunnen maken van loopbaanondersteuning of -advies, vaak gefinancierd via sectorale fondsen of individuele (ontwikkel) budgetten. Deze ondersteuning wordt in de praktijk onder meer gefaciliteerd door sociale partners, waaronder vakbonden (zoals FNV, CNV en VCP-bonden), en kan zowel gericht zijn op ontwikkeling binnen de organisatie/sector als op oriëntatie daarbuiten.

Mogelijkheden voor loopbaanadvies komen in cao's onder verschillende benamingen voor en ook in verschillende vormen. Er zijn bijvoorbeeld afspraken die via opleidingsfondsen lopen, of afspraken in vouchervorm waarbij je zelf een loopbaanadviseur kan uitkiezen. Ook zijn er variaties in hoe vaak je de mogelijkheid hebt, dan wel hoe uitgebreid het traject kan zijn. Daarnaast zijn er variaties in hoeverre de voorziening onderdeel is van regulier loopbaanbeleid of vooral wordt ingezet bij functieverandering of dreigend baanverlies. Dit laatste vindt de Stichting van de Arbeid een te beperkte invulling.

Daarbij zijn de geboden voorzieningen divers: van loopbaanbegeleiding, -scans en -trainingen tot inzicht bieden in je persoonlijke financiële situatie om de mogelijkheden in kaart te brengen om bijvoorbeeld door te stromen naar ander werk. Ook kan het zijn dat de mogelijkheid is ingekaderd in duurzame inzetbaarheid en het voorkomen van uitval, waarbij ingezet kan worden op interne mobiliteit naar functies die beter passen bij veranderende belastbaarheid.

Dit type gesprek verschilt van het reguliere functioneringsgesprek met de werkgever of leidinggevende. Loopbaanadviesgesprekken moeten met een onafhankelijke adviseur kunnen worden gevoerd, desgewenst buiten de eigen werkgever om, en zijn meer gericht op de loopbaan als geheel. Waarbij het overigens niet zo is dat deze gesprekken per definitie zouden moeten leiden tot een nieuwe baan bij een andere werkgever. De uitkomst kan zijn dat de werknemer bij de eigen werkgever wil blijven, maar dat daar net een aantal zaken aangepast zouden moeten worden. In een functioneringsgesprek of ander gesprek tussen leidinggevende en werknemer kan wel worden gewezen op de mogelijkheid van een onafhankelijk loopbaanadviesgesprek.

Als de intentie is een overstap naar ander werk, dan kan met een loopbaanadviseur in een of meerdere gesprekken een concreet plan van aanpak worden ontwikkeld: welke stappen zijn nodig, bijvoorbeeld scholing, en welke begeleiding is nodig om die stappen te kunnen zetten. De loopbaanadviseur kan ook contact opnemen met bijvoorbeeld een zij-instroomprogramma van een andere sector om te zorgen voor een warme overdracht. Zo wordt concreet de brug naar nieuw werk vormgegeven en daarmee vorm en inhoud aan de arbeidsmarktinfrastructuur.

### 3.2 Loopbaangerichte scholing<sup>5</sup>

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. Functiegerichte scholing kan wel bijdragen aan vergroting van de mobiliteit en inzetbaarheid. Iemand die 'bij is in zijn vak' zal makkelijker nieuw

---

<sup>4</sup> Het is voor werkgevers raadzaam na te gaan hoe loopbaanvoorzieningen fiscaal worden behandeld.

<sup>5</sup> Er zijn subsidies en fiscale regelingen voor het [scholen van werknemers](#).

werk vinden dan iemand die dat niet is en die überhaupt weinig tot niets aan ontwikkeling doet. Bij het aanbod van scholing kan een opleidingsfonds in een sector een rol spelen.

Er zijn veel variaties in faciliteiten mogelijk. Het kan gaan om een collectieve voorziening bij een werkgever (een jaarlijkse pot geld voor werknemers om zich buiten het eigen vakgebied te ontwikkelen), individuele voorzieningen in de vorm van persoonlijke ontwikkelbudgetten of vouchers bij opleidingsfondsen. Deze voorzieningen gaan hand in hand met de activiteiten die erop gericht zijn werknemers te activeren om met hun eigen ontwikkeling aan de slag te gaan, zoals onafhankelijk loopbaanadvies en de inzet van leerambassadeurs.

Het gaat hierbij om voorzieningen die erop gericht zijn werknemers de mogelijkheid te geven zich breder te ontwikkelen dan het eigen vakgebied. Dat maakt een stap naar ander werk kleiner. Dat is nog niet hetzelfde als de scholing die mogelijk noodzakelijk is om daadwerkelijk de stap naar ander werk te zetten. Daar ligt ook een belangrijke verantwoordelijkheid voor de ontvangende sector/werkgever om dat vorm te geven. Voor dit doel kan een sectoraal ontwikkelpad behulpzaam zijn, dat laat zien welke banen er in een sector zijn en welke opleidingen daarbij horen. Zo kan je zien hoe je verder kan ontwikkelen binnen de sector of hoe je naar een andere sector kunt overstappen (zie kader).<sup>6</sup>

*In een **sectoraal Ontwikkelpad** staat beschreven hoe een (beoogd) werknemer zich stapsgewijs via verschillende functies binnen een sector kan ontwikkelen tot een volledig gekwalificeerde beroepskracht. Ontwikkelpaden geven inzicht in carrièreperspectieven en bijbehorende opleidingsmogelijkheden voor werkenden én werkzoekenden.*

*Hiermee willen de ministeries van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) en Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) het in samenwerking met sectoren makkelijker maken voor mensen om:*

- *in te stromen in een sector,*
- *over te stappen uit een andere sector of*
- *door te stromen dan wel breder inzetbaar te zijn binnen een sector.*

*Sectorale Ontwikkelpaden dragen zo bij aan meerdere maatschappelijke doelen: het verminderen van personeelstekorten, de re-integratie van de brede doelgroep werkzoekenden en een leven lang ontwikkelen.*

*(Bron: <https://www.samenvoordeklant.nl/ontwikkelpaden>)*

### **3.2.1 Validering en erkenning van kennis, vaardigheden en ervaring**

Door niet alleen naar diploma's te kijken, maar ook naar competenties, kennis en vaardigheden (skills) die iemand tijdens zijn leven heeft opgedaan, kunnen vraag en aanbod beter aan elkaar worden verbonden. Er zijn verschillende instrumenten om skills en (werk)ervaring te beschrijven en valideren. Een skillspaspoort biedt een overzicht van (gevalideerde) skills, certificaten en diploma's. Daarmee kan worden vastgesteld of iemand de juiste skills heeft voor een bepaalde functie en welke skills eventueel nog onvoldoende zijn of ontbreken en verdere ontwikkeling vragen. Een ervaringscertificaat is een gevalideerd bewijs van de skills die iemand heeft en welke ervaring is opgedaan. Deze instrumenten kunnen behulpzaam zijn bij de instroom naar andere functies en sectoren, en vergroten daarmee de kansen op de arbeidsmarkt. Ook kan het soms leiden tot vrijstellingen voor opleidingen of voorkómen dat onnodige cursussen of (delen van) opleidingen worden gevolgd. Bovendien biedt het werkgevers meer inzicht in de competenties van werknemers.

Om tot een skillsgerichte, toekomstbestendige arbeidsmarkt te komen, moeten de instrumenten voor iedereen beschikbaar zijn.

---

<sup>6</sup> Een actueel overzicht van de ontwikkelpaden per sector zijn te vinden op [Rijksoverheid.nl](https://www.rijksoverheid.nl)

### 3.2.1. Basisvaardigheden

Een flink aantal werknemers heeft moeite met lezen en schrijven. Daarbij gaat het zowel om mensen met een migratie-achtergrond als om mensen van autochtone afkomst. Werkenden die de Nederlandse taal onvoldoende beheersen, hebben een zwakkere positie op de arbeidsmarkt, zijn kwetsbaarder, hebben moeite de juiste informatie te vinden en hebben vaak minder mogelijkheden om op te komen voor hun rechten. Beheersing van de basisvaardigheden (lezen, schrijven, rekenen en digitale vaardigheden) is voor werknemers noodzakelijk, niet alleen om hun positie op de arbeidsmarkt te versterken maar ook om hun algehele welzijn en gezondheid te verbeteren, wat weer van invloed kan zijn op inzetbaarheid en mobiliteit.

Aandachtspunten:

- Cursussen moeten maatwerk zijn en bij voorkeur worden gegeven binnen het bedrijf of een paar bedrijven uit dezelfde sector of regio en onder werktijd.
- Succesfactoren voor een taaltraject:
  - de aanwezigheid van een kwalitatief goede docent;
  - goede ondersteuning door een taalvrijwilliger;
  - hoogwaardig en kwalitatief goed lesmateriaal;
  - de mogelijkheid om het geleerde toe te passen.
- Maak niet alleen afspraken over vergoeding van de taalcursussen, maar ook financiering van de verletkosten. Uit onderzoek en ervaring blijkt dat taalcursussen die worden gekoppeld aan werktaken en kunnen worden gevolgd in werktijd, het meest effectief zijn.
- Maak er vakbondswerk van. Werf en organiseer kaderleden die gemotiveerd zijn om collega's te ondersteunen en over de drempel te helpen om hun geletterdheid en basisvaardigheden te verbeteren. Maak afspraken in de cao over vakbondsverlof en faciliteiten zodat kaderleden een training kunnen volgen om laaggeletterden te ondersteunen.

Gelet op de impact zou elke cao afspraken moeten bevatten over het aanbieden van cursussen basisvaardigheden die passend zijn voor de doelgroep en hiervoor tijd en middelen beschikbaar stellen.

## 3.3 Mobiliteit in sociaal plan

Als een bedrijf/organisatie reorganiseert, verhuist of onderdelen afstoot, heeft dat gevolgen voor de werknemers. In een sociaal plan worden de gezamenlijke regelingen en voorzieningen voor het achterblijvende en vertrekkende personeel vastgelegd. In een sociaal plan worden door sociale partners afspraken gemaakt over op welke wijze de sociale gevolgen voor werknemers worden opgevangen. De Stichting van de Arbeid beveelt decentrale sociale partners aan om in een sociaal plan ook voorzieningen inzake LLO en VWNW op te nemen dan wel daarnaar te verwijzen.

Een sociaal plan kan ad hoc worden afgesproken (bijvoorbeeld op basis van een WMCO-melding) als zich een reorganisatie aandient, of kan regulier onderdeel zijn van de cao. In het laatste geval kunnen die afspraken in een aparte 'cao sociaal plan' of als bijlage bij de cao worden opgenomen en onderdeel uitmaken van de reguliere, lopende afspraken. De afspraken hebben vaak een langere (of onbepaalde) looptijd ten opzichte van de looptijd van de reguliere cao. Dan wordt er in de regel gesproken over een 'lopend sociaal plan', of over afspraken over mobiliteit. Eens in de zoveel tijd kunnen die dan worden herzien. In de praktijk wordt een sociaal plan vaak in een separate cao geregeld om de continuïteit te waarborgen.

In een (sector-)cao kan de afspraak worden gemaakt wat (globaal) de inhoud en het doel van een

sociaal plan zou moeten zijn als dat zou moeten worden opgesteld in geval van een organisatieverandering. Daarbij kan er ook een lagere grens worden afgesproken dan de 20 werknemers bij een WMCO-melding.

Met betrekking tot cao-afspraken over mobiliteit kan een onderscheid worden gemaakt tussen afspraken die gaan over externe mobiliteit (bij een andere werkgever) of interne mobiliteit (een andere functie bij dezelfde werkgever). In het laatste geval kan het gaan om functieverbreiding, taakroulatie, interne stages gericht op functiewisseling, het inrichten van een interne vacaturebank, etc.

### **3.4 Zij-instroom**

Wanneer het voor werkgevers lastig is om op de ‘reguliere wijze’ aan nieuwe werknemers te komen, kunnen er onder andere (via een opleidingsfonds) ‘zij-instroom-programma’s’ worden ingericht. Deze programma’s maken het mogelijk voor werkgevers om aan nieuwe mensen te komen en voor werknemers om naar een andere sector over te stappen. Ook los van opleidingsfondsen kunnen dergelijke voorzieningen door werkgevers worden aangeboden. Meestal door grotere werkgevers, al dan niet met een eigen ondernemings-cao.

De vorm en inhoud van dergelijke programma’s varieert en hangt ook af van het soort werk. De ene baan vraagt immers meer qua kwalificatie-eisen en bijbehorende scholing dan de andere. Samenhangend daarmee zijn er variaties in welke mate men direct volledig aan de slag kan en welke beloning daar dan bij hoort, uiteraard met het noodzakelijke maatwerk. Essentieel bij deze programma’s is dat het gaat om een concrete baan met toekomstperspectief bij een werkgever en betaling volgens het cao-loon. Bij deze programma’s hoort ook een vorm van begeleiding van de nieuwe werknemer. Daarbij kan verbinding worden gemaakt met de begeleiding vanuit de vorige werkgever of sector.

Sociale partners zijn verantwoordelijk voor het bieden van voorzieningen op sectoraal- en organisatie-niveau 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. Deze handreiking beoogt onder andere afspraken te faciliteren die ruimte bieden voor oriëntatie op een nieuwe loopbaan. Wanneer een werknemer besluit een sector met personeelstekorten te verlaten, is dat uitdagend voor de werkgever. Het is van belang om te erkennen dat het behoud van werknemers die geen affiniteit meer voelen met hun huidige sector, op de lange termijn minder duurzaam is.

### **3.5 Vindbaarheid en toegankelijkheid van voorzieningen**

Om ervoor te zorgen dat werknemers en werkzoekenden daadwerkelijk gebruik maken van de geboden voorzieningen is meer nodig dan een afspraak in een cao. De voorzieningen moeten makkelijk vindbaar zijn en direct inzetbaar zijn voor individuele werknemers en werkgevers. Een groot deel van de werknemers zal zelf een weg vinden in de mogelijkheden voor loopbaanadvies, ontwikkeling en scholing. Anderen hebben daarvoor een duwtje in de rug nodig in de vorm van een stimulerende leidinggevende of collega.

Sociale partners hebben naast hun formele positie volgend vanuit wetgeving of de cao een sterke, informele (informatie)positie in bedrijven en sectoren. Vanuit die positie kan er snel en tijdig worden ingezet op VWNW en LLO. Denk bijvoorbeeld aan werkgeversnetwerken, de stimulerende rol en voorbeeldfunctie van leidinggevendenden of aan de zogeheten ‘leerambassadeurs’.

Een leerambassadeur is een rechtstreekse collega van de werkvloer: hij/zij staat niet in een hiërarchische relatie tot de mensen die hij/zij helpt. Hierdoor is er een veilige omgeving om over ontwikkeling

en toekomstplannen te praten. Leerambassadeurs functioneren als 'maatje' die hun collega's aan de hand nemen om een stap verder te zetten als het gaat om opleiding en ontwikkeling. De leerambassadeur helpt zijn of haar collega op een natuurlijke en laagdrempelige manier. Door het voeren van gesprekken bij de koffieautomaat, in de kantine of wanneer daar behoefte aan is in een langer gesprek onder vier ogen. Om de onafhankelijke positie te waarborgen, worden leerambassadeurs getraind en begeleid door de vakbonden of andere (coachende) partijen.

Aandachtspunten:

- Een leerambassadeur is enthousiast over leren en ontwikkelen. Hij/zij ondersteunt collega's vanuit eigen ervaring en heeft zelf mogelijk hobbels in schoolcarrière of loopbaan gekend.
- De ontwikkeling van de werknemer staat centraal.
- De leerambassadeur signaleert wat iemand nodig heeft om zich te kunnen ontwikkelen en vertaalt dit in tijd en budget.

Vooraf in kleinere bedrijven is het niet altijd haalbaar om alle voorzieningen intern te organiseren. Sectorale opleidingsfondsen en regionale samenwerkingsverbanden kunnen hier een ondersteunende rol vervullen, bijvoorbeeld door leerambassadeurs sectorbreed op te leiden en te begeleiden.

Via cao-afspraken kan de ondersteunende rol van werkgevers en werknemers bij loopbaanontwikkeling worden gestimuleerd en gefaciliteerd, waar mogelijk met de inzet van leerambassadeurs op de werkvloer door hen training en begeleiding te bieden.

## 4. Voorbeelden van cao-afspraken over VWNW en LLO in sectoren en organisaties

Hieronder staan voorbeelden van afspraken die in sectoren en organisaties zijn gemaakt. Deze kunnen als inspiratie dienen om vergelijkbare afspraken in cao's op te nemen over loopbaanadvies, loopbaanbegeleiding, scholing en ontwikkeling.

### 4.1 Leven lang ontwikkelen en individuele ontwikkelbudgetten

De onderstaande tabel biedt een overzicht van de verschillende vormen van individuele ontwikkelbudgetten en scholingsvouchers zoals deze in diverse sectoren zijn vormgegeven. Om van deze voorbeelden een succes te maken, is laagdrempeligheid en toegankelijkheid van de voorzieningen en het realiseren van een leercultuur op de werkvloer van belang.

Sector	Soort voorziening	Beschrijving
Provincies	<i>Persoonlijk Ontwikkel Budget voor Duurzame inzetbaarheid (PBDI)</i>	Medewerkers beschikken over een budget van € 6.000 per vijf jaar. Dit budget is expliciet bedoeld duurzame inzetbaarheid op basis van het persoonlijke plan van de werknemer. Minimaal 40% procent van het PBDI-budget is gereserveerd voor bestedingen aan de categorieën Loopbaan en Arbeidsmobiliteit en de categorie Leren en Ontwikkelen.
Metalektro	<i>Ontwikkelvoucher</i>	Werknemers kunnen een voucher aanvragen met een waarde van maximaal € 1.500. Deze is bedoeld voor brede ontwikkeling, het opfrissen van vakkennis of loopbaanbegeleiding. De regeling wordt gefaciliteerd door het O&O-fonds A+O Metalektro.
Glastuinbouw	<i>Individueel Ontwikkelbudget</i>	Voorheen bekend als het Employabilitybudget; deze regeling biedt werknemers maximaal € 1.500 voor cursussen of opleidingen die zij naast hun werk volgen. De focus ligt op groei binnen de functie of omscholing naar een nieuw beroep, waarbij besteding buiten de eigen sector is toegestaan mits de scholing arbeidsgericht is.
Open Teelten	<i>Scholingsvouchers</i>	Specifiek gericht op het vergroten van de brede inzetbaarheid, biedt deze regeling een budget van maximaal € 1.500. Werknemers kunnen dit inzetten voor cursussen buiten hun huidige vakgebied, wat van belang is voor sectoren met een seizoensgebonden of fysiek zware belasting waar in verband met intersectorale mobiliteit.
Dierhouderij	<i>Scholingsvouchers</i>	Een individueel budget van maximaal € 2.000 voor cursussen of opleidingen die de inzetbaarheid vergroten. Dit instrument wordt kan worden gebruikt in combinatie met een ontwikkelscan om de meest effectieve leerroute naar een nieuwe functie (binnen of buiten de sector) te bepalen.

<b>Bouw &amp; Infra</b>	<i>Individueel budget, duurzame inzetbaarheid</i>	Het budget is nauw verbonden is met de resultaten van de Duurzame Inzetbaarheidsanalyse (DIA). Dit budget stelt werknemers in staat om preventief actie te ondernemen op basis van medische en professionele adviezen.
<b>Ziekenhuizen</b>	<i>Persoonlijk levensfase budget (PLB)</i>	Voor iedere werknemer geldt dat er een Werknemersplan PLB wordt opgesteld. Het werknemersplan wordt besproken in het jaargesprek. Op verzoek van de werknemer kunnen PLB-uren worden ingezet ten behoeve van employabilitygerichte scholing en scholing die bijdraagt aan 'van werk naar werk-trajecten'.
<b>MN</b>	<i>Individueel ontwikkelbudget</i>	Werknemers ontvangen een individueel ontwikkelingsbudget van € 500 netto per jaar. Dit budget mag maximaal 5 jaar worden opgespaard en bedraagt dan in totaal ten hoogste € 2.500 netto. Het budget is door de werknemer vrij te besteden aan zijn/haar loopbaan ondersteunende activiteiten die passen binnen de gestelde kaders zoals vastgelegd in het reglement van het Individueel Ontwikkelbudget. Het Individueel Ontwikkelbudget kan ook gebruikt worden voor een loopbaanscan via het loopbaanplatform 'Toekomstproof' van De Unie.

## 4.2 Skills-based mobiliteit: instrumenten voor vaardigheidsvalidatie en erkenning

Een barrière in VWNW-trajecten is de mismatch tussen praktijkervaring en formele diploma's. Werknemers beschikken vaak over aanzienlijke praktische vaardigheden die niet in een formeel diploma zijn gevat, waardoor zij bij een overstap naar een andere sector ondergewaardeerd worden. Om dit te adresseren zijn in de onderstaande tabel enkele voorbeelden genoemd. Het is bij deze voorbeelden en ook andere nieuwe initiatieven van belang dat er extra aandacht is voor de toegankelijkheid, bewustwording en eigenaarschap.

<b>Sector</b>	<b>Soort voorziening</b>	<b>Beschrijving</b>
<b>Bouw &amp; Infra</b>	<i>Digitaal Skills Paspoort (DSP)</i>	Het DSP stelt werknemers (met en zonder diploma) in staat om tijdens hun loopbaan bewijslast van hun vaardigheden te verzamelen (bijv. via foto's of video's van uitgevoerde klussen). Het DSP maakt gebruik van de landelijke skillstaal 'CompetentNL', wat de overdraagbaarheid van de vastgelegde skills naar andere sectoren garandeert.
<b>Slagersbedrijf</b>	<i>Ervaringscertificaat</i>	Werknemers hebben het recht om tijdens werktijd een traject voor een ervaringscertificaat te volgen met behoud van loon. De kosten worden volledig gedragen door de werkgever, die hiervoor subsidie kan ontvangen van het fonds Sovvb.

<b>Schoonmaak</b>	<i>Ontwikkelpaden</i>	De schoonmaaksector biedt net als andere sectoren uitgebreide ontwikkelpaden die werknemers ondersteunen bij het maken van een volgende carrièrestap. Door middel van gerichte vakopleidingen en trainingen kunnen medewerkers de specifieke kennis opdoen die nodig is voor nieuwe rollen, zoals die van specialistisch reiniger of objectleider. Deze focus op educatie zorgt ervoor dat werknemers niet alleen hun huidige vakmanschap versterken, maar ook duurzaam inzetbaar blijven
-------------------	-----------------------	---

### 4.3 Onafhankelijke loopbaancoaching en loopbaanadvies

Geld alleen is vaak onvoldoende om een succesvolle transitie te realiseren. Daarom voorzien veel cao's in de financiering van onafhankelijk, professioneel loopbaanadvies.

Sector	Soort voorziening	Beschrijving
<b>Rijksoverheid</b>	<i>Loopbaanscan en Advies</i>	Elke rijksmedewerker heeft eenmaal per vijf jaar recht op een vertrouwelijke loopbaanscan ter waarde van maximaal € 1.500 (excl. BTW). De resultaten zijn eigendom van de werknemer.
<b>Schoonmaak</b>	Loopbaancheck <i>'De Vakbeweging'</i>	In de schoonmaak kunnen werknemers gratis hulp krijgen van een loopbaancoach van de FNV of het CNV. Er is geen toestemming van de werkgever nodig om deel te nemen.
<b>Glastuinbouw</b>	<i>Loopbaanvoucher</i>	Biedt een volledig kosteloos traject bij een onafhankelijk bureau. De voucher is bedoeld voor werknemers die willen doorgroeien, vastlopen of een overstap naar een ander vakgebied overwegen.
<b>Dierhouderij</b>	<i>Loopbaancheck</i>	Werknemers kunnen een budget van € 750 aanwenden voor een traject dat inzicht geeft in motivatie en kwaliteiten. De coach deelt geen informatie met de werkgever zonder expliciete toestemming.
<b>Gemeenten</b>	<i>Leerambassadeurs</i>	Een aanpak waarbij eigen medewerkers worden opgeleid tot 'leermaatje'. Zij fungeren als laagdrempelig aanspreekpunt voor collega's die een drempel ervaren bij scholing en helpen bij het vinden van antwoorden over arbeidsmarktpositie en ontwikkelmogelijkheden
<b>Agrarische sector</b>	<i>Groene Persona Test</i>	Een online instrument, ontwikkeld door Groenpact, dat inzicht geeft in de leerstijl en professionele voorkeuren van de werknemer, wat als startpunt dient voor verdere coaching.
<b>Bouw &amp; infra</b>	<i>DIA inclusief PAGO</i>	Bouw kent een systeem van periodiek arbeidsgeneeskundig onderzoek (PAGO) uitgebreid met een adviesgesprek met een adviseur van Vollandis. Na het gesprek met een arts ga je praten over je toekomst. Moet je nadenken over iets anders? Heb je carrière-plannen? Of zit je volledig op je plek? Als je hulp nodig hebt kun je doorverwezen worden naar onder meer een lifestyle coach of een loopbaanadviseur.

<b>Isolatie sector</b>	<i>E-learning</i> s	Met e-learning, loopbaan/mobiliteit-routekaart wordt ingezet op eigen regie van de werknemer.
<b>Provincies</b>	<i>Talentkompas</i>	Het talentkompas is een gratis online instrument voor medewerkers. Het bestaat uit een aantal vragenlijsten en levert een uitgebreide rapportage op met kwaliteiten van de medewerker en tips voor ontwikkeling en loopbaanadvies.
<b>ABN AMRO</b>	<i>Arbeidsmarkt waarde en loopbaanscan</i>	Bij ABN AMRO is er de mogelijkheid om elk jaar je arbeidsmarktwaarde te laten bepalen door een externe partij. Om zicht te krijgen op je competenties, ambities en arbeidsmarktpositie kan je onder begeleiding van een coach een loopbaanscan laten doen bij de bank of een vakbond.

#### 4.4 Structurele van-werk-naar-werkregelingen en sociaal plan

In verschillende sectoren zijn structurele afspraken vastgelegd om werknemers bij reorganisaties of boventaligheid proactief te begeleiden naar een nieuwe werkplek. Deze voorbeelden zijn van toepassing op trajecten voor werknemers met en zonder ondersteuning van de huidige werkgever.

<b>Sector</b>	<b>Regeling</b>	<b>Beschrijving</b>
<b>Rijksoverheid</b>	<i>VWNW-beleid</i>	Kent twee fasen: een voorbereidende fase en een verplichte fase. Inclusief een VWNW-onderzoek naar wensen en kansen op de arbeidsmarkt. Voorzieningen omvatten salarissuppletie (overbruggen loonverschil bij nieuwe werkgever), tijdelijke vergoeding voor extra reistijd en reiskosten.
<b>Grafimedia</b>	<i>Mobiliteitscentrum C3</i>	Werknemers bij faillissement of reorganisatie krijgen gratis toegang tot het online loopbaancentrum en een actieve vacaturebank.
<b>NS</b>	<i>Compensatie bij vrijwillige verplaatsing</i>	De vrijwillige overstap van werknemers die intern solliciteren op een functie ingedeeld in een lagere salarisschaal wordt aantrekkelijker gemaakt. Het verschil in salaris tussen de laatste en nieuwe salarisgroep wordt in een periode van 18 maanden afgebouwd in drie gelijke delen
<b>Metalektro</b>	<i>VWNW-begeleiding (A+O)</i>	Vergoeding tot € 3.000 per werknemer voor begeleiding en scholing wanneer een werknemer het bedrijf moet verlaten, om een goede start elders in de sector te waarborgen.

## 4.5 Instroom- en zij-instroomregelingen

Effectief VWNW-beleid gaat soms over het vertrek van mensen uit een sector en ook dat zij elders een passende baan vinden. Hiervoor zijn gesubsidieerde zij-instroomtrajecten en intersectorale ontwikkelpaden essentieel. Deze trajecten verlagen de drempel voor werkgevers om mensen zonder sectorervaring aan te nemen. Cruciaal voor deze instrumenten is dat werknemers ze weten te vinden en eenvoudig kunnen gebruiken.

Sector	Instrument	Beschrijving
Transport & Logistiek	<i>SOOB Zij-instroom</i>	Subsidieert een groot deel van de opleidingskosten voor nieuwe chauffeurs.
Techniek	<i>Techniekroute</i> (Aanvalsplan Bouw, Energie en Techniek)	Samenwerking tussen zes technische sectoren om instroom regionaal te organiseren via een gezamenlijk portaal. De Techniekroute is een algemene technische oriëntatie.
Bouw & Infra	<i>Stichting JIJ</i>	Website en programma dat inzicht biedt in beroepen in de sector, inclusief informatie over (om)scholingstrajecten. Via de Techniekroute kun je bij stichting JIJ terecht komen, om vervolgens in de bouw te gaan werken en leren. Beide initiatieven vullen elkaar aan.
Open Teelten	Brancheopleiding <i>Talentboom</i>	Ontwikkeld voor zij-instromers om hen op te leiden. Colland subsidieert 85% van de kosten voor werknemers onder de CAO Open Teelten.
Brandweer	<i>Tweede Loopbaanbeleid</i>	Omdat functies beperkt zijn tot 20 jaar, moeten brandweerlieden vanaf hun 15e dienstjaar een tweede loopbaanplan hebben. Dit kan een traject zijn naar een andere functie binnen de veiligheidsregio of een volledige omscholing naar een andere branche.

Gebruikte begrippen	
Leven lang ontwikkelen (LLO)	Met een leven lang ontwikkelen (LLO) wordt bedoeld dat je jezelf tijdens je loopbaan voortdurend blijft ontwikkelen en scholen, zodat je aangesloten blijft op de veranderende vraag vanuit de arbeidsmarkt. Het doel is dat mensen zelf de regie over hun loopbaan nemen en dat ze vitaal en flexibel blijven, en duurzaam inzetbaar zijn.
Mobiliteit	De mate waarin werkenden van baan, functie of werkgever kunnen veranderen, binnen de eigen organisatie (interne mobiliteit) of buiten de eigen organisatie (externe mobiliteit)
Duurzame inzetbaarheid	Duurzame inzetbaarheid is erop gericht mensen tot hun pensioen gezond, gelukkig en bekwaam aan het werk te houden. De focus ligt hierbij voornamelijk op arbeidsomstandigheden, vitaliteit en een leven lang ontwikkelen (LLO). Duurzame inzetbaarheid is van toepassing op de hele beroepsbevolking, dus zowel werkenden als werklozen.
Van-werk-naar-werk-traject (VWNW)	Begeleiding van werkenden en werkzoekenden die vrijwillig of gedwongen, bijvoorbeeld vanwege reorganisatie, ander werk zoeken.
Dekkend VWNW-stelsel	Het geheel van cao-afspraken over VWNW-begeleiding dat effectief en volledig (dekkend) ondersteuning biedt aan alle werkenden en werkzoekenden die hun baan (dreigen te) verliezen.
Loopbaangerichte scholing	Scholing gericht op loopbaanontwikkeling, zoals het verbeteren van vaardigheden, versterken van competenties of het maken van een loopbaanswitch.
Functiegerichte scholing	Scholing die noodzakelijk is voor de uitoefening van de huidige functie en (meestal) verplicht wordt gesteld door de werkgever of wet.
Loopbaanadviesgesprek	Gesprek met een onafhankelijke loopbaanadviseur, meestal buiten de eigen werkgever om, over de loopbaan als geheel.
Functioneringsgesprek	Tweerichtingsgesprek tussen de werkgever of leidinggevende en de werknemer over het functioneren, de samenwerking, eventuele verbeterpunten en ontwikkelingsplannen.

**Uit: SER-Advies Sociaal-economisch beleid 2021-2025, juni 2021***Zekerheid voor mensen, een wendbare economie en herstel van de samenleving (pag. 25 – 27)***Een proactieve arbeidsmarktinfrastructuur**

Tegelijkertijd met het aanpakken van de acute problemen op de arbeidsmarkt wil de SER bouwen aan een nieuwe infrastructuur voor ‘van-werk-naar-werk’ (VWNW) en leven lang ontwikkelen (LLO). Het doel is om mensen meer zekerheid te bieden op een duurzame arbeidsloopbaan en daarmee ook meer inkomenszekerheid te bieden. Daarvoor is een arbeidsmarktinfrastructuur nodig die zorgt voor het voorkomen van werkloosheid met behulp van LLO- en VWNW-trajecten. In Nederland ontbreekt zo’n infrastructuur. Dit werd tijdens de coronacrisis node gemist. Er is grote urgentie, mede gezien de vergrijzing en digitale en groene transitie, om vraag en aanbod op de arbeidsmarkt beter op elkaar af te stemmen. Het opbouwen van deze infrastructuur moet daarom zo snel mogelijk starten.

- In een periode van acht tot tien jaar zal stapsgewijs een dekkende dienstverlening LLO- en VWNW-trajecten (VWNW) ontstaan. Sociale partners nemen hierin initiatief en regie en vervullen een actieve, stevige en uitvoerende rol.
- Sociale partners en overheid maken samen afspraken in een meerjarig programma over de opbouw, de fasering en uitrol van dit dekkende aanbod. De eerste vier jaar (komende kabinetsperiode) is gericht op de opbouw en uitrol van dit dekkende aanbod. Daarbij wordt er ook gekeken naar de structurele financiële inrichting en stimulansen voor werkgevers en werkenden om aan dit stelsel mee te werken. Vanwege de maatschappelijke betekenis is publieke medefinanciering om dit ontbrekende stelsel in Nederland te realiseren verantwoord.
- Sociale partners breiden daarvoor de rollen en verantwoordelijkheden die ze nu al hebben verder uit, zoals het vroeg signaleren van werk dat gaat verdwijnen, het opstellen van sociale plannen, het opstellen van sectorale actieplannen, het maken van cao-afspraken over omscholing en het maken van afspraken met O&O-fondsen en publieke uitvoeringsorganisaties over de uitvoering.
- De infrastructuur voor LLO is nog fragiel, maar op dit terrein zijn de afgelopen jaren wel de nodige stappen gezet. Er wordt door veel partijen gewerkt aan een positieve leercultuur die vanaf de kinderopvang tot het einde van de loopbaan jongeren en volwassenen stimuleert om met hun ontwikkeling bezig te zijn. De SER vervult hierin al een aantal jaren een aanjaagfunctie en brengt initiatieven uit regio’s en sectoren bij elkaar om dit verder uit te bouwen en op te schalen.
- De SER stelt voor om LLO structureel te bevorderen door te zorgen voor een integrale aanpak met een landelijke visie en regie; het stimuleren van werknemers en werkgevers om ontwikkelingen in de benodigde skills periodiek in kaart te brengen; het investeren in de dienstverlening voor mensen met loopbaanvragen; het ontwikkelen van een scholingsplatform; het organiseren van meer maatwerk in het onderwijsaanbod; het beter richten van de scholing voor werkzoekenden op duurzame uitstroom; het faciliteren van (private) leerrekeningen; het ontwikkelen van persoonlijke competentiepaspoorten en een eenduidige skillstaal; het bieden van duidelijke arbeidsmarktinformatie en de mogelijkheid voor werknemers om periodiek een loopbaan-*apk* te doen.
- Om de overstap naar ander werk te faciliteren, is het nodig om ‘bruggen te bouwen’ naar nieuw werk. Sociale partners stemmen vraag en aanbod op elkaar af en geven samen vorm aan van-werk-naar-werk-trajecten.
- Werkgevers verbinden zich aan elkaar en gaan hiervoor werkgeversnetwerken opzetten, zoals dat in sommige regio’s en sectoren ook nu al gebeurt. Juist door deze verbinding met elkaar aan te gaan, kan er een eenvoudiger overstap van werk naar werk ontstaan.

- Om iemand vervolgens naar een nieuwe baan te kunnen begeleiden is (onafhankelijke en goed toegankelijke) dienstverlening nodig gebruik makend van instrumenten als omscholing, EVC en werkend leren. Sociale partners zijn verantwoordelijk voor deze dienstverlening en organiseren de trajecten die nodig zijn om duurzaam werkperspectief te bieden en naar een nieuwe baan over te stappen. O&O-fondsen kunnen hierbij een rol spelen wanneer het gaat om scholing en ondersteuning, ook bovensectoraal.
- Vakbonden vervullen vervolgens een belangrijke rol bij onderdelen van deze dienstverlening zoals het omgaan met loopbaanvragen, het stimuleren en begeleiden van werkenden naar scholing en opleidingen en naar VWNW-trajecten; hierbij kan voortgebouwd worden op lopende projecten.
- Ook marktpartijen kunnen op een gelijk speelveld de concrete van-werk-naar-werk-dienstverlening voor hun rekening nemen.
- De lessen die we nu in de crisisperiode leren, kunnen belangrijke informatie geven voor de structurele arbeidsmarktinfrastructuur. Betrek daarom de evaluatie van de Regionale mobiliteitsteams (RMT's) bij de opbouw van een structurele nieuwe arbeidsmarktinfrastructuur.
- Het oplossen van personeelstekorten in maatschappelijke sectoren en aan technisch en ICT-personeel vraagt bij de opzet van deze nieuwe proactieve arbeidsmarktinfrastructuur extra prioriteit.
- Er moeten positieve stimulerende prikkels komen om te scholen en te ontwikkelen wanneer de werknemer eigen regie wil nemen, onder meer in de fiscaliteit. Er moet tevens binnen wetgeving meer ruimte komen voor (sectoraal) collectieve afspraken en arrangementen over van-werk-naar-werk, plaatsmaakregelingen, aanvullende sociale zekerheid, waarbij sociale partners hun rol kunnen pakken.

## Brief d.d. 30 juni 2025 van de Stichting van de Arbeid aan de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid: Visie en aanpak van sociale partners op het Van-werk-naar-werkstelsel

Geachte heer Van Hijum,

Er liggen grote uitdagingen op de arbeidsmarkt, zoals onder meer de vergrijzing en de digitale en groene transitie. Dit heeft impact op de manier waarop we werken en op de relatie tussen werkgevers en werkenden. Sociale partners werken eraan dat werkenden sneller op de juiste plek terechtkomen zodat zij een duurzame arbeidsloopbaan hebben en houden, en de arbeidsmarkt beter functioneert. Hierbij is het doel dat mensen vrij kunnen bewegen, de weg kunnen vinden op de arbeidsmarkt en dat mensen en werk elkaar goed weten te vinden, waarmee werkloosheid of uitval wordt voorkomen. Wanneer werkenden toch hun baan dreigen te verliezen, is het belangrijk dat zij in een vroeg stadium, preventief, begeleid worden naar passend werk.

In 2021 hebben sociale partners hun visie geschetst op wat hiervoor nodig is: een proactieve arbeidsmarktinfrastructuur en arbeidsmarktdienstverlening van de toekomst.<sup>7</sup> Daarin is de ambitie uitgesproken tot het stapsgewijs opbouwen van een dekkende dienstverlening voor leven lang ontwikkelen (LLO) en van-werk-naar-werktrajecten (VWNW), die binnen acht tot tien jaar moet ontstaan, waartoe sociale partners het initiatief en de regie nemen en waar zij een actieve, stevige, sturende en uitvoerende rol in vervullen.

De afgelopen periode is uitvoerig gesproken over bouwstenen voor de arbeidsmarktinfrastructuur. Eerdere aanzetten zijn gemaakt in het Sociaal Akkoord (2013), het daarop volgend TAW-advies (2015), de praktijk van de Regionale Mobiliteitsteams en het MLT-advies (2021).<sup>8</sup> Met SZW en andere kernpartners is afgelopen tijd gewerkt aan de vormgeving van Regionale Werkcentra.<sup>9</sup> In het bestuurlijk overleg met u in maart 2025 is afgesproken dat sociale partners hun gezamenlijke visie op de arbeidsmarkt van de toekomst en VWNW-dienstverlening zouden uitwerken en verwoorden in een brief. In deze brief zal verder worden ingegaan op de ambitie en aanpak van sociale partners op het gebied van arbeidsmarktinfrastructuur, leven lang ontwikkelen en VWNW-dienstverlening, de verschillende rollen en verantwoordelijkheden, concrete verbeterpunten en het financieringsvraagstuk. Tot slot wordt een tijdpad geschetst.

### 1. Visie en ambitie

#### *Arbeidsmarkt van de toekomst*

De Stichting van de Arbeid ambieert een arbeidsmarkt waarin werkenden op de voor hun juiste plek zitten, werkgevers de juiste mensen op de juiste plek hebben en waarmee een zo volledig mogelijke werkgelegenheid wordt gecreëerd. Werk is sociaal, economisch en maatschappelijk van waarde.

---

<sup>7</sup> SER, Advies *Sociaal-economisch beleid 2021-2025, Zekerheid voor mensen, een wendbare economie en herstel van de samenleving*, juni 2021. In bijlage 1 bij deze brief is de betreffende paragraaf *Een proactieve arbeidsmarktinfrastructuur* (pag. 25 – 27) opgenomen.

<sup>8</sup> Sociaal Akkoord 2013: <https://www.stvda.nl/-/media/stvda/downloads/publicaties/2013/sociaal-akkoord.pdf>;  
TAW-advies 2015: <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/adviezen/2015/werkloosheid-voorkomen.pdf?la=nl&hash=096DC12E07EA8971096144F4C6DF32D7> en *MLT-advies 2021*: <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/adviezen/2021/sociaal-economisch-beleid-2021-2025.pdf>

<sup>9</sup> Kabinetbrief *Voortgang uitwerking aanvullend sociaal pakket*, 30 november 2020. Hierin is de rol van sociale partners opgenomen.  
<https://open.overheid.nl/documenten/ronl-05d90301-8f55-40a2-ad55-2b0cfb894a2d/pdf>

Mensen die hun werk verliezen, verliezen daarmee ook hun inkomen en sociale netwerken. Sociale partners geloven dat iedereen recht heeft op een betekenisvolle en duurzame plek in werk, op het juiste moment in zijn of haar leven. Als we dit goed weten te regelen, functioneert de hele arbeidsmarkt beter en komen minder mensen aan de kant te staan.

Om deze arbeidsmarkt van de toekomst te bereiken, zijn enkele randvoorwaarden essentieel. De kwalitatieve verbinding tussen mensen en werk moet geoptimaliseerd worden, omdat het voor niemand goed is als werkenden niet op de juiste plek op de arbeidsmarkt zitten. Sociale partners willen dat mensen veilig en effectief kunnen bewegen tussen sectoren<sup>10</sup> en functies. Hiervoor moet er een effectief en efficiënt systeem zijn voor baanwisseling, waarbij werkenden zich tijdig kunnen aanpassen aan wijzigende omstandigheden en een baanwisseling kan plaatsvinden waarbij onderbenutting van capaciteiten, psychische en sociale schade en tijdelijk aan de kant staan zoveel mogelijk wordt voorkomen. Daarvoor moeten mensen worden ondersteund om het optimale uit zichzelf te halen, passend bij hun levensfase en mogelijkheden. De ambitie van sociale partners is dat het duidelijk is voor werkenden waar zij terecht kunnen voor vragen of ondersteuning en dat mensen die hun baan dreigen te verliezen snel worden geholpen om ergens anders aan de slag te kunnen.

#### *Naar een beter dekkende arbeidsmarktinfrastructuur*

Om dit goed te organiseren, is een structuur nodig die deze mobiliteit faciliteert. Dit is een netwerk van publieke en private voorzieningen en dienstverlening van de overheid en sociale partners die een onderling samenhangend geheel moet vormen. Een belangrijk onderdeel hiervan is de dienstverlening voor mensen die hun baan verliezen of van baan willen veranderen, oftewel Van-Werk-Naar-Werk (VWNW). Hoe eerder mensen zich tijdens hun baan kunnen voorbereiden op ander werk – in geval van dreigende werkloosheid/uitval, niet (meer) passend werk, transities, functies die verdwijnen – hoe beter dat voor alle betrokkenen is. Een werkende zou makkelijk inzicht moeten hebben in en toegang tot zijn of haar skills, informatie over andere banen, loopbaanbegeleiding en bij- of omscholing. Voor een werknemer, ook als die al langer zonder werk zit, is een goede digitale infrastructuur en fysieke begeleiding gewenst om de weg te vinden naar werk, ook als dat in een andere sector is. Een werkgever is geholpen met de juiste mensen voor het werk dat er is.

In deze brief wordt ingegaan op de uitdagingen voor en verschillende rollen binnen de structuur en bijbehorende VWNW-dienstverlening. Daarna worden concrete stappen geschetst om deze VWNW-dienstverlening te verbeteren richting de arbeidsmarkt van de toekomst. Dit hangt ook sterk samen met andere vraagstukken, zoals LLO of de banenafpraak. Je (blijven) ontwikkelen zorgt ervoor dat je minder snel uitvalt of werkloos wordt en dat een overstap naar ander werk makkelijker gaat. Voor deze brief ligt de focus op het verbeteren van de VWNW-dienstverlening.

#### *Uitdagingen voor de VWNW-dienstverlening*

Voor veel werkenden, werkzoekenden en werkgevers geldt dat zij op eigen kracht in het private stelsel (ander) werk kunnen vinden c.q. hun vacatures kunnen vervullen. Ook zijn er veel sectoren die afspraken hebben gemaakt om VWNW te bevorderen en zijn er mooie initiatieven zoals het aanvalplan voor de techniek. Toch zien sociale partners nog enkele grote uitdagingen. Er is een heel gefragmenteerd aanbod aan voorzieningen, zoals digitale platforms of zij-instroomtrajecten die per sector sterk kunnen verschillen. Hierdoor kan het voor individuele werkenden of werkgevers lastig zijn daar het juiste aanbod in te vinden. Het aanbod in verschillende sectoren sluit bovendien niet altijd goed op elkaar aan en komt nog niet altijd tegemoet aan de behoeften van werkenden en werkgevers.

---

<sup>10</sup> Waar in de tekst 'sectoren' wordt geschreven, kan hieronder in voorkomende gevallen ook 'branches' en/of 'bedrijven' worden verstaan.

Ook zijn er nog sectoren of bedrijven die geen dekkende afspraken hebben, waardoor er onvolledige beschikbaar is als een werkende ondersteuning nodig heeft bij de zoektocht naar nieuw werk.

De VWNW-dienstverlening is primair een gezamenlijke verantwoordelijkheid van sociale partners. De basis hiervan ligt in voorzieningen die door sociale partners gezamenlijk worden georganiseerd, zoals cao-afspraken, sectorfondsen of sociale plannen. In gevallen waar deze voorzieningen ontbreken, doordat de sector hier geen afspraken over heeft gemaakt, het een zelfstandige ondernemer betreft of een werknemer zijn werk verliest, dient er een bovensectorale voorziening te zijn waar iedereen terecht kan. Ook bij reorganisaties of (collectief) ontslag is vaak meer ondersteuning nodig. Sociale partners werken goed samen met de overheid aan Regionale Werkcentra die de toegangspoort moeten vormen tot publieke en private dienstverlening.

Er zijn veel verschillende partijen nodig om het VWNW-stelsel goed te laten functioneren. In de 35 arbeidsmarktregio's werken sociale partners samen met onder meer UWV, gemeenten en onderwijs- en opleidingsinstellingen. Het private en publieke deel moeten goed functioneren en op elkaar afgestemd zijn, zodat het merendeel van de werkenden adequaat kan worden (be)geleid naar de juiste vervolgstappen: oriëntatie, informatie, kennis, vacatures, scholing of zij-instroom. Ten slotte moet geregeld worden dat werkenden hun weg naar deze dienstverlening goed weten te vinden.

## 2. Rollen en verantwoordelijkheden

Een dekkend stelsel van VWNW-dienstverlening is afhankelijk van veel verschillende partijen en afspraken die goed op elkaar afgestemd moeten worden en waarbij het duidelijk moet zijn welke partij welke verantwoordelijkheid heeft. Om een duidelijk overzicht te krijgen van de benodigde concrete stappen, is het nodig om deze verschillende rollen los van elkaar te beschrijven. In de toekomstige arbeidsmarktinfrastructuur wordt het merendeel van de VWNW-transities privaat geregeld, in de afspraken tussen werkgevers en werknemers. Hiernaast moet er een goede voorziening zijn voor mensen die geen baan meer hebben met één loket en digitaal platform om hen naar een nieuwe baan te begeleiden. Ten slotte zijn er de (landelijke) sociale partners die het cement vormen om de private en publieke initiatieven aan elkaar te verbinden. Zij helpen werkenden die te weinig ondersteuning hebben in hun sector in de weg naar duurzaam werk en om de juiste voorzieningen te vinden.

### *Privaat*

- a. **Individuele werknemers** zijn in staat om zoveel mogelijk zelf regie te hebben op hun loopbaan en de zoektocht naar een andere baan wanneer dat nodig is. Zij maken actief gebruik van digitale hulpmiddelen, kunnen daarbij loopbaanondersteuning zoeken en zich indien nodig en gewenst laten omscholen of zich daarop oriënteren en een stap in die richting zetten, onder andere via leerrechten of eigen middelen.
- b. **Individuele werkgevers** helpen hun werknemers in het kader van HRM-beleid om ander werk te vinden of zich te laten omscholen als dat nodig is.
- c. **Sociale partners** maken **gezamenlijk** collectieve afspraken en werken, zoals afgesproken in een cao of aangeboden door een O&O-fonds, instrumenten uit waarmee een VWNW-traject ondersteund kan worden, zoals loopbaanadvies, scholing of zij-instroomtrajecten. Dit geldt zowel voor 'latende' sectoren waar werkgelegenheid verloren gaat, als 'vragende' sectoren die behoefte hebben aan nieuwe medewerkers.

### *Publiek*

- a. Er zijn **digitale functionaliteiten** vanuit de overheid en sociale partners opgezet om mensen te helpen met hun loopbaanplan, zoals *Leeroverzicht*, *werk.nl vacaturebank* of *CompetentNL*. Dit

- dient samen met sociale partners verder uitgebouwd te worden om de uniformiteit en effectiviteit te verhogen.
- b. De **Regionale Werkcentra** zijn een samenwerkingsverband in de arbeidsmarktregio's waar één loket wordt gevormd waar mensen terecht kunnen die een baan zoeken. De lokale overheid heeft hierin een rol en werkt goed samen met sociale partners en uitvoeringsorganisaties. Ook zaken als regionaal arbeidsmarktbeleid en werkgeversdienstverlening worden besproken in de Regionale Beraden.
  - c. **UWV en gemeenten** hebben daarnaast faciliteiten vanuit onder andere de WW, Participatiewet, schuldhulpverlening en WMO om mensen weer aan het werk te helpen.

#### *Maatschappelijke rol landelijke sociale partners*

- a. **Vakbonden** bieden begeleiding aan werkenden om ze in de weg naar nieuw werk in verbinding te brengen met bovenstaande private of publieke initiatieven. Zo wordt voorkomen dat iemand tussen wal en schip valt. Ook kunnen vakbonden de verbinding leggen met cao's, waardoor de casussen die ze tegenkomen gebruikt kunnen worden om betere VWNW-afspraken te maken.
- b. **Werkgeversorganisaties** gaan werkgevers en branches bewegen om VWNW-transities zoveel als mogelijk te realiseren via de transitie naar een skillsgerichte arbeidsmarkt. Dit doen zij door werkgevers te activeren zich daar individueel verder in te bekwamen. Daarnaast zetten zij bestaande samenwerkingsverbanden en zij-instroommogelijkheden in om met elkaar de VWNW-bewegingen te vergroten.

### **3. Concrete stappen naar een dekkend (privaat) gefinancierd VWNW-stelsel**

Om geen capaciteiten te verspillen, om vakkrachten te behouden en de kosten in de sociale zekerheid te beperken, zetten sociale partners in op een dekkende infrastructuur en adequate dienstverlening. De arbeidsmarkt is complex, zeer divers en continue in beweging. Soms is er ondersteuning nodig om ervoor te zorgen dat werkenden en werkgevers hun weg weten te vinden. En om ervoor te zorgen dat werkenden en werkzoekenden de regie over hun eigen loopbaan kunnen (gaan) voeren. Om te komen tot de visie die hierboven is geschetst, ziet de Stichting van de Arbeid een vijftal concrete verbeteringen.

#### **a. Aanbeveling en handreiking aan decentrale sociale partners over VWNW-afspraken**

Sociale partners kunnen in cao's afspraken maken over VWNW-voorzieningen. Dit zijn voorzieningen die erop gericht zijn mobiliteit voor werkenden te bevorderen, zodat zij als dat nodig is, makkelijker een nieuwe baan kunnen vinden. Er zijn al veel bedrijven en sectoren die hier goede afspraken over hebben gemaakt, maar de Stichting ziet genoeg kansen om dit te verbeteren. Zij gaat daarover een handreiking opstellen en een aanbeveling doen aan decentrale sociale partners om waar nodig meer samenhangende en dekkende afspraken te maken die passen bij de sector of het bedrijf. Deze aanbeveling en handreiking moeten binnen een jaar gereed zijn, zodat cao-partijen dit mee kunnen nemen in hun onderhandelingen.

In de aanbeveling en handreiking wordt verder uitgewerkt waar sectoren afspraken over kunnen maken. Zo zouden decentrale sociale partners kunnen nagaan of er behoefte is aan loopbaanbegeleiding en welke vorm daarvoor het meest passend is. Hierbij kunnen werknemers advies krijgen over de mogelijkheden van ander werk of interne mobiliteit binnen het bedrijf en waar nodig ontwikkelingsgerichte scholingsprogramma's volgen. Ook kan een sociaal plan helpen op het moment dat er sprake is van reorganisatie of faillissement. Hierin staan belangrijke afspraken over hoe werknemers worden begeleid naar ander werk en wat daarin vergoed wordt door de werkgever. Sociale partners

vinden het ook belangrijk om de mobiliteit tussen sectoren te bevorderen. Voor sectoren die veel vraag hebben naar medewerkers kan het goed zijn om te werken aan zij-instroomprogramma's waarbij het makkelijker wordt gemaakt om in te stromen in een sector en nieuwe werknemers begeleid worden om snel aan de slag te kunnen. Met de handreiking kan elke sector afspraken maken die passen bij de sector, goed aansluiten bij andere sectoren en die zo zijn ingericht dat werknemers meer eigen regie krijgen op hun loopbaan en werkgevers er goed gebruik van kunnen maken.

Dit zijn afspraken die ook belangrijk zijn als er nog geen sprake is van het verlies van werk. Het doel is immers het bevorderen van de arbeidsmobiliteit en het veilig kunnen bewegen op de arbeidsmarkt, zodat er een effectievere matching op de arbeidsmarkt is en daarmee de productiviteit wordt verhoogd. Zo kunnen werkenden ook worden geholpen als ze op latere leeftijd minder belastend werk willen doen of kan de uitkomst van een loopbaanadvies zijn dat een werknemer een aantal aanpassingen nodig heeft om zijn huidige werk beter te kunnen uitvoeren. In de handreiking zullen deze verschillende onderdelen verder uitgewerkt worden en concrete voorstellen worden gedaan aan decentrale sociale partners om mee te nemen in cao-afspraken. Ook zal worden uitgewerkt aan welke minimale voorwaarden deze afspraken zouden moeten voldoen.

De Stichting van de Arbeid benadrukt met de aanbeveling welk belang zij eraan hecht dat decentrale sociale partners VWNW-afspraken maken en biedt cao-partijen met de handreiking een instrument om invulling te geven aan het maken van concrete cao-afspraken.

Goede cao-afspraken vereisen maatwerk per sector en het is belangrijk dat deze makkelijk toepasbaar zijn voor bedrijven en cao-partijen. Ook al kunnen de afspraken verschillend zijn per sector, het is wel belangrijk dat er een intersectorale samenhang is zodat een werknemer niet belemmerd wordt om in een andere sector werk te vinden. De kosten voor deze VWNW-dienstverlening worden privaat gedragen vanuit de arbeidsvoorwaardenruimte. Ten slotte is communicatie belangrijk om werknemers ook maximaal in staat te stellen zelf de weg te vinden.

Om goed in beeld te krijgen waar de dienstverlening voldoende is en waar gaten zitten, is daarnaast een jaarlijkse monitoring nodig van de VWNW-dienstverlening in de verschillende sectoren. Hiervoor is eerst een goede nulmeting nodig om te zien hoe het er nu voor staat en wat sectoren al hebben geregeld. Van daaruit kan bijgehouden worden hoe dit zich ontwikkelt en kan onderzoek en/of advisering worden geadviseerd om de dienstverlening beter dekkend te maken. De Stichting van de Arbeid wil in de tweede helft van dit jaar onderzoek doen naar (cao-)afspraken die sectoren hebben gemaakt over VWNW en LLO. Vervolgens zal dit periodiek worden herhaald.

## **b. Meer samenhang in digitale functionaliteiten en vorming digitaal platform**

De afgelopen jaren zijn verschillende goede digitale functionaliteiten opgestart om het makkelijker te maken voor werkenden en werkgevers om een passende match te vinden, zoals *Leeroverzicht*, *werk.nl vacaturebank* en *CompetentNL*. Het is de ambitie van sociale partners om toe te werken naar één digitale functionaliteit waar alles samen kan komen. De meeste werkenden en werkgevers gebruiken nu al vaak digitale informatie en dat zal de komende jaren alleen maar toenemen. Een stevige digitale basis kan daarom zorgen voor meer uniformiteit en effectiviteit waar vanuit sectoren makkelijker op kan worden aangesloten. Daarbij realiseren sociale partners zich dat niet alle werkenden digitaal vaardig genoeg zijn om hier goed gebruik van te maken. Dit vereist daarom blijvende inzet om werkenden digitaal vaardiger te maken.

De overheid heeft een belangrijke rol om te zorgen dat deze gewenste digitale functionaliteit breed naar de hele arbeidsmarkt wordt uitgerold. Op dit moment zijn de verschillende functionaliteiten nog versnipperd en daarmee is het lastig voor werkenden en werkgevers om de juiste voorziening te vinden. Er moet daarom meer samenhang komen in dit aanbod, meer samenhang tussen functionaliteiten, een garantie van actualiteit en er moet bevorderd worden dat mensen deze digitale functionaliteiten ook daadwerkelijk gebruiken. Terwijl het de verantwoordelijkheid van de overheid is om dit te organiseren en te financieren, willen sociale partners via de Stichting van de Arbeid met de overheid de uitgangspunten, randvoorwaarden en vormgeving invullen. Zowel private als publieke sectoren binnen de arbeidsmarkt dragen zorg voor een goede aansluiting van hun VWNW-voorzieningen op een dergelijk digitaal platform.

### **c. Gezamenlijk uitbouwen Regionale Werkcentra (RWC)**

De afgelopen jaren is gewerkt aan het opzetten van Werkcentra die dienen als 'toegangspoort voor dienstverlening van een publiek-private netwerksamenwerking'.<sup>11</sup> Sociale partners steunen de ontwikkeling om te werken met één regionaal loket, blijven hierin participeren en denken graag mee over het gezamenlijk uitbouwen hiervan. Het RWC is een samenwerkingsverband, waarbij alle partijen hun eigen verantwoordelijkheid hebben. Sociale partners vinden het belangrijk dat via het RWC een ingang wordt geboden aan mensen die niet via private voorzieningen geholpen worden om hen naar gerichte VWNW-dienstverlening van de vakbonden te leiden.

Binnen het RWC bieden UWV en gemeenten nu gezamenlijke werkgeversdienstverlening via het WerkgeversServicepunt. Dit is belangrijk om werkgevers te helpen met allerlei vragen. Sociale partners zien het belang daarvan in en denken graag mee om dit verder te verbeteren. Werkgeversorganisaties werken daarnaast zelf aan het bevorderen van zij-instroom en werken samen in netwerken voor instroom, doorstroom en uitstroom van personeel.

Om samenwerking tussen publieke en private organisaties verder te verankeren, is er inmiddels een Landelijk Beraad en in iedere arbeidsmarktregio een Regionaal Beraad waarin sociale partners zijn vertegenwoordigd. Hier kan ook breder gesproken worden over oplossingen om mensen meer grip te geven op hun loopbaan, zoals het aanpakken van schuldenproblematiek, regionaal arbeidsmarktbeleid of re-integratiebeleid. Zowel sociale partners als marktpartijen kunnen op een gelijk speelveld dienstverlening leveren voor VWNW-trajecten.

### **d. Skillsgerichte arbeidsmarkt**

Het is een onnodige belemmering van de arbeidsmobiliteit als sollicitanten die de benodigde vaardigheden bezitten, worden afgewezen voor een functie enkel omdat ze niet de juiste diploma's hebben. Sociale partners willen zich daarom richten op een skillsgerichte arbeidsmarkt door te bevorderen dat werkgevers, werkenden en werkzoekenden op basis van skills vraag en aanbod verbinden. Om dat concreet te verbeteren, zetten sociale partners zich ervoor in dat vacatureteksten gericht zijn op de competenties, vaardigheden en kennis die nodig zijn om een functie te vervullen. Daarmee wordt preciezer omschreven waarnaar gezocht wordt dan enkel een diploma te noemen of werk- en denk-niveau aan te geven. Om die cultuuromslag te maken, worden werkgevers en branches ondersteund via communicatie, door bijeenkomsten en inspiratiesessies te houden, door verbindingen te leggen

---

<sup>11</sup> Kamerbrief *Hervorming arbeidsmarktinfrastructuur*, 29 april 2024. <https://open.overheid.nl/documenten/5fe94231-bdd4-435e-b343-8004a65f7087/file>

tussen privaat aanbod, zij-instroominitiatieven en de RWC's. Deze private inzet leidt ertoe dat de arbeidsmarkt beter gaat functioneren.

Sociale partners ontwikkelen in de Stichting en de SER al aanpakken en stimuleren de totstandkoming daarvan. Als resultaat daarvan zijn er inmiddels steeds meer mooie initiatieven in sectoren, zoals het skillspaspoort en sectorale ontwikkelpaden. Sectorale werkgeversorganisaties en vakorganisaties spelen hierin een belangrijke rol en willen ook de komende jaren doorgaan om deze cultuuromslag te bewerkstelligen en de ontwikkeling van nieuwe ontwikkelpaden en de doorontwikkeling van bestaande ontwikkelpaden te initiëren. Als deze aanpak steeds breder op de arbeidsmarkt gebruikt gaat worden, draagt dat bij aan een skillsgerichte arbeidsmarkt waar VWNW de norm is.

Individuele werkgevers worden gestimuleerd om onder meer de volgende stappen te zetten:

- Het in de eigen organisatie toepassen van beschikbare ontwikkelpaden;
- Het aanpassen van werving en selectie in de eigen organisatie en in samenwerkingsverbanden om vraag en aanbod zo goed mogelijk op basis van skills te matchen;
- Het aanpassen van de doorstroom en doorontwikkeling in de eigen organisatie en in samenwerkingsverbanden om mensen zo goed mogelijk op basis van hun (ontwikkende) skills werk te bieden.

Werkgeversorganisaties ondersteunen werkgevers en branches hierin met tijdelijke VWNW-middelen en willen die rol de komende jaren blijven uitvoeren.

#### **e. Gerichte dienstverlening en complementaire begeleiding van werkenden**

Sociale partners willen zo veel mogelijk van de VWNW-dienstverlening via de sectorale instrumenten en publieke faciliteiten<sup>12</sup> laten lopen. Tegelijkertijd beseffen sociale partners dat er voor een deel van de werkenden (nog) geen loopbaanvoorzieningen zijn én er altijd mensen zullen zijn die de weg niet kunnen vinden naar deze voorzieningen. Hiervoor is gerichte dienstverlening nodig waarbij werkenden begeleid worden met vragen zoals 'uit welke sector kom je', 'naar welke sector wil je', 'wat zijn je skills' en 'wat past bij je en wat motiveert je'? Zo is er een gidsfunctie (te onderscheiden van de gidsfunctie die door de overheden in de Regionale Werkcentra wordt gefaciliteerd), die deze beperkte groep naar de juiste voorziening kan leiden. Waarbij de meeste mensen met enkele gesprekken (intake en maximaal drie gesprekken), die in dit kader worden aangeboden, al goed op weg geholpen zijn. In de intake wordt altijd een check gedaan op de eventueel reeds beschikbare voorzieningen voor de persoon in kwestie en wanneer deze aanwezig blijken te zijn, wordt daar 'warm' naar doorverwezen en zijn vervolgesprekken niet meer nodig.

De afgelopen jaren hebben de vakbonden vanuit subsidies deze gerichte dienstverlening uitgevoerd, met de ambitie deze te continueren en met eenzelfde volume voort te zetten. Het is de ambitie van sociale partners dat deze voorziening niet groter wordt dan noodzakelijk. Dit is afhankelijk van de beoogde toenemende dekking van private en publieke voorzieningen (zie de verbetervoorstellen onder 3.a tot en met 3.d) en de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Omdat de tijdelijke financiering vanuit het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid voor deze complementaire dienstverlening aflopend is en er structurele behoefte blijft, is aanvullende structurele financiering nodig. Hierbij moet zoveel mogelijk worden voorkomen dat sectoren geen afspraken maken omdat er een voorziening geregeld is (*freeridgedrag*). Dit wordt ook meegenomen bij de financiering.

---

<sup>12</sup> Publieke faciliteiten zoals een digitaal platform (zie 3.b), regionale werkcentra, faciliteiten die UWV en gemeenten bieden (o.a. schuldhulpverlening).

## 4. Financiering

Voor het grootste deel van de toekomstige arbeidsmarktinfrastructuur is de verantwoordelijkheid voor de financiering duidelijk, zoals hiervoor omschreven in de onder paragraaf 3. genoemde stappen. Een groot deel hiervan is privaat gefinancierd. Voor de individuele werknemer en werkgever kunnen al oplossingen zoals het Persoonlijk Leerbudget beschikbaar zijn gesteld en in cao-afspraken of O&O-fondsen is ook in veel gevallen financiering geregeld voor vormen van VWNW-dienstverlening. Dit moet in verschillende sectoren nog wel verder worden uitgebreid en de Stichting zal in haar aanbeveling meenemen dat dit goed geregeld moet zijn, ook in sectoren waar dit nog niet het geval is. De overheid heeft publieke financiering geregeld voor de Regionale Werkcentra, waaronder de werkgeversdienstverlening, en overige faciliteiten die door UWV en gemeenten georganiseerd worden. Voor het doorontwikkelen en onderhouden van een digitaal platform zijn publieke middelen nodig. Voor verschillende maatschappelijke initiatieven zijn subsidieregelingen beschikbaar.

De gerichte dienstverlening voor werkenden, zoals omschreven onder 3.e., waar paritaire afspraken tekortschieten, wordt op dit moment slechts gedekt met tijdelijke subsidies. Aangezien dit afloopt, is structurele financiering nodig voor deze dienstverlening. Hiervoor zijn diverse opties denkbaar, zoals dekking van deze middelen uit de algemene middelen, via publieke financiering zoals het op dit moment is ingericht. Een tweede route is om deze kosten privaat te dekken via de WW-premies (AWf) of een andere alternatieve vorm van private financiering. Sociale partners benadrukken daarbij dat deze dienstverlening zich zal terugverdienen, omdat de dienstverlening tot een vermindering van het beroep op de WW moet leiden.<sup>13</sup>

De Stichting zal deze verschillende routes nog verder verkennen en streeft ernaar over een jaar hierover meer duidelijkheid te hebben. Daarbij is een aantal randvoorwaarden van belang. Zo zal gekeken worden naar de uitvoerbaarheid van de route, de zeggenschap van sociale partners, of er draagvlak is voor de route en hoe freeridgedrag kan worden voorkomen. De Stichting gaat hierover graag met u in gesprek om samen te werken aan een passende infrastructuur voor de arbeidsmarkt van de toekomst met daarin een dekkend VWNW-stelsel.

## 5. Tijdpad

De ontwikkelingen op de arbeidsmarkt gaan snel en het is dus ook van belang om snel stappen te maken in het verder verbeteren van het VWNW-stelsel. De Stichting is voornemens om binnen een jaar de handreiking en aanbeveling gereed te hebben voor decentrale cao-partijen. Ook moet er dan een start zijn gemaakt met het bij elkaar brengen van de digitale functionaliteiten op het gebied van VWNW. Sociale partners blijven nauw betrokken bij het uitwerken van de Regionale Werkcentra en hebben een actieve rol in het Landelijk Beraad en de Regionale Beraden. De subsidie neemt jaarlijks af, dus sociale partners voelen urgentie om snel goede afspraken te maken, zodat er geen zaken afgebouwd worden die later weer terug moeten komen.

---

<sup>13</sup> SER, Advies *Toekomstige arbeidsmarktinfrastructuur en Werkloosheidswet (TAW)*, 2015: de SER adviseert dit als een logische route omdat de dienstverlening tot een vermindering van het beroep op de WW moet leiden. <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/adviezen/2015/werkloosheid-voorkomen.pdf?la=nl&hash=096DC12E07EA8971096144F4C6DF32D7>, pagina 13

*Tot slot*

De Stichting van de Arbeid wil vol vertrouwen en met ambitie verder werken aan een effectieve infrastructuur en VWNW-dienstverlening voor de arbeidsmarkt van de toekomst. Zij is graag bereid een en ander in een gesprek toe te lichten.

Met vriendelijke groet,



Ingrid Thijssen  
werkgeversvoorzitter  
Stichting van de Arbeid



Dick Koerselman  
werknemersvoorzitter  
Stichting van de Arbeid