

BLOGREEKS
LEVEN LANG ONTWIKKELEN IN DE ZORG

Blog 4: skillsgericht inzetten en opleiden

Annette de Groot en Esther Marskamp
ROC Midden Nederland



Welkom bij onze blogreeks over het thema Leven Lang Ontwikkelen. In deze reeks delen wij kennis, ervaringen, praktijkdilemma's en tips. Om goed inzetbaar te zijn op de arbeidsmarkt, is het belangrijk dat mensen zich blijven ontwikkelen. Het MBO-landschap is sterk aan verandering onderhevig. Wij begeleiden jou als bestuurder, manager of (opleidings)adviseur van een zorgorganisatie door de wereld van het MBO met als doel om kansen en mogelijkheden voor (toekomstige) zorgprofessionals te zien en te benutten.


Blog 4: skillsgericht inzetten en opleiden

Zahra, 49 jaar, werkt sinds haar 25^e in de horeca. Ze begon ooit aan een opleiding verpleegkunde, maar al na twee maanden moest ze stoppen omdat haar moeder op jonge leeftijd dementie kreeg. Van het ene op het andere moment was ze mantelzorger. Zo goed en zo kwaad als het ging probeerde ze de zorg voor haar moeder op zich te nemen. Ze trof een lieve man en kreeg twee kinderen. Ze rolde na het overlijden van haar moeder in een baan in de horeca en daar is ze altijd gebleven. In het verpleeghuis waar haar moeder had gewoond is ze nog steeds actief als vrijwilliger. Mensen zeggen regelmatig: "Zahra, je zou echt een geschikte medewerker zijn voor de zorg!". Door corona kwam Zahra zonder werk thuis te zitten. Ze meldde zich bij een zorgorganisatie, die haar vroeg naar haar diploma's. Omdat ze deze niet kon overhandigen en haar thuissituatie het niet mogelijk maakte een paar jaar de schoolbanken in te gaan, bleef ze in een uitkeringspositie.

Misschien kom je als HR-adviseur of opleidingsadviseur vaker een soortgelijke casus tegen. Vaak wordt in de zorg geworven op functie en moet iemand het diploma overhandigen of bereid zijn dit te behalen. Bij een beschermd beroepstitel, zoals verpleegkundige, is dit voor een BIG-registratie ook noodzakelijk. Diploma's zijn relevant. Maar we zien ook een andere beweging, aangedreven door de dynamische arbeidsmarkt, de tekorten in de zorg en de toename van mensen die begeleid moeten worden van werk naar werk. Functies worden opgeknipt in eenheden op basis van een set van taken (skills). Corona heeft dit proces versneld. Ook na corona is de verwachting dat sommige banen niet meer relevant zijn als gevolg van evoluerende vaardigheden die nodig zijn op de werkplek. Maar veel van de beschikbare vaardigheden zijn nog steeds waardevol op de arbeidsmarkt (PWC, 2021). Hoe kan je als zorgorganisatie door skillsgericht werven, selecteren en opleiden inspelen op deze veranderingen in loopbaan en zorgen voor een goede match tussen vraag en aanbod? En hoe kun je de relevante werkervaring benutten in een passend ontwikkel- of matchingsadvies, in nauwe samenwerking met een opleider?

Wat verstaan we onder een skillsgerichte arbeidsmarkt?

Er wordt momenteel veel geschreven over een skillsgerichte arbeidsmarkt. Voor dit blog hebben we aan de hand van een aantal artikelen in onderstaande tabel de beweging van een kwalificatiegerichte arbeidsmarkt naar een skillsgerichte arbeidsmarkt in kaart gebracht.

<i>Van</i>	 <i>Naar</i>
Kwalificatiegerichte arbeidsmarkt	Skillsgerichte arbeidsmarkt
Een lineaire loopbaan (leren, werken, met pensioen).	Een dynamische loopbaan die wendbaar is voor veranderingen in de vraag naar skills (leren, werken, sabbatical, werken etc...).
Een initiële formele kwalificatie die de geschiktheid bepaalt voor een baan.	Een skillsdocument (bijv. een uitgebreid CV of skillspaspoort) dat meegroeit en meereist over de arbeidsmarkt en geschiktheid bepaalt.
Een skillskloof tussen vraag en aanbod door uit te gaan van opleidingen en functies.	Een gemeenschappelijk omschrijving en classificatie van skills wat mismatch tussen werkgevers en werkenden/werkzoekenden vermindert.
Tekort en onbenut talent met als gevolg verlies van werk.	Optimalisatie van zoeken en managen van talent.
Het succes van primair en voorgezet onderwijs als sterke voorspeller van langdurige sociaal-economische inclusie.	Een gelijkwaardig speelveld voor loopbaanontwikkeling door opbouw skills gedurende een levenscyclus.
Een vast onderwijscurriculum met bijbehorende (veelal grote) examenonderdelen.	Op maat onderwijs en om- en bijscholing in aansluiting op benodigde skills. Bedrijven hebben realtime inzicht in tekorten in skills en passen interne leertrajecten daar op aan.
Onzekerheid om van baan te veranderen, door het niet 'hard' aan kunnen tonen van skills.	Regie over eigen loopbaan om mee te bewegen met de arbeidsmarkt.
Vacatures met functie-eisen, gebaseerd op functiewaarderingssystemen en diploma's.	Herformulering van vacatures in termen van taken met bijpassende sets van skills.
Klassikaal leren volgens een vast curriculum.	Toename gebruik educatieve technologie die inspeelt op individuele leerbehoefte.

Tabel 1: van een kwalificatiegerichte arbeidsmarkt naar een skillsgerichte arbeidsmarkt ¹

Van der Klink e.a. (2011) geven een mooie definitie van duurzame inzetbaarheid: *duurzaam inzetbaar betekent dat medewerkers doorlopend in hun arbeidsleven over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren. Dit impliceert een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten.*

Drie kansen en tips voor jouw zorgorganisatie!

Kans 1: individueel inrichten van een leertraject met flexibel onderwijs. Uit zijnstroom-onderzoek (Instituut GAK & Rijnconsult, 2020) blijkt, bij 100% van de onderzochte initiatieven, dat het individueel inrichten van vakscholing een voorwaarde is om zijnstromers succesvol van werk naar werk te laten overstappen. Geen star curriculum, maar een programma op maat dat aansluit bij werkervaring, eerder verworven competenties, nog ontbrekende skills en de ambitie van de zij-

instromer. Dit sluit aan bij het advies van de commissie Arbeidsmarkt Zorg die benadrukt dat modulair onderwijs, niet gericht op een beroep of branche, aantrekkelijk kan zijn omdat zij dan geen onnodige vakken hoeven te volgen en het bijdraagt aan horizontale (of brede) ontwikkeling en loopbanen (SER, 2021). Zij-instromers zijn sneller inzetbaar en kunnen vervolgens ervoor kiezen om op eigen tempo en tijdstip de opleiding te vervolgen.

Tip 1: maatwerk opleiden vraagt aan de voorkant een grotere investering in tijd en aandacht van een zorgorganisatie. Waar voorheen er bijvoorbeeld 25 BBL-plekken waren en iedereen hetzelfde opleidingstraject startte, is nu meer keuze in leertrajecten in aansluiting op wat de kandidaat aan bagage en ambities meebrengt. Deze investering verdient zich terug door minder uitval en optimaal inzetten van talent. Deze andere manier van opleiden vraagt om draagvlak binnen de organisatie. Ontwikkel als bestuurder of HR-manager een visie op skillsgericht inzetten en opleiden binnen de organisatie. Hanteer een participatieve aanpak, waarbij management, P&O en zorgmedewerkers zicht krijgen op de noodzakelijke verandering en na kunnen denken over benodigde skills voor nu en in de toekomst. Dit dient als basis voor het benutten van talent, werven (o.a. aanpassing van vacatureteksten), selecteren en opleiden. Zorg dat recruiters echt in gesprek gaan met kandidaten over wat ze kunnen en willen. Werk nauw samen met het onderwijs bij het selecteren van kandidaten, valideer de relevante werkervaring in de vorm van het uitstippelen van een maatwerk leertraject.

Kans 2: structurele samenwerking tussen zorg en onderwijs. Er is winst te behalen wanneer zorgorganisatie, onderwijsinstelling en andere ketenpartners intensief samenwerken bij het structureel inbedden van onderwijs in de zorgpraktijk. Leren maakt onderdeel uit van de loopbaan van een zorgmedewerker, of dit nu start als student of bij de onboarding van een zij-instromer of anders. Voor de medewerker moet de samenwerking tussen zorg- en onderwijssector naadloos verlopen. Het leren en ontwikkelen zou daarmee minder 'diploma-gericht' kunnen zijn (SER, 2021).

Tip 2: Zorg voor korte lijnen met de onderwijsinstelling. Bouw aan een langdurige relatie met vaste contactpersonen (Instituut GAK & Rijnconsult, 2020). Werk en ontwikkel vanuit een gezamenlijke skillsset. De kwalificatiedossiers bieden een goed uitgangspunt om te komen tot skillssets, omdat op werkprocesniveau skills zijn beschreven voor een beroepsbeoefenaar. Leg als zorgorganisatie casuïstiek voor aan de onderwijsinstelling om samen te komen tot het best passende opleidingstraject voor de medewerker.

Kans 3: flexibiliteit en creativiteit in de begeleiding van werknemer en student. Om een succesvolle match tot stand te brengen is het managen van verwachtingen aan vraag- en aanbodzijde een belangrijk criterium. Studenten en zijinstromers weten vaak niet wat ze kunnen verwachten van een baan in de zorg. Ze hebben verkeerde beelden van wat het werk inhoudt en welke skills het werk vraagt of een verkeerde inschatting van eigen competenties (Eindrapport Zijinstroom Instituut Gak, 2020).

Tip 3: Het geven van een goed beeld van de werkcontext en benodigde skills gedurende de opleiding (samenspel onderwijs en werkveld) en flexibele en creatieve begeleiding tijdens stages en eerste baan zijn essentieel. Begeleiders moeten goed op individuele behoeften in kunnen spelen, bijvoorbeeld bij een taalachterstand of het leren van werknemersvaardigheden voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Een goed inwerkprogramma, maatwerkbegeleiding en een periode van bovenformatieve inzet is van cruciaal belang om de nieuwe instroom door de eerste periode heen te helpen en te begeleiden naar vakbekwaamheid en werkplezier (SER, 2021). Jong RAAT geeft in het document '[Maak impact eenvoudig](#)' mooie voorbeelden om de kloof van verwachtingen te overbruggen: gastcolleges aan studenten door afgestudeerde zorgprofessionals, een startgesprek en starterskit voor de startende zorgprofessional en het bieden van intervisie en de mogelijkheid om essentiële skills bij te leren.

¹ Voor dit blog en de tabel is gebruik gemaakt van de volgende bronnen:

[World Economic Forum \(2019\). *Skills als nieuwe 'munteenheid' voor de arbeidsmarkt.*](#)

[Instituut GAK & Rijnconsult \(2020\). *Inventariserend onderzoek zijinstroom.*](#)

[Goudswaard, A. & van Middelkoop, D. \(2019\). *Naar een skill based arbeidsmarkt.*](#)

[PWC \(2021\). *How to make vulnerable jobs ready for the future.*](#)

[SER \(2021\). *Aan de slag voor de zorg: een actieagenda voor de zorgarbeidsmarkt.*](#)

[Van der Klink, J.J.L. e.a. \(2011\). *Duurzame inzetbaarheid bij oudere werknemers, werk als waarde.*](#)

Wij zijn benieuwd hoe jij aankijkt tegen skillsgericht inzetten en opleiden. Reageren kan natuurlijk altijd via social media, maar schroom ook niet om ons een persoonlijk bericht te sturen. Je kan ons bereiken via annette.degroot@rocmn.nl en e.marskamp-vantwillert@rocmn.nl.