

UWV

magazine

Interview

Arbeidsmarktexpert Aart van der Gaag over de omslag naar duurzamer werken

Werk als snelste weg naar herstel
Een inzichtje in de essentie van de IPS-methode.

Duurzame inzetbaarheid als kern
Hoogleraar Annet de Lange over de blijvende match tussen mens en werk.

Regionale initiatieven
Hoe UWV passende en duurzame oplossingen aanbiedt.

December 2025

Voorwoord Iedereen duurzaam aan het werk

Werk geeft zin, erkenning en structuur. Toch staan veel mensen nog altijd aan de kant en blijven hun talenten onbenut.

Deze editie van UWV Magazine gaat over de omslag: hoe helpen we iedereen op weg naar duurzaam werk? Inclusieve bedrijven doen het beter: minder ziekte-

verzuim en werkdruk, hogere motivatie. Maar het systeem staat inclusiviteit vaak in de weg. Te veel regels, te veel barrières. Daarom werkt UWV samen met werkgevers, gemeenten en maatschappelijke organisaties om drempels weg te nemen. Want met de juiste steun kan iedereen meedoen.

4 De omslag

Aart van der Gaag is dé specialist op het gebied van arbeidsbemiddeling. Volgens hem staat het systeem bepaalde oplossingen in de weg.

10 Vooruitblik

Freek Kalkhoven, arbeidsmarktadviseur bij UWV, over de belangrijkste bewegingen op de arbeidsmarkt tot 2030.

12



Onderzoek

De Maatwerkscan moet voorkomen dat mensen aan het eind van hun WW in de bijstand terechtkomen.

14 UWV en Cedris

Hoe technologische ontwikkelingen worden gebruikt om samen te werken aan een arbeidsmarkt waarin iedereen kan meedoen.

18 Eerst werken, dan leren

De IPS-methode helpt mensen met een psychische kwetsbaarheid aan betaald werk dat bij hen past.

26



Opinie

Marjolein ten Hoonte: 'De personele krapte is geen vraagstuk over werving en selectie, maar een strategisch vraagstuk voor elke organisatie.'

30 Regionale verdieping

Drie voorbeelden van maatwerk in Twente, Holland Rijnland en Zaanstreek/Waterland.

22



Interview

Hoogleraar Annet de Lange over de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

40 Gastcolumn

Jet Bussemaker: 'Nederland lijkt opnieuw ziek – dit keer vooral van de druk die we onszelf en elkaar opleggen.'

Colofon

UWV Magazine is een magazine voor stakeholders van UWV en verschijnt drie keer per jaar.

December 2025

Hoofdredactie

Dirk Jan Cock en Vincent Durivou
content@uwv.nl

Vormgeving

Monks Amsterdam – monks.com

Realisatie

N=5 – nis5.nl

Lithografie en drukwerk

Damen Drukkers

Werkendam

Adreswijziging

UWV, Postbus 28285,
1040 HD Amsterdam.

O.v.v.: 'Adreswijziging UWV Magazine'

Afmelden voor UWV Magazine

Mail naar content@uwv.nl.

Fotografie cover

Daphne Lucker

Ga ook naar UWV Magazine online voor de laatste cijfers en trends op het gebied van sociale zekerheid en arbeidsmarkt, de visie van opiniemakers op actuele thema's en spraakmakende columns.

Kijk op uwv.nl/nl/over-uwv.

Klimaatneutraal gedrukt
en verzonden, verpakt
in biofolie.





De omslag naar een duurzame arbeidsmarkt

Als er niets gebeurt komt Nederland in 2030 1,4 miljoen mensen tekort op de arbeidsmarkt. Hoe los je dat op? Aart van der Gaag is dé specialist op het gebied van arbeidsbemiddeling. Volgens hem staat het systeem bepaalde oplossingen in de weg, en zijn rust en geduld de sleutel tot verbetering.

Tekst Rivka Groenier Fotografie Daphne Lucker

‘Als je nooit zelf met je poten in de modder hebt gestaan, dan heb je er geen verstand van’

Ondanks de krapte op de arbeidsmarkt staat een grote groep mensen aan de kant. Hier zijn tal van oorzaken voor aan te wijzen. Een mismatch tussen vraag en aanbod, waarbij de opleiding van werkzoekenden niet aansluit bij wat werkgevers vragen, is er een van. Of denk aan mensen met een lichamelijke, verstandelijke of psychische arbeidsbeperking, die door werkgevers over het hoofd worden gezien als waardevolle aanvulling op de werkvloer, of misschien net niet in het juiste vakje passen voor een bepaalde regeling. Ook voor jongeren zonder startkwalificatie is het lastig om ertussen te komen. En veel ouderen die graag willen werken, worden vanwege hun leeftijd als een risicogroep gezien. Hoe maken we de omslag naar een arbeidsmarkt waarin iedereen duurzaam kan werken? Als een van de grootste specialisten op het gebied van arbeidsbemiddeling is Aart van der Gaag de aangewezen persoon om deze vraag te beantwoorden. Hij was tenslotte ruim tien jaar lang commissaris van de banenafpraak, de landelijke opdracht aan bedrijven en overheden om vóór 2026 125.000 extra banen te creëren voor mensen met een arbeidsbeperking.

Maatschappelijke urgentie

Inmiddels zijn er via de banenafpraak ruim 90.000 mensen aan het werk. Een ‘buitengewoon aardig’ resultaat, zegt Van der Gaag. Waarom het niet lukt om iedereen aan de slag te krijgen? Een gemis aan flexibiliteit ziet hij als een van de oorzaken. ‘De voorwaarden voor het doel-

groepregister waarin de mensen staan die onder de banenafpraak vallen, zijn veel te strak gedefinieerd. Neem Danny, een jongen die ik ken. Hij heeft multiple sclerose, maar werd ‘helaas’ niet voor zijn 18^e gediagnosticeerd, had daardoor geen recht op een Wajong-uitkering en viel dus niet onder de banenafpraak. Had hij die diagnose eerder gekregen, dan stond hij wél in het doelgroepregister waar werkgevers uit mogen putten, mét de bijbehorende regelingen. En leg mij het verschil maar uit tussen iemand die na vijftien jaar in de bijstand aan het werk moet en iemand met een handicap. Alle mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt moeten ondersteuning krijgen, waarbij de intensiteit kan variëren.’

Niet zeuren

Een belangrijke stap in de goede richting is dat iedereen zich bewust is van de situatie en weet wat er gedaan moet worden. De meeste grotere werkgevers zeggen bijvoorbeeld mee te willen werken om deze afstand tot de arbeidsmarkt te verkleinen, weet Van der Gaag, maar als puntje bij paaltje komt blijken ze toch passief. ‘Ik stapte eens binnen bij een groot advocatenkantoor aan de Zuidas. ‘Ik wil best meewerken’, zei een manager daar. ‘Stuur mij maar vijftig afgestudeerde accountants in een rolstoel, zodat ik voldoe aan mijn taak.’ Ja, dan ben ik klaar. Zo badinerend.’ Als werkgevers alleen bereid zijn om andere groepen aan te nemen als het ze op een presenteerblaadje wordt aangereikt, dan mogen ze ook niet zeuren, vindt hij. ‘Dan is er geen schaarste, dan doe jij er geen moeite voor.’ ▶



‘Iedereen met afstand tot de arbeidsmarkt moet ondersteuning krijgen’

Het is juist slim als werkgevers er de schouders onder zetten. Want, stelt hij: ‘Inclusieve bedrijven doen het beter. De kreet ‘mijn ziekteverzuim is gedaald, omdat ik met arbeidsbeperkten ben gaan werken’, heb ik wel honderd keer gehoord.’ Logisch, vindt hij: ‘Want als een medewerker ziet dat een collega met een zichtbare beperking elke dag op tijd present is, kijkt diegene zelf wel uit om zich ziek te melden bij een kuchje.’

Angst voor uitzendwerk

Een andere manier om meer mensen aan het werk te krijgen is door af te stappen van de angst voor uitzendwerk, zegt hij. Volgens Van der Gaag wordt het nu ten onrechte gezien als middel om mensen continu flexibel aan het werk te zetten, in plaats van naar een vaste baan te leiden. ‘Natuurlijk zijn er slechte uitzendbureaus – die geest stop je niet zomaar in de fles. Maar ik denk dat goede bureaus nog steeds heel functioneel kunnen zijn voor mensen die voor het eerst de arbeidsmarkt op gaan. Als opstap voor wie om wat voor reden dan ook is uitgevallen, of voor scholieren. UWV werkt niet voor niets nauw samen met uitzendbureaus. Je moet ergens beginnen. Ruiken en proeven, kiezen wat je leuk vindt.’

Sleutelen aan het systeem

Het huidige systeem belooft de wil om te werken niet sterk genoeg, vindt hij. ‘Er zitten te veel perverse prikkels in het systeem, waarbij mensen zo goed worden verzorgd dat werken financieel te weinig toevoegt. Werk moet lonen. Dan gaan mensen uit zichzelf naar de arbeidsmarkt toe. Ik heb grote bewondering voor de intrinsieke motivatie van mensen die

wel willen werken voor een paar tientjes meer dan hun uitkering.’ Hij is er ook geen voorstander van dat uitkeringen blijven meestijgen met het minimumloon, omdat dit de prikkel om aan de slag te gaan verder verlaagt. ‘Daar applaudiseer ik dus niet voor.’ Maar wat moet er dan wel gebeuren? Een van de oplossingen is volgens Van der Gaag om meer de nadruk te leggen op de ‘winst’ van initiatieven om mensen aan het werk te krijgen. ‘Het zogeheten inverdiene’, legt hij uit. ‘Een rapport van Adviesbureau Berenschot over dit soort trajecten liet zien dat als je er € 200 miljoen in investeert, dat je dan € 300 miljoen terugkrijgt via belastingen en besparingen op uitkeringen.’ Op die manier ontstaat er volgens hem automatisch meer draagvlak voor dergelijke trajecten. Ook pleit hij voor meer rust en geduld. Ingrijpende veranderingen in het systeem hebben tijd nodig om volledig tot wasdom te komen. ‘Laat een eenmaal gekozen structuur van wetten en regelingen nou eens twintig jaar werken, begin niet elke zeven jaar opnieuw. Telkens is de politiek niet tevreden en komt er weer iets anders. Dan krijgen instanties niet genoeg mensen, geen goede IT en moet er weer iets nieuws komen. Zo blijven we bezig.’

Verandering van binnenuit

Bij het oplossen van problemen op de arbeidsmarkt is UWV natuurlijk een grote speler. Maar het wordt deze instantie niet makkelijk gemaakt, stelt Van der Gaag. Hij ziet ‘dedain’ voor de uitvoering. ‘Negen van de tien keer hebben de mensen die er op het ministerie over gaan geen praktijkervaring. Als je nooit zelf met je poten in de modder hebt gestaan, dan heb je er geen verstand van.’ In zijn vijftig jaar als profes-

sional voerde hij vaak strijd met UWV, zegt hij eerlijk. ‘Maar als er iets misging, kon ik wel altijd bij ze terecht op het hoogste niveau en dan gebeurde er ook iets. Bij 330 gemeenten was dat toch echt anders.’ Een goede manier om diepe kennis bij het ministerie te borgen, en meer begrip voor de uitvoering te kweken, is stoppen met de gewoonte om ambtenaren op beleidsniveau elke drie tot vijf jaar te laten rouleren. ‘Hou daar direct mee op. De arbeidsmarkt vergt diepe kennis en kunde.’ ■

Aart van der Gaag was tussen 2014 en 2025 het boegbeeld van de banenafpraak namens de werkgeversorganisaties VNO-NCW, MKB-Nederland en LTO Nederland. Hij leidde tijdens zijn loopbaan onder meer een publieke arbeidsvoorzieningsorganisatie, het Arbeidsbureau Utrecht (voorloper van de huidige divisie Werkbedrijf van UWV) en twee van de grootste uitzendorganisaties in Nederland: Start en Vedior. Hij was directeur en voorzitter van de ABU (Algemene Bond Uitzendondernemingen) en richtte de voorloper van Cedris op (de branchevereniging voor sociale werkgelegenheid en arbeidsintegratie). Afgelopen zomer verscheen zijn boek *Zonder werk vaart niemand wel?*, over het belang van zinvol werk. Inmiddels is Van der Gaag met pensioen, maar laat hij zijn stem nog geregeld horen op congressen.



Reflectie: Judith Duveen over een inclusieve arbeidsmarkt

Hoe kijkt Judith Duveen aan tegen het betoog van Aart van der Gaag over de waarde van werk en arbeidsdeelname? Duveen was directeur van de divisie Werkbedrijf van UWV en trad in november toe tot de Raad van Bestuur.

De boodschap in Aarts boek *Zonder werk vaart niemand wel?* raakt precies de kern: werken is goed – niet alleen voor de economie, maar ook voor het welzijn van mensen. Die overtuiging delen we volledig binnen UWV. Maar daar waar Aart terecht benadrukt dat iedereen dezelfde ondersteuning moet krijgen om te kunnen meedoen, zien we bij UWV nog een ander probleem. Veel talent blijft onbenut doordat regels te ingewikkeld zijn of omdat werkgevers denken dat bepaalde functies simpelweg niet zijn weggelegd voor iemand met een arbeidsbeperking. Terwijl de praktijk keer op keer bewijst dat wie inzet op diversiteit en inclusie, daar als organisatie sterker uitkomt.

Van barrières naar mogelijkheden

Precies daar ondersteunen we bedrijven met concrete hulpmiddelen. Via ons Bedrijfsadvies Inclusieve Arbeidsorganisatie helpen we werkgevers onderzoeken hoe functies anders kunnen

worden ingedeeld. Het gaat vaak om het proces van jobcarving. Bepaalde (niet-specialistische) taken haal je weg bij specialisten, en gebruik je om een nieuwe functie te creëren waarvoor minder specifieke eisen gelden. Het resultaat? Nieuwe kansen voor mensen met een arbeidsbeperking. Tegelijk worden specialisten vrijgespeeld, daalt de werkdruk en stijgt de motivatie. Iedereen profiteert.

De ruimte geven aan vakmanschap

Ik onderschrijf Aarts oproep voor meer continuïteit in beleid, minder complexiteit en meer vertrouwen aan de uitvoering van harte. Want alleen als we ruimte geven aan vakmanschap – aan samenwerking tussen overheid, werkgevers en maatschappelijke partners – maken we die inclusieve arbeidsmarkt echt waar. Iedereen verdient de kans om mee te doen en Nederland kan het zich niet permitteren om talent onbenut te laten. ■

Arbeidsmarkt 2030: Drie cruciale bewegingen



De Nederlandse arbeidsmarkt transformeert. Drie bewegingen bepalen de arbeidsmarkt van 2030: demografische verschuivingen, sectorale veranderingen en kunstmatige intelligentie (AI). We kijken vooruit met UUV-arbeidsmarktadviseur Freek Kalkhoven: 'Dit gaat niet om pessimisme of optimisme, het gaat om realisme.'

Tekst Bas Wikkerink

Groei aantal Nederlanders geboren in het buitenland 2025-2030

+413.000

Groei aantal Nederlanders geboren in Nederland 2025-2030

-7.000



Bron: CBS

Demografie Vergrijzing en migratie

De vergrijzing binnen Nederland neemt sterk toe. Een grote groep Nederlanders is nu tussen de 53 en 63 jaar oud en hun naderende pensioen kan zorgen voor een grote uitstroom. Het aantal vacatures blijft hoog, onder andere door de vervangingsvraag. Opvallend is dat oudere krachten worden aangemoedigd om na hun pensioen door te werken. De beroepsbevolking vergrijst dus, vooral door het steeds langer doorwerken. Een mogelijke oplossing komt uit onverwachte hoek. Freek Kalkhoven: 'De huidige bevolkingsgroei in Nederland wordt uitsluitend veroorzaakt door migratie. Migranten vormen een steeds groter deel van de potentiële beroepsbevolking, maar hun arbeidsparticipatie ligt wat lager dan onder mensen van Nederlandse afkomst. Ze vullen het gat dus maar deels.' Migratie kan dus ten dele een oplossing vormen voor de arbeidsmarkt bij de uitstroom van pensioenge-rechtigden en mensen die arbeidsongeschikt worden. Vooral de groep tussen 20 en 50 jaar is relatief groot en zal tot 2030 blijven groeien.



+1,6%

is de jaarlijkse toename van werkenden in de zorg tot 2030

Sectoren Groeiers en krimpers

Groeisectoren: Zorg en welzijn groeien door vergrijzing, ICT door voortschrijdende digitalisering en de bouw door de grote bouw- en verduurzamingsopgave. Ook specialistische diensten nemen toe: accountancy, juridisch advies en organisatieadviesing. Horeca groeit, ondanks faillissementen.

Krimpsectoren: De agrarische sector krimpt door opvolgingsproblemen en milieuregels. Industrie en groothandel worstelen met handelstarieven en energiekosten. Detailhandel concurreert met online.

Kalkhoven: 'Dit gaat niet om pessimisme of optimisme, het gaat om realisme. En dus om anticiperen. Mensen die in een krimpende sector werken, moeten weten waar zij over vijf jaar terechtkunnen.'

Bron: ROA

Het aantal werkenden in de land- en tuinbouw daalt tot 2030 elk jaar met

-1,4%



39%

van de bestaande skills is achterhaald

33%

van de taken blijft mensen-werk



Kunstmatige intelligentie Werk verandert

Naast vergrijzing zal AI een gigantische impact hebben op werkgelegenheid. Taken die te maken hebben met taal, beeld en data kunnen nu vaak al relatief eenvoudig worden overgenomen door kunstmatige intelligentie. Zeker als ze routinematig van aard zijn. Tegelijkertijd groeit de vraag naar ander werk.

Kalkhoven: 'AI neemt taken over, maar creëert ook ruimte voor wat juist mensen goed kunnen: nadenken, verbinden, creatief zijn. Dit maakt bijscholing essentieel om werknemers voor te bereiden op beroepen waarin die vaardigheden nodig zijn.'

Meer weten over de Nederlandse arbeidsmarkt van nu en morgen? Kijk dan op: [UUV.nl/arbeidsmarktinformatie](https://www.uuv.nl/arbeidsmarktinformatie)

Bron: WEF, Future of Jobs Report



Minder mensen in de bijstand

Hoe voorkom je dat mensen aan het eind van hun WW in de bijstand terechtkomen? UWV en de gemeente Den Haag hebben een geheim wapen: de Maatwerkscan. Hans Terpstra bedacht 'm.



Tekst **Floris Dogterom** Illustratie **Luca van der Vossen**

In Den Haag komen iedere maand 500 tot 750 WW-cliënten van UWV aan het eind van hun uitkeringsperiode. Hoewel 70% van hen daarna meteen aan het werk gaat, vraagt gemiddeld 5% een bijstandsuitkering aan. Dat percentage was te hoog, vonden UWV en de gemeente Den Haag.

Gecombineerde dienstverlening

De beide instanties begonnen een gezamenlijke pilot voor WW-cliënten die een grote kans hadden om in de bijstand terecht te komen. Ze werden uitgenodigd voor een gesprek met adviseurs werk van UWV en de gemeente, op basis van vrijwilligheid. Dat zowel UWV als de gemeente aan tafel zitten, heeft als voordeel dat het dienstverleningsaanbod groter is, zegt Hans Terpstra, business controller advanced analytics bij UWV. 'De cliënt kan gebruikmaken van onze diensten, zoals bemiddeling bij het zoeken naar werk en coachingtrajecten. En daarnaast is er de dienstverlening van de gemeente. Die kan bredere schuldhulpverlening aanbieden dan UWV en helpen met huisvesting, om maar wat te noemen. Zo proberen we samen te voorkomen dat mensen tussen wal en schip vallen.'

Significant minder doorstroom

De WW (niet) naar bijstand-dienstverlening (WWNNB) behoort inmiddels tot de standaard dienstverlening in Den Haag. Terecht, vindt Terpstra, want de pilot was succesvol. 'De doorstroom van de WW naar de bijstand was bij cliënten uit de pilotgroep 6,3% lager dan bij de controlegroep. In absolute aantallen: normaliter zouden er in de onderzoeksperiode van één jaar 405 cliënten zijn doorgestroomd, nu waren dat er 62 minder. Daarvan vonden er 55 werk.'

Voorspelmodel

De cliënten uit de pilotgroep werden geselecteerd met de Maat-

werkscan, een methode die werd ontworpen door Terpstra. 'De Maatwerkscan is een voorspelmodel', zegt hij. 'Dossiers van cliënten worden gescand op basis van negen kenmerken die het risico inschatten dat iemand doorstroomt van de WW naar de bijstand. Die kenmerken zeggen voornamelijk iets over de financiële situatie van de cliënt, zoals de hoogte van de WW-uitkering. Want we zien dat je sneller in de bijstand terechtkomt als je een lage uitkering hebt. Hetzelfde geldt als je van UWV op de uitkering een aanvulling tot het bestaansminimum krijgt of al eerder in de bijstand hebt gezeten.'

Wel een algoritme, geen AI

Europese regelgeving rond kunstmatige intelligentie (AI) zit bredere inzet van de scan mogelijk in de weg. En dat terwijl er bij de Maatwerkscan geen AI aan te pas komt, zegt Terpstra. 'Algoritmes hebben sinds de toeslagenaffaire een slechte naam, en dat begrijp ik. Maar de Maatwerkscan is geen AI, maar gewoon statistiek met behulp van machinelearning. Bovendien gaat het niet om de opsporing van fraudeurs, maar om proactieve dienstverlening waarmee we mensen vooruithelpen.'

Voor de pilot kreeg UWV nog wel toestemming, maar in de Verordening artificiële intelligentie (de Europese AI Act) staat dat alle algoritmes die de kans op werk of het toekennen van een uitkering voorspellen een hoog risico met zich meebrengen. Hoog risico betekent dat UWV strenge regels zal moeten toepassen voor het gebruik van de Maatwerkscan. 'Maar de Maatwerkscan voorspelt niet de kans op werk of het toekennen van een uitkering', zegt Terpstra. 'Die voorspelt alleen de kans op doorstromen naar de bijstand. Het is een dienstverleningsalgoritme. Vanuit de AI Act moet nog beslist worden of aan de Maatwerkscan een hoog risico wordt toegeschreven. Dat zou ik niet terecht vinden.' ■

Technologie als motor voor duurzame inzetbaarheid

Van slimme apps tot digitale werkinstructies: technologie kan het verschil maken tussen aan de zijlijn staan of meedoen. UWV en Cedris werken samen aan een toekomst waarin inclusieve technologie vanzelfsprekend is.

Tekst **Mijke Marsman** Fotografie **David Meulenbeld**

Werkgevers zijn hard op zoek naar personeel. Tegelijkertijd is er een groep mensen die graag wil werken, maar ondersteuning nodig heeft om ook daadwerkelijk aan de slag te kunnen. Denk hierbij aan iemand met ADHD die prikkels moeilijk verwerkt of iemand die ondersteuning nodig heeft bij fysiek werk. Inclusieve technologie kan de sleutel zijn om deze groep duurzaam aan het werk te krijgen én te houden. UWV en Cedris bundelen daarom hun krachten in het Platform Inclusieve Technologie (PIT). Beide organisaties werken al jaren aan inclusieve technologie, maar los van elkaar. 'We zagen dat dit soort initiatieven werkgevers bereiken en mensen aan het werk helpen. En samen hebben we natuurlijk meer slagkracht', zegt Mark Scheutjens, adviseur inclusieve technologie bij Cedris, de brancheorganisatie voor werkontwikkelbedrijven. Dus deze samenwerking is een logische stap. Maryna Sharygina, programmamanager bij UWV: 'We werken met twee miljoen mensen per jaar. Dat zijn werkzoekenden, maar bijvoorbeeld ook werknemers in risicobanen. Omdat we weten wat zij nodig hebben, kunnen we proberen om preventief werkgevers te ondersteunen via regelingen, zodat zij ook daadwerkelijk kunnen bieden wat

potentiële werknemers nodig hebben. Maar we kunnen niet overal op de werkvloer staan.' Scheutjens: 'Samen hebben we één ambitie: meer mensen met een ondersteuningsbehoefte duurzaam aan het werk krijgen én houden.'

Brede doelgroep

Inclusieve technologie kan een brede groep mensen helpen. Sharygina: 'We zien dagelijks dat het niet alleen mensen met fysieke, cognitieve of psychosociale beperkingen helpt, maar ook werknemers met een lichte ondersteuningsbehoefte. Dat gaat bijvoorbeeld over mensen in herstel, of iemand die veel prikkels moeilijk verwerkt. Met technologie kunnen zij beter werken, meer taken uitvoeren en bovenal prettiger werken.' Scheutjens ziet ook in de praktijk wat technologie kan betekenen, bijvoorbeeld in de vorm van virtual reality (VR)-baanoriëntatie. 'Wat vroeger gebeurde: iemand wil schilder worden, maar na een halve dag op een steiger van negen meter hoog blijkt dat het niks voor diegene is. Zonde van ieders tijd. Met VR zien mensen in tien minuten wat het vak werkelijk betekent – in dit geval ook de hoogte, de herhaling, de voorwaarden. Dit leidt tot een betere match en minder frustratie.' Hij noemt nog een voorbeeld:

een Operating Support Systeem (OSS). 'Een OSS is een handig hulpmiddel voor iedereen die meer cognitieve ondersteuning nodig heeft. Bijvoorbeeld bij Mondzorg Plus, een organisatie van tandartsen die mensen thuis bezoeken. Daar moeten tandartsenkoffers heel precies gevuld worden. Dat deed eerst de tandartsassistente, maar dankzij OSS kunnen medewerkers van een werkontwikkelbedrijf dit werk ook doen. Het systeem projecteert werkinstructies op het werkblad: pak dit tangetje en leg het daar. Het begeleidt mensen stap voor stap en controleert of zij het werk goed doen.'

De aanpak

PIT werkt met vijf clusters: bewustwording, vergroten gebruik, innovatie, randvoorwaarden en monitoring.

Bewustwording is de eerste stap. 'We hebben nog ontzettend veel missiewerk: wat is inclusieve technologie en wat kun je ermee?' zegt Scheutjens. Daarom komt er een online kennisportaal waar werkgevers praktijkvoorbeelden, stappenplannen en hulpmiddelen vinden. Sharygina: 'Een werkgever denkt: mijn medewerker kan veel meer, die vindt alleen het sociale aspect lastig. Wat kan ik doen? Het portaal ►

Mark Scheutjens, adviseur inclusieve technologie bij Cedris en Maryna Sharygina, programmamanager bij UWV

‘Samen hebben we één ambitie: meer mensen met een ondersteuningsbehoefte helpen’

toont dan technologieën die werken en deelt ervaringen van collega-werkgevers in dezelfde sector. Je ziet direct: dit kan ook relevant zijn voor mijn werknemers.’

Vergroten gebruik betekent dat werkgevers daadwerkelijk worden geholpen. Scheutjens: ‘Werkgevers willen niet alleen weten wat ze kunnen doen, maar ook hoe ze het betalen en wie hen onderweg helpt. We starten in enkele regio’s met serviceteams die werkgevers begeleiden bij praktische en financiële vragen’. Tot en met mei 2026 kunnen mkb-bedrijven subsidie aanvragen via de subsidieregeling Inclusiviteitstechnologie voor het mkb van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. De subsidie varieert van € 2.500 tot € 25.000 en dekt maximaal

50% van de kosten. Ook voor advies en implementatie is subsidie beschikbaar. UWV en Cedris helpen werkgevers daarnaast waar mogelijk om te kijken of er al subsidies zijn waar ze mogelijk recht op hebben. UWV kan ook werknemers met een arbeidsbeperking ondersteunen met voorzieningen als voorleeshulp, spraakherkenning of -ondersteuning.

Innovatie houdt het programma toekomstgericht. Sharygina volgt actief internationale ontwikkelingen op techconferenties als Web Summit en World Summit AI. ‘Ik zag bijvoorbeeld een brain-computer-interface: een koptelefoon die signalen van je brein leest. Voor iemand met autisme kan dat aangeven wanneer je een pauze moet nemen. Het gaat hier niet

om klakkeloos kopiëren, het gaat om: wat werkt, wat leren we, hoe passen we het in?’

In het cluster **randvoorwaarden** brengt PIT samen met SZW en gemeentelijke partijen belemmeringen op het gebied van regelgeving of systeemknelpunten in kaart en stimuleert structurele verbeteringen. En via **monitoring** houden ze samen bij wat werkt en waar knelpunten zitten. Dit zorgt ervoor dat het programma niet alleen reageert, maar ook anticipeert. Zo blijven beleid en praktijk op elkaar afgestemd.

De ambitie van PIT

In 2028, als het programma afloopt, moet inclusieve technologie vanzelfsprekend zijn geworden. ‘We zijn allebei vanuit het pionieren begonnen met de vraag: hoe werkt inclusieve technologie?’ zegt Scheutjens. ‘Nu gaan we naar verankering, van incidenteel naar structureel.’ Dit is de kernverschuiving, volgens de twee. Inclusieve technologie mag niet iets bijzonders zijn, het moet onderdeel van het normale gereedschap worden. Sharygina: ‘Ik hoop dat werkgevers in 2028 niet meer denken of ze iets met technologie moeten doen, maar hoe ze dit slim kunnen inzetten voor hun mensen. Voor mij ligt succes in duurzaam werken, met technologie als middel, niet als doel.’ Scheutjens benadrukt dat het niet ingewikkeld, groot of duur hoeft te zijn. ‘We zien dat kleine, praktische oplossingen vaak het grootste effect hebben. Een digitaal instructiescherm kan iemands carrière veranderen.’ Hun gezamenlijke boodschap aan werkgevers: begin gewoon. Kijk wat er al werkt, leer van anderen en vraag hulp als dat nodig is. Kleine stappen kunnen een groot verschil maken. ■

Veelgebruikte inclusieve technologieën

- **Vertaaltechnologie:** Realtime vertaling via apps of oortjes, waardoor werknemers met verschillende talen met elkaar kunnen communiceren.
- **Spraakherkenning:** Technologie die gesproken woorden omzet naar tekst. Helpt werknemers die slechthorend of doof zijn om gesprekken te volgen en voeren.
- **Stressmonitoring:** Tools die stressniveaus monitoren en signaleren wanneer een medewerker overbelast dreigt te raken. Helpt uitval te voorkomen door mensen tijdig rust te laten nemen.
- **Digitale werkinstructies:** Visuele instructies op schermen of apps op de werkvloer. Zorgen voor duidelijkheid, structuur en minder fouten. Voor iemand voor wie Nederlands niet de eerste taal is of iemand die aanvullende duidelijkheid nodig heeft.

‘Ik hoor niets, maar ik mis niks’

Vraag subsidie aan en help mensen met een arbeidsbeperking aan het werk. De mkb-subsidie helpt u bij het inzetten van technologie om mensen met een arbeidsbeperking te ondersteunen tijdens hun werk. Aanvragen? Dat kan van 5 januari tot en met 29 mei 2026. **Bekijk de mogelijkheden via de QR-code.**



De kracht van IPS: Eerst werken, dan leren

De IPS-methode gaat uit van een duidelijke aanpak: eerst aan de slag en dan gaandeweg leren. We spreken Carla Mailuhu en Cris Bergmans, die zich inzetten voor de implementatie van Individuele plaatsing en steun (IPS). En met twee cliënten die via IPS de weg naar herstel konden inzetten.

Tekst **Celine Poulussen** Fotografie **Marije Kuiper**

Aan de eettafel in zijn huis klappt Jos zijn laptop open. Op het scherm staat een rapport dat hij aan het afronden is. 'Ik werk vooral thuis', vertelt hij. 'Dat past bij mij. Ik heb structuur en rust nodig. En die heb ik nu gevonden.' Jos heeft autisme en is hoog-sensitief. De combinatie van prikkels, druk en hoge verwachtingen maakte dat hij jarenlang dacht dat een vaste baan niet voor hem was weggelegd. 'Iedereen had ideeën over wat ik moest doen: jobcoaches, UWV, behandelaars. Maar er was weinig samenhang. Dat maakte het ingewikkeld.' Tot hij begon met IPS.

Werk als onderdeel van herstel

IPS is een beproefde methode uit de Verenigde Staten die mensen met een psychische kwetsbaarheid helpt aan betaald werk dat bij hen past. De methode richt zich op mensen die in behandeling zijn binnen de ggz, een uitkering ontvangen van UWV of de gemeente en graag (weer) aan het werk willen. De kern is eenvoudig: werk is geen einddoel van herstel, maar een onderdeel ervan. In plaats van eerst te trainen, gaan mensen meteen aan de slag. *First place, then train*. Twee mensen die de methode goed kennen, zijn Carla Mailuhu en Cris Bergmans. Mailuhu is coördinator bij Kenniscentrum Phrenos, dat organisaties in de ggz ondersteunt bij de uitvoering van IPS. Bergmans werkt bij Divosa, de vereniging van gemeentelijke leidinggevenden in het sociaal domein, die gemeenten helpt om IPS lokaal goed te organiseren. Mailuhu legt uit waarom de aanpak werkt: 'Veel mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt lopen vast in lange voorbereidingstrajecten. Door meteen aan de slag te gaan, groeit het zelfvertrouwen en wordt snel duidelijk wat iemand nodig heeft om goed te functioneren. Mensen worden begeleid zolang dat nodig is, op het werk én daarbuiten.' De IPS-trajectbegeleider werkt vanuit de ggz en vormt de verbindende schakel tussen alle betrokken partijen: de deelnemer zelf, UWV, de gemeente of de werkgever. 'Die samenwerking is cruciaal', zegt Bergmans. 'De trajectbegeleider zorgt dat behandelaars, jobcoaches en werkgevers hetzelfde doel voor ogen hebben. Dat maakt het verschil tussen iemand aan het werk helpen en iemand aan het werk houden.'

Carla Mailuhu van Kenniscentrum Phrenos en Cris Bergmans van Divosa





Alex: 'Ik kon zonder schaamte mijn verhaal vertellen'

Alex vond via IPS weer zijn plek. Hij werkte jarenlang als fysiotherapeut, maar de werkdruk werd op een gegeven moment te hoog, vertelt hij. 'Ik stond lang onder spanning, sliep slecht en ging maar door. Uiteindelijk kwam ik in een psychose terecht. Ik was langere tijd niet in staat om te werken en verloor de structuur in mijn leven.' Toen hij zich beter voelde, probeerde hij opnieuw aan het werk te gaan. 'Ik dacht: als ik maar weer gewoon meedraai, voel ik me vanzelf de oude', zegt hij. 'Maar dat werkte niet. Ik was een pleaser, zei overal ja op, kende mijn grenzen niet en liep telkens vast.' Via zijn behandelaar in de ggz kwam hij in contact met IPS. 'Mijn coach keek niet naar wat er mis was, maar naar wat ik nodig had om goed te kunnen werken', zegt hij. Samen zetten ze kleine stappen. Tijdens een IPS-bijeenkomst in Delft ontmoet-

te hij werkgevers die openstonden voor de IPS-aanpak. 'Dat was een eyeopener', zegt Alex. 'Ik leerde anders naar mezelf kijken en kon zonder schaamte mijn verhaal vertellen.'

Met hulp van zijn IPS-coach kwam hij bij Herbergier Delft, een kleinschalige woonvorm voor mensen met geheugenproblemen. Daar vond hij een plek die echt bij hem past. Hij ondersteunt er bewoners in hun dagelijks leven en heeft veel contact met hun kinderen en mantelzorgers. 'Er is hier ruimte voor echt menselijk contact', legt hij uit. 'Ik weet welke grote gebeurtenissen families nog te wachten staan en probeer er voor hen te zijn. Ik kan hier veel van mezelf kwijt. Mijn werkgever kent mijn kwetsbaarheid en accepteert me zoals ik ben. Ik kan hier mezelf zijn.'



Jos: 'Iedereen hielp, maar niemand hield overzicht'

Toen Jos begon met IPS, had hij al verschillende trajecten achter de rug. Hij wilde graag werken, maar raakte snel overprikkeld en verloor het overzicht door de vele betrokken instanties. Zijn IPS-begeleider bracht daar structuur in en hielp hem om in kaart te brengen wat er nodig was. 'Dat ging stap voor stap. Eerst rust in mijn week aanbrengen, kijken wat me energie geeft, en daarna aan het werk.' Voor Jos was dat een keerpunt. 'De begeleider kwam op het juiste moment, mét de juiste aanpak.' Bij Divosa, waar Cris Bergmans toevallig ook werkt, vond hij een baan die past bij zijn kwaliteiten. 'Ik werk met feiten en cijfers, dat geeft me overzicht. En mijn collega's snappen dat ik af en toe stilte nodig heb.'

Toch ging het traject niet vanzelf. 'IPS betekent ook spanning en verandering', zegt Jos. 'Je moet nieuwe dingen proberen, mensen ontmoeten, wennen aan een ander ritme. Dat is niet altijd makkelijk, maar het hoort erbij.' De begeleiding binnen IPS hielp hem om zijn grenzen te bewaken en stap voor stap vertrouwen op te bouwen. Nu, drie jaar later, heeft Jos een vast contract.

De kracht van samenwerking

Volgens Bergmans en Mailuhu is dat precies wat IPS uniek maakt: het brengt werk, zorg en begeleiding samen. 'Een werkgever ziet vaak de werknemer,' zegt Mailuhu, 'een behandelaar ziet de patiënt. De trajectbegeleider verbindt die werelden, zodat iemand niet steeds opnieuw hoeft te beginnen.' Die samenwerking loont. 'IPS laat zien dat investeren in begeleiding werkt', zegt Bergmans. 'Mensen blijven aan het werk, hebben minder zorg nodig en voelen zich weer onderdeel van de samenleving. Dat is waar UWV, gemeenten en de ggz samen aan bouwen.' De resultaten bevestigen dat beeld. In 2024 sloot ruim 52% van de deelnemers een IPS-traject af met betaald werk – aanzienlijk meer dan bij andere re-integratieprogramma's. Uit onderzoek van UWV en Amsterdam UMC blijkt bovendien

dat deelnemers aan IPS tot 9% meer kans hebben op betaald werk. Met de structurele financiering van UWV sinds 2018 en die van gemeenten vanaf 2026 wordt deze aanpak nu landelijk ingevoerd.

Gewoon meedoen

Jos en Alex werken nu weer met plezier. Ze verdienen hun eigen inkomen, voelen zich nuttig en maken opnieuw deel uit van de samenleving. 'IPS gaf me het vertrouwen om de stap naar werk te durven zetten', zegt Jos. 'Ik heb mijn evenwicht terug', vult Alex aan. 'En ik kan weer iets betekenen voor anderen. Dat geeft mijn werk waarde.' Hun verhalen laten zien dat werken met een psychische kwetsbaarheid niet vanzelfsprekend is, maar wel mogelijk met de juiste begeleiding en vertrouwen. ■

Een blijvende match tussen mens en werk

Werken aan de duurzame inzetbaarheid van je medewerkers begint op de dag dat ze in dienst komen, betoogt Annet de Lange. ‘Het gaat om veel meer dan alleen vitaliteitsbeleid of het ontzien van ouderen.’

Tekst **Floris Dogterom** Fotografie **Boudewijn Bollmann**

Duurzame inzetbaarheid is een van de grote arbeidsmarktproblemen van dit moment. Door vergrijzing, de stijgende AOW-leeftijd en personeelstekorten moeten steeds meer mensen langer doorwerken. Tegelijkertijd zien we dat werkdruk toeneemt en werk sneller verandert door technologische ontwikkelingen. Maar wat duurzame inzetbaarheid nu precies is en hoe je dat bewerkstelligt, is onderhevig aan interpretatie.

Kennis op peil houden

Het is in ieder geval veel meer dan alleen maar het ontzien van de oudere werknemer, betoogt professor Annet de Lange. Zij is onder meer bijzonder hoogleraar Duurzame inzetbaarheid op de arbeidsmarkt aan de Open Universiteit en geeft graag een andere definitie: ‘Duurzame inzetbaarheid is een blijvende match tussen mens en werk. En die match verandert gedurende iemands werkende

leven, want niet alleen mensen veranderen, maar ook het werk dat zij doen.’

De Lange vervolgt: ‘Hierbij onderscheiden we drie rollen, namelijk van de werkende, de werkgever en de overheid. De werkende heeft als eerste de verantwoordelijkheid om, binnen de eigen mogelijkheden, kennis en competenties op peil te houden en daarmee de opties voor (huidig en toekomstig) werk open te houden. De werkgever heeft als rol om voorwaarden te scheppen waaronder de werknemer zich binnen het werk kan ontwikkelen en competenties binnen het bedrijf kan inzetten. Tot slot dient de overheid deze processen te faciliteren met passende regelgeving en flankerend beleid.’

Duurzaamheidsinterventies

Het grootste misverstand rond duurzame inzetbaarheid is volgens haar dat het vaak wordt gedefinieerd als vitaliteitsbeleid, ▶





‘Het gaat erom dat jij bij je werk past, en andersom’

of als het ontzien van de oudere werknemer – bijvoorbeeld door extra vrije dagen vanaf je 57^e. ‘Duurzame inzetbaarheid wordt dan gelijkgesteld aan ouderenbeleid. Maar het gaat erom dat jij bij het werk past en andersom en dat begint al wanneer je als jongere de arbeidsmarkt op gaat. Beleid rond duurzame inzetbaarheid moet dus al aan het begin van iemands loopbaan in werking treden, door binnen de organisatie regelmatig het gesprek te voeren over passend en zingevend werk voor alle leeftijdsgroepen.’ Maar hoe weet je als werkgever welke maatregelen – duurzaamheidsinterventies, zoals De Lange ze noemt – je moet inzetten? De Lange: ‘Er zijn heel veel data beschikbaar. Het CBS publiceert data van de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden en TNO heeft bijvoorbeeld de Duurzame Inzetbaarheidsindex. Dat zijn datasets van grote populaties werknemers in Nederland, waarvoor onder andere fysieke belasting, gezondheid, werk-privébalans en werkdruk zijn gemeten. Die datasets zijn beschikbaar en werkgevers kunnen ze als benchmark gebruiken in overleg met de eigenaar van de data om hun eigen duurzame-inzetbaarheidsbeleid vorm te geven.’

Motivatie verschilt per leeftijd

Zo blijkt uit de TNO Duurzame Inzetbaarheidsindex dat werknemers van 55 jaar en ouder vaker over voldoende kennis en vaardigheden beschikken om hun werk goed uit te voeren in vergelijking met jongeren. Jongere werknemers zoeken actiever leerbronnen in hun omgeving op. Zij hechten bovendien relatief meer waarde aan zingeving en maatschappelijke bijdrage, maar melden ook vaker financiële onzekerheid. Oudere werknemers geven vaker aan dat gezondheid een belemmering vormt in de uitvoering van het werk, maar zeggen dan wel weer

dat ze beter met werkgerelateerde spanningen om kunnen gaan. De Lange: ‘Deze patronen duiden, net als andere studies, op leeftijds specifieke accenten in motivatie, belastbaarheid en leeroriëntatie die relevant zijn voor gericht hr- en organisatiebeleid.’

Persoonlijke aandacht

Het doel is uiteindelijk om iedereen zo lang mogelijk en met zo veel mogelijk werkgeeluk aan boord te houden. Maar er zullen altijd mensen zijn die het richting hun pensioendatum rustiger aan willen doen. ‘Schenk die werknemers persoonlijke aandacht’, adviseert De Lange. ‘Benadruk iemands vakmanschap en autonomie en bied leermogelijkheden met direct nut. Mensen voelen zich gewaardeerd als ze kennis kunnen doorgeven, dus geef ze een rol als mentor. Dat kun je eventueel combineren met het lichter maken van taken, bijvoorbeeld door middel van ‘jobcrafting’ ofwel ‘baansleutelen’, waarbij werkenden de ruimte krijgen taken of aspecten in het werk aan te passen, zodat meer zingeving en interesse in het werk ontstaat.’

Noorwegen versus Nederland

De Lange is ook gasthoogleraar aan twee Noorse universiteiten en kan daardoor de Noorse situatie op het gebied van

duurzame inzetbaarheid goed vergelijken met die in Nederland. ‘Noorwegen kent een sterke overlegstructuur tussen sociale partners, werkgevers en de overheid. Die nemen gezamenlijk verantwoordelijkheid voor werkplekontwerp en werkmilieu, onder andere via een inclusive working-lifeovereenkomst, waarin de focus ligt op verzuimreductie, inclusie en langer doorwerken. Verder zie je dat aandacht voor preventie en gezond werk steviger institutioneel verankerd is. Zo heeft de universiteit waar ik zelf werkzaam ben een op onderzoek gebaseerd programma voor diverse sectoren ontwikkeld, met interventies rondom duurzame inzetbaarheid en gezonde werkplekken.’

Met deze aspecten van de Noorse cultuur – een sterke tripartiete overlegstructuur en institutionele verankering van werkmilieuontwikkeling – kan Nederland zijn voordeel doen, denkt De Lange. Al zijn er wel wat haken en ogen: ‘Nederland heeft meer mkb-bedrijven dan Noorwegen, waardoor het cao-landschap meer gefragmenteerd is. Dat maakt het lastiger om afspraken te maken. Daarom is het verstandig om te beginnen met pilots in een bepaalde sector of regio. Een mooi voorbeeld daarvan is het project voor duurzame loopbanen in de uitzendbranche, waarin veel partijen samenwerken en leren rondom regionale pilots.’

Bovenal lijken consistentie en geduld de sleutel te zijn naar meer inzichten. ‘Er wordt daar periodiek gemeten en kennis opgehaald, waarna het programma wordt doorontwikkeld. Dus het is niet van: even een onderzoekje doen en dan weer stoppen. Zo krijgen we een goed overzicht van bruikbare interventies voor het vormgeven van gezonde werkplekken’, benadrukt De Lange. ■

Annet de Lange

Bijzonder hoogleraar Duurzame inzetbaarheid op de arbeidsmarkt aan de Open Universiteit en gasthoogleraar aan de Universiteit van Stavanger en NTNU Trondheim in Noorwegen. Daarnaast is ze senior managing consultant bij Adviesbureau Berenschot.



Tijdperk van de krapte

Een opiniestuk van Marjolein ten Hoonte, directeur Arbeidsmarkt en Society Impact bij Randstad Groep Nederland.

Illustratie Jedi Noordegraaf | Studio Vandaar

De bloemkoolvormige grafieken die ons vertellen dat er steeds minder kinderen worden geboren zijn inmiddels bekend. Ze voorspellen dat het aandeel 65-plussers in de bevolking drastisch zal toenemen en worden al decennialang getoond. Niet alleen in Nederland, trouwens. In veel verschillende landen is deze demografische ontwikkeling gaande.

Als gevolg hiervan lezen we krantenkoppen die ons vertellen dat straks een op de vier werkenden in de zorg werkzaam zal zijn. Maar ook dat veel werkgevers hun productie zien stagneren door gebrek aan personeel. Organisaties, of liever de mensen die er werken en leidinggeven, klagen en blijven krampachtig doen wat ze deden: werven en selecteren. Er lijkt toegewerkt te worden naar een model waarin personeel verleid wordt om te bewegen tussen sectoren. Maar volgens mij is dat het ene gat vullen met het andere. Wekelijks probeer ik gezelschappen ervan te doordringen dat meer inspanningen op het gebied van werven en selecteren niet automatisch ook meer opleveren. De personele krapte is namelijk geen vraagstuk over werving en selectie, maar maakt onderdeel uit van de organisatiestrategie. Hoe zetten we de mensen die bij ons werken op een goede manier in, op welke manier kunnen technologische ontwikkelingen hen helpen en op welke manier is de inzet van migranten verantwoord op de korte én lange termijn? Op de arbeidsmarkt hebben we veel te lang geleefd in

de gedachte dat die markt overvloedig was. Door de bank genomen vonden we altijd mensen om het werk te doen. Ik begon mijn verhaal met de constatering dat we gewaarschuwd zijn dat daar een kentering in zou komen.

In 2022 schreef ik het boek *Kunnen we het even over werk hebben?*. Een van de thema's die ik aansnijdt is de hardleersheid en het ongeloof over het feit dat de mensen die het werk moeten doen simpelweg opraken. Neem het voorbeeld van de Ketheltunnel, die dicht bleef vanwege een gebrek aan personeel, wat zorgde voor een enorme chaos. Het gebrek aan personeel is op allerlei plekken schrijnend en dat lost zich niet zomaar op. En toch blijkt het kennelijk niet schrijnend genoeg. We blijven zoeken naar 'de beste kandidaat voor de job' en sluiten in deze zoektocht nog heel veel mensen uit van deelname aan het arbeidsproces – we gunnen jongeren geen stages, we vinden 45-plussers al te oud en zij-instromers voelen zich vaak zo ondergewaardeerd dat ze al binnen twee jaar de pijp aan Maarten geven. En alsof dat niet genoeg is, ontstaan er vraagtekens over hoeveel uren we gemiddeld met elkaar werken en vechten verschillende generaties elkaar de tent uit omdat ze het niet eens worden over wat de juiste werkhouding is.

De overvloed is voorbij. We zijn gearriveerd in een nieuw tijdperk. En nu is het cruciaal om op strategisch niveau na te denken over de beste manier om mensen in te



‘Zij die focussen op een loopbaan in plaats van een baan, hebben de toekomst’

zetten in onze organisaties en samenleving. Het individu, organisaties, de samenleving en de overheid zitten allemaal in hetzelfde schuitje, en zijn allemaal aan zet. Gelukkig zijn er genoeg knoppen waar we aan kunnen draaien.

Wijs, om te beginnen, nooit meer iemand definitief af. Misschien is de persoon waar je mee spreekt niet direct inzetbaar, maar probeer diegene dan door te verwijzen naar een plek op de arbeidsmarkt waar die wel een bijdrage kan leveren. De rol van regionale Werkcentra zou hierin cruciaal kunnen zijn. Denk hierbij in loopbanen in plaats van banen en maak het bewegen over sectoren zo makkelijk mogelijk.

Kijk daarnaast goed naar hoe we de arbeidsmarkt hebben ingericht. Het is tijd om vaste contracten niet langer te zien als heilige graal. Werkgevers zijn niet meer in staat zulke contracten te beloven. Bovendien zouden we juist de flexibele werknemer, die in staat is om te bewegen tussen banen, meer moeten waarderen. Zij die focussen op een loopbaan in plaats van een baan, hebben de toekomst.

Vraag jezelf ook af of we hard genoeg nadenken over de manieren waarop arbeidsbesparende technologie wordt ingezet en of we voldoende kennis hebben om nieuwe technologieën op een weloverwogen manier te organiseren. Eenvoudiger gezegd: zijn we op dit moment in staat om op een goede manier om te gaan met de mogelijkheden die technologische ontwikkelingen ons bieden en er ook in te investeren?

Ook is het essentieel dat de huidige beroepsbevolking de skills en competenties ontwikkelt die onze organisaties nodig hebben. Ik zie hier een mooie, moderne rol in voor de vakbonden: het moet voor mensen die werk zoeken

glashelder zijn wat er precies gevraagd wordt, zodat ze altijd weten hoe ze aan het werk kunnen komen én blijven.

Ten slotte is het belangrijk dat verschillende generaties op werkvloeren beter met elkaar gaan samenwerken. Een nieuwe generatie groeit op in een nieuw tijdperk – het zijn wereldburgers die zich bewust zijn van hoe turbulent de tijd is en dat een woning allesbehalve vanzelfsprekend is en voor wie werk een middel is en geen doel op zich. Meer ervaren werknemers moeten doordrongen zijn van het feit dat het geen optie is om hen buiten te sluiten. We zijn eenvoudigweg met te weinig om ons dat te kunnen veroorloven. Dat zie je nu bijvoorbeeld heel goed in de zorg – als je te druk bent om leerlingen op te leiden maar vervolgens wel kritiek hebt op de manier waarop zij werken en in het leven staan, blijf je zonder nieuwe collega's achter.

We moeten de waarheid onder ogen zien. De krapte zal aanhouden en het is nog nooit zo cruciaal geweest om technologie, migratie en de ontwikkeling van de huidige beroepsbevolking optimaal te benutten als nu. ■



Marjolein ten Hoonte is directeur Arbeidsmarkt en Society Impact bij Randstad Groep Nederland. In lezingen en artikelen brengt ze de verhalen

samen die ze in haar werkveld tegenkomt. Ze houdt zich bezig met de toekomst van werk en pleit in haar boek *Kunnen we het even over werk hebben?* voor een arbeidsmarkt waarin werkzekerheid belangrijker is dan baanzekerheid.

De arbeidsmarkt goed zien is een kwestie van goed luisteren

Luister elke maand naar podcast *De arbeidsmarkt ontcijferd*. Schaarste aan talent, veranderende vaardigheden, de invloed van AI. Wat betekenen die ontwikkelingen voor u? UWV-experts duiden in 10 minuten de belangrijkste trends op de arbeidsmarkt. Luister mee en blijf bij.



Maatwerk dat werkt

Een **winkel vol vertrouwen**, lessen in **basisvaardigheden** en een **brug naar de zorg**: deze regionale projecten maken het verschil.

Regionale projecten bieden unieke kansen om mensen duurzaam aan het werk te helpen. Door dicht bij de mensen te staan, vertrouwen op te bouwen en samen te werken met partners die de regio kennen. UWV werkt daarom mee aan projecten die inspelen op regionale vraagstukken. Drie voorbeelden van maatwerk in Twente, Holland Rijnland en Zaanstreek/Waterland.

Tekst Amarens Eggeraat

‘Vertrouwen is essentieel bij een doelgroep die met schaamte worstelt’



Twente Van schaamte naar zelfvertrouwen

Een op de zeven Nederlanders heeft moeite met basisvaardigheden, vertelt Ellen Vos, UWV-projectbegeleider en trainer. In Twente ligt dat gemiddelde zelfs nog iets hoger. De impact daarvan is groot. ‘Wanneer je niet goed kunt lezen of niet digitaal vaardig bent, en dat gaat vaak hand in hand, kan je eigenlijk niet goed meedraaien in de maatschappij. Wie bijvoorbeeld brieven van instanties niet begrijpt, kan daardoor in de problemen komen – denk aan schulden door gemiste betalingen.’ Het grootste obstakel bij het oplossen van dit probleem is het bereiken van deze doelgroep. ‘Er is veel schaamte. We gaan er in onze samenleving van uit dat iedereen kan lezen en dat iedereen weet hoe je een iPad moet bedienen. Als je dat niet goed kunt, is het misschien moeilijk om daar voor uit te komen. Mensen kunnen het dan ook vaak goed verbergen.’

In Twente startte daarom het pilotproject Ikletterop.nl, een samenwerking tussen ROC van Twente, UWV en veertien gemeenten. Het project richt zich op mensen met Nederlands als moedertaal die hulp nodig hebben bij taal, rekenen en digitale vaardigheden, maar ook bij zaken als weerbaarheid. Dankzij financiering uit het Nationaal Groeifonds, waarmee het kabinet investeert in het duurzame verdienvermogen van Nederland, is de hulp voor iedereen die zich aanmeldt kosteloos.

De trainingen van Ikletterop.nl zijn succesvol, zegt Vos, dankzij de persoonlijke begeleiding. ‘Iedereen krijgt een vaste trajectbegeleider, een contactpersoon die ook de vinger aan de pols houdt en regelmatig contact opneemt. Dit zorgt voor vertrouwen, wat essentieel is bij een doelgroep die met schaamte worstelt. Als je iemand al een aantal weken hebt begeleid, dan heb je een vertrouwensband opgebouwd. Dat maakt alle verschil.’

Het effect is zichtbaar. ‘Je ziet mensen groeien in zelfvertrouwen. Dat komt ook door het besef van: hé, ik ben niet de enige. Sommigen zetten nu stappen richting de arbeidsmarkt, waar ze dat eerder niet durfden.’

In januari loopt de eerste subsidieperiode af – er loopt op dit moment een nieuwe aanvraag. Vos hoopt dat het project door heel Nederland kan worden uitgerold. ‘Op dit moment willen we meer samenwerken met partijen die zich ook op deze problemen richten, zoals de bibliotheken en Huis voor Taal en Meedoen, om een doorlopend pad voor onze deelnemers in te richten.’



Zaanstreek/Waterland Een huiskamer waar vertrouwen groeit

In Poelenburg, een wijk in Zaandam-Oost die is aangemerkt als probleemwijk, is het vertrouwen in de overheid bijzonder laag. 'Veel bewoners zijn het vertrouwen in instanties kwijtgeraakt. Er is sprake van multiproblematiek en er wonen ook relatief veel mensen die getroffen zijn door de toeslagenaffaire, wat de situatie nog erger maakt', vertelt Desirée Lute, UWV-adviseur. 'Er is daardoor een grote groep die hulp en zorg mijdt.'

Om toch met mensen in gesprek te komen werd een laagdrempelige locatie in de Spaansgroenstraat geopend, dicht bij winkels, zodat er veel mensen langslopen. 'Deze locatie is ingericht als een soort huiskamer. Er staat een zitbank, er is speelgoed voor kinderen. Het ziet er expres niet uit als een kantoor. We hebben achterin een kantoortje, maar dat kun je niet zien van buiten', legt Lute uit. De gevel is kleurrijk en de deur staat open, zodat iedereen zich vrij voelt om naar binnen te lopen met een vraag of gewoon voor een kopje koffie.

De kracht zit in de 'bemensing': sleutelpersonen uit de wijk, vaak ervaringsdeskundig, vormen het gezicht van huiskamer Spaansgroen en leggen contact met mensen die wellicht hulp kunnen gebruiken. Partners als UWV, de gemeente Zaanstad, Werkom, woningcorporaties en de ggz blijven op de achtergrond. 'We zitten niet aan de voorkant als partners, maar letterlijk aan de achterkant, en we worden opgeroepen als er vragen zijn', zegt Lute.

Het project bestaat nu een jaar. Het was in het begin een beetje pionieren, vertelt Lute. 'De structuur ontbrak nog een beetje, partners bleven in hun eigen werkgebied hangen. Er is nu een nieuwe projectleider aangesteld die iedereen weer bij elkaar brengt.' Ze is blij dat er nu casuïstiekoverleg plaatsvindt, waarbij partners samen specifieke vragen van mensen in de buurt bespreken en van elkaar leren.

Resultaten zijn er al. Een UWV-cliënt die op geen enkele manier meer bereikbaar was, kwam ineens binnen bij Spaansgroen. 'Ik hoorde haar naam en dacht: hé, dat is mijn cliënt!', zegt Lute. Omdat een sleutelpersoon bij Spaansgroen zelf slachtoffer is geweest in de toeslagenaffaire, durfde de vrouw naar haar toe te gaan met haar problemen. Die gedeelde ervaring zorgde voor vertrouwen. 'Ze was depressief geraakt en ziek geworden, maar krijgt nu hulp van een re-integratiecoach en een regisseur van de gemeente. Ze krijgt alles langzaam maar zeker weer op de rit. Door Spaansgroen hebben we haar toch kunnen helpen.'

Het project is nog geen concept dat overal in Nederland zou kunnen worden toegepast, denkt Lute. Het is namelijk erg gericht op de specifieke problematiek in Zaandam-Oost. 'Samenwerking tussen de partners is hierbij de essentie. Hoe beter dat gaat, hoe meer mensen we in deze wijk kunnen helpen.' ▶

'Samenwerking tussen de partners is hierbij de essentie. Hoe beter dat gaat, hoe meer mensen we in deze wijk kunnen helpen'



‘Het project is van iedereen. Dat gedeelde eigenaarschap is de sleutel tot succes’



Holland Rijnland De juiste match in de zorg

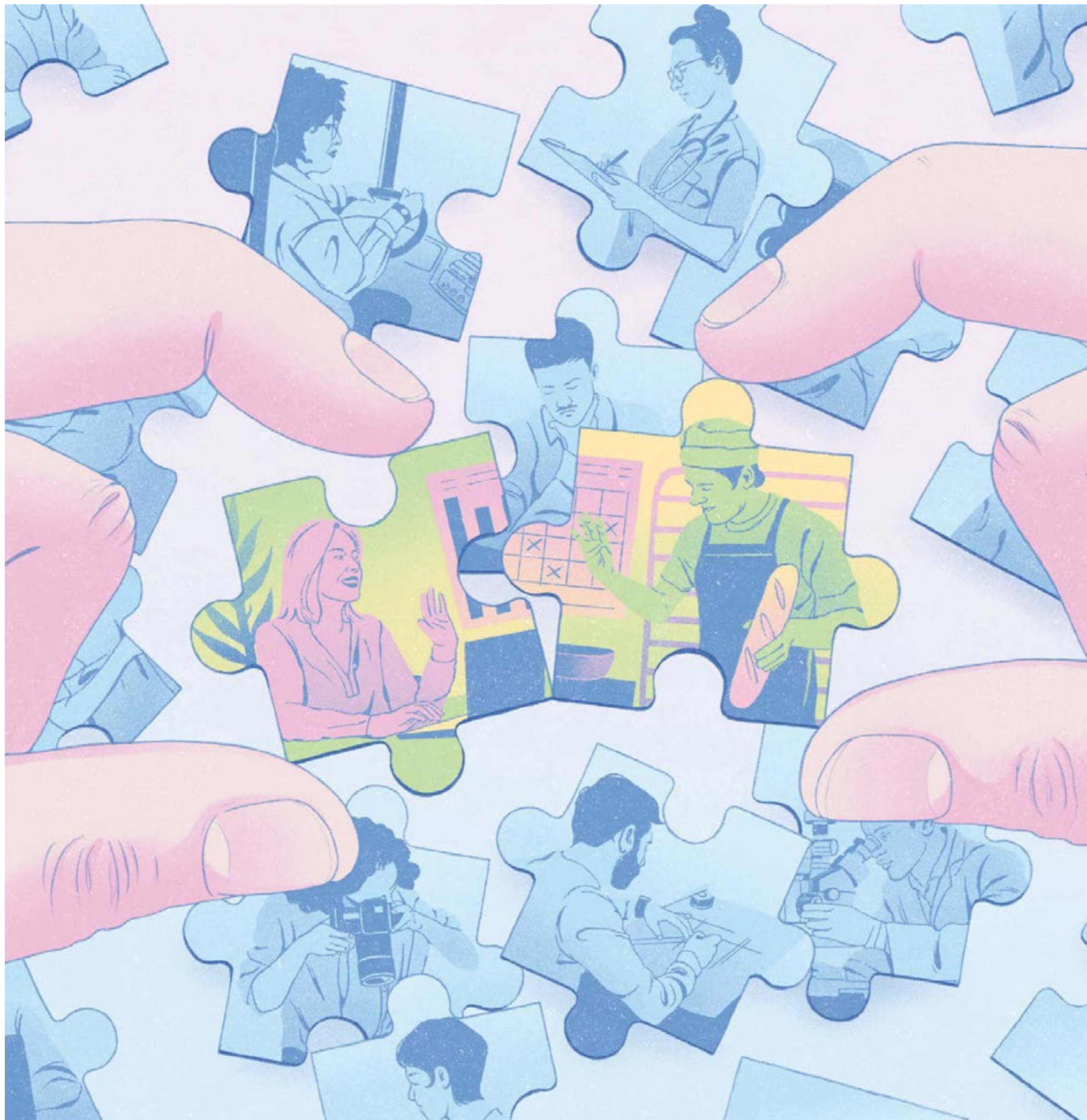
De zorg- en welzijnssector kampt met een enorme personeelskrapte. Tegelijkertijd staan er talloze mensen klaar die graag in de zorg willen werken, maar keer op keer worden afgewezen omdat ze niet de juiste diploma's of kwalificaties hebben. 'En als je drie keer een afwijzing krijgt, denk je al snel: dit is niet voor mij weggelegd', vertelt Linda van Steijn, werkgeversadviseur bij UWV. 'Terwijl deze mensen vaak wel degelijk geschikt zijn.' Zorg en welzijn is een complexe sector, zeker voor buitenstaanders. Door tientallen branches – van ouderenzorg tot ggz, van ziekenhuis tot thuiszorg – en evenveel verschillende zij-instroomtrajecten, weten potentiële kandidaten vaak simpelweg niet waar te beginnen. Van Steijn: 'Als het mensen toch lukt om in te stromen, vallen ze vaak binnen twee jaar weer uit, doordat het werk niet overeenkomt met hun verwachtingen.'

Vanuit gezamenlijke frustratie ontstond, onder aanvoering van werkgeversvereniging ZWconnect, het initiatief voor Ontdekde zorg & welzijn: een platform waar potentiële zorgmedewerkers zich kunnen oriënteren op werk in deze sector, zodat ze uiteindelijk op de goede plek terechtkomen. Inmiddels zijn 28 zorgwerkgevers aangesloten. 'Het project is van iedereen', benadrukt Van Steijn. 'Dat gedeelde eigenaarschap is de sleutel tot succes.' Werkzoekenden melden zich aan via het online platform of lopen binnen bij een van de fysieke locaties op centrale plekken in Leiden, Alphen aan den Rijn of Lisse. Via gesprekken met een gespecialiseerde loopbaancoach en e-learning ontdekken ze welke branche en functie het beste bij hen passen. Vervolgens worden ze gematcht met een passende werkgever voor een beroepsbegeleidende leerweg (bbl), waarbij je al werkend een opleiding volgt, of voor directe instroom.

In minder dan een jaar tijd zijn er al 545 aanmeldingen geweest. Daarvan zijn 46 kandidaten inmiddels succesvol aan het werk in de zorg – in een baan, leer-werkbaan of stage. Van Steijn: 'En dat zijn mensen die zonder dit traject waarschijnlijk waren afgewezen.' Nog eens 50 kandidaten staan klaar om gematcht te worden. Zolang het project loopt, komen er nieuwe uitdagingen naar boven. Zo blijkt er een grote groep kandidaten te zijn die graag in de zorg en welzijn wil werken, maar die de Nederlandse taal niet goed machtig is. Daar wordt nu een subproject voor ontwikkeld, zegt Van Steijn. Uiteindelijk zou elke regio haar eigen Ontdekde zorg & welzijn kunnen hebben, denkt ze. 'We delen graag onze ervaringen met anderen die dit willen opstarten.' ■

Lees hier meer over Regio in Beeld 2025-2026, de jaarlijkse rapportage van UWV die de arbeidsmarkt van 35 arbeidsmarktregio's én Nederland in beeld brengt.





CompetentNL: één skillstaal voor iedereen

De arbeidsmarkt verandert in hoog tempo. Technologie, vergrijzing en personeelstekorten zorgen ervoor dat functies sneller veranderen dan ooit. **Werkgevers en werkzoekenden hebben elkaar nodig, maar diploma's en functietitels zeggen lang niet alles over wat iemand echt kan.** Daarom slaan overheid, onderwijs en arbeidsmarkt de handen ineen met CompetentNL: één gemeenschappelijke taal voor iedereen om over skills te praten.

Tekst **Mijke Marsman** Illustratie **Luca van der Vossen**

'Je kunt CompetentNL zien als de motor van een auto', zegt Kevin Sikma, accountmanager CompetentNL bij UWV. 'De data die het bevat drijven allerlei toepassingen aan: van vacaturesites tot leerplatforms.' CompetentNL is geen app of vacatureplatform, maar een standaard die een nieuwe manier van denken mogelijk maakt. De database bevat duizenden skills – kennis, vaardigheden en competenties – die zijn gekoppeld aan beroepen en mbo-opleidingen. Daarmee kunnen organisaties, onderwijsinstellingen en overheden vanaf nu dezelfde taal spreken als het gaat over wat mensen kunnen. 'De kern van CompetentNL is een welbekend ideaal binnen UWV: de menselijke maat', vertelt Sikma. 'Het maakt het mogelijk om te

kijken naar wat iemand daadwerkelijk kan, los van diploma's of functietitels. Op basis van skills kun je koppelingen leggen met beroepen waar je anders nooit opgekomen was.' Hij geeft een voorbeeld dat hem is bijgebleven. 'Een nachtportier die bakker werd. In de bakkerij heb je bepaalde vaardigheden nodig, maar vooral de bereidheid om nachtdiensten te draaien. En die had die nachtportier. Met een korte bijscholing kon hij de overstap maken. Dat laat zien wat er gebeurt als je niet naar papieren kijkt, maar naar wat iemand echt in huis heeft.' Sinds afgelopen september is CompetentNL live, maar het werk is niet klaar, zegt Sikma. 'Het is een dynamisch databestand dat meebeweegt met de arbeidsmarkt. We breiden stap voor ▶



‘CompetentNL maakt het mogelijk om te **kijken naar wat iemand daadwerkelijk kan, los van diploma’s of functietitels**’

Kevin Sikma
Accountmanager CompetentNL bij UWV

Fotografie David Meulenbeld



Binnen het samenwerkingsverband Ik Zorg Shop werken zo’n vijftien organisaties bovendien nog intensiever samen op dit gebied. Door vacatures en profielen te vertalen naar concrete vaardigheden, ontstaat er een eerlijker en toegankelijker beeld van wat een functie vraagt. Barten: ‘Je ziet precies welke overeenkomsten er zijn tussen functies die op papier heel verschillend lijken. Iemand met ervaring in de horeca kan bijvoorbeeld goed passen in een ondersteunende rol in de zorg, omdat veel van dezelfde vaardigheden terugkomen.’ De opbrengst is in de praktijk al merkbaar. Organisaties

kijken naar taken die moeten worden verricht in plaats van vacatures en kijken naar de benodigde skills. ‘Skillsgericht werven helpt ook om talent dat we al in huis hebben beter te benutten’, zegt Barten. ‘Het verlaagt de drempel om in en door te stromen, en vergroot de kans dat mensen blijven. Dat is winst voor iedereen: de werknemer, de werkgever én de samenleving.’

De toekomst van werk

Met CompetentNL is een belangrijke stap gezet richting een arbeidsmarkt die draait om talent en vaardigheden. Wat begon als



een gezamenlijke ambitie van overheid, onderwijs en technologie, kan nu uitgroeien tot een beweging die voelbaar is in de praktijk. Van landelijke datasets tot regionale initiatieven zoals Utrechtzorg: overal werken mensen aan een arbeidsmarkt waarin ieder talent telt. Die beweging sluit naadloos aan bij de visie van UWV op de toekomst van werk. In het manifest 2030 *Be gint vandaag* benadrukt UWV dat de arbeidsmarkt van morgen nu vorm krijgt. CompetentNL laat zien hoe dat kan: door een gemeenschappelijke taal te bouwen die leren, werken en ontwikkelen met elkaar verbindt. ■

stap uit naar hbo, universiteiten en ook niet-diplomagericht llo-aanbod (leven lang ontwikkelen), zodat het de ruggraat wordt van skillsgericht werken in Nederland.’

Samen bouwen aan één taal

CompetentNL is tot stand gekomen dankzij nauwe samenwerking tussen onderwijs, data-experts en publieke partijen. Een van die partners is de Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (SBB), die het beroepsonderwijs en de arbeidsmarkt met elkaar verbindt. Janneke Voltman, programmamanager bij SBB, ziet hoe groot de behoefte is aan een gemeenschappelijke taal. ‘De meerwaarde van werken met skills is dat we uitgaan van de persoon zelf’, zegt ze. ‘Wat heeft iemand al in huis, en wat moet nog ontwikkeld worden om inzetbaar te blijven? Met CompetentNL kunnen we dat veel preciezer in beeld brengen. Zo kunnen mensen sneller overstappen naar sectoren met tekorten en

blijft leren aantrekkelijk.’ Voltman benadrukt dat het beroepsonderwijs en de arbeidsmarkt elkaar wederzijds versterken. ‘We spreken vaak over een skillsgerichte arbeidsmarkt, maar het zijn onderwijs én arbeidsmarkt die samen meer skillsgericht moeten worden. CompetentNL maakt dat mogelijk, omdat we allemaal dezelfde taal spreken.’ Ook Helga Ultzen ziet de waarde van een gezamenlijke skillstaal. Ze is projectmanager bij ICTU, een onpartijdige projectenorganisatie binnen de overheid. ICTU ondersteunt digitale samenwerking tussen publieke partijen en werkte in opdracht van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) aan de doorontwikkeling van Leeroverzicht, een website met betrouwbare en onafhankelijke informatie over opleidingen en financiële regelingen. Daarbij werkte ze nauw samen met CompetentNL om functionaliteit te ontwikkelen waarmee mensen opleidingen kunnen vinden op basis van skills. ‘Door één uniforme taal te gebruiken, kunnen we vraag en

aanbod van opleidingen en vaardigheden veel beter verbinden’, vertelt ze. ‘Je hoeft niet altijd een volledige opleiding te volgen – soms is één module genoeg om het verschil te maken. Dat verlaagt de drempel om je te blijven ontwikkelen.’ Dankzij deze gezamenlijke inspanning – van onderwijs, overheid en data-experts – is voor het eerst een stevige basis gelegd voor een arbeidsmarkt waarin leren en werken elkaar echt versterken.

In de praktijk: Utrechtzorg

Monique Barten, programmamanager bij Utrechtzorg, werkt met tientallen zorg- en welzijnsorganisaties in de regio Utrecht samen om personeelstekorten aan te pakken. Ze ziet dagelijks dat het denken in vaardigheden deuren opent. ‘Niet het cv, maar de persoon staat centraal’, zegt ze. ‘We kijken naar wat iemand kan en wil leren, in plaats van naar het diploma dat iemand heeft.’ Op jouwzorgbaan.nl werkt Utrechtzorg met een skillsscan op basis van de skillstaal van CompetentNL.



‘Skillsgericht werven helpt ook om talent dat we al in huis hebben **beter te benutten**’

Monique Barten
Programmamanager bij Utrechtzorg

Fotografie Door Juud

Gastcolumn

Op de rem voor een gezonde arbeidsmarkt



Jet Bussemaker is voorzitter van de Raad voor Volksgezondheid & Samenleving.

Ook is ze hoogleraar Wetenschap, beleid en maatschappelijke impact, in het bijzonder in de zorg. Eerder was ze onder meer Kamerlid voor de PvdA, staatssecretaris op het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport en minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

Toen voormalig premier Ruud Lubbers begin jaren negentig zei: ‘Nederland is ziek’, ging dat over de bijna 900.000 mensen die langdurig arbeidsongeschikt waren. Het leidde tot stevige hervormingen in de sociale zekerheid: minder afhankelijkheid, meer activering. Als we vandaag kijken naar de staat van onze mentale volksgezondheid, lijkt Nederland opnieuw ziek – dit keer vooral van de druk die we onszelf en elkaar opleggen.

Steeds meer mensen kampen met stress, overspannenheid en burn-out. Ruim 8% van de werkenden valt uit door psychische klachten, steeds meer jongeren worstelen met prestatiedruk. De maatschappelijke kosten zijn jaarlijks ruim € 18 miljard. De combinatie van prestatiedruk, versnelling en individualisme maken onze samenleving hypernerveus. Toch blijven we oplossingen zoeken bij het individu: veerkrachttraining, mindfulness, coaching – mensen moeten vooral beter leren omgaan met een systeem dat te veel vraagt.

Gek eigenlijk. Wanneer een machine oververhit raakt, zetten we die stil om schade te voorkomen. Waarom zijn we dan terughoudend om hetzelfde te doen voor onze mentale gezondheid? Ook de arbeidsmarkt staat onder druk en wordt daarmee kwetsbaar. Werkenden moeten continu blijven, beschikbaar zijn en meer presteren in minder tijd. Wie dat niet kan, komt vaak bij UWV terecht. Dat zijn er inmiddels te veel. De maatregelen uit de jaren negentig, namelijk meer individuele prikkels tot activering, werken nu niet meer. Daarom adviseert de Raad voor Volksgezondheid & Samenleving (RVS) een fundamentele koerswijziging. Een toekomstbestendige arbeidsmarkt vraagt niet om nóg meer versnelling, maar om vertraging, verbinding en verscheidenheid. Vertraging om ruimte te creëren voor herstel en creativiteit. Verbinding om te investeren in sociale relaties op het werk, omdat collegialiteit en betrokkenheid mensen vitaal houden. En verscheidenheid zodat iedereen, ook wie niet fulltime of op volle snelheid kan werken, een volwaardige plek houdt.

Wat betekent dit concreet? Het vraagt lef van werkgevers, gemeenten en andere partners om de norm van productiviteit ter discussie te stellen. Om te investeren in de lange termijn, in plaats van snelle winst. We weten dat hoge werkdruk en mentale klachten leiden tot uitval, die vervolgens weer de druk op collega's verhoogt. Minder werkdruk en meer welzijn is niet alleen gezonder – het kan op termijn juist productiever zijn.

Het vraagt om leiderschap dat ruimte schept voor onwetendheid. Leiders die erkennen dat ze niet alle antwoorden hebben, scheppen ruimte voor verbinding, verscheidenheid en vertraging. Sámen kunnen we echt bouwen aan een arbeidsmarkt waarin iedereen mentaal kan floreren. ■