



WHITEPAPER | APRIL 2026

Van diploma naar bewijs, van vacature naar vaardigheid

Hoe we de arbeidsmarkt
van morgen nu al bouwen



Wim Pelgrim

Onderwijsexpert & adviseur



Laurens Waling

Chief Evangelist, 8vance

De arbeidsmarkt gaat fantastisch. En dat is precies het probleem

Op papier doet de Nederlandse arbeidsmarkt het uitstekend. De werkloosheid is historisch laag, de arbeidsparticipatie behoort tot de hoogste van Europa en een record deel van de bevolking is actief aan het werk. Politiek gezien is werkloosheid geen urgent thema meer. In statistieken van CBS en CPB functioneert het systeem. En juist daarin zit het probleem.

Terwijl vrijwel iedereen die kan werken ook werkt, nemen de spanningen toe. Organisaties ervaren structurele krapte, werkdruk loopt op en mobiliteit blijft beperkt. Het centrale spanningsveld is scherp: lage werkloosheid tegenover laag benut potentieel. We hebben een volle arbeidsmarkt, maar opvallend weinig dynamiek.

In analyses van onder meer de commissie Wennink wordt dit spanningsveld expliciet benoemd. Nederland kan economisch alleen blijven groeien als productiviteit, innovatie en talentontwikkeling gelijke tred houden met demografische druk en internationale concurrentie. Draghi waarschuwt in zijn Europese rapport dat structurele groei niet langer vanzelfsprekend is en dat mensen, hun skills en arbeidsmobiliteit daarin doorslaggevend worden. Internationale analyses, onder andere van het World Economic Forum, wijzen in dezelfde richting.

Juist omdat werkloosheid geen dominant politiek vraagstuk meer is, raakt de arbeidsmarkt deels uit beeld. De aandacht verschuift naar krapte en productiviteit, terwijl de onderliggende werking van het systeem nauwelijks ter discussie staat. Dat maakt deze fase interessant. Niet omdat het slecht gaat, maar omdat het ogenschijnlijk goed genoeg gaat om fundamentele vragen uit te stellen.

Onder de oppervlakte worden die vragen steeds zichtbaarder. De arbeidsmarkt benut talent onvoldoende, beweging tussen sectoren blijft beperkt en de aansluiting tussen wat mensen kunnen en wat het werk vraagt, hapert. Betrokkenheid en inzetbaarheid staan onder druk, niet als losstaande problemen, maar als gevolg van hoe we werk hebben georganiseerd. We denken en sturen nog steeds primair in functies, diploma's en vaste rollen, terwijl het werk zelf steeds sneller verandert.

Wat wij hier beschrijven, sluit aan bij de recente TNO Arbeidsmarktanalyse (februari 2026) die laat zien dat de arbeidsmarkt steeds minder vastloopt op aantallen, maar op inrichting: hoe werk is opgedeeld, hoe leren is georganiseerd en hoe zekerheid is gekoppeld aan banen in plaats van loopbanen.

De kernvraag verschuift daarmee fundamenteel. Niet langer hoeveel mensen we aan het werk hebben, maar hoe talent zich ontwikkelt, beweegt en wordt ingezet in een economie waarin taken, vaardigheden en context voortdurend verschuiven. Zolang die vraag niet centraal staat, blijft de arbeidsmarkt op papier succesvol, maar in de praktijk steeds stroever functioneren.

1 Mythe 1 | Iedereen die wil werken kan ook werken

Feit is dat Nederland inderdaad een hoge arbeidsparticipatie kent. Ruim 73 procent van de bevolking tussen 15 en 75 jaar werkt of zoekt actief naar werk. Aan de andere kant is de werkloosheid met ongeveer 3,5 tot 3,9 procent historisch laag, volgens recente cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). Op macroniveau lijkt de conclusie daarmee logisch: wie wil werken, kan werken. Maar wat gebeurt er onder de oppervlakte?

Denkfout 1: onbenut potentieel buiten beeld

De krapte is geen tekort aan mensen, maar aan inzetbare vaardigheden op de juiste plek. In Nederland stonden de afgelopen jaren structureel meer vacatures open dan er werklozen waren: in 2022 ging het om ongeveer 130 vacatures per 100 werklozen (OECD). Zelfs als iedereen morgen aan het werk zou zijn, blijven de tekorten bestaan. De bottleneck zit dus niet in motivatie, maar in aansluiting, omscholing en mobiliteit.

In Nederland staan honderdduizenden mensen langs de kant en een kwart werkt onder het niveau van de skills die zij hebben. Het gaat soms om starters met doorgroeimogelijkheden, maar ook om mensen met een arbeidsbeperking of langdurige gezondheidsklachten die met enige ondersteuning prima zouden kunnen werken. Het gaat om statushouders van wie kennis en ervaring uit het buitenland nog onvoldoende worden herkend. Maar het gaat ook om grote groepen werkenden die vastzitten in deeltijd, roosters, zorgtaken of organisatiegrenzen, terwijl zij meer zouden willen en kunnen werken.

Daarnaast is er een aanzienlijke groep mensen die werkt onder hun opleidings- of vaardigheidsniveau, juist in sectoren waar de personeelstekorten groot zijn. Niet omdat zij minder kunnen, maar omdat instroom vaak plaatsvindt via smalle functies, diploma's of ervaring niet worden erkend, en doorgroeien onvoldoende is georganiseerd. Werk wordt opgeknipt in taken, terwijl het beschikbare talent veel breder is.

Dat is geen individueel falen. Het is het gevolg van een arbeidsmarktsysteem dat talent vooral beoordeelt op functie, contractvorm en papier, en onvoldoende kijkt naar wat mensen daadwerkelijk kunnen en willen bijdragen.

“In Nederland staan honderdduizenden mensen langs de kant en een kwart werkt onder het niveau van de skills die zij hebben.”

Denkfout 2: mensen willen niet overstappen

Opvallend is dat de arbeidsmobiliteit relatief laag blijft, ondanks de krapte. Minder mensen wisselen van sector dan je op basis van de tekorten zou verwachten. In de zorg, techniek of onderwijs schreeuwt men om personeel, er zijn zelfs tekenbonussen van 10.000 euro beschikbaar! Maar het probleem is niet dat mensen niet willen; mensen kunnen niet. Omdat instroomdrempels hoog zijn, skills niet erkend worden en werkgevers risicomijdend selecteren.

Denkfout 3: werkgevers staan open voor iedereen

De mythe dat iedereen welkom is op de arbeidsmarkt botst hier met de praktijk. Werkgevers staan in tijden van krapte nog steeds niet open voor iedereen. Een gat in het cv, een niet-lineaire loopbaan, een andere achtergrond of een onduidelijk diploma kan al voldoende zijn om af te vallen. Krapte leidt dus niet automatisch tot inclusie. Mensen hebben dus geen afstand tot de arbeidsmarkt, het is in de woorden van Leendert de Bell precies andersom: 'De huidige arbeidsmarkt heeft een afstand tot mensen.'

Met welke bouwstenen lossen we dat op?

De arbeidsmarkt functioneert goed in aantallen, maar minder goed in benutting van talent. Wie alleen naar werkloosheid kijkt, mist precies waar de echte frictie zit. Om die frictie op te lossen, zijn andere fundamenten nodig.

Dat begint niet bij instrumenten, maar bij een andere manier van kijken naar werk:

- organisaties moeten werk ontleden in taken en vaardigheden in plaats van in vaste functies
- leidinggevenden moeten leren kijken naar potentieel en ontwikkelbaarheid in plaats van naar cv-zekerheid
- recruiters moeten ruimte durven maken voor instroom die niet perfect past, maar wel kan groeien

Pas daarna komen de ondersteunende middelen:

- investeren in goede matchingsinstrumenten, zodat er een inhoudelijk gesprek kan plaatsvinden over wat iemand kan en kan leren
- zorgen dat mensen hun skills-bewijs veilig en overdraagbaar kunnen meenemen, bijvoorbeeld via een persoonlijke wallet

En tenslotte de fundamentele ontwerpvraag:

- binnen welke arbeidsrelatie organiseren we dit?
- hoe zorgen we voor een overstap met een zachte landing, zonder dat beweging leidt tot inkomensonzekerheid?

Zonder deze samenhang blijft de arbeidsmarkt draaien in aantallen, maar vastlopen in benutting.

2

Mythe 2 | De arbeidsmarktcrisis is voorbij

Omdat de werkloosheid laag is en de economie groeit sinds begin 2024, lijkt de arbeidsmarkt terug in balans. De ergste krapte zou achter ons liggen en eventuele problemen zouden zich vanzelf oplossen bij economische afkoeling. Maar die redenering verwacht conjunctuur met structuur.

Denkfout 1: cijfers vertellen hoe gezond de arbeidsmarkt is

Lage werkloosheid betekent niet dat de arbeidsmarkt goed functioneert. Nederland kampt met hardnekkige tekorten in sectoren die onze samenleving dragen: zorg, onderwijs, techniek en ICT. Die tekorten zijn geen tijdelijke pieken, maar het gevolg van demografie, vergrijzing, veranderende zorgvraag en technologische transitie.

Ook bij economische afkoeling blijft het aantal openstaande vacatures hoog. In meerdere kwartalen waren er zelfs meer vacatures dan werklozen. Dat wijst niet op herstel, maar op een situatie die blijvend uit evenwicht is.

Dat zie je scherp in de praktijk:

- In de zorg laten prognoses zien dat richting 2040 bijna een op de vier werkenden nodig zou zijn om de vraag bij te houden. Dat is onhaalbaar zonder fundamentele veranderingen in organisatie van werk, technologie en inzet van talent.
- In het onderwijs leiden aanhoudende tekorten tot grotere klassen, minder aandacht per leerling en in sommige regio's zelfs lesuitval, terwijl de uitstroom door werkdruk en vergrijzing toeneemt.
- In techniek en ICT blijven vacatures langdurig openstaan, lopen projecten vertraging op en wordt groei afgeremd door een gebrek aan cruciale vaardigheden.

Zelfs als er tijdelijk weer meer werklozen dan vacatures zijn, is de crisis niet voorbij. Dat is zelden herstel, maar een teken dat vaardigheden en werk niet op elkaar aansluiten. Mensen hebben niet de juiste skills, kunnen die niet snel genoeg aantonen of lopen vast op diploma-eisen, beperkte erkenning van ervaring en hoge instapdrempels. Het probleem zit niet in aantallen, maar in aansluiting en mobiliteit.

Denkfout 2: krapte en overschot zijn gelijk verdeeld

Het dominante krapteverhaal suggereert dat overal hetzelfde probleem speelt. In werkelijkheid is de arbeidsmarkt sterk gefragmenteerd. Naast sectoren met tekorten zijn er sectoren en beroepen waar overschotten ontstaan of de banenkansen structureel beperkt zijn.

Met de opkomst van AI ontstaan bijvoorbeeld overschotten in beroepen rond data-invoer, post en contentproductie. Ook in krimpsectoren zoals fysieke retail en in beroepen met traditioneel veel aanbod, zoals dierenverzorgers, fotografen, journalisten of lifecoaches, blijft het aanbod groter dan de vraag. Zelfs binnen kraptesectoren is het beeld niet uniform. Het lerarentekort geldt niet voor alle vakken en verschilt sterk per regio.

Wie alleen spreekt over 'de arbeidsmarkt', mist deze verschillen en ontnemt zicht op waar gerichte interventies nodig zijn.

Denkfout 3: een baan is de basis van een plek op de arbeidsmarkt

Krapte zit zelden in complete functies, maar in taken die blijven liggen, werkdruk veroorzaken of kwaliteit onder druk zetten. Tegelijk is er veel latent potentieel dat we slecht benutten: mensen die niet fulltime inzetbaar zijn maar wel taken kunnen oppakken, mensen in re-integratie, vrijwilligers en professionals die op papier vol zitten maar in de praktijk ruimte hebben als het werk slimmer wordt ingericht.

Als je werk opknipt, roteert en anders verdeelt, zie je twee dingen tegelijk. Er is veel werk dat anders georganiseerd kan worden en er is veel talent dat nu vastzit. Op papier lijkt er dan weinig aan de hand, maar in de praktijk blijven verloop en verzuim hoog en zakt betrokkenheid weg. Dat is een systeemprobleem, geen wervingsprobleem.

Niet voor niets wijzen analyses van Wennink en Draghi erop dat productiviteit, skills en arbeidsmobiliteit doorslaggevend zijn voor toekomstige groei. De arbeidsmarktcrisis is niet verdwenen, ze is van vorm veranderd. De kern zit niet in te weinig banen, maar in te weinig beweging, te weinig aansluiting en te weinig ruimte om talent anders te organiseren.

Met welke bouwstenen lossen we dit op?

Voor een wendbaardere arbeidsmarkt, die minder draait om aantallen en meer om benutting van talent, is een ander fundament nodig. Dat vraagt om:

- sturen op het ontwikkelen en erkennen van skills, in plaats van uitsluitend op diploma's en cv's
- werk anders organiseren via taakdifferentiatie, flexibele rollen en slimme inzet van technologie, waardoor arbeidsmobiliteit binnen organisaties, tussen sectoren en regionaal ondersteund wordt
- een andere manier van matches tussen skills en taken, ondersteund door passende infrastructuur

Zonder die keuzes blijft de arbeidsmarkt schommelen tussen krapte en overschot, zonder het onderliggende probleem op te lossen.

3

Mythe 3 | Een diploma is voldoende bewijs

Traditionele diploma's blijven waardevol. Ze geven richting, bieden een basis en laten zien dat iemand startbekwaam is in een bepaald vakgebied. In veel vacatureteksten zie je ze daarom ook nog steeds terug. Scholen worden ook bijna volledig gefinancierd op basis van het aantal studenten, de snelheid richting een diploma en het aantal diploma's.

Denkfout 1: een diploma geeft een helder beeld van iemands kunnen

Hoewel veel matching op de arbeidsmarkt op basis van diploma's plaatsvindt en we de overtuiging hebben dat we op basis van een cv of diploma weten wie werkgevers in hun bedrijf binnenhalen, is dat alles behalve de werkelijkheid. Diploma's geven een te grof en te statisch beeld van iemands kunnen om de dynamiek van moderne werkrollen te vangen. Functies veranderen sneller dan opleidingsprogramma's, loopbanen zijn minder lineair en vaardigheden worden steeds vaker opgebouwd via verschillende contexten: werk, mantelzorg, vrijwilligerswerk, bij- en omscholing.

Tegelijkertijd zien we nationaal en internationaal een duidelijke verschuiving naar aanvullend, fijner en actueler bewijs van wat iemand kan. Denk aan EVC's, praktijkverklaringen, microcredentials, verifiable credentials en skillwallets. Niet als vervanging van diploma's, maar als aanvulling: concreter, overdraagbaar en beter bruikbaar in matching, mobiliteit en ontwikkeling.

Ook in Nederland lopen inmiddels meerdere pilots met digitale onderwijs- en skillwallets. Daarin worden leeruitkomsten, vaardigheden en ervaring op een veilige en gestandaardiseerde manier vastgelegd, los van een opleiding, een instelling of een moment in de tijd. Zo ontstaat een dynamisch profiel dat meebeweegt met iemands loopbaan en beter aansluit bij een arbeidsmarkt waarin mensen vaker wisselen van rol, sector en leerpad.

Denkfout 2: skills hoef je niet continu bij te houden

Lang niet iedereen die ergens werkt, volgt regelmatig na- of bijscholing. Jaarlijks ligt dat tussen de 13 en 15 procent. Maar diploma's verouderen en skills die je niet onderhoudt, daar word je minder goed in.

Skills hebben volgens het World Economic Forum een halveringstijd, de tijd waarin een skill de helft van zijn 'waarde' verliest. Volgens het WEF is dat vijf jaar; onderzoek van Sagar Goel van Boston Consulting Group laat zien dat technische skills een halveringstijd hebben van zelfs 2,5 jaar. Kortom: kennis kan op veel plekken niet meer decennia mee.

Bij oudere werknemers leidt het skillsverlies zelfs tot grotere afwezigheid, een minder lange periode waarin mensen blijven werken, burn-out en verminderde werkbetrokkenheid. Blijven leren en blijven ontwikkelen is dus geen luxe, maar een noodzaak. Een diploma kan dus geen eindpunt zijn: skills moet je bijhouden!

Denkfout 3: je moet eerst iets kunnen voor je aan de slag mag

Uiteraard mag niet iedereen zomaar elk beroep uitvoeren. Het stereotiepe voorbeeld hiervan is de geneeskunde: je wilt graag een gediplomeerde arts aan je bed. Maar dat geldt ook voor een verbouwing van je huis: beun de haas mag aan je huis voorbij. Maar in een wereld waarin er krapte is op de arbeidsmarkt, waarin AI en automatisering steeds meer routinetaken overnemen, wordt de skill om kennis toe te passen, te leren en

je aan te passen belangrijker dan wat je op een cv of diploma hebt staan. Menselijke vaardigheden, leervermogen en toepasbare skills bepalen steeds vaker de toegevoegde waarde.

Dat dit geen theoretisch verhaal is, blijkt ook uit de praktijk. Organisaties zoals 's Heeren Loo laten zien hoe je vanuit andere skills kunt aannemen: niet starten bij het diploma, maar bij de vaardigheden, motivatie en ontwikkelbaarheid die nodig zijn voor het werk. Door mensen met het juiste talent binnen te halen en hen gericht te ondersteunen in leren en groeien, ontstaat een inclusievere en effectievere instroom.

Met welke bouwstenen lossen we dat op?

Een diploma is een waardevol bewijs, maar niet het enige dat we nodig hebben om mensen en functies op de arbeidsmarkt te matchen. We moeten:

- de waarde van het diploma herwaarderen en aanvullen met andere bewijzen
- mensen toegang geven tot diverse bewijzen die op een veilige manier worden opgeslagen in een wallet
- zo kunnen mensen altijd beschikken over een actueel, overdraagbaar en contextueel overzicht om een goed gesprek te kunnen voeren over matching met werk en opleidingen

4

Mythe 4 | Human skills zijn soft en niet meetbaar

In het onderwijs is evidence based of evidence informed werken in opkomst, werken met een PDCA-cyclus, formatief evalueren om continue ontwikkeling te meten: allemaal gebaseerd op data, gegevens, feiten. Op de arbeidsmarkt zien we weinig anders: HR-metrics, HR-analytics, recruitment-analytics, pulse surveys, allemaal termen die wijzen op de kracht van data in het werven, selecteren en begeleiden van medewerkers.

Maar human skills of soft skills laten zich moeilijk meten, al wordt er via allerlei methodieken, meetsystemen en platforms geprobeerd om die meetbaar en controleerbaar te maken. Maar is dat nodig? En wat noemen we meetbaar?

Denkfout 1: hard skills komen eerst, daarna kan ik selecteren op soft skills

De brievenselectie bestaat meestal uit het wegstrepen van iedereen zonder papertje en zonder genoeg ervaring voor de rol. Pas daarna gaan bedrijven kijken naar wie de personen zijn die op de stapel 'geschikt' liggen. Maar het World Economic Forum benoemt human-centric skills zoals creativiteit, flexibiliteit, empathie en kritisch denken expliciet als kerncompetenties voor veerkracht en groei in de economie van nu en straks. Niet omdat ze vaag zijn, maar juist omdat ze bepalend zijn in situaties waarin regels, data of algoritmes tekortschieten. Naarmate technologie meer ondersteunt bij routinetaken, verschuift de toegevoegde waarde van werk naar menselijk oordeel, samenwerking en gevoel voor context.

Bovendien hebben we in de coronatijd gezien welke beroepen cruciaal bleken te zijn: zorgberoepen in de breedste zin van het woord, onderwijsberoepen, kinderopvang, openbaar vervoer, beroepen in de voedselketen, transport, afvalverwerking, bepaalde overheidsprocessen, schoonmaak en andere facilitaire beroepen. Het bleken allemaal beroepen waarin menselijk contact essentieel was of met processen die zich niet laten automatiseren.

De verwachting is dat de automatisering, met name door de ontwikkelingen in AI, zich zullen doorzetten. Daarmee worden alle niet-automatiseerbare skills en beroepen steeds belangrijker. Het gaat er dus om dat we human-centric skills voorop gaan stellen en niet alleen de hard skills.

Denkfout 2: pas als iets meetbaar is, kan ik het in mijn overwegingen meenemen

Human skills bevinden zich precies op de grens tussen meetbaar en merkbaar. Neem een docent voor de klas. Enthousiasme, pedagogisch tact en het vermogen om een groep mee te nemen zijn direct voelbaar voor leerlingen en collega's. De impact is evident. De vraag is niet of het er is, maar hoe je het verantwoord vastlegt.

Wat moeilijk te meten is, wordt al snel als vaag bestempeld. Maar complexiteit is iets anders dan vaagheid. Human skills zijn contextafhankelijk, relationeel en dynamisch. Dat maakt ze lastig te vangen in een score, maar niet minder reeel of minder belangrijk.

De reflex is vaak: nog een assessment, nog een vragenlijst, nog een score. Maar veel van deze instrumenten meten vooral zelfbeeld of een momentopname, niet gedrag in context. Daarmee verschuift de vraag van hoe meten we dit, naar: waar durven we op te vertrouwen? Hoe kunnen organisaties deze vaardigheden serieus waarnemen, volgen en benutten. De realiteit is dat ze anders gemeten moeten worden. En juist daar kan technologie helpen, niet door mensen te vervangen, maar door wat mensen doen beter zichtbaar te maken.

Denkfout 3: meetbare gegevens kan ik loskoppelen van de context

Organisaties gebruiken assessments vaak om onzekerheid te reduceren. Er wordt een instrument ingekocht dat los van iemands collega's, iemands werksituatie, iemands skills te meten. Hoe hoog is iemands IQ? EQ? Is iemand rood, geel, groen of blauw? Maar vertrouwen ontstaat zelden door een meting. Het ontstaat door:

- herhaalde observatie in verschillende situaties
- gedrag over tijd
- feedback uit de praktijk
- en het combineren van meerdere signalen

Human skills vragen niet om een perfecte meting, maar om samenhang en ontwikkeling in context. Technologie kan daarbij ondersteunen door patronen over tijd zichtbaar te maken en verschillende signalen betekenisvol te combineren. Niet als vervanging van menselijk oordeel, maar als hulpmiddel om complexiteit beter bespreekbaar te maken.

Met welke bouwstenen lossen we dat op?

In de werkcontext zijn soft skills vaak heel goed merkbaar, maar die kun je anders erkennen dan met een diploma of cijfer. Mensen zouden:

- veel diversere bewijzen van hun skills moeten kunnen krijgen, die aansluiten bij welk type skill wordt erkend
- door die op een heldere manier te verwoorden en van context te voorzien, weten we ook waar we het over hebben, zelfs als mensen in een ander bedrijf of zelfs in een andere sector aan de slag willen
- bovendien kun je tussen werkgever en werknemer zo veel helderder praten over welke relatie je met elkaar aan kan en wil en antwoorden vinden op de vraag welke match er is tussen de werknemer, werkgever en de gevraagde skills en uit te voeren taak, rol of functie

5

Mythe 5 | AI maakt startersfuncties overbodig

De snelle opkomst van AI leidt tot een hardnekkige zorg: startersfuncties verdwijnen. Routinetaken worden geautomatiseerd, juniorrollen uitgedeed en het klassieke instappunt onderaan de ladder zou wegvallen. Zonder die eerste functies, zo luidt de redenering, kunnen mensen geen ervaring opdoen en verdwijnt de leercurve die nodig is om vakvolwassen te worden.

Die zorg is begrijpelijk, maar de conclusie is te kort door de bocht.

Denkfout 1: startersfuncties zijn de enige manier om te leren

Veel startersfuncties bestaan vooral uit routinematig werk dat historisch is gekoppeld aan leren door herhaling. AI neemt juist dit type werk over. Dat betekent niet dat leren verdwijnt, maar dat de vorm ervan verandert. Leren verschuift van herhaling naar toepassing, van meekijken naar meedoen, van tijd maken naar bewust ontwerpen.

Vakmanschap ontstaat niet vanzelf, maar ook niet uitsluitend door 'onderaan te beginnen'. Het ontstaat door blootstelling aan echte situaties, feedback, context en oplopende verantwoordelijkheid. Die leerroute hoeft niet per se samen te vallen met een vaste startersfunctie, zolang ze maar bewust wordt ingericht.

Denkfout 2: als werk verdwijnt, verdwijnt ook de leerroute

Wat verdwijnt, zijn niet leerervaringen, maar specifieke taken. In veel beroepen blijft het kernwerk bestaan, terwijl ondersteunende of voorbereidende taken veranderen. Dat vraagt om herontwerp van instroom: niet minder leren, maar anders leren.

De spanning zit precies hier. Zonder frictie, zonder verantwoordelijkheid en zonder context ontstaat geen professioneel oordeel. Maar frictie hoeft niet automatisch gekoppeld te zijn aan een traditionele juniorrol. Ze kan ook ontstaan in hybride rollen, taakcombinaties, mentorschap, projectmatig werk of gefaseerde instroom waarin mensen steeds meer autonomie krijgen.

Denkfout 3: AI vervangt leren door doen

AI neemt routinetaken over, maar geen professioneel oordeel. Wat verandert, is de manier waarop mensen leren. Instroom moet bewuster worden ontworpen: minder herhaling, meer context, meer verantwoordelijkheid. Technologie kan daarbij ondersteunen door feedback te structureren en leerervaringen zichtbaarder te maken, maar vakmanschap blijft een menselijke ontwikkeling.

Met welke bouwstenen lossen we dat op?

Om deze mythe aan te kunnen pakken zullen bedrijven en organisaties vooral anders moeten gaan kijken naar de inrichting van het werk:

- als je werk anders organiseert zul je zien dat startersfuncties niet verdwijnen; die volgen namelijk uit taken en niet uit functietitels

- ook kun je anders gaan matchen: niet mensen aan een functie, maar kijken naar skills en de gaten daarin, waaraan je gerichte scholing koppelt
- richt je scholing in zonder diploma, maar gericht op het erkennen en in een wallet vastleggen van iemands groei

6

Mythe 6 | Flexibiliteit staat haaks op zekerheid

De discussie over werk in Nederland wordt vaak binair gevoerd: vast versus flex. Vast zou zekerheid bieden, flex zou onzekerheid creëren. Vanuit dat perspectief lijkt flexibiliteit iets dat we moeten inperken om mensen te beschermen. Maar deze tegenstelling doet geen recht aan hoe de arbeidsmarkt in de praktijk functioneert.

Nederland kent inmiddels een van de meest geflexibiliseerde arbeidsmarkten van Europa. Tegelijkertijd neemt het gevoel van onzekerheid onder werkenden toe. Dat is geen toeval, maar een signaal dat het systeem niet goed is ingericht op een arbeidsmarkt die structureel in beweging is.

Volgens cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek werkt ongeveer 40 procent van de beroepsbevolking niet met een vast contract: als zzp'er, oproepkracht, uitzendkracht of met een tijdelijk dienstverband. Juist deze groepen hebben vaak minder toegang tot scholing, loopbaanbegeleiding en inkomenszekerheid, terwijl zij wel een groot deel van de flexibiliteit in het systeem dragen.

Denkfout 1: vast is per definitie zeker, flex per definitie onzeker

Deze tegenstelling is te simpel. Vaste contracten zijn in veel organisaties te rigide, terwijl flexibele contracten te weinig zekerheid bieden. Dat spanningsveld wordt scherp benoemd door Peter Wennink. Het gevolg is een arbeidsmarkt die slecht meebeweegt met technologische verandering, vergrijzing en sectorale verschuivingen. Niet omdat mensen niet willen bewegen, maar omdat het systeem beweging afstraft: je verliest salaris of opgebouwde rechten wanneer je naar een andere sector of zelfs een andere baan binnen dezelfde sector gaat.

Denkfout 2: zekerheid hoort bij een baan

We blijven zekerheid koppelen aan een werkgever en een functie, terwijl die banen zelf steeds minder stabiel zijn. Flexibele arbeid is geen tijdelijke uitzondering meer, maar een structureel onderdeel van de arbeidsmarkt. Het probleem zit dus niet in flexibiliteit, maar in het ontbreken van overdraagbare zekerheden die mensen meenemen in hun loopbaan.

Dat zie je concreet terug in de praktijk. Wie van baan wisselt, verliest vaak toegang tot opleidingsbudgetten en ontwikkelrechten. Een overstap naar een andere sector betekent regelmatig tijdelijk inkomensverlies, zelfs wanneer het om maatschappelijk cruciaal werk gaat. En voorzieningen rond pensioenopbouw, begeleiding en re-integratie zijn versnipperd over contractvormen en werkgevers. Beweging wordt zo beloond met onzekerheid, terwijl stilzitten relatief veilig blijft.

Denkfout 3: flexibiliteit is een organisatieprobleem

Flexibiliteit wordt vaak gezien als iets dat binnen een organisatie moet worden opgelost. In werkelijkheid overstijgt werk steeds vaker organisatiegrenzen. Sectoren als onderwijs, zorg en overheid laten al zien dat collectieve vormen van werkgeverschap, pools en netwerken nodig zijn om werk en talent duurzaam te organiseren.

Met welke bouwstenen lossen we dit op?

Als we deze denkfouten willen doorbreken, vraagt dat om een andere inrichting van zekerheid. Niet rondom het contract, maar rondom de loopbaan. Daarom zouden we moeten werken aan:

- het verplaatsen van de zekerheid van een baan naar een loopbaan. Dat vraagt dus iets van de arbeidsrelaties die we aangaan en hoe we die organiseren. Als we structurele ontwikkelrechten doorlopend kunnen inzetten, worden scholing en omscholingen rechten die binnen elke arbeidsverhouding een vaste waarde vertegenwoordigen.
- ook werkgeverschap, organisaties en ecosystemen hebben een andere vorm van sturing en organisatie nodig. Met regionale netwerken, collectief werkgeverschap en flexpooling kunnen mensen duurzaam bewegen tussen organisaties.

7

Mythe 7 | Matching is een kwestie van cv en vacaturetekst

In veel organisaties wordt matching nog steeds gezien als het vergelijken van cv's met vacatureteksten. Functietitels, diploma-eisen en trefwoorden bepalen wie wel en niet in beeld komt. Dat werkte in een relatief stabiele arbeidsmarkt, maar schiet tekort in een context van structurele krapte, snelle rolveranderingen en toenemende zij-instroom.

Wat uiteindelijk matcht, is niet wat iemand op papier heeft, maar wat iemand kan en wil inzetten in een specifieke context. Twee mensen met een vergelijkbaar cv kunnen totaal verschillend presteren in dezelfde rol. En andersom kan iemand met een afwijkend profiel precies brengen wat een team nodig heeft.

Denkfout 1: matching beoordelen op papier in plaats van op werk

De eerste denkfout is dat we matching blijven organiseren rond cv's en vacatureteksten. Daarmee beoordelen we mensen op hun verleden, niet op hun inzetbaarheid voor het werk dat vandaag en morgen nodig is. Vacatureteksten beschrijven vaak een ideaalprofiel, terwijl het daadwerkelijke werk bestaat uit een combinatie van taken en vaardigheden die door meerdere typen mensen kunnen worden uitgevoerd.

Denkfout 2: functies zien als vaste pakketten

We blijven denken in functies als gesloten eenheden. In werkelijkheid verschuift werk continu: taken veranderen, rollen overlappen en teams ontwikkelen zich. De krapte zit vaak niet in volledige functies, maar in specifieke taken en vaardigheden die blijven liggen of werkdruk veroorzaken. Door werk niet te ontleden, sluiten we onnodig veel talent uit.

Denkfout 3: matching als administratief filter

Matching wordt vaak ingericht als een selectieproces: wie voldoet wel en wie niet. Daarmee optimaliseren we het verleden en reproduceren we bestaande profielen. Wat ontbreekt, is een inhoudelijke vertaalslag van werk naar vaardigheden, leervermogen en context. Matching wordt zo een rem op beweging in plaats van een motor. Daarmee wordt zichtbaar dat de huidige arbeidsmarktcrisis geen crisis van schaarste is, maar van verbinding.

Denkfout 4: meer data lost het probleem op

De reflex is vaak: we hebben meer data nodig. In werkelijkheid gaat het niet om meer cv-data, maar om andere data. Vaardigheden, leerervaringen, voorkeuren, context en ontwikkelpotentieel worden nauwelijks meegenomen, terwijl die juist bepalend zijn voor succes in een rol.

Met welke bouwstenen lossen we dit op?

Als we deze denkfouten willen doorbreken, vraagt dat om een fundamenteel andere benadering van matching. Niet een vacature zetten waarbij je iemand zoekt met diploma x, een werkervaring van y jaar en snel beschikbaar. Maar wat moet je wel:

- zoek naar mensen op basis van vaardigheden, helder beschreven taken en context. Dat betekent werken met dynamische profielen waarin vaardigheden, relaties tussen skills en ontwikkelbaarheid zichtbaar zijn.
- skills die op allerlei manieren bewezen kunnen worden. Dat vraagt om een gedeelde taal en betrouwbare bewijsmiddelen. AI kan hier helpen door vaardigheden semantisch te herkennen en verbanden te leggen die mensen zelf niet altijd expliciet maken.
- continu blijven leren, ontwikkelen en samen vastleggen in een wallet. Dat maakt mobiliteit naar buiten je bedrijf misschien een risico, maar interne herplaatsing, taakherverdeling en ontwikkeling wordt sneller en preciezer.

Specialistische AI kan hierbij ondersteunen door vaardigheden semantisch te herkennen en relaties tussen skills inzichtelijk te maken. Daardoor wordt matching minder een checklist en meer een inhoudelijke analyse van ontwikkelbaarheid en context. In praktijktoepassingen van skills-based matching, waaronder bij 8vance, blijkt dat deze benadering kan leiden tot bredere instroom en meer interne mobiliteit. Niet doordat technologie beslist, maar doordat zij verbanden zichtbaar maakt die in traditionele matching verborgen blijven.

8

Mythe 8 | Nederland staat op zichzelf

De Nederlandse arbeidsmarkt wordt vaak benaderd als een op zichzelf staand systeem. Tekorten, mismatch en productiviteit zouden we vooral met nationale maatregelen kunnen oplossen: via eigen opleidingen, eigen regelgeving en eigen arbeidsmarktinstrumenten. Die benadering voelt logisch, maar sluit steeds minder aan bij hoe werk, talent en technologie zich daadwerkelijk ontwikkelen.

Arbeidsmarkten zijn allang geen gesloten systemen meer. Skills, technologie, kapitaal en arbeid bewegen zich grensoverschrijdend. Wie werk en talent nog primair nationaal bekijkt, mist het bredere krachtenveld waarin Nederland opereert.

Denkfout 1: nationale oplossingen zijn voldoende

Veel reacties op arbeidsmarktcraptes blijven nationaal van aard. Denk aan extra opleidingsplaatsen, nationale subsidieprogramma's of sectorale afspraken binnen landsgrenzen. Dat zijn begrijpelijke pogingen, maar ze gaan voorbij aan de Europese realiteit waarin opleidingen, skills en talentstromen steeds sterker met elkaar verweven zijn.

Zoals Peter Wennink en Mario Draghi benadrukken, is economische groei geen automatisme meer. Het verdienvermogen van Nederland en Europa hangt direct samen met productiviteit, arbeidsmobiliteit en de manier waarop menselijk kapitaal wordt ingezet. Dat raakt aan zeer concrete vragen. Hoe houden we zorg, onderwijs en sociale zekerheid betaalbaar nu de zorgvraag stijgt en het arbeidspotentieel krimpt? Hoe voorkomen we dat tekorten in sleutelberoepen innovatie, energietransitie en publieke dienstverlening afremmen? En hoe versterken we de strategische autonomie van Europa in een geopolitiek instabiele wereld waarin talent schaars is?

In die context zijn skills geen puur HR-thema, maar een economisch en geopolitiek vraagstuk.

Denkfout 2: grenzen bepalen inzetbaarheid

Fysieke grenzen spelen vandaag de dag nog wel degelijk een rol in inzetbaarheid. Diploma's en kwalificaties worden lang niet automatisch erkend, buitenlandse ervaring is vaak moeilijk te duiden en werkgevers weten niet altijd wat zij kunnen vertrouwen. Dat maakt grensoverschrijdende mobiliteit in de praktijk stroperig en onzeker.

Tegelijkertijd laat deze frictie precies zien waarom nieuwe infrastructuur nodig is. Europese initiatieven zoals de EU Digital Identity Wallet maken het mogelijk om identiteit, diploma's en vaardigheden veilig, verifieerbaar en privacyvriendelijk over landsgrenzen heen te delen. Die infrastructuur lost het probleem niet vanzelf op. Werkgevers, onderwijsinstellingen en bemiddelaars moeten er ook klaar voor zijn om deze bewijzen te lezen, te begrijpen en daadwerkelijk toe te passen in selectie, matching en ontwikkeling.

Nederlandse initiatieven zoals eduwallets en skills-paspoorten zijn daarom geen eindpunt, maar een tussenstap. Hun waarde ontstaat pas echt wanneer zij aansluiten op Europese standaarden en onderdeel worden van de dagelijkse praktijk.

Denkfout 3: tekorten zijn lokaal, talent is lokaal

Nederland bevindt zich in een steeds intensere internationale concurrentie om talent. Zorgprofessionals, technici, IT-specialisten en kenniswerkers bewegen zich op een Europese arbeidsmarkt. Tegelijkertijd zijn tekorten zelden uniek. Wat in Nederland schaars is, is dat vaak ook in Duitsland, België of Scandinavië.

Internationale instroom, uitstroom en circulaire mobiliteit zijn daarom geen tijdelijke noodgrepen, maar structurele onderdelen van een gezonde arbeidsmarkt. Zonder die mobiliteit verschuiven tekorten niet, ze stapelen zich op.

Denkfout 4: werkloosheid zegt iets over beschikbaar talent

Werkloosheid wordt vaak gebruikt als indicator voor beschikbaarheid, maar is daarvoor een slechte maat. Lage werkloosheid betekent niet automatisch dat er voldoende inzetbaar talent is. Hogere werkloosheid vormt geen reservoir waaruit tekorten eenvoudig kunnen worden opgelost. Werkloosheid zegt iets over aantallen, niet over vaardigheden, inzetbaarheid of mobiliteit.

Daarom kan krapte bestaan naast werkloosheid en werkloosheid naast tekorten. Het probleem zit niet in het aantal mensen, maar in de aansluiting tussen skills en werk.

Met welke bouwstenen lossen we dit op?

Wie deze mythe wil doorbreken, moet arbeidsmarktbeleid expliciet Europees en internationaal benaderen. Dat vraagt om:

- aansluiting op Europese infrastructuren voor digitale dragers, data en governance, zodat leren en werken grensoverschrijdend kunnen meebewegen
- het centraal stellen van skills en leeruitkomsten in plaats van diploma's of werkervaring
- het verbinden van regionale arbeidsmarktecosystemen met Europese schaal via systemen die met elkaar kunnen werken: zo worden internationale en circulaire mobiliteit structureel onderdeel van arbeidsmarktbeleid

Nederland staat niet los van Europa. En Europa staat niet los van de wereld. De vraag is niet of Nederland onderdeel is van deze beweging, maar hoe bewust en strategisch we die rol invullen.

Bouwstenen voor een toekomstgerichte arbeidsmarkt

De arbeidsmarkt is complex geworden. Niet omdat het ontbreekt aan ideeën, maar juist, omdat er steeds meer losse initiatieven naast elkaar bestaan. Heb jij al van skillstaxonomieën, wallets, nieuwe contractvormen, AI-matching, leerpaden en dashboards gehoord? Allerlei nieuwe initiatieven proberen hetzelfde probleem te adresseren: werkgevers en werkenden houvast geven in wat iemand kan, wil en bereid is te ontwikkelen.

Veel van deze initiatieven zijn inhoudelijk sterk en goed bedoeld. Tegelijkertijd ontbreekt vaak de samenhang. Ze worden los van elkaar ontwikkeld, vanuit verschillende perspectieven, met eigen definities en logica. Dat maakt het voor iedereen die hiermee bezig wil of moet lastig om ze te verbinden tot een consistent verhaal over talent, ontwikkeling en inzetbaarheid.

Daarom introduceren we een integraal denkkader, als manier om bestaande inzichten, initiatieven en instrumenten met elkaar te verbinden. In programma's zoals het Integraal Skillspaspoort wordt al langer gewerkt aan die samenhang, onder meer via conferenties, praktijkpilots en publicaties waarin deze elementen verbonden worden.

Vijf samenhangende bouwstenen bieden een integraal beeld van de samenhang tussen skills, werk, leren en zekerheid. Ze bouwen voort op bestaande kennis, onder andere uit het boek Skillsgericht werken in het beroepsonderwijs, en is bedoeld als praktisch denkkader voor HR-beleid, arbeidsmarktbeleid en onderwijsontwikkeling. Of je nu HR-medewerker, werkgever, MKB'er, docent of manager in een school bent, met deze bouwstenen kun je aan de slag.

Niet alles hoeft tegelijk te gebeuren. Maar wat je ontwikkelt, moet wel op elkaar aansluiten. Alleen dan kunnen losse initiatieven samen uitgroeien tot een samenhangend geheel dat de hardnekkige mythes over onze arbeidsmarkt doorbreekt.

1

Bouwsteen 1 | Bewijs & credentials**Hoe toon je aan wat je kunt?**

Als je skills serieus neemt, moet je ze ook kunnen erkennen. Op dit moment wordt in het onderwijs vooral gebruik gemaakt van allerlei instrumenten die weinig maatschappelijk effect hebben: een toets, een assessment, een portfolio. Al die informatie bij elkaar wordt uiteindelijk vertaald in een diploma, waar iemand buiten de school wel iets mee kan. Maar er zit een hele waaier aan andere instrumenten tussen die op de arbeidsmarkt gaan helpen:

- portfolio's
- microcredentials
- open badges & edubadges
- erkenning verworven competenties (EVC)
- praktijkverklaringen
- certificaten
- entrustable professional activities (EPA's)
- beroepsregistraties (zoals BIG in de zorg)

In Nederland ontstaan steeds meer goede voorbeelden, zoals regionale initiatieven waarbij onderwijsinstellingen leeruitkomsten met badges erkennen, bijvoorbeeld bij Talentencampus Oss waar Open Badges werden gebruikt om onderwijs, arbeidsmarkt en de gemeente Oss te verbinden. Ook op ROC's, hogescholen en universiteiten wordt al veel met badges geëxperimenteerd; kijk maar naar de meer dan 2700 badges die bij deze instellingen te vinden zijn.

Wat dit vraagt in de praktijk

Om te zorgen dat ook andere vormen van erkenning op de arbeidsmarkt hun waarde kunnen hebben, moet je een aantal zaken doen:

HR en werkgevers hebben hierin een belangrijke rol: naast vragen naar diploma's en cv's moet je ook gaan vragen naar andere vormen van erkenning. Dat doe je natuurlijk ook bij de begeleiding van personeel, doorstroom en promotie en ook bij uitstroom.

Van beleidsmakers moet dan gevraagd worden om de verschillende bewijzen te erkennen naast de formele diploma's. Het onderwijs zal meer modulair ingerichte en stapelbare onderwijsvormen moeten opzetten. Ten slotte zullen onderwijs en beleidsmakers ook moeten gaan erkennen wat er op de werkplek al ontwikkeld is.

De volgende vraag die zich aandient is dan, waar sla je dat bewijs op en wie vertrouwt het? Daarover gaat de volgende bouwsteen.

2

Bouwsteen 2 | Digitale dragers, data & governance

Als ik jou vraag om binnen twee minuten alle diploma's en certificaten te verzamelen die je hebt gehaald, gaat je dat waarschijnlijk niet lukken. Maar inzicht in je financiën is wel direct beschikbaar, veilig via een bankapp. Die tegenstelling is veelzeggend.

Diezelfde eenvoud en veiligheid is ook mogelijk voor skills en kwalificaties. Eind 2026 komt de Europese digitale identiteitswallet beschikbaar. Daarmee kun je diploma's, certificaten, badges en andere bewijzen veilig worden georganiseerd, terwijl ze toch uitwisselbaar blijven tussen systemen.

Dat is hard nodig. Nu liggen verouderde cv's en losse pdf's verspreid over mailboxen, systemen en databases van recruiters en bemiddelaars. Eenmaal gedeeld raak je de regie kwijt. Dat maakt mensen terughoudend om meer of rijkere informatie te delen, terwijl juist dat nodig is voor betere matches en realistische overstappen.

Je kunt alleen goed gaan werken met zo'n wallet, als data:

- op een plek door de kandidaat zelf wordt beheerd
- alleen met expliciete toestemming wordt gedeeld
- veilig kan worden uitgewisseld tussen systemen
- en automatisch kan worden gecheckt op herkomst, status en actualiteit

Goed georganiseerd maakt dit het mogelijk om credentials, referenties, leerresultaten en inzetbaarheid te delen zonder privacy of vertrouwen te verliezen. AVG-compliant en controleerbaar.

Wat dit vraagt in de praktijk

Maar technologie alleen is niet genoeg. Om te zorgen dat data en digitale dragers echt bijdragen aan een sterke arbeidsmarkt moet je het volgende doen:

HR en werkgevers moeten transparant zijn over het gebruik van skillsdata; erken dat data van de medewerker is en sluit aan op publieke standaarden. Geef ze dus op een verantwoorde manier aan je medewerkers mee.

Van beleidsmakers mag verwacht worden dat ze zorgen voor een interoperabele, privacyveilige infrastructuur met duidelijke randvoorwaarden. Zo voorkomen we wantrouwen. Onderwijsinstellingen en de overheid zullen dus moeten aansluiten op Europese en landelijke afspraken zodat bewijs ook buiten de eigen context waarde houdt.

Zo wordt delen weer logisch, veilig en aantrekkelijk. Zo ontstaat de basis voor betere matching, waar de volgende bouwsteen mee verder gaat.

3

Bouwsteen 3 | Matching: van HR-instrument naar infrastructuur

Als je in HR met matching aan de slag gaat, wordt het in veel discussies al snel vooral als technisch hulpmiddel gezien: een stap aan het einde van het proces, bedoeld om vacatures sneller te vullen of kandidaten efficiënter te selecteren. In dat perspectief is matching een optimalisatievraagstuk. Handig, maar niet bepalend.

Die benadering doet geen recht aan de rol die matching in de huidige arbeidsmarkt speelt: het heeft een infrastructuurfunctie. Want in de huidige economie verandert werk voortdurend, verschuiven taken en zijn loopbanen minder lineair. Met de juiste matchingsinstrumenten breng je mensen, werk en ontwikkeling met elkaar in verbinding.

De traditionele matching, gebaseerd op functietitels, diploma's en vaste rolbeschrijvingen, werkt steeds minder. Dat betekent niet dat alle beroepen of rollen hun betekenis verliezen. In veel domeinen, zoals onderwijs, bouw of zorg, zijn kernrollen en bijbehorende vakinhoud nog steeds helder en herkenbaar. Het probleem zit niet in het bestaan van die rollen, maar dat je ervan uitgaat dat ze altijd volledig, vast en exclusief door een persoon ingevuld moeten worden. Juist daar ontstaat frictie.

Je moet uitgaan van wat iemand kan, iemand doet en kan leren in relatie tot het werk dat nu en straks nodig is. Kijk naar iemands skills, maar ook de ruimte, belastbaarheid of levensfase. Zo blijf je niet krampachtig werk benaderen als ondeelbare functies, sluit je mensen niet uit die wel inzetbaar zijn en kijk je echt naar een match tussen taken en skills.

“Met de juiste matchingsinstrumenten breng je mensen, werk en ontwikkeling met elkaar in verbinding.”

Hier komt de rol van AI in beeld. Niet als vervanging van menselijk oordeel, maar als ondersteunende infrastructuur om inzicht te krijgen in complexiteit. Waar de mens het overzicht verliest over duizenden functies, taken en mogelijke ontwikkelpaden, kan AI patronen herkennen, verbanden zichtbaar maken en scenario's verkennen.

In de praktijk, bijvoorbeeld bij implementaties van 8vance, zien we dat wanneer matching wordt ingericht als infrastructuur in plaats van als filter, organisaties:

- verborgen talent zichtbaar maken
- interne mobiliteit substantieel verhogen
- ontwikkeling gericht kunnen koppelen aan skills-gaps
- gepersonaliseerde loopbaanpaden kunnen ontwikkelen
- en taken slimmer kunnen verdelen over mensen en teams

AI ondersteunt daarbij het gesprek, maar vervangt het nooit. Bovendien moeten de uitkomsten hiervan uitlegbaar zijn. Zonder vertrouwen, transparantie en menselijk eigenaarschap verliest matching zijn waarde. De huidige arbeidsmarktcrisis is geen crisis van aantallen, maar van verbinding.

Wat dit vraagt in de praktijk

Als matching de plek is waar werk, ontwikkeling en beweging samenkomen, vraagt dat om bewuste keuzes in hoe je het gesprek organiseert over talent en werk. Niet eenmalig, maar continu:

HR en werkgevers maken deel uit van regionale ecosystemen waarin arbeidsmarktproblemen samen met onderwijs en overheid worden aangepakt. In die ecosystemen kies je gezamenlijk voor ondersteunende middelen, zoals een gedeelde manier om over skills te spreken of AI-instrumenten die inzicht geven in

mogelijkheden en overstappen. Daarnaast moeten HR en werkgevers structureel blijven kijken naar de match tussen mensen en het werk dat gedaan moet worden; juist tijdens het werk. Toets steeds of je over hetzelfde praat, of de context klopt en of de match nog werkt.

Van beleidsmakers en onderwijs vraagt dit dat studenten en alumni eerder en consistentere aan werk worden gekoppeld. Leeruitkomsten, zowel in formeel onderwijs als in werkplekieren, moeten concreet en herkenbaar zijn. Dat vraagt om heldere taal en zicht op de context waarin vaardigheden tot hun recht komen.

4

Bouwsteen 4 | Arbeidsrelaties

Als je van mensen verwacht dat zij actief bewegen op de arbeidsmarkt, zich blijven ontwikkelen en nieuwe rollen oppakken, dan moet je zekerheid laten meebewegen. Zonder zekerheid wordt mobiliteit een risico; en risico leidt tot stilstand. De huidige arbeidsmarkt is daar een goed voorbeeld van: mensen blijven zitten waar ze zitten, niet omdat dat voor hen optimaal is, maar omdat de stap naar iets anders te onzeker voelt.

Zekerheid is in Nederland sterk gekoppeld aan een organisatie en een functie. Heb je een vast contract, dan is dat een veilig ankerpunt, terwijl je met een flexibel contract aan de rand van de arbeidsmarkt nooit zeker weet waar je aan toe bent. Dat model werkt steeds minder goed in een economie waarin werk verandert, taken verschuiven en loopbanen minder voorspelbaar zijn. Wie zekerheid uitsluitend organiseert binnen een baan, belemmert beweging zodra die baan niet meer past.

Daarom vraagt een arbeidsmarkt die in beweging moet komen om een andere invulling van zekerheid. Niet minder zekerheid, maar andere zekerheid. Zekerheid die jou niet vastzet op een plek, maar die aan jou als persoon is gekoppeld. In de kern gaat het om drie vormen van zekerheid die elkaar versterken.

“Als je van mensen verwacht dat zij actief bewegen op de arbeidsmarkt, zich blijven ontwikkelen en nieuwe rollen oppakken, dan moet je zekerheid laten meebewegen.”

Zekerheid op inkomen: je moet erop kunnen vertrouwen dat een overstap niet direct leidt tot inkomensonzekerheid. Dat betekent dat risico's van beweging niet volledig bij jou worden gelegd, maar gedeeld worden binnen collectieve arrangementen. Zonder inkomenszekerheid wordt mobiliteit een luxe die je je alleen kunt permitteren als je het je kunt veroorloven. Dit wordt ook wel Flexicurity genoemd.

Zekerheid op ontwikkeling: beweging is alleen duurzaam als je je kunt blijven ontwikkelen. Dat vraagt om structurele toegang tot leren, omscholen en bijscholen, niet als incidenteel aanbod, maar als integraal onderdeel van de arbeidsrelatie. Ontwikkelzekerheid maakt overstappen haalbaar, omdat je weet dat je niet stilvalt wanneer je werk verandert.

Zekerheid op perspectief: naast inkomen en ontwikkeling is ook perspectief cruciaal. Je moet zicht hebben op waar je naartoe kunt groeien, binnen of buiten je huidige organisatie. Dat perspectief ontstaat niet vanzelf, maar vraagt om transparantie over mogelijke vervolgstappen, rollen en werkcontexten. Zonder perspectief voelt beweging als verdwalen.

Zekerheid regel je steeds minder binnen een organisatie. Daarom schuiven arbeidsrelaties op naar netwerken: talentpools, regionale samenwerking en collectief werkgeverschap. Zo deel je risico's, verdeel je werk slimmer en maak je loopbanen beweeglijker. In onderwijs, zorg en overheid zie je de eerste vormen al ontstaan, vaak gedreven door schaarste en de noodzaak van continuïteit.

Daaronder zit een simpele kern: werk is niet alleen een transactie, maar ook collectieve zorg. Inkomen, pensioen, ervaring opbouwen, bescherming en ontwikkeling horen bij elkaar. OECD, SER en WRR beschrijven dit als een samenhangend systeemvraagstuk.

Precies die collectieve laag komt onder druk te staan, nu werk flexibeler wordt en loopbanen minder lineair. De vraag is dus niet of je zekerheid wilt, maar hoe je zekerheid opnieuw vormgeeft, terwijl je ook wilt kunnen bewegen.

Wat dit vraagt in de praktijk

Als zekerheid de beweging moet ondersteunen in plaats van blokkeren, vraagt dat om bewuste keuzes op meerdere niveaus.

HR en werkgevers hebben hierin een belangrijke rol: denk niet uitsluitend in contractvormen, maar in loopbanen en inzetbaarheid over tijd. Richt arbeidsrelaties zo in dat beweging normaal wordt, ondersteund door transparantie over werk, ontwikkeling en mogelijke overstappen, binnen en buiten de organisatie. Werken in een ecosysteem, samen met andere werkgevers, overheid en onderwijs om dit mogelijk te maken helpt bedrijven.

Van beleidsmakers moet dan gevraagd worden om kritisch te kijken naar cao's en regelgeving: maak ruimte voor collectieve arrangementen waarin inkomen, ontwikkeling en perspectief ook buiten de traditionele arbeidsrelatie geborgd kunnen worden. Het onderwijs moet gaan opleiden voor meerdere werkpraktijken. Zorg dat opleidingen en leertrajecten aansluiten op verschillende rollen en sectoren, zodat mensen wendbaar blijven in een arbeidsmarkt die voortdurend verandert.

5

Bouwsteen 5 | Sturen op wat ertoe doet

Als je anders gaat kijken naar mensen en hun inzetbaarheid, moet ook de manier waarop organisaties worden aangestuurd veranderen. Niet langer vertrekken vanuit een functiehuis afgeleid van een cao, gevolgd door een organogram waarin mensen in vaste hokjes worden geplaatst. Dat model veronderstelt stabiel werk. En dat is het niet meer.

Datzelfde geldt voor het onderwijs. Onderwijsinstellingen sturen nu primair op diploma-output van initiele opleidingen (opleiding direct volgend op de middelbare school), omdat financiering daaraan is gekoppeld. Wil je Leven Lang Ontwikkelen serieus nemen als uitgangspunt, dan vraagt dat ook om een andere inrichting van onderwijsorganisaties.

Een skills- en taakgerichte benadering vraagt om een fundamenteel andere blik: op je werkprocessen, op rollen die mensen vervullen, op taken die uitgevoerd moeten worden, op het type leren en ontwikkelen dat daarbij past en op de vraag of je werkt met vaste beroepen of met veranderende combinaties van werkzaamheden. Dat is geen semantische discussie, maar een ontwerpkeuze met grote gevolgen.

Die keuze raakt direct aan hoe je prestaties beoordeelt en waardeert. Waar stuur je op als werk niet langer samenvalt met een functie? Wat beloon je: output, inzet, leervermogen, samenwerking, maatschappelijke bijdrage? Welke vormen van onderwijs zijn nodig en hoe zijn die verweven met werk? Welke ICT-systemen ondersteunen dit? En wat betekent dit voor financiële sturing, organisatiestructuur en cultuur?

“Een skills- en taakgerichte benadering vraagt om een fundamenteel andere blik: op je werkprocessen, op rollen die mensen vervullen, op taken die uitgevoerd moeten worden, op het type leren en ontwikkelen dat daarbij past en op de vraag of je werkt met vaste beroepen of met veranderende combinaties van werkzaamheden.”

Dat schuurt. Bijvoorbeeld wanneer je vroeger vier jaar leerde om startbekwaam te zijn en nu in fases steeds meer taken zelfstandig uitvoeren. Of wanneer je beloning van traditioneel opgeleide en skillsgericht opgeleide medewerkers moet vergelijken. Of wanneer interne mobiliteit tijdelijk productiviteit kost, terwijl die beweging op lange termijn juist waarde toevoegt. Wie blijft sturen op traditionele KPI's, kan deze fricties moeilijk verklaren.

Dat betekent niet dat alles vloeibaar wordt. Goede werkgevers hebben ankerpunten: hun missie, bestaande wet- en regelgeving en het echte contact met mensen. Van daaruit kun je andere vragen stellen. Hoe organiseer je werk zo dat meer mensen kunnen meedoen? Hoe benut je talent breder dan het profiel van het schaap met vijf poten? Hoe houdt je productiviteit en welzijn in balans? En hoe neem je gezamenlijke verantwoordelijkheid voor ontwikkeling, in plaats van die bij het individu te leggen?

Dat vraagt om andere vormen van sturing. Ontwikkeling wordt geen HR-thema meer, maar een prestatievraagstuk. Werken en leren zul je structureel moeten verweven: niet eerst opleiden en daarna werken, maar continu werken en ontwikkelen. Dat vraagt ook iets van het onderwijs: geen gesloten opleidingen met een vast begin en einde, maar modulaire, herbruikbare leeronderdelen die beschikbaar zijn op het moment dat het werk daarom vraagt. Alleen dan wordt leren daadwerkelijk benut on the job.

Wat dit betekent in de praktijk

Om in een veranderende arbeidsmarkt goed te sturen op performance en impact, zijn aanpassingen nodig bij beleidsmakers, onderwijs, werkgevers en HR.

HR en werkgevers spelen hierin een sleutelrol. Teams worden samengesteld op basis van taken, ontwikkelpotentieel en complementariteit. Beloning verschuift richting leervermogen, ontwikkeling, inzetbaarheid en kennisdeling. En wanneer iemand de organisatie verlaat, is dat geen falen. Doorstroom en herpositionering zijn tekenen van een gezond systeem.

Van beleidsmakers en onderwijs vraagt dit sturing op maatschappelijke en economische impact, niet alleen op aantallen banen of diploma's. Als de overheid daarop afrekent, ontstaat ruimte om onderwijs modulair en doorlopend te organiseren. Kijk niet alleen naar uitstroom, maar ook naar doorstroom en hergebruik van leerresultaten in werkcontexten.

TNO laat zien dat productiviteit, inzetbaarheid en welzijn niet los van elkaar kunnen worden gestuurd. Beleidskeuzes die alleen inzetten op meer mensen of meer uren, versterken vaak bestaande knelpunten. Precies daarom verschuift de vraag van optimalisatie naar herontwerp.

Slot: Nederland bouwt wel aan de arbeidsmarkt van morgen

De arbeidsmarkt gaat fantastisch. En juist daarom moeten we nu kiezen.

De Nederlandse arbeidsmarkt is niet kapot. In aantallen functioneert hij beter dan ooit. Maar precies dat maakt dit moment spannend. Lage werkloosheid en hoge participatie geven het gevoel dat het systeem werkt, terwijl onder de oppervlakte fricties zichtbaar worden die we niet langer kunnen negeren. De arbeidsmarkt kampt niet met een tekort aan mensen, maar met een inrichting van werk, leren en zekerheid die niet meer past.

De mythes die we bespraken laten zien waar het wringt: talent dat niet in beweging komt, skills die niet worden erkend, zekerheid die vastzit aan banen in plaats van loopbanen en matching die te vaak het verleden optimaliseert. Niet omdat mensen niet willen, maar omdat systemen, taal en instituties daar nog niet op zijn ingericht.

Tegelijkertijd is dit ook het meest kansrijke moment in jaren. Juist omdat de arbeidsmarkt niet brandt, is er ruimte om te vernieuwen zonder paniek. Om te investeren in skills, mobiliteit en vertrouwen. Om zekerheid opnieuw te organiseren. En om technologie niet te gebruiken om sneller hetzelfde te doen, maar om andere keuzes mogelijk te maken.

Het model dat we in dit stuk introduceren is geen checklist of blauwdruk, maar een samenhangend denkkader dat helpt om die keuzes te maken. Wie een bouwsteen verandert zonder de rest mee te nemen, loopt vast. Wie ze in samenhang bekijkt, creëert ruimte voor echte vernieuwing: in bewijs van skills dat meereist, in data die vertrouwen wekt, in matching die potentieel zichtbaar maakt, in arbeidsrelaties die beweging toestaan en in sturing die verder kijkt dan bezetting en kosten.

Dat vraagt om een eerlijke vraag aan onszelf: waar organiseren wij zekerheid zo, dat beweging logisch wordt in plaats van riskant?

De arbeidsmarkt van morgen vraagt om richting, samenhang en vertrouwen. Niet omdat het slecht gaat, maar omdat het goed genoeg gaat om nu vooruit te kijken.

De arbeidsmarkt gaat fantastisch. De vraag is of we dat zo willen houden, of durven te verbeteren.

Over de auteurs



Wim Pelgrim

Onderwijsexpert en adviseur met ruime ervaring in de verbinding tussen onderwijs, arbeidsmarkt en skills-erkenning. Wim werkt aan de vertaling van skillsgericht denken naar de praktijk van het beroepsonderwijs en de arbeidsmarkt. Hij is auteur van het boek *Skillsgericht werken in het beroepsonderwijs* en betrokken bij diverse landelijke programma's rond skills, credentials en het Integraal Skillspaspoort.



Laurens Waling

Chief Evangelist bij 8vance, een Nederlands-Duitse high-tech scale-up gespecialiseerd in AI-technologie voor skills-based matching, talent intelligence en talent ecosystemen. Laurens vertaalt complexe technologie naar heldere taal en verbindt boardrooms, HR-teams en beleidsdiscussies met de mogelijkheden van specialistische AI. Hij is actief als keynote speaker, dagvoorzitter en sparringpartner voor organisaties in Nederland en Duitsland.

April 2026

Gepubliceerd op [HRMorgen.nl](https://www.HRMorgen.nl)