Werkcentrum
VeluweStedendriehoek

# Meerjarenagenda

## 2026-2030

**Veerkrachtige Arbeidsmarkt;**
**Samen Komen We Verder!**

# Inhoudsopgave


**Introductie** 3
**De arbeidsmarktregio Veluwe Stedendriehoek** 4
- *Profiel van de regio* 4
- *De uitdagingen en kansen* 4

**Waar staan we in 2030** 10
- ***Visie en ambitie*** 10
  - *Waar staan wij voor* 10
  - *Wat is daarvoor nodig* 10
  - *Wat willen we bereiken* 11

**Uitgangspunten** 11
- *Wat zijn onze leidende principes* 11
- *Focus op opgaven en onze toegevoegde waarde* 11
- *Aansluiting met andere partijen en agenda's* 12
- *Wendbaarheid en flexibiliteit* 12

**Koers richting 2030** 14
***De ontwikkelende arbeidsmarkt*** 14
- *Wat we al doen* 14
- *Wat we extra gaan doen* 15

***De inclusieve arbeidsmarkt*** 17
- *Wat we al doen* 17
- *Wat we extra gaan doen* 18

***De transparante arbeidsmarkt*** 19
- *Wat we al doen* 19
- *Wat we extra gaan doen* 19

***Strategische parallelle iniatieven*** 21




***Werkfestival 24 juni 2025***

# Introductie

De regionale meerjarenagenda is opgesteld op basis van de landelijke opdracht om als arbeidsmarktregio een meerjarige, gezamenlijke koers te bepalen voor een herkenbare en geïntegreerde dienstverlening. In de Veluwe Stedendriehoek bouwen we hierbij voort op een lange traditie van samenwerking binnen FactorWerk, waarin al eerder een gezamenlijke missie, visie en contourennotitie zijn ontwikkeld. Deze historische basis vormt een stevige fundering. In 2024 heeft dit geleid tot de oprichting van het Regionaal Werkcentrum. Met deze agenda geven we richting aan de herijkte samenwerking van het Regionaal Beraad van de arbeidsmarktregio en maken we concreet hoe we gezamenlijk invulling geven aan de landelijke opdracht.

In de meerjarenagenda worden opgaven geduid en voorzien van kaders waar partijen, die betrokken zijn bij of onderdeel zijn van de netwerksamenwerking Regionaal Beraad Veluwe Stedendriehoek, op kunnen voortbouwen in de samenwerking, in de beleidsafstemming intern bij de eigen organisatie en/of in de beleidsafstemming onderling. De regionale meerjarenagenda is bedoeld om, in aanvulling op de reguliere dienstverlening, de plannen uit te werken waar partijen elkaar kunnen versterken of zelfs nodig hebben in de samenwerking. De ambities verwoord in deze vijfjarige meerjarenagenda zijn een richtsnoer om knelpunten op de arbeidsmarkt op te lossen.

**Betrokken partijen en samenwerkingsverbanden**
In de arbeidsmarktinfrastructuur zetten, binnen het in de wet SUWI vastgestelde geografische gebied, partijen zich in om vraag en aanbod op elkaar aan te sluiten. Deze partijen, arbeidsmarktregio Veluwe Stedendriehoek, twaalf gemeenten, UWV, SBB, de contactscholen Landstede en Aventus, de werkgeversorganisatie VNO-NCW en de vakbonden FNV en CNV (kernpartijen), maken gebruik van leren en ontwikkelen om de mismatch te overbruggen. Ofwel dit betreft overstijgend zowel de economische-, de sociale- als de onderwijsopgave.

De kernpartijen kennen in de regio meer samenwerkingsverbanden. In het kader van de wet Van School naar Duurzaam Werk werken onderwijspartijen en gemeenten samen in het domein onderwijs in het voorkomen van voortijdige schooluitval (Doorstroompunten) en goede nazorg bij de overstap van school naar werk. Het gaat hierbij om twee samenwerkingsverbanden, de onderwijsregio Noordwest Veluwe en FERM (de Stedendriehoek), waar gemeenten, Aventus en Landstede MBO formeel de contactscholen zijn en de gemeenten Harderwijk en Apeldoorn de contactgemeenten.

De arbeidsmarktregio kent binnen het domein economie ook verschillende samenwerkingsverbanden waaraan kernpartijen deelnemen, een in de Veluwe en een in de Stedendriehoek. Met de strategische ketenpartner Saxion Hogeschool beschikt de regio over een verankerd stelsel van Pro-Vso, middelbaar en hoger beroepsonderwijs. De regio Veluwe Stedendriehoek kent in totaal zes leer-werkbedrijven: Inclusief Groep, Lucrato, KonnecteD, GelreWerkt!, Brummen Werkfit en 't Baken. Namens de gemeente geven zij uitvoering aan taken op het gebied van bemiddeling en re-integratie. De gemeenten Ermelo, Harderwijk en Zeewolde hebben daarnaast een gezamenlijk samenwerkingsverband; Meerinzicht. Meerinzicht voert voor deze gemeenten taken uit op het gebied van zorg, werk en inkomen, jeugd- en leerlingzaken en inburgering. Dit zijn belangrijke strategische partners en zijn onderdeel van de samenwerking.

Gezamenlijk werken de kernpartijen en de werkleerbedrijven nu vanuit vier fysieke locaties en een digitaal loket samen in het gemeenschappelijke loket Werkcentrum Veluwe Stedendriehoek. Dat is het loket waar werkenden, werkzoekenden en werkgevers terecht kunnen voor hulp en advies over werk en scholing. Vanuit het motto 'Samen Komen We Verder' werken we met elkaar aan een veerkrachtige arbeidsmarkt.

Tot slot; het beleidsinstrument heeft als doel richting te geven aan en het inspireren van partijen die publiek-privaat als 'coalitie van bereidwilligen' samenwerken in de arbeidsmarktregio Veluwe Stedendriehoek, op organisatie overstijgende opgaven bij de toeleiding van mensen naar (ander) werk, scholing en het bevorderen van duurzame inzetbaarheid.

# De arbeidsmarktregio Veluwe Stedendriehoek

***De arbeidsmarkt in de Veluwe Stedendriehoek bevindt zich op het snijvlak van meerdere maatschappelijke transities. Krapte op de arbeidsmarkt, demografische veranderingen, een klimaattransitie en technologische vernieuwingen resulteren in structurele knelpunten, maar bieden ook kansen. Dit is in beeld gebracht in een regionale arbeidsmarktfoto, een data gedreven analyse van de arbeidsmarktregio. De hieronder beschreven opgaven komen voort uit deze analyse en de gehouden werkconferenties op ambtelijk en bestuurlijk niveau.***
***De volledige arbeidsmarktfoto is opgenomen als bijlage.***

## Profiel van de regio

De regio Veluwe Stedendriehoek onderscheidt zich als een omvangrijke en sterke arbeidsmarktregio. De regio telt 285.900 werknemersbanen, kent een stijgende arbeidsparticipatie (73,5%) en heeft een werkloosheidcijfer onder het landelijk gemiddelde (3,3%). De regio kent een (relatief) grote vertegenwoordiging van de zorg en het openbaar bestuur, waaronder lokale overheid, politie en defensie, en een groeiende specialistische zakelijke dienstverlening. Het midden- en kleinbedrijf (mkb) vormt de economische ruggengraat en levert een brede basis voor werkgelegenheid, terwijl de industriesector een motor is voor innovatie. De regio profiteert daarnaast van een aantrekkelijke natuurlijke omgeving, met veel detailhandel en horeca. Dit draagt bij aan de leefbaarheid en stimuleert het toerisme. Ook kenmerkt de regio zich door logistieke en agrarische bedrijvigheid en een groeiende bouwnijverheid.

De kracht van de arbeidsmarktregio Veluwe Stedendriehoek ligt in dit veelzijdige economische profiel. Historisch is de arbeidsmarktregio deels verankerd in twee subregio's, Veluwe en Stedendriehoek, en gemeenten met elk eigen kenmerken. De Noord Veluwse gemeenten vormen van oudsher een sterke subregio met een diversiteit aan sectoren. De regio kenmerkt zich door een fijn woon-werkklimaat, een 'makersprofiel' waarbij de bouw en industrie een grote rol spelen en een landelijk bekend zorg- en recreatiecluster. De regio kent een sterke aanwezigheid van het mkb en een concentratie van defensie locaties. Ook in de subregio Stedendriehoek vormt het mkb de drijvende kracht achter de economie. Door expertise in Veiligheid en Digitalisering (in de leefomgeving) draagt de Stedendriehoek bij aan de basis van een toekomstbestendige samenleving. Onder de noemer Safe Society & Smart Development groeit een ecosysteem van slimme technologie, toepasbare kennis en ondernemerschap rond thema's als fysieke veiligheid, digitale infrastructuur, voedselzekerheid, waterbeheer en duurzame energie. Bovendien huisvest de regio ruim 700 innovatieve bedrijven in ICT, hightech en procestechnologie.

## De uitdagingen en kansen

De regionale arbeidsmarkt speelt een invloedrijke rol in de regionale brede welvaart: voldoende, toegankelijke banen en vaardig personeel is een bepalende factor voor de continuïteit van maatschappelijke diensten, de inclusie van inwoners en het groeivermogen van de economie. Juist deze essentiële, veerkrachtige positie van de arbeidsmarkt staat onder druk vanwege maatschappelijke transities en urgente arbeidsmarktknelpunten. Dit noodzaakt een versterking van het onderwijs- en arbeidsmarktecosysteem. Tegelijkertijd bieden de huidige ontwikkelingen ook kansen aan werkzoekenden, werkenden en werkgevers.



**De arbeidsmarktregio staat voor transities: demografisch, klimaat, woningbouw**

Ondanks een steeds verder toegenomen arbeidsparticipatie hebben werkgevers in bijna alle sectoren moeite met het vervullen van vacatures. Deze arbeidsmarktspanning hangt samen met landelijke transities waar we als regio voor staan. De dubbele vergrijzing vergroot de druk op voorzieningen en zorgt voor een toenemende vervangingsvraag, voornamelijk in de (semi)publieke sector en industrie. Aan de aanbodzijde hebben we te maken met een bevolking die ouder en meer divers wordt. Een groot deel van de beroepsbevolking bestaat inmiddels uit werkenden van 55 jaar en ouder. Het inwonertal stijgt licht de komende jaren, aangedreven door buitenlandse en binnenlandse migratie (o.a. vanuit de Randstad).

Onder invloed van de energietransitie, woningbouwopgave en digitalisering stijgt de vraag naar bepaalde beroepen en verandert de aard van ons werk. De klimaattransitie vraagt in de bouw en techniek om nieuwe vaardigheden zoals kennis van duurzame materialen, energiebesparende technologieën en het installeren van hernieuwbare energiesystemen. De energietransitie en het woningentekort leidt tot een bouwopgave met regionale consequenties: werkgelegenheid in de bouwsector stijgt naar verwachting met 8% in 2027. Digitalisatie ontwikkelt zich als een brede maatschappelijke transitie die alle sectoren en domeinen beïnvloedt. Het benadrukt het belang de ICT-sector, digitale vaardigheden en de digitale veiligheid van inwoners en werkgevers in het algemeen.

**Structurele mismatch op de arbeidsmarkt**

Mede vanwege de beschreven maatschappelijke transities zijn er structurele tekorten in vrijwel alle sectoren en in het bijzonder in de zorg, onderwijs, openbaar bestuur, de bouw, techniek en ICT. Cruciale publieke sectoren zoals zorg, openbaar bestuur en onderwijs kennen vooral openstaande vacatures op beroepsniveau 3 en 4 (mbo 4 t/m academisch). Cruciale marktsectoren zoals bouw, techniek en ICT hebben een vervangingsvraag op beroepsniveau 2 (mbo 3 of 4) en beroepsniveau 4 (hbo/academisch).

Zodoende is er sprake van arbeidsmarktspanning op elk beroepsniveau. Opvallend is dat in de regio de spanning het hoogst is onder theoretisch opgeleid personeel en dat dit knelpunt groter is dan landelijk. Het huidige aanbod en de instroom van mastergediplomeerden op de arbeidsmarkt zijn lager dan landelijk, terwijl de vervangings- en uitbreidingsvraag relatief hoog zijn. Bovendien is het aanwezige potentieel in de regio al grotendeels benut.

Tegelijkertijd zijn geregistreerde werklozen in de regio opzoek naar werk. Personen zonder startkwalificatie (beroepsniveau 1) zijn oververtegenwoordigd in dit aanbod: hoewel ongeveer 20% van de beroepsbevolking geen startkwalificatie bezit, zijn er minder openstaande vacatures dan geregistreerde werkzoekenden op dit niveau en zijn de arbeidskansen veelal beperkt tot logistiek en dienstverlening. Bovendien is naar schatting is 11% van de inwoners laaggeletterd. Naast personen met een migratieachtergrond, betreft het veelal Nederlandstalige volwassenen zoals 50-plussers met een gezin. Ook zijn er personen met ondersteuningsbehoeften in de toeleiding naar werk. Werkenden en werkzoekenden die deze belemmeringen ervaren, zijn beperkt in hun wendbaarheid op de arbeidsmarkt. Ze lopen het risico op langdurige werkloosheid, ook omdat de nadruk op 'harde eisen', zoals diploma's, de aansluiting op de arbeidsmarkt voor hen bemoeilijkt.

Daarnaast kent de regio een onbenut potentieel van ruim 18.000 deeltijders die gemiddeld acht uur per week extra willen werken, veelal in publieke sectoren. En er is een groeiende groep vitale gepensioneerden die aangeeft nog te willen werken (vier op de tien landelijk).

Op de arbeidsmarkt is sprake van een 'mismatch'; inwoners zijn werkloos of dreigen werk te verliezen vanwege afstand tot de arbeidsmarkt of omdat hun vaardigheden onvoldoende aansluiten op (de veranderingen in) werk. Waaronder de gevolgen van AI en digitalisering die niet vanzelf bij te benen zijn.



Met name mensen met kwetsbaarheden en personen zonder start- of werkkwalificatie, of werkenden in kwetsbare beroepen zijn (langdurig) werkloos of hebben een ondersteuningsbehoefte in de toeleiding of behoud van werk. Tegelijkertijd is er onvoldoende personeel in essentiële beroepen, waardoor noodzakelijke maatschappelijke transities onder druk staan. De regionale ontwikkelingen laten zien hoe sociale, economische en onderwijskundige opgaven steeds meer met elkaar verweven raken: krapte en mismatch remmen groei en publieke dienstverlening, terwijl sterke onderwijs en ontwikkellijnen juist nieuwe kansen bieden om inwoners duurzaam te laten participeren en bedrijven wendbaar te houden.

**Arbeidsparticipatie van kwetsbare groepen**
Werkzoekenden en kwetsbare groepen worden door de arbeidsmarktregio ondersteund in de toeleiding naar werk. Het gaat om 32.135 geregistreerde werkzoekenden, waaronder personen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt zoals jongeren uit het praktijkonderwijs of voortgezet speciaal onderwijs, personen met psychische of fysieke kwetsbaarheden die gerichte ondersteuning nodig hebben om duurzaam werk te vinden en te behouden. Daarbovenop is regulier betaalbaar werk, binnen afzienbare termijn, niet mogelijk voor een aanzienlijk deel van de bijstandsgerechtigden, o.a. vanwege problematiek in meerdere leefgebieden zoals schulden, gezondheid en huisvesting.

Onder ketenpartners wordt onder meer om deze redenen onderschreven dat inzet op preventie, ketensamenwerking en gegevensdeling een belangrijke opgave is waarmee langdurige werkloosheid kan worden voorkomen. Zo ervaren inwoners dat het overstappen tussen uitkering, dagbesteding en werk complex en risicovol is doordat regelingen, begeleiding en financiële zekerheid onvoldoende op elkaar aansluiten. Het opleidings- en arbeidsverleden van geregistreerde werklozen bij UWV zijn niet altijd bekend en het delen van (competentiegerichte) profielen is lastig, wat de bemiddeling belemmert. Ook ligt er een opgave om een socialere en inclusievere werkvloer te creëren. Dit wordt gezien als een belangrijke oplossing. Deze opgave is extra relevant omdat de banenafspraak het afgelopen jaar niet gehaald is, waarvan de oorzaken nog niet bekend zijn. Ook ligt er een opgave om jongeren beter te ondersteunen naar duurzame economische zelfstandigheid. De regio-analyses van de doorstroompunten bieden een analytisch vertrekpunt waaraan interventies kunnen worden ingericht en getoetst.

Er zijn naast bovengenoemde uitdagingen ook nog veel kansen. De arbeidsparticipatie van personen met een niet-Europese migratieachtergrond is structureel lager. Het landelijke participatieverschil t.o.v. personen zonder deze achtergrond is 15% voor mannen, 23% voor vrouwen en 44% voor asielmigranten. Ook zijn er naar schatting in de regio nog zo'n 8.000 semi-werklozen zoals ontmoedigden en niet-uitkeringsgerechtigden. Deze groepen zijn vaak buiten beeld, wat toeleiding naar werk belemmert. Naast een grote groep werknemers van 50-plus, is ook een aanzienlijk deel van de werklozen 50-plusser (44% van de geregistreerd werklozen). Voor deze groepen biedt de huidige arbeidsmarkt een kans, mits passende ondersteuning bij toeleiding naar duurzaam werk en/of scholing beschikbaar is.

**Ontwikkelingsopgave**
De mismatch op de arbeidsmarkt vereist van inwoners en bedrijven om zich een leven lang te ontwikkelen (LLO). Bovendien zijn de veranderingen in werk, waaronder de gevolgen van AI en digitalisering, niet vanzelf bij te benen. Met name bij mensen met kwetsbaarheden en personen zonder startkwalificatie, werkkwalificatie of werkenden in kwetsbare beroepen voor wie aanpassing in werk een uitdaging is. Tegelijkertijd is onder invloed van de energietransitie, woningbouwopgave en digitalisering de aard van ons werk veranderd. Werkenden en werkzoekenden zijn niet altijd voldoende toegerust op veranderende arbeidsmarkteisen, en aansluiting op krapteberoepen is onvoldoende.

De krapte op de arbeidsmarkt benadrukt het belang van sterkere doorstroommogelijkheden tussen opleidingsniveaus en sectoren, zodat meer inwoners kunnen ontwikkelen richting functies waar de vraag het hoogst is. Dit is ook noodzakelijk om praktisch geschoold, onbenut potentieel te bewegen naar beroepen waar minder aanbod is. Omdat er onvoldoende passende baankansen aan de onderkant van de arbeidsmarkt zijn, is om- en bijscholing noodzakelijk. De uitdaging ligt in de versterking

van het van-werk-naar-werk-systeem, doorlopende leerlijnen en betere afstemming tussen onderwijs en werkgevers. Ook leggen ketenpartijen de nadruk op skillsgericht opleiden en werven als sleutel voor een toekomstbestendige arbeidsmarkt.

Ook de aansluiting tussen studenten en arbeidsmarkt kan beter: de instroom van mbo-studenten in tekortsectoren (techniek, ICT, zorg) groeit niet mee met de vraag en de uitstroom van afgestudeerden sluit niet altijd aan op de arbeidsmarktvraag. Er zijn verschillen in uitstroomtrends tussen opleidingen. Bovendien leiden onvoldoende stageplekken tot belemmeringen voor studenten en scholieren.

Bijkomende uitdaging is dat opleidingskansen onevenredig verdeeld zijn: groepen die (landelijk) structureel minder vaak een opleiding volgen naast werk zijn praktisch opgeleiden, flexwerkers, oudere werknemers en werknemers in kleinere bedrijven. Werkgevers die wel willen investeren in LLO lopen gezien de huidige krapte, en in onze regio omdat het veelal MKB bedrijven betreft, tegen barrières aan op het gebied van tijd, capaciteit en financiering.

**Innovatie en arbeidsproductiviteit om knelpunten te verlichten en inclusiever te werken**

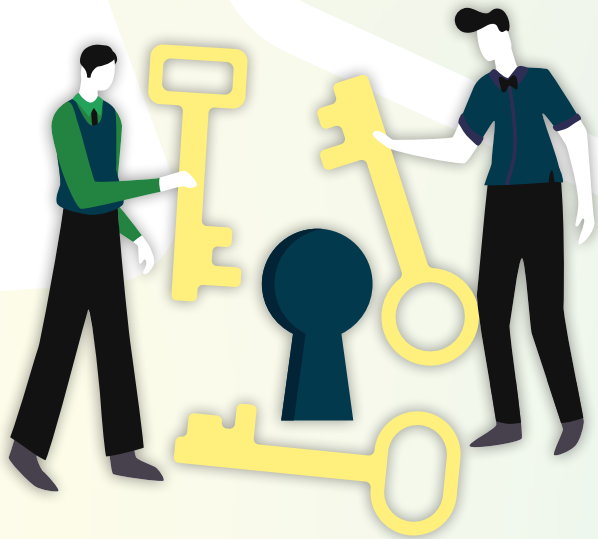
Arbeidsproductiviteit is de hoeveelheid output zoals diensten, goederen of opbrengst, die een werknemer produceert in een bepaalde tijdsperiode. Landelijk zien we dat de productiviteit daalt. Efficiëntiemaatregelen die productiviteit kunnen verhogen worden slechts beperkt gebundeld en de mate waarop maatregelen worden toegepast verschilt tussen sectoren. Het huidige kabinet onderschrijft deze uitdagingen en heeft een productiviteitsagenda opgesteld om de arbeidsproductiviteit te verhogen.

Daarentegen bieden innovatieve oplossingen, waaronder slimme inzet van technologie en digitalisering, juist kansen op het gebied van arbeidsproductiviteit. Met innovatieve toepassingen op het gebied van AI, sensortechnologie, robotisering, het anders inrichten van werk en werkprocessen, worden knelpunten op de arbeidsmarkt verlicht en de regionale concurrentiekracht versterkt. Technologie heeft ook bewezen de afstand tussen inwoners en de arbeidsmarkt te kunnen verkleinen, bijvoorbeeld door slimme werkplekondersteuning en digitale hulpmiddelen en kan gecombineerd worden met een andere inrichting van werkprocessen en functies.

Een infrastructuur waar kennisuitwisseling en samenwerking plaatsvindt op het gebied van innovatie is belangrijk. Het fungeert als aanjager van toepassingen die inclusie en efficiëntie bevorderen. Hierin moet het mkb worden meegenomen, omdat adaptatie en kennisontwikkeling juist voor kleinere bedrijven een uitdaging is. Onderdeel van de innovatieslag is het doorontwikkelen en breed toepassen van inclusieve technologie, dat het mogelijk maakt dat meer mensen, ongeacht hun achtergrond, beperking of digitale vaardigheid, kunnen deelnemen aan de arbeidsmarkt. Door het inzetten van toegankelijke en gebruiksvriendelijke technologische oplossingen kunnen taken worden aangepast aan individuele mogelijkheden, wat de duurzame inzetbaarheid vergroot. Tegelijkertijd helpt dit werkgevers om werkprocessen efficiënter in te richten en de werkdruk te verlagen.

**Een integrale, vraaggerichte, en gezamenlijke dienstverlening**

Een centrale opgave is de inrichting van ons regionaal Werkcentrum die herkenbaar en toegankelijk moet zijn voor alle inwoners en werkgevers met vragen over leren, werken en personeel. Betrokken partijen willen aandacht leggen bij de ketensamenwerking, waarbij borging van instrumenten in de lijn een belangrijke rol speelt. Uitgangspunt is integraal en vraaggericht werken en een cultuur van zowel gezamenlijkheid als eigenaarschap. Belangrijk is dat informatie en kennis goed ontsloten wordt binnen en tussen ketenpartijen, werkgevers structureel betrokken zijn in beleidsontwikkeling en



dienstverlening en dat instrumenten en dienstverlening toegankelijker worden. Tussen gemeenten is  veel winst te behalen op het gebied van harmonisatie. Binnen gemeenten is  ook meerwaarde te behalen in het aansluiten van de dienstverlening vanuit Economische- en Sociale Zaken.

Zowel landelijk als in de regio geven werkzoekenden, werknemers en werkgevers aan graag één aanspreekpunt te willen voor hun arbeidsmarktvragen. Dat past ook bij het ‘no-wrong-door’ beginsel. Tegelijkertijd brengt elke professional eigen kennis en expertise mee, die afhankelijk van de vraag ingezet kan worden. Dit vraagt continu een effectieve afstemming met elkaar en een doorontwikkeling van onze gezamenlijke dienstverlening en kennis. Van belang is de afstemming tussen werkgeversadviseurs van  UWV, accountmanagers bij werkleerbedrijven, relatiemanagers economie bij gemeenten, relatiemanagers van onderwijsinstellingen, adviseurs SBB en adviseurs van ondernemersloketten.

Versterkte samenwerking en kennisuitwisseling tussen ketenpartijen, en met externe partijen, is daarnaast onmisbaar om oplossingen om de structurele tekorten aan te pakken zoals skillsgericht werven, jobcarving, inzet van praktijkleertrajecten en/of technologische oplossingen maximaal te benutten. Met name het mkb ervaart belemmeringen waardoor deze oplossingen binnen het mkb nog niet voldoende van de grond komen, en ook het beschikbare arbeidspotentieel onvoldoende benut wordt. Dit is volgens kernpartijen een van de factoren die adaptatie en kennisontwikkeling bij het mkb niet optimaal bevordert en benadert het belang van onze strategische ondersteuning aan werkgevers, met aandacht voor het mkb.

Ten slotte vragen deze centrale opgaven om een wendbare netwerkorganisatie, gebaseerd op het tijdig signaleren van ontwikkelingen die onze aandacht vragen en instrumenten waarmee resultaten inzichtelijk worden gemaakt en bijsturing mogelijk is.






*Opening pilotlocatie werkcentrum Apeldoorn*

# Waar staan we in 2030?

***In 2024 gaf de rijksoverheid een impuls aan regionale samenwerking met de opdracht tot het ontwikkelen een van regionale meerjarenagenda dat bijdraagt aan het verbinden van sociale-, economische- en onderwijsopgave in het arbeidsmarktbeleid. In navolging hiervan is de regionale meerjarenagenda met ambities tot 2030 geformuleerd. De beleidsagenda is ontwikkeld in samenspraak met betrokken partijen en met de regionale arbeidsmarktopgaven en het beleidsstuk 'contourennotitie 2023' in oogschouw. De regionale meerjarenagenda bouwt verder op wat er al is én vergroot onze slagkracht door accenten aan te leggen.***

## Visie en ambitie

### Waar staan wij voor?

Als netwerkorganisatie bevinden we ons op het snijvlak van het sociale-, economische- en onderwijsdomein. Gezamenlijk spannen we ons in voor een samenwerkingsgerichte, wendbare netwerkorganisatie die staat voor een veerkrachtige arbeidsmarkt: een transparante, inclusieve en ontwikkelende arbeidsmarkt. Dit betekent dat we werken aan een transitie richting meer mobiliteit tussen kansarme en kansrijke beroepen, meer ruimte voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, jongeren hun weg vinden naar opleiding en werk en een arbeidsmarkt waarin iedereen kan meedoen en zich blijvend kan ontwikkelen. Daarbij werken we samen aan een infrastructuur van-werk-naar-werk, van-herstart-naar-werk en van-school-naar-werk, waarin inwoners op ieder moment van hun loopbaan worden ondersteund bij het maken van een overstap of een sterke (her)start en werkgevers worden ondersteund bij hun vragen over personeel, werk en scholing. We ondersteunen hiermee de regionale wendbaarheid en veerkracht, ongeacht de economische conjunctuur en transitie.

Een dergelijke arbeidsmarkt biedt passend en duurzaam werk, draagt bij aan brede welvaart en bevordert een inclusieve samenleving.

### Wat is daarvoor nodig?

Hiervoor bundelen wij de kracht van sociaal beleid - dat inwoners in staat stelt volwaardig deel te nemen door oog te hebben voor individuele ondersteuningsbehoeften - en van economische ontwikkeling en innovatie – onmisbaar voor baanzekerheid en welvaartsgroei. Onderwijs vormt een essentiële, verbindende schakel: het biedt mensen de kennis, vaardigheden en ontwikkelmogelijkheden die nodig zijn om mee te bewegen in een voortdurend veranderende arbeidsmarkt. Dit doen we in de wetenschap dat een domein overstijgende visie nodig is om de complexe opgaven waar we gezamenlijk mee te maken hebben in samenhang aan te pakken, en omdat samenwerken en bundelen van krachten en expertise loont.




***Figuur 1: De arbeidsmarktregio bevindt zich op het snijvlak van drie domeinen***

**Wat willen we bereiken?**
We willen een veerkrachtige arbeidsmarkt. Dat is een arbeidsmarkt waarin mens en bedrijf zich ontwikkelen, die inclusief en transparant is. Veerkracht is het vermogen om mee te gaan met schommelingen op de arbeidsmarkt ten gevolge van hoog- laagconjunctuur, of het vermogen om snel in te kunnen spelen op veranderingen ten gevolge van sociaaleconomische en andere maatschappelijke ontwikkelingen. Het vermogen om als arbeidsmarkt terug te veren en soms zelfs sterker uit een crisis te komen. Een leercultuur, gedragen door adaptievermogen en veranderkracht bij nieuwe ontwikkelingen. Veerkracht is het vermogen waarbij mens en bedrijf wendbaar meebewegen op nieuwe situaties in persoonlijk leven, in het bedrijf of in de samenleving.

Wat we onder een veerkrachtige arbeidsmarkt verstaan, is hiernaast schematisch weergegeven. Onderverdeeld naar de actielijnen ontwikkelende, inclusieve en transparante arbeidsmarkt

## Uitgangspunten

In de bespiegeling van onze ambities zijn beleidsdoelen en -richtingen gestructureerd aan de hand van drie actielijnen (ontwikkeling, inclusie, transparantie) die in samenhang worden uitgevoerd. Elke actielijn is opgebouwd aan de hand van: 1) de ambitie waar we naar toe werken, 2) de tussentijdse doelen die bijdragen aan onze ambities, 3) wat we concreet (extra) gaan doen; de inhoudelijke beleidsrichtingen en keuzes waarmee we tussentijdse doelen realiseren. Deze werkwijze maakt onze strategie inzichtelijk.

In tweejarige uitvoeringsagenda's (2026-27 en 2028-2029) worden projecten en activiteiten op hoofdlijnen beschreven. Ook worden de ambities, tussentijdse doelen en acties uit dit beleidskader omgezet naar specifieke doelen en resultaten, waardoor monitoring en evaluatie mogelijk is.

De rode draad in onze ambities, doelen en acties zijn onze uitgangspunten. Die bestaan ten eerste uit leidende principes, de kernwaarden die richting geven aan hoe wij keuzes maken en samenwerking. Daarnaast wordt onze

**Ambities van arbeidsmarktregio Veluwe Stedendriehoek**

### Veerkrachtige arbeidsmarkt

**Een ontwikkelende arbeidsmarkt**

- Mens en bedrijf ontwikkelen zich levenslang
- Iedereen heeft ten minste een startkwalificatie of werkkwalificiatie
- Onderwijs en arbeidsmarkt zijn op elkaar aangesloten

**Een inclusieve arbeidsmarkt**

- Iedereen doet mee: een inclusieve arbeidsmarkt waarin iedereen naar vermogen werkt
- De meest sociaal ondernemende regio
- Vraag en aanbod zijn beter in balans gebracht
- We werken 'slimmer' en spelen in op de kansen van technologieen en innovaties

**Een transparante arbeidsmarkt**

- Toegankelijke, herkenbare, ontschotte, kwalitatief goede dienstverlening voor werkenden, werkzoekenden en werkgevers.
- Meer integraliteit in beleid en uitvoering door samenwerking met werkgevers, inwoners en organisaties
- Een wendbare netwerkorganisatie die kennis bundelt en inspeelt op ontwikkelingen

aanpak geleid door het vergroten van onze slagkracht: door focus aan te brengen bij doelgroepen en sectoren, strategisch te verbinden met partners, en wendbaar in te spelen op veranderingen en lessen.

**Wat zijn onze leidende principes?**
We laten ons bij onze gezamenlijke ambities leiden door de volgende kernwaarden en vuistregels. Deze kernwaarden helpen ons bij het maken van een goede koppeling tussen visie, ambitie en de praktijk (uitvoeringsagenda).

***Van buiten naar binnen:*** We werken vraaggericht en verbindend, waarbij de hulpvraag van werkgevers en (potentiële) werknemers leidend is voor onze keuzes in beleid en uitvoering.
***Ruimte voor het individu:*** We bieden maatwerk waar nodig, met aandacht voor het persoonlijke verhaal en durf om te handelen binnen de geest van de wet als dit mensen écht vooruithelpt.
***Eigen regie/autonomie:*** Werkgevers, werkzoekenden en werknemers kunnen naar vermogen eigen regie voeren bij het vervullen of vinden van werk/opleiding.
***Samenhang in brede opgaven:*** We benaderen arbeidsmarkt- en onderwijsvraagstukken integraal, in samenhang met thema's als wonen, leefbaarheid, klimaat en zorg. Omdat duurzame participatie niet losstaat van bredere maatschappelijke randvoorwaarden.
***Innovatief en inclusief inspelen op krapte:*** De structurele krapte op de arbeidsmarkt vraagt niet alleen om méér mensen, maar vooral om het beter benutten van bestaand talent door slimmer te werken en arbeidsproductiviteit te verhogen door te innoveren, en drempels of barrières te verlagen.
***Creatief en nieuwsgierig:*** Er zijn geen pasklare oplossingen op alle vragen die er zijn. Dat vraagt om experimenteerruimte opdat professionals meer de mogelijkheid hebben om maatwerkoplossingen te bedenken, en dat vraagt om nieuwsbgierigheid naar elkaars werkwijzen en aanpakken.

**Focus op opgaven en onze toegevoegde waarde**
We geven vorm aan de gezamenlijke dienstverlening en activiteiten voor alle inwoners en werkgevers in de regio. We ondersteunen elke werkgever, werknemer en werkzoekende met onze dienstverlening en matchen hen op basis van behoeften en stellen hierbij de vraag, die zij zelf hebben, centraal. Ook kijken we innovatief en creatief naar mogelijke oplossingen waarbij we duurzame beroepen centraal stellen ongeacht sector of doelgroep.

Deze brede benadering combineren we met gerichte extra inzet voor kwetsbare groepen en (werkgevers) in sectoren waar grote opgaven liggen en waar onze samenwerking en expertise het verschil kan maken. We hebben aandacht voor personen met fysieke of psychische kwetsbaarheden, anderstaligen (statushouders/asielzoekers/migranten), niet-uitkeringsgerechtigden, inwoners zonder start- of werkkwalificatie en personen die bedreigd worden met (langdurige) werkloosheid. Daarnaast worden werkgevers intensiever betrokken in onze aanpak en ontwikkeling van werkgeversbenadering en dienstverlening, waarbij we specifieke aandacht hebben voor mkb-werkgevers omdat zij relatief veel uitdagingen ervaren en sterk vertegenwoordigd zijn in de regio.

Vervolgens vergroten we onze slagkracht door de komende jaren een duidelijke focus aan te brengen bij sectoren in:

- de essentiële publieke dienstverlening zorg en onderwijs;
- de sectoren essentieel voor de klimaat- en energietransitie en de woningopgave;
- het veiligheidsdomein (waaronder defensie, politie, en de digitale veiligheid).

Deze sectoren zijn van maatschappelijk groot belang en onderscheidend in de regio, terwijl vraag en aanbod (structureel) uit balans is. Een dwarsdoorsnijdende opgaven voor inwoners en werkgevers in alle sectoren is digitalisering. We richten ons dan ook naast de sectorale focus op digitale oplossingen waarmee we effectiever, slimmer, veiliger en inclusiever werken.

Naast de algemene dienstverlening komt er dus aandacht, menskracht en middelen beschikbaar voor de beschreven doelgroepen en sectoren, bijvoorbeeld door kennisevents en sectortafels. Waar mogelijk leiden we kwetsbare doelgroepen richting beroepen in deze sectoren. Bijvoorbeeld door gerichte ontwikkeltrajecten, via stageplekken en met instroom en zij-instroom trajecten. Tegelijkertijd staan we open voor andere sectoren/ werkgevers waar kansen liggen, zoals in de maakindustrie, logistiek, horeca en groen, in lijn met onze leidende principes. In het aanbrengen van focus kijken we bovendien naar wat er al in de regio gebeurt en waar nog lacunes liggen (zie 'aansluiting met andere partijen en agenda's').

**Aansluiting met andere partijen en agenda's**
De regionale meerjarenagenda bevindt zich in het hart van een dynamisch ecosysteem van sociaal, economisch en onderwijskundig beleid. Dit krachtenveld biedt kansen voor samenwerking maar vraagt ook om gerichte afstemming. Samenhang en strategische verweving met aanpalende agenda's is van belang, zoals op het gebied van wonen, leefbaarheid, mobiliteit, ruimtelijke inrichting en economie. Ook is onze arbeidsmarkt verweven met omliggende regio's zoals Zwolle, Twente, Achterhoek, Foodvalley en Midden-Gelderland. Dagelijks pendelen werknemers over regiogrenzen en werken kennisinstellingen en bedrijven bovenregionaal samen. In onze aanpak zoeken wij daarom actief aansluiting bij omliggende arbeidsmarktregio's en kennisclusters, zodat we elkaars kracht versterken, concurrentie om schaars talent beperken en arbeidsmarktopgaven gezamenlijk oppakken.

Vanuit de gezamenlijke arbeidsmarktopgaven biedt de meerjarenagenda een gedeeld kader dat beleid, partners en initiatieven met elkaar verbindt over beleidsterreinen en regiogrenzen heen. De arbeidsmarktregio werkt aan het realiseren van de ambities in de meerjarenagenda via de activiteiten beschreven in de uitvoeringsagenda. Met parallelle initiatieven geven partners vanuit hun eigen uitvoeringsplannen, verantwoordelijkheden en strategieën invulling aan dezelfde langjarige richting.  Een aantal van deze strategische initiatieven van partners is in beeld gebracht en beschreven. Onder de noemer 'parallelle initiatieven' sluiten we actief aan bij deze ontwikkelingen – door overlap te voorkomen, versnippering tegen te gaan, te leren van elkaars expertise of strategisch samen te werken. Zo bouwen we aan een ecosysteem van samenhangend en sluitend stelsel van acties en voorzieningen voor werkenden, werkzoekenden en werkgevers. Parallelle initiatieven zijn opgenomen in dit beleidskader (p.21).

**Wendbaarheid en flexibiliteit**
Wendbaarheid en flexibiliteit betekent enerzijds (bij)sturen op basis van resultaten en lessen. Dit realiseren wij ten eerste via de planning & control cyclus. In de uitvoeringsagenda wordt het beleidskader vertaalt naar gewenste prestaties en resultaten waarover gerapporteerd wordt in tertiaal rapportages, jaarrapportages en eindrapportages afsluitend aan elke uitvoeringsagenda. Het Regionaal Beraad, waarin afgevaardigden van arbeidsmarktregio, onderwijs-, economie- en sociaaldomein bijeenkomen, is het strategisch zwaartepunt waar afstemming en bijsturing plaatsvindt. We zien toe op verbinding en samenhang door het volgen van en informeren over, strategisch parallelle initiatieven. Bijsturing van strategisch parallelle initiatieven ligt bij desbetreffende partij. De benodigde flexibiliteit en wendbaarheid borgen wij in onze ambitie, en brengen we in de praktijk via regelmatige overleggen, het kort houden van de onderlinge lijnen, jaarlijkse evaluaties en rapportages, nauwere samenwerking met strategische partners, en ruimte voor innovatie, verkenning en pilots.

Onder een wendbaarheid en flexibiliteit verstaan wij ook het vermogen om in te spelen op veranderingen die invloed hebben op onze opgaven en onze aanpak. Technologische veranderingen, waaronder AI, en geopolitieke veranderingen gaan snel en zijn niet altijd te voorspellen. Wanneer ontwikkelingen gevolgen hebben op werkenden, werkzoekenden en werkgevers in de regio, ligt er een taak bij de netwerkorganisatie om passend te reageren. Hierin spelen de individuele kernpartijen, gesteund door (regionale) analyses, een signalerende rol. Ook vanwege de verdieping en verbreding van onze dienstverlening bevindt de netwerkorganisatie zich in een fase van veranderingen wat leidt tot nieuwe inzichten en lessen. Verkenningen en evaluaties kunnen aanleiding geven tot aanvullende doelen of acties.

# Koers richting 2030

## De ontwikkelende arbeidsmarkt

In een ontwikkelende arbeidsmarkt ontwikkelen zowel mens als bedrijf zich levenslang. Iedereen - werkzoekenden en werknemers - heeft ten minste een startkwalificatie of werkkwalificatie en ontwikkelt zich verder. Om te komen tot die ontwikkelende arbeidsmarkt willen we op meerdere terreinen stappen zetten. De strategie die we hierbij hanteren is:

1. We versterken doorlopende leerlijnen in de onderwijsketen vo-vso-mbo-hbo;
2. We maken scholing toegankelijk voor mensen en bedrijven die niet gedekt worden door bestaande voorzieningen (O&O fondsen etc.);
3. We borgen de betrokkenheid van werkgevers in de doorontwikkeling van onze dienstverlening en in de ontwikkeling van het regionale scholingsaanbod;
4. We bevorderen praktijk-leertrajecten en stageplekken;
5. We leveren structureel nazorg en ondersteuning aan geplaatste werkzoekenden, waaronder jongeren bij VSNDW-trajecten.

**Wat we al doen**

Een sterke leer- en ontwikkelcultuur is een goede basis voor een ontwikkelende arbeidsmarkt, daarom stimuleren we een leercultuur in de breedste zin. Ten eerste door te adviseren over scholings- en ontwikkelingsmogelijkheden onder werkzoekenden, werknemers en werkgevers. De wijze waarop opleidingstrajecten gefinancierd kunnen worden maakt onderdeel uit van deze advisering. Ontwikkeling wordt ook gestimuleerd doordat we scholingsvouchers uitreiken aan werkenden en werkzoekenden wanneer voorliggende voorzieningen en of financieringsmogelijkheden niet beschikbaar en/of toereikend zijn. We dragen zorg dat studenten en scholieren toegang hebben tot leerwerplekken waar zij kennismaken met het vak en essentiële praktijkervaring opdoen. Kwetsbare jongeren worden daarnaast geholpen bij de eerste stappen richting arbeidsmarkt door inzet van jobcoachbegeleiding bij leerwerktrajecten en behoud van werk via jobcoachvouchers.

Daarnaast hebben we aandacht voor het ontwikkelen van basisvaardigheden en het behalen van tenminste een startkwalificatie of werkkwalificatie. Met het faciliteren van praktijkleertrajecten krijgen mensen zonder startkwalificatie de mogelijkheid hun vaardigheden te laten erkennen via een traject praktijkleren met praktijkverklaring. Zo worden competenties zichtbaar en ontstaat meer perspectief op duurzame ontwikkeling en werk. Aansluiting wordt al gezocht met nationale ontwikkelpaden. De lessen opgedaan in de kinderopvang, zoals het belang van optrekken met werkgevers bij de ontwikkeling van scholingstrajecten, worden meegenomen in toekomstige acties.

Ook ondersteunen we statushouders met voorschakeltrajecten, met focus op taal- en basisvaardigheden. Voor statushouders/ asielzoekers is er ten behoeve van de kennisdeling en ontwikkeling een project gestart, met als doel om uiteindelijk de verbeterde ketensamenwerking structureel te borgen in 2028. Door statushouders en anderstalige talenten beter te begeleiden richting passende scholing en werk, vergroten we bovendien de potentiële instroom in krapte beroepen.



**Wat we extra gaan doen**
We starten met het oprichten van Sectortafels-LLO, gericht op focussectoren, om onderwijs en arbeidsmarkt beter op elkaar af te stemmen. De sectortafels dragen bij aan een sterker en toekomstgericht scholingsaanbod in sectoren waar juist de behoefte aan personeel groot is. De tafels zijn een platform voor de vraagarticulatie van werkgevers, signaleren van knelpunten op de arbeidsmarkt, en een samenhangend stelsel van doorlopende, competentiegerichte, flexibele, regionale leerlijnen. De tafels vertalen kansen en opgaven naar voorstellen, bijvoorbeeld ten behoeve van om- en bijscholing of stageplekken. Onderwijspartijen zijn belangrijke partners. Het Regionaal Werkcentrum coördineert de sectortafels en faciliteert, waar nodig en mogelijk, aanvullende activiteiten. Daarbij sluiten we aan bij landelijke ontwikkelpaden en regionale netwerken en initiatieven, waaronder werkgeversnetwerken, transitiehuizen, Saxion of stakeholders van een Human Capital Agenda.

We voorkomen schooluitval en werkloosheid onder jongeren met Regionale Programma's van de twee regionale doorstroompunten, ingebed in de Wet van school naar duurzaam werk. Door verplichte nazorg vanuit onderwijs en uitbreiding van de participatiewet kunnen gemeenten en onderwijs eerder en gerichter inzetten op het voorkomen van jeugdwerkloosheid en de duurzame begeleiding van jongeren naar werk of scholing. Maatregelen in de regionale programma's richten zich op het omgaan met werk- en schoolsituaties, bevorderen van zelfstandigheid van jongeren tot 27 en het creëren van meer passende leer- en werkplekken. Er wordt gekozen voor een integrale aanpak met maatwerkaanbod gericht op preventie. Het Regionaal Werkcentrum en doorstroompunten stemmen inzet van middelen en projecten af tijdens bestuurlijke uitwisseling en tactische en uitvoerende samenwerking. Zo voert het Regionaal Werkcentrum een deel van het Regionale Programma uit, o.a. via verstrekking van vouchers, loopbaanadvies, preventie instroom in de bijstand (p.16) en geïntensiveerde activiteiten rondom leer-werkbanen. Doorstroompunten zijn verantwoordelijk van de monitoring en informeren de arbeidsmarktregio, o.a. wat de samenwerking voor invloed heeft op het aantal voortijdig schoolverlaters en NEET-jongeren (not in education, employment or training) binnen de regio, terwijl de arbeidsmarktregio benodigde gegevens aanlevert.

Ook onderzoeken we samenwerkingsmogelijkheden met de Beweegregio Apeldoorn+. Hier liggen kansen voor het versteken van het netwerk van werkgevers, het aanbieden van stageplaatsen en werk-/leertrajecten in de sportsector en het inzetten van sport/bewegen als middel om kandidaten WerkFit te krijgen.

Het bij elkaar brengen van verschillende geldstromen die inwoners, ongeacht leeftijd of opleidingsniveau, de mogelijkheid bieden om een werk gerelateerde opleiding te doen is soms een flinke uitdaging. Er zijn veel financiële regelingen op het gebied van leren en werken. Door deze geldstromen en regelingen te combineren kunnen we regionale scholingstrajecten (blijven) aanbieden en ontwikkelen die bijdragen aan de opgaven van onze arbeidsmarkt.



*Werkevent in 2025*

En daar waar er geen voorzieningen zijn dragen we hierin zelf bij, vanuit het impulsbudget, met scholingsvouchers van het Werkcentrum. Omdat het impulsbudget aflopend is verkennen we de mogelijkheid van meer financieringsbronnen voor het verder uitbouwen van onze scholingsvouchers richting een volwaardig scholingsfonds in de regio in samenhang met bestaande voorzieningen en regelingen.

Daarnaast verkennen we de regionale infrastructuur voor het bevorderen van basisvaardigheden en het verminderen van laaggeletterdheid. We verkennen onze gezamenlijke visie op de huidige infrastructuur en de toekomstige rol van het Werkcentrum hierin, bijvoorbeeld het vergroten van bewustwording, signalering, doorverwijzing of het beschikbaar stellen van trajecten.

Ook ligt er een opgave rondom het opleiden, behouden en aantrekken van theoretisch geschoold personeel. De arbeidsmarktregio en het Regionaal Werkcentrum ondersteunt hierbij door inwoners te bedienen met vragen over werk en scholing, verstrekking van vouchers, inzet op onbenut potentieel zoals nuggers en migranten, en via stelselversterkende acties zoals (verkenning) regionaal scholingsfonds en sectortafels. Met name binnen de focus sectoren werken we samen met strategische partners, waaronder brancheorganisaties, om de instroom en zijinstroom te bevorderen. Tegelijkertijd werken o.a. onderwijsinstellingen ende (in ontwikkeling zijnde) Kennis en Innovatie Agenda (KIA) aan deze opgave, en raakt het domeinen zoals wonen en leefbaarheid.  De inzet van meerdere partners en expertises is cruciaal om de regionale talentbeschikbaarheid en ontwikkeling structureel te versterken.



*Sociaal Ondernemen Werkt! Event 2025*

## De inclusieve arbeidsmarkt

Een inclusieve arbeidsmarkt sluit niemand uit, ongeacht achtergrond, fysieke of psychische beperking of gender; iedereen verdient een gelijke kans om naar vermogen mee te doen. Dit principe is onderdeel van ons beleid en uitvoering. Om ruimte te maken voor iedereen bevorderen we het sociaal ondernemerschap, brengen we vraag en aanbod in balans, en benutten we kansen van technologie en innovaties, waardoor we met elkaar slimmer werken. De strategie die we hanteren om deze ambitie te realiseren is:

1. We zetten in op preventie en duurzame plaatsing, en ondersteunen hierbij op maat
2. We stimuleren sociaal ondernemerschap
3. We brengen specifieke doelgroepen actief in beeld en begeleiden hen via maatwerktrajecten richting werk en scholing, in het bijzonder jongeren, nuggers, anderstalige en laaggeletterden
4. We matchen skillsgericht
5. We bevorderen innovatie en het gebruik van (inclusieve) technologie;
6. We maken Simple Switchen mogelijk, waardoor er oplossingen geboden worden voor inkomenseffecten bij overgang naar, wijziging in en uitbreiding in uren van werk;

**Wat we al doen**

We ondersteunen mensen in de (her)start naar werk via begeleiding, advisering en het inzetten van ondersteuningsregelingen. Het Werkcentrum ondersteunt de uitvoering van beschut werk en de banenafspraak door werkgevers en kandidaten te matchen, maatwerkbegeleiding te bieden en duurzame plaatsingen te realiseren.

Werkgevers worden ondersteund via begeleiding, advisering vanuit onze gezamenlijke werkgeversdienstverlening en door kennisevents en matchingevents. Zo bouwen we aan een stevig netwerk van werkgevers. Inmiddels kent de regio ook een publiek-privaat samenwerkingsplatform (PPS) met uitzendbureaus in de regio. Werkgevers worden strategisch ondersteund met al hun arbeidsmarktvragen en geholpen bij het inclusiever



*Een matchevent in 2025*

maken van hun organisatie. Dit doen we met advies, begeleiding en informatie over o.a. wet- en regelgeving, personeelsbeleid en sociaal ondernemerschap. Hiermee bevorderen we arbeidsparticipatie, dragen we bij aan het vervullen van vacatures en stimuleren we innovatie en 'slimmer werken'.

Onze aanpak berust op een gegronde analyse van vraag, problematiek of doelgroep, waardoor we maatwerk kunnen leveren voor niche doelgroepen. Vanuit deze stevige basis bouwen we verder aan een arbeidsmarkt die ruimte biedt aan divers talent en waarin sociale impact en inclusiviteit structureel verankerd zijn in beleid én praktijk. Kenmerkend van deze aanpak zijn maatwerkvouchers en onze expertisepunten. Het Expertisepunt Psychische en Sociale Kwetsbaarheid bevordert de kennisdeling- en ontwikkeling van de ondersteuning aan personen met psychische kwetsbaarheden en werkt vanuit vier subregio's aan de ketensamenwerking met GGZ-instellingen. Met behulp van het Expertisecentrum Social Return worden sociaal ondernemers en inkoopafdelingen van gemeenten geadviseerd en begeleid bij aanbestedingstrajecten voor de wijze waarop zij SROI-voorwaarden kunnen invullen. Ook voor ondernemers die nog niet sociaal ondernemen maar wel willen verkennen welke mogelijkheden er zijn, is het Expertisecentrum SR hét aanspreekpunt bij SROI-certificeringstrajecten.

**Wat we extra gaan doen**

Het van-werk-naar-werk en van-herstart-naar-werk stelsel wordt versterkt door inzet op preventie, het voorkomen van werkloosheid en het voorkomen van instroom van WW naar bijstand. Overstappen tussen regelingen zorgt vaak voor onzekerheid over financiën, rechten en begeleiding. Daardoor nemen mensen minder snel werk aan of starten geen opleiding. We willen deze overgangen versoepelen. Een werkgroep signaleert en verhelpt knelpunten in overstaproutes, in aansluiting op het landelijke initiatief Simpel Switchen. Ook willen we preventiever optreden om de doorstroom van WW naar bijstand te verminderen door het verbeteren van de ketensamenwerking tussen gemeenten en UWV, bijvoorbeeld door vroegtijdige signalering en persoonlijke overdracht. We verkennen hierbij de mogelijkheden van vroegtijdige inzet van instrumenten, waarbij we gebruik gaan maken van de ervaring en geleerde lessen van enkele pilots die in het land zijn gehouden. Samen met werkgeversorganisaties en vakbonden werken we het proces in het kader van de Van Werk-naar Werk afspraken en het proces rondom reorganisaties en faillissementen nader uit en borgen dat in het Werkcentrum.



*Werkfestival 24 juni 2025*

Binnen de ambitie van een inclusieve arbeidsmarkt zetten we de komende jaren extra in op doelgroepen met een structureel lagere arbeidsparticipatie. Het Werkcentrum signaleert en benut de komende periode marktkansen en werkbare praktijkoplossingen waarmee sociaal werkgeverschap nog meer kan worden gestimuleerd. Onderdeel hiervan is het breed informeren van werkgevers. Met de nieuwe inzet van een projectcoördinator statushouders bouwen we aan een kennis- en netwerkstructuur die succesvolle werkpraktijken in de dienstverlening aan statushouders signaleert en stimuleert. Zodra deze basis is gelegd, worden ook andere anderstaligen meegenomen zoals asielzoekers en migranten.

Ook versterken we onze inzet op innovatie, essentieel voor een krachtige regionale economie en duurzame inzetbaarheid van werknemers. Naast het reguliere advies aan werkgevers rondom strategisch personeelsbeleid, bundelen en ontsluit de arbeidsmarktregio kennis en ervaring op het gebied van inclusieve technologie. Parallel hieraan zetten strategische partners zoals de aanstaande Kennis en Innovatie Agenda (KIA), Krachtig Mkb, en sectorale netwerken, in op innovatie, digitalisering, arbeidsefficiëntie en een sterke leercultuur. Door expertise op het gebied van in veiligheid en leefomgeving draagt de regio bij aan de inzet van slimme informatietechnologie voor maatschappelijke vraagstukken. In stadscampus de Kien en het Centrum voor Veiligheid en Digitalisering (CVD) werken publieke en private partijen samen aan doorbraken in digitale veiligheid, slimme fysieke en digitale infrastructuur, energietransitie en leefkwaliteit. Omdat innovatieopgaven samenhangen met talent- en ontwikkelvragen — zoals benodigde competenties, arbeidskrachten en doorlopende leerroutes — trekt de arbeidsmarktregio en haar kernpartijen nauw op met deze en andere innovatiepartners.

## De transparante arbeidsmarkt

Vanuit het werkcentrum organiseren we gezamenlijk een toegankelijke, herkenbare, kwalitatief goede dienstverlening voor werkenden, werkzoekenden en werkgevers. We ontschotten op deze wijze ons dienstenaanbod. Hiervoor is een wendbare netwerkorganisatie die kennis bundelt en inspeelt op ontwikkelingen cruciaal. Om deze ambitie te realiseren zetten we de volgende stappen:

1. We organiseren onze dienstverlening in samenhang en versterken onze horizontale, 'no-wrong-door' dienstverlening door nauwere ketensamenwerking van kernpartijen bij de werkgeversdienstverlening en werkzoekendedienstverlening. We zijn herkenbaar, bekend en toegankelijk voor inwoners in de regio;
2. We verbinden met strategische parallelle initiatieven en strategische partners om integraliteit en domeinoverstijging te waarborgen (sociaal-, economisch-, onderwijsdomein);
3. We bevorderen onze deskundigheid door kennisontwikkeling en –deling;
4. We zijn wendbaar vanwege periodieke monitoring en bijsturing.

**Wat we al doen**

Als netwerkorganisatie dragen we zorg dat regionaal beleid wordt ontwikkeld en uitgevoerd, in verbinding met landelijk en sub-regionale ontwikkelingen en strategische partners. Hierdoor ontstaat er een sluitend netwerk van voorzieningen en scholingsmogelijkheden.
Via het reeds opgerichte Regionaal Werkcentrum zijn we er verantwoordelijk voor dat alle regionale voorzieningen laagdrempelig en herkenbaar worden ontsloten naar werkgevers, werknemers en werkzoekenden. In onze dienstverlening gaan we uit van het 'no-wrong-door' principe. We helpen werkgevers en inwoners de arbeidsmarkt te overzien en begeleiden hen naar de juiste partij die kan helpen met de vragen die ze hebben over werk, scholing en regelingen op het terrein van werk en scholing. De vakbewegingen, SBB en onderwijsinstellingen zijn al aangesloten bij de gezamenlijke werkzoekendendienstverlening. We timmeren aan deze weg met fysieke pilotlocaties, inhoudelijke invulling van de gidsfunctie en een basispakket gezamenlijke werkzoekendendienstverlening.
De onderwijsinstellingen en SBB zijn inmiddels ook aangehaakt bij het subregionaal overleg van de gezamenlijke werkgeversdienstverlening.

Om als netwerkorganisatie wendbaar te blijven, werken we middels een jaarlijkse en meerjarige programmacyclus, waaronder een monitor waarmee de maatschappelijke impact van de netwerksamenwerking beter inzichtelijk wordt. We zorgen dat opgedane kennis en expertise gedeeld wordt via kennis- en netwerkactiviteiten voor professionals.

**Wat we extra gaan doen**

De komende vijf jaar zetten we het Regionaal Werkcentrum op de kaart: werkgevers, werkzoekenden, werknemers én professionals in de lijn kennen het Werkcentrum en gaan naar het Werkcentrum bij vragen over werk.
Om dit te realiseren zetten we ons in zodat alle partners één gezamenlijk verhaal uitdragen om informatie integraal te ontsluiten. Verbondenheid van professionals aan het Werkcentrum en de arbeidsmarktregio draagt bij aan de herkenbaarheid en toegankelijkheid voor inwoners.



*Werkfestival 24 juni 2025*

Ondersteunend hieraan is een laagdrempelige, interne, informatievoorziening waarin we elkaar, het Werkcentrum, en de dienstverlening gemakkelijk kunnen terugvinden en eigenaarschap inzichtelijk is.

We zorgen dat de werkzoekenden-, werkgeversdienstverlening en het Expertisecentrum SR goed verbonden worden met de nieuw te starten trajecten zoals de VSNDW-plannen, het project statushouders en het eind 2025 opgerichte Expertisepunt Psychische Kwetsbaarheid en Arbeid. Met deze integrale werkwijze kunnen inwoners en werkgevers effectief doorverwezen en geïnformeerd worden. Voor nieuwe, succesvolle initiatieven is de insteek dat we zorgdragen voor continuïteit, door deze in de lijn te borgen bij ketenpartijen bij afronding van projecten.

We willen, net als bij de werkzoekendendienstverlening, de werkgeversdienstverlening door ontwikkelen naar een trapsgewijze dienstverlening van eerstelijns gidsfunctionarissen en tweedelijns specialisten. In de huidige context, is meer samenhang nodig tussen de domeinen onderwijs, economie en arbeidsmarkt. Sterkere interne en externe verbindingen stellen ons beter in staat vraaggericht te werken en aanbod af te stemmen, mede omdat we de belemmeringen van werkgevers, werknemers en werkzoekenden scherper in beeld krijgen en dienstverlening hierop aansluiten. In het bijzonder is winst te behalen in de samenwerking tussen UWV en gemeenten, tussen gemeenten onderling en binnen de werkgeversdienstverlening ten aanzien van de samenwerking met ondernemerslokketten, het ondernemershuis, het programma Krachtig Mkb en NL Werkt Aan Werk. Voor de wijze waarop dat het beste ingericht kan worden, bijvoorbeeld als tweedelijns dienstverlening, wordt eest een verkenningstraject uitgezet  bij partijen. Op deze wijze leggen we ook de verbinding met parallelle dienstverlening vanuit de domeinen zorg, jeugd en andere economische terreinen. Met de implementatie van 'Verbeteren Uitwisseling Matchgegevens' wordt matchen en doorverwijzen ook gemakkelijker en 'AVG-proof'.

We sluiten aan bij bestaande initiatieven en netwerken, zoals programma Krachtig MKB en de ontwikkeling van subregionale economische agenda's,



*Programmateam Werkcentrum*

talentplannen en human capital agenda's, zodat onze dienstverlening, van advisering tot scholingstrajecten, beter aansluit op de kansen en belemmeringen in de praktijk. Op strategisch niveau verbinden we actief met de Economic Board en ondernemersnetwerken, die een belangrijke rol vervullen in het signaleren van economische trends, innovatiebehoeften en werkgeversvraagstukken, en zorgen we voor bestuurlijke samenhang tussen economie, onderwijs en sociaal domein.

Naast communicatie en ketensamenwerking ligt de nadruk op het verankeren en stroomlijnen van gezamenlijke instrumenten en processen. We hebben geleerd dat onze bestaande instrumenten, zoals jobcoachvouchers en scholingsvouchers, maatwerk bieden aan personen met ondersteunings- en/of scholingsbehoeften. We zetten deze maatregelen nog breder in, door criteria te verhelderen of scheidslijnen door doelgroep-eisen weg te halen.

Bovendien bestendigen we onze wendbaarheid. Ten eerste door het scherpstellen van onze gezamenlijke ambities, weergegeven in deze beleidsagenda, en dit in een uitvoeringsagenda te vertalen naar concrete activiteiten, beoogde resultaten en financieringsmiddelen. We komen jaarlijks bijeen om de voortgang te bespreken en bij te sturen, mogelijk gemaakt door monitoring.

## Strategische parallelle initiatieven

De regionale meerjarenagenda bevindt zich in het hart van een dynamisch ecosysteem van sociaal, economisch en onderwijskundig beleid. Dit krachtenveld biedt kansen voor samenwerking maar vraagt ook om gerichte afstemming. Onder de noemer 'parallelle initiatieven' zijn een initiatieven van kernpartijen beschreven waar verbinding mee wordt gezocht, of is gelegd, op strategisch en/of tactisch niveau.

Door verbindingen te verkennen en te verdiepen, kunnen we overlap voorkomen, versnippering tegengaan, leren van elkaars expertise of strategisch samenwerken. Zo bouwen we aan een ecosysteem van samenhangend en sluitend stelsel van acties en voorzieningen voor werkenden, werkzoekenden en werkgevers. Zie pagina 13 voor meer informatie over verbinding met partijen en agenda's. Het doel is niet om een complete lijst van initiatieven en partners weer te geven, maar om de ambitie tot versterkte integrale samenwerking in de komende beleidsperiode te benadrukken.

| Naam | Toelichting |
|---|---|
| **Bestuurlijk overleg ontwikkelfondsen Overijssel** | Twee keer in het half jaar vindt er een bestuurlijk overleg plaats met de gedeputeerde Overijssel over de verduurzaming van de ontwikkelfondsen. Hierbij zijn de regio's Zwolle, Twente, Achterhoek en Stedendriehoek aangesloten. |
| **Beweegregio Apeldoorn+** | De Beweegregio Apeldoorn+ is een strategische samenwerking op verschillende (sport)thema's van de gemeenten Apeldoorn, Brummen, Epe, Voorst en Zutphen. Onder begeleiding van de Vereniging Sport en Gemeenten (VSG) en in nauwe samenwerking met NOC*NSF (adviseur lokale sport), Provincie Gelderland en de Gelderse Sport Federatie (GSF) wordt vanuit een strategische samenwerkingsagenda op specifieke thema's regionaal samengewerkt en worden slimme verbindingen gelegd. Twee tot vier keer per jaar vindt een bestuurlijk overleg van de sportwethouder plaats en minimaal vier keer per jaar een ambtelijk overleg van de sportambtenaren. |
| **Veluwe Portaal Businessclub Noord-Veluwe Stad in Bedrijf** | Werkgeversverenigingen en ondernemersclubs in Noord-Veluwe. Als vraag- en kennisbank voor subregionale werkgevers fungeren deze platformen als een belangrijke (potentiële) partner en bieden ingang tot werkgevers. Het betrekken van werkgeversnetwerken is een belangrijke randvoorwaarde om nauwer op te trekken met strategische partners en onze dienstverlening verder te ontwikkelen. |
| **Centrum voor Veiligheid en Digitalisering (CVD)** | Een regionale hub voor innovatie, opleiding en samenwerking op het snijvlak van veiligheid en digitale innovatie. Verdere verbinding, o.a. via de aanstaande Kennis en Innovatie Agenda (KIA), kan de regionale kennis- en scholingsinfrastructuur bevorderen op het gebied van (digitale) veiligheid. |
| **Economic Board Stedendriehoek** | De Economic Board Regio Stedendriehoek is een samenwerkingsverband van bedrijfsleven, kennisinstellingen en overheden. Op strategisch niveau zoekt de arbeidsmarktregio actief verbinding op met de Economic Board, die een belangrijke rol vervult in het signaleren van economische trends, innovatiebehoeften en werkgeversvraagstukken. Zij worden structureel betrokken bij strategische koersvorming van de RMJA. Daarmee versterken we de verbinding tussen economische ontwikkeling, onderwijs – en arbeidsmarktbeleid en zorgen we voor bestuurlijke samenhang tussen economie, onderwijs en sociaal domein. |

| Naam | Toelichting |
|---|---|
| **FERM en Doorstroompunt regio Noordwest Veluwe** | FERM is het samenwerkingsnetwerk van gemeenten, onderwijsinstellingen (incl. Voorgezet onderwijs), opleidingssamenwerkingsverbanden, en pro/vso binnen de stedendriehoek. Ook binnen de doorstroompuntregio Noordwest Veluwe is er een vergelijkbaar netwerk. Deze netwerkpartijen werken in beide Doorstroompuntregio's vanuit een Regionaal Programma, waarbij jongeren ondersteund worden bij de overgang van school naar werk en het behoud van werk. De arbeidsmarktregio voert aspecten van dit plan uit (o.a. vouchers, praktijkleren). De Regionale Programma's zijn opgesteld in het kader van de wet Van School naar Duurzaam Werk. |
| **Gelders Overijssels Vakmanschap** | Een samenwerkingsverband van technische brancheverenigingen, opleidingsfondsen en VNO-NCW. Het initiatief biedt toekomstige en huidige vakmensen in de techniek toegang tot scholing en vergoedingsregelingen. Daarnaast ondersteunt het (mkb-)ondernemers bij het ontwikkelen en borgen van een sterke leercultuur binnen hun organisatie. |
| **Gelrepact** | In het Gelrepact werken zes Gelderse arbeidsmarktregio's en de Provincie Gelderland samen om arbeidstekorten sneller en beter aan te pakken. Zo richt het project Inclusieve Technologie zich op een duurzame, bovenregionale samenwerking met als doel de impact van inclusieve technologie in de arbeidsmarktregio's en daarmee in de provincie Gelderland te vergroten (i.s.m. TINT). Als netwerk biedt het Gelrepact daarnaast een platform voor kennisdeling en bundeling van leervermogen en loopvermogen over regiogrenzen heen. |
| **Human Capital Agenda (HCA) Deventer** | De HCA Deventer werkt aan de hand van drie actielijnen. De eerste actielijn 'Sectoren aan Zet' wordt vraaggericht gewerkt in vier sectorteams (ICT, Techniek, Bouw & Productie, Zorg & Welzijn, Logistiek & Transport) aan de overgangen van school naar werk, werk naar werk, leven lang ontwikkelen en uitkering naar werk. De tweede actielijn 'Deventer Ontwikkel Kwartier' is de fysieke centrale plek waar inwoners en ondernemers terecht kunnen voor hun vragen over leren, werken en ondernemen. Dit is ook een van de fysieke locatie van het Werkcentrum. Tot slot, de derde actielijn wordt ingezet op onderzoek & innovatieve pilots gericht op de transities en verhogen arbeidsproductiviteit. |
| **Interventies/partners laaggeletterdheid** | • Het Regioplan Basisvaardigheden 2024–2027 van de Wet Educatie en Beroepsonderwijs (WEB) regio Stedendriehoek en Noordwest Veluwe schetst de regionale visie op de aanpak van basisvaardigheden<br>• Lucrato werkt samen met het onderwijs en zet haar werkplaatsen in als plek waar medewerkers en kandidaten zich kunnen ontwikkelen. De komende periode zet Lucrato onder meer in op tegengaan van taal- en laaggeletterdheid en (samen met Aventus) Entree op locatie.<br>• Internationale Schakelklas (ISK) bereidt anderstalige jongeren voor op een mbo-Entreeopleiding of middelbare school.<br>• Ook zijn er lokale interventies zoals taalhuizen en taaltrajecten bij bedrijven. |
| **Kennis en Innovatie Agenda (KIA) Stedendriehoek** | In 2026 ontwikkelt de regio Stedendriehoek een Kennis- en Innovatieagenda. Deze agenda vormt een strategisch kader voor economische vernieuwing in de Stedendriehoek. De innovatieopgaven die daar worden geformuleerd – onder andere op het gebied van veiligheid, digitalisering, energie en leefomgeving – hebben directe impact op de arbeidsmarkt en het aantrekken van talent. Met oog op de (sub-)regionale innovatie- en scholingsopgaven, levert strategische afstemming met de KIA een wederzijds versterkende kracht Waar de KIA inzet op innovatiekracht, borgt de RMJA de beschikbaarheid en wendbaarheid van talent. |

| Naam | Toelichting |
|---|---|
| **Krachtig mkb regio Stedendriehoek** | Transitiemakelaars adviseren en netwerken mkb'ers op het thema personeel, digitalisering, duurzaamheid en ondernemerschap. Met een onderzoek onder het mkb in de regio worden de uitdagingen en ondersteuningsbehoeften inzichtelijk gemaakt. Dit onderzoek is ook van belang voor het Regionaal Werkcentrum, voor expertise bevordering en het betrekken van het perspectief van werkgevers en ondernemers in de (ontwikkeling van) dienstverlening. |
| **Noord Veluwe – Economische agenda of plannen (nog te ontwikkelen)** | In de subregio Noord-Veluwe kunnen de komende periode nieuwe economische proposities en agenda's ontstaan. Wanneer zich dergelijke ontwikkelingen aandienen, worden de mogelijkheden verkend om—waar passend—aan te sluiten of samen te werken aan gedeelde opgaven en ambities. |
| **Ondernemers-loketten en onder-nemershuis Deventer** | Ondersteunt ondernemers met al hun vragen middels een digitaal en fysiek ondernemersloket. Vanuit de ambitie om werkgevers integraal en vraaggericht te ondersteunen, wordt de bestaande samenwerking tussen het Regionaal Werkcentrum en ondernemersloketten, waaronder het ondernemershuis Deventer, verdiept. |
| **Regiotafel Human Capital Zorg en Welzijn** | In deze regiotafel werken partijen in Apeldoorn en Zutphen samen aan innovatieve projecten zoals technologische adaptatie, formele- informele zorg, ontregelde zorg, flexibel opleiden en uitstroom verminderen. |
| **Saxion** | Als onderwijsinstelling hoger beroepsonderwijs draagt Saxion bij aan een wendbare en toekomstgerichte beroepsbevolking. In samenwerking met werkgevers speelt het in op de veranderende arbeidsmarktvraag door flexibel onderwijs en maatwerktrajecten te bieden. Daarnaast verkent Saxion de mogelijkheden om dit aanbod verder uit te breiden, onder meer via een LLO-katalysator. |
| **SBB** | De skillstaal van CompetentNL wordt toegepast op de kwalificatiestructuur en faciliteert de skillsgerichte aanpak van ketenpartijen. SBB speelt ook een belangrijke rol in goede praktijkopleiders. In workshops leren zij hoe zij een veilige en effectieve leeromgeving voor stagiairs creëren. Het doel is hen praktische handvatten te geven om stagiairs, ook met extra begeleidingsbehoeften, goed te begeleiden. Dit wordt gefaciliteerd in samenwerking met de MBO-instellingen. |
| **Techniek Academie Care Academie Veiligheids Academie** | Deze initiatieven in Noord-Veluwe brengen onderwijsinstellingen en werkgevers samen om te voorzien in leerwerktrajecten. |

| Naam | Toelichting |
|---|---|
| **Techniekhubs** | Er zijn zeven Techniekhubs in de subregio Stedendriehoek die een innovatief ecosysteem ontwikkelen voor de technische sector. Deze Hubs werken aan een duurzame en toekomstbestendige arbeidsmarkt, gericht op meer instroom van jonge talenten, betere zijinstroom vanuit andere sectoren, bevordering van inclusief ondernemerschap, een sterke focus op levenslang leren en innovatie en een snellere doorstroom van innovatie binnen de technische sector in breedste zin. Hierin wordt opgetrokken met het initiatief Sterk Techniek Onderwijs (STO). |
| **TINT-Technohub Inclusieve Technologie** | Een samenwerkingsplatform in Apeldoorn waar werkleerbedrijven, onderwijs, bedrijven en technologie-experts samen werken aan inclusieve technologie, gevestigd bij Lucrato. De al bestaande infrastructuur inclusieve technologie wordt verder uitgebreid in de samenwerking met de Inclusiefgroep en KonnecteD. |
| **Transitiehuis** | Het transitiehuis biedt werkzoekenden en werkenden competentiegerichte bijscholing en zijinstroom in de bouwsector. Actief in Apeldoorn. Ketenpartijen werken samen met het Transitiehuis. |
| **Universiteit Twente** | Verbinding met omliggende universiteiten is essentieel voor innovatiekracht en het realiseren van doorlopende leerlijnen tussen onderwijs en arbeidsmarkt. In het NewTechPark en het Centrum voor Digitale Veiligheid werken lokale bedrijven en kennisinstellingen samen met de Universiteit Twente aan kennisontwikkeling, talentontwikkeling en praktijkgerichte innovatie. |
| **UWV** | De skillstaal van CompetentNL is geïntegreerd in het matchingsplatform, het faciliteert de skills gerichte aanpak van ketenpartijen. Ontwikkelt aanvullende dienstverlening voor personen met een WAJONG voorziening. |
| **WIN-punt** | Work in NL biedt ondersteuning aan arbeidsmigranten in Nederland. Een eerste fysiek punt in de regio is als pilot geopend in Deventer. Een tweede punt wordt geopend in Apeldoorn. Desgewenst wordt daarna gestart met meerdere punten in de regio, waarbij het thema begeleiding naar nieuw werk wordt verbonden aan het RWC. |
| **WVG Zorg en Welzijn** | Werkgeversvereniging Zorg en Welzijn is een belangrijke partner voor de werkgeversdienstverlening (banenmarkten, kennissessies). Ook zijn voorschakeltrajecten in de sector opgezet in samenwerking met deze partij. Het betrekken van werkgeversnetwerken is een belangrijke randvoorwaarde om nauwer op te trekken met strategische partners en onze dienstverlening verder te ontwikkelen. |