



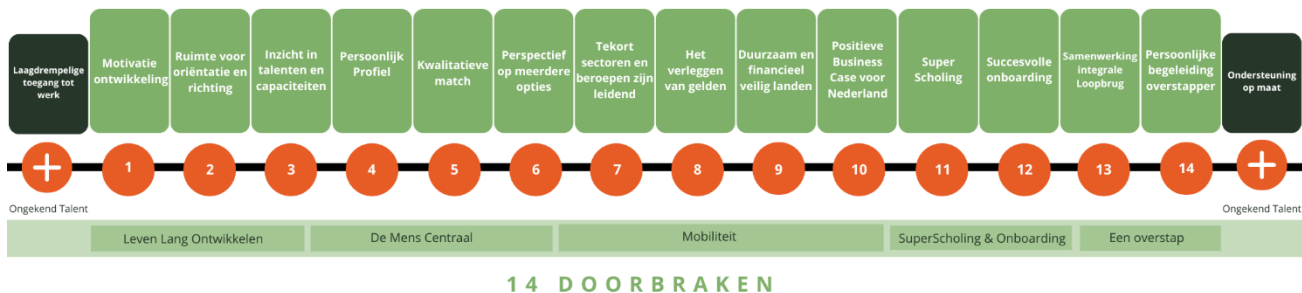
“Verbeelden, verbinden, doen”

## Hoe dan? De VERBEELDING voor werkgevers

### Inleiding

De urgentie voor een nieuw arbeidsmarktsysteem is groot. 9,5 miljoen mensen die werken, voelen niet altijd een veilige weg om zich te ontwikkelen en een overstap te maken naar een andere baan. Ook zijn er 3,9 miljoen mensen die niet werken, Ongekend Talent. Een groot deel van hen zou wel willen en kunnen werken als we anders naar mensen gaan kijken en bouwen aan systeemdoorbraken. EN er zijn nu ruim 500.000 tekorten in cruciale sectoren zoals de energietransitie, onderwijs, zorg, IT en de bouw. Deze tekorten verdrievoudigen in de komende jaren tot 1,6 miljoen, terwijl de beroepsbevolking constant blijft. Een radicale verandering van de arbeidsmarkt is dus nodig!

Maar hoe dan? In 10 Proeftuinen waarin deelnemers een transitie naar een tekortsector hebben doorlopen, is geleerd hoe het kan. Er zijn 14 systeemdoorbraken nodig om hobbels op te lossen, die een circulaire arbeidsmarkt<sup>1</sup> nu in de weg staan. Daarnaast zijn er nog 2 extra doorbraken nodig om te zorgen dat Ongekend Talent toegang krijgt tot de circulaire arbeidsmarkt. Deze 14 + 2 systeemdoorbraken<sup>2</sup> moeten allemaal integraal gerealiseerd worden om mensen een veilige route voor mobiliteit te garanderen op de arbeidsmarkt. Alle inzichten uit de Proeftuinen zijn vertaald naar het Akkoord van Python<sup>3</sup>, waarin wordt verbeeld wat werkgevers, medewerkers, werkgeversorganisaties, vakbonden, opleiders en overheid kunnen doen om met elkaar een circulaire arbeidsmarkt te bouwen. Werkgevers nemen hierin het voortouw.



### De kracht van de werkgever

Door technologische ontwikkelingen en een snel veranderende maatschappij verandert werk continue, daarom is het nodig dat mensen zich continu blijven ontwikkelen. Door demografische ontwikkelingen (zoals vergrijzing en minder geboortes) worden arbeidstekorten structureel.

<sup>1</sup> Een circulaire arbeidsmarkt is een arbeidsmarkt waarin iedereen zich kan (blijven) ontwikkelen en iedereen die wil of moet bewegen een veilige overstap kan maken, daar waar hij/zij het meeste nodig is.

<sup>2</sup> Zie bijlage voor alle 14 + 2 doorbraken en hun definities

<sup>3</sup> <https://debuitenboordmotor.nl/het-akkoord-van-python/>

In een tijd van grote tekorten en belangrijke maatschappelijke transitie is er nu noodzaak en momentum om de arbeidsmarkt radicaal te veranderen. Werkgevers kunnen hierin het voortouw nemen. Wat vraagt dat van werkgevers? In een circulaire arbeidsmarkt hebben werkgevers drie belangrijke rollen.

Als werkgever:

**1. Zie je iedereen**

Werkgevers kijken naar alle talenten die de maatschappij rijk is, inclusief zij-instromers en Ongekend Talent. Aannames gebeuren op basis van een Persoonlijk Profiel. Een Persoonlijk Profiel geeft inzicht in 'Wie ben ik? Wat wil ik? Wat kan ik?' en verbeeldt het principe dat er gekeken wordt naar behoeftes, talenten, ambities, leervermogen, skills van de mens, niet alleen naar diploma's en werkervaring. Met een Persoonlijk Profiel kunnen werkgevers en opleiders op een meer holistische manier talent herkennen en ontwikkeling faciliteren EN de tekorten oplossen.

**2. Ben je ook opleider**

Werkgevers stimuleren en faciliteren een Leven Lang Ontwikkelen voor iedereen, middels een leercultuur met zowel formeel als informeel leren. Werkgevers geven in samenwerking met opleiders praktijkgestuurd volwassen onderwijs vorm, waarin leerwerktrajecten de norm zijn. Mensen hoeven alleen maar datgene te leren wat ze nodig hebben om bekwaam te zijn, begeleiding is afgestemd op de medewerker en het maken van een overstap is financieel veiliger.

**3. Doe je het samen**

Een circulaire arbeidsmarkt realiseren kan alleen samen. Werkgevers werken samen buiten de grenzen van de eigen organisatie, sector en regio. Corporate organisaties en het mkb werken nauw samen en delen faciliteiten om ontwikkeling en mobiliteit samen vorm te geven.

Deze punten schetsen de rode draad van de rol van werkgevers in een circulaire arbeidsmarkt.

De verdere uitwerking van dit document laat zien HOE werkgevers hier invulling aan kunnen geven. Aan de hand van voorbeelden van werkgevers, zowel mkb als corporate en uit verschillende sectoren, en sociale partners VERBEELDEN we hoe het kan, VERBINDEN we lezers aan succesvolle voorbeelden en inspireren we tot DOEN.

## Inhoud

<b>Hoe dan? De VERBEELDING voor werkgevers .....</b>	<b>1</b>
Inleiding.....	1
De kracht van de werkgever .....	1
<b>1. Toegang tot Ongekend Talent .....</b>	<b>4</b>
Wat kunnen werkgevers doen? .....	4
➤ Werkgevers en opleiders zorgen voor ondersteuning op maat om toegang tot werk en scholing aantrekkelijk en laagdrempelig te maken voor iedereen. ....	4
➤ Werkgevers, opleiders en sociale partners zorgen voor persoonlijke begeleiding zo lang als nodig is.....	4
<b>2. Leven Lang Ontwikkelen: ontwikkeling en transitie borgen in cao's .....</b>	<b>5</b>
Wat kunnen werkgevers doen? .....	5
➤ Recht op oriëntatietijd .....	5
➤ Persoonlijk Profiel .....	5
➤ Recht op ontwikkeltijd en opleiding, ook niet functie-gebonden.....	6
➤ Meeneembaar scholingsbudget .....	6
<b>3. De Mens Centraal.....</b>	<b>8</b>
Wat kunnen werkgevers doen? .....	8
➤ Werkgevers faciliteren ontwikkeling en nemen mensen aan op basis van 'Wie ben ik? Wat wil ik? Wat kan ik?'8	
➤ Werkgevers passen functies aan o.b.v. skills, talenten, drijfveren en competenties .....	9
➤ Werkgevers hebben duidelijk welke skills op korte en lange termijn nodig zijn binnen de organisatie en bieden hierdoor duidelijk perspectief .....	9
➤ Werkgevers helpen met persoonlijk inzicht en welzijn .....	10
<b>4. Mobiliteit, 'superschooling' &amp; onboarding.....</b>	<b>11</b>
Wat kunnen werkgevers doen? .....	11
➤ Werkgevers nemen mensen aan in een leerwerktraject waarin: .....	11
➤ Werkgevers maken ruimte voor (vakinhoudelijke) begeleiding, in tijd en aangepaste targets .....	14
➤ Werkgevers en werkgeversorganisaties vergroten de aantrekkelijkheid van hun bedrijf en sector onder andere door middel van een inclusieve cultuur voor zij-instromers en Ongekend Talent .....	15
➤ Werkgevers zorgen ervoor dat de toegevoegde waarde van de ervaringen die overstappers (vanuit andere sectoren) meebrengen wordt gezien en benut binnen teams.....	15
<b>5. Een Overstap.....</b>	<b>17</b>
Wat kunnen werkgevers doen? .....	17
➤ Alle werkgevers investeren sámen in een veilige route voor in- en externe mobiliteit, scholing en transitie voor medewerkers.....	17
<b>Bijlage: De 14 + 2 systeemdoorbraken .....</b>	<b>20</b>

## 1. Toegang tot Ongekend Talent

Op dit moment zijn er 3,9 miljoen mensen die niet werken. Zij kunnen om verschillende redenen niet meedoen in het huidige systeem. Denk aan: herintreders, laaggeletterden en laaggecijferden, 50-plussers, mensen met een arbeidsbijzonderheid zoals autisme, statushouders, niet-werkende jongeren zonder startkwalificatie en nog veel meer Ongekend Talent.

Naast de 14 systeendoorbraken voor een circulaire arbeidsmarkt heeft Ongekend Talent extra doorbraken nodig om mee te doen en onderdeel te zijn van de arbeidsmarkt. En om tekorten op te lossen. Het gaat om de volgende extra doorbraken:

- Laagdrempelige toegang tot werk
- Ondersteuning op maat

### Wat kunnen werkgevers doen?

- **Werkgevers en opleiders zorgen voor ondersteuning op maat om toegang tot werk en scholing aantrekkelijk en laagdrempelig te maken voor iedereen.**

Het werk wordt zo ingericht dat het aansluit bij de persoon. Met beleidswijzigingen zorgt de overheid ervoor dat werken altijd loont in combinatie met een veilig vangnet voor de medewerker.

- **Werkgevers, opleiders en sociale partners zorgen voor persoonlijke begeleiding zo lang als nodig is.** Zowel begeleiding naar werk toe, als begeleiding wanneer iemand werkt.

*Hoe werkgevers nu al invulling geven aan bovenstaande doorbraken is te vinden in de meeleesversie 'Toegang tot Ongekend Talent'.*

## 2. Leven Lang Ontwikkelen: ontwikkeling en transitie borgen in cao's

Het bevorderen van een Leven Lang Ontwikkelen is om verschillende redenen essentieel. We leven in een snel veranderende wereld, waar de verwachting is dat 85% van de banen in 2030 nu nog niet eens bestaan. Kennis verouderd snel door nieuwe ontwikkelingen. Daarom is het van groot belang dat mensen mee ontwikkelen. Medewerkers die hun skills en vaardigheden blijven ontwikkelen, hebben een groter aanpassingsvermogen en grotere flexibiliteit. Dat draagt bij aan hogere productiviteit. Daarnaast laten onderzoeken van Effactory (2023) zien dat slechts 29% van de medewerkers zich bevlogen voelt op het werk.<sup>4</sup> Dit terwijl bevlogen medewerkers productiever, minder absent en klantgerichter zijn. Door ontwikkeling een structurele plek te geven, kunnen medewerkers bewegen naar plekken waar ze duurzaam van betekenis zijn. Binnen de organisatie, binnen de sector of daarbuiten. Hoe kunnen werkgevers dit doen?

### Wat kunnen werkgevers doen?

Om een Leven Lang Ontwikkelen te faciliteren is het belangrijk dat ontwikkeling wordt geborgd binnen organisaties en in cao's. Ook niet-functie gebonden ontwikkeling. Zo wordt ontwikkeling een recht van medewerkers en wordt het een nieuwe standaard, onafhankelijk van een beoordelingssysteem of van sociale plannen. Het geeft medewerkers handvatten om regie te nemen over hun eigen loopbaan, of die zich nu binnen of buiten de organisatie voortzet.

Voorbeelden van punten die opgenomen kunnen worden in cao's:

#### ➤ **Recht op oriëntatietijd**

Er is voldoende tijd nodig voor werknemers om zich te oriënteren buiten hun huidige baan. Dit gaat dus verder dan alleen kijken wat de mogelijkheden zijn, maar echt andere dingen uit kunnen proberen. Denk hierbij aan oriënteren op andere taken, functies en sectoren.

#### **Het Persoonlijke Ontwikkelprogramma The Making of YOU - APG**

3.000 medewerkers

In het Persoonlijk Ontwikkelprogramma voor elke APG-er, 'The Making of You', staat persoonlijke ontwikkeling centraal. Je stelt via het programma je eigen leerroute samen waarbij je samen met je leidinggevende inzicht krijgt in 'Wie ben ik? Wat wil ik? Wat kan ik?', o.a. door het maken van assessments. Iedere medewerker heeft twee 'toekomstdagen' per jaar, vastgelegd in de arbeidsovereenkomst Hierin werk je aan de toekomst van jezelf, een ander of de samenleving. Via projecten die vallen onder de noemer 'Oog voor een ander', zetten APG-ers initiatieven op die bijdragen aan de duurzaamheidsdoelstellingen van APG. Bijvoorbeeld door het financieel en fysiek steunen van projecten op het gebied van bouw, onderwijs en zorg in ontwikkelingslanden. Of een project om jongeren te helpen in de voorbereiding op de arbeidsmarkt, door middel van o.a. bliksemstages.

#### ➤ **Persoonlijk Profiel**

Een Persoonlijk Profiel verbeeldt het principe om te kijken naar behoeftes, talenten, ambities, leervermogen, skills van de mens, niet alleen naar diploma's en werkervaring. Het staat dus niet voor een specifieke tool of de vorm van een document, maar een nieuwe set afspraken die meer recht doen aan alle facetten van de mens. Met een Persoonlijk Profiel kunnen mensen hun unieke set vaardigheden en ervaringen presenteren en kunnen werkgevers

<sup>4</sup> <https://www.effactory.com/nl/kennis/wat-is-bevlogenheid/>

en opleiders op een meer holistische manier talent herkennen en ontwikkeling faciliteren. Werkgevers stimuleren medewerkers (in tijd en ruimte) om een Persoonlijk Profiel met zich mee te laten ontwikkelen en groeien.

➤ **Recht op ontwikkeltijd en opleiding, ook niet functie-gebonden**

Leven Lang Ontwikkelen wordt vanzelfsprekend als werknemers in hun bestaande functie worden gestimuleerd zich te ontwikkelen door hiervoor tijd en ruimte te bieden. Dit kan bijvoorbeeld door workshops te organiseren over uiteenlopende onderwerpen die mensen (deels) onder werktijd kunnen volgen. Of door de werkweek structureel iets te verkorten zodat er tijd ontstaat voor ontwikkeling. Medewerkers die goed weten wat hun drijfveren, interesses en mogelijkheden zijn, kunnen zelf richting geven aan hun loopbaan. Door recht op (niet-functie gebonden) ontwikkeltijd en opleiding te borgen in een cao, wordt een Leven Lang Ontwikkelen de nieuwe standaard. Dit bevordert niet alleen de ontwikkeling in huidige baan, maar ook de duurzame inzetbaarheid op de arbeidsmarkt. Bij de huidige werkgever, binnen de sector of daarbuiten.

**Onbeperkt Opleidingsbudget & Aanpassing 36-urige werkweek - Achmea**

*14.000 medewerkers*

Met ingang van 2021 heeft Achmea besloten om alle medewerkers vrij en onbeperkt toegang te geven tot cursussen en opleidingen. Iedereen mag studeren. Er kan gekozen worden uit een opleidingscatalogus waar meer dan 3.000 cursussen en opleidingen aangeboden worden. Voor het volgen van deze cursussen/opleidingen is geen autorisatie meer nodig van de leidinggevende (tenzij een training meer dan € 5.000,- kost). De cursus kan 'anoniem' worden gevolgd. Wel dient deze opleiding of training een bijdrage te leveren aan het beter uitoefenen van je huidige functie en/of loopbaan. Om de medewerkers van Achmea onder ander meer tijd te geven om deze opleidingen en cursussen te kunnen volgen is de cao aangepast van een 36-urige werkweek naar een 34-urige werkweek.

**Perspectief faciliteren voor medewerkers - KPN**

*Landelijke organisatie, 10.000 medewerkers*

Via het programma 'Magic Next Step' krijgen monteurs van KPN de mogelijkheid om door te stromen. Door identificatie van wat zij belangrijk vinden (arbeidsvoorwaarden, ergens bij willen horen en doorgroeimogelijkheden) is dit programma gemaakt en gebaseerd op drie pijlers:

1. Doorgroei binnen de functie
2. Doorgroei binnen KPN
3. Doorgroei buiten KPN

De monteurs die hieraan meedoen (> 8 jaar dienstverband) krijgen door assessments en gesprekken met een coach inzicht in hun talenten en competenties. Via netwerkgesprekken ontdekken ze waar ze met deze talenten, competenties en ambities het beste passen. Het interne matchteam ondersteunt met workshops en groeipaden/opleidingen in wat er nodig is om te groeien binnen de functie of in een nieuwe functie. Zo wordt gefaciliteerd dat werknemers zich verder ontwikkelen. Doorgroei buiten KPN wordt verder vormgegeven door externe outplacementbureaus.

➤ **Meeneembaar scholingsbudget**

Een Leven Lang Ontwikkelen vraagt van werkgevers dat zij individuele, professionele ontwikkeling faciliteren. Dit kan door werknemers hun eigen individuele opleidingsbudget toe te kennen. Dit budget kan meegenomen worden naar andere werkgevers en andere sectoren. Medewerkers mogen zelf bepalen hoe zij dit budget

besteden, met als doel dat zij zich blijvend kunnen blijven ontwikkelen op de arbeidsmarkt. Medewerkers nemen d.m.v. inspanningen van de werkgever eigen regie op hun ontwikkeling, en daardoor hun eigen loopbaan.

#### **Meeneembaar opleidingsbudget - James Leerrekening**

De James Leerrekening biedt werkgevers de mogelijkheid om opleidingsbudgetten uit te betalen op naam van hun werknemers en zo te investeren in hun inzetbaarheid. De werknemer kan dit budget besteden aan opleiding en ontwikkeling. Elk gestort bedrag is vrij van loonbelasting en mag meerdere jaren onbelast meegenomen worden. Werknemers krijgen met een individueel ontwikkel budget (IOB) regie op hun ontwikkeling en loopbaan en kunnen hiermee op hun eigen moment en manier werken aan hun inzetbaarheid.

#### **Voor wie?**

Medewerkers dienen op 31 december van het voorgaande kalenderjaar minimaal 1 jaar in dienst te zijn. Daarnaast dienen ze minimaal een dienstverband van 16 uur per week te hebben.

#### **Voor wie niet?**

Uitzendkrachten, weekendhulpverleners, vakantiekrachten en directie zijn uitgesloten van deelname.

#### **Extern beheerd**

Het IOB wordt extern beheerd op een Stichting Dergengelden. Hiermee wordt het faillissement proof beheerd, voor zowel werkgevers als uitvoerders.

#### **Niet benut, geld terug**

Niet benut budget gaat na 5 jaar kosteloos terug naar de werkgever.

#### **IOB en transitievergoeding**

Gebruikt IOB mag verrekend worden met de transitievergoeding.

### 3. De Mens Centraal

Op een arbeidsmarkt met grote tekorten, waar bovendien vanwege technologische ontwikkelingen steeds nieuwe banen en functies ontstaan, is het zoeken naar kandidaten op basis van een passend cv met de juiste diploma's niet langer toereikend. In plaats daarvan is het veel effectiever om te kijken naar de mens en het brede persoonlijk profiel van talenten, ervaringen, drijfveren en leervermogen. Door te werven en selecteren op grond van een Persoonlijk Profiel komt een veel groter potentieel van geschikte kandidaten beschikbaar voor werkgevers.

#### Wat kunnen werkgevers doen?

- **Werkgevers faciliteren ontwikkeling en nemen mensen aan op basis van 'Wie ben ik? Wat wil ik? Wat kan ik?'**

Werkgevers gebruiken een Persoonlijk Profiel als leidraad. Skills, talenten, drijfveren, competenties en leervermogen staan hierin centraal. Met een Persoonlijk Profiel kunnen mensen hun unieke set vaardigheden en ervaringen presenteren en kunnen werkgevers en opleiders op een meer holistische manier talent herkennen en ontwikkeling faciliteren. Dit draagt bij aan een meer inclusieve en rechtvaardige arbeidsmarkt, waarbij de focus verschuift van (alleen) formele diploma's naar aantoonbare bekwaamheid en (ontwikkel)potentieel. Het draagt daarmee bij aan een oplossing voor de cruciale tekorten op de arbeidsmarkt.

#### **Aanname o.b.v. skills in de praktijk - De Groot**

*Landelijk installatiebedrijf, 700 medewerkers*

Op de prefabricage productieafdeling (een proces in de bouw waarbij materialen van tevoren in een fabriek of werkplaats tot elementen worden gemaakt) van De Groot zijn vooral hands-on skills nodig. Iedereen kan die skills hebben, bewust- of onbewust, ongeacht wat iemand nu doet of tot nu toe heeft geleerd. Om erachter te komen of iemand die skills heeft, is het vooral belangrijk om in de praktijk iets te doen/proberen. Een voorman kan dan al vrij snel zien of die skills (in potentie) aanwezig zijn. De Groot laat daarom iedereen die interesse heeft om in het productieproces te werken twee dagen meewerken. Deze twee dagen geven de potentiële nieuwe medewerker de gelegenheid om te ervaren wat het werk inhoudt. De voorman beoordeelt of de deelnemer in potentie geschikt is om het werk te doen of te leren. De focus ligt hier dus echt op wie je bent en wat je kan (en je leerpotentie) in plaats van op een cv of diploma. Hiervoor is een omgeving gecreëerd waarin de veiligheid gegarandeerd is en de verzekering op de werkvloer geregeld. De Groot ziet dat deze manier van selecteren een betere match oplevert, voor zowel werkgever als medewerker. Bovendien trekt het ook een grotere doelgroep omdat er geen drempels worden opgeworpen om hieraan mee te doen.

#### **"Aantoonbaar bekwaam" in plaats van Bevoegd**

*Cao Verpleeg-, Verzorgingstehuizen, Thuiszorg en Jeugdgezondheidszorg (VVT)*

In de cao VVT is het woord bevoegd vervangen door "aantoonbaar bekwaam". Niet het (volledige) diploma is leidend, maar het bewijs dat iemand een zorghandeling bekwaam kan uitvoeren. In de cao is ruimte gelaten voor de manier waarop die bekwaamheid aangetoond wordt. Sommige zorginstellingen gebruiken hiervoor het kwalificatiedossier (waarin ze sowieso moeten aantonen dat medewerkers zorghandelingen kunnen uitvoeren en de kennis up to date is). Een opleider kan (deel)certificaten uitgeven waardoor studenten tijdens hun studie al zorghandelingen mogen uitvoeren waarvoor ze gecertificeerd zijn, zonder dat ze het hele diploma hebben. Tot voor kort konden zorghandelingen alleen worden gedeclareerd bij zorgverzekeraars als deze uitgevoerd werden door een bevoegde medewerker (met bijvoorbeeld een Verzorgende IG diploma of een afgeronde verpleegkundige opleiding). Door deze wijziging in de cao (en de daaruit voortvloeiende financiële prikkel) kan dit wel en voelen zorginstellingen de ruimte om werk anders in te delen en vanuit skills te gaan werken in plaats van alles in te richten op diploma's. Dit geeft medewerkers de kans om zich te blijven ontwikkelen zonder direct een hele opleiding te doen. Zij-instromers kunnen eerder ingezet worden omdat ze op zorghandelningsniveau al aantoonbaar bekwaam zijn voordat ze het diploma hebben.



➤ **Werkgevers passen functies aan o.b.v. skills, talenten, drijfveren en competenties**

De mens centraal stellen, heeft ook gevolgen en meerwaarde voor het inrichten en organiseren van het werk. Door bestaande functies in te richten rondom het individuele profiel van medewerkers (job crafting), worden alle kwaliteiten en talenten beter benut, worden medewerkers meer betrokken en kunnen medewerkers efficiënter ingezet worden.

**Werving op basis van 'Wie ben je? Wat wil je? Wat kan je?' - 's Heerenloo**

*Landelijke gehandicaptenzorg organisatie, 17.000 medewerkers*

Door grote tekorten wordt de drempel verlaagd om een stap richting te zorg te maken. Het uitgangspunt voor de verandering is: aandacht voor de mens. Dit wordt in eerste instantie via anders werven en opleiden bewerkstelligd.

Voor functies in de primaire zorg worden geen vacatures meer gepubliceerd. Iedereen die geïnteresseerd is, kan een gesprek aangaan met een recruiter. Het team van 30 recruiters heeft hier tijd voor omdat ze minder tijd kwijt zijn aan het proces van vacatureteksten schrijven en publiceren, cv's screenen etc. Het gesprek is gericht op wat iemand wil en voor die persoon passend zou zijn (functie, locatie, doelgroep, zelfstandigheidsniveau). Is of voelt iemand zich nog niet vakbekwaam voor het werk, dan wordt er door een coördinator praktijkleren gekeken hoe iemand zo snel mogelijk aan het werk kan op die locatie. Niet het diploma, maar skills en talenten zijn het uitgangspunt. Wat kan iemand al wel (dat aangetoond kan worden door een diploma, een evc, assessments, intern leeraanbod, interviews etc.) en wat moet iemand nog leren? Een volledige opleiding is lang niet altijd nodig. Medewerkers leren alleen dat wat ze nog niet kunnen, maar wel nodig hebben voor het werk op de locatie. Leren kan bij een opleider, maar ook op de werkplek en door ervaring op te doen. De focus ligt op persoonlijke (talent) ontwikkeling.

Deze werkwijze gebeurt nu al waar het kan, maar is ook nog volop in ontwikkeling. Per locatie en doelgroep wordt er gekeken welke zorgtaken en kennis nodig zijn om aan de cliëntvraag te voldoen. Dit is vastgelegd in vakbekwaamheidsprofielen. Binnen het team moeten die kennis en vaardigheden geborgd zijn (dus niet elke medewerkers hoeft alle vaardigheden/kennis te hebben). Binnen teams is daardoor ruimte voor differentiatie. Dit maakt het makkelijker om zij-instromers (sneller) in te passen. Het aanbod van mensen is hierdoor enorm verhoogd (potentiële kandidaten hoeven niet meer door vele vacatures te zoeken en kijken of de functie-eisen passen etc.). Een voorwaarde om op deze manier te werken is dat het opleidingsaanbod daar (eerst) op aangepast is.

➤ **Werkgevers hebben duidelijk welke skills op korte en lange termijn nodig zijn binnen de organisatie en bieden hierdoor duidelijk perspectief**

Door medewerkers mee te nemen in de ontwikkelingen binnen de organisatie en de sector, krijgen zij duidelijk perspectief over wat dat kan betekenen voor de (door)ontwikkeling van hun functie en de bijbehorende skills. Werkgevers gebruiken een Persoonlijk Profiel als leidraad voor de ontwikkelgesprekken en faciliteren inzicht in mogelijke loopbaanpaden, binnen en buiten de organisatie.

### **Ontwikkelen van vaardigheden een plek geven - KPN**

*Landelijke organisatie, 10.000 medewerkers*

Het 'Go Go Go programma' is opgetuigd in 2018 om alle medewerkers de kans te geven om zich te ontwikkelen en mee te gaan in de richting waar de organisatie zich naartoe ontwikkelt.

De 5 succesfactoren hierbij zijn:

1. Draagvlak van het management. Er worden 'Future Skills' geïdentificeerd in overleg met experts van de vakgebieden data, engineering, security & compliance en software development. Deze worden na akkoord gesteund door de directie/management van de organisatie.
2. Focus. Door de focus op vier vakgebieden weten alle medewerkers precies wat er van hen wordt verwacht.
3. Laagdrempelig. KPN faciliteert iedere vrijdag workshops/trainingen. Onder de noemer 'Friducation' kan iedere medewerker zich wekelijks inschrijven op één van 10 workshops van drie uur, gegeven door experts op deze skills. De workshop wordt gebruikt als verdieping, verbreding, proeverij en oriëntatie.
4. Intrinsieke Motivatie. KPN faciliteert de workshops, deelname is op vrijwillige basis en mag onder werktijd. (In 2023 zijn 22.000 workshops aangeboden die zijn gevolgd door 4.000 KPN'ers).
5. Compleet Pakket. Voor iedere skill worden workshops samengesteld. Hierna kunnen medewerkers ervoor kiezen om langere opleidingstrajecten (met validatie) te volgen.

### **Laagdrempelig, Leren (met elkaar) stimuleren – Kaak**

*Maakindustrie, +/- 450 medewerkers, Terborg*

Kaak organiseert 'Lunch & Learns'. Een laagdrempelige manier om mensen te inspireren, nieuwsgierig te maken en te stimuleren om van- en met elkaar te leren. Het zijn korte sessies van een uur over uiteenlopende onderwerpen. Een half uur is eigen tijd (lunchtijd, lunch wordt verzorgd) en een half uur is onder werktijd. Doordat het kort en behapbaar is en het aanbod varieert, wordt hier veel gebruik van gemaakt binnen alle lagen van de organisatie. Het tweejaarlijkse medewerkers tevredenheidsonderzoek dient als input om onderwerpen te bepalen. Medewerkers kunnen zelf te allen tijde onderwerpen aandragen (ook om zelf iets over te vertellen). Sommige sessies worden gegeven door externen en sommige door collega's. Het is altijd een mix van vakinhoudelijke sessies, algemene kennissessies en sessies die (ook) interessant zijn in de privésfeer. Meedoen is op vrijwillige basis, met een maximum van 3 sessies per kwartaal.

Voorbeelden van onderwerpen in een kwartaal: 1. Effectief samenwerken (extern); 2. Timemanagement (extern); 3. Financiële tips & besparingen (extern); 4. Digitale systemen (collega); 5. 3D metaal printen (collega); 6. Home energy (collega); 7. Effectief herstellen & motiveren kun je leren (extern).

#### ➤ **Werkgevers helpen met persoonlijk inzicht en welzijn**

Naast het bieden van perspectief op loopbaanpaden helpen werkgevers medewerkers bij het verkrijgen van persoonlijk inzicht op verschillende vlakken, zoals vitaliteit, mentaal welzijn of bijvoorbeeld financiële gezondheid. Hoe beter dit in balans is, des te meer welzijn op de werkplek en hoe groter de productiviteit<sup>5</sup>. Dit inzicht helpt medewerkers ook om een goede afweging te maken in hun loopbaanontwikkeling. Zo wordt helder of een nieuwe of andere baan niet alleen past bij de kwaliteiten en het bekwaamheidsniveau, maar ook bijvoorbeeld bij belastbaarheid, thuissituatie en financiële behoeften. Het is belangrijk dat medewerkers hier inzicht in hebben zodat zij weten wat ze nodig hebben en welke stappen ze kunnen zetten voor een optimale balans.

<sup>5</sup> De Vos, A., Van der Heijden, B., & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, 117, p.3.

#### Financiële fitheid voor alle medewerkers – APG

Landelijke organisatie, 3.000 medewerkers

Bij APG is gezondheid en vitaliteit van medewerkers belangrijk. APG geeft o.a. door middel van 'geldvinder.nl' vorm aan de gezondheid en vitaliteit van hun medewerkers op het gebied van financiële fitheid. Dit is een platform waar medewerkers gebruik van kunnen maken voor vragen over financiële fitheid. Via intranet kunnen mensen zich aanmelden en hebben ze contact met Kandoor, een slimme chatbot. Als blijkt dat meer informatie nodig is, wordt de APG-medewerker doorgestuurd naar een van de gidsen/financieel experts voor meer informatie over diens persoonlijke situatie. Geldvinder laat zien hoe je er nu of in de toekomst financieel voor staat, wat financiële consequenties zijn van (loopbaan)keuzes, wat je kunt verbeteren en hoe je dat kunt doen. Je stelt zelf hierbij je (levens)doelen.

Geldvinder is beschikbaar voor alle werkgevers in Nederland om medewerkers te faciliteren om financieel fitter te worden waar nodig. Gebruikers werken zelfstandig en anoniem aan hun geldzaken wanneer het hen uitkomt.

## 4. Mobiliteit, 'superscholing' & onboarding

Door mobiliteit actief te faciliteren, bewegen medewerkers die niet (meer) goed op een plek zitten tijdig, duurzaam en veilig naar een andere baan of functie. Dit betekent niet alleen een verhoging in werkgeluk en productiviteit, maar ook verlaagde kosten in ziekteverzuim, sociale voorzieningen en/of reorganisaties. Als werkgevers samen met opleiders leerwerktrajecten vormgeven waarin overstappers snel bekwaam worden voor nieuw werk, kan grotere instroom van medewerkers worden gerealiseerd. Passende begeleiding van overstappers is cruciaal voor het succes. Onderzoek van PWC (2020)<sup>6</sup> laat zien dat het grootste deel van de uitval van zij instromers voortkomt uit gebrekkige begeleiding. Overstappers landen duurzaam in een nieuw of ander beroep als ze 1) financiële veiligheid ervaren, 2) alleen leren wat ze nodig hebben op de werkvloer om bekwaam te zijn en 3) maatwerk begeleiding krijgen die aansluit bij wat zij nodig hebben.

### Wat kunnen werkgevers doen?

- **Werkgevers nemen mensen aan in een leerwerktraject waarin:**
  - Scholing in samenwerking met (mogelijke) opleider praktisch gestuurd wordt vormgegeven
  - Scholing en werk o.b.v. behoeften en bekwaamheid van de overstapper wordt ingericht
  - De contractvorm en de financiële vergoeding recht doen aan het werk, de ervaring en (de behoefte van) de overstapper.
  - Maatwerk begeleiding beschikbaar is vanuit werkgever en opleider.

Werkgevers bieden opleiders actief inzicht in nieuwe functies en benodigde kennis en vaardigheden op de werkvloer, zodat opleiders daarop kunnen aansluiten met hun modulaire aanbod.

<sup>6</sup> <https://www.instituutgak.nl/onderzoek/kennisbank/succesvolle-strategie-zij-instromers/>

### **Bedrijfsschool van 130 ondernemers - AT Techniek**

*Mbo-bedrijfsschool in de metaaltechniek, Terborg*

AT Techniek is een bedrijfsschool die beheerd wordt vanuit een private stichting (zonder winstoogmerk) van 130 ondernemers uit de metaalindustrie in de regio Achterhoek. Het lidmaatschap kost +/- €1000 per jaar. Daarnaast betalen ondernemers naar rato voor de studenten die ze aannemen. 2/3 van die kosten wordt via subsidies vergoed. Het opleidingsaanbod is een afspiegeling van wat nodig is op de werkvloer van die ondernemers. Zij leveren ook installaties en machines voor de praktijkruimtes zodat studenten al tijdens de studie werken met machines die in de regio gebruikt worden. Vanuit de ondernemingen wordt actief bijgedragen aan de lessen door hybride docenten te leveren. Studenten kunnen kiezen tussen een BOL (stagelopen bij verschillende werkgevers) of BBL (leerwerktraject bij 1 werkgever) traject en op elk moment switchen. De inhoud van beide varianten is hetzelfde. Het ROC verzorgt de theoretische vakken en zorgt voor de certificering. Studenten ontvangen een landelijk erkend diploma, maar worden vooral klaargestoomd op het werken in de regio. De aangesloten werkgevers krijgen studenten met kennis en ervaring die aansluiten bij wat er nodig is op de werkvloer.

### **Platform voor flexibele projecten ten behoeve van ontwikkeling van medewerkers – Unilever**

*Multinational Voeding- en genotmiddelen, 149.000 medewerkers*

Unilever erkent dat mobiliteit, flexibiliteit en een Leven Lang Ontwikkelen cruciaal zijn voor de groei en continuïteit van het bedrijf. Als antwoord hierop hebben ze een talentenmarktplaats opgezet. Hiervoor omschrijven ze 4 doelen:

1. Bijscholen en omscholen van medewerkers in de skills van de toekomst die voor Unilever belangrijk zijn.
  - Unilever wil ervoor zorgen dat iedereen mee kan groeien met het bedrijf. Hiervoor startten ze een in-house flexibel werk programma dat medewerkers matcht met projecten binnen de organisatie.
2. Medewerkers betrokken houden door mogelijkheden binnen de organisatie te koppelen aan de “purpose” van medewerkers.
  - Unilever werkt met Future fit plannen waarin medewerkers zelf beschrijven wat voor hun de definitie is van betekenisvol werk. Op basis daarvan worden ze gematched op relevante projecten, evenementen en mentoren.
3. De wendbaarheid van de organisatie (en medewerkers) verhogen
  - Managers in vakgebieden waar veel werk is kunnen hun projecten of uren die ze tekort komen delen via een online platform. Medewerkers kunnen inschrijven op projecten of uren.
4. Loopbaanmogelijkheden voor iedereen toegankelijk maken, en talenten en skills van mensen zichtbaar maken.
  - Matching gebeurt op basis van Artificial Intelligence om te voorkomen dat mensen alsnog handmatig gekozen worden op basis van voorkeur. Het platform staat open voor iedereen.

Resultaat is dat Unilever veel flexibeler kan beschikken over talent binnen de organisatie. In de eerste fase werd er een stijging van 41% van productiviteit in het algemeen gemeten. In totaal werden 500.000 uren ingevuld met eigen medewerkers op plekken buiten hun eigen werkplek/vakgebied. 60% van de projecten werd door mensen uit een niet-Nederlandse achtergrond. 66% van de aangeboden projecten werd ingevuld door vrouwen, die door een objectievere manier van werven zich massaal aanmeldden. Managers hebben geleerd om met een meer open blik te kijken naar mensen die werk kunnen verrichten. Dit werkt goed voor de projecten maar heeft ook een direct gunstig effect op het aannemen van mensen met een andere achtergrond.

## Praktijkgestuurd leren - 's Heerenloo

*Landelijke gehandicaptenzorg organisatie, 17.000 medewerkers*

's Heerenloo ziet dat de zorg en de context waarin we zorg verlenen aan het veranderen is. Er is een toenemende vraag naar zware zorg en er wordt steeds meer technologie ingezet. 'S Heerenloo heeft daarom competenties benoemd die belangrijk zijn om die veranderende vraag en toepassingen aan te kunnen: reflectief vermogen, pro-activiteit, persoonlijk leiderschap, wendbaarheid.

Om (toekomstige) medewerkers daarvoor op te leiden is het oude curriculum (leerplan) losgelaten en zijn ze samen met inmiddels 9 ROC's en hogescholen begonnen met Praktijk Gestuurd Leren (PGL). De praktijk op de werkvloer is de basis. Wat kom je als student tegen op de werkvloer? Welke leervragen kun je vanuit die praktijksituatie formuleren? Met die leervragen ga je terug naar de docent. In deze opleidingsvorm kunnen studenten (of dit nu startende BBL studenten zijn of zij-instromers) op hun eigen tempo leren, minimaal 4x per jaar starten en in de volgorde die voor hen het beste werkt. Doordat de leervragen van de student centraal staan, kunnen studenten van verschillende leerjaren, leeftijd, achtergrond en zelfs zorgtakken (denk aan GGZ, VVT, Gehandicaptenzorg etc.) samenwerken op onderwerpen.

Vanuit de werkgever is de werkbegeleider de belangrijkste persoon in dit proces. Deze voert de gesprekken met de studenten en vormt samen met de opleider en de student een driehoek. Werkbegeleiders krijgen een 2-daagse training (intern gegeven). Daarnaast krijgen ze een basistraining PGL waarin ze handvatten krijgen hoe ze studenten kunnen faciliteren in het regie nemen over zijn/haar ontwikkeling. Aanvullend biedt 's Heerenloo bij- en nascholing en intervisie bijeenkomsten voor werkbegeleiders.

Naast de werkbegeleiders zijn er Coördinatoren Praktijk Leren. Zij zorgen dat de organisatie op de hoogte is van wat PGL is. Zij sluiten regelmatig aan bij teams om ze te ondersteunen en vragen te beantwoorden. Belangrijk is dat de teams op de werkvloer vanaf het begin worden meegenomen in het proces aangezien het hele team een rol heeft in de begeleiding van de student en het ondersteunen bij de vertaling tussen het geleerde en de praktijk. Iedere laag in de organisatie moet voelen dat dit belangrijk is om te kunnen blijven voldoen aan de zorgvraag.

Deze aanpak vraagt vooral een nieuwe manier van werken en begeleiden. De investering in tijd en geld is (uiteindelijk) nagenoeg gelijk. Deze manier van opleiden levert mondiger medewerkers op die (kritische) vragen durven te stellen en die zich kwetsbaar durven op te stellen. Het vraagt wel om een open houding vanuit alle lagen van de organisatie om ook kritisch naar (keuzes binnen) de organisatie te kijken en open te staan voor feedback hierop. Grootste leerpunt vanuit 's Heerenloo in de samenwerking met de ROC's en hogescholen is het zoeken naar consensus over de inhoud. Wat heeft de zorg in Nederland nodig? In welke richting bewegen opleiders zich? Hoe kun je daar vanuit inhoud op samenwerken? Daarna komen pas de randvoorwaardelijke zaken als financiën en systemen. 's Heerenloo leidt jaarlijks 1800 studenten op waarvan het grootste gedeelte inmiddels gebruik maakt van Praktijk Gestuurd Leren. PGL is geen verplichting, iedere student heeft de keuze om de "normale" manier van onderwijs te volgen als dat beter past bij de persoon zelf.

### **Intensieve samenwerking opleider en praktijkopleider -Santé partners**

*Zorginstelling midden-Nederland, 3000 medewerkers*

Sante Partners werkt samen met ROC Rivor en Avans+ om modulair op te leiden in de zorg, met focus op wat er nodig is op de werkvloer. Mensen kunnen op elk niveau instromen en uitstappen (van mbo-2 tot hbo) in een doorlopende leerlijn. Werkgevers kopen een opleidingsplek. Als iemand op mbo-niveau 3 uitstapt, kan een andere collega de plek overnemen en het hbo stuk volgen. Een wijziging in de cao voor Verzorgings- en Verpleeghuizen, Thuiszorg en Jeugdgezondheidszorg heeft de weg vrijgemaakt om niet langer in diploma's te denken (bevoegd), maar in vaardigheden op handelingsniveau (aantoonbaar bekwaam). 30 interne praktijkopleiders van Santé partners worden op dit moment opgeleid als examinator mbo. Zij kunnen dan in de praktijk op de werkvloer geaccrediteerde certificaten uitgeven op handelingsniveau. Hiermee kunnen medewerkers veel sneller zelfstandig zorghandelingen verrichten (die ook gedeclareerd kunnen worden bij de zorgverzekeraar).

### **Maatwerk leerwerk traject op basis van 'Wie ben ik? Wat wil ik? Wat kan ik?' - KSU**

*Katholieke Scholenstichting Utrecht, primair onderwijs, 800 medewerkers*

Er bestaat (nog) geen zij-instroom traject voor de Academie voor Lichamelijke Opvoeding, die opleidt tot eerstegraads leraar Lichamelijke Opvoeding. Er zijn voltijd opleidingen en op slechts een paar plekken in Nederland een deeltijd variant. Zij-instromers die de overstap willen maken kunnen alleen studeren in combinatie met een stage, waarbij ze dus geen salaris ontvangen.

Willem is zo'n zij-instromer. Een slager met een havodiploma en in zijn vrije tijd trainer en coach bij sportverenigingen. De bestuurder van de KSU ziet potentie in Willem en wil hem zo snel mogelijk voor de klas hebben, want er zijn grote tekorten. Samen met de Hogeschool Arnhem Nijmegen (ALO) heeft de KSU een maatwerk traject gemaakt zodat ze Willem precies konden bieden wat hij nodig had om zo snel mogelijk zelfstandig voor de groep te staan. Alle vakken die je echt nodig hebt om voor een groep te staan zijn naar voren gehaald door de HAN. Vakken die niet persé nodig zijn op de locatie van KSU zijn naar achteren geschoven. Vanuit zijn ervaring als jeugdtrainer is er gekeken wat hij al goed kan, wat hij nog nodig heeft en wat hij aankan. Vanuit KSU is er capaciteit gemaakt voor een goede begeleiding. Dit gebeurt vakinhoudelijk door een vakdocent. Daarnaast werkt KSU met gecertificeerde coaches met een onderwijsachtergrond. Deze staan niet voor de klas, waardoor coaching uren nooit in het gedrang komen als er mensen tekort zijn voor de klas. KSU biedt Willem direct een salaris wat vergelijkbaar is met zijn vorige baan, waardoor hij de stap ook financieel kan maken. Daarnaast betaalt KSU de opleiding van Willem. Doordat Willem direct al aan de slag is als leerkracht LO gaat hij sneller dan de meeste studenten waardoor hij de opleiding ook sneller kan afronden. De investering (in tijd en geld) die KSU doet wordt daarmee terugverdiend doordat ze eerder een bevoegde leerkracht voor de klas hebben.

#### ➤ **Werkgevers maken ruimte voor (vakinhoudelijke) begeleiding, in tijd en aangepaste targets**

Werkgevers passen (tijdelijk) targets aan voor teams waarin nieuwe mensen starten, voor de periode dat de overstapper nog niet volledig bekwaam is. Begeleidingstijd drukt zo niet op de verwachte resultaten van een team met een overstapper. De leidinggevende kan hierdoor geleidelijke ingroeimogelijkheid bieden aan de overstapper.

*Hoe werkgevers praktisch invulling kunnen geven aan (vakinhoudelijke) begeleiding in een tijd van schreeuwende tekorten, wordt verbeeld in het document 'Begeleiding als bottleneck'.*

### Begeleiding zij-instromers hoogste prioriteit - Amstelland

*Primair onderwijs, Amsterdam Buiten, 320 medewerkers*

Amstelland werkt met een bovenschoolse pool van zij-instromers. Zij-instromers kunnen tot een jaar boven formatief ingezet worden (waarbij er een bevoegde docent in de buurt is). Amstelland is begonnen met 6 maanden boven formatief (omdat langer financieel niet haalbaar leek) en hebben dit langzaam uitgebreid naar 12 maanden. Eerder (gedeeltelijk) alleen voor de klas staan kan, maar alleen op verzoek van, en in samenspraak met de zij-instromer zelf. Er is een werkopleider, een schoolopleider en een bovenschoolse coach voor de begeleiding. De rol van coach wordt bewust niet neergelegd bij een docent uit de formatie, zodat de begeleiding consequent geborgd is, ook bij uitval van leraren. De werkbegeleiders krijgen een cursus en intervisie om te zorgen dat de kwaliteit van begeleiding ook geborgd is. Daarnaast organiseert Amstelland intervisie en bijeenkomsten voor eerstejaars starters en eerstejaars zij-instromers waar ervaringen uitgewisseld kunnen worden. Amstelland heeft specifiek beleid geschreven op deze manier van begeleiden. Begeleiding op basis van dit beleid wordt meegenomen in de beoordeling van de betrokken medewerkers. Er wordt door de school een duidelijke keuze gemaakt om het begeleiden van leerkrachten als hoogste prioriteit te zien. Ze werken met een vast salaris voor leerkrachten dat marktconform is maar dat vaak lager ligt dan bij andere schoolbesturen in de regio. De dag dat zij-instromers naar school gaan wordt niet vergoed. Zij-instromers die zich melden bij Amstelland komen vooral voor de goede begeleiding en de aandacht die er voor hen is. Hierdoor is de uitval ook heel laag.

### Een keten van begeleiding: inzet op ouderejaars studenten en zij instromers

*Ons Tweede thuis, 2500 medewerkers*

Ons Tweede Thuis (gehandicaptenzorg) onderzocht de inzet van ouderejaars studenten bij de begeleiding van pas gestarte studenten. De ouderejaars studenten die op schema zaten met hun studie konden deze rol van student-ondersteuner uitvoeren. Zij deden dit in samenwerking met de werkbegeleider van de student. De ouderejaars studenten hebben de training 'Methodische Werkbegeleiding' gevolgd. Zij hebben ieder één jongerejaars student begeleid. Zij hebben deze als student-ondersteuner ondersteuning geboden op de werkvloer, feedback gegeven op opdrachten van school, de weg gewezen in het studiemateriaal en de systemen van school, advies gegeven hoe school en werk gecombineerd kunnen worden, en hebben de student ingewerkt. Ons Tweede Thuis heeft met een ROC 'Peer-coaching' als blended keuzedeel ontwikkeld voor mbo-4 leerlingen. Dit keuze deel wordt ook aangeboden aan werkbegeleiders. Deze werkwijze zorgt dat dat de begeleiding verspreid wordt in de keten, waardoor de druk op werkbegeleiders wordt verlaagd. Bovendien worden de ouderejaars studenten al tijdens hun studie ervaren begeleiders voor de toekomst.

- **Werkgevers en werkgeversorganisaties vergroten de aantrekkelijkheid van hun bedrijf en sector onder andere door middel van een inclusieve cultuur voor zij-instromers en Ongekend Talent**
- **Werkgevers zorgen ervoor dat de toegevoegde waarde van de ervaringen die overstappers (vanuit andere sectoren) meebrengen wordt gezien en benut binnen teams.**  
De sector en/of het bedrijf wordt hierdoor aantrekkelijker voor meerdere doelgroepen.

### Voorbeeld uit de Proeftuin

Overstapper Janneke heeft een overstap gemaakt van haar werk als management assistente bij KLM naar de zorg als Verzorgende IG bij Cordaan. Doordat Janneke in haar werk bij KLM gecertificeerd BHV-er was en deze ervaring mee nam naar Cordaan, kon zij meteen ingezet worden op kleine onderdelen binnen de zorg. Het motiveerde Janneke dat zij meteen een bijdrage kon leveren naast het leren van een nieuw vakgebied.

### **Stimuleren ontwikkeling binnen en buiten functie en diploma - Santé Partners**

*Zorginstelling (vooral ouderenzorg), intra- en extramuraal, Midden-Nederland, 3000 medewerkers.*

Santé Partners werkt in de ontwikkeling van medewerkers in fases. In de ontwikkelgesprekken met medewerkers wordt vanuit deze 3 fases gewerkt waarin de volgende vragen worden gesteld:

- Doe je alles wat je volgens je diploma/certificaten mag doen?  
Is het antwoord nee en wil de medewerker graag meer doen? Dan wordt er gekeken in hoeverre de functie daarop aangepast kan worden zodat de medewerker alle kennis en bekwaamheid ook benut.

- Wat wil je leren waarvoor je (nog) niet gecertificeerd/bevoegd bent, maar wel binnen je vakgebied valt?

Voorbeeld hiervan is een helpende niveau 2 die niet de hele stap naar een VIG mbo 3 wil- of kan maken, maar wel bepaalde zorghandelingen op mbo 3 wil leren en uitvoeren. De medewerker kan dan modules volgen op mbo 3 niveau en deze (vanuit aantoonbaar bekwaam) ook uitvoeren in haar functie. Het functiehuis is hierop aangepast. Hierdoor kan iemand wel een stap maken zonder direct een hele opleiding te volgen.

- Zijn er vaardigheden die je wilt leren die niet binnen je diploma vallen en ook niet direct in je vakgebied?  
Denk hierbij aan een verpleegkundige IG die modules geriatricie, maatschappelijk werk etc. gaat volgen. Iemand kan op die manier promotie maken zonder direct een (extra) diploma te behalen.

### **Aanpak werken met zij-instroom in de praktijk - Hoppenbrouwers Techniek**

*1.400 medewerkers*

- De directie van Hoppenbrouwers heeft een strategische keuze gemaakt om de openstaande vacatures voornamelijk in te vullen met zij-instromers.
- Selectie van zij-instromers gebeurt op basis van motivatie, een assessment en gedrag (als richtlijn).
- Elke zij-instromer start vanaf dag één in de functie van installatiemedewerker, iedereen doet hetzelfde werk op hetzelfde salarisniveau.
- Het leerwerktraject van de zij-instromers spitst zich toe op gestandaardiseerde producten. Hoppenbrouwers werkt met vier typen centrale verwarming, twee typen zonnepanelen en drie typen warmtepompen. Dit maakt het voor zij-instromers overzichtelijk om snel bekwaam te worden in het werk.
- Leidinggevend van de teams met zij-instromers worden geselecteerd op basis van bewezen ervaring in coaching, onboarding en begeleiding. Ze hebben geen kennis van de techniek.

Sinds 2022 zijn er meer dan 100 zij-instromers gestart. Hoppenbrouwers verwacht in 2026 meer dan 700 zij-instromers in dienst te hebben.



## 5. Een Overstap

Om in- en externe mobiliteit, scholing en veilige transitie voor medewerkers te realiseren, investeren werkgevers in een integrale samenwerking. Werkgevers en sociale partners (vakbonden en werkgeversorganisaties) werken samen en zorgen voor de juiste begeleiding tijdens transitie om medewerkers duurzaam te laten landen. Door (regionaal) samen te werken, worden (regionale) uitdagingen zoals de tekorten aangepakt. Grote maatschappelijk vraagstukken, zoals de energietransitie, de druk op de zorg en het onderwijs kunnen worden opgelost.

### Wat kunnen werkgevers doen?

- **Alle werkgevers investeren samen in een veilige route voor in- en externe mobiliteit, scholing en transitie voor medewerkers.**

Door de krachten van mkb'ers, grotere bedrijven en instellingen te bundelen op het gebied van ontwikkeling, arbeidsmobiliteit en scholing worden er kansen gecreëerd voor iedereen. Door goede samenwerking van de latende en ontvangende werkgever op het gebied van tijd, financiën en andere randvoorwaarden kan een overstapper duurzaam landen. Werkgevers werken samen om inkomen tijdens oriëntatie tijd, en indien nodig overstaptijd en leertijd te financieren.<sup>7</sup>

#### **(Gratis) toegang tot om- en bijscholing voor iedereen - Brabant Leert**

##### *Scholingsplatform en fonds*

Brabant Leert ([brabantleert.nl](http://brabantleert.nl)) is een samenwerking gericht op het in beweging brengen van individuen op Leven Lang Ontwikkelen binnen de provincie Noord-Brabant. Brabant leert kent 2 instrumenten: het scholingsplatform en het scholingsfonds. Het scholingsplatform en fonds wordt gedragen door provincie, gemeente, werkgeversorganisaties, vakbonden, werkgevers, opleiders en andere initiatieven.

De focus ligt vooral op om- en bijscholing gericht op de belangrijke transities en groeisectoren in de provincie. Scholingsaanbod dat daarop aansluit wordt aangeboden via het scholingsplatform. Het scholingsfonds is bedoeld om werkenden en werkzoekenden in Brabant gratis om- en bij te scholen.

Brabant Leert helpt alle Brabanders die zich willen scholen/ ontwikkelen met informatie, een groot aanbod van (online) scholing en toeleiding naar persoonlijk advies en begeleiding. Het platform geeft eenvoudig direct en onbepaald toegang tot cursussen, trainingen en opleidingen voor alle inwoners van de provincie Noord-Brabant. Deze worden aangeboden door private scholingsaanbieders, de Brabantse ROC's, hogescholen en in de toekomst ook de universiteiten. Een deel van het aanbod is gratis met behulp van diverse regelingen zoals in afgelopen jaren NL Leert Door, STAP, Provincie Noord-Brabant en de Brabantse Arbeidsmarktregio's. Brabant Leert werkt samen met de arbeidsmarktregio's, regionale werkcentra en leerwerkloketten voor o.a. persoonlijk advies en begeleiding. Hiermee is Brabant Leert een krachtig platform voor individuele werkenden en niet werkenden die eigen regie willen nemen over hun ontwikkeling. Scholing wordt uitgevoerd door Kennispact MBO en HO Brabant en particuliere opleiders die aangesloten zijn bij Brabant Leert. Als het maatwerk betreft via de leerwerkloketten kunnen dit ook andere uitvoerders zijn.

<sup>7</sup> Het document 'Verleggen van gelden' laat zien hoe bestaande private en publieke gelden verlegd kunnen worden om structurele financiering van transitie activiteiten en inkomen tijdens transitie te realiseren.

## Samenwerking partners in duurzame inzetbaarheid medewerkers – CSU

*Landelijk schoonmaakbedrijf, 15.000 medewerkers*

CSU kijkt met elke medewerker samen naar taakverbreding. In gesprekken worden talenten en behoeftes in kaart gebracht, middels een "talentspiegel". Vervolgens wordt er in de klantenkring van CSU gekeken of er mogelijkheden zijn om de taken van de medewerker te verbreden vanuit die talenten/behoeftes. Dit kan zijn door de uren uit te breiden (als dat wenselijk is, wettelijk is max 30% afwijking van contracturen toegestaan en niet meer dan 38 uur in totaal). Mensen kunnen ook vrijgespeeld worden van uren die ze voor CSU werken om ingezet te worden op andere taken. Belangrijk is dat schoonmaakwerk wel de hoofdtaak blijft.

Voorbeelden uit de praktijk:

- Medewerkers die als vluchteling naar Nederland zijn gekomen maar in hun thuisland een technisch beroep hadden. Zij kunnen bij o.a. de BAM (een grote klant van CSU) technische werkzaamheden uitvoeren als aanvulling op hun schoonmaakwerkzaamheden.
- Oudere medewerkers voor wie het schoonmaakwerk te zwaar wordt kunnen tijdelijk bij de Arena werkzaamheden in de catering doen om te kijken of dat beter aansluit bij wat ze op dit moment kunnen (en willen). Als het bevalt, kunnen ze een overstap maken. Werkt het niet dan wordt er verder gekeken in de keten van klanten van CSU.

Samen kijken werkgevers hoe ze elkaar kunnen aanvullen ten behoeve van de ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid van medewerkers over en weer. Taakverbreding is overdraagbaar en schaalbaar naar andere klanten, organisaties en branches. De basis blijft hetzelfde; een open houding en focus op de mogelijkheden van medewerkers is belangrijk. Resultaat is dat de binding met medewerker sterker wordt, en als ze willen of moeten bewegen, de overstap veilig gemaakt kan worden.

## 1 loket voor (bij) scholing – Opijver

*Achterhoeks Talentenfonds*

Opijver is een regionaal scholingsfonds gedragen door werkgevers, opleiders, vakbonden, gemeenten en het UWV. Opijver is een zogenaamd "whitelabel" loket waar 5 mensen (3,2 fte) alle partijen die zich hierachter scharen vertegenwoordigen. Het fonds is opgezet om een bijdrage te leveren aan:

- Het aanpakken van de mismatch op de arbeidsmarkt
- Het oplossen van de tekorten in cruciale sectoren
- Een impuls te geven aan Leven Lang Ontwikkelen (LLO).

Opijver stimuleert de leercultuur door scholingsvouchers toe te kennen aan inwoners die zich via om- of bijscholing in kansrijke beroepen willen kwalificeren voor de arbeidsmarkt van morgen. Sinds de oprichting eind 2020 hebben ruim 2.300 mensen zich gemeld bij Opijver. 2 op de 3 zijn werkenden in loondienst.

Ook zzp'ers, werkzoekenden met een uitkering (WW, WIA, Wajong, ZW, bijstand) en mensen zonder uitkering weten Opijver te vinden. Dit gebeurt door het informeren van alle loketten (UWV, gemeente, Leerwerkloketten, vakbonden etc.), aanwezigheid op open dagen van scholen en social-mediacampagnes. Om ook de groep mensen zonder startkwalificatie te bereiken zijn buurthuizen, de voedselbank en bibliotheken benaderd en geïnformeerd. Alle opleidingsniveaus en leeftijdsklassen zijn inmiddels vertegenwoordigd.

### Gedeeld werkgeverschap - Human Capital Platform

Het Human Capital Platform valt onder Brainport Industries en is een platform voor werkgevers in de regio Eindhoven. Zowel mkb'ers als corporate bedrijven uit de regio zijn aangesloten. Het platform wordt gebruikt om bedrijven dichterbij elkaar te brengen en samenwerking te bevorderen. De bedrijven richten zich voornamelijk op de volgende vier oplossingen:

- 1) Conflict oplossing. Het snel kunnen oplossen van conflict tussen medewerkers en werkgever.
- 2) Re-integratie na langdurige ziekte (2<sup>de</sup> spoor).
- 3) Makkelijker op en afschalen door middel van uitwisseling van personeel.
- 4) Invulling geven aan ontwikkelingsvraagstukken van high potentials.

Als een werkgever een medewerker uitleent aan een andere werkgever houdt de medewerker aanvankelijk hetzelfde contract. Na een half jaar besluiten de partijen samen of de medewerker over gaat. Wederzijds vertrouwen is hierbij belangrijk. Er wordt intentieverklaring getekend met een aantal spelregels, zoals geheimhouding, geen talenten van elkaar 'wegkapen' etc.

Werkgevers betalen jaarlijks € 750 of €1000, afhankelijk van de bedrijfsgrootte.

### Kennis en mensen uitwisselen t.b.v ontwikkeling in klein mkb

*IShare, coöperatie van start- en scale ups ( it, software development) in de Achterhoek*

IShare is een coöperatie van kleine it (software programmeer) bedrijven in de regio Achterhoek. Ze werken samen op het gebied van:

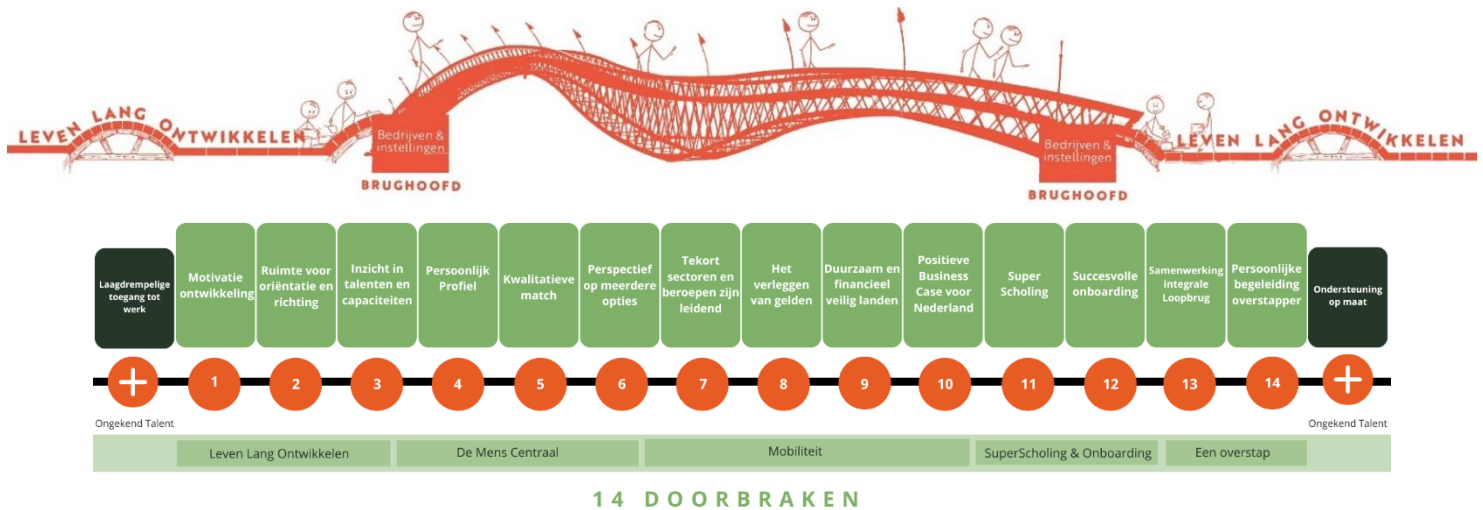
- werving van stagiaires
- delen van kennis en projecten
- ontwikkeling van medewerkers
- Research & Development.

IShare heeft een online platform ontwikkeld waar deelnemende bedrijven projecten open kunnen zetten die door medewerkers van andere bedrijven uitgevoerd kunnen worden (in het kader van Leven Lang Ontwikkelen). Medewerkers kunnen een profiel aanmaken en open zetten waardoor skills, talenten en drijfveren gematched kunnen worden met projecten. In dit geval zijn skills vooral de programmeertalen die iemand beheerst. Daarnaast delen bedrijven tools (bijvoorbeeld programmeertools) , kennis en licenties (bijvoorbeeld voor het gebruik van bepaalde programmeertalen) via het platform. Iedereen kan maximaal gebruik maken van de kennis van de hele coöperatie en er kan makkelijk door medewerkers gewerkt worden over bedrijven heen. Het forum wordt gebruikt om vakinhoudelijke vragen aan elkaar te stellen.

Mensen worden uitgeleend op basis van loonkosten (geen marge). Medewerkers blijven in dienst van hun eigen werkgever maar doen nieuwe kennis op, die ze vervolgens ook weer mee terug nemen naar hun eigen werkplek. Stagiaires krijgen een overeenkomst met de coöperatie waardoor ze bredere opties hebben. Hiermee versterkt de coöperatie haar concurrentiepositie t.o.v. grote bedrijven.

Aangesloten bedrijven betalen €200 per maand. Hier wordt ook de projectmanager van betaald die de matching doet en zorgt voor de verbinding (en offline kennissessies). Communities worden niet groter dan 13 bedrijven. Is er meer animo dan wordt er een nieuwe coöperatie opgericht. Doelstelling is om ook een aantal gezamenlijke Research & development fieldlabs te openen waar bedrijven samen kunnen werken aan innovatie. Studenten van ROC's en hogescholen kunnen hier ook gebruik van maken zodat ze al in een vroeg stadium de praktijk en de lokale bedrijven leren kennen.

## Bijlage: De 14 + 2 systeemoorbraken



### 1. Motivatie ontwikkeling

Werkgevers, werkgeversorganisaties en werknemersorganisaties faciliteren ontwikkeling van mensen, zodat mensen gemotiveerd en vanuit eigen regie keuzes (kunnen) maken.

### 2. Ruimte voor oriëntatie en richting

Mensen krijgen voldoende tijd en ruimte om zich (met gelijken) te oriënteren op andere functies, sectoren en/of beroepen. Daardoor kunnen mensen zelf richting geven aan hun loopbaan.

### 3. Inzicht in talenten en capaciteiten

Mensen krijgen door begeleiding in combinatie met o.a. (digitale) assessmenttools inzicht in 'Wie ben ik? Wat wil ik? Wat kan ik?' (competenties). Hierdoor kan met meer zelfvertrouwen een volgende stap gemaakt worden.

### 4. Persoonlijk Profiel

Bij het aannemen van nieuwe medewerkers is een vorm van een Persoonlijk Profiel leidend. De 6 bouwstenen: 1. Talenten; 2. Skills; 3. Drijfveren; 4. Wendbaarheid; 5. Werk- en denkniveau; 6. Doel & motivatie. Het Persoonlijk Profiel is een weergave van 'Wie ben ik? Wat wil ik? Wat kan ik?' op papier.

### 5. Kwalitatieve match

Er wordt een kwalitatieve match gemaakt op basis van een Persoonlijk Profiel (o.b.v. 'Wie ben ik? Wat wil ik? Wat kan ik?') van de overstapper en dat wat nodig is bij een werkgever.

### 6. Perspectief op meerdere opties

Mensen krijgen perspectief op de arbeidsmarkt door het hebben van meerdere (realistische) opties in diverse sectoren en beroepen die aansluiten bij hun talenten, drijfveren en financiële behoeftes. Waar nodig krijgen mensen hulp bij het inzichtelijk maken van deze financiële behoeftes. Hierdoor maken zij een gefundeerde en afgewogen keuze.

### 7. Tekortsectoren en -beroepen zijn leidend

Vanuit marktontwikkeling is duidelijk in welke tekortsectoren en beroepen mensen nodig zijn. Daar ligt de focus van om- en bijscholing.

### 8. Het verleggen van gelden

Een overstap naar een (andere) baan vergt transitieactiviteiten (oriëntatie, persoonlijke begeleiding, scholing en onboarding) en inkomen gedurende transitie (tijdens oriëntatie, overstaptijd, leertijd en improductiviteit). Door beleidswijzigingen kunnen gelden die momenteel door werkgevers en overheid ingezet worden voor transitie, ontwikkeling, scholing en werkloosheid effectiever ingezet worden.

### 9. Duurzaam en financieel veilig landen

Werkgevers en medewerkers zorgen voor een inclusieve cultuur, waarin (andere) ervaring wordt gezien en benut. Overstappers starten in een leerwerktraject. De contractvorm en de financiële vergoeding doen recht aan het werk, de ervaring en (de behoefte van) de overstapper.

#### 10. **Positieve business case voor Nederland**

Er is een positieve sociale, maatschappelijke en economische Business Case voor Nederland.

#### 11. **'Superscholing'**

Maatwerkscholing in de vorm van een leerwerktraject. Toelating o.b.v. een Persoonlijk Profiel. Maandelijks startend, individueel programmeerbaar onderwijs, dat naadloos aansluit op de studiebehoeften en het competentieniveau van de overstapper en de behoeften van de werkgever. Maatwerk voor de massa.

#### 12. **Succesvolle onboarding**

Er is een persoonlijk ingroeiprogramma/onboarding voor overstappers om duurzaam en gelukkig te landen in een nieuwe baan en organisatie. Bij onboarding zijn 4 actoren betrokken: 1. Overstapper; 2. Opleider; 3. Team en 4. (HR) management.

#### 13. **Samenwerking integrale loopbrug**

(Regionale) consortia van bedrijven en instellingen werken samen aan loopbruggen naar een (andere) baan om mensen te faciliteren in een overstap. Belangen overstijgende samenwerking met concrete afspraken, vanuit het belang van de overstapper en de kernwaarden: vertrouwen, delen, gunnen en verbinden.

#### 14. **Persoonlijke begeleiding overstapper**

Deelnemers worden (gedurende 1 jaar) persoonlijk begeleid bij iedere stap in het traject waardoor ze de overstap duurzaam en gelukkig kunnen maken

### **2 extra doorbraken nodig voor Ongekend Talent**

Op dit moment zijn er circa 3,9 miljoen mensen die niet werken. Die om verschillende redenen niet mee kunnen doen in het huidige systeem. Denk aan: herintreders, laaggeletterden en laaggecijferden, 55-plussers, mensen met een arbeidsbijzonderheid zoals autistisch talent, statushouders, niet-werkende jongeren zonder startkwalificatie en nog veel meer Ongekend Talent. Zij hebben, net als de 9,5 miljoen werkenden, de 14 systeemdoorbraken nodig om mee te kunnen doen in een circulaire arbeidsmarkt. EN 2 extra doorbraken om toegang te krijgen tot de circulaire arbeidsmarkt:

- **Laagdrempelige toegang tot werk**  
Werkgevers en opleiders maken werk en scholing laagdrempelig toegankelijk en aantrekkelijk voor iedereen. Het werk wordt zó ingericht dat het aansluit bij de kwaliteiten van de persoon.
- **Ondersteuning op maat**  
Werkgevers, opleiders, werkgevers- en werknemersorganisaties en de overheid zorgen voor ondersteuning op maat zo lang het nodig is. Dit geldt zowel voor begeleiding op weg naar werk, als voor de (extra) begeleiding op de werkvloer.

### **Definities**

#### **Loopbruggen**

Loopbruggen vormen de paden naar banen in tekort- en groeisectoren. Of je nu in een werkloze situatie bevindt, je (misschien) boventalig wordt of simpelweg iets anders wilt doen: via loopbruggen vind jij de weg naar daar waar jij van betekenis kunt en wilt zijn. De loopbruggen staan stevig wanneer heel Nederland eroverheen kan gaan. Dit is pas mogelijk wanneer de 14 + 2 systeemhobbels in een integrale aanpak worden omgezet in systeemdoorbraken. Deze forceren wij in experimenten.

#### **Systeemhobbels & doorbraken**

Systeemhobbels zijn belemmeringen in het huidige arbeidsmarktsysteem die mensen belemmeren in het maken van een overstap. Het betreft systeemhobbels op het niveau van de mens zelf, bij bedrijven, instanties en wet- en regelgeving die allemaal met elkaar samenhangen en die ieder voor zich de sterkte van de loopbruggen beïnvloeden. Op basis van hackathons, onderzoek (TNO) en expertsessies hebben wij er 14 + 2 geïdentificeerd. Wanneer deze hobbels zijn weggenomen hebben we het over systeemdoorbraken. Hierboven zijn ze alle 14 + 2 uitgelicht.