

Ongekend Talent!

Samen het arbeidspotentieel
in het Noorden benutten

Colofon

Over SER Noord-Nederland

De Sociaal Economische Raad Noord-Nederland is een onafhankelijk advies- en overlegorgaan voor sociaaleconomische vraagstukken in Groningen, Friesland en Drenthe. De Raad, met vertegenwoordigers van werkgevers, werknemers en wetenschap, werkt samen met overheden en onderwijs. Met advies, overleg en het signaleren van kansen en knelpunten draagt de SER NN bij aan een duurzame, inclusieve en economisch sterke regio.

Actuele informatie over de samenstelling en de werkzaamheden van de Raad en haar commissies, persberichten en het laatste nieuws zijn te vinden op de website van de SER NN. Ook alle adviezen zijn daar te vinden. Adviezen van de laatste jaren zijn ook in gedrukte vorm verkrijgbaar.

Contactgegevens

Sociaal Economische Raad Noord-Nederland
Leonard Springerlaan 23,
9727 KB Groningen
T: 050 526 7192
E: info@sernoordnederland.nl
www.sernoordnederland.nl
www.linkedin.com/company/ser-noord-nederland/

Beeldmateriaal

Pagina 3: SER Noord-Nederland
Pagina 8: SER Overijssel
Pagina 9: Pexels
Pagina 16, 17, 20: iStock
Pagina 28: Voorzijde rapport Ongekende Mogelijkheden

Voorwoord

De krapte op de arbeidsmarkt is een urgente en structurele uitdaging die heel Nederland raakt. In vrijwel alle sectoren – van zorg tot techniek, van onderwijs tot dienstverlening – blijven waardevolle talenten onzichtbaar en onbenut. Het onbenut arbeidspotentieel is daarmee niet alleen een economisch vraagstuk, maar ook een maatschappelijke opdracht: hoe zorgen we ervoor dat iedereen die wil en kan bijdragen, ook daadwerkelijk de kans krijgt?

Voor Noord-Nederland komen daar specifieke vraagstukken bij. De groei van het arbeidsaanbod lijkt zijn grens te hebben bereikt, de vergrijzing neemt toe en de sectorstructuur – met veel zorg, publieke dienstverlening, landbouw en industrie – wijkt af van andere regio's en wordt mede gekenmerkt door een groot aandeel MKB-bedrijven. Tegelijkertijd zien we dat in verschillende sectoren juist veel uitstroom plaatsvindt: door werkdruk, beperkte loopbaanperspectieven of gebrek aan ontwikkelkansen verlaten mensen de sector of zelfs de regio. Krapte is dus niet alleen een instroom-, maar ook een uitstroomprobleem.

Dit advies bouwt voort op het onderzoeksrapport Ongekende mogelijkheden! Regionale opgaven voor het onbenutte arbeidspotentieel in een krappe arbeidsmarkt, een gezamenlijke opdracht van SER Noord-Nederland, SER Overijssel en SER Brabant in nauwe samenwerking met de landelijke SER. Daarnaast zijn de inzichten uit het symposium Ongekend talent van 11 juni 2025 meegenomen, waar de resultaten zijn gepresenteerd. Daarbij is nadrukkelijk gekeken naar de betekenis van deze bevindingen voor Noord-Nederland. De Raad benadrukt dat er in de regio al veel gebeurt: van regionale werkcentra tot sectorale scholingsinitiatieven en innovatieve pilots rond Leven Lang Ontwikkelen (LLO). Dit advies wil deze bestaande inzet niet vervangen, maar versterken, verbinden en richting geven.

Centraal staat de overtuiging dat de sleutel tot het benutten van ongekend talent in de regio zelf ligt. Landelijke kaders zijn van groot belang, maar alleen in samenhang met regionale samenwerking, een sterke infrastructuur en regie bij inwoners en werknemers kunnen we het verschil maken. Onze regio kent niet alleen uitdagingen, maar ook ongekende mogelijkheden – kansen die we samen moeten grijpen.

Met dit advies wil de SER Noord-Nederland bijdragen aan een arbeidsmarkt waarin iedereen die wil werken dat ook kan, en waarin meer werken daadwerkelijk loont. We nodigen alle betrokken partijen uit – overheden, werkgevers, onderwijs, sociale partners en maatschappelijke organisaties – om samen te bouwen aan een toekomstbestendige, inclusieve en vaardige arbeidsmarkt in het Noorden.

Namens de SER Noord-Nederland,

Prof. Dr. J. (Jouke) van Dijk
Onafhankelijke Voorzitter



Inhoudsopgave

1. Samenvatting: Beleidsrichtingen en aanbevelingen	3
2. Aanleiding	7
2.1. Landelijke Context: meer werken loont niet altijd	7
2.2. Onderzoek en regionale samenwerking	8
2.3. Symposium	8
2.4. Uitkomsten Best Practices	9
2.5. Advies SER Noord-Nederland	9
3. Beleidscontext: Van strategische koers naar regionale uitvoering	10
3.1. Structurele oorzaken van krapte	10
3.2. Verschuivende dynamiek op de regionale arbeidsmarkt	10
3.3. Landelijke koers: structurele en inclusieve aanpak	11
3.4. Regionale focus	11
3.5. Een brug tussen nationaal beleid en regionale uitvoering	12
4. Regionale verschillen in arbeidspotentieel: Één vraag, drie contexten	13
5. Praktijk en inspiratie: een korte terugblik op het symposium	15
5.1. Overkoepelende inzichten uit het symposium	17
5.2. Naar een gezamenlijke beweging	17
6. Beleid, samenwerking en succesfactoren: Wie is waarvoor verantwoordelijk?	18
6.1. Eigenaarschap	18
6.2. Rolverdeling	18
6.3. Succesfactoren voor effectieve samenwerking	22
7. Adviezen SER Noord-Nederland: vanuit noordelijk perspectief	23
8. Tot slot	26
Bijlage 1: Ongekend talent – aanbevelingen voor landelijk beleid	27
Bijlage 2: Rapport ‘Ongekende mogelijkheden! Regionale opgaven voor het onbenutte arbeidspotentieel in een krappe arbeidsmarkt’	28

1.Samenvatting: Beleidsrichtingen en aanbevelingen

Het onderzoek *Ongekende mogelijkheden!*¹ laat zien dat Noord-Nederland een relatief groot onbenut arbeidspotentieel heeft, vooral onder deeltijders, jongeren met een bijbaan, mensen die onder hun niveau werken en inwoners die buiten de statistieken vallen maar wél (meer) willen werken. Tegelijkertijd blijft de krapte in sectoren als zorg, techniek, onderwijs en de energie- en klimaattransitie zeer groot.

Landelijke regelingen zorgen er bovendien niet altijd voor dat extra uren werken financieel loont, door de complexe combinatie van loon, belastingen en toeslagen. Dit vermindert de motivatie om meer uren te werken, vooral bij onregelmatige diensten of onzekere contracten. Daarom moet beleid niet alleen activeren, maar ook financiële en organisatorische drempels wegnemen.

De SER Noord-Nederland benoemt zes samenhangende beleidsrichtingen² die aansluiten op de bredere aanbevelingen van de regionale SER'en aan de landelijke SER.³ Waar het landelijke advies zich richt op wet- en regelgeving, focust dit noordelijke advies op wat specifiek nodig is om talent in Noord-Nederland daadwerkelijk te mobiliseren.

Adviespunt	Aanbevelingen
1. Kies voor een doelgroepbenadering.	Het onbenut arbeidspotentieel is geen homogene groep. In het Noorden gaat het onder meer om onderbenutte deeltijders (met name in zorg en publieke dienstverlening), mensen met een uitkering, nieuwkomers en statushouders, oudere werknemers, mensen met een arbeidsbeperking en werknemers die onder hun niveau werken. Een deel van deze groepen is bovendien niet goed bekend of zichtbaar bij werkgevers en bemiddelaars. Een gerichte aanpak per doelgroep – met passende instrumenten – vergroot daardoor de effectiviteit.
2. Versterk de regionale infrastructuur én de regie van inwoners en werknemers.	De <i>best practices</i> uit het onderzoek en het symposium laten zien dat gerichte regionale initiatieven effectief zijn. Deze ervaringen kunnen worden opgeschaald en aangepast aan de Noordelijke context. De regionale werkcentra, arbeidsmarktregio's en de Human Capital Agenda Noord-Nederland vormen hiervoor een belangrijke basis. SER Noord-Nederland adviseert om deze infrastructuur nog nadrukkelijker in te zetten als frontoffice voor inwoners en werknemers, met één herkenbare ingang voor advies, begeleiding en loopbaanontwikkeling. De regie ligt idealiter bij de inwoner zelf, ondersteund met goede informatie en onafhankelijke loopbaanbegeleiding.

[1] Hansen, E., Wertheim, A., Edzes, A., van der Weide, J., & Nankman, T. (2025). Ongekende mogelijkheden! Regionale opgaven voor het onbenutte arbeidspotentieel in een krappe arbeidsmarkt. Hanze/Windesheim.

[2] De Raad sluit hiermee aan bij zijn eerdere adviezen over het terugdringen van arbeidsmarktkrapte, het versterken van de werking van de arbeidsmarkt en het verlichten van de lasten voor het midden- en kleinbedrijf (mkb).

[3] Zie bijlage 1 voor een overzicht van de gezamenlijke aanbevelingen van de regionale SER'en aan de landelijke SER.

Adviespunt	Aanbevelingen
3. Adviseer in Leven Lang Ontwikkelen (LLO), skills en het benutten van de MBO-infrastructuur.	Binnen het middelbaar beroepsonderwijs ligt al een stevige basisinfrastructuur voor het werken met vaardigheden, praktijkleren en diplomering. Er is één taal voor diploma's en skills. De SER Noord-Nederland adviseert deze infrastructuur beter te verbinden met regionale werkgevers en werkzoekenden, onder andere via collectieve LLO-aanvragen van consortia van werkgevers, onderwijsinstellingen en overheden. Het Actieplan Leven Lang Ontwikkelen Noord-Nederland (APLLONN) biedt hiervoor een logisch kader. Dit gezamenlijke programma van onderwijs- en kennisinstellingen in Noord-Nederland richt zich op het versterken van een cultuur van continu leren en ontwikkelen
4. Wees kritisch op de kwaliteit van werk en het voorkomen van uitstroom.	Krapte ontstaat in veel sectoren niet alleen door een tekort aan instroom, maar ook door een grote uitstroom van werknemers die het werk niet kunnen of willen volhouden. De regio moet kritischer kijken of we wel het juiste doen. Zijn functies goed te organiseren, gezond en aantrekkelijk genoeg? En lukt het om talent te behouden, of jagen we het juist weg.
5. Benut en versterk regionale werkcentra voor loopbaanadvies.	De ervaring in Noord-Nederland laat zien dat regionale werkcentra – waar publieke en private partijen samenwerken – een effectieve voorziening kunnen zijn voor loopbaanadvies, matching en scholing. De SER Noord-Nederland adviseert om deze centra structureel te positioneren als regionale 'loopbaanhuizen', toegankelijk voor werkenden, werkzoekenden en werkgevers.
6. Zet vervolgonderzoek in.	De huidige inzichten geven richting, maar bieden nog geen volledig antwoord op vragen over motivatie, mogelijkheden en randvoorwaarden. Bovendien zijn niet alle doelgroepen even goed in beeld, waardoor belangrijke nuances en behoeften nog ontbreken. Volgens de SER Noord-Nederland is daarom verdere verdieping nodig om effectief beleid te ontwikkelen.

Tabel 1 - Samenvatting Adviespunten en Aanbevelingen

2. Aanleiding

2.1 Landelijke Context: meer werken loont niet altijd

De Nederlandse arbeidsmarkt staat onder grote druk. In vrijwel alle sectoren belemmeren personeelstekorten het functioneren en vernieuwingsvermogen van organisaties.

Tegelijkertijd blijft veel talent onbekend en on(der)benut. Een groot aantal mensen werkt in deeltijd, anderen staan langdurig aan de kant of doen vooral onbetaald werkt. Zo gaat waardevol menselijk kapitaal verloren. Landelijk is veel aandacht voor het vergroten van arbeidsparticipatie en het stimuleren van mensen om meer uren te werken.⁴

Toch blijkt in de praktijk dat meer werken voor veel mensen niet automatisch loont. Door de samenloop van loon, belastingen, toeslagen en eigen bijdragen kunnen extra uren leiden tot relatief weinig extra besteedbaar inkomen. Voor bepaalde inkomensgroepen – bijvoorbeeld eenverdieners, alleenstaande ouders of huishoudens met zorg- en huurtoeslag – kan de ‘armoedeval’ zelfs betekenen dat meer uren werken financieel nauwelijks aantrekkelijk is. Deze realiteit raakt ook Noord-Nederland en speelt met name in sectoren met veel deeltijd en onregelmatige diensten, zoals zorg, kinderopvang, onderwijs en dienstverlening.

Een noordelijke strategie voor het benutten van onbenut arbeidspotentieel moet daarom verder gaan dan het oproepen om “meer te gaan werken”. Het vraagt om een combinatie van betere organisatie van werk, het wegnemen van financiële en praktische drempels en het creëren van ontwikkelkansen voor verschillende doelgroepen.

Onder onbenut arbeidspotentieel verstaan we in dit advies mensen die willen en kunnen werken, maar door uiteenlopende belemmeringen niet of niet volledig deelnemen aan het arbeidsproces. Het onderzoeksrapport Ongekende mogelijkheden! laat zien dat het daarbij zowel gaat om zichtbare als onzichtbare groepen. Zichtbaar zijn onder meer werklozen, semi-werklozen en onderbenutte deeltijdwerkers zoals die de Enquête Beroepsbevolking (EBB) van het CBS en administratieve tellingen van het UWV voorkomen. Beide bronnen geven waardevolle inzichten, maar overlappen slechts beperkt. De EBB is een momentopname en schetst een algemeen beeld van omvang en samenstelling, terwijl het UWV zicht biedt op geregistreerde groepen.

Het resultaat is dat beleidsmakers wel richting krijgen, maar geen volledig beeld van de dynamiek en kwaliteit van onbenut arbeidspotentieel. Daarbij is het onderscheid tussen zichtbaar en onzichtbaar potentieel cruciaal. Zichtbaar zijn de mensen die in statistieken voorkomen en bij uitvoeringsinstanties geregistreerd zijn, zoals uitkeringsgerechtigden en deeltijdwerkers.

Onzichtbaar zijn bijvoorbeeld partners zonder eigen inkomen, mensen die na langdurige zorg- of mantelzorgtaken weer willen werken, of inwoners die zonder uitkering toch actief op zoek zijn naar (meer) werk. Juist die laatste groep laat zien dat het benutten van talent niet vanzelf gebeurt, ook niet in tijden van krapte. Voor effectief beleid is daarom inzicht nodig in de verschillen tussen kunnen, willen en mogen werken. Het gebrek aan zichtbaarheid vormt de grootste uitdaging bij het opsporen en activeren van dit arbeidspotentieel.

[4] De SER stelt in het advies Waardevol werk: publieke dienstverlening onder druk (2024) dat structurele tekorten worden versterkt door vergrijzing, een stagnerende beroepsbevolking en complexe regelgeving.

<https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/adviezen/2023/arbeidsmarktkrapte-publieke-sectoren.pdf>

Personen zonder betaald werk
1. Werklozen: personen die recent werk hebben gezocht én op korte termijn beschikbaar zijn voor werk
2. Semi werklozen: personen die recent werk hebben gezocht, maar niet op korte termijn beschikbaar zijn voor werk of omgekeerd.
Personen met betaald werk
3. Onderbenutte deeltijders: personen die deeltijds werken, meer willen werken en hiervoor op korte termijn beschikbaar zijn.

Definitie onbenut arbeidspotentieel (CBS)

2.2. Onderzoek en regionale samenwerking

Om dit vraagstuk beter te begrijpen, hebben de SER Noord-Nederland, SER Overijssel en SER Brabant gezamenlijk opdracht gegeven voor het onderzoek Ongekende mogelijkheden! Regionale opgaven voor het onbenutte arbeidspotentieel in een krappe arbeidsmarkt. Het onderzoek combineert kwantitatieve analyses van het (zichtbare en onzichtbare) onbenut arbeidspotentieel met kwalitatieve verdieping in de regio's en beschrijft praktijkvoorbeelden van initiatieven die ongekend talent beter weten te benutten.

2.3. Symposium

De resultaten zijn in juni 2025 gepresenteerd tijdens het symposium Ongekend Talent in Zwolle. Kim Putters, voorzitter van de SER opende het symposium. In zijn toespraak gaf hij aan dat Leven Lang Ontwikkelen niet allen van belang is voor mensen die hun plek op de arbeidsmarkt meten (blijven) vinden, maar net zo goed voor iedere burger om volwaardig mee te kunnen doen in een samenleving die steeds sneller verandert. In verschillende workshops werd vervolgens door werkgevers, beleidsmakers, onderwijs, sociale partners en maatschappelijke organisaties onderzocht wat werkt, voor wie en onder welke voorwaarden.



Kim Putters, voorzitter SER, Zwolle 11 juni 2025⁵ :

“In een brede welvaart samenleving staat menswaardige ontwikkeling centraal. Dat betekent dat we investeren in mensen op een manier die hun waardigheid versterkt. Het gaat erom dat mensen de kans krijgen zich te ontwikkelen omdat het bijdraagt aan hun eigen welzijn en gevoel van zinvol meedoen. We moeten af van een te smal mensbeeld waarin de mens slechts als kostenpost of productiefactor wordt gezien. In plaats daarvan pleit ik voor de positieve aanname dat mensen willen bijdragen én willen groeien, mits ze de juiste kansen en ondersteuning krijgen. Ongekend talent ontsluiten is daarbij essentieel, want het draagt bij aan zowel economische veerkracht als sociale samenhang.”

2.4. Uitkomsten Best Practices

Lectoren Arjen Edzes (Hanzehogeschool Groningen) en Joost van der Weide (Hogeschool Windesheim) presenteerden tijdens het symposium de belangrijkste resultaten van het onderzoek. Deze worden verderop in dit advies nader toegelicht. In een rondetafelgesprek was er aandacht voor de Best Practices in de verschillende regio's, die verder werden uitgediept tijdens de workshops. De voorzitters van de regionale SER'en en gedeputeerde Martijn Dadema van Overijssel (Inclusiviteit) sloten het symposium af met hun persoonlijke kijk op Ongekend talent.

2.5. Advies SER Noord-Nederland

De inzichten uit het onderzoek, het symposium, de beraadslagingen in de Raad en de input van verschillende noordelijke stakeholders vormen samen de basis voor dit advies. Met het voorliggende advies wil de SER Noord-Nederland de brug slaan tussen analyse, praktijk en beleid. Het verbindt landelijke ontwikkelingen met de regionale context en vertaalt de gezamenlijke aanbevelingen van de regionale SER'en naar een noordelijk handelingsperspectief.

Volgens de Raad hangt het succes hiervan niet af van nieuwe regels, maar van de gezamenlijke wil om anders te kijken, anders te organiseren en anders te waarderen. Cruciaal is dat het rijksbeleid ruimte laat voor regionaal maatwerk, zodat beleid aansluit bij lokale omstandigheden en de regionale economie. Het uiteindelijke doel is dat zoveel mogelijk mensen hun talenten kunnen inzetten en daarmee bijdragen aan een inclusieve, wendbare en veerkrachtige arbeidsmarkt.



[5] De speech is na te lezen op de website van de SER. Beschikbaar via: <http://www.ser.nl/actueel/toespraken/ongekend-talent>

3. Beleidscontext: Van strategische koers naar regionale uitvoering

3.1. Structurele oorzaken van krapte

Nederland kampt met een langdurig tekort aan arbeidskrachten dat niet louter conjunctureel is, maar vooral structureel van aard. De combinatie van demografische vergrijzing, stagnerende beroepsbevolking en veranderende arbeidsverhoudingen beperkt zowel het verdienvermogen van bedrijven als de kwaliteit van publieke dienstverlening en het draagvlak voor maatschappelijke transitie. Vergrijzing zorgt voor een groeiende uitstroom terwijl de instroom achterblijft; tegelijkertijd neemt de vraag naar gekwalificeerd en digitaal vaardig personeel toe door technologische en economische veranderingen.

De mismatch tussen vraag en aanbod van vaardigheden verdiept tekorten: beschikbare werkzoekenden beschikken niet altijd over de gevraagde vaardigheden, terwijl functies niet altijd zijn ingericht om breder toegankelijk te zijn. Ook de rek in arbeidsparticipatie is beperkt; in Groningen werkt bijvoorbeeld al 71% van de mensen tussen de 15 en 75 jaar, wat betekent dat volumegroei niet meer vanzelfsprekend is. Daarbovenop komen de stagnerende arbeidsproductiviteit en een groot aandeel deeltijdwerk, die samen leiden tot hardnekkige tekorten, vooral in de zorg, techniek en het onderwijs. Deze context benadrukt dat het benutten van arbeidspotentieel urgenter is dan ooit en vraagt om een samenhangende, langjarige inzet waarin inclusiviteit, vaardigheden en organisatievernieuwing centraal staan.

Naast demografische ontwikkelingen en economische groei speelt ook de uitstroom uit sectoren een belangrijke rol in de krapte. In sectoren als zorg, onderwijs, kinderopvang en delen van de techniek verlaten veel medewerkers voortijdig het werkveld vanwege werkdruk, beperkte zeggenschap over roosters, gebrek aan ontwikkelmogelijkheden of een gevoel van onvoldoende waardering. Hierdoor stroomt talent weer uit dezelfde sectoren die kampen met tekorten. Een aanpak van arbeidsmarktkrapte moet daarom niet alleen gericht zijn op werving en instroom, maar minstens zo sterk op behoud, duurzame inzetbaarheid en kwaliteit van werk.

3.2. Verschuivende dynamiek op de regionale arbeidsmarkt

Het initiatief Regio in Beeld, een samenwerking van CBS, UWV en regionale partners, brengt de arbeidsmarkt systematisch in kaart en maakt verschuivingen en knelpunten zichtbaar. De recente rapportages laten zien dat de spanning op de arbeidsmarkt iets is afgenomen; voor het eerst in vier jaar zijn er weer meer werklozen dan vacatures, met ongeveer 97 werklozen op 100 vacatures. Toch blijft de krapte breed voelbaar. In de arbeidsmarktregio Groningen staan ongeveer 51.000 geregistreerde werkzoekenden tegenover 12.500 openstaande vacatures, wat wijst op aanzienlijke frictie en mismatches die niet met volumebeleid alleen kunnen worden opgelost.

In Noord-Nederland stagneert bovendien voor het eerst in jaren de afname van het onbenut arbeidspotentieel: het aantal mensen dat méér zou kunnen werken daalt niet verder.⁶ Dit lijkt te wijzen op een grens aan de spontane groei van het arbeidsaanbod. De dynamiek verandert daarmee van “vinden” naar “binden en ontwikkelen”: het accent verschuift naar het duurzaam vergroten van arbeidsdeelname door drempels weg te nemen (gezondheid, scholing, bereikbaarheid, organisatiecultuur), werk anders te organiseren en vaardigheden centraal te stellen in plaats van diploma's.

[6] Zie o.a. <https://www.uwv.nl/nl/arbeidsmarktinformatie/regio/groningen/regio-in-beeld-2025>

3.3. Landelijke koers: structurele en inclusieve aanpak

De landelijke SER adviseert een langetermijnstrategie om arbeidsparticipatie te vergroten en werk aantrekkelijker te maken. Kernpunten zijn investeren in duurzame inzetbaarheid (gezondheid, werkplezier, loopbaanontwikkeling), het bieden van laagdrempelige en praktijkgerichte scholingskansen (om-, her- en bijscholing), het bevorderen van een cultuur van Leven Lang Ontwikkelen (LLO), en het wegnemen van bureaucratische, sociale en financiële drempels voor wie (meer) wil werken. Werkgeversorganisaties, sociale partners en de overheid spelen hierbij een centrale rol. Illustratief is het programma *Meer uren werkt!* van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en de Universiteit Utrecht⁷, dat deeltijdwerkers stimuleert om meer uren te werken en werkgevers ondersteunt bij het creëren van de juiste randvoorwaarden.

Programma *Meer uren werkt!*⁸

Het programma *Meer uren werkt!* richt zich op sectoren met veel deeltijdwerk (zorg en welzijn, basisonderwijs, kinderopvang) en werkt samen met maatschappelijke partners, werkgevers- en werknemersorganisaties, gemeenten, provincies, kennisinstellingen en andere ministeries. Doelen zijn het beter benutten van arbeidspotentieel en het verkleinen van personeelstekorten door praktische, financiële en sociale drempels weg te nemen, flexibele roosters te ontwikkelen en een 'nieuwe deeltijdcultuur' te bevorderen. Via een subsidieregeling kunnen sectoren en organisaties projecten uitvoeren die deze beweging ondersteunen. Deze landelijke koers biedt kaders en instrumenten; de effectiviteit hangt echter samen met de mate waarin deze aansluiten op regionale variatie in sectorstructuur, demografie en samenwerking.

3.4. Regionale focus: inzicht en maatwerk

De provinciale SER'en benadrukken dat landelijke maatregelen pas werken als ze worden vertaald naar regionale omstandigheden en randvoorwaarden. Elke regio kent een eigen economische structuur, arbeidsvraag, bevolkingssamenstelling en bestuurlijke cultuur. Daarom is regionale samenwerking noodzakelijk om oplossingen af te stemmen op lokale behoeften.

Om die samenwerking structureel te organiseren is een arbeidsmarktinfrastructuur ingericht met Regionale Beraden en Werkcentra, waarin gemeenten, UWV, provincies, onderwijsinstellingen, werkgevers en maatschappelijke partners samen optrekken in toeleiding, matching, scholing en begeleiding. Binnen deze structuur hebben provincies een belangrijke systeemrol: zij verbinden het economisch domein met het sociaal domein, stimuleren kennisdeling (via Human Capital Agenda's), agenderen thema's als inclusie en LLO, en vertalen regionale signalen naar nationaal beleid. Voorbeelden illustreren deze focus.

De SER Noord-Nederland pleit voor beter benutten van ongekend talent, versterking van regionale samenwerking en stimulering van inclusiviteit bij werkgevers, met nadruk op het ontzorgen van het MKB om personeelskrapte aan te pakken.⁹

[7] Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, *Samenvatting groeifondsprogramma "Meer uren werkt!"*, mei 2024. Beschikbaar via: <https://open.overheid.nl/documenten/a1350b70-543d-478e-bec3-b62bf773c13b/file>

[8] Zie ook: <https://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-sociale-zaken-en-werkgelegenheid/programmas/meer-uren-werkt>

[9] SER Noord-Nederland, *Advies: Ontzorgen van mkb-bedrijven bij arbeidsmarkttekorten*, maart 2025. Beschikbaar via: <https://sernoordnederland.nl/advies/de-ser-noord-nederland-adviseert-om-het-midden-en-kleinbedrijf-mkb-actief-te-ontzorgen-bij-het-aanpakken-van-personeelstekorten>

SER Overijssel zet in op een provincie brede LLO-infrastructuur en een brede maatschappelijke coalitie om arbeidspotentieel duurzaam te activeren.¹⁰ Brabant werkt via geformaliseerde platforms (Techniek Coalitie Brabant, Human Capital Agenda Zuid-Nederland) aan publiek-private samenwerking, met expliciete aandacht voor brede welvaart, competentiegericht werven en duurzame inzetbaarheid. Deze variatie toont dat maatwerk nodig is, en dat een sterke infrastructuur de spil vormt tussen beleid en uitvoering.

3.5. Een brug tussen nationaal beleid en regionale uitvoering

Het project Ongekend talent vertaalt landelijke strategische richtlijnen naar concrete regionale uitvoering. Dit advies biedt handvatten voor provincies, gemeenten, onderwijsinstellingen en werkgevers om ongekend talent zichtbaar te maken, te waarderen en duurzaam te benutten. Het verbindt analytische inzichten (omvang, samenstelling en drijvers van onbenut potentieel) met praktijkervaringen (best practices uit het symposium) en beleidsaanpak (vier kernadviezen van de SER Noord-Nederland).

Daarmee ontstaat een samenhangende beweging: landelijke kaders scheppen voorwaarden, regionale infrastructuur organiseert samenwerking en maatwerk, en werkgevers en onderwijs geven handen en voeten aan inclusie en vaardigheden in de praktijk. Het doel is een toekomstbestendige arbeidsmarkt waarin meer mensen duurzaam kunnen bijdragen en meedelen, en waarin brede welvaart de maatstaf is voor succes: niet alleen hogere participatie, maar ook gezondheid, welzijn en sociale samenhang.

Deze brug vraagt om duidelijke rolverdeling en volgehouden samenwerking. Het Rijk zorgt voor consistente kaders en continuïteit, provincies verbinden en agenderen, arbeidsmarktregio's en Werkcentra voeren uit en leveren maatwerk, en sociale partners, werkgevers en onderwijsinstellingen maken het verschil in de dagelijkse praktijk. Door deze schakels te verbinden en resultaten systematisch te monitoren en delen, wordt versnippering tegengegaan en kunnen succesvolle initiatieven worden opgeschaald en aangepast aan de Noordelijke context.

Uit het onderzoek en de gesprekken met regionale partijen komt naar voren wat succesvolle samenwerking in de praktijk kenmerkt:

- Gedeelde en concrete doelen: partijen werken vanuit een gezamenlijke opgave, bijvoorbeeld het verminderen van tekorten in een specifieke sector of het activeren van een bepaalde doelgroep.
- Domein overstijgend werken: economische, sociale en onderwijsagenda's worden aan elkaar gekoppeld; provincies vervullen hierbij een belangrijke systeemrol.
- Gebruikmaken van bestaande infrastructuur: regionale werkcentra, arbeidsmarktregio's en onderwijsinstellingen (vooral MBO) vormen de ruggengraat, waarop nieuwe initiatieven worden aangesloten in plaats van ernaast gezet.
- Regie bij de inwoner/werknemer: inwoners en werknemers worden niet alleen als doelgroep gezien, maar als medeontwerpers van trajecten en afspraken.
- Leren en bijsturen: er wordt systematisch gemonitord wat werkt en wat niet; regio's durven te stoppen met projecten die weinig opleveren om ruimte te maken voor nieuwe initiatieven om zo werkende weg te komen tot een effectief beleid.

[10] SER Overijssel, *Actieve rol van de provincie gevraagd: duurzaam en effectief arbeidsmarktbeleid*, juni 2023. Beschikbaar via: <https://ser-overijssel.nl/alle-adviezen/advies-duurzaam-en-effectief-arbeidsmarktbeleid>

4. Regionale verschillen in arbeidspotentieel: Een vraag, drie contexten

Het onderzoek Ongekende mogelijkheden – Regionale opgaven voor het onbenutte arbeidspotentieel in een krappe arbeidsmarkt (zie bijlage 2) laat zien dat het onbenut arbeidspotentieel en de omstandigheden waarin dit kan worden geactiveerd sterk verschillen tussen Noord-Nederland, Overijssel en Noord-Brabant. Het rapport onderbouwt deze regionale verschillen met behulp van CBS-microdata en UWV-gegevens en aanvullende analyses.

In Noord-Nederland bedraagt het onbenut arbeidspotentieel 9,2% van de beroepsbevolking, wat neerkomt op ongeveer 116.000 personen. Daarbij valt vooral het relatief hoge aandeel onderbenutte deeltijders op, mede door de sterke vertegenwoordiging van zorg en publieke dienstverlening en de aanwezigheid van veel scholieren en studenten met een bijbaan.¹¹ Daarnaast werkt een deel van de beroepsbevolking onder het eigen opleidings- of competentieniveau.¹² Dit betekent dat mensen wel aan het werk zijn, maar niet op het niveau dat aansluit bij hun vaardigheden of ambities, waardoor waardevol talent onderbenut blijft.

Hoewel de centrale vraag dus overal dezelfde is – hoe benutten we ongekend talent in tijden van krapte – blijkt dat de antwoorden per regio uiteenlopen. Sectorstructuur, demografie, arbeidsmigratie en bestuurlijke cultuur bepalen in hoge mate hoe groot het arbeidspotentieel is en welke strategieën kansrijk zijn.

Thema	Noord-Nederland	Overijssel	Noord-Brabant
Aandeel onbenut arbeidspotentieel	9.2% (ca. 116.00 personen)	8.5% (ca. 76.000 personen)	8.2% (ca. 145.000 personen)
Arbeidsmarkt-samenstelling	Veel onderbenutte deeltijders, scholieren en studenten met bijbanen; relatief veel werkenden onder hun opleidingsniveau	Gebalanceerde structuur met sterke technische en onderwijssectoren; nadruk op instroom en sociale cohesie	Sterke industriële basis (metalelektro, hightech) en internationale bedrijvigheid; kwetsbaar voor conjuncturele schommelingen
Sectorstructuur	Zorg, publieke dienstverlening, landbouw en industrie; weinig hoogproductieve stedelijke clusters	Techniek en onderwijs (Twente), sterke regionale netwerken	Hightech en metalelektro, internationale bedrijvigheid, afhankelijkheid van arbeidsmigranten

[11] UWV, *Samenstelling onbenut arbeidspotentieel. Inzetbaarheid van geregistreeerde werkzoekenden voor een krappe arbeidsmarkt*, 2022. Beschikbaar via: <https://www.uwv.nl/nl/arbeidsmarktinformatie/trends-ontwikkelingen/wie-zitten-onbenut-arbeidspotentieel>

[12] Hansen, E., Wertheim, A., Edzes, A., van der Weide, J., & Nankman, T. (2025). Ongekende mogelijkheden! Regionale opgaven voor het onbenutte arbeidspotentieel in een krappe arbeidsmarkt, p.14

Thema	Noord-Nederland	Overijssel	Noord-Brabant
Arbeidsmigratie & demografie	Veel Duitse kenniswerkers en studenten; arbeidsmigranten uit Polen; statushouders uit Syrië en Eritrea; vaak kortdurend verblijf	Vergelijkbaar profiel met Noord-Nederland; Poolse migranten en Duitse kenniswerkers; eveneens kortdurend verblijf	Breder internationaal profiel: migranten uit Polen, Syrië, Eritrea én kenniswerkers uit VK, India, Duitsland, België; gemiddeld langer verblijf (>5 jaar)
Samenwerking & beleidsaanpak	Netwerkgericht maar gefragmenteerd; projecten vaak tijdelijk of subsidiegedreven; behoefte aan structurele verankering en data-uitwisseling	Pragmatische en nuchtere samenwerking; sterke regionale netwerken (Twente, Stedendriehoek, Zwolle); provincie faciliteert en ondersteunt coalities	Geformaliseerde samenwerking via platforms (Techniek Coalitie Brabant, Human Capital Agenda Zuid-Nederland); nadruk op brede welvaart, inclusie en internationalisering
Bestuurlijke cultuur	Experimenteel, maar versnipperd; behoefte aan coördinatie en integrale afstemming	Praktisch en sociaal gericht; nadruk op korte leer- en instroomtrajecten	Gestructureerd en strategisch; publiek-private samenwerking centraal

Tabel 2: Samenvatting kernverschillen regio's, zoals gepresenteerd in het rapport *Ongekende mogelijkheden*

De regionale verschillen in arbeidspotentieel betekenen voor Noord-Nederland dat het gesprek over onbenut arbeidspotentieel niet alleen moet gaan over 'meer uren maken', maar ook over de vraag of functies en sectoren voldoende aantrekkelijk, gezond en ontwikkelgericht zijn om mensen te binden en te boeien. In een aantal sectoren is de krapte immers mede het gevolg van grote uitstroom: talent dat teleurgesteld of overbelast de sector verlaat en soms ook de regio.

Daarnaast is het belangrijk te onderkennen dat 'onbenut arbeidspotentieel' een statistisch begrip is, opgebouwd uit groepen mensen die niet altijd direct in beeld zijn. Het betreft onder meer werklozen die recent gezocht hebben, semi-werklozen, en onderbenutte deeltijdwerkers. Dit betekent dat de feitelijke mensen achter deze cijfers vaak niet direct worden bereikt via landelijke statistieken of enquêtes. Daarom is de eerste uitdaging om het onbenut arbeidspotentieel concreet in beeld te brengen en te benaderen. Lokale en regionale arbeidsmarktinitiatieven en werkcentra spelen hierbij een cruciale rol omdat zij maatwerk kunnen leveren en mensen direct ondersteunen bij het benutten van hun arbeidspotentieel.

5. Praktijk en inspiratie: een korte terugblik op het symposium

Tijdens het symposium Ongekend talent op 11 juni 2025 kwamen onderzoekers, werkgevers, beleidsmakers en maatschappelijke partners samen om te bespreken hoe onbenut talent beter kan worden herkend, benut en duurzaam ingepast in de arbeidsmarkt. In totaal werden acht workshops georganiseerd, waarin vanuit verschillende invalshoeken werd verkend hoe inclusieve arbeidsmarktpraktijken in de regio kunnen worden versterkt.

In het voorliggende advies worden een aantal van deze workshops nader toegelicht. Deze selectie is gemaakt omdat ze exemplarisch zijn voor de belangrijkste thema's die ook in het onderzoek en de aanbevelingen van de SER Noord-Nederland centraal staan: innovatie door diversiteit, de rol van technologie, het zichtbaar maken van verborgen talent en het belang van samenwerking in de praktijk.

De sessies maakten duidelijk dat inclusiviteit niet alleen een morele opdracht is, maar ook een maatschappelijke, operationele én economische kans. Ze tonen dat een inclusieve arbeidsmarkt alleen kan ontstaan als technologische vernieuwing, sociale innovatie en samenwerking hand in hand gaan.

- **Neurodiversiteit als bron van innovatie**

De bijdrage van ASML liet overtuigend zien dat neurodiversiteit directe waarde creëert. Een aanzienlijk deel van hun innovatieve kracht komt voort uit medewerkers die anders denken en werken. Dat vraagt wel om een omgeving waarin duidelijke kaders, autonomie en ruimte voor authenticiteit aanwezig zijn. Ook is het belangrijk om de valkuilen van onbegrip en overbelasting te onderkennen en actief te werken aan bewustwording bij leidinggevend en collega's. Het verhaal van ASML bevestigt dat inclusief werkgeverschap niet alleen maatschappelijk wenselijk is, maar ook een aantoonbare bijdrage levert aan creativiteit, innovatie en concurrentiekracht.

- **Technologie als brug naar kansen**

De workshop rond inclusief werken en technologie liet zien hoe hulpmiddelen als exoskeletten, smart glasses, cobots en virtual reality kunnen bijdragen aan duurzame inzetbaarheid en het wegnemen van barrières. Technologie kan repetitief of fysiek zwaar werk verlichten en zo mensen met beperkingen toegang geven tot werk dat anders onbereikbaar zou zijn. Ook toepassingen van AI en VR bij re-integratie bieden perspectief om werknemers duurzaam te begeleiden. Toch werd duidelijk dat technologische innovatie alleen effectief is als deze hand in hand gaat met sociale innovatie. Werkgevers hebben behoefte aan praktische modellen, zoals die nu ontwikkeld worden voor het mkb, om kwetsbare werkzoekenden succesvol en duurzaam in dienst te nemen. Dit bevestigt de noodzaak om landelijk beleid te combineren met regionaal maatwerk en gerichte ondersteuning.

- **Verborgen talent zichtbaar maken**

Deze workshop benadrukte dat organisaties vaak veel onbenut potentieel in huis hebben. Door vaardigheden centraal te stellen in plaats van diploma's of functies, worden verborgen talenten zichtbaar. Initiatieven zoals talentenateliers, skill-based werving en het actief uitlichten van medewerkers en hun passies dragen bij aan een cultuur waarin iedereen de kans krijgt om zich te ontwikkelen. Dit sluit naadloos aan bij de beweging naar een vaardighedenbenadering en een cultuur van leven lang ontwikkelen. Het stimuleert niet alleen individuele groei, maar versterkt ook de flexibiliteit en veerkracht van organisaties.

- **Regionale samenwerking en praktijkervaring - het Rangeerterrein**

Het Rangeerterrein is een instrument uit het regionaal actieplan Perspectief op Werk (Regio Hart van Brabant) om verborgen en ongekend arbeidspotentieel te benutten. Het biedt kosteloze loopbaanoriëntatie aan alle inwoners van Midden-Brabant – werkenden, niet-werkenden, zij-instromers en herintreders – en matcht op talenten en vaardigheden in plaats van op diploma's. Vanuit de regionale kanssectoren (zorg, techniek, logistiek en vrije tijd) wordt bepaald welk beroep het beste past, waarbij actief wordt samengewerkt met partijen als de Techniek Coalitie Brabant en met bedrijven die hun werkplek openstellen voor praktijkoriëntatie. De politieke en financiële steun vanuit de regio heeft het mogelijk gemaakt om in korte tijd resultaten te boeken. Omdat deelnemers gemotiveerd instromen en met meer zelfvertrouwen kiezen, leidt het Rangeerterrein tot duurzame plaatsingen. Daarom wordt het project verankerd als structureel onderdeel van de arbeidsmarktinfrastructuur.

- **Voorschakeltraject in de Zorg, zachte landing voor zij-instromers**

Deze workshop richtte zich op het voorschakeltraject van UWV voor zijinstromers in de zorg. Het doel is een zachte landing te bieden, door kandidaten drie maanden met behoud van uitkering mee te laten lopen, zonder werkdruk. Ze leren hun toekomstige collega's kennen en gaan één dagdeel per week naar school om weer in het ritme te komen. Dit helpt hen bij het opbouwen van arbeidsritme en het regelen van praktische zaken. De groep biedt onderlinge steun en tips, wat zorgt voor een soepele overgang naar de BBL-opleiding.

Het voorschakeltraject met een theorie en praktijkcomponent duurt 3 maanden. De deelnemers lopen 16 uur per week stage bij een zorginstelling en krijgen 1 dagdeel per week theorie bij het Drenthe College.

De overige workshops versterken de rode draad die uit alle sessies naar voren kwam: het benutten van ongekend talent vraagt om samenhang, maatwerk en volgehouden samenwerking tussen alle partijen in de regio.



5.1. Overkoepelende inzichten uit het symposium

Wat de workshops gezamenlijk duidelijk maakten, is dat een inclusieve arbeidsmarkt vraagt om een integrale benadering binnen een regio:

- Cultuurverandering: werkgevers moeten de stap zetten van verplichting naar overtuiging, door te laten zien dat inclusiviteit rendeert.
- Regionale samenwerking: provincies en regionale netwerken spelen een cruciale rol in kennisdeling, het faciliteren van maatwerk en het verbinden van partijen.
- Sterke infrastructuur: er is behoefte aan een robuuste arbeidsmarktinfrastructuur die werkgevers ondersteunt bij werving, begeleiding en scholing van ongekend talent.
- Beleidsconsistentie: landelijk beleid moet ruimte bieden voor regionale variatie, maar ook zorgen voor samenhang en duidelijkheid. Het bestaande instrumentarium moet kritisch worden herzien: werkt het in de praktijk, en draagt het bij aan een inclusieve arbeidsmarkt?
- Brede welvaart: keuzes moeten niet alleen worden afgemeten aan economische groei, maar ook aan sociale cohesie, gezondheid, welzijn en duurzame participatie.

5.2. Naar een gezamenlijke beweging

Het benutten van het zichtbare en onzichtbare ongekend talent vraagt om gezamenlijke inzet van alle partijen. Het is geen bijzaak, maar een randvoorwaarde voor een toekomstbestendige arbeidsmarkt waarin iedereen kan bijdragen én meedelen. Het symposium toonde overtuigend dat de bouwstenen aanwezig zijn: technologie die barrières wegneemt, een vaardighedenbenadering die talent zichtbaar maakt, sociale innovatie die werkgevers ondersteunt, en leiderschap dat diversiteit omarmt. De uitdaging ligt nu in het verbinden van deze initiatieven tot één samenhangende beweging.

Een centrale rol ligt bij de arbeidsmarktregio's, het Regionaal Beraad en de Werkcentra. Zij verbinden beleid met praktijk, zorgen voor afstemming tussen gemeenten en bieden ondersteuning aan werkzoekenden en werkgevers. Provincies vervullen hierbij de rol van verbinder en aanjager, terwijl het Rijk zorgt voor kaders en continuïteit.



6. Beleid, samenwerking en succesfactoren: Wie is waarvoor verantwoordelijk?

6.1. Eigenaarschap

Voordat we de aanbevelingen uitwerken, eerst een korte duiding van het eigenaarschap. Het benutten van onbenut arbeidspotentieel is geen taak die door één partij kan worden gedragen. De arbeidsmarkt is een gedeeld systeem waarin beleid, uitvoering en praktijk voortdurend op elkaar inwerken. Op dit moment beschikt Noord-Nederland over een rijk palet aan partijen en initiatieven die zich bezighouden met arbeidsparticipatie, inclusieve arbeidsmarkt en scholing. Arbeidsmarktregio's, regionale werkcentra, gemeenten, provincies, ROC's, HBO- en WO-instellingen, werkgevers- en werknemersorganisaties en maatschappelijke partners werken op uiteenlopende manieren samen. Juist doordat eigenaarschap verspreid ligt over meerder partijen, is het van belang dat iedere actor zijn rol bewust inneemt en dat samenwerking wordt georganiseerd. Alleen zo kan ongekend talent daadwerkelijk worden benut en verhaald naar duurzame maatschappelijke meerwaarde.

6.2. Rolverdeling

De rol van het Rijk

De rijksoverheid schept de randvoorwaarden voor een inclusieve en toekomstbestendige arbeidsmarkt. Zij is verantwoordelijk voor wet- en regelgeving, voor landelijke programma's zoals *Meer uren werkt!* en voor het stimuleren van Leven Lang Ontwikkelen. Het Rijk moet zorgen voor consistent beleid en voor financiële instrumenten die regionale initiatieven ondersteunen. Cruciaal is dat het Rijk ruimte laat voor regionaal maatwerk, zodat beleid aansluit bij lokale omstandigheden en de regionale economie.

De rol van provincies

Hoewel de arbeidsmarkt formeel geen wettelijke taak van provincies is, kunnen zij wél een sleutelrol vervullen. Hun kerntaak op het gebied van economie is immers onlosmakelijk verbonden met de beschikbaarheid en inzetbaarheid van menselijk kapitaal.

Provincies kunnen deze rol invullen door:

- Het leggen van verbindingen tussen gemeenten, onderwijsinstellingen, werkgevers en maatschappelijke partners;
- Het stimuleren van kennisdeling en samenwerking via Human Capital Agenda's;
- Het zichtbaar maken van succesvolle initiatieven en het agenderen daarvan in landelijke netwerken;
- Het versterken van randvoorwaarden op het gebied van bereikbaarheid, scholing en innovatie.
- Het economisch domein en het sociaal domein (van arbeidsmarktregio's) met elkaar te verbinden.

Door deze systeemrol actief op te pakken, dragen provincies bij aan samenhang en continuïteit in de regionale arbeidsmarktontwikkeling.

Een concreet voorbeeld is de economische visie van de Provincie Groningen. Deze laat zien dat het benutten van onbenut arbeidspotentieel geen louter uitvoeringsvraagstuk is, maar een integraal onderdeel vormt van een bredere provinciale strategie gericht op brede welvaart, economisch verdienvermogen en de kwaliteit van werk. Ook de provincies Drenthe en Fryslân hebben eigen economische beleidsagenda's, waarin vergelijkbare ambities zichtbaar zijn. Daarmee illustreren de noordelijke provincies hoe economisch beleid en arbeidsmarktbeleid op provinciaal niveau elkaar kunnen versterken.

Beleidskader provincie Groningen - Economische Visie 2035

De provincie Groningen heeft in haar Economische Visie 2035 drie centrale doelen geformuleerd, waarvan één expliciet gericht is op het realiseren van een toekomstbestendige arbeidsmarkt waarin iedereen passend werk kan vinden. Deze arbeidsmarktagenda richt zich op het activeren van onbenut arbeidspotentieel, het structureel verankeren van Leven Lang Ontwikkelen en het versterken van regionale samenwerking tussen gemeenten, onderwijsinstellingen, werkgevers en maatschappelijke organisaties. Tegelijkertijd wil Groningen zich profileren als koploper in de energietransitie en inzetten op een duurzame en innovatieve economie waarin kennisclusters rond energie, techniek en zorg centraal staan. Economische groei moet daarbij hand in hand gaan met sociale inclusie, leefbare dorpen en steden en een gezonde omgeving, zodat brede welvaart en sociale samenhang de basis vormen van de economische koers van de provincie.

Bron: Provincie Groningen – Economische Visie 2035 (2024)

De rol van gemeenten, arbeidsmarktregio's en het UWV

Gemeenten en het UWV staan het dichtst bij inwoners en werkgevers. Zij zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van participatie- en re-integratiebeleid, en voor het bieden van maatwerk aan mensen die (weer) willen werken. Daardoor hebben UWV en gemeenten ook een sleutelrol in het in beeld brengen van het onbenut arbeidspotentieel. Hun taken omvatten onder meer:

- Begeleiding van werkzoekenden naar passend werk;
- Ondersteuning van werkgevers bij werving en matching;
- Samenwerking met zorg, onderwijs en werkgevers om belemmeringen te verminderen.

Een goed functionerend regionaal werkcentrum waarin deze partijen samen optrekken, is essentieel voor duurzame activering.

De rol van werkgevers en sociale partners

Werkgevers hebben een directe invloed op de mate waarin talent wordt benut. Zij bepalen of er ruimte is voor inclusief werkgeverschap, of vaardigheden belangrijker worden dan diploma's, en of deeltijders de kans krijgen om hun uren uit te breiden. Sociale partners – vakbonden en werkgeversorganisaties – spelen een rol in het agenderen van deze thema's en in het ontwikkelen van sectorale afspraken. Zij kunnen bijdragen aan het wegnemen van drempels, het bevorderen van duurzame inzetbaarheid en het stimuleren van een nieuwe deeltijdcultuur.

De rol van werknemers

Ook werknemers hebben een eigen en wezenlijke verantwoordelijkheid. De arbeidsmarkt verandert snel, en duurzame inzetbaarheid vraagt om een actieve houding van iedereen die werkt of wil werken.

Van werknemers wordt verwacht dat zij:

- Bereid zijn om te leren en zich te blijven ontwikkelen;
- Investeren in hun gezondheid, vaardigheden en aanpassingsvermogen;
- Bijdragen aan een open, inclusieve werkcultuur, waarin ruimte is voor diversiteit en samenwerking.

Door zelf verantwoordelijkheid te nemen voor groei en ontwikkeling versterken werknemers niet alleen hun eigen positie, maar ook de weerbaarheid van de regionale economie. Werkgevers, vakbonden en overheden kunnen die inzet faciliteren met scholingsbudgetten, ontwikkeltrajecten en goede informatievoorziening, maar het initiatief begint bij de werknemer zelf.

De rol van onderwijsinstellingen en kennispartners

Onderwijsinstellingen zijn cruciaal voor het ontwikkelen van vaardigheden en het verankeren van Leven Lang Ontwikkelen. Zij kunnen flexibel inspelen op de veranderende arbeidsmarkt en samen met werkgevers leerwerktrajecten en scholingsprogramma's ontwikkelen. Kennisinstellingen zoals hogescholen en universiteiten leveren daarnaast onderzoek en data die nodig zijn om beleid te onderbouwen en te monitoren. Hun rol is niet alleen opleiden, maar ook signaleren en vernieuwen.

De rol van maatschappelijke organisaties

Maatschappelijke organisaties ondersteunen specifieke doelgroepen – zoals jongeren, nieuwkomers of mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt – en slaan een brug tussen beleid en leefwereld. Door hun bereik en vertrouwen helpen zij mensen die het reguliere systeem moeilijker vinden te bereiken. Zij signaleren knelpunten, brengen mensen in beweging en begeleiden naar werk, scholing of ondersteuning. Daarmee vormen zij een belangrijke schakel in het activeren van ongekend talent en in het versterken van inclusieve regionale structuren.



	Hoofdtaken en verantwoordelijkheden	Kernwoorden
Rijksoverheid	Ontwikkelt landelijke kaders, wetgeving en financiële randvoorwaarden; stimuleert samenwerking via kennis- en subsidieprogramma's.	Regie, kaders, financiering
Provincies	Verbinden partijen in de regio, versterken de infrastructuur en agenderen thema's als inclusie en Leven Lang Ontwikkelen.	Verbinding, coördinatie, agendering
Gemeenten en UWV	Verantwoordelijk voor toeleiding, begeleiding, re-integratie en maatwerkvoorzieningen voor inwoners en werkgevers.	Uitvoering, begeleiding, maatwerk
Werkgevers	Creëren werkgelegenheid, bevorderen inclusief werkgeverschap en investeren in vaardigheden en duurzame inzetbaarheid.	Inclusie, scholing, innovatie
Werknemers	Nemen verantwoordelijkheid voor eigen ontwikkeling en inzetbaarheid, en leveren een actieve bijdrage aan een gezonde, inclusieve werkcultuur.	Leren, betrokkenheid, weerbaarheid
Onderwijsinstellingen	Leiden op voor de arbeidsmarkt en ondersteunen een cultuur van Leven Lang Ontwikkelen.	Scholing, vaardigheden, aansluiting
Vakbonden en werknemersorganisaties	Bewaken arbeidsvoorwaarden, bevorderen sociale innovatie en stimuleren duurzame inzetbaarheid.	Bescherming, medezeggenschap, ontwikkeling
Maatschappelijke organisaties	Ondersteunen specifieke doelgroepen en slaan de brug tussen beleid en praktijk.	Toeleiding, bereikbaarheid, vertrouwen

Tabel 3 - Rolverdeling

6.3 Succesfactoren voor effectieve samenwerking

Uit het onderzoek en de gesprekken met de regionale SER'en komen een aantal succesfactoren voor effectieve samenwerking naar voren:

- Gemeenschappelijke agenda: succesvolle initiatieven starten vanuit een gedeelde, concrete opgave (bijvoorbeeld tekorten in de zorg, techniek of energietransitie) en duidelijke doelen voor specifieke doelgroepen.
- Domeinoverstijgend werken: economische, sociale en onderwijsagenda's worden expliciet met elkaar verbonden. Provincies spelen hierbij een belangrijke systeemrol als verbinder tussen sectoren en regio's.
- Gebruikmaken van bestaande infrastructuur: met name binnen het MBO ligt al een basisinfrastructuur voor het werken met skills en vaardigheden. Er is één taal voor diploma's en competenties, en er bestaan goede relaties met regionale werkgevers. Door deze infrastructuur beter te verbinden met regionale werkcentra, LLO-trajecten en werkgeversnetwerken kan ongekend talent sneller in beeld komen.
- Regie bij de inwoner/werknemer: inwoners en werknemers ervaren meer eigenaarschap als zij zelf keuzes kunnen maken in hun loopbaan en ontwikkeling. Initiatieven die inzetten op loopbaanadvies, scholingsvouchers en ontwikkelgesprekken – los van de huidige werkgever – blijken effectiever in het duurzaam vergroten van arbeidsdeelname.
- Betrouwbare data en monitoring: inzicht in instroom, doorstroom en uitstroom in sectoren helpt om beleid bij te sturen. Dit vraagt om betere gegevensuitwisseling tussen arbeidsmarktregio's, onderwijsinstellingen en regionale partners.
- Voorbehoud en realiteitszin: succesvolle regio's erkennen expliciet dat er al veel gebeurt en dat niet elk project opschaalbaar of effectief is. Kritisch kijken of we in de regio 'het goede werk' doen – en stoppen met wat niet werkt – is een voorwaarde voor duurzame impact.

Snellere start, Sterkere Toekomst - Een voorbeeld van effectieve samenwerking

Veel asielzoekers willen werken en bijdragen aan de samenleving, maar ervaren belemmeringen bij de toegang tot de arbeidsmarkt, onder andere door wet- en regelgeving en culturele verschillen. Vanuit deze gedeelde opgave heeft de gemeente Assen het project Snellere Start, Sterkere Toekomst ontwikkeld, gericht op het versneld begeleiden van AZC-bewoners naar betaald werk. Sinds juni 2024 ondersteunt het project bewoners bij arbeidsmarkttoeleiding, met intensieve begeleiding en nauwe samenwerking met werkgevers.¹³

De aanpak richt zich zowel op werkzoekenden als op werkgevers en kent doorlopende nazorg via jobhunters en, waar nodig, coaching op de werkvloer. De positieve resultaten uit de pilot vormden aanleiding voor voortzetting en uitbreiding van het project. De provincie Drenthe ondersteunt dit vervolg financieel vanuit haar Sociale Agenda.¹⁴

Dit voorbeeld laat zien hoe succesvolle initiatieven kunnen ontstaan wanneer gemeente en provincie vertrekken vanuit een gedeelde, concrete opgave en hun beleids- en uitvoeringsrollen op elkaar afstemmen. Het project is één van de praktijkvoorbeelden die zijn onderzocht voor het rapport Ongekend Talent (zie bijlage 2).

[13] Zie ook het SER NN advies 'Bouwen aan bestaanszekerheid: werk voor asielzoekers en statushouders op de Noordelijke arbeidsmarkt (maart 2025)'

[14] Provincie Drenthe, *Provincie Drenthe ondersteunt project 'Snellere Start, Sterkere Toekomst' van gemeente Assen*, oktober 2025, <https://www.provincie.drenthe.nl/actueel/nieuwsberichten/2025/oktober/provincie-drenthe-ondersteunt-project/>

7. Adviezen SER Noord-Nederland: vanuit noordelijk perspectief

In de gezamenlijke aanbevelingen van de regionale SER'en aan de landelijke SER (zie bijlage 1) worden diverse landelijke maatregelen voorgesteld om onbenut arbeidspotentieel beter te benutten. Dit hoofdstuk zoomt in op de vraag wat, aanvullend daarop, specifiek nodig is voor Noord-Nederland. Vanuit noordelijk perspectief formuleert de SER Noord-Nederland en zestal adviezen. Ze zijn gericht aan alle partijen die actief zijn op de (regionale) arbeidsmarkt: rijksoverheid, provincies, gemeenten, arbeidsmarktregio's, UWV, sociale partners, werkgevers, werknemers en onderwijsinstellingen. Onderling verbonden versterken ze elkaar: het erkennen van regionale verschillen vormt het fundament voor effectief beleid, een brede regionale samenwerking biedt structuur, schaalbaar maatwerk maakt beleid uitvoerbaar. Tot slot is verdiepend vervolgonderzoek noodzakelijk om ook het onzichtbare, onbenutte talent zichtbaar te maken.

Aanbeveling 1: Erken regionale verschillen en kies voor doelgroepen¹⁵

De eerste stap is het expliciet erkennen van de regionale verschillen in omvang en samenstelling van het onbenut arbeidspotentieel. Dit sluit aan bij de aanbevelingen uit *Elke regio telt!* waarin wordt benadrukt dat beleid beter moet inspelen op regionale verschillen en dat doelgroepenbenadering essentieel is voor effectief regionaal en nationaal beleid. Voor Noord-Nederland betekent dit volgens de Raad dat beleid en uitvoering nadrukkelijker moeten inzetten op een doelgroepenbenadering.

Het gaat onder meer om:

- onderbenutte deeltijders in zorg, onderwijs en publieke dienstverlening;
- mensen met een uitkering (Participatiewet, WIA, Wajong, WW) met resterende arbeidsmogelijkheden;
- nieuwkomers en statushouders;
- jongeren en internationale studenten;
- oudere werkenden en (vroeg-)gepensioneerden die (weer) willen werken;
- werknemers die onder hun niveau werken en meer willen ontwikkelen.

Per doelgroep vraagt dit om een andere mix van instrumenten, begeleiding en randvoorwaarden. De SER Noord-Nederland adviseert provincies, gemeenten, arbeidsmarktregio's en werkcentra om in hun beleids- en uitvoeringsagenda's expliciet te maken welke doelgroepen prioriteit hebben en welke resultaten worden nagestreefd.

Aanbeveling 2: Versterk samenwerking, infrastructuur en regie van inwoners

De bestaande regionale infrastructuur – met name de regionale werkcentra en arbeidsmarktregio's – biedt een goede basis voor een samenhangende aanpak. De SER Noord-Nederland adviseert om deze infrastructuur verder te ontwikkelen tot een laagdrempelig en herkenbaar netwerk van voorzieningen voor inwoners en werknemers, met:

- één herkenbare ingang per arbeidsmarktregio voor vragen over werk, opleiding, omscholing en loopbaan;
- onafhankelijke loopbaan- en ontwikkeladviezen, ook voor mensen die al werken maar willen overstappen of doorgroeien;
- structurele samenwerking met MBO- en HBO-instellingen, werkgevers en sociale partners;
- digitale ondersteuning (bijvoorbeeld regionale platforms) waarin vraag, aanbod en scholingsmogelijkheden zichtbaar worden.

[15] *Elke regio telt!*. Sociaal en Cultureel Planbureau, Centraal Bureau voor de Statistiek, Planbureau voor de Leefomgeving & Raad voor Volksgezondheid en Samenleving (2023) & SER Noord-Nederland (2024). Wat kan Elke regio telt! betekenen voor een Sterk Noord-Nederland? Concrete suggesties voor het Noorden

Regie ligt idealiter bij de inwoner of werknemer zelf. Dat vraagt om begrijpelijke informatie, transparante keuzes en ruimte om zelf te beslissen over werk en ontwikkeling. De SER Noord-Nederland ziet hierbij een belangrijke rol voor regionale werkcentra als ‘loopbaanhuizen’.

Ook hebben provincies hierin een regisserende rol: zij kunnen hun economische en sociale agenda's verbinden met de sociale agenda's van gemeenten en bijdragen aan de coördinatie tussen gemeenten, onderwijs en werkgevers. Daarnaast kunnen zij kennisdeling via Human Capital Agenda's stimuleren. Gemeenten en UWV kunnen hun uitvoerende rol versterken door samen te werken in Werkcentra en door data systematisch te delen. Onderwijsinstellingen en werkgevers kunnen actief deelnemen aan deze infrastructuur, zodat scholing en werkpraktijk beter op elkaar aansluiten.

Een sterke infrastructuur maakt het mogelijk om initiatieven te monitoren, resultaten te delen en succesvolle projecten op te schalen. Zonder deze basis blijft samenwerking versnipperd en verliezen goede initiatieven hun kracht zodra financiering stopt. Structurele verankering en gezamenlijke regie zijn daarom noodzakelijk om ongekend talent duurzaam te activeren.

Aanbeveling 3: Investeer in LLO, skills en MBO-infrastructuur

Leven Lang Ontwikkelen (LLO) is een van de belangrijkste hefboomen om onbenut arbeidspotentieel duurzaam te activeren. Binnen het MBO, maar ook in het HBO en het private opleidingsaanbod, is al veel ervaring met modulair onderwijs, praktijkleren en skillsgerichte benaderingen. Belangrijk daarbij is dat er één taal bestaat voor diploma's en vaardigheden, waardoor werknemers en werkgevers beter kunnen communiceren over wat iemand kan.

De SER Noord-Nederland adviseert om:

- regionale consortia van werkgevers, onderwijs en overheden te stimuleren om gezamenlijk LLO-voorzieningen te ontwikkelen en collectieve LLO-aanvragen in te dienen;
- skills- en ervaringsprofielen standaard onderdeel te maken van intake, loopbaanadvies en matching;
- kortdurende, praktijkgerichte trajecten te ontwikkelen voor overstappers tussen sectoren (bijvoorbeeld van administratieve functies naar techniek of zorg) inclusief overbruggingsfinanciering voor de werknemer gedurende dit traject;
- LLO expliciet te koppelen aan regionale transitie (energie, bouw, zorg), zodat scholing direct bijdraagt aan maatschappelijke opgaven.

Aanbeveling 4: Maak uitstroom en kwaliteit van werk expliciet

In diverse sectoren in Noord-Nederland is de krapte mede het gevolg van grote uitstroom: werknemers verlaten hun baan vanwege hoge werkdruk, beperkte invloed op roosters, gebrek aan ontwikkelkansen of onzekere contracten. De SER Noord-Nederland adviseert om naast instroombeleid expliciet beleid te voeren op behoud van medewerkers en langer kunnen doorwerken van ouderen. Dit betekent onder meer:

- structureel monitoren van uitstroomredenen en deze betrekken bij sectorale en regionale afspraken;
- werk anders organiseren, bijvoorbeeld door taakdifferentiatie, inzet van technologie en meer zeggenschap over roosters;
- combinaties van werk, leren en zorg beter mogelijk maken, zodat mensen in verschillende levensfasen aan het werk kunnen blijven;
- kritische evaluatie van bestaande projecten en instrumenten: doen we in de regio daadwerkelijk ‘het goede werk’, en durven we te stoppen met initiatieven die weinig impact hebben?

Aanbeveling 5: Benut regionale werkcentra voor loopbaanadvies

Een belangrijke kans ligt in het verder ontwikkelen van regionale werkcentra tot centra voor loopbaanadvies en ontwikkeling, niet alleen voor mensen met een uitkering maar voor álle inwoners. De ervaringen in Noord-Nederland laten zien dat een integrale benadering – waarin UWV, gemeenten, onderwijs en werkgevers samenwerken – goed werkt.

De SER Noord-Nederland adviseert om:

- loopbaanadvies als basisvoorziening in te richten binnen regionale werkcentra;
- goede voorbeelden in het Noorden te benutten en waar mogelijk op te schalen naar andere regio's binnen het Noorden;
- de verbinding te leggen met landelijke programma's en middelen voor LLO, zodat inwoners niet verdwalen in het aanbod.

Aanbeveling 6: Zet vervolgonderzoek en monitoring gericht in

Het onderzoeksrapport biedt een stevig vertrekpunt, maar laat ook zien dat er nog witte vlekken zijn. Met name het 'onzichtbare' arbeidspotentieel – mensen zonder uitkering die wel (meer) willen werken – is lastig in beeld te brengen. Daarnaast is het belangrijk om beter te begrijpen welke regionale interventies daadwerkelijk effect hebben op instroom, uitstroom en duurzame inzetbaarheid.

De SER Noord-Nederland adviseert om vervolgonderzoek en monitoring in te zetten op:

- het in beeld brengen van onzichtbaar arbeidspotentieel via lokale en regionale initiatieven;
- het systematisch volgen van resultaten van projecten (bijvoorbeeld via regionale dashboards);
- het delen van kennis tussen regio's over wat werkt, voor welke doelgroep en onder welke voorwaarden.

Een illustratief voorbeeld is het onderzoeksproject *'Beter benutten arbeidspotentieel: onderzoek naar 'binnen-groep verschillen' vanuit een systeembenadering'*, uitgevoerd door de afdeling Gezondheidswetenschappen van het UMC Groningen en de RUG, en gefinancierd door Instituut Gak. Vanuit de SER Noord-Nederland nemen wij deel aan de begeleidingsgroep. In dit project wordt vanuit een publieke gezondheids- en arbeidsperspectief onderzocht welke factoren bijdragen aan verschillen in onbenut arbeidspotentieel binnen kwetsbare groepen en wat nodig is om meer mensen te laten deelnemen aan de maatschappij door (meer uren) te gaan werken. Daarbij wordt ook gekeken naar onbetaald werk, zoals vrijwilligerswerk, kinderopvang en mantelzorg.¹⁶

[16] Instituut Gak, *Beter benutten van het arbeidspotentieel van mensen in een lagere sociaaleconomische positie: onderzoek naar 'binnen-groep verschillen' vanuit een systeembenadering*, 2024.
<https://www.instituutgak.nl/onderzoek/onderzoeken/beter-benutten-van-het-arbeidspotentieel-van-mensen-in-een-lagere-sociaaleconomische-positie-onderzoek-naar-binnen-groep-verschillen-vanuit-een-systeembenadering/>

8. Tot slot

De krapte op de arbeidsmarkt is een structurele uitdaging die een integrale en structurele aanpak vereist, op Rijks-, provinciaal, regionaal en lokaal niveau. Bovenstaande adviezen van de SER Noord-Nederland laten zien dat oplossingen niet enkel liggen in méér mensen, maar vooral in slimmer en inclusiever benutten van het talent dat al beschikbaar is. Alleen samen kunnen we bouwen aan een arbeidsmarkt waarin iedereen kan bijdragen, groeien en meedoen.

Cruciaal daarbij is dat nieuwe maatregelen aansluiten bij bestaand beleid – van de nationale LLO-agenda tot regionale Human Capital Agenda's – om synergie te creëren en dubbel werk te vermijden. Het benutten van ongekend talent vergt samenwerking over beleidsdomeinen en bestuurslagen heen, maar levert een dubbele winst op: het vergroot de arbeidsparticipatie en daarmee de economische slagkracht, én het draagt bij aan brede welvaart doordat meer mensen hun talenten kunnen inzetten. In een tijd van aanhoudende tekorten moet ieder talent worden gezien en gekoesterd – zo maken we samen de arbeidsmarkt toekomstbestendig.

Bijlage 1

Ongekend talent – aanbevelingen voor landelijk beleid

Nederland kent een overvloed aan talent. Niet iedereen krijgt echter de kans dit talent te benutten. Te vaak bepalen opleiding, afkomst, gezondheid of leeftijd of iemand een plek vindt op de arbeidsmarkt. Daarmee gaat waardevol menselijk kapitaal verloren, terwijl organisaties kampen met personeelstekorten en de samenleving behoefte heeft aan brede welvaart en kansengelijkheid

Aanbevelingen voor nationaal beleid

Het rapport Ongekende mogelijkheden. Regionale opgaven voor het onbenutte arbeidspotentieel in een krappe arbeidsmarkt heeft niet alleen aanbevelingen opgeleverd voor provinciaal niveau, maar ook voor het beleid op nationaal niveau.

Uit zowel het onderzoek als het symposium Ongekend Talent (11 juni 2025, Zwolle) zijn de volgende punten naar voren gekomen als aanbevelingen voor de landelijke SER en de daaraan verbonden partners (overheid, werkgevers- en werknemersorganisaties):

- Maak van de inclusieve arbeidsmarkt een structureel speerpunt in landelijk beleid

De aansluiting tussen onderwijs, werk en talent is geen vanzelfsprekendheid. Landelijk beleid moet meer ruimte scheppen voor alternatieve routes richting werk, ook buiten traditionele opleidings- en loopbaanpaden.
- Zet sterker in op het benutten van regionaal maatwerk binnen landelijke kaders

De verschillen tussen regio's in arbeidsmarktsamenstelling zijn aanzienlijk. Waar in de ene regio vergrijzing, gezondheidsproblemen of laaggeletterdheid de grootste uitdaging vormt, ligt elders de nadruk op sectorale mismatch of migratievraagstukken. Het landelijke beleid moet deze verschillen erkennen en faciliteren dat regio's eigen accenten kunnen leggen.
- Versterk samenwerking tussen regionale en landelijke instituties

De samenwerking tussen SER Noord-Nederland, SER Brabant en SER Overijssel laat zien dat kennisdeling en afstemming tussen regio's cruciaal is. Om versnippering te voorkomen en om beleid nationaal te verankeren, is structurele coördinatie met de landelijke SER nodig.
- Stimuleer werkgevers tot inclusief werkgeverschap

Veel onbenut talent blijft buiten beeld van werkgevers. Nationaal beleid kan helpen door:

 - goede voorbeelden zichtbaar te maken,
 - (financiële en organisatorische) drempels voor inclusief werkgeverschap te verlagen, en
 - samenwerking met onderwijs- en re-integratie instellingen te versterken.
- Maak brede welvaart en kansengelijkheid expliciet onderdeel van de arbeidsmarktagenda

De visie die SER-voorzitter Kim Putters tijdens het symposium benadrukte – dat een inclusieve arbeidsmarkt niet alleen een economische, maar ook een sociale voorwaarde voor brede welvaart is – vraagt om structurele vertaling in beleid. Werk wordt te vaak uitsluitend in termen van rendement bekeken, terwijl het ook bijdraagt aan verenigbaarheid van rollen, waardigheid en volwaardig burgerschap.

Bijlage 2

Rapport 'Ongekende mogelijkheden! Regionale opgaven voor het onbenutte arbeidspotentieel in een krappe arbeidsmarkt'

Separaat bijgevoegd



