



Toekomstvisie voor de arbeidsmarkt in sociaal werk

Sociaal werk richting 2035

Inhoud

Dit document schetst drie vergezichten op de toekomst van de arbeidsmarkt in sociaal werk richting 2035. Elk vergezicht laat zien wat dit betekent voor behoud, positionering en instroom. De vergezichten zijn gebaseerd op onderzoek onder de branche, waarvan het volledige onderzoeksrapport [hier](#) te lezen is.

Voorwoord	3	4.3	Vergezicht 3: het werk van een sociaal werker is niet meer gebonden aan één organisatie, maar aan waar hun inzet het meeste nodig is	21
1. De toekomst van de arbeidsmarkt in sociaal werk	4			
1.1	5	4.3.1	Wat betekent dit voor de arbeidsmarkt van sociaal werk?	21
1.2	5	4.3.2	Wat betekent dit voor de arbeidsmarkt op de onderliggende thema's	22
1.3	6			
2. Sociaal werk in 2035	8			
2.1	9	5.1	Wat dit betekent voor de branche	25
2.2	9	5.1.1	Voor werkgevers en HR-professionals	25
		5.1.2	Voor sociaal werkers	25
3. Inzichten voor de toekomst: wat de branche ons vertelde	10	5.1.3	Voor onderwijs en opleiders	26
4. De drie vergezichten richting 2035	12	5.1.4	Voor partners in en rond het sociaal domein	26
4.1	14			
4.1.1	15			
4.1.2	16			
4.2	18			
4.2.1	18			
4.2.2	19			
		5. Wat betekent dit voor werkgevers en werknemers, onderwijs en partners?	24	
		6.1	Op naar de volgende stap	28
		6. Van visie naar beweging	27	

Voorwoord



“De toekomst van sociaal werk is al begonnen.”

Als ik kijk naar de uitdagingen waar we als branche voor staan, zie ik vooral de kracht waarmee werkgevers en werknemers daar samen mee aan de slag gaan. De toekomst van sociaal werk begint niet in 2035. Op veel plekken wordt die vandaag al vormgegeven. Vanuit het Arbeidsmarktplatform Sociaal Werk werkt!, waarin werkgevers- en werknemersvertegenwoordigers samen werken aan een sterke arbeidsmarkt voor sociaal werk, zien we dagelijks hoe deze vraagstukken leven in de branche.

Werkgevers en werknemers zoeken samen naar antwoorden op vraagstukken die de komende jaren alleen maar belangrijker worden. Hoe behouden we medewerkers voor het vak? Hoe trekken we nieuwe professionals aan? Hoe organiseren we het werk op een manier die past bij een veranderende samenleving? En hoe houden we onze medewerkers vitaal?

Tegelijkertijd groeit de vraag naar sociaal werk. Maatschappelijke vraagstukken worden complexer en vragen steeds vaker om samenwerking over domeinen, organisaties en beroepsgroepen heen. Ontwikkelingen zoals arbeidsmarktkrapte, vergrijzing en technologische innovatie versterken deze beweging. Dat vraagt niet alleen om voldoende mensen, maar ook om anders kijken naar vakmanschap, samenwerking en de organisatie van werk.

Wat mij vertrouwen geeft, is dat de branche niet afwacht. Overal zie ik organisaties die investeren in de toekomst, experimenteren met nieuwe werkwijzen en elkaar steeds vaker weten te vinden. In Zuid-Limburg werken sociaalwerkorganisaties al op veel thema's samen in coöperatieve vorm. Of zoals Covey al stelde: wederzijdse afhankelijkheid ontstaat wanneer we niet denken in termen van concurrentie, maar van samen winnen.

De stem van het sociaal werk wordt gehoord in maatschappelijke en zorgtransities. Samen laten we die stem klinken: luider waar nodig en meerstemmig waar het kan.

Raymond Clement, voorzitter Arbeidsmarktplatform Sociaal Werk werkt! & bestuurder MIK&PIW Groep



“Samen bouwen aan een sterke arbeidsmarkt.”

Wat mij tijdens deze verkenning het meest heeft geraakt, is de betrokkenheid die ik overal in de branche ben tegengekomen. In gesprekken met sociaal werkers, werkgevers, HR-professionals, bestuurders en andere betrokkenen hoorde ik niet alleen zorgen over de toekomst, maar vooral ook energie, ideeën en de wil om samen verder te bouwen.

De afgelopen periode hebben we verkend welke ontwikkelingen bepalend kunnen zijn voor de arbeidsmarkt van sociaal werk richting 2035. Uit die gesprekken kwam een duidelijke boodschap naar voren: vraagstukken rondom behoud van medewerkers, instroom, positionering van het vak en de toekomst van werk zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Tegelijkertijd zagen we hoeveel kennis, ervaring en innovatiekracht er al aanwezig is in de branche. De vergezichten in dit document zijn het resultaat van die gezamenlijke verkenning. Geen voorspellingen of blauwdrukken, maar beelden van mogelijke ontwikkelrichtingen die helpen om het gesprek te voeren over de keuzes die voor ons liggen.

Voor mij laat dit toekomstbeeld vooral zien dat de toekomst niet iets is wat ons overkomt. De toekomst maken we samen. Elke dag opnieuw, in organisaties, teams en netwerken door het hele land. Daarom hoop ik dat dit document inspireert om het gesprek voort te zetten, van elkaar te blijven leren en samen verder te bouwen aan een sterke, aantrekkelijke en toekomstbestendige arbeidsmarkt voor sociaal werk.

Lisette Stoeten, Branchespecialist Sociaal Werk werkt!



1

De toekomst van
de arbeidsmarkt
in sociaal werk



1.1 Waarom nadenken over de toekomst?

De arbeidsmarkt van sociaal werk verandert. Vraagstukken worden complexer, raken verweven met andere domeinen en steeds meer mensen doen een beroep op sociaal werk. Er komt dus steeds meer werk bij, terwijl het aantal medewerkers niet in hetzelfde tempo groeit. Ook andere ontwikkelingen zorgen voor veranderingen op de arbeidsmarkt, zoals vergrijzing, technologische innovatie en de energietransitie.

Deze spanningen op de arbeidsmarkt zijn geen tijdelijke problemen: het zijn ontwikkelingen die blijven. Als we niets veranderen, vragen we steeds meer van dezelfde mensen. De werkdruk neemt toe en professionals krijgen er steeds meer verschillende verantwoordelijkheden bij. Het wordt moeilijker om het vak aantrekkelijk en duurzaam te houden. Dit los je niet alleen op met meer instroom. De ontwikkelingen van vandaag maken scherpe keuzes onvermijdelijk. Waar maakt sociaal werk het verschil? Hoe organiseren we het werk? En hoe houden we het vak aantrekkelijk, herkenbaar en toekomstbestendig?

Als onvoldoende duidelijk is waar sociaal werk voor staat en wat het oplevert, kan het beeld ontstaan dat andere functies, disciplines of oplossingen deze rol net zo goed kunnen invullen. Juist daarom is het belangrijk om de kracht, deskundigheid en impact van sociaal werk zichtbaar te maken. Zo benutten we deze ontwikkelingen om het vak te versterken, de maatschappelijke waarde ervan zichtbaarder te maken en gezamenlijk richting te geven aan de toekomst van sociaal werk.

1.2 De rol van Sociaal Werk werkt! in deze toekomstontwikkelingen

Sociaal Werk werkt! zet zich in voor een sterke en toekomstbestendige arbeidsmarkt in sociaal werk. Daarbij richten we ons op onderwerpen die huidige medewerkers krachtig houden en de instroom van nieuwe medewerkers bevorderen. Maar we kijken ook vooruit. Binnen het programma 'Toekomst van de arbeidsmarkt in sociaal werk' voeren we verschillende projecten uit die de branche ondersteunen bij de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt richting 2035. Om hier richting aan te geven, deden we uitgebreid onderzoek. Samen met het werkveld – werkgevers, werknemers en andere experts – verkenden we welke uitdagingen bepalend zijn voor de toekomst.

Op basis van deze inzichten hebben we vergezichten opgesteld. Wat is onze horizon, waar werken we naartoe richting 2035? Dit visiedocument beschrijft die vergezichten. Het zijn geen voorspellingen, maar ze maken allerlei mogelijke ontwikkelrichtingen zichtbaar. Ze helpen de branche het gesprek te voeren over wat wenselijk, haalbaar en nodig is om sociaal werk ook in de toekomst van betekenis te laten zijn. De beweging richting 2035 is dan ook geen vast pad, maar een gezamenlijke zoektocht. Dit document vormt hét startpunt van die beweging.

Samen met het werkveld vertalen we de vergezichten naar concrete initiatieven en projecten die bijdragen aan een sterke en toekomstbestendige arbeidsmarkt voor sociaal werk richting 2035. Daarbij sluiten we aan bij wat er al gebeurt en bouwen we verder op bestaande kennis, ervaringen en goede voorbeelden.



1.3 Het hart van sociaal werk

De kracht van sociaal werk ligt in het dichtbij mensen staan en tegelijk oog hebben voor het grotere geheel. Sociaal werkers ondersteunen inwoners bij vragen en uitdagingen in het dagelijks leven, versterken sociale netwerken en dragen bij aan sterke, veerkrachtige gemeenschappen. Daarmee slaan zij bruggen tussen inwoners, organisaties en maatschappelijke voorzieningen.

Technologische ontwikkelingen beïnvloeden veel branches, maar technologie kan de kern van sociaal werk niet vervangen. De kracht van het vak zit in menselijke relaties, vertrouwen, professioneel oordeel en het vermogen om mensen, netwerken en gemeenschappen met elkaar te verbinden. Juist wanneer vraagstukken complex zijn en geen standaardoplossing kennen, maakt de sociaal werker het verschil. Technologie en kunstmatige intelligentie kunnen daarbij ondersteunen: ze vereenvoudigen werkprocessen, verminderen administratieve lasten en maken ruimte vrij voor waar het echt om draait. Maar technologie neemt het vak niet over. De kern van sociaal werk blijft mensenwerk.

Wat lees je in dit visiedocument?

Dit visiedocument laat zien waar sociaal werk richting 2035 naartoe kan bewegen en wat daarvoor nodig is. Eerst schetsen we hoe sociaal werk er in 2035 voor kan staan. Daarna laten drie vergezichten zien welke keuzes en ontwikkelingen daarbij een rol spelen. Vervolgens vertalen we deze vergezichten naar wat dit betekent voor werkgevers, sociaal werkers, onderwijs en partners. Tot slot kijken we vooruit en verkennen we hoe we samen de stap kunnen maken van visie naar beweging.



Denk, doe en bouw mee richting 2035!

Met de vergezichten gaan we daadwerkelijk aan de slag. En dat doen we graag samen met jou. De ontwikkelingen van vandaag maken duidelijk dat we keuzes moeten maken. Waar maakt sociaal werk het verschil? Hoe organiseren we het werk? En hoe houden we het vak aantrekkelijk, herkenbaar en toekomstbestendig?

De richting naar 2035 bepalen we samen. Daarom zoeken we professionals, HR-professionals, leidinggevenden, bestuurders en andere betrokkenen die willen meebouwen aan de toekomst van het vak. Tegelijkertijd weten we dat die toekomst op veel plekken al begonnen is. Deel daarom jouw voorbeelden, ervaringen en initiatieven. Door goede ideeën zichtbaar te maken en verder te verspreiden, kunnen we van elkaar leren en samen sneller vooruitkomen.

Ben je al bezig met de toekomst van sociaal werk? Deel je initiatief op de website van Sociaal Werk werkt! en inspireer de rest van de branche.

Ik doe mee!



2

Sociaal werk in 2035



2.1 Waar staat sociaal werk voor in 2035?

In 2035 speelt sociaal werk nog altijd een belangrijke rol in het omgaan met maatschappelijke vraagstukken. Naarmate verschillen tussen mensen toenemen, systemen complexer worden en de druk op zorg en ondersteuning groeit, neemt ook het belang van sociaal werk toe. Het vak helpt problemen te voorkomen, versterkt gemeenschappen en verbindt mensen, organisaties en voorzieningen waar andere systemen vastlopen.

De kern van sociaal werk blijft in 2035 onveranderd: mensen ondersteunen om mee te kunnen doen, gemeenschappen versterken en bijdragen aan een samenleving waarin mensen naar elkaar omzien. Vanuit die basis blijft sociaal werk zich ontwikkelen en inspelen op nieuwe maatschappelijke vraagstukken en behoeften.

Een sterke en toekomstbestendige arbeidsmarkt is daarbij een belangrijke voorwaarde. Alleen met voldoende professionals die zich kunnen ontwikkelen, samenwerken en hun vakmanschap inzetten, kan sociaal werk deze rol blijven vervullen.

2.2 Arbeidsmarktontwikkelingen richting 2035

De arbeidsmarkt van sociaal werk staat niet los van bredere arbeidsmarktontwikkelingen. Arbeidsmarktkrapte, vergrijzing, technologische ontwikkelingen, de energietransitie en veranderende arbeidsrelaties en generatieverschillen zorgen ervoor dat organisaties zich anders moeten ontwikkelen.

Naast de vraag 'hoe vinden we meer medewerkers' is ook de vraag 'hoe organiseren we het werk slimmer' van belang op de bredere arbeidsmarkt.

Daarnaast hebben ook een toenemende complexiteit van vraagstukken, veranderingen in zorg en welzijn en nieuwe verwachtingen van inwoners direct invloed op het werk van sociaal werkers. Vraagstukken rondom gezondheid, bestaanszekerheid, wonen, participatie en veiligheid raken steeds vaker met elkaar verweven. Hierdoor wordt vaker een beroep gedaan op de verbindende en preventieve kracht van sociaal werk.

De komende jaren neemt de vraag naar sociaal werk dan ook verder toe, sneller dan het aanbod van sociaal werkers groeit. Voor de arbeidsmarkt in het algemeen en die van sociaal werk is het cruciaal om deze centrale vraag te beantwoorden: hoe organiseren we het werk, welke kennis en vaardigheden zijn nodig en hoe blijft sociaal werk aantrekkelijk voor huidige en toekomstige professionals? De vergezichten in dit document bouwen voort op de ontwikkelingen. Ze verkennen hoe de arbeidsmarkt van sociaal werk zich richting 2035 verder kan versterken.

A photograph of two women in a home environment. An older woman with white hair, wearing a patterned brown jacket, is leaning over a younger woman with dark hair tied in a ponytail. The younger woman is seated and operating a white sewing machine. Both women are smiling and looking at the machine. The background shows a green wall with framed pictures and a window with a plant. A large red semi-circle is overlaid on the left side of the image, containing the number 3 and the title text.

3

Inzichten voor de
toekomst: wat de
branche ons vertelde

Om beter te begrijpen wat nodig is voor een toekomstbestendige arbeidsmarkt in sociaal werk, deden we onderzoek via verschillende onderzoeksmethoden. Zo organiseerde Sociaal Werk werkt! een design thinking-sessie en voerden we groepsgesprekken met medewerkers en werkgevers uit meerdere organisaties. De belangrijkste uitkomsten legden we voor aan een bredere groep via een vragenlijst. Het volledige verslag van dit onderzoek staat in het onderzoeksrapport. Daarin verkenden we ook de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en in de samenleving, via bestaande onderzoeken en inzichten van experts.

Uit deze bronnen kwam een breed scala aan thema's naar voren over de waarden van sociaal werk en de ontwikkelingen in het vak. In de behoeftepeiling hebben we vervolgens bepaald welke thema's volgens het werkveld de komende jaren hoog op de agenda van Sociaal Werk werkt! moeten staan. Daaruit blijkt dat de branche drie onderwerpen het belangrijkste vindt richting 2035: het behoud van medewerkers, de positionering van sociaal werk en de instroom in het vak.

Behoud van medewerkers

De grootste uitdaging ligt in het behouden van de professionals die al in het vak werken. Werkdruk, duurzame inzetbaarheid, ruimte voor ontwikkeling en waardering voor vakmanschap worden gezien als belangrijke voorwaarden om medewerkers te behouden voor sociaal werk.

Positionering van het vak

Sociaal werk heeft een belangrijke maatschappelijke rol, maar die is niet altijd zichtbaar voor inwoners, samenwerkingspartners en beleidsmakers. Er is behoefte aan een sterker en herkenbaarder verhaal over de maatschappelijke waarde van sociaal werk, de impact ervan en de specifieke bijdrage die het vak levert aan maatschappelijke vraagstukken.

Instroom in het vak

De vraag naar sociaal werk groeit sneller dan het beschikbare arbeidsaanbod. Daarom is blijvende aandacht nodig voor instroom vanuit opleidingen, zij-instromers uit andere sectoren en het benutten van talent dat nu nog onvoldoende wordt bereikt. Ook wordt regelmatig gewezen op het belang van een goede aansluiting tussen opleiding en praktijk.



4

De drie vergezichten
richting 2035



Sociaal werk groeit door, maar kan er in 2035 niet meer voor iedereen zijn

In 2035 is sociaal werk belangrijker dan ooit. Tegelijk groeit de vraag sneller dan de beschikbare capaciteit. Als we blijven werken zoals nu, dreigt sociaal werk overal een beetje aanwezig te zijn, maar nergens meer echt het verschil te maken. Daarom moeten we scherpere keuzes maken. Niet alles kan meer. De toekomst draait niet alleen om meer instroom, maar vooral om het slimmer inzetten van vakmanschap.

Sociaal werk kiest bewuster waar professionele inzet de meeste waarde toevoegt. Zo vergroten we de impact van het vak, houden we het werk aantrekkelijk en blijft sociaal werk ook in 2035 van betekenis.



4.1 Vergezicht 1: sociaal werk groeit door, maar kan er niet meer voor iedereen zijn

In 2035 is sociaal werk dieper dan ooit verankerd in de samenleving. Was het sociaal domein lange tijd een aanvulling op zorg en ondersteuning, in deze periode is het uitgegroeid tot een onmisbare kracht bij maatschappelijke vraagstukken. Juist in deze bredere opgaven laat sociaal werk zien dat het mensen, netwerken en systemen kan verbinden en zo tot duurzame oplossingen komt. Tegelijk komen steeds meer en complexere vraagstukken bij sociaal werk terecht, terwijl de krappe arbeidsmarkt moeilijk voldoende capaciteit levert. De groeiende vraag dwingt tot scherpere keuzes. Sociaal werk kiest daarom steeds bewuster waar het de grootste impact maakt en waar de inzet het meeste verschil oplevert.

De ontwikkeling richting 2035 vraagt daarmee om een volgende stap in de positionering van sociaal werk. Niet omdat het vak kleiner wordt, maar juist omdat het in betekenis en bereik is gegroeid. Door de groeiende vraag, de grotere complexiteit en de aanhoudende schaarste kan sociaal werk niet langer overal aanwezig zijn. De focus verschuift daarom naar gerichte inzet: waar kan sociaal werk het verschil maken? Sociaal werk kiest scherper waar het wel en waar het niet van is. Het vangt minder vanzelfsprekend tekorten in andere systemen op en neemt minder over wat bewoners en netwerken zelf kunnen organiseren. Sociaal werk pakt dus niet alles automatisch op, maar weegt bewust af waar professionele inzet nodig en van toegevoegde waarde is.

De kern van het werk ligt daarbij steeds meer in het versterken van veerkracht in buurten en gemeenschappen, het verbinden van mensen, netwerken en systemen, en het omgaan met complexe, meervoudige vraagstukken. Het accent verschuift daarmee naar het collectief: mensen worden sterker via hun omgeving, hun netwerk en gezamenlijke oplossingen. Zo kunnen zij beter met hun eigen vraagstukken omgaan. Juist door gerichte keuzes te maken, blijft sociaal werk krachtig. Het doet waar het goed in is, en maakt daar echt het verschil.

“Sociaal werk is een vak met enorme maatschappelijke waarde. De volgende stap is dat we die waarde veel scherper zichtbaar en meetbaar maken: wat doen we, wat levert het mensen op en hoe draagt het bij aan meer grip en eigen regie? Tegelijk moeten we durven vernieuwen en accepteren dat ons vak verandert. Alleen zo versterken we onze positie richting opdrachtgevers én houden we sociaal werk aantrekkelijk voor de professionals die we nu en in de toekomst hard nodig hebben.”

*Marjolein Bruning, directeur-bestuurder
De Sociale Maatschap*

“Natuurlijk is het belangrijk dat we voldoende sociaal werkers hebben, juist nu welzijn en preventie steeds belangrijker worden. Maar de grootste uitdaging is dat ons vak zich mee ontwikkelt met de groeiende en veranderende maatschappelijke opgaven. Dat vraagt om investering in vakmanschap. In professionals die kunnen verbinden, signaleren, samenwerken en bouwen aan sterke gemeenschappen. Doen we dat niet, dan hebben we naast een personeelstekort ook een kwaliteitstekort: mensen die wel instromen maar niet zijn toegerust op de vraagstukken die op ons afkomen. Bij Welzijnswartier investeren we daarom onder andere via onze Academy en de inzet van speciaal opgeleide community builders.”

Gwen Spies, directeur-bestuurder Welzijnswartier

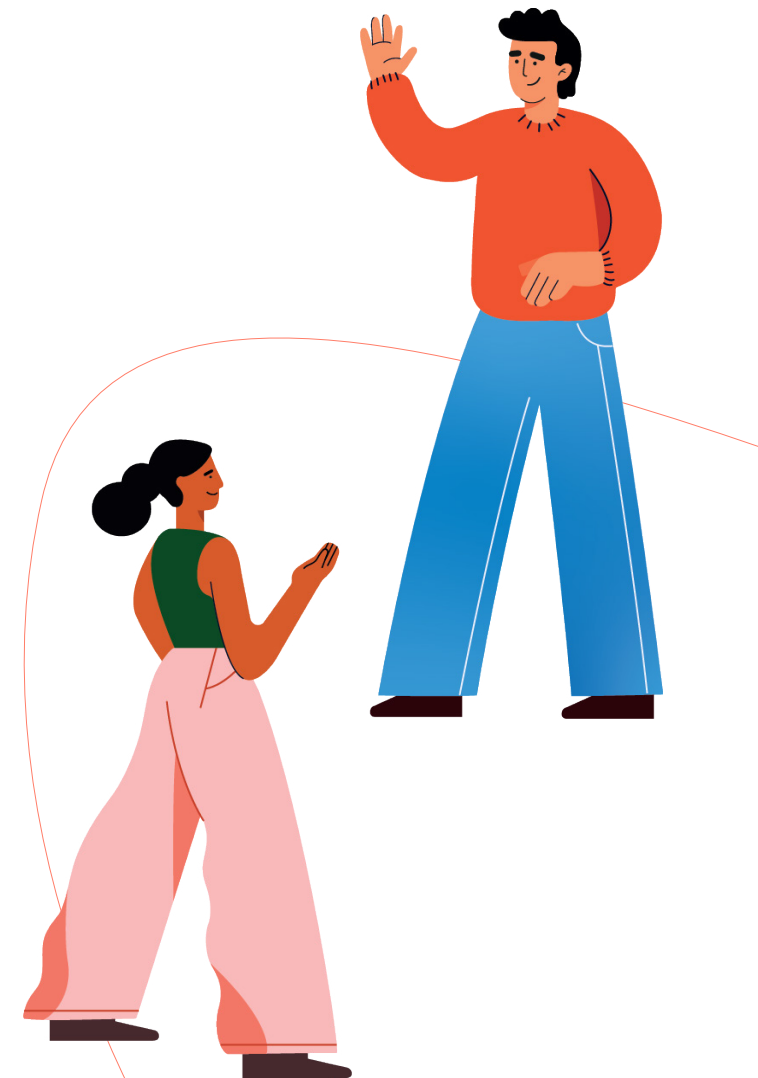
4.1.1 Wat betekent dit voor de arbeidsmarkt van sociaal werk?

De beweging richting 2035 verandert de rol van de sociaal werker. Niet het uitvoeren staat centraal, maar het in beweging brengen. De sociaal werker verbindt mensen, netwerken en organisaties, brengt initiatieven bij elkaar en zorgt dat er iets op gang komt. De kracht ligt minder in het overnemen en meer in het aanjagen, verbinden en richting geven.

Tegelijk verschuift ook de verantwoordelijkheid in de samenleving. Inwoners, vrijwilligers en informele netwerken spelen een grotere rol in het oppakken van vraagstukken. Sociaal werk beweegt daarin mee: het versterkt, verbindt en schept voorwaarden, maar neemt minder vanzelfsprekend over. Dat vraagt van sociaal werkers een andere houding en een andere kijk op waar hun werk begint en eindigt.

Voor de arbeidsmarkt betekent dit dat sociaal werk schaars niet alleen oplost met meer mensen, maar vooral door anders te werken en duidelijke keuzes te maken. Sociaal werk richt zich gericht op waar het toegevoegde waarde heeft en zet professionals in waar zij het meeste verschil maken. Vakmanschap bepaalt waar inzet nodig is. Dat gaat niet zonder spanning. Sociaal werk is van oudsher dichtbij en toegankelijk, en gericht werken kan voelen als loslaten. Juist in 2035 wordt duidelijk dat begrenzen nodig is om nabijheid en kwaliteit te behouden. Door niet overal aanwezig te zijn, ontstaat ruimte om te zijn waar het er echt toe doet.

Het maken van deze keuzes vraagt om professionele regie. Sociaal werkers spelen hierin een centrale rol: hun vakmanschap bepaalt waar hun inzet nodig en waardevol is.





“Sociaal werkers die geen of te weinig regie over hun eigen werk hebben, lopen het risico overbelast te raken. De werkdruk loopt te hoog op en het verzuim stijgt. Dit zien wij in de dagelijkse praktijk. Een sociaal werker die bezig is met een complexe casus en daarop moet kunnen focussen, wordt tegelijkertijd gevraagd voor een crisissituatie. Dat is niet houdbaar. Professionele ruimte is geen abstract begrip; het is een voorwaarde om dit werk gezond en duurzaam te kunnen blijven doen. Sociaal werkers hebben die regie nodig om in staat te zijn hun vak duurzaam, gezond én met trots te blijven uitoefenen.”

Kitty Poppelaars, beleidsadviseur FNV Zorg en Welzijn en lid Arbeidsmarktplatform Sociaal Werk werkt!

4.1.2 Wat betekent dit voor de arbeidsmarkt op de onderliggende thema's?

Behoud

Behoud draait in 2035 vooral om het organiseren van het werk. Door duidelijke kaders te stellen en realistische verwachtingen te formuleren, ontstaat ruimte voor sociaal werkers om keuzes te maken en hun werk duurzaam vol te houden.

Positionering

Sociaal werk bepaalt scherper waar het wél en waar het niet van is. Deze afgebakende grenzen geven helderheid voor sociaal werkers zelf, voor samenwerkingspartners en voor de samenleving. Dat versterkt de positie van het vak.

Instroom

Instroom richt zich op het aantrekken van mensen die passen bij een veranderend vak. Sociaal werk vraagt om professionals die kunnen schakelen, verbinden en richting geven in complexe situaties, en die zich blijven ontwikkelen in een omgeving waarin keuzes maken centraal staat.

In 2035 kan iedereen sociaal werk doen, maar niet iedereen is een sociaal werker.

De arbeidsmarkt heeft meer mensen nodig, maar meer mensen alleen lost het tekort niet op. In dit vergezicht verschuift de aandacht van diploma's naar vakmanschap. Mensen stromen steeds vaker in via verschillende routes en achtergronden. De kwaliteit van het vak wordt niet langer bepaald door de route waarmee iemand binnenkomt, maar door de professionele ontwikkeling die daarna volgt.

Tegelijk vraagt bredere instroom om scherpere keuzes over de professionele identiteit van het vak. Zo bouwen we aan een toekomstbestendige arbeidsmarkt met ruimte voor nieuw talent, blijvende ontwikkeling en een sterk en herkenbaar vak.



4.2 Vergezicht 2: iedereen kan sociaal werk doen, maar niet iedereen is sociaal werker

In 2035 is het niet meer vanzelfsprekend dat je eerst een opleiding afrondt voordat je aan de slag gaat in sociaal werk. Uiteraard blijven bestaande opleidingsroutes een belangrijke basis voor instroom en ontwikkeling in het vak. Maar mensen kunnen ook starten in het werk zelf en zich daar verder ontwikkelen, in combinatie met opleiding en begeleiding. Sociaal werk draait steeds vaker om meervoudige problematiek en om schakelen tussen systemen en netwerken. Dat vraagt om meer mensen, maar vooral om mensen die zich blijven ontwikkelen.

Opleiden maakt in 2035 dan ook onderdeel uit van het werk zelf. Werken en leren zijn met elkaar verweven, en ontwikkeling vindt continu plaats in de praktijk. Dit vraagt ruimte in het werk van medewerkers om nieuwe collega's op te leiden. Tegelijk botst dit met systemen die nog uitgaan van vaste functies en vooraf bepaalde niveaus.

Daarmee is ook de manier waarop we naar instroom kijken veranderd. Niet het diploma bepaalt wie binnenkomt, maar wat iemand kan en hoe iemand leert. De sociaal werker is een generalist met vakbekwaamheid, en de arbeidsmarkt is in de praktijk skillsgericht geworden. Instroom is breder en is geen selectie vooraf meer, maar een doorlopend proces van binnenkomen en ontwikkelen. Dit geeft ook spanning: meer mensen kunnen starten, maar niet iedereen kan het werk blijven doen of goed uitvoeren. Toegang tot het werk is dus niet hetzelfde als beheersing van het vak.

De toegang tot het vak wordt in dit vergezicht breder, terwijl het werk meer vraagt. Dat vereist een sterk en duidelijk professioneel proces, zodat het vak aan kracht wint. We moeten daarin helder maken wat de identiteit van de sociaal werker is en wat de maatschappij van een sociaal werker mag verwachten. De basis ligt dan niet in een diploma, maar in het vermogen om complexe situaties te begrijpen, te verbinden en daarin professionele keuzes te maken.

Brede instroom heeft alleen toekomst als de branche daar scherp op blijft. Dat betekent dat we duidelijk maken wat sociaal werk inhoudt, welk vakmanschap nodig is en hoe we dat in de praktijk ontwikkelen. Brede instroom biedt kansen, maar mag niet leiden tot uitholling van het vak of een hogere werkdruk. Daarom is het belangrijk dat de branche helder vastlegt wat sociaal werk is, welke competenties nodig zijn en hoe vakmanschap, begeleiding en praktijkleren worden gefaciliteerd en ontwikkeld. De kern is niet hoeveel mensen instromen, maar of we helder hebben wat iemand in huis moet hebben voor dit werk en hoe we dat samen blijven versterken.

4.2.1 Wat betekent dit voor de arbeidsmarkt van sociaal werk?

In 2035 werkt de arbeidsmarkt anders. Er is geen vaste route meer naar één afgebakend beroep. Instroom, leren en professionalisering lopen door elkaar heen en vinden plaats in het werk zelf. De instap is lager geworden, maar de lat voor vakbekwaamheid ligt juist hoger. De oplossing voor schaarste ligt daarom niet alleen in meer mensen, maar vooral in hoe we mensen ontwikkelen. Het gaat minder om vooraf selecteren en meer om opleiden in de praktijk. Werkgevers organiseren het werk én spelen ook een grotere rol in de ontwikkeling van het vak. Dat betekent ook dat zij ruimte creëren voor praktijkleren, begeleiding en kennisoverdracht. Opleiden wordt daarmee niet iets extra's, maar een onderdeel van het werk dat ook in tijd en capaciteit wordt gefaciliteerd.

Tegelijk vraagt dit om meer scherpheid. Juist omdat instroom breder is, moet duidelijk zijn wat sociaal werk inhoudt en wat iemand moet kunnen. Meer instroom alleen is niet voldoende; de arbeidsmarkt vraagt vooral om een sterker en explicieter vak. Dat betekent dat de branche gezamenlijke keuzes moet maken: over wat iemand moet kunnen, hoe mensen zich ontwikkelen en wanneer iemand als vakbekwaam wordt gezien.



"In sociaal werk bestaan wel twintig verschillende functienamen. Ook als je kijkt naar de organisaties actief in sociaal werk, besef je pas goed hoe breed sociaal werk is. Van vluchtelingenwerk tot het begeleiden van ouderen, van opbouwwerk tot schuldhulpverlening. Sociaal werk is generalistisch. Maar de sociaal werker is de specialist. Specialist van het gewone leven, met al zijn facetten. Die brede invulling van de rol van de sociaal werker is wat mij betreft (ook) de norm voor de toekomst."

Marco van Westerlaak, directeur-bestuurder Welzijn West Betuwe en lid Arbeidsmarktplatform Sociaal Werk werkt!

4.2.2 Wat betekent dit voor de arbeidsmarkt op de onderliggende thema's?

Behoud

In 2035 is ontwikkeling de sleutel tot behoud. Door sociaal werkers de vaardigheden te geven om vakbekwaam te worden en te blijven, zorgen we dat het werk houdbaar blijft en dat we mensen behouden voor het vak.

Positionering

De positionering van sociaal werk wordt scherper en urgenter. In 2035 moeten we duidelijk maken wat sociaal werk uniek maakt. Een heldere professionele identiteit geeft richting aan instroom, ontwikkeling en verwachtingen, en maakt zichtbaar wanneer en waarom sociaal werk nodig is.

Instroom

Instromen in de branche is breder en toegankelijker geworden. Mensen hoeven niet langer een vast diploma te hebben om binnen te komen. Hun vaardigheden en ontwikkelpotentieel zijn belangrijker. Dat vraagt om goede begeleiding en ontwikkeling op de werkplek. Instroom is daarmee het begin van een leerproces naar vakbekwaamheid.

In 2035 is het werk van sociaal werkers niet meer gebonden aan één organisatie, maar aan waar hun inzet het meeste nodig is.

Niet de organisatie staat centraal, maar het vakmanschap van de sociaal werker. De arbeidsmarkt is daar nu nog niet op ingericht. In dit vergezicht verschuift het vertrekpunt. Professionals zetten hun kennis en ervaring in waar zij het meeste verschil kunnen maken, en organisaties werken samen aan voldoende mensen, ontwikkeling en vakmanschap



4.3 Vergezicht 3: het werk van een sociaal werker is niet meer gebonden aan één organisatie, maar aan waar hun inzet het meeste nodig is

In 2035 is het minder vanzelfsprekend dat een sociaal werker verbonden is aan één organisatie. Sociaal werkers bewegen vaker tussen teams, organisaties en domeinen, afhankelijk van waar hun inzet het meeste verschil maakt. Dat maakt het werk afwisselender en leerzamer, en helpt om mensen duurzaam voor het vak te behouden.

Die beweging komt voort uit de krapte op de arbeidsmarkt én uit de wens om het werk aantrekkelijk en houdbaar te houden. Ruimte voor variatie, ontwikkeling en het volgen van de opgave houdt sociaal werkers ontwikkeld en betrokken. Sociaal werkers hebben behoefte aan een sterke identiteit. Die vinden ze nu deels in de verschillende functietitels binnen de branche. In 2035 moet de titel sociaal werker al die functietitels omvatten, en zelf een krachtige en heldere identiteit uitstralen.

Deze praktijk vraagt ook om flexibiliteit binnen de branche. Vraagstukken zijn complexer geworden en spelen zich minder binnen één organisatie af, waardoor een vaste plek niet altijd meer past. De arbeidsmarkt beweegt mee: niet alleen functies of organisaties zijn leidend, maar ook wat iemand kan en waar iemand van waarde is. Werk organiseren we daardoor vaker rondom de opgave, en minder strak rondom de plek waar iemand werkt.

In de praktijk betekent dit dat sociaal werkers vaker in meerdere netwerken werken. Teams vormen zich rondom vraagstukken, en de inzet beweegt mee met wat nodig is. Het werk is daarmee minder gebonden aan één plek, en meer gericht op waar sociaal werkers het verschil kunnen maken.

4.3.1 Wat betekent dit voor de arbeidsmarkt van sociaal werk?

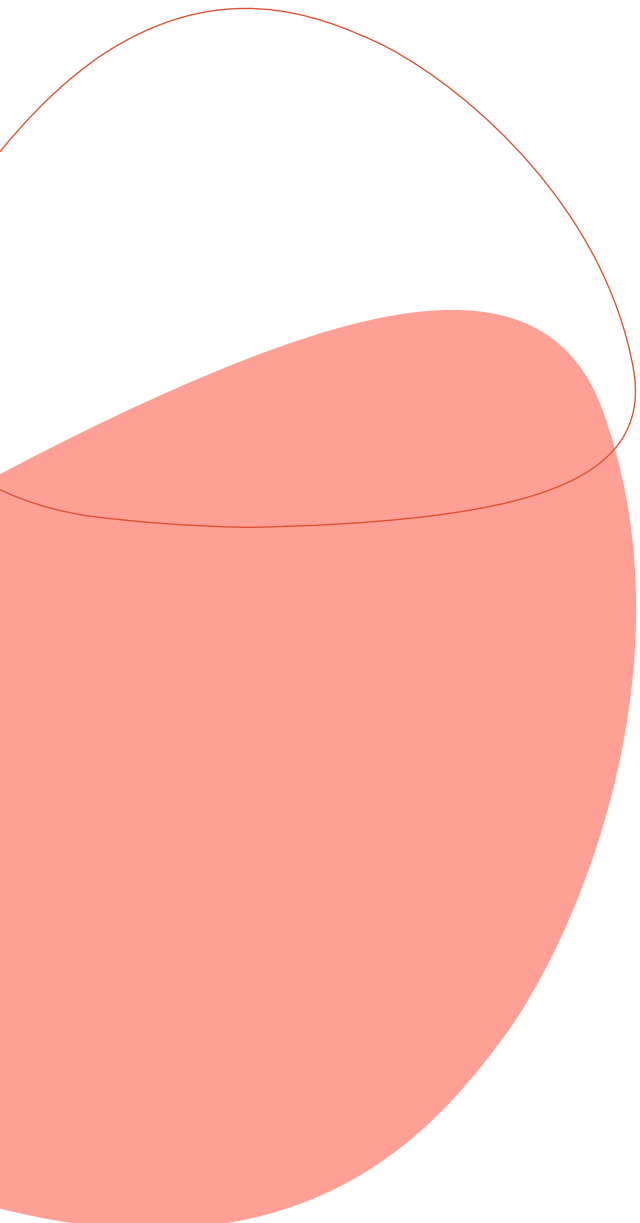
De arbeidsmarkt in sociaal werk draait in 2035 minder om organisaties die ieder hun eigen mensen vasthouden, en meer om het gezamenlijk organiseren van capaciteit. Werkgevers blijven belangrijk, maar zijn niet altijd meer het uitgangspunt voor het verdelen van werk. Werk verschuift van vaste teams binnen één organisatie naar inzet in netwerken en samenwerkingen. Sociaal werkers bewegen tussen opdrachten en omgevingen, en organisaties delen de verantwoordelijkheid om mensen in te zetten waar dat het meeste effect heeft.

“De toekomst van sociaal werk zit niet in het vasthouden van mensen binnen organisatiegrenzen, maar in het versterken van het vak als geheel. Hoe beter we samenwerken en onze krachten bundelen, hoe beter we in staat zijn om de uitdagingen van morgen aan te gaan.”

*Raymond Clement, voorzitter
Arbeidsmarktplatform Sociaal Werk werkt! &
bestuurder MIK&PIW Groep*

Deze ontwikkeling begint binnen de branche zelf. Organisaties nemen samen verantwoordelijkheid voor het behouden en inzetten van sociaal werkers. Tegelijk reikt deze beweging verder dan de branche. Sociaal werk vindt immers plaats in uiteenlopende contexten, zoals zorg, wonen en welzijn. Dit vergezicht biedt daarom ruimte om ook over sectorgrenzen heen samen te werken. Daarbij blijft





het vak sociaal werk leidend, ongeacht de context waarin iemand het uitoefent.

Daarmee verandert ook het idee van behoud. Behoud betekent niet langer dat iemand bij dezelfde werkgever blijft, maar dat iemand behouden blijft voor sociaal werk als geheel. Arbeidsmarktbeleid blijft een gezamenlijke verantwoordelijkheid binnen de branche en vormt het vertrekpunt voor bredere samenwerking. Samenwerking is dus geen extra stap, maar een voorwaarde om het werk goed te organiseren.

Voor deze manier van werken is een stevige professionele basis nodig. Als sociaal werkers vaker tussen organisaties bewegen, kan één organisatie de kwaliteit niet meer alleen borgen. Vakmanschap moet herkenbaar en overdraagbaar zijn, ongeacht waar iemand werkt. Dat betekent werken vanuit gedeelde professionele normen en een duidelijke vakbasis, en jezelf blijven ontwikkelen in de praktijk.

Hoe meer beweging er komt, hoe belangrijker het wordt dat helder is wat iemand meebrengt en waar iemand voor staat. Zonder die basis ontstaat versnippering. Mét die basis wordt flexibiliteit juist een kracht die sociaal werk versterkt.

4.3.2 Wat betekent dit voor de arbeidsmarkt op de onderliggende thema's

Behoud

Behoud draait in 2035 om arbeidsmobiliteit. Geen behoud binnen de organisatie maar binnen de branche. Door beweging tussen organisaties mogelijk te maken, blijven sociaal werkers zich ontwikkelen en betrokken bij het vak. Dat vraagt om gezamenlijke verantwoordelijkheid: niet concurreren om mensen, maar zorgen dat mensen voor sociaal werk behouden blijven.

Positionering

Positionering vraagt om een gezamenlijke definitie van het vak en de functies. Alleen als duidelijk is wat sociaal werk inhoudt en waar het voor staat, werkt flexibiliteit zonder dat het vak versnippert. Een heldere professionele basis maakt inzet over organisaties heen mogelijk.

Instroom

Instroom verandert doordat het vak zichtbaar beweegt. Nieuwe medewerkers stappen in een manier van werken waarin flexibiliteit vanzelfsprekend is. Dat vraagt om instroom van mensen die kunnen meebewegen, schakelen en zich ontwikkelen in deze dynamiek.

De drie vergezichten van Sociaal Werk werkt! in één oogopslag.

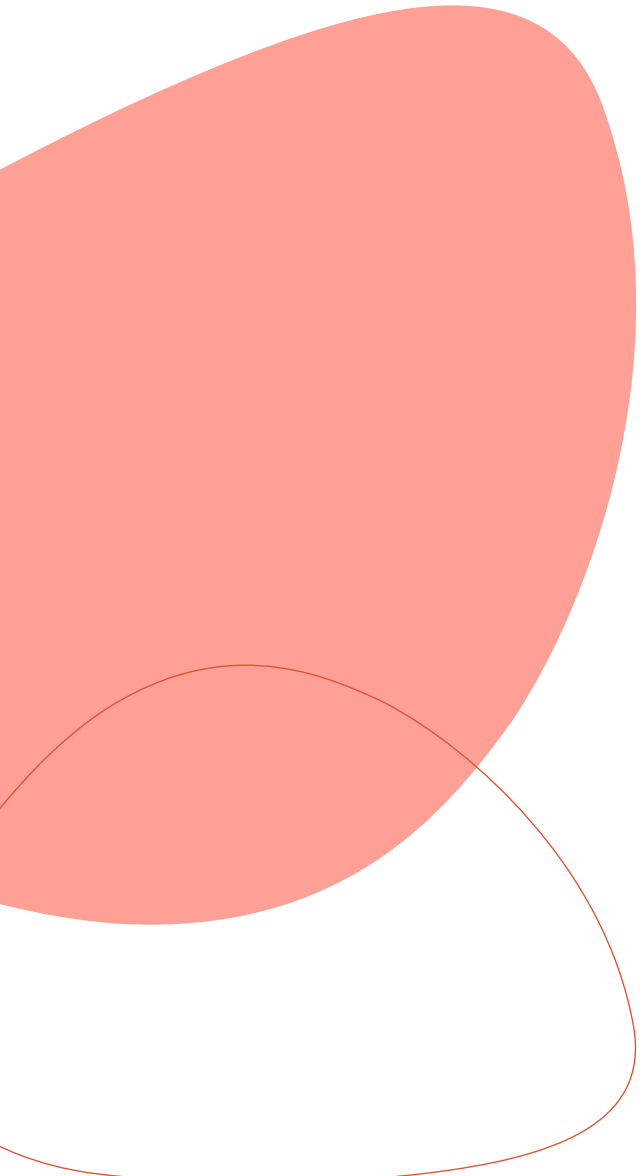
Dit overzicht zet de drie vergezichten naast elkaar. Elke rij is één vergezicht. Lees van links naar rechts: het vergezicht, de oplossing voor schaarste op de arbeidsmarkt en de betekenis voor behoud, positionering en instroom.

Vergezichten SWw!	Betekenis arbeidsmarkt	Betekenis voor de thema's
Sociaal Werk groeit door maar kan er in 2035 niet meer voor iedereen zijn. (grotere branche met kaders)	Oplossing van schaarste zoeken in een andere manier van werken en grenzen stellen en keuzes maken.	Behoud Door kaders te bieden en realistische verwachtingen richting opdrachtgevers te formuleren. Positionering Heldere boodschap waar sociaal werk juist wél en niet voor is: helderheid door grenzen. Instroom Aantrekken van de juiste mensen in een vak waarin je moet kunnen schakelen, verbinden en richting geven.
In 2035 kan iedereen sociaal werk doen, maar niet iedereen is een sociaal werker. (brede instroom met behoud van vakspecialiteit)	Oplossing van schaarste zoeken in grotere instroom die in het werk zelf wordt opgeleid. Instap lager, kwaliteit vakbekwaamheid hoger.	Behoud Door vaardigheden te bieden om sociaal werkers vakbekwaam te krijgen en vakbekwaam te houden. Positionering Duidelijk maken wat sociaal werk uniek maakt: helderheid door een professionele identiteit. Instroom Brede instroom creëren op basis van vaardigheden en ontwikkelpotentieel.
In 2035 is werk niet meer gebonden aan één organisatie, maar aan waar de inzet het hardst nodig is. (medewerkers flexibel inzetbaar)	Oplossing van schaarste door een gedeelde verantwoordelijkheid van arbeidsverdeling binnen de branche. (ipv per organisatie)	Behoud Door arbeidsmarktmobiliteit te ondersteunen. Positionering Gezamenlijke definitie van het vak, zodat flexibilisering mogelijk is. Instroom Instroom van mensen die kunnen meebewegen in de nieuwe flexibiliteit binnen de branche.

A photograph of two men in an office environment. The man on the left has brown, wavy hair and is wearing a bright yellow Lacoste polo shirt. He is leaning forward and smiling. The man on the right has curly brown hair, wears glasses, and a dark grey t-shirt. He is also smiling and looking towards the left. They appear to be in a collaborative work setting. A large, semi-transparent orange circle is overlaid on the left side of the image, containing the number '5' and a question in white text.

5

Wat betekent dit
voor werkgevers en
werknemers, onderwijs
en partners?



Hoewel de vergezichten verschillende ontwikkelrichtingen laten zien, maken ze één ding duidelijk: de toekomst van sociaal werk vraagt om meer dan extra mensen alleen. Het vraagt ook om andere en heldere keuzes. Keuzes over hoe we werk organiseren, waar professionele inzet het meeste verschil maakt en hoe we samenwerken binnen en buiten het sociaal domein. Het vraagt om een heldere beschrijving van waar sociaal werk voor staat en wat de maatschappij van sociaal werk kan verwachten.

Daarmee raken de vergezichten niet alleen het werk van sociaal werkers, maar ook de rol van werkgevers, opleiders, gemeenten en andere partners. Hieronder lichten we toe wat dit betekent voor de branche, het onderwijs en de partners van de branche.

5.1 Wat dit betekent voor de branche

De geschetste ontwikkelrichtingen maken beweging in de hele branche noodzakelijk. Die beweging raakt de manier waarop we het werk uitvoeren, organiseren, ontwikkelen en samenwerken. Dat vraagt van alle betrokkenen iets anders dan vandaag, en op sommige punten ook iets meer.

5.1.1 Voor werkgevers en HR-professionals

Voor werkgevers en HR-professionals betekenen de vergezichten een fundamentele verschuiving. Meebewegen vraagt om lef: anders kijken naar werk, functies en inzet van mensen. Minder denken vanuit bestaande structuren en meer vanuit de opgave.

In alle ontwikkelrichtingen zijn bewuste keuzes nodig. Soms betekent dat scherper afbakenen waar je als organisatie en als branche wel en niet van bent, zodat professionals ruimte houden om hun werk goed te doen. Tegelijk is investeren in ontwikkeling en instroom belangrijk: nieuwe medewerkers op verschillende manieren binnenhalen, opleiden in de praktijk en hun vakmanschap laten groeien.

Daarnaast verandert de manier waarop we werk organiseren. Medewerkers bewegen zich vaker tussen teams, organisaties en opgaven, en samenwerken over organisatiegrenzen heen wordt vanzelfsprekender. Dit vraagt van werkgevers dat zij verder kijken dan de eigen organisatie en verantwoordelijkheid nemen voor de hele arbeidsmarkt.

Welke richting ook dominant wordt, de kern blijft hetzelfde. Werkgevers spelen een sleutelrol in het toekomstbestendig maken van de arbeidsmarkt. Dat vraagt om anders organiseren, samenwerken en investeren. In de eigen organisatie en in de branche als geheel.

5.1.2 Voor sociaal werkers

Van sociaal werkers wordt gevraagd dat zij zich blijven ontwikkelen in een vak dat in beweging is. Dit vereist flexibiliteit en het vermogen om te schakelen tussen verschillende rollen. Van individueel ondersteunen tot het versterken van groepen en gemeenschappen, en van uitvoeren naar verbinden en in beweging brengen.

Tegelijk vraagt het om uitbreiden en verdiepen van vakmanschap. Het werk wordt complexer. Professionals moeten die situaties kunnen duiden, keuzes kunnen maken en kunnen samenwerken in uiteenlopende netwerken. Leren en ontwikkelen worden daarmee een vanzelfsprekend onderdeel van het werk, niet iets ernaast.

Deze ontwikkelingen vragen ook om professionele stevigheid. Weten waar je voor staat, kunnen verwoorden wat jouw rol is en waar jouw inzet het meeste verschil maakt. Dat betekent ook dat je niet alles automatisch oppakt, maar dat je bewust kiest waar je wel en niet van bent.

Daarnaast verandert de context waarin wordt gewerkt. Sociaal werkers bewegen zich vaker tussen teams, organisaties en opgaven, en werken samen met andere professionals, vrijwilligers en inwoners. Dat vraagt om een open houding, het vermogen om samen te werken en om



verantwoordelijkheid te nemen in een bredere context dan de eigen functie of organisatie.

Welke richting ook het meest zichtbaar wordt, de kern blijft hetzelfde. Sociaal werkers zijn professionals die het verschil maken in complexe situaties. Juist in een veranderende context ligt daar hun kracht: blijven ontwikkelen, positie nemen en actief richting geven aan het vak.

5.1.3 Voor onderwijs en opleiders

Onderwijs en opleiders krijgen een steeds centralere rol in een veranderende arbeidsmarkt. Dat vraagt om flexibiliteit in opleidingsroutes, nauwere samenwerking met werkgevers en meer ruimte voor leren in de praktijk. Opleiden wordt minder een vaste route vooraf en meer een doorlopend proces tijdens het werk. Dat betekent ook dat het onderwijs zich blijft ontwikkelen in relatie tot het vak.

Voorbereiden op een veranderende praktijk vraagt om aandacht voor brede inzetbaarheid, het combineren van vaardigheden en kennis, en het leren omgaan met complexe situaties. De verbinding tussen onderwijs en werkveld wordt daardoor intensiever en structureler: samen vormgeven aan instroom, ontwikkeling en vakmanschap.

5.1.4 Voor partners in en rond het sociaal domein

Voor gemeenten, zorgorganisaties en andere partners is samenwerken geen keuze meer, maar een voorwaarde. Vraagstukken worden complexer en vragen om gezamenlijke inzet. Dat vraagt om duidelijke afspraken, gedeelde verantwoordelijkheid en de bereidheid om over de grenzen van het eigen domein of belang heen te kijken. Ook betekent het dat we keuzes over inzet en prioritering steeds vaker samen maken.



6

Van visie naar
beweging

We zijn al onderweg naar 2035. Dit visiedocument geeft richting aan de ontwikkeling van de arbeidsmarkt in sociaal werk. Het laat zien waar we naartoe kunnen bewegen. Het document is daarmee hét startpunt van een gezamenlijke beweging naar de vergezichten.

De toekomst van sociaal werk ontstaat niet op papier, maar in de praktijk. Daar waar sociaal werkers, werkgevers, onderwijs en partners samen bouwen aan het vak van morgen. Dat vraagt om cocreatie: samen ontwikkelen, uitproberen en leren wat werkt. Niet langs de zijlijn, maar door actief mee te doen en verantwoordelijkheid te nemen.

De uitwerking van deze vergezichten krijgt vervolg binnen het programma 'Toekomst van de arbeidsmarkt in sociaal werk' van Sociaal Werk werkt! Hier vertalen we de thema's uit dit document – krachtige medewerker, instroom, positionering en toekomst van werk – verder naar concrete stappen en initiatieven.

Dat betekent ook: ruimte om te experimenteren. Nieuwe manieren van werken, organiseren en opleiden ontstaan niet vanzelf. Ze vragen om durven doen, verkennen wat werkt en ervaringen delen. Juist daar ontstaat de beweging die nodig is. Sociaal Werk werkt! speelt hierin een verbindende en aanjagende rol. We brengen partijen samen, ontwikkelen kennis en versterken initiatieven. Zo maken we de beweging zichtbaar en groter. De richting is duidelijk. De volgende stap is aan ons allemaal.

6.1 Op naar de volgende stap

De ontwikkeling van sociaal werk stopt hier niet. We zijn al onderweg en het tempo neemt toe. Het onderzoek en de gesprekken met de branche laten zien dat er een grote behoefte is om verder te gaan dan verkennen alleen, om écht in beweging te komen.

De vraag is niet óf er iets verandert, maar wie de beweging durft te maken en hoe we dat samen doen. Keuzes, samenwerking en het lef om echt anders te werken.

Daar draait het om. De toekomst van sociaal werk ligt niet vast. We geven die vorm in de praktijk, samen met sociaal werkers, werkgevers, onderwijs en partners. Door te doen, te leren en elkaar scherp te houden, bouwen we stap voor stap aan een arbeidsmarkt die aansluit bij wat nodig is. De beweging is al begonnen. Wil je aansluiten en meebouwen? Laat van je horen.



Neem contact op
met Lisette Stoeten

E-mail:
Telefoon:

lstoeten@sociaalwerk-werkt.nl
06 47 28 70 54

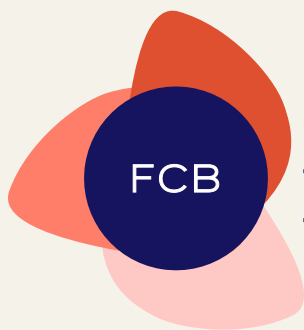
Sociaal werk richting 2035

Denk, doe en bouw mee!

[Lees het onderzoeksrapport](#)

[Laat jouw ideeën achter](#)

[Schrijf je in voor onze nieuwsbrief](#)



sociaal
werk
werkt!