

Thema-artikel

Anders kijken: Naar een skillsgerichte arbeidsmarkt



Inhoud

Inleiding	3
Skillsgerichte arbeidsmarkt	4
Skills voor zorg en welzijn	7
Afsluiting	9
Bronnen	10

Inhoud

Inleiding	3
Skillsgerichte arbeidsmarkt	4
Skills voor zorg en welzijn	7
Afsluiting	9
Bronnen	10



Inleiding

In zorg en welzijn is meer werk te doen dan dat er mensen beschikbaar zijn met de juiste kwalificaties. Door een groeiende zorgvraag en beperkte instroom van zorgprofessionals, zal die vraag de komende jaren niet kleiner worden. Daarom werd er in het voorjaar van 2022 opgeroepen om niet langer te begroten op basis van geld, maar te beginnen bij de beschikbaarheid van mensen. Als we niet uitgaan van de beschikbare (en potentiële) capaciteit op de arbeidsmarkt, realiseren we de ambities immers niet. Niet minder dan een transformatie is nodig. Een transformatie van de organisatie van werk en hoe de zorgvraag wordt beantwoord, maar ook een transformatie op de arbeidsmarkt.

Een deel van de oplossing bieden skills: ieders verzameling van kennis, vaardigheden en competenties of eigenschappen voor het gevraagde werk. Het is niet voor niets dat 2023 door de Europese Unie is uitgeroepen tot 'European Year of Skills'. Een skillsgerichte arbeidsmarkt zal, ook voor de sector zorg en welzijn, bijdragen aan oplossingen voor de personeelstekorten en het anders werken en anders organiseren ondersteunen. Zij biedt kansen voor wendbaarheid, waarin iedereen betekenisvolle en betaalde arbeid kan verrichten.

Skills bieden een oplossing voor anders werven en selecteren, maar ook voor het opleiden en ontwikkelen van werknemers. De toenemende digitalisering en introductie van nieuwe technologie zal er ook de komende decennia voor zorgen dat werkzaamheden veranderen of zelfs verdwijnen. Mede door deze veranderende werkzaamheden en de noodzaak om werknemers duurzaam inzetbaar te houden, is het belang van een leven lang ontwikkelen steeds groter. Skills bieden een goed inzicht in wat je kunt ontwikkelen en hoe dat aansluit bij de (toekomstige) vraag naar werk. Ze bieden een meer fijnmazige en veelzijdige manier om vraag en aanbod op de arbeidsmarkt in kaart te brengen. Wat kunnen werkgevers en werkenden in zorg en welzijn hiermee? Hoe kunnen zij er mee aan de slag (en waarom zouden ze dat willen)? In dit artikel schetsen we de ontwikkelingen, de kansen maar ook de valkuilen.

■ <https://transvorm.arbeidsmarktinbeeld.nl>

Skillsgerichte arbeidsmarkt

Wat zijn skills dan?

Talenten, competenties, vaardigheden, kennis en kunde... Er zijn veel termen die overlappen met de term 'skills'. Er is dan ook niet één breed gedragen definitie van skills in Nederland.¹ Onder andere SER, TNO en UWV zijn actief bezig met de ontwikkeling van een skillsgerichte arbeidsmarkt, maar ieder vanuit een eigen definitie. In dit artikel gaan we uit van de definitie dat skills de verzameling zijn van kennis, vaardigheden en competenties of eigenschappen waarover een individu beschikt. Werkzaamheden - en dus wat werkgevers vragen van hun (potentiële) werknemers - kunnen worden vertaald naar de skills waarover een geschikte werker moet beschikken.

Skills geven inzicht in kennis (wat iemand weet), vaardigheden (wat iemand kan) en eigenschappen (hoe iemand is). Denk bijvoorbeeld aan de verpleegkundige met kennis over technologische innovatie, de vaardigheden om ontwerpessies met collega's te begeleiden en de eigenschap dat zij overtuigend is. Deze verpleegkundige wil je als organisatie betrekken bij het innovatieteam.

De skillsgerichte arbeidsmarkt omvat twee ontwikkelingen. Enerzijds is het een nieuwe manier van beoordeling van de geschiktheid van iemand voor bepaalde werkzaamheden. Het gaat om het erkennen van wat iemand kan, en dan niet enkel op basis van een diploma. Anderzijds draait het om een datagedreven ontwikkeling – vaak gekoppeld aan specifieke online instrumenten - om inzicht te krijgen in de skills waarover een individu of de gehele beroepsbevolking beschikt en welke skills werkgevers zoeken.

Hoe ver staat het met de skillsgerichte arbeidsmarkt?

Het onderwerp staat zoals gezegd bij veel organisaties hoog op de agenda en de rijksoverheid investeert in die ontwikkeling. Ook het door het Ministerie van VWS gelanceerde programma Toekomstbestendige Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn (TAZ) benoemt de skillsgerichte arbeidsmarkt als belangrijke ontwikkeling voor de arbeidsmarktproblematiek. Tegelijkertijd zijn er nog veel stappen nodig voordat er sprake is van een functionerende skillsgerichte arbeidsmarkt. Zo is het belangrijk dat er overeenstemming komt over een gedeelde 'skillstaal' – wat verstaan we precies onder een bepaalde skill? Is het 'begeleiden van ontwerpessies met collega's' hetzelfde in verschillende beroepen en organisaties? Of bedoelt de ene organisatie daar iets anders mee dan de andere? En zijn 'samenwerken' en 'teamspeler' dezelfde skill of zitten daar verschillen tussen? Internationaal wordt er gewerkt met de 'talen' van Europese taal ESCO en de Amerikaanse taal O*Net. TNO, UWV, Sbb en CBS werken aan doorvertaling voor Nederland onder de noemer Competent NL - één Nederlandse skillstaal.

Verder vraagt een functionerende skillsgerichte arbeidsmarkt om werkgevers die bereid zijn op deze nieuwe manier te kijken naar hoe zij het werk organiseren, wat ze daarvoor vragen en wie zij daarvoor zoeken. Mede door nieuwe digitale toepassingen (waaronder skills-paspoorten) is er steeds meer mogelijk, maar het gebruik in de praktijk staat nog in de kinderschoenen. Wel werken steeds meer organisaties, ook in zorg en welzijn, aan een deel van deze omslag – bijvoorbeeld het open werven of het bieden van ontwikkelingsmogelijkheden voor werknemers op basis van deelcertificaten.

¹ Ook internationaal staat het thema hoog op de agenda. Zo werkt de Europese Commissie aan de Skills Agenda en ook OESO en het World Economic Forum zijn aanjagers van deze aanpak. Het SHL universal competency framework is een voorbeeld van een internationale skills-indeling maar ook internationaal circuleren er meerdere definities.



Welkom in 2025...

... Rob is sinds twee jaar werkzaam bij een zorgorganisatie. Hij had een eigen kroeg maar was klaar met de verantwoordelijkheid voor het personeel en de financiën. Hij haalde altijd het meeste plezier uit de gesprekken met de mensen die bij hem aan de bar kwamen zitten en deelden wat hen dwarszat. Toen hij bij zijn nieuwe werkgever binnenliep, zagen zij niet het diploma dat hij níét heeft maar wel zijn zorghart en ze boden hem taken als welzijnsmedewerker...

Welke ontwikkelingen hangen samen met een skillsgerichte arbeidsmarkt?

Het kijken naar de arbeidsmarkt vanuit beroepen en beroepsgroepen is grofmazig en staat daarmee innovatie in de weg. Met de toepassing van skills komen meer mensen in het vizier als potentiële werknemer. Ook bieden skills een handvaten om preciezer in kaart te brengen welke ontwikkeling bij werkenden nodig is en hoe zij daarmee aan de slag kunnen gaan. Het draagt daarmee bij aan een meer flexibele en wendbare arbeidsmarkt.

De ontwikkeling staat overigens niet op zichzelf. De beoordeling van skills past in een nieuwe manier van werven en selecteren. Steeds meer werkgevers laten kandidaten solliciteren die niet gediplomeerd zijn voor het werk of zelfs zonder CV. Daardoor komen talenten die tot nu toe onbenut bleven in aanmerking voor werk. Sommige werkgevers gaan nog een stap verder en werven op basis van de principes van Open Hiring.² Dat houdt in dat er wordt geworven zonder CV en ook zonder selectieprocedure. Een skillspaspoort helpt dan bij het inzichtelijk maken van de match tussen medewerker en werkgever en dienst vervolgens als een manier om vast te leggen wat iemand op de werkvloer leert en doet.³

Welkom in 2025...

... Rob werkt aan het behalen van het mbo-deelcertificaat 'individuele basiszorg'. Zo kan hij wat vaker inspringen bij zijn collega's in het zorgproces als zijn eigen werkzaamheden rustiger zijn. En hij vindt het directe contact met de cliënten waardevol. ...

De skillsgerichte arbeidsmarkt hangt ook samen met de verschuiving van functies naar taken. Waar medewerkers vroeger werden geworven voor een functie wordt er steeds meer gekeken naar de werkzaamheden die passen bij een persoon. Bijvoorbeeld *Jobcarving* en *-crafting* zijn methodieken om 'pakketjes' van werkzaamheden te maken, passend bij de aanwezige skills. Door een pakket met taken aan te passen aan een kandidaat kunnen medewerkers meer worden ingezet op basis van hun talenten. Daarnaast biedt het voor werknemers de mogelijkheid om 'plusjes' op hun

² Lees hier meer over op de website: <https://www.openhiring.nl/>

³ Momenteel bieden instrumenten nog onvoldoende beeld van de mate waarin iemand over een skill beschikt. Het beschikken over de skill 'koken' bijvoorbeeld kan betekenen dat je een goede hobby-kok bent of dat je op ster-waardig-niveau kan koken. Dit is in de huidige methodiek nog onvoldoende in beeld terwijl dit voor matching wel relevant is (zie ook Merx, E., Edzes, A., & van Lieshout, H. (2022).

takenpakket aan te brengen – het uitvoeren van taken die niet bij hun functie horen maar wel goed passen bij hun skills.

Inspiratie uit een andere sector

Digitaal Skillspaspoort voor Vakmensen

Niet alleen de sector zorg en welzijn is in beweging. De bouw krijgt bijvoorbeeld te maken met nieuwe eisen aan gebouwen door de energietransities en innovaties in bouw materiaal en –technieken. Bouwend Nederland heeft daarom, samen met FNV, CNV, Techniek Nederland en Volandis, geïnvesteerd in een pilot voor het Digitaal Skills Paspoort. Het paspoort is praktisch en overzichtelijk en past daarmee bij de mentaliteit van de bouwers. Het geeft een overzicht van opgedane kennis en vaardigheden tijdens het werk. Het geeft inzicht in welke vervolgstappen je kan maken – binnen de bouw of daarbuiten. Tijdens de pilot is het paspoort gebruikt door 25 vakmensen die 50 jaar of ouder waren en een fysiek zwaar beroep uitoefenen. Zo krijgen zij inzicht in hun mogelijkheden voor lichtere werkzaamheden tot aan hun pensioen.

Ten derde stimuleert het vastleggen van skills de ontwikkeling van de beroepsbevolking. Leren en ontwikkelen is niet iets dat alleen plaatsvindt in de schoolbanken maar juist tijdens het werk en op de werkvloer. Eerder behaalde kwalificaties zeggen niets over de vaardigheden, kennis en ervaring die mensen hebben opgedaan. Het is mogelijk dat werknemers inmiddels geschikt zijn voor een functie die niet per se aan lijkt te sluiten bij hun opleiding. Wanneer dit inzichtelijk wordt en organisaties daarop inspelen kan dit bijdragen aan het behoud van werknemers. Skills bieden een manier om vast te leggen wat iemand tijdens het werk heeft geleerd zonder dat daarvoor meteen een diploma zal worden behaald. Het bewijzen en vastleggen van skills kan grofweg door zelfbeoordeling, het laten onderschrijven door anderen en formele beoordeling door toetsing. Het is het sterkste wanneer het is aangetoond op alle drie deze wijze – als een drietrapsraket. Gecombineerd met technieken zoals *microcredentials* en *open badges* kan dit worden vastgelegd. In de zorg wordt hier door ziekenhuizen al gebruik van gemaakt in de vorm van *'entrusted professional activities'*.⁴

Inspiratie uit een andere sector

Verschillende bedrijven werken al met een vorm van 'badges' - het aantonen van skills zonder dat hier een diploma bij komt kijken. Zo werkt technisch bedrijf Schunk Xycarb met een Skills Matrix en Inversable met BadgeCollect. Benieuwd hoe zij dit inzetten? Martin van Berloo schreef er eerder over in de serie Toekomst in Beeld.

■ Lees hier de serie Toekomst in Beeld

Als laatste ontwikkeling zien we dat het (beroeps)onderwijs al inspeelt op deze manier van het aantonen wat een student of bijscholer kan. Verschillende opleidingen, met name in hbo en wo, werken met microcredentials en EduBadges of, in het mbo, met leereenheden en deelcertificaten. Daarnaast spelen scholen van alle onderwijsniveaus in op deze ontwikkeling door steeds meer aanbod flexibel en modulair in te richten. Daarmee wordt ingespeeld op dat het opdoen van

⁴ Lees hier meer over op de website: <https://www.czoflexlevel.nl/epas/>

nieuwe skills niet altijd om een volledige opleiding of om een diploma vraagt – een deel van de opleiding kan al voldoende zijn.

Skills voor zorg en welzijn

Wat heeft de skillsgerichte arbeidsmarkt zorg en welzijn te bieden?

Voor werkgevers in zorg en welzijn kan de skillsgerichte arbeidsmarkt een deel van de oplossing bieden voor huidige arbeidsmarktproblemen. Door te kijken naar skills en taken in plaats van kwalificaties en functies, ontstaan er mogelijk onverwachte matches. Dit zal ervoor zorgen dat er meer talenten worden benut maar het kan ook de diversiteit in teams vergroten, wat goed is voor de organisatie, de sector en arbeidsmarkt als geheel. Diverse teams scoren immers vaak hoog op innovatie en dragen bij aan een inclusieve arbeidsmarkt. Het biedt daarmee een antwoord op tekorten en kan innovatie op de werkvloer aanmoedigen.

Wanneer mensen zonder kwalificatie op basis van hun skills in aanmerking komen voor werkzaamheden (in lijn met bekwaam is bevoegd in het programma TAZ) zal er meer flexibiliteit komen in het inrichten van teams. Voor een goede inbedding, vraagt dit wel een omschakeling bij teams en het inrichten van zorgprocessen op de skills van medewerkers. Een skillsgerichte aanpak biedt tegelijkertijd gekwalificeerde medewerkers helder perspectief op de ontwikkelmogelijkheden (en ontwikkelbehoeftes). Doordat we weten dat een relatief groot deel van de sector bestaat uit mbo-opgeleiden en zij veelal een voorkeur hebben voor leren op de werkvloer, is het van nog groter belang om opgedane bekwaamheid goed vast te kunnen leggen. Door het aantonen en 'verzamelen' van skills kunnen zo ongekwalificeerde medewerkers mogelijk toch in aanmerking komen voor een diploma of (deel)certificaat.

Skills bieden een breder beeld van een persoon dan het diploma dat al snel verouderd is en dat begrensd is. Een betere matching zorgt er dan ook voor dat mensen goed op hun plek zitten en met meer plezier hun werk kunnen uitvoeren. Mogelijk komen medewerkers op basis van hun skills in aanmerking voor meer en andere werkzaamheden dan enkel op basis van hun diploma. Door deze verhoging van het werkplezier (niet het zicht op ontwikkelmogelijkheden), kunnen skills het behoud in de sector verhogen.

Het is te verwachten dat binnen zorg en welzijn werkzaamheden zullen veranderen. Zeker ook omdat de uitdaging om zorg houdbaar te houden op sommige vlakken zal vragen om een radicaal nieuwe aanpak. Dit vraagt om een nieuwe visie op zorg en wat de zorgprofessional moet doen. Om daarop in te kunnen spelen, is het van belang dat organisaties voor strategische personeelsplanning op het niveau van skills kunnen kijken naar welke wat zij in de toekomst nodig hebben en wat hun medewerkers al in huis hebben of kunnen ontwikkelen. Hierdoor krijgen organisaties scherper in beeld waar zij op moeten inzetten – zowel in hun werving als wat betreft de ontwikkeling van hun personeel.

Wat zijn de mogelijke drempels?

Specifiek voor de sector zijn er uitdagingen wanneer er meer *skillsbased* zal worden gewerkt. Werken in zorg en welzijn vraagt om meer dan een (gedeeltelijke) match in skills – het vraagt veelal om aantoonbare (en in sommige gevallen geregistreerde) kwalificaties. Wanneer de sector, op basis van skills, open gaat staan voor medewerkers die nog niet gekwalificeerd zijn maar wel gematcht kunnen worden aan bepaalde taken, bestaat het risico dat 'gematchte medewerkers' een kwetsbare positie houden op de arbeidsmarkt. Hoe duurzaam is de match die wordt gemaakt? Kunnen deze medewerkers wel toegroeien naar een kwalificatie? Skills zijn minder begrensd dan

diploma's maar diploma's hebben wel een sterk civiel effect wat bij skills nog niet het geval is.

Daarnaast blijven organisaties momenteel afhankelijk van het functiehuis voor de weging van functies en de daaraan gekoppelde beloning voor werknemers. Het blijft in het huidige systeem daarom nodig om skills te 'vertalen' naar functieprofielen voor de waardering van werkzaamheden. Wanneer hier meer flexibiliteit wordt ingebouwd, door bijvoorbeeld te werken met rollen, kan dat het skillsgericht werken stimuleren.

Welkom in 2025...

... Vandaag werkt Rob bij Anja, een van de cliënten. Hij heeft haar vanochtend gewassen en aangekleed. In de ochtend komt Anja's buurvrouw koffie met haar drinken. Anja kan zelf niet meer goed overweg met het koffieapparaat maar haar buurvrouw is fysiek nog sterk. In de middag komt haar zoon op bezoek en hij verschoond meteen haar bed. ...

Zoals beschreven zal matching vanuit skills alleen een oplossing kunnen zijn wanneer er ook meer wordt gekeken naar *jobcarving* en *-crafting* en er taak- in plaats van functiegericht wordt gekeken. Dit stelt echter ook de roostering voor een grotere uitdaging. Hoe zorg je voor teams met de juiste mix van skills (en waar nodig kwalificaties) om alle benodigde werkzaamheden op te pakken? Kan dit worden opgelost met het anders en slimmer organiseren van de benodigde werkzaamheden? Dit zou nog een grote omslag vragen.

Daarnaast bestaat het risico, ook voor andere sectoren, dat deze aanpak ertoe kan leiden dat ontwikkeling op de werkvloer achterblijft. Ontwikkeling komt vaak juist voort uit het oppakken van nieuwe werkzaamheden. Hoe voorkomen we dat werken op basis van een skillspaspoort ervoor zou zorgen dat mensen alleen nog 'skill-bevestigende' werkzaamheden uitvoeren en daarmee in hun ontwikkeling juist geremd worden in plaats van gestimuleerd?

De belangrijkste drempel – en tegelijkertijd ook kans – is het belang van het omarmen van deze manier van werken door werkgevers (op alle niveaus in hun organisaties). Alleen wanneer voldoende werkgevers geloven in deze manier van kijken naar en werken op de arbeidsmarkt, kan de omslag naar een skillsgerichte arbeidsmarkt daadwerkelijk worden gemaakt.

Afsluiting

Hoe nu verder?

De skillsgerichte arbeidsmarkt is geen ontwikkeling die van vandaag op morgen gereed kan zijn. Het vraagt nog ontwikkeling van 'de taal', de instrumenten en een brede bereidheid onder werkgevers om op deze manier naar de arbeidsmarkt te kijken. Daarnaast vraagt het van organisaties de aanpassing van werkprocessen. Skills bieden wel een verdieping van het inzicht dat we hebben in de arbeidsmarkt en in de potentiële en huidige medewerkers. Het biedt nieuwe handvaten voor het werven & selecteren, opleiden & ontwikkelen en anders organiseren van het werk zodat er een betere matching kan worden gemaakt tussen wat er gedaan moet worden en wie dat kan doen. Het biedt daarmee kansen voor onderwijsinstellingen, werkgevers en overheden maar vooral ook voor de onderlinge samenwerking tussen zorg- en welzijnsorganisaties.

Als we serieus werk willen maken van de skillsgerichte arbeidsmarkt vraagt dat om het vertalen van functies naar taken en rollen, gebaseerd op een gezamenlijke skillstaal. Ook personeelsprocedures en salariering moeten dan worden aangepast op deze manier van werken. Zijn werkgevers in zorg en welzijn klaar voor een blik op kandidaten en werknemers vanuit hun skills? Wordt het een happy skills year 2023!?

Bronnen

Ballafkih, H., Post, J., Van Genabeek, J. & Sanders, J. (2022). Vrij reizen over de arbeidsmarkt, een onderzoek naar het skillspaspoort.

CBS. (2022). Inzicht in de veranderende arbeidsmarkt door CBS-innovaties. Geraadpleegd via: <https://www.cbs.nl/nl-nl/over-ons/innovatie/project/inzicht-in-de-veranderende-arbeidsmarkt-door-cbs-innovaties>

Merx, E., Edzes, A., & van Lieshout, H. (2022). Heel Holland Matcht. *Tijdschrift voor HRM*, 2022(3), 62-84. <https://doi.org/10.5117/THRM2022.3.002.MERX>

Rijksoverheid. (2022a). Kamerbrief met Programma Toekomstbestendige Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn (programma TAZ). Geraadpleegd via: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2022/09/30/kamerbrief-programma-toekomstbestendige-arbeidsmarkt-zorg-welzijn-programma-taz>

Rijksoverheid. (2022b). Kamerbrief beleidslijnen leven lang ontwikkelen. Geraadpleegd via: <https://open.overheid.nl/repository/ronl-a1acc790515d2f2fa6b22f5e4c4eca9b0c4f38ab/1/pdf/kamerbrief-beleidslijnen-leven-lang-ontwikkelen.pdf>

ROA & SEO. (2022). Inzicht in Skills – een verkenning van Nederlandse initiatieven. Geraadpleegd via: <https://25cjk227xfsu3mkyfg1m9xb7-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2022/03/2022-05-Inzicht-in-skills.pdf>

SER. (2022). Skillspaspoort als toegangkaart naar de arbeidsmarkt: 4 vragen aan FME. Geraadpleegd via: <https://www.ser.nl/nl/Publicaties/SERmagazine/overzicht/skillspaspoort-toegangkaart-fme>

UWV. (2022). Het belang van functie-eisen bij personeelswerving. Geraadpleegd via: https://www.werk.nl/imagesdxa/belang_van_functie_eisen_maart2022_tcm95-436750.pdf

Online bronnen:

NRC. <https://www.nrc.nl/nieuws/2022/04/16/begroot-niet-op-geld-maar-op-mensen-a4113894?t=1663338767>

Europese Commissie. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_22_6086

Nederland Kansrijk. <https://www.nederlandkansrijk.nl/zoekjemij>

TNO. <https://www.tno.nl/nl/gezond/preventie-productiviteit/werk-gezondheid/skills-leven-lang-leren/>

SER. <https://www.ser.nl/nl/thema/leven-lang-ontwikkelen/skillsgerichte-arbeidsmarkt>

UWV. <https://www.werk.nl/arbeidsmarktinformatie/skills>

World Economic Forum. <https://www.weforum.org/whitepapers/strategies-for-the-new-economy-skills-as-the-currency-of-the-labour-market>

Ministerie van VWS.

<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/publicaties/2022/09/30/programmatoekomstbestendige-arbeidsmarkt-zorg-welzijn>

De Ondernemer. <https://www.deondernemer.nl/personeel/arbeidsmarkt/sollicitatie-geen-cv-evanthis-monster-lennard-toma~3779836>

Open Hiring. <https://www.openhiring.nl/>

Volandis. <https://www.volandis.nl/kijk-vooruit/digitaal-skills-paspoort>

HAN. <https://www.han.nl/projecten/2019/digitaal-skills-paspoort-voor-vakmensen-slimme-mensen/>





Transvorm is het samenwerkingsverband van werkgevers in de sector zorg en welzijn in Noord-Brabant. Bij Transvorm zijn 300 zorg- en welzijnsorganisaties aangesloten.

Heb je vragen over of interesse in een aansluiting bij Transvorm?
Neem dan contact op met de strategisch adviseur voor je regio:

■ <https://transvorm.org/medewerkers>



verder met werken in zorg en welzijn | transvorm.org