



# Wendbaar opleiden voor de toekomst

Een korte verkenning van de relatie tussen beroepsopleidingen en de arbeidsmarkt in zorg en welzijn.

16 November 2021



ONDERZOEKSPROGRAMMA

ARBEIDSMARKT

ZORG & WELZIJN

# Inhoudsopgave

Samenvattende inleiding.....	3
1. Recente beleidsadviezen op het terrein van zorg en welzijn .....	4
2. Beroepsontwikkeling .....	5
3. De relatie tussen het sociaal domein, opleiden en de arbeidsmarkt .....	7
4. De belangrijkste opleidingsroutes .....	8
5. Voorbeelden van vernieuwing.....	11
6. Opgedane inzichten .....	14
7. Aanbevelingen voor de toekomst.....	18
Geraadpleegde bronnen: .....	19

# Samenvattende inleiding

In dit artikel bespreken we de opleiding en ontwikkeling van (aankomend) beroepskrachten in de sectoren zorg, welzijn en kinderopvang. We bezien de wisselwerking tussen werkveld en beroepsopleidingen op de werkvloer, op organisatieniveau, in de regio en op landelijke schaal.

De arbeidsmarkt in de zorg en welzijn is de grootste van Nederland, met uiteenlopende specialisaties in de ziekenhuizen, gehandicaptenzorg, GGZ, verpleeg-, verzorgingshuizen en thuiszorg (VVT), huisartsenzorg, jeugdzorg, sociaal werk en kinderopvang. De sector staat voor grote uitdagingen. Om aan de toenemende zorgvraag te kunnen voldoen is de komende jaren verdere groei van de werkgelegenheid nodig. Mede door vergrijzing neemt de uitstroom van personeel gelijktijdig toe. Er is dus behoefte aan een vergroting van de instroom en meer rendement van de beroepsopleidingen. Voor werkenden zijn er verschillende mogelijkheden voor om- en bijscholing.

Om meer evenwicht te bereiken in de verhouding tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt met een beroepsuitoefening die “state of art” is, moeten het opleidingsstelsel en de arbeidsmarkt voldoende wendbaar zijn. Dat roept de vraag op onder welke condities de uitwisseling tussen beroepsonderwijs en arbeidsmarkt kan worden geoptimaliseerd? In deze longread gaan we hier dieper op in.

We bezien eerst enkele recente beleidsadviezen, vervolgens gaan we in op beroepsontwikkeling, de levensloop van werkenden en de belangrijkste opleidingsroutes. De tekst larderen we met enkele voorbeelden op landelijk en lokaal niveau, voordat we tot vijf aanbevelingen komen.

Marc van der Meer en Hans Timmerman

# 1. Recente beleidsadviezen op het terrein van zorg en welzijn

De afgelopen periode zijn verschillende publicaties verschenen over het werken in zorg en welzijn. De Commissie Borstlap legde in januari 2020 in algemene zin zijn vinger op de doorgeschoten flexibilisering van de arbeidsmarkt. Tegelijkertijd presenteerde de WRR zijn analyse over de waarde van werk, met nadruk op het belang van voldoende zeggenschap over inkomen, arbeidstijden en salarissen. Beide rapporten benadrukken de ruil van externe voor interne flexibiliteit.

Minder duidelijk wordt hoe dat bereikt zou kunnen worden. De sociale partners in de Sociaal-Economische Raad hebben onlangs over de flexibilisering van de arbeid een akkoord bereikt, maar het is nog maar de vraag of dat de omvangrijke personeelstekorten oplost. Extra nijpend is het aantal moeilijk vervulbare vacatures, niet alleen in de zorg, maar ook in aanpalende sectoren zoals het onderwijs of de techniek. Overal zijn er tekorten, de sectoren wedijveren met elkaar om personeel.

De specifieke adviezen voor de gezondheidszorg van de Commissie Terpstra (2020) en van de SER (2020) benadrukken ook het belang van de aantrekkelijkheid van het werk, de verbetering van de arbeidsmarkt en vernieuwing van het personeelsbeleid. De WRR (2021) stelde onlangs het personeelstekort in de zorg te willen beperken door een brede politieke afweging te maken over de inzet van fiscale maatregelen, de balans tussen werk en privé, en gerichte werving van zorgpersoneel uit het buitenland.

Wat in deze rapporten niet zo scherp uit de verf komt, is de betekenis van opleidingen en de institutionele dynamiek in het opleidings terrein. Hoe ontstaat wendbaar gedag en persoonlijke groei van werkenden? Dat is extra relevant omdat voor veel beroepen met een goed arbeidsmarktperspectief specifieke kennis en vaardigheden worden gevraagd (UWV, 29 juni 2021). Als we de WRR volgen: 'de praktijk van de zorg is ook weerbarstig, met een van oudsher vrij rigide en beschermde beroepenstructuur' (WRR, 2021, 239). Er is derhalve werk aan de winkel. Volgens de WRR moet de aandacht voor een leven lang ontwikkelen en samenwerken in (multidisciplinaire) netwerken in alle curricula doorgevoerd worden.

Deze uitdagingen lossen we niet alleen op met het herformuleren van de regels, ook is het nodig de beroepspraktijkvorming te versterken zoals ook de commissie Borstlap propageert. Met andere woorden: als de regels minder worden, zijn er sterkere professionele normen nodig om de kwaliteit op peil te brengen en houden. Belangrijk is dan om aan te sluiten bij waar in de praktijk de verandering plaatsvindt, namelijk op de werkvloer, daar waar geleerd en gewerkt wordt. Hiervoor moeten we oog hebben voor wat werkende mensen daadwerkelijk 'doen', 'kunnen' en 'leren' in het werk, zodat ze wendbaar kunnen zijn. Als we deze competenties bevorderen en waarderen wordt de arbeidsmarkt meer robuust en veerkrachtig.

## 2. Beroepsontwikkeling

Voor veel studenten vindt de oriëntatie op het werk in de zorg in de beroepsopleiding plaats. Nieuwe intreders worden begeleid tijdens de beroepspraktijkvorming. Zij ontwikkelen zich van student tot beginnend-, en later meer ervaren- en gespecialiseerd beroepsbeoefenaar en expert door stapsgewijze steeds moeilijkere taken te beheersen.

In de kern gaat het hierbij om de competentieontwikkeling van werkenden, die groeien van 'taak naar taak' en van 'rol naar rol'.<sup>1</sup> Door steeds complexere taken op zich te nemen groeit hun productiviteit en worden beroepskrachten in hun functie vakvolwassen. Zij ontwikkelen ook een persoonlijke identiteit. Daardoor kunnen zij andere functies invullen in de organisatie. Deze taken kunnen we documenteren waardoor de kennisontwikkeling in de organisatie geborgd wordt. Door het (h)erkennen van talenten en bevorderen van persoonlijke groei worden organisaties sociaal-innovatiever en zijn ze beter in staat samen te werken met andere organisaties.<sup>2</sup>



Figuur 1

Onlangs stond in Trouw een bijdrage over de emancipatie van verzorgenden en verpleegkundigen. Kernvraag was hoe zij hun leiderschap op de werkvloer kunnen vormgeven en daarmee de kwaliteit van hun werk kunnen verbeteren. Dat gaat om dezelfde ontwikkeling in het wat en hoe van hun taak en rol. Werkende mensen ontwikkelen (nieuwe) competenties door te werken, te leren en te innoveren. Ze handelen dus, ze creëren iets (hun 'doetaken') en denken daar ook over na, ze reflecteren. Dat zijn hun 'denktaken': Is de uitvoering van goede kwaliteit? Wat kan beter? Hoe kan ik me ontwikkelen? Wat draagt dat bij aan onze werkorganisatie?

Loopbanen hebben niet noodzakelijk een verticaal karakter, werkenden kunnen zich ook in de breedte ontwikkelen of een extra specialisatie verkrijgen. Om door te kunnen groeien van nieuwkomer tot vakvolwassen beroepskracht en expert is kennis en ervaring onontbeerlijk.

<sup>1</sup> We kiezen met onze competentiebenadering gericht op ontwikkeling van kennis, vaardigheden en attitude, voor een iets bredere insteek dan alleen skills-benadering, die recentelijk in Nederland zo in zwang is.

<sup>2</sup> Zie Lohman, Van der Meer en Noteboom, 'De toekomst van arbeid in beeld' (2020).

Om de expertise op te doen is ondersteuning door situationeel leiderschap van belang en groeiende professionele ruimte om werkzaamheden zelfstandig uit te voeren.<sup>3</sup>

Adequate begeleiding en supervisie is dus van belang. CZO onderscheidt vijf niveaus van supervisie bij flexibele opleidingen: observeren, uitvoeren onder directe begeleiding, uitvoeren onder indirecte begeleiding en op afroep beschikbaar, zelfstandig uitvoeren en zelf supervisie verlenen aan nieuwe studenten. Hier zit een belangrijke sleutel om de relatie tussen beroepsopleidingen en arbeidsmarkt beter te begrijpen.

Er bestaat immers -door de toenemende zorgvraag en de continue veranderingen in werkzaamheden- grote druk op de werkvloer en niet zelden aanzienlijk ziekteverzuim, waardoor de tijd om te begeleiden soms ontbreekt.<sup>4</sup> De omvangrijke uitval in verschillende opleidingen na twee jaar roept de vraag op of de verhouding tussen sturing en ondersteuning goed is ingeregeld en de verhouding tussen belasting en belastbaarheid wel in balans zijn.

---

<sup>3</sup> Hersey P. en K,H, Blanchard (1969), Life cycle theory of leadership, in: Training and development journal, 23 (5).

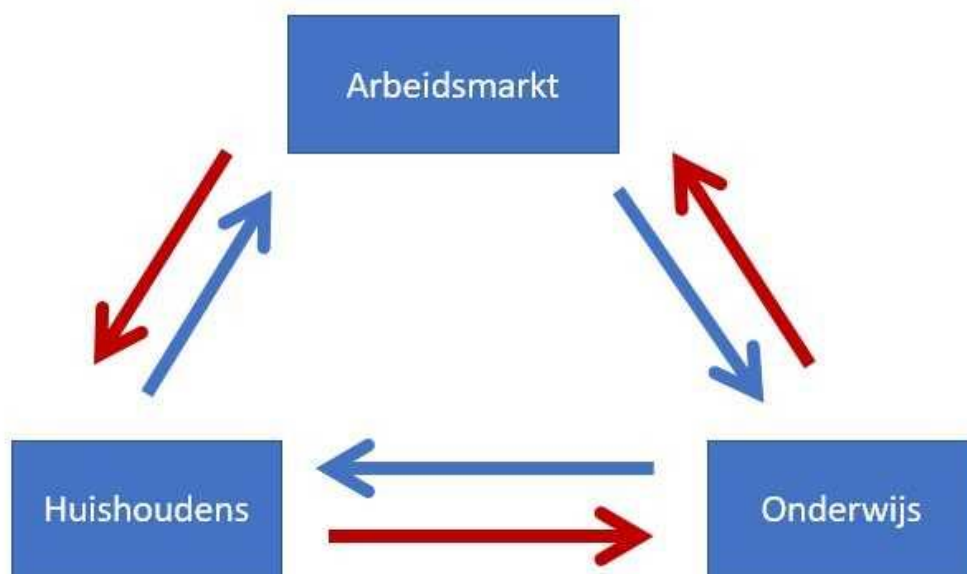
<sup>4</sup> Zie bijvoorbeeld de actuele discussie over 'waarom de ic's niet meer kunnen' (Volkskrant, 13 november 2021). Er is sprake van omvangrijke capaciteitsproblemen door het verloop van personeel en het ziekteverzuim dat soms 10% bedraagt. Dit afgezien van het feit dat de capaciteit in Nederland slechts één derde is van die in Duitsland, dat heeft ook zijn effect op de ruimte voor begeleiding.

### 3. De relatie tussen het sociaal domein, opleiden en de arbeidsmarkt

Om tot instroom in de opleidingen te komen moeten we ook oog hebben voor de toeleiding daarnaartoe, dus voor de verhouding tussen het sociaal domein van huishoudens, het onderwijs en de arbeidsmarkt. Voorheen was de levensloop relatief voorspelbaar, jongeren gingen van huis naar school en gingen daarna werken. Tegenwoordig is de levensloop veel gevarieerder en minder voorspelbaar. Een baan voor het leven komt bijna niet meer voor. Jongeren vallen uit het onderwijs, werkenden verliezen hun baan of stromen door naar ander werk.

Institutionele vernieuwingen zijn vooral mogelijk te maken in het grensgebied tussen het huishouden en het onderwijs, tussen het onderwijs en de arbeidsmarkt en tussen de arbeidsmarkt en het huishouden (zie figuur 2). Neem de as huishouden-arbeidsmarkt. Volgens het UWV zijn er zo'n 800.000 zij-instromers; in de coronacrisis boden veel niet-werkenden zich aan voor een functie in de gezondheidszorg, waardoor de omvang van de actieve beroepsbevolking verder toenam.

Ook op andere assen ontstaan vernieuwingen. Op de as tussen onderwijs en arbeidsmarkt zijn recent velerlei publieke-private samenwerkingen geïnitieerd, zoals hbo-lectoraten en mbo-practoraten over bijvoorbeeld zorgtechnologie of domotica. Ook de flexibilisering van onderwijs en hybride werken binnen de beroepspraktijk én het onderwijs zijn belangrijke vernieuwingen op deze as. Op de as tussen de arbeidsmarkt en het huishouden gaat het over beslissingen over het aantal uren dat gewerkt wordt. Goede en betaalbare kinderopvang maakt het voor ouders aantrekkelijker om meer uren te werken. Ook tussen toegankelijke ouderenzorg en mantelzorg bestaat uitwisseling. In veel huishoudelijke, sociale, verplegende en verzorgende functies komt deeltijdwerk vaak voor, met name bij vrouwen.



Figuur 2. Transitie op de assen tussen het huishouden, het onderwijs en de arbeidsmarkt. Bron: SER Brabant (2018).



## 4. De belangrijkste opleidingsroutes

Nederland heeft een uitgebreid opleidingsstelsel opgebouwd bestaande uit primair onderwijs, voortgezet onderwijs, middelbaar beroepsonderwijs, hoger beroepsonderwijs en wetenschappelijk onderwijs.

Aan de beroepsopleidingen op mbo- en hbo-niveau in zorg en welzijn namen in 2020-21 322 duizend leerlingen deel. Dit is een groei van 49 duizend leerlingen vergeleken met het schooljaar 2014-15. Door deze groei neemt ook het aantal gediplomeerden gestaag toe. Studeerden er in 2014-15 nog 66.800 mensen af, het afgelopen jaar is dit toegenomen tot 72.700. In het wetenschappelijk onderwijs in Zorg en Welzijn is het aantal afgestudeerden in deze periode echter iets gedaald van 16.200 naar 15.800 gediplomeerden.

We onderscheiden de volgende leerroutes:

**1. Dagonderwijs** (een combinatie van leren met stages). Dit is een reguliere route voor jongeren die vanaf het voortgezet onderwijs doorstromen naar het middelbaar of hoger beroepsonderwijs. In het mbo wordt dit de beroepsopleidende leerroute (bol) genoemd. Doorgaans is in het mbo gedurende de hele opleiding sprake van stages, al dan niet voorbereid door een beroepsvoorbereidende periode van enkele weken. In het hbo concentreert de stage zich veelal in het derde studiejaar.

De praktijk van de beroepsopleidingen weerspiegelt die van het werkveld. Bovendien ontstaat er vernieuwing door het bij elkaar brengen van beroepsrichtingen en branches, bijvoorbeeld in leerwerkcentra waarbij verschillende disciplines zoals jeugd-, gehandicapten- en ouderenzorg samenwerken onder één dak.

Zeker in de coronaperiode, lukt het zorginstellingen niet altijd om alle dagstudenten een stageplaats te bieden. Dat komt ook doordat stages in principe boventallig moeten worden aangeboden terwijl de beschikbare capaciteit voor begeleiding van stagiaires werd ingezet voor het verlenen van zorg.

Recent onderscheidde ECBO en Researchnet drie scenario's om de knelpunten in de stageproblematiek aan te pakken:

- Integraal Regionaal Opleidingsprogramma: het op basis van een bestuursakkoord introduceren van een matchingsysteem om te komen tot een betere benutting van de opleidingscapaciteit. Dit proces zou ongeveer 2 à 3 jaar kunnen vergen;
- Versterken van het innovatief opleiden in de zorg: versterken, uitbreiden en kopiëren van goede voorbeelden. Hier kan al eerder mee worden gestart, ook ter voorbereiding van het Integraal Regionaal opleidingsprogramma.
- Handvatten voor een coronagerichte aanpak. Benutten van creativiteit, samenwerking en welwillendheid om leerdoelen via andere routes of stageplaatsen te kunnen behalen. Dit kan relatief snel, maar is voor lange termijn geen structurele oplossing.

**2. Duaal onderwijs (een combinatie van werken en leren)**, zoals de beroepsbegeleidende leerweg (bbi) in het mbo of duaal beroepsonderwijs of parttime opleiding in het hbo. Hierbij gaat het om dezelfde opleidingen (als onder 1), maar dan via een route waarin werken en leren in de beroepspraktijk wordt gecombineerd met bijvoorbeeld één schooldag per week. De student heeft een leerarbeidsovereenkomst en er is sprake van afstemming tussen de student, de werkgever en het onderwijs. De werkgever wordt gefaciliteerd in zijn opleidende rol door het stagefonds en een subsidieregeling praktijkleren. Ook bij de parttime opleidingen in het hoger beroepsonderwijs wordt werken en leren gecombineerd, maar daar ontbreekt de landelijke ondersteuning voor afstemming



tussen werkgever en opleiding. De gemiddelde leeftijd van de studenten die deze route volgen is hoger, maar het blijft wel een leerweg waarin de gehele opleiding moet worden gevolgd.

Vanuit de arbeidsmarkt gezien, functioneren het dagonderwijs en duaal onderwijs als communicerende vaten. Wanneer er relatief weinig vraag op de arbeidsmarkt is, worden relatief meer studenten via het dagonderwijs geschoold, zodat er voldoende gediplomeerden beschikbaar komen wanneer de vraag weer aantrekt. Bij een grotere vraag naar personeel, is het vanuit regionaal en landelijk perspectief gewenst dat er meer studenten een leer-arbeidsovereenkomst hebben, zodat zij al in een belangrijke mate bij kunnen dragen aan het verlenen van de benodigde zorg, welzijn en kinderopvang.

We kunnen opmerken dat dit systeem van communicerende vaten nog niet optimaal functioneert. Vanwege de tekorten op de arbeidsmarkt zou men kunnen aanvoeren dat er meer duaal moet worden opgeleid. Een belangrijke belemmering hierbij ligt op systeemniveau: mede vanwege de bekostigingswijze wordt het vaak als lastig ervaren om leerlingen tussentijds over te laten stappen. Voor een dagstudent krijgt de onderwijsinstelling ook aanzienlijk meer bekostigd dan voor een leerling-werknemer. Als op dit punt meer flexibiliteit ontstaat, kan de vrijval van docentenuren bij omzetting ook worden ingezet om knelpunten in de begeleidingscapaciteit op te lossen.

Maar er zijn ook andere knelpunten bij de bbl: denk aan het gebrek aan tijd om studenten goed te begeleiden, de focus op taakbeheersing en minder op de ontwikkeling van professionele identiteit, en het grote verloop van nieuwe werkenden.

**3. Onderwijs op maat voor volwassenen.** Dit is een relatief nieuw fenomeen waarbij de opleiding wordt ingedeeld in leereenheden met leerresultaten, zodat deze in principe in eigen tempo kan worden gevolgd. Voor de behaalde leerresultaten is geen begeleiding meer nodig, de beroepskracht kan zelfstandig leren. Aan deze leerresultaten kunnen door het werkveld en onderwijs erkende certificaten worden verbonden. Dit illustreren we met onderstaand beeld:



Figuur 3

In figuur 3 staat BC voor een Beroepsgericht Certificaat of -anders gezegd- een beroepsgerichte leereenheid waaraan een certificaat is gekoppeld. VC staat voor een Verdiepend of Verbredend Certificaat of -anders gezegd- een keuzedeel of minor waaraan een certificaat is gekoppeld. En AV staat voor Algemene Vakken zoals de vakken Rekenen, Nederlands en Engels in het mbo. Voor het hbo kan het hier gaan om algemene eisen, zoals de eindschrijving op niveau 6 in het hbo. Dit model wordt al voor verschillende opleidingen toegepast, waarbij aan verschillende onderdelen landelijk erkende certificaten zijn gekoppeld.

Zolang deze eenheden onderdeel vormen van een diplomagericht opleidingstraject kan het onderwijsgedeelte door OCW worden bekostigd. Niet-bekostigd onderwijs wordt wel de derde leerweg genoemd. Hierbij is er meer vrijheid in het bepalen van de onderwijstijd. Een nieuwe ontwikkeling is dat ook keuzedelen in het mbo en minoren in het hbo als contractactiviteit wordt aangeboden. Deze bieden ruimte voor verdieping, verbreding of doorstroom. Het beschrijven van voor het werkveld relevante leerresultaten voor deze verdiepende en verbredende onderdelen staat nu nog in de kinderschoenen. Dit geldt ook voor nog kleinere eenheden, de zogenoemde 'microcredentials', die bijvoorbeeld interessant kunnen zijn voor opleidingstrajecten naar ander werk.

Een opleiding tot een diploma kan worden versneld, bijvoorbeeld wanneer alleen nog enkele leereenheden nodig zijn om een diploma te halen. Of het kan vertraagd, wanneer het tempo moet worden aangepast bijvoorbeeld vanwege verantwoordelijkheden voor zorgtaken in de privésfeer. Voor volwassenen wordt de opleiding hiermee toegankelijker. Ook voor werkgevers kan dit aantrekkelijk zijn omdat hierdoor een groter potentieel kan worden aangeboord om de kwalitatieve en kwantitatieve personeelsbehoefte te kunnen vervullen.

Voor de ontwikkeling van volwassenen is van belang dat het leren voldoende aansluit bij de kennis, vaardigheden en motivatie van de beroepskracht. Dit vraagt om een andere en meer gelijkwaardige benadering. Onlangs heeft Vilans er nog eens op gewezen dat het hieraan in de ouderenzorg nog ontbreekt. In de handreiking die zij hiervoor hebben ontwikkeld wordt het belang van het goed doorlopen van de Plan-Do-Check-Act (PDCA) nog eens benadrukt. Daarnaast is de uitdaging daarbij om ook externe ontwikkelingen te vertalen naar de binnenwereld en omgekeerd.

## 5. Voorbeelden van vernieuwing

In aansluiting op de beschreven ontwikkelingen hierboven geven we een aantal voorbeelden van vernieuwing die direct of indirect bij kunnen dragen aan de verbetering van het opleidingsstelsel en de oplossing van kwalitatieve en kwantitatieve tekorten op de arbeidsmarkt.

### Voorbeeld 1: Versterking van de relatie tussen sociaal domein, opleiden en de arbeidsmarkt

#### **Arbeidspool voor onderwijs en werkveld** **Mondriaan College Den Haag**

Een goed voorbeeld dat inspeelt op versterking van de eerdergenoemde relatie tussen het sociaal domein van huishoudens, het opleiden en de arbeidsmarkt is te vinden bij het Mondriaan College in Den Haag. Hier worden werknemers, die de zorg hebben verlaten en in het onderwijs gaan werken, ingezet in een soort arbeidspoule, waarin ze naar behoefte inzetbaar zijn in de zorg en op school. Dat heeft als grote voordeel dat werkenden hun expertise op peil houden en toch voor het onderwijs en de arbeidsmarkt beschikbaar zijn.

*Dit voorbeeld speelt in op de minder voorspelbare levensloop die hiervoor is aangegeven. Zo kan er bijvoorbeeld in een periode van zorg voor hele jonge kinderen minder behoefte zijn aan scholing en werk, en wanneer de kinderen naar school weer meer.*

### Voorbeeld 2: Positieve gezondheid

#### **Leernetwerken Modern Health**

In de regio's Groningen, Drenthe, Overijssel bestaat een programma, Modern Health, dat zich richt op inclusieve Zorg en Welzijn. De focus ligt op gezondheidsbevordering en preventie, met bijzondere aandacht voor specifieke factoren uit de regio: (intergenerationele) armoede, laaggeletterdheid en aardbevingsproblematiek. Met behulp van interdisciplinaire en wederkerige leernetwerken mbo-hbo wil men goed in spelen op deze problematiek

*“Alles is Gezondheid” is een zelfregulerend netwerk van publieke en private partners die de maatschappelijke beweging naar een gezonder Nederland stimuleert. Bij deze brede benadering bestaat ook aandacht voor problemen die de gezondheid direct raken, zoals eenzaamheid en schulden. Dit op basis van de gedachte van Positieve Gezondheid, een bredere kijk op gezondheid die wordt uitgewerkt in zes dimensies: lichamelijk functioneren, dagelijks functioneren, meedoen, metaal welbevinden, zingeving en kwaliteit van leven. De inzet van deze bredere benadering is bij te dragen aan het vermogen van mensen om met de fysieke, emotionele en sociale uitdagingen in het leven om te gaan. En om zo veel mogelijk eigen regie te voeren.*

### Voorbeeld 3: gestructureerde aanpak stageproblematiek

#### **Stagematching netwerk voor Zorg en Welzijnsopleidingen ZON**

Stagematching is een programma dat het Stagebureau van Netwerk ZON ondersteunt bij de coördinatie van stages voor niveau 2, 3, 4 en 6. Er wordt gewerkt met een stappenplan: inventariseren, verdeling van het aanbod, matchen en stage-uitvoering. Doelstelling is de stageplaatsen goed te verdelen om te komen tot optimale benutting van het stageaanbod bij de deelnemende instellingen in het werkveld. Aangemelde stageplaatsen kunnen in principe niet meer worden ingetrokken. Onbenutte stageplaatsen worden twee weken voorafgaand aan de definitieve matching teruggegeven aan het Stagebureau van Netwerk ZON zodat andere scholen deze plaatsen zo goed mogelijk kunnen invullen.

*De goede uitwisseling tussen beroepsonderwijs en werkveld heeft lange historische wortels. De cultuur in zorg en welzijn is gericht op samenwerken, met een pragmatische insteek en ruimte voor vakmanschap. In de zorg zijn werkgevers van oudsher doorgaans goed georganiseerd. Dat houdt in dat een school door het bundelen van een handvol zorginstellingen tot 80% van het werkveld aan tafel kan uitnodigen. In het mbo heeft de Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven het afgelopen schooljaar het Actieplan voor stages en leerbanen uitgevoerd, dat er op is gericht dat alle studenten ondanks de coronacrisis hun stage of leerbaan konden vervolgen of van school een alternatief kregen aangeboden.*

### Voorbeeld 4: gecombineerde leerweg BOL-BBL

#### **Experiment 'beroepsopleiding gecombineerde leerwegen bol-bbl'**

De afgelopen zes jaar hebben studenten van mbo-scholen verspreid over het land meegedaan met het experiment 'beroepsopleiding gecombineerde leerwegen bol-bbl'. In het eerste jaar volgen zij de dagopleiding in het kader van de beroepsopleidende leerweg (bol) en het laatste jaar een combinatie van werken en leren in het kader van de beroepsbegeleidende leerweg (bbl). De tussenliggende leerjaren kunnen zij volgen in de bol dan wel de bbl. .

*Recent onderzoek van KBA en ResearchNed toont aan dat de experimenten de kwaliteit en toegankelijkheid van het beroepsonderwijs verbeteren door het bereiken van een betere balans tussen de theoretische en praktische voorbereiding op het beroep. Ook draagt de gecombineerde leerweg bol-bbl bij aan een 'leven lang ontwikkelen'. Dit onder meer door herintreders goed bij te scholen aan het begin van de opleiding in het bol-deel. Daarnaast blijken studenten beter inzetbaar te zijn in het leerbedrijf doordat ze meer kennis en (praktische) vaardigheden hebben meegekregen tijdens de opleiding<sup>1</sup>. Betrokken opleiders pleiten ervoor de regelgeving zo aan te passen dat deze gecombineerde leerweg beter mogelijk wordt gemaakt.*

## Voorbeeld 5: Onderwijs op maat voor volwassenen

### Diverse voorbeelden van maatwerk voor volwassenen

Op basis van de opgedane inzichten zijn diverse nieuwe initiatieven van de grond gekomen, zonder uitputtend te zijn:

- a. Maatwerkopleiding voor schoonmaak van SVS in Antonius Ziekenhuis in Utrecht.
- b. De Nationale Zorgklas. In 2020 opgericht om verkorte leertrajecten aan te bieden tijdens de Coronacrisis. Biedt onder meer de onlinetrainingen Ondersteunend Zorgverlener en Begeleidend Zorgverlener voor (nieuwe) zorgmedewerkers;
- c. Certificeerbare leereenheden voor de mbo-opleidingen in de langdurende zorg, hierbij gaat het zowel om de maatschappelijke zorg als verpleging en verzorging. Onder meer gericht op taakverrijking, bijvoorbeeld voor een medewerker in de thuiszorg die eerst geen medicijnen mocht verstrekken, daar nu wel toe in staat te stellen. Wordt door een twintigtal opleiders aangeboden, ook in aansluiting op de Nationale Zorgklas.
- d. “Bereik meer in de zorg”, een samenhangend programma van ROC Rivor en Avans Hogeschool en enkele zorginstellingen waarmee een gepersonaliseerd opleidingstraject op mbo en hbo kan worden gevolgd, met continue online begeleiding en een aanpak van groepsgericht sociaal leren. De grote betekenis hiervan is dat de grenzen tussen mbo, hbo en werkveld geleidelijk worden geslecht.
- e. Het FastSwitch-programma van de hogescholen voor omscholing naar een ander hbo-diploma, onder meer richting hbo-Verpleegkunde.
- f. CZO Flex Level. Flexibele (vervolg)opleidingen voor verpleegkunde en voor medisch ondersteunende zorgverleners in de acute zorg. Leren en ontwikkelen is daarbij gericht op dagelijkse werkzaamheden, zodat activiteiten na een positieve beoordeling aan betrokkenen kunnen worden toevertrouwd. Dit op basis van zogenoemde EPA's (*entrustable professional activity*).
- g. Ook zijn er initiatieven in voorbereiding voor onder meer de implementatie van de nieuwe opleiding tot Praktijkverpleegkundige Huisartsenzorg en onderwijs op maat voor Kindcentra.

*Er is de afgelopen jaren veel in gang gezet rond Onderwijs op maat voor volwassenen. Dit is gestart in de gehandicaptenzorg. Gedurende zeven jaar is gewerkt aan het ontwikkelen van een doorlopende leerlijn van mbo 3-4 naar hbo 5-6 aan de hand van leereenheden, die in pilots zijn getoetst. Ook in andere sectoren wordt op deze aanpak inmiddels voortgebouwd. De leereenheden zijn zodanig vormgegeven dat zij voor de praktijk goed herkenbaar en toepasbaar zijn. Aan deze leereenheden zijn leerresultaten gekoppeld die in de beroepspraktijk leerwegaafhankelijk kunnen worden getoetst. Wanneer met behulp van praktijktoetsen of EVC is aangetoond dat betrokkene deze leerresultaten beheerst, is hij of zij daarvoor zelfstandig inzetbaar. Alleen leerresultaten die betrokkene nog niet beheerst hoeven te worden geleerd. Doordat met de leereenheden de vervolgstappen goed zijn ingeregeld kan zeer effectief worden opgeleid. Deze ontwikkeling sluit overigens aan bij een belangrijke trend in het beroepsonderwijs om meer te werken met leeruitkomsten, en de overgang te maken van summatieve naar formatieve beoordelingswijzen. Bij de summatieve beoordeling wordt getoetst of de leerdoelen zijn behaald. Bij formatieve beoordeling gaat het om de voortgang in de ontwikkeling. Op deze manier komen het initiële en het post-initiële onderwijs dichter bij elkaar.*

## 6. Opgedane inzichten

In deze publicatie hebben we enkele voorbeelden van institutionele vernieuwing weergegeven. De coronacrisis heeft waarschijnlijk tot een versnelling gezorgd bij het introduceren van nieuwe oplossingsrichtingen, onder meer doordat er meer digitaal is gewerkt. De hiervoor genoemde voorbeelden laten zien dat met een gestructureerde, gezamenlijke aanpak, waarbij het leren in de praktijk centraal wordt gesteld, veel kan worden bereikt. Het benutten van de mogelijkheden van leren op afstand is hierbij ondersteunend.

Samengevat zien we de volgende institutionele vernieuwingen, die leiden tot taak-, rol-, en functieontwikkeling van medewerkers:

- Onderwijs op maat, als een aanpak die kan worden doorontwikkeld in andere sectoren;
- De doorbraak op het terrein van certificaten en keuzedelen, die nieuwe combinatiemogelijkheden bevordert, maar ook noopt tot waakzaamheid om voldoende samenhang in opleidingen te behouden;
- Toenemende samenwerking tussen opleidingsstelsels (mbo en hbo, en enigszins de universiteit) en ook meer aandacht vanuit de arbeidsmarkt juist die talenten van mensen te benutten waar vraag naar is;
- Groeiende kennisontwikkeling in het opleidingsdomein: denk aan de oprichting van de eerste practoraten in mbo en de samenwerking met lectoraten in hbo;
- Eerste samenwerking tussen disciplines in leerwerkcentra, gericht op positieve gezondheid.

Op al deze punten is verdere ontwikkeling mogelijk, zeker in relatie met beroepsontwikkeling. Er is ook een aantal thema's dat vanwege de capaciteitsproblemen nog niet onvoldoende uit de verf gekomen is:

- De ontwikkeling van het onderwijs voor volwassenen, ook los van het initiële onderwijs.
- De verbetering van de toegang tot stages en de begeleidingscapaciteit in de beroepspraktijkvorming.
- Het voorkomen van uitval bij stages en verloop van werkenden uit het werkveld.
- De koppeling van het voortgezet onderwijs (vmbo, havo) aan het initieel beroepsonderwijs, een thema dat we niet hebben uitgewerkt, maar dat de komende periode relevanter gaat worden gezien de aangekondigde veranderingen meer praktijkonderwijs in te bouwen in het vmbo.

Dit lijstje maakt duidelijk dat er sprake moet zijn van een samenhangende aanpak op vier niveaus: landelijk, regionaal, organisatie en individueel niveau.

1. Op *landelijk niveau* kunnen de overheid en sociale partners het beleid voor de arbeidsmarkt en het beroepsonderwijs mede vormgeven. Ook de kwalitatieve afstemming tussen de inhoud van de beroepen en de beroepsopleidingen vindt voor een belangrijk deel op landelijk niveau plaats. Voor het mbo is dit in het kader van de Wet educatie Beroepsonderwijs wettelijk geregeld. Voor het hbo vindt dit meer naar eigen inzicht en voorkeur plaats. Ook de beroepsverenigingen kunnen hierbij een rol spelen.

Zowel vanwege de noodzaak om tekorten op de arbeidsmarkt op te lossen als het belang om mensen in staat te stellen op de arbeidsmarkt te kunnen participeren verdient meer landelijke



regie prioriteit. Met verschillende bijdrageregelingen (zoals de STAP en SLIM-regeling) wil de overheid de eigen verantwoordelijkheid van werknemers en werkzoekenden, als ook die van werkgevers stimuleren. Ook de introductie van het scholingsportaal in 2022 is in dit kader te zien. Centrale afspraken, bijvoorbeeld in een cao, kunnen nadere kaders bieden voor zowel professionele ontwikkeling, begeleiding op de werkplek als doorgroeimogelijkheden en werkzekerheid.

2. Op *regionaal niveau* wordt de afstemming en samenwerking tussen beroepsonderwijs onderwijs en werkveld verder vorm en invulling gegeven. Hoewel wat betreft de matching tussen vraag en aanbod de grenzen tussen de regio's fluïde zijn vindt deze wel in belangrijke mate op regionaal niveau plaats. Dit geldt ook voor de ondersteuning door loopbaanadviseurs en andere intermediairs. Het door het Ministerie van SZW gesteunde initiatief voor het Platform naar Werk moet de nodige arbeidsmarkt- en opleidingsinformatie voor deze doelgroep gaan ontsluiten. Mensen die bij organisatie A vertrekken, kunnen bij organisatie B weer aansluiten. Ook het onbenutte potentieel in het sociaal domein is onvoldoende in zicht. Op dit terrein is nog veel winst te behalen.

In de praktijk blijkt dat het werkveld en het beroepsonderwijs gezamenlijk kunnen optrekken. Zo is bijvoorbeeld in 'Bereik meer in de zorg' een nieuwe dynamiek gerealiseerd. Samenwerking is ook nodig om de omvangrijke problematiek van toegang tot en kwaliteit van de stage te regelen. Op basis daarvan kan meteen gekomen worden tot nieuwe inzichten over de vraag naar arbeid en veranderingen in werkprocessen. Niet voor niets verzamelt het Actielearnetwerk regionale initiatieven en goede voorbeelden. Kennisdeling tussen deze initiatieven kan het vliegwiel verder op gang brengen, zeker wanneer deze worden geplaatst binnen het kader van gezamenlijke verbeterdoelen op de middellange en lange termijn.

Zowel in de zorg, als bij welzijn, kinderopvang en onderwijs spelen de zogenoemde 'big data' een steeds belangrijker rol. Maar met alleen data komen we er niet. De data moeten worden omgezet in lokale informatie over de zorgvraag, het gewenste kennis en vaardighedeniveau, de verandering in werk- en leerprocessen en kennisontwikkeling op de werkvloer. Dit enerzijds om achterstanden te kunnen constateren en anderzijds om het effect van scholingsinterventies productief te maken. Door het gebruik van tijdreeksen kunnen ontwikkelingen zichtbaar worden gemaakt en worden vergelijkingen tussen groepen, wijken, organisaties en regio's mogelijk.

3. Op *organisatieniveau* wordt de leercyclus versterkt wanneer de doelen op alle niveaus worden geoperationaliseerd en de realisering hiervan wordt gemonitord. Feitelijk is ieder academisch ziekenhuis een opleidingsschool. Maar omgekeerd is nog niet iedere opleidingsschool is ook een lerende instelling. Uit de literatuur over Toyota weten we dat het niet alleen gaat om pdca-cycli zorgvuldig uitvoeren, maar ook om onderlinge 'mentoring en coaching' tussen leidinggevenden en medewerkers op alle niveaus (Rother, 2010). Dan worden problemen duidelijk en komen oplossingen in zicht. Of anders geformuleerd het helpt als organisaties hun reflectiecapaciteit maximaal ontwikkelen, niet alleen naar de eerste orde van de kwaliteit van de uitvoering van het werk, maar ook naar de tweede orde van de persoonlijke ontwikkeling van de betrokken medewerker en de derde orde van het werken en leren die bijdraagt aan de kwaliteit van de dienstverlening als geheel (Lohman ea, 2020). Het dagelijks ordenen van nieuwe inzichten gebeurt bijvoorbeeld al in de overdracht van cliënten. Dat is zowel goed voor de beeldvorming als het identificeren van leervragen.

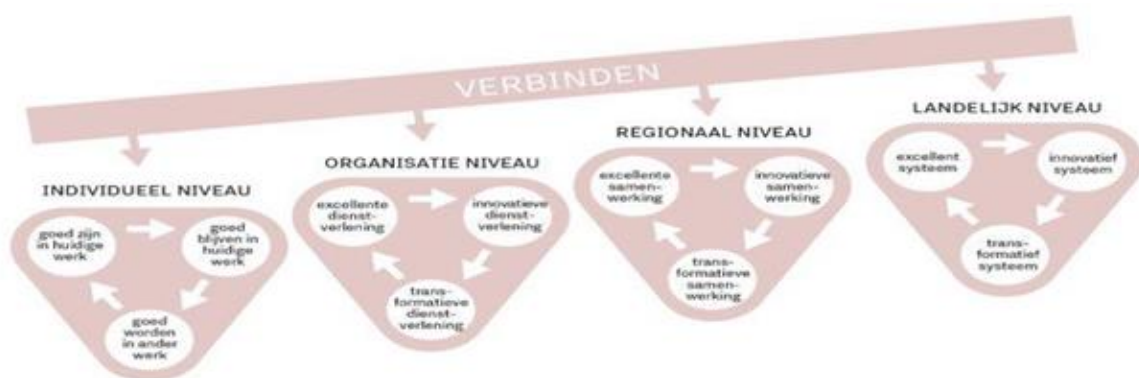


Op organisatieniveau is versterking van de opleidings- en begeleidingscapaciteit van belang voor zowel de vergroting van de wendbaarheid van het systeem als voor het beperken van de bestaande en te verwachten kwantitatieve en kwalitatieve personeelstekorten. Het stimuleren van meer ontwikkelingsgericht werken door systematischer inzetten op taakverrijking, groei in rol en functie en daarmee leven lang leren helpt ook om de wendbaarheid van volwassenen binnen organisaties en de transitie naar ander werk te vergemakkelijken.

De coronacrisis heeft ook laten zien hoe essentieel het werk in de gezondheidszorg is, en niet alleen in de IC's. Uit het VPRO-programma Tegenlicht (september 2020) blijkt dat werkenden zich heel goed kunnen uitdrukken over hun eigen werk en ook dat van anderen, maar daartoe lang niet altijd worden uitgenodigd. Dat vraagt om informele uitwisseling en vergroting van de zeggenschap van professionals op de werkvloer.

4. Op *Individueel niveau* hebben we bepleit om de loopbanen van medewerkers te bezien in hun ontwikkeling van taak naar taak, van rol naar rol en van werk naar werk. Het werk in zorg, welzijn en kinderopvang is heel gevarieerd, zowel binnen functies als tussen functies. Medewerkers worden goed in hun functie, ze ontwikkelen zich en worden mobiel naar een andere functie. Het helpt dus om op individueel niveau aan te sluiten bij wat beroepskrachten weten, willen en kunnen. De ontwikkeling van beroepskrachten kan hierbij zowel gericht zijn op professionele verdieping, als op verbreding gericht op wendbaarheid of doorstroming gericht op personele mobiliteit.

Ter vergelijking wijzen we hierbij nog op het advies van Chief Nursing Officer, hoogleraar Buurman, die over de kaders in de cao stelt dat ze weliswaar ver uitgewerkt zijn, maar (te) weinig ruimte laten voor persoonlijke ontwikkeling en vakmanschap. Zij adviseert de professionele zeggenschap en ontwikkeling van verzorgenden en verpleegkundigen leidend te laten zijn bij beslissingen over vernieuwingen in het zorgproces. Een versterking dus van het productief en lerend vermogen. Gebeurt dit niet, dan voorziet zij afnemende betrokkenheid, dalende kwaliteit en minder draagvlak voor vernieuwingen. Dit uitgangspunt is natuurlijk van belang voor alle beroepen in het primair proces in zorg en welzijn.



Figuur 4. Het verbinden van de beleidsaanpak op 4 niveaus (Bron: Boer ea. 2019)

Een integrale aanpak vraagt dus om een goed samenspel tussen het individuele, organisatie, regionale en landelijke niveau (Boer ea., 2019). Op individueel niveau om mensen zowel in staat te stellen goed te worden én te blijven in hun werk, als door te groeien naar ander werk waaraan behoefte is. Optimalisering van de individuele levensloop vraagt om transformatie op organisatieniveau, waar sprake moet zijn van innovatie en excellentie van de dienstverlening. Op

regionaal niveau gaat het om dezelfde trits van transformatie, innovatie en excellentie in de samenwerking, om te komen tot een samenhangend aanbod van diensten. Op landelijk niveau gaat het om de transformatie, innovatie en ontwikkeling van excellente systemen op het terrein van het beroepsonderwijs en de arbeidsmarkt

# 7. Aanbevelingen voor de toekomst

We hebben 5 aanbevelingen voor de toekomst:

1. Om vernieuwingen te bereiken is het nodig een integrale aanpak van het opleidingsvraagstuk in relatie tot de arbeidsmarkt te hanteren, waarin de ontwikkeling van taken, rollen en functies op een lerende wijze centraal staat. Hiermee kan de wendbaarheid en mobiliteit van studenten en werkenden worden vergroot en samenwerking tussen organisaties in het stelsel worden verbeterd. Het bevordert de coöperatie als werkveld en beroepsopleiding gebruik maken van een gezamenlijke 'taal' die past bij de leerconcepten in de praktijk.

Gericht onderzoek, begeleide experimenten en terugkoppeling van de condities van succesvolle werkwijzen en het tegengaan van uitval zijn daarbij ondersteunend. Om de gewenste doorbraken op het terrein van de beroepsopleiding, de arbeidsmarkt en duurzaam ontwikkelen te bereiken is het nodig dat de leercyclus op alle niveaus wordt versterkt. Top-down door regie te nemen voor concrete doelen voor de middellange termijn. Bottom-up door ervaring van werkzoekenden, werkenden en werkgevers te betrekken. En horizontaal door de kennisuitwisseling tussen beroepsopleiding en werkveld te verbeteren.

2. Opleidingen moeten zich meer richten op een stelsel van positieve gezondheidszorg en het ondersteunen van het functioneren en de zelfredzaamheid van burgers, cliënten en zorgvragers. De verbetering van de kwaliteit van leven en het terugdringen van de gezondheidsverschillen zijn kernelementen in deze toekomstagenda. Aangezien de ondersteuningsbehoefte van burgers hierbij het uitgangspunt vormt zullen (aankomend) professionals op alle niveaus meer aandacht moeten geven aan het versterken van samenwerking zowel met het professionele netwerk rond de cliënt als met het informele netwerk van de cliënt, steeds gericht op het blijven leren en -ontwikkelen.
3. De kwaliteit en de capaciteit om de beroepspraktijkvorming moet worden verhoogd. Het gaat niet alleen om de toegang tot voldoende stageplaatsen en de financiering daarvan, maar ook om het aanbieden van kwalitatieve hoogwaardige begeleiding en duidelijke rolverdeling tussen school, werkveld en student. Ook transities naar ander werk kunnen versterkt worden door gerichte om- en bijscholing. Doe dit zodanig dat voorkomen wordt dat goed opgeleid personeel de sector in korte tijd weer verlaat. Dit betekent dat voldoende professionele ondersteuning moet worden geboden zodat aankomend beroepskrachten kunnen toegroeien naar zelfstandige beroepsuitoefening. Hierbij is een goede balans tussen belasting en belastbaarheid essentieel, evenals de afstemming tussen beroepsonderwijs en werkveld.
4. Investeer in het expliciteren, documenteren, valideren en legitimeren van leerresultaten waar in de beroepspraktijk behoefte aan is. Dit is niet alleen van belang voor professionalisering van studenten en docenten, maar ook voor de verdere ontwikkeling en om- en bijscholing van volwassenen die al over belangrijke kennis en kunde beschikken. Het verschil tussen beschikbare en benodigde competenties is in essentie de scholingsvraag.
5. Zet bij tekortberoepen in op een scala aan instrumenten, variërend van het aanspreken van nog niet-benutte vaardigheden, meer uren werken, het anders begeleiden van studenten en zij-instromers, en de omzetting van BOL/dagstudenten in BBL/Werken-Leren, ook gedurende het schooljaar. Dit draagt direct bij aan de zorgcapaciteit. Met een samenhangende aanpak kunnen lerende organisaties in staat worden gesteld om te voorzien in hun kwalitatieve en kwantitatieve personeelsbehoefte.

# Geraadpleegde bronnen:

- Amersfoort, W. van, C.Brouwer, A. Klaijns, M. van der Meer, J.Schobben (2021). *MBOin2030, verslag van de tweede fase*. Den Haag: OCW
- Bouwmeester, L., W.Graven, A. de Lange, P. van Lieshout, M. van der Meer, A.Nauta, (2020). *Van idee naar actie: Inspiratieagenda zorg en welzijn*, Den Haag: Actielearnetwerk.
- Boer N.I., M. van der Meer, M. Stuivenberg en H. Timmerman (2019). *Samen werken aan perspectief, de volgende stap in duurzaam ontwikkelen*. Den Haag: CAOP
- Commissie Regulering van werk (Commissie Borstlap), *In wat voor land willen wij werken?* Eindrapport (2020)
- Commissie Werken in de zorg (Commissie Terpstra) (2021). *Modern werkgeverschap en Hoe verder met de arbeidsmarktaanpak in de zorg*. Den Haag: Ministerie van VWS.
- Cuppen, J., E.Keppels en M.Wolbers (2020), '2B MBO -gezamenlijk onderzoek van KBA en ResearchNed, Evaluatie experiment 'Beroepsopleiding gecombineerde leerwegen bol-bbl' Meting 2020. Nijmegen: KBA.
- Hersey P. en K,H, Blanchard (1969), Life cycle theory of leadership, in: *Training and development journal*, 23 (5).
- Lohman, T. M. van der Meer en O.H. Noteboom (2020), *De toekomst van arbeid in beeld*, Utrecht: Stello Academy.
- Rother M. (2010). *Toyota Kata, Managing people for improvement, adaptiveness and superior results*. New York: McGraw Hill. SER Brabant (2018). *Toerusten en innoveren, 's-Hertogenbosch: Brabant Advies*.
- SER, Sociaal Economische Raad (2021). *Aan de slag voor de zorg; een actieagenda voor de zorgarbeidsmarkt*, Den Haag: SER
- Timmerman, H. (2019). *Doorbraak voor volwassenen die verder willen in gehandicapenzorg*. Den Haag: CAOP.
- WRR, Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, "Waarde van werk in Nederland" (2020) en "Kiezen voor houdbare zorg, mensen, middelen en maatschappelijk draagvlak (2021), Den Haag: WRR.

## Websites: gecheckt 1 november 2021

- AZW, Onderzoeksprogramma Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn, waaronder AZW-Stateline en onderzoek ECBO en ResearchNed naar stages in de zorg (2021).
- CZO College Zorg Opleidingen, waaronder FlexLevel programma gericht op flexibilisering opleidingen en toetsing in de praktijk.(2021)
- Consortium Beroepsonderwijs, website Zorg en Welzijn.
- LOI, Leidse Onderwijs Instellingen, website, waaronder opleidingen binnen beroepsgericht vakgebied gezondheidszorg en welzijn.
- MBO-raad, zes thema's waaronder onderwijs en arbeidsmarkt.
- Nationale Zorgklas.
- NLQF, Nationaal coördinatiepunt Nederlands Kwalificatieraamwerk.
- NFU, Nederlandse Federatie van Universitair Medisch Centra, Raamplan Artsenopleiding 2020
- NRTO, Nederlandse Raad voor Training en Opleiding, Facts & figures leven lang leren.
- Regioplus, Samenwerkingsverband regionale werkgeversorganisaties Zorg en Welzijn, vier thema's, waaronder leren en ontwikkelen
- SBB, Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven, waaronder actieplan voor behoud van stages en leerbanen.
- UWV, Uitvoeringsinstituut werknemersverzekeringen, publicatie Kansrijke beroepen.
- Vereniging Hogescholen, website, waaronder landelijk platform FastSwit voor omscholing hbo'ers met werkervaring.
- VNSU, Vereniging van Universiteiten, website, waaronder aanbod Leven Lang Leren.

## Auteursgegevens:

- Marc van der Meer is als bijzonder hoogleraar Onderwijsarbeidsmarkt verbonden aan Tilburg Law School en CAOP in Den Haag. Daarnaast is hij onafhankelijk wetenschappelijk adviseur voor het mbo. Email: [marc.vandermeer@uvt.nl](mailto:marc.vandermeer@uvt.nl).
- Hans Timmerman is senior-adviseur verbonden aan het CAOP in Den Haag. Email: [h.timmerman@caop.nl](mailto:h.timmerman@caop.nl)



ONDERZOEKSPROGRAMMA

ARBEIDSMARKT

ZORG & WELZIJN

[www.azwinfo.nl](http://www.azwinfo.nl)