

# WAT ALS HET ECHT KAN!

*Voor en door  
ongeduldige systeemveranderaars*









# WAT ALS HET ECHT KAN!

*Voor en door  
ongeduldige systeemveranderaars*



# WAT ALS HET ECHT KAN!

## *Wat als...*

... Nederland een land is waar we niet alleen met elkaar samen wonen, maar echt met elkaar samenleven? Waar iedereen meedoet en van betekenis kan zijn. Omdat iedereen werk heeft dat past. Een land waar talenten van mensen centraal staan om het werk te doen dat nodig is. Zodat de zorg voor onze ouders geregeld is. Onze kinderen voldoende leraren hebben die hen goed opleiden. En waar genoeg vakmensen zijn die de dingen maken die we nodig hebben. Ook als er steeds nieuwe technologie bij komt en wij met elkaar steeds ouder worden.

## *Wat als...*

... iedereen op de arbeidsmarkt gezien wordt op basis van: 'Wie ben ik? Wat wil ik? Wat kan ik?'. Bijvoorbeeld inzichtelijk gemaakt in een Persoonlijk Profiel.

## *Wat als...*

... werkgevers alle medewerkers stimuleren en faciliteren in hun ontwikkeling en mobiliteit?

## *Wat als...*

... iedereen die zich niet (meer) prettig voelt in de huidige baan en die wil of moet bewegen, een duurzame overstap kan maken naar ander werk of een andere sector. Met maatwerk scholing, waarbij je alleen dat leert wat nodig is voor de nieuwe baan. Altijd in een leerwerktraject en met goede en passende begeleiding.

## *Wat als...*

... dat ook geldt voor iedereen die wat ouder is, praktisch geschoold, die neurodivers is, die nog nooit of heel lang niet gewerkt heeft of die gevlucht is uit een ander land? Zodat alle 3,9 miljoen Ongekend Talent (ja echt, zóveel) de kans krijgt betekenisvol bij te dragen op de arbeidsmarkt, waardoor ook tekorten in cruciale sectoren worden opgelost en belangrijke transitie doorgang vinden.

## *Wat als...*

... een overstap financieel veilig gemaakt kan worden en je dus tijdens een overstap niet in de financiële problemen komt. Doordat alles wat nodig is gefinancierd wordt, ook inkomen tijdens de overstap. Hiervoor is structurele financiering beschikbaar als er geen wetten en regels in de weg staan en bestaande gelden verlegd worden en makkelijk beschikbaar zijn voor degenen die het nodig hebben. Omdat werkgevers, opleiders, sociale partners en de overheid samen stimulerend beleid maken en goed samenwerken.



### Dan...

... bouwen we aan een samenleving met meer verbinding en samenhang. Waar iedereen zich een Leven Lang kan Ontwikkelen en daardoor kan meebewegen op de arbeidsmarkt. Zodat iedereen zinvol kan bijdragen en werkgeluk ervaart. En daardoor weerbaar en wendbaar is en erop kan vertrouwen nu en in de toekomst voldoende inkomen en dus bestaanszekerheid te hebben. Dan bouwen we met elkaar aan een circulaire arbeidsmarkt waar de grote maatschappelijke transitie kunnen doorgaan.

### Het gebeurt al!

In 10 Proeftuinen van de Buitenboordmotor hebben we geleerd dat er 14 systeemhobbels zijn om te doorbreken. En nog 2 extra systeemhobbels voor Ongekend Talent. Als we die alle 14+2 integraal aanpakken, krijgen we het voor elkaar.

De bouw van een circulaire arbeidsmarkt is al begonnen. Meer dan 1000 ongeduldige systeemveranderaars vanuit ruim 400 organisaties werken elke dag aan de 14+2 systeemdoorbraken. Al deze systeemveranderaars zetten mensen centraal, werken samen, maken nieuwe afspraken en doen het anders. Ze inspireren, ze verbeelden en samen met anderen DOEN ze het gewoon!

Omdat het NODIG is dat alle talenten meedoen, nu en in toekomst. Omdat er URGENTIE is om met elkaar al het werk te doen dat we belangrijk vinden. En omdat het sociaal, maatschappelijk en economisch een positieve impact heeft op Nederland.

## **WAT ALS... JIJ OOK EEN ONGEDULDIGE SYSTEEMVERANDERAAR BENT? DAN KAN HET ECHT!**



# INHOUDSOPGAVE

Wat als het ECHT kan!  
pagina 2-3

Verbeelden,  
Verbinden, Doen  
pagina 6-7

Waar gaat  
het over?  
pagina 8-9

**Gedicht:** Van  
groot belang  
pagina 10-11

Krista  
en Yuverta  
pagina 15-17

Frans en  
Hoppenbrouwers  
pagina 38-41

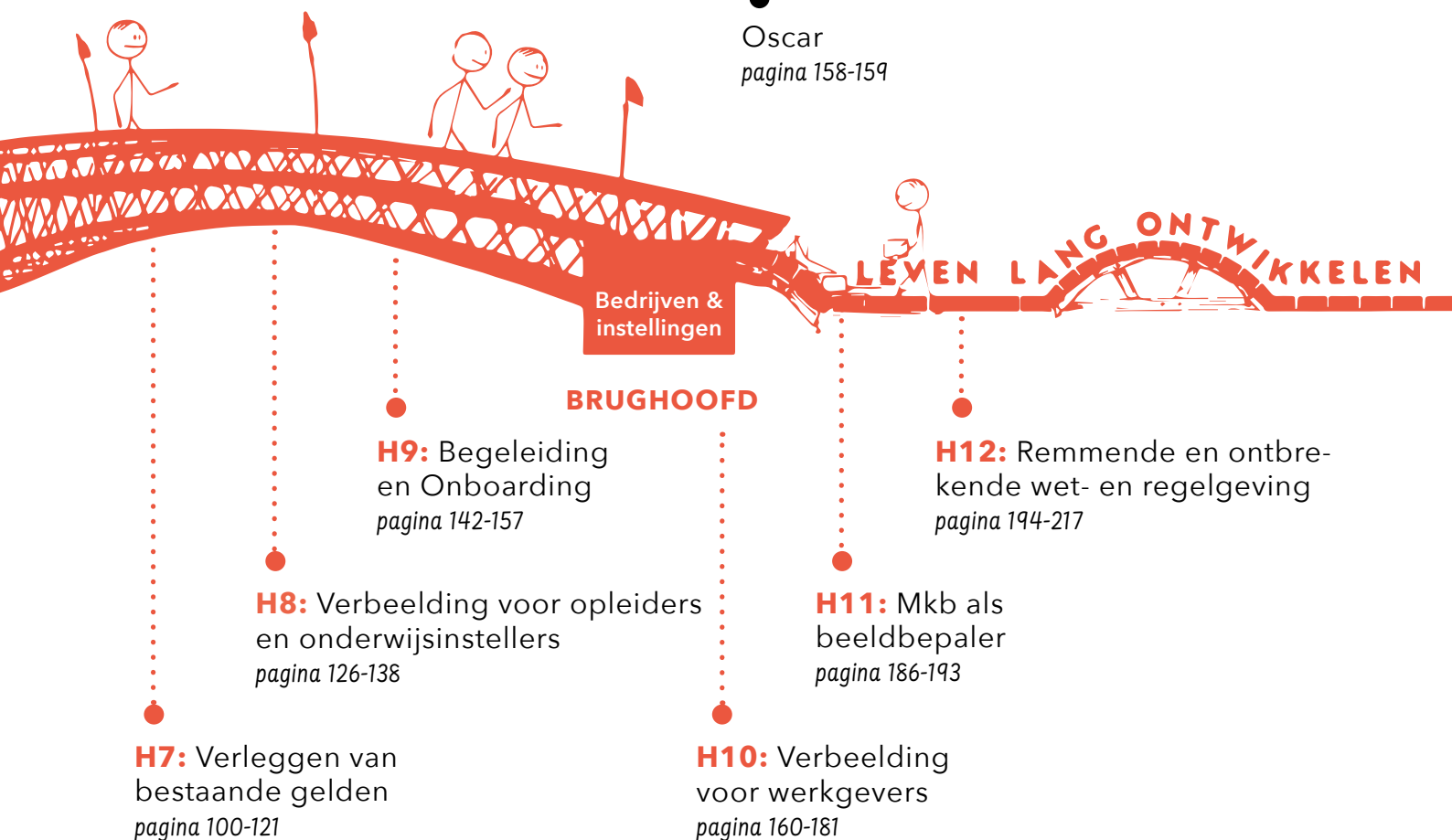
Jitske en  
Amstelland  
pagina 50-53

Qizhi  
pagina 60-61





Lennard pagina 77-79	Yvette pagina 96-99	Miranda pagina 122-125	Willem pagina 139-141	Oscar pagina 158-159	Joost pagina 182-185	Foto's collega's pagina 218-221	Lied: Daarom NU pagina 222-223
-------------------------	------------------------	---------------------------	--------------------------	-------------------------	-------------------------	------------------------------------	-----------------------------------



## VERBEELDEN, VERBINDEN, DOEN

***"We cannot solve our problems with the same thinking we used when we created them."*** Deze lijfspreuk van Albert Einstein uit de vorige eeuw is nog altijd actueel. En misschien zelfs actueler dan ooit, nu we voor een flink aantal grote transities staan.

---

Er zijn tijden dat er iets wezenlijks verandert in de samenleving waardoor het systeem niet meer werkt. Of dat het systeem belangrijker wordt dan de samenleving. Daar ontstaat sociale onrust. En in tijden van chaos gaan mensen altijd weer op zoek naar het gezamenlijk belang en passen het systeem daarop aan. Burgers die opstaan omdat ze voelen dat het anders moet, geloven dat het anders kan en zorgen dat het anders gaat. Door te VERBEELDEN hoe het anders kan, te VERBINDEN met andere systeemveranderaars en door het gewoon te DOEN. Systemische verandering begint dus altijd bij mensen.

We leven weer in een tijd van sociale onrust. Mensen ontmoeten elkaar niet meer. Er is groeiende ongelijkheid. Goede zorg en goed onderwijs zijn niet langer vanzelfsprekend omdat er grote tekorten zijn. De energietransitie komt er niet zonder klimaattechnici. AI komt razendsnel op. Mensen maken zich zorgen om hun bestaanszekerheid. Terwijl er genoeg werk is. Het is tijd om de MENS weer centraal te zetten. En het systeem hierop aan te passen. Te beginnen bij de arbeidsmarkt!

Het onderwijs, de zorg, IT en techniek hebben een grote behoefte aan mensen. EN er zijn genoeg mensen die zitten te springen om een betekenisvolle baan in een van de cruciale sectoren. Helaas is het in Nederland onnodig moeilijk om van baan naar baan te bewegen, zeker als het gaat om een nieuwe baan in een andere sector. De ambitie van potentiële overstappers wordt hierdoor in de kiem gesmoord. Dus blijven mensen gevangen in een baan die niet meer bij

hen past. Datzelfde geldt voor Ongekend Talent die naar een baan wil bewegen. Diploma- en cv-discriminatie zorgt ervoor dat deuren potdicht blijven voor hen.

Omdat we zien hoe belangrijk snelle, radicale verandering op de arbeidsmarkt is, nemen we het motto van Albert Einstein ter harte. Met 'oud denken' komen we er niet. Daarom heeft Stichting De Buitenboordmotor dit grote onderwerp beetgepakt. Waarom zou je wachten tot de overheid, individuele bedrijven of instanties deze thema's op het vlak van mens en milieu oppakken, als je zelf in actie kunt komen en je verantwoordelijkheid kunt nemen? De Buitenboordmotor is een beweging van MENSEN. Een burgerinitiatief XL. Burgers die intrinsiek gemotiveerd zijn om een (blijvend) verschil te maken. Die een beeld kunnen schetsen van hoe de wereld eruit zou kunnen zien. Die leren door het te DOEN. Die experimenteren buiten bestaande systemen en structuren en daarmee versnelling brengen in systeemverandering: als een "Buitenboordmotor". Die de samenleving boven het systeem zetten. Omdat ze weten dat het kan, de geschiedenis laat het zien. En het LEF hebben om het ECHT te DOEN.

Het radicaal hervormen van de arbeidsmarkt begon in 2017 met het VERBINDEN van 'ongeduldige systeemveranderaars'. Mensen die bereid zijn samen aan de slag te gaan vanuit een gedeeld belang. Deze beweging van mensen bestaat in 2024 uit ruim 400 bedrijven en instellingen en 900+ betrokken bestuurders, ondernemers, beleidsmakers en opleiders. Met

elkaar zijn we gaan experimenteren in proeftuinen, VERBEELDEN en vooral... gaan DOEN. Dat DOEN blijkt de basis voor noodzakelijke systeemveranderingen: vertrekken met avontuur als uitgangspunt en je niet te laten afleiden door ruis.

Er ontstond een loopbrug van baan naar baan en van niet-baan naar baan. Een veilige route voor iedereen die betekenisvol en aangesloten wil blijven. Die loopbrug staat voor een traject dat mensen naar een (nieuwe) baan brengt, zonder dat ze eerst werkloos worden en zonder dat ze ontmoedigd raken door eindeloze zij-instroomtrajecten en financiële uitdagingen. Radicaal anders is dat dit systeem niet langer uitgaat van diploma's en ervaring, maar van onderliggend talent en competenties die je kunt verdiepen en verbreden.

Wat laten de experimenten zien? Belangen overstijgende samenwerking, een integrale aanpak aan 14+2 systeemdoorbraken en de MENS centraal zetten zijn de sleutel tot verandering. Werken vanuit vertrouwen. Dit is de VERBEELDING. Mensontwikkeling staat voorop, niet alleen bij mensen in een baan, mensen die de Loopbrug overgaan, maar ook bij onszelf. Het belangrijkste is misschien wel dat 'anders kijken', anders DOEN en belangen overstijgend handelen bij jezelf begint.

In de afgelopen 7 jaar is de beweging hard gegroeid. Er is, door te leren in de praktijk en van elkaar, een steeds concreter beeld ontstaan van een nieuwe werkelijkheid, en een ander (arbeidsmarkt)systeem.

Dat is de oorsprong van dit boek. Een concrete beschrijving van een nieuwe werkelijkheid: een circulaire arbeidsmarkt waarin de MENS weer centraal staat en het systeem daarin faciliterend werkt. Met concrete handvatten voor iedereen (werknemers, werkgevers, opleiders, sociale



Nienke, Baukelien en Simone

partners en overheid) om daarin een actieve rol te spelen en zo onderdeel te worden van de beweging. Zodat het ook ECHT werkelijkheid wordt.

Naast een radicale hervorming van de arbeidsmarkt zijn er veel meer onderwerpen die baat hebben bij de open blik die aan de basis staat van verandering. Dit boek is bedoeld ter inspiratie voor iedereen die in actie wil komen en de noodzakelijke beweging op gang wil brengen.

Zo ontstaat er een gezonde, robuuste en eerlijke maatschappij. Een maatschappij waarbinnen iedereen van betekenis is, waar sociale cohesie vanzelfsprekend is en waar ieders kracht wordt benut. Zo'n maatschappij bestaat alleen als mensen, geheel in de geest van Einstein, oud denken durven los te laten. Mensen bouwen samen aan een nieuwe vorm om verandering voor elkaar te krijgen. EN wachten niet langer op het initiatief van een ander. Ongeduldige veranderaars nemen zélf het heft in handen. Want dan, dan kan het ECHT!

## WAAR GAAT HET OVER?

### Leeswijzer

Gebruik dit inspiratieboek om te zien hoe deze beweging is ontstaan, wat er bereikt is en vooral hoe jij mee kunt doen. Het is geen leesboek maar een bundeling van voorbeelden en oplossingen van werkgevers, opleiders, beleidsmakers en vooral van gewone mensen die samen bouwen aan een menselijke arbeidsmarkt. Dit naslagwerk is tot stand gekomen met al hun input. Alle afzonderlijke hoofdstukken worden gebruikt door en voor verschillende mensen. Lees dit boek niet van kaft tot kaft (mag wel natuurlijk!) maar grasduin door alle onderwerpen en verhalen en laat je inspireren. Veel plezier!

### De Buitenboordmotor

900+ ongeduldige systeemveranderaars werken samen met Stichting De Buitenboordmotor aan een circulaire arbeidsmarkt. Een arbeidsmarkt waarin iedereen zich kan blijven ontwikkelen (een leven lang), en waar er voor iedereen die wil of moet bewegen een veilige route is naar nieuw of ander werk. Waar de mens centraal staat. Waar gekeken wordt naar: 'Wie ben ik?', 'Wat wil ik?' en 'Wat kan ik?'. Een gastvrije stewardess kan uitstekend aan de slag in de gezondheidszorg. Een accountmanager bij een bank gaat aan de slag als werkvoorbereider in de techniek. Een regiomanager in de reisbranche stapt over naar het onderwijs. Een statushouder die in zijn thuisland docent was, kan zijn kennis weer inzetten. Met de juiste talenten, drijfveren en motivatie kun je met passende begeleiding en (bij)scholing aan de slag in een sector die schreeuwt om extra personeel én die (beter) bij je past. Maar waarom maken zó weinig mensen die waardevolle overstap? En belangrijker: hoe krijgen we dit wél voor elkaar? Denk- en Doetank, De Buitenboordmotor experimenteerde in tien Proeftuinen samen met overstappers, werkgevers, overheid en opleiders. De oplossingen die we vonden in zeven jaar experimenteren vind je in dit boek.

Het is nodig bestaande gelden te verleggen, zodat een overstap ook financieel veilig te maken is. Deze analyse lees je op bladzijde 100.

### Uitdagingen

In Nederland werken 9,5 miljoen mensen. Zij zien vaak geen veilige weg om zich te ontwikkelen en in beweging te komen op de arbeidsmarkt. Daarnaast zijn er 3,9 miljoen mensen die niet werken. Veel Ongekend Talent zou wel zouden kunnen en willen werken als we anders naar mensen kijken. Lees hoe dit zit op bladzijde 62. Het is overduidelijk dat iedereen nodig is, want het arbeidsmarktsysteem kraakt. De bestaande personeelstekorten in cruciale sectoren, zoals de energietransitie, onderwijs, zorg, IT en bouw zullen verdrievoudigen in de komende jaren tot 1,6 miljoen!

Meer lezen over de analyse van deze cijfers op bladzijde 54.

### Zo kan het

In tien Proeftuinen, waarin mensen de overstap naar een tekortsector maakten, is geleerd hoe het wél kan. Samen met 400+ bedrijven en instellingen identificeerden we 14 systeemdoorbraken voor het oplossen van hobbels die een circulaire arbeidsmarkt nu in de weg staan. En nog 2 extra doorbraken voor Ongekend Talent.

Toegang tot het Ongekend Talent staat uitgewerkt op bladzijde 72.

Met deze 14 + 2 systeemdoorbraken ontstaan er veilige (overstap)routes op de arbeidsmarkt. Zodat tekorten teruglopen en iedereen een passende plek heeft op de arbeidsmarkt en in de maatschappij.

Meer over de 14 systeemdoorbraken lees je op bladzijde 12.

Het Akkoord van Python verbeeldt de weg waarin iedereen kan meedoen en van betekenis kan zijn. We zetten mensen centraal op basis van de vragen: 'Wie ben ik?' 'Wat wil ik?' 'Wat kan ik?' Deze analyse lees je op bladzijde 100.

Ook is het nodig bestaande gelden te verleggen, zodat een overstap ook financieel veilig te maken is. Een radicale hervorming van de arbeidsmarkt lukt alleen als we met elkaar werken vanuit een krachtig beeld van hoe het kan. En allemaal belangen overstijgend samenwerken. Samen met ruim 400+ organisaties bouwen wij verder aan de loopbruggen naar een (andere) baan. Door groter denken, kleiner doen, door te experimenteren in de praktijk en door de inzichten te delen, werken we aan systeemdoorbraken.

*'Hoe dan?' voor werkgevers, lees je in 'verbeelding voor werkgevers' op bladzijde 160.*

*Wat er bij werkgevers nodig is aan begeleiding en onboarding, lees je op bladzijde 142.*

*Mkb is de grootste werkgever van Nederland, waar hebben zij aanvullend behoefte aan? Dit lees je op bladzijde 186.*

*De uitwerking van wat 'Superschooling' inhoudt en wat dat van opleiders vraagt, staat op bladzijde 126.*

*Inzicht in welke wet- en regelgeving ontbreekt of remt, is te lezen op bladzijde 194.*

### De Impact

De afgelopen decennia lag de focus in de maatschappij op efficiëntie en economische resultaten. Persoonlijke en professionele ontwikkeling kregen onvoldoende aandacht. Dit leidde tot heel veel mensen in onbevredigende banen en tot heel veel Ongekend Talent die geen toegang heeft tot werk. Een menselijke arbeidsmarkt zorgt voor meer mobiliteit, waardoor meer mensen toegang krijgen tot een passende baan. Zo verkleinen de personeelstekorten in cruciale sectoren. Nu en in de toekomst! Het is tijd voor DOEN. Want als we het samen DOEN. Dan kan het ECHT!



# VAN GROOT BELANG

In mij is een stem  
Die weet wat of ik kan  
Die morrelt aan mijn rem  
En zegt: 'Daar ga je dan!'

Daar ga ik dan op wegen  
Van persoonlijke groei  
De reis laat mij bewegen  
Zorgt dat ik steeds meer bloei

Door naar die stem te luisteren  
Hoofd en hart in samenhang  
Ik laat het me influisteren  
'Jij bent van groot belang!'

Zo kan ik in mijn kracht staan  
Weg van loos gedoe  
En mijn eigen pad gaan  
Want ik doe ertoe

Met mijn unieke zijn  
Ga ik van ongekend  
Via wie ik ben  
Naar ontplooiing van mijn talent

Ik krijg steeds meer vertrouwen  
Mijn waarde wordt gekend  
Zie het zich ontvouwen  
Ik ben nodig in dit moment

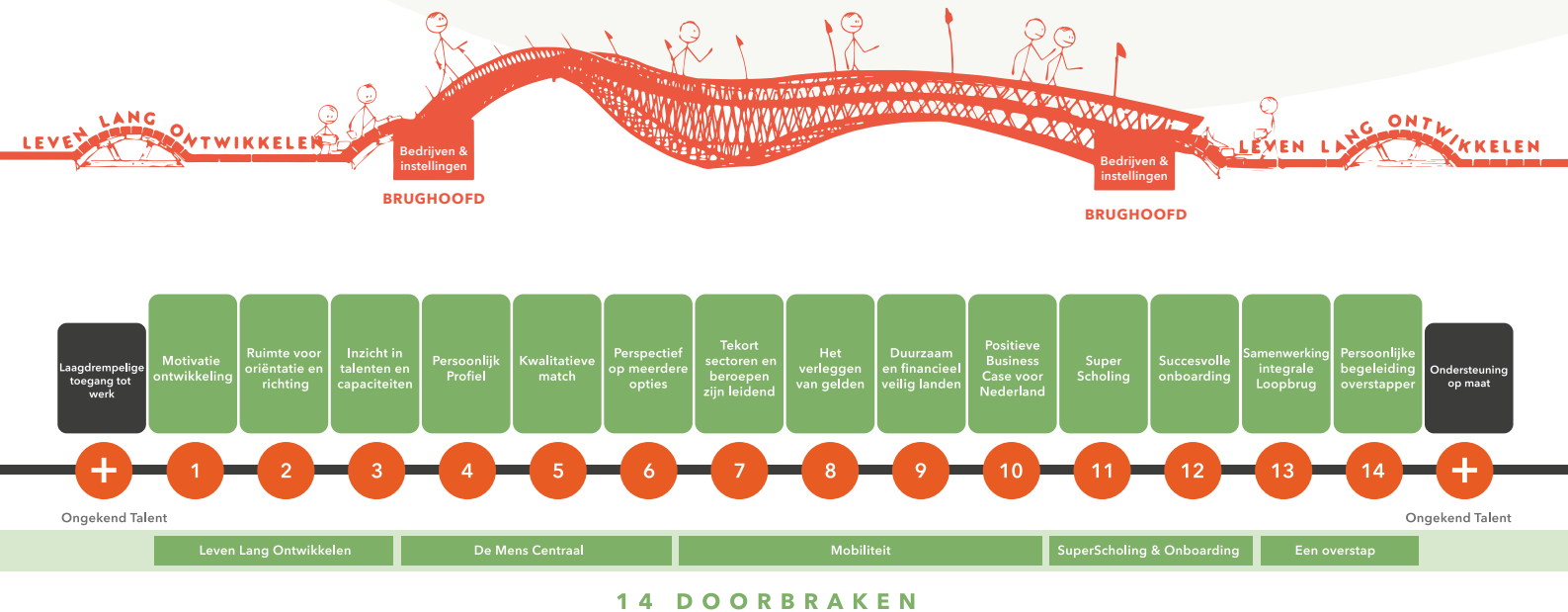
*Door: Ellen Martje*





Foto: Mick de Jong

# H1 DE 14 + 2 SYSTEEMDOORBRAKEN



## 14 DOORBRAKEN

### 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.

## **TWEE EXTRA DOORBRAKEN NODIG VOOR ONGEKEND TALENT**

Op dit moment zijn er ongeveer 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 twee extra doorbraken om toegang te krijgen tot de circulaire arbeidsmarkt:

### *1. 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.

### *2. 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) boventallig 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 doorbraken. 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 zowel het niveau van de mens zelf, als 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 systeemhobbels zijn weggenomen hebben we het over doorbraken. Hierboven zijn ze alle 14 + 2 uitgelicht.*

## KRISTA VAN DIJKMAN



*“Ik werd aangenomen op basis van mijn motivatie en vaardigheden in mijn Persoonlijk Profiel, zonder ervaring in het onderwijs of het juiste diploma voor het vak Nederlands.”*



# KRISTA ○ ○ ○



## *Wat betekent werk voor jou?*

Werk is een onlosmakelijk deel van mijn identiteit. Werk is voor mij ontzettend belangrijk; het definieert voor een groot deel wie ik ben. Dat heb ik van huis uit meegekregen.

## *Een frisse start*

Sinds 2001 heb ik bij ING gewerkt en verschillende functies bekleed, wat het werk boeiend hield. Tijdens de coronapandemie kwam ik echter tot bezinning: wat wilde ik nu echt doen? Ik besepte dat mijn laatste functie steeds meer gericht was op het verkopen van beleggingsrekeningen, terwijl ik mezelf meer zag als adviseur dan als verkoper. Dit bracht me aan het denken over mijn toekomst. Tijdens een wandeling met mijn leidinggevende gaf ik aan dat ik mijn werk niet meer leuk vond. Ik wilde niet zomaar weglopen, maar een nieuwe richting inslaan, hoewel ik toen nog niet wist welke richting dat zou zijn. De vele wandelingen tijdens de coronacrisis hielpen me mijn gedâchten te ordenen, en uiteindelijk besloot ik een nieuw pad te betreden.

## *De keuze voor het onderwijs*

Op een gegeven moment bracht een kennis me in contact met De Buitenboordmotor. Hier onderging ik verschillende assessments en ontdekte ik, dat ik in mijn loopbaan kwaliteiten had ontwikkeld die niet bij mijn kernkwaliteiten pasten. Ik begon mezelf in een nieuw licht te zien. Die strenge, perfectionistische en (soms) overdreven gedrevenheid paste eigenlijk niet bij me, hoewel ik dat eerst wel dacht. Bovendien bleek dat sociale verbinding een belangrijke drijfveer voor mij is. De keuze voor het onderwijs werd gaandeweg het proces steeds duidelijker. In het midden van de Proeftuin solliciteerde ik bij Yuverta en werd aangenomen, waarna ik begon aan een zij-instroomtraject bij NCOI. Ondanks mijn gebrek aan ervaring in het onderwijs of in het vak Nederlands, werd ik op basis van mijn motivatie en Persoonlijk Profiel aangenomen. Al snel stond ik voor de klas en gaf ik het vak Nederlands aan zes klassen!

## *Begeleiding tijdens de overstap*

Bij mijn start bij Yuverta kreeg ik begeleiding, maar ik was ook vastbesloten om zelf dingen uit te zoeken. Er was ook een begeleidingstraject vanuit andere opleidingsinstellingen, maar daar kon ik niet op aansluiten omdat ik vanuit het NCOI kwam. Daarom nam ik het initiatief om mijn eigen lessen op te nemen en vroeg ik om feedback van collega's. Tegenwoordig worden alle startende en niet-afgestudeerde docenten regelmatig uitgenodigd voor intervisies, die ik enorm leerzaam vind. Deze sessies zijn goed georganiseerd en ik woon ze graag bij.

## *Tips voor werkgevers en zij-instromers*

Werkgevers die zij-instromers verwelkomen, dienen het goede voorbeeld te geven en een positieve werkomgeving te bieden, vooral in het onderwijs. Ook al ben je nieuw in het onderwijs, je neemt wel jaren aan ervaring mee. Het is een bijzondere balans. Je bent niet nieuw in het arbeidsproces, maar wel nieuw in de functie zelf. Als zowel werkgever als zij-instromer zich daar bewust van zijn, vind je ook daar het evenwicht.

Lesgeven aan pubers is behoorlijk pittig. Je bent echt niet klaar als de laatste bel gegaan is. Om over de studie nog maar niet te spreken. Dat heb ik behoorlijk onderschat. Maar na het eerste jaar wordt het echt makkelijker. Gun jezelf vooral de tijd om je te ontwikkelen en accepteer dat het begin soms moeilijk is.

### *Hoe is je situatie nu?*

Dit jaar is mijn derde schooljaar voor de klas. Mijn opleiding is zo goed als afgerond en ik kijk uit naar een schooljaar zonder druk van de studie. Wat er nu anders is aan mij? Ik ben milder geworden en mijn intrinsieke interesse in mensen is gegroeid. Ik voel me gelukkiger dan ooit!

### *Was je bang dat het niet zou lukken?*

Nee. Toen ik eenmaal in de Proeftuin van De Buitenboordmotor zat, ging alles zo snel dat ik geen tijd heb gehad om bang te zijn. Daarbij heeft De Buitenboordmotor me zo goed geholpen om te ontdekken wie ik ben, dat de overstap naar het onderwijs de enige logische keuze was.

### *Waar ben je het meest trots op, Krista?*

Ik ben er trots op dat ik de moed heb gehad om de overstap te maken. In plaats van te vluchten van een baan die me niet meer paste, ben ik op zoek gegaan naar wat ik wél wilde. Dat ik zelf het initiatief heb genomen om mijn eigen weg te kiezen. Ik heb mijn leven weer in eigen hand genomen, en daar ben ik trots op.

## **GUIDO VOETS**

*HR Directeur - Yuverta*

*"Het gaat er ook om tussen de regels door te kunnen kijken.  
Creatief zijn en kleine zaken anders aanpakken"*



Krista is een schitterend voorbeeld van onze maatwerkbenadering. Bij haar aanname keken we verder dan alleen diploma's en werkervaring; we richtten ons op haar Persoonlijk Profiel en wie ze echt is, en waar ze naartoe wil groeien. Krista werd aangenomen vanwege haar motivatie, doorzettingsvermogen en ambitie - niet vanwege de 'juiste' papieren. Hoewel ze uit een totaal andere sector komt, bloeit ze nu helemaal op in het onderwijs. Dit toont aan hoe goed mensen zich kunnen aanpassen en dat ze vaak veel meer in hun mars hebben dan wij in eerste instantie denken.

Daarnaast barst onze sector van de werkgelegenheid, dus iedereen die in het onderwijs wil werken, verdient een kans. We begrijpen dat elke zij-instromer uniek is en soms extra begeleiding nodig heeft. Daarom bieden we maatwerk.

Tegelijkertijd is het onderwijs van nature vrij conservatief en veel mensen houden vast aan de oude manieren van lesgeven. Ze zijn sceptisch over de instroom van zij-instromers. Het is tijd voor een mindswitch: laten we deze gemotiveerde mensen zien als een waardevolle aanvulling op ons onderwijs. En vooral, laten we hen de kans geven om het onderwijs in te gaan!

# IMPACT CIRCULAIRE ARBEIDSMARKT VOOR NEDERLAND

## Urgentie, oplossingen en impact

**Een samenvatting:** bouwen aan een circulaire arbeidsmarkt waarin de mens centraal staat. In een **circulaire arbeidsmarkt** kan iedereen duurzaam van betekenis zijn en blijven.

### 1. Uitdagingen

- Ontwrichting van maatschappelijke transities met grote gevolgen voor iedereen, zoals voor de zorg, het onderwijs en de energietransitie.
- De personeelstekorten zijn van structurele aard en blijven toenemen.
- Werkenden ervaren belemmeringen bij een overstap naar ander werk en er zijn veel mensen die niet mee kunnen doen.
- De huidige oplossingsrichtingen zijn niet voldoende om een circulaire arbeidsmarkt te realiseren.

### 2. De beweging

- Door middel van 10 Proeftuinen gedurende 4 jaar, zijn er voor een circulaire arbeidsmarkt 14 systeemdoorbraken herkend, en 2 extra voor Ongekend Talent.
- Die moeten alle 14 + 2 integraal gerealiseerd worden om een veilige overstap te garanderen.
- Werkgevers, opleiders en de overheid zijn samen aan zet, voor een systeemverandering naar een circulaire arbeidsmarkt, en lossen met de inzet van Ongekend Talent cruciale tekorten op.

### 3. Inrichting circulaire arbeidsmarkt

- Om een circulaire arbeidsmarkt te realiseren is een gezamenlijke aanpak nodig, zoals verbeeld in het 'Akkoord van Python'.
- Daarnaast worden publieke en private gelden verlegd en efficiënter ingezet voor ontwikkeling en transitie.

### 4. Impact op verschillende niveaus

De impact van een circulaire arbeidsmarkt zit op verschillende niveaus:

- Sociaal
- Maatschappelijk
- Economisch

# 1. UITDAGINGEN

Bouwen aan een circulaire arbeidsmarkt waarin de mens centraal staat.

In een **circulaire arbeidsmarkt** kan iedereen duurzaam van betekenis zijn en blijven.



1

## 1.1 Ontwrichting maatschappij en vertraging transities

Ontwrichting maatschappelijke transities zoals de energietransitie, zorg en onderwijs; door een niet mensgerichte arbeidsmarkt en oplopende tekorten.

2



## 1.2 Personeelstekorten nemen structureel toe

Personeelstekorten nemen structureel toe door o.a. vergrijzing, ontgroening en toenemende arbeidsvraag vanuit maatschappelijke en economische noodzaak.

3



## 1.3 Veilig bewegen en (weer) kunnen meedoen

Circa 9 miljoen werkenden willen veilig bewegen op de arbeidsmarkt en een deel van de circa 3,9 miljoen niet-werkenden (Ongekend Talent) zou (weer) kunnen en willen werken in een menselijke arbeidsmarkt.

4



## 1.4 Huidige oplossingsrichtingen zijn onvoldoende

Actuele oplossingsrichtingen dragen onvoldoende bij aan een circulaire arbeidsmarkt. Wanneer iedereen veilig kan bewegen en een deel van de 3,9 miljoen Ongekend Talent participeert, kunnen de huidige uitdagingen worden opgelost.

## 1.1 ONTWRICHTING VAN MAATSCHAPPELIJKE TRANSITIES MET GROTE GEVOLGEN VOOR IEDEREEN...



### Zorg - Tekorten in de zorg hebben als gevolg:

- dat de levensverwachting daalt <sup>1</sup>
- het aantal incidenten en overlijden toeneemt <sup>2</sup>
- dat er in 2030 er tot 20 procent minder operaties kunnen worden uitgevoerd <sup>3</sup>
- levensjaren die verloren gaan door de tekorten kunnen niet meer worden teruggedraaid <sup>4</sup>



### Bouw - Tekorten in de bouw hebben als gevolg:

- dat verduurzaming van woningen niet wordt gerealiseerd <sup>5</sup>
  - dat woningen steeds duurder worden en voor steeds meer mensen onbetaalbaar (ongelijkheid neemt toe) <sup>6</sup>
  - dat het aantal dak- en thuisloze mensen toeneemt <sup>7</sup>
- dat er vermindering is van welzijn, omdat een huis fundamentele basisbehoefte niet voor iedereen vanzelfsprekend is <sup>6</sup>



### Techniek en ICT - Tekorten in de techniek en IT hebben als gevolg:

- dat de energietransitie, digitalisering en verduurzaming niet gerealiseerd worden <sup>8</sup>
- dat we digitaal en technologisch niet meer blijven <sup>8</sup>
- dat de Nederlandse concurrentiekracht en innovatie afneemt <sup>9</sup>



### Onderwijs - Tekorten in het onderwijs hebben als gevolg <sup>10</sup>:

- dat het onderwijsaanbod wordt beperkt
- dat er vierdaagse-schoolweken worden geïntroduceerd
- dat leerprestaties van leerlingen verminderen
- dat ongelijkheid onder kinderen toeneemt op korte en lange termijn
- dat beroep wordt gedaan op ouders waardoor hun arbeidsparticipatie daalt

1. TNO Whitepaper maart 2023 "DOORBRAAK IN SCHREEUWEND PERSONEELSTEKORT VRAAGT NIEUW PERSPECTIEF"

2. Ockenden review 2022: [www.ockendenmaternityreview.org.uk/wp-content/uploads/2022/03/FINAL\\_INDEPENDENT\\_MATERNITY\\_REVIEW\\_OF\\_MATERNITY\\_SERVICES\\_REPORT.pdf](http://www.ockendenmaternityreview.org.uk/wp-content/uploads/2022/03/FINAL_INDEPENDENT_MATERNITY_REVIEW_OF_MATERNITY_SERVICES_REPORT.pdf)

3,4. De gezondheidsgevolgen van uitgestelde operaties tijdens de coronapandemie Bron: [www.rivm.nl/bibliotheek/rapporten/2022-0053.pdf](http://www.rivm.nl/bibliotheek/rapporten/2022-0053.pdf)

5. EIB Middellange termijn scenario's voor de bouw juni 2023 link: [www.eib.nl/wp-content/uploads/2023/07/Middellange-termijn-scenarios-voor-de-bouw.pdf](http://www.eib.nl/wp-content/uploads/2023/07/Middellange-termijn-scenarios-voor-de-bouw.pdf)

6. Wonen doen we samen: woningcorporaties Nederland (interview van Professor dr. ir. Marja Elsinga hoogleraar TU Delft)



## BIJVOORBEELD IN DE ZORG...

### Studie Verenigd Koninkrijk:

**Gebrek aan personeel en training zijn de belangrijkste redenen voor in totaal:**

- De dood van meer dan 200 baby's
- De dood van 9 moeders
- Honderden levensveranderende verwondingen

Bron: 'Review of the Shewsbury and Telford Hospital NHS Trust' Ockenden 2022

### Berekeningen RIVM:

**Gebrek aan capaciteit en zorgpersoneel tijdens en na de coronapandemie hebben de volgende gevolgen:**

- 320 Duizend gezonde levensjaren zijn verloren door uitgestelde operaties
- Vraag naar te leveren zorg is hoog en neemt niet af
- Inhalen van uitgestelde operaties leidt ertoe dat andere operaties worden uitgesteld (ruim 100 duizend operaties)

Bron: 'De gezondheidsgevolgen van uitgestelde operaties' RIVM 2022

## ...EN IN HET ONDERWIJS.

### Actualiteiten:

**Gevolgen van tekort aan leraren:**

- Minder onderwijstijd door de vierdaagse schoolweek als noodmaatregel
- Meerdere scholen vullen een vijfde dag met een niet-verplichte huiswerkdag
- Beroep op flexibiliteit ouders (en daarmee indirect werkgevers) waardoor arbeidsparticipatie afneemt
- Ongelijkheid onder kinderen neemt hierdoor toe (opvang en begeleiding ouders niet toereikend)

Bronnen: OCW & Onderwijsraad 'Schaarste schuurt' 2023

### Onderzoek:

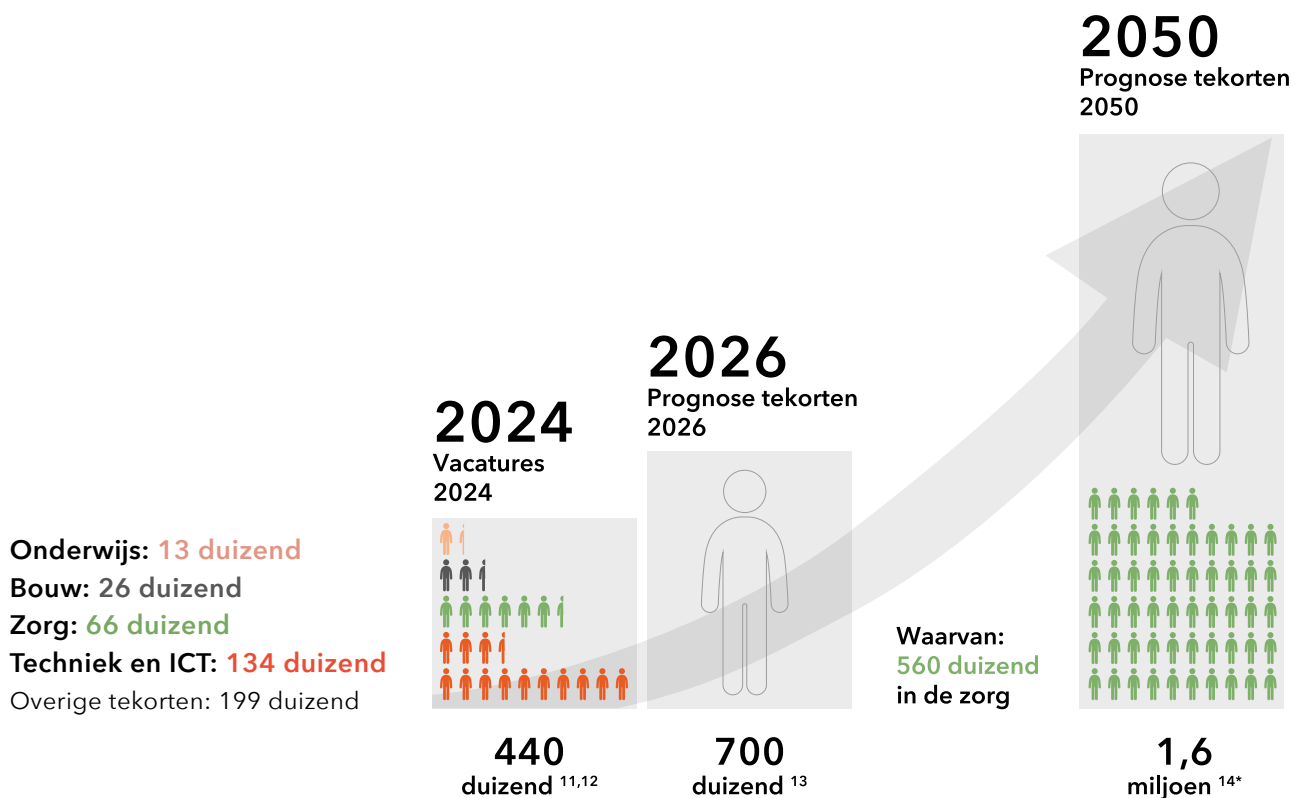
**Gebrek aan leraren heeft de volgende gevolgen:**

- Leerprestaties van leerlingen nemen af
- Leraren zijn minder effectief: minder leraren betekent grotere klassen, minder aandacht per leerling en minder kwalitatief onderwijs
- Onderzoek laat zien dat hoe kleiner het aantal leerlingen in een klas, des te beter de leerprestaties

Bron: 'The teacher shortage is real, large and growing, and worse than we thought', 2019 & 'Class Size and education in England evidence report', 2011

7. AEDES Samen werken aan goed wonen Actieagenda Wonen - 17 februari 2021 Link: [aedescms.getbynder.com/m/40d9069ce1416bc6/original/Actieagenda-Wonen.pdf](https://aedescms.getbynder.com/m/40d9069ce1416bc6/original/Actieagenda-Wonen.pdf) en Factsheet leger des heils Stijging dakloosheid 2022. Link: [www.legerdesheils.nl/files/ldh\\_factsheetdaklozen\\_online.pdf](https://www.legerdesheils.nl/files/ldh_factsheetdaklozen_online.pdf)
8. Europese Commissie over NL energietransitie en IT: bron: [netherlands.representation.ec.europa.eu/nieuws/nederland-behoort-weer-tot-de-groep-van-innovatiekoplopers-de-europese-ranking-2022-07-28\\_nl](https://netherlands.representation.ec.europa.eu/nieuws/nederland-behoort-weer-tot-de-groep-van-innovatiekoplopers-de-europese-ranking-2022-07-28_nl)
9. SEO arbeidsmarktkrapte technici 2023 - over concurrentiekracht en remming energietransitie, digitalisering
10. schaarste schuurt Onderwijsraad 2023 Link: [www.onderwijsraad.nl/binaries/onderwijsraad/documenten/adviezen/2023/06/29/schaarste-schuurt/OWR\\_Schaarsteschuurt-WEB.pdf](https://www.onderwijsraad.nl/binaries/onderwijsraad/documenten/adviezen/2023/06/29/schaarste-schuurt/OWR_Schaarsteschuurt-WEB.pdf)

## 1.2 DE PERSONEELSTEKORTEN ZIJN VAN STRUCTURELE AARD EN BLIJVEN TOENEMEN



### Conclusie

- Door vergrijzing en een laag geboortecijfer nemen de tekorten toe en zijn de tekorten van structurele aard
- In 2050 is het tekort aan zorgpersoneel een derde van alle tekorten

11. Eerste kwartaal 2024 openstaande vacatures CBS (Totaal en afzonderlijk zorg, onderwijs, techniek en ICT en bouw)

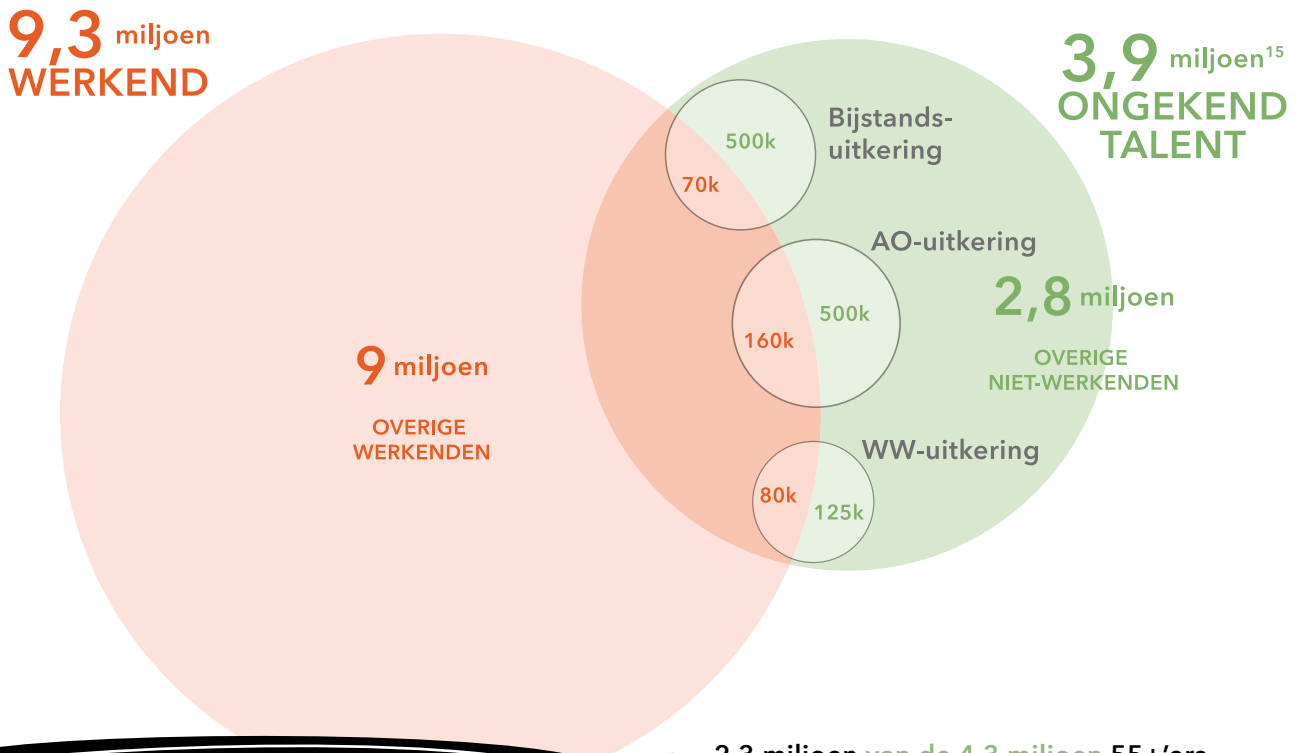
12. Diverse kamerbrieven SZW 2021 en 2022, CPB 2023 en Denkwerk 2023

13. ROA data prognose tot 2026

14. NIDI Verkenning Bevolking 2050

\* Dit cijfer zal lager uitvallen door de stijgende inzet van technologie

## 1.3 WERKENDEN ERVAREN BELEMMERINGEN BIJ EEN OVERSTAP NAAR ANDER WERK EN ER ZIJN VEEL MENSEN DIE NIET MEE KUNNEN DOEN



### Conclusie

- Op dit moment is er voor een groot deel van de **9,3 miljoen** werkende mensen geen veilige overstap van baan naar baan mogelijk en 44 procent van de werkenden zit niet op de meest passende plek<sup>16</sup>
- 3,9 miljoen Ongekend Talent doet in het huidige systeem niet mee terwijl een groot aantal in potentie wel zouden kunnen en/of willen werken

- 2,3 miljoen van de 4,3 miljoen 55+'ers werkt niet
- 1,6 miljoen van de 3,4 miljoen praktisch geschoolden (t/m mbo 1) werkt niet
- 1,2 miljoen van de 2 miljoen personen met een arbeidsbijzonderheid zoals autistisch talent werkt niet
- 1,1 miljoen van de 2,5 miljoen laaggeletterden en laaggecijferden werkt niet
- 128 duizend van de 602 duizend niet-onderwijsvolgende jongeren werkt niet
- 695 duizend van de 1,9 miljoen mensen uit een herkomstland buiten Europa werkt niet
- 120 duizend van de 170 duizend statushouders werkt niet
- 1,2 miljoen mensen die zouden kunnen herintreden

15. Afgeleid uit CBS data 2021

16. Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) TNO 2022

## **1.4 DE HUIDIGE OPLOSSINGSRICHTINGEN ZIJN NIET VOLDOENDE OM EEN CIRCULAIRE ARBEIDSMARKT TE REALISEREN**

### *Migratiebeleid en buitenlandse vakkrachten (DenkWerk 2023, Min. EZK, en OESO)*

- > Arbeidsmigratie kan bijdragen aan het verkleinen van arbeidstekorten, maar het leidt ook tot meer vraag naar woningen, zorg en onderwijs voor de arbeidsmigranten. De netto impact van arbeidsmigratie is daarmee relatief klein.

### *Verhoging van arbeidsproductiviteit door de inzet op technologie*

- > Technologie kan de arbeidsproductiviteit verhogen en daarmee een deel van de tekorten verminderen. Maar extra inzet op technologie en innovatie vraagt ook meer technici en ict'ers, waar al significante tekorten zijn. Het vraagt ook ontwikkeling in digitale vaardigheden van alle medewerkers in een te korte tijd. Deze stap is te groot om op korte termijn de tekorten op te lossen.

### *Voltijdsbonus (Ministeries en kabinet 2022, CPB 2023) en Inzet op deeltijders meer (uren) laten werken*

- > Om een circulaire arbeidsmarkt te realiseren is een gezamenlijke aanpak nodig, Deeltijders meer uren laten werken kan deels personeelstekorten in met name zorg en onderwijs terug dringen.

Dit blijkt in de praktijk lastig haalbaar omdat:

- Een groot deel van de medewerkers hier niet voor open staat
- Het voor een groot deel niet loont (fiscaal/financieel)
- Er meer kinderopvang nodig is, waar al tekorten zijn

In het meest gunstige geval kan deze maatregel nog steeds niet alle tekorten oplossen

## 2. DE BEWEGING

### DE BEWEGING VAN STICHTING DE BUITENBOORDMOTOR

#### 1. Experimenten

In 10 Proeftuinen met 400+ partners en 900+ veranderaars is er geëxperimenteerd en geleerd wat de benodigde systeemdoorbraken zijn.

#### 2. Systeemdoorbraken

De loopbrug van baan naar baan en van geen baan naar baan waarin 14 systeemdoorbraken centraal staan en 2 aanvullende doorbraken voor Ongekend Talent.

#### 3. Gezamenlijke visie

Akkoord van Python met werkzame principes en duidelijke rollen voor werkgevers en werknemers, werkgeversorganisaties, werknemersorganisaties en overheid.

#### 4. Systeemverandering

Laten bewegen en aanjagen van systemische verandering in verschillende regio's en met de inzet van het Ongekend Talent de tekorten oplossen.

De beweging:  
Burgerinitiatief XL

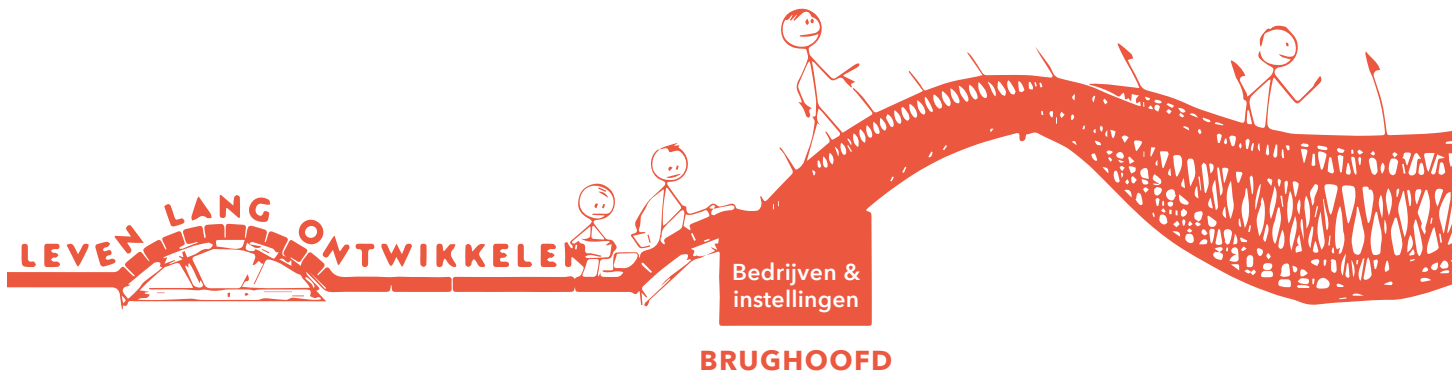
### DOOR MIDDEL VAN 10 PROEFTUINEN GEDURENDE 4 JAAR, ...

met meer dan 900 veranderaars binnen **400+ werkgevers en opleiders** is geleerd hoe de 14 + 2 systeemdoorbraken gerealiseerd kunnen worden

Oprichting Panorama Mesdag	14 + 2 doorbraken Expertsessies Hackathons	Eerste Proeftuin 10+ expertsessies 2e hackathon Bezoek HMK Máxima	6 Proeftuinen 400 bedrijven en instellingen 900 veranderaars 2 hackathons Akkoord van Python	2 hackathons 8 Proeftuinen Website Brugfestival Spijkerbroeken sessies DG's ministeries Business Case McKinsey & TNO	Kamerbrieven Afspraak ministers Proeftuin WW'ers Proeftuin Ongekend Talent	Spijkerbroeksessie sociale partners Verkenning Regio Eindhoven/Brabant & Achterhoek Sessie met ministeries wet- en regelgeving	Hackathon Ongekend Talent Sessies Nederlands comité van Ondernemerschap Op verzoek input partij-programma's politieke partijen Start maken boek
----------------------------	--	--	--	--	---	--	--



## ... ZIJN ER VOOR EEN CIRCULAIRE ARBEIDSMARKT



## NAAST 14 SYSTEEMDOORBRAKEN, 2 EXTRA VOOR ONGEKEND TALENT HERKEND\*



### BRUGHOOFD

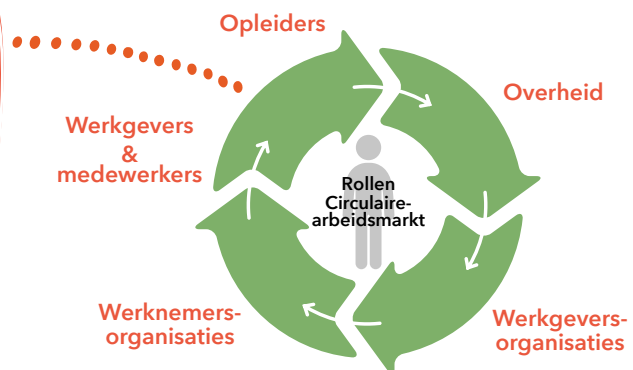


### BRAKEN

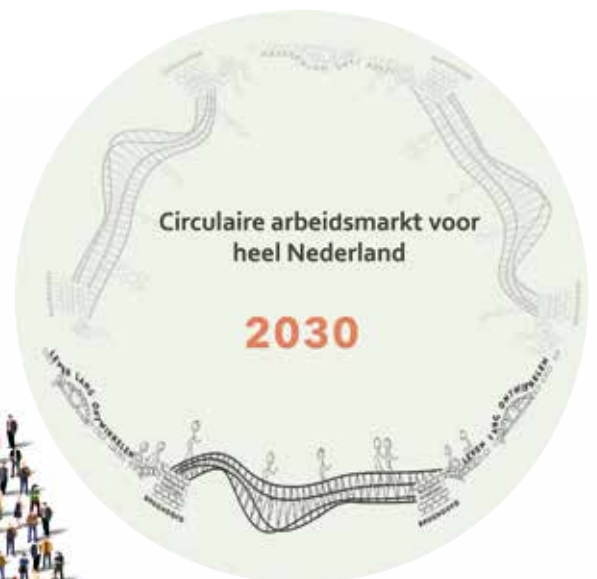
\* Zie pagina 12-13 voor de uitleg van de 14+2 systeemdoorbraken

## WERKGEVERS, OPLEIDERS EN OVERHEID ZIJN SAMEN AAN ZET, ...

'Het Akkoord van Python' omschrijft de rol van individuele werkgevers, medewerkers, werkgeversorganisaties, werknemersorganisaties, opleiders en overheid om samen een circulaire arbeidsmarkt te realiseren.



## ...VOOR EEN SYSTEEMVERANDERING NAAR EEN CIRCULAIRE ARBEIDSMARKT, ...

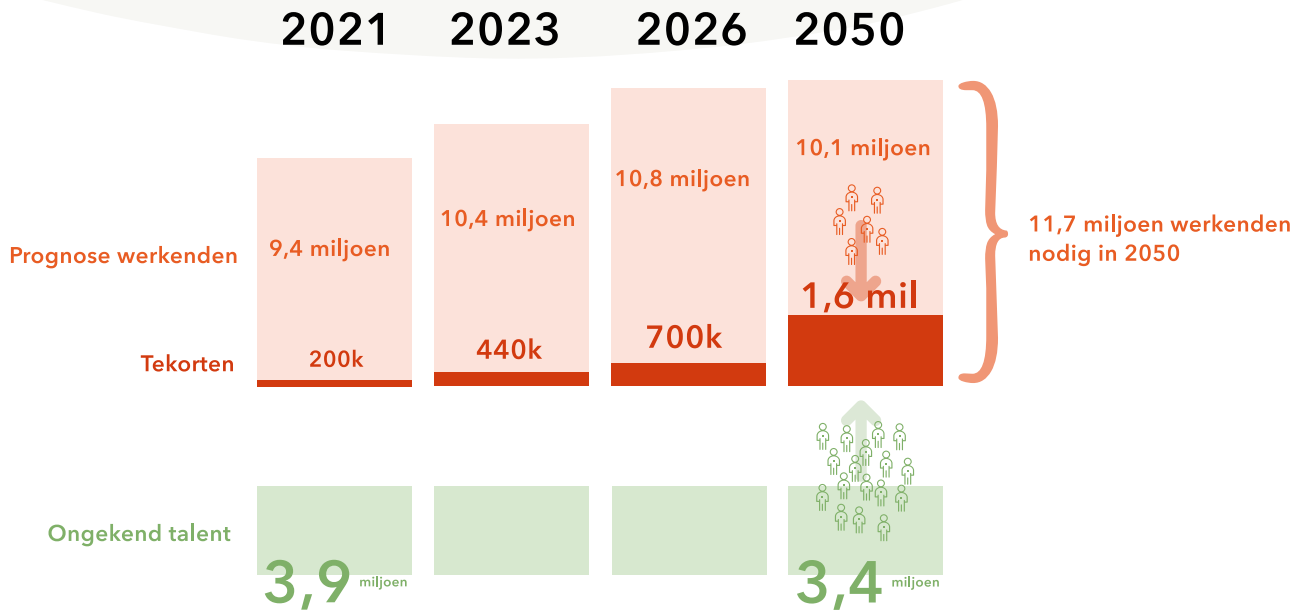


500\*  
5000\*  
50.000\*  
500.000\*

\* Verbeelding van het aantal overstappers van baan naar baan en van geen baan naar baan



**... EN LOSSEN MET DE INZET VAN ONGEKEND TALENT  
CRUCIALE TEKORTEN OP.**



## 3. INRICHTING CIRCULAIRE ARBEIDSMARKT

### OM EEN CIRCULAIRE ARBEIDSMARKT TE REALISEREN IS EEN GEZAMENLIJKE AANPAK NODIG, ZOALS VERBEELD IN HET 'AKKOORD VAN PYTHON'

In 'het Akkoord van Python' is verbeeld hoe het zou kunnen: welke rol kunnen werkgevers, medewerkers, opleiders, werkgeversorganisaties, werknemersorganisaties en de (lokale) overheid innemen om een toekomstbestendige arbeidsmarkt te realiseren?

#### *Werkgevers*

- Aannemen op basis van het Persoonlijk Profiel
- Aanbieden van leerwerktrajecten, passende onboarding en begeleiding
- Inrichting van cao's gericht op ontwikkeling en mobiliteit
- Personeels- en HR-beleid gericht op ontwikkeling en transitie

#### *Opleiders*

- Toelating op basis van Persoonlijk Profiel
- Aanbieden van 'Superschooling': flexibele leerwerktrajecten gericht op snelle inzetbaarheid
- Maandelijks starten
- Passende begeleiding bij leren en werken

#### *Medewerkers*

- Eigen regie op ontwikkeling en loopbaan
- Eigen verantwoordelijkheid en actieve participatie (in tijd en/of geld) bij ontwikkeling en/of overstap naar een (andere) baan

#### *Overheid*

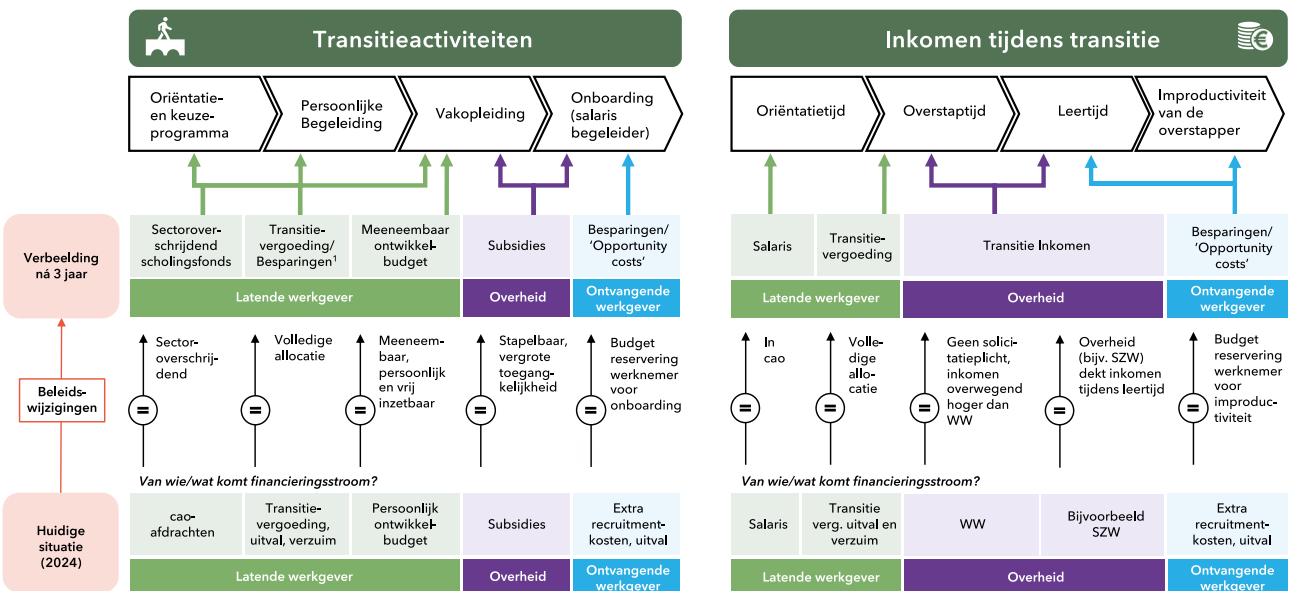
- Oplossen 'Remmende en ontbrekende wet- en regelgeving'
- Bestaande gelden naar de juiste plek, beleid inrichten op transitie en Leven Lang Ontwikkelen
- Ministeries werken samen en spreken met één stem

#### *Governance en financiering*

- Afstemmen van de dienstverlening (o.a. landelijke en regionale open hulplijn), regionale netwerken en landelijk beraad
- Bestaande gelden verleggen naar de juiste plek, zoals omschreven in hoofdstuk 7: 'Verleggen van bestaande gelden als financiële basis voor een circulaire arbeidsmarkt'.

## DAARNAAST WORDEN PUBLIEKE EN PRIVATE GELDEN VERLEGD EN EFFECTIEVER INGEZET VOOR ONTWIKKELING EN TRANSITIE<sup>17</sup>

Samen met meer dan 400 partners (werkgevers, opleider) zijn Proeftuinen georganiseerd waaraan ruim 140 personen deelnamen aan activiteiten voor een transitie naar een baan in vier tekortsectoren: Zorg, Onderwijs, Techniek en ICT. Uit de 'learnings' van de Proeftuinen is een van de doorbraken: het verleggen van de bestaande gelden voor transitie, ontwikkeling en (inkomen tijdens) scholing. Door zowel private als publieke gelden te verleggen, kan voor iedereen de transitieactiviteiten en het inkomen tijdens transitie bekostigd worden. Alleen als alle 8 posten worden gefinancierd, kan er een financieel veilige overstap worden gemaakt. In de schematische weergave is verbeeld hoe de financieringsstromen verlegd zouden kunnen worden voor een werk-naar-werk overstap.



17. Stichting de Buitenboordmotor heeft een schets gemaakt hoe bestaande gelden verlegd kunnen worden als financiële basis voor een circulaire arbeidsmarkt

## 4. IMPACT

### DE IMPACT VAN EEN CIRCULAIRE ARBEIDSMARKT ZIT OP VERSCHILLENDE NIVEAUS

	Mens	Bedrijven, overheden en opleiders	Maatschappij
<b>Sociaal</b> Sociale cohesie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meedoen en ertoe doen!</li> <li>• Zingeving, van betekenis zijn, werkgeluk</li> <li>• Blijvend toegang tot de arbeidsmarkt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acties voor de ESG-agenda (o.a. Diversiteit &amp; Inclusie)</li> <li>• Verhoogde betrokkenheid en lager verzuim</li> <li>• Verhoogde mobiliteit van medewerkers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zinvol bijdragen aan de samenleving</li> <li>• Iedereen doet blijvend mee, ook Ongekend Talent</li> <li>• Grotere sociale mobiliteit</li> </ul>
<b>Maatschappelijk</b> Tekorten worden opgelost en maatschappelijke transities worden gerealiseerd	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maatschappelijk bijdrage door zinvol werk</li> <li>• Duurzaam inzetbaar door ontwikkeling skills &amp; zelfontplooiing (Leven Lang Ontwikkelen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Up-to-date kennis van de medewerkers om mee te kunnen bewegen met veranderende eisen in het werk of naar een andere sector</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tekorten worden opgelost</li> <li>• Maatschappelijke transities worden gerealiseerd</li> </ul>
<b>Economisch</b> Verhoogd Bruto Binnenlands Product (BBP) voor Nederland	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inkomenszekerheid</li> <li>• Bestaanszekerheid op langere termijn, minder financieel risico</li> <li>• Leidt tot meer welzijn</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betere resultaten, grotere klanttevredenheid</li> <li>• Continuïteit bedrijfsvoering</li> <li>• Lagere kosten voor verzuim, reorganisaties, mobiliteit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positieve impact op BBP door hogere arbeidsparticipatie en productiviteit</li> </ul>

## SOCIALE IMPACT

### Sociale cohesie

Mens	Bedrijven, overheden en opleiders	Maatschappij
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meedoen en ertoe doen!</li> <li>• Zingeving, van betekenis zijn, werkgeluk</li> <li>• Blijvende toegang tot de arbeidsmarkt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acties voor de ESG-agenda (o.a. Diversiteit &amp; Inclusie)</li> <li>• Verhoogde betrokkenheid en lager verzuim</li> <li>• Verhoogde mobiliteit van medewerkers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zinvol bijdragen aan de samenleving</li> <li>• Iedereen doet blijvend mee, ook Ongekend Talent</li> <li>• Grotere sociale mobiliteit</li> </ul>
<p><b>Yvette (50), overstapper uit de Proeftuin van Stichting de Buitenboordmotor</b>  <i>"Na verschillende functies bij mijn werkgever APG te hebben vervuld, merkte ik dat ik vastliep. Hoewel mijn salaris en werkgever uitstekend waren, rees bij mij de vraag of ik wel echt gelukkig was in mijn werk."</i></p> <p>Haar werkgever had begrip voor haar situatie en hielp haar om haar werkgeluk (weer) te vinden. Door een keuze- en oriëntatieprogramma te betalen en daar tijd voor te geven. Toen ze haar droombaan vond in het ziekenhuis als verpleegkundige werd ook haar opleiding betaald door APG en werd haar nieuwe lagere salaris tijdelijk aangevuld zodat ze de transitie kon maken. Yvette heeft haar werkplezier weer terug, is zelfverzekerder en durft meer risico's te nemen, ook in haar privéleven.</p>	<p><b>ASML zet zich in voor de 'S' van ESG<sup>18</sup></b> (Environmental, Social, Governance), wat staat voor sociale verantwoordelijkheid. Er zijn verschillende programma's actief, waarbij werknemers zich kunnen ontwikkelen. Dit zorgt voor meer betrokkenheid en lager verzuim. Er wordt ook extra aandacht besteed aan het integreren van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. ASML is koploper als het gaat om de integratie van mensen die neurodivers zijn, met name autisme-talent. Door het inzetten van deze groep uit Ongekend Talent, zet ASML een grote stap richting diversiteit en inclusiviteit.</p>	<p><b>Hans is 67 en eigenaar van EMKWadraad in Ulft</b>, met ongeveer 90 medewerkers. De onderneming is ontstaan, doordat de sociale werkplaats werd opgeheven. Hans voelde zich verantwoordelijk voor zijn werknemers. Daarmee heeft hij gezorgd dat deze mensen konden (blijven) werken, en waarde kunnen toevoegen aan de maatschappij. De productiviteit van deze mensen schoot omhoog, omdat ze zich verantwoordelijk voelden voor het bedrijf. De helft van de medewerkers heeft extra hulp bij het participeren op de arbeidsmarkt. Iedereen wordt intern opgeleid en leert "iets" in de elektrotechniek. Iedere op zijn/haar eigen niveau. Mensen die door kunnen leren, worden gestimuleerd om dat te doen en stromen door naar collega-ondernemers. Andere ondernemers investeren door werk uit te besteden aan de onderneming van Hans, waardoor hij kan blijven ondernemen en mensen kan blijven aannemen.</p>
		

## MAATSCHAPPELIJKE IMPACT

Tekorten worden opgelost en maatschappelijke transitie worden gerealiseerd

Mens	Bedrijven, overheden en opleiders	Maatschappij
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maatschappelijk bijdragen door zinvol werk</li> <li>• Duurzaam inzetbaar door ontwikkeling skills &amp; zelfontplooiing (Leven Lang Ontwikkelen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Up-to-date kennis van de medewerkers om mee te kunnen bewegen met veranderende eisen in het werk of naar een andere sector.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tekorten worden opgelost</li> <li>• Maatschappelijke transitie worden gerealiseerd</li> <li>• Kloof tussen groepen burgers wordt kleiner, iedereen doet mee</li> </ul>
<p><b>Sem, overstapper uit de Proeftuin van Stichting de Buitenboordmotor</b>  <i>"In de Proeftuin leerde ik dat er een andere sector was die misschien nog wel beter bij me paste dan waar ik vandaan kwam, terwijl ik dacht dat de reisbranche echt mijn plek was. Mijn carrière pad is geheel veranderd. Ik werk in een sector die ertoe doet. Ik merk dat ik groei en daar geniet ik elke dag van want ik vind blijven ontwikkelen heel erg belangrijk."</i></p> <p>Sem was regiomanager bij Better Places (reisbureau) en startte in de Proeftuin in coronatijd toen de reisbranche volledig stil lag. Inmiddels werkt hij als mbro docent Travel &amp; Hospitality bij het ROC van Amsterdam en heeft hij zijn Pedagogisch Didactisch Getuigschrift behaald.</p>	<p><b>Sinds 2021 loopt bij Achmea het programma Lekker Bezig.</b>                  Een platform met meer dan 3000 opleidingen, trainingen, tools, coaches en inspiratie. Medewerkers kunnen hier onbepaald gebruik van maken zonder dat toestemming nodig is van een leidinggevende. Het is niet gekoppeld aan een functie of aan beoordeling. Dat stimuleert dat mensen zelf regie nemen over hun ontwikkeling. Om de medewerkers van Achmea tijd te geven om van dit aanbod aan opleidingen en loopbaan hulpmiddelen gebruik te maken is de cao aangepast van een 36-urige werkweek naar een 34-urige werkweek. Inmiddels maakt 75% van de medewerkers gebruik van het platform.</p>	<p><b>Hoppenbrouwers heeft een strategische keuze gemaakt</b> om met het bedienen van een nieuwe (consumenten) markt de openstaande vacatures voornamelijk in te vullen met zij-instromers, zowel van niet-werk naar werk, als van werk-naar-werk. Selectie gebeurt op basis van motivatie en gedrag en een doen van een assessment (als richtlijn). Het opleidingsproces spitst zich toe op gestandaardiseerde producten (4 types cv ketel, 2 types zonnepanelen, 3 types warmtepompen), dit maakt het voor zij-instromers overzichtelijk waardoor ze zich sneller kunnen bekwamen in het werk. Iedereen start direct als installatiemedewerker met het bijbehorende salaris (geen leerlingsalaris). Leidinggevenden houden zich bezig met coaching, onboarding en begeleiding zodat de vakmensen op de werkvloer zich alleen kunnen richten op het overbrengen van vakinhoudelijke kennis. Sinds 2022 zijn er 100 zij-instromers gestart, de prognose is dat er in 2026 700 zij-instromers bij Hoppenbrouwers werken.</p>
		

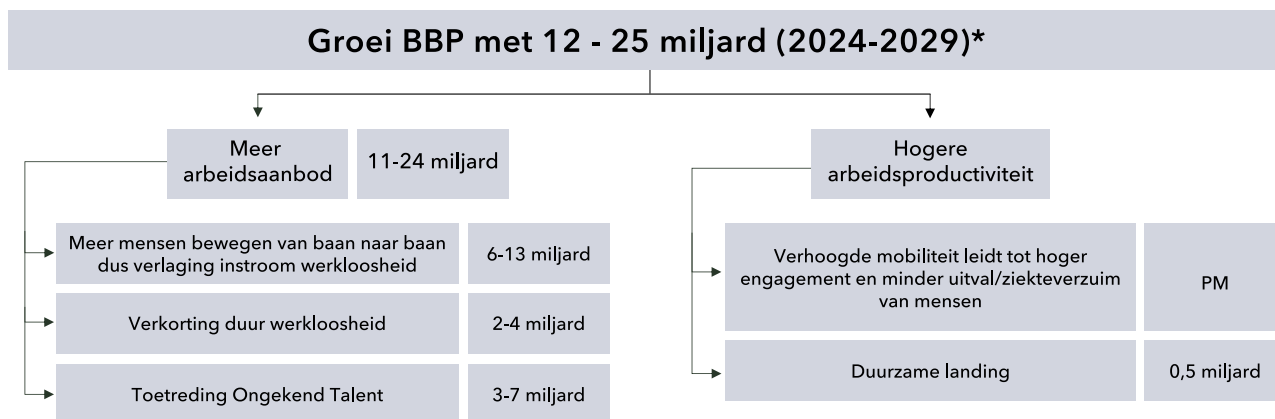
## ECONOMISCHE IMPACT

### Verhoogd Bruto Binnenlands Product (BBP) voor Nederland

Mens	Bedrijven, overheden en opleiders	Maatschappij
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inkomenszekerheid</li> <li>• Bestaanszekerheid op langere termijn, minder financieel risico</li> <li>• Leidt tot meer welzijn</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betere resultaten, grotere klanttevredenheid</li> <li>• Continuïteit bedrijfsvoering</li> <li>• Lagere kosten voor verzuim, reorganisaties, mobiliteit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positieve impact op BBP door hogere arbeidsparticipatie en productiviteit</li> </ul>
<p><b>Krista, overstapper uit de Proeftuin van Stichting de Buitenboordmotor</b>                      Krista werkt als accountmanager bij de ING. Het liefste zou ze voor de klas staan, echt iets betekenen voor kinderen. Maar als alleenstaande moeder met 2 kinderen is dat een risicovolle en zware stap. Op basis van haar Persoonlijk Profiel krijgt ze toegang tot het zij-instroom in beroep traject van NCOI. Hiermee kan ze de opleiding tot docent Nederlands in 2 jaar afronden in plaats van 4 jaar. EN mag ze direct voor de klas staan. Haar nieuwe werkgever Yuverta neemt haar direct aan zodat ze 4 maanden (tot aan de start opleiding) de tijd heeft om te onboarden en mee te lopen. In deze onboardingsfase betalen de ING en Yuverta samen haar salaris. Ook de opleidingskosten worden door beide werkgevers betaald. Bij aanvang van de opleiding staat Krista voor de klas en krijgt ze een volwaardig salaris van Yuverta. Doordat haar salaris ook in de transitieperiode werd gegarandeerd kon Krista de stap maken.</p>	<p><b>JanKees Lampe, eigenaar Inergy (mkb ondernemer in de ict)</b>  <i>“Arjen (een overstapper uit de Proeftuin van de Buitenboordmotor) kwam van de bank en wilde heel graag in de ict werken. Hij had geen ervaring als data analist. Maar wel met het voeren van gesprekken met klanten, luisteren, de vraag uit die gesprekken destilleren. Hij kon dus direct met klanten aan de gang. Het technische stuk leerde hij gedeeltelijk op de werkvloer. Het streven is om zij-instromers binnen 3-4 maanden declarabel mee te laten draaien op een project. Dat hebben we ook overlegd met onze klanten en eigenlijk was iedereen enthousiast. Daarmee kunnen wij onze dienstverlening blijven garanderen EN kunnen mensen dat werk doen wat ze graag willen doen”.</i></p>	<p>Bekijk grafiek op volgende pagina</p>
		

## Maatschappij

Positieve impact op BBP door hogere arbeidsparticipatie en productiviteit



## CONCLUSIE

Een circulaire arbeidsmarkt, met realisatie van de 14 systeemdoorbraken plus 2 aanvullende doorbraken voor Ongekend Talent, lost maatschappelijke uitdagingen op en is een positieve businesscase:

### Sociaal:

Er is blijvende participatie van 9,3 miljoen werkenden en 3,9 miljoen Ongekend Talent. Dat versterkt sociale cohesie.

### Maatschappelijk:

Iedereen kan een Leven Lang Ontwikkelen en de tekorten nemen af. Nederland blijft een hoog ontwikkelde kenniseconomie en maatschappelijke transitie worden gerealiseerd.

### Economisch:

Verhoging individuele welvaart en bestaanszekerheid. Er is meer en beter gekwalificeerd arbeidsaanbod voor werkgevers. Dat leidt tot hogere productiviteit een stijging van het BBP van Nederland met 12-25 miljard euro.

\* De berekeningen, gedaan door Stichting De Buitenboordmotor, zijn op basis van CBS data. Er is een objectieve methode toegepast en er zijn diverse assumpties gedaan. Deze cijfers zijn bedoeld om de verbeelding te schetsen en niet om de precieze omvang van de baten aan te duiden.





Foto: Mick de Jong

## FRANS DIX



*“De vraag was: hoe doe ik het anders? Hoe herijk ik mijn competenties om te laten zien: Wie ben ik? Wat wil ik? Wat kan ik?”*



### *De betekenis van werk*

Het is belangrijk voor mij dat werk betekenisvol is. Dit gevoel was ik kwijtgeraakt in mijn vorige functie. De werkzaamheden vullden me niet langer en ik voelde geen motivatie meer. Toen het project ten einde liep, besloot ik op zoek te gaan naar iets anders. Eerst voelde ik rust toen ik thuis kwam te zitten; het was alsof ik herstelde van een baan waar ik mijn passie voor verloren had. Maar na een tijdje sloeg deze rust om in paniek.

### *Hoe nu verder?*

Gedachten spookten door mijn hoofd: 'Ik ben 61, ik wil niet thuiszitten, ik heb nog zoveel energie - hoe ga ik hiermee om?' Voor mij betekende het omgaan met de paniek vooral het loslaten van beperkende overtuigingen. Ik dacht veel na, sportte buiten en reflecteerde: waarom eigenlijk niet? Ik heb een scherp verstand en bekwame handen, wat houdt me tegen? Het probleem was echter dat ik niet wist hoe ik de stap moest zetten. Het lag aan mijzelf: ik zocht niet naar out-of-the-box oplossingen en geloofde niet in mezelf. Totdat ik mensen ontmoette die zeiden: het kan wél. Ook door De Buitenboordmotor kwam ik tot dit inzicht. Ik begon mezelf de vragen te stellen: 'Wie ben ik? Wat wil ik? Wat kan ik?' Dit bleek een zoektocht. Ik bleef vastlopen in hetzelfde patroon, denkend dat ik weer hetzelfde moest doen, omdat dat voor de hand lag. Maar als je blijft doen wat je altijd deed, krijg je altijd dezelfde resultaten. Dat was mijn valkuil. Ik moest op zoek naar iets anders, nieuwe wegen verkennen en een nieuw pad inslaan.

### *Inzichten*

Op een gegeven moment zei mijn vrouw: "Ga de techniek in, dat heb je altijd al gewild. Doe dat gewoon!" Dit inzicht zette me aan het denken: maar hoe? Waar kan ik vinden hoe het anders kan of moet? Toen kwam ik in aanraking met De Buitenboordmotor. De vraag was: hoe doe ik het anders? Hoe herijk ik mijn competenties en verkoop ik mezelf? Ik had hulp nodig, en het Persoonlijk Profiel hielp me enorm daarbij. Daarnaast moest ik mezelf losmaken van beperkende overtuigingen, en De Buitenboordmotor hielp me om die te doorprikken. Toch bleef de twijfel in mijn hoofd: 'Ik ben 61, kom ik nog wel aan het werk? Of zet ik dat zelf in mijn hoofd?' Eerlijk gezegd, beide zijn waar. Je hebt flair, lef en ook een beetje geluk nodig. De keuze voor de techniek was voor mij logisch: ik heb altijd een technische knobbel gehad, en mijn vader zei altijd: "Jij moet de techniek in, daar ben jij goed in." Zo besloot ik om dat pad te gaan verkennen.

### *Angsten overwinnen*

Zoals eerder vermeld, begon mijn overstap met het worstelen met spookbeelden. Het voornaamste spookbeeld was de gedachte dat de samenleving niet op mij zat te wachten omdat ik te oud ben. Het idee dat ik helemaal opnieuw moest beginnen, ver buiten mijn comfortzone, was angst-aanjagend. Daarnaast had ik te maken met een rouwproces vanwege het ontbreken van een baan. Dit knaagde aan me en bracht gevoelens van boosheid, koppigheid en weerbarstigheid met zich mee: het gaat toch niet lukken. Maar uiteindelijk kwam ik weer tot mezelf: alleen de arbeidsmarkt navigeren op mijn leeftijd gaat niet lukken. Ik heb mensen nodig die me helpen. Naar mijn idee bestaat een succesvolle overstap uit drie elementen: 1. de eigen wil en motivatie om te veranderen, 2. het vinden van mensen die je steunen en openstaan voor jouw ontwikkeling, en 3. een bedrijf

vinden dat jou ook verwelkomt, zoals Hoppenbrouwers. Momenteel neem ik deel aan een leerwerktraject bij mijn werkgever Hoppenbrouwers, terwijl ik onderwijs volg aan het Koning Willem I College in Den Bosch!

### *Hoe ik me nu voel...*

Ik ben momenteel ontzettend tevreden met mijn situatie! Een van mijn taken is het aanpassen van meterkasten bij mensen thuis voor de installatie van hun zonnepanelen. Het leukste is dat ik echt iets concreets aan het creëren ben. En het belangrijkste: ik maak er mensen blij mee! Voor de klanten is het een hele reis: ze wachten vol verwachting op de offerte, zien het uiteindelijk gerealiseerd worden, en beschouwen het als een persoonlijke mijlpaal. Het is geweldig om te zien hoe blij ze zijn met hun investering en om te weten dat ik daaraan heb bijgedragen.

### *Wat zou je andere overstappers willen meegeven?*

Blijf altijd geloven en vertrouwen in jezelf. Iedereen bezit meer potentie dan wat maatschappelijke omstandigheden ons toeschrijven of wat ons overkomt door toeval of externe druk. Er is altijd meer mogelijk. Bovendien, je staat er nooit alleen voor in de strijd om verandering te bewerkstelligen, en vaak kan en moet je dat ook niet alleen doen. Sta open voor hulp en nieuwe perspectieven. Laat je eigenwijsheid los, want anderen bekijken je anders en kunnen je waardevolle inzichten bieden. Wat betreft twijfel: het is belangrijk om te erkennen dat twijfel altijd gevoed kan worden. Op een gegeven moment moet je echter een beslissing nemen, of ervoor kiezen om dat niet te doen. Voor mij persoonlijk heeft er veel verandering plaatsgevonden: mijn vrouw zegt dat mijn oude zelf weer terug is. Ik kom vrolijk thuis van mijn werk, mijn humor is terug en mijn ondernemende kant is weer prominent aanwezig. Ik kan volmondig bevestigen dat dit klopt! Het voelt alsof ik weer ademhaal en vol energie zit. Ik heb altijd tegen mezelf gezegd dat ik nooit een baan wilde waar ik om 6 uur 's ochtends voor op moet staan. Nu ben ik echter om 6 uur 's ochtends klaarwakker en vol enthousiasme om aan de dag te beginnen!

### *Waar ben je trots op?*

Dat ik deze stap heb gezet, dat ik weer op school zit en dingen eigen kan maken. Maar: het zij-instroomtraject brengt soms wel obstakels met zich mee, met name het feit dat ik materiaal moet doornemen dat eigenlijk bedoeld is voor 16-jarigen. Het ontbreken van vrijstellingen, zoals voor het vak Nederlands, frustreert me. Mijn ruime werk- en levenservaring lijkt niet voldoende te worden erkend als bewijs voor mijn kennis van bepaalde vakken. Mijn advies voor onderwijsinstellingen is om mbo-opleidingen zo in te richten dat ze meer aansluiten op de behoeften van zij-instromers. Het huidige onderwijssysteem voor zij-instromers is verouderd en sluit niet goed aan op hun ervaring en capaciteiten. Ik heb zelf ervaren dat zij-instromers vaak ontmoedigd raken door dit gebrek aan flexibiliteit. Gelukkig beschik ik over een gezonde dosis eigenwijsheid en de vastberadenheid om door te zetten en mijn eigen pad te bewandelen. Hoewel de pensioengerechtigde leeftijd in Nederland 67 is, ben ik zo enthousiast over mijn nieuwe uitdagingen dat ik daar niet eens aan denk. Misschien ga ik zelfs na mijn pensioen nog door met werken!

## FLEUR VAN DEN ELZEN

HR - Hoppenbrouwers

*“Doe mij maar méér Frans-en!”*

*“We nemen mensen aan op attitude en trainen hun op skills.”*



Toen Frans zich voorstelde aan de hand van zijn Persoonlijk Profiel en met een duidelijke visie op ‘Wie ben ik? Wat wil ik? Wat kan ik?’ konden we meteen zien dat hij veel te bieden had. Zijn levenservaring en intrinsieke motivatie waren een belangrijke factor.

Bij Hoppenbrouwers leiden we zij-instromers op via interne omscholingstrajecten en bieden we BBL-leerlingen in elektrotechniek, bouw en beveiliging de kans om zich te ontwikkelen. Zij-instroom is essentieel, ook vanwege het tekort aan technici. Het opleidingsproces van zij-instromers spitst zich in eerste instantie toe op gestandaardiseerde producten. Daarnaast zijn de leidinggevende van de teams met zij-instromers geselecteerd sec op basis van bewezen ervaring in onboarding, begeleiding en sociale aandacht. Zij hebben niet of nauwelijks technische vakkennis. Door deze keuze ontwikkelen zij-instromer zich in korte tijd naar zelfsturende teams. En hoeven we in de eerste fase van opleiden van zij-instromers geen beroep te doen op onze ervaren monteurs.

We geloven in ‘aannemen op attitude en trainen op skills’. Zo kunnen mensen zich omscholen en een waardevolle bijdrage leveren in de techniek.

Natuurlijk is een fijne leerwerkplek daarbij essentieel: je mag jezelf zijn, er zijn korte lijnen en er is veel verantwoordelijkheid op alle niveaus. Dit helpt mensen begrijpen hoe hun werk bijdraagt aan het grotere geheel en motiveert hen om zich continu te ontwikkelen.

In de techniek sector zijn al veel initiatieven en positieve veranderingen doorgevoerd om zij-instromers aan te nemen en het blijft enorm belangrijk om onze flexibiliteit te laten zien en te vergroten! Zo is het enthousiasmeren van brede doelgroepen belangrijk, zoals het promoten van vrouwen in de techniek en parttimers en minder kijken puur naar het cv.

## 'HET AKKOORD VAN PYTHON'

'Het Akkoord van Python' verbeeldt de weg naar een samenleving waarin iedereen - huidige en toekomstige generaties - altijd kan (blijven) meedoen op de arbeidsmarkt en van betekenis kan zijn.

Alle inzichten uit de Proeftuinen zijn vertaald naar het Akkoord van Python, waarin wordt verbeeld wat werkgevers, medewerkers, werkgeversorganisaties, vakbonden, opleiders en overheid kunnen doen om met elkaar een circulaire arbeidsmarkt te bouwen.

### INHOUDSOPGAVE

Hoe ziet deze verbeelding eruit vanuit verschillende partners? .....	44
○ Individuele werkgevers, medewerkers, vakbonden & werkgeversorganisaties .....	44
○ Opleiders .....	46
○ Overheid .....	48

### *Loopbruggen naar een (andere) baan als onderdeel van de weg van een Leven Lang Ontwikkelen*

**In een revolutionair nieuw arbeidsmarktsysteem staat de mens centraal.** Dit betekent dat er wordt gekeken naar ieders talenten, drijfveren en skills. Diploma's en werkervaring alleen zijn niet meer leidend. Mensen hebben inzicht in 'Wie ben ik? Wat wil ik? Wat kan ik?' en worden gefaciliteerd en gemotiveerd om zichzelf te blijven ontwikkelen om in- en extern te kunnen bewegen; naar een (andere) baan, binnen organisaties, binnen sectoren en over sectoren heen.

**Van betekenis zijn op de arbeidsmarkt.** Dat begint bij een Leven Lang Ontwikkelen. Als mens kunnen, willen en gefaciliteerd worden om in beweging te zijn en vervolgens duurzaam en gelukkig te kunnen landen in een nieuwe functie of baan (in- of extern).

**Er is een veilige route nodig voor in- en externe mobiliteit.** Zonder veilige route kunnen mensen niet in beweging komen. Er zijn **14 + 2 systeemoorbraken** nodig (zie onderstaand) zodat er een veilige route voor mobiliteit en ontwikkeling is.

**We hebben een arbeidsmarkt nodig met een structureel, nieuw systeem voor IEDEREEN.** Een systeem dat mensen in staat stelt te bewegen naar een (andere) baan binnen een arbeidsmarkt die zelf ook continu in beweging is. Dit is ten behoeve van 9,5 miljoen werkenden in Nederland die zich niet (voldoende) kunnen ontwikkelen en veilig kunnen bewegen van baan naar baan. Daarnaast zijn er bijna 4 miljoen niet-werkenden in Nederland. Veel Ongekend Talent WIL en KAN werken, maar heeft in het huidige systeem geen of onvoldoende toegang. Er zijn in Nederland bijvoorbeeld 1,6 miljoen praktijkgeschoolden en 1,1 miljoen laaggeletterden, van wie een groot deel wel wil en kan werken, maar niet in het huidige arbeidsmarktsysteem. Daarom zijn er **twee extra doorbraken** nodig om mensen die wel WILLEN en KUNNEN hun plek op de arbeidsmarkt te laten vinden.

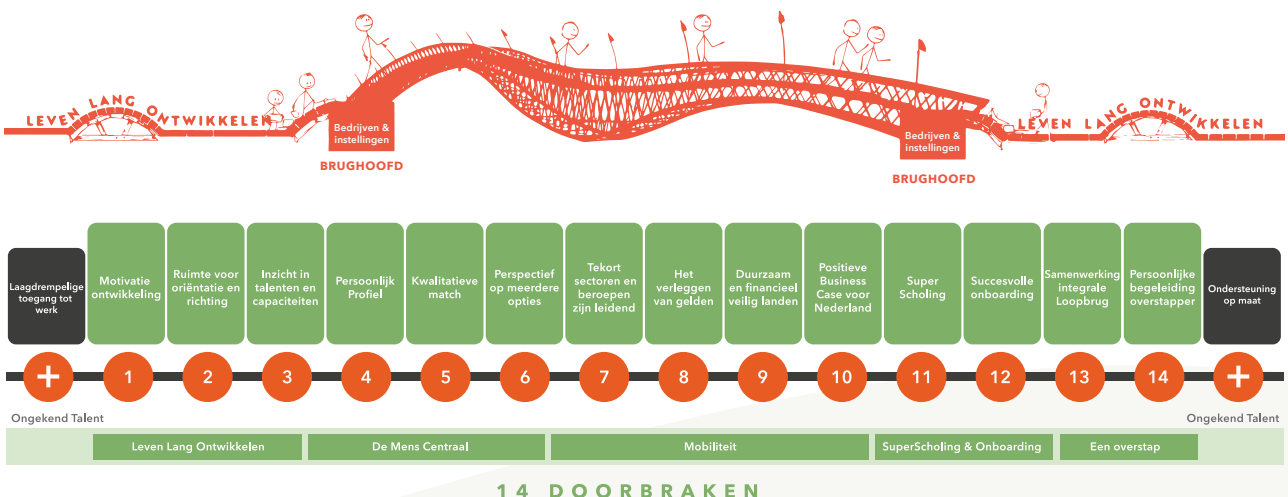
**Essentieel onderdeel van de loopbrug is een Persoonlijk Profiel (\*);** dit wordt gebruikt voor ontwikkeling, ten behoeve van toegang tot een baan, en maatwerk (om)scholing. Een Persoonlijk Profiel verbeeldt het principe dat er gekeken wordt naar behoeftes, talenten, ambities, leervermogen, skills van de mens, niet alleen naar diploma's en werkervaring. Het staat dus niet voor een specifieke tool, de vorm van een document of de ultieme skillstaal. Het is een nieuwe set afspraken die meer recht doen aan (alle facetten van) de mens! Net zoals er ooit is 'afgesproken' dat een cv een overzicht geeft van opleidingen, werkervaring en nevenactiviteiten, zonder dat er strakke regels zijn over de vorm of de tool die daarvoor gebruikt wordt. 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.

**Werkgevers en medewerkers zijn nodig om de weg van een Leven Lang Ontwikkelen vorm te geven met loopbruggen.** Daarnaast is een belangrijke rol voor werkgevers- en werknemersverenigingen (sociale partners). Gezamenlijk hebben zij een belangrijk aandeel in het bouwen van de loopbruggen voor mensen op de weg van een Leven Lang Ontwikkelen, o.a. met personeels-/HR beleid, gericht op ontwikkeling & transitie, leerwerktrajecten & effectieve onboarding en (gedeeltelijke) financiering (verleggen van gelden). Vakbonden en werkgeversorganisaties kunnen o.a. bijdragen door beleid en afspraken over scholing en mobiliteit te borgen in (toekomstige) cao's.

**Opleiders zijn nodig voor (om)scholing** die naadloos aansluit op wat er nodig is bij een overstap naar een (andere) baan en in het bijzonder naar een baan in een andere sector. Hiervoor werken ze duurzaam en effectief samen met werkgevers.

**De overheid helpt versnellen** door remmende wet- en regelgeving weg te halen, stimulerende maatregelen door te voeren en ervoor te zorgen dat het geld op de juiste plek wordt ingezet. Dit kan door bestaande geldstromen te verleggen (in combinatie met private gelden), zodat deze kunnen worden ingezet in aanvulling op leerwerktrajecten. Denk aan bijvoorbeeld financiering van transitieactiviteiten (zoals begeleiding) en transitie-inkomen of leertijdvergoeding voor overstappers.

**De 14 + 2 systeemdoorbraken worden integraal gerealiseerd.** Doordat werkgevers, medewerkers, sociale partners (vakbonden en werkgeversorganisaties), opleider en overheid SAMEN TEGELIJKERTIJD stappen zetten.



## HOE ZIET DEZE VERBEELDING ERUIT VANUIT DE VERSCHILLENDE PARTNERS?

### INDIVIDUELE WERKGEVERS, MEDEWERKERS, VAKBONDEN & WERKGEVERSORGANISATIES

Werkgevers, medewerkers, werkgeversorganisaties en werknemersorganisaties (sociale partners) nemen samen vanuit deze verbeelding het voortouw. Ruim 70 procent vindt plaats bij werkgevers. Het zijn ook de werkgevers die de belangrijke stappen kunnen zetten naar het werkend krijgen van een circulaire arbeidsmarkt door samen te werken in regionale consortia. De vakbonden hebben een belangrijke rol voor medewerkers, als persoonlijke en betrouwbare adviseur bij vragen over werk en inkomen.

Onderstaand een samenvatting uit de zaken waar werkgevers, medewerkers, werkgeversorganisaties en werknemersorganisaties (sociale partners) een rol in hebben.

Zie ook hoofdstuk 10: 'Verbeelding voor werkgevers' voor een uitgebreidere versie van wat werkgevers kunnen doen met voorbeelden uit de praktijk.

Er zijn 14 + 2 systeemdoorbraken nodig die een circulaire arbeidsmarkt nu in de weg staan. Er worden 5 clusters benoemd: Toegang tot Ongekend Talent, Leven Lang Ontwikkelen, Mens Centraal, Mobiliteit, 'Superschooling' & Onboarding en Een Overstap.

### Toegang tot Ongekend Talent



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

### Leven Lang Ontwikkelen



- Werkgevers dragen bij aan gemotiveerde en duurzaam inzetbare medewerkers voor heel Nederland. Continue (niet-functie gebonden) ontwikkeling wordt gestimuleerd binnen organisaties en vastgelegd in cao's.



- Vakbonden en werkgeversorganisaties geven inhoudelijk invulling en visie aan de arbeidsmarktinfrastructuur voor dekkende van werk naar werk en een Leven Lang Ontwikkelen dienstverlening. Er wordt gewerkt vanuit de behoefte van medewerker, werkzoekende en werkgever.
- Medewerkers nemen door middel van inspanningen van de werkgever eigen regie op hun ontwikkeling en daardoor hun eigen loopbaan.

### De Mens Centraal



- Werkgevers faciliteren inzicht in ‘Wie ben ik? Wat wil ik? Wat kan ik?’ van medewerkers, vertaald naar een Persoonlijk Profiel.
- Werkgevers gebruiken het Persoonlijk Profiel als leidraad voor de ontwikkelgesprekken en faciliteren medewerkers om ervoor te zorgen dat een Persoonlijk Profiel continu wordt aangevuld en bijgehouden.
- Werkgevers nemen mensen aan op basis van competenties, skills, drijfveren en (latente) talenten (een Persoonlijk Profiel).
- Werkgevers richten functies in rondom de talenten van medewerkers. Samen met de vakbonden en werkgeversorganisaties wordt gekeken hoe dergelijke flexibel in te richten functies kunnen worden geborgd in cao’s en functiehuizen.
- Voor werkgevers is duidelijk welke skills op korte en lange termijn nodig zijn binnen de organisatie en ze helpen medewerkers bij het verkrijgen van persoonlijk financieel inzicht. Hierdoor ontstaat er ruimte voor medewerkers om nieuw perspectief te ontdekken. Binnen of buiten de organisatie.

### Mobiliteit



- Alle partijen verleggen gelden zodanig dat de focus ligt op ontwikkeling en transitie en een duurzame landing van mensen.
- Werkgevers en medewerkers, werkgevers- en werknemersorganisaties creëren ruimte voor scholing om een overstap tussen verschillende sectoren mogelijk te maken.
- Cao’s zijn gericht op ontwikkeling en mobiliteit, bijvoorbeeld door ontwikkelbudget ook meeneembaar te maken (in de transitie) naar een nieuwe werkgever.
- Werkgevers maken leerwerktrajecten de standaard, met een contractvorm die recht doet aan de ervaring en behoefte van de overstapper. Hierdoor hebben overstappers direct een inkomen, waardoor een overstap financieel haalbaar is.

## 'Superschooling' & onboarding



- 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.
- Werkgevers bieden de overstapper tijd en ruimte om zich een nieuwe cultuur en functie eigen te kunnen maken. De werkgever zorgt voor handvatten op alle niveaus (medewerker, team, leidinggevende, HR). Dit wordt ook geborgd in cao's.
- Werkgevers maken ruimte voor (vakinhoudelijke) begeleiding, in tijd en aangepaste targets, met bijzondere aandacht voor de eerste honderd dagen.
- Medewerkers hebben een proactieve houding tijdens scholing en onboarding bij de nieuwe werkgever.

## Een overstap



- Alle werkgevers investeren samen in een veilige route voor in- en externe mobiliteit, scholing en transitie voor medewerkers.
- Er is een (onafhankelijke) open hulplijn (voor werkgevers en medewerkers) voor vragen over ontwikkeling en transitie.

## OPLEIDERS

(Publiek, privaat, branche- en bedrijfsscholen)

**Opleiders sluiten naadloos aan op wat nodig is voor omscholing.**

## Toegang tot Ongekend Talent



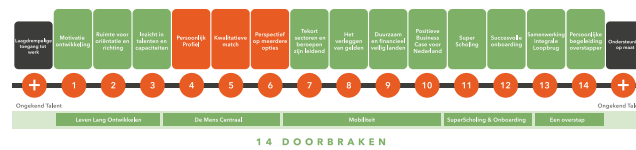
- Opleiders maken scholing laagdrempelig, toegankelijk en aantrekkelijk voor iedereen. De scholing is op maat.
- Opleiders zorgen voor ondersteuning op maat gedurende een leerwerktraject.

### Leven Lang Ontwikkelen



- Er is een breed aanbod van bij- en omscholing dat aansluit bij de behoefte van zowel werkenden, werkzoekenden en werkgevers.

### De Mens Centraal



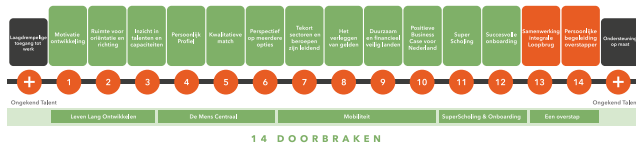
- Overstappers krijgen toegang tot de opleiding op basis van hun Persoonlijk Profiel (op basis van skills en competenties in plaats van een eerder verkregen diploma).

### Mobiliteit



- Opleidingen starten (minimaal) maandelijks, zodat de transitietijd zo kort mogelijk is.
- Opleiders hebben de focus op een opleidingsaanbod dat aansluit bij de behoeftes van cruciale (tekort-) sectoren.

### Een overstap



- Er wordt intensief samengewerkt in de driehoek; schoolbegeleider, werkbegeleider, medewerker. Hierdoor sluit de inhoud en de begeleiding van de opleiding naadloos aan bij de inhoud en begeleiding op de werkvloer.

## OVERHEID

De overheid kan de transitie naar een circulaire arbeidsmarkt helpen versnellen door gezamenlijk beleid te voeren in het wegnemen van remmende wet- en regelgeving, door stimulerende maatregelen door te voeren en door bestaande geldstromen te verleggen naar daar waar het geld nodig is.

### Gezamenlijke aanpak met één stem

- De ministeries (met name SZW, OC&W, EZK, VWS) hebben een belangen overstijgende visie en geven gezamenlijk sturing met één stem.

### Remmende en ontbrekende wet- en regelgeving<sup>19</sup>

- De reguleringen zijn gericht op het stimuleren van ontwikkeling, opleiden, transitie en mobiliteit, zowel voor werkzoekenden als voor werkenden (Leven Lang Ontwikkelen), en gaat altijd uit van 'Wie ben ik? Wat wil ik? Wat kan ik?' (De mens centraal). Want iedereen zal in zijn 50-jarige carrière meerdere keren een sectoroverstap maken.
- Toekomstige reguleringen hebben als primaire kern dat de skills en talenten van mensen centraal staan vanuit 'Wie ben ik? Wat wil ik? Wat kan ik?'. Dit is verankerd in (een vorm van) een Persoonlijk Profiel dat toegang geeft tot een nieuwe baan, een opleiding of een leerwerktraject waardoor iemand duurzaam kan landen.
- Subsidies en private gelden zijn structureel, dekkend en toegankelijk en richten zich op iedereen die kan, wil of moet bewegen om een overstap te maken naar een (tekort) sector. Private gelden worden ingezet waar het kan, publieke gelden waar het nodig is.
- Toekomstig beleid is gericht op 'Superschooling', leerwerktrajecten en een overstap naar een andere baan en/of sector.
- Gebaseerd op een combinatie van hoogste haalbaarheid en grootste impact, staan de volgende top 5 versterkingen centraal:
  1. Maatwerk opleidingen gericht op leerwerktrajecten die modulair te volgen zijn en flexibele startdata kennen MET toegang onder behoud van Persoonlijk Profiel (skills, drijfveren en talenten).
  2. Ontwikkeling en transitie is geborgd in cao's: Een persoonlijk meeneembaar scholingsbudget, recht op een niet-functie gebonden opleiding, een Persoonlijk Profiel en recht (betaalde) op oriëntatie tijd.
  3. Transitie inkomen (bij voorkeur hoger dan een WW-uitkering) en effectieve begeleiding tot 6 maanden na een overstap, zodat iedereen een overstap kan maken.<sup>20</sup>
  4. Transitie inkomen voor iedereen tijdens leertijd (de tijd dat iemand tijdens een leerwerktraject op school zit en dus niet kan werken en/of beschikbaar is voor de arbeidsmarkt) vanuit werkgeversgelden, subsidies en WW
  5. Mkb behoeften zijn leidend voor beleid en wet- en regelgeving.<sup>21</sup>

### *Het verleggen van bestaande gelden als financiële basis voor een circulaire arbeidsmarkt*

- In de verbeelding van een circulaire arbeidsmarkt kan met bestaande middelen iedereen een veilige overstap maken, mits bestaande gelden verlegd worden naar transitieactiviteiten en inkomen tijdens transitie. Deze zijn beide verdeeld in vier posten. Voor transitieactiviteiten zijn dit: Oriëntatie- en keuzeprogramma, Persoonlijke begeleiding, Vakopleiding en Onboarding; en voor inkomen tijdens transitie zijn dit: Oriëntatietijd, Overstaptijd, Leertijd en Improductiviteit.
- Alleen als alle acht posten worden gefinancierd is een overstap financieel veilig. Door het verleggen van bestaande gelden, zowel publiek als privaat, is er voor iedereen een sluitende financiering van de acht posten mogelijk. Hier ligt een rol voor de latende en ontvangende werkgever, de overheid en eventuele (sector)fondsen. In hoofdstuk 7 'Verleggen van bestaande gelden' is verbeeld hoe dit zou kunnen.
- De ministeries (met name SZW) voorzien in een vangnet (bestaanszekerheid) voor overstappers die de overkant van de loopbruggen niet halen (WW) en touwladders (naar de loopbruggen) voor degenen die niet vanuit een latende werkgever op de loopbrug stappen (zzp'ers, niet werkenden).

19. Een uitgebreide analyse is gemaakt in hoofdstuk 12: 'Remmende en ontbrekende wet- en regelgeving'.

20. In lijn met het rapport van de Commissie Borstlap over een activerend arbeidsmarktbeleid; een WW-uitkering met een uitkeringshoogte die voorkomt dat tijdens werkloosheid het inkomen ver terugvalt. Samen met effectieve persoonlijke begeleiding

21. Zie ook hoofdstuk 11: 'Mkb als beeldbepaler' voor behoeften van het mkb en een mogelijke oplossingsrichting (gebaseerd op gesprekken en een hackathon met verschillende ondernemers).

## JITSKE WINDIG



*“Dankzij mijn Persoonlijk Profiel en een cognitie- en leervermogentest kon ik zonder het wettelijk verplichte hbo-diploma beginnen in een zij-instroomtraject. Inmiddels sta ik voor de klas met heel veel plezier!”*



### *Wat betekent werk voor jou?*

Werk betekent voor mij zingeving en voldoening. Het is heerlijk om na een dag lesgeven naar huis te fietsen met het gevoel dat ik iets voor de kinderen heb betekend. Ik geniet ervan om de kinderen te zien binnenkomen, hen een goed gevoel te geven, les te geven en hen weer naar huis te zien gaan. Het is een prachtig vak en er valt nog zoveel hierin te leren.

### *Een nieuw begin*

Jarenlang werkte ik bij een castingbureau, een leuke baan met leuke collega's die ik goed kon combineren met mijn gezinsleven. Ik had een comfortabel leven en een relaxte werkomgeving, met één vrije dag per week. Toch merkte op den duur dat ik iets miste in mijn werk en me steeds vaker afvroeg of ik deze baan voor altijd zou willen doen. De overstap naar het onderwijs kwam steeds vaker voorbij in mijn hoofd.

Toen mijn zoons op de basisschool zaten en ik daar vaak liep, dacht ik vaak: 'Wat een mooi beroep, kinderen helpen ontwikkelen.' De impact die ik als leraar zou kunnen maken, trok me enorm aan. Uiteindelijk was het stemmetje in mijn hoofd steeds nadrukkelijker aanwezig en besloot ik de stap te wagen, ondanks dat ik geen hbo-diploma had omdat ik mijn studie niet had afgemaakt. Dit maakte het lastig om op de traditionele manier het onderwijs in te stromen, wat frustratie opleverde. Maar ik had vertrouwen in mijn eigen leervermogen en bleef zoeken naar kansen.

### *Mogelijkheden zoeken*

Tijdens een open dag van een hogeschool ontmoette ik iemand die mij in contact heeft gebracht met een recruiter voor het onderwijs in Amsterdam, zij wees mij uiteindelijk op De Buitenboordmotor. Ik besloot mijn baan op te zeggen en mee te doen aan hun bootcamp. Deze bootcamp gaf me inzicht in wie ik ben, wat ik wil en wat ik kan. Het bevestigde mijn keuze voor het onderwijs. De mogelijkheid om verschillende sectoren te 'proeven' en zelf te ontdekken wat bij mij paste, was erg waardevol. Ook de meeloopdagen en College Tours waren enorm nuttig om te bepalen welke richting binnen het onderwijs het beste bij mij paste.

### *Starten in het onderwijs*

Na de bootcamp mocht ik deelnemen aan een proef in samenwerking met het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Deze pilot stelde een aantal mensen zonder hbo-diploma in staat om via het zij-instroom in beroep (ZiB) traject te starten. Op basis van cognitietests en een evaluatie van mijn leervermogen werd ik toegelaten. Ook mijn Persoonlijk Profiel, dat ik tijdens de bootcamp had ingevuld, hielp me om mezelf goed te presenteren bij mijn werkgever (Amstelland) en opleider. In mei 2023 ben ik gestart met werken op deze school en kon ik na het toelatingstraject starten als zij-instromer bij de hogeschool Leiden. Na een periode van enorm wennen begon ik in september 2023 mijn draai te vinden, met een nieuwe begeleidster stond ik vol goede moed vanaf het begin van het schooljaar voor de groep waar ik nu ook sta. Daarnaast is de bedrijfscultuur bij Amstelland zeer verwelkomend voor zij-instromers!

### *Mijn situatie nu*

Ik ben nu gelukkiger in mijn baan en heb de zingeving gevonden die ik zocht. Hoewel ik soms pittige dagen heb op school, ga ik toch altijd voldaan naar huis. Ik kan nu echt iets betekenen voor de kinderen. In mijn vorige baan miste ik deze voldoening. De overstap is leuk, maar de studie is erg intens. Mijn weekenden besteed ik nu aan studeren, en ik volg een veeleisende opleiding voor zij-instromers in Leiden. Hoewel er veel van me verwacht wordt, vind ik het uitdagend en leerzaam. Ik kan niet wachten tot mijn studie is afgerond en ik al mijn energie kan besteden aan het lesgeven op school.

### *Tips voor mensen in de oriëntatiefase*

Als je steeds vaker het gevoel hebt dat je iets mist in je huidige werk, luister naar dat stemmetje en neem het serieus. Ik zou iedereen aanraden voor jezelf te onderzoeken wat je echt wilt. Maak lijstjes voor jezelf met de voor- en nadelen van een overstap en bedenk goed wie je bent, wat je wilt en wat je kunt! Op een gegeven moment moet je de knoop doorhakken, en gehoor geven aan dat gevoel van onvrede en nieuwsgierigheid. Als je iets echt graag wil dan lukt het je!

### *Waar ben je trots op, Jitske?*

Ik ben trots op de stap die ik heb gezet en de toewijding die ik eraan besteed om het te laten slagen. Hoewel sommige dagen uitputtend zijn, voel ik me vervuld. Ik merk dat ik mijn plek heb gevonden, en anderen zien dit ook aan mij. Het is heel leuk om nieuwe dingen te leren, dat geeft mij energie en zelfvertrouwen.





## MARISKA SLIK-ROELOFSEN

Stafmedewerker Coaching en Professionalisering - Onderwijsgroep Amstelland

*“Laten we geloven in de kracht van mensen en niet alleen in de ‘juiste’ papieren.”*



We hebben als eerst een kennismakingsgesprek gehad met Jitske, waar we niet alleen naar haar diploma keken, maar naar haar als persoon, met haar kwaliteiten, talenten en wat ze meeneemt aan levens- en werkervaring. In het gesprek werd ook dieper ingegaan op vragen als: “Wat voor leerkracht zou je willen zijn? Wat kan je in het onderwijs van jezelf laten zien?” Een Persoonlijk Profiel vatte deze aspecten van haar als mens goed samen. Daarnaast leerde het ons hoe we een begeleidingstraject op maat kunnen vormgeven, waarbij zij-instromers vanaf dag één intensief worden ondersteund. Zij-instromers staan (maximaal) een jaar lang dubbel naast een ervaren leerkracht.

Bij Onderwijsgroep Amstelland is de begeleiding van zij-instromers een zorgvuldig en uitgebreid proces geworden, waarin we nastreven dat iedereen zich welkom en gewaardeerd voelt. Zeven jaar geleden startten de eerste zij-instromers. Inmiddels zijn er 40 zij-instromers gestart waarvan 25 hun diploma hebben behaald. We leerden door te DOEN en zagen hoe cruciaal een zachte landing en goede begeleiding is voor hun succes.

De praktische mogelijkheid voor Jitske om te kunnen starten kwam er door een uitzondering in het ZiB-traject, want zonder hbo-diploma had ze anders niet kunnen toetreden. Haar motivatie en weloverwogen keuze om vol passie te kiezen voor het vak was ongelooflijk belangrijk. Mariska kijkt met trots en plezier naar hoe ze zich nu ontwikkelt als leerkracht.

De werkplekbegeleiders hebben een sleutelrol tijdens het hele proces: er wordt geloofd in het potentieel van de zij-instromer en er is erkenning voor hun waardevolle werk- en levenservaring. Dit wederzijdse vertrouwen zorgt voor een positieve dynamiek in de klas en ook binnen het team. Want de collega's zijn natuurlijk ook een belangrijke schakel: wanneer je je welkom voelt, zal je sneller floreren in het vak!

Mensen als Jitske banen de weg voor anderen die dromen van werken in het onderwijs maar niet beschikken over de juiste papieren. En Nederland heeft hen écht nodig!

## H4 ANALYSE ONGEKEND TALENT

Het huidige systeem kijkt niet breed. Vanuit het neoliberal kapitalistisch denken heeft de nadruk jarenlang gelegen op welvaart, op efficiëntie en hoe mensen ingezet konden worden om dat te bereiken (human capital). De aanname was dat dit ook zou leiden tot welzijn en dat er gelijkheid zou ontstaan, maar het tegenovergestelde was het resultaat. Er is namelijk veel te weinig aandacht geweest voor mensen, voor de ontwikkeling van mensen en wat mensen nodig hebben om van betekenis te kunnen zijn (en blijven) in de maatschappij. Het gevolg is dat we een systeem zonder veilige weg voor ontwikkeling en transitie hebben gecreëerd. Enerzijds zijn er veel mensen die niet op hun plek zitten bij hun huidige werkgever, maar die niet in beweging komen vanwege het ontbreken van een veilige route. Anderzijds zijn er veel mensen met ongekende talenten die WEL willen of kunnen werken, maar niet mee kunnen doen door de wijze waarop het arbeidsmarktsysteem NU is ingericht.

### De tekorten in cruciale sectoren.

Er zijn structurele tekorten aan mensen in cruciale sectoren als de zorg, het onderwijs, de techniek, in de ICT, groene banen en in de bouw. Prognoses geven aan dat er 100 duizenden extra mensen nodig zijn tot 2026 en de tekorten zelfs oplopen tot meer dan 1,6 miljoen mensen tot 2050. Tegelijkertijd is er een afnemend geboortecijfer. Daardoor komen steeds minder jonge mensen op de arbeidsmarkt. De totale Nederlandse bevolking zal tot 2050 stijgen met ongeveer 2 miljoen mensen naar ongeveer 20 miljoen mensen, terwijl slechts 15 procent (282 duizend mensen) van deze bevolkingstoename wordt gerekend tot de potentiële beroepsbevolking<sup>22</sup> (iedereen tussen 15 en 75 jaar). Dit laat een enorme vergrijzing van de potentiële beroepsbevolking zien. Dit is de grootste aanleiding voor de structurele tekorten in cruciale sectoren.

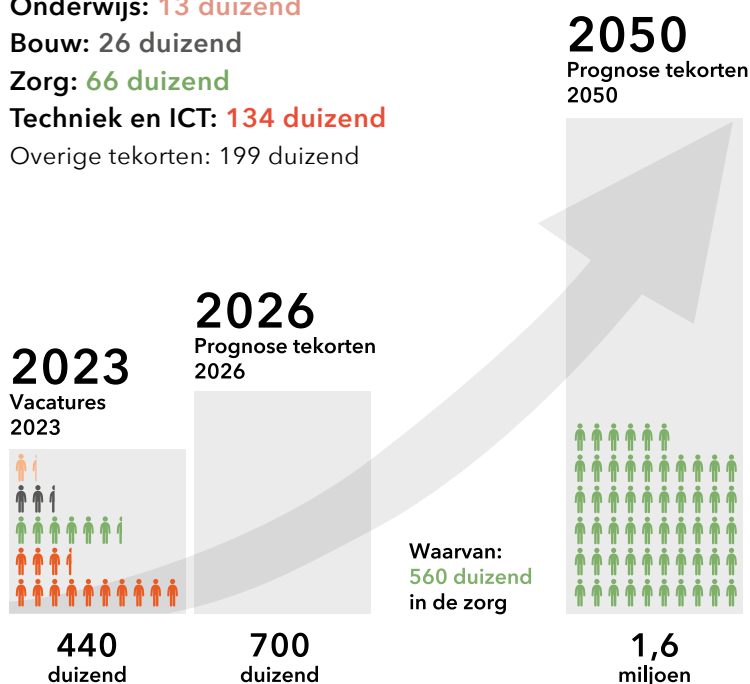
Onderwijs: 13 duizend

Bouw: 26 duizend

Zorg: 66 duizend

Techniek en ICT: 134 duizend

Overige tekorten: 199 duizend



### Conclusie

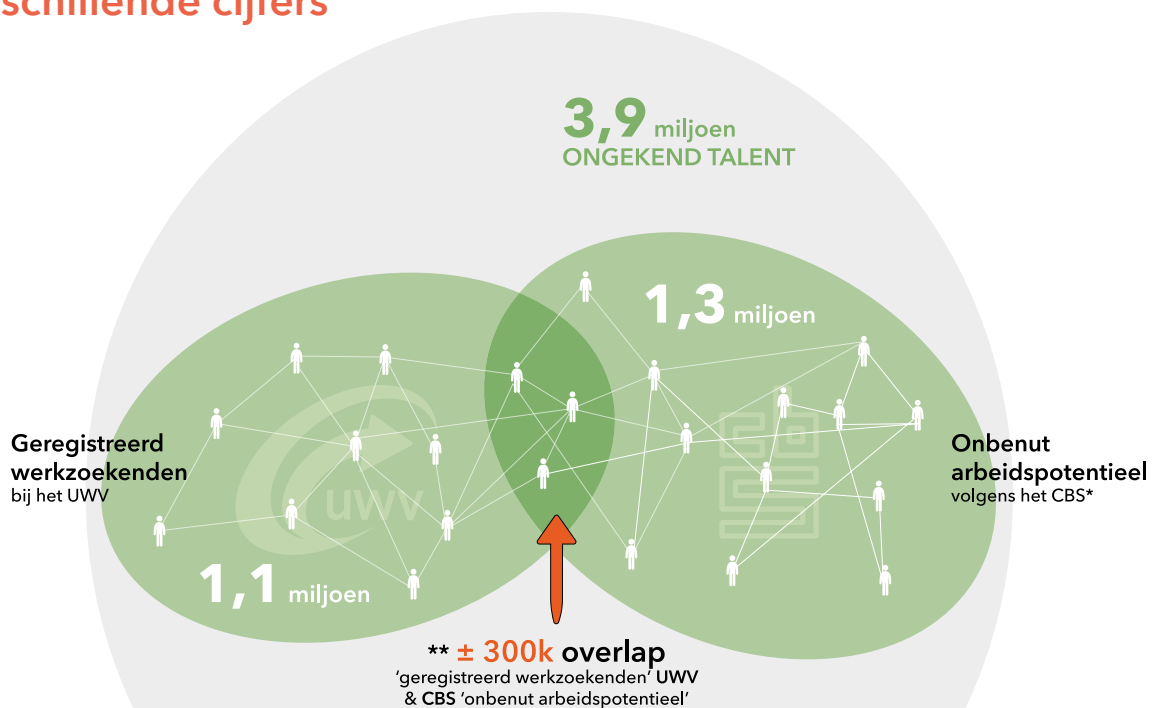
- Door vergrijzing en een laag geboortecijfer nemen de tekorten toe en deze zijn van structurele aard.
- In 2050 is het tekort aan zorgpersoneel een derde van alle tekorten.

### Verskillende instanties, verschillende cijfers en verschillende perspectieven.

In het 'onbenut arbeidspotentieel' van het CBS worden alleen de groepen meegerekend die ofwel geregistreerd staan bij een aantal instanties (bijvoorbeeld als Geregistreerd Werkzoekende bij het UWV (GWU) of omdat ze uitkeringsgerechtigde zijn), omdat er data van hen beschikbaar is vanuit de Enquête Beroepsbevolking (EBB-enquête). Het CBS komt daarmee uit op 1,3 miljoen mensen in het 'onbenut arbeidspotentieel'. Het UWV hanteert dezelfde groepering, maar kijkt alleen vanuit het aantal GWU. Het UWV komt uit op 1,1 miljoen GWU. De aantallen komen niet overeen, omdat er niet over dezelfde groepen wordt gesproken - de overlap is maar 300 duizend.

Niet iedereen die geregistreerd staat bij het UWV als werkzoekend is ook aangemerkt als onbenut arbeidspotentieel. De groep die (meer) zou kunnen werken is dus groter. Daarnaast laat het 'onbenut arbeidspotentieel' van het CBS een groep van 3,1 miljoen niet-werkenden buiten beschouwing. Dat zijn ongelooflijk veel mensen waar niet naar gekeken wordt.

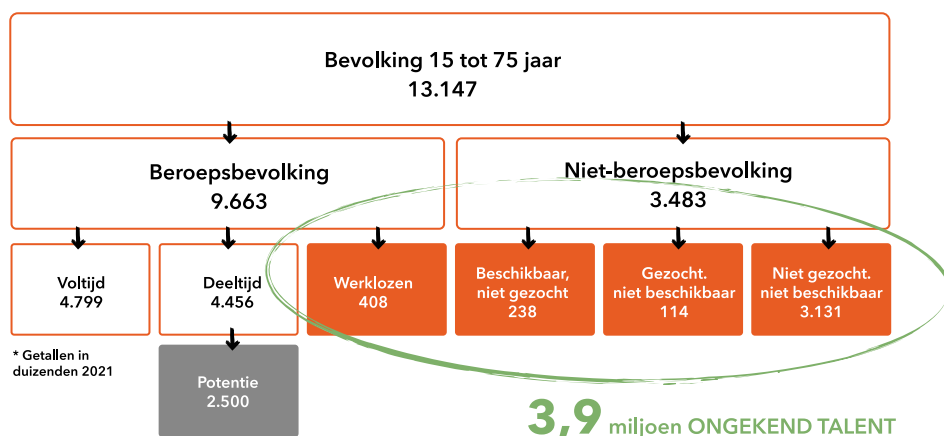
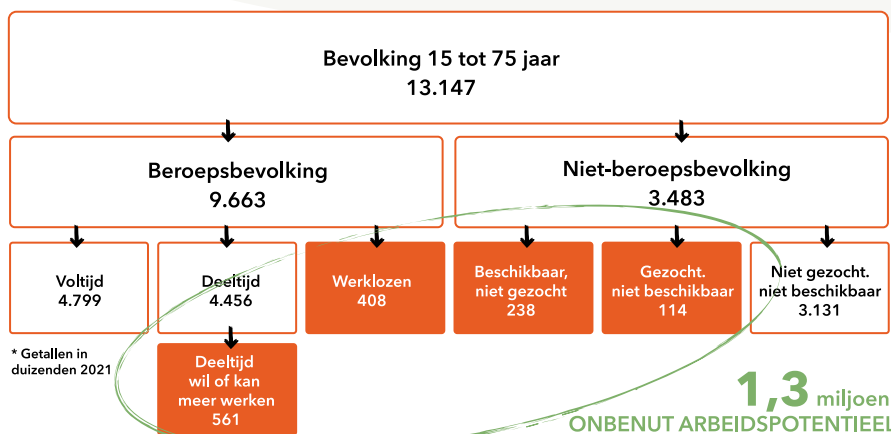
### Verskillende organisaties, verschillende cijfers



Bron:

\* CBS, bewerkt door UWV 2021

\*\* GWU eind 2021 vs EBB 2021

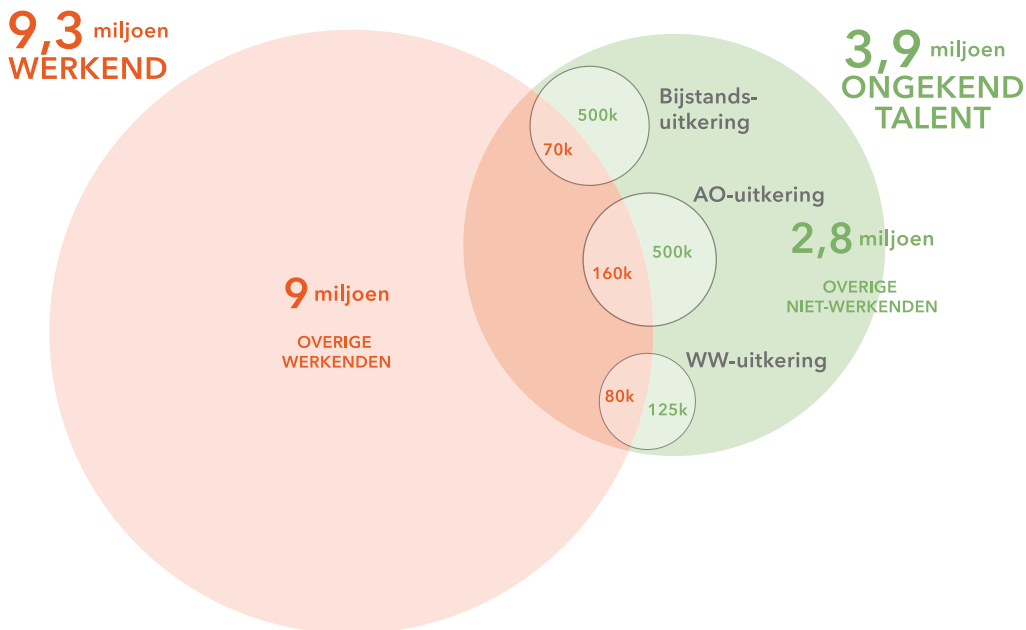


### Een brede blik naar het Ongekend Talent van 3,9 miljoen mensen.

Op dit moment zijn er ongeveer 4 miljoen mensen die niet werken. Dit zijn mensen die vanwege verschillende redenen aangeven niet te willen of kunnen werken in het huidige systeem, maar die dat wel zouden kunnen en willen wanneer de arbeidsmarkt anders is ingericht. Denk aan: herintreders, mensen met een arbeidsbijzonderheid zoals autistisch talent, statushouders, 55-plussers, niet-onderwijsvolgende jongeren zonder werk en nog veel meer. Het is mogelijk om iedereen te laten participeren op de arbeidsmarkt als er breed en anders wordt gekeken naar Ongekend Talent. De uitkomsten van deze analyse laten zien dat een grote groep Ongekend Talent wil werken. Dit is mogelijk in een nieuw arbeidsmarktsysteem.

### De 3,9 miljoen Ongekend Talent zijn mensen die niet werken:<sup>23</sup>

- En een bijstandsuitkering ontvangen (500 duizend mensen)
- En een arbeidsongeschiktheidsuitkering ontvangen (500 duizend mensen)
- En een werkloosheidsuitkering ontvangen (125 duizend mensen)
- Overige niet-werkenden (2.8 miljoen mensen)



Zowel werkenden, als ieder Ongekend Talent, bevinden zich in een unieke situatie. Een deel heeft een opstapje nodig en een ander deel heeft extra begeleiding nodig om (weer) te kunnen werken.<sup>24</sup> Op die manier kan de arbeidsmarkt radicaal vermensenlijken en kan IEDEREEN er weer deel van uitmaken. In het huidige arbeidsmarktsysteem voelen grote groepen mensen de richting, ruimte en ruggensteun niet om (weer) te werken. Zo geven veel mensen aan niet te willen of kunnen werken in het huidige systeem, maar dat wel zouden willen of kunnen wanneer de arbeidsmarkt anders is ingericht. Acht voorbeeld groepen uit het Ongekend Talent in meer detail om inzicht te geven in de mogelijkheden. Deze groepen kunnen elkaar overlappen.

#### Voorbeelden van groepen uit het Ongekend Talent van 3,9 miljoen mensen

(de groepen overlappen elkaar)

- 1,2 miljoen** van de 2 miljoen mensen met een arbeidsbijzonderheid zoals autistisch talent werkt niet
- 1,1 miljoen** van de 2,5 miljoen laaggeletterden en laaggecijferden werkt niet
- 2,3 miljoen** van de 4,3 miljoen 55-plussers werkt niet (55-65, 65-70 en 70-75 jaar)
- 1,6 miljoen** van de 3,4 miljoen praktisch geschoolden (t/m mbo 1) werkt niet
- 120 duizend** van de 170 dzd stathouders werkt niet
- 695 duizend** van de 1,9 miljoen mensen uit een herkomstland buiten Europa werkt niet
- 1,2 miljoen** mensen die weer zouden kunnen herintreden
- 128 duizend** van de 602 niet-onderwijsvolgende jongeren 15-24 jaar werkt niet

Een uitgebreide versie van de analyse van verschillende groepen is te vinden op [www.debuitenboordmotor.nl](http://www.debuitenboordmotor.nl)

23. Alle cijfers zijn gebaseerd op CBS-data o.b.v. 2021 "Arbeidsparticipatie en de afstand tot de arbeidsmarkt in Nederland" (dit is de meest recente publicatie uit okt 2022). In 2023 zijn er losse uitkomsten beschikbaar over 2022 bij het CBS en kunnen daarom verschillen in aan tallen optreden. Zo bestaat de huidige beroepsbevolking uit 9,6 miljoen mensen en de niet-werkende bevolking uit 3,7 miljoen mensen.

24. Private touwladders zijn hulpmiddelen (en maatregelen) die werkgevers creëren voor werkenden en niet-werkenden. Publieke touwladders zijn hulpmiddelen (en maatregelen) die het UWV, gemeenten, RMT's en andere publieke instanties creëren voor werkenden en niet-werken den.

Specifieke onderzoeken naar mensen in het Ongekend Talent laten zien dat er veel potentie is om (weer) te participeren, als de arbeidsmarkt radicaal vermenselijkt, er een veilige route is naar een baan en werkomstandigheden worden aangepast aan wie iemand is, wat iemand kan en wat iemand wil. Er zijn 14 systeemdoorbraken nodig om deze veilige route te realiseren.

Met de proeftuinen hebben we geleerd dat de groep Ongekend Talent daarnaast nog 2 extra systeemdoorbraken nodig heeft om de stap naar de arbeidsmarkt te kunnen maken:

- Laagdrempelige toegang tot werk
- Ondersteuning op maat.

### **Radicaal vermenselijken van het systeem.**

Dat betekent ook dat we RADICAAL anders kunnen kijken naar de totale omvang van het Ongekend Talent. In een nieuw arbeidsmarktsysteem kunnen (en willen) meer mensen (weer) participeren. Omdat ze weer gezien worden. Omdat er gekeken wordt naar wie ze zijn, wat ze willen en wat ze kunnen. Omdat er een veilige route is naar werk, altijd. Omdat er touwladders zijn die hen helpen op de loopbrug van baan naar baan te komen. Vanuit werkgevers. En vanuit de overheid. En dus kijken we naar de totale omvang van het Ongekend Talent. Want in een nieuw, menselijk systeem kan iedereen waarde toevoegen.

Het Akkoord van Python geeft de verbeelding van hoe een radicaal vermenselijkt arbeidsmarkt eruit zou kunnen zien. De uitwerking van remmende en ontbrekende wet- en regelgeving en cao's beschrijft welke wet- en regelgeving op dit moment in de weg zitten voor mensen om (weer) veilig te participeren op de arbeidsmarkt.



## QIZHI LIU



### *Wat betekent werk voor jou?*

Voor mij betekent werk vooruitgang in mijn leven. Het biedt me de kans om mezelf te ontwikkelen, niet alleen voor mijn kinderen maar ook voor mijzelf. Bovendien draagt het bij aan de groei van mijn zelfvertrouwen.

### *Een nieuw begin*

In China heb ik acht jaar als logistiek medewerker gewerkt in een stad dichtbij Shanghai. In 2009 ben ik naar Nederland verhuisd en in datzelfde jaar werd mijn oudste zoon geboren. Ik koos er bewust voor om de eerste levensjaren van mijn kind mee te maken en thuis te blijven. Ik wilde er graag voor mijn kinderen zijn en hen een goede opvoeding geven. Maar toen mijn jongste zoon ongeveer zes jaar was, vond ik het tijd om mijn zoektocht naar werk weer op te pakken. Werken is een essentieel onderdeel van wie ik ben. Ik voelde dus dat het mijn moment was, mijn beurt om iets voor mezelf te doen.





*“Ik solliciteerde met mijn Persoonlijk Profiel en werd bij vier bedrijven uitgenodigd voor een gesprek - mijn talenten en kwaliteiten kwamen naar voren, ondanks mijn beperkte kennis van het Nederlands. Mijn huidige werkgever bood me bovendien de kans om mijn Nederlands op de werkvloer te verbeteren.”*



### *Mogelijkheden verkennen*

Nadat ik had besloten om weer aan het werk te gaan, begon ik mijn zoektocht bij een uitzendbureau. Hoewel ik wat hulp kreeg, stuitte ik op een grote uitdaging: mijn beperkte kennis van de Nederlandse taal. Het uitzendbureau wees me op het programma van de Buitenboordmotor. Hierdoor kon ik mijn sterke en zwakke punten onderzoeken en kreeg ik de moed om de arbeidsmarkt opnieuw te betreden. Langzaam maar zeker durfde ik steeds meer Nederlands te spreken. Met dit zelfvertrouwen op zak, ging ik op zoek naar een baan.

### *De sprong wagen*

Ik solliciteerde met mijn Persoonlijk Profiel en werd bij vier bedrijven uitgenodigd voor een gesprek. Ondanks dat ik de benodigde vaardigheden en ervaring had, bleek mijn gebrekkige beheersing van de Nederlandse taal een struikelblok. Soms voelde ik ook geen klik met de werkgever. Totdat ik mijn huidige werkgever ontmoette, een expediteur in de logistiek. Hier voelde ik meteen een klik. Het is een mooi familiebedrijf met vriendelijke medewerkers. Mijn werkgever gaf me de kans om mijn Nederlands op de werkvloer te verbeteren en nam me aan.

### *Wat zou je anderen willen meegeven als tip?*

Blijf leren. Leer Nederlands en probeer nieuwe vaardigheden op te doen, zoals digitale skills. Probeer ook vakopleidingen uit. Ik heb zelf een vakopleiding in Nederland gevolgd voordat ik begon met mijn zoektocht naar een baan.

### *Waar ben je trots op, Qizhi?*

Ik ben trots op mijn harde werk en mijn vermogen om me snel aan te passen aan nieuwe omgevingen. Flexibiliteit is een van mijn sterke punten. Daar ben ik trots op.

## H5 TOEGANG TOT ONGEKEND TALENT

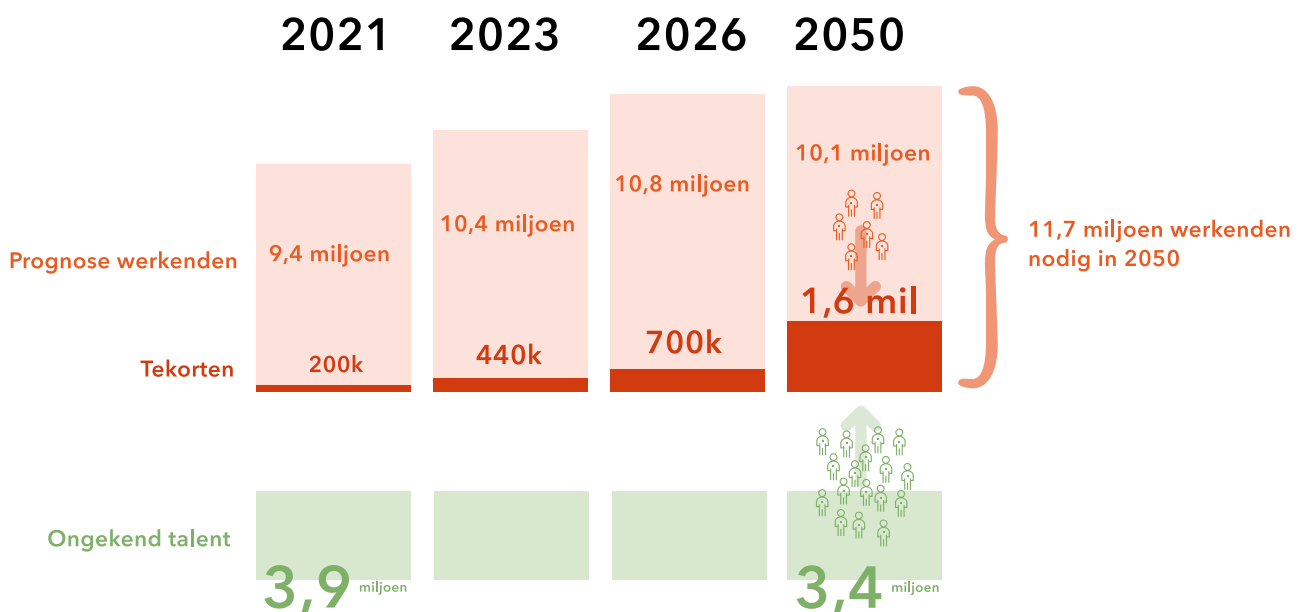
### Extra doorbraken nodig voor Ongekend Talent

Op dit moment zijn er ongeveer 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, mensen met een arbeidsbijzonderheid zoals autistisch talent, statushouders, 55-plussers, 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
- Ondersteuning op maat

### ONGEKEND TALENT IS HARD NODIG

Prognoses over de arbeidsmarkt laten zien dat de huidige personeelstekorten alleen nog maar zullen toenemen. De vraag naar actueel opgeleid personeel zal alleen maar toenemen, zeker in zorg, techniek, bouw en onderwijs. De noodzaak om al het aanwezige talent in onze samenleving in te zetten is dus heel groot. Ongekend Talent kan hierin een belangrijke rol spelen. Dus is er nu noodzaak dit talent te vinden, aan te boren, te ontwikkelen en te laten deelnemen op de arbeidsmarkt. Ongekend Talent is hard nodig!



Deze aantallen vragen om een radicale verandering van de arbeidsmarkt en om een radicaal andere kijk op mensen die nu niet meedoen. Er zijn veel mensen die aangeven niet te kunnen werken in het huidige systeem of die belemmeringen ervaren omdat de financiële consequenties van weer werken onzeker en onduidelijk zijn. Als de arbeidsmarkt anders is ingericht zou (een groot deel van) deze mensen wel kunnen en willen werken. Daarom is iedereen die niet werkt Ongekend Talent.

Een circulaire arbeidsmarkt heeft een sociale impact (iedereen kan meedoen en heeft toegang tot de arbeidsmarkt), een maatschappelijke impact (maatschappelijke transitie zoals in zorg, onderwijs en energie worden gerealiseerd) en een economische impact (verhoogde arbeidsparticipatie en productiviteit).

Als we kijken naar de mogelijkheden van mensen, naar 'Wie ben ik? Wat wil ik? Wat kan ik?' kunnen veel meer mensen meedoen. Dit is geleerd in de Proeftuinen van Stichting De Buitenboordmotor. Ook werkgevers ervaren dit. Werkgevers die bereid zijn om extra te investeren, hun eigen HR-systemen net anders in te richten, andere doelgroepen aan te nemen en het gewoon te DOEN.

Deze meeleesversie laat zien wie Ongekend Talent van Nederland is, en HOE werkgevers, opleiders en overheid kunnen helpen om talent toegang te geven tot de (circulaire) arbeidsmarkt. Aan de hand van voorbeelden van werkgevers en overstappers VERBEELDEN we hoe het kan, VERBINDEN we partners aan succesvolle voorbeelden en inspireren we tot DOEN.

### *Het verhaal van Lennard, overstapper Ongekend Talent*

Lennard heeft een combinatie van dyslexie, dyscalculie en een vorm van autisme. EN heeft maar één droom, werken in de zorg. Daar zijn geen vacatures op niveau 1 (waar scholing geen vereiste is). Hij komt te werken in een winkel. Pakt potloden in. Banen waar geen scholingsniveau mbo 2 of hoger voor nodig is. Niet wat past bij wat hij wil en kan. Hij blijft nergens lang en komt uiteindelijk weer thuis te zitten. Vervolgens krijgt hij een jobcoach die hem persoonlijk begeleidt en kijkt naar wie hij is, wat hij wil en wat hij kan. Op basis daarvan wordt er een meelooplek geregeld in de zorg (oriëntatie).

Daarna volgt een maatwerk scholingstraject ('Superscholing') dat rekening houdt met zijn specifieke behoeftes, waardoor hij zijn mbo 3 diploma haalt. Hij mag bijvoorbeeld bepaalde examens mondeling afleggen. Hij start tegelijkertijd als begeleider in de gehandicaptenzorg waar hij met behulp van een aantal tools (bijvoorbeeld een tool op zijn telefoon die geschreven tekst omzet in gesproken tekst) volwaardig zijn werk kan doen en een passend salaris verdient.

Inmiddels volgt Lennard een vervolgopleiding persoonlijk begeleider zorg op mbo-niveau 4.

INHOUDSOPGAVE

Toegang tot Ongekend Talent	62
1. Ongekend Talent?	64
○ Twee extra Doorbraken	66
Laagdrempelige toegang tot werk	66
Ondersteuning op maat	67
○ Een Persoonlijk Profiel	69
○ Maatwerk	70
2. Conclusie	73
Extra: Wat zit er in de weg? (Wet- en regelgeving)	74

## 1. ONGEKEND TALENT?

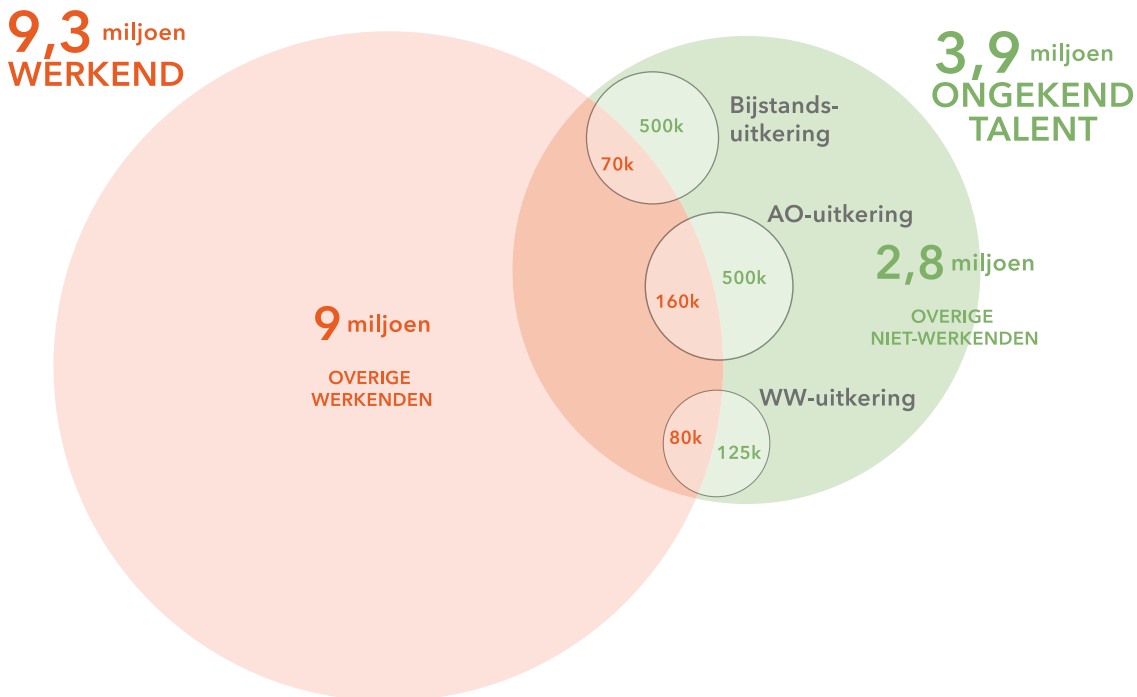
“Iedereen verdient het om van betekenis te zijn in de maatschappij. Je hebt veel meer te bieden dan je denkt!”

- Sandra Steneker (overstapper uit de Proeftuin Ongekend Talent van Stichting De Buitenboordmotor)”

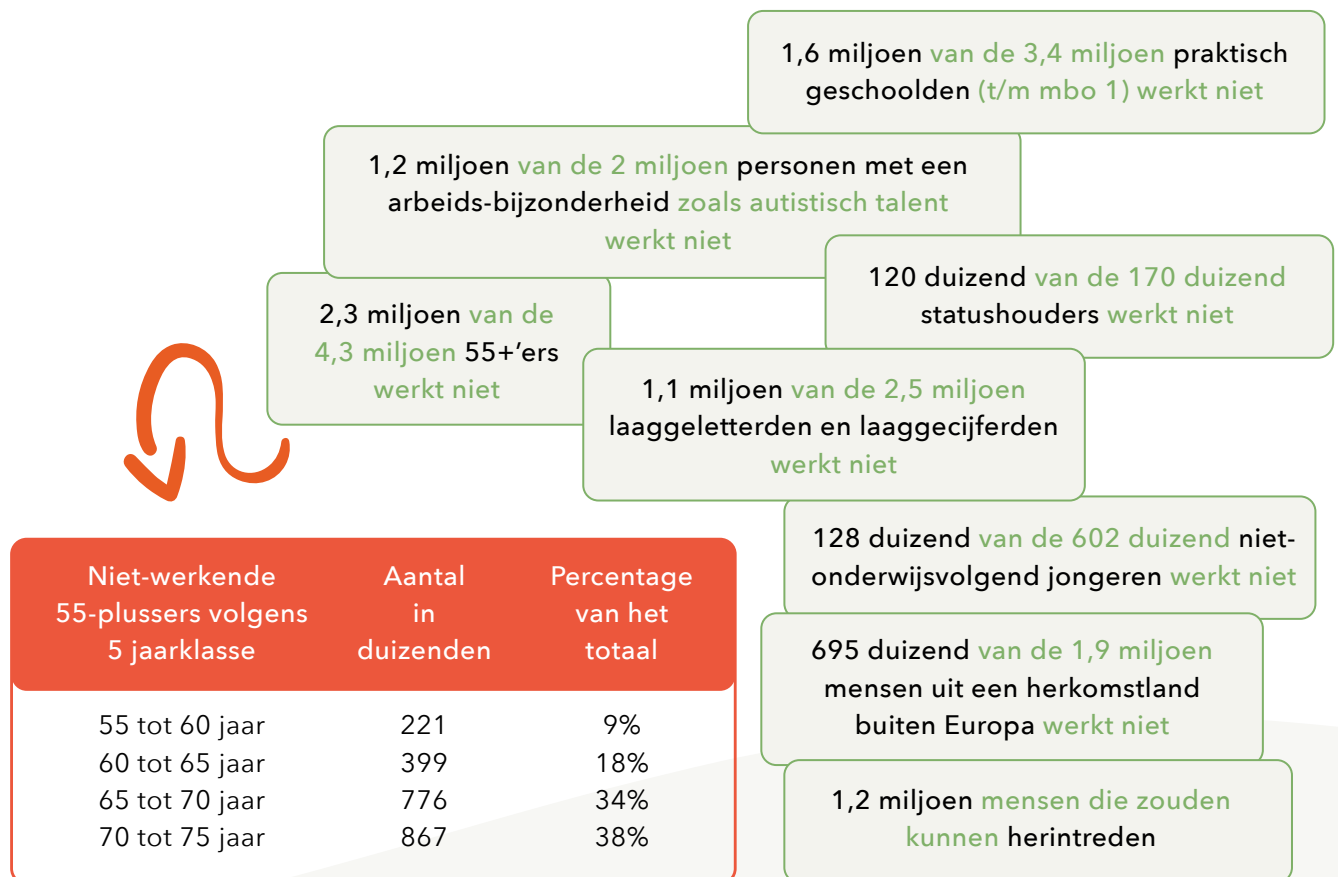


Ongekend Talent zijn alle mensen tussen de 15 en 75 jaar die op dit moment om welke reden dan ook niet werken.<sup>25</sup>

25. Alle cijfers zijn gebaseerd op CBS-data o.b.v. 2021 “Arbeidsparticipatie en de afstand tot de arbeidsmarkt in Nederland” (dit is de meest recente publicatie uit okt 2022). In 2023 zijn er losse uitkomsten beschikbaar over 2022 bij het CBS en kunnen daarom verschillen in aantallen optreden. Zo bestaat de huidige beroepsbevolking uit 9,6 miljoen mensen en de niet-werkende bevolking uit 3,7 miljoen mensen.



Unieke talenten die (nog) niet gezien worden, die hard nodig zijn, EN net iets extra's nodig hebben om toegang te krijgen tot de arbeidsmarkt. Ongekend Talent zijn veel verschillende mensen, zoals onderstaande illustratie laat zien (dit zijn slechts een aantal voorbeelden van verschillende Ongekende Talenten).



### *Twee extra Doorbraken*

Op dit moment zijn er ongeveer 3,9 miljoen mensen die niet werken, Ongekend Talent. Om de overstap van hun huidige situatie naar een baan te kunnen maken, zijn er, net als voor de 9,5 miljoen werkenden, 14 systeemdoorbraken nodig om blijvend mee te kunnen doen in een circulaire arbeidsmarkt. De Proeftuinen hebben geleerd dat de groep Ongekend Talent daarnaast nog 2 extra systeemdoorbraken nodig heeft om de stap naar de arbeidsmarkt te kunnen maken:

- Laagdrempelige toegang tot werk
- Ondersteuning op maat

### *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.

De overheid zorgt dat werken altijd loont in combinatie met een veilig (financieel) vangnet. Dit vraagt om aanpassing in beleid en regelgeving.

Hoe het kan:

1. Creëer werkervaringsplekken waarmee Ongekende Talenten kunnen wennen aan werk(en).
2. Werf zonder cv of sollicitatiegesprek met gelijke kansen voor iedereen via Open Hiring.
3. Maak afspraken met elkaar via een visueel arbeidscontract, in begrijpelijke taal.

Ongekend Talent maakt de stap naar werk (en scholing) doordat werk via (bijvoorbeeld) open hiring, visuele vacatures en ondersteunende wet- en regelgeving aantrekkelijk en toegankelijk wordt gemaakt.

### *Werkervaringsprogramma als opstap richting betaald werk*

*Philips, 9.000 medewerkers*

In 1983 heeft Philips voor mensen met een arbeidsbeperking het Werkgelegenheidsplan (WGP) opgezet. Sindsdien vinden jaarlijks honderden deelnemers betaald werk.

De drie belangrijkste inzichten uit het Werkgelegenheidsplan:

- Alle deelnemers doen relevante werkervaring op binnen een afdeling van Philips. En krijgen voor 12-24 maanden een betaalde baan met persoonlijke begeleiding.
- Door maatgerichte training en scholing versterken deelnemers hun vertrouwen en arbeidsmarkt positie.
- Het Werkgelegenheidsplan draagt bij aan een goede, sociale uitstraling en trekt nieuwe medewerkers.

Zie meer: [www.philips.nl/a-w/about/milieu-maatschappij-governance-esg/werkgelegenheidsplan.html](http://www.philips.nl/a-w/about/milieu-maatschappij-governance-esg/werkgelegenheidsplan.html)  
[www.zorgwelzijn.nl/magazine-artikelen/meer-werkzekerheid-op-lange-termijn/](http://www.zorgwelzijn.nl/magazine-artikelen/meer-werkzekerheid-op-lange-termijn/)

### Open Hiring

#### Chain Logistics

Chain Logistics hanteert een Open Hiring strategie voor de functie van assemblage- en productiemedewerkers (4 uur kunnen staan en minimaal 10 kilo kunnen tillen zijn de enige vereisten). Dat betekent dat er geen brief of cv wordt gevraagd, maar er een kop koffie wordt gedronken om kennis te maken.

Tijdens een kop koffie en rondleiding word je meegenomen in wat het betekent om bij de organisatie te gaan werken. Als dat goed voelt, wordt je naam op de lijst gezet. Komt er een vacature vrij, dan gaat de baan naar diegene die bovenaan de lijst staat.

Zie meer: *Werk voor wie wil werken, [openhiring.nl](http://openhiring.nl)*

### Visueel arbeidscontract

#### CSU, schoonmaakbranche, 38.000 medewerkers

Inzicht: Door begrijpelijk visuele arbeidscontracten voelt iedereen zich welkom in de organisatie en voorkom je dat taal een hobbel is.

CSU visualiseert vanaf 2021 alle arbeidscontracten die ze aanbieden aan werknemers. Een visueel contract sluit beter aan bij CSU-medewerkers (met 130 nationaliteiten), doordat zij beter kunnen begrijpen waar zij voor tekenen. Zo draagt CSU bij aan meer transparantie in de communicatie en het bevorderen van de binding tussen de mensen en de organisatie. "Zij bepalen immers het succes van ons bedrijf."

Zie meer: [www.csu.nl/innovatie/sociale-innovatie/visueel-arbeidscontract/](http://www.csu.nl/innovatie/sociale-innovatie/visueel-arbeidscontract/)

### 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.

Hoe het kan:

1. Creëer begeleidingscapaciteit of benoem leermeesters door ervaren krachten in te zetten die bijvoorbeeld om fysieke redenen niet volledig full time inzetbaar zijn in het kernproces.
2. Zet professionele jobcoaches in met know-how voor de persoonlijke begeleiding en ondersteuning van mensen uit Ongekend Talenten. Dit ontlast de vakkrachten op de werkvloer.
3. Bied passende begeleiding zolang het nodig is, ook als de overstap naar werk gemaakt is. En bied verdere ontwikkelmogelijkheden op maat, zoals taallessen, computervaardigheden, etc.

### *Jobcarving, simulatieomgeving en ervaren leermeesters*

#### *De Beroepentuin, zes vestigingen*

In een periode van drie maanden leren mensen de basisvaardigheden die een essentieel onderdeel zijn voor de energietransitie en de bijbehorende praktische beroepen in een simulatieomgeving. Ze doorlopen daarmee een korte route naar werk.

Vier belangrijkste inzichten:

- Cruciaal werk (zoals het plaatsen van zonnepanelen, laadpalen, warmtepompen) wordt afgepeld tot handelingen die snel aan te leren zijn door iedereen (jobcarving), en taal die nodig is om het werk te begrijpen en om te communiceren over en in het werk.
- In samenwerking met de gemeente worden vluchtelingen, jongeren zonder startkwalificatie, daklozen, ex-gedetineerden of mensen in een WW- of bijstandsuitkering omgeschoold (jaarlijks 100 deelnemers per vestiging). Ze proberen verschillende werkzaamheden uit en vanuit daar wordt gekeken wat het beste past bij hun talenten.
- De begeleiding van de kandidaten wordt gedaan door ervaren leermeesters die vaak fysiek niet meer in staat zijn het werk uit te voeren bij bedrijven.
- Alle deelnemers hebben na afronding van het traject baan zekerheid en kunnen doorstromen naar een mbo 3 opleiding (niet vereist).

*Zie meer: [deberoepentuin.nl](https://deberoepentuin.nl)*

### *Begeleiding door jobcoaches*

#### *PostNL, 37.000 medewerkers*

In 2022 ging de pilot 'Werken op een manier die bij je past' van start gericht op het invullen van de functies van postbezorger, medewerker voorbereiden en medewerker sorteren met Ongekend Talent.

Twee belangrijkste inzichten:

- Jobcoaches bieden praktische ondersteuning op de werkvloer. Met bijvoorbeeld het aanschaffen van een sta-op rolstoel en wekelijkse aanpassingen in roosters kan Ongekend Talent stap voor stap meer uren gaan werken.
- Zorg voor laagdrempelige rollen/functies. Hierdoor maak je werk toegankelijk en is de begeleiding vanuit jobcoaches vooral gericht op coachen. Hiermee verlicht je de werkdruk voor andere collega's.



### Een Persoonlijk Profiel

Een Persoonlijk Profiel is een cruciale bouwsteen van een circulaire arbeidsmarkt. Een Persoonlijk Profiel verbeeldt het principe dat er gekeken wordt naar behoeftes, talenten, ambities, leervermogen, skills van mensen, niet alleen naar diploma's en werkervaring. Het staat dus niet voor een specifieke tool, de vorm van een document of een specifieke skillstaal, maar het is een nieuwe set afspraken die meer recht doen aan (alle facetten van) de mens! Net zoals er ooit is 'afgesproken' dat een cv een overzicht geeft van opleidingen, werkervaring en nevenactiviteiten, zonder dat er strakke regels zijn over de vorm of de tool die daarvoor gebruikt wordt. 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 aantoonbaar bekwaamheid en (ontwikkel) potentieel.

#### *Verhaal van Sandra Steneker, overstapper uit de Proeftuin Ongekend Talent van Stichting De Buitenboordmotor*

Sandra keert terug naar Nederland, na 22 jaar in Zuid-Afrika een eigen bedrijf gerund te hebben. Ze wordt ziek en moet haar bedrijf opgeven. Ze is onzeker over haar eigen vaardigheden. Vormt haar leeftijd een belemmering, en is er überhaupt een plek op de Nederlandse arbeidsmarkt voor haar. 'Wat heb ik nog te bieden? Wie ben ik? Wat wil ik? Wat kan ik eigenlijk?' In de Proeftuin vindt ze antwoord op deze vragen. Ze beseft geleidelijk: 'Mijn leven en ervaringen zijn kostbaar! Ze vormen de bouwstenen van mijn unieke bijdrage aan de wereld.' Ze realiseert zich dat ze uniek is in haar levenservaring en de vaardigheden die ze door de jaren heen heeft opgebouwd. En dat ze heel veel te bieden heeft.

Wat haar aanspreekt in de Proeftuin is het teamgevoel, de veilige omgeving en de ruimte om echt goed in te gaan op wie ze is en wat ze wil bereiken. Dat geeft haar hoop en inzicht in haar toegevoegde waarde op de arbeidsmarkt. Dit vertaalt ze naar een Persoonlijk Profiel. Ze oriënteert zich, doet vrijwilligerswerk om weer een werkrountine op te bouwen en voelt hoe belangrijk het hebben van een baan is. Hoe belangrijk het is om deel te nemen aan de werkende maatschappij, om collega's te hebben, om onderdeel te zijn van een team. Inmiddels werkt ze met veel plezier bij de gemeente Hilversum.



Het gebruik van een Persoonlijk Profiel is een cruciale doorbraak om Ongekend Talent toegang te geven tot de arbeidsmarkt:

- Een Persoonlijk Profiel groeit mee met 'wie je bent, wat je kunt' en daarmee met je loopbaan. Op grond van gesprekken, assessments, feedback, intervisie, referenties en andere manieren van 'bewijs' verzamelen, vormt iemand een compleet beeld van de skills, kennis, (latente) talenten, drijfveren, wensen en het leervermogen. Vanuit daar wordt gekeken wat iemand (al) kan en wat iemand nog wil of nodig heeft om te leren. Daarmee kan het ook fungeren als entreebewijs voor 'Superschooling'.
- Het geeft werkgevers handvatten om mensen op maat te begeleiden en om mensen in te zetten op (al) hun talenten.
- Het geeft statushouders die geen toegang (meer) hebben tot hun diploma's in hun land van herkomst de kans om te werken op hun echte niveau en vanuit hun talenten.

### Maatwerk

De 14 + 2 extra systeemdoorbraken gelden, in meer of mindere mate voor ieder Ongekend Talent. Daarbinnen is maatwerk nodig, want ieder Ongekend Talent heeft (andere) eigen behoeftes.

In 10 Proeftuinen van Stichting De Buitenboordmotor is geleerd wat er nodig is om een circulaire arbeidsmarkt te bouwen. Een aantal van deze Proeftuinen waren met Ongekend Talenten, om te leren wat er extra nodig is.

#### Belangrijkste inzichten:

- 1.** *Toegang tot en wennen aan werk:* Na een periode van niet-werken is laagdrempelige toegang tot het vinden van werk belangrijk voor Ongekend Talent. Wennen aan een ander ritme en structuur is soms een extra uitdaging voor Ongekend Talent. Ook hier helpt het om werk in de beginfase werk aan te passen en af te pellen tot simpele(re) handelingen, zodat de nadruk in de beginperiode ligt op het weer krijgen van een (werk) ritme en het wennen aan een 'nieuwe' cultuur.
- 2.** *Ondersteuning op maat:* Ongekend Talent heeft soms specifieke behoeftes op de werkvloer, denk bijvoorbeeld aan een aangepaste werkplek, een aangepast rooster, specifieke tools en vervoer. Een vast aanspreekpunt dat hierin kan ondersteunen, helpt om Ongekend Talent de stap te laten maken naar werk.

3. *Persoonlijk Profiel:* Ongekend Talent ervaart vaak een gebrek aan zelfvertrouwen na een periode van afwezigheid op de arbeidsmarkt. Het opbouwen van zelfvertrouwen kost tijd en vereist aandacht. Buiten de comfortzone treden (in een veilige omgeving) is een belangrijk onderdeel. De ruimte om te oriënteren, inzicht in eigen capaciteiten en het opbouwen van een Persoonlijk Profiel droegen bij aan dat zelfvertrouwen. En gaven antwoorden op de vragen: 'Wie ben ik? Wat wil ik? Wat kan ik?'
4. *Motivatie ontwikkeling:* Ongekend Talent vindt vaak herkenning en steun bij elkaar, ongeacht hun verschillende achtergronden. Het opbouwen van een hechte groep in de stap naar werk, kan bijdragen aan het vergroten van zelfvertrouwen en motivatie. Dit stopt niet als ze een baan hebben gevonden maar werkt juist daarna ook heel goed in de vorm van intervisie met elkaar.

Ongekend Talent bestaat voor een groot deel uit (2,3 miljoen) 55-plussers (tussen 55-65, 65-70 en 70-75 jaar), waarvan het overgrote deel onder de 70 jaar. Het initiatief van werkgevers om gepensioneerden actief te benaderen loont: 28 procent van de mannen en 24 procent van de vrouwen wil betaald werk overwegen als zij daarvoor worden gevraagd. Bijna de helft van de 66- tot 69-jarigen overweegt om onder bepaalde omstandigheden weer te gaan werken.

1,6 miljoen van de 3,4 miljoen praktisch geschoolden (t/m mbo 1) werkt niet. Zij kunnen zich juist via werk verder ontwikkelen via praktijkervaring en scholing (op de werkvloer). Op die manier kunnen zij zich blijven ontwikkelen, zijn zij wendbaar voor toekomstige veranderingen van baan naar baan en zullen zij minder snel werkloos raken. Dit vraagt van werkgevers om te kijken naar wie iemand is, wat iemand kan en wil, in plaats van te kijken naar de behaalde diploma's.

1,2 miljoen mensen zouden kunnen *herintreden*. Een deel van deze (potentiële) herintreders is niet geregistreerd (dat betekent dat ze zich niet hebben ingeschreven als werkzoekenden en/of omdat ze geen geregistreerde vorm van inkomen hebben). Het bereiken van dit Ongekend Talent kan via informele verenigingen en netwerken (vrouwennetwerken, buurthuizen, sportclubs, koffiehuisen, sociale netwerken) en via via.

Mensen met een arbeidsbijzonderheid zoals *autistisch talent* ervaren de arbeidsmarkt vaak als ontoegankelijk, terwijl kleine aanpassingen een groot verschil kunnen maken. Zoals een duidelijke uitleg van de sollicitatieprocedure van tevoren, zodat ze zich kunnen voorbereiden. Een sollicitatiegesprek met 1 persoon. Duidelijke communicatie op de werkvloer. Door breed te kijken naar wie iemand is, wat iemand kan, wat iemand wil en nodig heeft, zijn werkomstandigheden zo vorm te geven dat iedereen kan werken (zie voorbeeld hieronder).

Door te kijken naar wie iemand is, wat iemand kan en wil, kunnen laaggeletterden en/of laaggecijferden werken op hun eigen niveau en kunnen zij via werk de taal en/of rekenvaardigheden (verder) ontwikkelen.

120 duizend van de 170 duizend statushouders werken niet. Statushouders zijn verplicht binnen 3 jaar een inburgeringscursus succesvol af te ronden. Naast het volgen van de inburgeringscursus is er relatief weinig tijd om te werken. Een vreemde taal is het makkelijkste aan te leren als je hier dagelijks mee geconfronteerd wordt, hetzelfde geldt voor het leren kennen van een andere cultuur. Gemeenten kunnen het werken van statushouders stimuleren door inburgering parallel te laten lopen aan werk (of gedeeltelijk onderdeel te maken van een leerwerktraject) i.p.v. andersom.

### *Prikkelvrije ruimtes en aangepaste roosters*

*ASML, 22.000 medewerkers*

Naar schatting zijn 9.000 medewerkers van ASML neurodivergent. Door het oprichten van Atypical, een neurodivergent werknemersnetwerk, is de bewustwording van hoe normaal het is om verschillend te zijn, vergroot.

Atypical heeft concreet bijgedragen in:

- 1.** Meer aandacht voor overprikkeling: door de werkplek anders in te richten met hoge schotten en terugtrekruimtes.
- 2.** Aangepaste werkroosters met meer en kortere pauzes.
- 3.** Werving: in vacatures wordt benoemd dat er vanuit verschillende doelgroepen (ook neurodivers) kan worden gereageerd. En het daarmee 'ok' is om en een begeleider mee te nemen naar een sollicitatiegesprek.

*Zie meer: [neurodiversiteitnetwerk.nl](https://neurodiversiteitnetwerk.nl); [asml.com/en/news/stories/2022/atypical](https://asml.com/en/news/stories/2022/atypical); [careerjumpstart.nl](https://careerjumpstart.nl) en <https://www.mixcloud.com/Radio4Brainport/ralu-on-board-ed-4-atypical-in-a-typical-world-with-arnout-nederpelt-one-of-2-gifted-people>*

### Taal(les) als onderdeel van leerwerktraject

Stedin, 4.000 medewerkers

Al jaren leidt Stedin mensen op tot monteur met veel aandacht heeft voor begeleiding en coaching. In samenwerking met het Universitair Asiel Fonds (UAF) is Stedin in 2018 gestart met een traject voor statushouders. Deelnemers worden in een leerwerktraject opgeleid tot eerste monteur laag en midden spanning (mbo BBL-niveau 3). Taallessen, vaktaal en praktische vaardigheden staan centraal in dit traject:

De belangrijkste drie inzichten:

1. Door taalles onderdeel te laten zijn van het duale traject wordt de opstap naar werk verkleind.
2. UAF en Stedin zorgen voor de begeleiding en coaching (vast aanspreekpunt, wegwijs binnen Stedin en aandacht voor regels en afspraken).
3. De nazorg na afronding van de opleiding (zoeken naar een geschikte landingsplek binnen Stedin, begeleiden van de overstap en hulp aan het nieuwe team).

Zie meer: [www.uaf.nl/leerwerktrajecten/leerwerktraject-infratechniek-stedin/](http://www.uaf.nl/leerwerktrajecten/leerwerktraject-infratechniek-stedin/) (Stedin/UAF)

## 2. CONCLUSIE

In een circulaire arbeidsmarkt staan mensen centraal en kunnen (en willen) meer mensen (weer) meedoen. Daarom kan er RADICAAL anders gekeken worden naar iedereen die, om welke reden dan ook, op dit moment niet werkt; Ongekend Talent. Want zonder Ongekend Talent kunnen de structurele tekorten in cruciale sectoren niet opgelost worden, en dus de maatschappelijke transities die nodig zijn niet gerealiseerd worden. Om een circulaire arbeidsmarkt te realiseren zijn er 14 + 2 systeemdoorbraken nodig zodat iedereen kan blijven participeren op de arbeidsmarkt, ook Ongekend Talent.

Daarnaast zijn er nog 2 extra systeemdoorbraken nodig zodat Ongekend Talent toegang krijgt tot de circulaire arbeidsmarkt:

- Laagdrempelig toegang tot werk
- Ondersteuning op maat

Werkgevers, werkgeversorganisaties, vakbonden, opleiders en overheid kunnen ervoor zorgen die toegang er komt tot Ongekend Talent, want zij zijn hard nodig!

## EXTRA: WAT ZIT ER IN DE WEG? (WET- EN REGELGEVING)

Een integrale aanpak op 14 + 2 systeemdoorbraken vraagt om integrale sturing, ook op wet- en regelgeving. Ministeries kunnen een faciliterende rol spelen richting werkgevers, medewerkers, opleiders, werkgeversorganisaties en vakbonden in het realiseren van de systeemdoorbraken, en daarmee de circulaire arbeidsmarkt. Dit kan door remmende en ontbrekende wet- en regelgeving weg te nemen zodat de 14 + 2 systeemdoorbraken (integraal) gerealiseerd kunnen worden. Voor Ongekend Talent zijn daarnaast nog extra maatregelen nodig op het gebied van wet- en regelgeving en beleid: <sup>26</sup>

**1.** *Beleidsaanpassingen waarin mensen zekerheid hebben dat (meer) werken loont waardoor een overstap veilig gemaakt kan worden.*

*Wat zit er nu in de weg?*

- Het huidige stelsel is onoverzichtelijk door een grote hoeveelheid aan regelingen en verschillende op- en afbouwtrajecten. Hierdoor veronderstellen veel mensen dat (meer) werken niet lonend is, terwijl dat in werkelijkheid niet altijd zo is. We zien in de Proeftuinen dat de impact hiervan groot is.

### *Het verhaal van Shirin, overstapper uit de Proeftuin Ongekend Talent van Stichting De Buitenboordmotor*

Shirin komt uit Irak heeft 3 kinderen, een man die in de ziektewet zit en ze ontvangt een bijstandsuitkering. Haar uitkering bedraagt €1500 netto in de maand. Ze werkt 12 uur per week als vrijwilliger op een basisschool. Ze heeft een diploma als onderwijsassistent in Irak behaald maar deze kan ze niet opvragen. Zonder diploma kan/wil de school haar geen contract aanbieden.

Ze doet mee aan de Proeftuin omdat ze graag wil werken maar geen perspectief ziet. Via een cognitietest wordt haar werk- en denkniveau bepaald. Er wordt een samenwerking gezocht met de gemeente, een ROC en een werkgever in de kinderopvang. Ze kan in 9 maanden, via 3e leerweg haar mbo 2 halen, bekostigd via het RMT (€5244,90). Nadat ze dit diploma heeft kan ze een leerwerktraject in voor 24 uur per week voor €1380,- bruto per maand. Daarna kan ze 6 maanden doorstuderen voor mbo 3, als ze dit haalt gaat ze voor 24 uur €1494 bruto per maand verdienen. *Dit is de rekensom die Shirin zelf maakt.* Dat ze zelfs na het behalen van haar diploma minder overhoudt dan haar huidige bijstandsuitkering. Dit remt haar om de stap te maken.

<sup>26</sup>. Het hele overzicht op de 14 + 2 doorbraken is te vinden in hoofdstuk 12: 'Remmende en ontbrekende wet- en regelgeving'.

- Mensen met een (WIA) uitkering ervaren een verhoogd risico als ze proberen weer aan de slag te gaan. Er is angst voor een (te snelle) herbeoordeling of verlies van hun uitkering voordat ze zekerheid hebben dat werk duurzaam is en ze het aankunnen. Zowel medewerkers als werkgevers vinden het lastig om de lange termijn risico's van een arbeidsbeperking in te schatten. Dat belemmert beweging.
- 2.** *Regelgeving rondom uitkeringen is gericht op een duurzame (over)stap naar de arbeidsmarkt vanuit 'Wie ben ik? Wat wil ik? Wat kan ik?' om te komen tot een duurzame landing.  
Wat zit er nu in de weg?*
- De bestaande aanpak voor mensen met een WW-uitkering is overwegend gericht op de snelste en kortste route naar een nieuwe baan. Alleen als iemand niet terug kan in het oude beroep of wanneer de route naar een ander beroep weinig extra tijd vraagt, laat de aanpak het toe om rekening te houden met het integrale profiel van de overstapper (vanuit 'Wie ben ik? Wat wil ik? Wat kan ik?').
  - Voor mensen met een arbeidsongeschiktheidsuitkering (WIA, WGA, IVA en WAJONG) is de huidige aanpak gebaseerd op beperking van de overstapper, niet de talenten, skills en drijfveren. Van daaruit wordt gezocht naar passend werk, vaak zonder aanvullende begeleiding op maat.
- 3.** *De focus vanuit gemeenten ligt op werk voor wie kan en inkomenszekerheid voor wie dat (nog) niet kan. Met daarbij voldoende (geoordeelde) financiële middelen.  
Wat zit er nu in de weg?*
- Op dit moment zijn budgetten voor deze aanpak niet geoordeeld. Niet alle gemeenten zetten de vereiste middelen in om de groep van onbenut talent toe te leiden naar (tekort) beroepen op de arbeidsmarkt.
  - Mensen die geen uitkering hebben en in hun eigen onderhoud voorzien, staan meestal niet geregistreerd als werkzoekend. Wanneer zij deelnemen aan een toeleiding traject naar werk, vraagt dit op korte termijn om gemeentelijk budget.
  - Gemeentes gaan verschillend om met de inzet van de instrumenten Beschut Werk en Loonkostensubsidie. Inzet van Beschut Werk geeft hoge kosten in verhouding tot de Rijksbijdrage die gemeentes krijgen.

### *Specifiek voor statushouders en asielzoekers:*

- 4.** *Één loket voor gezamenlijke en parallelle aanvraag TWV, BSN en W document, waardoor voor zowel asielzoekers als werkgevers werk aantrekkelijk(er) wordt gemaakt (door vermindering administratieve tijdsinvestering).*

*Wat zit er nu in de weg?*

- Het aanvragen van een vreemdelingen identiteitsbewijs (W document) duurt op dit moment te lang waardoor asielzoekers onnodig lang zonder werk zitten.
- De beslistermijn van een tewerkstellingsvergunning (TWV) is te lang (5 weken) en het proces onbekend bij werkgevers waardoor het weinig aangevraagd wordt.
- Om te werken is een BSN nodig, ook dit is een lang proces waarvoor bovendien eerst een TWV nodig is. Dit maakt het proces nog langer.
- Processen zijn niet op elkaar afgestemd. Het komt regelmatig voor dat een W document al is verlopen tegen de tijd dat het TWV en de BSN zijn verschaft. Dit maakt het aanbieden van een standaard contracttermijn heel ingewikkeld voor bedrijven.

- 5.** *De focus vanuit gemeenten ligt op stimuleren van werk voor statushouders, waar inburgering parallel aan kan lopen in plaats van andersom.*

*Wat zit er nu in de weg?*

- De statushouder moet inburgeren, mag werken. Statushouders moeten de Nederlandse taal leren en aan heel veel andere voorwaarden voldoen. Omdat inburgeren voorop staat, is er weinig tijd over om te werken.
- Wanneer het een asielzoeker tijdens zijn verblijf in het AZC lukt om te gaan werken, en vervolgens uitstroomt als statushouder naar de gemeente heeft deze persoon mogelijk geen of minder rechten op de mogelijkheden uit de participatiewet. Dus geen of minder bijstand en daarmee ook geen toegang tot programma's en leerwerktrajecten.
- Mensen die nog in het AZC wonen hebben niet de ondersteuning en faciliteiten die iemand later in de bijstand heeft. Hiermee is iemand met gelijke kwalificaties in de bijstand interessanter voor een werkgever dan een asielzoeker.

- 6.** *Het COA stimuleert een zo snel (en aantrekkelijk) mogelijke toegang tot werk.*

*Wat zit er nu in de weg?*

- De REBA-regeling (Regeling Eigen Bijdrage Asielzoekers met inkomen en vermogen) zorgt er in sommige gevallen voor dat het financieel niet loont om te werken. Dit is vooral het geval bij gezinnen met kinderen en als de vervoerskosten naar werk hoog zijn.





## LENNARD DE HEER



### *Langs de zijlijn*

Door een combinatie van dyslexie, dyscalculie en een vorm van autisme werd Lennard de Heer direct na het afronden van het speciaal onderwijs afgekeurd. Hij komt in de WAJONG terecht en mag maximaal 20 tot 24 uur per week werken. Samen met een jobcoach ging hij op zoek naar passend werk. Al zijn hele leven vond Lennard het leuk om voor anderen te zorgen, dus hij wist gelijk dat hij in de zorg wilde werken. Maar die keuze had hij niet; er waren geen vacatures voor werkenden op helpende niveau 1. Wel mocht hij aan de slag bij bijvoorbeeld een winkel. "Als iemand mij €50,- gaf achter de kassa, kon ik soms wel het dubbele teruggeven. Dat werkt natuurlijk helemaal niet. Ik heb van alles geprobeerd, maar constant in een hokje geplaatst worden doet wat met je. Ook waren veel werkzaamheden helemaal niet uitdagend of waar ik echt blij van werd."

Na veel negatieve ervaringen kwam hij weer thuis terecht. "Daar zat ik dan, jong en elke dag bij mijn moeder op de koffie. Dat vond zij natuurlijk enorm gezellig, maar het gaf mij niet veel voldoening. Ik had erg het gevoel dat iedereen doorging en ik stond stil."

### *Diploma denken*

Na een lange tijd thuis kwam Lennard bij de Opstap terecht, een organisatie voor dagbesteding en ontwikkeling. Met akkoord van het UWV en de gemeente mocht hij als eerste in Nederland voor een half jaar onbetaald naar de dagbesteding - in plaats van 24 uur per week te werken - om een stapje richting werk te zetten. Daar ontwikkelde hij zich zo snel dat dit met succes nog een half jaar werd verlengd. Met behulp van de BORIS methode behaalde hij certificaten op niveau 1,2,3 en 4 binnen een half jaar tijd. Daarna kreeg hij meteen een baan bij een ouderenorganisatie als helpende niveau 2 waar hij met veel plezier een jaar heeft gewerkt. Toen hij verder wilde solliciteren, waren de certificaten alleen niet genoeg. "Werkgevers willen een diploma zien, dat was teleurstellend."

Gemotiveerd om in de zorg te blijven werken, startte Lennard een nieuwe baan als gastheer in de gehandicaptenzorg. Hier werkt hij vol enthousiasme met mensen met een niet aangeboren hersenletsel. Ook hier ziet hij tegen welke hobbels zijn cliënten aanlopen.

"Ik begeleid mensen waarvan ik merk dat zij ook heel graag willen werken, maar niet kunnen werken door de vooroordelen over hun beperking of omdat ze hun diploma niet hebben. Ze kunnen veel meer, maar worden klein gehouden. Daardoor zijn ze niet gelukkig en komen ze weer in de dagbesteding terecht. Dat is zo ontzettend zonde." Gemotiveerd om zich nog meer in te zetten voor iedereen die zich niet volop kan ontwikkelen, wilde Lennard graag verder studeren zodat hij meer verantwoordelijkheden kon krijgen in zijn baan. Maar helaas gaven zijn deelcertificaten geen toegang tot een opleiding. Gelukkig was zijn manager overtuigd van zijn talenten en uiteindelijk kreeg Lennard een belletje: "jij gaat de opleiding doen."

### *Onbegrepen*

Helaas liep Lennard ook tijdens zijn opleiding tegen de nodige hobbels aan. Er zijn enorm veel technologische hulpmiddelen die hem dagelijks en op werk ondersteunen in het schrijven of lezen van teksten. Maar op school was het een vereiste om zonder hulpmiddelen een 5,5 te halen voor Nederlands. "Ik voelde me onbegrepen, mijn dyslexie is niet weg na een half uur extra tijd. Uiteindelijk heb ik het vak gehaald, dit was een van de spannendste dagen uit mijn studieperiode. In december studeer ik af als één van de snelste studenten van de school."





*“Na een lange zoektocht naar betaald werk vond ik mijn plek bij een zorginstelling voor ouderen. Ondanks het ontbreken van diploma’s, kreeg ik daar de kans om een opleiding te starten, dankzij mijn manager die mijn motivatie en potentieel zag. Op basis van mijn Persoonlijk Profiel: wie ik ben, wat ik wil, en wat ik kan!”*



### *Dromen waarmaken*

Een enorme dosis wilskracht, een stabiele thuissituatie en veel vertrouwen vanuit zijn omgeving gaven Lennard de motivatie om te blijven ontwikkelen. Maar terwijl hij graag verder wil studeren, stopt zijn opleiding hier op mbo-niveau 3. “Op niveau 4 zijn Nederlands, rekenen en Engels verplicht, alle examens zijn schriftelijk en dus niet ingericht op iemand met dyslexie. Dat terwijl ik in mijn werk wordt ondersteund door technologie.” Hij trok alles uit de kast, ging zelfs in gesprek met de minister, maar zonder resultaat. Door veel vooroordelen voelt hij zich nog vaak ondergewaardeerd en minder dan zijn collega’s. “Ik maak mijn droom waar, ben goed in mijn vak. Door verder te studeren krijg ik de erkenning voor wat ik echt kan. Ik vind het daarnaast superleuk en iedereen om mij heen gelooft dat ik het kan. Helaas stopt het hier en dat is enorm jammer.”

### *Hoe het wel kan*

Lennard is vastberaden dat het ook anders kan: door te kijken naar iemands kunnen, weg te stappen van diploma’s en samen met elkaar in gesprek te gaan.

*“Ik denk dat er een grote oplossing ligt bij werkgevers die anders willen denken. Door af te stappen van diploma en aan te nemen op de skills die er nodig zijn voor een bepaalde functie. Kijk naar wat iemand wel kan, in plaats van wat hij niet kan.”*

## H6 DE WERKING VAN EEN PERSOONLIJK PROFIEL

Een Persoonlijk Profiel verbindt veel van de 14 + 2 systeemdoorbraken. Doordat een Persoonlijk Profiel inzicht geeft in 'Wie ben ik? Wat wil ik? Wat kan ik?', wordt eigen ontwikkeling gestimuleerd (doorbraak 1). Door dit inzicht ontstaat er perspectief op de arbeidsmarkt (doorbraak 6), daar waar mensen het hardst nodig zijn (doorbraak 7) omdat er een kwalitatieve match (doorbraak 5) gemaakt kan worden op basis van alle unieke eigenschappen van mensen, niet slechts diploma's en werkervaring (doorbraak 3). Hierdoor kunnen mensen beloond worden naar hun echte kwaliteiten (doorbraak 9). Die geven hun ook toegang tot 'Superschooling' (doorbraak 11). Onboarding en persoonlijke begeleiding worden op maat vormgegeven rondom de persoon zelf (doorbraken 12, 14) met behulp van een Persoonlijk Profiel.

### EEN PERSOONLIJK PROFIEL

In essentie gaat een Persoonlijk Profiel over een nieuwe ongeschreven afspraak dat we als maatschappij de MENS centraal zetten. Dat diploma's en specifieke werkervaring niet als enige bewijslast geaccepteerd worden, maar dat er gebruik gemaakt kan worden van een kleurrijk palet aan mogelijkheden, die iedereen de kans geeft om zijn of haar talenten aan te tonen. Het vergt een cultuuromslag, een andere manier van denken en doen.

"Verbaasd.

Zo reageren patiënten wanneer ze horen dat ik slechts 2 jaar in de zorg werk. Volgens hen schijnt mijn levenservaring door in hoe ik het werk benader. Dit laat zien hoeveel onontdekt talent er is op de arbeidsmarkt."

*Yvette van Lisdonk (overstapper uit de Proeftuin van Stichting De Buitenboordmotor), stapte als metadataspecialist over naar de zorg*

Monteurs 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. Binnen hun functie, binnen KPN, of daarbuiten

*Doorstroom- en ontwikkelprogramma  
Magic Next Step, KPN*

"Iedereen die interesse heeft om in het productieproces te werken, laten we 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."

*De Groot installatiebedrijf*

Een Persoonlijk Profiel verbeeldt het principe dat er gekeken wordt naar behoeftes, talenten, ambities, leervermogen, skills van de mens in plaats van alleen naar diploma's en werkervaring. Het Persoonlijk Profiel is een weergave van 'Wie ben ik? Wat wil ik? Wat kan ik?' op papier. Het staat dus niet voor een specifieke tool, de vorm van een document of de ultieme skills taal. Het is een nieuwe set afspraken die meer recht doen aan (alle facetten van) de mens. Net zoals er ooit is 'afgesproken' dat een cv een overzicht geeft van opleidingen, werkervaring en neven activiteiten, zonder dat er strakke regels zijn over de vorm of de tool die daarvoor gebruikt wordt. 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. Zo draagt het bij aan een oplossing voor de cruciale tekorten op de arbeidsmarkt.

Dit hoofdstuk laat zien wat een Persoonlijk Profiel is en HOE dit door werkgevers, medewerkers en opleiders gebruikt kan worden om invulling te geven aan de circulaire arbeidsmarkt. Aan de hand van voorbeelden van werkgevers, opleiders en overstappers VERBEELDEN we hoe het kan, VERBINDEN we lezers aan succesvolle voorbeelden en inspireren tot DOEN.

## INHOUDSOPGAVE

1. Wat is een Persoonlijk Profiel? .....	82
2. Hoe kan dat er uitzien? .....	83
○ Inzicht .....	83
○ Verbeelding .....	84
○ Perspectief .....	86
○ Toegang tot 'Superschooling' .....	87
○ Begeleiden .....	88
3. Conclusie .....	89
Extra toelichting .....	89
○ De 6 bouwstenen van een Persoonlijk Profiel .....	89
○ Valideren van de bouwstenen .....	90
○ CompetentNL en Skillstalen .....	92
○ Wat zit er in de weg? (wet- en regelgeving) .....	92
○ Voorbeeld Persoonlijk Profiel uit de Proeftuin .....	94

## 1. WAT IS EEN PERSOONLIJK PROFIEL?

Ieder mens is uniek. Talenten, competenties, leervermogen, ambitie en karakter onderscheidt ons van elkaar en maakt ons allen uniek. Toch worden deze unieke eigenschappen (vaak) niet meegenomen in het bepalen welk (vervolg)onderwijs iemand kan volgen. En de meeste mensen worden nog aangenomen voor een baan op basis van het diploma dat ze hebben behaald of werkervaring in een vergelijkbare functie. In 10 Proeftuinen van Stichting De Buitenboordmotor is geleerd dat het juist de unieke eigenschappen van mensen zijn die nieuw perspectief geven: op ontwikkeling, op (ander) werk en op toegang tot opleidingen. Maar ook perspectief op een hele nieuwe doelgroep medewerkers die graag aan het werk gaan, zich willen ontwikkelen, over willen stappen naar een nieuwe sector of op welke manier dan ook waarde toe willen en kunnen voegen aan de arbeidsmarkt.

Een Persoonlijk Profiel staat voor de unieke eigenschappen en talenten van mensen. Zonder afbreuk te doen aan diploma's of werkervaring, maakt het inzichtelijk wie iemand is, wat iemand kan en wat iemand wil. Het bouwen aan een Persoonlijk Profiel geeft mensen aanknopingspunten en maakt de weg vrij voor ontwikkeling, ook buiten de huidige functie of situatie. Het stimuleert beweging en maakt het makkelijker mee te bewegen met de dynamiek van de arbeidsmarkt. Voor werkgevers biedt het Persoonlijk Profiel bredere en betere aanknopingspunten om in te schatten of en hoe iemand bij de functie en bij het bedrijf past en wat de ontwikkelmogelijkheden zijn. Daarmee helpt deze werkwijze om vraag en aanbod op de arbeidsmarkt beter bij elkaar te brengen.

**Een Persoonlijk Profiel is een cruciale bouwsteen van een circulaire arbeidsmarkt.**

- Het helpt mensen om tijdens hun loopbaan meerdere keren van functie of misschien wel van sector te wisselen, doordat een Persoonlijk Profiel meegroeit met je loopbaan.
- Op basis van gesprekken, assessments, feedback, intervisie, referenties en andere manieren van 'bewijs' verzamelen vormt iemand een compleet beeld gevormd van skills, kennis, (latente) talenten, drijfveren, leervermogen en wensen.
- Voor werkgevers en opleiders biedt het aanknopingspunten om te bepalen wat iemand (al) kan en wat iemand nog wil of moet leren voor een volgende functie. Daarmee is het ook een entreebewijs voor 'Superschooling'.
- Het geeft werkgevers handvatten om mensen in te zetten op (al) hun talenten en passend te begeleiden voor optimale functie-uitoefening en professionele ontwikkeling.
- Het geeft iedereen die nu niet meedoet op de arbeidsmarkt en dat wel zou kunnen (de groep Ongekend Talent) onderbouwde motivatie om werk te doen dat echt past bij wat ze kunnen EN willen.

Zo geeft het statushouders die geen toegang (meer) hebben tot hun diploma's in het land van herkomst de kans om te werken op hun werkelijke werk- en denkniveau en vanuit de talenten die ze hebben.

## 2. HOE KAN DAT ERUITZIEN?

### Inzicht

Doordat iemand inzicht krijgt in 'Wie ben ik? Wat wil ik? Wat kan ik?' neemt iemand regie op de eigen loopbaan. Dan wordt duidelijk of de skills, talenten, drijfveren en motivatie (nog) passen bij de huidige functie. Dat kan leiden tot het inzicht dat er behoefte is aan opleiding of ontwikkeling, bij de huidige werkgever, in de huidige sector of zelfs in een hele andere richting.

"Toegeven dat je niet meer op je plek zit is de grootste stap."

- Wilfried Bossers (overstapper uit de Proeftuin van Stichting De Buitenboordmotor)



Het Persoonlijk Profiel helpt om te bepalen wat iemand kan en wil ontwikkelen in de huidige functie of in een nieuwe functie. Vanuit dat inzicht kan iemand zelf regie nemen op de eigen loopbaan. In de Proeftuinen en in het experiment Regie op eigen ontwikkeling is geleerd dat dit inzicht de grootste motivatie is voor mensen om actief bezig te gaan met hun loopbaan.

### Experiment "Regie op eigen ontwikkeling"

In samenwerking met TNO en KLM heeft Stichting De Buitenboordmotor een experiment gedaan. Doel: in de praktijk toetsen wat ervoor nodig is om ontwikkeling te stimuleren bij mensen die hier geen directe urgentie toe voelen.

Belangrijkste conclusies:

1. Beleg het recht op ontwikkeling in cao's zodat iedereen er gebruik van kan maken en het niet afhangt van reorganisaties of sociale plannen.
2. Faciliteer leidinggevenden bij het begeleiden van medewerkers (en niet alleen de medewerkers zelf).
3. Maak ontwikkeling niet onnodig groot, informeel leren is ook ontwikkelen.
4. Autonomie in werk zorgt ook voor autonomie in ontwikkeling.
5. Koppel ontwikkeling niet aan beoordeling.
6. Een Persoonlijk Profiel helpt om ontwikkeling en perspectief concreet te maken.

### Verbeelding

Een Persoonlijk Profiel geeft inzicht in 'Wie ben ik? Wat wil ik? Wat kan ik?'. Dat inzicht geeft mensen zelfvertrouwen, het helpt om het eigen verhaal te vormen en goed te vertellen welke volgende stap ze willen zetten. Hiermee kunnen werkgevers zich een betere voorstelling maken van wat mensen kunnen toevoegen vanuit hun talenten en skills.

“Ik ben er trots op dat ik me kwetsbaar heb durven opstellen om tot de kern te komen. Na mijn coaching gesprek wist ik: ik wil mijn hart volgen. Ik wist al goed wat ik kan. Ik moest het alleen in een goed format gieten: wat ik wil, wat ik kan.”

- Daniël Heesen (overstapper uit de Proeftuin van Stichting De Buitenboordmotor)



Een Persoonlijk Profiel biedt een gezamenlijke basis van waaruit verschillende andere initiatieven op dit vlak vormgegeven kunnen worden (zoals skills paspoorten, wallets, portfolio's, etc.). Die basis bestaat uit 6 bouwstenen die gebaseerd zijn op onderzoek, inzichten uit de Proeftuinen, gesprekken met werkgevers en opleiders en experimenten (zie: de 6 bouwstenen).

- Drijfveren en persoonlijkheid
- Doel en motivatie
- Talenten
- Skills
- Wendbaarheid (leervermogen)
- Werk- en denkniveau

DE 6 BOUWSTENEN



Diploma's en werkervaring zijn twee manieren om bovenstaande bouwstenen aan te tonen, maar dit kan op meerdere manieren (zie: valideren van bouwstenen)



### Voorbeeld uit de Proeftuin van Stichting De Buitenboordmotor

Jitske werkt 7 jaar bij een klein castingbureau maar wil eigenlijk heel graag het onderwijs in. Ze heeft een havodiploma, daarna via een 21+ toets toegang tot de universiteit gekregen en daar 1 jaar gestudeerd in 2001. Ze probeert toegang te krijgen tot de deeltijd Pabo maar wordt niet toegelaten omdat ze niet gemiddeld een 8 had op de havo voor Nederlands en wiskunde. Ze is vastbesloten dat ze het onderwijs in wil. Komt met haar werkgever overeen dat ze afscheid van elkaar nemen en ze start in de Proeftuin. Via een proef die Stichting De Buitenboordmotor doet samen met 5 Pabo's en OCW hoopt ze het zij-instroomtraject te volgen maar hier is wettelijk een hbo-diploma vereist). De Pabo's hebben er weinig vertrouwen in op basis van haar cv. Jitske doorloopt de bootcamp, oriënteert zich op het onderwijs door mee te lopen, doet mee aan 'expeditie Leerkracht'. Ze maakt een Persoonlijk Profiel dat inzichtelijk maakt over welke vaardigheden zij beschikt die belangrijk zijn in het onderwijs, en wat haar motivatie en affiniteit is. Om aan te tonen dat ze over het juiste werk- en denkniveau beschikt, maakt ze een cognitietest (scoort bovengemiddeld op hbo-niveau) en een leervermogen test om er zeker van te zijn dat ze zo'n verkort traject aankan. De Hogeschool Leiden is heel enthousiast over haar, en ze krijgt direct na de bootcamp een aanbieding voor een baan bij een scholengemeenschap. Daar bereidt ze zich voor op het geschiktheidsonderzoek, wat ze glansrijk afrondt. Hetzelfde geldt voor de Wiscat (taal- en rekentest). Inmiddels is Jitske gestart in het zijinstroom traject en op weg om een bevlogen, uiterst gemotiveerde leerkracht te worden. Zonder hbo-diploma, zonder ervaring in het onderwijs. Maar wel aantoonbaar bekwaam.

### Hoe faciliteer je dat als werkgever?

- Door ontwikkelgesprekken te voeren gericht op (het benoemen en herkennen van) skills, talenten, drijfveren (zie; valideren van bouwstenen).
- Door hulp te bieden aan medewerkers bij het in kaart brengen van hun talenten, ambities en skills in de vorm van assessments, trainingen en gesprekken (met een loopbaancoach).
- Door oriëntatietijd te faciliteren voor het verkennen van andere en nieuwe mogelijkheden. Bijvoorbeeld door medewerkers elke 3 jaar een gesprek met een loopbaancoach aan te bieden.
- Door tijd vrij te maken om aan een Persoonlijk Profiel te werken. Door medewerkers tijd te geven om mee te lopen bij andere afdelingen of organisaties en zo te ontdekken wat een volgende passende stap kan zijn.
- Door de 6 bouwstenen als basis te gebruiken in (HR-)beleid; vacatures, aanname, onboarding, functie indeling en ontwikkelgesprekken. Creativiteit en flexibiliteit in het beleggen van verantwoordelijkheden in de vorm van jobcarving<sup>27</sup> op basis van deze 6 bouwstenen helpt om alle talenten optimaal in te zetten.
- Door deze faciliteiten vast te leggen in cao's krijgt iedereen krijgt de mogelijkheid ervan gebruik te maken zonder dat het gekoppeld is aan sociale plannen, reorganisaties of beoordeling.

27. [www.hoewerktnederland.nl/onderwerpen/dichterbij-dan-je-denkt/zoek-je-talent/jobcarving](http://www.hoewerktnederland.nl/onderwerpen/dichterbij-dan-je-denkt/zoek-je-talent/jobcarving)



## 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 projecten op het gebied van bouw, onderwijs en zorg financieel en fysiek te steunen in ontwikkelingslanden. En een project om jongeren te helpen in de voorbereiding op de arbeidsmarkt, door middel van o.a. bliksemstages.

### Perspectief

Door het matchen van skills/talenten van mensen met daar waar een (maatschappelijke) vraag naar is, krijgen mensen (een beter en groter) perspectief op de arbeidsmarkt. En werkgevers krijgen zicht op een grotere groep mensen die mogelijk past op openstaande of toekomstige vacatures. Dat kan alleen als mensen inzicht hebben in hun skills en talenten en werkgevers vacatures vertalen naar skills en talenten.

### Hoe faciliteer je dat?

- Een effectieve aanpak is het formuleren van vacatures op basis van gevraagde kwaliteiten en skills in plaats van werkervaring en diploma's. Deze benadering vergroot niet alleen de kans dat potentiële kandidaten zich aangesproken voelen, maar opent ook de deur naar mensen buiten de eigen sector. Bepaalde taken en vaardigheden die in de ene functie zijn geleerd zijn ook goed toepasbaar in heel andere functies. Zo blijken mensen van buiten de gebruikelijke beroepsgroep plotseling geschikt voor ander werk en hoeven ze alleen de specifieke context van de nieuwe sector en specifieke vereisten bij te leren.

### Hulpmiddelen

- Het **dashboard Skills** (van UWV en Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven -SBB) geeft inzicht in de taken en soft skills (gedragsvaardigheden en persoonlijkheidskenmerken) van beroepen op verschillende beroepsniveaus. Het dashboard laat ook zien welke skills van minder kansrijke beroepen overlap hebben met skills waarvan de kansen op werk gunstig(er) zijn. Het dashboard is gebaseerd op een eerste versie van **CompetentNL**.
- Wil je als werkgever liever zelf aan de slag? Volandis, een non-profit organisatie in de bouw- en infrasector, heeft een **handleiding Vacatures omzetten naar taken en skills** geschreven die voor iedereen gratis toegankelijk is.

- Er zijn meerdere skills paspoorten, wallets en skills (matchings)platforms, en ontwikkelingen volgen elkaar snel op. De **Skills ambassade** is een onafhankelijke vergelijkings-site met informatie over al die skills paspoorten, skills platforms en hun aanbieders. De Skills ambassade is opgericht door twee publieke opleiders, ROC Nijmegen en HAN University of Applied Sciences.

### Toegang tot 'Superschooling'

In het huidige systeem wordt een diploma vaak nog als harde eis gesteld voor toelating tot een opleiding of baan. Er bestaan wel EVC<sup>28</sup> procedures maar de kosten zijn hoog (€1625-€1725) en ze duren vaak lang (3-6 maanden). In een circulaire arbeidsmarkt is de transitieperiode zo kort mogelijk en geeft een Persoonlijk Profiel toegang tot 'Superschooling'.

"Het voelt onwerkelijk en bijzonder. Met mijn kwaliteiten als leidraad, en niet de 'juiste papieren', heb ik mijn weg en mijn baan gevonden in het speciaal onderwijs!"

- Oscar Aarns (overstapper uit de Proeftuin van Stichting De Buitenboordmotor)

### Wat is 'Superschooling'?

1. Toelating en doorstroom op basis van Persoonlijk Profiel
2. Leerwerktrajecten met vakinhoudelijke en persoonlijke begeleiding door de werkgever
3. Individueel modulair leren op maat met begeleiding vanuit de opleider
4. Flexibele startdata

### Een Persoonlijk Profiel:

- Geeft de opleider inzicht in wat iemand al kan (skills, werkervaring, opleidingen, trainingen, leervermogen, talenten, drijfveren) zodat iemand alleen hoeft te leren wat echt nodig is om vakbekwaam te worden in de nieuwe functie. Daarmee wordt het leerwerktraject<sup>29</sup> zo kort en efficiënt mogelijk (tegen lagere kosten), zonder daarbij afbreuk te doen aan de kwaliteit.
- Helpt de opleider om de begeleiding en het leertraject goed te laten aansluiten bij de vereisten van de werkplek en bij het profiel van de overstapper, de leerstijl en op wat iemand nodig heeft om goed te kunnen leren en werken. Zo sluit het leerwerktraject naadloos aan op de persoon in de nieuwe functie.

28. Eerder verworven competenties: <https://www.hoewerktnederland.nl/overzicht-praktijkvoorbeelden/erkenning-van-verworven-competenties-etc>

29. In een circulaire arbeidsmarkt start iemand die een overstap maakt naar een andere baan (en of sector) standaard in een leerwerktraject. Daarmee ontvangt iemand direct salaris (waardoor iemand een overstap kan maken) en kan direct waarde toevoegen vanuit de skills en ervaring die iemand al bezit.

### Voorbeeld uit de Proeftuin

Rianne haar skills matchte met de zorg. Tijdens de meeloopdag werd nog duidelijker (van twee kanten) dat ze daar op haar plek was. Ze had een mbo 2 diploma, maar haar cognitietest gaf mbo 4 niveau aan. Zij had niet de juiste startkwalificatie, maar kon op basis van haar Persoonlijk Profiel starten in een leerwerktraject op mbo 4 niveau. Daarin toonde ze aan dat ze bekwaam genoeg is om dit traject aan te kunnen en had Pluryn direct een heel compleet beeld van haar. Op basis van haar Persoonlijk Profiel werd ze dan ook direct aangenomen. Doorslaggevend waren haar motivatie, cognitie en leervermogen test en de match met haar skills en talenten.

### Begeleiden

Een Persoonlijk Profiel helpt om de onboarding goed af te stemmen op behoeftes, skills, talenten en het leervermogen van de persoon en het werk daaromheen te organiseren. Het helpt een leidinggevende om een compleet beeld te krijgen van de nieuwe medewerker en wat iemand (direct) kan toevoegen.

"Mijn nieuwe collega's keken me aan, daar heb je de 'bankman' die in de techniek wil..."

- Joost van Nugteren (overstapper uit de Proeftuin)

Ieder mens wil dat zijn/haar kwaliteiten gezien en (h)erkend worden. Een Persoonlijk Profiel geeft inzicht in alle unieke kwaliteiten van een persoon. Vanuit dat inzicht kan gekeken worden welke waarde de overstapper direct kan toevoegen (talenten en vaardigheden) en welke taken eerst aangeleerd moeten worden. Door iemand direct in te zetten op talenten en vaardigheden en een maatwerk leertraject in te zetten gedurende het onboardingsproces voelt een overstapper zich direct erkend EN is duidelijk wat zij nog moeten leren.

"Iedereen leert anders en iedereen is anders. De assessments die Lisette gedaan had voor haar Persoonlijk Profiel gaven ons concrete handvatten. Door het inzicht in wie zij is, wat ze al kan en wat ze nodig heeft, kunnen we haar veel beter begeleiden op de werkvloer in haar leerwerktraject."

- Jacoline Huisman-Verheij, medewerker opleiden De Lange Wei (ouderenzorg)

### 3. CONCLUSIE

De meerwaarde van een Persoonlijk Profiel wordt vooral merkbaar wanneer het als een rode draad onderdeel is van een integrale benadering van de arbeidsmarkt en de mensen die daarin participeren.

Als deze werkwijze leidend wordt bij zowel oriëntatie op banen en sectoren, bij vacatures, bij het toekennen van scholingsbudgetten, bij de toegang tot om- en bijscholing in de vorm van 'Superscholing' en bij persoonlijke begeleiding en onboarding, dan staan mensen centraal, kan iedereen meedoen en kan iedereen zich blijven ontwikkelen. Dit zorgt voor de echte systemische verandering die nodig is om samen een nieuw arbeidsmarktsysteem te bouwen waarin een Leven Lang Ontwikkelen de nieuwe standaard is.

Iedereen kan hier vandaag mee beginnen. Ook zonder skillstaal. Ook zonder betaalde tools. Het vergt vooral een cultuuromslag, een nieuwe manier van kijken, denken en doen en daar hebben we allemaal een aandeel in.

In de extra toelichting staat praktische informatie over de bouwstenen, de verschillende manier waarop die bouwstenen 'gevalideerd' kunnen worden, de wet- en regelgeving die nog in de weg zit en een voorbeeld van een Persoonlijk Profiel van een deelnemer uit de Proeftuinen van Stichting De Buitenboordmotor.

### EXTRA TOELICHTING

#### *De 6 bouwstenen van een Persoonlijk Profiel*

Een Persoonlijk Profiel is geen product of tool maar een gezamenlijke basis van waaruit verschillende profielpaspoorten vormgegeven kunnen worden (zoals skills paspoorten, wallets, portfolio's, etc.). Hiervoor zijn essentiële bouwstenen gedefinieerd die ervoor zorgen dat op hoofdlijnen dezelfde invulling wordt gegeven aan een paspoort en het daardoor een civiel effect krijgt (net zoals een cv een civiel effect heeft, zonder dat ieder cv er precies hetzelfde uit hoeft te zien). De bouwstenen zijn gebaseerd op onderzoeken van TNO 'Vrij reizen over de arbeidsmarkt' (2021), WEF 'Building a Common Language for Skills at Work' (2021), Pilot skills paspoort Schiphol i.s.m. House of Skills en AWWN (2020), learnings vanuit Proeftuin experimenten van Stichting De Buitenboordmotor (2020 - 2022) en gesprekken met Unilever, KLM, 's Heeren Loo, Rabobank en ROC Amsterdam. Met mbo-leerlingen (niveau 2) met een taalachterstand zijn werksessies gehouden om de bouwstenen van een Persoonlijk Profiel op een zo laagdrempelig mogelijke manier te toetsen.

- 1. Drijfveren:** drijfveren zeggen iets over motivatie, houding, voorkeur en waarden. Het is wat iemand echt beweegt. Voorbeelden zijn uitdaging, erkenning, veiligheid en autonomie.
- 2. Doel & motivatie:** zeggen iets over ambitie (wat wil je bereiken) en waarom we doen wat we doen (aangeboren en aangeleerde eigenschappen).

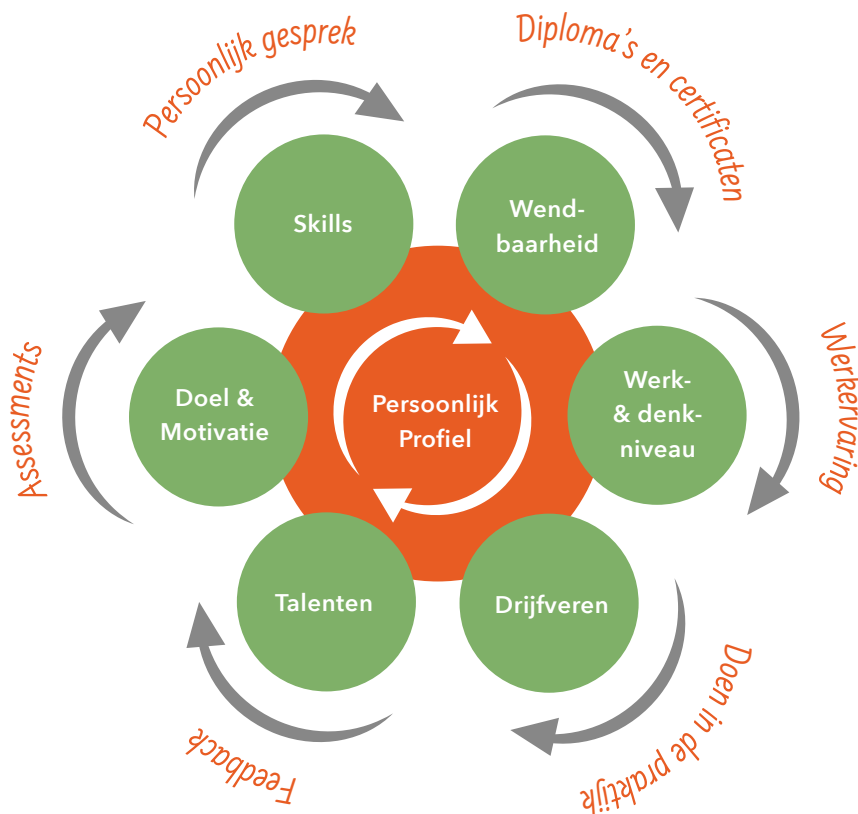
3. **Talenten:** een natuurlijk vermogen om iets goed te doen. Als mensen hun talent (kunnen) benutten werken ze vaak effectiever en vinden ze hun werk leuker. Voorbeelden zijn gedreven, verbindend, sympathiek, koersvast en inspirerend.
4. **Skills:** ontwikkelde vaardigheden, kennis en persoonlijkheidskenmerken. Ze maken het leren of sneller opdoen van kennis makkelijker.
  - A. **Soft skills:** vaardigheden die voornamelijk gericht zijn op gedrag, houding en de dynamiek tussen mensen. Mensen hebben deze eigenschappen vaak al van nature in zich. Voorbeelden zijn luisteren, creativiteit, samenwerken, kritisch denken.
  - B. **Hard skills:** specifieke kennis en vaardigheden die objectief kunnen worden gemeten. Voorbeelden zijn snel typen, het besturen van een vorkheftruck, spreken van een vreemde taal en programmeren.
5. **Wendbaarheid:** het vermogen om op basis van nieuwe ervaringen snel en flexibel nieuw effectief gedrag te ontwikkelen en dit vervolgens toe te passen. Het is een vorm van leervermogen en geeft een indicatie van iemands potentieel en verandervermogen.
6. **Werk- en denkniveau:** het niveau waarop je bepaalde vaardigheden beheerst. Dit kan worden aangetoond door een diploma maar je kunt een bepaald niveau ook bereiken door werk/activiteiten waarin je die vaardigheden gebruikt en hebt verfijnd (informeel leren).

### Valideren van de bouwstenen

Er zijn verschillende manieren om de bouwstenen van een Persoonlijk Profiel te valideren. Vaak wordt er een combinatie van onderstaande manieren gebruikt om een goed en objectief beeld te krijgen.

- **Persoonlijk gesprek:** In een gesprek kan de mate van bekwaamheid van iemand vastgesteld worden aan de hand van gerichte vragen over specifiek gedrag uit het verleden.
  - **Criterium gericht interviewen:** Het CGI is een interviewvorm waarbij aan de hand van tevoren beschreven gedragscriteria bij kandidaten wordt beoordeeld in hoeverre zij dat gedrag in het verleden hebben vertoond.
  - **Starr methodiek:** Gedragsgerichte interviewmethode. Via de structuur Situatie, Taak (of doel), Actie, Resultaat en Reflectie worden voorbeelden van gedrag verzameld, waaruit naar voren komt hoe een medewerker opereert, welke capaciteiten al aanwezig zijn voor de uit te voeren taken en welke nog verder ontwikkeld kunnen worden.
- **DOEN in de praktijk:** Door een dag (of meer) mee te lopen of iets te proberen in een simulatie-omgeving kan iemand aantonen welke skills al (in potentie) aanwezig zijn.
- **Assessments:** door het maken van assessments kunnen bouwstenen zoals skills, talenten, wendbaarheid en drijfveren gevalideerd worden.

- **Feedback:**
  - *360 graden feedback*; een proces waarin feedback van meerdere partijen en zelfevaluatie verzameld wordt zodat competenties/gedrag vanuit meerdere invalshoeken bekeken wordt. Denk hierbij aan leeftijdsgenoten, collega's, leidinggevenden, klanten, leveranciers etc.
  - *Referenties*; een referentie is een verwijzing naar een bron die meer informatie kan geven over een bepaalde situatie of bewering en waarmee je op die manier skills toetsen (bijvoorbeeld een oud werkgever, een leraar etc.).
- **Diploma's en certificaten**
- **(Werk) ervaring:** om een bepaalde functie uit te kunnen oefenen heb je bepaalde skills nodig. Aan de hand van de functies die iemand heeft gehad kun je afleiden welke skills iemand heeft. Hiervoor kun je het Dashboard Skills gebruiken (een samenwerking tussen het UWV en Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (SBB)). Dit dashboard geeft inzicht in de taken en soft skills (gedragskenmerken en persoonlijkheidskenmerken) van beroepen op verschillende beroepsniveaus.



### CompetentNL en skillstalen

In opdracht van het ministerie van SZW en OCW werken UWV, CBS, TNO en Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven aan CompetentNL. Dit wordt een openbaar toegankelijke Nederlandse skillstaal. De skillstaal omschrijft skills zo volledig mogelijk en koppelt deze aan beroepen en onderwijskwalificaties. Deze koppeling met het onderwijs maakt CompetentNL uniek en anders dan de standaard bestaande Europese en Noord-Amerikaans skillstalen (ESCO en O\*NET). CompetentNL wordt zo gemaakt dat er een koppeling is met bovenstaande skillstalen.

### Wat zit er in de weg? (Wet- en regelgeving)

In huidige regelingen worden mensen nog beoordeeld en ingedeeld op diploma's en specifieke, relevante werkervaring en niet op het gehele plaatje van wie ze zijn, wat ze willen en wat ze kunnen. Veel mensen hebben daarom geen toegang tot het werk wat ze zouden kunnen of willen doen.

#### In een notendop:

- Een diploma wordt vaak nog als harde eis gesteld als toelating tot een opleiding of baan.
- Bevoegdheid is veelal rand voorwaardelijk om een functie uit te mogen voeren (vb. BIG registratie in de zorg, docent). Uiteindelijk gaat het om aantoonbare bekwaamheid.
- Er is nog geen regulerend kader waarbinnen skills en werk- en denkniveau gevalideerd kunnen worden (buiten dure en langdurige EVC-procedures).
- Inschaling van salaris gebeurt vooral op de (afgeronde) opleiding en werkervaring in het desbetreffende vakgebied. De extra kennis, werk- en levenservaring die zij-instromers meebrengen worden hier vaak niet (of te weinig) in meegewogen. Hierdoor hebben ze vaker een inkomensval gedurende hun opleidingstraject.
- Werven en ontwikkelen op basis van een Persoonlijk Profiel is nog nauwelijks opgenomen in cao's.
- Vanuit een WW-uitkering en arbeidsongeschiktheidsuitkeringen wordt overwegend gewerkt naar de kortste route naar een baan. Niet naar de meeste duurzame baan (in maatschappelijke tekortsectoren) vanuit de skills en talenten van de persoon.
- Scholingsbudgetten kennen slechts voorwaarden over welke opleidingen in aanmerking komen. Er is geen koppeling met een Persoonlijk Profiel voor een duurzaam loopbaanperspectief.





Foto: Mick de Jong






### Doel en motivatie

Ik ben Jitske, 42 jaar oud. Al langere tijd voel ik grote affiniteit met het onderwijs. Met een baan in het onderwijs hoop ik mijn natuurlijke kracht en talenten te kunnen benutten. Waar ik vanuit veiligheid en vertrouwen de leerling hoop te kunnen uitdagen in leren en ontwikkelen en ook zelf elke dag ontwikkel en leer. Ik geloof dat ik hier van nature de positieve energie kan brengen en tegelijkertijd de rust kan uitstralen die er nodig is in een klas. Door mijn positieve instelling en wilskracht om voor iedereen gelijke kansen te creëren denk ik dat ik goed op mijn plek zal zijn in het onderwijs.

#### Drijfveren\*

Ik sta met een open blik en een bewust verantwoordelijkheidsgevoel in de maatschappij. Zowel privé als in mijn werk vind ik de zingeving en de positieve bijdrage aan de maatschappij erg belangrijk. Ik ben graag goed op de hoogte van wat er speelt binnen onze samenleving. Daarin probeer ik een luisterend oor te zijn voor meerdere kanten van een verhaal. Dat geeft mij voldoening en energie. Door zo in het leven te staan leer ik veel en blijf ik scherp en in ontwikkeling. In deze drukke tijd waarin met name kinderen en jongeren vaak grote druk ervaren om te presteren hoop ik als leerkracht de leerlingen positief te kunnen begeleiden.

#### Skills\*

In mijn ervaring als casting director voor films en series heb ik geleerd om goed te luisteren, te kijken en mijn bevindingen toe te passen. Te observeren en ontdekken wat er nodig is om samen met een regisseur en producent tot de beste cast voor een serie of film te komen. Daarnaast op de achtergrond zorg ik ervoor dat het hele proces en het contact met de klant planning technisch en creatief goed wordt gemonitord en overgedragen. Als collega en als persoon ervaren anderen mij als vriendelijk, attent en hulpvaardig. Ik benader anderen met respect en met een bepaalde gereserveerdheid. Ik kan beschouwend zijn maar wel mijn mening goed ventileren. Samenwerken vind ik erg fijn en waardevol. Als team komen tot de beste ideeën en deze goed met elkaar overleggen in een veilige en open communicatie werkt in mijn ervaring het beste. Ik ben zorgvuldig en nauwgezet in mijn werk. Ik controleer graag en hecht er waarde aan dat er methodisch wordt gewerkt. Kaders zijn fijn om te hebben maar ik ben ook altijd op zoek naar verbetering en waar nodig verandering.

#### Algemene cognitieve capaciteiten, niveau hbo

Ik heb verschillende cognitieve tests gemaakt. Samen geven die een beeld van mijn algemene cognitieve capaciteiten, dat wil zeggen mijn werk- en denkniveau. In vergelijking met de gebruikte normgroep zijn mijn cognitieve capaciteiten ver bovengemiddeld. Op grond daarvan wordt verwacht dat ik iets zeer gemakkelijk kan begrijpen en heel snel kan leren op het onderzochte niveau.

#### Talenten\*

Ik ben betrokken en sociaal. Ik zet mij graag in voor anderen. Ruimdenkend en tolerant. Ik toon interesse in anderen en heb een goed empathisch vermogen. Ik denk graag mee in situaties en ben oplossingsgericht.

#### Verandervermogen\*

Door mijn optimisme en vertrouwen kan ik andere enthousiasmeren voor nieuwe dingen en oplossingen op de werkvloer. Door oplettend en opmerkzaam te zijn kan ik goed inschatten waar en voor wie veranderingen nodig zijn, en concreet maken wat er nodig is.



## VOORBEELD PERSOONLIJK PROFIEL UIT DE PROEFTUIN

### Werkervaring

2015-heden: Groen Casting  
Casting director (casting films, series, commercials)

2005-2015: Earforce BV, geluid en muziekstudio.  
Producer/Officemanager/Financiën/Stemmencasting

2000- 2005: Restaurant/Café De Duvel organisatie/gastvrouw/shiftleader  
1998- 1990: Restaurant Zomers Bediening



### Opleiding & cursussen

2001-2002: Media en Cultuur aan de UVA  
2001: Colloquium Doctum  
1996-1998: Hervormd Lyceum Zuid: Havodiploma behaald  
1992-1996: Montessori Lyceum Amsterdam  
1999-2000: Cursus Spaans, in Granada- Spanje  
2002: Basis Fotografie, Toneel cursus Crea



### Vrijwilligerswerk

The Buddy Project, start van de Buddy project in Amsterdam geholpen bij de opzet.



### Hobby's/waar ik trots op ben

In mijn vrije tijd wandel ik graag en ik sport drie of vier keer per week. Buiten in het park met een groep en ook Rocycle ik graag. Daar krijg ik veel energie van, ik vind het heerlijk om me fit te voelen. Ook kijk ik graag voetbal, langs de kant bij mijn zoons of voetbal op tv met mijn gezin en vrienden.

\* Dit profiel is gebaseerd op de resultaten van de volgende assessments: de ACT-meting van MyHBMcenter, Eelloo (persoonlijkheid, talenten, drijfveren, krachtvelden, veranderingen, de Werkverkenner en Mijn Verhaal), en Zyvo.





## YVETTE VAN LISDONK

### *Loopbaanoverwegingen*

Na verschillende functies bij mijn werkgever, APG, te hebben vervuld, merkte ik dat ik vastliep. Hoewel mijn salaris en werkgever uitstekend waren, rees bij mij de vraag of ik wel echt gelukkig was in mijn werk. Ik merkte dat ik moeite had om mezelf elke dag te motiveren. Dit gevoel van onzekerheid kostte me veel energie. Ik ben er sterk van overtuigd dat werkplezier van groot belang is en dat het werk dat je doet, je moet inspireren en energie moet geven. Uiteindelijk stuitte ik op De Buitenboordmotor en besloot ik een afspraak te maken met mijn werkgever, APG.



### *Loopbaanoverwegingen*

Na verschillende functies bij mijn werkgever, APG, te hebben vervuld, merkte ik dat ik vastliep. Hoewel mijn salaris en werkgever uitstekend waren, rees bij mij de vraag of ik wel echt gelukkig was in mijn werk. Ik merkte dat ik moeite had om mezelf elke dag te motiveren. Dit gevoel van onzekerheid kostte me veel energie. Ik ben er sterk van overtuigd dat werkplezier van groot belang is en dat het werk dat je doet, je moet inspireren en energie moet geven. Uiteindelijk stuitte ik op De Buitenboordmotor en besloot ik een afspraak te maken met mijn werkgever, APG.

### *Passie voor de zorg*

De zorgsector heeft me altijd al aangesproken, omdat ik graag iets doe voor mensen. Ik besloot het traject van De Buitenboordmotor te volgen en vond vervolgens een baan in de zorg. Dit proces bracht me tot de conclusie dat hoewel een goed salaris belangrijk is, het hebben van werkplezier veel belangrijker is.

### *Overwinnen van weerstand*

De overstap naar de zorg was een spannende uitdaging. Hoewel ik al wist dat ik in de zorg wilde werken, heeft de bootcamp van De Buitenboordmotor me geholpen om mijn keuze voor de zorg te bevestigen. Vanwege de terughoudendheid van ziekenhuizen met betrekking tot zij-instromers was het vinden van een baan een grote uitdaging. Ik begrijp deze terughoudendheid wel, gezien de complexiteit van het ziekenhuiswerk, maar ik ben van mening dat het haalbaar is. Mijn vastberadenheid zorgde ervoor dat ik volhield en uiteindelijk een baan vond. Op basis van mijn Persoonlijk Profiel, dus 'Wie ben ik? Wat wil ik? Wat kan ik?', was ik aangenomen bij mijn werkgever en was ik ik gestart bij mijn opleider. Mijn opleiding werd vervolgens betaald door mijn voormalige werkgever, APG, en zij vulden tijdelijk mijn lagere salaris aan om de transitie mogelijk te maken.

### *Comfortzone overwinnen*

Het meest uitdagende voor mij was om mijn comfortzone te verlaten en de sprong te wagen naar een nieuwe sector. Maar op een bepaald moment besloot ik bij mezelf: ik ga deze stap gewoon zetten. Het regelmatig wisselen van afdelingen in het ziekenhuis bracht me ook buiten mijn comfortzone. Het blijft een uitdaging om mezelf steeds opnieuw te presenteren en te bewijzen, maar ik heb ervoor gekozen om deze uitdagingen aan te gaan en ben blij met de positieve effecten ervan die zich ook in andere aspecten van mijn leven manifesteren. Ik voel me nu bijvoorbeeld veel zelfverzekerder, durf vaker risico's te nemen en mijn comfortzone te verlaten. Onlangs ben ik zelfs begonnen met trompet spelen, iets wat ik al jarenlang graag wilde leren.

### *Levenservaring als troef*

Volgens mijn collega's breng ik als 49-jarige collega, die pas recentelijk in de zorgsector is begonnen, een schat aan levenservaring met me mee. Ik ben bijvoorbeeld in staat om snel te reageren in verschillende situaties en voel vaak intuïtief aan wat nodig is. Patiënten merken vaak op dat ze mijn levenservaring terugzien in mijn aanpak, en het verbaast hen als ze horen dat ik pas 2



*“Op basis van mijn Persoonlijk Profiel, dus ‘Wie ben ik? Wat wil ik? Wat kan ik?’, ben ik aangenomen bij mijn werkgever en ben ik gestart bij mijn opleider. Ik werk nu slechts 2 jaar in de zorg, en mijn patiënten reageren hier verbaasd op. Mijn levenservaring schijnt door in hoe ik het werk benader!”*



jaar in de zorg werk. Dit illustreert het waardevolle potentieel dat beschikbaar is op de arbeidsmarkt. Ik denk dat het bewustzijn bij ziekenhuizen ook is gegroeid dat er veel getalenteerde mensen beschikbaar zijn die graag in deze sector willen werken. Vroeger werden zij-instromers vaak over het hoofd gezien, maar tegenwoordig staan ziekenhuizen, in vergelijking met voorgaande jaren, meer open voor deze groep.

### *Volvoening in de zorg*

Wat ik voor de patiënten kan betekenen, geeft me veel voldoening. In het ziekenhuis liggen mensen vaak in een kwetsbare positie, en ik vind het waardevol om bij te dragen aan het creëren van een aangename en comfortabele omgeving voor hen. Het is geweldig om de dankbaarheid van patiënten te zien als je iets voor hen hebt kunnen betekenen, zelfs als ze niet meer lang te leven hebben. Het tonen van belangstelling, tijd vrijmaken voor hen en sociaal zijn, wordt enorm gewaardeerd. Het geeft me veel voldoening om op deze manier iets voor anderen te kunnen betekenen.

### *Toekomstige ambities*

Mijn toekomst ligt in het werken op de neonatologieafdeling van het ziekenhuis. Het idee om niet alleen de jonge kindjes, maar ook hun ouders te kunnen ondersteunen, spreekt me enorm aan. Tot slot wil ik benadrukken hoe cruciaal doorzettingsvermogen is. Tegenslagen zullen onvermijdelijk zijn, maar het is cruciaal om hier sterker uit te komen. Het vergt standvastigheid en vastberadenheid om je doelen te bereiken in deze veeleisende, maar uiterst lonende sector.

H7

## VERLEGGEN VAN BESTAANDE GELDEN

Verleggen van bestaande gelden als financiële basis voor een circulaire arbeidsmarkt

*Door bestaande gelden te verleggen kan iedereen een veilige overstap maken*

Circulaire arbeidsmarkt	De posten en kosten	Zo zou het kunnen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• In een circulaire arbeidsmarkt is iedereen continu van betekenis.</li> <li>• De urgentie voor een nieuwe arbeidsmarkt is groot.</li> <li>• Met bestaande middelen kan iedereen een veilige overstap maken, mits gelden verlegd worden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De financiering van een veilige overstap heeft betrekking op zowel transitieactiviteiten als inkomen tijdens transitie en deze zijn beide op te delen in 4 posten.</li> <li>• Er kan een inschatting gemaakt worden van de kosten voor elk van deze posten.</li> <li>• Er zijn een aantal initiatieven en samenwerkingen om een (over)stap te financieren.</li> <li>• Samen met deze initiatieven wordt een pilot opgezet voor het inkomen tijdens <i>leertijd</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voor de financiering van een veilige overstap, kunnen bestaande gelden verlegd worden naar: transitieactiviteiten en inkomen tijdens transitie.</li> <li>• Voor het verleggen van bestaande gelden als basis van een circulaire arbeidsmarkt zijn 8 structurele beleidswijzigingen nodig bij werkgevers en de overheid.</li> <li>• Daarnaast is voor Ongekend Talent op sommige posten (mogelijk) extra ondersteuning nodig.</li> </ul>



# 1. CIRCULAIRE ARBEIDSMARKT

In een circulaire arbeidsmarkt is iedereen continu van betekenis<sup>30</sup>



## Huidige problematiek

- Tekorten worden structureel in veel (cruciale) sectoren
- Er zijn circa 4 miljoen mensen die niet werken, Ongekend Talent, die dit deels wel zouden willen en kunnen, mits we de arbeidsmarkt vermenselijken
- Technologische ontwikkelingen en een snel veranderende maatschappij vraagt om een dynamische arbeidsmarkt waarin iedereen zich een Leven Lang kan Ontwikkelen. En meerdere keren een overstap kan maken
- Daarnaast worden we ouder en blijven we gezond, waardoor we langer kunnen werken



## Doelstelling van een circulaire arbeidsmarkt



- In een circulaire arbeidsmarkt is er voor iedereen die wil of kan bewegen naar (ander) werk, een veilige route met passende ondersteuning, begeleiding, scholing en financiële voorzieningen om duurzaam te linden in een nieuwe baan



## Impact van een circulaire arbeidsmarkt<sup>31</sup>

- Een verhoogd welzijn van werknemers, met als gevolg een hogere productiviteit en een lager ziekte- verzuim
- Minder tekorten op de arbeidsmarkt, specifiek in belangrijke tekortsectoren en op cruciale plekken zoals: in het onderwijs, in de zorg en voor de energietransitie
- Minder werkloosheid en een kleinere groep Ongekend Talent (niet-werkenden)
- Mensen kunnen zich een Leven Lang Ontwikkelen en perspectief blijven houden op de arbeidsmarkt

30. Zoals omschreven in Het Akkoord van Python, Het "Akkoord van Python" - De Buitenboordmotor - De Buitenboordmotor

31. Impact Circulaire arbeidsmarkt, NOG IN TE VOEGEN URL

### De urgentie voor een circulaire arbeidsmarkt is groot

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>32</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>33</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>34</sup>, waarin wordt verbeeld wat werkgevers, medewerkers, werkgeversorganisaties, vakbonden, opleiders en overheid kunnen doen om met elkaar een circulaire arbeidsmarkt te bouwen. Een essentieel onderdeel van een circulaire arbeidsmarkt is doorbraak 8: 'Het verleggen van gelden'.



32. 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.

33. Zie hoofdstuk voor alle 14 + 2 doorbraken en hun definities

34. [www.debuitenboordmotor.nl/het-akkoord-van-python/](http://www.debuitenboordmotor.nl/het-akkoord-van-python/)

## JELLE

Jelle heeft deelgenomen aan een Proeftuin van Stichting de Buitenboordmotor en maakte vervolgens de overstap van de ING naar het onderwijs. ING betaalt o.a. zijn opleiding en deels zijn salaris tijdens leertijd.



“Dankzij de ondersteuning van mijn werkgever kon ik met een gerust hart mijn overstap naar het onderwijs overwegen, zonder me zorgen te hoeven maken over mijn inkomsten.”

## 2. DE POSTEN EN KOSTEN

Met bestaande middelen kan iedereen een veilige overstap maken, mits gelden verlegd worden.

Beschikbare gelden zijn onvoldoende gericht op een circulaire arbeidsmarkt	Structurele veranderingen zijn nodig ten behoeve van het verleggen van gelden	Overbruggingsoplossing (t/m 2025)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Een <b>circulaire arbeidsmarkt</b>, zoals geschetst in het <b>Akkoord van Python</b>, levert een positieve business case op voor Nederland in economische, maatschappelijke en sociale zin.</li> <li>• In een nieuw arbeidsmarkt systeem <b>zijn gelden nodig voor transitieactiviteiten en inkomen tijdens transitie</b>. Alleen als die gelden voor iedereen beschikbaar zijn, kan iedereen een veilige overstap maken naar een (andere) baan.</li> <li>• Deze gelden <b>zijn op dit moment grotendeels beschikbaar</b> in verschillende vormen, maar worden beperkt gebruikt voor transitieactiviteiten en/of inkomen in een circulaire arbeidsmarkt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De activiteiten in de circulaire arbeidsmarkt kunnen gerealiseerd worden door op de langere termijn (vanaf 2026) <b>beschikbare private en publieke gelden te verleggen</b>. Dit kan zonder een extra beroep te doen op publieke gelden, maar er zijn <b>structurele veranderingen</b> voor nodig. Het is nodig om deze veranderingen nu in te zetten.</li> <li>• Onderdeel van de circulaire arbeidsmarkt en de publieke (en fiscale) regelgeving is dat werken (weer) loont.</li> <li>• In verschillende regio's in Nederland zijn er goede initiatieven voor financiering. Zie pagina 13 voor de uitwerking van een aantal van deze initiatieven. Echter zijn niet alle onderdelen van de financiering gedekt, en hebben deze initiatieven geen structureel karakter.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Op korte termijn kunnen een aantal beleidswijzigingen al tot verlegging van gelden leiden. Andere wijzigingen kosten meer tijd. Totdat structurele veranderingen zijn doorgevoerd, is er tijdelijke overbruggingsfinanciering nodig.</li> <li>• Het is denkbaar dat ministeries en organisaties van de tekort- en groeisectoren samen zorgdragen voor de oplossing tijdens deze overbruggingsperiode, in de wetenschap dat er een structurele oplossing komt door het verleggen van gelden. De urgentie van de tekorten wordt dan aangegrepen om de structurele oplossing, zoals verbeeld in het Akkoord van Python, door te voeren.</li> </ul>

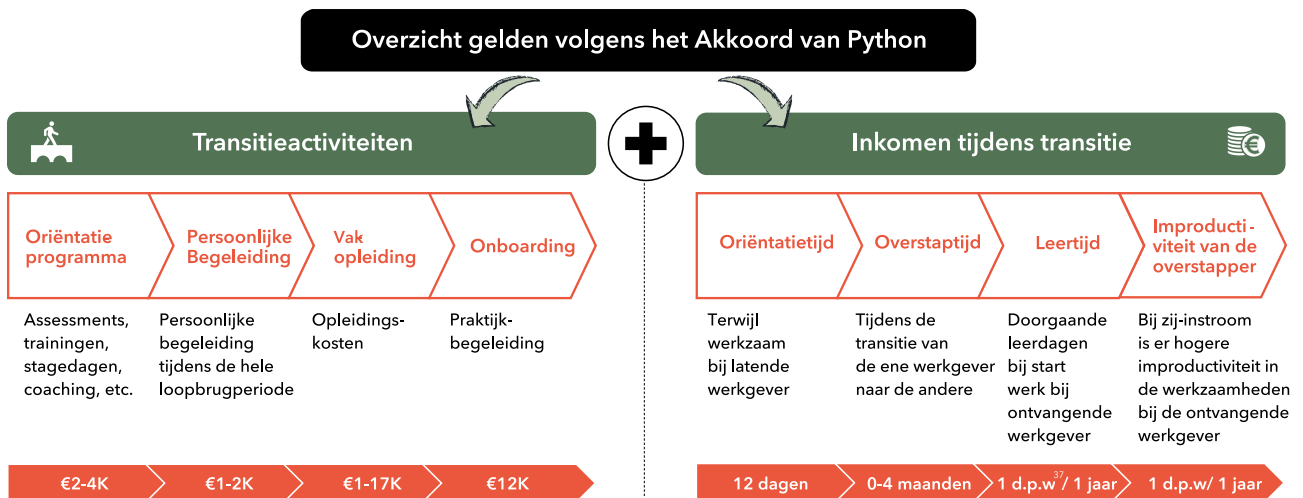
*De financiering van een veilige overstap heeft betrekking op zowel transitieactiviteiten als inkomen tijdens transitie en deze zijn beide op te delen in 4 posten*

In een circulaire arbeidsmarkt worden de beschikbare middelen van werkgevers, ministeries en sectorfondsen ingezet voor ontwikkeling, opleiding en een (intersectorale) transitie. Met als doel: het realiseren van een financieel veilige overstap voor iedereen. Voor een financieel veilige overstap is financiering nodig van de transitieactiviteiten, en financiering van het inkomen van de overstapper. Financiering van de transitieactiviteiten betreft vier posten: oriëntatieprogramma, persoonlijke begeleiding, vakopleiding en onboarding. Het inkomen tijdens transitie betreft 4 fases: oriëntatietijd, overstaptijd, leertijd en improductiviteit van de overstapper. Alleen wanneer alle 8 posten worden gefinancierd, is een overstap financieel veilig. Als een overstap financieel niet veilig is, maken veel mensen de overstap niet. Dit bleek in de Proeftuinen van Stichting de Buitenboordmotor. Mede hierdoor voelt 44%<sup>35</sup> van de mensen zich momenteel niet/onvoldoende bevlogen op de werkvloer. De 8 posten worden in de volgende slides nader toegelicht.



*Er kan een inschatting gemaakt worden van de kosten voor elk van deze posten*

In de Proeftuinen van Stichting de Buitenboordmotor is vastgesteld welke activiteiten en onderdelen onder de 8 posten vallen; deze zijn vermeld in de tekstvakken onder de posten. De kosten per post en de duur met betrekking tot het inkomen tijdens de transitie zijn ingeschat op basis van deze Proeftuinen; aangegeven met oranje pijlen onder de tekstvakken. Deze kosten en duur zijn gemiddelden en kunnen variëren per sector en individu, vandaar dat er ranges zijn aangegeven.<sup>36</sup> Voor de kostenverdeling per sector van de 4 focussectoren uit de Proeftuinen: zorg, onderwijs, techniek en ICT, zie Extra.



35. Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) TNO 2022

36. d.p.w: dag per week

37. Deze kostenranges zijn geschat op basis van de Proeftuinen van Stichting de Buitenboordmotor en kunnen variëren afhankelijk van specifieke situaties

## TRANSITIEACTIVITEITEN



**Inkomen tijdens transitie is het inkomen dat wegvalt als iemand een overstap maakt, en de periode totdat iemand volledig productief is. Zie hieronder de posten van inkomen tijdens transitie.**

### *Oriëntatieprogramma*

Gedurende de oriëntatieperiode wordt duidelijk: 'Wie ben ik? Wat wil ik? Wat kan ik?', zodat iemand een duurzame keuze maakt met betrekking tot ontwikkeling en loopbaan. Hiervoor worden assessments, trainingen, stagedagen en coaching gesprekken ingezet. Uit onze experimenten is gebleken dat er gemiddeld 12 dagen in een periode van 3 maanden nodig is voor goede oriëntatie. De kosten voor de oriëntatietijd liggen tussen de €2k en €4k\*.

### *Persoonlijke begeleiding*

De kans op een succesvolle overstap wordt aanzienlijk vergroot wanneer er persoonlijke begeleiding is gedurende de gehele transitie. Onder begeleiding wordt verstaan:

- Groepsintervisie met gelijken
- 1 op 1 coaching en intervisie
- Buddyschap
- Persoonlijke ontwikkeling
- Monitoring werkgeluk
- Sociale partners (met name vakbonden) kunnen door middel van een Open Hulplijn bijdragen aan goede begeleiding bij transitie

De transitieperiode duurt gemiddeld één jaar, maar dit verschilt per persoon. De kosten voor de activiteiten liggen tussen de €1k en €2k.

### *Vakopleiding*

'Superschooling' bestaat uit een modulair leerwerktraject met flexibele startdata. Toelating tot het traject gebeurt op basis van een Persoonlijk Profiel. De duur en kosten van de opleiding verschillen per sector (bijv. gemiddeld 3 maanden in de ICT versus gemiddeld 2 jaar in de zorg). Vandaar de relatief grote bandbreedte voor deze kosten: tussen de €1k en €17k. Deze kosten zouden omlaag kunnen naarmate er meer modulair onderwijs op maat wordt aangeboden en de startdata van de opleidingen flexibeler zijn ('maatwerk voor de massa').

### *Onboarding*

Een significant hogere duurzame landing van overstappers vraagt om een goede onboarding met onder meer een warm welkom, praktijkbegeleiding en ondersteuning. Hierin zijn er 4 actoren cruciaal: de overstapper, het team, (HR-)management en de opleider. De kosten van onboarding zijn met name het salaris van de praktijkbegeleiders van gemiddeld €12k.

\* Dit is per persoon, uitgaand van een groepsgrootte van 12-20 personen

## INKOMEN TIJDENS TRANSITIE



**Inkomen tijdens transitie is het inkomen dat wegvalt als iemand een overstap maakt, en de periode totdat iemand volledig productief is. Zie hieronder de posten van inkomen tijdens transitie.**

### *Oriëntatietijd*

Oriëntatietijd is de periode waarin je nog werkzaam bent bij een werkgever en je de mogelijkheid verkent om over te stappen naar een andere baan en/of andere sector. Deze fase vindt plaats voordat je de daadwerkelijke overstap maakt. Tijdens deze periode krijg je de gelegenheid om verschillende kanten van een potentiële nieuwe baan te overwegen, zoals het werk, bedrijfscultuur, groeimogelijkheden en andere relevante factoren. Doel van oriëntatietijd is om een weloverwogen beslissing te nemen over je loopbaantraject, zodat je een keuze maakt die goed aansluit bij je vaardigheden, interesses en lange termijn doelen. Het biedt ook de kans om eventuele vragen, twijfels of zorgen te bespreken voordat je de definitieve beslissing neemt om van baan te veranderen. Bij veel mkb'ers is deze tijd voor oriëntatie er niet. Met name kleinere bedrijven hebben niet de financiële middelen om een oriëntatietijd met doorbetaling van inkomen te financieren. In een circulaire arbeidsmarkt heeft iedereen deze mogelijkheid, ongeacht de werkgever. En ook mensen die (nog) niet werken. Gemiddeld duurt de oriëntatie fase 12 dagen.

### *Overstaptijd*

Overstaptijd is de periode waarin je niet actief aan het werk bent en niet langer in dienst bent bij een werkgever, en op zoek bent naar een nieuwe baan. Tijdens deze fase ben je bezig met het verkennen van nieuwe loopbaanmogelijkheden, het voorbereiden van sollicitaties, het netwerken en het onderzoeken van verschillende banen. Overstaptijd kan variëren in duur, afhankelijk van factoren zoals de beschikbaarheid van vacatures, de vereiste vaardigheden voor bepaalde functies en individuele omstandigheden. Het doel van overstaptijd is om een passende nieuwe baan te vinden die aansluit bij je professionele doelen en persoonlijke voorkeuren. Tijdens deze periode is het ook belangrijk dat een overstapper proactief blijft om de zoektocht naar werk succesvol te laten verlopen. In een circulaire arbeidsmarkt is deze overstaptijd zo kort mogelijk, door o.a. goede matching en maandelijks modulair opleidingen starten. Met de juiste begeleiding duurt de gemiddelde overstap gemiddeld 0 tot 4 maanden.

### *Leertijd*

De circulaire arbeidsmarkt gaat uit van een leerwerktraject voor zij-instromers. Opleidingen zijn dus altijd in combinatie met een baan. Gemiddeld gezien is er één leerdag per week gedurende één tot twee jaar. Deze doorlooptijd verschilt echter significant per sector. Zo is er een gemiddelde duur van een aantal maanden in de IT-sector, tot 2 jaar in het onderwijs of de zorgsector.

### *Improductiviteit van de overstapper*

Een zij-instromer heeft aanvankelijk meestal een lagere productiviteit in de nieuwe baan. Dit komt omdat zij-instromers geleidelijk worden ingewerkt op de werkvloer en tegelijkertijd scholing volgen om de benodigde kennis en vaardigheden te verwerven. De mate van lagere productiviteit kan variëren per sector en per persoon.

## **ER ZIJN EEN AANTAL INITIATIEVEN EN SAMENWERKINGEN OM EEN (OVER)STAP TE FINANCIEREN**

### *Opijver*<sup>38</sup>

Het Achterhoeks Talentenfonds Opijver, opgericht eind 2020, is een regionaal fonds dat wordt ondersteund door diverse partijen, waaronder werkgevers, opleiders, vakbonden, gemeenten en het UWV. Opijver verstrekt scholingsvouchers aan deelnemers die zich willen laten om- of bijscholen. De centrumgemeente Doetinchem treedt op als penvoerder en de geldstromen lopen via de afdeling financiën van de gemeente. De scholingskosten worden uitbetaald aan de opleider, door middel van vouchers. De kosten van deze scholingsvouchers zijn maximaal 2500 euro. Werkgevers, O&O-fondsen, gemeenten en aanvragers zorgen voor cofinanciering. Na aftrek van cofinanciering bedraagt het gemiddelde € 1.600.

Voor het oriëntatieproces wordt de overstapper doorverwezen naar het UWV en Leerwerkloketten, waarmee nauw wordt samengewerkt. En er wordt standaard gekeken of er (andere) voorliggende voorzieningen zijn die ingezet kunnen worden. De financiering van de vouchers gebeurt door middel van ontschot budgetten. Hierdoor heeft iedereen recht op de vouchers, en kan iedereen zich een Leven Lang Ontwikkelen.

### *BrabantLeert*<sup>39</sup>

Brabant Leert is een samenwerkingsplatform in Noord-Brabant dat zich richt op het verbinden van mensen met een opleiding die in aanmerking komt voor financiering. Het biedt een scala aan (online) scholingen die aansluiten bij de transitie en groeisectoren in de provincie. Een opleiding wordt alleen weergegeven op het platform als het in aanmerking komt voor financiering. Het scholingsfonds heeft de ambitie om te groeien naar een fondsomvang tussen de 20-40 miljoen euro in 2024/2025.

BrabantLeert ondersteunt maatwerktrajecten via leerwerkloketten en regionale werkcentra. Scholing wordt verzorgd door Kennispact MBO en HO Brabant, waar onder andere Yuverta, ROC Nijmegen en het Summa College onder vallen. Het Scholingsfonds heeft een open structuur en groei-model, waardoor partners kunnen aansluiten en nieuwe doelgroepen kunnen worden toegevoegd.

**OP  
IJVER**

 **BRABANT  
LEERT**

38. [www.opijver.nl](http://www.opijver.nl)

39. [www.brabantleert.nl](http://www.brabantleert.nl)



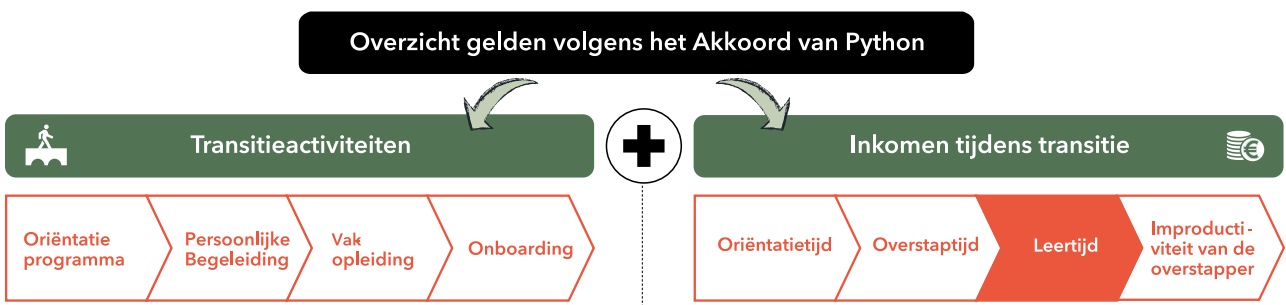
## SAMEN MET DEZE INITIATIEVEN WORDT EEN PILOT OPGEZET VOOR HET INKOMEN TIJDENS LEERTIJD

De huidige initiatieven Opijver en BrabantLeert focussen zich met name op de financiering van de transitieactiviteiten. Voor financiering van inkomen tijdens transitie zijn er nog weinig financieringsmogelijkheden. Echter zijn zowel financiering van transitieactiviteiten als inkomen tijdens transitie essentieel voor een veilige overstap.

Om deze reden is de pilot 'inkomen tijdens transitie' opgezet. Deze pilot is een toevoeging aan de lopende projecten van Opijver en BrabantLeert en hun samenwerkingsverbanden. De pilot zelf wordt gefinancierd vanuit een ministerie-overstijgende samenwerking van: SZW, OCW en EZK. In deze pilot wordt de post 'Leertijd' gefinancierd. Dit is het inkomen tijdens het volgen van de opleiding. Iemand kan dan dus niet werken doordat diegene tijd nodig heeft voor de opleiding. Zweden is een voorbeeld van een land waar de leertijd tijdens een overstap ook betaald wordt vanuit de overheid, dit systeem werkt daar al sinds 2015 succesvol.

De oriëntatietijd en de improductiviteit worden gedekt door de werkgevers. Een korte termijn mogelijkheid voor de financiering van de overstaptijd is het behoud van de WW-uitkering tijdens de overstaptijd, met de afspraak dat er geen sollicitatieplicht is in deze periode.

Hierdoor worden zowel de transitieactiviteiten als het inkomen tijdens transitie gefinancierd en komt het dichtbij de complete financiering van een overstap.



### 3. ZO ZOU HET KUNNEN

#### *Voor de financiering van een 'veilige'<sup>40</sup> overstap, ...*

Samen met meer dan 400 partners (werkgevers, opleiders) zijn Proeftuinen georganiseerd waaraan ruim 140 personen deelnamen aan activiteiten voor een transitie naar een baan in vier tekortsectoren: Zorg, Onderwijs, Techniek en ICT. Uit de 'learnings' van de Proeftuinen is een van de doorbraken: het verleggen van de bestaande gelden voor transitie, ontwikkeling en (inkomen tijdens) scholing. Door zowel private als publieke gelden te verleggen, kan voor iedereen de transitieactiviteiten en het inkomen tijdens transitie bekostigd worden. Alleen als alle 8 posten worden gefinancierd, kan er een financieel veilige overstap worden gemaakt. Dit vergt beleidsaanpassingen bij bedrijven, zoals in cao's, en bij de overheid, zoals het creëren van een (fiscaal) beleid waarin (meer) werken loont. Hiervoor is een cultuuromslag nodig, waarbij verantwoordelijkheid wordt genomen door werkgevers en overheid voor ondersteuning van een financieel veilige overstap.



*“Ik wilde de stap naar IT maken, in m’n huidige baan kon dit niet. Deze overstap heeft echt heel veel veranderd in m’n leven”*

## ARJAN

Arjan maakte de overstap van ING naar mkb'er Inergy en werkt daar nu als Data Consultant. ING betaalde zijn inkomen en de diensten gedurende het oriëntatietraject. Door een effectieve matching kon Arjan direct van contract naar contract overstappen. ING bekostigde zijn persoonlijke begeleiding, externe opleiding en het inkomen tijdens deze periode (overstaptijd en leertijd). Inergy nam de kosten op zich voor het interne opleidingstraject, de onboarding en het inkomen tijdens deze periode (leertijd en improductiviteit).

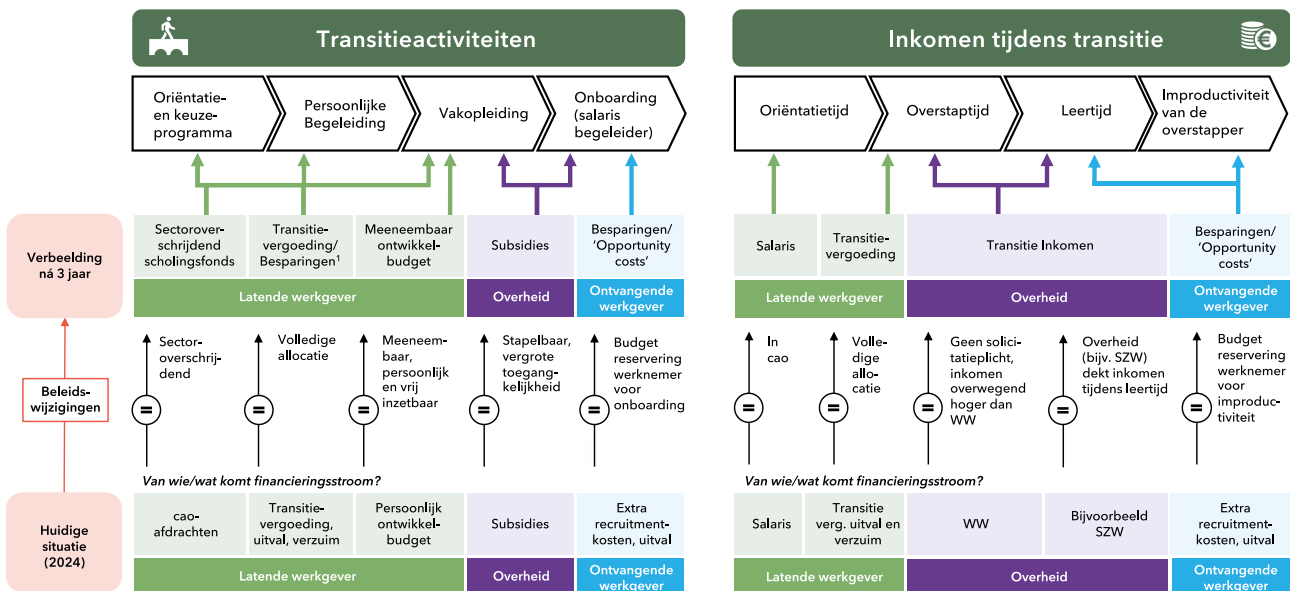
De verantwoordelijkheid die ING en Inergy in deze situatie namen, is uiteindelijk doorslaggevend geweest voor het mogelijk maken van Arjans overstap. Het feit dat beide werkgevers een gedeelte financierden, zorgde voor een goede spreiding van de kosten en een complete financiering van de 8 posten. Zo kon Arjan naadloos overstappen. 'Van werk naar werk, par excellence', aldus HMK Máxima.

40. *Veilig: de transitieactiviteiten worden gefinancierd, er is geen (te) grote terugval in inkomen tijdens een overstap en er is contractzekerheid bij een nieuwe werkgever*

Onderstaand wordt toegelicht welke huidige gelden beschikbaar zijn en hoe deze verlegd kunnen worden (de verbeelding na 3 jaar):

- **Huidige situatie:** welke huidige geldstromen, zowel publiek als privaat, anno 2024 beschikbaar zijn voor de financiering van de 8 posten.
- **Beleidswijzigingen:** geeft weer welke 8 structurele beleidswijzigingen nodig zijn voor een financiering van transitieactiviteiten en inkomen tijdens transitie.<sup>41</sup>
- **Verbeelding ná 3 jaar:** geeft weer hoe gelden verlegd zouden kunnen worden in een circulaire arbeidsmarkt (voor de financiering van de 8 posten van een financieel veilige overstap).

... kunnen bestaande gelden verlegd worden naar: transitieactiviteiten en inkomen tijdens transitie - Zo zou het kunnen

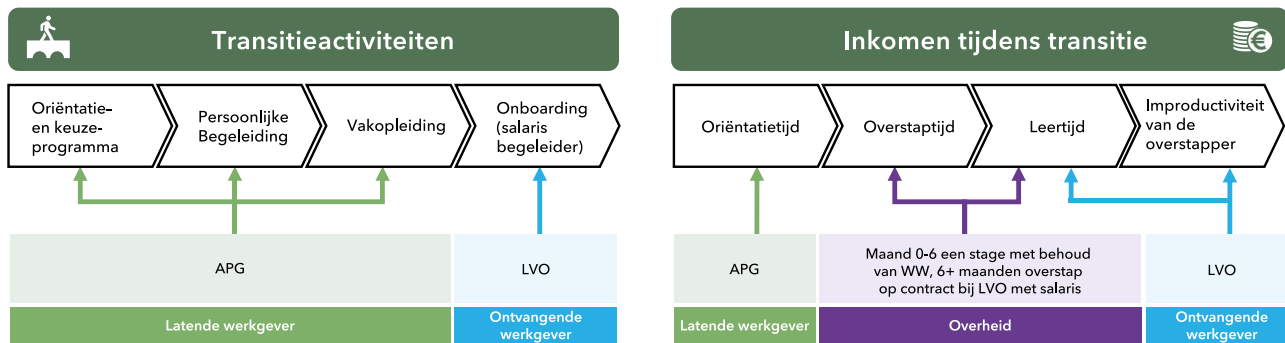


41. Door minder reorganisaties



Foto: Mick de Jong

*Zo zou het kunnen, voorbeeld:*



Dit is een voorbeeld vanuit de Proeftuinen van Stichting de Buitenboordmotor van hoe bestaande gelden verlegd kunnen worden voor een financieel veilige overstap. Waar vaak voor vakopleiding aanspraak wordt gemaakt op subsidies, is in de Proeftuinen door APG (de latende werkgever) de vakopleiding gefinancierd. Daarnaast heeft APG ook de oriëntatietijd en persoonlijke begeleiding gefinancierd. Echter betrof dit een scenario waarbij een corporate bedrijf, met voldoende middelen, deze kosten kon financieren. Voor mkb'ers en publieke instanties in cruciale tekortsectoren, waar niet altijd voldoende middelen zijn om een veilige overstap te faciliteren, is extra financiële ondersteuning vanuit de overheid vaak nodig. Er zijn hiervoor een aantal subsidies beschikbaar, zoals de SLIM-subsidie<sup>42</sup> en praktijkleren<sup>43</sup>, beide uitgegeven door SZW. Voor publieke instanties, bijvoorbeeld in de zorg en het onderwijs, zijn aanvullende subsidies beschikbaar, bijvoorbeeld StageFondsZorg<sup>44</sup> en Zij-instroom DUO<sup>45</sup>.

42. SLIM-subsidie SZW - [www.uitvoeringvanbeleidszw.nl/subsidies-en-regelingen/slim](http://www.uitvoeringvanbeleidszw.nl/subsidies-en-regelingen/slim)

43. praktijkleren subsidie SZW - [www.rvo.nl/subsidies-financiering/praktijkleren](http://www.rvo.nl/subsidies-financiering/praktijkleren)

44. Subsidie StageFondsZorg II, VWS, [wetten.overheid.nl/BWBR0030326/2022-08-02](http://wetten.overheid.nl/BWBR0030326/2022-08-02)

45. Subsidie Zij-instroom DUO, OCW, [duo.nl/zakelijk/primair-onderwijs/bekostiging-en-subsidies/subsidie-zij-instroom.jsp](http://duo.nl/zakelijk/primair-onderwijs/bekostiging-en-subsidies/subsidie-zij-instroom.jsp)



## JENNY

Jenny werd boventallig verklaard bij APG en had al heel lang de wens om over te stappen naar het onderwijs. Doordat zowel haar transitieactiviteiten als haar inkomen tijdens de transitie werden gefinancierd, kon zij deze overstap veilig maken. De transitieactiviteiten werden gefinancierd door haar latende werkgever APG. Hieronder vallen het oriëntatieprogramma, persoonlijke begeleiding en vakopleiding. Het lukte Jenny niet om direct een baan te vinden als leraar in opleiding. Het UWV gaf haar vrijstelling van sollicitatieplicht zodat zij met behoud van WW kon starten met de opleiding en daarnaast stage kon lopen. Ze maakte dus tijdelijk gebruik van de WW als transitie inkomen om de overstap te kunnen maken. Na 6 maanden kwam er een formatieplek vrij bij de werkgever waar ze haar stage liep en kreeg ze daar een contract.








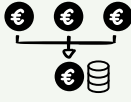

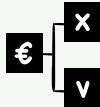

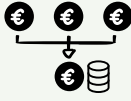
*Jenny maakte een overstap  
van APG naar het onderwijs*

Voor het verleggen van bestaande gelden als basis van een circulaire arbeidsmarkt zijn 8 structurele beleidswijzigingen nodig bij werkgevers en de overheid - Zo zou het kunnen

	Huidige situatie		Ideale situatie vanuit het Akkoord van Python
Publiek en Privaat	 <p>Momenteel financiert slechts een klein deel van de werkgevers het inkomen tijdens leertijd van nieuwe medewerkers.</p>	➤	 <p>Alle werkgevers zijn verantwoordelijk voor inkomensdekking tijdens leertijd. De overheid (bijv. SZW) dekt dit voor bedrijven die het niet kunnen betalen.</p>
	 <p>Op dit moment is er weinig ruimte in de WW voor transitieactiviteiten, door o.a. de sollicitatieplicht (4 sollicitaties per 4 weken). Verder is er weinig/geen begeleiding tijdens deze periode voor werkzoekenden.</p>	➤	 <p>Ruimte voor focus op transitieactiviteiten en een inkomen<sup>46</sup> tijdens transitie voor een periode tot 6 maanden.</p>
Publiek	 <p>Gecompliceerd subsidiesysteem, waarbij veel subsidies niet stapelbaar en niet sector overstijgend zijn en daardoor vaak ontoereikend zijn.</p>	➤	 <p>Toegankelijk subsidiesysteem waarbij subsidies stapelbaar zijn.</p>

46. Het inkomen is hoger dan de WW-uitkering



	Huidige situatie		Ideale situatie vanuit het Akkoord van Python
Publiek	 <p>Opleidingsbudgetten worden onvoldoende ingezet voor scholing en ontwikkeling.</p>	➤	 <p>Beter benutten van opleidingsbudgetten, bijvoorbeeld doordat ze niet verplicht functie gebonden te besteden zijn.</p>
	 <p>Organisaties ondervinden gedeerde omzet en hoge kosten als gevolg van tekorten en uitval.</p>	➤	 <p>Het gebruiken van besparingen (bijv. door minder uitval) voor het bekostigen van de leertijd en improductiviteit.</p>
	 <p>Ontwikkelbudgetten zijn werkgever specifiek en vervallen bij transitie.</p>	➤	 <p>Persoonsgebonden ontwikkelbudgetten die meeneembaar zijn.</p>
	 <p>O&amp;O-fondsen zijn niet sector overstijgend en niet ieder bedrijf is aangesloten bij een O&amp;O-fonds.</p>	➤	 <p>Een sector overstijgend scholingsfonds, waar ieder bedrijf bij aangesloten is.</p>
	 <p>Het transitiebudget komt momenteel maar voor een klein gedeelte terecht bij de transitie (17%).</p>	➤	 <p>Transitiebudget wordt besteed aan transitieactiviteiten.</p>

Een voorbeeld hiervan is ING die de ontwikkelbudgetten voor de medewerkers laat beheren door James Leerrekening. Dit richt zich op de volgende beleidswijziging:



Meeneembaar Ontwikkelbudget

# JAMES LEERREKENING

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

De kosten van opleidingen of trainingen die zijn gefinancierd met het Individueel Ontwikkel Budget kunnen worden afgetrokken van de transitievergoeding.



Foto: Mick de Jong

Daarnaast is voor Ongekend Talent op sommige posten (mogelijk) extra ondersteuning nodig:

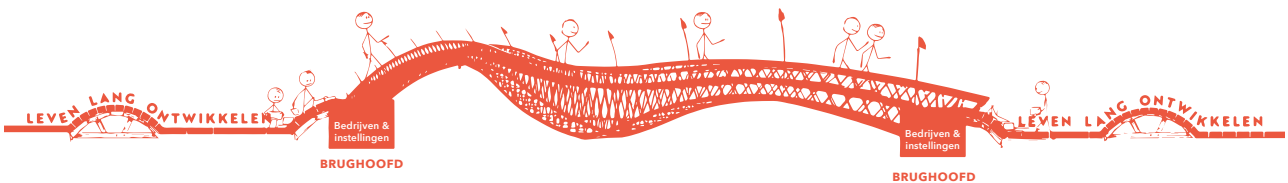


Ongekend Talent heeft mogelijk extra ondersteuning nodig voor de overstap van niet-werk-naar-werk. Hier zijn kosten aan verbonden. Ongekend Talent heeft geen latende werkgever die de overstap kan mede-financieren. Daarnaast kunnen de improductiviteitskosten voor de ontvangend werkgever hoger uitvallen. Zie bovenstaand overzicht waar mogelijk extra financiering nodig is voor Ongekend Talent. Deze middelen zijn er op sommige plekken al, zoals de ontschotte budgetten vanuit het Regionale Mobiliteit Teams (RMT).

## 4. CONCLUSIE

In (de verbeelding) van een circulaire arbeidsmarkt kan met bestaande middelen iedereen een veilige overstap maken, mits bestaande gelden verlegd worden naar transitieactiviteiten en inkomen tijdens transitie. Deze zijn beide verdeeld in 4 posten. Voor transitieactiviteiten zijn dit: Oriëntatie- en keuzeprogramma, Persoonlijke begeleiding, Vakopleiding en Onboarding; en voor inkomen tijdens transitie zijn dit: Oriëntatietijd, Overstaptijd, Leertijd en Improductiviteit.

Voor een veilige overstap is financiering van al deze posten nodig. Door het verleggen van bestaande gelden, zowel publiek als privaat, is er voor iedereen een sluitende financiering van de 8 posten mogelijk. Hiervoor zijn 8 structurele beleidswijzigingen nodig.

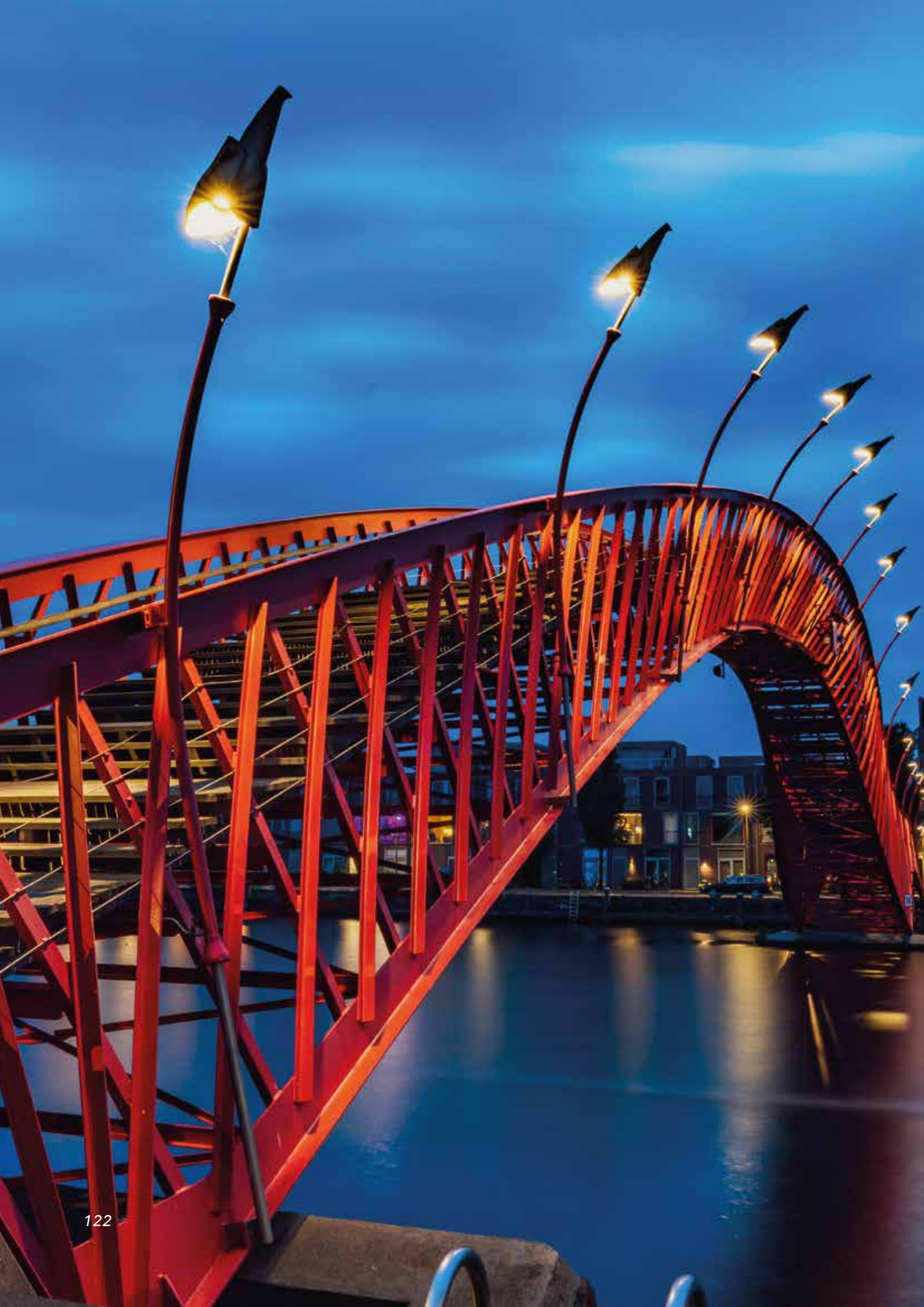


## 5. EXTRA

Extra 2: kosten transitieactiviteiten en inkomen tijdens transitie, sectorspecifiek<sup>47</sup>

<b>Transitieactiviteiten</b>						+	<b>Inkomen tijdens transitie</b>																
Oriëntatie-programma						Persoonlijke Begeleiding						Vakopleiding						Onboarding					
Oriëntatie-programma						Overstaptijd						Leertijd						Improductiviteit van de overstapper					
Totaal																							
Zorg	€2-4k	€1-2k	€2-17k	€12k	€17-35k	Zorg	12-20 dagen	0-4 maanden	1 dag per week voor 2 jaar	Jaar 1: 50%, Jaar 2: 50%													
Onderwijs	€2-4k	€1-2k	€1-16k	€12k	€16-34k	Onderwijs	12-20 dagen	0-4 maanden	1 dag per week voor 2 jaar	Jaar 1: 50%, Jaar 2: 50%													
Techniek	€2-4k	€1-2k	€1-9k	€9k	€13-24k	Techniek	12-20 dagen	0-4 maanden	1 dag per week voor 2 jaar	Jaar 1: 25%, Jaar 2: 15%													
ICT	€2-4k	€1-2k	€1-15k	€6k	€6k	ICT	12-20 dagen	0-4 maanden	2-5 maanden	Jaar 1: 15%, Jaar 2: 15%													

47. Deze kostenranges zijn geschat op basis van de Proeftuinen van Stichting de Buitenboordmotor en kunnen variëren afhankelijk van individuele situaties





## MIRANDA DE BEER

### *Wat betekent werk voor jou?*

Werk is voor mij als alleenstaande moeder noodzakelijk om mijn rekeningen te betalen, maar daarnaast vind ik het gewoon ontzettend leuk om bezig te zijn met management en teamleiderschap. Dit aspect van mijn werk heeft me altijd bijzonder aangesproken. Ik geniet ervan om de groei van teamleden te zien en hen te begeleiden in hun ontwikkelingstraject. Het geeft me enorme voldoening wanneer ik zie dat ze nieuwe inzichten krijgen en vooruitgang boeken. Het vinden van de juiste aanpak om mensen mee te nemen in hun ontwikkeling, heeft me altijd veel vreugde gebracht. Toch begon ik op een gegeven moment naar iets anders te zoeken. Veranderingen binnen mijn organisatie speelden daarbij een rol, maar ik was al een tijdje ook op zoek naar meer zingeving in mijn werk.



### *Wat betekent werk voor jou?*

Werk is voor mij als alleenstaande moeder noodzakelijk om mijn rekeningen te betalen, maar daarnaast vind ik het gewoon ontzettend leuk om bezig te zijn met management en teamleiderschap. Dit aspect van mijn werk heeft me altijd bijzonder aangesproken. Ik geniet ervan om de groei van teamleden te zien en hen te begeleiden in hun ontwikkelingstraject. Het geeft me enorme voldoening wanneer ik zie dat ze nieuwe inzichten krijgen en vooruitgang boeken. Het vinden van de juiste aanpak om mensen mee te nemen in hun ontwikkeling, heeft me altijd veel vreugde gebracht. Toch begon ik op een gegeven moment naar iets anders te zoeken. Veranderingen binnen mijn organisatie speelden daarbij een rol, maar ik was al een tijdje ook op zoek naar meer zingeving in mijn werk.

### *Een nieuwe afslag*

Van mijn organisatie kreeg ik een vaststellingsovereenkomst, waardoor ik de kans kreeg om een bootcamp traject te volgen. Jaren geleden vroegen mensen in mijn omgeving al: 'Waarom ga jij niet het onderwijs in?' Ze zagen dat ik het begeleiden en ontwikkelen van mensen erg leuk vond en dat ik plezier haalde uit leidinggeven. Ik ben een voorstander van situationeel leiderschap en pas mijn stijl aan op de behoeften van de persoon tegenover me. Door deze kwaliteiten vonden velen dat het onderwijs goed bij mij zou passen. Dit zette me aan het denken. Daarnaast kreeg ik steeds meer het gevoel dat lesgeven aan vmbo-leerlingen mij bijzonder aanspreekt. Ik denk dat de interpersoonlijke relatie tussen docent en leerling hier extra belangrijk is en dat er op pedagogisch vlak veel te winnen valt. Bovendien was ik vroeger voorzitter bij de plaatselijke voetbalclub, waar ik met dezelfde doelgroep werkte. Dit vond ik ontzettend leuk om te doen en dit bevestigde eigenlijk nogmaals mijn interesse in het onderwijs.

### *De juiste keuze*

In de bootcamp van De Buitenboordmotor kreeg ik de kans om te onderzoeken of het onderwijs echt bij me past, onder andere door middel van diverse testen. Hier ontdekte ik dat het onderwijs inderdaad de juiste keuze voor mij is. Mijn Persoonlijk Profiel hielp me ook om inzicht te krijgen in wie ik ben, wat ik wil en wat ik kan.

Ik was daarnaast enorm gedreven om een nieuwe richting en baan te vinden. Bovendien kon ik mezelf goed in het onderwijs zien; ik had een helder beeld van mijn einddoel voor ogen. Ik wilde zo snel mogelijk aan de slag en voor de klas staan!

### *Uitdagingen*

Na de bootcamp begon mijn eerste baan als zij-instromer in het onderwijs helaas wat stroef. Ik kreeg weinig begeleiding en werd meteen in het diepe gegooid met meerdere klassen onder mijn hoede. Hoewel ik het werk leuk vond, vond ik het ook zwaar. Uiteindelijk moest ik op zoek naar een andere school omdat het quotum voor onbevoegde docenten op mijn eerste school vol was. Hierdoor kon ik daar geen vast contract krijgen en moest ik een nieuwe uitdaging vinden. Intussen had ik ook mijn





*“Dankzij de HAN kon ik flexibel instromen in het programma, waarbij de vakken waren afgestemd op mijn toenmalige werkgever, Yuverta, zodat ze naadloos aansloten bij mijn werkzaamheden en mijn bestaande ervaring en vaardigheden.”*



studie aan de HAN. De HAN heeft me enorm geholpen door vrijstellingen te verlenen op basis van mijn eerdere universitaire Rechten propedeuse. Hierdoor kon ik flexibel instromen in het programma, waarbij de vakken waren afgestemd op mijn toenmalige werkgever, Yuverta, zodat ze naadloos aansloten bij mijn werkzaamheden. Op basis van mijn Persoonlijk Profiel, werk- en denkniveau test, en mijn universitaire propedeuse ben ik toegelaten tot dit traject.

***Wat zou je anderen die ook een overstap overwegen, willen meegeven als tip?***

Besef goed dat het volgen van een opleiding naast een baan veel van je kan vergen. Het is geweldig om nieuwe dingen te leren, maar het kan ook zwaar zijn. Als je eenmaal hebt ontdekt wat je echt gelukkig maakt, ga er dan volledig voor! Het maakt een enorm verschil in je levensvreugde wanneer je iets doet waar je blij van wordt. Ik ben nu gelukkiger en meer tevreden doordat ik mijn scholieren les mag geven. Ik zou iedereen aanraden om iets te doen waarin je van meerwaarde bent voor anderen!

***Waar ben je trots op, Miranda?***

Ik ben er trots op dat ik op mijn 59e een goede band heb weten op te bouwen met mijn scholieren van 13, 14 en 15 jaar oud. Vooraf was ik bezorgd dat het leeftijdsverschil te groot zou zijn, maar dat bleek uiteindelijk niet het geval te zijn. Mijn ervaring als manager, vooral met situationeel leiderschap, helpt mij om een verbinding te leggen met de scholieren, omdat ik begrijp dat niet ieder kind hetzelfde is. Ik geniet ervan om scholieren te zien groeien en hen daarbij te ondersteunen. Het vervult me met vreugde en ik kan oprecht zeggen dat ik zelf ook gelukkiger ben hierdoor!

# VERBEELDING VOOR OPLEIDERS EN ONDERWIJSINSTELLINGEN

## EEN CIRCULAIRE ARBEIDSMARKT VRAAGT OM 'SUPERSCHOLING'

'Superscholing' (doorbraak 11) is een wezenlijke schakel in de circulaire arbeidsmarkt. Het staat voor opleiden door middel van leerwerktrajecten die naadloos aansluiten op het competentieniveau en het profiel van de overstapper. En die precies voorbereiden op de gevraagde kennis en competenties in het (nieuwe) beroep.

'Superscholing' hangt nauw samen met de andere systeemdoorbraken. Zo biedt een Persoonlijk Profiel (doorbraak 4) toegang tot het leerwerktraject. Het bepaalt het instroomniveau en vervolgens de inhoud, volgorde en duur van de specifieke leerroute. Passende begeleiding tijdens het gehele leerwerktraject (doorbraak 14) en goede onboarding bij de nieuwe werkgever (doorbraak 12) zorgen samen voor een succesvolle en duurzame overstap naar een nieuwe baan of beroep.

Door de inzet van verlegde gelden (doorbraak 8) zijn de vereiste scholingsmiddelen beschikbaar voor alle ondersteuning en scholing die een overstapper nodig heeft voor een veilige en duurzame landing in een nieuw beroep.

Een samenhangende aanpak op alle 14 + 2 punten zorgt ervoor dat iedereen zich een leven lang kan ontwikkelen voor die banen waar de samenleving het meest behoefte aan heeft. Zowel in tijden van grote personeelstekorten in cruciale sectoren van de samenleving, als wanneer technologische ontwikkeling oude banen doet verdwijnen en nieuwe banen doet ontstaan. Nu en in de toekomst.

Dit hoofdstuk laat zien HOE publieke en private opleiders een cruciale bijdrage kunnen leveren aan een circulaire arbeidsmarkt waarin Leven Lang Ontwikkelen de nieuwe norm is. Door het bieden van 'Superscholing', leertrajecten die naadloos aansluiten op individuele leerbehoeften van volwassenen die zich willen of moeten om- of bijscholen, bouwen we aan een circulaire arbeidsmarkt waar iedereen wordt gestimuleerd en gefaciliteerd om blijvend werk te doen waar de samenleving het meest behoefte aan heeft, zowel in tekortsectoren als in technologisch nieuwe beroepen.


**INHOUDSOPGAVE**

Een circulaire arbeidsmarkt vraagt om 'Superschooling'	126
1. Leven Lang Ontwikkelen	127
2. Wat is 'Superschooling'?	128
2.1 Toelating tot een opleiding op basis van een Persoonlijk Profiel in plaats van diploma's	128
2.2 Leerwerktrajecten, het leren is ingebed in de werkpraktijk	130
2.3 Individueel programmeerbaar modulair leeraanbod gericht op wat er nodig is op de werkplek	132
2.4 Flexibele startdata en hybride leervormen	134
3. Financiële mogelijkheden	136
4. Conclusie	137
Extra: Wet- en regelgeving staat in de weg	138

## 1. LEVEN LANG ONTWIKKELEN

### Waarom?

Op een circulaire arbeidsmarkt verandert iedereen meerdere keren in het leven van werk, van positie en mogelijk van sector. Dat komt onder andere omdat werk snel verandert door technologische ontwikkelingen. De verwachting is dat 85% van de banen in 2030 werk is dat nu nog niet eens bestaat. Bovendien stijgt de levensverwachting, waardoor mensen langer vitaal op de arbeidsmarkt actief kunnen (en soms moeten) zijn. Tijdens een loopbaan van wel 50 jaar zal iedereen dus een aantal keer heel ander werk gaan doen. De noodzaak om onze kennis en vaardigheden blijvend actueel te houden en te ontwikkelen wordt hierdoor steeds groter. Tegelijkertijd voelt 29% van de mensen zich weinig bevlogen op het werk (Effectory, 2023). Een groot deel van de werknemers vindt dat ze 'zinloos werk' doen (Graehem, 2018 en Dur en van Lent, 2019) en zes op de tien medewerkers mist betrokkenheid bij het werk (Gallup, 2023). Genoeg aanleiding om te zorgen dat deze talenten, kwaliteiten en motivatie een passende plek vinden, zeker op een arbeidsmarkt met schreeuwende personeelstekorten.

### Wie?

Overheid, werkgevers en opleiders hebben samen de verantwoordelijkheid om de arbeidsmarkt en het systeem van werken, leren en opleiden zó in te richten dat iedereen zich daadwerkelijk zijn of haar hele leven kan ontwikkelen. Zodat alle talenten en kwaliteiten blijvend ingezet worden voor betekenisvol werk waar de samenleving behoefte aan heeft. De noodzaak om Leven Lang Ontwikkelen de nieuwe standaard te maken voor zowel werkgevers als opleiders vraagt om anders denken, anders organiseren en anders doen. Het vraagt om het doorbreken van belemmeringen in het bestaande systeem.

### Hoe?

Volwassenen willen al werkend leren om snel inzetbaar te zijn in een nieuw of ander beroep en zij hebben behoefte aan relevante en direct inzetbare kennis, skills en vaardigheden. Leervaardigheid, flexibiliteit en aanpassingsvermogen worden basale vaardigheden die je je leven lang nodig zult hebben. Opleiders voorzien in de blijvende vraag naar om- en bijscholing voor volwassenen met heel verschillende achtergronden en leerbehoeften. Het leeraanbod is continue afgestemd op vragen uit de arbeidsmarkt en het leren gebeurt al werkend in leerwerktrajecten. Beperkende wet- en regelgeving vervalt en waar nodig zijn stimulerende wetten en regels om veilige routes te creëren waar passende ontwikkeling plaatsvindt voor betekenisvol werk in andere of nieuwe banen en sectoren. Regionale samenwerking tussen opleiders, provincies, gemeentes, sectorfondsen en brancheorganisaties creëert extra financiële mogelijkheden voor leertrajecten die direct bijdragen aan de vraag van de regionale arbeidsmarkt. Zo ontstaat een circulaire arbeidsmarkt waar iedereen meerdere keren in het werkende leven van beroep verandert en continu leert om mee te bewegen met wat de samenleving vraagt. Dit draagt bij aan meer werkgeluk en duurzame bestaanszekerheid voor medewerkers en aan meer productiviteit voor werkgevers.

## 2. WAT IS 'SUPERSCHOLING'?

'Superscholing' staat voor opleiden dat naadloos aansluit op het competentieniveau en de leerbehoefte van de overstapper en dat precies voorbereidt op de kennis en competenties die nodig zijn voor (tekort-) beroepen in de regio.

Dit zijn de belangrijkste kenmerken van 'Superscholing':

1. Toelating en doorstroom op basis van Persoonlijk Profiel
2. Leerwerktrajecten met vakinhoudelijk en persoonlijke begeleiding door de werkgever
3. Individueel modulair leren op maat met begeleiding vanuit de opleider
4. Flexibiliteit in startdata (bij voorkeur maandelijks) en in leervormen (blended)

### 2.1 Toelating tot een opleiding op basis van een Persoonlijk Profiel in plaats van diploma's

Een Persoonlijk Profiel is een manier van denken en werken om te kijken naar mensen met alle drijfveren, talenten, ambities, skills, behoeften en leervermogen.<sup>48</sup> Een Persoonlijk Profiel beschrijft onder andere het bewezen werk- en denkniveau, de motivatie en drijfveren. Het is nadrukkelijk niet een nieuwe tool of taxonomie maar een fundamenteel andere werkwijze.

48. Zie hoofdstuk 6: 'De werking van het Persoonlijk Profiel'.

Deze werkwijze helpt bepalen wat een goede richting is bij een loopbaanstap. En het bepaalt wat iemand precies moet leren om snel inzetbaar te zijn in een ander of nieuw beroep. Werken met een bewezen werk- en denkniveau geeft meer mensen toegang tot een opleiding dan wanneer harde diploma eisen worden gehanteerd.

Vóór de start van een nieuw leerwerktraject stellen opleider en praktijkbegeleider samen met de overstapper een programma op van de theorie- en praktijkvakken die de overstapper nodig heeft om te voldoen aan de eisen van de nieuwe werkplek. Daarmee geeft een Persoonlijk Profiel richting aan de inhoud en de duur van het te volgen traject, de overstapper weet waar hij of zij aan toe is. Dat helpt bij het maken van een goed gefundeerde keus voor een nieuw of ander beroep.

De overstapper bouwt aan een Persoonlijk Profiel gedurende de hele loopbaan en dus ook tijdens het leertraject. De overstapper heeft hiermee eigen regie over het leertraject en over de loopbaan. Vakken of modules die in de werkpraktijk met succes worden toegepast, kunnen worden afgesloten met een praktijktoets of 'leeruitkomst', die aantoont dat iemand voor dat onderdeel aantoonbaar bekwaam is. De nieuwe bekwaamheden worden aangevuld in een Persoonlijk Profiel, dat daarmee een levend document is dat meegroeit met iemands professionele en persoonlijke ontwikkeling.

#### *Maatwerk leerwerktraject o.b.v. 'Wie ben ik? Wat wil ik? Wat kan ik?'*

*Het verhaal van Willem, deelnemer in een Proeftuin van Stichting De Buitenboordmotor, de Katholieke Scholenstichting Utrecht (po) en de HAN.*

Er bestaat (nog) geen zij-instroom traject voor de Academie voor Lichamelijke Opvoeding, die opleidt tot eerstegraads leraar Lichamelijke Opvoeding. Zij-instromers die de overstap willen maken kunnen alleen studeren i.c.m. 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. Hij is ooit begonnen aan de ALO en heeft nog 1 jaar Pabo gevolgd maar niet afgemaakt.

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 z.s.m. 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 per se 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 door gecertificeerde coaches met een onderwijsachtergrond. Deze staan niet voor de klas, waardoor coachingsuren nooit in het gedrang komen als er mensen tekort zijn voor de klas. KSU biedt Willem direct een salaris dat vergelijkbaar is met zijn vorige baan waardoor hij de stap ook financieel veilig 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.

## 2.2 Leerwerktrajecten, het leren is ingebed in de werkpraktijk

In een circulaire arbeidsmarkt is het (veranderende) werk leidend voor de ontwikkeling van mensen. Wanneer iemand toe is aan een overstap en een onderbouwde keus heeft gemaakt voor een nieuwe baan of sector, start de overstapper direct in de nieuwe functie of in het nieuwe beroep en ontvangt meteen bij aanvang een passend salaris. De nieuwe werkgever biedt de overstapper de ruimte om te starten met een deel van het takenpakket zodat de overstapper geleidelijk in de functie kan groeien, terwijl de overstapper één of twee dagen per week aan de opleiding besteedt. 'Superschooling' is op deze manier een integraal onderdeel van het nieuwe of andere werk. De werkgever begeleidt en faciliteert de ontwikkeling van de medewerker in aandacht, tijd en in geld (inkomen). De overstapper bereikt stapsgewijs en zo snel mogelijk het volledige gevraagde bekwaamheidsniveau. Goede begeleiding op de nieuwe werkplek (doorbraak 14) en passende onboarding (doorbraak 12) dragen bij aan een duurzame overstap in het nieuwe beroep en voorkomen dat de overstapper vroegtijdig afhaakt of uitvalt.

### *FastSwitch*

*Een landelijk platform voor innovatieve omscholingstrajecten van de publieke hogescholen in Nederland.*

FastSwitch richt zich op de omscholing van volwassenen naar kansrijke beroepen op hbo-niveau in zorg, techniek, IT en onderwijs. Een hbo-diploma is geen harde eis, geschiktheid voor het beroep of sector wel. Dit wordt bepaald in een intakegesprek. Een Persoonlijk Profiel ondersteunt dit. FastSwitch werkt nauw samen met werkgevers met tekorten en de overstapper begint direct bij de start van het leerwerktraject aan een betaalde baan in de nieuwe sector. Hierdoor maken veel meer mensen de overstap naar een nieuwe (tekort) sector. Werkgevers hebben meegewerkt aan het erkennen van de leeruitkomsten van de opleidingen, waardoor de aansluiting tussen de opleiding en de werkplek optimaal is. De modulaire leerwerktrajecten worden door de opleider op maat afgestemd op de achtergrond, kennis en ervaring van de overstapper en de behoefte van de nieuwe werkgever, zodat het leerwerktraject zo snel mogelijk doorlopen kan worden. De overstapper start direct in een betaalde baan bij een nieuwe werkgever, waardoor veel meer mensen de overstap te maken naar een nieuwe (tekort)sector. Per sector en werkgever zijn er verschillende financieringsmogelijkheden voor zowel de overstapper als de werkgever. In 'Be an engineer' werken 8 hogescholen in alle delen van het land samen met regionale werkgevers om overstappers op te leiden voor verschillende banen in de techniek op AD en hbo-niveau. Onder de naam 'Make IT Work' kunnen overstappers in heel Nederland leerwerktrajecten volgen voor 3 functies in de IT. De trajecten bieden een certificaat op hbo-niveau. FastSwitch hbo-v biedt op veel plekken in Nederland leerwerktrajecten voor functies in de zorg. 'FastSwitch Onderwijs' wordt door 3 hogescholen aangeboden en biedt leerwerktrajecten voor verschillende functies in het onderwijs op AD en hbo-niveau.

### *ZiB (zij instroom in beroep), lerend werken in het onderwijs*

Het ZiB-traject biedt overstappers naar het onderwijs de kans om meteen als leerkracht betaald aan het werk te gaan zonder dat ze volledig bevoegd zijn. Een hbo-diploma is vereist om te kunnen instromen, evenals een geschiktheidstoets om te beoordelen of het beroep bij iemand past en iemand direct voor de klas kan staan.

De zij-instromer volgt één dag per week een leertraject dat aansluit bij voorkennis en ervaring en kan binnen 2 jaar de bevoegdheid halen. De zij-instromer verdient direct salaris en gaat aan de slag met die werkzaamheden die al passen. Al werkend en lerend groeit het bekwaamheidsniveau, totdat iemand een 'aantoonbaar bekwame' docent is.

Het ZiB-traject is dus geen regulier deeltijdonderwijs met meerdere verplichte stageplekken, maar vanaf de start betaald werken en leren in een functie bij een werkgever.

Er loopt op dit moment een proef met 5 zij-instromers die bij aanvang geen hbo-diploma hadden, maar die op grond van een Persoonlijk Profiel en een cognitietest aangetoond hebben te beschikken over een hbo werk- en denkniveau.

### **Werkgeversinitiatieven van lerend werken: Bedrijfsopleidingen**

Veel werkgevers organiseren zelf interne bedrijfsopleidingen waar leren en werken samengaan. Interne en externe opleiders bieden een samenhangend traject om medewerkers van een bedrijf of uit een sector snel en effectief naar een ander bekwaamheidsniveau te brengen, gebaseerd op actuele behoeftes van (regionale) werkgever(s). Het leren is afgestemd op en ingebed in de werkpraktijk en op de specifieke situatie van de werkgever. Er zijn bedrijfsopleidingen bij afzonderlijke bedrijven, op bedrijfsterreinen maar ook op branche niveau. Het is een vorm van 'Superschooling'.

### *Mbo-bedrijfsschool in de metaaltechniek samen met een ROC*

*AT Techniek Terborg, Bedrijfsopleider van 130 ondernemers in de Achterhoek en het Graafschap College*

AT Techniek is een bedrijfsopleider die beheerd wordt vanuit een private stichting (zonder winstoogmerk) van 130 ondernemers uit de metaalindustrie in de regio Achterhoek.

De opleidingen die AT Techniek biedt, leiden op voor de vacatures bij de aangesloten ondernemers. De werkgevers bepalen de inhoud van het opleidingsaanbod. De installaties en machines in de praktijkruimtes van de opleider zijn dezelfde als die op de werkvloer gebruikt worden. De ondernemers leveren (hybride) docenten en dragen zo actief bij aan de opleidingen. Studenten zijn zowel jongeren als werkende volwassenen. Ze kunnen kiezen tussen een BOL-traject met stages bij verschillende werkgevers of een BBL-leerwerktraject bij 1 werkgever en ze kunnen op elk moment switchen tussen beide. De inhoud van beide leertrajecten is hetzelfde. ROC Graafschap College verzorgt de theoretische vakken en zorgt voor de certificering. Studenten ontvangen een landelijk erkend diploma, maar worden vooral klaargestoomd voor het werken in de regio. De aangesloten werkgevers krijgen studenten met kennis en ervaring die direct inzetbaar zijn op de werkvloer.

De ondernemer betaalt een lidmaatschap van +/- €1000 per jaar. Daarnaast betalen werkgevers naar rato voor de studenten die ze aannemen. Twee derde van die kosten wordt via subsidies vergoed.

### 2.3 Individueel programmeerbaar modulair leeraanbod gericht op wat er nodig is op de werkplek

Snelle inzetbaarheid en toegevoegde waarde op de werkvloer zijn een belangrijk uitgangspunt in 'Superscholing'. De overstapper kan daardoor snel betekenisvol bijdragen in de nieuwe werkomgeving. Leerwerktrajecten bevatten alleen modules die nodig zijn om de vereiste bekwaamheid op de werkvloer snel te bereiken.

Het leeraanbod wordt hybride aangeboden zodat de overstapper zoveel mogelijk de leervorm kan kiezen die past bij zijn of haar situatie, leerstijl en leertempo. De overstapper ervaart het opleiden op deze manier als maatwerk, terwijl het aanbod vanuit de opleider schaalbaar is en tegen relatief lagere kosten voor grote groepen beschikbaar is. Het is 'maatwerk voor de massa'.

Goede begeleiding bij het leren is een belangrijke voorwaarde om het traject te laten slagen. Volwassenen hebben andere begeleiding nodig bij het leren dan jonge studenten. En iedereen leert anders. Passende begeleiding bij het leren is een cruciale succesfactor van 'Superscholing'.



#### *ROC en werkgever leiden samen modulair op voor de zorg*

*ROC Rivior, Avans en Sante, zorginstelling midden Nederland, 3.000 medewerkers*

Werkgever Sante partners biedt ontwikkelmogelijkheden die aansluiten bij de loopbaanambities van de medewerker. In ontwikkelgesprekken wordt gevraagd:

**1. Wat wil je leren waarvoor je (nog) niet gecertificeerd/bevoegd bent, maar wat 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 relevante modules volgen op mbo 3 niveau en vervolgens op grond van 'aantoonbare bekwaamheid' nieuwe zorghandelingen uitvoeren binnen de functie. Het functiehuis is hierop aangepast. Hierdoor kan iemand wel een loopbaanstap maken zonder direct een hele opleiding te volgen. De werkgever beschikt over ruimere capaciteit op de werkvloer zonder meer mensen aan te nemen.

**2. 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 geriatrie, maatschappelijk werk etc. gaat volgen. Iemand kan op die manier promotie maken zonder direct een volledig (extra) diploma te behalen.

De mbo-modules worden aangeboden door ROC Rivior. Hogeschool Avans verzorgt de hbo-modules. Interne praktijkopleiders van Sante worden opgeleid als mbo-examinator. Zij toetsen het handelingsniveau van de medewerker in de praktijk en geven een geaccrediteerd certificaat uit. De medewerker kan daardoor sneller zelfstandig nieuwe zorghandelingen verrichten, die (dankzij een wijziging in de cao) declarabel zijn bij de zorgverzekeraar.



### Individuele trajecten voor Ongekend Talent

Met passende en aanvullende begeleiding kan ook Ongekend Talent deelnemen op de arbeidsmarkt, ook in tekortberoepen. Individuele programmering van het leerwerktraject maakt het mogelijk modules te volgen op verschillende niveaus en in wisselende volgorde, steeds afgestemd op het individuele profiel en de werksituatie. De (startende) professional rondt elke module af met een praktijktest die het bekwaamheidsniveau aantoont (leeruitkomsten of microcredentials). Hierdoor zijn veel meer mensen snel inzetbaar op het gevraagde bekwaamheidsniveau (mits regelgeving rondom bevoegdheden wordt verruimd en het werken op grond van 'aantoonbare bekwaamheid' leidend wordt, in plaats van werken op grond van diploma's).

#### *Leertraject op maat voor werk bij een ouderenorganisatie*

*Het verhaal van Lennard: Vanuit een WAJONG uitkering naar mbo 3 diploma met een baan.*

Lennard heeft een combinatie van dyslexie, dyscalculie en een vorm van autisme. Na speciaal onderwijs gevolgd te hebben, krijgt hij op zijn 18e een WAJONG uitkering. Hij heeft zijn hele leven maar 1 droom: werken in de zorg. Maar er zijn geen vacatures op niveau 1 (waar scholing geen vereiste is). Lennard komt te werken in een winkel. Pakt potloden in. En doet andere banen waar geen scholing niveau mbo 2 of hoger voor nodig zijn. Niets wat past bij wat hij wil en kan. Hij blijft nergens lang en komt uiteindelijk weer thuis te zitten.

Vervolgens krijgt hij een nieuwe jobcoach die hem persoonlijk begeleidt en kijkt naar wie hij is, wat hij wil en wat hij kan. Op basis daarvan wordt er een meeloopplek geregeld in de zorg (oriëntatie). Daarna volgt een maatwerk scholingstraject ('Superscholing') dat rekening houdt met zijn beperkingen. Hij start tegelijkertijd als begeleider in de gehandicaptenzorg, waar hij met behulp van een aantal hulpmiddelen zonder beperkingen zijn werk kan doen en een volwaardig salaris verdient. In dit leerwerktraject haalt Lennard zijn mbo 3 diploma en vervult hij zijn droombaan.

Inmiddels volgt Lennard een vervolgopleiding persoonlijk begeleider zorg op mbo niveau-4.

## 2.4 Flexibele startdata en hybride leervormen

Overstappers zijn over het algemeen mensen met vaste lasten. Zij kunnen de overstap alleen maken als zij direct weer een inkomen verdienen in het nieuwe beroep. Dit vraagt om frequente startdata van leerwerktrajecten, bij voorkeur maandelijks, zodat de transitie periode zo kort mogelijk is. Frequente startdata zijn ook in het belang van de werkgever omdat de periode dat een positie vacant is dan zo kort mogelijk is. De overstapper voegt zo snel mogelijk waarde toe in de nieuwe functie.

De bestaande financiering van het bekostigd onderwijs, nu nog gebaseerd op twee startmomenten per jaar, vraagt om aanpassing aan deze verruimde flexibele startdata.<sup>49</sup> Niet alleen in startdata, ook in leervormen is er behoefte aan meer flexibiliteit. Een gevarieerd aanbod van leervormen biedt meer mensen de mogelijkheid om te leren op de plek, het moment, in de vorm en met de snelheid die aansluit bij hun situatie en bij hun leerstijl. Blended leervormen met gebruik van digitale middelen, online leren en/of fysieke bijeenkomsten en groepslessen, maken het mogelijk dat overstappers de leervorm kunnen kiezen die het best past bij hun situatie. Private opleiders zijn goed in staat om leerwerktrajecten te verzorgen met blended leervormen.

### *Flexibel starten aan een leerwerktraject in het onderwijs via FastSwitch*

*Het verhaal van Miranda, deelnemer in de Proeftuin van Stichting De Buitenboordmotor. Overstapper van NS leidinggevende naar het onderwijs.*

Miranda is 55+ en alleenstaand moeder van 6 kinderen. Ze heeft 4 jaar als leidinggevende gewerkt bij de NS maar wil graag de overstap maken naar het onderwijs. De NS biedt haar de tijd en ruimte om zich te oriënteren. Miranda heeft geen hbo-diploma maar de cognitietest toont aan dat ze een ruim bovengemiddeld hbo-niveau heeft.

Miranda kan in maart starten als beginnend vmbo docent bij het Wellantcollege (onderdeel van Yuverta) en volgt een leerwerktraject bij de HAN. De HAN stelt een maatwerk programma op zodat Miranda z.s.m. haar tweedegraads onderwijsbevoegdheid docent Nederlands haalt. De HAN biedt haar de mogelijkheid de modules te volgen en af te ronden in het tempo dat past bij haar situatie.

Een start in maart vraagt van de HAN om 'voorfinanciering' van de eerste 5 maanden van dit traject. Dit wordt rechtgetrokken aan het eind van het traject, het kost de HAN dus geen eigen geld.

Zowel de NS, Yuverta als de HAN hebben intensief samengewerkt en samen mogelijk gemaakt dat Miranda een naadloze en veilige overstap kon maken. Zowel financieel als in begeleiding.

NS betaalt een gedeelte van haar opleiding mee (onder voorwaarde dat Miranda aansluitend een contract krijgt bij een nieuwe werkgever, wat dus gebeurd is). HAN bekostigt het flexibel starten van de opleiding, Yuverta betaalt haar salaris als docent.

49. Zie hiervoor hoofdstuk 7: 'Verleggen van bestaande gelden'

### *Flexibele leervormen om werken, leren en thuissituatie optimaal te combineren*

*Het verhaal van Anne, deelnemer uit de Proeftuin. Moeder van een jong gezin en overstapper van APG naar het onderwijs via LOI.*

Anne werkte bij APG in verschillende administratieve en communicatiefuncties. Ze heeft een jong gezin en wil graag de overstap maken naar het onderwijs. Ze heeft een hbo-diploma. Het zij-instroom traject aan de PABO is heel intensief en voor haar moeilijk te combineren met de zorg voor de jonge kinderen. Daarom kiest ze voor de overstap als onderwijsassistent. Ze vindt een leuke basisschool waar ze meteen als assistent in opleiding betaald aan de slag kan. Ze kiest voor opleidingsmodules bij het LOI omdat ze het onderwijs daar grotendeels online kan volgen. Dat geeft Anne de flexibiliteit om het werken en leren te combineren met de thuissituatie. Het leertraject bij LOI komt in aanmerking voor subsidie, die de werkgever hiervoor aanvraagt. Tijdens het traject raakt Anne in verwachting. Ze kan bij het LOI het leertraject tijdelijk pauzeren. Als ze terug is van verlof kan ze bij LOI direct weer verder met de resterende modules.

### *Versneld flexibel leren, aansluitend bij voorkennis en niveau*

*Het verhaal van Krista, alleenstaand moeder en deelnemer in de Proeftuin. Overstapper van ING naar het onderwijs via NCOI.*

Krista werkte al ruim 10 jaar bij ING en wilde graag de overstap maken naar het voortgezet onderwijs en docente Nederlands worden. Ze kan al snel aan de slag op een mbo-school. Het voorbereiden van de lessen vraagt veel van haar tijd, net als de begeleiding van haar leerlingen. Bij NCOI kan ze haar leertraject af en toe pauzeren. Dankzij de online leermiddelen kan Krista de lessen oppakken als ze het goed kan inpassen bij het werk en haar thuissituatie. Ze is een snelle leerling en bepaalt haar eigen leertempo. Daardoor rondt ze het leertraject snel af. Na minder dan 2 jaar leren is Krista nu een eerstegraads bevoegd docent Nederlands, met een hbo-bachelor diploma.



### 3. FINANCIËLE MOGELIJKHEDEN

Op dit moment worden lang niet alle beschikbare opleidingsgelden optimaal benut. Het ontschotten van budgetten en deze beter toegankelijk en beschikbaar maken, zorgt voor zowel een betere benutting van bestaande gelden als voor een groter bereik. En dat geeft een impuls aan het ontwikkelen van mensen voor passend en relevant werk.

Regionale scholingsfondsen met ontschotte budgetten van meerdere partijen, dragen bij aan het oplossen van knelpunten in een regionale arbeidsmarkt. Zo komen budgetten beschikbaar van UWV, O&O-fondsen, werkgeversbudgetten, bijdragen van gemeentes en provincie, eventueel aangevuld met subsidies.

De middelen worden ingezet voor begeleidingscapaciteit en instrumenten om mensen te adviseren over loopbaanstappen, opleidingsmogelijkheden en de overstap naar banen waar in de regio een tekort is. Het fonds is bekend, goed vindbaar en toegankelijk. Zowel voor mensen die een baan hebben en die nog niet aan de huidige werkgever willen vertellen dat ze zich willen oriënteren, als voor mensen die nu niet werken en die niet bekend zijn bij het UWV, bijvoorbeeld herintreders met een verdienende partner. Regionale voorbeelden laten zien dat de beschikbare middelen door veel meer mensen gebruikt kunnen worden wanneer geld wordt samengevoegd en beter toegankelijk wordt gemaakt.

*(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 transitie- 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 onbeperkt 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 leerwerklokets 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 leerwerklokets kunnen dit ook andere uitvoerders zijn.

### 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 zgn. 'white label' loket waar 5 mensen (3,2 fte) alle partijen die zich hierachter scharen vertegenwoordigen. Het fonds is opgezet om een bijdrage te leveren aan:

- De aanpak 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 door middel van 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. Twee derde 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 ook buurthuizen, de voedselbank en bibliotheken benaderd en geïnformeerd. Alle opleidingsniveaus en leeftijdsklassen zijn inmiddels vertegenwoordigd.

## 4. CONCLUSIE

- De economie en de samenleving stagneren door grote personeelstekorten. Er kunnen veel meer mensen een snelle en veilige overstap maken naar een passende baan waar ze hard nodig zijn. Leven Lang Ontwikkelen is voor alle volwassenen het nieuwe normaal en 'Superschooling' in de vorm van flexibele leerwerktrajecten, wordt breed beschikbaar, toegankelijk en betaalbaar. Het is urgent en wordt alleen maar urgenter. Het kan, dat laten de voorbeelden zien. Het vraagt om lef, actie en initiatief. Actie en initiatief om het Persoonlijk Profiel leidend te maken voor de toegang tot opleidingen.
- Actie en initiatief om leerwerktrajecten te ontwikkelen die zijn gericht op snelle inzetbaarheid op de werkplek en een korte route naar het gevraagde bekwaamheidsniveau. Met goede begeleiding en onboarding bij de nieuwe werkgever.
- Actie en initiatief om opleidingen modulair aan te bieden, individueel programmeerbaar en afgestemd op de voorkennis en de ervaring van de overstapper. En met goede begeleiding om het leren succesvol af te ronden.
- Actie en initiatief van opleiders om maandelijks te kunnen starten met een leerwerktraject.
- Actie om bestaande financiële middelen optimaal te benutten voor tekorten in de regio en breed beschikbaar te maken voor zoveel mogelijk mensen.
- Actie van iedereen in Nederland om regie te nemen over de eigen loopbaan zodat iedereen blijvend meedoet op de arbeidsmarkt!

## **EXTRA: WET- EN REGELGEVING STAAT IN DE WEG**

- Bekostiging DUO slechts 2x maal per jaar waardoor maandelijkse startdata voorgefinancierd moeten worden door opleiders.
- Alleen diplomatrajecten worden gefinancierd door de overheid, certificering van losse modules niet. In de WHW (Wet op het Hoger onderwijs en Wetenschappelijk Onderzoek) is het certificeren van modules nog niet als opdracht voor de onderwijsinstellingen benoemd en daarmee ook niet gefinancierd. Opleiders hebben dus geen budget om deze taak op te pakken.
- Certificaten worden alleen instellingsafhankelijk erkend en kunnen niet gestapeld worden met diploma's en eerder behaalde modules. Hierdoor kunnen mensen minder makkelijk bewegen tussen werkgevers en sectoren.
- Beperkt aantal subsidies op zij-instroomtrajecten (leerwerktrajecten met salaris).  
Huidige subsidies zijn vooral gericht op:
  - a. Voltijdsopleidingen
  - b. Deeltijdopleidingen met stage (mbo BBL en deeltijd hbo)
- Mensen met een eerder behaald hbo-diploma betalen meer collegegeld (instellingscollegegeld) voor een volgende hbo-opleiding (met uitzondering van opleidingen in zorg en onderwijs). Het wettelijk collegegeld is €2530 per jaar ('24-'25). Instellingscollegegeld ligt gemiddeld tussen de €7000 en €9000.
- Levenlanglerenkrediet (gunstige lening) is alleen aan te vragen voor de financiering van een voltijd- of deeltijdopleiding aan een hogeschool of universiteit of een voltijdsopleiding aan het mbo (BOL). Dit geldt niet voor de leerwerkroute in het mbo (BBL).
- Een diploma wordt vaak nog als harde eis gesteld als toelating tot een opleiding of baan (vb. ZiB-traject Pabo waarvoor een hbo-diploma vereist is). (OCW).
- Er is nog geen regulerend kader waarbinnen skills en werk- en denkniveau gevalideerd kunnen worden. Er bestaan wel EVC-procedures, maar die kosten tussen de €1625,- en €1725,- (ex 21% btw) en duren 3 tot 6 maanden).<sup>14</sup> (OCW)
- Werven en ontwikkelen op basis van een Persoonlijk Profiel is nog nauwelijks opgenomen in cao's. (Sociale partners)

***In hoofdstuk 12 Remmende en ontbrekende wet- en regelgeving & cao's staan deze en andere belemmeringen volledig beschreven.***

## WILLEM VAN DER BAAN



*“Mijn opleiding bood me een maatwerktraject dat perfect aansloot op wat ik nodig had om direct voor de klas te staan. Door me alleen te richten op de essentiële kennis, kon ik sneller aan de slag als docent.”*



# WILLEM . . .

## *Wat betekent werk voor jou?*

Voor mij was werk primair een middel om mijn levensonderhoud te verdienen. Natuurlijk moest het ook plezierig zijn, maar het draaide vooral om de inkomsten. Mijn carrière begon in een supermarkt, waar ik uiteindelijk afdelingschef werd. Na verloop van tijd groeide mijn verlangen om meer betekenisvol werk te doen in de samenleving. Daarom maakte ik de overstap naar het onderwijs.

## *Een nieuwe start*

Tijdens de coronapandemie belandde ik in de WW. Dit dwong me na te denken over mijn toekomst. Door de pandemie verloor de groothandel 70% van het cliënteel. Mijn derde contract liep af, wat betekende dat ik ofwel een vast contract zou krijgen of ontslagen zou worden. Het werd het laatste. Toen besepte ik dat mijn oorspronkelijke droom, het onderwijs, nog steeds mijn doel was. Na de middelbare school begon ik aan de Academie voor Lichamelijke Opvoeding (ALO). Hoewel ik die opleiding niet afmaakte, wist ik toen al dat ik ooit in het onderwijs zou willen werken. Sport speelde altijd een grote rol in mijn leven; ik genoot ervan en zag de voordelen ervan voor iedereen. Vroeger was ik ook trainer, dus het didactische aspect was mij niet vreemd.

## *De overstap*

Het moeilijkste was om een ingang te vinden: hoe kon ik hieraan beginnen? Voordat je ergens aan de slag gaat, moet je veel obstakels overwinnen. Ook het financiële plaatje speelde een rol. Van fulltime werk ging ik naar drie dagen werken en één dag naar school om dit te kunnen doen en alles te kunnen betalen. Het maken van een Persoonlijk Profiel hielp me mijn kwaliteiten en sterke punten helder te krijgen. Het besef dat het onderwijs mijn richting was, groeide hierdoor. Het Persoonlijk Profiel maakte een andere indruk dan een CV; het toonde niet alleen wat ik had gedaan, maar ook wie ik was en wat mijn interesses waren. Dit hielp mij bij het solliciteren en opende deuren die ik nodig had.

## *Was je bang dat het niet zou lukken?*

Ja, ik twijfelde of het zou lukken. Zou ik genoeg tijd hebben voor de studie? Het was een heel nieuw vakgebied, dus het was altijd afwachten. Maar naarmate ik begon, kreeg ik steeds meer vertrouwen.

## *Op zoek naar een baan*

Na de bootcamp had ik waardevolle vergaderingen met De Buitenboordmotor, de HAN en de KSU, de organisatie waar ik begon. Samen met de directeur van de scholenorganisatie en een vertegenwoordiger van de opleiding bespraken we hoe het zou kunnen werken. Uiteindelijk begon ik zonder hbo-diploma aan het zij-instroomtraject van de KSU, en was ik flexibel ingestroomd op de opleiding. Ik kreeg de kans om drie dagen als leerkracht-ondersteuner betaald te werken naast mijn studie, wat me waardevolle ervaring opleverde. Ik kreeg vanuit de opleiding een maatwerk traject dat naadloos aansloot op wat ik nodig had om direct voor de klas te staan.

## *Wat is er nu anders?*

Bijna alles is anders. In het begin was het zoeken, vanwege de heel andere werkcultuur. Nu ben ik



verantwoordelijk voor het onderwijzen van kinderen. Het werk en de studie zijn intens, maar ik vind het geweldig. De begeleiding op mijn werk is goed opgezet. Eerst werkte ik twee dagen volledig samen met iemand anders en na verloop van tijd nam ik steeds meer taken zelfstandig over. Dit heeft anderhalf jaar geduurd. Inmiddels sta ik drie dagen volledig alleen voor de klas.

*Wat wil je aanraden voor mensen die een overstap overwegen?*

Als je het kunt, moet je het doen, maar wees voorbereid op de uitdagingen en wees gemotiveerd! Ik heb geen spijt van mijn keuze. Soms denk ik wel eens dat het makkelijker zou zijn geweest om gewoon te blijven werken zonder extra studie, maar ik vind het doel de moeite waard. Ik vind nu veel voldoening in mijn werk!

*Wat is het leukst aan leraar zijn?*

Ik ben constant bezig met kinderen en hen leren bewegen is het mooiste dat er is. Onze gezondheid gaat achteruit, dus ik vind het belangrijk om bewustzijn daarover te creëren. En ik ben blij dat ik dat kan bijdragen aan het oplossen van het lerarentekort.

*Waar ben je trots op?*

Ik ben trots op waar ik nu ben en op mijn doorzettingsvermogen met de studie! Het gaat goed en ik kijk uit naar het volgende schooljaar. Iedereen is anders, dus blijf trouw aan jezelf en ontdek hoe je het beste kunt bijdragen.

## TJEERD DE JONG

Voorzitter College van Bestuur bij de Katholieke Scholenstichting Utrecht



Luister naar Tjeerd in podcast 'De Verbeelding'

"MOED is nodig om zaken zoals persoonlijke ontwikkeling, gemeenschapsverantwoordelijkheid en een mensgerichte aanpak van werk en bedrijf te durven prioriteren."

"Ik zou willen dat we in onze samenleving verantwoordelijkheid nemen, niet alleen voor of binnen onze eigen organisatie, maar ook voor de gehele samenleving."

## BEGELEIDING EN ONBOARDING

Begeleiding verbindt veel van de 14 + 2 doorbraken. Bij iedere doorbraak is het belangrijk dat de overstapper toegang heeft tot begeleiding, als dit nodig is. Om blijvend perspectief te houden op de arbeidsmarkt, kan begeleiding nodig zijn bij ontwikkeling binnen en buiten de huidige baan (doorbraak 1, 3, 4, 5, 11), oriëntatie mogelijkheden (doorbraak 2) of bijvoorbeeld financieel perspectief (doorbraak 6 en 9). Verder is er toereikende onboarding nodig bij een nieuwe baan (doorbraak 12) en tijdens een leerwerktraject (doorbraak 11). In een tijd van grote tekorten zit hier een grote uitdaging voor werkgevers aangezien de medewerkers die de vakinhoudelijke begeleiding kunnen bieden, zelf net zo hard nodig zijn op de werkvloer.

### *Begeleiding en onboarding in een circulaire arbeidsmarkt*

Door technologische ontwikkelingen verandert werk continu. Doordat mensen zich continu moeten blijven ontwikkelen verandert iedereen meerdere keren in het leven van werk, van rol en van sector. Om deze overstappen succesvol te kunnen maken en met de arbeidsmarkt mee te kunnen bewegen is het belangrijk dat mensen de ruimte krijgen om zich te ontwikkelen, te oriënteren en dat de overstap goed wordt begeleid. Onderzoek laat zien dat één op de vijf mensen ontevreden is over zijn baan en niet weet hoe hij in beweging kan komen, mede door een gebrek aan begeleiding.<sup>50</sup> Ook laat onderzoek van PWC<sup>51</sup> zien dat het grootste deel van de uitval van zij-instromers voortkomt uit gebrekkige onboarding. Via 10 Proeftuinen waarin mensen een overstap hebben gemaakt van (geen) baan naar een baan, hebben we geleerd dat een duurzame landing van overstappers begint bij succesvolle begeleiding en onboarding.

We maken expliciet onderscheid tussen onboarding en begeleiding. Wanneer mensen ontwikkelen en bewegen op de (circulaire) arbeidsmarkt is het nodig dat er altijd begeleiding beschikbaar is voor wie dat nodig heeft. Begeleiding ten behoeve van persoonlijke en professionele ontwikkeling, zodat mensen de ruimte hebben om hun skills verder te ontwikkelen en mee kunnen groeien met de veranderende arbeidsmarkt. Dit houdt ook in dat wanneer mensen een overstap willen maken, de nodige begeleiding toereikend is bij het maken van keuzes. Bijvoorbeeld financieel advies, advies over oriëntatie mogelijkheden en leerwerktrajecten.

Onboarding is de begeleiding die nodig is als de overstap naar een andere werkgever gemaakt is en iemand (opnieuw) vakbekwaam wordt. Onboarding is een integraal onderdeel van een leerwerktraject. Het betreft het leren kennen van de organisatie, de cultuur, het team, het vakgebied, de functie en de (ongeschreven) regels.

In een tijd van grote krapte op de arbeidsmarkt, zit juist voor werkgevers in de onboarding de uitdaging. Organisaties worstelen met het vrijmaken van capaciteit voor vakinhoudelijke begeleiding omdat de mensen die de vakinhoudelijke begeleiding geven vaak net zo hard nodig zijn op de werkvloer. Dit maakt dat veel organisaties wel meer zij-instromers zouden willen aannemen, maar simpelweg geen ruimte hebben om hen ook goed te laten landen.

50. [research.tilburguniversity.edu/en/publications/locked-at-the-job-examining-antecedents-consequences-and-its-proc](https://research.tilburguniversity.edu/en/publications/locked-at-the-job-examining-antecedents-consequences-and-its-proc)  
51. PWC, 2020: [www.instituutgak.nl/onderzoek/kennisbank/succesvolle-strategie-zij-instromers/](https://www.instituutgak.nl/onderzoek/kennisbank/succesvolle-strategie-zij-instromers/)



Constant beschikbare begeleiding op de werkvloer is dus nodig om te voorkomen dat zij-instromers vroegtijdig uitvallen. Het zorgt ervoor dat nieuwe medewerkers sneller productief zijn dat ze gelukkig landen. De behoefte aan- en de vorm van begeleiding verschilt per persoon. Begeleiding is dan ook altijd maatwerk.

Dit hoofdstuk laat zien wat succesvolle begeleiding en onboarding is en HOE werkgevers en sociale partners begeleiding succesvol kunnen organiseren. Dit wordt geïllustreerd door voorbeelden van werkgevers uit verschillende sectoren die VERBEELDEN hoe het kan.



“Ook spreek ik met een coach, een andere dan die op werkvlak. We hebben het over mijn ontwikkeling en waar mijn uitdagingen liggen. Het is heel belangrijk om dat serieus te nemen, dat geeft het gevoel dat je ertoe doet en dat je blijft ontwikkelen, een pad waar je net heel bewust voor gekozen hebt. Ik vond het enorm spannend van tevoren, maar als ik er nu op terug kijk, was die angst niet nodig. Ik heb vertrouwen in de toekomst en mocht het ooit weer nodig zijn om een overstap te maken, heb ik het vertrouwen dat ik het kan. Ik zou het zo weer doen.”

- Joost van Nugteren (overstapper uit de Proeftuin)



## INHOUDSOPGAVE

Begeleiding en onboarding	142
1. Begeleiding en onboarding: wat is er nodig?	144
1.1 Begeleiding	144
1.2 Onboarding	147
2. Onboarding als bottleneck: hoe kan het?	152
Conclusie	157

## 1. BEGELEIDING EN ONBOARDING: WAT IS ER NODIG?

“Ik wist dat ik het anders moest doen, maar hoe doe ik dat? Hoe herken ik mijn competenties, en verkoop ik dat ook? Daar had ik hulp bij nodig.”

- Frans (deelnemer Proeftuin en gestart bij Hoppenbrouwers)

“Begeleiding is in alle fases van loopbaanontwikkeling nodig. De mate waarin iemand hier behoefte aan heeft, verschilt per persoon.”

- Esther Ouwehand, loopbaan begeleider Gemeente Oosterhout

### 1.1 Begeleiding

Een Leven Lang Ontwikkelen verwijst naar het proces van continu leren en het verbeteren van vaardigheden gedurende het hele leven, ongeacht leeftijd, opleiding of beroepservaring. Door de ruimte te bieden om skills (door) te ontwikkelen, zowel voor de huidige functie als voor mogelijk nieuw of ander werk, groeien medewerkers mee met de veranderende arbeidsmarkt. Het bieden van oriëntatietijd zorgt ervoor dat mensen perspectief houden op werk dat bij hen past. Passende begeleiding is nodig, zowel bij loopbaan oriëntatie als in leer(werk)trajecten. Continue loopbaanontwikkeling is in het belang van zowel medewerkers en werkgevers. Verschillende spelers hebben hier in een rol.

Uit 10 Proeftuinen is geleerd dat 5 vormen van begeleiding het meest effectief zijn:

#### 1. 1:1 coaching

“Door de persoonlijke begeleiding had ik het gevoel dat ik er niet alleen voor stond. Ze stond naast me, en zag me voor wie ik ben. Vanuit daar liepen we samen vooruit”

- German (deelnemer uit de Proeftuin)

Door middel van 1 op 1 coaching krijgen mensen zicht op ‘Wie ben ik? Wat wil ik? Wat kan ik?’. Coaching helpt bij het leren reflecteren en het vertalen van persoonlijke inzichten naar een Persoonlijk Profiel. Het doorleven van een Persoonlijk Profiel zorgt voor zelfvertrouwen en betere matching bij een nieuwe stap. Ook kan coaching helpen bij het verkrijgen van inzichten over wat iemand mist binnen een huidige baan of wat zoekt bij een nieuwe baan.

### *Voorbeelden uit de Proeftuin*

1.

Frans voelde zich niet meer op zijn plek in zijn baan. Toen het project waar hij onderdeel van was stopte, pakte hij die aanleiding om ontslag te nemen. Hij wilde zo snel mogelijk weer aan het werk. Maar hoe? Met een leeftijd van 61 was hij bang dat hij nergens meer aan de bak zou komen. Totdat hij in aanraking kwam met de Proeftuin en mensen ontmoette die zeiden: het kan wel. "Het probleem lag bij mezelf wist ik toen. Door persoonlijke begeleiding in de Proeftuin kwam ik tot het inzicht wie ik ben, wat ik wil en wat ik kan. En dat is een zoektocht. Ik bleef vastlopen in hetzelfde straatje. Als je blijft doen wat je altijd deed, krijg je altijd dezelfde resultaten. Dat was mijn valkuil."

2.

Robin wilde de stap naar het onderwijs maken, maar moest hiervoor verschillende capaciteiten (toetsen) afleggen. Dat was voor hem een grote drempel, omdat hij weinig ervaring heeft met het maken van toetsen en assessments. Door middel van coaching kon Robin zijn nervositeit aangeven. Door verschillende oefeningen en contactmomenten is er angst weg genomen, waardoor hij met zelfvertrouwen de toetsen heeft durven te maken (en met succes!) en goed voorbereid kon starten aan zijn leerwerktraject.

## **2. Buddyschap**

Bij het maken van een overstap is het heel fijn om met iemand die in hetzelfde proces (een 'buddy') zit te kunnen praten en sparren. De drempel om hier zelf naar op zoek te gaan kan echter hoog zijn. Het verkrijgen van inzicht in 'Wie ben ik? Wat wil ik? Wat kan ik?' kan een intensief proces zijn. Uitwisseling met peers helpt om elkaar hierin te kunnen steunen.

### *Voorbeeld uit de Proeftuin*

Leroy en Jolanda oriënteren tegelijkertijd om een overstap te gaan maken vanuit hetzelfde bedrijf. Door na te denken over 'Wie ben ik? Wat wil ik? Wat kan ik?' voor het maken van een Persoonlijk Profiel leren ze meer over zichzelf. De assessments die ze daarvoor doen staan online, waar Jolanda het lastig mee heeft, omdat zij ICT technisch niet zo vaardig is. Doordat zij samen dit proces doorlopen kan Leroy haar met dat technische aspect helpen. Tegelijkertijd is Jolanda echt doortastend en is Leroy juist wat meer afwachtend. Doordat zij gekoppeld zijn (buddy's) leren ze veel van elkaar.

## **3. Intervisie**

Intervisie is een methode waarbij je samen op gelijke voet het gesprek aangaat, zodat iedereen ervaringen, successen en obstakels kan delen om ervan te leren. Vooral aan het begin is begeleiding bij een intervisiegroep wenselijk, zodat de deelnemers met elkaar leren hoe je intervisie constructief kunt inzetten.



### Voorbeelden uit de Proeftuin

1.

Wilfried heeft veel gehad aan de intervisie met mede overstappers in het onderwijs. Hij kon zijn verhaal doen over het lastige moment waarop hij zich realiseerde dat hij niet het juiste vak had gekozen. Door dit met elkaar te delen heeft hij het vertrouwen gekregen om dit op tafel te leggen bij Yuverta en heeft hij een switch kunnen maken van wiskunde naar economie.

2.

Mariëlle kreeg door de rust in de groep en het feit dat ze oriëntatiemogelijkheden kreeg, steeds meer motivatie om haar eigen keuze te maken. Zo heeft ze een baanaanbod afgeslagen, omdat daar niet genoeg doorgroeimogelijkheden waren. Dit zou ze, naar eigen zeggen, daarvoor nooit hebben gedaan. Daarvoor ervaarde ze een hoge druk om snel een baan te vinden. Door het gevoel dat ze een groep van mensen die in hetzelfde schuitje zaten achter zich had, de groepsintervisie en haar buddy, kreeg ze het vertrouwen dat het wel goed zou komen. Hierdoor ging ze dus niet voor de eerste beste baan die op haar pad kwam af.

3.

Pepijn heeft de overstap gemaakt van de Rabobank naar het onderwijs. Toen hij startte als tweedegraads docent economie bij het voortgezet onderwijs, werd hij overspoeld door werk en direct alleen voor een groep van 30 leerlingen gezet. Vanuit de Proeftuin was Pepijn onderdeel van een intervisie groep met andere zij-instromers in het onderwijs. Doordat hij zijn ervaring en worsteling kon delen en spiegelen met gelijken in deze groep, wist hij sneller en beter zijn hulpvraag te formuleren. Pepijn heeft daardoor een externe coach uit het onderwijs toegewezen gekregen die hem op weg kon helpen in deze lastige fase. Door middel van de intervisie/sparring met anderen zij-instromers is Pepijn sterker in zijn schoenen gaan staan, heeft hij de hulp gekregen die hij nodig had en kon hij daarna zijn traject vol vertrouwen vervolgen.

#### 4. Monitoring werkgeluk

Een duurzame landing vraagt om regelmatige check in momenten. Onderzoek van Merel Feenstra<sup>52</sup> laat zien dat een op vijf mensen ontevreden is over zijn baan, en niet weet hoe hij in beweging kan komen of het kan aangeven. Er zijn simpele (digitale) instrumenten die HR en management kunnen inzetten om periodiek te vragen naar het welzijn en werkgeluk van medewerkers (motivatie voor het werk, betrokkenheid bij de organisatie, je prettig voelen in het team, gezonde uitdaging ervaren in de werkzaamheden etc.). Dit geeft de werkgever goed inzicht in de vraag of mensen op de goede plek zitten en het biedt houvast voor ontwikkelgesprekken.

#### 5. Open hulplijn



Met een open hulplijn kunnen mensen altijd ergens terecht met (loopbaan) vragen. Bijvoorbeeld wanneer iemand niet meer helemaal goed op zijn plek zit en niet weet óf en hoe hij een volgende stap kan gaan maken. Door middel van advies over bijvoorbeeld oriëntatie mogelijkheden, financieel inzicht en persoonlijk ontwikkeling krijgen mensen perspectief op de arbeidsmarkt. Deze open hulplijn kan worden opgezet door bijvoorbeeld sociale partners.

### Voorbeelden uit de Proeftuin

Heleen heeft jaren voor de klas gestaan, maar voelde dat het tijd was om een nieuwe stap te gaan maken. De bootcamp in de Proeftuin helpt haar om inzicht te krijgen in wat ze kan en wat ze wil en dit vertaalt ze naar een Persoonlijk Profiel. De open hulplijn is een cruciaal onderdeel van de Proeftuin voor Heleen om:

- Haar netwerk te vergroten.
- Richting te geven aan de volgende stap die ze steeds zet op de arbeidsmarkt. Ze heeft weinig ervaring met het switchen van baan.
- Te sparren over (on)mogelijkheden op het gebied van duurzame banen, salaris, contractvormen en toegang tot financiële overbruggingsmogelijkheden.

De onafhankelijke open hulplijn helpt haar om zelfvertrouwen te krijgen waardoor ze stappen durft te zetten die ze nog nooit gezet heeft. Binnen twee maanden wordt ze aangenomen als servicemedewerker bij een uitgeverij die studiemateriaal voor scholen levert. Ze is aangenomen op basis van haar Persoonlijk Profiel en verkozen boven 2 andere kandidaten met relevante werkervaring omdat haar persoonlijkheid en skills heel goed passen bij het bedrijf.

## 1.2 Onboarding



“Mensen kijken soms niet verder, naar zaken zoals wat jij als zij instromer als levenservaring meebrengt en naar de ideeën die jij brengt vanuit een andere hoek. Hier bij Amstelland ben ik juist heel welkom, en mensen waarderen mijn insteek en ideeën over dingen.”

- Robin

Onboarding is een geleidelijk ingroeiprogramma om een nieuwe medewerker duurzaam te laten landen binnen een organisatie. Onboarding is voor iedereen belangrijk, en zeker voor Ongekend Talent<sup>53</sup> of overstappers die vanuit een andere sector komen. Een succesvolle onboarding duurt gemiddeld 100 dagen. Het betreft het bekwaam worden op de werkvloer en het leren kennen van de organisatie en het team. Onboarding kan ook binnen organisaties plaatsvinden wanneer iemand overstapt naar een andere functie binnen dezelfde organisatie. Inzichten uit de 10 Proeftuinen laten zien dat er idealiter 4 stakeholders betrokken zijn bij onboarding: 1. Overstapper; 2. Opleider; 3. Team en 4. (HR-)management.

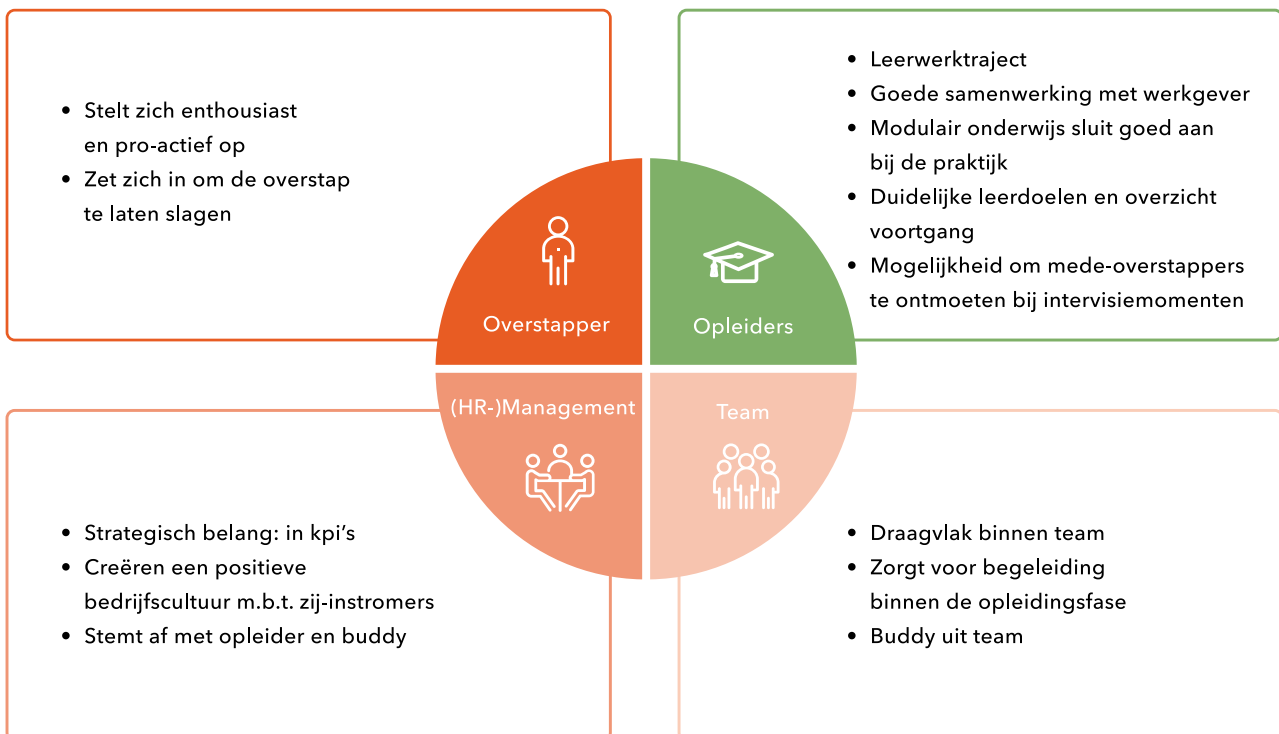
52. [research.tilburguniversity.edu/en/publications/locked-at-the-job-examining-antecedents-consequences-and-its-proc](https://research.tilburguniversity.edu/en/publications/locked-at-the-job-examining-antecedents-consequences-and-its-proc)

53. Zie ook hoofdstuk 5: 'Toegang tot Ongekend Talent' voor een verdieping op wat werkgevers (extra) kunnen doen om Ongekend Talent duurzaam te laten landen.

## Overstapper



Het proces begint bij de persoon die een overstap gaat maken. Motivatie en drijfveren zijn een belangrijke voorwaarde voor een succesvolle en duurzame overstap. Wanneer een overstapper start in een baan die past bij zijn skills, talenten en drijfveren, staat een overstapper in zijn kracht, waardoor de overstapper een gemotiveerde en proactieve houding kan laten zien tijdens het onboarding traject. Door zelf inzicht krijgt een overstapper zelfvertrouwen en kan hij of zij sneller om hulp vragen wanneer dit nodig is. Aangezien dit een spannende periode kan zijn is het belangrijk dat er een mogelijkheid is om aan de bel te trekken als er behoefte is aan (meer) begeleiding en dat dit laagdrempelig kan.



### Voorbeeld uit de Proeftuin, van Rabo naar pabo

Maurice nam deel aan de Proeftuin omdat hij bij Rabobank niet meer op zijn plek zat. Hij wilde zich weer van betekenis voelen maar wist niet hoe en waar hij naartoe wilde en kon bewegen. Doordat hij met behulp van coaching inzicht kreeg in 'Wie ben ik? Wat wil ik? Wat kan ik?', en zijn ervaring kon delen met andere mensen in een soortgelijke situatie, kon Maurice met zelfvertrouwen en overtuiging een keuze maken die écht bij hem past. Door de bewuste keuze voor het onderwijs begon hij gemotiveerd aan het onboardingstraject. Zijn houding en enthousiasme hebben een aanstekelijk werking op andere zij-instromers EN nu hij zelf al even bezig is, weet hij als geen andere hoe zij-instromers begeleid kunnen worden.



## Opleider



Omdat leren en werken in het leerwerktraject samengaan is een goede samenwerking tussen opleider en werkgever cruciaal. Dit betekent dat de opleiding goed aansluit op wat er in de praktijk nodig is. De modulaire opleiding steekt zo in elkaar dat de eerste modules al van pas komen tijdens de onboarding en gericht zijn op het zo snel mogelijk 'nuttig' kunnen zijn op de werkvloer. De opleider zorgt voor duidelijke leerdoelen en biedt inzicht in de voortgang in het modulaire leertraject. Zo nodig is er begeleiding bij het 'leren-leren' of bij het afronden van modules. Het aanbieden van intervisie met mede-overstappers kan een grote steun zijn.

Zie ook hoofdstuk 8: 'Verbeelding voor opleiders' voor de rol van opleiders in een circulaire arbeidsmarkt.

*Voorbeeld uit de Proeftuin: samenwerking werkgever en opleider ten behoeve van medewerker Katholieke Scholenstichting Utrecht, primair onderwijs & de Academie voor Lichamelijke Opvoeding van de Hogeschool Arnhem Nijmegen*

Willem is ooit gestart met de PABO en aan de Academie voor Lichamelijk Opvoeding maar had de rust (nog) niet om die vol te houden. Hij werkt jarenlang als slager totdat hij in de coronacrisis zijn baan verliest. Hij heeft alleen een havodiploma, is in zijn vrije tijd trainer en coach bij sportverenigingen en hij heeft nog steeds de droom - en nu de juiste motivatie- om docent te worden. De bestuurder van de KSU ziet potentie in Willem en wil hem zo snel mogelijk voor de klas hebben als docent lichamelijk opvoeding, want er zijn grote tekorten. Een zij-instroom traject bestaat nog niet bij de ALO maar Willem heeft salaris nodig om een overstap te kunnen maken. 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 per se nodig zijn op de locatie van KSU zijn naar achteren geschoven. Vanuit zijn ervaring als jeugdtrainer en de modules die hij wel gedaan had aan de PABO en de ALO 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.



## HR, Management en Directie



Een succesvolle onboarding duurt gemiddeld 100 dagen. Het is belangrijk dat HR en management een samenhangend programma opstellen voor deze periode, waarin de overstapper geleidelijk alles leert wat nodig is over de nieuwe organisatie, het team, de eigen rol en verantwoordelijkheden. De begeleiding in deze periode verandert mee met de ontwikkeling en het leertraject van de overstapper. De rol van HR en van het management zijn doorslaggevend voor een open en ontvankelijke werksfeer voor overstappersen zij-instromers.

(HR-)management zorgt ervoor dat de kennis en ervaring die een overstapper mee brengt wordt gezien en benut. Om te zorgen dat leidinggevenden en teams echt ruimte en tijd krijgen om de overstapper succesvol op te nemen, zijn targets en kritieke prestatie-indicatoren (KPI's) tijdelijk aangepast. Dat biedt de overstapper tijd om in de functie te groeien en het geeft de leidinggevende en collega's tijd om iemand goed in te werken. Vaste feedback momenten zorgen ervoor dat de overstapper weet waar hij of zij staat in de nieuwe baan en vragen kan bespreken.

### *Boven formatief aannemen*

#### *Stichting Onderwijsgroep Amstelland*

Amstelland leidt 8-10 zij-instromers per jaar op, waarmee er nu 40 zij-instromers hun plek hebben gevonden binnen de stichting. De belangrijkste succesfactoren hiervoor zijn:

- Zij-instromers worden voor de duur van één jaar boven formatief aangenomen (een jaar lang dubbele salariskosten voor de stichting). Dit zorgt ervoor dat zij-instromers op hun eigen tempo stappen zetten in het vak en in dit eerste jaar ontdekken wat wel en niet bij hen past.
- Zij-instromers worden begeleid door werkplekbegeleiders. Dit zijn ervaren leerkrachten die het leuk vinden om zij-instromers te begeleiden en hiervoor worden getraind (kennis- en coachingsvaardigheden). Daarmee wordt de begeleiding specifiek afgestemd op wat een volwassene met werkervaring nodig heeft aan begeleiding.
- Er wordt gewerkt in koppels. Een onervaren zij-instromers wordt naast een leerkracht geplaatst met ervaring (vaak ook werkplekbegeleider). Doordat zij gedurende het eerste jaar steeds meer uren in de klas zelfstandig kunnen werken, komt er tijd vrij voor de ervaren leerkracht om andere taken binnen de school/stichting op te pakken. Daarmee is begeleiding geen ballast, maar een opstap om meer taken te verdelen in het team.
- De directie en schooldirecteuren ondersteunen de aanpak en dragen dit actief uit. Succes met zij-instromers wordt gedeeld met alle collega's waardoor zij onderdeel worden van het geheel. Deze cultuur is bepalend geweest voor het succesvol laten landen van zij-instromers.
- De kosten voor dit traject worden deels gesubsidieerd (25.000 per zij-instromers) maar grotendeels door de school zelf gedragen. Leertijd wordt in deze aanpak niet gefinancierd.

### Voorbeeld uit de Proeftuin

Diederik maakte de stap van KPN naar het onderwijs. Een hele nieuwe sector en wereld voor hem. Wat hem zenuwachtig liet voelen was het gebrek aan idee over wat hem te wachten stond. Voordat hij startte aan zijn leerwerktraject tot docent economie, heeft de school hem een crash course van vier dagen laten doen. Binnen deze vier dagen leerde hij basisvaardigheden en 'know-hows' voor het lesgeven. Bijvoorbeeld hoe je een les voorbereid, hoe je een klas voor je wint en informatie over wat hem de eerste dagen te wachten staat. Door middel van deze training kon Diederik met meer zelfvertrouwen starten aan zijn nieuwe baan.

### Team

"Mijn nieuwe collega's keken me aan, daar heb je de 'bankman' die in de techniek wil..."

- Joost van Nugteren (overstapper uit de Proeftuin)



Succesvolle onboarding begint bij een warm ontvangst in het team. Er is draagvlak voor de komst van de overstapper. HR en management spelen een grote rol in het creëren van deze inclusieve cultuur, maar het team waar de overstapper in komt te werken draagt het uit. Het benadrukken van de waarde van overstappers en het creëren van een open sfeer vergroten de kans op succes. Dit kan bijvoorbeeld door de skills te belichten die de overstapper meeneemt vanuit een andere sector. Ook trainingen over inclusie helpen een open werksfeer te creëren. Het

is belangrijk dat een overstapper met vragen bij collega's terecht kan. Een vaste buddy zorgt ervoor dat dit laagdrempelig mogelijk is als er sprake is van een groot team.

### Voorbeeld waardering zij-instromers uit de Proeftuin

Overstapper Janneke heeft een overstap gemaakt van haar werk als managementassistente 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.

### *Voorbeeld uit de Proeftuin*

Robin is begonnen als zij-instromer bij de Roelof Venemaschool, onderdeel van Amstelland groep. Bij Amstelland staan zij-instromers het eerste jaar bovenformatief. De school heeft een schoolbegeleider beschikbaar gesteld om de begeleiding op soft skills en persoonlijke ontwikkeling op zich te nemen. De vakinhoudelijk begeleiding ligt bij de docenten. Omdat een zij-instromer eerst een jaar bovenformatief staat, krijgt het team en de overstapper de ruimte om het werk eigen te kunnen maken. Op den duur kunnen overstappers natuurlijk wel kleine taken overnemen, waardoor de docenten verlicht worden. Doordat zowel overstappers als begeleiders de ruimte krijgen, is een behulpzame en verwelkomende sfeer voor zij-instromers onderdeel van de cultuur geworden. Door een opstapeling van goede ervaringen, vinden mensen het vanaf dag 1 fantastisch om met zij-instromers te werken door de diversiteit aan ervaring die meebrengen.

Al deze spelers hebben een belangrijke rol in het faciliteren van een duurzame overstap, en alle partijen hebben er baat bij. Na deze 100 dagen is het van belang dat passende begeleiding beschikbaar blijft. De behoefte aan begeleiding verschilt per overstapper en de invulling en frequentie van begeleiding verschillen dus ook.

## **2. ONBOARDING ALS BOTTLENECK: HOE KAN HET?**

De 10 Proeftuinen leren ons wat succesfactoren zijn in het realiseren van succesvolle onboarding en begeleiding. In een tijd van grote tekorten blijft de vraag: en hoe organiseer ik die capaciteit dan? Omdat de vakmensen die nodig zijn voor het begeleiden van nieuwe krachten zélf ook heel hard nodig zijn op de werkvloer is het inrichten van een succesvol onboarding programma een uitdaging voor organisaties. Toch laten tal van organisaties zien hoe het wel kan!

### *Innovatieve technologie als ondersteuning voor begeleiding*

Door een slimme inzet van (nieuwe) technologische hulpmiddelen is de begeleiding op de werkplek minder afhankelijk van fysiek aanwezige menskracht. Door het gebruik van e-learning platforms, virtuele simulaties of communicatie-apps kan iemand die het vak aan het leren is passende ondersteuning krijgen, precies op het moment en de plek waar dat nodig is. Begeleiding is dan ook minder afhankelijk van vakmensen die op de werkvloer nodig zijn.

### *Technologie als oplossing voor begeleiding*

#### *Ouderenzorgorganisatie Tante Louise*

Om tekorten op te vangen zijn nieuwe collega's nodig. Voor de begeleiding van nieuwe collega's wordt een beroep gedaan op de groep mensen die het vak en de organisatie kennen. Tante Louise heeft ervoor gekozen om de collega's die niet meer voltijd op de vloer kunnen zijn (om welke reden dan ook) medeverantwoordelijk te maken voor het begeleiden van zij-instromers en studenten. Tante Louise doet dit door de inzet van nieuwe technologie, zogenaamde 'smartglasses', die het mogelijk maken om op afstand mee te kijken met leerlingen of zij-instromers.

Een 'smartglass' is een kleine camera op een frame die communiceert met een app op een mobiele telefoon. Dit werkt als communicatie tussen mobiele telefoons en werkt twee kanten op, de bril kan contact opnemen met een mobiele telefoon maar ook andersom. Afhankelijk van het doel van uitwisseling kunnen in 1 keer wel 20 mensen instructie krijgen. Voor praktijkhandelingen werkt een kleinere groepsgrootte beter of juist individuele begeleiding op afstand.

De 'smartglasses' maken het mogelijk dat er meerdere studenten en zij-instromers tegelijkertijd op afstand kunnen worden begeleid. De begeleiders zijn collega's die niet (volledig) kunnen worden ingezet in het primaire proces: verpleegkundigen die met fysieke klachten thuis zitten en geen fysiek werk kunnen doen maar prima kunnen begeleiden, zwangere verpleegkundigen met bekkeninstabiliteit, maar ook steeds meer oudere verpleegkundigen die vanwege hun leeftijd niet meer 8 uur per dag aan het bed kunnen staan en een deel van hun werktijd begeleiding op afstand bieden.

De investering in brillen en projectteam wordt ruimschoots rechtgetrokken door de gelden die bespaard worden door de slimmere inzet van mensen die voorheen niet (volledig) productief ingezet konden worden. Bijkomend voordeel van deze manier van werken en begeleiden is dat het verzuim bij Tante Louise heel laag is voor de zorg (5% en dalend).

### *Inzet van een simulatieomgeving om druk op werkvloer te verminderen*

Door middel van een simulatieomgeving, kunnen reële praktijksituaties na gebootst worden. Overstappers kunnen op deze manier het werk al meer eigen maken zonder daar een echte werkvloer voor nodig te hebben. Wanneer overstappers wel op de werkvloer starten, is er nog steeds begeleiding nodig, maar veel minder.

### *Jobcarving, simulatieomgeving en ervaren leermeesters*

#### *De Beroepentuin, zes vestigingen*

In een periode van drie maanden leren mensen in een simulatieomgeving de basisvaardigheden die essentieel zijn voor rollen binnen energietransitie. Ze doorlopen daarmee een korte route naar werk. Cruciaal werk (zoals het plaatsen van zonnepanelen, laadpalen, warmtepompen) wordt afgepeld tot handelingen die snel aan te leren zijn door iedereen (jobcarving), en taal die nodig is om het werk te begrijpen en om te communiceren over- en in het werk. In samenwerking met de gemeente wordenvluchtelingen, jongeren zonder startkwalificatie, daklozen, ex-gedetineerden of mensen in een WW of bijstandsuitkering omgeschoold (jaarlijks 100 deelnemers per vestiging). Ze proberen verschillende werkzaamheden uit en vanuit daar wordt gekeken wat het beste past bij hun talenten. De begeleiding van de kandidaten wordt gedaan door ervaren leermeesters die vaak fysiek niet meer in staat zijn het werk uit te voeren bij bedrijven. Mensen kunnen door middel van deelname aan de beroepentuin het werk en werken al op z'n niveau eigen maken dat zij meteen productief zijn op werkvloer. De druk op de vakinhoudelijke begeleiding op de werkvloer wordt hiermee verminderd. Na afronding kunnen deelnemers doorstromen naar een mbo 3 opleiding, alhoewel dit niet vereist is. Zie meer: [deberoepentuin.nl](http://deberoepentuin.nl)

### *Inzet van vakkrachten uitsluitend voor vakinhoudelijke begeleiding*

Mensen die aan een nieuwe baan bij een nieuwe werkgever beginnen, hebben zowel persoonlijke als vakinhoudelijk begeleiding nodig voor een duurzame en veilige overstap. Deze combinatie van begeleiding komt nu vaak op natuurlijke wijze bij dezelfde persoon terecht: de (schaarse) ervaren collega. Door de begeleiding 'op te knippen' en de persoonlijke begeleiding los te koppelen van de vakinhoudelijke begeleiding, hoeft de ervaren collega zich alleen te richten op de vakinhoudelijke kennis. De persoonlijke begeleiding kan bij anderen of zelfs extern worden belegd. Hierdoor wordt de druk op de ervaren vakkrachten minder.

### *Health Experience Center*

#### *ROC Amsterdam*

Studenten van diverse zorgopleidingen van het ROC van Amsterdam krijgen in het Health Experience Centre Slotervaart de mogelijkheid om in de simulatieruimtes reële praktijksituaties na te bootsen. De wijze van opleiden onderscheidt zich door het werken in zogenaamde 'mock-up rooms', voorzien van zorgtechnologie. De ruimtes kunnen gebruikt worden door zorgprofessionals van zorginstelling Amstelring. Door de deelname van studenten van diverse mbo-opleidingen wordt de praktijk daadwerkelijk nagebootst. Levensecht leren staat centraal. Er wordt met breed samen gewerkt met verschillende partijen. De volgende fase is om met meerdere zorg- en onderwijsinstellingen op grotere schaal te gaan samenwerken en onderdak bieden aan een integrale samenwerking van zorg- en onderwijsinstellingen. Zo kan er voldoende zorg en opleiding geboden worden in de gemeente Amsterdam om de tekorten in de zorg te verminderen.

Zie meer: [www.houseofskillsregioamsterdam.nl/health-experience-center-slotervaart-een-unieke-samenwerking-tussen-zorg-en-onderwijs-in-amsterdam/](http://www.houseofskillsregioamsterdam.nl/health-experience-center-slotervaart-een-unieke-samenwerking-tussen-zorg-en-onderwijs-in-amsterdam/)

### *Begeleiding zij-instroom door professionals met bewezen ervaring in coaching*

*Hoppenbrouwers Techniek, 1.400 medewerkers*

- Het opleidingsproces van de groep zij-instroom spitst zich toe op gestandaardiseerde producten. Dit maakt het voor zij-instromers overzichtelijk om zich sneller te bekwamen in het werk.
- Leidinggevenden van de teams met zij-instromers worden geselecteerd op basis van bewezen ervaring in coaching, onboarding en begeleiding. Leidinggevenden 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.
- Zij-instromers volgen bij de start een voltijd opleidingsprogramma van drie maanden om als installatiemedewerker te worden opgeleid. Voor de vakinhoudelijke onderdelen van het programma wordt met ervaren monteurs samengewerkt, de overige onderdelen van het programma worden door de coaches en opleider behandeld. Door de scherpe scheiding van het programma op het vakinhoudelijke onderdeel wordt de begeleiding door vakkrachten beperkt tot daar waar ze direct waarde toevoegen in het programma. Al het andere wordt opgepakt door de coaches en de opleider.

*Resultaat: Sinds 2022 > 100 zij-instromers gestart, prognose 2026 > 700 zij-instromers in huis.*

### *Sectorale samenwerking op inzet van vakinhoudelijk coaches/begeleiders*

Grote tekorten hebben invloed op een hele sector. Bedrijven kunnen binnen de sector en/of regionaal samenwerken om het tekort aan vakinhoudelijke begeleiders op te lossen. Ook de (lokale) overheid en sociale partners kunnen hier een rol in spelen, bijvoorbeeld door een gezamenlijk opleidingspunt te creëren om het probleem op te lossen.

### *Benutten van coaches*

#### *1Loket*

'1Loket' is het centrale aanmeldpunt voor zij-instromers in het primair onderwijs in Amsterdam. Zij verzorgen ook begeleiding voor alle scholen in Amsterdam. Zij-instromers die via het loket instromen worden begeleid door coaches die ervaring hebben in het onderwijs. Deze groep bestaat uit parttimers die extra uren werken puur als begeleider, pensioengerechtigden, maar ook mensen die voorheen werkten als leerkracht maar het lesgeven te zwaar vonden. Op deze manier dragen deze mensen bij in coaching en kennisoverdracht. De coaching tijdens het eerste jaar (zo'n 60 uur) wordt betaald uit subsidie van DUO. Het tweede jaar (30 uur) wordt gefinancierd door 3 partijen: 1/3 besturen, 1/3 gemeente, 1/3 OCW subsidie. De laatste 30 uur in het derde en vierde jaar (indien nodig) wordt ook in samenwerking gefinancierd. Zij-instromers worden 2 dagen per week bovenformatief geplaatst (voor 2,5 maand). Dit wordt ook gefinancierd door OC&W in samenwerking met het schoolbestuur.



### *Begeleiding als keten en (leer)kansen*

Begeleiding kan op verschillende manieren worden ingericht. De basisvakken die een zij-instromer als eerste nodig heeft, hoeven niet altijd aangeboden te worden door de ervaren specialist. Ook minder ervaren krachten kunnen hierbij ingezet worden. Dit kan stapsgewijs in een keten gaan. Bijkomend voordeel is dat opleiden van anderen een waardevolle skill is die kansen biedt om door te groeien (binnen de organisatie).

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

*Ons Tweede thuis, 2.500 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 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.

#### *Senior Werkbegeleiders*

*ViVa! Zorggroep*

Bij ViVa! Zorggroep wordt een Senior Werkbegeleider ingezet om studenten groepsgewijs en individueel te ondersteunen. Daarnaast wordt begeleiding geboden aan de werkbegeleiders, die hierdoor wegwijs worden in het 'nieuwe opleiden' dat meer regie en ondernemerschap van de student verwacht. De resultaten zijn positief, er kunnen door deze aanpak meer studenten per regio worden opgeleid. Daarnaast lijkt het de vroegtijdige uitval van studenten te verminderen en wordt het leerklimaat bij werkgevers en studenten bevorderd. De inzet van een SW'er zorgt voor rust en structuur binnen teams en bij studenten, en daarom wordt een SW'er nu ook binnen andere takken en afdelingen van ViVa! Zorggroep ingezet.

#### *Drukvermindering door middel van inzet van andere doelgroepen*

Door op te leiden in modules kunnen ook andere doelgroepen opgeleid worden voor (sub)onderdelen in de zorg. Door werk weg te nemen bij ander zorg personeel wordt de druk verlaagd en ontstaat er ruimte voor begeleiding van nieuwe krachten.



*Studenten en andere parttimers inzetten voor de zorg*  
*Werkgeversvereniging Zorg en Welzijn*

Via werkgeversvereniging Zorg en Welzijn worden studenten in Gelderland in korte modules van een paar uur opgeleid voor basis handelingen in de zorg. Bijvoorbeeld het aandoen van steunkousen of helpen bij voeding. Studenten en/of andere mensen kunnen met die handelingen een parttimefunctie vervullen, waardoor werkdruk weg wordt gehaald bij vakinhoudelijke begeleiders.

*Inzet op informele zorg*  
*De Hoven, ouderenzorg organisatie in Groningen*

De Hoven is een zorginstelling in de ouderenzorg. Bij De Hoven geloven ze in de kracht van informeel leren en de toepassing van modulair onderwijs. Ze zijn net begonnen met de inrichting van drie modules. (1) Wassen aankleden en kammen, (2) voeding en (3) steunkousen. Deze modules duren 2x2 uur en worden na afloop getoetst door een begeleider. De Hoven heeft werkbegeleiders op de werkvloer, die zelf gecoacht worden door leercoaches. Zo gebeurt het leren dicht bij de werkvloer, waardoor (1) mensen meteen waarde kunnen toevoegen, (2) toetreding tot werk laagdrempeliger is en (3) onderwijs en praktijk naadloos op elkaar aansluiten. Met deze modules leiden ze niet alleen medewerkers op, maar ook mantelzorgers. Door mantelzorgers (die vaak vanuit intrinsieke zorg voor een familie lid of partner willen bijdragen) op te leiden voor diverse basis handelingen wordt de druk op medewerkers verlaagd. Mantelzorgers worden dus via dezelfde modules aantoonbaar bekwaam gemaakt voor handelingen als steunkousen, wassen en voeding. De tijd die daarmee vrijkomt geeft ruimte voor begeleiding van nieuwe medewerkers.

## CONCLUSIE

Door technologische ontwikkelingen en een snel veranderende maatschappij verandert werk continue, waardoor het nodig is dat mensen zich continu blijven ontwikkelen. Met een loopbaan die steeds langer wordt, zijn meerdere (sectorale) overstappen de standaard. Succesvolle onboarding en begeleiding is essentieel in het realiseren van duurzame en veilige overstappen naar een (andere) baan. Onboarding tijdens een leerwerktraject en begeleiding in alle fasen van de loopbrug. Succesvolle onboarding en begeleiding zorgt ervoor dat:

- mensen kunnen bewegen naar plekken waar ze echt nodig zijn en waar ze werken vanuit 'Wie ben ik? Wat wil ik? Wat kan ik?';
- mensen minder snel uitvallen en duurzaam kunnen landen;
- mensen sneller productief zijn;
- en mensen zich blijven ontwikkelen, ook binnen hun functie.

Investeren in onboarding en begeleiding is een investering in de toekomst van zowel de overstapper als de organisatie. Om begeleiding op de werkvloer te organiseren in tijden van krapte moet werk en begeleiding anders georganiseerd worden. Door middel van bijvoorbeeld de inzet van technologische middelen, sectorale samenwerkingen en/of andere doelgroepen die de begeleiding (deels) kunnen overnemen, kan het! Bovenstaande voorbeelden laten zien hoe het al gebeurt!

## OSCAR AARNS



### *Omschakelen*

Na een carrière van 22 jaar in de verzekeringsbranche, kwam ik in een burn-out terecht. Het werk bracht mij geen plezier meer en ik liep vast. De burn-out hield me tegen om een andere keuze te maken, maar was ook tegelijkertijd de trigger om echt goed na te denken over welke kant ik op wilde, want dit werk was het niet meer. Met mijn coach Rico ben ik, voordat ik aan de bootcamp van De Buitenboordmotor begon, aan de slag gegaan (reset coaching). Ik wist inmiddels al dat ik niet dezelfde sector terug in wilde, maar wist nog niet waar ik naar op zoek was. Via Paul, een bekende en ook coach, ben ik bij De Buitenboordmotor terechtgekomen. Ik had een wildcard gekregen waardoor ik mocht deelnemen aan de proeftuin van De Buitenboordmotor. Dit sloot mooi aan bij mijn reset coaching traject waar ik al mee bezig was, dus ik dacht: waarom niet. De stoute schoenen aangedaan en gestart met de bootcamp!

### *Moed hebben voor de overstap*

Bij het starten van de overstap kwam ik toch voor onzekerheid te staan. Wat gaat eruit komen, hoe ga ik dat voor elkaar krijgen, wie zit er op mij te wachten? Ik ben van: "eerst zien, en dan geloven". Want je geeft er ook echt veel zekerheden voor op. Het voelde als oude schoenen weggooien voordat ik een nieuw paar heb. Na een paar jaar verlopen de verzekeringspapieren. Het maakt dat je niet zomaar kan terugkeren, aangezien dat betekent dat je jezelf weer opnieuw zult moeten opleiden. Ik bevond me in een tijd van onzekerheid, maar ook een tijd met nieuwe kansen.

### *Een nieuwe afslag*

Tijdens het proeftuintraject hebben de coachdagen op locatie en mijn buddieschap met Edith me veel gebracht en geholpen. In deze gesprekken is op een gegeven moment heel duidelijk geworden dat ik een mensen-mens ben en graag met kinderen zou werken. Dit heb ik op een gegeven moment omarmd, maar ik durfde nog niet de stap te zetten. Ik heb nog een commerciële functie in een heel andere sector geprobeerd, maar kwam er al snel achter: ik wil dit echt niet meer. Tijdens de workshops binnen de proeftuin vielen ICT en techniek voor mij af. Zorg en onderwijs kwamen daarentegen bij mij sterk naar voren. Ik heb altijd al affiniteit gehad met kinderen en sinds een aantal jaren ook met het begeleiden van hen door middel van sport en hobby's, zoals ik al doe bij de hockeyclub als teamcoach. Dit heeft mijn keuze voor het onderwijs eigenlijk al onbewust bepaald. Door mijn netwerk in te zetten, koffiegesprekken te voeren en mee te lopen op basis- en voortgezet-onderwijs scholen kwam bij mij naar voren dat ik naar het basisonderwijs wilde.

### *Twijfel*

Toch zat er ook genoeg twijfel: hoe zit het financieel, hoe ga ik dit qua opleiding doen? Ik heb de pabo onderzocht, maar financieel was dit niet te bolwerken. De Buitenboordmotor heeft mij toen gewezen op de Ad PEP (Pedagogisch Educatief Professionel) opleiding, 1 dag studie, 3 dagen betaald werken. Het UWV betaalt de opleiding. Dit zorgde voor rust en duidelijkheid, mijn keuze was gemaakt. Ik heb vervolgens 50 basisscholen aangeschreven om een baan te vinden. Hieruit een heel prettig contact gehouden met de scholen en tijdens een gesprek ben ik geattendeerd op het speciaal basisonderwijs. Zo ben ik op een gegeven moment geweest op een vacature in het speciaal onderwijs. Na deze sollicitatie ben ik, zonder de juiste papieren, aangenomen binnen het speciaal basisonderwijs bij SBO de Lings. Vanuit wie ik ben, wat ik wil, en wat ik kan. Vanuit mijn kwaliteiten! Dit vind ik tot op de dag van vandaag nog steeds onwerkelijk en erg bijzonder.



*“Het voelt onwerkelijk en bijzonder. Met mijn kwaliteiten als leidraad, en niet de ‘de juiste papieren’, heb ik mijn weg en mijn baan gevonden in het speciaal onderwijs!”*

### *Wat is er nu anders?*

Mijn werk geeft mij nu voldoening. Ik kan iets bijbrengen aan de kinderen, er voor ze zijn en ze met de juiste bagage op de toekomst voorbereiden. Ik ben nu een vliegende keep tussen twee klaslokalen en ben met van alles bezig. Mijn werk is nu dynamisch en veel fysiek bezig zijn! Geen dag is hetzelfde. Daarnaast ga ik creatief met de kinderen om. Ik leer ze spelletjes, lezen en rekenen. We leren anders kijken, anders denken. Daarnaast heb ik een gevoel van vrijheid gekregen na mijn overstap. Ik voel dat ik van waarde ben, ik geef iets terug aan de maatschappij. Ik kan kinderen een betere toekomst geven. Ik kan een steuntje in de rug en luisterend oor zijn. Ik kan en mag mezelf zijn en word door de kinderen geaccepteerd. Soms vind ik het nog wel spannend: door vorige banen wacht ik soms nog wel op een negatieve afrekening. Doe ik het wel goed genoeg? Maar ik word nu juist volledig volwaardig gezien in mijn huidige rol, binnen het team en ik voeg echt iets toe volgens de mensen om mij heen.

### *Waar ben je trots op?*

Ik ben er trots op dat ik de stap überhaupt heb durven zetten! Ik heb de moed gehad om het roer om te gooien. Hierbij heb ik de steun van mijn familie, vrienden, mijn buddy, coaches en De Buitenboordmotor nodig gehad. Allen zijn een enorme ruggensteun geweest en hebben mij echt geholpen om deze stappen te zetten. Ze hebben in mij geloofd op momenten waar ik dat soms zelf (nog) niet deed! Uiteindelijk heeft de overstap mij thuis ook een leuker mens gemaakt: als vader en partner.

### *Wat geef je anderen mee, Oscar?*

Durf! Voel aan je lijf en hoofd wat voor jou goed voelt en volg je gevoel. Ga iets doen waar je blij van wordt en wat je energie geeft. Zorg dat je een netwerk aan mensen om je heen hebt, want je hoeft het echt niet alleen te doen! Er zijn veel mogelijkheden qua hulp, en mensen willen je ook echt graag helpen. Praat veel met mensen en die je goed kennen, want zij zien vaak meer in wat jij kan dan dat je zelf ziet. En gebruik je netwerk! Heb daar ook lef in. Voer koffiegesprekken, stel je kwetsbaar op en ga het doen, blijf niet in je hoofd zitten. Trek de stoute schoenen aan en think out of the box! Je moet zelf je eigen weg bewandelen.

# VERBEELDING VOOR WERKGEVERS

## De kracht van de werkgever

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

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. Aannee gebeurt 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 hoofdstuk 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.


 INHOUDSOPGAVE

VERBEELDING voor werkgevers .....	160
1. Toegang tot Ongekend Talent .....	161
○ Wat kunnen werkgevers doen? .....	161
2. Leven Lang Ontwikkelen: ontwikkeling en transitie borgen in cao's .....	162
○ Wat kunnen werkgevers doen? .....	162
3. De Mens Centraal .....	165
○ Wat kunnen werkgevers doen? .....	165
4. Mobiliteit, 'Superschooling' & Onboarding .....	170
○ Wat kunnen werkgevers doen? .....	170
5. Een Overstap .....	177
○ Wat kunnen werkgevers doen? .....	177

## 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 systeemdoorbraken 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.

Zie hoofdstuk 5 'Toegang tot Ongekend Talent' voor meer informatie.

## 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 Effectory (2023) zien dat slechts 29% van de medewerkers zich bevlogen voelt op het werk.<sup>54</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 en skills van de mens, niet alleen naar diploma's en werkervaring. Het staat 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 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 door middel van inspanningen van de werkgever eigen regie op hun ontwikkeling, en daardoor hun eigen loopbaan.

#### — **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.



### 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 Deringelden. Hiermee wordt het faillissement bestendig 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 Installatiebedrijf*

*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 zorghandelingsniveau 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 Heeren Loo*

*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 wat 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:

- 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.
- Focus. Door de focus op vier vakgebieden weten alle medewerkers precies wat er van hen wordt verwacht.
- 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.
- 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).
- 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 ergens 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:

- Effectief samenwerken (extern);
- Timemanagement (extern);
- Financiële tips & besparingen (extern);
- Digitale systemen (collega);
- 3D metaal printen (collega);
- Home energy (collega);
- 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>55</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.

55. 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>56</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 praktijk gestuurd wordt vormgegeven;
- Scholing en werk onder behoud van 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;
- En 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.

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

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

*Mbo-bedrijfsschool in de metaaltechniek, Terborg*

ATTechniek 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.

### *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 per se 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.



*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:

- Het om- en bijscholen 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.
- 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.
- 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.
- 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 ingevuld door mensen met 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 Heeren Loo*

*Landelijke gehandicaptenzorg organisatie, 17.000 medewerkers*

's Heeren Loo 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 Heeren Loo 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 Praktijkgestuurd 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 Heeren Loo 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 mondigere 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. Het grootste leerpunt vanuit 's Heeren Loo 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 Heeren Loo leidt jaarlijks 1.800 studenten op waarvan het grootste gedeelte inmiddels gebruik maakt van Praktijkgestuurd 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). Dertig 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).

- **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 schreeuwend tekorten, wordt verbeeld in hoofdstuk 9: 'Begeleiding en Onboarding'.*

### *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, 2.500 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 managementassistente 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, 3.000 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.
- Leidinggevenden 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>57</sup>

#### *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 'white label' 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;
- en 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.

57. Hoofdstuk 7: 'Verleggen van bestaande 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, via een 'talentenspiegel'. 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 Arenawerkzaamheden 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.

### *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. Conflictoplossing: het snel kunnen oplossen van conflict tussen medewerkers en werkgever.
2. Re-integratie na langdurige ziekte (2de 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 eerst 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.

### *(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 transitie 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 begeleiding naar persoonlijk advies en begeleiding. Het platform geeft eenvoudig direct en onbeperkt 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.

### *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 openbaar 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.





Foto: Mick de Jong



## **JOOST VAN NUGTEREN**

*“Door direct te kunnen starten in een leerwerktraject bij Kuijpers, kwam ik niet zonder inkomen te zitten. Dit heeft mij enorm veel rust gegeven. Hierdoor kon in de overstap vanuit het bankwezen naar de techniek maken!”*



*Wat deed je eerst en wat doe je nu?*

Voordat ik aan de bootcamp van De Buitenboordmotor begon werkte ik bij de Rabobank als beleggingsspecialist. Nu is de bouw en techniek mijn dagelijkse werkomgeving en werk ik bij Kuijpers, een prachtig familiebedrijf. Mijn leven op kantoor van 9 tot 5 is veranderd, door de week sta ik om 5 uur op en begin ik om 7 uur in de ochtend met werken. Als de wekker gaat denk ik wel eens 'waar ben ik aan begonnen' maar het antwoord krijg ik dan meteen zodra mijn werkdag begonnen is; het werkplezier is enorm.

Ik ben alweer bijna een jaar aan het werk bij Kuijpers en kan in deze functie mijn ambitie en nieuwsgierigheid ruim baan geven. Ik wil graag projectleider worden. Het leuke aan mijn werk is dat elke dag anders is. Waar mijn werk bij de bank erg procesmatig was ingericht, is elke opdracht hier een nieuwe uitdaging. Je eigen bijdrage en creativiteit zijn daarbij belangrijk. Wat vandaag de oplossing lijkt voor een vraagstuk, kan morgen weer helemaal anders zijn. Ik houd van die afwisseling.

*Waar ben je goed in en komt dat ook tot zijn recht in je werk?*

Gelukkig werd ik tijdens de bootcamp goed geholpen om te kijken welke sector het beste bij me past. Ik vind namelijk al snel alles leuk, kan me bij elke baan voorstellen wat er interessant aan is. Tegelijkertijd ben ik niet impulsief, ik denk juist altijd veel en lang over dingen na. Dat was in het begin best spannend, want vrij snel na de bootcamp werd ik aan mijn nieuwe werkgever, Kuijpers, gekoppeld. In die periode van zes weken voordat ik zou beginnen, heb ik veel nagedacht en me regelmatig afgevraagd of ik nou wel voor het juiste gekozen had. Het was in die tijd voor de Buitenboordmotor zelf ook pionieren en dat heeft goed uitgepakt voor mij. Ik ben er trots op dat ik die overstap gemaakt heb en hoop dat ik snel andere overstappers bij ons in het bedrijf kan helpen met hun overstap.

Ik ben omgeschoold voor de techniek en onderaan de ladder begonnen maar ik merk dat ik anders in mijn werk sta dan andere startende collega's. Dat heeft toch met mijn jarenlange werkervaring te maken, ook al is die in een hele andere sector. Sinds ik bij Kuijpers werk, vraag ik mijn collega's nog steeds vaak waarom dingen zo zijn of gedaan worden. Ik kijk met een frisse blik naar mijn nieuwe omgeving. Maar zo ben ik, ik stap overal op af en wil er het fijne van weten. Die nieuwsgierigheid zit in me en zal ik ook altijd blijven houden. In het begin kreeg ik 'ja, zo doen we dat gewoon,' terug, maar inmiddels kennen ze me en wordt er bekeken of die manier niet efficiënter of anders kan. Daar hebben we met elkaar altijd veel plezier in. Dat is iets wat ik echt belangrijk vind; plezier in je werk hebben. Ik krijg daar ontzettend veel energie door.



Mijn collega's keken mij aan, daar heb je de 'bankman' die in de techniek wil...



*Joost, wat was het moment dat je dacht, nu kan ik de keuze voor een overstap goed motiveren?*

Tijdens mijn opleiding Management Economie en Recht had ik mijn afstudeerstage bij de bank. Ik dacht daar een jaar te blijven, maar dat werden er ongemerkt 15. Als je eenmaal ergens goed zit, dan is de keuze om iets volledig anders te gaan doen lastig. Een reorganisatie bracht boventalligheid met zich mee. Daar zat ik gelukkig niet bij, maar het heeft me wel aan het denken gezet en de gedachte om iets anders te gaan doen in mijn werk, aangewakkerd en versterkt. Ik heb toen met HR-managers intern gesproken, kennis gemaakt met andere bedrijven en uiteindelijk werd mijn aandacht getrokken naar De Buitenboordmotor.

*Wat valt jou met name op in de arbeidsmarkt?*

Wat mij echt opvalt is dat er in de BV Nederland, zoals ik het wel noem, heel veel goede mensen rondlopen, veel ervan zitten alleen op de verkeerde plek. Die mismatch onderling is het probleem, HR-managers weten vaak ook niet wat ze met je aan moeten op basis van alleen je cv. Dat kan een prachtig cv zijn, maar werkgevers in andere sectoren kunnen er vaak niets mee. Gelukkig is er nu De Buitenboordmotor. Zij laten zien dat het cv niet heilig is, maar dat je in de loop van de tijd andere competenties ontwikkelt. Competenties waarvan je energie krijgt en die je, wat mij betreft, moet inzetten. Toen ik net ging werken was je cv ongeveer het enige dat telde.

*Zijn er financiële uitdagingen geweest voor jou tijdens de Loopbrug? Waar liep je tegenaan en wie heeft jou daarbij kunnen helpen?*

De begeleiding die ik heb gekregen bij het inzichtelijk maken van het financiële plaatje was heel belangrijk. Vaak lijkt er een groot verschil te zijn in het nieuwe salaris ten opzichte van het oude, maar tijdens het gesprek met een financieel deskundige kwam ik erachter dat het nettoverschil toch best mee viel. Dat was een doorslaggevende factor om de overstap met een goed gevoel te kunnen maken. Daarnaast zijn er bij Kuijpers genoeg mogelijkheden om financieel te groeien.

### *Hoe was de kennismaking met je nieuwe werkomgeving?*

Omdat ik iets totaal anders ging doen dan dat ik gewend was en daarbij ook nog eens moest studeren, ben ik erg blij met mijn begeleider. Een echte coach die in het inwerktraject tijd voor je vrij maakt is key. Maar ik kan bij iedereen, zelfs bij de directeur als ik dat zou willen, aankloppen voor vragen. Er is geen hiërarchie zoals bij een bank; de verhouding tussen formeel en informeel zijn heel goed. In het begin werd ik wel bekeken, en hoorde ik ze denken: 'wat moet die bankman nou in de techniek?' maar inmiddels hoor ik echt bij het team. Alles verandert bij het maken van een sector overstap en er komen veel nieuwe dingen bij kijken. Duidelijkheid betreft een functie en ontwikkeling plan is dan fijn om je aan vast te houden, zeker in de periode waarin er veel nieuwe dingen op je afkomen. Dat ontbrak nog, maar gelukkig valt alles te bespreken en maakt Kuijpers zich echt hard voor overstappers.

### *Wat zou je anderen willen meegeven wanneer zij zelf nadenken over een overstap?*

Het is belangrijk je eigen plan te maken, want het is een uitdaging om te werken en te studeren tegelijkertijd. Dat wordt een extra uitdaging omdat je een nieuwe baan hebt, in een nieuwe branche met vaak ook nieuwe werktijden. Ook daarvoor spreek ik met een coach, een andere dan die op werkvlak. We hebben het over mijn ontwikkeling en waar mijn uitdagingen liggen. Het is heel belangrijk om dat serieus te nemen, dat geeft het gevoel dat je ertoe doet en dat je je blijft ontwikkelen, een pad waar je net heel bewust voor gekozen hebt. Ik vond het enorm spannend van tevoren, maar als ik er nu op terug kijk, was die angst niet nodig. Ik heb vertrouwen in de toekomst en mocht het ooit weer nodig zijn om een overstap te maken, heb ik het vertrouwen dat ik het kan. Ik zou het zo weer doen.

---

## AUKJE KUYPERS

*Aukje Kuypers, algemeen Directeur Koninklijke Kuijpers*



Luister naar Aukje in podcast 'De Verbeelding'

*"Iedereen moet het inzicht krijgen: andersdenkenden zijn enorm van waarde. Ze nemen een andere bril mee, bekijken dingen anders."*

*Aukje, over de verrijking die zij-instromers met zich meebrengen in organisaties.*

## H11 MKB ALS BEELDBEPALER

Radicale verandering van het arbeidsmarktsysteem is nodig en werkgevers hebben hierin een leidende rol. In Nederland is het mkb veruit de grootste werkgever. Mkb ondernemers zijn dan ook beeldbepaler bij een nieuwe arbeidsmarkt infrastructuur. Om hun behoeften scherp te krijgen, is het belangrijk dat er wordt gesproken MET ondernemers in plaats van OVER ondernemers. Door middel van gesprekken en hackathons met mkb ondernemers uit de Achterhoek, zijn hun behoeften in kaart gebracht. Dit hoofdstuk verwoordt hun behoeften.

### Mkb behoeften in beeld

De behoeften van mkb ondernemers zijn samen te vatten in 3 thema's.

- Flexibiliteit om mee te kunnen bewegen met ontwikkelingen in de markt, onder andere door middel van 'gedeeld werkgeverschap'
  - Flexibiliteit in op- en afschalen (met behoud van contract) zodat capaciteit steeds kan worden afgestemd op het werkaanbod.
  - Flexibiliteit in contractvormen.
  - Flexibiliteit in arbeidsvoorwaarden, zoals bijvoorbeeld pensioenregelingen en werktijden.
  - Uitwisselen van personeel, bijvoorbeeld bij re-integratie na ziekte of doorstroming voor loopbaanontwikkeling.
  
- Vereenvoudiging van regeldruk
  - Veel regels die gaan over goed werkgeverschap zijn een enorme belasting voor klein mkb. Zij willen goede werkgevers zijn maar hebben niet de capaciteit, know-how en geld om alle regels na te leven en goed toe te passen.
  - Wet- en regelgeving rondom Ongekend Talent.<sup>58</sup> Er zijn veel verschillende regelingen en loketten voor deze grote en diverse groep potentiële medewerkers. De hoeveelheid aan regelingen (vanuit bijstand, Wajong, WIA, WGA, Ziektewet...) zijn voor kleine ondernemers moeilijk te vinden en toe te passen. Ze missen vaak de kennis en capaciteit om hier goed gebruik van te kunnen maken.
  
- Kennis en capaciteit om optimaal gebruik te maken van alle talenten op de gehele arbeidsmarkt
  - Werving van Ongekend Talent. Er zijn veel verschillende plekken en organisaties om Ongekend Talent te vinden. Mkb ondernemers kennen deze routes onvoldoende.
  - Daardoor duurt het onnodig lang voordat een werkgever en Ongekend Talent elkaar vinden.
  - Werving van zij-instromers uit andere sectoren.
  - Tijd en capaciteit om mensen die dat nodig hebben goede passende begeleiding te bieden, zoals Ongekend Talent of zij-instromers uit andere sectoren.
  - Capaciteit, tijd en geld om de ontwikkeling van alle medewerkers te stimuleren zodat hun vaardigheden op peil blijven voor de ontwikkelingen in het werk.
  - Kennis en capaciteit om ziekteverzuim goed te begeleiden.
  - Kennis en capaciteit om toegang tot (sluitende) financiering te realiseren, bijvoorbeeld transitie inkomen en inkomen tijdens leertijd.

### Mkb-oplossingsrichtingen

In de uitwisseling met mkb ondernemers werd extra duidelijk dat zij samen veel KUNNEN en WILLEN doen om in bovenstaande behoeften te voorzien. Het mkb in Nederland bestaat uit creatieve, ondernemende en op samenwerking gerichte ondernemers. Tal van mooie (regionale) initiatieven laten zien wat er mogelijk is en wat er al gebeurt. In kleine ecosystemen en vanuit vertrouwen. Hiervoor is meer ruimte (in tijd en geld) nodig in regelgeving en financiën. Dat is dus tegelijk een behoefte en de oplossingsrichting.

### Hoe kan het?

- Zaken op het gebied van 'goed werkgeverschap' en werkgeversplichten in de regio en/of branche aanpakken in plaats van bij individuele kleine ondernemingen. Zoals onder andere beleid dat te maken heeft met de Wet verbetering poortwachter, de wet Arbeid en Zorg, de Arbeidstijdenwet en de Arbowet.
  - Door gedeeld werkgeverschap en collegiale uitleen mogelijk te maken.
  - Gedeeld werkgeverschap is in Nederland op dit moment niet mogelijk, hiervoor is een uitzondering op de Wet allocatie arbeidskrachten door intermediairs (WAADI) nodig. In België en Frankrijk bestaat die uitzonderingsregel wel.
  - Door beleid over bijvoorbeeld begeleiding en re-integratie bij ziekte, werktijden, verlofregelingen, discriminatie, sociale veiligheid op branche- of regioniveau te regelen en dit niet te vragen van iedere afzonderlijke onderneming.
  - Door een leercultuur regionaal te stimuleren, in plaats van op bedrijfsniveau. Zie bijlage de Netwerkplaats.
  - Door opleidings- en ontwikkelmogelijkheden gezamenlijk aan te bieden en te organiseren op regionaal niveau.
  - Door juridisch administratieve dienstverlening te creëren voor kleine bedrijven tot 50 medewerkers.
  
- Onderscheid maken tussen verschillende groottes van ondernemingen in de verantwoordelijkheden die zij dragen.
  - Mogelijke groeperingen zijn: < 8 medewerkers; 8-25 medewerkers; 25-50 medewerkers; 50-150 medewerkers; > 150 medewerkers.

58. Ongekend Talent zijn alle mensen tussen de 15 en 74 jaar die op dit moment om welke reden dan ook niet werken, denk hierbij aan ouderen, laaggeletterden uitkeringsgerechtigden, etc. Zie hiervoor ook hoofdstuk 5: 'Toegang tot Ongekend Talent'.

## MKB 'ERS IN BEELD

Onderstaande voorbeelden van mkb ondernemers uit de regio Achterhoek laten bovenstaande behoeften tot leven komen. We blijven deze inzichten aansterken door te blijven praten met mkb ondernemers; hoe kunnen ondernemers blijven ondernemen?

### 1. Carolien Nijhuis

Eigenaar van de Nijhuisgroep in Winterswijk. 30 medewerkers. Ze ontwikkelen procesoptimalisatie producten, veiligheidsproducten en fitnessapparaten ten behoeve van de maakbedrijven. Haar droom voor de arbeidsmarkt: flexibel uitwisselen van personeel tussen bedrijven. Een groot deel van de medewerkers heeft een afstand tot de arbeidsmarkt. Mix van ongeschoold en praktisch opgeleid personeel.

Waar heeft Carolien mee te maken op dit moment?

- Exorbitante grondstof- en energieprijstijgingen (door de oorlog in Oekraïne), die ze niet (volledig) kan doorbelasten.
- Het terugbetalen van de tijdens Corona uitgestelde belastingen.
- Stijging van lonen en winstbelastingen.
- Een enorm toenemende schaarste in vakmensen, waardoor ze niet voldoende werk gedaan kan krijgen.
- Het niet kunnen krijgen van cruciale componenten, waardoor ze eindproducten niet kan maken en uitleveren.
- Dit (bovenstaand) leidt tot grote cashflow issues, omdat ze niet kan factureren en financiering van die werkvoorraad doorloopt.
- Gebrek aan stroomnetcapaciteit die productiegroei in de weg zit.
- Daarnaast is het noodzakelijk om te verduurzamen, automatiseren en digitaliseren om ook over 10 jaar nog een bedrijf te hebben.

"Als eigenaar heb ik te maken met al deze issues. Met 30 medewerkers heb ik geen HR-manager in dienst. Als ik niet kan ondernemen, hebben mijn medewerkers geen werk. Ik hoef geen geld. Ik heb behoefte aan hulp (dienstverlening), bij het voldoen aan de regelgeving rondom mijn medewerkers. Daar ligt mijn expertise niet. Dan kan ik me meer bezighouden met ondernemen, zodat mijn medewerkers ook over 10 jaar nog een baan hebben. Mijn medewerkers voelen als familie, daar neem je niet snel afscheid van. Daar zorg je voor. Ik ken ze allemaal en hun families ook. Er is geen algemeen beleid voor ontwikkeling. Voor de ene werknemer zit ontwikkeling in het op tijd komen en leren om weer in een werksituatie te functioneren. Voor de ander ligt dat meer op technisch inhoudelijke vaardigheden. Alles is maatwerk. We doen het. Met elkaar. In de regio. Samen met andere ondernemers. Daar zit onze kracht, in het samen ondernemen en zorgen voor elkaar en onze medewerkers."





## 2. Hans Gerritsen

“Nog meer mensen bevoegen maken voor de techniek”. Hans is 67 en eigenaar van EM Kwadraad in Ulft. 65 medewerkers. Een onderneming is ontstaan, doordat de sociale werkplaats werd opgeheven. Hans voelde zich verantwoordelijk voor deze mensen en is daarom een bedrijf begonnen. Daarmee heeft hij gezorgd dat deze mensen konden (blijven) werken, zich nuttig voelden en waarde kunnen toevoegen aan de maatschappij. De productiviteit van deze mensen schoot omhoog. Als reden gaven de mensen zelf op dat ze nu voor ‘hun’ bedrijf werkten. De helft van de 65 medewerkers heeft een afstand tot de arbeidsmarkt. Hans kent ze allemaal. Kent ook hun verhaal. Iedereen wordt intern opgeleid en leert ‘iets’ in de elektrotechniek. Ieder op zijn/haar eigen niveau. Mensen die door kunnen leren, worden gestimuleerd om dat te doen en stromen door naar collega-ondernemers. Alle ondernemers in de regio hebben respect voor wat Hans doet. Niet iedere ondernemer durft het aan, wat het is veel rompslomp om met zoveel verschillende instanties, uitkeringen en persoonlijke situaties te dealen. Hans heeft een medewerker in dienst die zich 24 uur per week alleen maar bezighoudt met de regelgeving rondom de ongeveer 30 medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt. Andere ondernemers investeren door werk uit te besteden aan de onderneming van Hans, waardoor hij kan blijven ondernemen en mensen kan blijven aannemen. Zonder cv, zonder vragen te stellen. Iedereen die gemotiveerd is, is welkom.



## 3. Miriam Bouwens

HR-manager bij Van Raam. 245 medewerkers. Van Raam is een fabrikant van aangepaste fietsen uit Varsseveld en Europees marktleider. Van oudsher een familiebedrijf. Van Raam voelt als grotere mkb'er een verantwoordelijkheid voor de regio. Ze investeren in de vakmanschool, lenen medewerkers uit als docent en stellen ook ruimte en machines ter beschikking om mensen op te leiden (ook van buiten). De vraag naar aangepaste fietsen is moeilijk te voorspellen. Dat betekent in de praktijk dat er soms mensen 'op de bank' zitten. Een grote kostenpost voor een mkb'er. En niet goed voor de medewerkers, voor wie structuur en regelmaat belangrijk zijn. In de regio proberen ze zoveel mogelijk collegiaal in- en uit te lenen met elkaar.



#### 4. Jurgen Rutgers

Eigenaar van BeSite. 20 medewerkers. Een IT-bedrijf dat organisaties helpt met digitalisering. Ze realiseren online strategieën, online marketingcampagnes, sites, shops en applicaties.

Hij heeft vooral developers in dienst. Een schaarse doelgroep waar veel vraag naar is. Qua salaris kan hij het niet opnemen tegen veel grote corporate organisaties. Qua persoonlijke aandacht en maatwerk wel, ook in werkzaamheden en afwisseling. Waar hij baat bij zou hebben is als er ook meer maatwerk mogelijk is in arbeidsvoorwaarden, bijvoorbeeld in pensioenregelingen. Nu kan hij maar 1 regeling treffen die voor alle medewerkers geldt. Maar zijn jonge medewerkers hebben liever een lagere premie en meer nettoloon, zodat ze een huis kunnen kopen. Zijn oudere medewerkers willen liever een hogere pensioen inleg. Hiermee kunnen mkb'ers zelf zorgen voor een aantrekkelijk werkgeverschap.



#### 5. Corné Huntink

Operationeel directeur bij Corthogreen. 20 medewerkers.

Corthogreen is een in zaad gespecialiseerd familiebedrijf in Terborg. Zijn droom voor de arbeidsmarkt: de Achterhoek op de kaart en concurrerend houden als werkgever. En dat al het onbenut arbeidspotentieel kans heeft op werk. Sommige medewerkers hebben het financieel zwaar. Alles is duurder geworden of ze willen een grote aankoop doen. Een aantal medewerkers zou graag een dag extra in de maand willen werken om beter rond te kunnen komen. Corthogreen heeft genoeg werk en een tekort aan mensen, dus hij zou hier ook gebaat bij zijn. Zijn medewerkers houden alleen veel minder geld over van het salaris dat ze over hun overuren krijgen, omdat heffingskortingen (korting op belasting) alleen over het normale salaris gaan. Dit maakt het voor medewerkers niet aantrekkelijk om meer te werken bij een fulltime contract terwijl ze het graag zouden willen en Corthogreen daarmee ook een tekort aan personeel op kan lossen. Omdat de verpakking van de zaadproducten zo specifiek is, zijn ze ook een verpakingsbedrijf gestart. Daar werken 50 medewerkers. Allemaal met een afstand tot de arbeidsmarkt, gedetacheerd vanuit het Sociaal Ontwikkelbedrijf in Doetinchem.



## 6. Remco van Oers

Operationeel Directeur bij Genap. 95 medewerkers. Genap is een familiebedrijf en specialist op het gebied van folieconstructies en folietoepassingen in de tuin- en landbouw en voor projecten ten behoeve van grond-, weg- en waterbouw. Zijn droom voor de arbeidsmarkt: een netwerk van organisaties creëren waarin iedere werkende de ruimte heeft om te bewegen. Genap heeft recentelijk een HR-adviseur aangenomen. Daarvoor lagen alle HR-werkzaamheden bij de operationeel directeur. De kennis die nodig is voor de productie en installatie van producten van Genap is zo specifiek dat zij hun mensen zelf opleiden. De kennis die medewerkers daarmee opdoen heeft daardoor geen civiele waarde buiten het bedrijf. Doordat het een familiebedrijf is, is de loyaliteit hoog en werken mensen er heel lang. De oudste medewerker is 74 jaar. De gemiddelde leeftijd ligt daarmee ook hoog. Daardoor zijn veranderingen in processen en het aannemen van mensen met een andere achtergrond lastig door te voeren. Het bedrijf heeft verder ook in Canada en in India vestigingen, waardoor het ook te maken heeft met verschillende wet- en regelgeving. Niet alle specifieke kennis die nodig is, is aanwezig.



## 7. Anne Berndsen

"Het zou niet moeten gaan om waar je werkt, maar wat je doet!" Eigenaar bij Voor Morgen. Anne en haar team helpen organisaties met het vervullen van vacatures, door middel van een social mediastrategie. Haar succes zit hem in de laagdrempelige, moderne sollicitatiemethode en dat ze zich richt op de 70% die niet op zijn of haar plek zit, in plaats van de 11% die actief op zoek is. Anne heeft dit concept een jaar geleden bedacht en inmiddels werkt ze met 5 vaste freelancers, waarvan drie recruiters, een designer en een marketeer. Ze kiest er op dit moment bewust voor om met freelancers te werken in plaats van mensen in vaste dienst. Dat heeft onder meer mee te maken met de specialismen die freelancers hebben. Daarnaast voelt de stap naar het aannemen van een eerste medewerker ook best groot. De tweestrijd van enerzijds een concept dat goed werkt en nog veel meer potentie heeft wanneer Anne haar handen meer vrij zou hebben, en anderzijds het financiële risico en het gedoe dat het aannemen van een medewerker meebrengt houdt haar bezig. Ook denkt ze na over andere, minder voor de hand liggende oplossingen. Een vorm van gedeeld werkgeverschap of een regionaal loket dat Anne zou kunnen assisteren met het dragen van het financiële risico, zou mogelijk kunnen helpen.



### 8. Jurgen van Aalst

Eigenaar van Jaws in Terborg, Deventer en Enschede. Technisch intermediair. 18 Medewerkers en 100+ uitgeleende collega's.

Zijn droom voor de arbeidsmarkt en de regio: meer kansen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. WW-rechten toewijzen als persoonlijk budget om in te zetten voor een transitie. Naast het detacheren en uitzenden van technisch personeel, houdt Jaws zich ook bezig met het omscholen en bijscholen van (toekomstig) technisch personeel ('Gemaakt voor de Techniek').

Veelal van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Hierbij staat centraal wat iemand wel of niet wil en kan, dit gaat in nauwe samenwerking met het UWV. Het succesvolle programma heeft in 2018 een PPS award gewonnen (Privaat Publieke Samenwerking). Het programma

ligt op dit moment stil. Jurgen loopt er tegenaan dat deze doelgroep lastig vindbaar is. Zijn knelpunten zitten met name bij hoe je de doelgroepen vindt, hoe je ermee in contact komt en hoe je deze doelgroepen beweegt. Het is nu vaak bijna een toevalligheid en heel individueel dat Jurgen, vanuit zijn privé en zakelijke netwerken, met iemand in contact komt die in het programma komt. Een andere bottleneck die Jurgen met zijn bedrijf ervaart, is de inkomensval van mensen die vanuit een uitkeringssituatie in een nieuwe baan stappen. Doordat bepaalde toeslagen in loondienst niet meer van toepassing zijn, vallen deze mensen vaak netto terug in inkomen. Dit is veelal het geval geweest bij de statushouders die Jaws heeft bemiddeld.



### 9. Timo Spit

"Mijn droom? Iedereen kan deelnemen aan de arbeidsmarkt."

Directeur Betwice en winnaar Talent Award Ondernemersprijs Achterhoek 2023. Betwice is een familiebedrijf dat assemblage- en montagewerkzaamheden verricht t.b.v. de maakindustrie. Er werken ca. 26 medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt. Bij Betwice wordt hen een veilige werkomgeving geboden, waarin iedere medewerker op zijn/haar eigen manier en niveau kan werken en zich kan ontwikkelen. Op dit moment ervaart Timo nog geen (administratieve) belemmeringen in het werken met deze doelgroep. Hij heeft een goede samenwerking met het UWV, Graafschap College en Praktikon en heeft via deze samenwerkingen goede toegang tot de mensen die in zijn bedrijf passen. Kan zich wel voorstellen dat als het bedrijf sterkt gaat groeien zij tegen belemmeringen aan gaan lopen. Hij denkt hierbij aan de administratieve rompslomp als het gaat om het bepalen van loonwaarden en de termijn waarin een loonwaarde

geldig is. Als dit voor een langere periode zou kunnen worden vastgezet, zou dat veel werk schelen.



## 10. René Ebbers

Oprichter van I@ontrol. Het bedrijf richt zich op industriële softwaretools, automation consultancy en trainingen. Hij heeft op dit moment 10 medewerkers in dienst. Zijn droom voor de arbeidsmarkt en regio: Verjonging van de regio, vergrijzing tegengaan, regio hip maken en een kennisregio neerzetten. René heeft ook voor grotere bedrijven gewerkt (43 en 100 man). Hij merkt in deze fase van zijn onderneming dat hij vooral meewerkend voorman is. Dat betekent dat hij minder tijd heeft om zich te verdiepen in andere onderwerpen die ook belangrijk zijn voor zijn onderneming, zoals HR gerelateerde onderwerpen. Als het bedrijf iets groter is ontstaat die ruimte wel, weet hij uit ervaring. Van een heleboel voorzieningen weet hij niet dat ze er zijn terwijl hij er wel baat bij zou (kunnen) hebben, maar het moet wel urgent zijn op dat moment wil hij er tijd in kunnen investeren. Voor vragen over regelgeving bij ziekte, contracten en conflicten komt hij vaak bij zijn accountant uit. En hij zoekt andere (kleine) ondernemers op die hij kent/vertrouwt om samen dingen op te pakken. Concreet voorbeeld van waar hij tegenaan is gelopen is dat hij vanuit de HAN geen stagiaires krijgt omdat zijn bedrijf te klein zou zijn en daarom vakinhoudelijke begeleiding niet zou kunnen regelen. Terwijl hij meer vakinhoudelijke mensen in zijn vakgebied in huis heeft dan de meeste grote bedrijven. René zou graag meer samenwerken en clusteren in de regio, ook met de grotere organisaties.



## 11. Rick Gijsberts

Rick is eigenaar van GOcontroll. GOcontroll ontwikkelt en levert modulaire embedded controllers die op maat geconfigureerd kunnen worden voor specifieke toepassingen. De modelgebaseerde software ontwikkelomgeving stelt gebruikers in staat zonder diepe software kennis, snel en eenvoudig algoritmes te bouwen. Rick heeft zijn bedrijf in 2011 opgericht, in 2020 heeft hij zijn eerste medewerker in dienst genomen. Inmiddels bestaat het bedrijf uit 4 medewerkers. Tot nu toe heeft hij weinig problemen ondervonden met het werven of ontwikkelen van zijn medewerkers. Zijn medewerkers zijn naar hem toegekomen vanuit zijn netwerk. Hij geeft ze voldoende ruimte om zich te ontwikkelen en maakt onder andere gebruik van WBSO-subsidie. Informatie over welke subsidies beschikbaar zijn weet hij tot op heden vrij gemakkelijk te vinden. Als hij vragen heeft op het gebied van wet- en regelgeving rondom personeel vraagt hij meestal advies aan bevriende ondernemers. Alhoewel Rick aangeeft dat hij eigenlijk weinig belemmeringen ondervindt geeft hij ook aan dat hij waarschijnlijk van heel veel dingen (nog) geen weet heeft, omdat hij er nog niet mee te maken heeft gehad.



H12

# REMMENDE EN ONTBREKENDE WET- EN REGELGEVING & CAO'S

## Inleiding

Alle inzichten uit de Proeftuinen zijn vertaald naar het Akkoord van Python, waarin wordt verbeeld wat werkgevers, medewerkers, werkgeversorganisaties, vakbonden, opleiders en overheid kunnen doen om met elkaar een circulaire arbeidsmarkt te bouwen. Dit hoofdstuk is een verdere uitwerking van wat de overheid, en gedeeltelijk sociale partners, kunnen doen om hieraan bij te dragen.

14 + 2 systeemdoorbraken moeten alle 14 + 2 integraal gerealiseerd worden om een veilige route voor mobiliteit te garanderen. Het overgrote deel van deze systeemdoorbraken kan gerealiseerd worden door werkgevers, werknemers, opleiders, werkgeversorganisaties en vakbonden. Deze integrale aanpak vraagt om integrale sturing, ook op wet- en regelgeving. Ministeries kunnen een faciliterende rol spelen richting werkgevers, medewerkers, opleiders, werkgeversorganisaties en vakbonden in het realiseren van de benodigde systeemdoorbraken. Dit kan door remmende wet- en regelgeving weg te nemen, gelden te verleggen, experimenteerruimte te bieden om de 14 + 2 systeemdoorbraken (integraal) te realiseren en te spreken met 1 stem.

*NB: Voor transitie van flexwerk en ZZP-werk zijn soms andere maatwerk oplossingen nodig, omdat de context net anders is. Flexwerkers en ZZP'ers hebben immers geen werkgever die (een deel van) de kosten op zich kan nemen of een inkomen vanuit een uitkering.*

*Bij systeemdoorbraak 5 en 6 zit er geen remmende of ontbrekende wet- en regelgeving in de weg dus die zijn in dit hoofdstuk niet meegenomen.*

*De focus ligt met name op de tekortsectoren onderwijs, zorg, techniek en ICT, omdat daar grote maatschappelijke vraagstukken opgelost moeten worden (de energietransitie, onderwijs voor onze kinderen en zorg voor onze ouderen). (Semi) publieke organisaties hebben veel sterker te maken met publieke besluitvorming dan private organisaties<sup>59</sup>, omdat ze financieel afhankelijk zijn van publiek geld. Dit zorgt ervoor dat er voor de sector zorg en onderwijs meer remmende wet- en regelgeving is dan voor de sectoren techniek en ICT.*

*Deze analyse is gemaakt in de periode van 2022 tot 2024.*

59. SER-advies februari 23; Waardevol werk: publieke dienstverlening onder druk. Oplossingsrichtingen voor de arbeidsmarktcrapte.


 INHOUDSOPGAVE

Remmende en ontbrekende wet- en regelgeving & cao's .....	194
1. Ongekend talent .....	195
1.1 Statushouders en asielzoekers .....	199
2. Leven Lang Ontwikkelen .....	201
3. De Mens Centraal .....	202
4. Mobiliteit .....	204
5. 'Superschooling' & Onboarding .....	212
6. Een overstap .....	214
7. Punt van aandacht: mkb! .....	215

## 1. ONGEKEND TALENT

### *Toegang tot Ongekend Talent*

- **Doorbraak: Laagdrempelige toegang tot werk**

Ongekend Talent maakt de stap naar werk en scholing, doordat werk via (bijvoorbeeld) open hiring, visuele vacatures en ondersteunende wet- en regelgeving aantrekkelijk en toegankelijk wordt gemaakt.

- **Doorbraak: blijvende ondersteuning op maat**

Ongekend Talent heeft perspectief op een duurzame plek op de arbeidsmarkt, omdat zij blijvend toegang hebben tot extra ondersteuning op maat in de vorm van bijvoorbeeld taallessen, prikkelvrije ruimtes en persoonlijke begeleiding door een jobcoach.

### *Wat is de belemmering?*

Werken levert in het huidige systeem niet altijd meer op dan niet-werken waardoor Ongekend Talent geen laagdrempelige toegang tot werk heeft. Vanuit een uitkeringssituatie wordt vooral gekeken naar de kortste weg naar werk of naar de beperking die iemand heeft. Veel mensen hebben daarom geen toegang tot het werk dat ze zouden kunnen of willen doen. Dienstverlening vanuit gemeenten is meer gericht op inkomen en zorg dan op werk. Kwetsbare werkzoekenden zijn afhankelijk van hun postcode voor hoe ze door de gemeente geholpen worden vanwege de vrijblijvendheid van arbeidsondersteuning.

### *Wat is de oplossingsrichting?*

Wet- en regelgeving en beleid is gericht op het stimuleren van persoonlijke ontwikkeling en opleiden, transitie en mobiliteit en gaat altijd uit van 'Wie ben ik? Wat wil ik? Wat kan ik?'. (De mens centraal)

### Hoe zou het eruit kunnen zien?

1. Beleidsaanpassingen waarin mensen zekerheid hebben dat (meer) werken loont waardoor een overstap veilig gemaakt kan worden.
  - a) Wie? SZW, FIN, sociale partners
  - b) Wat is de remmende of ontbrekende wet- en regelgeving?
    - I. Kinderopvangtoeslag vervalt na een periode van 3 maanden WW. Gemiddeld duurt een overstap in onze Proeftuinen (naar een andere sector) zo'n 4 tot 7 maanden. (SZW)
    - II. Er zijn nog te veel mensen met een arbeidsbeperking die er financieel niet op vooruit gaan als ze (meer) gaan werken en er in sommige situaties zelfs op achteruit gaan! Dit geldt voor zowel werknemers als zzp'ers. Dit is doordat ze meer uitkering moeten terugbetalen dan ze ontvangen aan inkomen uit werk, ze door te gaan werken minder toeslagen krijgen of omdat reizen naar werk te duur is. Zowel de Wajong, WIA, WW, Participatiewet, Ziektewet als de WAO kennen belemmeringen die betaald werken ontmoedigen.
    - III. Mensen met een WIA-uitkering ervaren een verhoogd risico als ze proberen weer aan de slag te gaan. Er is angst voor een (te snelle) herbeoordeling of verlies van hun uitkering voordat ze zekerheid hebben dat werk duurzaam is en ze het aankunnen. Met name mensen in de IVA die willen gaan proberen te werken, weten vaak niet waar ze financieel aan toe zijn. Zowel medewerkers als werkgevers vinden het lastig om de lange termijn risico's van een arbeidsbeperking in te schatten. Dat belemmert beweging. (SZW)

### Voorbeeld uit expertsessie

Rogier heeft 4 jaar geleden een bootongeluk gehad en liep daarbij hersenletsel op. Door een dossierfout van zijn werkgever wordt zijn ziektewet met een jaar verlengd tot 3 jaar. In die tijd kan hij nauwelijks aan het werk omdat werkgevers niet willen investeren in extra voorzieningen die hij nodig heeft. Hij zit immers nog in de ziektewet en het is niet duidelijk of/hoeveel hij kan werken op de langere termijn. Na 3,5 jaar krijgt Rogier eindelijk zijn keuring en wordt 100% afgekeurd met weinig kans op herstel. Hij wil heel graag werken en weer van betekenis zijn en denkt ook dat dit mogelijk is. De onwetendheid over wat hij nog kan met het letsel dat hij heeft opgelopen (nu, maar ook over 10 jaar) zorgt ervoor dat hij het niet aandurft om meer te werken dan is toegestaan naast zijn uitkering. Nu heeft hij immers een vorm van bestaanszekerheid waarmee hij zijn aandeel aan het gezinsinkomen kan leveren. Bovendien ziet hij enorm op tegen weer zo'n lange weg als het weer mis zou gaan op de middellange termijn. Als hij ook op de lange termijn terug zou kunnen vallen op dit vangnet zou hij de stap wel durven zetten. *"Niemand wil gratis geld. Maar wel financiële zekerheid. Zeker als je zo'n lange weg hebt afgelegd van ziek zijn en tegenslagen".*



- IV. Voor een kleine groep mensen (4%, vooral alleenstaande ouders die deeltijd werken) loont het niet of nauwelijks om meer te werken door een extreem hoge marginale belastingdruk. Dat kan in sommige gevallen wel 86% zijn (van elke verdiende euro houdt je 14 eurocent over). Ruim twee derde van hen verdient minimumloon of net daarboven. Daarnaast heeft bijna 85% van deze groep te maken met afbouw van huur- en/of zorgtoeslag.<sup>60</sup> Deze mensen kunnen en willen vaak wel meer werken, maar worden hierdoor geremd. (FIN)
- V. Het huidige stelsel is onoverzichtelijk door een grote hoeveelheid aan regelingen en verschillende op- en afbouwtrajecten. Hierdoor veronderstellen veel mensen dat (meer) werken niet lonend is, terwijl dat in werkelijkheid niet altijd zo is. We zien in de Proeftuinen dat de impact hiervan groot is. *In het coalitieakkoord 2021-2025 wordt de ambitie om de toeslagen af te schaffen, het belastingstelsel te vereenvoudigen en werk lonender te maken ook uitgesproken. (FIN)*

### Voorbeeld uit Proeftuin

Shirin komt uit Irak heeft 3 kinderen. Haar man zit in de ziektewet zit en ze ontvangt een bijstandsuitkering. Haar uitkering bedraagt €1500 netto in de maand. Ze werkt 12 uur per week als vrijwilliger op een basisschool. Ze heeft een diploma als onderwijsassistent in Irak behaald, maar deze kan ze niet opvragen. Zonder diploma kan/wil de school haar geen contract aanbieden. Ze doet mee aan de Proeftuin, omdat ze graag wil werken maar geen perspectief ziet. Via een cognitietest wordt haar werk- en denkniveau bepaald. Er wordt een samenwerking gezocht met de gemeente, een ROC en een werkgever in de kinderopvang. Ze kan in 9 maanden, via 3e leerweg haar mbo 2 halen, bekostigd via het RMT (€5244,90). Nadat ze dit diploma heeft kan ze een leerwerktraject in voor 24 uur per week voor €1380,- bruto per maand. Daarna kan ze 6 maanden doorstuderen voor mbo 3, als ze dit haalt gaat ze voor 24 uur €1494 bruto per maand verdienen. Dit is de rekensom die Shirin maakt. Dat ze zelfs na het behalen van haar diploma minder overhoudt dan haar huidige bijstandsuitkering. Dit remt haar om de stap te maken.

2. Regelgeving rondom uitkeringen is gericht op een duurzame (over)stap naar de arbeidsmarkt vanuit 'Wie ben ik? Wat wil ik? Wat kan ik?' om te komen tot een duurzame landing.
- a) Wie? SZW
- b) Wat is de remmende of ontbrekende wet- en regelgeving?
- I. Vanuit een WW-uitkering wordt overwegend gewerkt naar de kortste route naar een baan. De mogelijkheid om te oriënteren naar een wensberoep (vanuit 'Wie ben ik? Wat kan ik? Wat wil ik?') is er alleen als (SZW):
- werkervaring en (huidige) opleiding niet te veel afwijken van de vereisten van het wensberoep (zo kort mogelijke transitieperiode);
  - en er weinig perspectief is op een baan in het bemiddelingsberoep (= laatste baan).

60. Nr. 1174. Brief van de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal. 3 februari 2023.

- II. Vanuit een arbeidsongeschiktheidsuitkering (WIA, WGA, IVA en WAJONG) wordt er gewerkt naar passend werk op basis van de beperking. Niet naar de meeste duurzame baan (in maatschappelijke tekortsectoren) vanuit de skills en talenten van de persoon. De benodigde hulp en persoonlijke begeleiding die daarvoor nodig is ontbreekt vaak omdat uitvoeringsinstanties gebonden zijn aan regels en budgetten per doelgroep.<sup>61</sup> In het coalitieakkoord 2021-2025 worden maatregelen om de arbeidsparticipatie en positie van de arbeidsongeschikten te verbeteren aangekondigd. (SZW)

### Voorbeeld uit een expertsessie

Lennart heeft een combinatie van dyslexie, dyscalculie en een vorm van autisme. Na speciaal onderwijs gevolgd te hebben, krijgt hij op zijn 18e een WAJONG uitkering. Hij heeft zijn hele leven maar 1 droom, werken in de zorg. Daar zijn geen vacatures op niveau 1 (waar scholing niet nodig is). Hij komt te werken in een winkel en pakt potloden in. De banen waar geen scholing voor vereist is, passen bij wat hij wil en wat hij kan. Hij blijft nergens lang en komt uiteindelijk weer thuis te zitten. Vervolgens krijgt hij een nieuwe jobcoach die hem persoonlijk begeleidt en kijkt naar wie hij is, wat hij wil en wat hij kan. Op basis daarvan wordt er een meelooplek geregeld in de zorg (oriëntatie). Daarna volgt een maatwerk scholingstraject ('Superscholing') dat rekening houdt met zijn beperkingen en waardoor hij zijn mbo 3 diploma haalt. Hij start tegelijkertijd als begeleider in de gehandicaptenzorg waar hij met behulp van een aantal tools zonder beperkingen zijn werk kan doen en een volwaardig salaris verdient.

3. De focus vanuit gemeenten ligt op werk voor wie kan en inkomenszekerheid voor wie dat (nog) niet kan. Met daarbij voldoende (geormerkte) financiële middelen.
- Wie? SZW, FIN
  - Wat is de remmende of ontbrekende wet- en regelgeving?
    - Gemeentes krijgen negatieve financiële prikkels om mensen naar werk te begeleiden.
      - Gemeentes mogen zelf weten hoe ze de arbeidsondersteuning voor werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt invullen. Hierdoor zijn er grote verschillen tussen gemeentes in de focus die ze hierop leggen en de volwassenheid van de dienstverlening hierop.
      - Gemeentes gaan verschillend om met de inzet van de instrumenten Beschut Werk en Loonkostensubsidie.<sup>62</sup> Inzet van Beschut Werk geeft hoge kosten in verhouding tot de Rijksbijdrage<sup>63</sup> die gemeentes krijgen.
      - Niet uitkeringsgerechtigden (nuggers) vertegenwoordigen voor niemand een financieel probleem. Wanneer een gemeente wel inzet op arbeidsontwikkeling, begeleiding of een beschutte werkplek voor deze groep, dan kost dat een gemeente geld zonder dat het financieel (direct inzichtelijk) iets oplevert.

61. In lijn met de aanbevelingen uit het rapport van de commissie Borstlap over en activerende en inclusief arbeidsmarktbeleid. Investeer in volwaardige participatie aan de basis van de arbeidsmarkt.

62. [www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2023/07/06/bijlage-2-rapport-berenschot-infrastructuur-sociaal-ontwikkelbedrijven](http://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2023/07/06/bijlage-2-rapport-berenschot-infrastructuur-sociaal-ontwikkelbedrijven)

63. [ape.significant-groep.nl/rapportages/kostprijs-beschut-werk-vraagt-om-passende-financiering](http://ape.significant-groep.nl/rapportages/kostprijs-beschut-werk-vraagt-om-passende-financiering)

## 1.1 STATUSHOUDERS EN ASIELZOEKERS

Statushouders en asielzoekers maken onderdeel uit van de groep Ongekend Talent. Asielzoekers en statushouders hebben te maken met een veelheid aan (extra) uitdagingen en obstakels bij het betreden van de Nederlandse arbeidsmarkt. Slechts 2%<sup>64</sup> van de asielzoekers heeft binnen een jaar een baan en maar 42%<sup>65</sup> van de mensen met een vluchtverleden heeft na 5 jaar werk. Dit kan anders! Met onder andere beleidswijzigingen kunnen we ervoor zorgen dat mensen met een vluchtverleden na een jaar de stap naar werk kunnen maken. Dit biedt niet alleen sociaal-maatschappelijke, maar ook economische voordelen. Mensen met een vluchtverleden voelen zich van betekenis, de tekorten in cruciale sectoren worden opgelost en overbodige bijstandskosten worden vermeden. Onderstaande remmende en ontbrekende wet- en regelgeving laat zien wat de belemmering en oplossingsrichting is en wat dat vraagt van huidig beleid en wet- en regelgeving.

### *Wat is de belemmering?*

Er is geen laagdrempelige en veilige toegang tot werk, waardoor asielzoekers en statushouders niet of nauwelijks aan het werk komen of gaan.

### *Wat is de oplossingsrichting?*

Overheid faciliteert een makkelijker toegang tot werk door middel van 1) het verminderen van administratieve tijdsinvesteringen voor zowel werkzoekende als werkgever en 2) het borgen van een positieve prikkel tot werk in beleid.

### *Hoe zou het eruit kunnen zien?*

1. Één loket voor gezamenlijke en parallelle aanvraag TWV, BSN en W document, waardoor voor zowel asielzoekers als werkgevers werk aantrekkelijk(er) wordt gemaakt (door vermindering administratieve tijdsinvestering).
  - a) Wie? SZW, IND, COA, UWV en gemeenten
  - b) Wat is de remmende of ontbrekende wet- en regelgeving?
    - I. Wanneer een asielzoeker aan het werk wil, heeft hij/zij een vreemdelingenidentiteitsbewijs nodig (ook wel W-document). Een W-document is een jaar geldig. 2-3 maanden voor de vervaldatum mag een asielzoeker een nieuw W-document aanvragen. De aanvraagprocedure van dit document duurt nu 2-3 maanden of meer, waardoor asielzoekers vaak toch tussendoor tussen wal en schip vallen.
    - II. Als een werkgever een asielzoeker wil aannemen moet hij/zij een tewerkstellingsvergunning (TWV) aanvragen bij het UWV. De aanvraag kost enkele minuten, de beslistermijn duurt echter gemiddeld vijf weken of meer. Door de onbekendheid van het proces, wordt het maar weinig aangevraagd door bedrijven.
    - III. Daarnaast is het hebben van een geldige BSN ook een eis wanneer een asielzoeker aan het werk wil. Ook dit is een langdradig en bureaucratisch proces, mede vanwege de drukte, omdat mensen eerst een TWV nodig hebben voordat zij een BSN kunnen aanvragen. Zo wordt het proces van aan werk komen alleen maar langer. Vertrouwen in een goede afloop van het proces wordt steeds lager.

64. [repository.uibn.ru.nl/handle/2066/220303](https://repository.uibn.ru.nl/handle/2066/220303)

65. [www.ser.nl/nl/thema/werkwijzer-vluchtelingen/feiten-en-cijfers/arbeidsmarkt](http://www.ser.nl/nl/thema/werkwijzer-vluchtelingen/feiten-en-cijfers/arbeidsmarkt)

IV. In het verlengde van I: tegen de tijd dat asielzoeker en werkgever het aanvraagproces van TWV en BSN hebben doorlopen, bestaat de kans dat het W-document inmiddels bijna verlopen is, waardoor bedrijven lastig standaard contracttermijnen kunnen aanbieden (verbonden aan de verloop datum op het W-document). Voor werkgevers kan het dus minder aantrekkelijk zijn om een asielzoeker aan te nemen.

2. De focus vanuit gemeenten ligt op stimuleren van werk voor statushouders, waar inburgering parallel aan kan lopen in plaats van andersom.
  - a) Wie? SZW
  - b) Wat is de remmende of ontbrekende wet- en regelgeving?
    - I. De statushouder moet inburgeren, mag werken. Statushouders moeten de Nederlandse taal leren en aan heel veel andere voorwaarden voldoen. Omdat inburgeren voorop staat, komen ze vaak niet eens aan werken toe.
    - II. Wanneer het een asielzoeker (ondanks eerdergenoemde obstakels) tijdens zijn of haar verblijf in het AZC lukt om te gaan werken, en vervolgens uitstroomt als statushouder naar de gemeente heeft deze persoon mogelijk geen of minder rechten op de mogelijkheden uit de participatiewet. Dus geen of minder bijstand en daarmee ook geen toegang tot programma's en leerwerktrajecten. Werken wordt op deze manier ontmoedigd in de aanloop naar het verkrijgen van status.

*Bijvoorbeeld: Een arts gaat tijdens zijn periode in het AZC in de afwas werken, met als doel om onder andere mensen te zijn, de taal in de praktijk te leren en ritme in het leven te hebben. Wanneer deze persoon vervolgens uitstroomt als statushouder, verliest hij zijn recht op leerwerktrajecten etc. Dit maakt dat hij niet gaat werken.*

III. Mensen die nog in het AZC wonen, hebben niet de ondersteuning en faciliteiten die iemand in de bijstand wel heeft. Bedrijven kunnen vanuit een werkgeversservicepunt gebruik maken van faciliteiten als proefplaatsingen, loonkostensubsidies en andere faciliteiten. Hiermee is iemand met gelijke kwalificaties in de bijstand interessanter voor een werkgever dan een asielzoeker.

3. COA stimuleert een zo aantrekkelijk en snel mogelijke toegang tot werk.
  - a) Wie? COA
  - b) Wat is de remmende of ontbrekende wet- en regelgeving?
    - I. De REBA-regeling (Regeling Eigen Bijdrage Asielzoekers met inkomen en vermogen) houdt in dat een AZC bewoner die geld verdient financieel moet afdragen aan het COA.

*Een alleenstaande asielzoeker die fulltime werkt en het minimumloon verdient, houdt rond de €1200 per maand over na REBA-afdracht. Dit is positief. De regeling pakt daarentegen demotiverend uit bij grotere gezinnen die als één worden gezien, waarbij er bijvoorbeeld maar 1 iemand werkt. Deze persoon dekt de bijdrage van zijn of haar gezinsleden, waardoor hij of zij bijna niks tot niks over houdt aan het einde van de maand.*

- II. Omdat COA-opvanglocaties meestal niet centraal liggen, zijn reistijden naar werk mogelijk lang. Mensen hebben vaak geen geldig rijbewijs. Onder de REBA vallen kostenvergoedingen voor OV onder de afdracht plicht aan het COA. Dit betekent dat bij een laag inkomen, de vervoerskostenvergoeding (deels) moet worden afgestaan. Het zou kunnen helpen om reiskosten voor asielzoekers naar werk (deels) te vergoeden voor een bepaalde tijd.

## 2. LEVEN LANG ONTWIKKELEN

- **Doorbraak 1: Motivatie ontwikkeling**

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

- **Doorbraak 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.

- **Doorbraak 3: Inzicht in talenten en capaciteiten**

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

### *Wat is de belemmering?*

De huidige regelingen (wetgeving, cao, HR-beleid, enz.) zijn met name gericht op functiebehoud en baanbehoud binnen de sector. Systemen zijn vaak ingericht om te toetsen of iemand (nog) voldoet aan de eisen vanuit een functie, organisatie of sector (controlefunctie).

### *Wat is de oplossingsrichting?*

De regelingen zijn gericht op het stimuleren van persoonlijke ontwikkeling en opleiden, transitie en mobiliteit zowel voor de doelgroep werkzoekenden als voor de doelgroep werkenden. De werkwijze gaat altijd uit van 'Wie ben ik? Wat wil ik? Wat kan ik?' (De mens centraal).

### *Hoe zou dit eruit kunnen zien?*

1. In cao's een persoonlijk meeneembaar scholingsbudget en recht om niet-functie gebonden opleidingen te kunnen volgen, opnemen.<sup>66</sup>
  - a) Wie? Sociale partners, FIN, SZW
  - b) Wat is de remmende of ontbrekende wet- en regelgeving?
    - I. Meeneembaar scholingsbudget<sup>67</sup> kan voor de werkgever die het budget heeft toegekend, leiden tot extra kosten als niet aan de voorwaarde van 'fiscaal onbelast gebruik' wordt voldaan (een opleiding waarvan de kennis ingezet kan worden in het economisch verkeer). Dan wordt het niet meer gezien als opleidingsbudget, maar als inkomen en is het wel fiscaal belast. Ook als de medewerker inmiddels niet meer in dienst is en de desbetreffende werkgever hier dus geen zicht meer op heeft. (FIN)

66. Dit past in de aanbevelingen van de commissie Borstlap waarin het ontwikkelbudget individueel beschikbaar is en aangevuld wordt gedurende de loopbaan.

67. In het coalitieakkoord 2021-2025 wordt permanente scholing via leerrechten en beëindiging van de arbeidsovereenkomst via een van-werk-naar-werk-route uit het MLT-advies nader uitgewerkt.

- II. Bij het storten van geld in een persoonlijke leervoucher is de btw-heffing bij uitgifte niet bekend, omdat het voor meerdere opleidingen en/of cursussen gebruikt kan worden. De waarde van de voucher kan daardoor lager uitvallen voor de medewerker omdat er btw betaald moet worden bij uitgifte (bijvoorbeeld bij private opleidingen). (FIN)
- III. In de Wet Werk en Zekerheid (in werking vanaf 1 januari 2015, SZW) is een scholingsplicht ingesteld. Deze scholingsplicht richt zich nu op kennis- en competentieverwerving die nodig is voor de **huidige functie** en kent geen andere voorwaarden. (SZW)

2. In cao's leercultuur bevorderende elementen opnemen zoals het recht op (interne- en/of externe) oriëntatietijd en ontwikkeltijd.

- a) Wie? Sociale partners, SZW
- b) Wat is de remmende of ontbrekende wet- en regelgeving?
  - I. Er is in cao's weinig vastgelegd over regelmatig terugkerende (niet vrijblijvende) oriëntatietijd en ontwikkeltijd die ervoor zorgt dat mensen continu worden geprikkeld om te onderzoeken of ze nog op hun plek zitten en/of wat ze nog meer kunnen en willen. (Sociale partners, brancheorganisaties)
  - II. Er ontbreekt wet- en regelgeving die alle werkenden (ongeacht contractvorm, sector of financiële armslag van de organisatie waar ze werken) beschermt tegen kennisveroudering en recht geeft op loopbaanbegeleiding. Hierdoor ontstaan er grote verschillen in de kansen die werkenden hebben om te ontwikkelen en te bewegen. Vooral medewerkers die bij kleinere mkb'ers werken, ZZP'ers en flexkrachten worden daardoor amper gestimuleerd in hun ontwikkeling. (SZW)

### 3. DE MENS CENTRAAL

- **Doorbraak 4: Persoonlijk Profiel**

Bij het aannemen van nieuwe medewerkers is een Persoonlijk Profiel leidend. De 6 bouwstenen:

1. Talenten; 2. Skills; 3. Drijfveren; 4. Wendbaarheid; 5. Werk- en denkniveau en 6. Doel & Motivatie. Werkgevers faciliteren medewerkers om tijdens hun dienstverband hun Persoonlijk Profiel actueel te houden, zodat zij hiermee hun opgedane kennis en ervaring (portfolio) kunnen tonen binnen en buiten het bedrijf. Het gaat hierbij niet om een format, tool, technologie of taxonomie, maar om het proces van inzicht krijgen in eigen kunnen en het anders kijken naar mensen vanuit bedrijven en opleiders. Die cultuuromslag is de belangrijkste eerste stap. Bedrijven faciliteren medewerkers om tijdens hun dienstverband bewust nieuwe skills te leren, andere ervaringen en kennis op te doen, en te werken vanuit hun drijfveren en talenten. Daarmee blijven medewerkers hun Persoonlijk Profiel verrijken en zijn zij bewust bezig met hun eigen ontwikkeling.

68. Ook genoemd in de Kamerbrief Inzet op arbeidsmarktkrachte in de klimaat- en digitale transitie: Het Actieplan Groene en Digitale Banen 03-02-2023: SEO/ROA bevelen aan om meer te investeren in de matching en scholing van zij-instromers, onder andere door breder te kijken dan diploma's en werkervaring.

69. Bron: EVC Centrum Nederland:

### *Wat is de belemmering?*

In huidige regelingen worden mensen nog beoordeeld en ingedeeld op diploma's en specifieke, relevante werkervaring en niet op het gehele plaatje van wie ze zijn, wat ze willen en wat ze kunnen.

### *Wat is de oplossingsrichting?*

Toekomstige regelingen hebben als primaire kern dat de skills en talenten van mensen centraal staan vanuit 'Wie ben ik? Wat wil ik? Wat kan ik?'. Dit is verankerd in (een vorm van) een Persoonlijk Profiel dat toegang geeft tot een nieuwe baan, een opleiding of een omscholingstraject waardoor iemand duurzaam kan landen.

### *Hoe zou dit eruit kunnen zien?*

1. Een Persoonlijk Profiel (verbeelding van skills, talenten, drijfveren, werk- en denkniveau, leervermogen en motivatie) is de basis voor het aannamebeleid van een baan en scholing en voor ontwikkeltrajecten.<sup>68</sup>
  - a) Wie? Sociale partners, OCW
  - b) Wat is de remmende of ontbrekende wet- en regelgeving?
    - I. Een diploma wordt vaak nog als harde eis gesteld als toelating tot een opleiding of baan (vb. ZiB-traject Pabo waarvoor een hbo-diploma vereist is). (OCW)
    - II. Er is nog geen regulerend kader waarbinnen skills en werk- en denkniveau gevalideerd kunnen worden. Er bestaan wel EVC-procedures, maar die kosten tussen de €1625,- en €1725,- (ex 21% btw) en duren 3 tot 6 maanden.<sup>69</sup> (OCW)
    - III. Werven en ontwikkelen op basis van een Persoonlijk Profiel is nog nauwelijks opgenomen in cao's. (Sociale partners)

### *Voorbeeld uit de Proeftuin*

Jitske werkt 7 jaar bij een klein castingbureau, maar wil eigenlijk heel graag het onderwijs in. Ze heeft een havodiploma, daarna via een 21+ toets toegang tot de universiteit gekregen en daar 1 jaar gestudeerd in 2001. Ze probeert toegang te krijgen tot de deeltijd Pabo, maar wordt niet toegelaten omdat ze niet gemiddeld een 8 had op de havo voor Nederlands en wiskunde. Ze is vastbesloten dat ze het onderwijs in wil. Ze komt met haar werkgever overeen dat ze afscheid van elkaar nemen en ze start in de Proeftuin. Via een proef die Stichting De Buitenboordmotor doet samen met 5 Pabo's en OCW, hoopt ze het zij-instroomtraject te volgen (hier is wettelijk een hbo-diploma vereist). De Pabo's hebben er weinig vertrouwen in op basis van haar cv. Jitske doorloopt de bootcamp, oriënteert zich op het onderwijs door mee te lopen, doet mee aan expeditie Leerkracht. Ze maakt een Persoonlijk Profiel dat inzichtelijk maakt over welke vaardigheden zij beschikt die belangrijk zijn in het onderwijs, en wat haar motivatie en affiniteit is. Om aan te tonen dat ze over het juiste werk- en denkniveau beschikt maakt ze een cognitietest (scoort bovengemiddeld op hbo-niveau) en een leervermogen test om er zeker van te zijn dat ze zo'n verkort traject aan kan. De Hogeschool Leiden is heel enthousiast over haar, ze krijgt direct na de bootcamp een aanbieding van een scholengemeenschap. Daar bereidt ze zich voor op het geschiktheidsonderzoek, wat ze glansrijk afrondt. Hetzelfde geldt voor de Wiscat (taal- en rekentest). Inmiddels is Jitske gestart in het zij-instroomtraject en op weg om een bevlogen, uiterst gemotiveerde leerkracht te worden. Zonder hbo-diploma, zonder ervaring in het onderwijs. Maar wel aantoonbaar bekwaam.

## 4. MOBILITEIT

- **Doorbraak 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.

- **Doorbraak 8: Het verleggen van gelden**

Een overstap naar een (andere) baan vergt transitieactiviteiten (oriëntatie, persoonlijke begeleiding, scholing en onboarding) en inkomen gedurende transitie (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.

- **Doorbraak 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.

- **Doorbraak 10: Positieve Businesscase voor Nederland**

Er is een positieve sociale, maatschappelijke en economische business case voor Nederland.

### *Wat is de belemmering?*

Huidige subsidies en private gelden richten zich op separate onderdelen van de loopbrug, waardoor de integrale aanpak niet voldoende (financieel) ondersteund wordt en mensen daardoor geen overstap durven of kunnen maken naar een maatschappelijke tekortsector.

- Er ontbreekt een sluitende financiering voor zowel werkgevers als overstappers.
- Geld komt niet altijd terecht bij werkgevers/partijen die nieuwe medewerkers aannemen.
- Huidige subsidies zijn niet voor iedereen toegankelijk.

### *Wat is de oplossingsrichting?*

Subsidies en private gelden zijn structureel, dekkend en toegankelijk en richten zich op iedereen die kan, wil of moet bewegen, om een overstap te maken naar een maatschappelijke tekortsector. Private gelden worden ingezet waar het kan, publieke gelden waar het nodig is.

### *Hoe zou dit eruit kunnen zien?*

#### **Privaat**

1. Cao's die een duurzame overstap van zij-instromers faciliteren o.a. door financiële vergoedingen die recht doen aan het werk en de ervaring van de zij-instromer.
  - a) Wie? Sociale partners, brancheorganisaties
  - b) Wat is de remmende of ontbrekende regelgeving?
    - I. Inschaling van salaris gebeurt vooral op de (afgeronde) opleiding en werkervaring in het desbetreffende vakgebied. De extra andere kennis, werk- en levenservaring die zij-instromers meebrengen worden hier vaak niet (of te weinig) in meegewogen. Hierdoor hebben ze vaker een inkomensval gedurende hun opleidingstraject. (Sociale partners)
    - II. Er zijn te weinig duale trajecten voor zij-instromers (met salaris). Veelal deeltijd-opleidingen met stage en bijbehorende stagevergoeding of leerling salaris.<sup>70</sup> (OCW)
    - III. Cao's zijn ingericht op basis van Leven Lang Ontwikkelen BINNEN hun eigen sector en kennen geen faciliteiten om buiten de sector te bewegen of ontwikkelen. (Sociale partners)

<sup>70</sup>. Zie meer onder hoofdstuk 8: 'Verbeelding voor opleiders'.



2. Er ligt een kans voor O&O-fondsen om sector overstijgend werken mogelijk te maken zodat de ontwikkeling en de mobiliteit van de medewerker nog meer centraal komt te staan en het geld ook gebruikt kan worden voor een intersectorale overstap.
  - a) Wie? Sociale partners
  - b) Wat is de remmende of ontbrekende regelgeving?
    - I. O&O-fondsen richten zich meestal op de ontwikkeling van (de medewerkers binnen) de sector. (NB de afdracht gaat gedeeltelijk vanuit de salarissen van de medewerkers)

### Voorbeeld uit de Proeftuin

Lisette heeft 36 jaar gewerkt als klantorder adviseur bij KPN en wil vanuit de Proeftuin een overstap maken naar de zorg. Zij start vanuit een coronabaan (met coronasubsidie) in een BBL-leerwerktraject tot verzorgende IG op mbo 3 niveau. Lisette krijgt een contract voor 24 uur tegen een leerling salaris van €1140,- bruto per maand. Daarnaast gaat ze 1 dag per week naar school. Lisette heeft hiermee een inkomensval van €1000,- bruto per maand t.o.v. haar vorige baan.

- II. Voor O&O-fondsen is het lastig om sector overstijgende afspraken te maken o.a. door verschillende communicatiestromen, belangen en financiële stromen (denk aan verschillen in premies aan O&O-fondsen).
- III. Niet iedere organisatie is aangesloten bij een O&O-fonds en kan dus profiteren van inzetbaarheid gelden/instrumenten (de sector onderwijs kent geen O&O-fonds).

### Privaat/publiek

3. Regelgeving en beleid gericht op duurzame arbeidsrelaties met contractvormen die recht doen aan de inhoud van het werk.<sup>71</sup>
  - a) Wie? SZW, Sociale partners
  - b) Wat is de remmende of ontbrekende wet- en regelgeving?
    - I. Het stelsel van contractvormen is onoverzichtelijk, moeilijk handhaafbaar en geeft te veel keuzevrijheid aan werkgevers (en intermediairs) om mensen flexibel in te zetten zonder zekerheid te hoeven bieden. Veel overstappers starten op flexibele, tijdelijke of leerling contracten of tijdelijke contracten worden niet omgezet in onbepaalde tijdcontracten. Hierdoor durven veel mensen geen overstap te maken omdat ze daarmee zekerheid opgeven. *In het coalitieakkoord 2012-2025 wordt hier ook al een aanzet gedaan door de verschillen tussen vast en flex te verkleinen (in lijn met het SER MLT advies).*

71. Volgens het rapport van de commissie Borstlap. De inhoud van het werk bepaalt de keuze voor de contractvorm in plaats van financiële prikkels.

### Voorbeeld uit de Proeftuin

Jenny maakt een overstap van APG naar het onderwijs. Ze start een deeltijdopleiding tot docent Nederlands (4 jaar), loopt daarnaast stage bij een middelbare school en krijgt daar na 6 maanden een contract aangeboden om naast haar studie als docent aan de slag te gaan. Ze werkt daar naar volle tevredenheid. Na 2 jaar wordt haar contract ontbonden en wordt haar gevraagd na 6 maanden en 1 dag weer terug te keren. Hiermee omzeilt de school de verplichting om haar na 2 jaar een contract voor onbepaalde tijd te geven bij verlenging. De school durft het risico niet aan omdat zij na 2 jaar haar bevoegdheid nog niet heeft. De opleiding duurt immers 4 jaar. Jenny besluit hierdoor niet meer verder te gaan in het onderwijs en kiest voor een baan in een andere sector.

4. Transitie inkomen (bij voorkeur hoger dan een WW-uitkering) en effectieve begeleiding gedurende de eerste 6 maanden van een overstap zodat iedereen een overstap kan maken.<sup>72</sup> Sluit aan bij het fiche met onorthodoxe maatregelen dat in ontwikkeling is bij SZW, OCW en EZK met betrekking tot het financieren van inkomen tijdens overstaptijd en leertijd.<sup>73</sup>
- a) Wie? SZW
  - b) Wat is de remmende of ontbrekende wet- en regelgeving?
    - I. WW geeft niet altijd voldoende financiële zekerheid voor een overstapper.

### Voorbeeld uit een expertsessie

Arjen verdient nu €6000,- bruto per maand en wil een overstap maken naar het onderwijs als schoolleider. Als hij in de WW komt verdient hij eerst 75% en na 2 maanden 70% van het maximum maandloon (€5579,66). Wat na 2 maanden neerkomt op €3905,76 per maand. Dit is een inkomensval van 35% waar zijn vaste lasten niet op berekend zijn. Na een opleiding van een jaar zou hij als schoolleider aan de slag kunnen en verdient hij weer genoeg om van rond te komen.

- II. De WW kent vanaf dag 1 sollicitatieplicht waardoor iemand niet kan oriënteren op een overstap naar een andere sector. Ontheffing hiervan (om te oriënteren richting een wens beroep) kan alleen als:
  1. het perspectief op een directe baan (in het wensberoep) groot is;
  2. of het bemiddelingsberoep (laatste baan) weinig kansen biedt voor een directe terugkeer.

72. In lijn met het rapport van de Commissie Borstlap over een activerend arbeidsmarktbeleid; een WW-uitkering met een uitkeringshoogte die voorkomt dat tijdens werkloosheid het inkomen ver terugvalt. Samen met effectieve persoonlijke begeleiding.

73. De twee belangrijkste reacties op dit fiche vanuit Stichting De Buitenboordmotor. 1) Vanuit Proeftuinen geleerd dat financiering in de vorm van een lening niet veilig genoeg is. Op basis van de inzichten uit Proeftuinen Stichting De Buitenboordmotor daarom voorkeur aan een tegemoetkoming/vergoeding. 2) Mensen maken een overstap via een leerwerktraject. Dit fiche is gebaseerd op de aannahme dat een overstapper eerste 6 maanden full time gaat studeren. - inmiddels is dit fiche gepubliceerd.

### Voorbeeld uit de Proeftuin

Sandy werkt als Financial Accounting Officer bij APG en wil vanuit de Proeftuin een overstap maken naar het voortgezet onderwijs omdat ze meer zingeving zoekt in haar werk. Hiervoor wil ze een opleiding volgen en kan ze starten in een stage met uitzicht op een dienstverband op korte termijn. Ze wordt echter gehouden aan haar sollicitatieplicht omdat er (ook) veel vraag is naar accountants in haar regio. De enige manier waarop ze op termijn de overstap kan maken is om parttime te gaan werken als accountant en in 4 jaar de deeltijdopleiding tot tweedegraads docent te volgen.

5. Alle partijen verleggen gelden zodanig dat de focus ligt op ontwikkeling en transitie en een duurzame landing van mensen.<sup>74</sup>
  - a) Wie? SZW, Sociale partners
  - b) Wat is de remmende of ontbrekende wet- en regelgeving?
    - I. De transitievergoeding is vanuit historisch perspectief tot stand gekomen voor meer dan alleen transitie. Deze wordt nu echter zonder voorwaarden uitbetaald aan medewerkers die boventallig (of ontslagen) zijn. Onderzoek van de Universiteit Tilburg laat zien dat slechts 26% van de mensen die een transitievergoeding ontvangen deze inzetten voor verdere ontwikkeling of een overstap.<sup>75</sup> (zie ook het vorige punt: transitie inkomen).
  
6. Transitie inkomen voor iedereen tijdens leertijd (de tijd dat iemand tijdens een leerwerktraject op school zit en dus niet kan werken en/of beschikbaar is voor de arbeidsmarkt) vanuit transitiegelden, subsidies en WW.
  - a) Wie? SZW, Sociale partners
  - b) Wat is de remmende of ontbrekende wet- en regelgeving?
    - I. Er zijn geen algemeen toegankelijke subsidies gericht op het vergoeden van leertijd (soms wel vanuit O&O-fondsen). Andere Europese landen hebben hier wel regelingen voor, zoals in Frankrijk het betaald educatief verlof.<sup>76</sup> (SZW)
    - II. Niet elke werkgever heeft middelen om deze (niet productieve) tijd te financieren. Vooral kleinere mkb'ers kunnen dit niet betalen, waardoor ze minder mensen aan kunnen trekken.<sup>77</sup> (SZW)
    - III. Aanvulling vanuit de WW (tot max. uitkering WW waar je recht op hebt) is voor veel overstappers niet toereikend om de hele leertijd te overbruggen omdat de WW zelf niet toereikend is (zie ook 5: transitie inkomen tijdens overstap). (SZW)

74. In lijn met de aanbeveling van de commissie Borstlap over het omvormen van transitievergoedingen tot een vergoeding die leidt tot een extra persoonlijk ontwikkelbudget

75. Borghouts-van de Pas, I., Bosmans, M., Verschoor, J., & Wilthagen, T. (2019). *Overstappen op de arbeidsmarkt: Een onderzoek naar van werk naar werk-beleid en trajecten*. Celsus juridische uitgeverij.

76. Pagina 10-11 als toevoeging op de *Individuele leerrekening: overoefenen.nl/wp-content/uploads/2021/01/De-volwasseneneducatie-in-Europees-perspectief.pdf*

77. Wordt ook beschreven in het rapport *arbeidsmarktkrachte technici van het ROA/SEO*.

### Publiek

7. Er is een structureel mechanisme om omscholing te financieren waarbij de randvoorwaarden, bijvoorbeeld contract bij inschrijving, niet afhankelijk zijn van inschrijving subsidie (Catch-22).
- a) Wie? OCW, EZK, SZW, VWS
  - b) Wat is de remmende of ontbrekende wet- en regelgeving?
    - I. Er is een contract nodig om subsidie op een zij-instroomtraject te krijgen. Er is van tevoren geen garantie op de beschikbaarheid van de subsidie. Werkgevers hebben pas financiële ruimte als er subsidie beschikbaar is. Werkgevers nemen hierdoor minder mensen aan omdat ze het risico niet durven nemen.



### Voorbeeld uit de Proeftuin

Bart maakt een overstap van de KPN als accountmanager naar het primair onderwijs via het zij-instroom in beroep traject (ZiB). De voorbereidingen voor het geschiktheidsonderzoek dat daaraan voorafgaat (het opbouwen van een portfolio) duren 3 maanden, waarin hij 2 dagen per week meeloopt op een school. Daarna volgt het geschiktheidsonderzoek dat hij met goed gevolg moet afleggen om toegang te krijgen tot het ZiB-traject. De school biedt hem pas een contract aan als hij het geschiktheidsonderzoek heeft afgerond en start met de opleiding (want dan kunnen ze de DUO subsidie van €25.000 aanvragen). Maar Bart moet wel starten op een school voor het geschiktheidsonderzoek om überhaupt het gesubsidieerde traject in te kunnen gaan. Bart investeert dus 3 maanden (met minimale inkomsten) zonder te weten of hij een contract krijgt. Het schoolbestuur heeft geen absolute zekerheid dat Bart kan starten en of ze de subsidie krijgen.

- II. Om een STAP subsidie aan te vragen heb je een inschrijvingsbewijs van een opleiding nodig. Het is van tevoren niet zeker dat de STAP subsidie ook (nog) beschikbaar is doordat er een beperkt bedrag beschikbaar is.<sup>78</sup> (SZW)

8. Subsidies zijn toegankelijk, sluitend (stapelbaar), simpel te verantwoorden en gericht op de ontvangende werkgever.
- a) Wie? SZW, EZK, OCW, VWS
  - b) Wat is de remmende of ontbrekende wet- en regelgeving?
    - I. Door de grote verscheidenheid (en de veranderlijkheid) van subsidies weten veel werkgevers niet welke subsidies beschikbaar zijn en voor welke activiteiten. Daarnaast vergt de verantwoording van subsidies vaak veel tijd en moeite. Hierdoor lopen ze financiële middelen mis waarmee ze meer zij-instromers zouden kunnen aannemen. Vooral mkb'ers hebben niet de kennis en/of capaciteit om alle subsidiemogelijkheden volledig te benutten.

78. Lees ook 8bi voor meer remmende wet- en regelgeving m.b.t. STAP-budget.

### Voorbeelden van onze partners

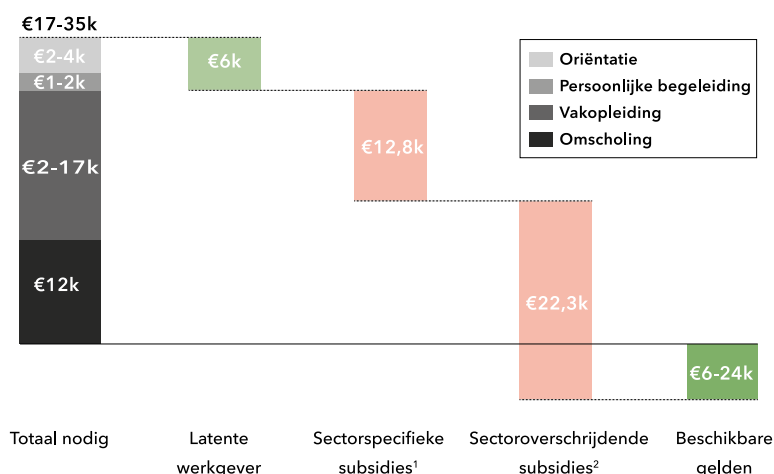
- Zorginstelling Amstelring huurt een extern bedrijf in om subsidies aan te vragen omdat ze zelf die kennis en capaciteit niet hebben. Dit bedrijf krijgt daarvoor een percentage van de subsidie die ze binnenhalen. Dat deel wordt dus niet gebruikt voor de zorg.
- Gehandicaptenzorgorganisatie 's Heeren Loo heeft een hele interne afdeling die zich alleen maar bezighoudt met het aanvragen en verantwoorden van subsidies. Opleiders moeten vaak dezelfde informatie aanleveren bij DUO waardoor er dubbele administraties gevoerd worden die door een koppeling via het BSN-nummer overbodig zouden zijn en er dus meer geld over blijft voor de zorg zelf.

- II. De meeste subsidies zijn gericht op scholing door opleiders. Een groot deel van de scholing in leerwerktrajecten vindt plaats op de werkvloer onder begeleiding van (senior) medewerkers/praktijkopleiders. Er is onvoldoende financiering van deze begeleiding (zie ook punt 1b) door de ontvangende werkgever.
- III. Niet alle subsidies zijn stapelbaar waardoor in veel sectoren wel voldoende subsidies beschikbaar zijn maar ze niet de kosten voor transitieactiviteiten of (gedeeltelijk) transitie inkomen kunnen dekken. Zie voorbeelden hieronder.

NB De subsidies in onderstaande afbeeldingen zijn van september 2022. Nieuwe subsidies worden op dit moment nader uitgewerkt.

### Zorg

#### Verleggen van gelden t.b.v. transitie-activiteiten



#### Belangrijke beleidsaanpassingen

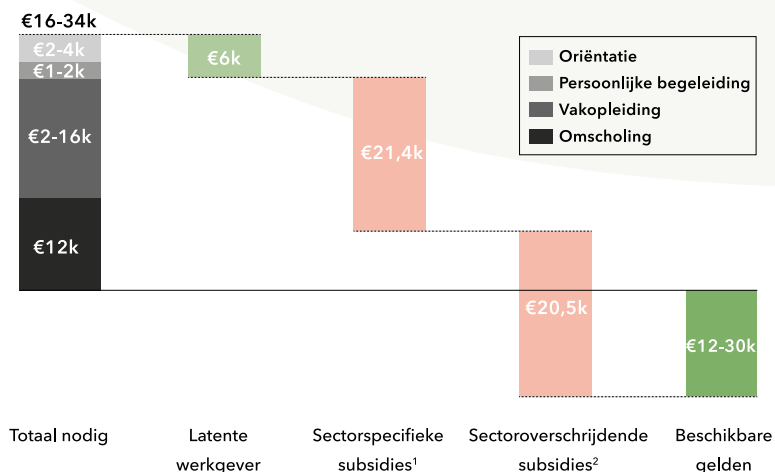
- Aanname dat crisis subsidies een structureel karakter krijgen (impact = €13,3k)
- Beleidsverandering is nodig om alle subsidies stapelbaar te maken (impact = €7,2k)
- Aanvraag voor vervolg voor aflopende SectorPlan Plus subsidie wordt geaccepteerd (impact = €7k)

Bestaande subsidies per juni 2022.

1 STAP-budget: € 1k; STAP ontwikkeladvies € 750; SLIM subsidie Min € 2.700 plus € 700; NLLDR-SMR tot € 2.360, NLLDS tot € 1.500; Praktijkleren € 2.700 (RVO); Regionale Mobiliteitsstreams tot 13.25k  
 2 SectorplanPlus (A en B) € 5k; SectorplanPlus (C,D en E) € 2k; Stagefonds zorg tot € 3,1k; praktijkleren extra subsidie (OCW) € 2,7k

## Onderwijs

### Verleggen van gelden t.b.v. transitie-activiteiten



### Belangrijke beleidsaanpassingen

Aanname dat crisis subsidies een structureel karakter krijgen (impact = €13,3k)

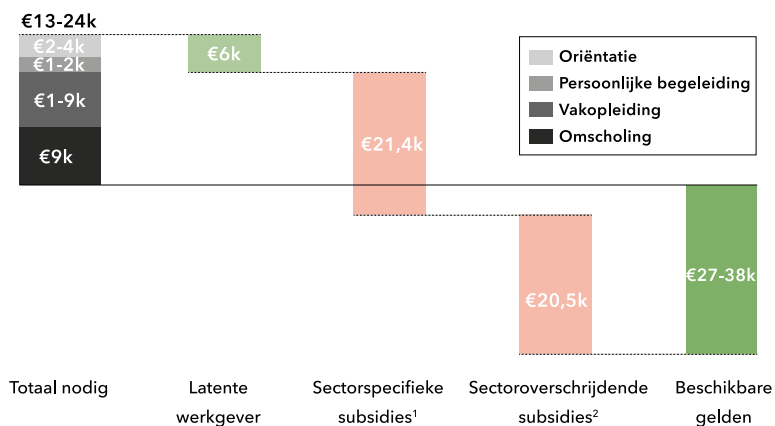
Beleidsverandering is nodig om alle subsidies stapelbaar te maken (impact = €7,2k)

Bestaande subsidies per juni 2022.

1 STAP-budget: € 1k; STAP ontwikkeladvies € 750; SLIM subsidie Min € 2.700 plus € 700; NLLDR-SMR tot € 2.360; NLLDS tot € 1.500; Praktijkleren € 2.700 (RVO); Regionale Mobiliteitsstreams tot 13,25k  
2 Zij-instroom DUO €20.000; Tegemoetkoming Leraren DUO €1.350

## Techniek

### Verleggen van gelden t.b.v. transitie-activiteiten



### Belangrijke beleidsaanpassingen

Aanname dat crisis subsidies een structureel karakter krijgen (impact = €13,3k)

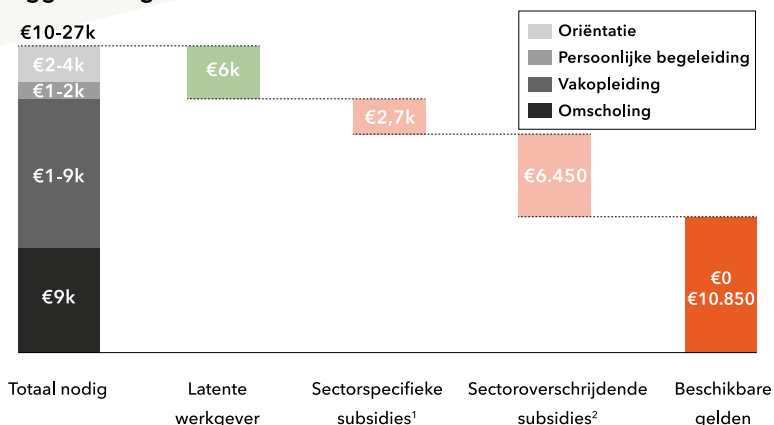
Beleidsverandering is nodig om alle subsidies stapelbaar te maken (impact = €7,2k)

Bestaande subsidies per juni 2022.

1 STAP-budget: € 1k; STAP ontwikkeladvies € 750; SLIM subsidie Min € 2.700 plus € 700; NLLDR-SMR tot € 2.360; NLLDS tot € 1.500; Praktijkleren € 2.700 (RVO); Regionale Mobiliteitsstreams tot 13,25k  
2 Praktijkleren extra subsidie € 2.700; TeamWork regeling € 3.500; Jobstart (OOM) € 2.000; leerwerkbijdrage € 2.300-3.800; A+O bijscholen zij-instromers € 3.000; A+O Financieringsreglement € 3.000-3.800; A+O NLLD (SZW) € 4.250 - 6.750

## ICT

## Verleggen van gelden t.b.v. transitie-activiteiten



## Belangrijke beleidsaanpassingen

Aanname dat crisis subsidies een structureel karakter krijgen (impact = €13,3k)

Beleidsverandering is nodig om alle subsidies stapelbaar te maken (impact = €7,2k)

(De EZK OIT subsidie dient structureel te worden gemaakt)

Bestaande subsidies per juni 2022.

1 STAP-budget: € 1k; STAP ontwikkeladvies € 750; SLIM subsidie Min € 2.700 plus € 700; NLLDR-SMR tot € 2.360; NLLDS tot € 1.500; Praktijkleren € 2.700 (RVO); Regionale Mobiliteitsstreams tot 13,25k

2 Praktijkleren extra subsidie (OCW) € 2.700; Omscholingsregeling (EZK) 3.750

9. In regelgeving, subsidievoorwaarden en scholingsbudgetten worden inzichten in 'Wie ben ik? Wat wil ik? Wat kan ik?'. Altijd als basis gebruikt om tot een volgende loopbaanstap te komen en er wordt een koppeling gemaakt met werk (in maatschappelijke tekortsectoren).
- Wie? SZW, EZK, OCW, FIN, VWS
  - Wat is de remmende of ontbrekende wet- en regelgeving?
    - STAP-budget en individuele scholingsbudgetten (vanuit werkgevers) kennen slechts voorwaarden over welke opleidingen in aanmerking komen (STAP) en dat de kennis ingezet moet kunnen worden in het economisch verkeer (scholingsbudgetten). Er is nu geen koppeling met:
      - het inzicht in ontwikkelbehoefte ('Wie ben ik? Wat wil ik? Wat kan ik?') voor een duurzaam loopbaanperspectief;
      - en het inzicht in waar iemands skills het meeste nodig zijn (maatschappelijke tekortsectoren).

*NB Structurele en dekkende financiering is nodig om te zorgen dat een overstap niet een luxeproduct wordt dat alleen toegankelijk is voor een beperkt aantal mensen (bijvoorbeeld mensen die een partner met een goed betaalde baan hebben waardoor ze zelf een overstap en scholing kunnen betalen, of werkenden die een werkgever hebben met genoeg financiële middelen). Dit werkt ongelijkheid in de hand. De volgende situaties vragen om aandacht, hier is maatwerk nodig:*

- Beperktere voorzieningen voor (financiering) transitieactiviteiten en -inkomen voor medewerkers van mkb'ers.
- Geen voorziening voor mensen die zelf ontslag nemen en dus geen recht op transitievergoedingen of WW (zie transitie inkomen) hebben.
- Flexwerkers en ZZP'ers hebben geen werkgever die een deel van de kosten draagt. ZZP'ers hebben daarnaast ook geen toegang tot O&O-fondsen (zie O&O-fondsen).

## 5. 'SUPERSCHOLING' & ONBOARDING

- **Doorbraak 11: 'Superscholing'**

Maatwerk scholing 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 competentie-niveau van de overstapper en de behoeften van de werkgever. Maatwerk voor de massa.

- **Doorbraak 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.

### *Wat is de belemmering?*

Wet- en regelgeving (cao's, subsidies en private gelden) is veelal gericht op zittende medewerkers, baan zekerheid en baanbehoud binnen sectoren. Niet op maatwerk voor de massa, leerwerktrajecten en mobiliteit (tussen sectoren). Er is geen faciliterend beleid of financiering voor onboarding of persoonlijke begeleiding. Dit terwijl goede onboarding de tijd tot volledige productiviteit met 60% vermindert en het behoud met 52% verhoogd.<sup>79</sup>

### *Wat is de oplossingsrichting?*

Toekomstig beleid is gericht op:

- 'Superscholing', leerwerktrajecten en een overstap naar een andere baan en/of sector.<sup>80</sup>
- Een duurzame landing bij een nieuwe werkgever.

### *Hoe zou dit eruit kunnen zien?*

1. Maatwerk opleidingen gericht op leerwerktrajecten die modulair te volgen zijn en flexibele startdata kennen.

a) Wie? OCW

b) Wat is de remmende of ontbrekende wet- en regelgeving?

II. Bekostiging DUO slechts 2x maal per jaar waardoor maandelijkse startdata voorgefinancierd moeten worden door opleiders.

III. Diplomatrajecten worden gefinancierd door de overheid, certificering van losse modules niet. In de WHW (Wet op het Hoger onderwijs en Wetenschappelijk Onderzoek) is het certificeren van modules nog niet als opdracht voor de onderwijsinstellingen benoemd en daarmee ook niet gefinancierd. Opleiders hebben dus geen budget om deze taak op te pakken.

IV. Certificaten worden alleen instellingsafhankelijk erkend en kunnen niet gestapeld worden met diploma's en eerder behaalde modules.<sup>81</sup> Hierdoor kunnen mensen minder makkelijk bewegen tussen werkgevers en sectoren.

V. Beperkt aantal subsidies op zij-instroomtrajecten (leerwerktrajecten met salaris).

Huidige subsidies zijn vooral gericht op:

a. voltijdsopleidingen;

b. en deeltijdsopleidingen met stage (mbo BBL en deeltijd hbo).



### Voorbeeld uit expertsessie

Lisa maakt een intersectorale overstap vanuit de zakelijke dienstverlening naar de GGZ. In het laatste jaar wordt ze als verpleegkundige geheel ambulant ingezet. Ze heeft een eigen caseload en werkt zelfstandig in de wijk onder de 'verlengde arm' constructie. Vanuit haar studie en begeleiding wordt ze (aantoonbaar) bekwaam geacht om een groot deel van de zorghandelingen zelfstandig uit te voeren. Deze mogen echter niet gedeclareerd worden bij de zorgverzekeraars aangezien ze - zolang ze nog in opleiding is - geen BIG-registratie heeft. Hierdoor is de GGZ-instelling InGeest verantwoordelijk voor haar jaarsalaris in het 3e jaar ad €40.000 terwijl er nauwelijks omzet tegenover staat.

2. Bekostigd onderwijs richting alle maatschappelijke tekortsectoren is toegankelijk voor iedereen. Wat maatschappelijke tekortsectoren zijn, kan periodiek bepaald worden aan de hand van markt- en maatschappelijke ontwikkelingen. Scandinavië werkt al volgens deze methode.<sup>82</sup>
  - a) Wie? OCW
  - b) Wat is de remmende of ontbrekende wet- en regelgeving?
    - I. Mensen die een eerder behaald hbo-diploma hebben, betalen meer collegegeld (instellingscollegegeld) voor een volgende hbo-opleiding (met uitzondering van opleidingen in zorg en onderwijs). Het wettelijk collegegeld is €2530 per jaar ('24-'25). Instellingscollegegeld ligt gemiddeld tussen de €7000-9000.
    - II. Levenlanglerenkrediet (gunstige lening) is alleen aan te vragen voor de financiering van een voltijd- of deeltijdopleiding aan een hogeschool of universiteit of een voltijd-opleiding aan het mbo (BOL). Dit geldt niet voor de leerwerkroute in het mbo (BBL).
3. Sturen op kwaliteit i.p.v. bevoegdheid. Differentiatie tussen bevoegd en aantoonbare bekwaamheden op deelgebieden zodat zij-instromers eerder productief ingezet kunnen worden (op deeltaken).
  - a) Wie? OCW, VWS
  - b) Wat is de remmende of ontbrekende wet- en regelgeving?
    - I. Bevoegdheid is veelal randvoorwaardelijk om een functie uit te mogen voeren (vb. BIG registratie in de zorg, docent). Uiteindelijk gaat het om aantoonbare bekwaamheid. Bevoegdheid staat niet altijd garant voor bekwaamheid (De Staat van het Onderwijs 2022).
4. Maatwerk onboardingstrajecten die zorgen voor een duurzame landing
  - a) Wie? OCW, SZW, VWS, Sociale partners
  - b) Wat is de remmende of ontbrekende wet- en regelgeving?
    - I. Financiering van begeleiding is niet (of slechts heel beperkt) meegenomen in subsidies. In de coronasubsidies in de zorg zat wel een gedeeltelijke vergoeding (20% van de kosten van begeleiding waren gesubsidieerd), maar deze subsidie is niet structureel. (SZW, OCW, VWS)

79. Bron: *Onboarding New Employees: Maximizing Success* by Talya N. Bauer, PhD, 2010.

80. Ook in het coalitieakkoord 2021-2025 wordt ingezet op meer onderwijsaanbod voor volwassenen. Er wordt niet specifiek ingegaan op leerwerktrajecten

81. Ook genoemd in de aanpak *Kansrijk Opleiden*; als randvoorwaarde wordt genoemd werken aan een toekomstbestendige kwalificatiestructuur. Ook in de Kamerbrief *Inzet op arbeidsmarktkrachte in de klimaat- en digitale transitie: Het Actieplan Groene en Digitale Banen 03-02-2023*; In het mbo, gericht ontwikkelen van mbo-certificaten en keuzedelen.

82. In Denemarken en Zweden is de toegankelijkheid van onderwijs afgestemd op de status te kort in sectoren.

- II. Subsidieregeling Praktijkleren in de derde leerweg (gericht op begeleiding) is alleen beschikbaar voor medewerkers die als werkzoekenden zijn geregistreerd bij de gemeente/UWV. (SZW)
5. Werkgevers bieden maatwerkoplossingen die zij-instromers (via een senior traineeship) en mensen die van niet-werk naar werk gaan (via jobcarving) perspectief bieden.
    - a) Wie? SZW, Sociale partners
    - b) Wat is de remmende of ontbrekende wet- en regelgeving?
      - I. Er is nog geen eenduidige manier om extra begeleidingskosten en/of improductiviteit bij jobcarving (het creëren van een passende functie voor één persoon, meestal iemand met een arbeidsbeperking) of zij-instroomtrajecten te compenseren.<sup>83</sup> Hierdoor worden er door werkgevers minder leerwerkplekken gecreëerd dan zou kunnen. (SZW)
      - II. Functiehuizen zijn niet ingericht op gecombineerde functies en werken op basis van skills (waarbij sommige handelingen op niveau x worden verricht en andere op niveau y). (Sociale partners)

## 6. EEN OVERSTAP

- **Doorbraak 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.

- **Doorbraak 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.

### *Wat is de belemmering?*

Regelgeving is niet gericht op samenwerking tussen werkgevers zodat werkgevers samen zorg kunnen dragen voor de ontwikkeling en de mobiliteit van medewerkers.

### *Wat is de oplossingsrichting?*

Toekomstig beleid richt zich op:

- Aantrekkelijk werkgeverschap over organisaties heen
- Persoonlijke begeleiding bij loopbaanvraagstukken

### *Hoe zou het eruit kunnen zien?*

6. Aantrekkelijk werkgeverschap over organisaties heen.
  - a) Wie? SZW, Sociale partners
  - b) Wat is de remmende of ontbrekende wet- en regelgeving?
    - I. In Nederland is het wettelijk niet mogelijk om met meerdere werkgevers 1 contract te bieden aan een medewerker. Het is mogelijk om personeel uit te lenen, maar dan moet je geregistreerd staan als uitlener en de regels van de Wet Allocatie Arbeid door Intermediairs (WAADI) volgen. Vooral (kleinere) mkb'ers (die soms alleen kleine contracten kunnen aanbieden voor bepaalde functies) lopen tegen deze beperking aan. In België en Frankrijk zijn er aanpassingen gedaan waardoor er wel ruimte voor gezamenlijk werkgeverschap is door werkgeversgroeperingen.<sup>84</sup> (SZW)

- II. Verschillende cao's met verschillende arbeidsvoorwaarden maken het lastig om een eenduidig contract aan te bieden. (Sociale partners)
7. Toegankelijke persoonlijke begeleiding bij loopbaanvraagstukken.
- a) Wie? SZW, Sociale partners
  - b) Wat is de remmende of ontbrekende wet- en regelgeving?
    - I. Aanbod gefragmenteerd, met verschillende belangen en niet dekkend
      - O&O-fondsen bieden het vaak aan. Deze zijn gelieerd aan een sector en aangesloten leden. Niet alle sectoren hebben een O&O-fonds en niet alle organisaties kunnen gebruik maken van een O&O-fonds. (Sociale partners)
      - Vakbonden bieden deze dienstverlening aan hun leden. Niet alle medewerkers in Nederland zijn lid van een vakbond. (Sociale partners)
      - Werkgevers bieden deze persoonlijke begeleiding soms ook. Niet alle medewerkers voelen zich veilig om te praten over loopbaanvraagstukken met hun huidige werkgever. (Sociale partners)
      - Mensen die zelf ontslag nemen (en die dus geen recht hebben op een uitkering en de dienstverlening van het UWV) weten de hulplijn vaak niet te vinden. (SZW, Sociale partners)

## 7. PUNT VAN AANDACHT: MKB!

In het coalitieakkoord 2021-2025 wordt het mkb als de motor van de Nederlandse economie genoemd.<sup>85</sup>

Beleid en wet- en regelgeving zou daarom afgestemd moeten zijn op de behoeften van mkb-ondernemers. Want als mkb-ondernemers beter kunnen ondernemen, kunnen zij ook beter voor hun medewerkers zorgen. In de Achterhoek en de regio Eindhoven hebben we een verdiepingsslag gemaakt om specifieke behoeften van het mkb in kaart brengen en aan de hand van experimenten te leren wat het mkb nog (extra) nodig heeft om de 14 + 2 systeemdoorbraken te realiseren.

De belangrijkste behoeften zijn:<sup>86</sup>

**I. Flexibiliteit om mee te kunnen bewegen met ontwikkelingen in de markt EN goed voor hun medewerkers te blijven zorgen.**

- I. Flexibiliteit in op- en afschalen (met behoud van contract).
- II. Flexibiliteit in contractvormen.
- III. Flexibiliteit in arbeidsvoorwaarden.

**2. Vermindering van regeldruk.**

- IV. Veelal gelden dezelfde regels voor mkb'ers als voor corporate organisaties. Veel regels die gaan over goed werkgeverschap in brede zin zijn een enorme belasting voor kleinere mkb'ers vanwege een gebrek aan capaciteit (en middelen).

83. Zie ook rapport van de commissie Borstlap over een activerend en inclusief arbeidsmarktbeleid.

84. [werk.belgie.be/nl/themas/arbeidsovereenkomsten/werkgeversgroeperingen](http://werk.belgie.be/nl/themas/arbeidsovereenkomsten/werkgeversgroeperingen)

85. In het coalitieakkoord 2021-2025 staat: Het groei- en innovatief vermogen van mkb ondernemers en bedrijven wordt versterkt en ondernemerschap wordt gestimuleerd. Dat betekent een meetbare aanpak van regeldruk, waarbij met de mkb-toets bij wetgeving toetsen of regels ook voor een mkb-ondernemer uitvoerbaar zijn. Het betekent ook het makkelijker maken om mensen in dienst te nemen en te houden, het wegnemen van onnodige belemmeringen bij financiering, het dichteren van de financieringskloof, ondersteuning bij digitalisering en verduurzaming, een betere positie van ondernemers in het faillissementsrecht en een meer strategische benutting van overheidsaanbestedingen.

86. Zie hoofdstuk 11: 'Mkb als Beeldbepaler'.

Wet- en regelgeving rondom Ongekend Talent. De ondernemer heeft te maken met heel veel verschillende loketten (waardoor het lang duurt voordat mensen bij de werkvloer komen) EN verschillende regelingen (vanuit bijstand, Wajong, WIA, WGA, ziektewet). (Klein) Mkb mist de kennis en capaciteit om deze last te kunnen dragen.

**3. (HR-)kennis en capaciteit om specifieke dienstverlening aan te bieden aan werknemers op het gebied van loopbaan coaching, LLO, aanname van zij-instromers, aanname van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, subsidieregelingen etc.** Voorbeelden zijn:

- I. Kennis en capaciteit om mensen goed te begeleiden en ontwikkeling te stimuleren vanuit 'Wie ben ik? Wat wil ik? Wat kan ik?'. Sommige medewerkers hebben extra persoonlijke begeleiding en een maatwerk aanpak nodig. Denk aan mensen op het autisme spectrum,

*Voorbeeld uit Proeftuin*

Heleen kan door een lichte vorm van epilepsie haar werk als leerkracht niet meer uitoefenen en werkt als onderwijsassistent. Die rol ligt haar minder. Ze neemt zelf ontslag en start in de Proeftuin om een overstap te maken. De bootcamp helpt haar om inzicht te krijgen in wat ze kan en wat ze wil en dit vertaalt ze naar een Persoonlijk Profiel. De onafhankelijke open hulplijn helpt haar om zelfvertrouwen te krijgen waardoor ze stappen durft te zetten die ze nog nooit gezet heeft.

De open hulplijn is een cruciaal onderdeel van de Proeftuin voor Heleen om:

- Te sparren over (on)mogelijkheden op het gebied van duurzame banen, salaris, contractvormen, toegang tot financiële overbruggingsmogelijkheden.
- Haar netwerk te vergroten.
- Richting te geven aan de volgende stap die ze wil zetten op de arbeidsmarkt. Ze heeft weinig ervaring met het switchen van baan.

Binnen twee maanden wordt ze aangenomen als servicemedewerker bij een uitgeverij die studiemateriaal voor scholen levert. Ze is aangenomen op basis van haar Persoonlijk Profiel en verkozen boven 2 andere kandidaten met relevante werkervaring omdat haar persoonlijkheid en skills heel goed passen bij het bedrijf.

laaggeletterden, ongeschoolde medewerkers, maar ook medewerkers die om welke reden dan ook (tijdelijk) psychisch hulp nodig hebben etc.

- II. Kennis en capaciteit om ziekteverzuim goed te begeleiden.
- III. Kennis en capaciteit om toegang tot (sluitende) financiering te realiseren.
- IV. Werving en begeleiden van zij-instromers.

**4. Ruimte (in regelgeving en financiën) om meer ontschotter samenwerking tussen ondernemers in kleine open ecosystemen te laten bloeien.** Vanuit vertrouwen. Met een 'elftal' van bedrijven. Gebruik maken van elkaars kennis en dienstverlening. Ten behoeve van ontwikkeling, aanname en begeleiding van mensen.

*Een greep uit de wetten die zich richten op plichten op de werkvloer:*

- Wet Arbeidsmarkt in Balans (WAB)
- Wet Verbetering Poortwachter
- De arbeidstijdenwet
- De Wet Arbeid en Zorg
- Wetgeving over gelijke behandeling

Hans Gerritsen, ondernemer in de Achterhoek heeft zo'n 70 medewerkers in dienst, waarvan de helft met een afstand tot de arbeidsmarkt. Om de administratie (vanuit wetgeving en beleid) alleen al van die 35 medewerkers op orde te houden heeft hij een medewerker in dienst die zich daar 2,5 dag per week mee bezig houdt.

# COLLEGA'S

Dit boek is het resultaat van 7 jaar onderzoek, experimenteren en vooral DOEN. Dus dank aan alle collega's door de jaren heen die hieraan hebben meegewerkt. En daarnaast bedanken we uiteraard ook de andere 1000+ ongeduldige systeemveranderaars met wie we dit samen DOEN...



Baukelien van Minnen



Cato van Driel



Bryan Kertowidjo



Laetitia Fioole



David van Dun



Jeroen van Muijlwijk



Clara Kop



Jacques de Bie



Kim Broersen



Simone Heidema



Irina Gasparian



Laurentine van Landeghem



Niek van der Spek



Nienke Meijer



Maaike Schram



# oud COLLEGA'S

Stichting de Buitenboordmotor bestaat bijna 7 jaar. Dit zijn door de jaren heen de gezichten van de ongeduldige systeemveranderaars van de Buitenboordmotor.



Ingrid van Kuilenburg



Abed Kayyal



Joris Gallé



Annelotte de Kort



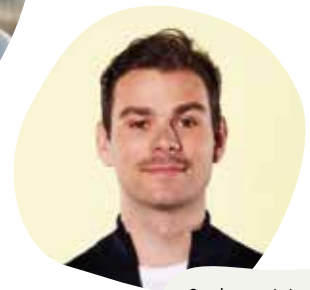
Hanna Gorter



Henriette van der Waal



Linda Tops



Guido van Winden



Annemieke Rijke



Grace Greeve



Eveline Rudolphie



Britt van der Moolen



Marlies Verschure



Malou Schuiling



Sophie Schmeets



Victor Lampe



Suzanne Wolters



Valerie van Kemenade



Willemien Storm van 's Gravesande



Leonie Teeuwen



Pieterneel Boer



Ellen Schaap



Tom van der Linde



Emma van Delden



Suzan Kuiper



Sterre Tolsma



Hero Prins



Dorien Wolff



Alexander Driebeek



Arya Nashemi Hasab



Susanne Wunnink



Marieke Storm





Karlijn Klok

Kim Myrte Janse



Rita Grootendorst



Roger van Bemmelen



Lily Anzion



Isabelle-Anna Bol

Simone Pourier



Nizar el Manouzi



Marlies Peelen



Ilse van der Linden



Nick Hoogendoorn



Jacqueline van der Gracht



Sophie Haafkes



Jennifer de Boer



Nico Paardekooper



Naséra Doudou



Madelon Barends

## DAAROM NU

Een kind ziet geen gevaren. Hij snapt niet dat hij iets niet kan.  
Hij ziet geen grens en geen bezwaren. 'Het lukt niet' staat niet in zijn plan.  
Natuurlijk valt hij en niet zuinig. Raakt gefrustreerd door elke strijd.  
Dan is het huilen, blèren, gillen. Dan stokt zijn adem van de nijd.

Lief dat kan gebeuren, dat hoort erbij als je iets leert.  
Ik proef de woorden, en hij luistert, terwijl zijn moed wederkeert.

Een kind wil nu, het wil niet later. Het wil niet morgen, maar vandaag.  
Een kind wil alles. En nog meer. En het stelt daarbij geen vraag.  
Een kind wil doen, het wil proberen. Het wil bouwen, laag voor laag.  
Een kind wil alles en nog meer. En het stelt daarbij geen vraag.

Ik ben jaloers op dat vermogen; op te staan en door te gaan.  
Leren hoort bij het leven. Het is een deel van ons bestaan.  
Geen kind denkt dat het niet kan lopen.  
Geen kind blijft dromen van de taal.  
Geen kind zal stoppen met proberen.  
Het start vol moed een nieuw verhaal.

Je valt, dat kan gebeuren. Dat hoort erbij als je iets leert.  
Ik proef de woorden, en hij luistert terwijl zijn moed wederkeert.

Een kind wil nu, het wil niet later. Het wil niet morgen, maar vandaag.  
Een kind wil alles en nog meer. En het stelt daarbij geen vraag.  
Een kind wil doen, het wil proberen. Het wil bouwen, laag voor laag.  
Een kind wil alles en nog meer. En het stelt daarbij geen vraag.

Wanneer stopt dat? Raakt dat kind kwijt en wordt proberen ruw verstoort.  
Wie leert ons denken in problemen, in wat niet kan niet mag niet hoort.

Ik val, dat kan gebeuren. Dat hoort erbij als ik iets leer.  
Ik proef de woorden en ik luister, terwijl mijn moed wederkeert.

Daarom nu, daarom niet later, daarom niet morgen, maar vandaag  
Daarom van alles en nog meer en stel daarbij geen vraag  
Daarom doen, daarom proberen, daarom bouwen laag voor laag  
Daarom van alles, en nog meer, want er is nog maar 1 vraag;

Wat wil ik echt heel diep vanbinnen? Want daar leeft nog steeds een kind.  
Een kind met hoop, moed en vertrouwen. Dat stoppen nooit een optie vindt.

Om mijn dromen waar te maken, zet ik vandaag de eerste stap.  
Leer ik bergen te beklimmen, in een prachtig mooi landschap.

*Door: Ellen Martje*



Beluister hier het lied!



Foto: Mick de Jong

**WAT ALS...**

*...jij ook een ongeduldige  
systeemveranderaar bent?*

**DAN KAN HET  
ECHT!**







# RISICO

Je riskeert een dwaas te lijken als je lacht,  
sentimenteel te zijn als je huilt,  
betrokken te raken als je iemand de hand toesteeft,  
afgewezen te worden als je je gevoelens laat zien,  
uitgelachen te worden als je je dromen prijsgeeft,  
als je bemint, terwijl je liefde onbeantwoord blijft,  
dat je faalt wanneer je doorzet, terwijl de kans op slagen minimaal is.

Maar risico's moeten genomen worden,  
omdat in het leven het grootste gevaar bestaat uit niets te riskeren.  
De mens die nooit een risico neemt doet niets, heeft niets, verandert niets.  
Hij mag dan wel pijn en verdriet ontlopen,  
maar hij kan niet leren, voelen, veranderen, groeien of liefhebben.  
Geketend door zijn zekerheden is hij een slaaf,  
hij verliest zijn vrijheid.  
Alleen hij die risico's durft te nemen is vrij.

*Door: Anoniem*