

Rapport

**INVENTARISATIE VAN MULTIREGIONALE INZICHTEN
VOOR DUURZAME ZIJ-INSTROOM EN BEHOUD IN DE
ENERGIETRANSITIE**

GOLDSCHMEDING FOUNDATION



COLOFON

In opdracht van Goldschmeding Foundation deed Wise up Consultancy[®] onderzoek naar regionale initiatieven voor zij-instroom en behoud in de energietransitie. Het doel van dit onderzoek is om het speelveld in kaart te brengen en inzicht te bieden in belangrijkste knelpunten en succesfactoren. Op basis van deze inzichten zijn handelingsperspectieven opgesteld voor de Goldschmeding Foundation. Voor dit onderzoek zijn diverse stakeholders geraadpleegd; wij bedanken hen voor hun waardevolle bijdrage.

Uitgave: 10 juli 2026, Nissa Berntsen, Mechteld Castel, Zeb Bergsma

In opdracht van: Goldschmeding Foundation

Managementsamenvatting

Aanleiding en doel

De energietransitie vergroot de vraag naar technisch personeel, terwijl de instroom vanuit het reguliere onderwijs onvoldoende is om aan deze behoefte te voldoen. Duurzame zij-instroom is daarom essentieel. Hoewel in verschillende regio's initiatieven zijn ontstaan die kandidaten, werkgevers en opleiders met elkaar verbinden, ontbreekt een samenhangend beeld van hun werkwijzen en bijdrage aan duurzame zij-instroom. In opdracht van Goldschmeding Foundation heeft Wise up Consultancy® daarom het regionale speelveld geïnventariseerd, met als doel knelpunten, succesfactoren en handelingsperspectieven voor duurzame zij-instroom en behoud in kaart te brengen.

Methode en afbakening

Het onderzoek heeft een kwalitatief en verkennend karakter en combineert deskresearch, interviews en rondetafelgesprekken. De focus ligt op regionaal ingebedde loketten die meerdere fasen van zij-instroom ondersteunen. Het onderzoek is geen effectmeting van individuele initiatieven, maar biedt een kwalitatieve duiding van de belangrijkste patronen, knelpunten en succesfactoren in het speelveld. De resultaten moeten worden gezien als een momentopname, omdat de regionale infrastructuur door de invoering van de Techniekroute in beweging is.

Hoofdbeeld van het speelveld

- **Regionale initiatieven vervullen een belangrijke schakelfunctie**
Zij verbinden kandidaten, werkgevers, opleiders, branches en publieke partijen en helpen zij-instromers bij het navigeren door een complexe arbeidsmarktinfrastructuur.
- **Het speelveld is actief, maar versnipperd**
Verschillen in werkgebied, aangesloten branches, doelgroepen, dienstverlening, organisatievorm en financiering beperken de samenhang tussen initiatieven.
- **De dienstverlening is vooral gericht op instroom**
Werving en oriëntatie zijn goed ontwikkeld, terwijl matching, behoud en doorstroom minder aandacht krijgen.
- **Niet alle sectoren en doelgroepen worden even goed bediend**
De nadruk ligt op bouw en infra, installatie, metaal en metaalelektronica. Chemie, delen van energie en mobiliteit en kandidaten met een grotere ondersteuningsbehoefte en op hbo- en wo-niveau zijn minder goed aangesloten.
- **De Techniekroute verandert de infrastructuur ingrijpend**
De Techniekroute vergroot de herkenbaarheid en zorgt voor structurelere financiering, maar introduceert ook een nieuwe overdracht tussen de intersectorale route voor werving en oriëntatie en de sectorale route voor matching, scholing en behoud.

Knelpunten

Werving en oriëntatie

- Toegangsdrempels vanwege versnippering en beperkte naamsbekendheid;
- Branche-overstijgende of praktijkgerichte oriëntatie is beperkt;
- Hiaten in de huidige infrastructuur:
 - Beperkte zij-instroom infrastructuur voor de branches chemie, offshore energie, scheepsvaart en luchtvaart;
 - Beperkt aanbod voor specialistische of theoretisch-geschoolde zij-instromer,
 - Infrastructuur is nog onvoldoende gericht op zij-instromers met een begeleidingsvraag.

Matching, scholing, werkend leren en behoud

- Financiële drempels bij zowel werkgever als zij-instromer;
- Beperkt absorptievermogen en veranderbereidheid van werkgevers;
- Beperkte aandacht voor en inzet op behoud;
- Nog geen dekkende van-werk-naar-werkstructuur binnen de energietransitie.

Systeemperspectief

- Versnippering en concurrentie leiden tot inefficiënte benutting van middelen en kennis;
- Knelpunten in de financiering leiden tot operationele en strategische uitdagingen;
- De transitie naar een skillsgerichte aanpak en maatwerk in opleiding en ontwikkeling.

Succesbepalende factoren

Uit het onderzoek komen verschillende succesbepalende factoren naar voren. Duurzame zij-instroom vraagt om een herkenbare toegang tot de arbeidsmarktinfrastructuur, brede en praktijkgerichte oriëntatie en persoonlijke begeleiding gedurende de gehele route. Daarnaast zijn actieve werkgeversbetrokkenheid, skillsgerichte matching, flexibel opleiden en voldoende begeleiding en onboarding op de werkvloer van belang. Ook na plaatsing blijft aandacht nodig voor nazorg, behoud en herplaatsing binnen de sector. Op systeemniveau vraagt dit om heldere rollen, warme overdrachten, structurele publiek-private samenwerking en borging van financiering, kennis en netwerken. In verschillende regio's bestaan hiervoor al veelbelovende praktijken, maar deze zijn nog niet overal beschikbaar en worden beperkt gedeeld en opgeschaald.

Juist in het ontsluiten, verbinden en opschalen van deze werkzame praktijken ligt een mogelijke meerwaarde voor Goldschmeding Foundation.

Handelingsperspectieven Goldschmeding Foundation

Het speelveld vraagt niet om nieuwe, losstaande structuren of initiatieven, maar om versterking, verbinding en vernieuwing van wat al bestaat. De grootste meerwaarde van Goldschmeding Foundation ligt daarom in het aanvullend versterken en opschalen van werkzame aanpakken, het ontwikkelen en ontsluiten van kennis en het verbinden van partijen rond gezamenlijke arbeidsmarktvraagstukken. Vanuit haar onafhankelijke positie als impactgerichte financier en systeemveranderaar kan zij vernieuwing mogelijk maken en bijdragen aan verbeteringen die individuele initiatieven of regio's niet zelfstandig kunnen bewerkstelligen.

Vanuit dit uitgangspunt zijn acht handelingsperspectieven ontwikkeld.

Categorie 1: Opschalen van best practices (directe impact)

Deze handelingsperspectieven richten zich op het vergroten van de impact van bestaande, werkzame aanpakken door kennisoverdracht, opschaling en verbreding naar nieuwe regio's, doelgroepen en sectoren.

- **Handelingsperspectief 1 – Ophalen, borgen en overdragen van werkzame praktijken rondom zij-instroom voor kandidaten met een ondersteuningsbehoefte**
Investeer in het ophalen, bundelen en verspreiden van kennis uit initiatieven zoals De Beroepentuin en Switch naar Techniek, zodat meer organisaties succesvol kunnen werken met zij-instromers die extra begeleiding nodig hebben.
- **Handelingsperspectief 2 – Uitbreiding van zij-instroominitiatieven in de chemie- en energiesector**
Verken hoe succesvolle aanpakken uit de chemiesector, zoals CHILL, kunnen worden vertaald naar andere chemie- en energieclusters waar de zij-instroominfrastructuur nog beperkt ontwikkeld is.
- **Handelingsperspectief 3 – Doorontwikkeling van oplossingen voor matching en een van-werk-naar-werkstructuur**
Investeer in het opschalen van initiatieven zoals Next Best en het Arbeidsmatchplatform, zodat meer kandidaten kunnen worden gematcht, doorgestroomd en behouden binnen de energietransitie.

Categorie 2: Experimenteren en kennis ontwikkelen (ontwikkelen van nieuwe oplossingen)

Deze handelingsperspectieven richten zich op het ontwikkelen, testen en verdiepen van oplossingen voor vraagstukken waarvoor nog geen bewezen aanpakken beschikbaar zijn.

- **Handelingsperspectief 4 – Inzicht creëren in de meerwaarde en voorwaarden van zij-instroom**
Ontwikkel en verspreid een praktische businesscase die werkgevers inzicht geeft in de kosten, baten en randvoorwaarden van succesvolle zij-instroom.

- **Handelingsperspectief 5 – Ontwikkelen en testen van nieuwe zij-instroomtrajecten voor hbo- en wo-opgeleiden en voor behoud**
Investeer in pilots waarmee nieuwe routes voor hbo- en wo-opgeleiden en effectieve vormen van begeleiding en behoud kunnen worden ontwikkeld en beproefd.
- **Handelingsperspectief 6 – Versterken van kennisdeling ter verdieping op specifieke knelpunten en kansen**
Richt een lerend netwerk in waarin regionale initiatieven en andere stakeholders kennis delen en gezamenlijk werken aan oplossingen voor hardnekkige knelpunten.

Categorie 3: Systeem versterken (verbeteren van randvoorwaarden)

Deze handelingsperspectieven richten zich op het versterken van de randvoorwaarden voor duurzame zij-instroom en behoud door samenwerking, kennisdeling, strategische positionering en heldere investeringscriteria.

- **Handelingsperspectief 7 – Opstellen van uitgangspunten voor samenwerking en investeringen**
Ontwikkel een afwegingskader voor samenwerking en investeringen, zodat succesvolle en impactvolle initiatieven gericht kunnen worden ondersteund.
- **Handelingsperspectief 8 – Zoeken van verbindingen met de Techniekroute**
Verken hoe kennis, interventies en succesvolle aanpakken kunnen aansluiten op de Techniekroute, zodat deze breder kunnen worden verspreid en opgeschaald.

Afsluiting

De handelingsperspectieven verschillen in schaal, doorlooptijd en type impact, maar versterken elkaar juist in samenhang. Welke perspectieven prioriteit krijgen, hangt af van de strategische keuzes van Goldschmeding Foundation. Het onderzoek laat zien dat de grootste kansen liggen in het opbouwen, versterken, verbinden en opschalen van bestaande initiatieven, kennis en netwerken. Juist daarin kan Goldschmeding Foundation bijdragen aan een sterker, beter verbonden en toekomstbestendig stelsel voor zij-instroom en behoud in de energietransitie.

Inhoud

1	Introductie en aanleiding	8
1.1	Aanleiding voor het onderzoek	8
2	Methode.....	9
2.1	Methode	9
2.2	Afbakening en definities	10
2.3	Beperkingen van het onderzoek	11
3	Kenmerken van regionale initiatieven.....	13
3.1	Geografische spreiding.....	13
3.2	Sectorale spreiding	13
3.3	Dienstverlening voor zij-instromers: de fasen van zij-instroom	15
3.4	Dienstverlening voor werkgevers.....	17
3.5	Behoud van zij-instromers	17
3.6	Organisatie- en financieringsstructuur	19
3.7	Stakeholders in de infrastructuur en hun functie	21
3.8	Conclusies	22
4	Knelpunten en succesbepalende factoren	24
4.1	Werving en oriëntatie	24
4.2	Matching, scholing/werkend leren en behoud	28
4.3	Systeem-perspectief.....	32
5	Handelingsperspectieven Goldschmeding Foundation	35
5.1	Opbouw van handelingsperspectieven	35
	De rol van Goldschmeding Foundation	36
5.2	Categorie 1: Opschalen van best practices	36
5.3	Categorie 2: Experimenteren en kennis ontwikkelen	44
5.4	Categorie 3: Systeem versterken.....	50
5.5	Slotbeschouwing	53
6	Bronnen	55
7	Bijlagen	60
7.1	Bijlage I - Definities.....	60
7.2	Bijlage II - Stakeholders in de infrastructuur	65
8	Over de auteurs	80

1 Introductie en aanleiding

1.1 Aanleiding voor het onderzoek

De energietransitie brengt grote veranderingen met zich mee voor de Nederlandse arbeidsmarkt. In vrijwel alle betrokken sectoren neemt de vraag naar technisch personeel toe. De beschikbaarheid van personeel staat echter onder druk door vergrijzing en uitstroom. De instroom vanuit het reguliere onderwijs is onvoldoende om aan de groeiende vraag te voldoen.

Het maximaal benutten van de potentie die zij-instroom is een belangrijke oplossing in de structurele versterking van de instroom en het behoud van technisch personeel voor de energietransitie. Door mensen met een andere achtergrond of werkervaring toe te leiden naar technische functies, kan een groter deel van het beschikbare arbeidspotentieel worden benut. Succesvolle zij-instroom is meer dan een instroomvraagstuk. Het hangt ook samen met bredere uitdagingen zoals het vermogen van sectoren en werkgevers om mensen te begeleiden, te ontwikkelen en te behouden.

De inzet op zij-instroom voor de energietransitie beperkt zich niet tot één programma of initiatief. In verschillende regio's zijn in de afgelopen jaren regionale initiatieven ontstaan die zich richten op zij-instroom en behoud, zoals servicepunten techniek. Deze veelheid aan initiatieven laat zien dat het belang van zij-instroom breed wordt onderkend. Ze ontwikkelen waardevolle praktijkervaringen en aanpakken. Tegelijkertijd ontbreekt op dit moment een samenhangend beeld van hoe regionale initiatieven zich tot elkaar verhouden, waarin zij effectief zijn en waar kansen liggen voor doorontwikkeling en opschaling. Inzichten worden vooral lokaal ontwikkeld en benut, en zijn beperkt beschikbaar als blauwdruk om door een andere regio gekopieerd te worden.

Voor Goldschmeding Foundation vormt dit speelveld een kansrijk aangrijpingspunt om bij te dragen aan duurzame oplossingen voor personeelsvraagstukken in de energietransitie. Vanuit haar rol als impactgerichte investeerder en systeemveranderaar is er de ambitie om bestaande, werkzame initiatieven te versterken en bij te dragen aan structurele verbeteringen in het veld. Om gericht en onderbouwd te kunnen investeren, is daarom behoefte aan een multiregionale inventarisatie die inzicht biedt in het speelveld, de kenmerken van regionale initiatieven en de factoren die bijdragen aan duurzame zij-instroom en behoud van personeel.

In deze inventarisatie worden ook kansrijke handelingsperspectieven geïdentificeerd waarmee zij-instroom gericht versterkt kan worden. Dit onderzoek maakt daarmee het speelveld van zij-instroom en regionale initiatieven inzichtelijk, en biedt concrete aanknopingspunten voor Goldschmeding Foundation om strategisch te bepalen waar en hoe zij binnen dit veld het meeste verschil kunnen maken.

2 Methode

2.1 Methode

Dit onderzoek heeft een kwalitatieve onderzoeksopzet en combineert verschillende onderzoeksmethoden, bronnen en perspectieven. Hierdoor ontstaat zowel inzicht in de kenmerken van regionale initiatieven als in de ervaringen, knelpunten en succesfactoren die samenhangen met zij-instroom en behoud.

Het onderzoek is uitgevoerd in vier opeenvolgende fasen.

Fase 1: Deskresearch en documentanalyse

In de eerste fase is deskresearch uitgevoerd naar bestaande regionale initiatieven en relevante beleidsdocumenten. Hierbij is informatie verzameld over onder andere:

- Regionale initiatieven voor zij-instroom en behoud (zie ook paragraaf 2.2. Afbakening)
- Dienstverlening richting zij-instromers en werkgevers
- Organisatorische en financiële kenmerken
- Relatie met landelijke programma's en beleid

Op basis hiervan is een overzicht opgesteld van regionale initiatieven voor verdere analyse. De geselecteerde initiatieven zijn geanalyseerd aan de hand van vooraf vastgestelde parameters. Dit zijn parameters met informatie over de dienstverlening van initiatieven: de gedekte branches, doelgroepen, aanbod voor zij-instromers en werkgevers, doelen en behaalde resultaten. Daarnaast werd er informatie opgehaald met betrekking tot de bredere inbedding van een regionaal initiatief in arbeidsmarktsystemen. Dit zijn: de betrokken organisaties, wijzigingen in organisatie(structuur) vanwege de Techniekroute, financieringsstructuur, relaties tot landelijke programma's en beleid, maturiteit en verduurzamingsstrategie, en contextfactoren. Voor uitleg over de parameters, zie Bijlage I – Definities.

Deze fase vormde de basis voor de verdere verdieping in het onderzoek.

Fase 2: Interviews met sleutelstakeholders

Aansluitend zijn verdiepende interviews gehouden met een selectie van landelijke en regionale stakeholders. Deze sleutelstakeholders zijn geselecteerd vanwege hun betrokkenheid bij landelijke programma's, regionale initiatieven of doordat zij vanuit meerdere rollen en samenwerkingsverbanden zicht hebben op de arbeidsmarktinfrastructuur rondom zij-instroom en behoud. Deze interviews waren gericht op het ophalen van perspectieven op samenhang in het veld op verschillende niveaus (landelijk en regionaal). De interviews boden ruimte om keuzes, afwegingen en praktijkervaringen achter de onderzochte initiatieven beter te begrijpen, en een beter inzicht te krijgen in de samenhang in het veld.

Fase 3: Rondetafelgesprekken

Daarnaast zijn rondetafelgesprekken georganiseerd met vertegenwoordigers van regionale initiatieven. In deze bijeenkomsten zijn voorlopige bevindingen getoetst en aangescherpt, en gezamenlijke patronen en knelpunten verder uitgediept. Deze fase droeg bij aan het valideren van de opgehaalde inzichten en het identificeren van overkoepelende patronen.

Fase 4: Synthese

In de laatste fase zijn de inzichten uit de eerdere fasen samengebracht en geanalyseerd. Deze synthese resulteert in:

- Een overzicht van regionale initiatieven en hun kenmerken
- Identificatie van knelpunten en succesbepalende factoren
- Handelingsperspectieven voor Goldschmeding Foundation

2.2 Afbakening en definities

2.2.1 Definities

In dit onderzoek worden een aantal kernbegrippen gehanteerd die richtinggevend zijn voor de analyse. In Bijlage I – Definities, zijn de definities van deze begrippen volledig uitgewerkt. In deze paragraaf worden de belangrijkste keuzes samengevat en wordt de scope van het onderzoek afgebakend.

Zij-instroom is de instroom van personen naar de sectoren die de energietransitie mogelijk maken die niet via de reguliere, initiële onderwijsroute voor die sector zijn opgeleid, maar via alternatieve trajecten zoals omscholing, bijscholing, leerwerktrajecten of trajecten gericht op heroriëntatie vanuit een andere sector. Zij-instroom bestaat uit fases: werving, oriëntatie op de sector en beroepen, matching met de werkgever, een combinatie van werk en opleiding, en het behoud van een zij-instromer in de sector. Deze fasen worden in hoofdstuk vier verder toegelicht.

In dit onderzoek kijken we naar branches die een directe bijdrage leveren aan de **energietransitie** en waarvoor regionale initiatieven zich inzetten op zij-instroom en behoud. Hieronder vallen onder andere (maar niet uitsluitend) de sectoren Bouw & Infra, Energie, Installatie, Metaal, Metaalektro, Mobiliteit, Chemie. Een beschrijving van de sectoren en sub-branches staan beschreven in Bijlage I - Definities.

2.2.2 Afbakening van regionale initiatieven

Dit onderzoek richt zich op regionale initiatieven. Hieronder worden regionaal-ingebbede loketten verstaan die meerdere functies vervullen in de fasen van zij-instroom (werving, oriëntatie, matching, werkend leren en behoud). De regionale initiatieven vormen een schakelfunctie tussen zij-instromers, werkgevers, opleiders en andere partijen in de arbeidsmarktinfrastructuur. Kenmerkend is ook de aanpak vanuit een samenwerkingsverband, veelal publiek-privaat ingestoken. Regionale projecten gericht op zij-instroom en behoud die niet

gekoppeld zijn aan een regionaal samenwerkingsverband zijn buiten beschouwing gelaten, evenals programma's die slechts een of twee fasen van zij-instroom vervullen. Een voorbeeld is het initiatief Werken in de Rotterdamse haven, welke buiten beschouwing is gelaten omdat dit zich voornamelijk richt op werving, via campagnes en een overzicht van werkgevers en vacatures.

De lijst met onderzochte regionale initiatieven is te vinden in Bijlage II – Stakeholders in de infrastructuur. Daarbij zijn onder andere alle initiatieven meegenomen die onderdeel zullen worden van de Techniekroute. Daarnaast zijn andere regionale initiatieven opgenomen op basis van de deskresearch die binnen de gekozen definitie vielen en waarvoor voldoende openbare informatie beschikbaar was.

Landelijke programma's, beleidskaders en stakeholders zijn meegenomen voor zover zij van invloed zijn op het functioneren van regionale initiatieven en de arbeidsmarktinfrastructuur daaromheen.

2.3 Beperkingen van het onderzoek

Deze inventarisatie is een momentopname van het speelveld van regionale initiatieven voor zij-instroom en behoud in de energietransitie. De bevindingen zijn gebaseerd op een combinatie van deskresearch, interviews en rondetafelgesprekken, waardoor zowel feitelijke kenmerken als ervaringen vanuit de praktijk zijn meegenomen.

Tegelijkertijd heeft de inventarisatie een aantal beperkingen die relevant zijn voor de interpretatie van de resultaten:

- **Het onderzoek heeft een verkennend karakter**

Het onderzoek is gericht op het identificeren van kenmerken, patronen, knelpunten en succesfactoren. Het onderzoek is niet opgezet als effectmeting of evaluatie. Daardoor kunnen geen uitspraken worden gedaan over de relatieve effectiviteit van regionale initiatieven, of over causale verbanden tussen interventies en resultaten.

- **Het speelveld is sterk versnipperd en dynamisch**

Regionale initiatieven verschillen in omvang, organisatievorm, doelgroep en sectorale focus. Daarnaast bestaan er veel projecten, samenwerkingsverbanden en ondersteunende organisaties die op uiteenlopende manieren bijdragen aan zij-instroom en behoud. Hierdoor is het, binnen de kaders van dit onderzoek, niet mogelijk om een volledig beeld te geven van alle regionale initiatieven en activiteiten die binnen de energietransitie plaatsvinden. De inventarisatie richt zich daarom op regionale initiatieven die een herkenbare schakelfunctie vervullen binnen de route van zij-instroom naar duurzaam behoud en gedurende de deskresearch in beeld zijn gekomen (zie paragraaf 2.2.2. afbakening).

- **De deskresearch steunde op openbaar beschikbare informatie**

Met name informatie over dienstverlening, resultaten, financiering en organisatiestructuur was niet altijd publiek beschikbaar of voldoende gedetailleerd beschreven. Hierdoor konden niet voor alle initiatieven dezelfde analyses worden uitgevoerd. Waar mogelijk is zoveel mogelijk informatie aangevuld via interviews en rondetafelgesprekken.

- **Niet alle stakeholders konden worden betrokken**

Voor de interviews en rondetafelgesprekken is gewerkt met een gerichte selectie van stakeholders die vanuit hun rol of positie zicht hebben op zij-instroom en behoud binnen de energietransitie. Hoewel deze aanpak waardevolle inzichten heeft opgeleverd, was het, binnen de kaders van dit onderzoek, niet mogelijk om alle relevante stakeholders, regionale initiatieven en sectoren te spreken of even diepgaand te betrekken. Een bijkomende uitdaging was dat de coördinatoren van regionale initiatieven die overgaan naar de Techniekroute vanwege drukte veelal afzagen van een interview. Hierdoor kunnen bepaalde perspectieven onderbelicht zijn gebleven. De resultaten geven daarom een kwalitatieve duiding van het speelveld.

- **Het speelveld is momenteel in beweging**

De inventarisatie is uitgevoerd tijdens een periode waarin een aantal loketten veranderen van naam en vorm zoals de Techniekroute-loketten. Hierdoor zijn rollen, verantwoordelijkheden en dienstverlening van verschillende regionale initiatieven aan het veranderen. De bevindingen geven daarom een momentopname van een veld in ontwikkeling. De verwachte wijzigingen in dienstverlening en organisatiestructuur vanwege deze transitie zijn beschreven in dit onderzoek, maar de uiteindelijke aard en impact van de veranderingen wordt pas zichtbaar op een latere termijn.

3 Kenmerken van regionale initiatieven

In dit hoofdstuk wordt een beschrijvend overzicht gegeven van de onderzochte regionale initiatieven en hun kenmerken. In het volgend hoofdstuk wordt ingegaan op de knelpunten en succesfactoren van regionale initiatieven.

Met deskresearch zijn 17 regionale initiatieven geïdentificeerd en is informatie over de initiatieven verzameld. In tabel 1 zijn deze initiatieven weergegeven. Een uitgebreide stakeholdermap is te vinden in Bijlage II – Stakeholders in de infrastructuur. Deze bijlage geeft informatie over o.a. de locatie, de aangesloten partijen en type dienstverlening.

Relevante bijlagen:

- Bijlage II - Stakeholders in de infrastructuur

3.1 Geografische spreiding

Over het algemeen zijn de initiatieven regionaal ontstaan en ingebed. Ze volgen de grenzen van een (arbeidsmarkt)regio, provincie of economisch cluster. Drie initiatieven vormen een uitzondering, omdat zij geworteld zijn in meerdere regio's. Dit zijn FastSwitch, de Beroepentuin en NexTechnician. Als gevolg zijn er soms meerdere regionale initiatieven actief in dezelfde regio, zoals in Amsterdam (4), Utrecht (3), Rotterdam (3). Ook de provincies Gelderland (4), Overijssel (2) en Limburg (2) kennen meerdere onderzochte initiatieven binnen dezelfde geografie. Voor het aantal regionale initiatieven dat actief is in een specifieke regio kan Bijlage II – Stakeholders in de infrastructuur geraadpleegd worden.

3.2 Sectorale spreiding

Een regionaal initiatief zet zich in voor één of meerdere sectoren in de energietransitie, maar zelden voor alle sectoren. De regionale initiatieven zijn voornamelijk ingericht voor zij-instroom bij de branches metaal (12), metaalelektro (10), installatie (14), bouw/infra (15). Deze branches zijn het meest omvangrijk in aantal werknemers en hebben dus ook relatief grote organisatiekracht. Bovendien zijn ze vertegenwoordigd in het Aanvalsplan Bouw, Energie en Techniek (box p. 16), wat de slagkracht verder vergroot.

De overige sectoren die essentieel zijn voor de energietransitie komen minder voor: energie (4), chemie (1), mobiliteit (2). Binnen de branche energie en mobiliteit gaat het met name om de offshore energie, luchtvaart en maritiem. Dit komt omdat met de overgang naar de Techniekroute meerdere branches in de energie (o.a. netbeheer, productie, recycling) en de mobiliteitsbranche motorvoertuigen en tweewielers worden aangesloten op de Techniekroute-loketten (zie box p.18).

De variatie in geografische en sectorale afbakening draagt bij aan de versnippering van de infrastructuur. Deze versnippering manifesteert ook in de verschillen in dienstverlening die geboden worden. Dit komt aan bod in de volgende sectie.

Tabel 1 Overzicht regio's en sectoren regionale initiatieven

Regionaal initiatief	Regio/provincie	Bouw & Infra	Energie	Installatie	Metaal	Metalektro	Mobiliteit	Chemie	Gaat op in Techniek-route?
Switch naar Techniek	Drenthe en Overijssel								Nee
Gelders Overijssels Vakmanschap	Overijssel en Gelderland		◇				◇		Ja
Servicepunt Techniek Achterhoek-Liemers	Gelderland (Achterhoek)								Nee
Transitiehuis Gelderland	Gelderland (Apeldoorn)								Nee
Servicepunt Techniek Flevoland	Flevoland		◇				◇		Ja
Servicepunt Techniek Groot-Amsterdam	Noord-Holland		◇				◇		Ja
Servicepunt Techniek Noord Holland	Noord-Holland		◇				◇		Ja
Servicepunt Techniek Midden	Utrecht								Ja
Naar Bouw en Techniek Zuid-Holland	Zuid-Holland		◇			◇	◇		Ja
Jouw stap in techniek	Brabant		◇				◇		Ja
Jouw stap in techniek	Limburg		◇				◇		Ja
CHILL	Limburg								Nee
Techniekroute Zeeland*	Zeeland	*	*	*	*	*	*		Ja
Techniekroute Noord*	Groningen, Friesland, Drenthe	*	◇	*	*	*	◇		Ja
FastSwitch (voorheen Be An Engineer)	Amsterdam, Arnhem, Enschede, Utrecht, Zwolle								Nee
De Beroepentuin	Rotterdam, Vlaardingen, Dordrecht, Utrecht, Oud-Beijerland, Amsterdam								Nee
NexTechnician	Amsterdam, Rotterdam, Zwolle								Nee

*Techniekroute Noord en Techniekroute Zeeland zijn in oprichting

◇ De branches die zijn aangeduid met een ruit, worden na overgang naar de Techniekroute ook bediend in deze loketten. Voor energie gaat het specifiek om de branche van netbeheerders. Binnen mobiliteit sluit specifiek de branche motorvoertuigen en tweewielers aan bij de Techniekroute.

3.3 Dienstverlening voor zij-instromers: de fasen van zij-instroom

In een regionaal initiatief wordt een zij-instromer gedurende (een deel van) het zij-instroomtraject begeleid. Alle onderzochte initiatieven vervullen een prominente rol in de werving (het interesseren van kandidaten voor de sector) en de oriëntatie op mogelijke banen en branche. Daarnaast faciliteren en ondersteunen de regionale initiatieven de matching tussen kandidaat en werkgever, en op het gebied van scholing en werkend leren. We zien veel verschillende manieren waarop dit ingevuld wordt. De rol van regionale initiatieven in het behouden van zij-instromers is beperkt.

Figuur 1 Fasen van zij-instroom en dienstverlening van een regionaal initiatief

Fase	Beschrijving	Rol regionaal initiatief
Werving (Alle initiatieven)	Kandidaten worden geïnteresseerd voor zij-instroom in een of meerdere branches	• Open dagen, informatiebijeenkomsten, campagnes • Kandidaten worden door een partner doorverwezen naar het regionale initiatief
Oriëntatie (Alle initiatieven)	Kandidaat maakt kennis met mogelijke banen en werkgevers, daarnaast wordt er gekeken naar individuele drijfveren, talenten, en omstandigheden.	• Oriëntatie assessments, meelopen op de werkvloer of opleiding. • Individuele begeleiding d.m.v. een jobcoach • Brede oriëntatie: in sommige gevallen krijgen zij-instromers de mogelijkheid om kennis te maken met meerdere technieksectoren.
Matching (Alle initiatieven, maar de Techniekroute-loketten zullen deze dienst niet meer leveren in de toekomst) ¹	De kandidaat wordt gekoppeld aan een werkgever.	Er zijn meerdere werkwijzen: a) De kandidaat wordt door de jobcoach van het regionale initiatief geïntroduceerd bij één van de aangesloten werkgevers, bijvoorbeeld via een aanbodkrant. b) De kandidaat is zelf verantwoordelijk voor het vinden van een werkgever. Het regionale initiatief ondersteunt dan de kandidaat bij het vinden van passende vacatures of werkgevers, in plaats van dat zij de kandidaat aanbieden. c) Na 1 juli 2026 in de Techniekroute: Kandidaat wordt doorverwezen naar een arbeidsmarktcoach van een branche die de kandidaat ondersteunt bij het vinden van een passende werkgever en opleiding (zie p. 18).

¹ Voor meer informatie, zie box 'Veranderingen door komst van de Techniekroute' p.18

Werkend leren (Alle initiatieven, maar Techniekroute-loketten zullen deze dienst niet meer leveren in de toekomst)²	De zij-instromer combineert werk en opleiding, o.a. via een leerwerktraject samen met publieke of private opleiders	Inspanningen t.a.v. scholing worden uitgevoerd tijdens het werkend leren en in voorbereiding daarop: • Advies over de financieringsmogelijkheden van scholing. • Verbinding met relevante opleiders of voorschakeltrajecten. • In een enkel geval is een eigen scholingstraject ontwikkeld.
Behoud (± 10 van 17 initiatieven)	Dit omvat o.a. een warme landingsplek (begeleiding, onboarding) en preventieve maatregelen die uitstroom voorkomen.	De acties over behoud worden niet in detail beschreven. Onderdelen hierin zijn o.a.: • Contact met (job)coach, zowel voor de kandidaat als voor de werkgever • Indien iemand uitvalt bij een werkgever, helpen sommige initiatieven de kandidaat bij het vinden van een andere baan in de techniek.

Van de onderzochte initiatieven bieden 13 initiatieven ook overige dienstverlening aan:

- Netwerkfunctie wordt expliciet benoemd door SPT-Flevoland, SPT-Midden, SPT-Groot Amsterdam, en Next Technician.
- Gelders Overijssels Vakmanschap: Leercultuur onder Mkb wordt gestimuleerd en ondersteund
- Servicepunt techniek Achterhoek-Liemers: pilot 'Compensatie leertijd Zij-instromers'.
- Jouw Stap in Techniek Brabant: Experimenten op het gebied van leermeester constructies, AI, brede oriëntatie van potentiële kandidaten, toolkit voor overstappers en bedrijven.
- Jouw Stap in Techniek Limburg: Partner in personeelsplanning.
- Switch naar techniek: Hebben eigen scholingstrajecten, diverse toolboxes (generatieverschillen, culturele diversiteit, etc.).
- Transitiehuis: Toolbox Leergang zij-instroom.
- De Beroepentuin: Heeft eigen oriëntatie- en voorschakeltrajecten, nazorg is uitdrukkelijk onderdeel van de dienstverlening.

² Voor meer informatie, zie box 'Veranderingen door komst van de Techniekroute'

3.4 Dienstverlening voor werkgevers

Regionale initiatieven vervullen voor werkgevers een schakelfunctie in het vinden van personeel. Zij brengen gemotiveerde kandidaten onder de aandacht, waarna werkgevers autonoom besluiten over indiensttreding. Twaalf van de onderzochte initiatieven benoemden in hun werkgeversdienstverlening expliciet scholing, zoals advies over ontwikkelingsmogelijkheden van werknemers, en verbinding met relevante opleidingspartners als dienstverlening.

Daarnaast hebben de werkgevers zelf een belangrijke functie in het slagen van zij-instroom. Ze zijn aanwezig bij oriëntatie-evenementen en meeloopdagen en zullen begeleiders en leermeesters moeten inzetten ten dienste van de scholing en het behoud van werknemers. Wat hierbij komt kijken wordt geïllustreerd in figuur 2.

3.5 Behoud van zij-instromers

Stakeholders geven in gesprekken aan dat er, in vergelijking met de andere fasen in het zij-instroom traject, nog relatief weinig aandacht is voor behoud. Dit komt overeen met de beperkte informatie over regionale initiatieven en behoud die is gevonden tijdens de deskresearch. Tien initiatieven beschrijven activiteiten op hun website die vallen binnen behoud, maar details ontbraken. Bij onderstaande initiatieven was meer informatie beschikbaar:

- Naar Bouw en Techniek: nazorg en evaluatie via opvolgssessies.
- Jouw stap in techniek Brabant: advies en begeleiding aan werkgever en geplaatste zij-instromer.
- Jouw stap in techniek Limburg: opvolgssessies. Het contact met de coach blijft aan zodat deze weet dat de kandidaat op de juiste plek zit.
- Servicepunt Techniek Flevoland, Noord-Holland, Midden: zet in op behoud binnen de sector. Dit betekent dat bij uitdiensttreding van een werknemer, het SPT een rol kan spelen in het vinden van een andere baan binnen de techniek voor deze persoon.
- Switch naar Techniek: jobcoaching tijdens start van de nieuwe baan en voor werkgevers een bewustwordingsprogramma gericht op goed onboarden en behouden van nieuwe medewerkers.

Figuur 1 : Vraagstukken bij werkgevers gedurende een zij-instroom traject (Bron: Transitiehuis Gelderland)

VRAAGSTUKKEN BIJ WERKGEVERS BEDRIJVENROUTE

- 1 Personeelsvraag**
Wat hebben we nu en in de toekomst nodig?
- 2 Opnamekracht**
Hoeveel mensen kunnen we begeleiden en opleiden?
- 3 Leermeesterschap**
Wie begeleidt nieuwe collega's?
- 4 Taalvriendelijk werken**
Is onze werkplek begrijpelijk en inclusief?
- 5 Leercultuur**
Mogen mensen leren en fouten maken?
- 6 Toekomstbestendig werkgeverschap**
Strategische personeelsplanning en Leven Lang Ontwikkelen.

- De Beroepentuin: aanhoudend contact met een leermeester, zowel voor de werkgever als de werknemer, waaraan vragen kunnen worden gesteld. De Beroepentuin helpt bij uitval ook naar het zoeken van een andere werkgever binnen de techniek.
- Techniekroute-loketten: zetten zich in voor behoud binnen de sector (van-werk-naar-werk) doordat zij kandidaten helpen met herplaatsing binnen de techniek bij uitdiensttreding.

Box 1 - Veranderingen door de Techniekroute (vanaf 1 juli 2026)

Vanaf 1 juli 2026 treedt de Techniekroute in werking. De Techniekroute is opgezet door het Aanvalsplan Bouw, Energie en Techniek (APBET). Dit is een paritair samenwerkingsverband van sectorale en sociale partners uit de verschillende sectoren. Meer informatie over het APBET en de verschillende actielijnen, waaronder de Techniekroute, is opgenomen in Bijlage II – Stakeholders in de infrastructuur.

De Techniekroute positioneert zich als de centrale landingsplek voor informatie, oriëntatie en begeleiding bij loopbaanstappen naar een (nieuwe) baan in de bouw, energie en techniek. De overgang naar de Techniekroute zorgt voor een herkenbaar toegangspunt voor zij-instromers in de techniek. Hierdoor neemt de versnippering in de arbeidsmarktinfrastructuur deels af.

Tien van de zeventien onderzochte regionale initiatieven zullen de werkwijze en naam Techniekroute aannemen. Dit geldt voor de Servicepunten Techniek, de Vakmanschappen Techniek, 'Naar Bouw en Techniek' en 'Jouw stap in techniek' (zie Bijlage II - Stakeholders in de infrastructuur). De Techniekroute wordt gefaseerd uitgerold. Vanaf 1 juli in treedt de Techniekroute in werking in Drenthe, Friesland, Groningen, Zeeland en Zuid-Holland. Dit betekent dat Naar Bouw en Techniek vanaf dit moment niet meer bestaat. In Zeeland en regio Noord is een nieuw loket in oprichting, wat direct de naam van de Techniekroute aanneemt. De andere regio's worden in de volgende maanden operationeel.

Om welke sectoren en branches gaat het?

APBET is een coalitie van brancheverenigingen en vakbonden in de sectoren Bouw & Infra, Energie, Installatietechniek, Metaal, Metaalektro en Mobiliteit. De Bouw & Infra, Installatie, Metaal en Metaalelektro al geruime tijd zijn onderdeel zijn van meerdere regionale initiatieven en APBET. De aansluiting van branches in de sector Energie en Mobiliteit is een nieuwe ontwikkeling. Een belangrijke kanttekening is dat niet alle branches van deze twee sectoren onderdeel zijn van APBET en dus de Techniekroute; offshore energie, luchtvaart en scheepvaart is geen onderdeel. In Bijlage II – Stakeholders in de infrastructuur is een lijst van brancheorganisaties en O&O fondsen opgenomen. Raadpleeg Bijlage I – Definities voor een beschrijving van relevante sectoren en branches.

Wat verandert er in de dienstverlening?

De Techniekroute verdeelt de fasen van zij-instroom in een intersectoraal en sectoraal deel. De Techniekroute is de zogenoemde 'intersectorale route' van de dienstverlening en omvat de

werving en oriëntatie van kandidaten en doorverwijzing naar een sector. Deze branche-overstijgende inspanningen maken de intersectorale route vernieuwend: een uniforme naam, logo, website en oriëntatiemogelijkheden voor kandidaten bij meerdere sectoren. Verschillende regionale initiatieven zullen overgaan in de intersectorale route.

De ‘sectorale route’ start wanneer een kandidaat voor een specifieke sector heeft gekozen. De kandidaat wordt overgedragen aan deze sector, die de volgende fasen faciliteert (matching, werkend leren en behoud). Waar op het moment van dit onderzoek regionale initiatieven regelmatig een rol spelen in de fasen van matching tot behoud, komt deze rol na ingang van de Techniekroute primair bij de sectorale route te liggen. Momenteel zijn de betrokken brancheverenigingen bezig met het inrichten van deze dienstverlening. Tot op zekere hoogte kunnen ze voortbouwen op bestaande infrastructuur, zoals de regioteams en regionale arbeidsmarktcoaches van O&O fondsen. In deze sectorale route wordt er dus gebruik gemaakt van branche-specifieke programma’s en regioteams. In de bouw heet dit Stichting JIJ bouw en infra en de installatiebranche spreekt van TeamWork.

Toekomstige ambities op het gebied van dienstverlening van de Techniekroute:

- Opleiden en matchen op basis van skills, o.a. door gebruik van het Arbeidsmatchplatform door alle Techniekroute-loketten.
- Volgen van kandidaten via één centraal kandidaat volgsysteem: vanaf het eerste contact tot aan dat een kandidaat al enige tijd aan het werk is.
- Dekkend werk-naar-werk-stelsel binnen de sectoren: Techniekroute faciliteert overstap tussen werkgevers en branches bij uitval, loopbaantwijfel, reorganisaties en faillissementen.
- Structurele samenwerkingsafspraken met Regionale Werkcentra’s en UWV.
- Voldoende voorzieningen voor zij-instromers met ondersteuningsbehoefte, zoals anderstaligen en vso/pro leerlingen

3.6 Organisatie- en financieringsstructuur

Organisatiestructuur

Een regionaal initiatief wordt meestal aangestuurd door een regionaal samenwerkingsverband met daarin werkgevers(organisaties), regionale overheid en bij ongeveer de helft ook onderwijs.

Van de 17 geïdentificeerde regionale initiatieven zullen 10 onderdeel worden van de Techniekroute. Vanaf juli zullen zij de naam ‘Techniekroute’ aanhouden. Techniekroute-loketten hebben als primaire partners de brancheorganisaties, O&O fondsen en vakbonden, naast regionale overheid en overige partners. Deze initiatieven hebben daarnaast te maken met een landelijk samenwerkingsverband (Aanvalsplan Bouw, Energie en Techniek) en kader (de Techniekroute), zie p.18.

Switch naar Techniek, het Transitiehuis, de Beroepentuin zijn geen onderdeel van de Techniekroute, maar zijn wel verbonden met brancheorganisaties en bedrijfsvakscholen. De Beroepentuin wordt in sommige regio's wel ingezet door de Techniekroute. Daarentegen hebben onderwijsinstellingen een aanjagende rol in het initiatief FastSwitch en NexTechnician, terwijl CHILL het resultaat is van campusvorming tussen chemiebedrijven en onderwijsinstellingen. De Beroepentuin is op haar beurt een eigenstandig initiatief, wat zelf de verbinding zoekt met organisaties en verbanden zoals het Aanvalsplan Bouw, Energie en Techniek. Het valt op dat – voor zover bekend – regionale overheden, zoals gemeenten en provincies, geen samenwerkingspartner zijn binnen FastSwitch, CHILL en NexTechnician. Over de daadwerkelijke verbinding, los van partnerschap, kunnen we op basis van openbare bronnen geen conclusies trekken.

Financieringsstructuur

Over het algemeen worden regionale initiatieven ondersteund door een combinatie van branchegelden en publieke middelen, zoals subsidies van provincie en gemeenten. Ook worden het Europees Sociaal Fonds (ESF), Just Transition Fund en de Regio Deal benoemd. Financiering wordt gekenmerkt door kort cyclische (subsidie) middelen. De Techniekroute-loketten vormen een uitzondering: met de overgang naar de Techniekroute krijgen de betreffende initiatieven toegang tot structurele, langetermijnfinanciering bekostigd door sectorgelden. Informatie over financiering per initiatief is niet beschikbaar op basis van publieke bronnen.

Box 2 - Veranderingen in organisatie- en financieringsstructuur vanwege de Techniekroute

Regionale initiatieven die opgaan in de Techniekroute zullen landelijk aangestuurd worden door het Aanvalsplan Bouw, Energie en Techniek. Voor regionale initiatieven die onderdeel gaan uitmaken van de Techniekroute betekent dit:

- Landelijke aansturing vanuit het Aanvalsplan Bouw, Energie en Techniek;
- Landelijke kaders voor dienstverlening: de Techniekroute;
- Regionale initiatieven blijven ingebed in hun eigen context, netwerk en regionaal samenwerkingsverband;
- Financiële middelen worden structureel beschikbaar gesteld vanuit de sectoren, waardoor er minder afhankelijkheid van publieke middelen is;
- Vanwege regionale inrichtingsverschillen en werkwijzen, zal een meer uniforme werkwijze zich geleidelijk ontwikkelen.

Verschillen in maturiteit en verduurzamingsstrategie

Over de maturiteit en verduurzamingsstrategie van de verschillende initiatieven, kunnen op basis van de deskresearch maar beperkt conclusies worden getrokken. Wel kan het volgende geconcludeerd worden:

- SPT-Noord is al geruime tijd inactief ten tijde van dit onderzoek, maar is vanaf 1 juli 2026 weer actief onder de noemer van de Techniekroute.
- Techniekroute Zeeland is in oprichting tijdens dit onderzoek en zal vanaf 1 juli 2026 live gaan.
- De continuïteit van de regionale initiatieven die overgaan in de Techniekroute is geborgd, vanwege structurele financiering vanuit de sectoren. Desondanks is het is onduidelijk in hoeverre professionals, kennis en netwerk geborgd worden in de overgang.
- CHILL is sterk geborgd vanwege structurele betrokkenheid en financiering vanuit het bedrijfsleven. Daarnaast is het in staat verschillende subsidies aan te trekken.

3.7 Stakeholders in de infrastructuur en hun functie

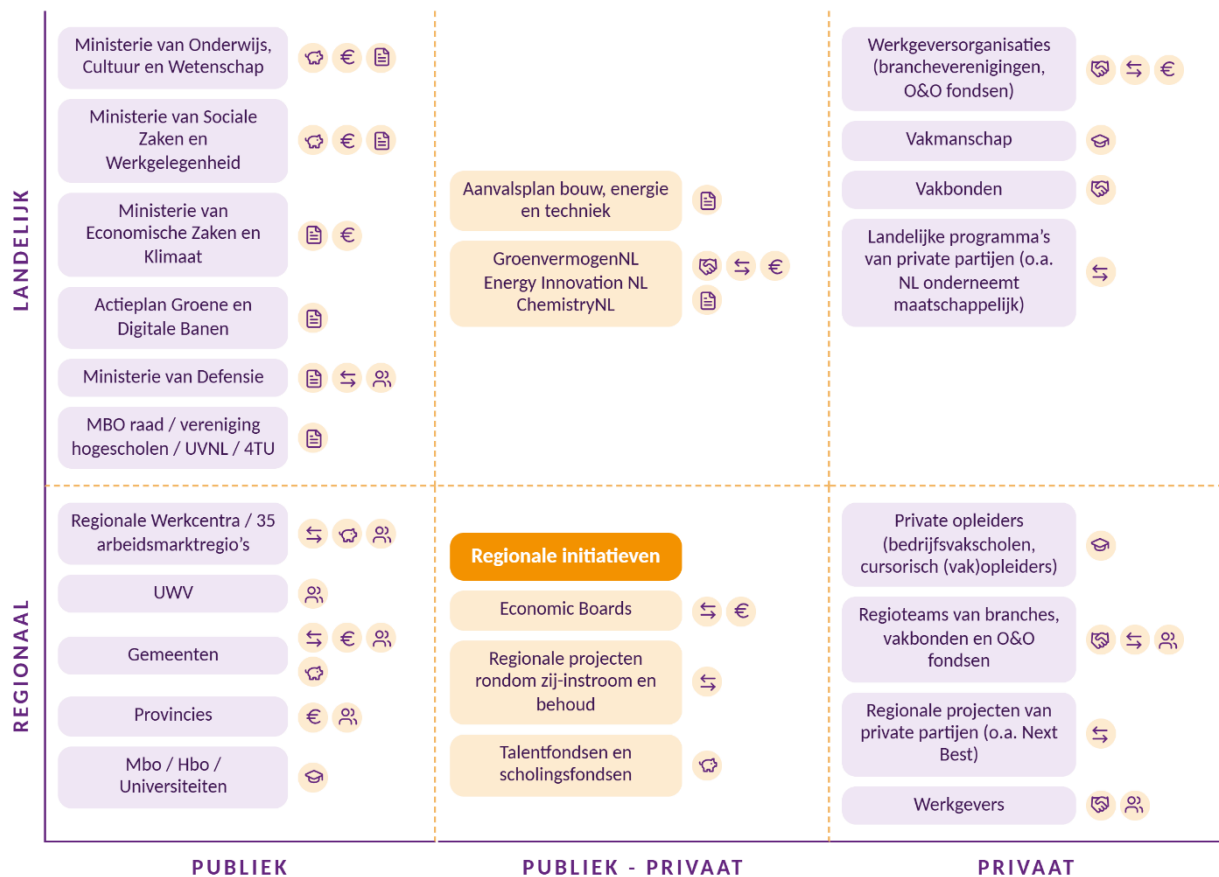
De arbeidsmarktinfrastructuur rondom zij-instroom en behoud naar de energietransitie kent veel spelers die publiek en/of privaat zijn en zowel landelijk als regionaal georganiseerd zijn. Er zijn verschillende manieren waarop een stakeholder zich verhoudt tot een regionaal initiatief. Een stakeholder vervult één of meerdere functies voor een regionaal initiatief. Een beschrijving van belangrijke stakeholders, hun programma's en relevantie voor zij-instroom en behoud is opgenomen in Bijlage II – Stakeholders in de infrastructuur.

De stakeholders en hun respectievelijke functies voor een regionaal initiatief zijn weergegeven in figuur 3 en 4.

Figuur 3 Functies van een stakeholder in de infrastructuur

- € **Financier:** mogelijke verstrekker van (financiële) middelen.
- 🤝 **Partner:** veelal betrokken in de strategische en inhoudelijke aansturing van het regionaal initiatief.
- 📄 **Beleidsmatig:** stelt beleidsmatige kaders op waartoe het regionaal initiatief zich heeft te verhouden.
- 👤 **Levert kandidaten:** kan potentiële kandidaten leveren voor zij-instroom, zowel personen zonder werk of werkend maar op zoek naar een nieuwe uitdaging.
- ↔ **Concurrent/potentiële uitvoeringspartner (C/PU):** voert projecten uit rondom zij-instroom, behoud en scholing. De stakeholder is hiermee een mogelijke partner in de uitvoering, waarmee dienstverlening verdiept of verbreed wordt. Anderzijds concurreert de stakeholder om de aandacht en deelname van een zij-instromer of werkgever.
- 🎓 **Partner in scholing:** aanbieder van scholing of faciliteert kwalificatie en begeleiding.
- 💰 **Financier van scholing:** mogelijke financier van scholing of tijdelijke inkomensval, o.a. via subsidies en regelingen.

Figuur 4 Kwadrant publiek-private stakeholders



3.8 Conclusies

- **Schakelfunctie regionale initiatieven**

Regionale initiatieven vervullen een belangrijke schakelfunctie binnen de arbeidsmarktinfrastructuur voor zij-instroom. Zij verbinden kandidaten, werkgevers, opleiders en andere betrokken partijen, en ondersteunen kandidaten bij het doorlopen van de verschillende fasen van zij-instroom. Daardoor hoeven kandidaten niet zelf hun weg te vinden in het grote aantal organisaties, regelingen en voorzieningen dat betrokken is bij zij-instroom. Daarnaast brengen ze meerdere stakeholders bijeen, waaronder werkgevers, brancheorganisaties, overheid, en onderwijspartijen, om gezamenlijk te werken aan zij-instroom.

- **Verschillen in ondersteuning gedurende het zij-instroomtraject**

De regionale initiatieven spelen met name een belangrijke rol in de werving en oriëntatie van zij-instromers. In veel gevallen ondersteunen zij ook de stap naar matching en werkend leren, al verschilt de invulling hiervan per initiatief. Dienstverlening gericht op behoud lijkt beperkt.

- **Verschillen in doelgroep en sector**

Er bestaan duidelijke verschillen tussen initiatieven in doelgroepfocus en sectorale dekking. In de praktijk ligt de nadruk vooral op zij-instroom in technische sectoren als bouw, installatie en metaal, op mbo-niveau. Andere sectoren en doelgroepen worden minder vaak bediend.

- **Actief maar versnipperd speelveld**

De inventarisatie laat zien dat er een actief landschap bestaat van regionale initiatieven voor zij-instroom in de energietransitie. Tegelijkertijd is dit speelveld versnipperd: de initiatieven lopen uiteen in geografische begrenzing, aangesloten branches, aanbod voor zij-instromers en werkgevers, werkwijze, en organisatiestructuur.

- **Impact van de Techniekroute**

De komst van de Techniekroute betekent een belangrijke ontwikkeling in het veld. Door de bundeling van initiatieven, ontstaat een eenduidig loket met meer herkenbaarheid voor zij-instromers en werkgevers. Ook zorgt dit voor uitbreiding van de aangesloten sectoren en een splitsing tussen intersectorale route, gefaciliteerd door techniekroute-loketten, en de sectorale route, gefaciliteerd door de branches.

- **Multi-stakeholder samenwerkingsverbanden**

De regionale initiatieven worden aangestuurd door samenwerkingsverbanden waarin meerdere stakeholders samenkomen, zoals brancheorganisaties, werkgevers, overheidsinstellingen, bedrijfsvakscholen, gemeenten en provincie. Elk initiatief kent meerdere samenwerkingspartners, maar niet alle van de benoemde partners zijn structureel aangehaakt bij een initiatief.

- **Afhankelijkheid van subsidiestromen**

De financiering bestaat doorgaans uit een mix van geldstromen, en overwegend veel tijdelijke middelen. Continuïteit is hierdoor niet altijd gegarandeerd. In de Techniekroute hebben branches zich gecommitteerd aan structurele bekostiging, dus de loketten die hierin overgaan, zullen minder problemen ondervinden.

4 Knelpunten en succesbepalende factoren

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste knelpunten en succesfactoren beschreven die tijdens het onderzoek zijn geïdentificeerd. Deze knelpunten en succesfactoren hangen veelal samen met de kenmerken van regionale initiatieven die in het vorige hoofdstuk zijn beschreven.

Om de bevindingen overzichtelijk te presenteren, zijn deze geordend volgens de fasen van zij-instroom (figuur 1, p.15) en een aanvullend systeemperspectief. Op deze manier wordt zichtbaar welke uitdagingen zich voordoen tijdens de route van een potentiële zij-instromer naar duurzaam behoud in de sector, en welke factoren hierop van invloed zijn.

De bevindingen zijn onderverdeeld in de volgende thema's:

- Werving en oriëntatie (fase 1 en 2)
- Matching, scholing/werkend leren en behoud (fase 3, 4 en 5)
- Systeemperspectief (overkoepelende vraagstukken die de gehele arbeidsmarktinfrastuctuur raken)

Per knelpunt (!) wordt beschreven welke actoren hierbij betrokken zijn, wat de onderliggende oorzaken zijn en welke aandachtspunten naar voren komen uit de interviews, rondetafelgesprekken en deskresearch. Omgekeerd laat dit knelpunt zien welke succesbepalende factoren een randvoorwaarde zijn voor duurzame zij-instroom. Waar relevant worden ook voorbeelden opgenomen van regionale initiatieven die bijdragen aan een mogelijke oplossing of een succesvolle aanpak van het vraagstuk (✓).

4.1 Werving en oriëntatie

Knelpunt 1 – Toegangsdrempels vanwege versnippering en beperkte naamsbekendheid

Zij-instromers en werkgevers ervaren het ecosysteem als versnipperd; ze weten vaak niet welke mogelijkheden er zijn en waar ze terecht kunnen. Als gevolg worden niet alle potentiële kandidaten en werkgevers bereikt, of komen zij terecht bij een stakeholder die hen niet geheel kan helpen.

Zij-instromer	!	Heeft een beperkt overzicht en klopt hierdoor aan bij het 'verkeerde' initiatief of stakeholder.
Werkgevers	!	Versnippering is vooral voor mkb-werkgevers een uitdaging, omdat zij minder capaciteit hebben om dit uit te zoeken en tegelijkertijd afhankelijker zijn van de ondersteunende dienstverlening van regionale initiatieven dan grote werkgevers.
Regionale initiatieven	!	De regionale initiatieven gericht op zij-instroom concurreren om de aandacht en bekendheid van zij-instromers. Daarnaast beconcurreren zij elkaar met (wervings)campagnes van bedrijven, bedrijvenclusters en branches.
	!	Er is nog geen gestroomlijnde 'klantreis' waarin stakeholders structureel samenwerken om kandidaten naar het juiste loket te begeleiden. Hoewel

	verbindingen tussen partijen bestaan en deze regelmatig benut worden, zijn samenwerking, afstemming en soepele doorverwijzing tussen stakeholders onvoldoende geborgd. Met name als het gaat om branche-overstijgende samenwerking, samenwerking tussen regionale initiatieven, en de schakeling tussen de stakeholders betrokken bij afzonderlijke fasen van zij-instroom.
Systeem	! Er is een veelvoud aan stakeholders betrokken bij zij-instroom, waaronder regionale initiatieven, brancheorganisaties, O&O-fondsen, opleidingsbedrijven, onderwijsinstellingen, en werkcentra. ! Transparante zij-instroomroutes ontbreken, waaronder regionale en landelijke overzichten van de stakeholders, initiatieven, en ontwikkelmogelijkheden.
Best practices	☑ In project Next Best³ delen techniekbedrijven afgewezen kandidaten met elkaar (voornamelijk mkb). Deze gezamenlijke inspanning vergroot de wervingskans van potentiële kandidaten voor de energietransitie. Er wordt momenteel geïnventariseerd of een aansluiting met SPT-Groot Amsterdam mogelijk is. ☑ Techniekroute brengt 10 regionale initiatieven samen onder één merknaam. ☑ Veel regionale initiatieven werken samen met regionale Werkcentra, bijvoorbeeld door onderlinge doorverwijzing van kandidaten. Zie Bijlage II – Stakeholders in de infrastructuur voor de regionale initiatieven met bekende verbindingen met Werkcentra. Ook de Techniekroute is voornemens om samenwerking met de Werkcentra structureel vorm te geven.

Knelpunt 2 – Branche-overstijgende of on-the-job oriëntatie mogelijkheden zijn beperkt

Zij-instromers oriënteren zich vaak breed op kansen binnen de energietransitie en maken niet altijd direct een keuze voor één specifieke sector. Uit het onderzoek blijkt dat de huidige infrastructuur nog onvoldoende ruimte biedt voor sector-overstijgende en praktijkgerichte oriëntatie. Hierdoor bestaat het risico dat keuzes worden gemaakt op basis van een onvolledig beeld van de mogelijkheden, wat kan leiden tot minder duurzame matches en uitval in latere fasen van het traject.

Werkgever/ branche	! Branches en werkgevers zijn terughoudend om financieel bij te dragen aan een kandidaat waarvan nog niet duidelijk is of ze daadwerkelijk in hun sector komen te werken. ! Werkgevers hebben beperkte bereidheid, financiële ruimte, en/of tijd om bij te dragen, in het bijzonder mkb-werkgevers.
Regionale initiatieven	! Gebrek aan sector-overstijgende kennis bij jobcoaches en betrokken professionals, waardoor een integraal zicht op de mogelijkheden van een kandidaat ontbreekt.

³ <https://www.nlwerktaanwerk.nl/next-best>

Best practices	☒ Sectoren in de Techniekroute organiseren collectief brede oriëntatie. ☒ Meerdere initiatieven organiseren carrousels, waarin een kandidaat oriëntatie activiteiten doorloopt bij meerdere branches of bedrijven. Een voorbeeld is Switch naar Techniek, dat start met een pilot stagecarrousel. Dit houdt in dat kandidaten 2-3 weken lang op verschillende plekken stagelopen.
----------------	--

Knelpunt 3 – Hiaten in de doelgroepen en branches gedekt door de infrastructuur

Naast knelpunten in de huidige werkwijze zijn ook hiaten zichtbaar in de bestaande infrastructuur. Deze hiaten hebben betrekking op sectoren, doelgroepen en ondersteuningsbehoeften die momenteel beperkt worden bediend.

Hiaat 1: Beperkte zij-instroom infrastructuur voor de sectoren chemie, offshore energie (energie) en luchtvaart en scheepsvaart (mobiliteit)

De regionale initiatieven zijn voornamelijk ingericht voor zij-instroom bij de branches metaal (12), metaalelektronica (10), installatie (14), bouw/infra (13). De overige sectoren die essentieel zijn voor de energietransitie komen minder voor: energie (2), chemie (2), mobiliteit (3).

Door de overgang naar de Techniekroute, zullen netbeheerders, waterbeheerders, afvalverwerking (sub-branches van energie) en motorvoertuigen en tweewielers (sub-branchen van mobiliteit) ook worden bediend door techniekroute-loketten. Echter, dit dekt niet de gehele omvang van deze sectoren. Zo zijn de scheep- en luchtvaart en offshore energie geen onderdeel van de Techniekroute.

Branches	! Branches chemie, offshore energie, luchtvaart en scheepsvaart zijn zelden vertegenwoordigd in een regionaal initiatief. Dit is onder andere te verklaren door de structuur van deze branches: • Geografische concentratie (havens, corridors, clusters) leidt tot samenwerking binnen bestaande ecosystemen i.p.v. via regionale loketten. • Grote bedrijven (met name energie) organiseren werving en opleiding grotendeels zelf. • Arbeidsmarktaanpak is vaak landelijk of sectoraal georganiseerd, met beperkte rol voor regionale structuren. • De sectoren hebben hoge instroomeisen, terwijl regionale initiatieven de focus veelal ligt op instap- en mbo-niveau.
Best practices	☒ Met de komst van de Techniekroute wordt de dienstverlening in de Techniek-loketten uitgebreid; motorvoertuigen en tweewielers, netbeheerders en productieleveringsbedrijven, waterbeheer en afval-recycling en verwerking) ☒ CHILL, NexTechnician en SPT-Midden faciliteren zij-instroom richting deze sectoren. ☒ SPT Groot-Amsterdam verkent een samenwerking met de haven van Amsterdam. Dit biedt een kans om de dienstverlening uit te bereiden naar nieuwe sectoren en werkgevers.

Hiaat 2: Beperkt aanbod voor specialistische of theoretisch-geschoolde zij-instromer

Op de website van regionale initiatieven staat meestal vermeld dat elke zij-instromer contact kan zoeken. In de praktijk zijn zij-instroominitiatieven gericht op mbo-banen, en met name mbo-1 en mbo-2. Instapbanen liggen echter soms op een hoger niveau, bijvoorbeeld bij de WENB, waar ze starten vanaf mbo-niveau 3. Daarnaast is ook op theoretisch en specialistisch niveau behoefte aan zij-instroom.

Regionale initiatieven	! Jobcoaches en aangesloten professionals hebben voornamelijk kennis opgebouwd van kansen op mbo-niveau. ! Meerderheid van initiatieven faciliteert zij-instroom op theoretisch niveau niet of nauwelijks.
Systeem	! Impliciete veronderstelling dat theoretisch opgeleiden kandidaten zelfstandig hun weg vinden naar scholing en werk.
Best practices	☑ SPT Groot-Amsterdam en Jouw stap in techniek: vermelden op de website ook hbo-vacatures. ☑ Fast Switch is gericht op hbo-niveau. Het is het enige initiatief specifiek gericht op theoretisch geschoold personeel. Het initiatief bevindt zich in een fase van doorontwikkeling, vanwege een samenvoeging met het project Be An Engineer. Tijdens het onderzoek viel op dat het initiatief kandidaten ondersteunt met oriëntatie op het bestaande aanbod van Fast Switch, maar dat het geen job coaching aanbiedt zoals de meeste initiatieven. Daarnaast bleek het initiatief nog beperkte acties te ondernemen om de absorptiekracht van werkgevers te faciliteren en ondersteunen.

Hiaat 3: Infrastructuur is nog onvoldoende gericht op zij-instromers met een begeleidingsvraag

Wanneer het gaat over zij-instromers met een begeleidingsvraag, gaat het bijvoorbeeld om mensen zonder passend diploma, met beperkte werkervaring, taalachterstanden, ondersteuningsbehoeften, of in een kwetsbare arbeidsmarktpositie. Deze groep vormt een groot deel van het onbenut arbeidspotentieel, maar zijn vaak niet direct volledig inzetbaar. Ze hebben extra begeleiding, een (voor)schakeltraject, of aanpassingen op de werkvloer nodig om kansrijk te kunnen instromen.

Werkgever	! Werkgevers zijn terughoudend omdat zij vaak onvoldoende opnamekracht hebben (capaciteit, middelen en competenties hebben om een kandidaat op te vangen). ! De houding en bedrijfscultuur sluit niet altijd aan bij de behoeften van mensen met ondersteuningsbehoeften. ! Ondanks krappe arbeidsmarkt blijven veel werkgevers zoeken naar nieuw personeel zonder ondersteuningsbehoefte.
-----------	--

Branche	! Scholingstrajecten leveren vaak niet-erkende bedrijfscertificaten op, met beperkte overdraagbaarheid en arbeidsmarktwaarde. Zeker voor mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie, zoals personen zonder startkwalificatie, is dit een probleem.
Regionale initiatieven	! Ondanks focus op instroombanen op mbo-niveau zijn er nog onvoldoende (structurele) voorzieningen om specifieke doelgroepen te begeleiden en toe te leiden.
Best practices	☒ De Beroepentuin: gericht op mbo-1 en mbo-2, met aandacht voor specifieke doelgroepen zoals vroegtijdig schoolverlaters, statushouders en ex-gedetineerden. Ook begeleidt het kandidaten na plaatsing. ☒ Switch naar Techniek: gericht op personen met een ondersteuningsbehoefte. Ondersteunt werkgever in onboarding en bewustwording (o.a. toolboxes), heeft een fit-to-work voortraject gericht op werknemersvaardigheden en zodat een kandidaat op loonwaarde kan starten met een BBL-traject. Ook begeleidt het kandidaten na plaatsing. ☒ Voorschakeltraject anderstaligen SPT-Midden: gericht op anderstaligen. ☒ FEMtech Twente (Overijssels Vakmanschap): gericht op vrouwelijke zij-instromers.

4.2 Matching, scholing/werkend leren en behoud

Knelpunt 4 – Financiële drempels bij zowel werkgever als zij-instromer

Kandidaten haken af in het geval van een inkomensval bij overstap naar een startbaan in de energietransitie, of door onbetaalde opleidingstrajecten. Daarnaast zijn werkgevers terughoudend om te investeren in oriëntatie, scholing en begeleiding. Hierdoor vallen potentiële zij-instromers uit of worden plaatsingen niet gerealiseerd.

Zij-instromer/ werkgever	! Aanvraag- en zoekwerk. ! Beperkte bereidheid en mogelijkheid om te betalen voor scholing, waardoor er tijdens scholing geen inkomen is.
Branche	! Elk O&O fonds heeft eigen regelingen en financieringsmogelijkheden.
Systeem	! O&O fondsen, Rijk en lagere overheden, en regionale scholingsfondsen hebben regelingen waarmee scholing (deels) bekostigd kan worden. De regelingen zijn versnipperd, dynamisch, tijdgebonden en kennen verschillende voorwaarden. Dit leidt tot toegangsbarrières. ! Vergelijking van de effectiviteit van regelingen ontbreekt. ! Zij-instroom trajecten of branche erkende opleidingen zijn vaak niet subsidiabel via Rijkssubsidies, bijvoorbeeld omdat ze niet zijn ingeschaald op NLQF-niveau.
Regionale initiatieven	! Adviseren werkgevers en zij-instromers, maar hebben vanwege het complexe subsidielandschap een beperkt overzicht van de mogelijkheden.
Best practices	☒ Een pilot 'compensatie leertijd' loopt momenteel bij het SPT Achterhoek-Liemers in samenwerking met scholingsfonds Opijver.

	☒ Een aantal regionale initiatieven werkt actief samen met regionale scholingsfondsen (6 van 9 scholingsfondsen onderzocht). ⁴ ☒ Scholingsfondsen zoals IKBINDR (Twente) bundelen kennis van financiële regelingen voor scholing en bieden opleidingsvouchers aan.
--	--

Knelpunt 5 – Beperkt absorptievermogen en veranderbereidheid van werkgevers

Het vinden van plaatsingsplekken voor zij-instromers is een uitdaging. Deze beperkte absorptiekracht van werkgevers hangt samen met de aard van zij-instroom: deze doelgroep vraagt vaak extra begeleiding, scholing en inwerktijd. Met name mkb-werkgevers beschikken niet altijd over de capaciteit, middelen of expertise om dit goed te organiseren. Hierdoor blijven plaatsingsmogelijkheden onbenut en blijkt het lastig om voldoende leerwerkplekken te realiseren voor nieuwe instroom.

Werkgever	! Werkgevers zijn terughoudend omdat zij vaak onvoldoende opnamekracht hebben (capaciteit, middelen en competenties hebben om een kandidaat op te vangen). ! In het bijzonder hebben mkb'ers beperkt ruimte om risico's te nemen bij zij-instroom. Waar grote werkgevers begeleiding, scholing en interne mobiliteit vaak zelf kunnen organiseren, vraagt zij-instroom bij kleinere werkgevers om ondersteuning vanuit het regionale ecosysteem. ! Een zij-instromer is een ander type starter dan een afgestudeerde scholier. Soepele zij-instroom vraagt op begeleidingskracht, bewustwording onder zittend personeel en rolduidelijkheid. Dit vergt wat van de werkgever. ! Om vaardigheden in de praktijk verder te ontwikkelen, zijn praktijkbegeleiders nodig die zowel didactisch als vaktechnisch voldoende onderlegd zijn om dat op kandidaten over te brengen. Deze zijn er vaak niet genoeg. ! Ondanks een krappe arbeidsmarkt hanteren werkgevers bij de werving vaak hoge en specifieke eisen, waarbij gezocht wordt naar direct inzetbare kandidaten met alle benodigde ervaringen en competenties die passen bij de cultuur van het bedrijf. ! De houding en bedrijfscultuur sluit niet altijd aan bij de behoeften en startpositie van een zij-instromer.
Systeem	! Gericht op diploma's en minder op talenten en vaardigheden. ! <i>Free-rider</i> probleem: Een bedrijf dat niet investeert in het opleiden van nieuw personeel, profiteert indirect alsnog van de instroom van geschoold personeel.
Goed voorbeeld	☒ Switch naar Techniek: Ondersteunt de werkgever tijdens de onboarding van een zij-instromer en zet in op bewustwording (o.a. toolboxes).

⁴ Pakkert, P. & Wamelink, N. (2025). Onderzoek samenwerking sectoren, arbeidsmarktregio's en provincies. In opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Knelpunt 6 – Beperkte aandacht voor en inzet op behoud

Behoud is een belangrijk aandachtspunt binnen zij-instroom, omdat uitval in de bouw, energie en techniek relatief vaak voorkomt, vooral in de eerste jaren na instroom. Dit betreft zowel uitval bij een specifieke werkgever als uitstroom uit de branche of sector.⁵

Hoewel behoud regelmatig onderdeel is van de doelstellingen van initiatieven, ligt de praktijk vooral op nazorg, contact na plaatsing en ondersteuning bij herplaatsing, waardoor de focus vaker ligt op behoud binnen de sector dan op behoud bij de oorspronkelijke werkgever.

Werkgever/ branche	! Behoud krijgt nog te weinig aandacht, terwijl dit een kernonderdeel is van het hebben van voldoende personeel binnen een bedrijf. ! Werkgevers missen de capaciteit, expertise en financiële middelen om preventieve acties in te richten tegen uitval, dit hangt ook samen met de beperkte absorptiekracht en veranderbereidheid van werkgevers (knelpunt 5). ! Werkgevers zijn vaak nog onbekend met de regionale initiatieven, O&O fondsen en andere voorzieningen gericht op behoud. Veel werkgevers worden nog hierin nog onvoldoende bereikt.
Regionale initiatieven	! Behoud is beleidsmatig onderdeel van regionale initiatieven, maar acties t.a.v. behoud zijn beperkt in de praktijk. ! Doelstellingen zijn ingericht op plaatsingen i.p.v. behoud. Hetgeen er na plaatsing gebeurt wordt weinig gevolgd. ! Onvoldoende voorbereiding tijdens de oriëntatie en matching fase kan leiden tot uitval. Bijvoorbeeld, wanneer kandidaten geen realistisch beeld hebben gekregen van de functie of wanneer er onvoldoende aandacht is voor de skills en persoonlijke situatie van een kandidaat. ! In de Techniekroute wordt een kandidaat na oriëntatie overgedragen aan een sectoraal contactpersoon (tussen sectorale en intersectorale route, zie p. 18). In deze overdracht ligt een risico op uitval.
Systeem	! Er bestaat onduidelijkheid over de rol en verantwoordelijkheid van de betrokken stakeholders. Deelnemers legden de eindverantwoordelijkheid voor behoud bij werkgevers en brancheverenigingen. Aan de andere kant wordt aangegeven dat die ook vaak de capaciteit, expertise en middelen missen om hier goed op in te zetten, waardoor er een lacune ontstaat.
Best practices	☑ Verschillende initiatieven, waaronder Naar Bouw en Techniek hanteren één vast aanspreekpunt voor kandidaat en werkgever gedurende het gehele traject. ☑ Bij de Techniekroute-loketten zullen preventie van uitval en duurzame plaatsing de norm worden met een expliciete rol voor werkgeversorganisaties. Er zal dus meer gestuurd worden op behoud, i.p.v. snelle plaatsing.

⁵ In de installatiebranche was in 2023 de uitstroom hoger dan de instroom; 45% van de uitstroom ging naar een andere branche (Wij Techniek, 2023). Naar verwachting zal de uitstroom in de installatiebranche de komende jaren blijven stijgen (Wij Techniek, 2025).

	☒ Switch naar Techniek zet na plaatsing jobcoaches in om het traject verder te begeleiden. ☒ De Beroepentuin zorgt voor contact na plaatsing met de kandidaat en werkgever, zodat vragen en knelpunten laagdrempelig besproken kunnen worden.
--	--

Knelpunt 7 – Nog geen dekkende van-werk-naar-werk structuur binnen de energietransitie

In een van-werk-naar-werk stelsel worden werknemers die hun baan verliezen of dreigen te verliezen begeleid richting een passende baan, liefst zonder eerst in een uitkering terecht te komen. Wanneer een zij-instromer (dreigt) uit te stromen na plaatsing, bijvoorbeeld door loopbaantwijfel of uitval, is er een risico op verlies van de kandidaat voor de energietransitie.

Vanuit regionaal ecosysteemperspectief hoeft uitval bij één werkgever echter niet te betekenen dat een zij-instromer verloren gaat voor de energietransitie. Wanneer er regionale loopbaanpaden, warme overdracht en zicht op passende werkgevers beschikbaar zijn, kan een kandidaat doorstromen naar een andere plek binnen de regio of sector.

Systeem	! Sociale partners (vakbonden en werkgeversorganisaties) hebben primair de verantwoordelijkheid om werknemers van werk-naar-werk te begeleiden. Dit doen zij in samenwerking met het UWV en het Werkcentrum. De infrastructuur is nog in ontwikkeling.
Regionale Initiatieven	! Beperkte inzet op behoud en nazorg (zie knelpunt 6). ! Regionale initiatieven kunnen een verbindende rol spelen in warme overdracht en herplaatsing, maar deze rol is nog beperkt en een structurele aanpak ontbreekt.
Best practices	☒ De Techniekroute spant zich in voor '10 jaar werk- en ontwikkelgarantie'. De Techniekroute ambieert de overstap tussen branches bij loopbaantwijfel of uitval faciliteren. ☒ De Techniekroute wil daarnaast op termijn ook fungeren als opvangmechanismen in het geval van faillissement of collectieve ontslagen. Hierbij wordt voortgeborduurd op de voorgaande ervaringen van het SPT-Noord. ☒ CHILL heeft ervaring met switchen van een kandidaat tussen bedrijven en over sectoren heen, zoals met de bouw, installatie, procesindustrie. ☒ De meerderheid van de regionale initiatieven werkt samen met de regionale Werkcentra. Hiermee ontstaan kansen om werkenden en werkzoekenden effectiever toe te leiden naar passend werk en opleiding, waaronder zij-instroom trajecten voor de energietransitie.

4.3 Systeem-perspectief

Knelpunt 8 – Versnippering en concurrentie leiden tot inefficiënte benutting van middelen en kennis

Organisaties betrokken bij zij-instroom opereren parallel aan elkaar, terwijl ze deels dezelfde doelgroepen, kennis en capaciteit benutten. Schaarse middelen, zoals financiële middelen, capaciteit en expertise, worden versnipperd ingezet. Hierdoor ontstaan verschillende werkwijzen, netwerken en initiatieven die niet altijd op elkaar aansluiten, en wordt minder impact wordt gerealiseerd dan mogelijk zou zijn. Door het bundelen en delen ontstaat potentieel meer slagkracht.

Regionale initiatieven	! Initiatieven beconcurreren elkaar om financiële middelen, zij-instromers en plaatsingsplekken bij bedrijven. ! Er bestaan geen structurele kennisdeling of -uitwisselingsplatforms. Uitwisseling gebeurt incidenteel en is afhankelijk van persoonlijke relaties.
Branches	! Branche-overstijgende kennis en samenwerking wordt belemmerd vanwege de aparte termen, werkwijze, en verkokering die bestaat tussen branches.
Overheid	! Aansturing vanuit de landelijke overheid wordt gedaan door verschillende ministeries. Dit leidt tot meer versnippering en onduidelijkheid.
Systeem	! De versnippering heeft geleid tot eilandvorming; iedereen doet alles op een eigen manier en binnen eigen kaders. Er is geen centraal punt dat het overzicht heeft.
Best practices	☑ Delen van begeleidingscapaciteit, bijvoorbeeld door gezamenlijke inzet van coaches door het Gelders Vakmanschap en het Transitiehuis, en tussen Gelders Vakmanschap en SPT-Achterhoek Liemers. ☑ De leergang “duurzaam plaatsen en opleiden van zij-instromers voor de energietransitie” van Transitiehuis Gelderland⁶ draagt bij aan kennisverspreiding. De aanpak is overgenomen door SPT Groot-Amsterdam en wordt ook door de Techniekroute verkend. ☑ Door de landelijke coördinatie en aansturing van de Techniekroute ontstaat volgens een deelnemer meer ruimte voor kennisdeling en kwaliteitsborging. ☑ Switch naar Techniek werkt samen met TechHub Assen⁷, waardoor zij-instroom, werkgeversbegeleiding, onderwijs en regionale innovatie beter aan elkaar worden verbonden. Ook voeren ze verkennende gesprekken met de Techniekroute om te ontdekken waar de verbinding zou kunnen zitten.

⁶ <https://goldschmeding.foundation/projecten/leergang-duurzaam-opleiden-zij-instromers-energietransitie>

⁷ TechHub Assen is een regionale innovatiewerkplaats waar ondernemers, onderwijs en kennisinstellingen samenwerken aan technologische innovatie en praktijkvraagstukken. Ook bieden ze technisch hbo-, mbo- en vo-onderwijs aan.

	☑ CHILL zet actief in op samenwerking, o.a. via het Samenwerkend Netwerk van Ecosystemen in Limburg (SNEL)⁸ waarbij succesvolle PPS'en samenwerken om uit te bouwen en geografisch en inhoudelijk met elkaar te verbinden. Ook is er een verbinding met het Regionale Werkcentrum. ☑ FastSwitch gebruikt opgedane ervaringen in de zorg en welzijn en onderwijs om de dienstverlening in de techniekbranche te verbeteren. ☑ Vanuit landelijke programma's zoals Energy Innovation NL, GroenvermogenNL en ChemistryNL wordt gewezen op belang van samenhang en het risico dat de veelheid aan loketten, programma's en projecten leidt tot complexiteit en vertraging. Via netwerkvorming en overkoepelende Human Capital Agenda's (HCA's) probeert men samenhang te bevorderen. ☑ Energy Innovation NL, GroenvermogenNL, en ChemistryNL brengen kennisontwikkeling, leren, werken en innovatie samen in learning communities. Daarmee bieden zij potentiële platformen voor kennisdeling, afstemming, of het ontsluiten van best practices.
--	--

Knelpunt 9 – Knelpunten in de financiering leiden tot operationele en strategische uitdagingen

Veel regionale initiatieven zijn afhankelijk van tijdelijke subsidies en projectfinanciering. Dit maakt het lastig om dienstverlening, samenwerkingen en kennis structureel te borgen. Daarnaast gaat capaciteit verloren aan het organiseren en verantwoorden van financiering. Wanneer financiering wegvalt, bestaat het risico dat opgebouwde expertise, netwerken en uitvoeringskracht verloren gaan.

Regionale initiatieven	! Tijd en capaciteit gaat verloren aan aanvragen, verantwoording en 'financial engineering'. Dit gaat ten koste van langetermijnplanning en borging. ! Door het op- en afschalen van initiatieven en de afhankelijkheid van zzp'ers, in plaats van vaste medewerkers, bestaat het risico op verlies van kennis, ervaring en netwerken. ! De overgang naar de Techniekroute (en bijbehorende financieringsstromen) lijkt in sommige gevallen tot een tijdelijke pauze in de werking van het initiatief. Dit is bijvoorbeeld het geval bij Naar Bouw en Techniek.
Landelijke stakeholders	! Kortcyclische subsidies leiden tot inefficiëntie: teams worden opgebouwd en vallen weer uiteen wanneer financiering stopt, waardoor kennis, relaties en uitvoeringscapaciteit verloren kunnen gaan.
Best practices	☑ De Techniekroute zorgt voor structurele financiering via de brancheverenigingen in zes sectoren, waardoor de dienstverlening verschuift van projectmatig naar duurzaam geborgd.

⁸ <https://snel-pps.nl/>

Knelpunt 10 – De transitie naar skillsgerichte aanpak en maatwerk in opleiding en ontwikkeling

De transitie naar skillsgericht en modulair opleiden is nog onvoldoende verankerd in het opleidingssysteem. Daardoor sluiten leerwerktrajecten voor zij-instromers niet altijd aan op eerder opgedane vaardigheden, concrete functie-eisen en de behoefte aan erkende, overdraagbare vaardigheden. Dit beperkt de mogelijkheden om eerder opgedane kennis en ervaring van zij-instromers effectief te benutten.

Werkgever/ branche	! Werkgevers richten soms eigen korte scholingstrajecten in, maar deze leiden niet altijd tot erkende certificering. Hierdoor is de scholing niet erkend of overdraagbaar, wat de wendbaarheid van kandidaten beperkt. ! Werkgevers werven nog steeds voornamelijk op basis van opleidingsachtergrond en niet op basis van vaardigheden.
Systeem/ onderwijs- instellingen	! Opleidingstrajecten erkennen eerder opgedane vaardigheden van een zij-instromer niet of beperkt. Daarnaast sluiten opleidingen soms onvoldoende aan op de benodigde vaardigheden op de werkvloer. ! Opleidingsroutes zijn veelal sectoraal, regionaal en instellingsgebonden georganiseerd. Hierdoor zijn overstaproutes tussen banen en branches beperkt, of zijn opleidingen slecht bereikbaar voor kandidaten. ! Het is belangrijk om de ‘time to job’ te verkorten; de tijd die professionals nodig hebben om nieuwe of veranderende taken vakvolwassen uit te voeren. Dat vraagt om ontwikkelpaden die aansluiten op reeds aanwezige vaardigheden, concrete functie-eisen en actuele kennis uit de praktijk.
Best practices	☑ Het Arbeidsmatchplatform faciliteert matching- en deling van kandidaten op basis van vaardigheden. De Techniekroute is voornemens dit systeem te gebruiken. ☑ De beweging naar skillsgericht en modulair opleiden is zichtbaar, onder andere via ontwikkelpaden, mbo-certificaten en NLQF-inschaling, maar transitie is nog in ontwikkeling.

5 Handelingsperspectieven Goldschmeding Foundation

De voorgaande hoofdstukken laten zien dat er binnen de energietransitie een actief en divers landschap bestaat van regionale initiatieven voor zij-instroom en behoud. Tegelijkertijd komen er in dit landschap terugkerende knelpunten naar voren, zoals versnippering, beperkte aandacht voor behoud, hiaten in het bereik van bepaalde doelgroepen en uitdagingen rondom samenwerking, financiering en kennisdeling. Naast deze knelpunten zijn er ook veelbelovende voorbeelden zichtbaar van initiatieven die effectieve werkwijzen hebben ontwikkeld of specifieke doelgroepen en vraagstukken succesvol weten te bedienen.

In dit hoofdstuk worden handelingsperspectieven afgeleid van de knelpunten en succesfactoren beschreven in hoofdstuk 4. Daarbij is nadrukkelijk gekeken naar de meerwaarde die Goldschmeding Foundation kan bieden aanvullend op bestaande organisaties, programma's en netwerken. Samen vormen zij een portfolio van mogelijke interventies waarmee Goldschmeding Foundation kan bijdragen aan een sterkere arbeidsmarktinfrastructuur voor duurzame zij-instroom en behoud in de energietransitie.

5.1 Opbouw van handelingsperspectieven

Vanuit haar rol als impactgerichte investeerder en systeemveranderaar kan Goldschmeding Foundation op verschillende niveaus en werkwijze interveniëren (zie Box 'De rol van Goldschmeding Foundation', p. 36). De handelingsperspectieven variëren daarom van het versterken van concrete initiatieven tot het stimuleren van samenwerking, kennisontwikkeling en systeemverandering.

De handelingsperspectieven zijn geclusterd in drie categorieën:

1. Opschalen van best practices (paragraaf 5.2)

Dit zijn handelingsperspectieven voor situaties waarin al een werkzame praktijk bestaat, en best practices bekend zijn. Deze kunnen worden opgeschaald met ondersteuning van Goldschmeding Foundation. Omdat er wordt voortgebouwd op bestaande best practices en ervaringen, bieden deze handelingsperspectieven concrete, potentiële samenwerkingspartners en de mogelijkheid tot relatief snelle implementatie en resultaatgerichte monitoring.

2. Experimenteren en kennis ontwikkelen (paragraaf 5.3)

Dit zijn handelingsperspectieven voor situaties waarin het knelpunt duidelijk is, maar waarvoor nog geen bewezen aanpak en oplossing bekend is. Dit vraagt om een experimentele aanpak en gecombineerd met een verdiepende inventarisatie van samenwerkingspartners en/of probleemanalyse. Net zoals categorie 1 kunnen deze interventies gekoppeld worden aan meetbare doelstellingen gericht op zij-instromers en

werkgevers, met uitzondering van handelingsperspectief 6 dat gericht is op kennisverbreding en lerend netwerk.

3. Systeem versterken (paragraaf 5.4)

Dit zijn handelingsperspectieven die niet primair betrekking hebben op een specifieke doelgroep of initiatief, maar op het verbeteren van de randvoorwaarden waarbinnen regionale initiatieven opereren. De invloed van Goldschmeding Foundation ten opzichte van systeem knelpunten is klein, maar zal zich desondanks moeten verhouden tot dit systeem. Met deze handelingsperspectieven wordt een suggestie gedaan voor het stap voor stap verminderen van systeemobstakels.

De handelingsperspectieven grijpen op elkaar in en versterken elkaar. Hier wordt aandacht aan besteed in paragraaf 5.5.

De rol van Goldschmeding Foundation

Goldschmeding Foundation is een filantropische organisatie die kennis deelt en donaties doet aan programma's en projecten die bijdragen aan een inclusieve, menswaardige en toekomstgerichte arbeidsmarkt. Binnen de arbeidsmarktinfrastructuur fungeert Goldschmeding Foundation als impactgerichte financier en systeemveranderaar. Zo vervult Goldschmeding Foundation de rol van verbinder, katalysator en kennisdrager. De werkwijze wordt gekenmerkt door:

- Het versterken, doorontwikkelen en opschalen van bestaande, bewezen aanpakken, in plaats van het oprichten van nieuwe projecten of initiatieven.
- Ontwikkelen en ontsluiten van kennis.
- Alliantievorming en ecosystemen gericht op structureel samenbrengen van stakeholders en het ontwikkelen van gezamenlijke aanpakken.
- Integrale en strategische benadering van arbeidsmarktvraagstukken.

5.2 Categorie 1: Opschalen van best practices

Handelingsperspectief 1 – Ophalen, borgen en overdragen van werkzame praktijken rondom zij instroom voor kandidaten met een ondersteuningsbehoefte

Knelpunt

Knelpunt 3, hiaat 3: Infrastructuur is nog onvoldoende gericht op zij-instromers met een begeleidingsvraag.

Aanleiding

Het onderzoek laat zien dat er nog onvoldoende structurele voorzieningen zijn om zij-instromers met een ondersteuningsbehoefte succesvol toe te leiden naar, en te behouden binnen, de energietransitie. Tegelijkertijd hebben initiatieven zoals De Beroepentuin en Switch naar Techniek aantoonbaar kennis en ervaring opgebouwd rondom deze doelgroep. Deze kennis wordt momenteel nog beperkt gedeeld en benut binnen de bredere arbeidsmarktinfrastructuur.

De uitdaging ligt daarom niet in het ontwikkelen van nieuwe aanpakken, maar in het beter benutten, borgen en verspreiden van bestaande kennis en werkzame praktijken.

Best practices

De Beroepentuin en **Switch naar Techniek** hebben specialistische kennis en ervaring opgebouwd in het begeleiden van een zij-instromer met afstand tot de arbeidsmarkt.

- De Beroepentuin begeleidt onder meer vroegtijdig schoolverlaters, statushouders en ex-gedetineerden naar mbo-1- en mbo-2-functies. Het ondersteunt na plaatsing zowel de werknemer als werkgever. Het initiatief is actief in Noord-Holland, Zuid-Holland en Utrecht.
- Switch naar Techniek richt zich op mensen met een ondersteuningsbehoefte. Het combineert begeleiding van kandidaten met ondersteuning van werkgevers. Het initiatief biedt onder meer een voortraject gericht op werknemersvaardigheden, ondersteuning bij onboarding en bewustwording bij werkgevers (o.a. via toolboxes), en begeleiding na plaatsing. Switch naar Techniek is actief in Drenthe, Twente en Zwolle.

Daarnaast bestaan er succesvolle projecten en initiatieven met vergelijkbare ervaringen:⁹

- De Vakmakers: <https://www.devakmakers.nl/>
- De Bouwpraktijk; <https://www.debouwpraktijk.nl/>
- Doeners Academie: [Instroomtraject Klantreis voor werkzoekenden – Doeners Academie](#)

Mogelijke interventie: *Het ophalen en bundelen van best practices via het organiseren van een leerkring of kennisnetwerk.*

Het ophalen en bundelen van best practices is mogelijk via het organiseren van een leerkring of kennisnetwerk. Bij het ophalen van best practices zijn de volgende invalshoeken relevant:

- De succesvolle werkwijzen en behulpzame instrumenten die regionale initiatieven gebruiken, gedurende alle fasen van zij-instroom.
- De ervaringen van werkgevers hiermee, en met het in dienst nemen van zij-instromers met een ondersteuningsbehoefte in het algemeen, vanwege de beperkte absorptiekracht (zie knelpunt 5).
- Succesvolle samenwerkingen met relevante partijen, zoals het regionaal werkcentrum, o.a. op het gebied van instroom en bundeling van expertise en of middelen.

De opgedane inzichten kunnen vervolgens worden vertaald naar praktische handvatten, leermodules of bestaande kennisproducten. Een belangrijke stap hierin is om in gesprek met regionale initiatieven, waaronder de Techniekroute-loketten, te verkennen hoe de kennis

⁹ Deze zijn niet onderzocht in dit onderzoek, omdat de initiatieven na de deskresearch fase geïdentificeerd zijn. Daarnaast dient er rekening gehouden te worden met andere regionale initiatieven of projecten gericht op zij-instroom van doelgroepen met afstand tot de arbeidsmarkt die niet zijn geïdentificeerd in dit onderzoek. Zie ook de beperkingen in hoofdstuk 2 - Methodologie.

effectief gebundeld en gedeeld kan worden. De Leergang ‘duurzaam plaatsen en opleiden van zij-instromers voor de energietransitie’ van Transitiehuis Gelderland en Goldschmeding Foundation¹⁰ kan fungeren als voorbeeld of juist uitgebreid worden met nieuwe modules. Naast het ophalen van kennis ligt er dus ook een kans om kennisproducten beter toegankelijk te maken.

Aandachtspunt

Een terugkerende uitdaging voor regionale initiatieven is de continuering en borging van de dienstverlening. In dat opzicht kunnen ook de Beroepentuin en Switch naar Techniek uitdagingen ondervinden op dit gebied. Dit kwam niet naar voren in het onderzoek, maar desondanks blijft het relevant om bedachtzaam te zijn op eventuele risico’s voor continuering van deze programma’s en om, indien wenselijk, passende ondersteuning te bieden. Bijvoorbeeld in de vorm van capaciteit of financiering, of door partijen te ondersteunen bij het benutten van bestaande financieringsmogelijkheden.

Potentiële partners

- **Beroepentuin**
- **Switch naar Techniek**
- **Transitiehuis Gelderland**

Relevante andere initiatieven:

- Naast de regionale initiatieven die zijn onderzocht in dit onderzoek, zijn er ook andere relevante initiatieven met vergelijkbare ervaringen, zoals de Vakmakers, de Bouwpraktijk, de Doeners Academie.

Aanpalende initiatieven:

- Regionale Werkcentra, werkgevers en werkgeversorganisaties.
- Kennispartners Divosa en het Landelijke Ondersteuningsteam Regionale Arbeidsmarkt (LORA).¹¹
- ESF+ (subsidie).¹²

Beoogde impact

Door kennis en ervaring uit bestaande initiatieven te verspreiden en bestaande kennisproducten breder toegankelijk te maken, worden andere regionale initiatieven beter in staat gesteld om doelgroepen met een ondersteuningsbehoefte succesvol te begeleiden. Dit vergroot de kans op duurzame plaatsing en behoud van onbenut arbeidspotentieel binnen de energietransitie.

¹⁰ [Duurzaam plaatsen en opleiden zij-instromers energietransitie | Goldschmeding Foundation](#)

¹¹ [Landelijk Ondersteuningsteam Regionale Arbeidsmarkt | Samen voor de klant](#)

¹² [ESF+ 2021-2027 | Uitvoering Van Beleid](#)

Handelingsperspectief 2 – Werkzame aanpakken voor chemie en energie opschalen

Knelpunt

Knelpunt 3, hiaat 1: Beperkte zij-instroom infrastructuur voor de branches chemie, offshore energie en lucht- en scheepvaart.

Aanleiding

Uit het onderzoek blijkt dat de regionale zij-instroominfrastructuur zich vooral richt op bouw, installatie en metaal¹³, terwijl de sectoren chemie, offshore energie, en lucht- en scheepvaart niet of nauwelijks vertegenwoordigd zijn. CHILL vormt hierop een uitzondering: dit initiatief vervult binnen het Chemelot-cluster een duidelijke rol in zij-instroom voor de chemiesector. Chemie- en energieactiviteiten zijn vaak geografisch geconcentreerd rond clusters, zoals Chemelot en de havens van Rotterdam, Amsterdam, Delfzijl/Eemshaven en Zeeland/Vlaanderen. In de havenclusters is geen aanpak gevonden vergelijkbaar met CHILL. Wel kennen de havens relevante programma's en projecten gericht op (zij-)instroom, zoals "Werken in de Rotterdamse haven".¹⁴ Daarnaast zijn regionale initiatieven actief in de nabijheid van havens, maar in aanpalende sectoren. Dit speelveld biedt kansen om de partijen in en rondom havenclusters beter te verbinden en zo de zij-instroominfrastructuur in andere energie- en chemieclusters te versterken.

Best practice

CHILL is een regionaal initiatief verbonden aan het chemie-cluster in Sittard-Geleen (Chemelot), waardoor het een unieke rol speelt in het faciliteren van zij-instroom in de chemiesector en de overgang naar groene chemie. Daarmee laat CHILL zien hoe arbeidsmarktvragestukken kunnen worden verbonden aan regionale innovatie- en transitieopgaven.

Chemelot-bedrijven zijn de aanjagende kracht in dit initiatief, wat bijdraagt aan de vraaggerichte werkwijze en financiële borging van het initiatief. CHILL positioneert zich expliciet als een 'learning community' van bedrijfsleven en onderwijsinstellingen, die de ontwikkeling van nieuwe kennis en technologieën koppelt aan de talentvraagstukken, waaronder zij-instroom. De learning community vervult niet alleen een rol in het faciliteren van zij-instroom, maar draagt ook bij aan samenwerking tussen publiek-private stakeholders. Zo neemt het initiatief proactief stappen ter verbinding met andere publiek-private samenwerkingen en worden lessen verzameld over wat werkt in publiek-private samenwerking.¹⁵ Daarnaast verdiept en verbreedt CHILL haar activiteiten vanwege diverse subsidiestromen.

¹³ Na overgang naar de Techniekroute zullen ook de energie (via WENB) en mobiliteit (via BOVAG) beter vertegenwoordigd zijn. Dit omvat echter niet de volledigheid van de energie- en mobiliteitsbranches.

¹⁴ <https://werkeninderotterdamsehaven.nl/nl/ontdek-jouw-rol>

¹⁵ Leadpartner SNEL (Samenwerkend Netwerk van Ecosystemen in Limburg) <https://snel-pps.nl/>

Mogelijke interventie: *Versterken van zij-instroomecosystemen in chemie en energie*

Verken of en hoe zij-instroom versterkt en aangejaagd kan worden in de chemie en energiesector, door de infrastructuur voor zij-instroom in havenclusters te versterken. Deze interventie berust op vier belangrijke componenten die in samenhang opgepakt kunnen worden.

- a) Ontwikkel werkrelaties met één of meerdere havenclusters en landelijke programma's van de energie- en chemiesector. De havens kennen vaak een overkoepelend samenwerkingsverband (zoals Port of Rotterdam en Groningen Seaports) en kennen daarnaast vaak ook beperkte (zij-)instroom activiteiten specifiek voor chemie, offshore energie en maritiem, zoals talentprogramma's (North Sea Port Talents) of wervingscampagnes (Werken bij de Rotterdamse haven). De landelijke programma's Energy Innovation NL, ChemistryNL, en GroenvermogenNL zijn van belangrijke partners vanwege verbindende beleidskaders, learning communities, aanwezigheid in regionale ecosystemen, concrete projecten en financiering.
- b) Stimuleer de aansluiting van de havenclusters op regionale initiatieven. Doel is om kennis, netwerken en activiteiten te verbinden, zodat kansen voor zij-instroom in alle sectoren in de energietransitie beter worden benut. Zo kunnen bestaande infrastructuren elkaar versterken, versnippering kan worden tegengegaan, en zij-instroom wordt mogelijk toegankelijker en zichtbaarder voor zowel kandidaten als werkgevers.
 - Verken draagvlak voor verbinding tussen een regionaal initiatief en een havencluster om kansen voor samenwerking, afstemming en kennisuitwisseling inzichtelijk te maken. Een mogelijke casus is SPT Groot-Amsterdam. Dit regionale initiatief voert momenteel verkennende gesprekken over samenwerking met de haven van Amsterdam, en laat dus zien dat interesse bestaat in deze regio.
 - De meeste regionale initiatieven actief rondom havenclusters zullen overgaan in de Techniekroute. Het is waardevol als sectoren die momenteel niet vertegenwoordigd zijn in de Techniekroute, op termijn kunnen aanhaken op de Techniekroute-infrastructuur. Daarom is het belangrijk om de positionering van een havencluster ten opzichte van de Techniekroute, en vice versa, te peilen.
- c) Onderzoek welke werkzame elementen uit CHILL overdraagbaar zijn naar de havenclusters. Denk daarbij aan de rol van werkgevers, de verbinding tussen arbeidsmarkt- en innovatievraagstukken, de inzet van learning communities en de samenwerking tussen onderwijs, bedrijfsleven en publieke partners. Naast kennisoverdracht kan CHILL potentieel ook een ambassadeursrol spelen richting andere chemieclusters.
- d) Vergroot het draagvlak en de slagkracht door verbindingen met landelijke programma's van de energie- en chemiesector (Energie NL, ChemistryNL, en GroenvermogenNL). Concreet kan er gekeken worden hoe subsidieprojecten en programma's kunnen aansluiten op bestaande zij-instroominitiatieven. Ook kunnen deze partijen de verbinding met relevante regionale coalities

faciliteren. Daarnaast zijn ze een potentiële partner in het overdragen van werkzame elementen (zie punt c).

- e) Ten slotte kan er verkend worden in hoeverre deze sectoren behoefte hebben aan het maken van ontwikkelpaden. De ontwikkelpaden helpen zij-instromers, werkgevers en zij-instroom initiatieven in alle fasen van zij-instroom. Vanwege zichtbaarheid en herkenbaarheid is het wenselijk om aan te sluiten bij de vorm en systematiek als ontwikkelpaden die het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft laten ontwikkelen voor bijvoorbeeld de techniek, bouw en energie. Waar mogelijk kan er aandacht komen voor intersectorale ontwikkelpaden. Door functies met vergelijkbare vaardigheden inzichtelijk te maken over sectoren heen, draagt dit bij aan de intersectorale mobiliteit binnen de energietransitie. Het programma Make Hydrogen Work van GroenvermogenNL kan inspiratie bieden.¹⁶

Aandachtspunt

Zij-instroominitiatieven ontstaan vaak regionaal en dit handelingsperspectief vraagt daarom primair om een interventie gericht op het verstevigen of creëren van een *regionaal* ecosysteem. Landelijke partijen zoals ChemistryNL en de Techniekroute zijn belangrijke partners in dit proces en koplopers, zoals CHILL, kunnen worden benut vanwege de opgedane ervaringen en lessen.

De luchtvaartbranche maakt geen onderdeel uit van dit handelingsperspectief, omdat het minder aangesloten is op de havenclusters en er minder informatie over is gevonden tijdens het onderzoek. Handelingsperspectieven gericht op dit hiaat zouden verder verkend kunnen worden.

Potentiële partners

- **Chemie:** Zes chemieclusters. Deze hebben elk een clusterregisseurs chemie (zie VNCI¹⁷). O.a. Rotterdam-Moerdijk, Noordzeekanaalgebied
- **Havens**
 - North Sea Port District: Oost-Vlaanderen en Zeeland. O.a. platform North Sea Port Talent.
 - Port of Rotterdam: Moerdijk, Dordrecht, Vlaardingen. O.a. platform Werken in de Rotterdamse haven.
 - Port of Amsterdam: IJmuiden, Amsterdam, Zaanstad.
 - Groningen Seaports: Delfzijl en Eemshaven.
 - Port of Den Helder (Blue Nexis).
- **SPT Groot Amsterdam/Techniekcoalitie Noord-Holland**
- **Techniekroute**
- **Relevante programma's:**
 - **Energy Innovation NL**¹⁸

¹⁶ [Make Hydrogen Work - GroenvermogenNL](#)

¹⁷ <https://www.vnci.nl/over-de-chemie/chemieclusters>

¹⁸ <https://www.newenergycoalition.org/en/experts/rob-van-zoelen/>

- **ChemistryNL**
- **GroenvermogenNL**
- **Offshore:** New Energy Coalition, met verschillende Human Capital projecten zoals HyDelta en North Sea Energy.
- **Maritiem:** Nederland Maritiem Land (specifiek de Human Capital Council)

Overige relevante programma's en subsidies zijn Just Transition Fund en BuildupSkillsNL.

Beoogde impact

Vergroten van de mogelijkheden voor zij-instroom in de chemie- en energiesector in samenhang met bestaande initiatieven, programma's en best practices. Dit draagt bij aan een sterkere arbeidsmarktinfrastructuur voor sectoren die momenteel minder goed zijn aangesloten op de regionale zij-instroominfrastructuur, maar die wel een belangrijke rol spelen in de energietransitie.

Handelingsperspectief 3 – Doorontwikkelen, opschalen en integreren van oplossingen voor matching en een van-werk-naar-werk structuur

Knelpunt

Relevant voor meerdere knelpunten:

- Knelpunt 7: Nog geen dekkende van-werk-naar-werk structuur binnen de energietransitie.
- Knelpunt 1: Toegangsdrempels vanwege versnippering en beperkte naamsbekendheid.

Aanleiding

Uit het onderzoek blijkt dat potentiële zij-instromers regelmatig verloren gaan voor de energietransitie. Dit gebeurt wanneer geen match wordt gevonden, een kandidaat wordt afgewezen of iemand uitvalt na indiensttreding. Er zijn al bestaande projecten gericht op matching die de het makkelijker maken om kandidaten en werkgevers met elkaar te verbinden. Deze kunnen breder ontsloten worden. Daarnaast is er een kans om de toegangsdrempels te verkleinen en het algehele van werk-naar-werk-systeem te versterken door de samenhang tussen deze projecten te bevorderen.

Best practice

Next Best is een initiatief van NLwerktaanwerk dat mkb'ers ondersteunt bij het delen van afgewezen kandidaten. Kandidaten die niet geplaatst worden bij werkgever A, kunnen hierdoor onder de aandacht worden gebracht van andere werkgevers binnen het netwerk. Op deze manier blijven potentiële zij-instromers behouden voor de sector en wordt het bereik van mkb-werkgevers vergroot. Het initiatief verkent momenteel een aansluiting met SPT Groot

Amsterdam, waarmee een verbinding kan ontstaan tussen werkgeversnetwerken en bestaande regionale zij-instroominfrastructuur.

Arbeidsmatchplatform: Het arbeidsmatchplatform heeft zich bewezen als een effectief instrument om vraag en aanbod in de techniek- en energietransitie beter bij elkaar te brengen, waardoor kandidaten sneller worden gekoppeld aan passende opleidings- en loopbaanmogelijkheden. Vanwege deze succesvolle aanpak heeft de Techniekroute besloten het platform te gebruiken.

Daarnaast bestaan er meer initiatieven met vergelijkbare ervaringen:¹⁹

- Talentpool Community: <https://thetalentpoolcommunity.nl/>
- Jobliebe: <https://www.jobliebe.com/>
- North Sea Ports Talent: <https://www.northseaporttalent.eu/>

Mogelijke interventie: *Opschalen van initiatieven en projecten gericht op instroom en van-werk-naar-werk binnen de energietransitie*

De projecten gericht op matching verschillen in doelgroep, werkwijze en schaalniveau. Waar Next Best succesvol is in het bereiken van mkb-werkgevers, biedt het Arbeidsmatchplatform een schaalbare matchingsomgeving die is ingericht op skillsgericht werven. Andere matchingsprojecten, die niet opgenomen zijn in dit onderzoek, beschikken waarschijnlijk over hun eigen toegevoegde waarde en kennis. Goldschmeding Foundation kan de impact van deze matchingsprojecten versnellen door kennisdeling, gerichte opschaling en betere integratie in bestaande infrastructuur.

Met het oog op opschaling kunnen succesvolle matchingsprojecten ondersteund worden in het breder toepassen van de succesvolle elementen. Mogelijk door uitbreiding naar sectoren, regio's of bij werkgevers die nog geen toegang hebben tot de matchingsprojecten. Specifiek voor Next Best is bekend dat dit initiatief ambitie heeft om verder uit te bereiden. Echter, het verbinden van werkgevers vraagt om regionaal loopvermogen, wat momenteel een probleem vormt. Dit kan worden opgelost door kleine, gerichte investeringen. Het Arbeidsmatchplatform wordt steeds breder uitgerold, maar omvat slechts een deel van de werkgevers in de energietransitie.

In de werkwijze kan actief aandacht gaan naar integratie en het vormgeven van meer samenhang, waarmee de negatieve effecten van versnippering worden tegengegaan. Ook is het waardevol om de matchingsprojecten te verbinden met regionale initiatieven, waar dit nog niet het geval is, en om matchingsplatformen in te zetten als hefboom tussen regionale initiatieven. Bijvoorbeeld, CHILL maakt - voor zo ver bekend - nog geen gebruik van het Arbeidsmatchplatform. Het gebruik hiervan faciliteert mogelijk de samenwerking met andere

¹⁹ Deze zijn niet onderzocht, omdat deze na de deskresearch fase geïdentificeerd zijn. Daarnaast dient er rekening gehouden te worden met meer regionale projecten of activiteiten gericht op zij-instroom van doelgroepen met afstand tot de arbeidsmarkt. Zie ook de beperkingen in hoofdstuk 2 - Methodologie.

branches en specifiek met Stap in Techniek Limburg (wordt onderdeel van Techniekroute). De behoeften en toegevoegde waarde hiervan, kunnen geïnventariseerd worden.

Indien wenselijk kan een accent geplaatst worden bij kennisopbouw en -deling. Bijvoorbeeld, met het Arbeidsmatchplatform kan gekeken worden hoe dit toegankelijk kan worden voor mkb'ers, waarbij de ervaringen van Next Best van belang zijn. Een mogelijke werkwijze is het vormen van een leerkring waarin matchingsprojecten succesvolle elementen delen en geholpen worden in het implementeren en breder toepassen van werkzame elementen.

Op de lange termijn kan de Goldschmeding Foundation kijken naar een mogelijke verbinding tussen het ministerie van Defensie enerzijds, en de matchingsprojecten en regionale initiatieven anderzijds. Defensiepersoneel stroomt na een aantal jaar vaak uit, wat kansen brengt voor zij-instroom. Een deel van dit personeel heeft tevens een technische achtergrond. Door de scholingsverplichting van het ministerie van Defensie, is dit personeel tevens goed opgeleid en bezitten ze de basisvaardigheden.

Potentiële partners

- **Next Best**
- **Arbeidsmatchplatform**
- **Talentpool Community**
- **Jobliebe**
- **North Sea Ports Talent**

Beoogde impact

Door werkzame voorbeelden voor het delen en doorgeleiden van kandidaten beter te benutten en op te schalen, krijgen (mkb-)werkgevers een groter bereik, en kunnen meer potentiële zij-instromers (regionaal) behouden blijven voor de energietransitie. Door inzet op samenhang en vereenvoudiging wordt het bereik van potentiële werkgevers en kandidaten voor zij-instroom vergroot.

5.3 Categorie 2: Experimenteren en kennis ontwikkelen

Handelingsperspectief 4 – Inzicht creëren in de meerwaarde en voorwaarden van zij-instroom

Knelpunt

Knelpunt 5: Beperkt absorptievermogen en veranderbereidheid van werkgevers.

Aanleiding

Het onderzoek laat zien dat veel werkgevers moeite hebben om zij-instromers duurzaam op te nemen en te begeleiden. Dit komt o.a. door terughoudendheid om risico's te nemen, een tekort aan praktijkbegeleiders en een sterke focus op direct inzetbare kandidaten. Hoewel deze uitdaging breed gedeeld werd door deelnemers, heeft het onderzoek geen duidelijke succesvolle

aanpakken of werkwijze geïdentificeerd die kunnen bijdragen aan een oplossing. Hierdoor ontstaat behoefte aan aanpakken die werkgevers ondersteunen bij het creëren van de juiste voorwaarden voor succesvolle plaatsing, begeleiding en behoud van zij-instromers.

Mogelijke interventie: Ontwikkelen en verspreiden van een businesscase voor zij-instroom

Ontwikkel en verspreid een businesscase die werkgevers inzicht geeft in de kosten, baten en randvoorwaarden van succesvolle zij-instroom. Hiermee wordt ingespeeld op de terughoudendheid van werkgevers om te investeren in begeleiding, scholing en onboarding van zij-instromers. Daarbij kan worden voortgebouwd op bestaande ervaringen en instrumenten zoals de Businesscase Calculator Zij-instroom van het Arbeidsmatchplatform.²⁰ Daarmee biedt zij een praktisch voorbeeld van hoe werkgevers hun organisatie kunnen voorbereiden op de instroom en ontwikkeling van nieuwe doelgroepen.

Het is belangrijk om branche- en werkgeversorganisaties vanaf de start van het traject te betrekken, zodat de businesscase aansluit bij de praktijk van werkgevers en breed verspreid kan worden onder werkgevers. De regisseurs van NLwerktaanwerk hebben zicht op de regionale werkgeversnetwerken. Relevant om daarnaast te betrekken zijn brancheverenigingen, MKB-Nederland en regionale werkgeverskringen.

Daarnaast is het relevant om te testen of de businesscase een positief effect heeft op zij-instroom. Bijvoorbeeld doordat een regionaal initiatief en de brancheverenigingen (sectorale route, p.18) in een pilotvorm gebruik maakt van de businesscase in contact met werkgevers, gekoppeld aan monitoring.

Omdat dit vraagstuk in vrijwel alle regio's en sectoren speelt, lijkt deze aanpak toepasbaar op alle regionale initiatieven en branches. Het is kansrijk om in één regio en één branche een businesscase te ontwikkelen, en vervolgens andere regio's en branches te ondersteunen in de toepassing ervan.

Potentiële partners

- **Regionale initiatieven** onderzocht in dit onderzoek
- **Brancheverenigingen** aangesloten bij regionale initiatieven
- **NLwerktaanwerk, MKB-Nederland, regionale werkgeverskringen**
- **Arbeidsmatchplatform**

Beoogde impact

Door werkgevers beter inzicht te geven in de randvoorwaarden, meerwaarde en praktische invulling van zij-instroom, neemt hun bereidheid en vermogen om zij-instromers aan te nemen en te begeleiden toe. Dit kan leiden tot meer plaatsingsmogelijkheden, een betere begeleiding op de werkvloer en minder uitval na instroom.

²⁰ <https://arbeidsmatchplatform.nl/zij-instroom-business-case-calculator/>

Handelingsperspectief 5 – Ontwikkelen en testen van nieuwe zij-instroom trajecten gericht op hbo- en wo-geschoolden of behoud

Knelpunt

Relevant voor meerdere knelpunten:

- Knelpunt 3, hiaat 2: Beperkt aanbod voor specialistische of theoretisch-geschoolde zij-instromer.
- Knelpunt 5: Beperkt absorptievermogen en veranderbereidheid van werkgevers
- Knelpunt 6: Beperkte aandacht voor en inzet op behoud

Aanleiding

Knelpunt 3, hiaat 2: Uit het onderzoek blijkt dat de huidige zij-instroominfrastructuur vooral gericht is op mbo-functies, terwijl ook op hbo- en wo-niveau tekorten bestaan. Voor theoretisch geschoolde zij-instromers ontbreken passende routes en ondersteuning, waardoor zij moeilijk hun weg vinden naar functies in de energietransitie. Ook is nog onvoldoende bekend welke aanpakken effectief zijn om deze doelgroep duurzaam toe te leiden naar passende functies.

Knelpunt 5 en 6: Uit het onderzoek blijkt dat de plaatsing en behoud van zij-instromers lastig blijven. Dit is mede ingegeven door de beperkte absorptiekracht en veranderbereidheid van werkgevers en omdat de inspanningen rondom behoud relatief beperkt zijn. Deelnemers ervaren deze knelpunten als urgent, maar er kwamen geen duidelijke werkzame aanpakken naar voren. Daarom ligt er een kans om nieuwe werkwijzen te ontwikkelen en te testen die werkgevers ondersteunen bij succesvolle plaatsing, begeleiding en behoud.

Mogelijke interventies

Interventie 1 - Ontwikkelen en testen van een aanpak voor hbo- en wo-zij-instroom

Een mogelijke interventie is om bestaande ervaringen verder te onderzoeken en te benutten voor de ontwikkeling van een gerichte (pilot) aanpak voor hbo- en wo-zij-instroom. Een pilot kan worden opgezet waarin theoretisch geschoolde professionals kennismaken met de energietransitie, relevante praktijkervaring opdoen en worden begeleid naar passende functies. Daarbij kan worden ingezet op compacte en praktijkgerichte trajecten die omscholing, begeleiding, werkervaringsplekken en duidelijke ontwikkelpaden combineren. Zo wordt verkend welke aanpak het meest effectief is om theoretisch geschoolde zij-instromers duurzaam toe te leiden naar functies binnen de energietransitie.

Interventie 2 – Ontwikkelen en testen van effectieve vormen van begeleiding

Hbo- en wo zij-instromers vragen om andere kennis van mogelijkheden binnen de branche, en mogelijk om andere vormen van begeleiding. Via pilots kunnen verschillende vormen van begeleiding worden ontwikkeld en getest. Via een ontwikkelingstraject wordt er gewerkt aan oplossingen/aanpassingen in dienstverlening en ondersteuning van werkgevers en zij-instromers, en andere werkwijze rondom begeleiding. Aansluiting bij de behoeften van

werkgevers is essentieel. Daarnaast zal er gekeken moeten worden naar de praktische organisatie van deze oplossingen, zoals het borgen van oplossingen in afspraken, rolverdelingen, en de werkwijze van meerdere stakeholders én de bekostiging hiervan.

Werkwijze (interventie 1 en 2)

Een eerste stap is om verdiepende informatie over het knelpunt op te halen bij initiatieven. Met een inventarisatie van stakeholders en draagvlak kunnen samenwerkingspartners voor een pilot gekozen worden. De eerste ingang hiervoor zijn de regionale initiatieven. Voor de ontwikkeling van de pilot zijn daarnaast ook de bedrijfsvakscholen, publieke onderwijsinstellingen, werkgeversorganisaties/O&O-fondsen en werkgevers een belangrijke rol spelen. Een regionaal initiatief heeft deze verbindingen doorgaans al.

Goldschmeding Foundation kan samenwerking en pilotontwikkeling aanjagen door het financieren van capaciteit, waardoor stakeholders ruimte hebben voor innovatie naast de reguliere dienstverlening. Met de expertise van de Foundation kunnen de partijen bovendien gestimuleerd worden om de mogelijkheden tot structurele borging van de pilot te verkennen, als een expliciet onderdeel van het traject. Daarnaast kan de Foundation mogelijk ondersteunen met het meten en inzichtelijk maken van de effecten.

Deze aanpak kan zich richten op één regionaal initiatief. Een andere mogelijkheid is om meerdere pilots te ontwikkelen met 3-5 bestaande initiatieven en hun stakeholders, gekoppeld aan een leernetwerk. In deze opzet worden regionale initiatieven (deels) in gezamenlijkheid begeleid en gefaciliteerd gedurende de ontwikkeling en uitvoering van de pilots. Ook biedt dit de mogelijkheid om met meerdere initiatieven uit te wisselen over de opbrengsten en hen daarna te ondersteunen in het toepassen en borgen van bewezen succesvolle aanpakken. Op termijn kan worden onderzocht in hoeverre de ontwikkelde aanpakken kunnen aansluiten bij bestaande structuren, zoals de Techniekroute.

Potentiële partners

Theoretisch geschoold personeel:

- Primair: FastSwitch, het Transitiehuis, SPT-Groot Amsterdam, Stap in techniek Brabant
- Secundair: andere regionale initiatieven

Begeleiding op de werkvloer en behoud

- Potentieel relevant voor alle regionale initiatieven
- Zij-instroom scan voor bedrijven van Cross Over (nadere verdieping nodig voor details)
- Brancheorganisaties, werkgeversorganisaties (o.a. netwerkregisseurs van NL-werkt-aan-werk) en bedrijvenkringen bieden ingangen tot werkgevers(perspectieven).

- Doeners Academie: De QuickScan Skills helpt werkgevers om arbeidsbehoeften, functies, skills, doorgroeipaden en mogelijkheden voor job carving inzichtelijk te maken.²¹

Aandachtspunten

- In het ontwikkelen van een nieuw traject is een vraaggerichte werkwijze, waarbij het perspectief en behoeften van werkgevers vanaf het begin meegenomen wordt, essentieel. Dit vraagt om nauwe betrokkenheid van werkgevers(organisaties) bij het ontwikkelen van pilot.
- Binnen de Techniekroute ligt de taak van begeleiding bij de werkgever en O&O-fondsen (de sectorale route). Dit is een inherent andere werkwijze dan regionale initiatieven die niet verbonden zijn aan de Techniekroute, zij zijn veelal ook betrokken in het contact met werkgevers en de begeleiding (zie p.18).

Beoogde impact

Door meer inzicht te krijgen in werkzame aanpakken voor hbo- en wo-zij-instroom ontstaat een beter beeld van hoe theoretisch geschoolde professionals duurzaam kunnen worden toegeleid naar functies binnen de energietransitie. Dit kan leiden tot nieuwe of verbeterde zij-instroomroutes voor doelgroepen die momenteel beperkt worden bediend door de bestaande infrastructuur. Op langere termijn draagt dit bij aan een bredere benutting van beschikbaar arbeidspotentieel.

Handelingsperspectief 6 – Versterken van kennisdeling ter verdieping op specifieke knelpunten en kansen

Knelpunt

Relevant voor meerdere knelpunten:

- Knelpunt 3, hiaat 2: Beperkt aanbod voor specialistische of theoretisch-geschoolde zij-instromer
- Knelpunt 4: Financiële drempels bij zowel werkgever als zij-instromer
- Knelpunt 5: Absorptievermogen en veranderbereidheid van werkgevers
- Knelpunt 6: Beperkte aandacht voor en inzet op behoud

Aanleiding

Het onderzoek heeft verschillende knelpunten zichtbaar gemaakt waarvoor de aard, omvang en mogelijke oplossingsrichtingen nog onvoldoende scherp zijn uitgewerkt. Hoewel deze vraagstukken in meerdere interviews en rondetafelgesprekken naar voren kwamen, ontbreekt nog voldoende inzicht op regionale initiatieven die al effectieve werkwijzen hebben ontwikkeld

²¹ <https://doeners-academie.nl/quickscan-skills-voor-bedrijven/>

waarmee een knelpunt wordt weggenomen. Verdere verdieping kan helpen om prioriteiten te stellen en te komen tot beter onderbouwde handelingsperspectieven.

Mogelijke interventies

Interventie 1 – Verdiepende inventarisatie van knelpunt(en) en de behoeften van regionale initiatieven

In september 2026 organiseert Goldschmeding Foundation de werkbijeenkomst ‘Zij-instroom in de energietransitie: wat werkt?’ om de bevindingen van dit onderzoek te toetsen en aan te scherpen. Daarnaast biedt de bijeenkomst ruimte om werkzame praktijken en oplossingsrichtingen op te halen voor knelpunten waarvoor nog geen concrete best practices zijn gevonden. Door vooraf één of twee knelpunten of handelingsperspectieven te selecteren die aansluiten bij de strategie en prioriteiten van Goldschmeding Foundation, ontstaat ruimte voor gerichte verdieping en verdere uitwerking. Daarnaast biedt het een ingang om met stakeholders te verkennen waar prioriteiten liggen zijn en hoe regionale initiatieven ondersteund kunnen worden in het wegnemen hiervan.

Interventie 2 – Vorming van een lerend netwerk rond specifiek knelpunten

Een aantal knelpunten uit dit onderzoek vraagt om verdere verdieping en gezamenlijke ontwikkeling van oplossingen. Goldschmeding Foundation kan daarom een netwerk van relevante partijen bijeenbrengen rond één specifiek knelpunt, zoals behoud van zij-instromers, het absorptievermogen van werkgevers of instroom van theoretisch opgeleide zij-instromers. In dit netwerk werken regionale initiatieven, werkgevers, brancheorganisaties, kennisinstellingen en andere betrokken partijen samen aan het verzamelen van inzichten, het delen van ervaringen en het ontwikkelen van kansrijke oplossingsrichtingen.

De werkbijeenkomst van september 2026 kan worden benut om te verkennen voor welke knelpunten voldoende urgentie, draagvlak en betrokkenheid bestaat. Op basis daarvan kan een netwerk worden gevormd dat niet alleen kennis uitwisselt, maar ook gezamenlijk werkt aan het verdiepen, testen en verspreiden van oplossingen.

Potentiële partners

- Genodigden werkbijeenkomst 2026 ‘Zij-instroom in de energietransitie: wat werkt?’

Aandachtspunten

Handelingsperspectieven 1 t/m 5 bieden ook ingangen tot het vormen van kennisnetwerken of leerkringen. Het is van belang om deze in samenhang in te richten en scherpe keuzes te maken voor welke doeleinden en knelpunten een kennisdelingsinfrastructuur wordt ingericht.

Beoogde impact

Door relevante stakeholders rond een specifiek knelpunt samen te brengen, ontstaat meer inzicht in de onderliggende oorzaken, bestaande initiatieven en kansrijke oplossingsrichtingen.

Dit draagt bij aan een gedeeld begrip van het vraagstuk en voorkomt dat partijen afzonderlijk vergelijkbare oplossingen ontwikkelen. Op termijn kan dit leiden tot beter onderbouwde interventies en sterkere samenwerking binnen de arbeidsmarktinfrastructuur.

5.4 Categorie 3: Systeem versterken

Handelingsperspectief 7 – Opstellen van uitgangspunten voor samenwerking/investering

Knelpunten

Van toepassing op meerdere knelpunten, o.a.

- Knelpunt 1 – Toegangsdrempels vanwege versnippering en beperkte naamsbekendheid
- Knelpunt 6 – Beperkte aandacht voor en inzet op behoud
- Knelpunt 7 – Nog geen dekkende van-werk-naar-werk structuur binnen de energietransitie
- Knelpunt 8 – Versnippering en concurrentie leiden tot inefficiënte benutting van middelen en kennis
- Knelpunt 9 – Knelpunten in de financiering leiden tot operationele en strategische uitdagingen

Aanleiding

Het onderzoek laat zien dat een sterke zij-instroom infrastructuur niet alleen gaat over de kwaliteit van afzonderlijke initiatieven, maar ook van factoren zoals samenwerking, kennisdeling, financiering, aandacht voor behoud en aansluiting op de bredere arbeidsmarktinfrastructuur. Tegelijkertijd bestaan er grote verschillen tussen initiatieven in de mate waarin zij hieraan bijdragen. Voor Goldschmeding Foundation ontstaat daarmee de vraag welke kenmerken bepalend zijn voor duurzame impact en hoe deze systematisch kunnen worden meegewogen bij toekomstige samenwerkingen en investeringen.

Mogelijke interventie: *Ontwikkel een afwegingskader voor samenwerking en investeringen*

Niet alle regionale initiatieven dragen in dezelfde mate bij aan duurzame plaatsing, kennisdeling, samenwerking of versterking van de arbeidsmarktinfrastructuur. Goldschmeding Foundation kan daarom een afwegingskader ontwikkelen dat gebruikt wordt bij het beoordelen van nieuwe samenwerkingen, investeringen en subsidieaanvragen. Een dergelijk afwegingskader helpt om de risico's en succesbepalende factoren van specifieke initiatieven te identificeren, gesprekken met deze initiatieven te structureren, investeringskeuzes te verbinden aan kaders.

Dit afwegingskader kan gebaseerd worden op de inzichten uit dit onderzoek en expliciet aandacht besteden aan factoren die samenhangen met duurzame impact. Denk hierbij aan de mate waarin een initiatief samenwerkt met andere partijen in de regio, zich verhoudt tot bestaande infrastructuren zoals de Techniekroute en Werkcentra, inzet op duurzaam behoud van zij-instromers, kennis deelt met andere initiatieven en bijdraagt aan een samenhangende

arbeidsmarktinfrastructuur. Daarnaast kan gekeken worden naar de wijze waarop resultaten worden gemeten, bijvoorbeeld via indicatoren gericht op duurzame plaatsing, behoud en tevredenheid van werkgevers en zij-instromers. De parameters uit dit onderzoek bieden een vertrekpunt voor het formuleren van uitgangspunten of een 'checklist'.

Door dergelijke uitgangspunten expliciet onderdeel te maken van investerings- en samenwerkingsbeslissingen kan Goldschmeding Foundation niet alleen kansrijke initiatieven identificeren, maar ook initiatieven stimuleren om sterker in te zetten op samenwerking, complementariteit en duurzame impact. Enerzijds door het bewust opmerken en ondersteunen van regionale initiatieven die hier positief aan bijdragen. Anderzijds door regionale initiatieven te stimuleren in de beweging naar duurzame impact.

Potentiële partners

Geen potentiële partners; de uitgangspunten kunnen intern ontwikkeld worden. Daarna worden deze toegepast in de samenwerking met potentiële partners in toekomstige interventies.

Beoogde impact

Door expliciete uitgangspunten voor samenwerking en investeringen te hanteren, kan Goldschmeding Foundation de interne en externe bewustwording van structurele en systemische knelpunten vergroten en bijdragen aan interventies die deze knelpunten helpen oplossen. Daarmee vervult de Foundation een actieve en stimulerende rol in de ontwikkeling van een samenhangende en effectieve zij-instroominfrastructuur.

Handelingsperspectief 8 – Zoeken van verbindingen met de Techniekroute

Aanleiding

De Techniekroute ontwikkelt zich tot een belangrijke landelijke infrastructuur voor zij-instroom binnen de energietransitie. Ondanks dat de Goldschmeding Foundation beperkt tot geen invloed heeft over deze beweging, is deze wel belangrijk om de impact van de eigen interventies te vergroten.

Tien van de zeventien onderzochte regionale initiatieven gaan hierin op. De Techniekroute krijgt een centrale rol in de oriëntatie van kandidaten, regionale samenwerking en verdere ontwikkeling van de arbeidsmarktinfrastructuur. Het zal een belangrijke speler worden in de infrastructuur, vanwege de betrokkenheid van branches en de regionale dekking. Hierdoor zal de Techniekroute naar verwachting een belangrijke invloed hebben op de uitvoerbaarheid en opschaalbaarheid van meerdere handelingsperspectieven uit dit rapport.

Mogelijke interventie: Strategische aansluiting zoeken bij de Techniekroute

Omdat Goldschmeding Foundation beperkte invloed heeft op de koers van de Techniekroute, ligt de meerwaarde vooral in het delen van kennis, producten en methodieken en het projectmatig zoeken van aansluiting op lopende ontwikkelingen. Investeer daarom in het opbouwen en

onderhouden van relaties met landelijke sleutelfiguren binnen de Techniekroute en het Aanvalsplan Bouw, Energie en Techniek, evenals met regionale coördinatoren van Techniekroute-loketten.

Deelnemers gaven aan ruimte te zien voor samenwerking met de regionale Techniekroute-loketten. Mits in lijn met de kaders van het Aanvalsplan Bouw, Energie en Techniek, verwachtten de deelnemers dat de regionale Techniekroute-loketten relatieve autonomie behouden om dienstverlening bottom-up te verbreden en te verdiepen. Denk hierbij aan een projectmatige insteek waarin bottom-up oplossingen worden ontwikkeld voor gedeelde uitdagingen die de Techniekroute nog niet direct wegneemt. Onderzoek daarom in hoeverre toekomstige interventies kunnen aansluiten op de doelstellingen en werkwijze van de Techniekroute. Bijvoorbeeld, een leergang rondom zij-instroom voor kandidaten met een ondersteuningsbehoefte sluit aan op de toekomstige ambitie van de Techniekroute om deze doelgroep beter te bedienen (handelingsperspectief 1).

De Techniekroute kan bovendien een rol spelen bij toekomstige interventies. Relaties met de Techniekroute kunnen worden benut om kennis uit projecten breder te verspreiden, succesvolle aanpakken op te schalen en nieuwe samenwerkingen te verkennen. Door vroegtijdig verbinding te leggen met zowel landelijke als regionale spelers ontstaat een basis om toekomstige kansen voor kennisdeling, samenwerking en opschaling beter te benutten. Dit geldt onder meer voor de verspreiding van een businesscase (handelingsperspectief 4), en aanpassingen waardoor meer werkgevers toegang hebben tot oplossingen waarmee kandidaten gedeeld en gematcht worden (handelingsperspectief 3) en mogelijke toekomstige aanpakken voor zowel hbo- en wo-zij-instroom als behoud (handelingsperspectief 5).

Verken ten slotte hoe verbindingen kunnen worden gelegd tussen de Techniekroute en andere landelijke programma's en ecosystemen, zoals Energy Innovation NL, GroenvermogenNL, en de sectorale initiatieven rondom chemie, offshore en maritiem. Op die manier kunnen kennis, netwerken en resultaten beter worden gedeeld en benut.

Potentiële partners

- Contactpersonen binnen de Techniekroute en de regionale initiatieven die overgaan in de Techniekroute.

Beoogde impact

Door aansluiting te zoeken bij de Techniekroute kunnen kennis, producten en succesvolle aanpakken breder worden verspreid en opgeschaald. Hierdoor nemen de samenhang en kennisuitwisseling binnen de arbeidsmarktinfrastructuur toe en kunnen meer regio's profiteren van eerder ontwikkelde inzichten en interventies. Op termijn draagt dit bij aan een sterkere en beter verbonden infrastructuur.

5.5 Slotbeschouwing

Regionale initiatieven spelen een belangrijke rol in zij-instroom binnen de energietransitie, maar kennen ook diverse uitdagingen. De handelingsperspectieven in dit hoofdstuk zijn opgesteld op basis van deze knelpunten, de succesfactoren en de best practices die in het onderzoek naar voren zijn gekomen. Hieruit komt naar voren dat het speelveld vraagt niet om nieuwe, losstaande structuren of initiatieven, maar om versterking, verbinding en vernieuwing van wat al bestaat. De grootste meerwaarde van Goldschmeding Foundation ligt daarom in het aanvullend versterken en opschalen van werkzame aanpakken, het ontwikkelen en ontsluiten van kennis en het verbinden van partijen rond gezamenlijke arbeidsmarktvraagstukken. Dit sluit aan bij de positie van Goldschmeding Foundation als financier, katalysator, verbinder en kennispartner.

De handelingsperspectieven zijn hierop ingericht, maar verschillen in werkwijzen en in de meetbaarheid en zichtbaarheid van resultaten. Zo zijn handelingsperspectieven 1 en 2 snel implementeerbaar met directe impact voor de doelgroep. Handelingsperspectieven 3 tot 6 kunnen ook leiden tot tastbare resultaten voor zij-instromers en werkgevers, maar zijn van een middellange termijn met focus op inventarisatie, exploratie en pilots. Daarnaast verschillen de handelingsperspectieven in schaal, waarin de meeste zich richten op een specifieke doelgroep of sector, terwijl handelingsperspectief 6, 7 en 8 juist gericht op het bevorderen van samenhang, toegankelijkheid en kennisdeling (systeemniveau) met een indirect effect op zij-instroom.

5.5.1 Complementariteit van interventies

De verschillende handelingsperspectieven moeten niet los van elkaar worden gezien. Juist de samenhang tussen de handelingsperspectieven kan bijdragen aan een sterkere arbeidsmarktinfrastructuur voor duurzame zij-instroom en behoud.

De handelingsperspectieven op doelgroep-, verbindend en systeemniveau kunnen elkaar versterken. Initiatieven die in de praktijk laten zien wat werkt, kunnen aanleiding geven tot bredere kennisdeling en samenwerking, terwijl systeemgerichte interventies kunnen bijdragen aan gunstigere voorwaarden voor verdere ontwikkeling en opschaling. In die samenhang ligt de grootste kans om duurzame zij-instroom en behoud in de energietransitie te versterken.

Om succesvolle kennis, ervaringen en werkwijzen breder te benutten, zijn verbindende interventies nodig tussen initiatieven, regio's en stakeholders. Zij bevorderen kennisdeling, afstemming en samenwerking, en vergroten de kans dat werkzame aanpakken ook elders impact hebben. Tegelijk moeten interventies aansluiten op bestaande structuren, zodat zij hiaten gericht opvullen zonder verdere versnippering van de infrastructuur te veroorzaken.

Het stimuleren van deze beweging door Goldschmeding Foundation vereist een sterk netwerk, een goede positionering als strategische partner en toegang tot expertise. Deze randvoorwaarden kunnen gecreëerd worden via een combinatie van handelingsperspectieven die elkaar versterken.

Zo leidt het opschalen van best practices tot relatief snelle en zichtbare resultaten (handelingsperspectief 1 t/m 3), waarmee de Goldschmeding Foundation haar relevantie toont aan regionale initiatieven en de Techniekroute. Het versterkt de positie van Goldschmeding Foundation als strategische partner in zij-instroom en behoud.

Meerdere handelingsperspectieven zijn daarnaast een middel om relaties en netwerken op te bouwen met regionale initiatieven en relevante stakeholders. Dit geldt voor de uitbreiding van zij-instroom initiatieven in de chemie- en energiesector (handelingsperspectief 2), het ophalen en ontsluiten van best practices rondom doelgroepen met afstand tot de arbeidsmarkt (handelingsperspectief 1) en matchingsprojecten (handelingsperspectief 3).

Ook kennisontwikkeling en -deling is een methode om een netwerk op te bouwen. Bijvoorbeeld door de ontwikkelen van nieuwe werkwijze of dienstverlening via innovatie en pilots (handelingsperspectief 4, 5) te koppelen aan een leerkring met meerdere regionale initiatieven. Tegelijkertijd is het ook mogelijk om deze pilots te ontwikkelen in samenwerking met één regionaal initiatief, wat de complexiteit van de interventie verlaagt. Kennisontwikkeling en netwerkvorming staat daarnaast ook centraal in handelingsperspectief 6; Kennisdeling t.b.v. verdieping op specifieke knelpunten en kansen.

Daarnaast zijn de systeem-gerichte handelingsperspectieven (7 en 8) – de positionering ten opzichte van de Techniekroute en uitgangspunten voor samenwerking – van belang tijdens de voorbereiding en uitvoering van elke interventie rondom zij-instroom en behoud in de energietransitie.

Welke handelingsperspectieven uiteindelijk prioriteit krijgen, hangt af van de strategische keuzes van Goldschmeding Foundation en de rol die zij binnen dit vraagstuk wil vervullen. De inventarisatie laat zien dat er geen enkele interventie is die op zichzelf voldoende is om de uitdagingen rondom zij-instroom en behoud op te lossen. Wel zijn er binnen het huidige landschap veel initiatieven, samenwerkingen en voorbeelden aanwezig waarop kan worden voortgebouwd. Door bestaande kennis, netwerken en werkzame aanpakken verder te versterken en waar nodig nieuwe verbindingen te leggen, kan stapsgewijs worden gewerkt aan een meer samenhangende en duurzame arbeidsmarktinfrastructuur voor de energietransitie.

6 Bronnen

6.1 Bronnenlijst voorgaand onderzoek

Publicaties en onderzoeken over regionale initiatieven en zij-instroom die zijn geraadpleegd tijdens dit onderzoek.

- Bergman, F., Kleijn, R., & Bobeldijk, M. (2026, juni). *Van lekkende pijplijn naar duurzame instroom: Leeropbrengsten van 5 jaar SPT's in Noord-Holland*. https://www.noord-holland.nl/bestanden/pdf/Economie_Werk/Whitepaper%20Zij-instroom%20Noord-Holland.pdf
- Bergsma, Z. (2026). *Expertsessie publiek en private arbeidsmarktstructuren* [PowerPoint-presentatie]. Niet openbaar.
- BldP. (2022). *Werken aan de energietransitie: Pilot zij-instromers*. https://www.energy-innovation.nl/documents/752/Rapportage_onderzoek_zijinstromers_BldPjuli2022.pdf
- Bureau Bartels. (2025, 31 maart). *Onderzoek samenwerking sectoren, arbeidsmarktregio's en provincies*. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. <https://agdb.nl/wp-content/uploads/2025/05/eindrapport-onderzoek-samenwerking-sectoren-arbeidsmarktregio-s-en-provincies.pdf>
- De Beleidsonderzoekers. (2025). *Ketenanalyse regionale techniekloketten: Verkenning en aanknopingspunten voor de toekomst*. Niet openbaar.
- Instituut Gak. (2020). *Succesvolle strategie zij-instromers*. <https://www.instituutgak.nl/onderzoek/kennisbank/succesvolle-strategie-zij-instromers/>
- Kans, K., & Mes, M. (2015). *Sterk Punt: Onderzoek naar de werking van Servicepunten Techniek*. <https://ecbo.nl/wp-content/uploads/2015-12-Sterk-punt-De-werking-van-servicepunten-techniek-2.pdf>
- KplusV, & Technopolis Group. (2025). *Inzichten uit het veld van Leven Lang Ontwikkelen*. Sociaal-Economische Raad. <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/thema/llo/inzichten-uit-het-veld-van-llo.pdf>
- Mensen Maken de Transitie. (2022). *Succesfactoren samenwerking op matching in de regio*. <https://www.mensenmakendetransitie.nl/wp-content/uploads/2021/11/Succesfactoren-Transitiehuis-en-opschalingsmogelijkheden-8-juni-2022.pdf>
- Mensen Maken de Transitie. (2023). *Toolbox zij-instroom energietransitie*. <https://www.mensenmakendetransitie.nl/wp-content/uploads/2023/04/Toolbox-Zij-instroom.pdf>
- PwC, & Instituut Gak. (2020). *Succesvolle strategie zij-instromers: Inventarisatie van kansrijke initiatieven van praktijkgerichte vakopleidingen voor zij-instromers*. [20201130-Inventarisatie-van-kansrijke-initiatieven-van-praktijkgerichte-vakopleidingen-voor-zij-instromers-secured-PwC.pdf](https://www.pwc.nl/nl-nl/publicaties/2020/11/30/Inventarisatie-van-kansrijke-initiatieven-van-praktijkgerichte-vakopleidingen-voor-zij-instromers-secured-PwC.pdf)

- Transitiehuis Apeldoorn. (z.d.). *Fast Switch 2.0: Leren en werken in de Bouw & Infra voor UTA-functies (MBO en HBO)*.
<https://digitaalpubliceren.com/transitiehuis gelderland/19091/10-11/>
- UWV. (2024). *Kwart werkgevers nam zij-instromers aan*. https://www.uwv.nl/assets-kai/files/eaded085-1fbf-495f-9eac-2e0249a5ea8d/Kwart_werkgevers_nam_zij-instromers_aan_27022024.pdf
- Wij Techniek. (2024). *Factsheet instroom en uitstroom TI*. Wij Techniek Trendfiles. Geraadpleegd op 9 juli 2026, van <https://trendfiles.wij-techniek.nl/kerngegevens/factsheet-instroom-en-uitstroom-ti/>
- Wij Techniek. (2025, 17 juni). *Krapte, kansen en groei: Arbeidsmarktprognose installatiebranche 2025–2029*. <https://www.wij-techniek.nl/nieuws/krapte-kansen-en-groei>
- Wise up. (2024). *Zij-instroom: dé oplossing voor extra talent in de energietransitie*. <https://wiseup.nl/whitepapers/zij-instroom-de-oplossing-voor-extra-talent-in-de-energietransitie/>

6.2 Deelnemers onderzoek

Organisaties die deel hebben genomen in dit onderzoek middels interviews, rondetafelgesprekken en persoonlijke communicatie.

- Be an Engineer
- CHILL
- De Beroepentuin
- Energy Innovation NL
- FastSwitch
- Gelders Overijssels Vakmanschap
- GroenvermogenNL
- Ministerie van Defensie
- Naar Bouw en Techniek
- Next Best
- NLwerktaanwerk
- Servicepunt Techniek Groot Amsterdam
- Switch naar Techniek
- Techniekroute
- Transitiehuis Gelderland

6.3 Bijlage I – Definities

- AO Metalektro. (z.d.). *AO Metalektro*. Geraadpleegd van <https://www.ao-metalektro.nl/>
- NLwerktaanwerk. (z.d.). *Routekaarten*. Geraadpleegd van <https://www.nlwerktaanwerk.nl/routekaarten>

- Werkgeversvereniging WENB. (z.d.). *Overzicht sectoren*. Geraadpleegd van <https://www.wenb.nl/sectoren/overzicht-sectoren>

6.4 Bijlage II – Stakeholders in de infrastructuur

Op volgorde van benoeming in de bijlage.

Ministeries OCW, SZW, EZK

- Ministerie van Economische Zaken en Klimaat. (z.d.). *Ministerie van Economische Zaken en Klimaat*. Rijksoverheid. <https://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-economische-zaken-en-klimaat>
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (z.d.). *Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap*. Rijksoverheid. <https://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-onderwijs-cultuur-en-wetenschap>
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (z.d.). *Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid*. Rijksoverheid. <https://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-sociale-zaken-en-werkgelegenheid>
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Ministerie van Economische Zaken, & Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2025, 18 december). *Kamerbrief voortgang Leven Lang Ontwikkelen (LLO)*. Rijksoverheid. <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/2025/12/18/kamerbrief-voortgang-leven-lang-ontwikkelen-llo>
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2025, 18 december). *Toelichting LLO-instrumenten*. Rijksoverheid. <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/2025/12/18/toelichting-llo-instrumenten>

Ministerie van Defensie

- Ministerie van Defensie. (z.d.). *Nationale weerbaarheidstraining tijdens je studie*. Werken bij Defensie. <https://werkenbijdefensie.nl/nwt-tijdens-je-studie>
- UWV. (2026). *De arbeidsmarkt voor Defensie: Inzichten in vraag en aanbod in Defensieberoepen*. <https://www.uwv.nl/assets-kai/files/e1ab0408-8c60-42d7-92be-e1a75b46f0ea/uwv-de-arbeidsmarkt-voor-defensie.pdf>
- Persoonlijke communicatie, 5 mei 2026

AGDB

- Actieplan Groene en Digitale Banen. (z.d.). *Bijlage: Overzicht acties Actieplan Groene en Digitale Banen*. <https://agdb.nl/wp-content/uploads/2024/12/overzicht-acties-actieplan-groene-en-digitale-banen.pdf>
- Dienst Uitvoering Subsidies aan Instellingen. (z.d.). *LLO-Katalysator*. <https://www.dus-i.nl/subsidies/middelbaar-beroepsonderwijs/llo-katalysator>
- LLO-Katalysator. (z.d.). *Bouwsteen 2: Stimuleren van LLO-oplossingen*. <https://www.llokatalysator.nl/bouwstenen/bouwsteen-2-stimuleren-van-transities/>

- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Ministerie van Economische Zaken, & Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2025, 18 december). *Kamerbrief voortgang Leven Lang Ontwikkelen (LLO)*. Rijksoverheid. <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/2025/12/18/kamerbrief-voortgang-leven-lang-ontwikkelen-llo>
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2025, 18 december). *Toelichting LLO-instrumenten*. Rijksoverheid. <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/2025/12/18/toelichting-llo-instrumenten>
- Nationaal Groeifonds. (z.d.). *Nationale LLO-Katalysator*. <https://www.nationaalgroeifonds.nl/overzicht-lopende-projecten/thema-leven-lang-ontwikkelen/nationale-llo-katalysator>

Cedris

- Cedris. (z.d.). *Cedris: Vereniging voor een inclusieve arbeidsmarkt*. <https://www.cedris.nl/>

Aanvalsplan Bouw, Energie en Techniek (APBET)

- Actieplan Groene en Digitale Banen. (z.d.). *Aanvalsplan Techniek*. <https://agdb.nl/artikel/aanvalsplan-techniek/>
- Aanvalsplan Bouw, Energie & Techniek. (z.d.). *Investeer in de technische sectoren!* <https://aanvalsplantechiek.nl/>
- Techniekroute. (z.d.). *Werken in bouw, energie en techniek*. <https://techniekroute.nl/>
- Techniekroute. (z.d.). *De Techniekroute: Samen werken aan een sterke arbeidsmarkt in de bouw, energie en techniek*.

Energy Innovation NL

- Energy Innovation NL. (2026, 15 januari). *Zo versnellen we de energietransitie met mensen*. <https://energy-innovation.nl/nl/nieuws/zo-versnellen-we-de-energietransitie-met-mensen/>
- Energy Innovation NL. (z.d.). *Over Samenhangende aanpak*. <https://energy-innovation.nl/nl/samenhangende-aanpak/over-samenhangende-aanpak/>
- Topsector Energie. (2025). *De sprong naar nieuwe energie: Hoe Nederland voldoende menskracht en innovatie mobiliseert voor de energietransitie*. https://energy-innovation.nl/documents/1716/TSE_eindadvies_arbeidscapaciteit_energietransitie_interactief_loos.pdf

GroenvermogenNL

- Brands, D., Bussink, H., De Jong, G., & Veuger, C. (2025). *Werken aan de waterstoftransitie: Arbeidsvraag en -aanbod in zeven waterstofregio's*. SEO Economisch Onderzoek. <https://groenvermogen.nl/app/uploads/2025/12/2025-GroenvermogenNL-Arbeidsmarktonderzoek-Werken-aan-de-Waterstoftransitie.pdf>

- GroenvermogenNL. (z.d.). *Make Hydrogen Work: Toolbox werkwijze*. <https://mhwtoolbox.nl/>
- Persoonlijke communicatie, 21 april 2026

ChemistryNL

- ChemistryNL. (z.d.). *ChemistryNL*. <https://chemistrynl.com/>

Werkgeversorganisaties en O&O fondsen

- Bergsma, Z. (n.d.). *Expertsessie publiek en private arbeidsmarktstructuren* [PowerPoint-presentatie]. Niet openbaar.

Vakmanschappen Techniek

- Vakmanschap Techniek. (z.d.). *Vakmanschap Techniek*. <https://vakmanschaptechniek.nl/>

NLWerktaanwerk

- Mensen Maken de Transitie. (2025, 17 september). *Geen nummer maar naam: Hoe Next Best afgewezen talent nieuwe kansen geeft*. <https://www.mensenmakendetransitie.nl/geen-nummer-maar-naam-hoe-next-best-afgewezen-talent-nieuwe-kansen-geeft/>
- NLwerktaanwerk. (z.d.). *Over ons*. <https://www.nlwerktaanwerk.nl/over-ons>
- Techniekcoalitie Brabant. (2026, 12 januari). *Techniek moet doorgaan: Next Best behoudt potentieel in de techniekbranche*. <https://www.techniekcoalitiebrabant.nl/techniek-moet-doorgaan-next-best-behoudt-potentieel-in-de-techniekbranche/>
- Persoonlijke communicatie

Techlands

- Persoonlijke communicatie

Werkcentra/arbeidsmarktregio's

- Landelijk Ondersteuningsteam Regionale Arbeidsmarkt. (z.d.). *Het Werkcentrum*. Samen voor de klant. <https://www.samenvoordeklant.nl/het-werkcentrum>

7 Bijlagen

7.1 Bijlage I - Definities

Behoud: Het geheel aan inspanningen, aanpakken en randvoorwaarden die gericht zijn op het duurzaam inzetbaar houden en behouden van zijinstromers binnen de energiesector, nadat zij zijn ingestroomd. Dit betreft in dit onderzoek uitsluitend behoud van zij-instromers en niet het bredere personeelsbehoud binnen organisaties.

Energietransitie: De maatschappelijke en economische transitie naar een duurzaam, klimaatneutraal en toekomstbestendig energiesysteem, waaronder de opwekking, distributie en het gebruik van duurzame energie, en de aanpassing van infrastructuur, gebouwen en mobiliteit die hiermee samenhangt

Sectoren in de energietransitie: Gedefinieerd als de branches die een directe bijdrage leveren aan de energietransitie. Hierbij is specifiek gekeken naar regionale initiatieven die zich inzetten voor zij-instroom en behoud binnen deze branches. Hieronder vallen onder andere (maar niet uitsluitend) de Bouw & Infra, Chemie, Energie, Installatie, Metaal, Metalektro en Mobiliteit. Hieronder worden deze sectoren nader toegelicht.

Sector	Omschrijving ²²
Bouw & Infra	Het ontwerpen, bouwen, onderhouden en renoveren van gebouwen en infrastructurele voorzieningen (zoals wegen, bruggen en netwerken), met een groeiende focus op duurzame bouwmethoden, energieneutrale gebouwen en energie-infrastructuur (bijvoorbeeld warmtenetten en netverzwaring). Sub branches o.a. burgerlijke en utiliteitsbouw, grond-, weg- en waterbouw (GWW), installatiebedrijven, afwerkbedrijven, gespecialiseerd werk als heiwerk en betonstaalvlechten, ondergrondse infra. Omvang van de sector is 350.000 werkzame personen, 269.900 bedrijven.
Chemie	De chemische industrie fabriceert grondstoffen, halffabricaten en producten met chemische, biochemische en fysische processen. De branche is kapitaalsintensief, sterk exportgericht en onderdeel van geïntegreerde clusters, veelal rondom havens. De chemiesector is grofweg onder te verdelen in petrochemie (olie), fijnchemie (vb. verf), consumentenchemie (vb. wasmiddel) en farmaceutische industrie. Met elk een eigen dynamiek en marktvraag. De chemische industrie is essentieel voor de energietransitie omdat zij zowel de materialen en energiedragers levert die de transitie mogelijk maken (zoals waterstof, batterij- en isolatiematerialen), als zelf moet verduurzamen door over te stappen op duurzame energie en grondstoffen.

²² Omvang en geografische spreiding via [Routekaarten - NLwerktaanwerk - NLwerktaanwerk](#) en [A+O Metalektro](#) en [WENB](#)

	In Nederland zijn vijf chemische clusters: Rotterdam-Moerdijk (haven Rotterdam), Chemelot (Limburg), Noord-Nederland (haven Delfzijl/Eemshaven in Groningen), Zeeland/West-Brabant (haven Vlissingen, Terneuzen, en Vlaanderen), Noordzeekanaalgebied (haven Amsterdam).
Energie	De energiesector richt zich op de opwekking, opslag, distributie en levering van energie, waaronder elektriciteit, gas, warmte en duurzame energiebronnen zoals zon, wind en waterstof, evenals de bijbehorende markt- en netbeheeractiviteiten. De sector is zit door heel Nederland en is geconcentreerd in de kustgebieden. De verschillende branches in deze sector zijn: • Netwerkbedrijven, productiebedrijven en leveranciers (omvang: 27.500 werknemers) • Offshore energie (fossiele energie & offshore wind) (omvang: 2000-2500 werknemers) • Olie- en gasbedrijven (omvang: 16.500 banen). • Grondstoffen, Energie en Omgeving (GEO) Dit omvat het inzamelen, verwerken en recyclen van afval. (Omvang: 33 bedrijven en 7500 medewerkers). • Waterschappen (16.000 medewerkers) • Waterbedrijven (6.4000 medewerkers)
Installatie	De installatiesector omvat het ontwerpen, realiseren, beheren en onderhouden van technische installaties in gebouwen en infrastructuur, zoals elektrotechnische installaties, klimaatsystemen, energieopwekking (o.a. zonnepanelen en warmtepompen) en slimme gebouwtechnologie. De branche speelt een belangrijke rol in de energietransitie door het verduurzamen van gebouwen en het realiseren van energie-efficiënte systemen. De verschillende branches zijn onder andere: • Elektrotechnische installaties • Werktuigkundige installaties (zoals verwarming, ventilatie en koeling) • Duurzame energie-installaties (zoals zonnepanelen en warmtepompen) De sector kent ongeveer 6.000 bedrijven en 110.000 werknemers.
Metaal	Deze sector omvat de bewerking en verwerking van metalen tot onderdelen, constructies en halffabricaten, die essentieel zijn voor energie-installaties, infrastructuur, werktuigen en ondersteunende systemen binnen de energietransitie. Omvang van de sector is 8.000+ bedrijven, 500.000+ medewerkers.
Metalelektro	De sector combineert mechanische techniek, elektrotechniek en mechatronica en richt zich op de ontwikkeling en productie van machines, elektrische systemen en

	technologische oplossingen, waaronder apparatuur voor energieopwekking, netten en industriële processen. Omvang van de sector is ongeveer 178.000 werknemers, 1.430 bedrijven.
Mobiliteit	De mobiliteitssector omvat het ontwerpen, produceren, beheren en verduurzamen van transport- en vervoerssystemen, met toenemende aandacht voor elektrificatie, waterstof, slimme mobiliteit en de integratie met energie-infrastructuur (zoals laadnetwerken). De verschillende branches in deze sector zijn: • Motorvoertuigen en tweewielers • Scheepvaart • Luchtvaart • Openbaar vervoer

Landelijke beleidskaders en programma's: De nationale beleidsagenda's, samenwerkings- en uitvoeringsprogramma's met strategische relevantie voor zij-instroom en behoud in de energietransitie. Landelijke beleidskaders zijn o.a. de hervorming arbeidsmarktinfrastructuur (Ministerie van SZW) en de beleidsagenda LLO (Ministerie van SZW, OCW, EZ). Tijdelijke of thematische samenwerkings- en uitvoeringsprogramma's op nationaal niveau, vervullen een verbindende, faciliterende en agenderende rol tussen beleid en praktijk, en richten zich onder meer op versnelling, kennisdeling, afstemming en (beperkte) opschaling van regionale initiatieven. Hieronder vallen o.a. het Aanvalsplan Bouw, Energie en Techniek, en het Actieplan Groene en Digitale Banen.

Regionaal initiatief: Een regionale landingsplek of schakelpunt dat kritieke aspecten vervult in de zij-instroom en behoud in de energiesector. Deze kritieke functies kunnen bijvoorbeeld zijn:

- Intake en matching (zoals werving, oriëntatie, matching) van een potentiële zij-instromer, intake, scholing, en voor zij-instroom en behoud in de energiesector.
- Koppelen van zij-instromer aan een scholingstraject, bijvoorbeeld d.m.v. advies of doorverwijzing.
- Acties t.b.v. behoud en preventie van uitstroom, zoals nazorg, jobcoaching, ondersteuning in de onboarding.

Kenmerkend voor een regionaal initiatief is de aanpak vanuit een samenwerkingsverband én de functie als schakelpunt: het verbindt opleiders, voorzieningen en dienstverleners rond zij-instroom en behoud in de energiesector en begeleidt potentiële zij-instromers naar het passende aanbod.

Regionaal Techniekloket: De loketten vanuit het Aanvalsplan Bouw, Energie & Techniek waarvan beoogd wordt om Q3/Q4 2026 operationeel te zijn. Deze zullen deels ontstaan door

omzetting van de huidige servicepunten techniek, techniekcoalities en vakmanschappen techniek.

Zij-instroom: Instroom van personen in de energiesector die niet via de reguliere, initiële onderwijsroute voor die sector zijn opgeleid, maar via alternatieve trajecten zoals omscholing, bijscholing, werkleertrajecten of trajecten gericht op heroriëntatie vanuit een andere sector.

7.1.1.1 Definities parameters

Dienstverlening t.b.v. zij-instroom en behoud

- **Branche(s):** branche(s) in de energiesector waarvoor het initiatief zich inzet.
- **Doelgroep:** naast werkzoekenden, werknemers en werkgevers, eventuele specifieke doelgroepen waar het programma zich op richt.
- **Aanbod voor zij-instromers en werkgevers:** het aanbod op hoofdlijnen voor enerzijds zij-instromers in de energiesector en anderzijds werkgevers, zoals oriëntatie, scholing, doorverwijzing, matching en acties t.b.v. behoud. Omdat dienstverlening van regionale initiatieven naar verwachting veelal hetzelfde biedt, zijn primair de verschillen van belang.
- **Doelen en behaalde resultaten:** gestelde doelen en behaalde resultaten, zowel kwantitatief als kwalitatief.

Inbedding in bredere arbeidsmarktsysteem en maturiteit

- **Organisatie(s) (huidig):** de organisaties of samenwerkingsverbanden betrokken in de governance van het initiatief. Dit behelst ook eventuele strategische partners waarmee wordt samengewerkt, indien deze geen onderdeel uitmaken van de governance.
- **Wijzigingen in organisatie(s) vanwege Techniekroute:** tussen 1 juli en 31 december 2026 gaan verschillende regionale initiatieven op in de Techniekroute. Dit betekent dat deze initiatieven Techniekloketten worden; één centrale sectoronafhankelijke landingsplek waar o.a. zijinstroomtrajecten, begeleiding en plaatsing geboden worden. Hierdoor zal de organisatiestructuur wijzigen en centraal aangestuurd worden.
- **Financieringsstructuur:** financiële middelen en bronnen waar het initiatief over beschikt.
- **Relatie met landelijke programma's en beleid:** de landelijke programma's waar een regionaal initiatief mee samenwerkt en wijze waarop het initiatief (al dan niet) aansluit bij landelijke beleidsagenda's.
- **Maturiteit:** van tijdelijke programma's (pilot, groeiend initiatief) tot structureel borging en opschaling.

- **Verduurzamingsstrategie:** voorgenomen of huidige maatregelen waarmee de continuïteit van een regionaal initiatief geborgd is.

Overig

- **Contextfactoren:** externe dynamieken die invloed hebben op de werking en functioneren van de regionale initiatieven.

7.2 Bijlage II - Stakeholders in de infrastructuur

Publiek - landelijk

Ministeries OCW, SZW, EZK

Het beleid voor LLO is een gedeelde verantwoordelijkheid van de ministeries van Sociale zaken en Werkgelegenheid (SZW), Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) en Economische Zaken en Klimaat (EZK). De ministeries hebben een reeks maatregelen die instroom en scholing van arbeidskrachten op de arbeidsmarkt stimuleren. De meest relevante zijn hieronder beschreven.

7.2.1 Ministerie van OCW

- **Ontwikkelpaden:** Inrichten van sectorale ontwikkelpaden om instroom, doorstroom en overstappen te vergemakkelijken en mensen te helpen een (nieuwe) baan te vinden.
- **LLO Katalysator:** De kern van de LLO-katalysator is het aanjagen en versnellen van publiek-private samenwerking tussen publieke onderwijsinstellingen (mbo, hbo, wo), werkgevers en sectororganisaties, regionale samenwerkingsverbanden en arbeidsmarktpartijen. De eerste tranche van de LLO-Katalysator (t/m 2026) loopt. Een tweede tranche (2026-2029) is gepland.
 - De subsidieregeling stimuleren van LLO-oplossingen voor transities (bouwsteen 2) richt zich op regionale of sectorale samenwerkingen die werken aan om- en bijscholing, zij-instroom en duurzame inzetbaarheid in sectoren zoals techniek, bouw en energie.
 - De subsidieregeling LLO-professionalisering opleiders (bouwsteen 3) heeft als doel publieke onderwijsinstellingen beter in staat te stellen vraaggericht en op maat LLO-oplossingen te ontwerpen, ontwikkelen en uit te voeren.
- De LLO-katalysator is niet bedoeld om regionale initiatieven te vervangen, maar om ze te versterken en schaalbaar te maken. Regionale initiatieven worden binnen de LLO-katalysator gezien als LLO-oplossingen: vormen van leren en ontwikkelen die verder gaan dan onderwijs alleen. De LLO-katalysator is bedoeld om landelijke en systeemknelpunten aan te pakken.

7.2.2 Ministerie van SZW

- **Werkagenda VIA** (Voor een Inclusieve Arbeidsmarkt): Stimuleren van leerwerktrajecten voor bij- en omscholing van nieuwkomers naar technische en ICT beroepen via reeds lopende trajecten binnen de huidige budgetten.
- **SLIM-regeling:** via deze regeling kan er geld worden toegekend aan werkgevers voor activiteiten die zich richten op de ontwikkeling van medewerkers die klimaat- en digitale beroepen uitoefenen.
- **STAP-regeling:** een tegemoetkoming in scholingskosten voor iedereen met een band met de Nederlandse arbeidsmarkt en waarvoor een breed aanbod aan opleidingen

beschikbaar is. Dit is specifiek bedoeld voor omscholing naar klimaat- en digitale beroepen.

- **Hervorming arbeidsmarktinfrastructuur:** In iedere arbeidsmarktregio vormt het Werkcentrum het gezamenlijke regionale loket voor werkzoekenden, werkenden en werkgevers kunnen hier terecht met vragen over werk, scholing en personeelsvraagstukken. Voor meer informatie, zie “Publiek-regionaal, werkcentra/arbeidsmarktregio’s”.

7.2.3 Ministerie van EZK

- **Subsidie Opschaling verduurzaamde PPS in het beroepsonderwijs** is bedoeld voor partijen die verbonden zijn aan een verduurzaamde Publiek-Private Samenwerking (PPS) én zich met een project willen richten op klimaat- en energietransitie of digitale transitie. Het gaat om projecten die bestaan uit activiteiten die bijdragen aan een betere aansluiting van het onderwijs op de behoefte van de arbeidsmarkt. Het gaat om ca. 15 publiek-private samenwerkingen in het beroepsonderwijs, waaronder samenwerkingsverbanden gericht op talentontwikkeling en scholing. Twee van de samenwerkingsverbanden zijn:
 - TechOost in Overijssel. Eén van de doelen die ze hebben is ‘Om- en bijscholing maakt professionals in Oost-Nederland ‘een leven lang’ inzetbaar’.²³
 - PEOPLE (Power to Energy transition and Organizing Port Learning Experiences) in Haven Industrieel Complex in Rotterdam.²⁴ Partner hierin is o.a. Deltalinqs.

7.2.3.1 Lopende verkenningen

Daarnaast lopen er verschillende verkenningen met mogelijk belangrijke implicaties voor zij-instromers. SZW verkent hoe praktijkgerichte scholing beter verankerd kan worden in wet- en regelgeving als instrument om werkzoekenden zonder startkwalificatie duurzaam toe te leiden naar werk. Een bekende verkenning is die rondom de individuele leerrekening, dat financiële drempels om in scholing te investeren kan wegnemen.

7.3 Ministerie van Defensie

De Nederlandse Defensie staat de komende jaren voor een aanzienlijke opschalingsopgave. Het kabinet stuurt erop dat de organisatie richting 2030 groeit naar circa 100.000 medewerkers, met de mogelijkheid om in crisissituaties verder op te schalen tot ongeveer 200.000 mensen, met name via reservisten. Deze ontwikkeling heeft directe impact op de arbeidsmarkt, omdat Defensie in grote mate een afspiegeling is van de samenleving. Vrijwel alle beroepen die in de civiele arbeidsmarkt voorkomen, zijn ook binnen Defensie aanwezig.

²³ <https://techoost.nl/wie-zijn-we/>

²⁴ <https://www.wijzijnkatapult.nl/hips/15-hips/people/>

De huidige groeiopgave volgt op een lange periode waarin Defensie juist is afgeschaald en intern gericht heeft gewerkt. De organisatie is daardoor ingericht op stabiliteit en krimp, terwijl nu een omslag nodig is naar groei en externe oriëntatie. Dit maakt de opgave breder dan alleen het aantrekken van extra personeel.

Belangrijke instrumenten zijn:

- Het Dienjaar Defensie, waarmee jongeren en werkenden laagdrempelig een jaar kennis kunnen maken met Defensie.
- Een sterke inzet op reservisten, die Defensie combineren met een civiele baan. Naast een kern van vast personeel werkt de organisatie met flexibele schillen, waaronder reservisten en samenwerkingspartners. Reservisten combineren een functie bij Defensie met een civiele baan en vormen een belangrijke component in de beoogde uitbreiding van de organisatie. Ook wordt samengewerkt met externe partijen die capaciteit en expertise leveren.
- Versoepeling van instroomeisen en meer skillsgericht werven.
- Daarnaast werkt Defensie samen met onderwijsinstellingen, onder meer via militaire minoren en opleidingen die kunnen leiden tot reservistschap.

Defensie vervult daarnaast een belangrijke rol als opleider. Defensie draagt daarmee bij aan het aanbod van gekwalificeerd personeel.

Samenwerking met werkgevers en andere partijen vormt een belangrijk onderdeel van de strategie. Defensie verkent vormen van gedeeld werkgeverschap, waarbij medewerkers bijvoorbeeld als reservist verbonden blijven aan Defensie naast hun civiele functie. Ook wordt gekeken naar manieren om capaciteit flexibel in te zetten tussen organisaties.

7.4 Actieplan Groene en Digitale Banen (AGDB)

Het Actieplan Groene en Digitale Banen (AGDB) is een kapstok waar publieke en private maatregelen gebundeld worden. Het richt zich op het terugdringen van de grote tekorten aan technisch en ICT-personeel die nodig zijn voor de energie-, klimaat- en digitale transitie.

Het actieplan is geen autonoom uitvoeringsplan, maar is een overkoepelend kader dat bestaande initiatieven bundelt. De maatregelen ontwikkeld vanuit branche- en werkgeversverenigingen, met een belangrijke rol voor het Aanvalsplan Bouw, Energie en Techniek (APBET), vallen binnen dit overkoepelende plan, net zoals de beleidsmaatregelen van het OCW, SZW en EZK.

Het actieplan werkt langs vier pijlers, waar voornamelijk pijler 2 relevant is voor zij-instroom en behoud in de energiesector:

1. Instroom bètatechnisch onderwijs
2. Instroom en behoud arbeidsmarkt technologie
3. Arbeidsproductiviteitsgroei
4. Samenwerking

Belangrijke acties binnen pijler twee hebben expliciet betrekking op werkgevers, o.a. via APBET. Deze acties zijn:

- Gouden Poort naar Techniek voor zij-instroom en behoud.
- Tienjarige werk- en opleidingsgarantie voor instromers.
- Arbeidsmobiliteit binnen technische sectoren stimuleren.
- Werken met skillspaspoorten en job carving.
- Modern werkgeverschap: leercultuur, deeltijd, moderne arbeidsvoorwaarden.

7.5 Cedris

Cedris vertegenwoordigt mensontwikkelbedrijven, leer-werkbedrijven, en sociaal werkbedrijven. Enerzijds via belangenbehartiging en anderzijds als expert inclusieve arbeidsmarkt en personen met een ondersteuningsbehoefte.

7.6 Samenwerkingsverbanden (beroeps)onderwijs

Vertegenwoordigen publieke onderwijsinstellingen richting overheid en arbeidsmarktpartners. Daarnaast hebben deze stakeholders een rol in de beleidsontwikkeling van beroepsonderwijs. Voorbeelden van deze samenwerkingsverbanden zijn MBO-raad, SBB, Vereniging hogescholen, Universiteiten van Nederland (UNL), Technische Universiteiten.

Publiek/privaat - landelijk

7.7 Aanvalsplan Bouw, Energie en Techniek (APBET)

Het Aanvalsplan Bouw, Energie en Techniek (APBET) is een landelijk samenwerkingsprogramma waarin partijen uit het arbeidsmarkt-, opleidings- en beleidsveld gezamenlijk optrekken om de personeelsopgaven in de bouw-, energie- en technieksectoren aan te pakken. Het doel is het structureel verkleinen van de arbeidsmarktkrapte in bouw, energie en techniek door het vergroten van de instroom, met specifieke aandacht voor zij-instroom, en het bevorderen van duurzaam behoud van werknemers. Het programma richt zich op het versterken van de arbeidsmarktinfrastructuur, het ondersteunen van gerichte instroomroutes en het creëren van samenhang tussen beleid, uitvoering en praktijk.

Binnen de context van dit project worden met name genoemd en betrokken:

- Sectoren/branches: de werkgeversverenigingen van Bouw & Infra, Energie, Installatie, Metaal, Metalektro en Mobiliteit (Techniek-, Bouw- en Energie brancheorganisaties: Bouwend Nederland, FME, Koninklijke Metaalunie, Techniek Nederland, WENB en BOVAG)
- Sociale partners: FNV, CNV, De Unie
- O&O-fondsen: A+O Metalektro, O&O Bouw & Infra, O&O WENB, OOC, OOI, OOM, OOMT, Wij Techniek.

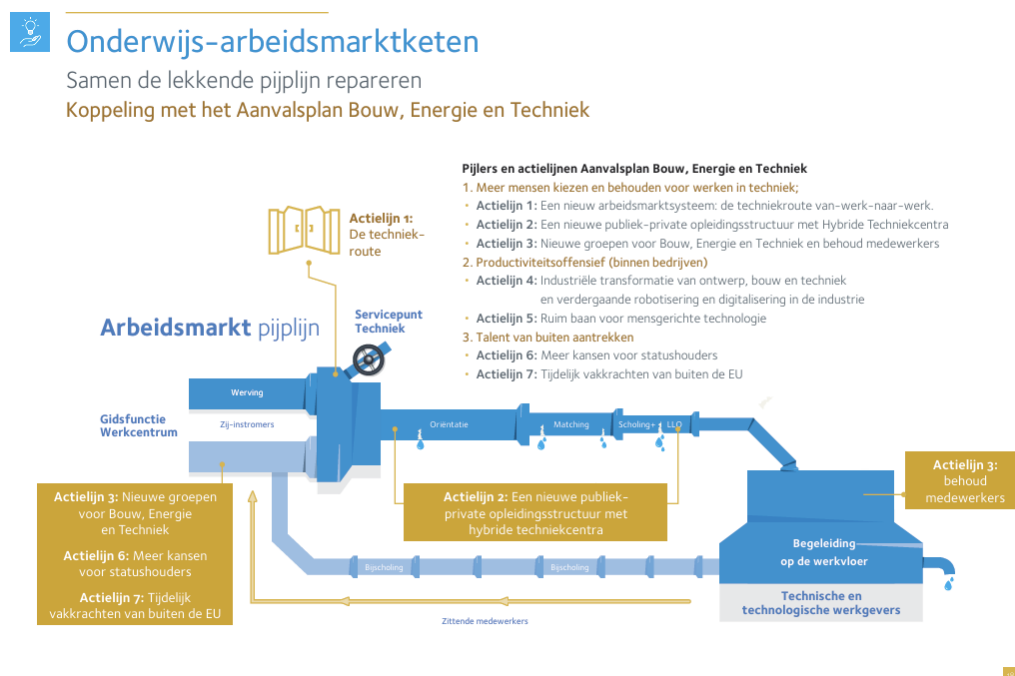
- VNO-NCW, MKB-Nederland
- Onderwijs- en opleidingsorganisaties (publiek en privaat)
- Overheden op landelijk en regionaal niveau, als kaderstellende en faciliterende partijen

Belangrijk om te benoemen is dat niet alle sub-branches van de zes betrokken branches, ook onderdeel uitmaken van het Aanvalsplan. Niet alle brancheorganisaties uit een branche zijn partner in het Aanvalsplan. Voor de energie geldt bijvoorbeeld dat het netbeheer en grondstoffen, energie en omgeving (GEO) via de WENB wel onderdeel uitmaken hiervan, maar offshore en maritiem niet.

APBET fungeert daarbij als verbindend kader tussen deze partijen en biedt structuur aan gezamenlijke ambities en interventies. APBET heeft zelf geen uitvoerende rol in de regio's, maar beïnvloedt de regionale praktijk via gezamenlijke afspraken, actielijnen en de inrichting van landelijke structuren. Het APBET sluit direct aan bij de doelstellingen van het Actieplan Groene en Digitale Banen (AGDB).

De beleidskaders en activiteiten van het APBET hebben meerdere raakvlakken met zij-instroom en behoud. Deze zijn weergegeven in onderstaande figuur

Figuur 1 Onderwijs-arbeidsmarktketen Koppeling met het Aanvalsplan Bouw, Energie en Techniek



Bron: [Whitepaper Werken en Ontwikkelen 2023: Zij-instroom Noord-Holland.pdf](#)

Een belangrijk onderdeel van het Aanvalsplan Bouw, Energie en Techniek is de Techniekroute (actielijn 1). Dit is een landelijke, sectoronafhankelijke infrastructuur voor oriëntatie,

(zij)instroom, begeleiding en plaatsing richting technische beroepen. De Techniekroute biedt één herkenbare toegang en werkt met vaste ontwikkelpaden en ondersteuning, waarbij de uitvoering regionaal plaatsvindt.

Tussen 1 juli en 31 december 2026 leidt de invoering van de Techniekroute tot organisatorische veranderingen. Verschillende bestaande regionale initiatieven die zich richten op zijinstroom gaan in deze periode op in de Techniekroute. Zij worden ingericht als Techniekloketten: één centrale, sectoronafhankelijke landingsplek per regio waar onder meer zijinstroomtrajecten, begeleiding en plaatsing worden aangeboden. Hierdoor verschuift de organisatie van deze activiteiten van regionaal georganiseerd naar onderdeel van een landelijk aangestuurde structuur, terwijl de uitvoering blijft aansluiten op de regionale arbeidsmarktsituatie.

Naast deze ontwikkeling blijven er regionale initiatieven bestaan die niet opgaan in de Techniekroute. Deze initiatieven blijven zelfstandig georganiseerd, maar opereren wel binnen de inhoudelijke kaders van APBET.

7.8 Energy Innovation NL

Voorheen: Topsector Energie

Energy Innovation NL is een landelijke organisatie die innovaties in de energietransitie in Nederland stimuleert en organiseert. Energy Innovation NL vervult binnen de energietransitie een strategische en systeemgerichte rol. Het formuleert overkoepelende beleidskaders, stelt financiering beschikbaar en verbindt partners met elkaar.

De organisatie positioneert de arbeidsmarkt als een bottleneck in het realiseren van de energietransitie. Daarbij wordt nadrukkelijk gekeken naar andere bronnen van instroom dan alleen reguliere opleidingen, waaronder zij-instroom. Oplossingen moeten niet alleen komen uit nieuwe instroom vanuit onderwijs, maar ook uit omscholing van mensen die al werken. Daarnaast vraagt de energietransitie om nieuwe competenties en een andere inrichting van de arbeidsmarkt. In plaats van losse zij-instroomtrajecten zet Energy Innovation NL in op een systeemaanpak waarin instroom en ontwikkeling gekoppeld zijn. Doel is een “optimaal functionerend systeem van leren & ontwikkelen én instroom in elke regio”. De arbeidsmarkt moet flexibeler en anders georganiseerd worden om talent beter te benutten.

Activiteiten van Energy Innovation NL

Beleidskader	- Human Capital Agenda (HCA) voor de topsector energie. De HCA heeft een agenderende, aanjagende en faciliterende rol (Jaarplan). - In een Kennis en Innovatieagenda zijn de onderzoeks- en innovatieopgaven uitgewerkt die nodig zijn voor de energietransitie.
--------------	---

Financiering	- Stelt financiering beschikbaar voor projecten, waaronder activiteiten passende bij de Human Capital Agenda. Dit doen ze in samenwerking met RVO. - Ondersteuning start- en scale-ups bij het vinden van passende financiering en financial engineering
Samenwerking	- Stimuleert een samenhangende aanpak van partijen betrokken bij de energietransitie. - Verbindt partners met elkaar, richt coalities op.
Kennisdeling	- Nationale Learning Community Systeemintegratie: Zes kennisinstellingen werken met hun onderzoekers en studenten samen met energieprofessionals, innovatieve MKB'ers en overheden aan praktijkcases - De kennisbank is een verzamelplaats van projecten, programma's en platforms die werken aan de energietransitie, waaronder zij-instroom

7.8.1 Samenhang met andere stakeholders

Binnen de HCA van Energy Innovation NL wordt gewerkt met een Samenhangende aanpak. De samenhangende aanpak is een manier van werken om de energietransitie te versnellen door kennis, mensen en middelen systematisch met elkaar te verbinden. Daar werken ze samen met Aanvalsplan Bouw, Energie en Techniek, AI Coalitie 4 NL, GroenvermogenNL, Just Transition Funds, LLO-Katalysator, Npuls en Opschaling publiek-private samenwerkingen. De bedoeling is om de synergie tussen de programma's te vinden.

7.9 GroenvermogenNL

GroenvermogenNL is een samenwerking van bedrijfsleven, de kennissector en publieke sector, gericht op de groene waterstoftransitie. De sectoren chemie, energie en high tech zijn van belang voor groenewaterstof.

De HCA van GroenvermogenNL op de human capital in de waterstofeconomie en de bredere energietransitie. Het uitgangspunt van deze HCA is dat de opgedane kennis rondom waterstof vertaalt moeten worden skills; nieuwe vaardigheden van werknemers en curricula aanpassingen in het onderwijs. Zij-instroom wordt gezien als inherent onderdeel van de talentopgave rondom groene waterstof. De human capital agenda van GroenvermogenNL heeft een regionale aanpak met landelijke coördinatie.

Activiteiten van Energy Innovation NL

Beleidskader	Via de HCA
Financiering	GroenvermogenNL jaagt onderzoek, pilot- en demonstratieprojecten aan met een budget uit het nationaal groeifonds.
Kennisdeling	1. Learning communities in zeven regio's, gekoppeld aan energie- en innovatiecampussen. In deze regio's zijn regionale roadmaps opgesteld. Hier werken onderwijs, bedrijven en overheden samen en

	wordt onderzocht hoe een lerend ecosysteem kan functioneren. Ze zijn gekoppeld aan energiecampussen. Deze campussen fungeren als praktische basis voor leren in het werk, bij- en omscholing en kennisdeling. De learning communities zijn gericht op 1) leren, 2) innoveren, 3) leren in het werk (leven lang ontwikkelen). Ze vormen de praktische infrastructuur voor zij-instroom, omscholing en behoud. GroenvermogenNL voert momenteel een impactonderzoek uit naar de werking van de learning communities, met als doel te leren welke aanpakken effectief zijn en waar verdere doorontwikkeling nodig is. 2. Nationaal kennisplatform: GroenvermogenNL werkt aan een nationaal kennisplatform, bedoeld om gevalideerde kennis te ontsluiten voor o.a. studenten, docenten, onderzoekers en professionals in de energietransitie.
Uitvoering	Ontwikkelpaden. Make Hydrogen Work is een platform gericht op opleiding van professionals. Het ondersteunt individuele ontwikkelpaden die per persoon worden opgebouwd en uitgaan van niet-lineaire loopbanen. Ze laten beweging tussen sectoren, functies en contexten toe. Er is een toolbox voor ontwikkeld. Deze paden worden nu ontworpen door de learning communities en het gaat gekoppeld worden aan het nationale kennisplatform. Ook zal AI hier een plek in krijgen en zal het volledig gedigitaliseerd worden. Het Arbeidsmatchplatform speelt een rol hierin; zowel in mogelijkheden als in matching.

7.9.1 Samenhang met andere stakeholders

- Relatie met bestaande loketten (servicepunten techniek) en de Techniekroute**
 GroenvermogenNL positioneert zich niet als loket voor instroom, matching of plaatsing. Het programma vult een lacune in door te werken aan onderliggende leer- en loopbaaninfrastructuur, die bestaande loketten kunnen benutten in hun uitvoering. De Techniekroute wordt gezien als uitvoerend en gericht op toegang en instroom. GroenvermogenNL richt zich op een andere laag.
- Relatie met onderwijs (mbo, hbo, wo) en SURF**
 GroenvermogenNL werkt bewust samen met het onderwijs om zij-instroom te verbinden aan Leven Lang Ontwikkelen. Ontwikkelpaden en leerinterventies worden zo structureel ingebed in het onderwijsstelsel.
 De samenwerking met SURF is bedoeld om adoptie door onderwijsinstellingen te borgen. Ontwikkelingen vanuit GroenvermogenNL worden daardoor geen losse oplossingen, maar systemen die breed toepasbaar zijn binnen het onderwijs.
- Relatie met energiecampussen en regionale ecosystemen**
 Energiecampussen vormen de schakel tussen GroenvermogenNL en regionale praktijk. Binnen deze ecosystemen komen onderwijs, bedrijven en regionale partijen samen. GroenvermogenNL benut deze structuren om leren, werken en innoveren regionaal te verbinden.

- **Relatie met werkgevers (met name MKB)**

GroenvermogenNL houdt expliciet rekening met de beperktere draagkracht van MKB-bedrijven bij zij-instroom. Daarom zet het programma in op regionale, collectieve oplossingen die risico's delen en instroom en behoud mogelijk maken.

7.10 ChemistryNL

ChemistryNL is voert het industrie- en innovatiebeleid van het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat uit. ChemistryNL versterkt de innovatiekracht van de chemische sector door partijen uit bedrijfsleven, kennisinstellingen en overheid met elkaar te verbinden en hen te ondersteunen via publiek-private samenwerking, human capital-ontwikkeling, innovatie- en financieringsinstrumenten, internationale samenwerking en kennisdeling.

ChemistryNL is een platform van activiteiten en agenda's uit die relevant zijn voor zij-instroom. Het overkoepelend kader is de HCA van ChemistryNL

HCA-Activiteiten van ChemistryNL

Beleidskader	Een overkoepelende HCA voor de chemiesector, met focus op het mbo, arbeidsbesparende innovaties en kennisdisseminatie van PPS-Innovatieprojecten.
Talentprogramma	Om meer studenten te laten kiezen voor een studie scheikunde en de instroom van gekwalificeerde scheikundigen naar het bedrijfsleven te vergroten, zijn de talentenprogramma's van ChemistryNL opgezet. Dit talentprogramma is lijkt voornamelijk gericht op reguliere instroom en minder op zij-instroom
Learning Communities	De topsectoren willen in vier jaar minimaal honderd Learning Communities helpen realiseren.
Financiering	Overzicht van subsidiemogelijkheden en advies van innovatiemakelaars.
Dashboard	Het dashboard onderwijs-arbeidsmarkt geeft inzicht in de onderwijs- en arbeidsmarktsituatie van de chemische sector.

Privaat-landelijk

7.11 Werkgeversorganisaties en O&O fondsen

Werkgeversorganisaties vertegenwoordigen de belangen van werkgevers binnen hun sector richting overheid, vakbonden en onderwijs. Zij ondersteunen leden met kennis en advies, spelen een rol bij cao-afspraken en verbinden partijen binnen de sector.

O&O fondsen hebben een uitvoerende functie. Ze voeren CAO-afspraken uit, waaronder het faciliteren van scholing, instroom, Leven Lang Ontwikkelen en duurzame inzetbaarheid binnen de sector. Bekostigd via CAO-afspraken worden O&O fondsen bestuurd door werkgeversorganisaties en vakbonden. In sommige gevallen vallen er meerdere opleidingsfondsen onder een CAO.

Werkgeversorganisaties en opleidingsfondsen hebben meestal een landelijke en regionale infrastructuur. Uitzondering vormen WENB (energiebranche) en BOVAG (mobiliteitsbranche).

Lijst van brancheverenigingen en O&O fondsen²⁵

Bouw:

- Bouwend Nederland, O&O-fonds bouw en infra
- Venin (Isolerend Nederland)

Energie

- WENB (grondstoffenenergie, netbeheer energieproductie en levering & Netbeheer Nederland, O&O fonds Netwerkbedrijven (NWb) en Energieproductie- en -leveringsbedrijven (PLb)
- Grondstoffen Energie en Omgeving' (GEO)
- Maritime & Offshore

Installatie, elektrotechnische detailhandel en reparatie:

- Techniek Nederland branche, O&O fonds Wij Techniek

Metaal en metaalelektronica

- Koninklijke Metaalunie, O&O fonds OOM (metaalbewerking),
- FME (industrie in metaal, elektronica, elektrotechniek, kunststof), O&O fonds A+O (Metaalelektronica)

²⁵ Deze lijst geeft een beeld van de brancheverenigingen en O&O-fondsen, maar is niet uitputtend.

Mobiliteit

- BOVAG (branchevereniging), OOMT/ OOC (O&O)

Chemie

- VNCI, O&O fonds A+O Fonds Procesindustrie
- Scholing is vaak cluster-specifiek georganiseerd d.m.v. talentplannen per cluster

Werkgeversverenigingen (branche-overstijgend)

- VNO-NCW (neemt tevens zitting in het Regionaal Beraad van de arbeidsmarktregio)
- MKB-Nederland
- AWWN (Algemene Werkgeversvereniging Nederland)
- NRTTO (Nederlandse Raad voor Training en Opleiding) Brancheorganisatie voor trainingen en opleidingen

Figuur 2 Termen voor functionarissen gebruikt bij brancheverenigingen, O&O fondsen en Vakbonden

Branchevereniging	O&O-fonds	Vakbond
Adviseur arbeidsmarkt & onderwijs	Arbeidsmarktcoach	Regionale bestuurders
Regiomanager	Adviseur arbeidsmarkt	Beleidsadviseurs arbeidsmarkt
Adviseur sociale zaken	Programmamanager onderwijs	Bestuurder duurzame inzetbaarheid
Verenigingsmanager	Regiomanager bedrijven	Bestuurder loopbaan & arbeidsmarkt
Adviseur werkgeverszaken	Regio secretaris	Verbindingsmakelaar
Business development manager arbeidsmarkt & onderwijs	Branchecoach	Adviseur inclusieve arbeidsmarkt

Bron: Bergsma, Z. Expertsessie publiek en private arbeidsmarktstructuren [PowerPoint-presentatie]. Niet openbaar.

7.12 Vakbonden

- FNV
- CNV
- De Unie

Als vertegenwoordiger van werknemers zetten vakbonden zich in voor goede ontwikkel- en scholingsmogelijkheden gedurende de hele loopbaan. Vakbonden nemen zitting in bestuur van O&O fondsen en nemen zitting in het Regionaal Beraad van de arbeidsmarktregio.

7.13 Vakmanschappen Techniek

Vormt een landelijk, branchegedreven stelsel voor het vaststellen en borgen van vakbekwaamheid binnen de energiesector. Vakmanschap Techniek faciliteert en ondersteunt het aantoonbaar maken van vakbekwaamheid voor werknemers en werkgevers door

verschillende Vakmanschapsroutes. In opdracht van de branche ontwikkelt en beheert de organisatie verschillende vakmanschapsroutes voor technische vakgebieden en specialismen. Het faciliteert het aantoonbaar maken van vakbekwaamheid via het Centraal Register Techniek (CRT) en het persoonlijke Vakpaspoort Techniek.

Het is een initiatief van de sociale partners uit de branche: de vakbonden (FNV, CNV, De Unie), werkgeverspartijen (Techniek Nederland, NVKL), het opleidingsfonds Wij Techniek en de kwaliteitsregelingsorganisatie InstallQ.

Het Vakmanschap is een kennis- en netwerkpartner in scholing en (waardering van) vaardigheden.

7.14 Stichting Nederland Onderneemt Maatschappelijk!

VNO-NCW heeft de Stichting Nederland Onderneemt Maatschappelijk! opgericht om projecten te ondernemen, voor en door ondernemers, om transitie mogelijk te maken en nieuwe maatschappelijk verbinding te realiseren. De Stichting Nederland Onderneemt Maatschappelijk! initieert en geeft uitvoering aan samenwerkingsprojecten voor maatschappelijk verantwoord ondernemen, en verbindt projecten en organisaties om zo meer te bereiken.

Aanbod (de stichting noemt dit pijlers)

- **Regionale Beraden arbeidsmarkt;** omslaat de vertegenwoordiging van VNO-NCW en MKB-Nederland in het Landelijke en Regionale Beraad
- **Circulair en duurzaam ondernemen**
 - Versnellingshuis Nederland Circulair: Ondersteunt circulaire ambities van ondernemers door ondernemer te verbinden met een netwerk, doorbraakprojecten, en advies
 - Netwerk Groene Groeiers: netwerk van ondernemers die investeren in de circulaire economie en energietransitie.
 - Safety Delta Nederland: samenwerkingsverband van petrochemische industrie, overheid en kennisinstellingen
- **Kansen door talent en vaardigheden:** Hieronder vallen verschillende projecten en programma's, o.a. NLwerktaanwerk, Op naar de 125.000 banen!, Perspectief op Werk, Meer diversiteit op de werkvloer, Vitaal Bedrijf, Stagepact en Maatschappelijke Dienst Tijd.
- **Nieuwe maatschappelijke verbindingen:** Nog geen informatie beschikbaar
- **AI Readiness:** Nog geen informatie beschikbaar

7.15 NL-Werkt-aan-werk

Dit programma is gericht op werkgevers, ongeacht grootte. Jaarlijks worden 10.000 werkgevers geholpen door het hele land. Regisseurs bieden kosteloos advies aan werkgevers met een bemensingsvraagstuk (*vinden, binden en boeien van personeel*). NLwerktaanwerk heeft diverse tools, zoals een inspiratiescan, routekaart en begrippenlijst.

NLwerktaanwerk is een initiatief van VNO-NCW en MKB Nederland als project van Stichting Nederland Onderneemt Maatschappelijk! Dienstverlening is gratis, o.a. vanwege subsidie vanuit het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Het initiatief draagt bij aan een dekkend van-werk-naar-werk-stelsel.

Inspanning:

1. Gidsfunctie voor werkgevers met een bemensingsvraagstuk

Regionale regisseurs ondersteunen werkgevers met een bemensingsvraagstuk (*vinden, binden en boeien van personeel*). De regisseurs verbinden de werkgevers aan de juiste partners en tools. Ervaring leert dat werkgevers zelfstandig de weg nog lastig vinden, zeker mkb.

2. Stimuleren van noodzakelijke arbeidsmarktontwikkelingen; zoals skills-based matchen, AI-adoptie, ontwikkelpaden

Dit is verweven in adviesgesprekken, maar wordt ook ontsloten via inspiratiebijeenkomsten en in contact met werkgeversorganisaties, O&O fondsen etc. Zo bieden netwerkregisseurs o.a.

- Nieuwkomers: Praktische tips en informatie voor werkgevers die met nieuwkomers (willen) werken, met als doel de participatie van nieuwkomers te vergroten.
- Praktische AI-oplossingen voor het mkb; praktische tips en stappenplan om met AI aan de slag te gaan
- Ontwikkelpaden; advies en ondersteuning aan werkgevers in de toepassing en gebruik van de sectorale ontwikkelpaden
- Netwerkbijeenkomsten

3. Betere benutting van sollicitanten/ kandidatenstromen (Next Best)

Gericht op vergroten van instroom en verlagen van wervingskosten. In plaats van kandidaten af te wijzen, worden zij actief gedeeld tussen bedrijven, zodat zij elders wél een passende plek kunnen vinden. Het initiatief richt regionale samenwerkingen op, met focus op mbk-bedrijven. Het delen van kandidaten gebeurt veelal met het Arbeidsmatchplatform.

- Brabant (Tilburg),
- Zeeland (North Seaport Talent),
- Vlaardingen Schiedam, (silver medallist)
- Gorinchem

- Overijssel

Verduurzamingsstrategie: Next Best is ontwikkeld zich in de opstartfase expliciet buiten bestaande arbeidsmarktinfrastructuren, en legt eigenaarschap bij werkgevers. Daarna wordt aansluiting gezocht bij bestaande programma's (o.a. techniekcoalitie brabant) waardoor zij-instromers toegang krijgen tot bredere dienstverlening (oriëntatie en loopbaanbegeleiding). Toekomstperspectief is dat Next Best uiteindelijk onderdeel wordt van bestaande structuren zoals techniekcoalities en het Aanvalsplan Techniek, waarbij gebruik wordt gemaakt van al beschikbare middelen, platforms en rollen (zoals loopbaancoaches en arbeidsmarktplatforms).

7.15.1 Samenhang met andere stakeholders

- Verbinding met regionale initiatieven bestaat of wordt gelegd (zoals Techniekcoalitie Brabant)
- Arbeidsmatchplatform
- InfraTalent : verbinding wordt gelegd
- APBET: deels doordat regisseurs ook actief zijn bij events van APBET en vanwege de verbinding met regionale initiatieven
- Regisseurs zijn verbonden met werkgevers, branches, werkgeversverenigingen, O&O fondsen, etc.

7.16 Techlands

Techlands is een publiek-private samenwerking in de regio Zaanstreek-Waterland waarin onderwijs, bedrijfsleven en overheid samenwerken aan een toekomstbestendig ecosysteem voor technisch talent. Techlands richt zich op het versterken van samenwerking tussen partners, het verbinden van onderwijs en arbeidsmarkt, Leven Lang Ontwikkelen, innovatie en het beter bundelen van regionale initiatieven rondom techniek en technologie.

Techlands voert zelf geen zij-instroomtrajecten uit en is ook geen loket voor werving, matching of begeleiding van zij-instromers. Hun rol ligt vooral in het verbinden van onderwijs met de behoefte vanuit de arbeidsmarkt: waar is vraag naar, welk scholingsaanbod ontbreekt, wat moet worden ontwikkeld en welke partners zijn daarvoor nodig? Daarnaast signaleren ze ontwikkelbehoeften, helpen bestaand aanbod en nieuwe initiatieven op elkaar af te stemmen en stellen waar mogelijk faciliteiten beschikbaar voor partners die zij-instroomtrajecten uitvoeren.

Publiek-regionaal

7.17 Werkcentra/ arbeidsmarktregio's

Nederland is verdeeld over 35 arbeidsmarktregio's. Het Regionaal Werkcentrum is een centraal loket waar werkgevers, werknemers en werkzoekenden met vragen over werk of scholing terecht kunnen. Via arbeidsmarktcoaches/jobcoaches en doorverwijzing naar dienstverlening van partners, zoals UWV en gemeente, ondersteunt het Werkcentrum werkzoekenden en werkenden. Werkgeversdienstverlening is overwegend gericht op het bevorderen van inclusiviteit op de werkvloer, zoals het stimuleren van werkgevers om personen met afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen.

Hiermee speelt de infrastructuur een belangrijke rol in het van-werk-naar-werk-stelsel. De loketten van het UWV, gemeenten, zoals werkgeversservicepunt, leerwerkloket, en regionale mobiliteitsteams positioneren zich als één loket: het Werkcentrum. Stappen worden genomen waardoor dienstverlening van UWV en gemeenten voor werkzoekenden meer in samenhang mogelijk is, o.a. via datauitwisseling. Publiek-private samenwerking wordt structureel versterkt door de inrichting van een Regionaal Beraad, met vakbonden, VNO-NCW, SBB, ROCs, UWV en gemeenten.

Het Regionaal Beraad bestuurt het werkcentrum, bestaande uit kernpartners en strategische partners. De kernpartners vormen de basis van het Werkcentrum en bestaan uit (centrum)gemeenten, UWV, SBB, sociale partners (werkgeversorganisaties en vakbonden) en onderwijspartijen, zoals een aangewezen contactschool (meestal een ROC). Samen werken zij aan een sterke regionale arbeidsmarkt, waarin samenwerking en afstemming centraal staan.

De Werkcentra zijn opgericht in 2026 in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

8 Over de auteurs



Nissa Berntsen schreef aan dit rapport vanuit haar expertise in strategische advisering en onderzoek. Binnen Wise up werkt zij zich in op het snijvlak van arbeidsmarkt, strategische advisering en regionale samenwerking. Daarnaast heeft Nissa vier jaar ervaring op als projectleider en onderzoeker in het Midden-Oosten, waarbij zij organisaties ondersteunde bij het verzamelen en analyseren van data en adviseerde over passende hulpvormen en interventies in crisissituaties. Vanuit een analytische en verbindende blik verkent Nissa hoe organisaties vanuit hun eigen rol en expertise waarde kunnen toevoegen aan maatschappelijke opgaven.



Mechteld Castel werkte aan dit rapport vanuit haar ervaring met arbeidsmarkt vraagstukken binnen de energietransitie. Met een achtergrond in psychologie en sociologie heeft zij een brede interesse in hoe mensen, organisaties en maatschappelijke systemen zich ontwikkelen en beïnvloeden. Als beleidsontwikkelaar, onderzoeker en projectleider werkt zij aan vraagstukken rond arbeidsmarkt, onderwijs en maatschappelijke ontwikkeling. Daarbij houdt zij zich onder meer bezig met duurzame participatie in de techniek, regionale arbeidsmarkt vraagstukken en de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt. Zij werkt graag samen met verschillende partijen om complexe vraagstukken beter te begrijpen en tot praktische oplossingen te komen.



Zeb Bergsma heeft meer dan acht jaar ervaring als consultant in diverse werkomgevingen. In de afgelopen jaren heeft hij zich specifiek gericht op het aanpakken van vraagstukken met betrekking tot onderwijs en de arbeidsmarkt in het kader van de energietransitie. Dankzij zijn betrokkenheid bij uiteenlopende opdrachten bij publieke- en private organisaties en verschillende nevenfuncties heeft al veel resultaat bereikt als het gaat om werving van talent voor de energietransitie. Als organisatiedeskundige met een afgeronde WO-opleiding beschikt hij over kennis van diverse organisatietypes en netwerksamenwerkingen. Zeb onderscheidt zich door zijn creativiteit, sterke strategische vaardigheden en gevoel voor (bestuurlijke) verhoudingen.



**WISE UP
CONSULTANCY**

Vestiging Cuijk
Gildekamp 12a
5431 SP Cuijk
06 - 511 33 795

Vestiging Utrecht
Newtonlaan 115
3584 BH Utrecht
06 - 511 33 795

www.wiseup.nl
info@wiseup.nl