POSITION PAPER

Skills based arbeidsmarkt van Zorg en Welzijn

April 2024

WZW
WERKGEVERSVERENIGING
ZORG EN WELZIJN

Voorwoord

Vandaag de dag wisselen werken en leren elkaar voortdurend af. De vraag van de arbeidsmarkt verandert continu waardoor blijven bij- en/of omscholen steeds belangrijker wordt. Naast dit formele leren gebeurt verreweg het meeste leren via informele weg, op het werk of privé. Alleen zijn we ons daar vaak niet van bewust. Maar in aanvulling op onderwijs en scholing kan het mogelijk van (grote) waarde zijn voor ieders eigen carrière en voor werkgevers. Dan is nodig dat we het informele leren wél erkennen en waarderen. En daar goede middelen en instrumenten voor vinden.

Als overheid en ministerie OCW streven wij ernaar dat leren en ontwikkelen aantrekkelijk en vanzelfsprekend wordt voor iedereen. Een leven lang ontwikkelen als de nieuwe sociale zekerheid in een onvoorspelbare wereld. De maatschappelijke opgaven zijn groot en er zijn structurele arbeidsmarkttekorten in veel sectoren waaronder Zorg en Welzijn. Door te leren en ontwikkelen kun je je positie verstevigen. Het geeft grip en een gevoel van persoonlijke controle op het leven. Ook voor organisaties en de maatschappij is het belangrijk dat de arbeidsmarkt (en iedereen die zich daarop beweegt) goed functioneert en wendbaar is. We doen daarbij een steeds groter appél op mensen om zich te blijven ontwikkelen en bij- en om te scholen.

We zien dat werk steeds sneller verandert. Het gaat hierbij vooral om veranderende werktaken, waarvoor nieuwe “skills” (een *verzamelnaam voor de benodigde vaardigheden, eigenschappen en kennis die nodig zijn om taken en rollen in het werk succesvol uit te kunnen voeren,* red) nodig zijn. Denk aan de zorgprofessional die in zijn werk meer en meer met technologie te maken krijgt. Hierdoor verandert de ontwikkel- en/of scholingsvraag. In plaats van hele opleidingen ontstaat steeds meer behoefte aan kort cyclische programma’s gericht op het verwerven van specifieke skills. Daarnaast verwerven mensen onbewust veel skills via informeel leren op het werk, bijvoorbeeld van een collega of in teamverband. Ook die zijn van waarde. De focus op skills verandert de kijk van de werkgever op het werk en op het benodigde menselijk kapitaal. We gaan weg van functies en profielen en bewegen richting een fijnmazigere beschrijving van taken en benodigde skills. Een werkgever moet zich afvragen: wat heb ik nu echt nodig in mijn organisatie? Wie binnen mijn organisatie beschikt al over die skills? Wat kan ik zelf doen als organisatie om die kennis, vaardigheden en talenten te helpen ontwikkelen? En hoe kunnen publieke en private opleiders mij gericht ondersteunen?

Kinderschoenen

Het *skills denken* staat in Nederland nog in de kinderschoenen. Heel veel mensen weten niet over welke skills ze precies beschikken en wat de waarde daarvan is. Bij veel organisaties en onderwijs zit er nog een blinde vlek. Terwijl een veel fijnmaziger en dynamischer systeem van (formeel, non-formeel én informeel) leren en werken juist maakt dat mensen makkelijker de stap naar werken in de zorg en maatschappelijke dienstverlening kunnen maken. Door inzicht in je eigen en gevraagde skills kun je bijvoorbeeld veel preciezer duiden waarin je je nog moet ontwikkelen. Vaak blijkt dan dat je al over veel skills beschikt en dat je een kleinere opleidingseenheid nodig hebt om een eventueel gat te dichten. Fijnmazig inzicht in skills (en een gemeenschappelijke taal om deze te beschrijven) zorgt er tevens voor dat je makkelijker kunt herkennen wat voor skills iemand uit een andere beroepscontext meebrengt.
Zo draagt een skills gerichte arbeidsmarkt bij aan meer wendbaarheid. Het versnelt en faciliteert intersectorale mobiliteit. Een diploma is dan niet langer het eindpunt van leren, maar het startpunt van een leven lang ontwikkelen. En skills zijn in die context een valuta die alle voorwaarden in zich heeft om informeel leren te valideren.

Nieuw vertrouwen

We staan pas aan het begin van de ontwikkeling naar een skills gerichte arbeidsmarkt. Deze beweging vraagt om nieuw vertrouwen en om leren van alle betrokkenen. Onder wie overheid, opleiders, kennispartners, werkgevers, vertegenwoordigers van werkgevers en werknemers. Daarbij geldt dat je niet tegelijkertijd grootschalig én diepgaand kunt veranderen. Ook voor ons huidige diplomasysteem heeft het jaren gekost om het vertrouwen in de samenleving op te bouwen. Het zal stap voor stap moeten gaan.

Als volgende stap hebben we nodig dat partijen in een regio of sector gaan samenwerken in een geïntegreerd systeem, waarbinnen ze skills gerichte toepassingen en dienstverlening gaan ontwikkelen voor lerenden en werkenden. Binnen dat systeem kunnen ervaringen worden opgedaan met een lerende cyclus. Wat werkt wel en wat niet, wat zijn bijvoorbeeld kansrijke leertrajecten en welke bestanddelen kunnen we gebruiken in andere regio's.

Die inzichten en betrokkenheid helpen ons als overheid en maken dat wij - waar nodig - de juiste ondersteuning kunnen bieden aan de praktijk. Om die reden steunen wij van harte initiatieven zoals van WZW in samenwerking met regionale partners die het skills denken binnen Zorg en Welzijn proberen te versnellen. Daar leren wij weer van. Op naar een skills gerichte arbeidsmarkt!

Radboud Dam
Programmamanager Leven Lang Ontwikkelen
Ministerie Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

Bart van Liempd
Beleidsmedewerker Leven Lang Ontwikkelen
Ministerie Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

Inhoud

	Voorwoord	2
1.	Inleiding	5
2.	Definitie van skills	6
3.	Belang van skills based arbeidsmarkt	8
4.	Samenwerking in de regio	10
5.	Verbinding met landelijke initiatieven	14
6.	Lonkend perspectief	15
7.	Conclusie	16
8.	Begrippenlijst	17

Leeswijzer

In dit position paper gaan we in op enkele kernbegrippen van de skills based arbeidsmarkt. We geven hier duiding aan en delen hoe deze relevant zijn voor de ontwikkelingen in de sector Zorg en Welzijn. We nemen de lezer mee in waar wij als regio staan als het gaat om de skills benadering, welke regionale initiatieven er zijn en hoe we hier onder meer in concrete experimenten uitvoer aan geven. We maken tot slot verbinding met de landelijke initiatieven die van meerwaarde zijn voor de experimenterende regio.

Wil je meer weten over de skills based arbeidsmarkt en de regionale initiatieven? Kijk voor meer informatie op www.wzw.nl of neem gerust contact met ons op.

Jennifer de Boer | Programmamanager LLO | j.deboer@wzw.nl
Nienke Freije | Projectmanager LLO | n.freije@wzw.nl

1. Inleiding

De arbeidsmarkt van Zorg en Welzijn is enorm krap en de zorgvraag stijgt de komende jaren harder dan het aanbod van professionals kan opvangen. Het is dus van groot belang goed na te denken over hoe we de schaarse beschikbare capaciteit van mensen optimaal kunnen inzetten en kunnen behouden voor de sector. Tegelijkertijd verandert ook werk. Nieuwe functies en taken ontstaan en andere verdwijnen, onder meer door technologische en sociale innovaties. Een wendbare en veerkrachtige arbeidsmarkt vraagt om optimale mogelijkheden voor bij- en omscholen van mensen en het stimuleren van een leven lang ontwikkelen.

In 2032 heeft de arbeidsmarkt van Zorg en Welzijn in de regio Midden- en Zuid-West Gelderland meer dan 13.000 mensen tekort (Bron: *ABF Research*) om te kunnen voldoen aan de groeiende vraag naar zorg en maatschappelijke ondersteuning. Tegelijkertijd gebeurt het dat werkgevers kandidaten die wel geïnteresseerd zijn moeten afwijzen, omdat zij niet voldoen aan de gestelde opleidingseisen. Dit terwijl de kandidaat relevante skills kan bezitten die van waarde zijn voor Zorg en Welzijn. Ook aan de huidige professionals worden opleidingseisen gesteld, bijvoorbeeld vanuit de financiering van zorg, die niet altijd recht doen aan de al aanwezige skillsset van medewerkers.

De beweging naar een skills based arbeidsmarkt past daarmee enerzijds bij de ontwikkeling van de maatschappij. Daarbij zijn onder meer de toegenomen flexibilisering en individualisering, 24-uurs economie, toegankelijkheid van technologie en een enorme informatiebeschikbaarheid en -dichtheid belangrijke richtingwijzers. Anderzijds is de skills based benadering één van de bepalende oplossingen om de arbeidsmarkttekorten aan te pakken. Wij zijn overtuigd van de kansen die deze benadering biedt voor een toekomstbestendige arbeidsmarkt van Zorg en Welzijn. In onze regio zien zorg- en welzijnsorganisaties, onderwijspartners en andere regionale en landelijke stakeholders dit in toenemende mate en samen trekken we op om vorm en inhoud te geven aan de skills based arbeidsmarkt.

Groots en veelomvattend

Het begrip skills based arbeidsmarkt is groots en veelomvattend. Dat neemt niet weg dat ieder hierin stappen kan zetten. In onze regio bestaat bij zorg- en welzijnswerkgevers zeker de behoefte om ervaring en skills (vaardigheden, eigenschappen en kennis) te erkennen die zijn opgedaan in verschillende contexten. Tegelijkertijd zien wij dat juist met het in de praktijk brengen van de skills beweging veel zorg- en welzijnsorganisaties worstelen. Hoe doen we dit? Waar moeten we beginnen? Hoe erkennen en waarderen we skills? Wat betekent dit voor de financiering van zorg?

Ook wij weten nog niet precies wat werkt en wat niet. We hebben nog lang niet de antwoorden op alle vragen. Toch voelen wij als werkgeversvereniging hierin de maatschappelijke verantwoordelijkheid om onze leden te ondersteunen. Daarom jagen we de beweging aan en pakken we door. In onze regio denken we groot, werken we regionaal samen en gaan we in kleine stappen experimenterend vooruit. We leren met elkaar, sluiten aan bij relevante ontwikkelingen, zoeken verbinding op landelijk niveau en beslechten samen de (ervaren) hindermachten.

In dit position paper geven we weer hoe WZW de skills based arbeidsmarkt ziet. We geven een vergezicht en laten zien waar we momenteel in onze regio staan. Ook bieden we inzicht in hoe we samenwerken om de skills benadering in de praktijk te brengen. We roepen met dit paper op tot samenwerking en om in gezamenlijkheid over te gaan tot actie. Een skills based arbeidsmarkt gaat over de regiogrenzen heen. Laten we verbinden en leren van elkaar en al experimenterend de weg vinden.

2. Definitie skills

Er bestaat nog geen brede consensus over wat skills precies zijn (*Bryson, 2017*). In ons land zien sommige partijen skills puur als "vaardigheden". Andere tonen juist een meer omvattend beeld van skills *(OECD, TNO, CompetentNL, 2023)*. In de ontwikkeling van een Nederlandse skills taal omschrijft CompetentNL skills als "de kennis, vaardigheden en competenties van mensen die werken en leren". De OECD erkent deze aspecten, maar benadrukt daarbij dat deze skills nodig zijn om een activiteit of taak uit te voeren en dat mensen skills opdoen door te leren.

In dit position paper hanteren wij als definitie van skills:

Alle vaardigheden, eigenschappen en kennis die iemand onder steeds veranderende omstandigheden heeft of kan ontwikkelen om zo zijn taken en rollen in het werk succesvol uit te voeren.

Skills en de arbeidsmarkt van Zorg en Welzijn

Kijken we naar de arbeidsmarkt van de sector Zorg en Welzijn dan hebben we te maken met een diversiteit aan branches (ZKH, GGZ, VVT, Jeugdzorg, Sociaal domein, GHZ, Eerste lijn, Kinderopvang). Iedere branche heeft zijn eigen specifieke kenmerken en kent andere zorgvragers. Het gevolg hiervan is dat de context waarin een skill wordt ingezet, steeds anders is. Die context bepaalt wel wat de belangrijkste skills zijn en in welke mate iemand bepaalde skills moet bezitten. Zo kan bijvoorbeeld de skill *empathisch vermogen* in een ziekenhuis anders gewaardeerd worden dan in een welzijnsorganisatie.

Het vraagstuk van het integraal (h)erkennen van skills puzzelt de sector nog. We zijn het eens dat het belangrijk is om daadwerkelijk te weten dat iemand een gewaardeerde skill in een bepaalde context bezit.

Alleen dan kunnen we recht doen aan de (reeds) opgedane ervaring en hebben we een middel om de kwaliteit van zorg – met daarmee samenhangend de inzet van professionals - te waarborgen.
Wat verder verkend moet worden, is op welke manier het her- en erkennen van skills binnen Zorg en Welzijn passend is. We willen hierin leren van werkgevers en wat zij nodig hebben. Dit is rand-voorwaardelijk voor de ontwikkeling van een skills paspoort voor Zorg en Welzijn.

In onze regio (Midden-, Zuid- en Zuidwest-Gelderland) vindt afstemming plaats met het onderwijs en werkveld over het regionaal erkennen van skills. Samen verkennen we de kansen voor de validatie van skills over werkgeversgrenzen heen. We werken daartoe samen met en maken gebruik van de kennis en expertise van de expertgroep Anders Valideren LLO, verbonden aan het kennispunt MBO, door onder meer het inbrengen van casuïstiek.

Uit de praktijk: Attent Zorg en Behandeling
Ouderenzorgorganisatie Attent Zorg en Behandeling wil meer inzicht in wat medewerkers kunnen en kennen in relatie tot wat de cliëntengroep nu én in de toekomst nodig heeft. In samenwerking met ROC Nijmegen is in maart 2024 een traject gestart om praktijkverklaringen toe te kennen aan een groep medewerkers (werkzaam op de Rhederhof) die doorstromen van een huiskamerfunctie naar de functie van helpende niveau 2. Een praktijkverklaring is een waarderingsinstrument waarin werkprocessen dialogisch gevalideerd worden en waarbij ruimte is voor wat iemand al kan en waarin iemand zich wil ontwikkelen.

3. Belang van skills based arbeidsmarkt

Zoals gezegd is het begrip skills based arbeidsmarkt veelomvattend. Het belang om deze beweging aan te jagen wordt dan ook vanuit meerdere invalshoeken onderstreept.

1) Veranderende arbeidsmarkt

De arbeidsmarkt van Zorg en Welzijn is continu in beweging door onder meer demografische, technologische en maatschappelijke ontwikkelingen. In onze kijk op werk bewegen werkgevers en werknemers daarin mee en is het relevant inzichtelijk te maken hoe we het verschil tussen de aanwezige en benodigde skills (ofwel de *skills gap*) kunnen dichten. Nadenken over hoe we deze gap kunnen oplossen in de veranderende arbeidsmarkt, maakt het legitiem om ook op taak- en skills niveau na te gaan wat nodig is voor het uitoefenen van werk in de sector. Het biedt input voor de discussie over "*Bekwaam is inzetbaar*".

Inzicht in skills zorgt er daarbij voor dat zorg- en welzijnsprofessionals beter in staat zijn zich aan te passen aan de veranderingen die de arbeidsmarkt en werkgevers van hen verlangen. Zij weten hierdoor beter welke skills nodig zijn om duurzaam - en met werkplezier - inzetbaar te kunnen blijven. Het versterkt hun positie op de arbeidsmarkt en stimuleert tot een leven lang ontwikkelen. Het project (On)gekend teamtalent is daar een goed voorbeeld van. (Lees meer hierover op pagina ***13***.)

2) Personeelstekorten in Zorg en Welzijn

De groeiprognose van de arbeidsvraag om aan de vraag naar zorg en ondersteuning te kunnen voldoen, stijgt de komende jaren veel harder dan we deze kunnen invullen met de inzet van professionals (*Bron: Prognosemodel Zorg en Welzijn 2024, bewerking WZW*). Al in 2025 zit de regio Midden- en Zuid-West Gelderland tegen de maximale inzet van professionals aan als we vasthouden aan het ratio dat maximaal 1 op de 5,8* mensen van de beroepsbevolking werkt in Zorg en Welzijn. Slechts een deel van het tekort (25 procent) kan dan nog opgevangen worden met conventionele arbeidsmarktinspanningen, zoals het verhogen van instroom, inzet op behoud, efficiency. Zo'n 75 procent zal opgelost moeten worden door het anders organiseren van werk in Zorg en Welzijn. Het anders kijken naar werk en taken is een van de oplossingen. Het overheidsprogramma TAZ (Programma Toekomstbestendige Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn) geeft hiertoe ruimte door het uitgangspunt "Bekwaam is inzetbaar" te hanteren. Dit levert werkgever én medewerker inzicht in hoe de beperkte beschikbare capaciteit het beste – met maximale benutting van de aanwezige skills - kan worden ingezet en welke mogelijke taken opgepakt kunnen worden in samenwerking met de informele zorg.

Momenteel weten we nog niet optimaal gebruik te maken van de volledige skills set van medewerkers; we zetten enkel datgene in wat voor de functie nodig is. Tools als Taken van de Toekomst (www.takenvandetoekomst.nl) kunnen helpen de *misfit* en *skills mismatch* in beeld te krijgen. Dat is helpend om het werk anders te gaan organiseren en daarbij de kwalificatie en motivatie van mensen zelf ook mee te wegen. Dat stukje autonomie werkt positief op werk- en medewerkertevredenheid en draagt bij aan behoud van professionals.

** In het Integraal Zorgakkoord (IZA) is landelijk de norm gesteld op 1 op 6 mensen van de beroepsbevolking dat werkt in Zorg en Welzijn. Dat betekent dat de onvervulde arbeidsvraag op een andere manier opgelost moet worden. Voor onze regio is het ratio 1 op 5,8 mensen voor de komende jaren een realistisch uitgangspunt om de tekorten te duiden. Het ratio loslaten zou ongeremde groei betekenen. Dat is niet realistisch en niet wenselijk omdat dit macro-economisch een ontwrichtend effect zou hebben op de maatschappij, te meer ook veel andere sectoren kampen met personeelstekorten.*

3) Leven lang ontwikkelen

Een skills based benadering bevordert een cultuur van *leven lang ontwikkelen*. Doordat professionals meer zicht hebben op hun skills zijn ze zich bewuster van het opdoen van nieuwe kennis en vaardigheden en zijn zij in staat bestaande skills verder te ontwikkelen. Met beter inzicht in eigen talenten en skills zullen zij passend bij hun eigen ontwikkelwens meer intrinsiek gemotiveerd zijn voor een leven lang ontwikkelen.
Mensen leren dagelijks, niet alleen op school maar juist ook in de praktijk. Dat geeft je als werkgever de kans om aanwezig talent beter in te zetten. Je kunt nauwer aansluiten op de leer- en ontwikkelbehoefte van de professional. Voor het optimaal inzetten en stimuleren van talent is een krachtige leerwerkomgeving noodzakelijk. Een werkomgeving die zo is ingericht dat individueel, collectief en organisatieleren én -werken optimaal en aantoonbaar ondersteund en gestimuleerd wordt.

Afstemming met onderwijs

Een wendbare en veerkrachtige arbeidsmarkt is dus gebaat bij optimale mogelijkheden voor bij- en omscholen van mensen. Afstemming met het onderwijs is essentieel voor een goede en vloeiende overgang van onderwijs naar werkveld; in onze regio werken we daartoe al jarenlang intensief samen met de regionale onderwijspartners.
Ook bij de skills based benadering van de arbeidsmarkt is er bereidheid en actie om samen te komen tot aansluitend, gepersonaliseerd, flexibel en modulair onderwijs. Input vanuit het werkveld en inzicht in de vorm en hoedanigheid van het toekomstige, modulaire onderwijs moeten samen komen. De TAZ onderschrijft dit in haar programma met: “We hebben flexibele en snelle manieren nodig om zij-instromers en herintreders snel inzetbaar te maken in de sector.”
Om de samenwerking op dit gebied te bevorderen, werken we nauw samen met ROC Nijmegen en de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen - University of Applied Sciences (HAN UAS).

Uit de praktijk: Vilente

Ouderenzorgorganisatie Vilente experimenteert op kleine schaal met het inzetten van huidige medewerkers op basis van skills. Op een afdeling gaven een Helpende Plus en een ADL-assistent aan dat zij graag het contact met de familie op zich wilden nemen. Ze bezaten de skills én wilden zich op dat vlak verder ontwikkelen. Binnen de organisatie is familiecontact normaliter een taak van de Eerst Verantwoordelijke Verzorgende (EVV). In goed overleg besloot Vilente dat de medewerkers het contact met de familie mogen onderhouden. De EVV’er fungeert daarbij als achterwacht.
De betreffende medewerkers zijn de EVV-scholing gaan volgen. Ze behalen hiermee dan wel niet het diploma (omdat ze niet voldoen aan de toelatingseisen), maar ontvangen wel een certificaat. En belangrijker, ze verzamelen op eigen initiatief de kennis die zij nodig hebben om hun taak vol vertrouwen uit te kunnen voeren.

4) Onbenut arbeidsmarktpotentieel

Een skills based arbeidsmarkt biedt kansen voor onbenut arbeidsmarktpotentieel. Tijdens de coronacrisis zagen we al dat dit werkte met de inzet van bijvoorbeeld oudgedienden Zorg en Welzijn wiens BIG-registratie was verlopen. Daarnaast met de inzet van beroepsgroepen die tijdens de crisis thuis kwamen te zitten, zoals stewardessen en horecamedewerkers. Met een verkorte training werden zij klaargestoomd voor werk in de zorg. Veel soft skills van deze beroepsgroepen bleken goed aan te sluiten op de benodigde skills binnen Zorg en Welzijn.

Hoewel het kijken naar skills kansen biedt voor de inzet van onbenut arbeidsmarktpotentieel, willen we benadrukt hebben dat het eveneens belangrijk blijft om de waarde van diploma’s te erkennen. Diploma’s zijn gevalideerd en heel waardevol om gekwalificeerde professionals op de juiste plek in te zetten.

Diploma's zijn echter niet alomvattend; ze doen niet altijd recht aan opgedane werkervaring. Nog te vaak worden skills niet erkend, ontbreekt het (volledig) diploma nog en/of wordt geen rekening gehouden met de reeds aanwezige skills set. Dat zet talent buitenspel. Door te kijken naar skills wordt de autonomie van de professional gestimuleerd; deze mag datgene ontwikkelen wat zijn interesse en talenten raakt en wordt daar vervolgens ook daadwerkelijk op ingezet. Het draagt bij aan hun duurzame inzetbaarheid. De zorgrunners, die inmiddels al drie jaar bij verschillende zorgorganisaties in onze regio worden ingezet, zijn hiervan een voorbeeld. (Lees hierover op pagina 13.)

5) Interne en externe hindermachten

Bij het verkennen van het onbekende terrein richting de skills based arbeidsmarkt liggen er hindermachten op het pad. In de praktijk blijkt dat deze hindermachten de zorg- en welzijnsorganisaties ervan weerhouden de beweging op gang te krijgen en/of houden. Soms blijken hindermachten "ervaren" hindermachten te zijn. Zelf bedacht dan wel in stand gehouden door de organisaties zelf. Bijvoorbeeld omdat een werkgever zelf een specifieke opleidingseis gekoppeld heeft aan een functie of omdat deze de vereisten van de financiers op eigen wijze geïnterpreteerd heeft.

In onze visie loont het altijd om (ervaren) hindermachten nader te onderzoeken en jezelf echt kritisch te bevragen waarop je het baseert dat iemand niet ingezet mag worden. Soms blijkt de ervaren hindermacht onterecht en is de oplossing eenvoudiger dan gedacht. Het is altijd goed om het gesprek erover te voeren: zijn het écht hindermachten of hebben we ze zelf bedacht?

Uit de praktijk: Bekwaam = inzetbaar: hoe organiseer je dat?
Met een gemeente in onze regio en een aantal zorgorganisaties kijken we hoe we experimenteerruimte kunnen creëren, waarbij enerzijds zorgorganisaties ruimte hebben om naar eigen inzicht mensen in te zetten en op te leiden. En waarbij anderzijds gemeente en organisaties zelf voldoende vertrouwen hebben en houden in de geboden kwaliteit van zorg. We zijn in gesprek met de betrokken partijen om daarvoor de feitelijke hindermachten te tackelen aan de hand van cases uit de dagelijkse zorgpraktijk.

Soms liggen hindermachten buiten de directe invloedssfeer, bijvoorbeeld door wetgevings- of financieringseisen. Om de skills based beweging te maken is experimenteerruimte nodig. We zoeken vanuit het maatschappelijk belang de samenwerking met de betreffende partijen om de hindermacht te beslechten. In die hoedanigheid zijn we reeds met diverse landelijke stakeholders en lokale financiers aan het verkennen of er andere manieren zijn om anders dan enkel via de geijkte wegen van opleidingskwalificaties en kwaliteitskaders, zekerheid te bieden aan kwaliteit van zorg en maatschappelijke dienstverlening.

4. Samenwerking in de regio

In onze visie vraagt de beweging naar een skills based arbeidsmarkt - als onderdeel van de maatschappelijke en regionale opgave - om een integrale, inventieve aanpak en samenwerking tussen zorg- en welzijnsorganisaties, onderwijspartners en stakeholders. Onze strategische adviesgroep Leven Lang Ontwikkelen (bestaande uit bestuurders van onze leden en onderwijspartners) monitort daarbij namens de regio de strategische richting op dit onderwerp. De groep prioriteert doelstellingen en stuurt bij op basis van de ontwikkelingen. Zo blijven we het juiste doen voor de regio.

De beweging naar een skills based arbeidsmarkt is groot en complex. Dat neemt niet weg dat je vanuit (persoonlijk) leiderschap wél kunt beginnen en een verschil kunt maken. Van groot denken naar regionaal doen, en experimenterend vooruit. Zo werken we samen in onze regio.
Veel zorg- en welzijnsorganisaties willen wel, maar weten niet goed hoe. En hebben ook niet de ruimte om hier groots op in te zetten. Daarom maken we het behapbaar en ontdekken we middels verschillende, kleinschalige skills experimenten samen wat wel werkt en wat niet.

Deze skills experimenten leveren steeds meer inzichten op in hoe we de skills beweging verder handen en voeten kunnen geven. Zo leverde het experiment over de skills matching op dat het gesprek aangaan op basis van skills vraagt om een geheel andere manier van gespreksvoering met kandidaten. We stimuleren en trainen werkgevers daarom nu ook op deze nieuwe manier van gespreksvoering waarbij we gebruik maken van de kennis en materialen die vanuit House of Skills ontwikkeld zijn.
Als experimenterende regio proberen we daadkrachtig en met innovatiekracht de skills beweging vorm te geven met en bij werkgevers in Zorg en Welzijn. Gezamenlijk verkennen we uitdagende vraagstukken, waarbij we focussen op het verkennen van kansen.

Hierin leren we ook van landelijke initiatieven en netwerken, onder meer SPRONG, netwerk HCIMV en De Skills Ambassade, waarin we als WZW actief participeren. Bovendien maken we gebruik van en leren we van eerder opgedane kennis vanuit het voormalige House of Skills.

Concreet zijn we bezig met vijf experimenten in samenwerking met:

1. Inzicht elementen Skills Paspoort Zorg & Welzijn

Inzet en evaluatie van diverse skills paspoorten bedoeld om de skills voorraad in beeld te brengen op zowel individueel, team, organisatie als op regionaal niveau. We gebruiken hierbij verschillende, bestaande skills matchingsplatforms. Organisaties kunnen hiermee op basis van bestaande skills taxonomieën (ESCO, O*Net, CompetentNL) het aanbod van skills voor en met medewerkers snel inzichtelijk maken. Doel is een actueel en volledig beeld krijgen van de skills voorraad van een medewerker, team, afdeling of organisatie.

Concrete activiteiten:

- We maken een roadmap met als doel inzicht te verkrijgen in de elementen die nodig zijn om te komen tot skillsgericht werken en leren. Hierdoor faciliteren we werkgevers bij belangrijke keuzemomenten. De roadmap wordt gevuld met een toolbox waarin ondersteunend materiaal voor werkgevers komt.

Betrokken organisaties: *ROC Nijmegen, HAN, 's Heeren Loo, Attent Zorg en Behandeling, IrisZorg, Regioteam VWS*

2. Skills Vacatures

Inzet en evaluatie van instrumenten voor het goed formuleren van de actuele en toekomstige skills vraag. We gebruiken hiervoor de door House of Skills en partners ontwikkelde trainingen gericht op "skills based werven". Doel is te komen tot skills vacatures (vraag naar skills) die zijn opgesteld in dezelfde "taal" als de bij experiment 1 vastgestelde skills voorraad (aanbod van skills).

Concrete activiteiten:

- We zijn getraind op het herschrijven van vacatureteksten op skills niveau en zijn in staat deze kennis over te dragen op andere collega's binnen de eigen organisatie.
- Lerend netwerk recruiters: samen leren en stappen maken in een skills based benadering in het recruitment.

Betrokken organisaties: *'s Heeren Loo, Pro Persona, Driestroom, Pluryn, Attent Zorg en Behandeling, RIBW Nijmegen & Rivierenland, IrisZorg, Vilente*

3. Skills Matching

Inzet en evaluatie van matchingsplatforms waar op basis van skills gematcht wordt. We gebruiken hiervoor bestaande en beschikbare skills matchingsplatforms en werken nauw samen met de Skills Ambassade. Doel is te komen tot steeds meer duurzame matches tussen de skills voorraad (1) en de skills vacatures (2) om op die wijze bij te dragen aan een meer inclusieve en minder krappe arbeidsmarkt voor Zorg en Welzijn.

Concrete activiteiten:

- We organiseren gelegenheden waarop kandidaten met werkgevers verkennen of er een match te maken valt op basis van skills aan de hand van verschillende matchingsinstrumenten. Bijvoorbeeld: Matchday, georganiseerd vanuit LLO Challenge – Provincie Gelderland. De HAN heeft in samenwerking met werkgevers en kandidaten van de matchday een evaluatie opgesteld waarin de ervaringen met 4 verschillende matchingsinstrumenten zijn onderzocht.
- We stellen gezamenlijk criteria op voor matchingsinstrumenten overstijgend aan de sector Zorg en Welzijn.

Betrokken organisaties: *'s Heeren Loo, IrisZorg, Driestroom, HAN, ROC Nijmegen*

4. Skills based (praktijk)onderwijs

Gezamenlijk ontwerp en evaluatie van modulair, flexibel (praktijk)onderwijs in relatie tot gesignaleerde match/mismatch.

Concrete activiteiten:

- We verkennen hoe we badges kunnen toekennen aan diverse trainingen binnen Zorg en Welzijn. Door het toekennen van een badge wordt er vanuit het onderwijs waarde toegekend die regionaal door meerdere werkgevers, wordt erkend. Bijvoorbeeld: Badge training Zorgrunners. In samenwerking met ROC Nijmegen verkennen we het toekennen van een badge aan de training van zorgrunners. Door het toekennen van een badge wordt er vanuit het onderwijs waarde toegekend die regionaal, door meerdere werkgevers, wordt erkend.
- We onderzoeken hoe we skills kunnen valideren en wat daarvoor nodig is. Bijvoorbeeld: Werkgroep Valideren van Skills: Wat hebben werkgevers nodig om skills organisatie overstijgend te (h)erkennen? Gezamenlijk kansen verkennen.

Betrokken organisaties: *ROC Nijmegen, Vilente, Pluryn, Attent Zorg en Behandeling, IrisZorg, Driestroom*

5. Skills gericht (bege)leiderschap

Experimenten gericht op het versterken van leergericht (bege)leiderschap (instrumenten, masterclass/training, intervisie, leiderschapsprogramma).

Concrete activiteiten:

- Ontwikkelen communicatiemiddelen/-strategie om beïnvloedaars binnen de eigen organisaties mee te nemen in nut en noodzaak van de skills beweging.

Betrokken organisaties: *HAN, ROC Nijmegen, 's Heeren Loo, Pro Persona, Driestroom, Pluryn, Attent Zorg en Behandeling, RIBW Nijmegen & Rivierenland, IrisZorg, Vilente*

Naast de skills experimenten zijn er andere initiatieven in de regio waarmee invulling gegeven wordt aan de beweging naar een skills based arbeidsmarkt.

1. ***Zorgrunners***

Zorgrunners zijn een kansrijke doelgroep die beschikken over skills die van waarde kunnen zijn voor zowel cliënt, collega's als henzelf bij het leveren van een dag zorg. Het zijn bijvoorbeeld studenten van niet-medische opleidingen, mantelzorgers en vrijwilligers. Zorgrunners kunnen na een korte training (gezamenlijk ontwikkeld door de vier ROC's in onze regio) worden ingezet in de zorg en ondersteuning. Daarmee ontlasten ze de zorgprofessionals.
De inzet van deze nieuwe doelgroep stimuleert de beweging naar het anders denken over invulling van werk en is de opmaat naar nieuwe rollen in de sector. In 2024 zetten we vanuit WZW dan ook in op uitbreiding van het aantal zorgorganisaties dat zorgrunners inzet, een verbreding naar alle branches, toekenning van een badge aan de training en de doorontwikkeling van het skills based invullen van zorgondersteuning. Lees meer hierover.

2. ***(On)gekend Teamtalent***

In het project (On)gekend teamtalent (*één van de acties uit het inmiddels afgeronde regionale Actieprogramma Waard om voor te werken!, onderdeel van het landelijke programma Werken in de zorg,* red.) onderzochten vier van bij WZW aangesloten zorgorganisaties welke taken worden uitgevoerd op een dag zorg verlenen. Zij hanteerden hiervoor de evidence based "Taken van de Toekomst-aanpak" (www.takenvandetoekomst.nl); een meer skills based benadering waarbij meer wordt uitgegaan van vaardigheden en competenties dan van diploma's.
Middels deze aanpak maakten zij op teamniveau inzichtelijk wat de veranderingen zijn van de huidige taken van medewerkers naar de taken van de toekomst.

De methodiek maakt knelpunten in de dagelijkse praktijk van de huidige zorg inzichtelijk en biedt handvatten om samen oplossingen te bedenken om deze knelpunten weg te nemen.

In de eerste fase van de pilot hebben de deelnemende organisaties de veranderingen inzichtelijk gemaakt van de huidige taken van medewerkers naar de taken van de toekomst op teamniveau. In de tweede fase zijn bij Vilente en Zinzia aanvullende elementen uit de methodiek Persoonsvolgende Zorg ingezet. Hierbij wordt op basis van de kostprijs van de organisatie, per bewoner de ingeschatte tijd die besteed wordt aan de taken gekoppeld aan de beschikbare financiële middelen vanuit het zorgzwaartepakket. Het inzicht in het al dan niet overschrijden van financiële middelen bij bewoners blijkt zorgmedewerkers te stimuleren om na te denken over het anders organiseren van de zorg.

Input voor herontwerp teamtaken
De uitkomsten van de sessies leveren input voor een (her)ontwerp en herverdeling van alle teamtaken. Bij het anders organiseren van het werk staan de vraag van cliënten/ bewoners en het benutten van talenten, motivatie en ontwikkelbehoefte van de teamleden centraal. Het denken in taken met bijbehorende competenties biedt tevens input voor de discussie over "Bekwaam is inzetbaar".

Het op micro-niveau inzicht verkrijgen in veranderende beroepen en verandering in taken helpt bovendien individuen, teams en organisaties om zelf actief na te denken over de aanwezige en in de toekomst benodigde skills. De veranderende arbeidsmarkt van Zorg en Welzijn wordt daarmee behapbaar en concreet voor ze. Hiermee kun je als individu, team en organisatie zelf werken aan een optimale inzet van skills én individuele en teamontwikkeling op basis van skills.

5. Verbinding met landelijke initiatieven

Op landelijk niveau zijn verschillende initiatieven die raken aan de skills experimenten en onze regionale activiteiten. We zoeken actief de verbinding en leren van elkaar.

1. Pilot CompetentNL

In 2023 en 2024 testen pilotpartijen (onderdelen van) CompetentNL een landelijke standaard voor het beschrijven van skills. WZW maakt als vertegenwoordiger van zorg- en welzijnsorganisaties in de regio deel uit van een pilotgroep waartoe ook HAN UAS, ROC Nijmegen en MatchCare behoren. Gezamenlijk onderzoeken we de bruikbaarheid en herkenbaarheid van de data van CompetentNL. Daarnaast verkennen we in hoeverre deze data aansluit bij de dagelijkse praktijk van Zorg en Welzijn en breed (h)erkend worden. We focussen ons op de functies: Begeleider MZ niveau 3 en niveau 4 en Verzorgende IG niveau 3. Middels een survey inventariseren we aan welke skills behoefte bestaat voor de betreffende functies.

2. Skills Ambassade

De Skills Ambassade is in 2023 opgericht als samenwerking van ROC Nijmegen, TNO en het Lectoraat Human Capital Innovations (HCI) van HAN University of Applied Sciences. De Skills Ambassade is sinds januari 2024 een onafhankelijke, landelijke stichting. De stichting heeft tot doel samen met publieke en private partners kennis van skills, skills paspoorten, skills platforms en andere skills toepassingen te ontwikkelen. Tevens is het doel deze skills oplossingen zo veel mogelijk te ontsluiten voor alle burgers, bedrijven, netwerken en ecosystemen van onderwijs en arbeidsmarkt.

Afhankelijk van politieke keuzes zal in 2024 vanuit de Skills Ambassade en betrokken partijen (waaronder onderwijsinstellingen, arbeidsmarktpartijen, publieke en private werkgevers) een aanvraag worden gedaan voor het Nationaal Groeifonds. Het doel hiervan is een integraal skills wallet te realiseren. WZW is aangesloten bij de projectgroepen ‘Cultural Change’ en ‘Toepassing’. De focus ligt hierbij op het creëren van awareness bij werkgevers en het experimenteren met uiteenlopende skills toepassingen langs de vijf skills lijnen, beschreven in hoofdstuk 4.

3. Landelijke kerngroep Toekomstbestendige Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn

Vanuit het landelijke overheidsprogramma Toekomstbestendige Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn (TAZ) is een aantal hefboomthema’s geformuleerd. Eén daarvan is het hefboomthema *Bekwaam is inzetbaar*. Een landelijke kerngroep is samengesteld om de afspraken en acties op dit thema uit de TAZ te concretiseren. Deze kerngroep is vervolgens weer onderverdeeld in subgroepen welke als doel hebben te komen tot concrete vervolgafspraken met betrekking tot de acties (wie, wat, wanneer).
Vanuit VWS is positief gereageerd op de skills experimenten in onze regio en ziet deze als concrete acties passend binnen de TAZ. Daarnaast kan het in kaart brengen van (ervaren) hindermachten in de regio verrijkt worden met de kennis vanuit deze landelijke kerngroep en op die manier bijdragen aan het beslechten van die hindermachten.

TAZ-afspraak “Bekwaam is inzetbaar”

VWS heeft hierbij het uitgangspunt geformuleerd: Eenieder die in de zorg wil en kan werken, is welkom en duurzaam inzetbaar. We spreken af uit te gaan van het adagium Bekwaam is inzetbaar.

6. Lonkend perspectief

Hoe mooi zou het zijn als we er over vijf of tien jaar in geslaagd zijn om van alle losse skills initiatieven in het land een stabiel fundament voor de skills based arbeidsmarkt te bouwen. Een fijnmazig, landelijk leer- en ontwikkelsysteem dat het vertrouwen geniet van alle betrokken stakeholders en waarbij we kijkend vanuit skills optimaal gebruik weten te maken van het toekomstige en aanwezige talent. Een leven lang ontwikkelen raakt geïnstitutionaliseerd in de maatschappij.

Het verlenen van zorg en maatschappelijke dienstverlening is van ons allemaal. Naast professionals krijgen mantelzorgers, vrijwilligers, en anderen vanuit de informele zorg steeds meer een volwaardige plek en vormen we met elkaar een geïntegreerd systeem. Ieder brengt daarbij zijn eigen skills mee. We zijn in staat om die skills te herkennen en te stimuleren deze optimaal te benutten, of ze nu via de formele of informele zorg en dienstverlening van meerwaarde zijn. We weten wat iemand meebrengt aan kennis, vaardigheden en eigenschappen. We hebben oog voor wat iemand buiten de formele context heeft geleerd, bijvoorbeeld in de privé-sfeer of in eerdere werksituaties, naast hetgeen hij aan diploma's in huis heeft.

Soms is iemand zich al bewust van de skills die hij heeft. En zo niet, dan helpt een werkgever, partner in de informele zorg of opleider in een persoonlijk gesprek om dat inzichtelijk te maken. We kunnen de skills valideren, zodat ze overal hetzelfde worden gewaardeerd en we beschikken over skills matchingsinstrumenten om inzichtelijk te maken in welke setting ze welke waarde hebben. Je blijven ontwikkelen is vanzelfsprekend en niet meer iets met een schools karakter dat plaatsvindt voordat je je loopbaan start. Mensen zijn en blijven fit voor werk dat bij ze past en waar ze werkplezier en voldoening uit halen. Je bewegen op de arbeidsmarkt gaat veel gemakkelijker. Met je skills set in beeld maak je sneller een overstap naar ander werk of naar een andere sector. Werkgevers hebben geleerd hoe ze zelf skills kunnen valideren. Zij hebben immers de ervaringsdeskundigen in huis. Natuurlijk werken ze ook nauw samen met de opleiders in de omgeving. Samen hebben ze in beeld wat nodig is om inzetbaar te zijn voor een bepaalde functie. Werkgevers kijken daarbij goed of een (aankomend) medewerker tot z'n recht komt binnen hun organisatie en hoe hij met zijn skills set waarde kan toevoegen aan een dag zorg en maatschappelijke dienstverlening. De match wordt gemaakt op de bestaande taken binnen een functie en we kijken naar wat iemand vanuit zijn eigen ervaring en kennis kan toevoegen. Misschien zelfs wel skills die het werk verrijken. Werkgevers hebben het traditionele functiedenken steeds meer losgelaten. Een functie zien we als maatwerk, passend bij de medewerker en zijn talent. Zo opent het ook de weg om nieuwe doelgroepen te verwelkomen en kunnen we op een andere manier kijken naar het reeds aanwezige talent in de organisatie. Welke informele en formele kennis en ervaring hebben je medewerkers al in huis, welke stappen zouden ze daarmee kunnen zetten en waar zijn ze inzetbaar?

De ervaringen van werkgevers, opleiders, zorginkopers, samenwerkingspartners van overheid en kennispartners zijn samengekomen. We hebben allemaal het matchen op basis van skills omarmd. En er is vertrouwen dat werkgevers middels de skills benadering kwaliteit van zorg en maatschappelijke dienstverlening geven. De feedback uit het werkveld helpt om het beleid aan te kunnen passen. We verstaan allemaal dezelfde skills taal, er is één skills paspoort en we kunnen matchen op basis van gevalideerde skills. We begrijpen elkaars wereld en leren van elkaar. Samen hebben we inzichtelijk wat iemand nodig heeft om inzetbaar te zijn. Dat vindt hij niet langer alleen in formele opleidingen, maar kan ook opgeknipt zijn in onderdelen en flexibel worden aangeboden. Het past bij de persoon, zijn talent en wat hij op dat moment nodig heeft. Vanuit die benadering weten we steeds specifieker in te spelen op de vraag vanuit de arbeidsmarkt en hebben we tools in handen om verder te bouwen aan een toekomstbestendige arbeidsmarkt van Zorg en Welzijn.

7. Conclusie

Dat de beweging naar een skills based arbeidsmarkt noodzakelijk is, wordt gezien. Landelijk benadrukken invloedrijke partijen als de Sociaal Economische Raad, TNO, World Economic Forum en de Europese commissie *(Samen toewerken naar een skillsgerichte arbeidsmarkt, SER, 2021; Europese jaar van de skills, EU, 2023)* **het belang van deze beweging. Regionaal zien wij als werkgeversvereniging eveneens de commitment en actiebereidheid van werkgevers Zorg en Welzijn, onderwijs en andere stakeholders om hierin gezamenlijk op te trekken. Het belang staat dus buiten kijf, het in de praktijk brengen is nog een te ontginnen weg.**

De beweging naar een skills based arbeidsmarkt is veelomvattend. Dat neemt niet weg dat ieder vanuit persoonlijk leiderschap hierin stappen kan zetten. Het biedt kansen voor de maatschappij, de sector en het zorg- en welzijnsonderwijs, organisaties en medewerkers zelf. Daarom jagen wij deze beweging in onze regio aan en leggen we focus op het daadwerkelijk invulling geven in de praktijk. Wij geloven dat kleine experimenterende stappen werkgevers gaan helpen en ons als regio verder gaan brengen. De vijf opgestelde experimenten en de aansluiting bij regionale en landelijke initiatieven zijn daarbij een leidraad en geven houvast en richting.

Vertrouwen

We weten niet precies wat de uitkomsten gaan zijn, toch gaan we het doen. Want we zijn overtuigd dat we samen moeten en kunnen (door)ontwikkelen en transformeren naar een toekomstbestendige arbeidsmarkt van Zorg en Welzijn. We zoeken duurzame verbinding met betrokken stakeholders, we spannen ons in om elkaar (nog) beter te begrijpen, om vanuit het gemeenschappelijke belang de skills benadering te laten groeien. De inmiddels opgedane regionale ervaringen waarin de skills beweging concreet zichtbaar wordt, zoals bij de projecten Zorgrunners, (On)gekend Teamtalent én de skills experimenten stemmen positief en geven ons het vertrouwen om stapsgewijs met elkaar vervolgstappen te zetten. In de regionale beweging houden we ruimte voor de kwetsbaarheid, onvoorspelbaarheid en onzekerheid die gepaard gaan met transformatie en verandering.

Juist door hier ruimte voor te bieden, geven we een leven lang ontwikkelen een kans en benaderen we een arbeidsmarkt waarin skills op waarde worden geschat en optimaal worden benut.

8. Begrippenlijst

Skills: Alle vaardigheden, eigenschappen en kennis die iemand onder steeds veranderende omstandigheden heeft of kan ontwikkelen om zo zijn taken en rollen in het werk succesvol uit te voeren. *(Bron: OECD, TNO, CompetentNL, 2023, bewerking door WZW)*

Skills paspoort: Een (digitaal) instrument waarmee werknemers hun waarde op de arbeidsmarkt beter kunnen bepalen omdat daarin hun kennis, diploma's, werkervaring, skills en werkstijl zijn opgenomen. Voor werkgevers zal het bedrijfswaarde geven omdat het beter inzicht geeft in de match met een functieprofiel.
(Bron: House of Skills | Skillspaspoort (houseofskillsregioamsterdam.nl en Het skillspaspoort: een nieuwe vorm van een cv | TNO)

Skills taxonomie: Een skills taal.

Microcredentials: Een betrouwbaar certificaat waarmee lerenden kunnen aantonen wat ze weten, kunnen en begrijpen na succesvolle afronding van een onderwijseenheid. De microcredential geeft met andere woorden een zelfstandige waarde aan een kleinere onderwijseenheid. Bij een microcredential gaat het echter niet alleen om het eindresultaat. Het gehele proces - inclusief de leeractiviteiten en bijbehorende toetsing van leeruitkomsten - geeft waarde aan een microcredential, die wordt erkend binnen en buiten onderwijsinstellingen. *(Bron: Microcredentials - Npuls)*

Dialogisch valideren: Een benadering waarbij het gesprek tussen de lerende, het onderwijs en het bedrijfsleven centraal staat bij het erkennen van ervaring. Het draait om wat de lerende al kan en wat hij of zij nog wil leren in relatie tot de arbeidsmarkt. *(Bron: Vijf vragen aan Ruud Duvekot over Dialogisch Valideren | MBOin2030)*

Badge: Een digitale insigne waarmee je kunt aantonen dat je een bepaalde vaardigheid bezit. Deze kan zowel binnen als buiten de onderwijscontext zijn opgedaan.

Onbenut arbeidspotentieel: Het onbenut arbeidspotentieel bestaat volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) uit de volgende drie groepen:

- Personen die geen betaald werk hebben, maar daar wel recent naar hebben gezocht en ook direct beschikbaar zijn (werklozen).
- Personen die geen betaald werk hebben en daar niet recent naar hebben gezocht, maar wel direct beschikbaar zijn. Of andersom: wel recent hebben gezocht, maar niet direct beschikbaar zijn (semi-werklozen).
- Deeltijdwerkers die meer uren willen werken en daar ook direct beschikbaar voor zijn (onderbenutte deeltijdwerkers).

WZW herkent voor de sector Zorg en Welzijn nog een vierde groep, namelijk:

Personen (met of zonder betaald werk) die waarde kunnen toevoegen aan het leveren van een dag zorg maar die momenteel nog niet optimaal ingezet kunnen worden. Bijvoorbeeld mantelzorgers, vrijwilligers of anderstaligen.

WERKGEVERSVERENIGING
ZORG EN WELZIJN

info@wzw.nl
www.wzw.nl
www.werkeninzorgenwelzijn.nl
www.wzw.arbeidsmarktinbeeld.nl