

# vnab

Eindrapportage  
Arbeidsmarktonderzoek  
maart 2026



# Inhoudsopgave

<b>01</b>	Aanleiding en doel	4
<b>02</b>	Analyse van de coassurantiemarkt	7
<b>03</b>	Onderzoeksanalyse	11
<b>04</b>	Oplossingsrichtingen	18
<b>05</b>	Bijlagen	31

# Managementsamenvatting

De coassurantiemarkt staat voor urgente en structurele arbeidsmarkttuitdagingen. VNAB heeft KPMG gevraagd deze uitdagingen in kaart te brengen, oplossingsrichtingen te verkennen en te bepalen welke rol de branchevereniging hierin kan spelen. Uit dit onderzoek blijkt een consistent beeld: vergrijzing, beperkte instroom en hoge concurrentie om talent. Tegelijk veranderen digitalisering, AI en veranderende klantwensen het werk en de benodigde skills in hoog tempo.



Uit het onderzoek blijkt dat de sector een stijgende uitstroom van oudere medewerkers kent, een krimpende middengroep en een beperkte instroom van jong talent en zij-instromers. Data opgevraagd bij leden ondersteunt dit. De markt is nog niet genoeg zichtbaar voor nieuwe doelgroepen, het opleidingsaanbod sluit onvoldoende aan op de praktijk en veel organisaties kampen met hoog verloop, vooral onder starters en mid-career professionals. Tegelijkertijd blijven de professionals die uitstromen wel werkzaam in de sector. Digitalisering en AI versterken deze druk, doordat instaptaken verdwijnen en nieuwe vaardigheden nodig zijn.



Leden zien kansen in sectorbrede samenwerking. De best gedragen oplossingsrichtingen zijn: een modulair branchebreed opleidingsprogramma, skills-based hiring om de talentvijver te verbreden, een gerichte imagocampagne voor zij-instromers en structurele arbeidsmarktdata voor strategische sturing. Leden zijn over het algemeen tevreden over de bestaande VNAB-initiatieven, die met een paar aanpassingen nog beter aansluiten bij de behoeftes van leden.



Deze oplossingsrichtingen vormen samen een realistisch en uitvoerbaar pakket waarmee de sector instroom kan vergroten, doorstroom kan versterken en kan werken aan een toekomstbestendige workforce.

# Aanleiding en doel



# Aanleiding en doel van het onderzoek

De Nederlandse coassurantiemarkt wordt geconfronteerd met ontwikkelingen in de arbeidsmarkt die de beschikbaarheid en inzetbaarheid van personeel beïnvloeden. Thema's als vergrijzing, toenemende krapte op de arbeidsmarkt, technologische ontwikkelingen en een veranderende vraag naar vaardigheden spelen hierbij een belangrijke rol. Deze ontwikkelingen raken zowel verzekeraars als makelaars.

VNAB heeft als doel haar leden te ondersteunen bij het omgaan met deze arbeidsmarktontwikkelingen. In de huidige situatie ontbreekt echter een breed gedragen en sectorbreed beeld van de aard en urgentie van de uitdagingen. Daardoor is beperkt inzichtelijk in hoeverre bestaande en toekomstige VNAB-initiatieven aansluiten bij de daadwerkelijke behoeften van leden en waar gezamenlijke actie nodig is.

Tegen deze achtergrond heeft de VNAB KPMG gevraagd een onderzoek uit te voeren naar de arbeidsmarktuitdagingen binnen de coassurantiemarkt, de mogelijke oplossingsrichtingen en de rol die de VNAB daarin kan vervullen. Het onderzoek is gefaseerd opgezet met als doel te komen tot een gestructureerd en gedeeld beeld.

Dit rapport beschrijft de uitkomsten van het onderzoek en biedt een overzicht van de gesignaleerde uitdagingen, verkende oplossingsrichtingen en de mogelijke rol van de VNAB.

Rotterdam, maart 2026

# Onderzoeksopzet

## Verkennde workshops

Het onderzoek is gestart met twee workshops met vier HR-medewerkers van VNAB-leden vanuit de verzekeraar en makelaarskant. In de eerste workshop is gezamenlijk gebrainstormd om de belangrijkste HR- en arbeidsmarktuiddagingen in kaart te brengen: waar lopen leden vandaag de dag concreet tegenaan? De opgehaalde input is vervolgens geclusterd in uitdagingen op sectorniveau. In de tweede workshop zijn deze uitdagingen vertaald naar mogelijke oplossingsrichtingen, opnieuw in samenwerking met dezelfde HR-professionals. Deze eerste denkrichtingen vormden de basis voor de diepte-interviews.

## Diepte-Interviews

Er zijn 16 verdiepende interviews uitgevoerd met een evenwichtige mix van 8 verzekeraars en 8 makelaars, variërend van grote tot kleinere partijen. In deze gesprekken zijn de workshopresultaten getoetst, verrijkt en aangescherpt: herkennen leden de geschetste uitdagingen? Sluiten de voorgestelde oplossingen aan op hun praktijk? Welke accenten missen nog, en waar zitten verschillen tussen organisaties?

## Data-uitvraag

Daarnaast is onder de leden die deelnamen aan de interviews een gerichte data-uitvraag gedaan. Hierbij is gevraagd naar data over de leeftijdsopbouw van het personeel en cijfers over instroom, uitstroom en doorstroom. Dit is gedaan specifiek voor medewerkers die actief zijn in coassurantie, om een zuiver en realistisch beeld van de coassurantiemarkt te krijgen. In totaal hebben 11 organisaties deze informatie aangeleverd. Deze dataset vormde de basis voor een kwantitatieve analyse van de coassurantiemarkt.

## Rapport

De antwoorden uit de workshops en de interviews vormen de kern van dit rapport. Ze geven een breed gedragen, genuanceerd en praktijkgericht beeld van waar de grootste knelpunten liggen, welke oplossingsrichtingen als kansrijk worden gezien en welke randvoorwaarden daarbij horen.

# Analyse van de coassurantie- markt



# Verschillen in uitstroom en instroom bepalen uiteenlopende HR-opgaven

## Instroom / uitstroom dynamiek makelaars 2024-2025

	2024	2025
Instroomratio	17,9%	21,9%
Verloopratio	25,6%	19,7%
Vervangingsratio	0,70	1,11

## Instroom / uitstroom dynamiek verzekeraars 2024-2025

	2024	2025
Instroomratio	11,8%	16,7%
Verloopratio	10,5%	11,3%
Vervangingsratio	1,13	1,47

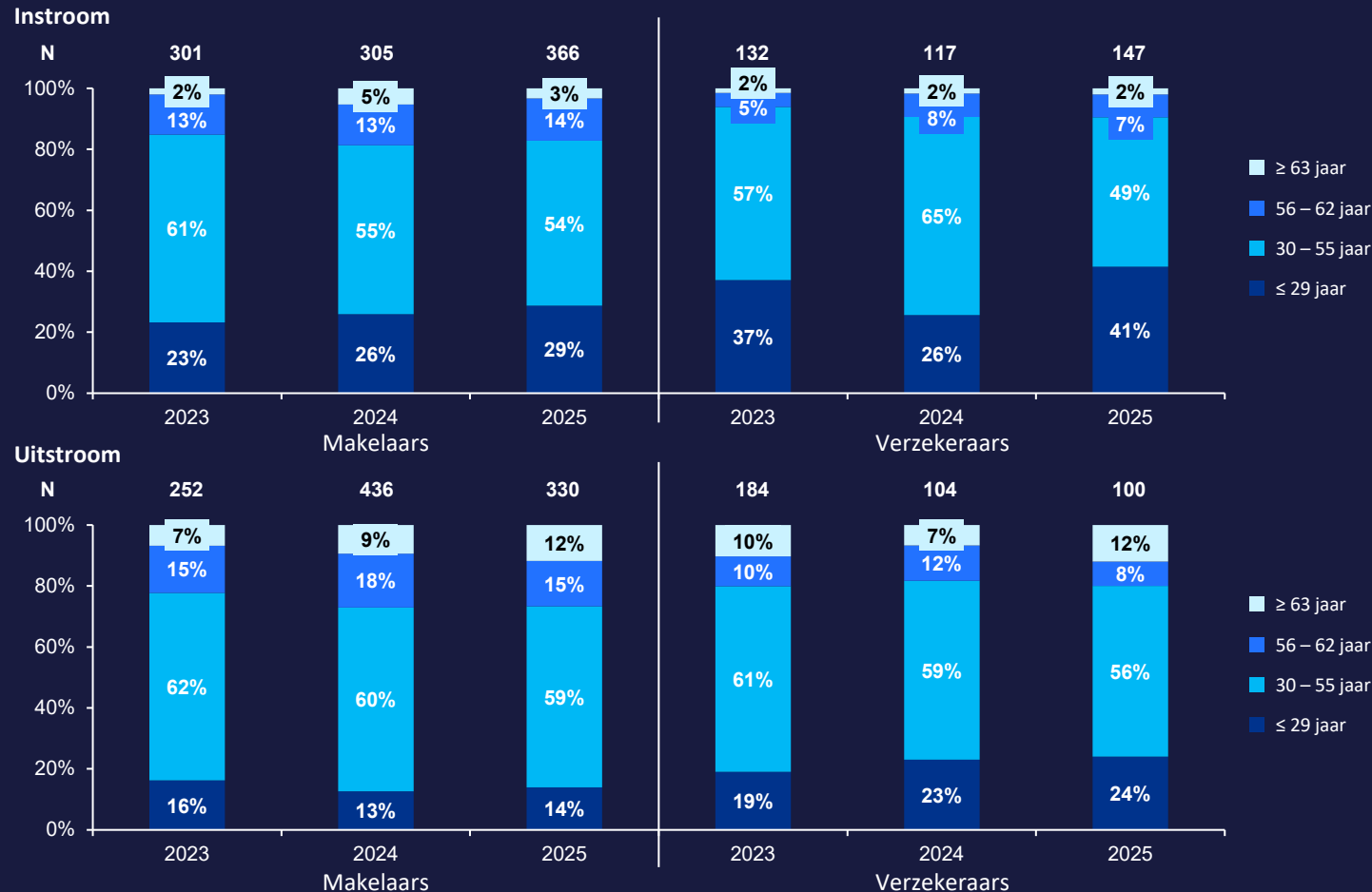
### Toelichting

- De cijfers laten zien dat **makelaars meer personeelsdynamiek kennen dan verzekeraars**. Bij makelaars ligt zowel de instroom als de uitstroom hoger. Vooral de sterke daling van de uitstroom in 2025 zorgt voor een vervangingsratio die richting een evenwicht beweegt, maar het blijft een signaal dat makelaars **actiever moeten inzetten op behoud en duurzame inzetbaarheid**.
- Verzekeraars hebben een relatief stabiele uitstroom, maar zien in 2025 een duidelijke stijging van de instroom. Daardoor loopt de vervangingsratio op van 1,13 naar 1,47, wat wijst op een groeiende behoefte aan nieuwe medewerkers. Verzekeraars zullen dus **sterker concurreren op de arbeidsmarkt** en meer moeten inzetten op werving, positionering en onboarding.
- In 2023-2024 is een **groei te zien in aantal polissen** van circa 7,5%\*. Dat geeft een indicatie van een **toenemende werklust** en kan verklaren dat de instroom hoger is dan de uitstroom. In 2025 is het aantal polissen licht gedaald met 1,5%, dat is nog niet zichtbaar in de cijfers.

Noot) De definities van de gebruikte ratio's zijn opgenomen in de bijlagen van dit rapport. De cijfers zijn op basis van de cijfers van 11 leden van de VNAB.

\* Bron: Herijking VNAB-strategie 2025-2028

# Verschillende arbeidsmarktdynamiek bij makelaars en verzekeraars



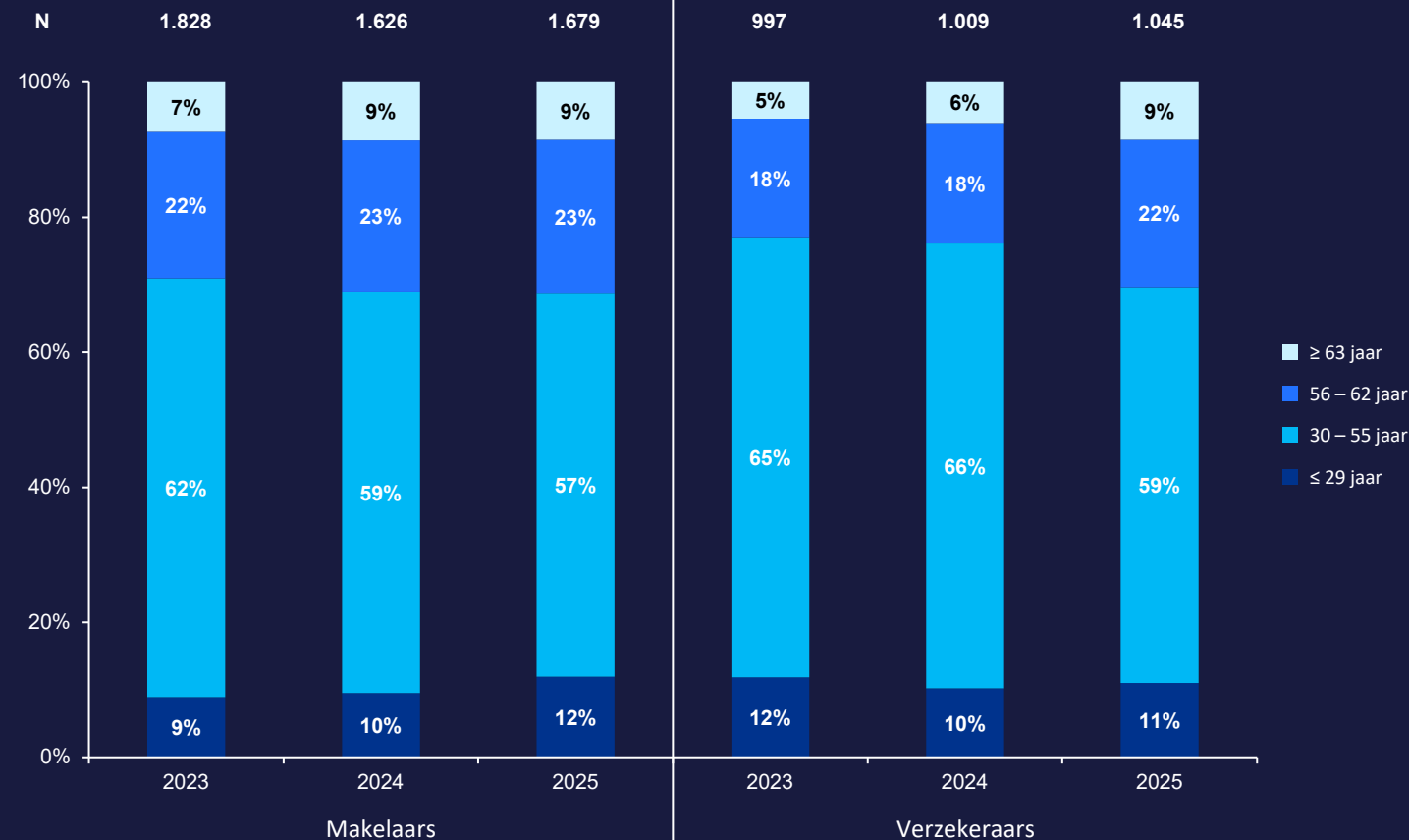
## Toelichting

- De uitstroom onder 63-plussers is structureel hoger dan de instroom (uitstroom circa 7–12% versus instroom circa 2–5%). Dit is de groep die binnen nu en 5 jaar met pensioen gaat. Het valt op dat deze groep bij makelaars iets groter is dan bij verzekeraars, zowel bij de instroom als de uitstroom. Dit kan duiden dat het risico op kennisverlies en capaciteitsdruk hoger is.
- De groep 30–55 jaar vormt zowel bij instroom als uitstroom de grootste categorie. De uitstroom is hierbij groter dan de instroom, wat erop kan duiden dat organisaties structureel meer moeite lijken te hebben om continuïteit en doorstroom te waarborgen.
- Bij de jongeren is het omgekeerde zichtbaar: bij de groep onder de 30 is er meer instroom dan uitstroom.

Noot) De cijfers zijn op basis van de cijfers van 11 leden van de VNAB.

# Toenemende vergrijzing vraagt om gerichte instroomstrategieën

Leeftijdsofbouw personeelsbestand



## Toelichting

- Het personeelsbestand vergrijst zichtbaar bij zowel makelaars als verzekeraars. Het aandeel 63-plussers groeit gestaag over de jaren heen. Deze toename betekent dat de organisaties een groeiende groep medewerkers hebben die op korte termijn uitstroomgevoelig is.
- De midden categorie (30-55 jaar) wordt kleiner en blijft als aandeel dalen. Bij zowel makelaars als verzekeraars neemt het aandeel 30-55 jaar af (makelaars 62% → 57%, verzekeraars 65/66% → 59%). Een krimpend middensegment kan in de toekomst leiden tot capaciteitsdruk.
- Jong talent (≤29 jaar) blijft relatief stabiel. Het aandeel ≤29 schommelt licht, maar blijft in de buurt van ~10-12%. Bij makelaars is zelfs sprake van een lichte groei richting 2025, terwijl verzekeraars relatief stabiel blijven. Dit betekent dat er wel degelijk jong talent instroomt, maar niet in de mate die nodig is om de afname van de 30-55 groep volledig te compenseren of de vergrijzing substantieel af te remmen.



# Onderzoeksanalyse

# Algemene trends op de arbeidsmarkt



## AI, technologie & cybersecurity

- Vooruitgang in AI, robotica en energietechnologie versnelt zowel baancreatie als baanverplaatsing. Handmatige en routinematige taken worden geautomatiseerd waar dat kan. Hierdoor stijgt de vraag naar tech-vaardigheden, zoals AI, big data, data science, cybersecurity en risico modelleren.
- Werknemers moeten zich aanpassen aan hybride rollen met een combinatie van technische en regelgevende expertise.
- Bijscholing in prompt-engineering en AI-ethiek wordt cruciaal, net als continu leren over AI-gestuurde fraudedetectie en privacywetgeving.



## Skills-gedreven workforce

- Organisaties verschuiven van functie- naar skills-based organiseren, waarbij vaardigheden zwaarder wegen dan formele diploma's.
- Skill gaps groeien, waardoor snelle bijscholing en flexibele loopbanen belangrijker worden dan traditionele carrièrepaden.
- Bedrijven investeren steeds meer in skill-mapping, moderne leersystemen en interne mobiliteit om medewerkers wendbaar te houden.
- Tekorten aan cybersecurity-talent creëren druk op interne reskilling opleidingen.



## Klantgerichte businessmodellen

- De verschuiving van traditionele distributie naar embedded modellen en ecosystemen vraagt vaardigheden in partnerschapsmanagement en platformintegratie.
- Traditionele callcenterfuncties ontwikkelen zich naar digitale relatiemanagers.
- Werknemers hebben sterkere digitale samenwerkingsvaardigheden nodig, evenals API-integratiekennis, omnichannel-engagementvaardigheden, UX-begrip en digitale empathie.



## Demografische verschuivingen

- De vergrijzing en krimp van de beroepsbevolking in hoge-inkomenslanden is een belangrijke demografische verschuiving.
- Vergrijzing zien we ook binnen de verzekeringssector.
- Werkgevers in vergrijzende economieën kampen met grotere personeelstekorten en geven prioriteit aan omscholing, meer automatisering en versterking van hun personeelscapaciteit.



## Generatieverschil en economie

- Gen Z heeft de kortste functieverblijftijd van alle generaties en zoekt groei, leren, duidelijkheid en zingeving; de oudere generatie zoekt meer stabiliteit, zekerheid en autonomie en blijft langer in een functie zitten.
- Stijgende kosten van levensonderhoud en zorgen over trager economisch herstel zullen de behoefte aan creatief denken, veerkracht en wendbaarheid vergroten.
- Solliciteren steeds meer met behulp van AI, zowel aan de kant van sollicitant als organisatie.

# De zeven belangrijkste arbeidsmarktuitdagingen in de sector

## Krapte en vergrijzing

Structureel tekort aan ervaren professionals en risico op verlies van kritieke kennis.

## Instroom van jong talent is beperkt

Beperkte instroom van jong talent door lage zichtbaarheid.

## Onvoldoende zichtbaarheid van de sector

Onvoldoende bekend en aantrekkelijk beeld van de sector bij potentiële (nieuwe) doelgroepen.

## Retentie van medewerkers: mobiliteit is hoog

Mobiliteit binnen de sector is hoog. Dit geldt met name onder jong en mid-career talent, door verwachtingen rond groei en ontwikkeling.



## Opleiding en ontwikkeling sluiten onvoldoende aan

Het huidige opleidings- en ontwikkelaanbod sluit onvoldoende aan op de praktijk en de verschillende behoeften van medewerkers binnen de sector.

## Aantrekken van zij-instromers is beperkt

Beperkte instroom van zij-instromers door beperkte zichtbaarheid en hoge instapdrempels.

## Digitalisering & AI

Veranderende werkzaamheden en skills-vereisten door automatisering, data en AI-toepassingen.

# Arbeidsmarktuitdagingen toegelicht (1/4)

## Krapte en vergrijzing

De coassurantiemarkt heeft te maken met een structurele krapte aan ervaren professionals: vrijwel alle leden geven aan dat er te weinig senior specialisten beschikbaar zijn en dat iedereen in dezelfde, kleine vijver vist. Tegelijkertijd nadert een grote groep seniors de pensioenleeftijd, terwijl de aanwas in de middenlaag – met name de generatie 35–45 jaar – onvoldoende is om dit op te vangen. Hierdoor ontstaat zowel een capaciteitsprobleem als een kennisrisico op de middellange termijn.

De impact hiervan wordt nu al zichtbaar: salarissen stijgen snel, werkdruk neemt toe en opleidingsinvesteringen renderen minder doordat medewerkers sneller overstappen. Inhoudelijk komt de continuïteit en kwaliteit van dienstverlening onder druk te staan wanneer sleutelposities lang open blijven of worden ingevuld door minder ervaren professionals.

Deze krapte kent meerdere oorzaken: een beperkte pool aan direct inzetbare specialisten, het vereiste kennisniveau is schaars (o.a. voor specialistische producten), beperkte instroom door een minder aantrekkelijk imago, en de beperkte instroom rond de financiële crisis die heeft geleid tot een krimpende middenlaag in de huidige personeelsopbouw.

## Opleiding en ontwikkeling sluiten onvoldoende aan

Veel leden geven aan dat het huidige opleidingsaanbod niet aansluit op de praktijk van de coassurantiemarkt, met name voor zij-instromers en mid-career professionals. Bestaande trainingen worden vaak als te theoretisch ervaren en richten zich vooral op algemene verzekeringskennis, terwijl behoefte bestaat aan praktijkgerichte modules, marktprocessen, systeemkennis en realistische klantcases. Daarnaast is er een gebrek aan mid-career opleidingen, waardoor medewerkers na hun eerste jaren weinig mogelijkheden hebben om zich verder te verdiepen of door te groeien.

Nieuwe collega's leren het vak nu vooral "on the job", wat intensief is voor zowel starters als ervaren medewerkers. Organisaties missen een sectorbrede basislijn of handleiding die de instroom kan versnellen en de afhankelijkheid van individuele mentoren vermindert.

De concrete leerbehoeften verschillen per doelgroep:

- Mid-career professionals zoeken juist verdieping, specialisatie én ontwikkeling richting coach-, expert- of leidinggevende rollen.
- Zij-instromers hebben een sectorgerichte onboarding nodig die hen snel de specifieke taal, systemen en logica van coassurantie bijbrengt, aansluitend op hun eerdere ervaring.

# Arbeidsmarktuitdagingen toegelicht (2/4)

## Instroom van jong talent is beperkt

De coassurantiemarkt wordt onder jongeren bekender, onder meer door zichtbaarheid bij opleidingen. Ook het aantal schoolverlaters dat bewust kiest voor de sector, neemt toe. Het is echter niet voldoende; instroom van jong talent blijft aandacht nodig hebben. Jong talent stroomt vooral via persoonlijke netwerken in. En als ze binnenkomen, dan zijn ze mobiel en vertrekken regelmatig binnen twee à drie jaar door hoge verwachtingen over doorgroeimogelijkheden en beloning; het veelvoorkomende jobhoppen binnen de sector. Hoewel deze jongeren vaak wel binnen de sector werkzaam blijven, blijft instroom en behoud voor de organisatie een uitdaging.

Traineeships en stageprogramma's van grote verzekeraars, makelaars en de VNAB bieden wel een route om nieuw talent aan te trekken, maar deze initiatieven zijn kleinschalig en vergen aanzienlijke investeringen. Daardoor zijn ze voor kleinere organisaties moeilijk uitvoerbaar en wegen de opbrengsten vaak niet op tegen de kosten. Het effect op het totale tekort blijft hierdoor beperkt.

Daarnaast blijkt uit de interviews dat jong talent de sector regelmatig als stoffig of minder dynamisch ervaren en het vakinhoudelijke werk moeilijk kunnen plaatsen. Hierdoor kiezen zij sneller voor meer zichtbare of populairdere sectoren binnen de financiële dienstverlening. Dit benadrukt de noodzaak van meer zichtbaarheid op scholen en universiteiten, modernere employer branding en sectorbrede profilering om jong talent eerder en gericht te bereiken.

## Aantrekken van zij-instromers is beperkt

Zij-instromers kunnen waardevolle ervaring en nieuwe perspectieven meebrengen, maar de lange inwerktijd vormt een grote drempel. Organisaties hebben vaak niet de capaciteit om iemand langdurig te begeleiden voordat deze volledig inzetbaar is, en de druk om nieuwe collega's snel productief te maken maakt werkgevers terughoudend. Daarbij ontbreken in veel gevallen gestructureerde opleidingsprogramma's, waardoor begeleiding ad hoc blijft en sterk leunt op ervaren medewerkers.

Hoewel succesvoorbeelden aantonen dat instroom van buiten de sector wél kan werken, mits er intensieve begeleiding en duidelijke leerlijnen zijn, blijft het vinden van geschikte kandidaten moeilijk. Relevante professionals kennen de sector vaak niet, en HR-teams hebben moeite om buiten bestaande netwerken te werven. Daarnaast missen ze vaak een relevant netwerk.

Tegelijkertijd benadrukken interviews dat de potentie van zij-instromers groter kan zijn dan nu wordt benut. Met een meer gecoördineerde aanpak, duidelijke leerpaden en sectorbrede samenwerking kan de instroom versneld worden én aantrekkelijker worden gemaakt voor werkzoekenden die een overstap overwegen.

# Arbeidsmarktuitdagingen toegelicht (3/4)

## Onvoldoende zichtbaarheid van de sector

Vrijwel alle respondenten noemen het imago- en zichtbaarheidsprobleem van de coassurantiemarkt als een belangrijke oorzaak van de beperkte instroom. Hoewel het werk inhoudelijk uitdagend, afwisselend en maatschappelijk relevant is, weten buitenstaanders dat nauwelijks: jongeren en mogelijke zij-instromers kennen de markt niet, of zien haar als “stoffig” en moeilijk benaderbaar.

Tegelijkertijd geeft de sector zelf aan dat er juist veel te bieden is: complexe risico's, maatwerkoplossingen, hechte relaties, maatschappelijke impact en een werkdag die nooit hetzelfde is. Deze waardepropositie komt nu echter onvoldoende naar voren in wervingsverhalen, waardoor de aantrekkingskracht achterblijft. Praktijkervaringen zoals stages, inhousedagen en verhalen van jonge medewerkers werken wél — zij laten zien dat het vak dynamisch en verrassend leuk is, maar ze worden nog te weinig zichtbaar gedeeld.

Daarnaast geldt het imago-probleem ook voor zij-instromers. Veel potentiële kandidaten uit andere sectoren weten de coassurantiemarkt niet te vinden. Het gebrek aan zichtbaarheid en een aantrekkelijk verhaal maakt dat de sector nauwelijks op het netvlies komt van werkzoekenden die juist goed zouden kunnen passen.

De interviews benadrukken dat een nieuwe, geloofwaardige aanpak nodig is, gebaseerd op echte verhalen, jonge rolmodellen en realistische voorbeelden van het werk.

## Retentie van medewerkers: mobiliteit is hoog

Het behouden van talent blijkt voor vrijwel alle leden een grote uitdaging. Zowel jonge starters als mid-career professionals verlaten regelmatig hun organisatie voor kansen elders binnen de sector, waardoor het verloop relatief hoog is. Dit zet niet alleen de continuïteit onder druk, maar leidt ook tot een oplopende loonsom als gevolg van frequente vervanging en stijgende instroomkosten.

Jong talent is moeilijk vast te houden: veel starters vertrekken binnen twee tot drie jaar. Ze blijven langer wanneer het werk inhoudelijk uitdagend is, er zicht is op echte doorgroei en de begeleiding goed is. Tegelijkertijd zorgen factoren als salarisdruk, beperkte promotiekansen en gevoel van onderwaardering voor snelle uitstroom. Sommige organisaties proberen vertrek te voorkomen door versneld titels of promoties te geven, maar dit leidt tot ‘titelinflatie’ en uiteindelijk vaak tot teleurstelling en alsnog vertrek. Een helder en realistisch loopbaanpad is daarom cruciaal.

Mid-career professionals (ca. 5–15 jaar ervaring) hebben andere behoeften. Deze groep zoekt verdieping, verbreding en erkenning van expertise — en is bereid over te stappen als ze dat elders beter vinden. Door hun schaarste worden ze bovendien actief benaderd door concurrenten, waardoor het risico op vertrek groter is. Retentie vraagt om duidelijke loopbaanperspectieven, gerichte ontwikkelkansen en een cultuur waarin medewerkers zich gezien en gewaardeerd voelen.

# Arbeidsmarktuitdagingen toegelicht (4/4)

## Digitalisering & AI

Digitalisering en de opkomst van AI bieden kansen, maar zorgen ook voor nieuwe knelpunten in talentontwikkeling en doorstroom. Steeds meer standaardtaken worden geautomatiseerd, waardoor medewerkers in theorie meer tijd hebben voor klantwerk. Tegelijkertijd verdwijnen hiermee juist de instaptaken waarmee jonge collega's traditioneel hun vliegreuen maken. Hierdoor wordt het lastiger om stap voor stap te groeien van eenvoudige naar complexere werkzaamheden, terwijl de verwachtingen van zelfstandigheid juist sneller stijgen.

Daarnaast verandert het gewenste vaardighedenprofiel in hoog tempo. Organisaties hebben steeds meer behoefte aan data- en IT-vaardige medewerkers die kunnen werken met datasets, dashboards en AI-ondersteuning. Data- en AI-geletterdheid wordt gezien als een nieuwe basisvaardigheid: medewerkers moeten begrijpen hoe ze data kunnen lezen, interpreteren en toepassen in hun dagelijkse werk.

Deze digitaliseringsslag vraagt ook om een flexibele cultuur, waarin mensen bereid zijn hun werkwijze aan te passen en nieuwe tools te omarmen. Daarmee wordt digitalisering niet alleen een technologische uitdaging, maar vooral ook een ontwikkeling die het leerpad, de vaardigheidseisen en de groeimogelijkheden binnen de sector verandert.

# Oplossingsrichtingen



# Draagvlak voor oplossingsrichtingen getoetst onder leden

Leden hebben hun belangrijkste arbeidsmarktbehoeften en -knelpunten gedeeld en daarbij ook mogelijke oplossingsrichtingen aangedragen. Deze input is samengebracht in een longlist van mogelijke oplossingsrichtingen voor de sector. Dit overzicht laat zien waar volgens leden de grootste kansen liggen om de uitdagingen op de arbeidsmarkt gezamenlijk aan te pakken en vormt het vertrekpunt voor verdere prioritering.

Oplossingsrichting	Draagvlak bij leden	Implementatie complexiteit	Bijdrage aan uitdagingen	Logische rol VNAB	Belangrijkste aandachtspunten
Sectorbreed opleidingsprogramma zij-instromers	Zeer hoog	Middel	Zeer hoog	Kartrekken & coördineren	Borging van niveau en relevantie
Skills-based hiring	Hoog	Laag-middel	Hoog	Faciliteren (training, tools)	Eenduidige skill-definities noodzakelijk
Modernisering van vacatures & sollicitatieproces	Hoog	Laag	Middel	Ondersteunen (best practices)	Geen losstaand wondermiddel
Gezamenlijke imagocampagne voor de sector	Hoog	Middel-hoog	Hoog	Regisseren & uitvoeren	Lange adem en structurele investeringen
Samenwerking met onderwijsinstellingen	Hoog	Middel-hoog	Hoog	Verbinden & coördineren	Opbouwen duurzame relaties kost tijd
Arbeidsmarktdata & benchmarken	Hoog	Middel	Hoog	Coördineren	Datadeling en privacy aandachtspunt
Toolkit voor selectie & ontwikkeling van zij-instromers	Middel	Middel	Middel	Kennisdelen	Effectiever in combinatie met opleiding
Analyse van zij-instroomprofielen en wervingskanalen	Middel	Middel	Middel	Coördineren	Moet resulteren in praktische handvatten; wordt wel gezien als voorbereidend op een campagne
Uniforme functietitels & loopbaanpaden	Wisselend	Middel	Middel	Faciliteren	Beperkte mate van standaardisatie haalbaar

# Van uitdagingen naar een longlist van oplossingsrichtingen (1/2)

## Wervingsaanpak & Imago

### 1. Skill-based hiring

Hiring managers richten zich bij werving minder op diploma's of jaren ervaring, en meer op vaardigheden, leervermogen en potentieel. Dit vergroot de vijver aan geschikte kandidaten en doorbreekt de fixatie op één-op-één vervanging van bestaande profielen.

### 2. Modernisering van vacatures & sollicitatieproces

Vacatureteksten aantrekkelijker en begrijpelijker maken (minder jargon, duidelijkere verwachtingen), functies aansprekender presenteren en het sollicitatieproces gebruiksvriendelijker maken. Dit moet de sector toegankelijker en aantrekkelijker maken voor nieuw talent.

### 3. Gezamenlijke imagocampagne van de sector

De doelgroep van de sectorbrede campagne uitbreiden met zij-instromers. Dit om het imago van de coassurantiemarkt te verbeteren, zodat meer talent de sector überhaupt overweegt. De sector positioneert zich gezamenlijk moderner, relevanter en zichtbaarder.

## Verbreden instroomkanalen

### 4. Samenwerking met onderwijsinstellingen

Intensievere samenwerking met MBO-, HBO- en WO-opleidingen via gastcolleges, stageplekken en werkstudentprogramma's. Hierdoor maken studenten al vroeg kennis met de branche en worden ze sneller warm gemaakt voor een carrière in de sector.

### 5. Analyse van zij-instroomprofielen & wervingskanalen

Sectorbreed onderzoeken welke beroepsgroepen buiten de verzekeringssector geschikt zijn als zij-instromer, én via welke kanalen deze doelgroepen te bereiken zijn.

### 6. Toolkit voor selectie & ontwikkeling van zij-instromers

Een praktische, sectorbrede toolkit die organisaties ondersteunt bij het werven, opleiden en begeleiden van zij-instromers. Denk aan voorbeeld-opleidingsplannen, buddyprogramma's en richtlijnen voor integratie in de organisatie.

# Van uitdagingen naar een longlist van oplossingsrichtingen (2/2)

## Ontwikkeling & Behoud van Talent

### 7. Branchebreed opleidingsprogramma

Een gedeeld opleidingsaanbod (modules) voor medioren en senior professionals binnen de branche. Dit versnelt de ontwikkeling van instromers, verbreedt sectorbrede basiskennis en creëert doorgroeimogelijkheden. VNAB zou de organisator en kwaliteitsbewaker zijn.

### 8. Uniforme functieniveaus & loopbaanpaden

Een sectorbrede richtlijn voor functietitels en loopbaanpaden, inclusief criteria voor junior/medior/senior. Dit moet duidelijkheid en vergelijkbaarheid brengen en titelinflatie tegengaan — hoewel organisaties hier verdeeld over zijn.

## Sectorbrede afstemming & Inzichten

### 9. Arbeidsmarktdata & benchmarken

Structurele verzameling en analyse van arbeidsmarktdata binnen de sector (bijv. instroom, uitstroom, salaristrends, schaarstefuncties). Dit geeft organisaties objectieve inzichten, ondersteunt beleidsvorming en maakt benchmarking mogelijk.

# Bekendheid van leden met initiatieven VNAB

Tijdens het onderzoek is gevraagd naar de spontane en geholpen bekendheid van de VNAB-initiatieven. De response laat een duidelijk en consistent beeld zien over de mate waarin VNAB-initiatieven binnen de markt worden herkend en benut. Hoewel organisaties over het algemeen positief zijn over wat de VNAB doet, is de bekendheid ervan wat verdeeld, zowel tussen organisaties als binnen organisaties zelf.

## Breed herkende en gewaardeerde initiatieven

Het best herkende initiatief is het VNAB-traineeship. Meerdere partijen beschrijven dit als waardevol voor het aantrekken van starters. Wel noemen organisaties kanttekeningen zoals de organisatorische belasting, kosten of het risico dat trainees na afloop bij een concurrent terechtkomen. Desondanks is de algemene waardering hoog en wordt het programma gezien als een belangrijke pijler onder de sectorbrede instroomstrategieën.

Ook de onboarding- en introductiedagen, inclusief sessies zoals Lunch & Learn, worden breed herkend en gewaardeerd. Deze worden gezien als nuttige basisoriëntatie op de sector, een manier om een gemeenschappelijke taal te creëren en een laagdrempelige manier om nieuwe medewerkers sneller te laten landen. Wel klinkt de wens om deze sessies verder te verdiepen met meer specialistische vakinhoud, zoals jurisprudentie, casuïstiek en verdieping per productlijn.

Ook de HR-community en de bredere kennisdeling tussen HR-professionals worden herkend en gewaardeerd. Partijen zien hierin een nuttig platform om uitdagingen gezamenlijk te bespreken en best practices uit te wisselen.

## Initiatieven waarvan de bekendheid beperkt of inconsistent is

De vacaturebank wordt in meerdere interviews expliciet genoemd als een instrument dat weinig wordt gebruikt en zelfs bij veel respondenten niet top-of-mind is. Sommige partijen geven aan dat zij het instrument kennen maar er nauwelijks gebruik van maken

De bekendheid van de campagne is wisselend. Een terugkerende observatie is dat campagnes bij de lancering zichtbaar zijn, maar daarna snel vervagen. Daarnaast geven sommigen aan dat ze een terugkoppeling missen van de effecten en de resultaten van de campagnes.

## Verskil in bekendheid tussen HR en Business

Uit vrijwel alle interviews blijkt een consistent patroon: HR-professionals zijn aanzienlijk beter op de hoogte van het VNAB-aanbod, terwijl managers veel initiatieven slechts beperkt kennen of zelfs volledig missen. VNAB kan proberen om de bekendheid bij de rest van de business te vergroten door gericht te communiceren richting de business.

# Aanbevelingen en vervolgstappen



# Van oplossingsrichtingen naar concrete aanbevelingen voor de VNAB

Op basis van het onderzoek onderscheiden we drie soorten aanbevelingen: voor nieuwe initiatieven, voor aanpassing van bestaande initiatieven en aanbevelingen voor individuele leden. Deze zetten we op deze en de volgende slides uiteen. De aanbevelingen voor nieuwe initiatieven lichten we daarna verder toe op de slides.

Uitdaging	Oplossingsrichting	Aanbeveling
<b>Huidige opleidingsaanbod sluit onvoldoende aan op de praktijk en behoeftes van medewerkers</b>	Sectorbreed opleidingsprogramma	Ontwikkel een sectorbreed, modulair opleidingsprogramma voor zij-instromers, gericht op praktijkgerichte basiskennis en functiegerichte vaardigheden, zodat nieuwe instromers sneller inzetbaar zijn en kennis duurzaam wordt geborgd.
<b>Beperkte instroom en smalle talentvijver</b>	Onderzoek toekomstige skills en opleidingen voor re- and upskilling	Ondersteun leden bij skills-based werven en selecteren door training en tooling aan te bieden waarmee hiring managers leren kijken naar vaardigheden, leervermogen en potentieel in plaats van uitsluitend diploma's en ervaring. Faciliteer leden met een stappenplan bij het inzichtelijk maken van skills-gaps en stel een skill matrix op. Met het inzichtelijk maken van skills-gaps die leden ervaren, kan een opleidingsprogramma worden opgesteld.
<b>Beperkte aantrekkelijkheid en zichtbaarheid van de sector</b>	Gerichte imagocampagne voor de sector	Ontwikkel een gerichte, sectorbrede imagocampagne meer gericht op de zij-instromers. Zorg voor een goede analyse van zij-instromers (waar komen ze van vandaan, welke skills zijn nodig, voor welke functies komen ze het meest in aanmerking), zodat een scherpe doelgroepbriefing kan worden opgesteld. Laat in de campagne praktijkverhalen van professionals naar voren komen, zorg dat de verhalen authentiek zijn en laat de maatschappelijke relevantie van het werk zien. Zorg dat leden toegang hebben tot campagnematerialen en verzorg een periodieke terugkoppeling van resultaten aan leden.
<b>Beperkt sectorbreed inzicht in arbeidsmarktontwikkelingen</b>	Arbeidsmarktdata & benchmarken	Faciliteer sectorbrede arbeidsmarktdata en benchmarks (instroom, uitstroom, schaarstefuncties, loonkosten) om leden te ondersteunen bij strategische HR-keuzes en gezamenlijke prioritering.

# Van oplossingsrichtingen naar aanbevelingen voor de huidige VNAB-initiatieven

Huidig initiatief	Aandachtspunten
<b>Traineeship</b>	Blijf het traineeship aanbieden, het wordt goed gewaardeerd. Onderzoek wel of een andere manier van financieren mogelijk is. Een aantal leden biedt zelf een traineeship aan. Onderzoek of er bij deze groep interesse is om hun trainees te laten aansluiten bij het opleidings- en ontwikkelprogramma en de netwerkevents. Deze programma's en events kun je modulair aanbieden, zodat een programma op maat kan worden afgenomen.
<b>Onboarding &amp; introductiedagen</b>	De onboarding en introductiedagen worden goed gewaardeerd. Ze zijn nu nog vooral op jong talent gericht; maak het breder en zet ze ook in voor zij-instromers. Ook deze groep heeft behoefte aan het opbouwen van een goed netwerk in de sector. Geef de opleidingen voor deze doelgroep wel meer diepgang.
<b>'Risk has the Future'-campagne</b>	Blijf deze campagne inzetten om de sector te promoten bij jong talent. Vernieuw de campagne met regelmaat. Blijf wel inzetten op het centraal zetten van authentieke verhalen en zorg dat de maatschappelijke relevantie naar voren komt. Zorg ook dat leden toegang hebben tot de communicatie-uitingen, zodat zij deze ook zelf kunnen inzetten eventueel in combinatie met hun eigen logo.
<b>HR Community en bijeenkomsten</b>	Leden waarderen de community zeer; blijf deze inzetten. Een aantal suggesties voor onderwerpen die centraal kunnen staan in een sessies: modernisering van vacatures en sollicitatieprocessen door best practices, templates en concrete handvatten te delen die werving toegankelijker en duidelijker maakt. Moderne recruiting en hoe dat eruit ziet. Inspiratie over skills-based werken in organisaties: wat is het, hoe kun je een gap vaststellen en hoe ga je daar vervolgens mee om?
<b>Samenwerking met onderwijsinstellingen</b>	Blijf de samenwerking opzoeken met onderwijsinstellingen. Breid de huidige vacaturebank uit met stages en afstudeeropdrachten en blijf het contact onderhouden met stagecoördinatoren bij onderwijsinstellingen. Doe een pilot met een MBO-instelling en een van de leden om te onderzoeken of instroom ook uit het MBO mogelijk is en voor welke functies. Dat kan bijvoorbeeld door een stage aan te bieden.

# Van oplossingsrichtingen naar concrete aanbevelingen voor individuele leden

Uitdaging	Oplossingsrichting	Aanbeveling
<b>Krapte en vergrijzing</b>	Benut AI om capaciteit vrij te spelen	Breng op functieniveau in kaart welke taken kunnen worden vervangen door AI, hoe functies en rollen kunnen meebewegen met technologische ontwikkelingen en welke eventuele besparingen en veranderingen dat organisatiebreed oplevert. Deze analyse biedt leden concrete handvatten voor het vormgeven van een toekomstbestendige hybride Workforce, waarin mens en technologie elkaar versterken.
<b>Werving van jong talent en zij-instromers is beperkt</b>	Maak gebruik van skills based hiring	Bespreek met directie en managers welke skills bepalend zijn voor succes in een functie. Vertaal functies vervolgens naar vaardigheden, zoals oordeelsvorming en klantgerichtheid. Met een profiel op basis van skills wordt de groep om uit te werven groter.
<b>Werving van jong talent en zij-instromers is beperkt</b>	Moderniseer van vacatures & sollicitatieproces	Zorg dat vacatures skills-gericht zijn: benoem de belangrijkste 5 skills in plaats van diploma's en jaren ervaring. Schrijf concreet op hoe een functie eruit ziet en formuleer aantrekkelijk qua taal en tone of voice. Versimpel en verkort het sollicitatieproces waar nodig om de kandidaatbeleving te verbeteren, bijvoorbeeld een eerste gesprek altijd plannen binnen 5 dagen, vaste terugkoppeltijden te communiceren, en te onderzoeken hoe AI kan ondersteunen, zoals bij het plannen van afspraken en samenvatting van gesprekken. Maak ook een analyse om te zien waar in het proces kandidaten afhaken en zorg dat er op die punten verbeterd wordt.

# Toelichting: Ontwikkel een sectorbreed opleidingsprogramma nieuwe zij-instromers

## 01 Sectorbreed opleidingsprogramma

**Uitdaging** Opleiding en ontwikkeling sluiten onvoldoende aan

**Toelichting** Ontwikkel een sectorbreed, modulair opleidingsprogramma voor zij-instromers, de ervaren professionals van buiten de sector. Biedt korte (online) modules (kennisbasis) aangevuld met micro upskilling sprints (bijvoorbeeld voor claims triage) en gebruik praktijkcasussen uit de sector. Dit programma richt zich op het versnellen van branche- en functiegerichte kennis en skills, zodat nieuwe instromers sneller productief zijn. Door dit gezamenlijk te organiseren kan de sector drempels voor instroom verlagen, kwaliteit borgen en individuele organisaties ontlasten.

Voorbeeld:

Module 1. De rol van schadebehandeling in de verzekeringsketen 🕒 30 min

- Wat is een schade en waarom is dit een cruciaal proces?
- Samenwerking met makelaar, verzekeraar, experts
- Toets je kennis

Module 2. Van polis naar dekking (praktisch) 🕒 45 min

- Hoe lees je een polis?
- Veelvoorkomende uitsluitingen
- Waar gaat het in de praktijk mis?

Module 3. Het schadeproces stap voor stap 🕒 30 min

- Melding → beoordeling → besluit → afwikkeling
- Wie doet wat, wanneer?

Module 4. Schadebeoordeling & besluitvorming 🕒 45 min

- Feiten verzamelen
- Aansprakelijkheid vs. dekking
- Wanneer escaleer je?

# Toelichting: Onderzoek toekomstige skills en ontwikkel een opleidingsprogramma

02

Skills-based hiring

**Uitdaging**

Beperkte instroom en smalle talentvijver

**Toelichting**

Ondersteun leden bij skills-based werven en selecteren door training en tooling aan te bieden waarmee hiring managers leren kijken naar vaardigheden, leervermogen en potentieel in plaats van uitsluitend diploma's en ervaring. Haal input op bij leden over de skill-gap die zij ervaren. Bied een stappenplan hoe zij deze skill-gap analyse zelf kunnen maken of selecteer een partij die daarbij kan ondersteunen. Bundel de input om een goed beeld te krijgen waar re- en upskilling nodig is, zodat aanvullend ondersteund kan worden met een sectorgericht opleidingsprogramma. Mogelijk vervolg is om de overkoepelende strategische ontwikkelingen te vertalen naar kritische skills voor de toekomst en op basis daarvan een (eenvoudige) skill matrix op te stellen. Om inzicht te krijgen in de huidige stand van zaken ten aanzien van die skills is het goed om een nulmeting te doen om zo de gap vast te kunnen stellen waarmee leden gerichte re- en upskilling acties in te zetten.

Kritische skills voor de toekomst zijn onder meer:

- Data & AI-geletterdheid (begrijpen, toepassen, kritisch beoordelen)
- Digitale vaardigheden (werken met nieuwe tools & technologie)
- Besluitvorming & professioneel oordeelsvermogen (in complexiteit en onzekerheid)
- Probleemoplossend en analytisch denken
- Samenwerken & veranderen (adaptiviteit, leren, samenwerken over grenzen heen)

# Toelichting: Zet een imagocampagne in om aantrekkelijkheid van de sector te vergroten

## 03 Gerichte imagocampagne voor de sector gericht op zij-instromers en mid-career professionals

**Uitdaging** Beperkte aantrekkelijkheid en zichtbaarheid van de sector

**Toelichting** Ontwikkel een gerichte imagocampagne, met een scherpe briefing op doelgroep en boodschap, en borg structurele terugkoppeling van resultaten aan de leden. Richt de campagne expliciet op de doelgroepen die de sector wil aantrekken, zoals zij-instromers en mid-career professionals, en zet mensen uit de praktijk centraal om te laten zien waarom het werk in de sector inhoudelijk interessant en maatschappelijk relevant is. Zorg dat de ontwikkelde campagne-materialen (zoals video's, verhalen en visuals) ook door leden zelf kunnen worden ingezet voor werving en employer branding. Door de resultaten en learnings actief te delen en materialen herbruikbaar te maken, vergroot de VNAB het bereik en de impact van de campagne en worden individuele organisaties ontlast.

Voorbeelden van campagnes uit andere sectoren:

- De campagne 'Het begint in de winkel' (initiatief van Koninklijke Inretail) laat zien dat werken in de retail een aantrekkelijke start of vervolgstap in je carrière kan zijn. Door echte medewerkers en ondernemers hun persoonlijke verhalen te laten vertellen, laat de campagne zien hoe dynamisch, leerzaam en veelzijdig het werk is voor starters, overstappers en herintreders.
- 'De Bouw Maakt Het' is de landelijke imagocampagne van Bouwend Nederland, de brancheorganisatie voor de bouw- en infrasector. De campagne is gericht op het verbeteren van het imago van de sector en het laten zien hoe maatschappelijk relevant, veelzijdig en aantrekkelijk werken in de bouw en infra is.

# Toelichting: Faciliteer de sector met arbeidsmarktdata en benchmarks

04

Arbeidsmarktdata & benchmarken

**Uitdaging**

Beperkt sectorbreed inzicht in arbeidsmarktontwikkelingen

**Toelichting**

Faciliteer structurele arbeidsmarktdata en benchmarking binnen de sector door periodiek bij alle leden relevante HR-kengetallen te verzamelen en te analyseren:

- Instroom en uitstroom per leeftijdscohorten van 5 jaar
- Totale medewerkersbestand per leeftijdscohorten van 5 jaar
- Gemiddelde organisatieverblijftijd per leeftijdscohort van 5 jaar
- Loonkosten

Door deze inzichten geanonimiseerd en sectorbreed beschikbaar te stellen, krijgen leden een objectieve basis voor strategische personeelsbeslissingen en kunnen zij hun positie benchmarken ten opzichte van de markt. VNAB kan hierbij optreden als neutrale regisseur door datadefinities te standaardiseren, privacy te borgen en de inzichten te vertalen naar concrete duiding en handelingsperspectief voor leden. Hiermee ondersteunt de VNAB de HR-professional om een volwaardig gesprekspartner voor directie te zijn. Bovendien geeft de VNAB waardevolle inzichten om hun dienstverlening aan leden goed te laten aansluiten bij de behoeften.



# Bijlagen

# Begrippenkader

Begrip	Definitie
Instroomratio	De instroomratio geeft aan hoeveel nieuwe medewerkers een organisatie aantrekt binnen een bepaalde periode, afgezet tegen het totaal aantal medewerkers.
Mid-career professional	Professionals met ongeveer 5 tot 15 jaar werkervaring.
Verloopratio	De verloopratio geeft aan welk percentage medewerkers een organisatie verlaat binnen een bepaalde periode, afgezet tegen het totaal aantal medewerkers
Vervangingsratio	De vervangingsratio geeft aan in welke mate organisaties erin slagen vertrekkende medewerkers te vervangen door nieuwe instroom.
Zij-instromer	Een professional met relevante werkervaring die afkomstig is uit een andere branche en overstapt naar een nieuw vakgebied of sector.

vnalo

