



Verkenning skillsgericht personeelsbeleid zorg & welzijn

Onderzoek in opdracht van SW-NL, VGN en Actiz

Verkenning skillsgericht personeelsbeleid zorg & welzijn

Wouter van Casteren en Erik Keppels

februari 2025

© 2025 ResearchNed Nijmegen in opdracht van SW-NL, VGN en Actiz

Alle rechten voorbehouden. Het is niet geoorloofd gegevens uit dit rapport te gebruiken in publicaties zonder nauwkeurige bronvermelding. ResearchNed werkt conform de kwaliteitsnormen NEN-EN-ISO 9001:2015 voor kwaliteitsmanagementsystemen, NEN-ISO 20252:2019 voor markt-, opinie- en maatschappelijk onderzoek en NEN-ISO 27001:2017 voor informatiebeveiliging

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	iii
1 Inleiding en onderzoekaankpak	1
1.1 Vraagstelling	1
1.2 Onderzoekaankpak en respons	2
1.3 Leeswijzer	4
2 Werkgevers en een skillsgericht personeelsbeleid	5
2.1 Rol skills in de werving en selectie	5
2.2 Loopbaanbeleid	8
2.3 Belemmeringen voor een skillsgerichte aanpak binnen de eigen organisatie	10
2.4 Steun voor omslag naar skillsgericht werken	11
3 Werknemers en een skillsgericht personeelsbeleid	14
3.1 Skillsgericht personeelsbeleid op de eigen werkplek	14
3.2 Onderscheid naar opleiding en functie bij de perceptie van een skillsgericht personeelsbeleid	17
4 Samenvatting, resultaten focusgroepen en conclusies	19
4.1 Resultaten enquête werkgevers	19
4.2 Resultaten enquête werknemers	20
4.3 Resultaten focusgroepen drie branches	21
4.4 Aanbevelingen	25
Bijlage 1 - Tabellen werkgevers per branche	26
Bijlage 2 - Tabellen werkgevers naar functie respondent	33
Bijlage 3 - Tabellen werknemers naar hoogst behaald opleidingsniveau	42
Bijlage 4 - Tabellen werknemers naar aard functie respondent	44
Bijlage 5 - Bevindingen uit de interviews	46

1 Inleiding en onderzoekaankpak

De brancheorganisaties Sociaal Werk Nederland (SWNL), Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland (VGN) en Actiz (ouderenzorg- en verpleging) werken samen in het project *Ontwikkelpaden zorg en welzijn*. Hiermee willen de ministeries van OCW en SZW samen met de branches het makkelijker maken om in te stromen van buiten de branche (vanuit een opleiding, werkloosheid of een andere baan), om door te stromen of om anders of breder inzetbaar te zijn binnen de branche. De achtergrond hiervan zijn de grote personele tekorten in de branches en de soms snel veranderende vaardigheden die van werkenden gevraagd worden. Belangrijke onderliggende vraag is daarmee hoe de arbeidsmarkt in de zorg & welzijn beter en sneller kan aansluiten op actuele uitdagingen.

Binnen de sector zorg & welzijn is een verkenning van een *skillsgerichte arbeidsmarkt* een van de onderdelen van het project. Met een skillsgericht arbeidsmarkt- of personeelsbeleid bedoelen we dat bij nieuwe medewerkers (bij de werving) en bij zittende medewerkers (in het loopbaanbeleid) wordt gekeken naar wat ze kunnen en wat ze nog kunnen leren en niet (alleen) naar formele diploma's. Dat gaat naast taakgebonden vaardigheden bijvoorbeeld ook om contactuele vaardigheden en kunnen plannen of samenwerken. De drie brancheorganisaties willen graag weten hoe werkgevers en werknemers daar tegenaan kijken, welke drempels er hierbij zijn en wat nodig is om de omslag naar een skillsgerichte arbeidsmarkt te maken.

Hoe die omslag er concreet uit moet komen te zien, is nog onderwerp van discussie. Tegelijkertijd wordt - eveneens onder druk van de personele schaarste - ook nagedacht over het *anders organiseren* van zorg, met meer samenwerking tussen het sociale domein en de zorg. Dit vergt ook weer aangepaste skills, op het snijvlak van sociaal werk en zorg.

SWNL, VGN en Actiz hebben aan de onderzoekcombinatie ResearchNed en KBA Nijmegen de opdracht gegeven voor een verkenning van de kansen en uitdagingen van een skills gerichte arbeidsmarkt, met een onderzoek onder werkgevers en werknemers in hun branches. Doel hiervan is dat deze verkenning kan worden gebruikt als input en onderbouwing voor mogelijke vervolgstappen.

1.1 Vraagstelling

De hoofdvraag voor deze verkenning luidt: *Hoe denken werkgevers en werknemers uit de branches gehandicaptenzorg, ouderenzorg en sociaal werk over een skills gerichte arbeidsmarkt?*

Deelvragen bij deze hoofdvraag zijn:

- Wat verstaan partijen onder skills (generieke versus beroepsgerichte versus intersectorale skills) en onder een skills gerichte arbeidsmarkt?
- Wat zien partijen als mogelijke voor- en nadelen van een skills gerichte arbeidsmarkt?
- Welke randvoorwaarden dienen geregeld te zijn in een meer skills gerichte arbeidsmarkt? Zoals ten aanzien van borging, responsiviteit, overdraagbaarheid/civiel effect, zichtbaar maken/ontsluiten van skills, aansluiting op formele kwalificaties, aansluiting op functiegebouwen, kostenverdeling, 'skills-taal').
- Wie heeft welke rol en bijbehorende verantwoordelijkheden in een skills gerichte arbeidsmarkt? Welke rol en verantwoordelijkheden hebben werkgevers en landelijke brancheorganisaties, zoals bij de vaststelling van skills?
- Welke goede voorbeelden/experimenten zijn er met betrekking tot een skills gerichte arbeidsmarkt? Wat zijn de (voorlopige) leeropbrengsten bij deze voorbeelden/experimenten?

1.2 Onderzoekaanpak en respons

Dit onderzoek is uitgevoerd door middel van twee vragenlijsten, een voor leidinggevenden, bestuurders en stafmedewerkers (hierna samengevat met *werkgevers*) en een tweede vragenlijst voor *werknemers*. Beide vragenlijsten zijn uitgezet via een mail die de drie brancheorganisaties aan hun leden hebben gestuurd. In die mail is gevraagd om de vragenlijst voor leidinggevenden/bestuurders zelf in te vullen en door te zetten aan enkele collega-leidinggevenden/stafmedewerkers. Ten tweede is in die mail gevraagd om de vragenlijst voor medewerkers door te zetten aan een selectie van medewerkers. Die mailing is uitgezet in het najaar van 2024.

De vragenlijsten zijn inhoudelijk voorbereid door een serie interviews af te nemen bij deskundigen in in het werkveld (met name leidinggevenden en adviseurs op het terrein van HRM) en enkele onafhankelijke experts. Het verslag van die gesprekken is opgenomen in Bijlage 5 van dit rapport.

Aan het einde van dit onderzoek, in de tweede week van 2025, zijn de resultaten besproken in drie gespreksgroepen, een voor elke branche, waarvoor directieleden, bestuurders en stafmedewerkers zich konden aanmelden. In die sessies konden deelnemers reflecteren op de resultaten van de beide vragenlijsten en op gewenste vervolgstappen voor de branche. De resultaten van deze drie gesprekken zijn in deze rapportage verwerkt in het slothoofdstuk (PM).

Respons vragenlijsten werkgevers

Bij de werkgevers is een bruikbare respons gerealiseerd van 392, als volgt verdeeld over de drie branches:

Actiz	167
VGN	147
<u>OSWNL</u>	<u>78</u>
Totaal	392

Naar functie bezien is de vragenlijst in de Actiz-achterban vooral ingevuld door stafmedewerkers zoals HR-adviseurs en daarnaast (een kwart) door managers, directieleden en bestuurders. In de andere branches is het aandeel van die laatste groep groter (40-60%).

Tabel 1.1 - Aard functie respondent, werkgevers, naar branche

	Actiz	Sociaal Werk	VGN	Totaal
Operationeel management (afdelings-/teamleider)	9%	17%	12%	12%
Locatie-/regiomanagement	9%	6%	17%	12%
Directie/bestuur	6%	37%	11%	14%
Staf (HR, team 'Leren & Ontwikkelen', team 'Kwaliteit & Innovatie')	70%	38%	43%	53%
Anders*	6%	1%	17%	9%
	166	78	147	391

Bron: vragenlijst werkgevers. * Anders, o.a. casusregisseurs en projectleiders.

Respons vragenlijsten werknemers

Bij de werknemers is een bruikbare respons gerealiseerd van 784, als volgt verdeeld over de drie branches:

VGN	389
Actiz	318
<u>SWNL</u>	<u>77</u>
Totaal	784

Ruim de helft van de antwoorden komt van respondenten die taken hebben in het primaire proces, zoals verzorgende of verplegende taken. Naar functie bezien zijn de respondenten in de drie branches ongeveer vergelijkbaar verdeeld over de drie onderscheiden functiegroepen.

Tabel 1.2 - Aard functie respondent, werknemers, naar branche

	Actiz	Sociaal Werk	VGN	Totaal
Functie in het primaire proces	54%	43%	61%	57%
Ondersteunende taken zoals administratie	12%	10%	8%	10%
Plannen, overleggen, organiseren	6%	19%	8%	8%
Anders*	28%	27%	23%	25%
	318	77	389	784

Bron: vragenlijst werknemers. * Anders, o.a. begeleiders van cliënten, beleidsmedewerkers en contractmanagers.

Naar opleiding bezien hebben de twee grootste groepen bij de medewerkers een mbo-diploma op niveau 3-4 (45%) of op hbo-bachelor niveau (32%). Per branche verschilt dat wel. In de Actiz-achterban zijn het vaker mbo-opgeleiden en in het sociaal werk vaker hbo-opgeleiden. De gehandicaptenzorg zit daar tussenin. In de analyses is een onderscheid gemaakt tussen de resultaten in de mbo niveau 3 en 4 groep en in de hbo-groep.

Tabel 1.3 - Hoogst gevolgde, afgeronde opleiding respondent

	Actiz	Sociaal Werk	VGN	Totaal
Praktijkonderwijs	0%	1%	0%	0%
Voortgezet onderwijs	5%	5%	2%	4%
Mbo - niveau 1 of 2	4%	3%	3%	3%
Mbo - niveau 3 of 4	54%	14%	44%	45%
Hbo - associate degree	7%	10%	10%	9%
Hbo - bachelor	24%	57%	33%	32%
Wo - bachelor/master/gepromoveerd	6%	9%	8%	7%
	318	77	389	784

1.3 Leeswijzer

Hierna bespreken we in hoofdstuk 2 eerst de resultaten van de bevraging van de staf/werkgevers en daarna in hoofdstuk 3 de resultaten van de bevraging van medewerkers in de drie branches. Hoofdstuk 4 bevat de samenvatting en conclusies, waarbij ook de resultaten van de drie afsluitende focusgroepen zijn betrokken (PM). Bijlage 5 bevat een verslag van de oriënterende interviews in de startfase van deze verkenning. De overige bijlagen bevatten aanvullende tabellen, met uitsplitsingen naar branche, opleidingsniveau en functiegroep, die niet in de hoofdtekst zijn opgenomen.

2 Werkgevers en een skillsgericht personeelsbeleid

In dit hoofdstuk kijken we naar de ervaringen en opinies bij werkgevers in de drie branches met betrekking tot skillsgericht werken.

2.1 Rol skills in de werving en selectie

Skills spelen bij de werving vaak een rol *naast* diplomagericht werven. Weinig werkgevers werven vooral op basis van skills. In de (gehandicapten)zorg en verpleging is het belang van diploma's duidelijk groter dan in het sociaal werk en wordt vaak alleen of vooral op basis van formele kwalificaties geworven. In het sociaal werk spelen het vaakst diploma's en skills samen een rol bij de werving en selectie.

Tabel 2.1 - Rol van skills bij de werving van nieuw personeel, naar branche

	Actiz	Sociaal Werk	VGN	Totaal
We werven alleen of vooral op basis van diploma's en andere formele kwalificaties	50%	18%	41%	40%
We werven zowel o.b.v. skills als o.b.v. diploma's	46%	77%	56%	56%
We werven primair of vooral op basis van skills	4%	5%	3%	4%
	167	78	147	392

Bron: werkgeversenquête.

Plannen om meer skillsgericht te werven

De meeste bevroagde werkgevers hebben in meerdere of mindere mate plannen om meer skillsgericht te werven. Een kleine minderheid van de bevroagde organisaties heeft nu geen plannen daartoe. Het vaakst (14-17%) zijn er geen plannen in het sociaal werk en de gehandicaptenzorg. Bij Actiz hebben *bijna alle* organisaties plannen om meer skillsgericht te werken.

Als er plannen zijn, zijn die wel meestal nog in ontwikkeling of 'enigszins' aanwezig. Bij de achterban van Actiz zijn de plannen met skills het vaakst concreet (39%), de gehandicaptenzorg en sociaal werk tonen een vergelijkbaar ambitieniveau met ongeveer één op de zes respondenten die concreet plannen heeft.

Tabel 2.2 - Plannen om (meer) skillsgericht te werven, naar branche

	Actiz	Sociaal Werk	VGN	Totaal
Ja	39%	17%	18%	29%
Enigszins / dit is nog in ontwikkeling	55%	67%	69%	61%
Nee	6%	17%	14%	10%
	69	12	51	132

Bron: werkgeversenquête.

Een toelichting waarom er *geen* plannen zijn om meer skillsgericht te werven, is door een klein aantal respondenten gegeven. Daarin komt enkele keren terug dat men hecht aan (voldoende) gediplomeerde medewerkers.

Belang van drie typen skills bij de werving

De volgende drie tabellen zijn gebaseerd op de antwoorden van respondenten van organisaties die op zijn minst deels op basis van skills werven (dat zijn veruit de meeste respondenten). De resultaten geven aan dat in de werving de drie onderscheiden type skills (taakgebonden, interpersoonlijke en ontwikkelingsgerichte skills) nu elk meestal een (zeer) grote rol spelen in de werving. Bij de taakgebonden skills zien we hierbij amper verschillen tussen de drie branches. Die zijn overwegend van (zeer) groot belang bij de werving. Ongeveer 20-30 procent in elke branche vindt die van redelijk of soms van weinig belang.

Tabel 2.3 - Belang van taakgebonden skills bij de werving, naar branche

	Actiz	Sociaal Werk	VGN	Totaal
Geen belang	0%	0%	0%	0%
Weinig belang	5%	0%	3%	3%
Redelijk belang	24%	29%	23%	25%
Groot belang	55%	54%	55%	55%
Zeer groot belang	16%	17%	18%	17%
	55	52	65	172

Bron: werkgeversenquête.

Bij de interpersoonlijke skills, zoals communiceren en samenwerken, zijn de verschillen tussen de branches iets groter, maar ook nog klein. Deze skills zijn in elke branche meestal van (zeer) groot belang, maar iets minder vaak bij de Actiz-leden (waar een derde deel 'redelijk belang' aankruist) en het vaakst in sociaal werk.

Tabel 2.4 - Belang van interpersoonlijke skills bij de werving, naar branche

	Actiz	Sociaal Werk	VGN	Totaal
Geen belang	0%	0%	0%	0%
Weinig belang	2%	0%	0%	1%
Redelijk belang	29%	12%	18%	20%
Groot belang	49%	58%	57%	55%
Zeer groot belang	20%	31%	25%	25%
	55	52	65	172

Bron: werkgeversenquête.

De ontwikkelingsgerichte skills, zoals nieuwsgierigheid en leervermogen, worden eveneens in elk branche meestal van (zeer) groot belang gevonden. Hier zijn de verschillen wel iets groter. Opnieuw worden deze skills in de Actiz-achterban vaker van redelijk of weinig belang gevonden (40%) en wordt aan deze skills in het sociaal werk het vaakst een (zeer) groot belang toegekend. De gehandicaptenzorg zit er tussenin.

Tabel 2.5 - Belang van ontwikkelingsgerichte skills bij de werving, naar branche

	Actiz	Sociaal Werk	VGN	Totaal
Geen belang	0%	0%	0%	0%
Weinig belang	5%	4%	2%	3%
Redelijk belang	35%	12%	23%	23%
Groot belang	29%	56%	51%	45%
Zeer groot belang	31%	29%	25%	28%
	55	52	65	172

Bron: werkgeversenquête.

Per saldo is dus het beeld weinig verschillend tussen de branches, maar kan wel gezegd worden dat de interpersoonlijke en ontwikkelingsgerichte skills (c.q. de skills die wat minder direct uit een diploma blijken) wat vaker in het sociaal werk belangrijk worden gevonden in vergelijking tot de Actiz-leden en dat de gehandicaptenzorg daar tussenin zit.

Redenen om meer skillsgericht te werven

Aan de respondenten is een aantal voorgestructureerde redenen om meer skillsgericht te werven voorgelegd. In de resultaten daarvan springen de volgende motieven eruit: personele tekorten oplossen (78% (zeer) groot belang), invulling van goed werkgeverschap (69%) en dat op skills-basis geworven medewerkers een verrijking voor de organisatie zijn (61%). Ook de twee andere voorgelegde redenen worden vrij vaak aangekruist als (zeer) belangrijk (ongeveer 40%).

Tabel 2.6 - Belang van motieven om meer skillsgericht te werven, alle branches

	Geen belang	Weinig belang	Redelijk belang	Groot belang	Zeer groot belang	Totaal
We moeten de vijver vergroten, anders zijn vacatures niet in te vullen	2%	3%	17%	41%	37%	289
De collega's die op basis van skills zijn geworven, zijn een verrijking voor de organisatie	2%	4%	34%	48%	13%	289
Werving op basis van skills leidt tot een betere match dan werving op basis van diploma's	4%	19%	39%	32%	6%	289
Werving op basis van skills biedt beter inzicht in ontwikkelpunten bij nieuwe medewerkers	3%	12%	45%	35%	4%	289
Invulling van goed werkgeverschap	2%	4%	25%	51%	18%	289
Andere reden (ca. 85x ingevuld)						

Bron: werkgeversenquête.

De *andere genoemde redenen* om meer skillsgericht te werven, betreffen voor het merendeel opmerkingen die overlappen met de voorgestructureerde antwoordopties. Met name zijn genoemd de bijdragen aan de oplossing van personele tekorten, aan diversiteit binnen de organisatie en aan een betere matching die skillsgericht werven mogelijk zou maken.

Bij de verschillen tussen de drie branches is er het volgende beeld (zie de Bijlage voor de tabellen per branche):

- Het grootste verschil is er bij het motief om *vacatures* in te kunnen vullen; dat speelt extra sterk bij de Actiz en VGN-leden (bijna 90% vindt dit (zeer) belangrijk) en minder sterk in het sociaal werk (45%).
- Bij het motief *invulling van goed werkgeverschap* is zichtbaar dat dit in de Actiz-achterban nog wat vaker (78%) belangrijk of zeer belangrijk wordt gevonden dan in de gehandicaptenzorg (67%) en sociaal werk (55%).
- Bij de andere motieven zijn er amper verschillen tussen de branches.

Enkele respondenten voeren inhoudelijke redenen aan om juist *niet* skillsgericht te werven. Die motieven hangen samen met specifieke kenniseisen of met formele beroeps- of registratie-eisen.

2.2 Loopbaanbeleid

Naast de werving van nieuwe medewerkers zijn ook vragen gesteld over het belang van skills (naast formele kwalificaties) in het loopbaanbeleid voor zittende medewerkers. Uit de resultaten blijkt dat in het loopbaanbeleid formele kwalificaties vaak (77%) van groot of zeer groot belang zijn. Echter, ook de voorgelegde drie skills-typen zijn elk door een meerderheid (54-61%) aangekruist als van groot of zeer groot belang in het loopbaanbeleid.

Tabel 2.7 - Belang van formele kwalificaties en skills in het loopbaanbeleid, alle branches

	Geen belang	Weinig belang	Redelijk belang	Groot belang	Zeer groot belang	Totaal
Formele kwalificaties (diploma of een erkend certificaat)	0%	4%	18%	48%	29%	269
Taakgebonden skills die ook los van formele kwalificaties kunnen zijn aangetoond	0%	14%	31%	47%	8%	269
Interpersoonlijke skills (zoals contactuele of planvaardigheden)	0%	10%	36%	37%	17%	269
Ontwikkelingsgerichte skills (nieuwsgierigheid, bereidheid en capaciteit om wat nieuws te leren)	0%	11%	28%	42%	19%	269

Bron: werkgeversenquête.

Tussen de drie branches zijn er bij deze resultaten de volgende verschillen (zie ook de tabellen in de Bijlage):

- In de achterban van Actiz en VGN zijn formele kwalificaties in het loopbaanbeleid vaker (zeer) belangrijk (circa 80%) dan in sociaal werk (66%).
- Bij de drie skills-typen is dat omgedraaid: die zijn vaker (rond de 70%) in sociaal werk (zeer) belangrijk in het loopbaanbeleid, in vergelijking tot de verzorging en verpleging (rond de 50%).

Plannen om het loopbaanbeleid meer skillsgericht te maken

Net als bij de werving zijn er weinig respondenten die aangeven dat er *geen* plannen zijn om het loopbaanbeleid meer skillsgericht te maken. Ook bij dit antwoord zijn er het vaakst (46%) concrete plannen in de Actiz-achterban en zijn er in sociaal werk en de gehandicaptenzorg wat vaker (14-19%) *geen* plannen.

Tabel 2.8 - Plannen om het loopbaanbeleid meer skillsgericht te maken, naar branche

	Actiz	Sociaal Werk	VGN	Totaal
Ja	46%	22%	30%	35%
Enigszins / dit is nog in ontwikkeling	49%	59%	56%	54%
Nee	5%	19%	14%	12%
	106	63	99	268

Bron: werkgeversenquête.

Redenen om het loopbaanbeleid meer skillsgericht te maken

Aan de respondenten is een aantal motieven voorgelegd om het loopbaanbeleid meer skillsgericht te maken. Bij deze redenen kruist bij elk voorgelegd motief een (grote) meerderheid van de respondenten aan dat die van groot of zeer groot belang is. Het vaakst (82%) geldt dat voor het motief dat het reeds aanwezige talent beter benut en gewaardeerd kan worden.

Tabel 2.9 - Redenen om het loopbaanbeleid meer skillsgericht te maken, alle branches

	Geen belang	Weinig belang	Redelijk belang	Groot belang	Zeer groot belang	Totaal
Skillsgericht loopbaanbeleid benut en waardeert reeds aanwezig talent beter	2%	2%	14%	60%	22%	237
Collega's die op basis van skills doorstromen, doen het goed	2%	7%	35%	45%	11%	237
Loopbaanbeleid op basis van skills biedt beter inzicht in ontwikkelpunten bij medewerkers	2%	5%	38%	48%	8%	237
Er zijn te weinig collega's beschikbaar met een passend diploma	6%	12%	19%	34%	30%	237
Andere reden (ca. 40x ingevuld)						

Bron: werkgeversenquête.

De *andere genoemde redenen* om in het loopbaanbeleid meer skillsgericht te gaan werven, betreffen voor het merendeel opmerkingen die overlappen met de voorgestructureerde antwoordopties.

Bij de bovenstaande resultaten zijn er de volgende verschillen tussen de drie branches (zie ook de tabellen in de Bijlage):

- Het grootste verschil is er bij het motief dat er te weinig collega's zijn met een passend diploma. Dit vindt ongeveer driekwart van de respondenten in de Actiz- en VGN-achterban een (zeer) belangrijke reden, tegenover 28 procent in sociaal werk.
- Daarnaast is er enig verschil bij het motief dat een skillsgerichte aanpak beter inzicht biedt in ontwikkelpunten; dat wordt in sociaal werk wat vaker (69%) belangrijk gevonden dan bij de andere respondenten (51-54%).
- Bij de overige redenen zijn er weinig verschillen tussen de drie branches.

2.3 Belemmeringen voor een skillsgerichte aanpak binnen de eigen organisatie

Aan alle respondenten is gevraagd om te reageren op een lijst met dertien mogelijke drempels voor een skillsgerichte aanpak. Van die dertien drempels worden er twee door meer dan de helft van de respondenten van (zeer) groot belang genoemd. Dat betreft:

<u>Motief</u>	<u>Aandeel (zeer) groot belang</u>
* Aansluiting op functiehuis, functiewaardering en functieprofielen	53%
* Onzekerheid beoordeling skills, gemis objectief en transparant valideringskader	51%

De andere drempels zitten daar echter meestal niet ver onder. Het minst vaak worden drempels gezien bij weerstanden bij teamleiders die de kwaliteit van het team niet willen verlagen (door 26% genoemd als van (zeer) groot belang, 41% ziet er juist geen of weinig drempels in).

Tabel 2.10 - Ervaren belemmeringen voor een skillsgerichte aanpak binnen de organisatie, alle branches

	Geen belang	Weinig belang	Redelijk belang	Groot belang	Zeer groot belang	Totaal
Weerstanden bij medewerkers die volledig gediplomeerd zijn	5%	17%	31%	30%	17%	235
Zorgen om kwaliteit medewerkers die skillsgericht zijn geworden of doorstromen	3%	15%	36%	37%	9%	235
Zorgen om formele issues bij aansprakelijkheid en verzekeringen	10%	19%	34%	23%	14%	235
Weerstanden bij teamleiders die kwaliteit van team niet willen verlagen	11%	30%	33%	22%	4%	235
Weinig vertrouwen in de aanpak, diploma-eisen niet durven loslaten	9%	24%	31%	27%	8%	235
Tijd en kosten vanwege begeleiden en beoordelen van medewerkers in een ontwikkeltraject	6%	16%	32%	38%	8%	235
Aansluiting op het huidige functiehuis, de functiewaardering en functieprofielen	4%	17%	26%	33%	20%	235
Onzekerheid over omschrijving skills en waar de lat moet liggen (twijfels over instroom- en doorstromeisen)	3%	14%	34%	37%	13%	235
Onzekerheden over beoordeling skills, zonder externe trajecten (behoefte aan objectief, transparant valideringskader)	4%	15%	30%	37%	14%	235
Verschillen tussen organisaties en branches hoe ze skills omschrijven en beoordelen (ontbreken gemeenschappelijk skills-kader)	6%	22%	34%	29%	9%	235
Ontbreken skillsgericht scholingsaanbod (behoefte aan kleine, erkende certificaten, microcredentials)	6%	17%	29%	34%	14%	235

Onduidelijkheid hoe je skills kan laten zien aan anderen (behoefte aan een gemeenschappelijk instrument zoals een portfolio of skills-paspoort)	6%	16%	34%	34%	9%	235
Beperkingen bij inzetbaarheid van medewerkers zonder formele kwalificaties vanwege verplichtingen en contracten met zorgverzekeraars en anderen	6%	13%	32%	33%	17%	235

Bron: werkgeversenquête.

Ruim 160 respondenten hebben in een open antwoord aanvullend aangegeven wat zij zien als de *belangrijkste* drempels voor meer skillsgericht werken. Opnieuw overlappen die antwoorden vrij sterk met de voorgestructureerde drempels. Het vaakst genoemd in de open antwoorden zijn:

Weerstand binnen de organisatie of bij het personeel	39 x
Externe eisen (regels, opdrachtgevers) aan de inzet van gediplomeerden	36 x
Vergt nog een culturomslag	21 x
Gebrekkige aansluiting op het functiehuis	18 x
Zorgen over validering en borging kwaliteit	18 x
De extra (begeleiding)tijd en kosten die dit vergt	18 x

Andere drempels zijn beduidend minder vaak of niet spontaan genoemd.

Bij de bovenstaande resultaten zien we de volgende verschillen tussen de drie branches (zie ook de tabellen in de Bijlage):

- Tussen de leden van Actiz en de twee andere branches is het belangrijkste verschil dat bij de Actiz-leden de *weerstand bij medewerkers* die wel volledig gediplomeerd zijn, duidelijk vaker (68%) worden gezien als (zeer) belangrijk, dan bij VGN (35%) en SW (32%).
- In het algemeen zien de respondenten in sociaal werk minder vaak drempels dan in de twee andere branches. Bij de leden van Actiz en VGN zijn er meer drempels dan in sociaal werk die door meer dan de helft van de respondenten als (zeer) belangrijk worden gezien. Dat betreft:

	<u>Actiz</u>	<u>VGN</u>	<u>SW</u>
Aansluiting op functiehuis/functiewaardering	64%	53%	34%
Onzekerheid over omschrijving skills	57%	57%	29%
Onzekerheid over beoordeling skills	55%	55%	40%
Eisen van zorgverzekeraars aan kwalificaties	52%	56%	34%
Zorgen om kwaliteit van op skills-basis geworven collega's	51%	49%	36%
Zorgen om formele issues met aansprakelijkheid	50%	49%	14%
Onzekerheid over tonen aan anderen van skills	50%	47%	29%

2.4 Steun voor omslag naar skillsgericht werken

Veel bevroegden steunen de omslag naar skillsgericht werken, het vaakst in de zorg en de verpleging (ongeveer 80% is voor, op korte of wat langere termijn). De steun is minder sterk in het sociaal werk: 43 procent is voor, 21 procent antwoordt nee en 36 procent weet het nog niet.

Tabel 2.11 - Wenselijkheid omslag in branche naar skillsgericht werken, naar branche

	Actiz	Sociaal Werk	VGN	Totaal
Ja, op korte termijn	43%	11%	45%	36%
Ja, over enige tijd	36%	32%	27%	32%
Nee	4%	21%	6%	9%
Dat weet ik nog niet zeker	16%	36%	22%	23%
	91	56	86	233

Bron: werkgeversenquête.

Omslag op korte termijn vaak niet haalbaar

Vervolgens is gevraagd op welke termijn de omslag naar skillsgericht werken binnen de eigen organisatie mogelijk is. Dan blijkt dat de meeste respondenten denken dat die omslag binnen de eigen organisatie niet op korte termijn mogelijk is. Meestal vergt dat nog enige of veel tijd en energie. Een kleine minderheid meldt dat die omslag vooralsnog *niet* gaat lukken.

Bij de verschillen tussen de drie branches valt op dat in de achterbannen van VGN (40%) en vooral Actiz (49%) vaker dan in sociaal werk (20%) wordt gemeld dat de omslag nog veel tijd en energie zal vergen. De paradox lijkt hiermee te zijn dat in sociaal werk een minder groot deel de omslag naar skillsgericht werken steunt, maar dat de respondenten in sociaal werk die dit wel steunen die omslag vaker op kortere termijn mogelijk achten.

Tabel 2.12 - Termijn waarop een omslag naar skillsgericht werken mogelijk is, per branche

	Actiz	Sociaal Werk	VGN	Totaal
Ja, dat lukt snel	7%	19%	13%	12%
Ja, maar dat zal nog enige tijd en energie vergen	31%	41%	34%	34%
Ja, maar dat zal nog veel tijd en energie vergen	49%	20%	40%	39%
Nee, dat gaat vooralsnog niet lukken	11%	13%	8%	10%
Weet ik niet	2%	7%	5%	4%
	90	54	85	229

Bron: werkgeversenquête. Respondenten met negatief antwoord op de vraag of de branche de omslag naar skillsgericht werken moet maken, hebben deze vraag niet beantwoord.

Randvoorwaarden bij de omslag naar skillsgericht werken

Ongeveer 155 respondenten hebben in een open antwoord toegelicht wat volgens hen de belangrijkste randvoorwaarden zijn voor de omslag naar skillsgericht werken. Uit de resultaten blijkt dat duidelijk het vaakst genoemd is (52x) de *behoefte aan een helder en gemeenschappelijk kader*, waaronder tools en instrumenten voor de bepaling, meting/beoordeling en vastlegging van skills. Ook nog vrij vaak zijn genoemd het draagvlak en de cultuurverandering in teams (28x), de behoefte aan een bijpassend scholingsaanbod (19x), de aanpassing van het functiehuis (15x), de noodzaak dat externe partijen accepteren (of dat in wet- en regelgeving wordt vastgelegd) dat er niet altijd een gediplomeerde medewerker wordt ingezet (14x) en dat er voldoende tijd en ruimte is voor de begeleiding van op 'skills-basis' aangetrokken collega's (13x).

Rol brancheorganisatie

Een grote meerderheid van de respondenten, met name in de achterbannen van Actiz en VGN (circa 90%), vindt het (zeer) gewenst dat de brancheorganisatie een stimulerende rol neemt in de 'skills-beweging'. In sociaal werk is er ook meestal steun (67%), maar wat vaker ook een neutraal oordeel (29%). Bijna niemand vindt een stimulerende rol van de brancheorganisatie ongewenst.

Tabel 2.13 - Wenselijkheid dat brancheorganisatie stimulerende rol neemt bij skills, naar branche

	Actiz	Sociaal Werk	VGN	Totaal
Zeer gewenst	52%	21%	50%	44%
Gewenst	42%	46%	37%	41%
Niet gewenst, niet ongewenst	5%	29%	10%	13%
Ongewenst	1%	2%	2%	2%
Zeer ongewenst	0%	2%	0%	0%
	91	56	86	233

Bron: werkgeversenquête.

Ongeveer 130 respondenten hebben in een open antwoord aangegeven wat de brancheorganisatie als eerste of belangrijkste zou moeten oppakken om de ontwikkeling naar een meer skillsgerichte arbeidsmarkt te ondersteunen. Uit de resultaten blijkt het volgende.

- Duidelijk het vaakst genoemd (56x) is een rol of het voortouw nemen bij de ontwikkeling van landelijke kaders en aanpakken, zodat elke organisatie skills ongeveer hetzelfde toepast en er gemeenschappelijke instrumenten zijn.
- Daarmee verwant en ook vaak genoemd (39x) is een rol bij de kennisdeling, de aanduiding en verspreiding van good practices en het maken van handreikingen voor skillsgericht werken.
- Voorts is regelmatig genoemd de rol om met gemeenten, verzekeraars en andere externen (en in regelgeving) afspraken te maken over het loslaten van strikte diploma-eisen.
- Ten slotte is herhaaldelijk genoemd een rol bij de aanpassing van functiehuzen/functiewaardering (20x) en de ontwikkeling van een bij skills passend scholingsaanbod.

3 Werknemers en een skillsgericht personeelsbeleid

In dit hoofdstuk staan de ervaringen en opinies van werknemers in de verpleeg- en verzorghuizen (Actiz), gehandicaptenzorg (VGN) en sociaal werk (SW) centraal.

3.1 Skillsgericht personeelsbeleid op de eigen werkplek

Aan de respondenten is eerst een korte toelichting gegeven wat een skillsgericht personeelsbeleid betekent. Vervolgens is de vraag gesteld of de respondent vindt dat de eigen werkgever een skillsgericht personeelsbeleid heeft. Uit de resultaten blijkt dat dit het vaakst wordt gezien in sociaal werk (23%), waarbij nog eens 60 procent wel kenmerken van een skillsgericht personeelsbeleid ziet. In de twee andere branches liggen deze beide scores wat lager, maar ziet wel steeds een meerderheid minstens wel kenmerken van een skillsgericht personeelsbeleid.

Tabel 3.1 - Mate waarin bij werkgever een skillsgericht personeelsbeleid wordt gezien, per branche

	Actiz	Sociaal Werk	VGN	Totaal
Ja	14%	23%	13%	14%
Enigszins, ik zie kenmerken	41%	60%	55%	50%
Nee	31%	13%	24%	26%
Geen mening / weet ik niet	14%	4%	8%	10%
	318	77	389	784

Bron: werknemersenquête.

Bij de vraag of de werkgever een meer skillsgericht personeelsbeleid zou moeten hebben, zijn het juist de beide branches in de zorg waar dit wat vaker dan in sociaal werk (65% versus 55%) wordt beaamd. Een minderheid van ongeveer 20 procent vindt een meer skillsgericht personeelsbeleid niet nodig.

Tabel 3.2 - Wenselijkheid dat werkgever een (sterker) skillsgericht personeelsbeleid heeft, naar branche

	Actiz	Sociaal Werk	VGN	Totaal
Ja	65%	55%	65%	64%
Nee	19%	16%	21%	19%
Geen mening / weet ik niet	17%	30%	14%	17%
	317	77	388	782

Bron: werknemersenquête.

Redenen om (geen) skillsgericht personeelsbeleid te willen

Respondenten konden in een open antwoord toelichten waarom hun organisatie wel of niet een skillsgericht personeelsbeleid zou moeten hebben. Uit de antwoorden blijkt dat het merendeel positief is, met de volgende redenen:

- Een diploma zegt lang niet alles, skillsgericht werken geeft kansen voor de benodigde extra instroom (zijinstroom) en voor het behoud van zittend personeel (door doorgroeimogelijkheden). Het benut de kracht en kwaliteit van alle (potentieel nieuwe en zittende) werknemers. Het is een goede manier om zittend personeel te boeien met doorgroeimogelijkheden.
- Praktijkervaring wordt nu onderschat. Je leert veel on the job, ook als je wel een diploma hebt. Sommige mensen zijn minder goed op school, maar wel goed in de praktijk. Werkend leren of praktijkgerichte cursussen zijn voor hen geschikt.
- Het biedt meer mogelijkheden voor de waardering en ondersteuning van de gedrevenheid, de intrinsieke motivatie en enthousiasme van medewerkers.

Een deel van de respondenten is negatief of heeft zorgen, met antwoorden in de volgende clusters van opmerkingen:

- Het kan leiden tot een lagere kwaliteit in de zorg, omdat theoretische kennis ook belangrijk is. De *balans* in een team/organisatie moet op orde blijven, met voldoende professionals in teams die een passende opleiding hebben gevolgd. Een cursus of certificaat is niet hetzelfde (waard) als een volledig diploma. Complexe zorg vereist een bepaalde kennisbasis. Een opleiding is meer dan alleen vaardigheden opdoen, dat gaat ook om kennis van ziektebeelden/doelgroepen en van oorzaken en gevolg. Mensen zonder die kennisbasis kunnen medische signalen missen.
- Het is niet eerlijk tegenover medewerkers die tijd en geld in een opleiding hebben geïnvesteerd.
- Het kan niet bij elke functie. Bij meer ondersteunende functies zoals helpende in de zorg kan het goed. Bij functies waar je werkt met specifieke of kwetsbare doelgroepen waarvoor specifieke kennis is vereist, is dat moeilijker.
- Skillsgericht werken kan alleen als er voldoende begeleiding is (die er nu vaak niet is).

Waardering van specifieke situaties als gevolg van een skillsgericht personeelsbeleid

Aan de respondenten is gevraagd hoe zij aankijken tegen situaties die als gevolg van een skillsgericht personeelsbeleid in de praktijk kunnen voorkomen. In de eerste voorgelegde situatie krijgt een collega die niet over het regulier vereist diploma beschikt een vergelijkbare functie en salaris als de respondent. Dat vinden in elke branche de meeste respondenten goed, mits is aangetoond dat de collega over de juiste skills beschikt of die nog zal verwerven. Echter, in de beide branches in de zorg is er ook een *substantiële* groep (35-39%) die dit *niet* goed vindt. In sociaal werk is dat met 10 procent een veel kleinere groep.

Tabel 3.3 - Waardering situatie waarin collega zonder regulier vereist diploma eenzelfde functie en salaris krijgt, naar branche

	Actiz	Sociaal Werk	VGN	Totaal
Goed	3%	8%	4%	4%
Goed, als aangetoond is dat de collega over de juiste skills beschikt of die nog zal verwerven	54%	81%	60%	59%
Niet goed	39%	10%	35%	34%
Geen mening / weet ik niet	4%	1%	1%	2%
	317	77	389	783

Bron: werknemersenquête.

In de tweede voorgelegde situatie maakt een collega promotie, maar beschikt die niet over het regulier vereiste diploma. Dat vindt een iets groter deel goed, opnieuw wel mits is aangetoond dat de collega over de juiste skills beschikt of die nog zal verwerven. Een wat kleiner deel dan bij de vorige situatie vindt dit niet goed, opnieuw vaker in de beide branches in de zorg dan in sociaal werk.

Tabel 3.4 - Wat zou u ervan vinden als een collega promotie maakt, maar niet het regulier vereiste diploma heeft?

	Actiz	Sociaal Werk	VGN	Totaal
Goed	7%	5%	6%	6%
Goed, als aangetoond is dat de collega over de juiste skills beschikt of die nog zal verwerven	63%	82%	68%	67%
Niet goed	28%	8%	23%	23%
Geen mening / weet ik niet	2%	5%	3%	3%
	317	77	389	783

Bron: werknemersenquête.

De derde voorgelegde situatie betreft dat teams diverser worden qua opleiding en werkervaring. Dan blijkt dat met name in de beide branches in de zorg een vrij beperkt deel van de werkenden dat niet leuk zou vinden (14-18%). Medewerkers in sociaal werk vinden dat het vaakst juist leuk (66%) tegenover 47 procent in de verpleging en verzorging en 56 procent in de gehandicaptenzorg.

Tabel 3.5 - Wat zou u ervan vinden als er steeds meer collega's in uw team komen met een diverse achtergrond qua opleiding en werkervaring?

	Actiz	Sociaal Werk	VGN	Totaal
Zou ik helemaal niet leuk vinden	3%	1%	1%	2%
Zou ik niet zo leuk vinden	15%	8%	13%	13%
Maakt me niet uit	28%	23%	24%	25%
Zou ik leuk vinden	35%	45%	42%	40%
Zou ik heel leuk vinden	12%	21%	14%	14%
Geen mening / weet ik niet	7%	1%	5%	5%
	288	75	356	719

Bron: werknemersenquête.

Bij deze laatste vraag konden respondenten ook een toelichting geven op risico's die zij hierbij zien. Dat hebben veel respondenten ook gedaan (meer dan 500 keer ingevuld). Dat levert de volgende input op:

- Vaak is gemeld dat de *kwaliteit* kan achteruit gaan en dat kennis verloren gaat. Meer specifiek wordt gewezen op mogelijk onveilige of gevaarlijke situaties vanwege ontbreken van vakspecifieke kennis of miscommunicatie.
- Er wordt *te weinig tijd en aandacht* gezien voor de benodigde *begeleiding* van instromers zonder het regulier vereiste diploma.
- Ook wordt gewezen op mogelijke *onrust* in teams en binnen de organisatie vanwege onvoldoende acceptatie bij gediplomeerde werknemers.
- Voorts is de vrees geuit dat er een *hogere werkdruk* kan ontstaan voor het gediplomeerde personeel, doordat zij wel de vereiste vakinhoudelijke kennis en ervaring bezitten en daardoor bepaalde taken vaker moeten invullen of meer verantwoordelijkheid krijgen. Ook kunnen ze meer tijd moeten besteden aan de begeleiding van collega's.
- Ten slotte is gemeld dat er vanwege de diverse achtergronden *meningsverschillen* kunnen ontstaan binnen het team over de visie en de manier van werken en handelen.

Waardering van kwaliteiten door werkgever

Aan de respondenten is gevraagd in hoeverre zij vinden dat hun kwaliteiten nu worden benut op hun werk. Uit de resultaten blijkt dat in sociaal werk de meeste respondenten (61%) vinden dat hun kwaliteiten helemaal of grotendeels worden benut. In de verpleging en de verzorging is dat het laagst, met 41 procent. De gehandicaptenzorg zit daar tussenin.

Tabel 3.6 - Perceptie dat eigen kwaliteiten worden benut op werkplek, naar branche

	Actiz	Sociaal Werk	VGN	Totaal
Ja, helemaal of grotendeels	41%	61%	53%	49%
Deels wel, deels niet	48%	35%	37%	41%
Nee, voor belangrijk deel niet	11%	4%	10%	10%
	287	75	355	717

Bron: werknemersenquête.

Wat werknemers kan stimuleren om de eigen skills te onderhouden

Ten slotte is met een open vraag gevraagd wat werknemers persoonlijk kan stimuleren om de eigen skills en werkvaardigheden te onderhouden en die verder te ontwikkelen. Daarop hebben ruim 500 respondenten een antwoord gegeven. De antwoorden vallen het vaakst onder de volgende motiverende factoren:

- Aandacht voor persoonlijke en professionele ontwikkeling, met een leidinggevende die de situatie op de werkvloer kent, die werknemers uitdaagt en stimuleert, de voortgang qua ontwikkeling bespreekt en ontwikkelgericht coacht op het werk.
- Intervisie op het werk (met collega's).
- Een passend en toegankelijk scholingsaanbod, dat met name praktijkgericht en kortdurend is.
- Goede randvoorwaarden, zoals dat de werkgever de scholing betaalt en er ruimte is onder werktijd voor ontwikkeling.
- Carrièreperspectief, met zicht op salarisverhoging en doorgroeimogelijkheden op basis van skills.

3.2 Onderscheid naar opleiding en functie bij de perceptie van een skillsgericht personeelsbeleid

In de respons zijn de mbo-niveaus 3 & 4 en de hbo-opgeleiden de grootste groepen met een respons van respectievelijk 354 en 251 personen. In deze paragraaf kijken we naar de verschillen in de resultaten bij deze twee groepen. Vervolgens maken we ook een onderscheid in de resultaten naar type functie (zie ook de tabellen in de Bijlage).

Mbo- versus hbo-diploma

Tussen de mbo- (niveau 3 en 4) en hbo-opgeleiden zijn er slechts kleine verschillen in de mate waarin zij zien dat hun werkgever een skillsgericht personeelsbeleid heeft. Dat geldt ook voor de vraag of de eigen werkgever een sterker skillsgericht personeelsbeleid zou moeten hebben; de steun daarvoor is merendeels wel aanwezig, maar de mbo-ers vinden wat minder vaak dan de hbo-ers dat hun werkgever een sterker skillsgericht personeelsbeleid zou moeten hebben. Daarbij vinden de mbo-ers ook minder vaak dan de hbo-ers dat hun kwaliteiten helemaal of grotendeels door hun werkgever worden benut (43% bij de mbo-ers versus 59% bij de hbo-ers). Dat suggereert een zekere spagaat; mbo-ers willen minder vaak een skillsgericht personeelsbeleid, maar vinden ook dat hun kwaliteit minder goed worden benut. Dat suggereert dat met name in de mbo-groep er nog gewerkt kan worden aan een cultuuromslag.

Dat zien we ook wel terug bij de drie voorgelegde praktijksituaties in een skillsgericht personeelsbeleid. Bij die situaties zijn de hbo-ers in doorsnee wat vaker positief dan de mbo-ers. Zo vindt 70 procent van de hbo-ers het goed als een collega eenzelfde functie en salaris krijgt als zijzelf terwijl die collega (nog) niet over het vereiste diploma beschikt, tegenover 56 procent bij de mbo-ers. Bij de mbo-ers is er ook een substantieel deel (43%) die dat niet goed vindt, tegenover 28 procent bij de hbo-ers. Ook bij de waardering van meer diversiteit in teams qua opleiding en werkervaring, zijn de hbo-ers (60%) wat vaker positief dan de mbo-ers (46%). Bij de beoordeling van de situatie waarin een collega promotie maakt zonder het vereiste diploma, zijn er amper verschillen tussen mbo- en hbo-opgeleiden; in beide groepen vinden de meeste respondenten dat goed (mits skills zijn aangetoond of nog gaan worden verworven).

Naar functie

In de resultaten kunnen we een onderscheid maken naar drie type functies, namelijk (a) werknemers in het primaire proces, vaak met direct cliëntgebonden taken (n=443), (b) medewerkers in een ondersteunende functie (n=78) en (c) medewerkers die vooral bezig zijn met plannen, overleggen en organiseren (n=65). Daarnaast is er een categorie anders, waaronder 198 respondenten zich scharen. In de resultaten zien we dan dat de medewerkers in het primaire proces wat minder vaak dan de anderen vinden dat hun werkgever al skillsgericht werkt (61%, versus 78% en 72% in de twee andere functiegroepen). We zien ook verschil bij de waardering van de drie voorgelegde situaties met praktijkcasussen als gevolg van een skillsgericht personeelsbeleid. Daarover zijn de medewerkers in het primaire proces wat vaker afwijzend dan de twee andere functiegroepen, vooral in de situatie dat een collega zonder het vereiste diploma een vergelijkbare functie en salaris krijgt als zijzelf. Dat vindt in de functiegroep primair proces 39 procent *geen* goed idee, versus ongeveer 20 procent in de twee andere functiegroepen. Bij deze resultaten kan er een correlatie zijn met het onderscheid naar opleidingsniveau (mbo versus hbo).

4 Samenvatting, resultaten focusgroepen en conclusies

In dit slothoofdstuk vatten we de belangrijkste verschillen en overeenkomsten in de resultaten tussen de drie branches en tussen groepen werknemers samen. Daarna bespreken we in paragraaf 4.3 de resultaten van de drie focusgroepen die voor elk van de drie branches zijn belegd en waarin de resultaten van het onderzoek zijn besproken. De onderzoeksresultaten samen met de conclusies van de drie focusgroepen zijn aan het slot van dit hoofdstuk - in paragraaf 4.4 - samengevat in enkele aanbevelingen en richtlijnen voor de drie brancheorganisaties die opdrachtgever waren voor deze verkenning.

4.1 Resultaten enquête werkgevers

Op basis van de bevraging van werkgevers zijn er de volgende overeenkomsten en verschillen tussen de drie branches.

Rol skills in de werving en selectie. Skills spelen in de werving vaak een rol *naast* diplomagericht werven. Nog weinig werkgevers werven vooral op basis van skills. In de gehandicapten- en ouderenzorg is het belang van diploma's wel duidelijk groter dan in het sociaal werk en wordt vaak (bij ongeveer de helft) vooral op basis van formele kwalificaties geworven. Als skills een rol spelen in de werving dan blijkt dat in elke branche de drie voorgelegde skills (taakgebonden, interpersoonlijke en ontwikkelingsgerichte skills) elk meestal een (zeer) grote rol hebben. Het belangrijkste verschil tussen branches is dat de interpersoonlijke en ontwikkelingsgerichte skills (die minder direct uit een diploma blijken) vaker in het sociaal werk belangrijk worden gevonden in vergelijking tot de Actiz-groep en dat de gehandicaptenzorg daar tussenin zit.

Plannen om meer skillsgericht te werven. De meeste bevroegde werkgevers hebben plannen om meer skillsgericht te werven, het vaakst in de Actiz-groep, waar nu nog het vaakst het diploma de belangrijkste rol heeft bij de werving. Als er plannen zijn, zijn die wel meestal nog in ontwikkeling of 'enigszins' aanwezig. Bij de achterban van Actiz zijn de plannen met skills het vaakst concreet (39%), tegenover 17-18 procent in de gehandicaptenzorg en sociaal werk.

Redenen om meer skillsgericht te werven. Als belangrijke redenen om meer skillsgericht te werven zijn het vaakst genoemd de personele tekorten (78%), invulling van goed werkgeverschap (69%) en dat op skills-basis geworven medewerkers een verrijking voor de organisatie zijn (61%). Het grootste verschil tussen de drie branches is dat het motief personele tekorten sterk speelt bij de Actiz- en VGN-leden (bijna 90%) en duidelijk minder vaak belangrijk is in het sociaal werk (45%). Het motief *invulling van goed werkgeverschap* wordt in de Actiz-achterban nog wat vaker (78%) belangrijk gevonden dan in de gehandicaptenzorg (67%) en sociaal werk (55%).

Rol skills in het loopbaanbeleid. In het loopbaanbeleid voor zittende medewerkers worden formele kwalificaties vaak (77%) van (zeer) groot belang genoemd en ook wat vaker dan de voorgelegde taakgebonden, interpersoonlijke en ontwikkelingsgerichte skills (die elk ruim de helft van de respondenten van (zeer) groot belang vindt). In de achterban van Actiz en VGN worden formele kwalificaties in het loopbaanbeleid nog vaker (zeer) belangrijk (circa 80%) genoemd dan in sociaal werk (66%). Bij de drie skills-typen is dat omgedraaid: die zijn vaker (rond de 70%) in sociaal werk (zeer) belangrijk in het loopbaanbeleid, tegenover de helft van de respondenten bij Actiz en VGN.

Plannen om het loopbaanbeleid meer skillsgericht te maken. Net als bij de werving hebben in elke branche de meeste respondenten plannen om het loopbaanbeleid meer skillsgericht te maken. Die plannen zijn opnieuw duidelijk het vaakst concreet in de Actiz-achterban.

Motieven om het loopbaanbeleid meer skillsgericht te maken. Het vaakst in alle drie de branches (82%) als (zeer) belangrijk aangekruist motief betreft dat met een skills-benadering het aanwezige talent beter benut en gewaardeerd kan worden. Het grootste verschil tussen de branches is er bij het motief dat er te weinig

collega's zijn met een passend diploma. Dit vindt driekwart van de respondenten in de Actiz- en VGN-achterban een (zeer) belangrijke reden, tegenover maar 28 procent in sociaal werk.

Belemmeringen voor een skillsgerichte aanpak binnen de eigen organisatie. Bij alle respondenten blijkt dat de aansluiting op het functiehuis, de functiewaardering en de functieprofielen samen met onzekerheden over hoe skills beoordeeld moeten worden, het vaakst (bij ongeveer de helft van de bevroegde werkgever) een drempel is. Andere voorgelegde drempels zitten daar echter meestal niet ver onder. Het minst vaak worden drempels gezien bij weerstanden bij teamleiders die de kwaliteit van het team niet zouden willen verlagen (ongeveer een kwart noemt dit van (zeer) groot belang). Bij een vergelijking tussen de drie branches valt hierbij het volgende op:

- In het algemeen worden in het sociaal werk minder vaak drempels gezien dan in de andere branches. In de Actiz- en VGN-groep zijn er duidelijk vaker dan in het sociaal werk zorgen over de aansluiting op het functiehuis, over de omschrijving en de beoordeling van skills, over eisen die verzekeraars en anderen stellen aan formele kwalificaties en over formele issues bij aansprakelijkheid als een betrokken medewerker niet volledig gediplomeerd is.
- In de Actiz-groep worden voorts duidelijk vaker dan in de twee andere branches weerstanden gezien bij medewerkers die wel volledig gediplomeerd zijn.

Steun voor omslag naar skillsgericht werken. De meeste bevroegden vinden de omslag naar skillsgericht werken gewenst, het vaakst in de Actiz- en VGN-groep (80% is voor, op korte of wat langere termijn) en duidelijk minder vaak in het sociaal werk (43%, 21% vindt het niet wenselijk en 36% weet het nog niet). In de VGN-groep (40%) en Actiz-groep (49%) vindt een relatief grote groep dat die omslag wel nog veel tijd en energie zal vergen.

Randvoorwaarden bij de omslag naar skillsgericht werken. Bij de randvoorwaarden is duidelijk het vaakst genoemd de behoefte aan een helder en gemeenschappelijk kader, waaronder gemeenschappelijke instrumenten voor de bepaling, beoordeling en vastlegging van skills.

Gewenste rol brancheorganisatie. Veruit de meeste respondenten, met name in de achterban van Actiz en VGN (circa 90%, versus 67% in sociaal werk), vinden het (zeer) gewenst dat de brancheorganisatie een stimulerende rol neemt in de skills-beweging. Bij de gewenste rol van de brancheorganisatie is het vaakst genoemd de ontwikkeling van landelijke kaders en aanpakken en een rol bij de kennisdeling, de verspreiding van good practices en het maken van handreikingen voor skillsgericht werken binnen een organisatie. Ook regelmatig genoemd is het maken van afspraken met gemeenten, verzekeraars en andere externen over het loslaten van strikte diploma-eisen. Ook is herhaaldelijk genoemd een rol bij de aanpassing van functiehuisen/functiewaardering en de ontwikkeling van een bij skills passend scholingsaanbod.

4.2 Resultaten enquête werknemers

Uit de bevraging van de werknemers bleek samengevat het volgende:

Skillsgericht personeelsbeleid op de eigen werkplek. In het sociaal werk vinden bevroegden het vaakst dat de eigen werkgever een skillsgericht personeelsbeleid heeft (23%). In de Actiz- en VGN-groep is dat 13-14 procent. Duidelijk vaker (rond de helft) vinden werknemers in elke branche dat er 'enigszins' een skillsgericht personeelsbeleid is. In de Actiz- en VGN-groep vinden bevroegden vaak (65%) en ook wat vaker dan in de SW-groep (55%) dat de werkgever een meer skillsgericht personeelsbeleid zou moeten hebben.

Motieven voor een skillsgericht personeelsbeleid. Vaak genoemde motieven bij medewerkers zijn dat een diploma lang niet alles zegt, dat skillsgericht werken kansen creëert voor extra instroom van personeel en voor het behoud van zittend personeel.

Waardering van specifieke 'skills-situaties'. In elke branche vinden de meeste respondenten het goed als een persoon die niet over het vereiste diploma beschikt op basis van skills dezelfde functie plus salaris krijgt als de respondent. Verschil met sociaal werk is dat in de Actiz- en VGN-groep een substantieel deel

(35-39%) dit afkeurt, tegenover slechts 10 procent in sociaal werk. Een collega die op skills-basis *promotie* maakt, vindt een nog wat groter deel goed, met opnieuw vooral in de Actiz en VGN-groep ook een substantieel deel (een kwart) die dit afkeurt. De derde voorgelegde situatie is dat teams diverser worden qua opleiding en werkervaring. Daarover zijn de meningen enigszins verdeeld, maar per saldo vindt de grootste groep bevrageden dit (heel) leuk, het vaakst in sociaal werk (66%) en wat minder vaak in de Actiz-groep (47%) en de VGN-groep (56%).

Risico's bij een skillsgericht personeelsbeleid volgens werknemers. Een minderheid van de respondenten uit ook zorgen over de omslag naar skills. Dat betreft met name zorgen over een mogelijk lagere kwaliteit in teams als er te weinig professionals zijn die een opleiding hebben gevolgd. Daarbij is ook gewaarschuwd voor mogelijk gevaarlijke situaties als vakspecifieke kennis ontbreekt. Ook is ingebracht dat er onvoldoende acceptatie is bij gediplomeerde werknemers. Verder zijn er zorgen of er wel voldoende begeleiding is voor op skills-basis geworven collega's en over een hogere werkdruk voor gediplomeerd personeel, doordat die meer taken moeten invullen of meer tijd moeten besteden aan de begeleiding van collega's.

Wat werknemers kan stimuleren om de eigen skills te onderhouden. Werknemers antwoorden bij de vraag wat hen kan stimuleren om aan de eigen skills te werken het vaakst dat er persoonlijke aandacht is binnen de organisatie voor ontwikkeling met leidinggevendenden die de situatie op de werkvloer kennen, die werknemers stimuleren en hun ontwikkeling met hen bespreken. Ook vaker genoemd zijn intervisie op het werk, een passend en toegankelijk scholingsaanbod en zicht op salarisverhoging en doorgroeimogelijkheden op basis van skills.

Verskil naar opleidingsniveau en functie

Tussen mbo (niveau 3 en 4) en hbo-opgeleiden is er weinig verschil in de mate waarin zij bij hun werkgever een skillsgericht personeelsbeleid zien. Ook vinden beide groepen ongeveer net zo vaak dat de eigen werkgever een meer skillsgericht personeelsbeleid zou moeten hebben; de groep die dit *niet* vindt, is bij de mbo-ers wel iets groter dan bij de hbo-ers. Daarentegen vinden de mbo-ers juist minder vaak dan de hbo-ers dat hun kwaliteiten door hun werkgever worden benut (43% mbo versus 59% hbo). Ook bij de drie voorgelegde praktijksituaties in een skillsgericht personeelsbeleid, zijn de hbo-ers wat vaker positief dan de mbo-ers.

Naar functie bezien blijkt dat de medewerkers in het primaire proces wat minder vaak dan de anderen vinden dat hun werkgever al (enigszins) skillsgericht werkt. Bij de waardering van de drie praktijksituaties in een skillsgericht personeelsbeleid zijn de medewerkers in het primaire proces wat vaker afwijzend dan de twee andere functiegroepen, vooral bij de situatie dat een collega zonder het vereiste diploma een vergelijkbare functie en salaris krijgt als zichzelf. De verschillen naar functie en opleidingsniveau kunnen met elkaar samenhangen, doordat in het primaire proces er meer mbo-opgeleiden actief zijn.

4.3 Resultaten focusgroepen drie branches

Medio januari 2025 zijn drie focusgroepen belegd, één voor elke branche binnen dit onderzoek, waaraan in totaal vanuit het werkveld 25 personen namens 23 organisaties deelnamen.¹ In de gesprekken stonden drie onderdelen centraal:

1. Een toelichting door de aanwezigen waar de eigen organisatie staat wat betreft een skillsgericht personeelsbeleid en het uitwisselen van ervaringen.
2. Een presentatie van de onderzoeksresultaten voor elke branche en reacties daarop.
3. De vervolgstappen na dit onderzoek en wat daarbij de brancheorganisatie zou kunnen of moeten doen.

¹ Vanuit de ouderenzorg deden 14 personen vanuit 12 organisaties aan de discussie mee. Voor de gehandicaptenzorg ging het om 8 personen namens evenveel organisaties en voor het sociaal werk waren er 3 deelnemers namens 3 organisaties. Voor de ouderen- en de gehandicaptenzorg was er een live bijeenkomst te Utrecht, voor sociaal werk was er een online bijeenkomst.

De resultaten van de drie discussies vatten we hieronder samen.

De enquêteresultaten lieten al zien dat er vrijwel nergens al een volledige omslag is gemaakt naar een skillsgericht personeelsbeleid. Dat blijkt ook in de drie gespreksgroepen; de aanwezigen melden overwegend dat een skillsgericht personeelsbeleid binnen hun organisatie nog 'in de kinderschoenen staat'. Een handvol organisaties in de zorg meldt al verder te zijn, maar zeker nog geen integrale (in bijvoorbeeld de roostering en de functiewaardering doorwerkende) benadering te hebben. Veel aanwezigen zijn wel bekend met of betrokken bij landelijke initiatieven zoals 'bekwaam = bevoegd'.

In de discussies bleek, net als in de onderzoeksresultaten, een kenmerkend verschil tussen de situatie en ambities in enerzijds de beide zorgsectoren en anderzijds sociaal werk. In de focusgroepen is gebleken dat dit in belangrijke mate kan worden verklaard door waar de drie branches vandaan komen en met welke personele uitdagingen ze nu te maken hebben.

Ouderen- en gehandicaptenzorg

In de beide zorgbranches lag en ligt er in de werving en het loopbaanbeleid een sterke nadruk op formele kwalificaties, maar nopen de personele tekorten nu tot een verbreding van wervingskanalen. Alle aanwezigen vanuit de zorg stellen dan ook dat er binnen hun organisatie een brede ambitie is om een skillsgericht personeelsbeleid verder te brengen.

De wil en noodzaak om meer skillsgericht te werken is dus breed aanwezig, met steun vanuit directies en besturen, maar in de praktijk zijn er nog wel tal van vragen over hoe en wat dan en zijn er volgens aanwezigen nogal wat drempels op de weg. Binnen de eigen organisatie gaat dat om angsten en weerstanden zoals medewerkers die het oneerlijk vinden dat zij tijd en geld hebben besteed aan het behalen van een diploma, zorgen over kwaliteit en de balans in teams, over extra werkdruk voor ervaren medewerkers en over tijd en kosten die in extra begeleiding gaan zitten. Buiten de eigen organisatie gaat het vooral om een gemis van een gemeenschappelijk skills-kader en de aansluiting op het functiehuis. Ook de eisen aan de kwalificaties van in te zetten personeel die gemeenten, subsidieverstrekkers en zorgverzekeraars verbinden aan aanbestedingen en subsidies, komen vaak als drempel terug in de discussies. Dat heeft twee kanten:

- Soms zijn die eisen niet duidelijk of worden ze door opdrachtgevers verkeerd begrepen of overdreven. In de discussie is het voorbeeld genoemd van een beperking ten aanzien van ongediplomeerd personeel waarvan elke zorgorganisatie uitging, maar die niet concreet zo in de aanbestedingsregels bleek te staan.
- Beperkingen kunnen onnodig belemmerend werken voor de inzet van wel competent maar niet formeel geschoold personeel.

Dit zijn drempels die ook uit de enquêteresultaten bleken. Daarnaast zijn in de discussies nog praktische problemen genoemd met de inroostering van personeel, doordat niet steeds duidelijk is wie waarvoor inzetbaar is (ook vanwege de gebrekkige aansluiting op het functiehuis) en wie welke begeleiding nodig heeft, en negatieve reacties van cliënten en familie die een ongediplomeerde verzorger of begeleider soms niet accepteren.

Uit de beide gespreksgroepen in de zorg blijkt dat het een *complex* proces is en een *integrale* aanpak vergt om het gehele zorgsysteem zo aan te passen dat er inderdaad meer skillsgericht kan worden gewerkt. Een skillsgerichte aanpak vergt volgens aanwezigen een brede transitie met een andere kijk op functies, taken, teams, diploma's en competenties. De informele zorg (onbetaalde zorg en ondersteuning door familie, burens en vrienden) zien aanwezigen als een mede-aanjager van de omslag naar skillsgericht werken. Nodig is onder meer om goed te bekijken welke taken er allemaal zijn, door wie die binnen een team uitgevoerd (kunnen) worden, welke skills die vergen, over welke skills medewerkers beschikken, welke taakverdeling

binnen teams daarbij optimaal past en welke skills dan nog ontwikkeld of aangetrokken zouden moeten worden. Er is hiermee een directe link met een strategisch personeelsbeleid waarin een organisatie organisatiedoelen verbindt met de bij het personeel aanwezige competenties en voorkeuren en dat verknoopt met een ontwikkel- en wervingsplan.

In de discussies in de beide zorgbranches over de invulling van een skillsgericht personeelsbeleid komt vaak een *teamgerichte* benadering terug. In de organisaties die al verder zijn met een skillsgericht aanpak worden de teams aangesproken op de gezamenlijk voor het team benodigde mix aan skills. Hier zitten echter ook grenzen aan, omdat veel zorg en hulp wordt verleend door één of enkele personen. Aandacht wordt dan ook gevraagd voor kwetsbare situaties waarin medewerkers er alleen voor staan en fouten zwaar kunnen wegen en aansprakelijkheid een knelpunt kan zijn.

Sociaal werk

Binnen het *sociaal werk* is de (historische) situatie heel anders dan in de beide zorgbranches². In de focusgroep is aangegeven dat het sociaal werk komt uit een tijd waarin personeel vooral geworven is op basis van affiniteit met de doelgroep. Formele kwalificaties waren veel minder van belang dan in de zorg. Bij de werving op die basis was er bovendien in sociaal werk veelal geen goed beeld welke skills nieuwe medewerkers dan concreet moesten hebben. Dat heeft in het (recente) verleden binnen organisaties in het sociaal werk wel geleid - naast veel bevlogen en competente medewerkers - tot kwaliteitsissues doordat bij sommige medewerkers een goede kennisbasis in een formele opleiding ontbrak. Dat geldt met name voor functies in het primaire proces waarvoor specifieke kennis en vaardigheden nodig zijn. Sociaal werk zit om deze reden nu in een *professionaliserings*slag, waarin - naast de benodigde skills - formele kwalificaties en aantoonbare vaardigheden feitelijk *belangrijker* zijn geworden dan voorheen.

Hiermee is in sociaal werk nadrukkelijk een *mix* gewenst van (1) formele kwalificaties, (2) affiniteit met de doelgroep van sociaal werk en (3) interpersoonlijke skills om taken aan te kunnen. De balans daarin moet kloppen. De gesprekspartners vinden de skills-beweging van groot belang om de onderdelen (2) en (3) in die mix te verduidelijken. Maar ze melden ook dat zij nu *niet* ambiëren dat in de wervingsmix het belang van formele kwalificaties weer zou afnemen. Om de professionalisering in sociaal werk door te zetten en de 'lat hoog (hoger) te leggen' zouden er juist meer gediplomeerden moeten komen en zouden zittende medewerkers vaker (formeel) nageschoold moeten worden, vanuit de wens om niet alleen vanuit het hart maar ook met het hoofd te handelen. Ook de ouderen- en gehandicaptenzorg streven overigens, zo blijkt uit de focusgroepen, naar een hybride vorm van werven waarin zowel skills als diploma's relevant zijn. In dit kader wordt in sociaal werk positief gewaardeerd dat het *opleidingsgebouw* meer gedifferentieerd is geraakt, waardoor er meer opleidings- en nascholingsmogelijkheden zijn (met nieuwe mbo- en hbo-associate degree trajecten) die aansluiten op de (brede) werkzaamheden in sociaal werk. Ook wordt gewerkt aan voor sociaal werk relevante *mbo-certificaten* en aan een vernieuwing van hbo-bachelor opleidingen, met een betere aansluiting op voor sociaal werk belangrijke skills.

In de focusgroep sociaal werk wordt voorts de paradox in de enquêteresultaten herkend dat mbo-opgeleiden vaker dan hbo-opgeleiden vinden dat hun kwaliteiten niet volledig worden benut, maar dat ze ook vaker afwerend zijn ten aanzien van een skillsgericht personeelsbeleid (terwijl dat zou kunnen bijdragen aan het beter benutten van hun kwaliteiten). Ook eigenaarschap van de eigen professionele ontwikkeling wordt nogal eens gemist. De afwerende houding bij sommige collega's verklaren de aanwezigen met name vanuit de cultuur binnen sociaal werk. Een deel van de medewerkers vindt het te confronterend als scherp naar hun persoonlijke skills en ontwikkeling wordt gekeken. Dat is door aanwezigen tekenend genoemd voor de vaak nog weinig professionele werkcultuur en een gebrek aan *accountability* in sociaal werk, die sterk drijft op vrijwilligers. Buiten de eigen organisatie zien aanwezigen

² Aan de discussie deden maar drie vertegenwoordigers vanuit sociaal werk mee; hun inbreng was echter zo eensluidend en 'indringend' dat we hun inbreng hieronder toch ruim behandelen.

met name drempels voor een skillsgerichte benadering bij aanbestedingseisen waarin specifieke diploma's bij in te zetten personeel worden gevraagd.

Een skillsgerichte benadering in sociaal werk impliceert samengevat dat de professionele cultuur verder wordt verbeterd; dat in de werving en het loopbaanbeleid skills én formele kwalificaties in balans zijn; dat er een passende, gedifferentieerde scholingsinfrastructuur is; en dat de eisen van externen aan personeel worden verduidelijkt en waar mogelijk worden verruimd, zodat vaker kundig personeel op basis van skills kan worden ingezet.

Voorbeelden om weerstanden aan te pakken en skillsgericht werken te stimuleren

In de gespreksgroepen zijn meerdere voorbeelden van aanpakken genoemd:

- * In de gehandicaptenzorg is er een aanpak waarbij een zorgteam bespreekt welke skills nodig zijn in het team, als er een vacature is. Op die bespreking wordt de vacature gebaseerd. Voordeel is ook dat er draagvlak is als een nieuwe collega komt met bepaalde skills maar (nog) zonder benodigd diploma.
- * Een organisatie in de ouderenzorg heeft alle taken van een zorgteam uitgeschreven, waarbij bleek dat een groot deel van de taken en werktijd zuiver skills-based kan worden ingevuld en geen formele kwalificaties vergt. Ook andere organisaties in de zorg hebben door *jobcarving* nieuwe functies gecreëerd waarvoor geen diploma-eisen gelden.
- * Een organisatie in de gehandicaptenzorg organiseert per locatie sessies en dialogen over de mogelijkheden en kansen van een skillsgericht personeelsbeleid en instrumenten om dat te realiseren. Bij de sessies is elke laag in de organisatie vertegenwoordigd. Coaches zijn beschikbaar om teams te helpen bij de transitie naar een skillsgericht beleid.
- * Een organisatie in de ouderenzorg doet iets vergelijkbaars met 'kampvuorgesprekken', waarin met teams en teamleiders de mogelijkheden van een skillsgerichte aanpak in een open sfeer worden besproken.
- * Een organisatie in de gehandicaptenzorg experimenteert met 'zelfbekwaamheidsverklaringen', waarbij de inschatting van de eigen vaardigheden door medewerkers vertrekpunt is voor verdere loopbaanontwikkeling.
- * Een organisatie in de gehandicaptenzorg heeft *gamebased* vakbekwaamheidsscans ontwikkeld. In combinatie met een loopbaangesprek blijkt daarbij vaak dat professionals die bijvoorbeeld mbo-2 zijn opgeleid al op mbo-3 niveau functioneren.
- * In de ouderenzorg is een actieve inzet genoemd op zijinstromers die niet het vereiste diploma hebben en na aannahme ondersteund worden in hun professionele ontwikkeling, vaak met taakgerichte scholing zoals een mbo-certificaat.
- * In experimenten met teambevoegdheid in het funderend onderwijs mogen onbevoegde collega's elkaars taken overnemen zolang elke voor het totale lespakket vereiste bevoegdheid aanwezig is in het team en de kwaliteit van lessen geborgd is. Dit biedt ruimte binnen een team voor skills boven formele bevoegdheden.
- * In de gehandicaptenzorg is een analyse gemaakt van alle verwante opleidingen en welke skills daarin overeenkomen en ontbreken ten opzichte van specifieke functies in de gehandicaptenzorg. Op die basis kan de wervingspool verbreden.

4.4 Aanbevelingen

De onderzoeksresultaten, tezamen met de opbrengsten van de drie focusgroepen, geven aanleiding tot de volgende aanbevelingen c.q. brede ‘opdracht’ aan de brancheorganisaties om de beweging naar een skillsgericht personeelsbeleid te ondersteunen:

- De eisen aan formele kwalificaties van in te zetten personeel die gemeenten, subsidieverstrekkers en zorgverzekeraars verbinden aan aanbestedingen en subsidies komen zoals gezegd vaak terug in de discussies. De bracheorganisatie kan daarin twee rollen nemen. (a) Als eisen niet duidelijk zijn of verkeerd worden begrepen, is een inzet op verduidelijking en uitleg gewenst. (b) Als eisen onnodig beperkend werken op de inzet van bekwaam maar niet formeel geschoold personeel, is een inzet gewenst om de bekostiging van zorg en welzijn meer te verbinden met (geborgde) skills en minder met formele diploma’s.
- Belangrijk in de communicatie vinden de deelnemers in de focusgroepen vooral dat er vaak een (te) positief beeld is van diploma’s en een diplomagericht personeelsbeleid in vergelijking tot een skillsgericht beleid. Het beeld van skillsgericht werven is vaak - ook binnen de eigen sector - dat iedereen zo maar heel makkelijk aan de slag kan in de zorg. In de praktijk is er echter eerder de omgekeerde situatie: op basis van skills wordt juist scherper gekeken naar wat een sollicitant kan en wat die nog kan leren en hoe die in een team past. En dat wordt ook verbonden aan een ontwikkeltraject en borging van de kwaliteit. Een goede uitleg van wat skillsgericht werven feitelijk betekent en hoe dat kan bijdragen aan goede en duurzame zorg, zien gesprekspartners als een belangrijke taak voor de branches. Dat kan worden ondersteund met de inzet van ‘ambassadeurs’ die een goed voorbeeld zijn van ongediplomeerde instromers in de zorg & welzijn. In de discussie zijn goede ervaringen gemeld bij de inzet van dergelijke ambassadeurs bij de dialoog binnen de eigen organisatie.
- Brancheorganisatie zouden ook de overige (systeem)drempels buiten de organisatie kunnen oppakken. Zoals het aanpassen van het functiehuis (FWG), de ontwikkeling van valideringsinstrumenten voor skills/bekwaamheid, een uniform skills-instrument/skills-paspoort, het uniform omschrijven van (interpersoonlijke) skills, en het zorgen voor passende opleidings- en scholingstrajecten met kleine certificeerbare eenheden.

Voor organisaties zelf is de aanbeveling vooral om continue binnen de eigen organisatie met medewerkers uit alle lagen de dialoog aan te gaan over wat skills zijn en wat skillsgericht personeelsbeleid (voor hen persoonlijk) betekent. De rol van leidinggevend en bestuurders wordt als cruciaal gezien, om een visie uit te dragen en uit te leggen en door zelf het goede voorbeeld te geven door transparant te zijn over de eigen ontwikkeling en professionele dialoog.

Bijlage 1 - Tabellen werkgevers per branche

Tabel b2.6a - Belang motieven om meer skillsgericht te werven, Actiz

Actiz	Geen belang	Weinig belang	Redelijk belang	Groot belang	Zeer groot belang	Totaal
We moeten de vijver vergroten, anders zijn vacatures niet in te vullen	3%	0%	11%	43%	43%	118
De collega's die op basis van skills zijn geworven, zijn een verrijking voor de organisatie	2%	5%	32%	51%	10%	118
Werving op basis van skills leidt tot een betere match dan werving op basis van diploma's	6%	19%	41%	31%	3%	118
Werving op basis van skills biedt beter inzicht in ontwikkelpunten bij nieuwe medewerkers	3%	13%	45%	37%	2%	118
Invulling van goed werkgeverschap	1%	5%	16%	59%	19%	118

Tabel b2.6b - Belang motieven om meer skillsgericht te werven, Sociaal Werk

Sociaal Werk	Geen belang	Weinig belang	Redelijk belang	Groot belang	Zeer groot belang	Totaal
We moeten de vijver vergroten, anders zijn vacatures niet in te vullen	6%	15%	34%	34%	11%	62
De collega's die op basis van skills zijn geworven, zijn een verrijking voor de organisatie	0%	6%	39%	40%	15%	62
Werving op basis van skills leidt tot een betere match dan werving op basis van diploma's	3%	21%	32%	35%	8%	62
Werving op basis van skills biedt beter inzicht in ontwikkelpunten bij nieuwe medewerkers	3%	13%	40%	35%	8%	62
Invulling van goed werkgeverschap	5%	5%	35%	39%	16%	62

Tabel b2.6c - Belang motieven om meer skillsgericht te werven, VGN

VGN	Geen belang	Weinig belang	Redelijk belang	Groot belang	Zeer groot belang	Totaal
We moeten de vijver vergroten, anders zijn vacatures niet in te vullen	0%	0%	13%	43%	44%	109
De collega's die op basis van skills zijn geworven, zijn een verrijking voor de organisatie	3%	1%	32%	50%	15%	109
Werving op basis van skills leidt tot een betere match dan werving op basis van diploma's	3%	17%	40%	31%	8%	109
Werving op basis van skills biedt beter inzicht in ontwikkelpunten bij nieuwe medewerkers	3%	12%	48%	32%	6%	109
Invulling van goed werkgeverschap	1%	4%	28%	48%	19%	109

Tabel b2.7a - Belang van formele kwalificaties en skills in het loopbaanbeleid, Actiz

Actiz	Geen belang	Weinig belang	Redelijk belang	Groot belang	Zeer groot belang	Totaal
Formele kwalificaties (diploma of een erkend certificaat)	0%	5%	15%	47%	34%	107
Taakgebonden skills die ook los van formele kwalificaties kunnen zijn aangetoond	1%	19%	30%	43%	7%	107
Interpersoonlijke skills (zoals contactuele of planvaardigheden)	1%	14%	42%	31%	12%	107
Ontwikkelingsgerichte skills (nieuwsgierigheid, bereidheid en capaciteit om wat nieuws te leren)	0%	18%	31%	33%	19%	107

Tabel b2.7b - Belang van formele kwalificaties en skills in het loopbaanbeleid, Sociaal Werk

Sociaal Werk	Geen belang	Weinig belang	Redelijk belang	Groot belang	Zeer groot belang	Totaal
Formele kwalificaties (diploma of een erkend certificaat)	2%	6%	25%	52%	14%	63
Taakgebonden skills die ook los van formele kwalificaties kunnen zijn aangetoond	0%	5%	27%	57%	11%	63
Interpersoonlijke skills (zoals contactuele of planvaardigheden)	0%	3%	25%	43%	29%	63
Ontwikkelingsgerichte skills (nieuwsgierigheid, bereidheid en capaciteit om wat nieuws te leren)	0%	5%	21%	54%	21%	63

Tabel b2.7c - Belang van formele kwalificaties en skills in het loopbaanbeleid, VGN?

VGN	Geen belang	Weinig belang	Redelijk belang	Groot belang	Zeer groot belang	Totaal
Formele kwalificaties (diploma of een erkend certificaat)	0%	2%	16%	47%	34%	99
Taakgebonden skills die ook los van formele kwalificaties kunnen zijn aangetoond	0%	14%	34%	45%	6%	99
Interpersoonlijke skills (zoals contactuele of planvaardigheden)	0%	10%	36%	39%	14%	99
Ontwikkelingsgerichte skills (nieuwsgierigheid, bereidheid en capaciteit om wat nieuws te leren)	1%	7%	29%	43%	19%	99

Tabel b2.9a - Redenen om het loopbaanbeleid meer skillsgericht te maken, Actiz

Actiz	Geen belang	Weinig belang	Redelijk belang	Groot belang	Zeer groot belang	Totaal
Skillsgericht loopbaanbeleid benut en waardeert het reeds aanwezige talent beter	2%	3%	14%	56%	25%	101
De collega's die op basis van skills doorstromen, doen het goed	4%	10%	37%	39%	11%	101
Loopbaanbeleid op basis van skills biedt beter inzicht in ontwikkelpunten bij medewerkers	4%	4%	42%	43%	8%	101
Er zijn te weinig collega's beschikbaar met een passend diploma	3%	5%	20%	42%	31%	101

Tabel b2.9b - Redenen om het loopbaanbeleid meer skillsgericht te maken, Sociaal Werk

Sociaal Werk	Geen belang	Weinig belang	Redelijk belang	Groot belang	Zeer groot belang	Totaal
Skillsgericht loopbaanbeleid benut en waardeert het reeds aanwezige talent beter	2%	2%	16%	63%	18%	51
De collega's die op basis van skills doorstromen, doen het goed	0%	4%	37%	51%	8%	51
Loopbaanbeleid op basis van skills biedt beter inzicht in ontwikkelpunten bij medewerkers	2%	4%	25%	57%	12%	51
Er zijn te weinig collega's beschikbaar met een passend diploma	18%	35%	20%	18%	10%	51

Tabel b2.9c - Redenen om het loopbaanbeleid meer skillsgericht te maken, VGN

VGN	Geen belang	Weinig belang	Redelijk belang	Groot belang	Zeer groot belang	Totaal
Skillsgericht loopbaanbeleid benut en waardeert het reeds aanwezige talent beter	1%	1%	13%	64%	21%	85
De collega's die op basis van skills doorstromen, doen het goed	1%	6%	32%	49%	12%	85
Loopbaanbeleid op basis van skills biedt beter inzicht in ontwikkelpunten bij medewerkers	0%	6%	40%	48%	6%	85
Er zijn te weinig collega's beschikbaar met een passend diploma	2%	7%	16%	34%	40%	85

Tabel b2.10a - Ervaren belemmeringen voor een skillsgerichte aanpak binnen de organisatie, Actiz

Actiz	Geen belang	Weinig belang	Redelijk belang	Groot belang	Zeer groot belang	Totaal
Weerstand bij medewerkers die wel volledig gediplomeerd zijn.	1%	10%	21%	43%	25%	91
Zorgen om de kwaliteit van medewerkers die skillsgericht zijn geworden of doorstromen.	1%	15%	33%	40%	11%	91
Zorgen om formele issues bij aansprakelijkheid en verzekeringen.	2%	12%	36%	31%	19%	91
Weerstand bij teamleiders die de kwaliteit van het team niet willen verlagen	8%	26%	31%	31%	4%	91
Weinig vertrouwen in de aanpak, diploma-eisen niet durven loslaten.	4%	19%	37%	29%	11%	91
De tijd en kosten die gaan zitten in het begeleiden en beoordelen van medewerkers in een ontwikkeltraject.	4%	16%	33%	38%	8%	91
De aansluiting op het huidige functiehuis, de functiewaardering en functieprofielen	1%	11%	24%	34%	30%	91
Onzekerheden hoe skills moeten worden omschreven en waar de lat moet liggen bij skills (twijfels over instroom- en doorstroomeisen).	0%	11%	32%	42%	15%	91
Onzekerheden over hoe skills moeten worden beoordeeld, zonder dure externe trajecten (behoefte aan een objectief, transparant valideringskader).	2%	11%	32%	41%	14%	91
Verschillen tussen hoe verschillende organisaties en branches skills	2%	15%	35%	32%	15%	91

omschrijven en beoordelen (ontbreken van een gemeenschappelijk skills-kader).						
Ontbreken van een skillsgericht scholingsaanbod (behoefte aan kleine, erkende certificaten, microcredentials).	2%	20%	32%	34%	12%	91
Onduidelijkheid hoe je skills kan laten zien aan anderen (behoefte aan een gemeenschappelijk instrument zoals een portfolio of een skillspaspoort).	2%	14%	33%	37%	13%	91
Beperkingen bij de inzetbaarheid van medewerkers zonder formele kwalificaties, vanwege verplichtingen en contracten met zorgverzekeraars en anderen	2%	12%	33%	36%	16%	91

Tabel b2.10b - Ervaren belemmeringen voor een skillsgerichte aanpak binnen de organisatie, sociaal werk

Sociaal Werk	Geen belang	Weinig belang	Redelijk belang	Groot belang	Zeer groot belang	Totaal
Weerstand bij medewerkers die wel volledig gediplomeerd zijn.	16%	30%	21%	25%	7%	56
Zorgen om de kwaliteit van medewerkers die skillsgericht zijn geworden of doorstromen.	9%	23%	32%	32%	4%	56
Zorgen om formele issues bij aansprakelijkheid en verzekeringen.	29%	34%	23%	9%	5%	56
Weerstand bij teamleiders die de kwaliteit van het team niet willen verlagen	25%	41%	27%	4%	4%	56
Weinig vertrouwen in de aanpak, diploma-eisen niet durven loslaten.	25%	32%	27%	14%	2%	56
De tijd en kosten die gaan zitten in het begeleiden en beoordelen van medewerkers in een ontwikkeltraject.	14%	23%	27%	29%	7%	56
De aansluiting op het huidige functiehuis, de functiewaardering en functieprofielen	9%	29%	29%	30%	4%	56
Onzekerheden hoe skills moeten worden omschreven en waar de lat moet liggen bij skills (twijfels over instroom- en doorstroomeisen).	5%	21%	45%	27%	2%	56
Onzekerheden over hoe skills moeten worden beoordeeld, zonder dure externe trajecten (behoefte aan een objectief, transparant valideringskader).	7%	23%	30%	36%	4%	56
Verschillen tussen hoe verschillende organisaties en branches skills	14%	27%	32%	23%	4%	56

omschrijven en beoordelen (ontbreken van een gemeenschappelijk skills-kader).						
Ontbreken van een skillsgericht scholingsaanbod (behoefte aan kleine, erkende certificaten, microcredentials).	16%	20%	23%	30%	11%	56
Onduidelijkheid hoe je skills kan laten zien aan anderen (behoefte aan een gemeenschappelijk instrument zoals een portfolio of een skillspaspoort).	18%	16%	38%	25%	4%	56
Beperkingen bij de inzetbaarheid van medewerkers zonder formele kwalificaties, vanwege verplichtingen en contracten met zorgverzekeraars en anderen	16%	18%	32%	25%	9%	56

Tabel b2.10c - Ervaren belemmeringen voor een skillsgerichte aanpak binnen de organisatie, VGN

VGN	Geen belang	Weinig belang	Redelijk belang	Groot belang	Zeer groot belang	Totaal
Weerstand bij medewerkers die wel volledig gediplomeerd zijn.	2%	15%	48%	19%	16%	88
Zorgen om de kwaliteit van medewerkers die skillsgericht zijn geworden of doorstromen.	0%	9%	42%	39%	10%	88
Zorgen om formele issues bij aansprakelijkheid en verzekeringen.	7%	17%	39%	24%	14%	88
Weerstand bij teamleiders die de kwaliteit van het team niet willen verlagen	7%	26%	40%	24%	3%	88
Weinig vertrouwen in de aanpak, diploma-eisen niet durven loslaten.	5%	25%	28%	33%	9%	88
De tijd en kosten die gaan zitten in het begeleiden en beoordelen van medewerkers in een ontwikkeltraject.	2%	10%	35%	43%	9%	88
De aansluiting op het huidige functiehuis, de functiewaardering en functieprofielen	5%	15%	27%	34%	19%	88
Onzekerheden hoe skills moeten worden omschreven en waar de lat moet liggen bij skills (twijfels over instroom- en doorstroomeisen).	3%	11%	28%	39%	18%	88
Onzekerheden over hoe skills moeten worden beoordeeld, zonder dure externe trajecten (behoefte aan een objectief, transparant valideringskader).	3%	15%	27%	33%	22%	88
Verschillen tussen hoe verschillende organisaties en branches skills	3%	26%	34%	31%	6%	88

omschrijven en beoordelen (ontbreken van een gemeenschappelijk skills-kader).						
Ontbreken van een skillsgericht scholingsaanbod (behoefte aan kleine, erkende certificaten, microcredentials).	2%	14%	30%	38%	17%	88
Onduidelijkheid hoe je skills kan laten zien aan anderen (behoefte aan een gemeenschappelijk instrument zoals een portfolio of een skillspaspoort).	2%	17%	34%	38%	9%	88
Beperkingen bij de inzetbaarheid van medewerkers zonder formele kwalificaties, vanwege verplichtingen en contracten met zorgverzekeraars en anderen	2%	11%	31%	34%	22%	88

Bijlage 2 - Tabellen werkgevers naar functie respondent

Wervingsbeleid

Tabel c2.1 - Welke rol spelen skills nu binnen uw organisatie bij de werving van nieuw personeel?

	Op. man.	Locatie man.	Dir./ bestuur	Staf	Anders	Totaal
We werven alleen of vooral op basis van diploma's en andere formele kwalificaties	37%	36%	25%	41%	67%	40%
We werven zowel o.b.v. skills als o.b.v. diploma's	63%	53%	67%	56%	31%	56%
We werven primair of vooral op basis van skills	0%	11%	7%	2%	3%	4%
	46	45	55	209	36	391

Tabel c2.2 - Plannen om (meer) skillsgericht te werven? Ingevuld door organisaties die nu alleen of vooral op basis van diploma's werven

	Op. man.	Locatie man.	Dir./ bestuur	Staf	Anders	Totaal
Ja	31%	38%	23%	29%	24%	29%
Enigszins / dit is nog in ontwikkeling	54%	50%	54%	66%	65%	61%
Nee	15%	13%	23%	5%	12%	10%
	13	16	13	73	17	132

Tabel c2.3 - Mate waarin taakgebonden skills - die zijn opgedaan met scholing of werkervaring - van belang zijn bij de werving

	Op. man.	Locatie man.	Dir./ bestuur	Staf	Anders	Totaal
Geen belang	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Weinig belang	4%	5%	7%	1%	0%	3%
Redelijk belang	29%	30%	27%	22%	40%	25%
Groot belang	50%	60%	47%	58%	40%	55%
Zeer groot belang	17%	5%	20%	19%	20%	17%
	24	20	30	93	5	172

Tabel c2.4 - Mate waarin interpersoonlijke skills - zoals contactuele of planvaardigheden - van belang zijn bij de werving

	Op. man.	Locatie man.	Dir./ bestuur	Staf	Anders	Totaal
Geen belang	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Weinig belang	4%	0%	0%	0%	0%	1%
Redelijk belang	21%	20%	7%	24%	20%	20%
Groot belang	58%	65%	37%	58%	40%	55%
Zeer groot belang	17%	15%	57%	18%	40%	25%
	24	20	30	93	5	172

Tabel c2.5 - Mate waarin ontwikkelingsgerichte skills - nieuwsgierigheid, bereidheid en capaciteit om wat nieuws te leren - van belang zijn bij de werving

	Op. man.	Locatie man.	Dir./ bestuur	Staf	Anders	Totaal
Geen belang	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Weinig belang	8%	0%	0%	4%	0%	3%
Redelijk belang	17%	20%	10%	31%	0%	23%
Groot belang	58%	60%	43%	40%	40%	45%
Zeer groot belang	17%	20%	47%	25%	60%	28%
	24	20	30	93	5	172

Tabel c2.6a - Waarom bent of wilt u meer skillsgericht gaan werven? We moeten de vijver vergroten, anders zijn vacatures niet in te vullen

	Op. man.	Locatie man.	Dir./ bestuur	Staf	Anders	Totaal
Geen belang	9%	3%	5%	1%	0%	2%
Weinig belang	3%	3%	8%	3%	0%	3%
Redelijk belang	20%	24%	18%	13%	25%	17%
Groot belang	46%	32%	38%	41%	55%	41%
Zeer groot belang	23%	38%	33%	43%	20%	37%
	35	34	40	160	20	289

Tabel c2.6b - Waarom bent of wilt u meer skillsgericht gaan werven? De collega's die op basis van skills zijn geworven, zijn een verrijking voor de organisatie

	Op. man.	Locatie man.	Dir./ bestuur	Staf	Anders	Totaal
Geen belang	3%	0%	3%	1%	5%	2%
Weinig belang	3%	3%	8%	3%	5%	4%
Redelijk belang	29%	32%	23%	36%	45%	34%
Groot belang	57%	53%	45%	49%	25%	48%
Zeer groot belang	9%	12%	23%	11%	20%	13%
	35	34	40	160	20	289

Tabel c2.6c - Waarom bent of wilt u meer skillsgericht gaan werven? Werving op basis van skills leidt tot een betere match dan werving op basis van diploma's

	Op. man.	Locatie man.	Dir./ bestuur	Staf	Anders	Totaal
Geen belang	3%	6%	3%	4%	5%	4%
Weinig belang	14%	21%	15%	21%	15%	19%
Redelijk belang	37%	35%	30%	43%	35%	39%
Groot belang	37%	29%	43%	27%	45%	32%
Zeer groot belang	9%	9%	10%	5%	0%	6%
	35	34	40	160	20	289

Tabel c2.6d - Waarom bent of wilt u meer skillsgericht gaan werven? Werving op basis van skills biedt beter inzicht in ontwikkelpunten bij nieuwe medewerkers

	Op. man.	Locatie man.	Dir./ bestuur	Staf	Anders	Totaal
Geen belang	3%	3%	5%	3%	5%	3%
Weinig belang	11%	9%	20%	13%	5%	12%
Redelijk belang	46%	47%	33%	47%	50%	45%
Groot belang	34%	38%	33%	35%	35%	35%
Zeer groot belang	6%	3%	10%	3%	5%	4%
	35	34	40	160	20	289

Tabel c2.6e - Waarom bent of wilt u meer skillsgericht gaan werven? Invulling van goed werkgeverschap

	Op. man.	Locatie man.	Dir./ bestuur	Staf	Anders	Totaal
Geen belang	3%	3%	0%	2%	0%	2%
Weinig belang	3%	9%	5%	4%	0%	4%
Redelijk belang	14%	26%	33%	23%	45%	25%
Groot belang	51%	38%	38%	57%	45%	51%
Zeer groot belang	29%	24%	25%	14%	10%	18%
	35	34	40	160	20	289

Loopbaanbeleid

Tabel c2.7a - Zittende medewerkers: welke kwalificaties en skills zijn van belang in het loopbaanbeleid? Formele kwalificaties (diploma of een erkend certificaat)

	Op. man.	Locatie man.	Dir./ bestuur	Staf	Anders	Totaal
Geen belang	0%	0%	2%	0%	0%	0%
Weinig belang	12%	3%	7%	2%	0%	4%
Redelijk belang	18%	22%	21%	15%	28%	18%
Groot belang	36%	53%	50%	51%	33%	48%
Zeer groot belang	33%	22%	19%	32%	39%	29%
	33	32	42	144	18	269

Tabel c2.7b - Zittende medewerkers: welke kwalificaties en skills zijn van belang in het loopbaanbeleid? Taakgebonden skills die ook los van formele kwalificaties kunnen zijn aangetoond

	Op. man.	Locatie man.	Dir./ bestuur	Staf	Anders	Totaal
Geen belang	3%	0%	0%	0%	0%	0%
Weinig belang	9%	13%	10%	17%	6%	14%
Redelijk belang	30%	41%	31%	27%	44%	31%
Groot belang	52%	34%	45%	51%	39%	47%
Zeer groot belang	6%	13%	14%	5%	11%	8%
	33	32	42	144	18	269

Tabel c2.7c - Zittende medewerkers: welke kwalificaties en skills zijn van belang in het loopbaanbeleid?
Interpersoonlijke skills (zoals contactuele of planvaardigheden)

	Op. man.	Locatie man.	Dir./ bestuur	Staf	Anders	Totaal
Geen belang	0%	0%	0%	1%	0%	0%
Weinig belang	18%	9%	5%	9%	17%	10%
Redelijk belang	27%	44%	24%	38%	50%	36%
Groot belang	45%	38%	21%	40%	28%	37%
Zeer groot belang	9%	9%	50%	12%	6%	17%
	33	32	42	144	18	269

Tabel c2.7d - Zittende medewerkers: welke kwalificaties en skills zijn van belang in het loopbaanbeleid?
Ontwikkelingsgerichte skills (nieuwsgierigheid, bereidheid en capaciteit om wat nieuws te leren)

	Op. man.	Locatie man.	Dir./ bestuur	Staf	Anders	Totaal
Geen belang	0%	0%	0%	1%	0%	0%
Weinig belang	21%	6%	10%	10%	6%	11%
Redelijk belang	21%	16%	17%	34%	39%	28%
Groot belang	48%	50%	38%	39%	44%	42%
Zeer groot belang	9%	28%	36%	16%	11%	19%
	33	32	42	144	18	269

Tabel c2.8 - Plannen om het loopbaanbeleid meer skillsgericht te maken

	Op. man.	Locatie man.	Dir./ bestuur	Staf	Anders	Totaal
Ja	36%	25%	37%	38%	17%	35%
Enigszins / dit is nog in ontwikkeling	55%	56%	46%	53%	72%	54%
Nee	9%	19%	17%	9%	11%	12%
	33	32	41	144	18	268

Tabel c2.9a - Redenen om het loopbaanbeleid meer skillsgericht te maken: Skillsgericht loopbaanbeleid benut en waardeert het reeds aanwezige talent beter

	Op. man.	Locatie man.	Dir. / bestuur	Staf	Anders	Totaal
Geen belang	7%	0%	0%	2%	0%	2%
Weinig belang	0%	8%	0%	2%	6%	2%
Redelijk belang	10%	12%	21%	11%	31%	14%
Groot belang	60%	65%	62%	60%	50%	60%
Zeer groot belang	23%	15%	18%	25%	13%	22%
	30	26	34	131	16	237

Tabel c2.9b - Redenen om het loopbaanbeleid meer skillsgericht te maken: De collega's die op basis van skills doorstromen, doen het goed

	Op. man.	Locatie man.	Dir. / bestuur	Staf	Anders	Totaal
Geen belang	3%	0%	0%	3%	0%	2%
Weinig belang	7%	12%	9%	6%	6%	7%
Redelijk belang	27%	31%	32%	40%	25%	35%
Groot belang	53%	50%	44%	40%	63%	45%
Zeer groot belang	10%	8%	15%	11%	6%	11%
	30	26	34	131	16	237

Tabel c2.9c - Redenen om het loopbaanbeleid meer skillsgericht te maken: Loopbaanbeleid op basis van skills biedt beter inzicht in ontwikkelpunten bij medewerkers

	Op. man.	Locatie man.	Dir. / bestuur	Staf	Anders	Totaal
Geen belang	3%	4%	0%	2%	0%	2%
Weinig belang	0%	8%	0%	5%	13%	5%
Redelijk belang	37%	27%	35%	40%	44%	38%
Groot belang	47%	62%	53%	44%	44%	48%
Zeer groot belang	13%	0%	12%	8%	0%	8%
	30	26	34	131	16	237

Tabel c2.9d - Redenen om het loopbaanbeleid meer skillsgericht te maken: Er zijn te weinig collega's beschikbaar met een passend diploma

	Op. man.	Locatie man.	Dir. / bestuur	Staf	Anders	Totaal
Geen belang	7%	12%	6%	5%	6%	6%
Weinig belang	10%	19%	12%	11%	13%	12%
Redelijk belang	20%	23%	26%	14%	31%	19%
Groot belang	40%	23%	29%	36%	31%	34%
Zeer groot belang	23%	23%	26%	34%	19%	30%
	30	26	34	131	16	237

Belemmeringen voor een skillsgerichte aanpak binnen de eigen organisatie

Tabel c2.10a - Weerstanden bij medewerkers die wel volledig gediplomeerd zijn

	Op. man.	Locatie man.	Dir. / bestuur	Staf	Anders	Totaal
Geen belang	11%	3%	16%	2%	0%	5%
Weinig belang	11%	28%	16%	17%	7%	17%
Redelijk belang	36%	31%	32%	29%	43%	31%
Groot belang	29%	28%	16%	35%	29%	30%
Zeer groot belang	14%	10%	21%	18%	21%	17%
	28	29	38	126	14	235

Tabel c2.10b - Zorgen om de kwaliteit van medewerkers die skillsgericht zijn geworven of doorstromen

	Op. man.	Locatie man.	Dir. / bestuur	Staf	Anders	Totaal
Geen belang	0%	3%	11%	1%	0%	3%
Weinig belang	25%	10%	11%	13%	29%	15%
Redelijk belang	21%	45%	42%	37%	21%	36%
Groot belang	46%	38%	32%	38%	29%	37%
Zeer groot belang	7%	3%	5%	10%	21%	9%
	28	29	38	126	14	235

Tabel c2.10c - Zorgen om formele issues bij aansprakelijkheid en verzekeringen

	Op. man.	Locatie man.	Dir. / bestuur	Staf	Anders	Totaal
Geen belang	11%	21%	26%	4%	0%	10%
Weinig belang	21%	24%	26%	17%	7%	19%
Redelijk belang	21%	24%	21%	41%	50%	34%
Groot belang	25%	21%	16%	25%	29%	23%
Zeer groot belang	21%	10%	11%	13%	14%	14%
	28	29	38	126	14	235

Tabel c2.10d - Weerstanden bij teamleiders die de kwaliteit van het team niet willen verlagen

	Op. man.	Locatie man.	Dir. / bestuur	Staf	Anders	Totaal
Geen belang	14%	10%	29%	6%	7%	11%
Weinig belang	25%	38%	37%	29%	14%	30%
Redelijk belang	18%	31%	24%	39%	43%	33%
Groot belang	36%	17%	8%	23%	29%	22%
Zeer groot belang	7%	3%	3%	3%	7%	4%
	28	29	38	126	14	235

Tabel c2.10e - Weinig vertrouwen in de aanpak, diploma-eisen niet durven loslaten

	Op. man.	Locatie man.	Dir./ bestuur	Staf	Anders	Totaal
Geen belang	11%	14%	24%	4%	7%	9%
Weinig belang	29%	17%	37%	22%	14%	24%
Redelijk belang	21%	41%	11%	37%	36%	31%
Groot belang	29%	21%	21%	30%	21%	27%
Zeer groot belang	11%	7%	8%	6%	21%	8%
	28	29	38	126	14	235

Tabel c2.10f - De tijd en kosten die gaan zitten in het begeleiden en beoordelen van medewerkers in een ontwikkeltraject

	Op. man.	Locatie man.	Dir./ bestuur	Staf	Anders	Totaal
Geen belang	11%	3%	11%	4%	7%	6%
Weinig belang	18%	17%	26%	13%	0%	16%
Redelijk belang	21%	28%	32%	34%	50%	32%
Groot belang	43%	45%	18%	42%	29%	38%
Zeer groot belang	7%	7%	13%	6%	14%	8%
	28	29	38	126	14	235

Tabel c2.10g - De aansluiting op het huidige functiehuis, de functiewaardering en functieprofielen

	Op. man.	Locatie man.	Dir./ bestuur	Staf	Anders	Totaal
Geen belang	7%	3%	8%	3%	0%	4%
Weinig belang	21%	10%	24%	15%	14%	17%
Redelijk belang	25%	34%	26%	25%	21%	26%
Groot belang	32%	34%	26%	34%	43%	33%
Zeer groot belang	14%	17%	16%	22%	21%	20%
	28	29	38	126	14	235

Tabel c2.10h - Onzekerheden hoe skills moeten worden omschreven en waar de lat moet liggen bij skills (twijfels over instroom- en doorstroomeisen)

	Op. man.	Locatie man.	Dir./ bestuur	Staf	Anders	Totaal
Geen belang	7%	3%	3%	1%	7%	3%
Weinig belang	14%	17%	18%	12%	7%	14%
Redelijk belang	25%	45%	45%	27%	57%	34%
Groot belang	43%	24%	26%	44%	21%	37%
Zeer groot belang	11%	10%	8%	17%	7%	13%
	28	29	38	126	14	235

Tabel c2.10i - Onzekerheden over hoe skills moeten worden beoordeeld, zonder dure externe trajecten (behoefte aan een objectief, transparant valideringskader)

	Op. man.	Locatie man.	Dir./ bestuur	Staf	Anders	Totaal
Geen belang	7%	10%	5%	2%	0%	4%
Weinig belang	18%	17%	21%	13%	14%	15%
Redelijk belang	29%	38%	24%	29%	43%	30%
Groot belang	39%	31%	37%	38%	29%	37%
Zeer groot belang	7%	3%	13%	19%	14%	14%
	28	29	38	126	14	235

Tabel c2.10j - Verschillen tussen hoe verschillende organisaties en branches skills omschrijven en beoordelen (ontbreken van een gemeenschappelijk skills-kader)

	Op. man.	Locatie man.	Dir./ bestuur	Staf	Anders	Totaal
Geen belang	7%	3%	13%	4%	0%	6%
Weinig belang	18%	38%	26%	20%	7%	22%
Redelijk belang	29%	34%	29%	34%	57%	34%
Groot belang	39%	21%	21%	33%	21%	29%
Zeer groot belang	7%	3%	11%	10%	14%	9%
	28	29	38	126	14	235

Tabel c2.10k - Ontbreken van een skillsgericht scholingsaanbod (behoefte aan kleine, erkende certificaten, microcredentials)

	Op. man.	Locatie man.	Dir./ bestuur	Staf	Anders	Totaal
Geen belang	7%	14%	13%	2%	0%	6%
Weinig belang	21%	21%	18%	16%	14%	17%
Redelijk belang	18%	17%	11%	39%	36%	29%
Groot belang	50%	31%	42%	30%	29%	34%
Zeer groot belang	4%	17%	16%	13%	21%	14%
	28	29	38	126	14	235

Tabel c2.10l - Onduidelijkheid hoe je skills kan laten zien aan anderen (behoefte aan een gemeenschappelijk instrument zoals een portfolio of een skillspaspoort)

	Op. man.	Locatie man.	Dir./ bestuur	Staf	Anders	Totaal
Geen belang	7%	10%	18%	2%	0%	6%
Weinig belang	21%	24%	13%	13%	14%	16%
Redelijk belang	18%	34%	21%	40%	50%	34%
Groot belang	43%	24%	34%	36%	29%	34%
Zeer groot belang	11%	7%	13%	9%	7%	9%
	28	29	38	126	14	235

Tabel c2.10m - Beperkingen bij de inzetbaarheid van medewerkers zonder formele kwalificaties, vanwege verplichtingen en contracten met zorgverzekeraars en anderen

	Op. man.	Locatie man.	Dir./ bestuur	Staf	Anders	Totaal
Geen belang	4%	10%	11%	4%	0%	6%
Weinig belang	25%	14%	18%	10%	7%	13%
Redelijk belang	21%	17%	34%	34%	57%	32%
Groot belang	18%	45%	26%	36%	29%	33%
Zeer groot belang	32%	14%	11%	17%	7%	17%
	28	29	38	126	14	235

Omslag naar skillsgericht werken

Tabel c2.11 - Moet volgens u de branche als geheel de omslag naar skillsgericht werken maken?

	Op. man.	Locatie man.	Dir./ bestuur	Staf	Anders	Totaal
Ja, op korte termijn	41%	38%	32%	36%	38%	36%
Ja, over enige tijd	19%	31%	29%	37%	15%	32%
Nee	11%	17%	16%	6%	0%	9%
Dat weet ik nog niet zeker	30%	14%	24%	21%	46%	23%
	27	29	38	126	13	233

Tabel c2.12 - Denkt u dat uw organisatie (op alle lagen) snel mee zal kunnen in een omslag naar skillsgericht werken? organisaties met 'nee' in tabel c2.11 hebben deze vraag niet beantwoord

	Op. man.	Locatie man.	Dir./ bestuur	Staf	Anders	Totaal
Ja, dat lukt snel	15%	8%	24%	8%	15%	12%
Ja, maar dat zal nog enige tijd en energie vergen	33%	31%	42%	34%	31%	34%
Ja, maar dat zal nog veel tijd en energie vergen	26%	38%	18%	49%	31%	39%
Nee, dat gaat vooralsnog niet lukken	15%	15%	16%	6%	15%	10%
Weet ik niet	11%	8%	0%	3%	8%	4%
	27	26	38	125	13	229

Tabel c2.13 - Wenselijkheid dat brancheorganisatie een stimulerende rol neemt in de 'skills-beweging'

	Op. man.	Locatie man.	Dir./ bestuur	Staf	Anders	Totaal
Zeer gewenst	41%	31%	45%	47%	46%	44%
Gewenst	52%	52%	34%	39%	38%	41%
Niet gewenst, niet ongewenst	7%	14%	18%	12%	15%	13%
Ongewenst	0%	3%	0%	2%	0%	2%
Zeer ongewenst	0%	0%	3%	0%	0%	0%
	27	29	38	126	13	233

Bijlage 3 - Tabellen werknemers naar hoogst behaald opleidingsniveau

Tabel d3.1 - Vindt u dat uw werkgever een skillsgericht personeelsbeleid heeft?

	VO	PrO	MBO 1/2	MBO 3/4	AD	HBO	WO	Totaal
Ja	29%	100%	21%	15%	13%	11%	14%	14%
Enigszins, ik zie kenmerken	21%	0%	38%	46%	54%	56%	61%	50%
Nee	18%	0%	25%	29%	26%	25%	19%	26%
Geen mening / weet ik niet	32%	0%	17%	11%	7%	8%	5%	10%
	28	1	24	354	69	251	57	784

Tabel d3.2 - Vindt u dat uw werkgever een (sterker) skillsgericht personeelsbeleid zou moeten hebben?

	VO	PrO	MBO 1/2	MBO 3/4	AD	HBO	WO	Totaal
Ja	57%	0%	54%	59%	81%	66%	68%	64%
Nee	14%	0%	13%	24%	7%	18%	16%	19%
Geen mening / weet ik niet	29%	100%	33%	17%	12%	16%	16%	17%
	28	1	24	353	69	250	57	782

Tabel d3.3 - Wat zou u ervan vinden als u een nieuwe collega krijgt die niet het regulier vereiste diploma heeft, maar wel dezelfde functie en een vergelijkbaar salaris krijgt als uzelf?

	VO	PrO	MBO 1/2	MBO 3/4	AD	HBO	WO	Totaal
Goed	14%	100%	13%	4%	4%	3%	4%	4%
Goed als aangetoond is dat de collega over de juiste skills beschikt of die nog zal verwerven	68%	0%	67%	52%	70%	67%	53%	59%
Niet goed	7%	0%	21%	43%	26%	28%	39%	34%
Geen mening / weet ik niet	11%	0%	0%	1%	0%	2%	5%	2%
	28	1	24	354	69	250	57	783

Tabel d3.4 - Wat zou u ervan vinden als een collega promotie maakt, maar niet het regulier vereiste diploma heeft?

	VO	PrO	MBO 1/2	MBO 3/4	AD	HBO	WO	Totaal
Goed	14%	100%	17%	6%	3%	7%	2%	6%
Goed als aangetoond is dat de collega over de juiste skills beschikt of die nog zal verwerven	79%	0%	58%	65%	74%	68%	68%	67%
Niet goed	4%	0%	17%	28%	20%	21%	25%	23%
Geen mening / weet ik niet	4%	0%	8%	1%	3%	4%	5%	3%
	28	1	24	354	69	250	57	783

Tabel d3.5 - Wat zou u ervan vinden als er steeds meer collega's in uw team komen met diverse achtergronden qua opleiding en werkervaring?

	VO	PrO	MBO 1/2	MBO 3/4	AD	HBO	WO	Totaal
Zou ik helemaal niet leuk vinden	4%	0%	0%	2%	0%	2%	6%	2%
Zou ik niet zo leuk vinden	12%	0%	0%	19%	3%	11%	8%	13%
Maakt me niet uit	31%	0%	43%	28%	21%	22%	21%	25%
Zou ik leuk vinden	38%	0%	30%	37%	46%	44%	40%	40%
Zou ik heel leuk vinden	12%	100%	17%	9%	25%	16%	19%	14%
Geen mening / weet ik niet	4%	0%	9%	6%	4%	5%	6%	5%
	26	1	23	324	67	226	52	719

Tabel d3.6 - Heeft u het gevoel dat uw kwaliteiten momenteel goed worden benut?

	VO	PrO	MBO 1/2	MBO 3/4	AD	HBO	WO	Totaal
Ja, helemaal of grotendeels	46%	100%	30%	43%	51%	59%	47%	49%
Deels wel, deels niet	38%	0%	52%	44%	36%	36%	47%	41%
Nee, voor belangrijk deel niet	15%	0%	17%	12%	13%	5%	6%	10%
	26	1	23	324	67	225	51	717

Bijlage 4 - Tabellen werknemers naar aard functie respondent

Tabel e3.1 - Vindt u dat uw werkgever een skillsgericht personeelsbeleid heeft?

	Primaire proces (cliënt)	Ondersteuning	Plannen, overleggen, organiseren	Anders	Totaal
Ja	14%	12%	14%	15%	14%
Enigszins, ik zie kenmerken	51%	53%	54%	44%	50%
Nee	25%	31%	26%	27%	26%
Geen mening / weet ik niet	10%	5%	6%	15%	10%
	443	78	65	198	784

Tabel e3.2 - Vindt u dat uw werkgever een (sterker) skillsgericht personeelsbeleid zou moeten hebben?

	Primaire proces (cliënt)	Ondersteuning	Plannen, overleggen, organiseren	Anders	Totaal
Ja	61%	78%	72%	62%	64%
Nee	23%	9%	11%	19%	19%
Geen mening / weet ik niet	17%	13%	17%	19%	17%
	442	78	65	197	782

Tabel e3.3 - Wat zou u ervan vinden als u een nieuwe collega krijgt die niet het regulier vereiste diploma heeft, maar wel dezelfde functie en een vergelijkbaar salaris krijgt als uzelf?

	Primaire proces (cliënt)	Ondersteuning	Plannen, overleggen, organiseren	Anders	Totaal
Goed	4%	5%	6%	4%	4%
Goed als aangetoond is dat de collega over de juiste skills beschikt of die nog zal verwerven	55%	76%	71%	59%	59%
Niet goed	39%	18%	22%	35%	34%
Geen mening / weet ik niet	2%	1%	2%	3%	2%
	443	78	65	197	783

Tabel e3.4 - Wat zou u ervan vinden als een collega promotie maakt, maar niet het regulier vereiste diploma heeft?

	Primaire proces (cliënt)	Ondersteuning	Plannen, overleggen, organiseren	Anders	Totaal
Goed	5%	10%	6%	8%	6%
Goed als aangetoond is dat de collega over de juiste skills beschikt of die nog zal verwerven	67%	72%	75%	64%	67%
Niet goed	26%	15%	15%	25%	23%
Geen mening / weet ik niet	2%	3%	3%	4%	3%
	443	78	65	197	783

Tabel e3.5 - Wat zou u ervan vinden als er steeds meer collega's in uw team komen met diverse achtergronden qua opleiding en werkervaring?

	Primaire proces (cliënt)	Ondersteuning	Plannen, overleggen, organiseren	Anders	Totaal
Zou ik helemaal niet leuk vinden	2%	3%	0%	3%	2%
Zou ik niet zo leuk vinden	17%	7%	5%	10%	13%
Maakt me niet uit	25%	32%	20%	26%	25%
Zou ik leuk vinden	41%	39%	44%	37%	40%
Zou ik heel leuk vinden	12%	17%	26%	15%	14%
Geen mening / weet ik niet	4%	1%	5%	9%	5%
	404	69	61	185	719

Tabel e3.6 - Heeft u het gevoel dat uw kwaliteiten momenteel goed worden benut?

	Primaire proces (cliënt)	Ondersteuning	Plannen, overleggen, organiseren	Anders	Totaal
Ja, helemaal of grotendeels	45%	46%	56%	57%	49%
Deels wel, deels niet	45%	43%	38%	34%	41%
Nee, voor belangrijk deel niet	11%	12%	7%	9%	10%
	403	68	61	185	717

Bijlage 5 - Bevindingen uit de interviews

Deze bijlage bevat een overkoepelend verslag van oriënterende interviews over een skillsgericht personeelsbeleid, die in de beginfase van deze verkenning zijn afgenomen.

Geïnterviewden

Tussen 26 augustus en 3 september 2024 is in zeven oriënterende (groeps)gesprekken gesproken met in totaal twaalf personen:

- Drie personen van drie instellingen uit het sociaal werk, waarvan één organisatie in een transitie naar een skillsgericht personeelsbeleid zit.
- Drie personen van drie instellingen uit de gehandicaptenzorg, waarvan één organisatie een skillsgericht personeelsbeleid hanteert en één organisatie in een transitie naar een skillsgericht personeelsbeleid zit.
- Vier personen van drie instellingen uit de ouderenzorg, die alle drie in een transitie naar een skillsgericht personeelsbeleid zitten.
- Twee experts op het gebied van een Leven Lang LO Ontwikkeling en een skillsgerichte benadering.

Bij de tien personen van de instellingen betrof het vooral HR-adviseurs en managers/coördinatoren van het thema opleiden en ontwikkelen.

Kern skillsgerichte benadering

- Een skills gerichte benadering betekent in de kern dat (nieuwe en zittende) medewerkers gewaardeerd worden op hun skills en niet (alleen) op hun diploma's. Hiervoor dienen ook functie en taken uitgedrukt te worden in skills (taken en vaardigheden, zowel vakinhoudelijke, harde skills als soft skills).
- Er is veel eensgezindheid tussen respondenten. Het belangrijkste (verwachte) voordeel is het volledig kunnen benutten van menselijk kapitaal en potentieel.
 - o Bij instroom: uit grotere vijver kunnen vissen, c.q. meer sollicitanten een kans kunnen geven. Waarden wat iemand kan en sollicitanten niet direct afwijzen als het juiste diploma ontbreekt. Bij diverse functies in zorg en welzijn worden interpersoonlijke skills van groot belang geacht en is er de insteek dat beroepsvaardigheden bijgeleerd kunnen worden.
 - o Bij zittend personeel: talent de kans geven en meer mogelijkheden voor regie op de eigen loopbaan (gebruik bij intervisiegesprekken en op-/doorstroom naar andere functies). Via taakverrijking en taakaanvullingen kunnen medewerkers in een skills gerichte aanpak stapsgewijs verder komen in hun loopbaan, in plaats van dat met schokken gaat aan de hand van geheel andere functies en diploma's.
- De urgentie van een skillsgerichte werkwijze is voor de geïnterviewden duidelijk; er is eigenlijk geen alternatief vanwege de grote personele tekorten. Maar er worden ook weerstanden en argwaan gezien binnen organisaties, vanwege onduidelijkheid wat een skillsgericht personeelsbeleid betekent.
- Er wordt veel pionierswerk bij afzonderlijke instellingen gezien. Er is behoefte aan een gemeenschappelijke aanpak (gezamenlijk zorgen voor randvoorwaarden).
- De geïnterviewden die actief bezig zijn met een (transitie naar een) skillsgerichte benadering vinden dat soft skills (interpersoonlijke vaardigheden) naast beroepsgerichte vaardigheden een grote waarde hebben (meer dan in een diplomagerichte benadering). Overige inhoudelijke eisen en vaardigheden, zoals burgerschap, Engels en rekenen worden doorgaans niet meegenomen bij valideren van skills en in aanvullende scholingstrajecten.

Randvoorwaarden m.b.t. skills gerichte benadering

- Draagvlak en vertrouwen (goede communicatie) vinden geïnterviewden van groot belang voor een succesvolle transitie naar een skillsgerichte arbeidsmarkt. Een skillsgerichte benadering vergt een precare balans tussen vertrouwen geven en zekerheid vragen.
- Er is veel behoefte aan objectief meetbare en betaalbare methoden voor het valideren van skills (hoe meet/toets je skills, hoe doe je dat in geval van interpersoonlijke skills) en aan een universeel en betrouwbaar skills-instrument (technische interoperabiliteit) waarin skills van een persoon vermeld staan (vergelijking met EPD of digitaal geld-wallet zijn gemaakt)
- Een universele skills-taal (semantische interoperabiliteit) wordt noodzakelijk gevonden voor de beschrijving van functies en vacatures (vraagzijde) en van de bekwaamheid van werknemers/sollicitanten (aanbodzijde). Dit biedt kansen voor arbeidsmobiliteit tussen branches en maakt matching eenvoudiger. Nationaal wordt door SBB, UWV, TNO en CBS samen in opdracht van de ministeries van OCW en SZW gewerkt aan een standaard voor skills-taal genaamd *CompetentNL*. *CompetentNL* is gekoppeld aan alle grote standaarden in de wereld, zoals ISCO, ESCO en O*NET. Het is nog onduidelijk of dit afdoende bruikbaar/gedetailleerd is in de praktijk van matching bij sollicitaties.
- Aanpassing van functiehuizen (omzetten functies naar set van skills) & aanpassing functiewaardering (met eventueel tussenfuncties en -salarissen voor instromers die met een scholingstraject starten) wordt noodzakelijk gevonden in een transitie naar skills.
- Passende (korte) onderwijstrajecten en/of inwerkprogramma's voor instromers zonder passende diploma's zijn voorts nodig. Belangrijk is dat die kort en goedkoop zijn en geen onnodige ballast bevatten zoals burgerschapsvorming. Er is behoefte aan kleinere eenheden van scholing dan bijvoorbeeld de mbo-certificaten en keuzedelen. Naast zo kort en goedkoop mogelijk is het voordeel dat hoe specifiekere skills zijn omschreven hoe beter en makkelijker die aan te tonen zijn.
- Er is meer tijd nodig voor de 'onboarding' en begeleiding van instromers zonder passend diploma. Die tijd en aandacht zijn er vaak niet voldoende. Niet alleen bij specifieke begeleiders, maar ook in het gehele team inclusief leidinggevendenden/managers.
- Bij zittende medewerkers is een intrinsieke motivatie nodig om aan de eigen skills te werken (leercultuur).

Mogelijke drempels/uitdagingen/risico's

Geïnterviewden noemen de volgende risico's en drempels:

- Risico van meer mismatches. Er is geen bewijs dat skillsgericht werven kan leiden tot meer mismatches, maar die angst kan er onder werkgevers wel zijn. Bij geïnterviewden is er eerder de indruk dat op basis van skills een *betere* match mogelijk is.
- Er kunnen hogere kosten ontstaan voor werving/validering (meer sollicitatiegesprekken, meer toetsen/testen voor validering van skills) en voor aanvullende scholing (vaker aanvullende scholingstrajecten). Aan de andere kant wordt ook beargumenteerd dat een universele, goed ingerichte skillsgerichte arbeidsmarkt op termijn de validering van skills kan vereenvoudigen en goedkoper kan maken dan huidige assessment-trajecten.
- Nodig is om in principe alle organisaties op één lijn over de opzet en randvoorwaarden te krijgen. Daarvoor is dus draagvlak binnen elke organisatie nodig en het stappen over beroepstrots en hechting aan de waarde van diploma's.
- Onduidelijkheden vormen de grootste obstakels, als niet iedereen weet wat skillsgericht werken betekent en organisaties het op een eigen manier gaan invullen of als vooroordelen of misvattingen blijven bestaan ("mensen zonder juiste papieren worden zomaar aangenomen"). Dit kan ook tot afgunst onder collega's leiden. Nodig is om transparant te maken hoe aangetoond/getoetst wordt dat iemand over de juiste skills beschikt.

Een belangrijke drempel zijn nu formele eisen aan functies. De vraag is nu daarom nog of een skillsgerichte benadering toepasbaar is voor gespecialiseerde functies waarvoor je geregistreerd moet staan. Hoe is dat in te regelen, wat doen we met titelbescherming? Daar is nog niet goed over nagedacht. Een belemmering voor instellingen in sociaal werk is dat instellingen nu afhankelijk zijn van het Registerplein. Dit niet wettelijk verplichte register voor sociaal werk is samen met gemeenten en zorgverzekeraars opgezet en dicteert nu welke diploma's geschikt zijn voor de functies in sociaal werk. Instellingen kunnen er niet van afwijken, doordat de bekostiging van hulpverlening ervan afhankelijk is.