

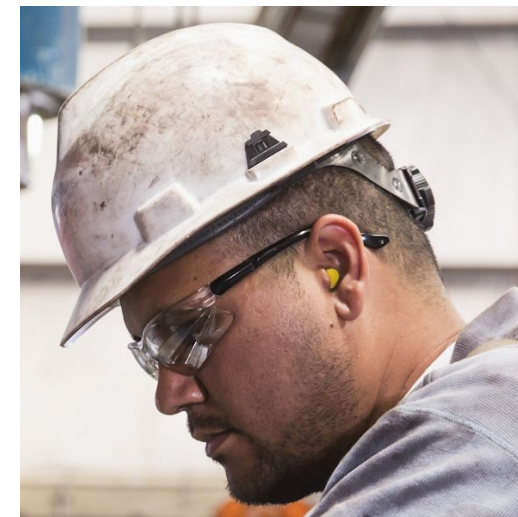
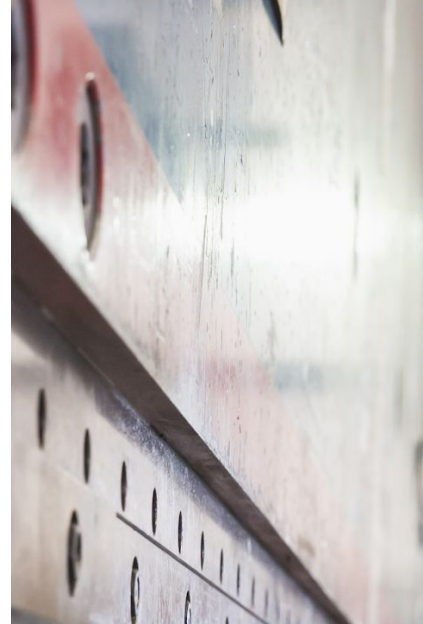
Succesvolle strategie zij-instromers

Inventarisatie van kansrijke
initiatieven van praktijkgerichte
vakopleidingen voor zij-instromers



Inhoud

	Pagina
Managementsamenvatting	3
1. Inleiding	5
2. Onderzoek naar zij-instroominitiatieven	9
3. Bouwstenen voor de toekomst	20
4. Zij-instroom in 7 stappen	28
5. Advies aan Instituut Gak over bijdrage aan oplossing	40
6. Bijlagen	48



Managementsamenvatting (1/2)

De Nederlandse arbeidsmarkt zit in zwaar weer. Corona heeft een enorme impact op de vraag en aanbod naar arbeid in verschillende sectoren. De gevolgen daarvan zijn moeilijk te overzien, maar dat het een enorme verschuiving tot gevolg heeft is evident. Daarnaast is er sprake van een mismatch tussen vraag en aanbod, met grote tekorten in sectoren als de zorg, onderwijs, techniek en ICT en overschotten in andere sectoren. Zij-instroom kan helpen bij herallocatie van arbeid naar waar de vraag zich bevindt. In een zij-instroomtraject wordt een kandidaat klaargestoomd om te werken in een sector waar hij of zij nog niet de benodigde skills voor heeft. Binnen de huidige arbeidsmarkt zijn al veel zij-instroominitiatieven opgezet in alle vormen en maten. Een zeer grote meerderheid van deze initiatieven richt zich op de zij-instromer. De rol van de werkgever is bij deze initiatieven ondergeschikt. Wij pleiten ervoor om de werkgever eerder in beeld te brengen. Daarvoor dient de werkgever geholpen te worden om inzicht te krijgen in welke capaciteiten en behoeften in de toekomst nodig zijn. Door te beginnen bij de werkgever heeft men eerder inzicht in de vraag en kan men beter sturen in de vervolgstappen. Dit vergroot de kans op een succesvolle match, en helpt ook bij de financiële haalbaarheid van langlopende zij-instroomtrajecten.

Door de enorme verschillen in professionaliteit, scope, doelstellingen en reikwijdte van deze initiatieven is het in eerste instantie een uitdaging om te benoemen wat werkt en wat niet. Met dit rapport trachten de onderzoekers een licht te schijnen op succesvolle zij-instroominitiatieven.

Uit een selectie van 116 initiatieven uit vijf sectoren zijn de onderzoekers dieper ingegaan op een groep van 50 en ten slotte 15 initiatieven uit vier sectoren (i.e. zorg, onderwijs, techniek en ICT). De eerste selectie van 116 initiatieven (niet alomvattend) wekt de indruk dat er weinig structuur en onderlinge coördinatie is. Dit beeld wordt bevestigd tijdens het verdiepend onderzoek. Het onderzoek toont grote verschillen in opzet en financiering. Zo wordt 20% gefinancierd vanuit de sector, 36% vanuit de overheid en 44% ontvangt een combinatie van sector- en overheidsfinanciering. Een combinatie van financiering lijkt niet alleen op basis van de cijfers de grootste voorkeur te hebben, maar ook wanneer we de verdieping ingaan. Het geeft meer zekerheid voor voortbestaan en vergroot de betrokkenheid van verschillende partijen.

In de verdieping van het onderzoek komen zeven belangrijke factoren van zij-instroom naar boven. Het gaat hier om de volgende factoren:

- Matching en selectie
- Loopbaancoaching
- Meeloopstage
- Opleiden
- Financiering
- Organisatie van het initiatief
- Betrokken stakeholders

Initiatieven geven aan dat de invulling van deze factoren het succes van een zij-instroomtraject bepalen. Deze factoren dienen in ieder traject helder te zijn. Binnen deze factoren worden verschillende succesfactoren zichtbaar. Daarnaast toont het onderzoek een aantal aandachtspunten waar men rekening mee dient te houden bij het inrichten van een zij-instroomtraject.

116

Zij-instroominitiatieven



5

Sectoren



Managementsamenvatting (2/2)

In de verdiepende analyse van deze succesfactoren en aandachtspunten zijn vier bouwstenen gedefinieerd. Met de bouwstenen kijken we naar de behoefte voor de toekomst. Deze bouwstenen zijn:

- A. Ketenbetrokkenheid van oriëntatie tot plaatsing - aandacht voor de volledige keten voorkomt dat zij-instromers tussen het wal en het schip vallen.
- B. Duidelijke definitie van succes - heldere doelstellingen en targets geeft initiatieven inzicht in wat werkt en wat niet en biedt de mogelijkheid tot sturen.
- C. Kennisdeling over de initiatieven - in een gefragmenteerde markt is het vaak niet duidelijk wie op welke manier kan ondersteunen waardoor energie, tijd en geld verloren gaat.
- D. Financiering uit meerdere bronnen - door vanuit meerdere bronnen financiering te verwezenlijken worden de kansen op succes vergroot.

De bouwstenen gecombineerd met de factoren vormen de basis voor het beschrijvend model, een 7-stappenmodel voor een succesvolle zij-instroom. Dit model maakt gebruik van de ketenbenadering, die de zij-instromer en betrokken werkgevers in zeven stappen begeleiden in de overstap naar een nieuwe baan. Het model richt zich op het verbinden van partijen en bestaande initiatieven om te voorkomen dat het wiel opnieuw wordt uitgevonden en te bouwen op wat er reeds is. Het model overstijgt in de volwassen fase sectoren en regio's, omdat het onderzoek laat zien dat hier barrières zitten. Voordat de volwassenheidsfase wordt bereikt, dient op regionale schaal gestart te worden om snel te kunnen evalueren en bijsturen. Het model combineert financiering uit meerdere bronnen, omdat verschillende partijen baat hebben bij een goede doorstroom. De 7 stappen zijn:

1. Aanmelding & werkgeversbegeleiding
2. Coaching & competenties
3. Matching
4. Selectie
5. Scholing
6. Start nieuwe baan
7. Begeleiding

Dit model kan opgezet worden door een netwerk te creëren, die verschillende werkgevers, werknemers, overheid en initiatieven verbindt met elkaar. Hierin staat de rol van kwartiermaker centraal. De rol van de werkgever dient hierin nadrukkelijker genoemd te worden, aangezien het voordelen heeft voor zowel werkgevers die krimpen als voor werkgevers die groeien.

4

Bouwstenen voor succes



7

Stappen van werk naar werk



1



Inleiding

1. Inleiding

1.1 Er is een mismatch tussen vraag en aanbod op de Nederlandse arbeidsmarkt

Op de huidige arbeidsmarkt is sprake van een skills gap: de aangeboden vaardigheden van potentiële werknemers sluiten niet aan op de vaardigheden die werkgevers en opdrachtgevers zoeken. Door de coronacrisis verandert de arbeidsmarkt van maand tot maand. Er is veel economische onzekerheid, maar het blijft duidelijk dat in de sectoren onderwijs, zorg, ICT en techniek de vraag naar geschikte vakmensen hoog blijft. Tegenover deze vraag staat in veel regio's te weinig aanbod, hoewel de werkloosheid sterk toeneemt.

Zij-instroom kan helpen bij herallocatie van arbeid naar waar de vraag zich bevindt. In een zij-instroomtraject wordt een kandidaat klaargestoomd om te werken in een sector waar hij of zij nog niet de benodigde skills voor heeft. Momenteel zien we een mismatch tussen het aanbod van arbeid en de vraag naar arbeid. Werklozen of geïnteresseerde zij-instromers kunnen vacatures in kraptesectoren niet vervullen, omdat zij niet de juiste diploma's hebben of niet over de gevraagde diploma's en werkervaring beschikken. Kraptesectoren zijn sectoren in de arbeidsmarkt waar het moeilijk is om vacatures te vervullen door een gebrek aan aanbod van arbeidskrachten.

Een gebrek aan passend aanbod kan meerdere oorzaken hebben. Zo kan het zijn dat een beroep of sector wordt gezien als onaantrekkelijk, vanwege een weinig uitdagende inhoud van het werk, het imago van het beroep of het aangeboden arbeidsvoorwaardenpakket. Ook kan het tekort aan passend aanbod voortkomen uit knelpunten van een meer demografische aard, zoals een te kleine beroepsbevolking in de regio van het zoekgebied. Ook kan het bij werving zo zijn dat de werkgever te nauwe zoekcriteria hanteert, waardoor potentieel passende werknemers niet solliciteren of niet worden uitgenodigd voor een gesprek. De aanbieders van arbeid hebben in die gevallen niet de juiste diploma's of competenties om een vacature te vervullen. Een deel van de werknemers dat potentieel deze vacatures kan vervullen is opgeleid voor een sector waar te weinig vraag naar aanbod is of zelfs voor een baan die niet meer bestaat.¹

Instituut Gak wil een bijdrage leveren aan de oplossing voor dit arbeidsmarktprobleem, door zij-instroom te stimuleren. Zij-instroom kan ervoor zorgen dat werkgevers kandidaten kunnen opleiden om ze geschikt te maken voor hun vacature of sector, ook al hebben ze in beginsel niet de juiste diploma's of certificaten. De werkgevers worden uitgenodigd om bij de zoektocht naar werknemers verder te kijken dan kandidaten die bij aanvang perfect in het gevraagde profiel passen. Bij deze aanpak worden medewerkers niet geworven op basis van werkervaring en diploma's, maar op basis van competentie en ontwikkelpotentie. Benodigde diploma's en certificaten kunnen worden behaald tijdens het zij-instroomtraject.

Kraptesector - een sector met meer vraag naar passende arbeid dan aanbod van passende arbeid

Ontwikkelpotentie - de intellectuele capaciteit om bepaalde hard skills of soft skills te ontwikkelen

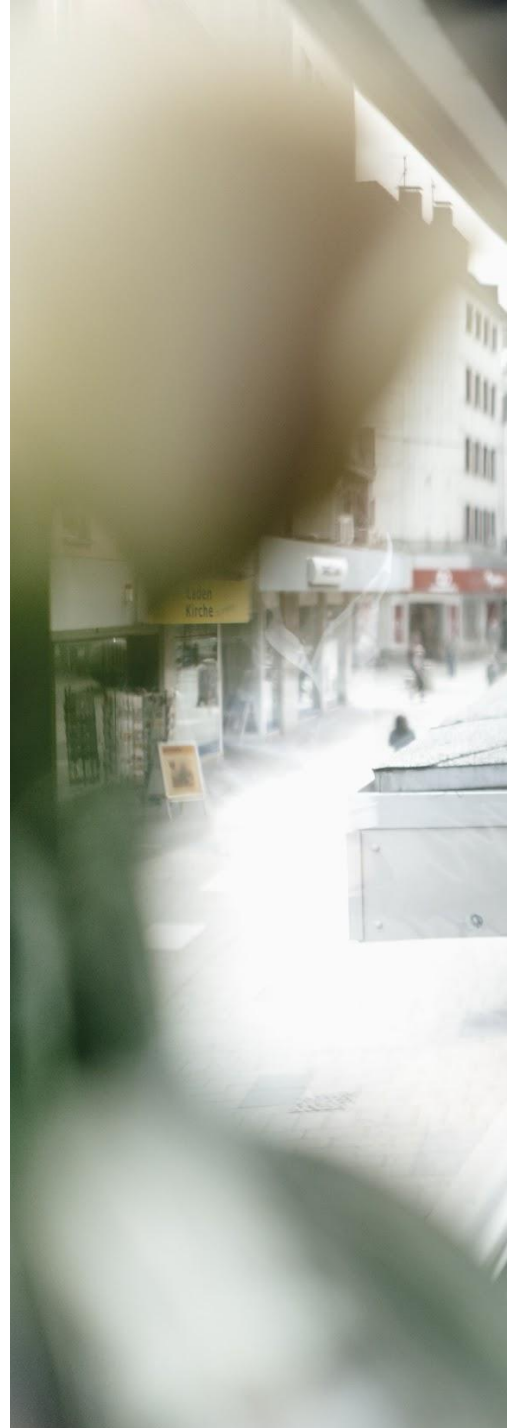
1.2 De 'post-corona' arbeidsmarkt kent grote onzekerheden

De afgelopen jaren zijn de Nederlandse en de wereldwijde economie enorm gegroeid. Deze groei is ingezet nadat de mondiale werkgelegenheid en consumptie daarvoor door een diep dal zijn gegaan door de kredietcrisis die in 2008 is gestart.² Met het herstel nam ook de werkgelegenheid in Nederland weer toe en nam de werkloosheid sterk af, tot onder het niveau van voor die kredietcrisis.³

Inmiddels is sprake van een recessie door de wereldwijde impact van de coronacrisis. Dat heeft een negatief effect op de werkgelegenheid in Nederland en vele andere landen.⁴ Het kabinet heeft sinds het uitbreken van de crisis loondoorbetalingsmaatregelen getroffen in de vorm van de Tijdelijke Noodmaatregel Overbrugging voor Werkbehoud (NOW).⁵ Het eerste pakket aan maatregelen om ontslagen te voorkomen (NOW1) heeft er tot en met mei 2020 voor gezorgd dat maar een beperkt aantal vaste dienstbetrekkingen werd opgezegd. Er werd in deze maanden wel al op grote schaal afscheid genomen van werkenden in een flexibele arbeidsverhouding zoals uitzendkrachten en zzp'ers.⁶

Werknemers in vaste loondienst zaten veelal in een positie waarin hun loon doorbetaald werd, ongeacht of zij nog arbeid konden verrichten of niet.^{7 8} Daarom lijken de werkloosheidscijfers een optimistischer beeld te schetsen van de situatie dan wanneer de NOW-regelingen niet in het leven geroepen zouden zijn. Dit leidt tot de opinie dat de werkloosheidscijfers nog verder op kunnen lopen na het aflopen of verder versoberen van NOW-steunpakketten.

De omscholingsvisie van de overheid in onder andere de NOW, richt zich vooral op de zij-instromer zelf. De belangrijke rol die de werkgever kan spelen, wordt niet duidelijk ingericht. Het uitgangspunt van de NOW3 is dat werkgevers slechts een inspanningsverplichting hebben om werknemers die zij laten gaan te bemiddelen naar nieuw werk. Uitstroom naar werkloosheid blijft daardoor mogelijk.



1.3 De disbalans tussen vraag en aanbod is vergroot door de coronacrisis

De vraag naar arbeid is door maatregelen van het Kabinet en de angst in de samenleving zeer gedifferentieerd geworden. Binnen de sector detailhandel hebben supermarkten bijvoorbeeld meer personeelsleden nodig om de sterk toegenomen vraag aan te kunnen. Anderzijds hebben veel modewinkels door de maatregelen een tijd lang hun deuren gesloten gehad. Hoewel sinds juni 2020 de versoepelingen ervoor hebben gezorgd dat consumenten winkels weer bezoeken, is het nog niet duidelijk hoe de toekomst eruit ziet voor enkele sectoren. De crisisbestendigheid hangt per onderneming af van de financiële reserves die zij voor het uitbreken van de crisis hadden, maar ook van het toekomstige verloop van de pandemie.

Ook in sectoren zoals de horeca was voor de coronacrisis een groot tekort aan arbeidskrachten.⁹ ¹⁰ Dit tekort is abrupt omgeslagen in een overschot toen de instructies en maatregelen van het kabinet van kracht werden. Dit heeft tot een sterke toename van de werkloosheid geleid in de horeca. Vooral zelfstandigen en flexwerkers zijn getroffen door het direct afnemen van de vraag naar hun arbeid.

Ook de Macro Economische Verkenning 2021 van het Centraal Planbureau schetst voor meerdere groepen een sterk oplopende werkloosheid.¹¹ Zeker wanneer er een opleving van het coronavirus plaatsvindt, de zogenaamde “tweede golf”, is er volgens de verkenning kans op een langdurige en diepe recessie. Deze tweede golf heeft zich verwezenlijkt, waardoor een perspectief op een snel herstel is vervlogen alhoewel het herstel tussen de eerste en tweede golf aanzienlijk was. Op de arbeidsmarkt raakt de recessie volgens het CPB vooral flexwerkers, jongeren, zzp'ers en andere kwetsbare groepen. Niettemin blijft in een situatie van een diepe recessie de mismatch van vraag en aanbod naar arbeid bestaan. Daardoor kunnen werkgevers nieuwe werklozen niet zonder inspanning inzetten op hun onvervulde vacatures.

Mensen die ontslagen zijn maar wel gemakkelijk bemiddelbaar zijn zoals de ICT'ers van online reisbemiddelaars, kunnen waarschijnlijk na ontslag gemakkelijk weer aan de slag.¹² Er zijn echter ook genoeg ontslagen werknemers die niet zonder aanvullende scholing en begeleiding geschikt zijn voor de overgang naar een andere sector. Dit leidt tot de onwenselijke situatie dat vacatures niet kunnen worden vervuld, terwijl een grote groep voormalig werkenden langdurig werkloos raakt.¹³





Onderzoek naar
zij-instroominitiatieven

2. Onderzoek naar zij-instroominitiatieven



2.1 Dit onderzoek beantwoordt de vraag hoe kan Instituut Gak bijdragen aan een oplossing voor de toenemende krapte op de arbeidsmarkt via zij-instroom

Instituut Gak heeft PwC gevraagd om te onderzoeken hoe Instituut Gak een bijdrage kan leveren aan een oplossing voor de toenemende krapte op de arbeidsmarkt voor middelbaar opgeleide vakkrachten. Het gaat hierbij om sectoren waarin een schaarste is op de arbeidsmarkt.

De vraag is door het uitbreken van de coronacrisis onderhevig aan verandering. De initiële vraag van Instituut Gak ziet op een 'toenemende krapte', terwijl dit sinds de crisis vooral een 'diffuse krapte' is. De uitkomsten van het onderzoek zijn daarmee nog relevanter geworden. Het aantal van-werk-naar-werk veranderingen zal immers sterk toenemen door de veranderende arbeidsmarkt ordening.

PwC heeft er in overleg met Instituut Gak voor gekozen om vooral te richten op zij-instroom van middelbaar opgeleide vakkrachten in de zorg, het onderwijs, de ICT en de techniek. Deze sectoren komen in een groot aantal arbeidsmarktprognoses naar voren als kraptesectoren in 2021 en verder en daarnaast is de vraag in deze sectoren niet (aanzienlijk) verminderd door de coronacrisis.

Diffuse krapte - vraag en aanbod sluiten binnen een sector niet goed aan. Hoewel er binnen de algehele arbeidsmarkt voldoende aanbod van arbeid is, zijn deze kandidaten vaak niet geschikt voor sectoren met grote aantallen onvervulde vacatures.



Zorg



ICT



Techniek



Onderwijs



Sectoroverstijgend

In Nederland is er een groot aantal initiatieven om zij-instromers te faciliteren in het vinden van een nieuwe baan. Om te komen tot een advies over hoe Instituut Gak een bijdrage kan leveren aan de huidige marktsituatie hebben we een kwalitatieve analyse gemaakt. Het kwalitatief onderzoek bestaat uit bureauonderzoek, verdiepende interviews, aangevuld met beelden, waarnemingen en onze kennis van de markt. Doel van het onderzoek is niet om een uitputtend beeld van de huidige situatie te creëren, maar om inzicht te geven welke volgende stappen men kan zetten.

Het onderzoek begint met een brede inventarisatie van huidige zij-instroominitiatieven. Vanuit een groep van 116 initiatieven zijn we steeds meer in detail ingegaan op initiatieven om uiteindelijk tot een selectie van 15 initiatieven te komen. Dit levert een beschrijving op van succesvolle en minder succesvolle elementen bij zij-instroomtrajecten. Op basis daarvan stellen we een model voor dat de markt kan ondersteunen in het versoepelen van de zij-instroom. We adviseren tenslotte welke vervolgstappen het Instituut Gak kan nemen om dit te bewerkstelligen.

2.2 Wij hebben dit onderzoek uitgevoerd in vier fasen

Onze onderzoeksaanpak omvat vier fasen die samen leiden tot de gewenste uitkomsten voor dit onderzoek.

In Fase 1 is het onderzoek voorbereid door de onderzoeksmethoden vast te stellen en een Expertgroep op te richten die het onderzoeksteam adviseert.

In Fase 2 identificeerden wij relevante lopende initiatieven en beleidsinstrumenten die zich richten op werk-naar-werk en zij-instroom. Deze inventarisatie heeft plaatsgevonden op basis van bureauonderzoek. In deze fase legden we de eerste contacten met initiatieven en andere relevante stakeholders. Opgedane inzichten gebruikten wij voor het categoriseren van verschijningsvormen van initiatieven.

In Fase 3 selecteerden wij samen met de onderstaande Expertgroep initiatieven die het meest interessant zijn om beter te begrijpen. Op deze initiatieven voerden wij diepteonderzoek uit op basis van meerdere diepte-interviews en intensieve documentanalyse. Inzichten uit de dit onderzoek zijn gebruikt voor het voortdurend aanscherpen van ons model.

In Fase 4 stelden wij de rapportage op met antwoorden op de inventarisatievragen en formuleren wij een advies in de vorm van een contourenschets waar de kwartiermaker mee aan de slag kan.

Fase 1 –
Vorbereiding van het onderzoek

Fase 2 –
Bureauonderzoek: identificeren van lopende initiatieven en beleidsinstrumenten

Fase 3 –
Diepteonderzoek op geselecteerde initiatieven

Fase 4 –
Het analyseren van de resultaten en opstellen van een advies



2.3 De eerste fase richt zich op voorbereiding van het onderzoek en de selectie

Gedurende deze fase zijn de doelen en verwachtingen ten aanzien van het project expliciet gemaakt. In deze fase hebben we de Expertgroep opgezet. In onderstaande tabel zijn de verschillende experts genoemd inclusief de organisatie waarvoor zij actief zijn.

De volgende onderwerpen zijn besproken met de Expertgroep:

- Het doornemen van de aanpak van het onderzoek. Wij hebben de aanpak besproken met de Expertgroep, zodat bij alle partijen inzicht en overeenstemming bestaat over de vorm en richting van het onderzoek. Daarbij houden we rekening met aandachtspunten van de Expertgroep. De meest belangrijke factor daarbij was of een initiatief op een positieve manier onderscheidend is van de andere initiatieven, bijvoorbeeld door een interessante financieringsstructuur of een zeer gedegen opleidingstraject.
- Het afstemmen van de detailplanning. Dit om knelpunten zoals vakanties en piekperiodes tijdig te signaleren, en een beeld te krijgen van de belangrijke deadlines.
- Het proces voor het opvragen en aanleveren van relevante documenten, data en informatie, en voor het plannen van interviews en overleggen.

Deelnemer Expertgroep	Werkgever
Anneke Wilms	Instituut Gak
Anne Megens	AWVN
Rini Romme	MBO Raad
Natalija Counet	Amsterdam Economic Board
Karliën Haak	James Loopbaan





2.4 De tweede fase richt zich op het kaart brengen van bestaande initiatieven op het vlak van zij-instroom middelbare vakopleidingen

Fase 2 is opgedeeld in twee stappen. In de eerste stap hebben we initiatieven in kaart gebracht. Hierbij hebben we relevante lopende initiatieven en beleidsinstrumenten geïdentificeerd die zich richten op werk-naar-werktrajecten en zij-instroom. Deze eerste inzichten hebben wij voornamelijk verkregen vanuit de talrijke sectorplannen. Deze sectorplannen waren een resultante van de samenwerking tussen sociale partners en het Ministerie van Sociale Zaken om werkloosheid te voorkomen.

Op basis van deze inventarisatie zijn we tot een lijst van 116 initiatieven gekomen. Deze initiatieven zijn verder uitgediept met beschikbare documentatie uit onder andere arbeidsmarkt rapportages, economische berichtgeving en statistische gegevens van onder andere het CBS.

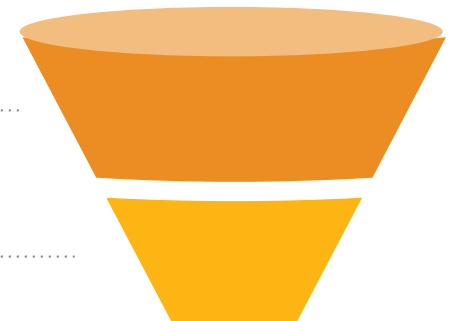
In de tweede stap is er een selectie gemaakt van de initiatieven die het best voldoen aan de gestelde eisen voor het onderzoek. Zo waren er initiatieven die zich niet specifiek richten op de van-werk-naar-werktrajecten, maar op werkloze kandidaten. Daarnaast zagen we ook een groot aantal initiatieven dat zich enkel richt op hoogopgeleiden of deelnemers met een migratie-achtergrond. Instituut Gak heeft ervoor gekozen om deze doelgroepen niet op te nemen in de reikwijdte van deze opdracht, de doelgroep in dit onderzoek zijn middelbaar opgeleide vakkrachten. Daarbij maken wij wel de noot dat in het onderwijs vaak minimaal havo- of hbo-niveau vereist is. Op basis van deze eisen is een selectie gemaakt van vijftig initiatieven die in aanmerking kwamen voor een verdiepend onderzoek.

Stap 1 - In kaart brengen
Selectie van 116 initiatieven

1

Stap 2 - Bureauonderzoek
Selectie van 50 initiatieven

2





2.4.1 De vijftig initiatieven verschillen sterk in hun financieringsbronnen, mate van standaardisatie van het traject en de geografische dekking

De brede analyse van 50 initiatieven gaf meer inzicht in de karakteristieken van de organisaties. Zo levert het inzicht op het gebied van de financiering, het niveau van maatwerk en de lokale of landelijke dekking van de initiatieven.



Financiering van het initiatief

- 20% | Van de initiatieven wordt gefinancierd vanuit de sector
- 44% | Van de initiatieven wordt gefinancierd zowel vanuit de sector als vanuit de overheid.
- 36% | Van de initiatieven wordt gefinancierd vanuit de overheid



Standaardisatie van het traject

- 28% | Van de initiatieven biedt overwegend een gestandaardiseerd traject aan.
- 36% | Van de initiatieven kiest niet overwegend voor maatwerk of standaardisatie, maar gebruikt een tussenvorm hiervan.
- 36% | Van de initiatieven biedt overwegende een maatwerktraject aan.



Dekking van het initiatief

- 30% | Van de initiatieven is lokaal actief.
- 20% | Van de initiatieven is regionaal actief
- 50% | Van de initiatieven is landelijk actief

Uit bovenstaande cijfers zien we dat een beperkt aantal initiatieven (20%) gefinancierd worden vanuit de eigen sector. (Gedeeltelijke) financiering vanuit de overheid speelt daarmee een belangrijke rol bij initiatieven in alle vier de sectoren.

Er is geen sterke voorkeur te zien voor standaardisatie of maatwerk van het traject bij deze initiatieven.

De meeste initiatieven beperkten zich tot één of enkele gemeenten, of bedienen het gehele Nederlandse grondgebied. Initiatieven op provinciaal niveau komen significant minder vaak voor.



Financiering van het initiatief

De financieringsbronnen die door initiatieven worden gebruikt, worden vaak in combinatie met elkaar gebruikt. Ook wanneer er geen sprake is van een combinatie van overheids- en private financiering, blijken de meeste initiatieven meerdere sponsors te hebben. Welke financieringsbronnen het meest dominant verschilt vooral op sectorniveau. Over de breedte van de sectoren, zien we de volgende bronnen met de hoogste frequentie. De bronnen staan binnen de categorie “overheidsbronnen” of “private bronnen” in de volgorde van hun belang opgesomd.

Regelmatig aangewende overheidsbronnen

1. Subsidies van het Ministerie van SZW, VWS, OCW, DUO
2. Gemeentelijke subsidies
3. Provinciale subsidies

Regelmatig aangewende private bronnen

1. Werkgever waar kandidaat instroomt
2. O&O-fondsen
3. Directe CAO-gelden
4. Werkgever waar kandidaat uitstroomt
5. Een (kleine) eigen bijdrage van de kandidaat



Standaardisatie van het initiatief

Ieder initiatief kent gestandaardiseerde elementen en maatwerkelementen, die verschillen tussen de initiatieven zit in de weging van deze twee mogelijkheden. In de onderstaande categorieën hebben wij de initiatieven binnen dit spectrum ingedeeld. De belangrijkste factor bij deze verschillen is de vormgeving van het opleidingstraject, maar ook de vormgeving van de loopbaancoaching kan sterk verschillen per deelnemer.

Maatwerktraject

Bij maatwerk kan gedacht worden aan het ontwerpen van een individueel leertraject voor de kandidaat, op basis van zijn of haar relevante voorkennis. Ook zien we geregeld dat er een opleider wordt gekozen die past bij het kennishiaat van de kandidaat.

Mix maatwerk- en gestandaardiseerd traject

Wanneer er duidelijke gestandaardiseerde elementen zijn in het traject maar (beperkte) afwijkingen wel mogelijk zijn, hebben wij dit geclassificeerd als een “mix” tussen maatwerk en standaardisatie. Hierbij kan bijvoorbeeld de lengte en intensiteit van de loopbaancoaching aangepast worden aan in hoeverre de kandidaat al weet in welke sector en welk beroep hij of zij wil instromen.

Gestandaardiseerd traject

Een gestandaardiseerd traject wordt door een vaste aanbieder verzorgd, met een standaard curriculum of standaardmodules. Deze opleidingsvorm is populair bij korte trajecten waar de kandidaten in de regel geen voorkennis hebben.



Dekking van het initiatief

De geografische dekking van het initiatief is vaak gekoppeld aan de bestuurlijke, organisatorische en financiële verantwoordelijkheden van de initiatiefnemer(s). Het initiatief kan voor slechts één sector dekkend zijn binnen de onderstaande geografische gebieden, maar het kan ook een sectoroverstijgend initiatief zijn. Het aantal sectoroverstijgende initiatieven is beperkt in de totale aanbod van initiatieven, en zijn meestal alleen gericht op loopbaancoaching.

Lokaal actief

1. Initiatief binnen één of enkele gemeente(n)
2. Initiatief van (een) onderneming(en) met één vestiging of enkele vestigingen op een beperkt grondgebied

Regionaal actief

1. Initiatief dat actief is op een groter geografisch gebied dan enkele gemeenten, maar niet op landelijk niveau
2. Initiatief van (een) onderneming(en) met meerdere vestigingen in een regio

Landelijk actief

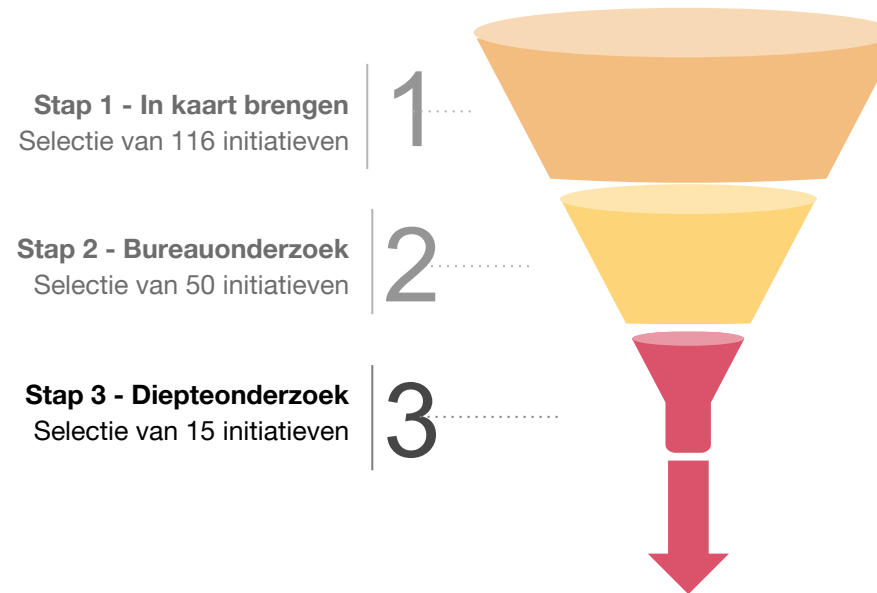
1. Initiatief dat toegankelijk is voor kandidaten binnen (vrijwel) heel Nederland door hun omvangrijke geografische dekking

2.5 De meest onderscheidende initiatieven zijn nader onderzocht in het diepteonderzoek

In de derde fase zijn er van de vijftig initiatieven vijftien geselecteerd voor het diepteonderzoek. Hierbij onderscheiden deze initiatieven zich door onder andere hun grootte en geografische spreiding, wijze van financiering en opleidingsaanpak. Binnen iedere sector lijken veel zij-instroominitiatieven op deze factoren op elkaar. Wij hebben in onze analyse de meest opvallende trajecten geselecteerd. De gekozen initiatieven zijn verschillend van elkaar op deze factoren, maar allemaal op een zekere manier succesvol.

Deze selectie is gemaakt in samenspraak met de Expertgroep. Het projectteam van PwC heeft een voorselectie gemaakt van drie initiatieven per onderzochte kraptesector. Uiteindelijk zijn er door de expertgroep per sector twee initiatieven gekozen die geselecteerd zijn voor een verder diepteonderzoek. Om te voldoen aan de vraag om instroom in bepaalde sectoren te analyseren, hebben wij ons primair gericht op instroomtrajecten die niet primair gericht zijn op uitstroom. Uitstroomtrajecten zijn vaak van een individuele werkgever waarbij de uitstroom ook plaats kan vinden naar een sector waar geen personeelstekort is.

Aan de sectorspecifieke initiatieven zijn in een later stadium nog enkele werkgeversinitiatieven toegevoegd die zich richten op uitstroom uit hun organisatie, én instroom in een van de door ons gedefinieerde kraptesectoren. De reden hiervoor is dat het werkgeversperspectief te weinig zichtbaar was in de reeds geselecteerde initiatieven, terwijl de werkgever ook een belangrijke samenwerkingspartner en financier kan zijn. De gekozen initiatieven zijn hiernaast afgebeeld.



2.6 Vanuit het diepteonderzoek komen een aantal factoren regelmatig aan bod komen

Van ieder van de 15 initiatieven hebben we case studies opgezet, die in de bijlage van dit rapport zijn opgenomen. We gaan in dit deel van het onderzoek dieper in op wat initiatieven succesvol maken en wat aandachtspunten zijn. We kijken daarbij onder andere naar:

- De aantoonbare resultaten die het traject heeft bereikt
- De vormgeving van het initiatief
- De duurzaamheid van de match tussen werkgever en zij-instromer
- De bestuurlijke en financiële inrichting van het traject
- De schaalbaarheid en overdraagbaarheid naar andere regio's en sectoren

Op basis van de analyse in het diepteonderzoek komen een aantal factoren naar boven, die een belangrijke rol spelen bij de initiatieven. De factoren geven inzicht in wat een initiatief succesvol maakt. Vanuit deze factoren definiëren we in hoofdstuk 3 een viertal bouwstenen waarmee we meer naar de toekomst kijken. De bouwstenen vormen de basis voor het beschrijvend model, het 7-stappenmodel in hoofdstuk 4. Tenslotte adviseren we in hoofdstuk 5 welke vervolgstappen Instituut Gak kan zetten om dit te verwezenlijken.



Organisatie van het initiatief

- De meest voorkomende initiatiefnemers verschillen per sector. In de semi-publieke sectoren wordt de organisatie regelmatig vormgegeven vanuit beleidsplannen.
- In de private sector nemen werkgevers vaak ook een rol in. Toch valt het op dat werkgevers vaak slechts een van de organiserende partijen is, terwijl het primaire belang voor het geschikt maken van een kandidaat bij de werkgever ligt.
- De grootte van de initiatieven verschilt zeer sterk, van enkele zij-instroomkandidaten tot vele duizenden op jaarbasis.
- Verschillende initiatieven geven het belang aan van flexibiliteit van een initiatief. Een initiatief moet in kunnen spelen op veranderende marktomstandigheden en de actuele behoeften van werknemers en werkgevers in de sector. Een aantal initiatieven is in staat om waar nodig eenvoudig op te schalen dan wel terug te schroeven.
- Regelmatig geven initiatiefnemers aan dat er meer samenwerking gezocht moet worden tussen de verschillende initiatieven. Dit met als doel om een infrastructuur te creëren waarbij zij-instromers en kennis wordt uitgewisseld als het gaat om het opzetten en organiseren van een initiatief.
- Een grote meerderheid van de initiatieven heeft geen duidelijke kpi's of tastbare resultaten. Data zoals bijvoorbeeld het aantal deelnemers in het traject, de uitval tijdens het traject en het aantal duurzame plaatsingen worden niet structureel bijgehouden, waardoor het lastig is om succes hard te maken of bij te sturen waar noodzakelijk.
- Aandacht voor de inrichting van de bestuurlijke organisatie die het initiatief mogelijk maakt is van belang voor de continuïteit van het traject.

Matching en selectie

- Ongeveer 88% van de initiatieven legt de nadruk op het belang van selectie aan de poort. Men acht het matchen van capaciteiten en vaardigheden als belangrijke voorwaarde voor succes. Ondanks een grote werknemersschaarste benoemt men het belang om kritisch te blijven op potentiële kandidaten in het traject.
- Met de juiste assessments kan goed inzichtelijk worden gemaakt of kandidaten de druk en baan aankunnen. Men weet hierdoor vroegtijdige uitval en bijkomende hoge kosten te voorkomen.
- Tijdens de selectie legt een meerderheid van de initiatieven de nadruk op aandacht voor capaciteiten en interesses van de kandidaat en niet slechts naar de genoten opleiding of het opleidingsniveau. Men geeft aan dat een match van vaardigheden belangrijker is dan in het verleden behaalde diploma's.
- Sommige initiatieven nemen de stem van de mogelijke nieuwe werkgever direct in dit stadium mee bij de selectie. Dit geeft enerzijds zekerheid, maar kan ook voortijdig afschrikken wanneer er geen match is met de werkgever, terwijl de werkrichting wel aan kan sluiten.

Meeloopstage

- Vanuit ongeveer 30% initiatieven wordt aangegeven dat de meeloopstage van grote toegevoegde waarde is. Tijdens een meeloopstage is een initiële match met de werkgever gemaakt. Kandidaten kunnen zich zonder verplichting oriënteren en de werkgever kan toetsen of de kandidaat binnen de bedrijfscultuur past.
- De meeloopstage levert beide partijen veel inzichten, zonder een groot risico te lopen.
- Men benoemt expliciet het belang van een goede begeleiding tijdens de meeloopstage, zodat vroegtijdig bijgestuurd kan worden in het traject.



Loopbaancoaching

- Loopbaancoaching vindt vroeg in het traject plaats en in sommige gevallen al bij de oorspronkelijke werkgever. Vanuit de initiatieven klinkt de tip coaching bij een neutrale partij te leggen, zodat het zij-instroomtraject niet als bedreiging voelt voor de medewerker.
- De vertrouwensrelatie tussen de coach en zij-instromer is essentieel. Dit levert de kandidaat vroegtijdig antwoorden op vragen en twijfels.
- Voortbouwend op het punt van vertrouwen is een positief sentiment over coaching vanuit de oorspronkelijke werkgever essentieel. Wanneer het goed gaat ligt de nadruk op duurzame inzetbaarheid en staat het belang van de werknemer centraal, maar bij sommige initiatieven kan het omslaan wanneer de focus op reorganisatie overstemt.
- Schep duidelijke verwachtingen over de mate waarin kandidaten coaching ontvangen en voor welke duur. Een grote meerderheid van de initiatieven heeft geen duidelijke afspraken gemaakt met de kandidaat over nazorg.
- Voor zij-instromers met afstand tot de nieuwe sector is een coach essentieel voor het succes van de plaatsing.
- Zij-instromers die een opleiding hebben gevolgd om het onderwijs in te gaan, stoppen regelmatig tijdens of kort na het leerwerktraject omdat zij zich niet thuis voelen op de school waar zij geplaatst zijn. Een loopbaancoach kan ondersteunen bij het identificeren van.

Opleiden

- Een veelgemaakte fout bij initiatieven is de lengte van opleidingstrajecten als eis voor zij-instromers en beperkte flexibiliteit in lestijden, vakken en doorlooptijd. Maatwerk door korte modules, praktijkopleidingen en vakscholen kunnen helpen, maar dit is nog geen gemeengoed bij initiatieven.
- Opleiden op basis van certificaten werkt goed, zodat men snel kan beginnen met een baan in een andere sector. Kwaliteitsborging blijft uiteraard essentieel.
- Ook kan men denken aan vrijstellingen op basis van huidige kennis van de kandidaat.
- Zij-instromers hebben veelal benodigde levenservaring en competenties verworven waardoor een opleidingsplan zonder flexibiliteit in vakken demotiverend kan werken.
- Initiatieven adviseren om continue de interactie met de werkgever op te zoeken, zodat de inhoud van de opleiding is afgestemd op de praktijk.
- Vrijwel alle initiatieven buiten het onderwijs geven aan dat opleidingsniveau niet voorspellend is voor het succes van de plaatsing. Onderwijsinitiatieven vormen de uitzondering en geven aan dat het huidige opleidingsniveau in alle gevallen een bepalende factor is voor toelating en dit ook zo moet blijven.

Financiering

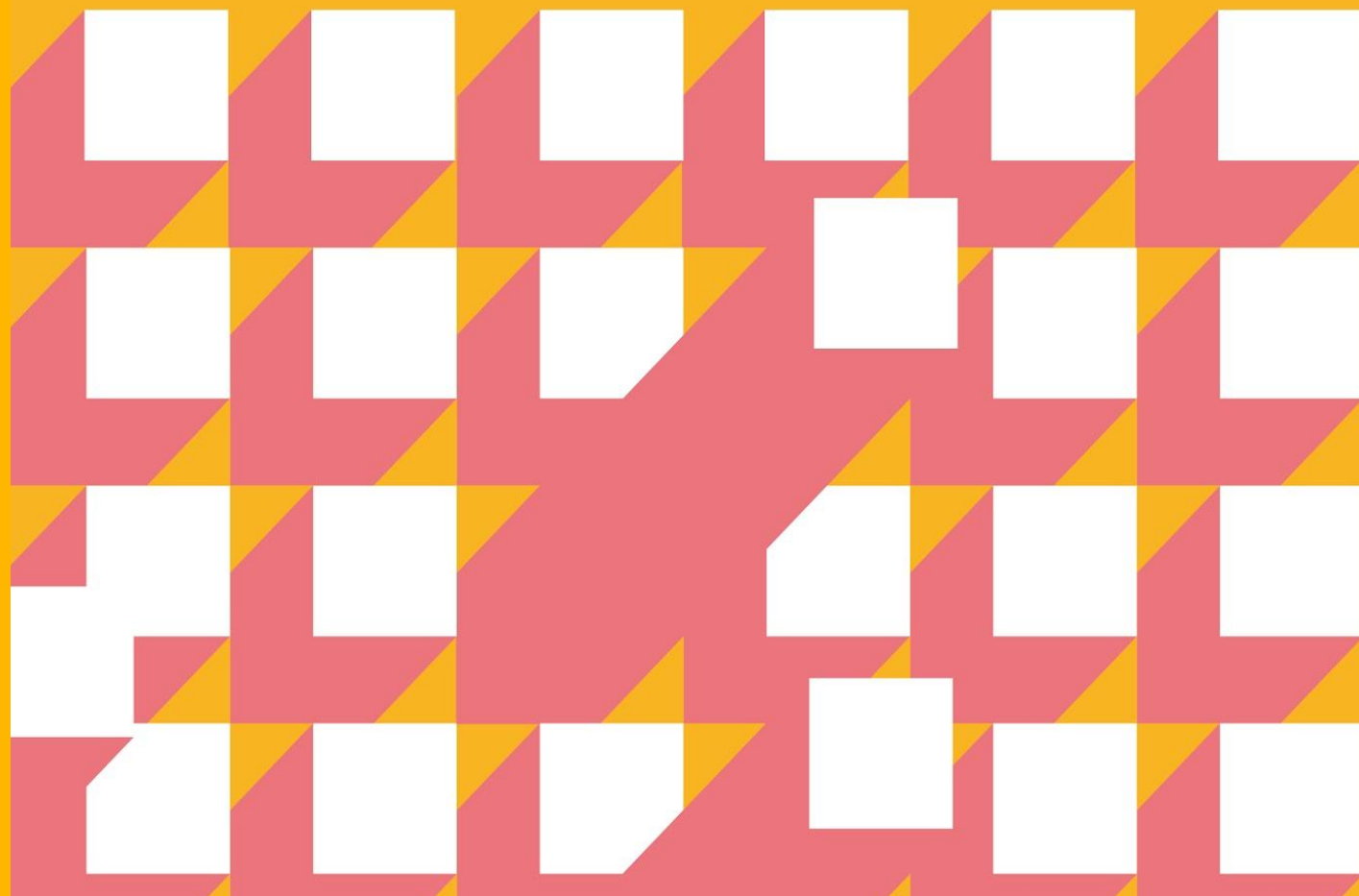
- De initiatieven benoemen veel financieringsbronnen om zij-instromers te begeleiden. Veelal zijn er verschillende subsidies beschikbaar vanuit de overheid. Daarnaast zijn er bij sectoroverschrijdende initiatieven en initiatieven in de zorg en techniek veelal sectorgelden beschikbaar vanuit de cao en/of via de O&O-fondsen. Ook ziet men meer financiering direct vanuit bedrijven.
- Initiatieven noemen diversiteit aan financieringsbronnen van groot belang voor het duurzaam succes van een initiatief.
- Op het gebied van een eigen bijdrage van de zij-instromer zien we een tweedeling. Binnen de sectoren techniek en ICT geeft men aan dat het de toewijding kan vergroten. In de zorg en het onderwijs werkt men niet met een eigen bijdrage.
- Een eigen bijdrage gaat vaak gepaard met een baangarantie, zodat de kandidaat niet met schulden blijft zitten. De kandidaat die tijdens het traject uitvalt, is over het algemeen (een deel van) de eigen bijdrage kwijt.

Stakeholders

- Het stakeholderveld is enorm breed met verschillende overheidspartijen, sector partijen, werkgevers en initiatieven.
 - De connectie tussen partijen loopt niet altijd even makkelijk. Men benoemt gedeeld eigenaarschap van de partners als belangrijke succesfactor.
 - Wat opvalt is dat initiatieven vaak geen werkgevers betrekken die een personeeloverschot hebben. Een focus op de vraagkant overheerst, waardoor men minder snel kan anticiperen.
 - De werkgever waar ingestroomd moet worden is regelmatig slechts een van de zijdelings betrokken stakeholders.
 - Gemeenten en UWV's worden als belangrijke samenwerkingspartners gezien. Dit vergroot de reikwijdte en impact van de verschillende initiatieven.
-



3



Bouwstenen voor de
toekomst

3. Bouwstenen voor de toekomst

De belangrijke factoren binnen zij-instroominitiatieven die in het vorige hoofdstuk zijn beschreven vormen de basis van het onderzoek. Dit levert inzicht in succesfactoren en knelpunten.

De succesfactoren en knelpunten verschillen soms per sector, maar tonen ook sectoroverschrijdende overeenkomsten. Een gemene deler in de onderzochte sectoren techniek, zorg, onderwijs en IT is de mate waarin het gehele keten is georganiseerd. Initiatieven lijken soms in grote mate zelfstandig te werk te gaan, zonder het bredere geheel te overzien. Zo kan een goedbedoeld initiatief vaak niet zien wat de bijdrage aan succes van het geheel is. Hoe beter de gehele keten van werk naar werk is georganiseerd en op elkaar aansluit, des te groter de kans op slagen is.

In dit hoofdstuk gaan we dieper in op deze en andere bouwstenen die van belang zijn voor succesvolle zij-instroom. We overstijgen daarin het individuele initiatief en richten ons op de toekomst.

3.1 Bouwstenen voor een succesvol zij-instroominitiatief

Op basis van onze inventarisatie van succesfactoren en knelpunten zijn wij gekomen tot vier bouwstenen voor succesvolle zij-instroom. Deze bouwstenen kunnen in belangrijke mate bijdragen aan het succes van een zij-instroominitiatief. Dit betekent niet dat een zij-instroominitiatief enkel succesvol is wanneer het uit deze bouwstenen bestaat, maar het kan het geheel wel versterken. In het huidige maatschappelijk speelveld zien we veel succesvolle initiatieven, die deels deze bouwstenen meenemen.

Bij iedere bouwsteen maken we onderscheid tussen wat goed gaat en wat juist niet. We concluderen dat deze bouwstenen een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan het succes van een initiatief.



Bouwsteen 1: Ketenbetrokkenheid (van oriëntatie tot plaatsing)

Een breed zij-instroomtraject kan actiever monitoren en bijsturen

De aanpak en focus van initiatieven is diffuus. Binnen een regio gebeurt het regelmatig dat er meerdere trajecten zijn die delen van het zij-instroomtraject op zich nemen, zonder met elkaar samen te werken. Enkele onderzochte initiatieven richten zich voornamelijk op het werven van potentiële zij-instromers, maar laten de opleidingsfase en de plaatsingsfase over aan de kandidaat. Andere initiatieven verwachten weer dat de kandidaat zelf exact voor ogen heeft dat hij of zij wil instromen in een bepaalde sector, waar en soms zelfs hoe. De begeleiding start in die gevallen pas bij selectie voor een zij-instroomopleiding.

Uit ons onderzoek komt naar voren dat de initiatieven die een groter deel van de keten op zich nemen, een beter inzicht hebben van het succes bij plaatsing. Wanneer de oud-werkgever die bijvoorbeeld uit hoofde van een aankomende reorganisatie of vanwege strategische personeelsplanning werknemers wil laten uitstromen naar een andere sector, zien wij dat het overzicht over het gehele traject beter is geborgd. Bij deze trajecten is er in de regel intensieve begeleiding vanaf de eerste stap tot de plaatsing.

We zien dat de meeste initiatieven die een beperkt deel van de keten meenemen, vaak geen informatie hebben over uiteindelijke slagingspercentages en minder duidelijke evaluatieresultaten hebben of kennen. Dit sluit niet uit dat het initiatief succesvol is. Bij initiatieven die een groter gedeelte van de keten op zich nemen lijken verantwoordingssystemen in de regel beter op orde te zijn en er is regelmatig sprake van een groter aantal (semi-)publieke stakeholders waaraan verantwoording wordt afgelegd.

Om ervoor te zorgen dat de start van een project in de beginfase wel overzichtelijk blijft, ruimte geeft om te bij te sturen en de basis kan leggen voor een sterk netwerk, raden wij aan om in een regio te beginnen voor een pilotfase. Langzamerhand kan het geografisch gebied dan opgerekt worden naar een landelijke dekking.

Gebrek aan betrokkenheid gedurende het traject zorgt voor meer uitval

Wanneer initiatieven minder betrokken zijn bij elkaar, kan het al snel gebeuren dat kandidaten met veel potentie de juiste route niet weten te vinden. Meerdere initiatieven aan dat een deel van de uitval voortkomt uit gebrekkige voorbereiding of begeleiding in het traject naar de toekomstige baan. Wanneer deelnemers kiezen voor het traject met een verkeerd beeld van hun taken, kunnen zij later in het traject uitvallen of blijkt de uiteindelijke plaatsing op de werkvloer niet duurzaam te zijn. Betrokkenheid van de keten kan dit probleem voorkomen door de connectie tussen stakeholders te verbeteren. Door het netwerk tussen verschillende initiatieven en stakeholders te versterken kan de overstap van de zij-instromer een duurzamer resultaat hebben.

Geen van de initiatieven kon duidelijke cijfers overleggen over de uitval of verkeerde plaatsing die gerelateerd is aan slechte voorlichting of begeleiding. De betrokken initiatiefnemers geven aan dat omstandigheden en overmacht altijd een rol spelen, maar dat een belangrijk deel ook te vermijden was wanneer de zij-instromer een beter beeld had bij het zij-instroomtraject. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt niet enkel bij de zij-instromer zelf, maar ook bij de andere stakeholders en hoe het netwerk als geheel de overstap ondersteunt.





Een centrale aanpak helpt bij sturing en monitoring

Voor een succesvol traject vanaf de eerste kennismaking tot na de plaatsing, is het creëren van eigenaarschap van groot belang. Dit houdt in dat men duidelijke verantwoordelijkheden belegt, verwachtingen uitspreekt en afspreekt wat succes betekent. Duidelijkheid hierover heeft een sterke invloed op het succes van het traject.

In meerdere van de door ons onderzochte initiatieven zijn goede concepten ontwikkeld en uitgerold die een centrale aanpak kunnen faciliteren. Denk hierbij aan tooling rondom marketing, prognoses, selectie, opleiding en evaluatie. Veel van deze instrumenten worden individueel toegepast bij de initiatieven. Het verbinden van de tools en initiatieven biedt een maximale toegevoegde waarde.

Bij initiatieven waarbij het gebruik van data goed geregeld is, zien we dat er gericht geëxperimenteerd en bijgestuurd kan worden. Zo kunnen analyses over verdwijn- en verschijnbanen gebruikt worden voor het werven van het juiste talent, maar ook bij het competentiegericht opleiden van kandidaten. Tevens vindt er sturing plaats op de manier waarop trajecten worden vormgegeven.

Een puur regionale of sectorale aanpak zorgt voor inefficiëntie

Lokale en regionale initiatieven komen in de regel voort uit een specifieke urgentie rondom een probleem. Hiervoor wordt een maatwerkoplossing gecreëerd, die kan zorgen voor een oplossing van het concrete probleem.

De initiatiefnemers zijn in de meeste gevallen experts op het gebied van de specifieke arbeidsmarktcrachte in het geografisch gebied waar het initiatief actief is. Dit is een succesfactor, maar ook een risico. Door gebrek aan inzet van data is in veel van de onderzochte initiatieven niet duidelijk wat de exacte behaalde resultaten zijn. Hierdoor is sturing op werkwijze en aanpak ook complex.

Naast de geografische scheiding, blijven vrijwel alle initiatieven ook binnen de “schotten” van hun sector. Meestal is de reden hiervoor dat de organisator ook slechts verantwoordelijk is voor of belang heeft bij deze specifieke sector. Ook financieringsbronnen zijn geregeld verbonden aan een sectorbelang. Dit is evident bij gelden uit een specifieke CAO of een O&O-fonds, maar het beperken van het gebruiken van omscholingsgelden voor een sector komt ook voor in beleidsplannen van overheden.

Door een gebrek aan een centrale coördinatie, is er een groot risico op dubbel werk, het verliezen van eventueel schaalvoordeel. Een helicopterview op centraal niveau kan ervoor zorgen dat de gehele keten van werving tot het evalueren van plaatsingen bij elkaar gebracht wordt. Zo kunnen succesvolle initiatieven op verschillende plaatsen in de toegepast worden en het geheel versterken.

Kennisdeling schaaft *best practices* op

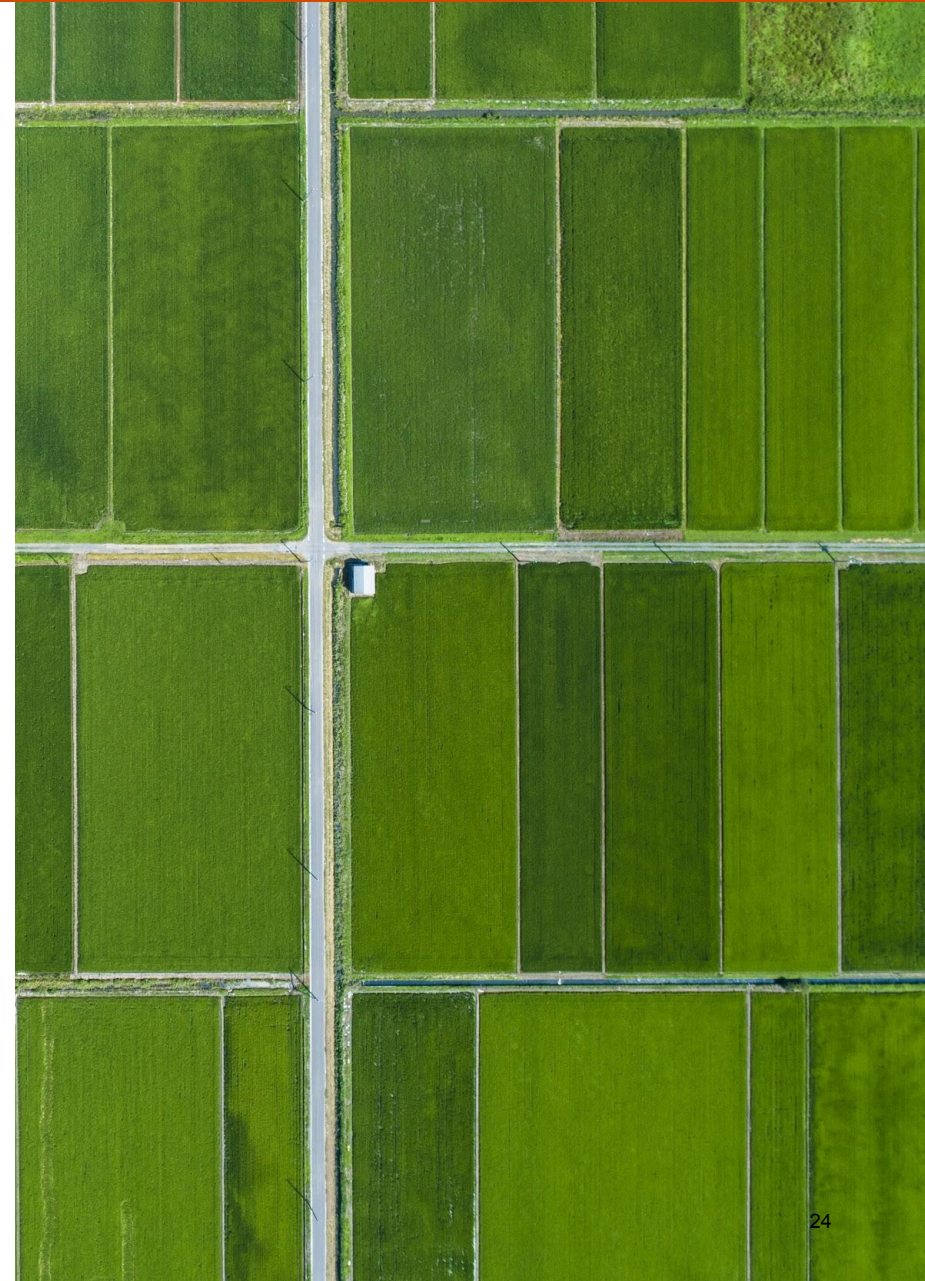
Met een brede coördinatie en aanpak kan de samenwerking tussen initiatieven worden versterkt in plaats van dat het elkaar tegenwerkt. Er wordt gebouwd op wat er al is, zonder dat het wiel voor sectoren en regio's meerdere malen wordt uitgevonden. Zo hebben we bij enkele regionale initiatieven gehoord dat opgezette succesvolle initiatieven zijn getransfereerd naar andere regio's. Het niet vergroten van de schaal van het initiatief had daar regelmatig te maken met de demografische verdeling van bestuurlijke bevoegdheid, daarom was het dupliceren van een traject naar andere regio's verstandiger volgens de initiatiefnemers.

De gedupliceerde trajecten in de andere regio's konden al eerder opgemerkte knelpunten vermijden, wat geld en tijd bespaart bij de initiatiefnemers en stakeholders in de regio van het nieuwe traject.

Kennisdeling wordt verhinderd door geografische grenzen van financieringsbronnen

Een belangrijke reden waarom initiatieven nu op lokale schaal worden georganiseerd, komt voort uit de lokale financieringsbronnen die gebruikt worden door initiatieven. Uit de afgenomen interviews kunnen wij concluderen dat initiatieven vaak tegen dezelfde problemen aanlopen.

Ook komt het voor dat de initiatiefnemende partij slechts op regionaal of sectoraal niveau acteert. Dat maakt een landelijke of brede sectoroverschrijdende aanpak minder voor de hand liggend. Het lokale karakter van initiatieven zorgt er vaak voor dat er geen kennis gedeeld wordt, waardoor er veel tijd en financiële middelen worden gestoken in het oplossen van problemen waarvoor een ander zij-instroominitiatief al een oplossing heeft gevonden.



Bouwsteen 4: Financiering uit meerdere bronnen

Impact van financieringsbronnen

Een zij-instroominitiatief draait niet zonder financiering. De bronnen voor financiering van de verschillende initiatieven verschillen sterk per sector, maar zijn binnen deze sectoren vaak vergelijkbaar. Binnen (semi-)publieke sectoren zoals de zorg en onderwijs, vindt financiering voornamelijk plaats met overheidsmiddelen. Binnen de IT worden initiatieven en individuele trajecten veelal gefinancierd door werkgever en de kandidaat-werknemer.

Naast de financiering door kandidaat en werkgever is er ook een groot aantal subsidiefondsen dat door een groot aantal zij-instroominitiatieven wordt uitgenut. Dit kunnen lokale, regionale, landelijke en Europese financieringsbronnen zijn.



De inzet van de eigen bijdrage kan toewijding aan het traject vergroten

Een duidelijke bevinding bij de gesprekken binnen de commerciële sectoren is dat wanneer de kandidaat een financiële bijdrage moet doen, de toewijding aan het traject in sterke mate wordt vergroot. Er dient een nauwkeurige belangenafweging gemaakt te worden bij het vragen van een eigen bijdrage, omdat de eigen bijdrage in de meeste gevallen slechts motiverend hoeven te werken voor de kandidaat. De eigen bijdrage hoeft geen dekking van de kosten op te leveren bij de initiatieven.

In (semi-)publieke sectoren zoals de zorg en het onderwijs, zien wij aanzienlijk minder vaak dan in de private sector dat er een eigen bijdrage wordt gevraagd van de kandidaat. Initiatiefnemers raden dit ook sterk af, aangezien de kandidaten in deze sectoren een forse tijdsinvestering moeten doen die vergeleken kan worden met een financiële inleg. Opleidingstrajecten zijn in sommige gevallen betaald, maar leveren per uur vaak minder op dan de huidige baan van de kandidaat.

Een eigen bijdrage is geen relevante financieringsbron

In beginsel is de eigen bijdrage van de kandidaten niet zo significant dat dit een belangrijke inkomstenbron is om bijvoorbeeld de opleiding van te betalen. Een hoge eigen bijdrage zorgt niet voor het succes van het traject, terwijl het kandidaten wel kan afschrikken.

Bouwsteen 4: Financiering uit meerdere bronnen

Bij een groot aantal initiatieven is een inkomensval geen relevant probleem

Een zeer groot deel van de zij-instroominitiatieven geeft aan dat een groot deel van de kandidaten zich niet laat weerhouden van instromen door het toekomstige salaris. De redenen hiervoor zijn verschillend, er wordt regelmatig genoemd:

- 1) De salarissen in de instroomsector liggen niet (significant) lager dan in de oude sector.
- 2) Een groot aantal initiatieven geeft aan dat er overbruggingsfinanciering is tijdens de opleidingsfase. Zo wordt ervoor gezorgd dat de kandidaat geen leerlingsalaris krijgt, maar een volwaardig loon.
- 3) Kandidaten hebben begrip voor het eventueel lagere salaris.

Er zijn wel uitzonderingen. Zo maken instromers vanuit de banken- en verzekeringssector in de regel wel een grote inkomensval bij instroom in een andere sector. Daarnaast bieden niet alle trajecten een volwaardig salaris aan tijdens het opleidingstraject. Bij die trajecten is het de norm dat de kandidaat zijn oude baan voortzet tot het opleidingstraject voltooid is.

Er is weinig bewustzijn van een eventuele inkomensval van kandidaten

Tijdens de gesprekken met initiatiefnemers bemerkten wij dat zij alleen hebben nagedacht over het beperken van een eventuele salarisdaling voor de zij-instromer. Het ontstaan van knelpunten in andere arbeidsvoorwaarden, zoals een pensioenbreuk, is door geen van de initiatieven benoemd.

Om de match tussen de nieuwe werkgever en zij-instromer duurzaam te maken, is het van belang dat de kandidaat ook goed geïnformeerd is over dit soort praktische aandachtspunten na een overstap. Wanneer de voorlichting vooraf niet goed is, kan dit later tot teleurstellingen leiden.

Vooraf in de semi-publieke sectoren is aangegeven dat instromers teleurgesteld kunnen raken van het bredere arbeidsvoorwaardenpakket, zeker wanneer de doorgroeimogelijkheden beperkter blijken te zijn dan in hun oude sector. Deze teleurstelling wordt door meerdere initiatieven in de semi-publieke sector genoemd als risicofactor voor uitval na het opleidingstraject.



Diversiteit bronnen voor financiering bevordert de continuïteit

Commerciële sectoren putten sterker uit sectorfinanciering dan publieke sectoren. Bij de financiering van initiatieven in de zorg en het onderwijs, komt financiering vaker voort uit regionale of landelijke subsidiestromen. Wanneer deze publieke middelen gebruikt worden, is het van belang dat de publiek-private samenwerking op een juiste manier wordt vormgegeven. Door sterke publiek-private netwerken kan de financiering op duurzame wijze plaatsvinden, waardoor wordt voorkomen dat een goedlopend project een stille dood sterft.

Wanneer de werkgever waarbij de uitstroom plaatsvindt ook onderdeel is van het traject, draagt deze werkgever ook bij aan de opleidingskosten. Dit is vaak een interessante business case voor een werkgever, omdat gedwongen ontslag met alle bijkomende financiële lasten hierdoor niet plaats hoeft te vinden.

In een recent rapport dat is geschreven voor de Europese Commissie,¹⁴ wordt het belang van publiek-private financiering vanuit verschillende bestuurlijke niveaus benadrukt. Daar wordt geconcludeerd dat samenwerking tussen (supra)nationale, regionale en lokale financiering essentieel is. De financieringsbronnen zijn complementair aan elkaar en voorkomen dat een succesvol initiatief wordt gestaakt door het wegvallen van steun uit een van deze bestuurlijke lagen.

Ad-hoc financiering is nadelig voor de continuïteit

Wanneer semi-publieke initiatieven te sterk verbonden zijn aan ad hoc-financiering, wordt telkens het wiel opnieuw uitgevonden. Een initiatief wordt dan gestaakt, om een korte tijd later weer onder een nieuwe naam gestart te worden. Dit is inefficiënt, zeker omdat de vruchten vooral te plukken zijn wanneer een initiatief volwaardig draait en de beleidsvormende fase afgerond is.

Het is in de beginfase van een netwerk waarschijnlijk niet reëel om regionale concentratie van financieringsbronnen te voorkomen. Dit is in een eerder aangehaalde regionale pilot geen probleem. Ook binnen een regio kan duurzame en gespreide financiering plaatsvinden. De kwartiermaker kan tijdens en na de pilotfase, de geografische spreiding van de financieringsbronnen uitbreiden.



4. Zij-instroom in 7 stappen

Een actieve invulling van de gehele keten en een datagedreven en integrale benadering lijken cruciale bouwstenen voor een succesvol zij-instroominitiatief. In hoofdstuk 2 zijn de belangrijkste factoren toegelicht die zijn gedestilleerd uit het diepteonderzoek. Op basis van deze factoren hebben wij vier bouwstenen geïdentificeerd in hoofdstuk 3 die bijdragen aan het succes van een zij-instroominitiatief. In dit hoofdstuk geven wij invulling aan een bruikbare benadering van een nieuw zij-instroominitiatief aan de hand van ons theoretisch model.

4.1 De bouwstenen vertalen in acties door middel van een zevenstappenplan

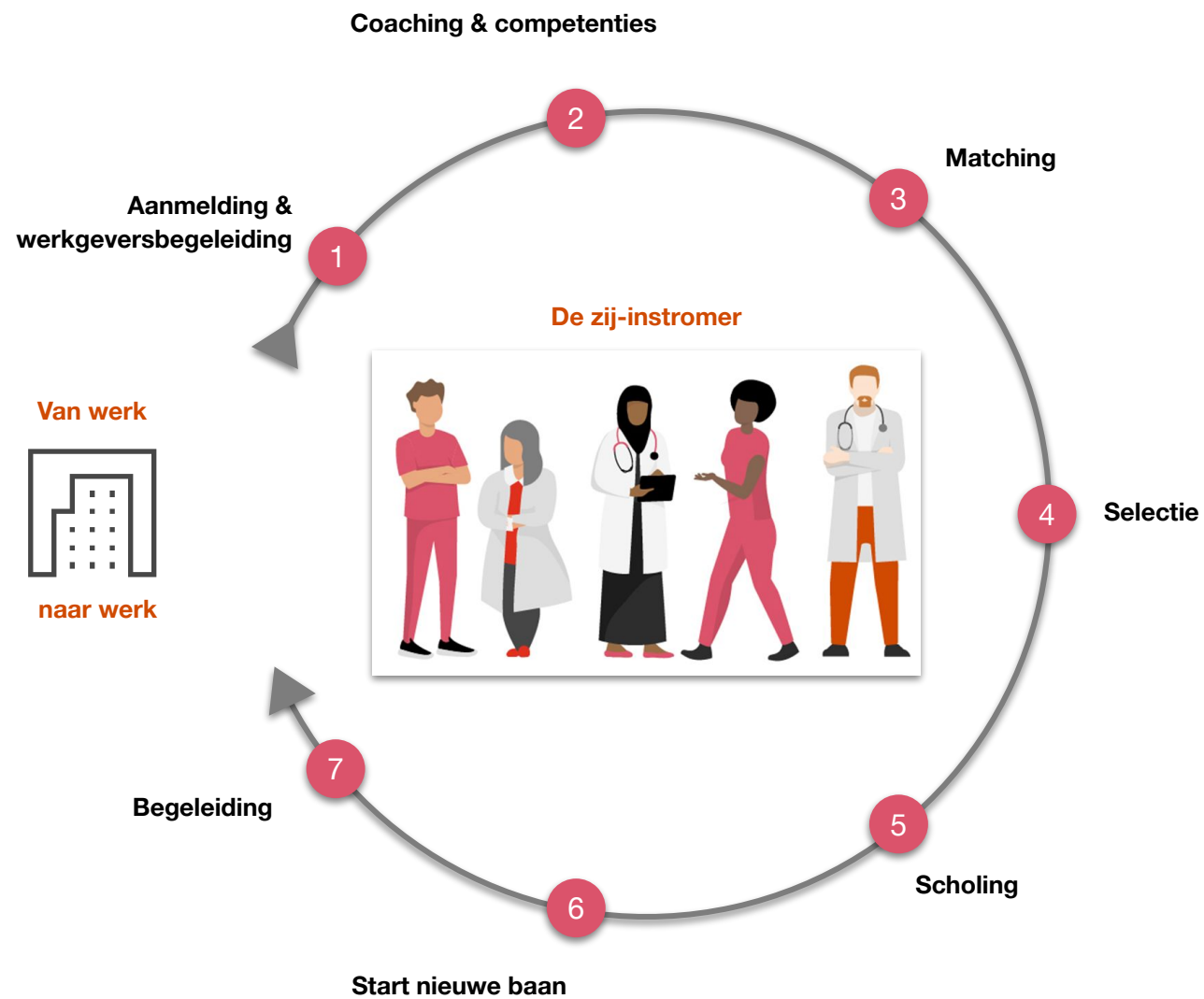
Op basis van onze analyse hebben wij in ons theoretisch model verdere invulling gegeven aan de geformuleerde bouwstenen. Het theoretisch model beschrijft een voorkeursscenario voor de benadering van een nieuw zij-instroominitiatief.

Voor de meest optimale benadering van een zij-instroominitiatief hebben wij zeven stappen geformuleerd, die gezamenlijk de gehele keten vormen. De invulling van een nieuw zij-instroominitiatief aan de hand van deze zeven stappen moet leiden tot een integraal aanbod van mogelijkheden voor potentiële zij-instromers. Afhankelijk van de specifieke situatie doorloopt een zij-instromer de gewenste stappen.

In dit hoofdstuk zijn deze zeven stappen beschreven en verder onderbouwd aan de hand van de literatuur en case studies. De stappen zijn volgordeeljk en vormen samen de hele keten, van de eerste aanmelding tot de plaatsing en coaching bij een nieuwe werkgever.



Zij-instroom in 7 stappen



Zij-instroom in 7 stappen

De ideale benadering van een zij-instroominitiatief bestaat wat ons betreft uit 7 stappen. Deze stappen zijn in onderstaande tabel uitgewerkt. Hierbij is per stap beschreven wat de rol is van de werkgever, de werknemer en welke samenwerkingspartners betrokken kunnen worden. In de laatste twee kolommen beschrijven illustratief op welk bestaand initiatief aangesloten kan worden en op welke manier de stap gefinancierd kan worden.

	Werkgever	Zij-instromer	Samenwerkingspartners	Initiatief	Financiering
1	De werkgever meldt zich aan en wordt begeleid door een bedrijfsadviseur bij strategische keuzes rond bijvoorbeeld personeelsplanning.	Maakt een persoonlijk profiel aan. Dit kan op eigen initiatief of na verwijzing vanuit UWV of gemeenten.	Individuele werkgevers met hulp adviseur, werkgevers- en werknemersorganisaties, ministeries (oa. SZW), provincies en gemeenten, UWV, vakbonden, zij-instroominitiatieven	Matchinginstrumenten van House of Skills	Werkgevers, ministeries, provincies en gemeenten, UWV
2	Aangeven welke competenties gewenst zijn bij een vacature of een beroep	Competenties en interesses in kaart brengen en bespreken met loopbaancoach.	Individuele werkgevers met hulp adviseur, werkgevers- en werknemersorganisaties, UWV, loopbaanadviseurs, opleiders	Loopbaancoaching vanuit James loopbaan of Sterk in je Werk	Sectorgelden vanuit o.a. de CAO, zoals een percentage van de loonsom en O&O-gelden, ministeries, provincies en gemeenten, UWV
3	Matching van kandidaat en begeleiden in meeloopstage. De meeloopstage moet een reëel beeld te bieden aan de kandidaat.	Keuze voor een meeloopstage	Individuele werkgevers, sectorinstituten, brancheorganisaties, opleiders	Matching via Techconnect. Meelopen via Oriëntatiebaan	Sectorgelden vanuit o.a. de CAO, zoals een percentage van de loonsom en O&O-gelden, provincies en gemeenten, UWV
4	Keuze voor kandidaat en aanbieden (voorwaardelijk) arbeidscontract	Ontvangen en tekenen (voorwaardelijk) arbeidscontract	Werknemers- en werkgeversorganisaties	Voorbeeld bij Make IT work. De zekerheid wordt geboden door werkgever	De werkgever via het voorwaardelijk arbeidscontract
5	Inrichten van een opleiding (op maat), eventueel via vakscholing	Volgen van (maatwerk)opleiding	Individuele werkgevers met hulp adviseur, opleiders, sectorinstituten, brancheorganisaties	Certificeringen zoals bij Nationale Zorgklas of leerwerktrajecten zoals bij Lefgozers	Werkgevers, sectorgelden vanuit o.a. de CAO, evt. eigen bijdrage van de zij-instromer
6	Creëren van leerwerkplek	Start bij werkgever	Individuele werkgevers met hulp adviseur	Loopbaancoaching zoals bij James Loopbaan, leerwerktraject zoals bij initiatief Lefgozers	Werkgever, of via sectorgelden
7	Bieden begeleiding en coaching op de werkvloer	Doorontwikkeling, transparante terugkoppeling aan coach over ervaringen	Werkgevers- en werknemersorganisaties, loopbaancoaching	Bieden van begeleiding biedt mogelijkheid tot feedback op het initiatief, zoals bij Techconnect	Werkgever, of via sectorgelden

Stap 1

Aanmelding & werkgeversbegeleiding

Analyse van de huidige arbeidsvraag van de werkgever

Wanneer we het hebben over groei en krimp, overschot en tekort, zijn we vaak geneigd te kijken op macro-economisch niveau wat we zien en verwachten dat de trend doet. We merken in ons onderzoek dat veelal reactief gehandeld wordt vanuit de perceptie van de zij-instromer. Waar we minder focus zien is bij de werkgever. Deze partij voelt echter als eerste waar krapte is en waar overschot zit. Werkgevers creëren banen of vernietigen banen. Daarom start een succesvol zij-instroominitiatief wat ons betreft bij de werkgevers. Zij worden begeleid bij vragen als: hoe gaat de organisatie zich ontwikkelen? Waar verwachten we groei en krimp? Hoe gaat het verdienmodel veranderen en wat zijn daarvan de gevolgen? Wat is de invloed van technologie op de organisatie, de functies en de medewerkers? Wat betekent dat voor de benodigde competenties om succesvol te blijven of weer te worden? Kortom: de economische behoefte aan arbeid bij werkgevers is leidend voor alles wat er daarna gebeurt.

De analyse van de werkgever door middel van bijvoorbeeld strategische personeelsplanning stelt de markt beter in staat te anticiperen op de veranderende vraag. Door de werkgever eerder te betrekken kan men beter anticiperen en het vervolg van de stappen inrichten op veranderingen in vraag en aanbod. Hierbij is het belangrijk dat op een weloverwogen manier bepaald wordt welke competenties nodig en wenselijk zijn bij het vervullen van de vacatures. Daarbij moeten functie-eisen niet aan de hand van benodigde diploma's en certificaten, maar aan de hand van competenties die bijvoorbeeld op informele wijze zijn verkregen of karaktereigenschappen van de kandidaat.

Bij het bepalen van benodigde competenties, kan ook samen met de werkgever gekeken worden naar de invulling van een takenpakket. Wanneer voor meerdere vacatures een hbo-denkniveau wordt vereist, kan kritisch bekeken worden of voor het gehele takenpakket dit niveau nodig is. Wanneer dat niet zo is, kunnen de vacatures gesplitst worden in een takenpakket op mbo-niveau en een takenpakket op hbo-niveau. Dit noemen we job carving. Zo vergroot de werkgever de vijver van talenten om in te vissen. Daarnaast kan het herevalueren van het takenpakket op competenties en denkniveau ook meer uitdaging bieden aan de werknemers met het hogere denkniveau.

Verbinding van werkgevers, zij-instromers en initiatieven

Uit de inventarisatie van zij-instroominitiatieven is gebleken dat het aanbod behoorlijk gefragmenteerd is. Er zijn talrijke initiatieven die voornamelijk lokaal en regionaal zijn georganiseerd. Daarbij zijn de meeste initiatieven gericht op een specifieke sector of beroepsgroep en verzorgen ze een of meerdere stappen. Er zijn bijvoorbeeld initiatieven die zich volledig richten op loopbaancoaching, maar die geen verdere begeleiding bieden bij de omscholing of het vinden van een nieuwe werkgever.

Om ervoor te zorgen dat al deze partijen die een of meerdere schakels vormen in de verschillende stappen die zij-instromers doorlopen beter op elkaar aansluiten, adviseren wij om de focus te leggen op de onderlinge verbinding. Door de verbinding te versterken kunnen werkzoekenden, werkgevers en zij-instroominitiatieven makkelijker samenkomen. De basis van deze verbinding ligt in een centrale hub of digitaal netwerk. Dit netwerk koppelt lokale, regionale en landelijke initiatieven. Het creëert een integraal aanbod voor zij-instromers die zich aanmelden. Daarmee verkrijgen beleidsmakers en werkgevers meer inzicht in de demografie van vraag en aanbod in verschillende geografische gebieden. Dit kan voor werkgevers ook het benodigde inzicht geven in de schaatste binnen zijn doelgroep. Hierdoor wordt voor onder andere MKB-werkgevers duidelijk dat zij zelf een rol moeten pakken in het opleiden van geschikte werknemers. De organisatie die het netwerk coördineert dient de verbinding te leggen tussen alle stakeholders. Let op, het behelst meer dan een website waar alle initiatieven vindbaar zijn.

Bouwen op bestaande succesvolle initiatieven

Door het creëren van een landelijke infrastructuur kan worden gebouwd op bestaande succesvolle initiatieven. Uit interviews klinkt een sterk negatief geluid om weer een nieuw zij-instroominitiatief op te zetten, omdat het aanbod aan dergelijke initiatieven al zeer groot is. De crux ligt in het beter laten samenwerken van bestaande initiatieven. Aandacht voor het geheel vergroot ook het succes van de afzonderlijke onderdelen, die veelal complementair aan elkaar zijn en kennis kunnen delen.

Stap 1

Aanmelding & werkgeversbegeleiding

Sectoroverschrijdende organisatie die de hele keten kan aanpakken

Binnen deze infrastructuur kunnen de bestaande succesvolle initiatieven gezamenlijk een volledig integraal aanbod bieden aan de potentiële zij-instromer. De werkgever en de zij-instromer melden zich digitaal aan bij het centrale netwerk. Vanuit dit netwerk wordt gekeken hoe de zij-instromer het traject kan doorlopen vanaf de eerste oriëntatie en loopbaangesprekken tot de plaatsing bij een werkgever. Nu beperken veel initiatieven zich tot de eigen sector en kan niet door middel van een centrale infrastructuur op een constructieve manier sectoroverschrijdend te werk worden gegaan. Voordat een centrale aanpak landelijk uitgerold kan worden, dient een regionale pilot opgezet te worden die wordt geëvalueerd.

Het belang van bedrijfsadviesing voor de werkgever

De werkgever dient te identificeren welke richting de organisatie op gaat en welke competenties daarbij nodig zijn. Hiervoor dient een werkgever hulp te krijgen van een door bedrijfsadviseur. Door strategische ondersteuning en hulp bij onderwerpen zoals strategische personeelsplanning kan zij-instroom versneld plaatsvinden. De adviseur helpt de werkgever aan nieuwe inzichten en een andere manier van werken. Een voorbeeld is werving op basis van competenties in plaats van diploma's. Dit vergt niet alleen een verandering van denkwijze door de werkgever, maar ook dat de werkgever inzicht heeft in welke competenties belangrijk zijn voor een functie.

De kwartiermaker dient erop toe te zien dat deze adviseurs een uniforme en geschikte wijze hebben om de werkgever te ondersteunen. Wanneer voor de werkgever bijvoorbeeld duidelijk is welke competenties benodigd zijn, kan een geschikte kandidaat gevonden worden. Wanneer de door de werkgever gevraagde competenties verkeerd geformuleerd worden, ontstaat het risico dat een match niet duurzaam is. Door zoveel mogelijk te borgen dat de werkgever op lange termijn een goede vakkracht wint wanneer er zorgvuldig geselecteerd en opgeleid wordt, is het voor de werkgever ook duidelijk dat het opleiden van de kandidaat een solide business case is.



Financieringsbronnen

Werkgevers, ministeries, provincies en gemeenten, UWV



Samenwerkingspartners

Individuele werkgevers met hulp adviseur, werkgevers- en werknemersorganisaties, ministeries (oa. SZW), provincies en gemeenten, UWV, vakbonden, zij-instroominitiatieven

De kennis die opgedaan wordt over nodige competenties voor een baan, zijn uitwisselbaar. Zo verkort de tijd die geïnvesteerd moet worden per werkgever, zeker bij banen die regelmatig voorkomen.

Digitaal, data-gedreven netwerk

Er zijn in de markt nu al diverse oplossingen voor het meten en sturen van de keuzes voor zij-instroom. Zo zijn er open source-oplossingen die worden gebruikt door initiatiefnemers om in kaart te brengen welke capaciteiten een kandidaat heeft en welke vacatures daar het beste op aansluiten. Wanneer de landelijke coördinatie die wij in de eerste stap hebben voorgesteld verwezenlijkt wordt, kunnen de verschillende ontwikkelde datagedreven toepassingen gebundeld worden. Zo kunnen verschillende initiatieven profijt hebben van de gedeelde data.

Gezien de beoogde omvang van dit netwerk is het van groot belang dat er beschikt kan worden over data op verschillende vlakken:

- Sectoren met (toekomstige) tekorten en overschotten aan arbeidskrachten, voor een focus op instroom en uitstroom in de sector.
- Het aantal trajecten, afvallers, duurzame matches in sectoren, voor een focus op de meetbaarheid van succes.

Data kan helpen betere keuzes te maken en bij te sturen. Uit het onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat verschillende initiatieven gebruik maken van informatiebijeenkomsten. Hoewel deze bijeenkomsten op het eerste gezicht succesvol lijken door het aantal aanmeldingen worden in het vervolg grote verschillen zichtbaar. Doorstroom is zeer laag en van de startende kandidaten valt een relatief groot deel vroegtijdig uit. Met het gebruik van data kunnen bijeenkomsten vergeleken worden en kan men zichtbaar maken waar wat gebeurt om vervolgens aanpassingen te maken en wederom te meten wat de resultaten zijn. Vertegenwoordigers van initiatieven geven aan dat zij geen inzicht hebben in deze data, laat staan dat het over initiatieven heen vergeleken kan worden.

Stap 2

Coaching & competenties

Het meten van dit soort zaken kan ertoe leiden dat partijen makkelijker kunnen besluiten bij te sturen door bijvoorbeeld de doelgroep of werkwijze aan te passen. Initiatieven die datagedreven experimenteren met hun aanpak hebben een grote kans op uiteindelijk succes in hun aanpak. Daarnaast kan een centraal netwerk op basis van de data vraag en aanbod identificeren voor de verschillende sectoren. Tevens kan een centraal netwerk in deze volatiele markt makkelijker inzicht verkrijgen waar de overschotten en tekorten zijn.

Loopbaancoaching helpt de zij-instromer bij het bepalen van de volgende stap

Nadat werkgevers met verdwijnbanen en verschijnbanen zijn aangemeld bij een netwerk en duidelijk is welke werknemers aan een andere baan geholpen moeten worden, wordt de zij-instromer een aantal gesprekken met een loopbaancoach aangeboden. Tijdens deze gesprekken wordt onderzocht waar de interesses en voorkeuren van de zij-instromer liggen en wat de mogelijkheden zijn voor een eventuele overstap naar een andere baan. Uit ons onderzoek is gebleken dat een coach of een bepaalde vorm van begeleiding bij sommige initiatieven in meer of mindere mate ontbreekt. Bij andere initiatieven is er wel sprake van coaching of begeleiding, maar wordt de zij-instromer niet structureel tijdens het gehele traject tot na de plaatsing bij een werkgever begeleid. Loopbaangesprekken moeten een structurele stap vormen in een zij-instroomtraject.

De zij-instromer en loopbaancoach kunnen op basis van gesprekken en het gebruikmaken van digitale instrumenten gezamenlijk de vervolgstappen bepalen. Door de persoonlijke aanpak voor iedere zij-instromer kan er maatwerk worden geleverd. Zo stelt het initiatief Sterk in je werk onder meer dat voor de ene deelnemer een test of een workshop voldoende is, terwijl een andere deelnemer uitgebreide begeleiding nodig heeft. Het is daarom belangrijk dat er een persoonlijk plan wordt gemaakt. Daarbij is een vertrouwensrelatie tussen de zij-instromer en coach van groot belang.



Financieringsbronnen

Sectorgelden vanuit o.a. de CAO, zoals een percentage van de loonsom en O&O-gelden, ministeries, provincies en gemeenten, UWV



Samenwerkingspartners

Individuele werkgevers met hulp adviseur, werkgevers- en werknemersorganisaties, UWV, loopbaanadviseurs, opleiders

De loopbaancoach is in beginsel niet sector gebonden, maar overziet wel het hele veld aan mogelijkheden. Zo wordt bijvoorbeeld bij het initiatief Servicepunt Arbeidsmarkt Mobiliteit gebruik gemaakt van regionale adviseurs die samenwerken met regionale partijen om maatwerk te kunnen leveren aan zij-instromers.

Digitale instrumenten helpen bij het identificeren van competenties en interesses

Naast de loopbaancoaching is het van belang dat de zij-instromer op een objectieve manier kan worden getest op competenties en interesses. Een toegankelijke manier om hier invulling aan te geven zijn digitale instrumenten. Er zijn meerdere initiatieven die al gebruikmaken van digitale instrumenten om potentiële zij-instromers te testen. Hiermee kan op een objectieve manier worden gezocht naar een match tussen de competenties van de zij-instromer en een bepaald beroep of sector.

Daarnaast kan op basis van de competenties, interesses en voorkeuren van de zij-instromer worden bepaald wat de eventuele skills gap is bij een eventuele overstap. Ook in ons onderzoek zijn wij verschillende initiatieven tegengekomen die al gebruikmaken van digitale instrumenten. Bijvoorbeeld het initiatief James Loopbaan maakt gebruik van verschillende online testen om tot een match te komen met een bepaalde sector en beroep. En ook het initiatief House of Skills maakt gebruik van verschillende instrumenten zoals de Paskamer en het Skillspaspoort. Op basis van de inzichten uit de digitale instrumenten en de loopbaangesprekken wordt een persoonlijk plan ontwikkeld voor de zij-instromer om een eventuele overstap op een duurzame manier te realiseren. Voor zo'n overstap wordt primair gekeken naar beschikbare vacatures bij bedrijven met behoefte aan werknemers die zijn aangemeld bij het genoemde netwerk. Secundair worden uiteraard alle beschikbare vacatures in ogenschouw genomen.

Stap 3

Matching

Een meeloopstage geeft de zij-instromer een duidelijk beeld van de praktijk

Op basis van de loopbaangesprekken en digitale instrumenten uit de vorige stap wordt vastgesteld waar de voorkeuren liggen van de zij-instromer. Om te toetsen of het beeld van een bepaald beroep en/of sector van de zij-instromer overeenstemt met de praktijk is het wenselijk om in de beginstadia van het traject een meeloopstage te organiseren. Deze meeloopstage bij een werkgever moet ervoor zorgen dat zij-instromers daadwerkelijk kunnen ervaren hoe het is om in een bepaalde sector te werken. In ons onderzoek hebben meerdere initiatieven aangegeven dat zij-instromers niet altijd een duidelijk beeld hebben van hoe een beroep er in de praktijk daadwerkelijk uitziet. Vooraf dient de werkgever al een ruwe toetsing te maken van de plaatsingskansen van de kandidaat. Indien er vooraf al blijkt dat er geen match is, is het immers een verspilling van tijd van de werkgever om een meeloopstage aan te bieden.

Door middel van een meeloopstage van minimaal een dag tot maximaal een week kan de zij-instromer een sector, beroep en werkgever ervaren. Doordat de zij-instromer zich een beter beeld heeft kunnen vormen van de praktijk, kan mogelijk ook uitval in een later stadium in het traject worden voorkomen, stelt onder meer het initiatief Oriëntatiebanen in de zorg. Zo stelt dit initiatief tevens dat een meeloopstage bijdraagt aan een natuurlijke instroom, door vrijblijvend te kunnen oriënteren en niet direct een opleiding te hoeven starten. Daarnaast zijn wij in ons onderzoek onder meer voorbeelden tegengekomen in de ICT en het onderwijs. Zo benadrukt het initiatief Van Rabo naar Pabo het belang om kandidaten te laten zien wat het onderwijs inhoudt. Een kort (in dit geval driedaags) traject waarbij voor de klas gestaan wordt vooraf helpt kandidaat bij het maken van een weloverwogen keuze, zodat de uitstroom uit het traject beperkt wordt. En ook het initiatief TechConnect laat de kandidaten kennis maken met het werkveld middels een try-outdag en week.



Financieringsbronnen

Sectorgelden vanuit o.a. de CAO, zoals een percentage van de loonsom en O&O-gelden, provincies en gemeenten, UWV



Samenwerkingspartners

Individuele werkgevers, sectorinstituten, brancheorganisaties, opleiders

De meeloopstage als selectiemiddel voor werkgevers

De meeloopstage wordt georganiseerd vanuit de sector, branche of werkgever waar de zij-instromer mogelijk aan de slag wilt gaan. De werkgever die de zij-instromer ontvangt, dient ervoor te zorgen dat de meeloopstage de juiste onderdelen bevat om voor zowel de werkgever als de kandidaat te toetsen of de plaatsing passend is. De gecertificeerde adviseur die vanuit het netwerk heeft geholpen bij de competentietoetsing van de vacature, ondersteunt de werkgever ook bij het ontwerpen van een geschikte meeloopstage.

Aan de ene kant krijgt de zij-instromer de kans om de praktijk te ervaren, tegelijkertijd betreft dit ook een eerste selectiemoment voor werkgevers. Een werkgever kan een zij-instromer tijdens de meeloopstage testen en beter leren kennen. Op basis van de dagen (maximaal een week) dat de zij-instromer meeloopt kan de werkgever bekijken of de zij-instromer potentie heeft. In meerdere van onze interviews hebben de initiatiefnemers aangegeven dat een meeloopstage bijdraagt aan het maken van een succesvolle selectie.

Aan het eind van de meeloopstage kan worden bepaald of de zij-instromer verder wil in de sector en eventueel bij de werkgever waar stage is gelopen. Wanneer er geen match is tussen de zij-instromer en de werkgever en/of de sector, wordt met de loopbaancoach gekeken naar de eventuele andere mogelijkheden. Dit kan betekenen dat de zij-instromer opnieuw stage gaat lopen bij een andere werkgever in dezelfde sector of bij een werkgever in een andere sector.



Financieringsbronnen

De werkgever via het voorwaardelijk arbeidscontract



Samenwerkingspartners

Werknemers- en werkgeversorganisaties

Stap 4

Selectie

Uitgebreide selectie voordat zij-instromer deelneemt aan traject

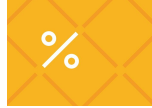
Wanneer er na de meeloopstage sprake is van een match tussen de zij-instromer en de werkgever volgt nog een persoonlijke en strikte selectie. De zij-instromer ondergaat verschillende testen op geschiktheid en capaciteiten voor het nieuwe beroep en sector. Een deel van deze testen wordt afgenomen tijdens de meeloopstage. Daarnaast worden er persoonlijke gesprekken gevoerd over de motivatie, de ervaringen tijdens de meeloopstage en de uiteindelijke commitment om de opleiding te volgen.

Baangarantie draagt bij aan de motivatie en commitment zij-instromer

Wanneer de zij-instromer de selectieprocedure heeft doorlopen en er is sprake van een match tussen de zij-instromer en werkgever, dan wordt dit uiteindelijk vertaald in een baangarantie. De baangarantie kan afhankelijk van de sector en de werkgever worden vormgegeven als een voorwaardelijk contract. Door middel van de meeloopstage en het selectieproces hebben de partijen elkaar leren kennen en is de zij-instromer op verschillende onderdelen getest.

Uit ons onderzoek blijkt dat het bieden van een baangarantie bijdraagt aan de commitment vanuit beide partijen. Met de zekerheid van werk en inkomen is het makkelijker voor een zij-instromer om een daadwerkelijk de overstap te maken naar een nieuwe baan en sector.

De werkgever moet bij deze selectie streng zijn, aangezien het voorwaardelijk arbeidscontract slechts zonder financiële consequenties opgezegd kan worden indien de kandidaat zich niet houdt aan de vastgelegde afspraken. Verwachtingen over de opleiding maar ook andere eisen die de werkgever aan de kandidaat stelt, moeten daarom duidelijk geformuleerd zijn in dit contract. Indien de kandidaat zich aan deze afspraken houdt, kan de werkgever het contract alleen beëindigen op de reguliere arbeidsrechtelijke manieren. Indien de kandidaat zich niet aan de gemaakte afspraken houdt door bijvoorbeeld het omscholingstraject niet te voltooien, ligt het risico bij de kandidaat zelf.



Financieringsbronnen

Werkgevers, sectorgelden vanuit o.a. de CAO, evt. eigen bijdrage van de zij-instromer



Samenwerkingspartners

Individuele werkgevers met hulp adviseur, opleiders, sectorinstituten, brancheorganisaties

Stap 5

Scholing

De omscholing naar een nieuw beroep is een essentieel onderdeel van een zij-instroomtraject. Afhankelijk van de competenties van een zij-instromer en benodigde vaardigheden voor een nieuw beroep moet er maatwerk worden geleverd op het vlak van onderwijs.

Het belang van vakscholen

In ons onderzoek is door meerdere initiatieven aangegeven dat scholing bij reguliere onderwijsinstellingen niet flexibel genoeg is. Er wordt onvoldoende rekening gehouden met een eventuele lopende dienstbetrekking, het gezinsleven of andere verplichtingen van de vaak meer volwassen zij-instromers. Zo wordt vanuit een initiatief uit de technieksector gesteld dat de praktijkopleidingen en vakscholen vaak beter inspelen op de situatie van een zij-instromer. Het opzetten van vakscholen vergt een investering van werkgevers. Bij het aanbieden vakscholing dient er daarom wel een solide business case te zijn. Daarom is het van belang dat de vakscholing zich richt op de vaardigheden die nodig zijn voor de nieuwe baan, en niet op minder relevante activiteiten. De vakscholen hebben immers niet de taak om bij te dragen aan de bredere vorming van een kandidaat, zoals een gewone mbo-onderwijsinstelling dit wel heeft.

Maatwerk in het onderwijstraject

Vakscholen zijn niet voor iedere sector geschikt, maar maatwerk blijkt ook in andere sectoren van belang. In sommige sectoren kan er worden ingespeeld op de situatie van zij-instromers door de mogelijkheid tot het behalen van certificaten en modules open te stellen. Op die manier kan de zij-instromer praktijkervaring combineren met het stapelen van de benodigde certificaten en modules. Bij zij-instroomtrajecten is het in de regel zo dat de kandidaat tijdens deze opleidingsfase al in dienst is bij de nieuwe werkgever. Wij zien echter wel bij trajecten waar er een koppeling is tussen de oude en de nieuwe werkgever, dat de kandidaat soms wel nog arbeid verricht of op de loonlijst staat bij de oude werkgever.



Financieringsbronnen

Werkgever, of via sectorgelden



Samenwerkingspartners

Individuele werkgevers met hulp adviseur

Stap 6

Start nieuwe baan

Na afronding van de opleiding kan de zij-instromer aan de slag bij de nieuwe werkgever. De zij-instromer heeft eerder tijdens het traject een meeloopstage gevolgd, die heeft geleid tot een match en een getekend voorwaardelijk contract.

Dit voorwaardelijk contract is een arbeidsovereenkomst onder ontbindende voorwaarden. Zo kan bijvoorbeeld als ontbindende voorwaarde voor een kandidaat-basisschooldocent opgenomen worden dat hij of zij aan het einde van het traject een geldig Pabo-diploma behaald moet hebben. Indien de zij-instromer het Pabo-diploma niet behaalt en daarmee de ontbindende voorwaarde op de einddatum van het traject in werking treedt, is de werkgever niet gebonden aan de kandidaat.

Stap 7

Begeleiding op de werkvloer

Coaching en begeleiding om te landen op de nieuwe werkplek

Uit ons onderzoek blijkt het belang van coaching en begeleiding van de zij-instromer. Een overstap naar een nieuwe sector gaat gepaard met een cultuurverandering. Om hiermee rekening te houden is coaching vereist, zo stellen de initiatieven Lefgozers en Lesgeven in Zeeland. En ook vanuit het initiatief Overijssels Vakmanschap wordt het belang van voldoende begeleiding van de werkgever benoemd. Het is daarbij belangrijk dat de werkgever een goed beeld heeft van wat de zij-instromer kan en hoeveel aandacht er nodig is.

Nazorg om uitval na plaatsing te voorkomen

Afhankelijk van de behoefte van de zij-instromer blijft de zij-instromer tijdens het eerste jaar na indiensttreding coaching ontvangen. Deze vorm van nazorg moet ervoor zorgen dat de initiële match tussen werkgever en zij-instromer een duurzame match wordt. In ons onderzoek is naar voren gekomen dat het soms ontbreekt aan de goede begeleiding vanuit de werkgever wanneer de zij-instromer aan de slag gaat. Hierdoor zien we in sommige sectoren een hoge uitval tijdens het eerste jaar.

In sommige zij-instroominitiatieven blijft het initiatief dat ook de opleiding heeft verzorgd, een (beperkte) rol spelen in deze coaching achteraf. Meestal zal deze verantwoordelijkheid echter bij de werkgever liggen.

Om grote uitstroom tegen te gaan, is het van belang dat vanuit de centrale coördinatierol werkgevers worden gestimuleerd om een goede begeleiding te bieden op de werkvloer. Een belangrijke rol hierbij speelt het gebruik van data. De centrale coördinator kan in het netwerk feedback ontvangen van de kandidaten als het gaat over de kwaliteit van het traject en wat aandachtsgebieden zijn.



Financieringsbronnen

Werkgever, of via sectorgelden



Samenwerkingspartners

Werkgevers- en werknemersorganisaties, loopbaancoaching

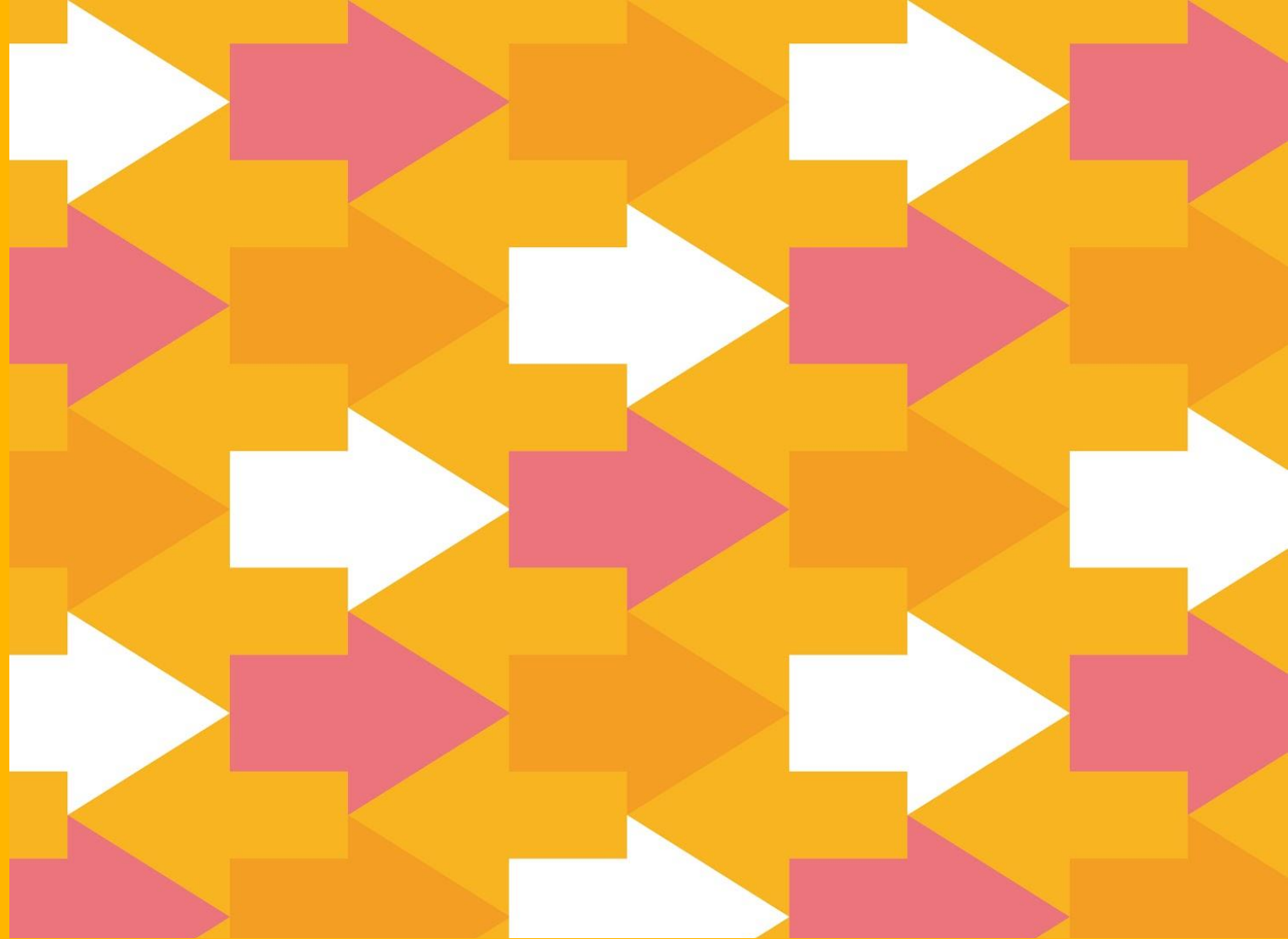
Deze data kan gebruikt worden om individuele werkgevers te ondersteunen bij het tijdig identificeren van problemen op de werkvloer. Daarnaast worden knelpunten inzichtelijk voor de centrale coördinator, zodat deze kan sturen. Dit kan bijvoorbeeld het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid helpen bij het gericht investeren in omscholing.

Het toedelen van de verantwoordelijkheid voor coaching

Coaching kan zowel intern vormgegeven worden als extern. Bij interne coaching kan gedacht worden aan een buddy-systeem. Het is voor deze interne coaching van belang dat de werkgever de verantwoordelijkheid neemt om de zij-instromer te koppelen aan een ervaren werknemer. De werkgever moet naar zowel de zij-instromer als naar de ervaren werknemer duidelijk zijn over wederzijdse verwachtingen. Een informele rol is dan wenselijk, zoals het helpen bij het begrijpen van de ongeschreven regels en bedrijfscultuur.

Voor meer formele coaching kan aangesloten worden bij bestaande externe loopbaancoaching, via financiering vanuit de cao. Een voorbeeld hiervan is James Loopbaan. Dit vanuit vakbond CNV geïnitieerde en inmiddels verzelfstandigde loopbaanbedrijf biedt coaching aan die gefinancierd wordt door sectorgelden. Hierover maken de vakbonden afspraken aan de cao-tafel. Het is daarom belangrijk dat loonruimte die binnen een cao opzij gezet wordt voor loopbaanondersteuning daadwerkelijk gecreëerd en vervolgens gebruikt wordt.

Binnen grotere organisaties zou ook formele coaching ingericht kunnen worden, wanneer dit een onderdeel is van staand HR-beleid. Daarbij blijkt uit onze interviews wel dat het van groot belang is dat de afstand tussen de HR-contactpersoon en de directe leidinggevende van de zij-instromer groot genoeg is. Wanneer de organisatie te klein is voor deze afstand, kan het een zij-instromer weerhouden om open te zijn over struikelblokken of de bedrijfscultuur binnen een bepaald team. Indien de formele coachingsfunctie bij de werkgever wordt belegd, zullen uiteraard de kosten neerslaan bij de onderneming in plaats van bij de gehele sector.



Advies aan Instituut Gak over
bijdrage aan oplossing

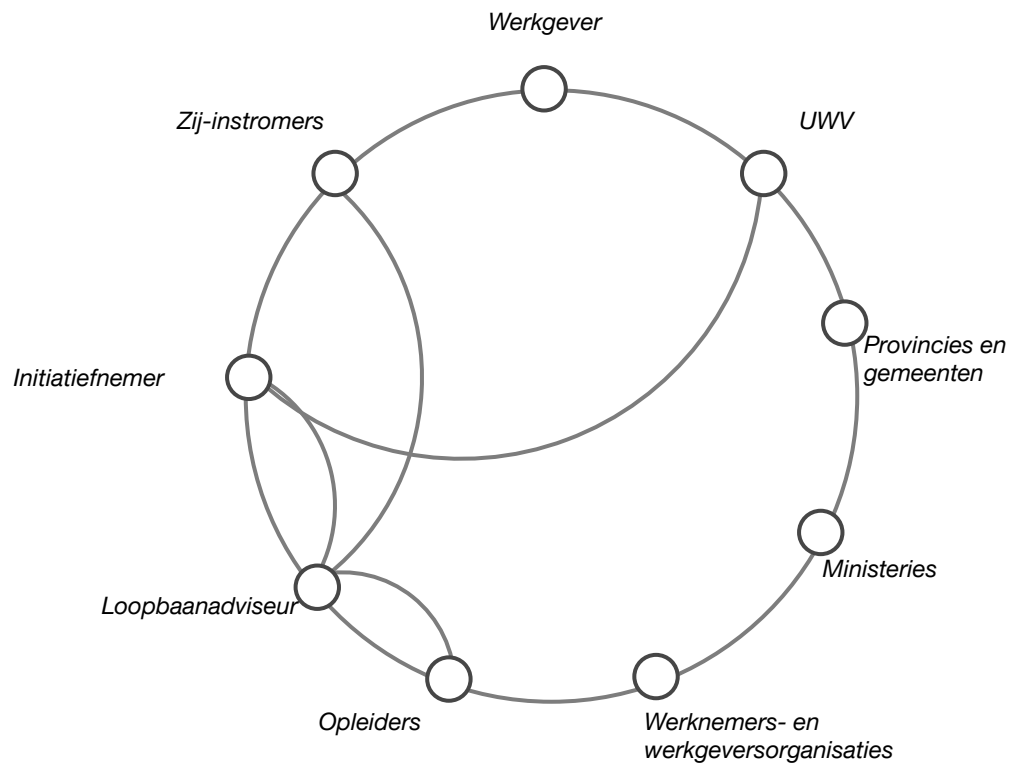
5. Advies aan Instituut Gak over bijdrage aan een oplossing

Nederland kent een enorme hoeveelheid aan initiatieven die mensen van werk naar werk begeleiden. In hoofdstuk 2 nemen we in onze eerste analyse 116 initiatieven mee. Instituut Gak heeft PwC gevraagd te adviseren op welke wijze Instituut Gak kan bijdragen aan een oplossing voor de toenemende krapte op de arbeidsmarkt van middelbaar opgeleide vakkrachten. Wij geven bij het bepalen van de vervolgstappen antwoord op de volgende vragen:

- Welke aanpak voor het vervolg heeft de voorkeur? Regionale, landelijke of sectorale aanpak?
 - In de pilotfase dient het project wel regionaal opgezet te worden, om kinderziektes effectief op te lossen voordat er opgeschaald wordt. Wij adviseren na een succesvolle pilotfase een landelijke coördinatie, met een decentrale vormgeving van de zij-instroominitiatieven en de daarin opgenomen opleidingstrajecten.
- Welke samenwerkingspartners dienen daarbij te worden gezocht en waarom?
 - In paragraaf 5.7 geven wij suggesties voor samenwerkingspartners.
- Wat is het kostendekkende verdienmodel om alle benodigde activiteiten te ontplooiën?
 - In paragraaf 5.8 schetsen wij welke financieringsbronnen aangewend kunnen worden voor een kostendekkend verdienmodel.

In hoofdstuk vier waarin het theoretisch model wordt uitgewerkt, doen wij een voorstel voor een digitaal, data-gedreven netwerk. Een invulling van de vormgeving van dit netwerk is beschreven in dat hoofdstuk. Hieronder beschrijven wij de keuzes die wij adviseren bij het in praktijk brengen van de plannen uit het theoretisch model.

Een illustratieve weergave van de huidige situatie toont beperkte onderlinge connecties

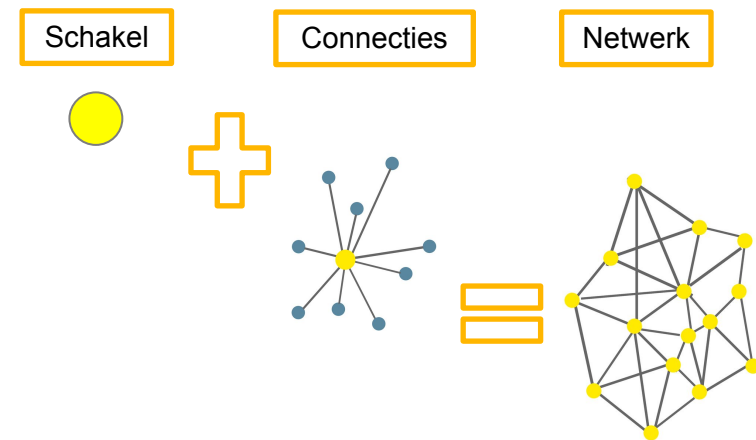


Huidige situatie:

In het figuur aan linkerkzijde zien we een illustratieve weergave van het huidige netwerk van de verschillende partijen die op enige manier gerelateerd zijn aan een zij-instroominitiatief.

De visualisatie schetst de huidige praktijk, maar dat betekent niet dat de onderstaande afbeelding van toepassing is op alle initiatieven. De realiteit is echter wel dat er in beperkte mate onderlinge connecties zijn tussen de verschillende partijen. Hier valt nog veel winst te behalen.

Bij het oplossen van dit gebrek aan samenwerking is een belangrijke rol weggelegd voor Instituut Gak. Zij kunnen de “spin in het web-rol” initiëren en de verschillende partijen samenbrengen. De verschillende partijen vormen de schakels in het traject. Door connectie te maken tussen de schakels ontstaat het netwerk. Door het aantal connecties te verhogen wordt het netwerk versterkt, wat ertoe leidt dat zij-instroominitiatieven succesvoller kunnen worden.



Instituut Gak levert een oplossing aan de arbeidsmarktproblematiek

door het netwerk te versterken

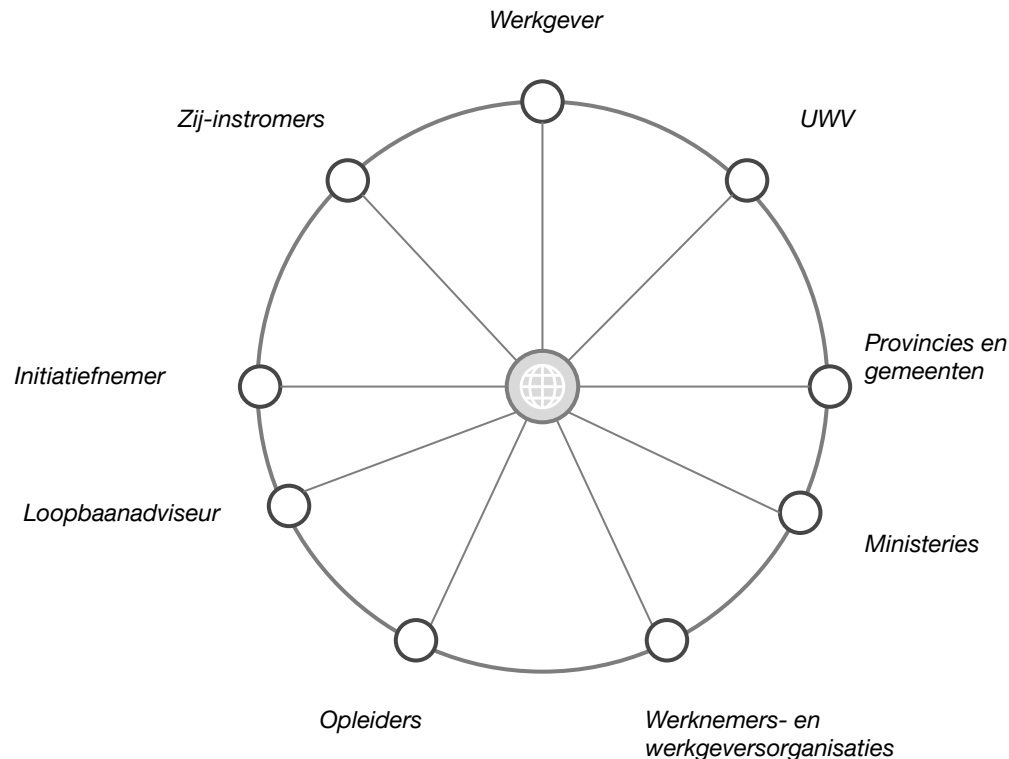
Gewenste situatie:

In de figuur rechts zien we de gewenste situatie. Hierbij zien we een netwerk van partijen gerelateerd aan een zij-instroomtraject die sterk met elkaar zijn verbonden.

Deze verbinding wordt gerealiseerd door één centraal punt waarop de verschillende partijen met elkaar in contact komen. Maar nog belangrijker: de zij-instromer weet hoe hij of zij in contact kan komen met de verschillende partijen.

Het creëren van een netwerk waarbij alle partijen verbonden zijn versterkt de samenwerking en voorkomt dat verschillende initiatieven langs elkaar werken aan hetzelfde doel.

In deze situatie is een rol als kwartiermaker voor Instituut Gak belegd bij het faciliteren van een netwerk waarin de verschillende partijen in contact kunnen komen. Hiermee wordt ingespeeld op zowel de vraag vanuit de overheid als vanuit de zij-instromer.



Een landelijk netwerk dat lokale en sectorale initiatieven incorporeert



5.1 In Nederland bestaat nog geen netwerk dat de gehele keten kan dekken

Een netwerk dat direct toepasbaar op de volledige keten van eerste contactmoment tot een succesvolle plaatsing, bestaat momenteel nog niet in Nederland. In Luxemburg heeft het Ministerie van Werkgelegenheid dit netwerk laten ontwikkelen door PwC.¹⁵ Dit ketenbrede netwerk verbindt werknemers, werkgevers, opleiders en overheden (zoals ADEM, dit is het Luxemburgse UWV) aan elkaar. Het netwerk staat al sinds 2018 en heeft succesvol van-werk-naar-werktransities begeleid, inclusief bij- en omscholing. Ook werkloosheid-naar-werk en het bemiddelen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt waren onderdeel van dit project.

5.2 Inzicht in de toekomstige vraag naar arbeid nodig

Hoewel het sectorgebonden en regionaal is, heeft Lesgeven in Zeeland al een tool ontwikkeld die niet alleen het huidige aanbod van leerkrachten in Zeeland weergeeft, maar die ook een projectie maakt naar schaarste in de toekomst. Dit geeft een belangrijk inzicht in gerichte werving van zij-instromers. Zo kan men, rekening houdend met de opleidingsduur van een zij-instromer, de start van een traject goed afstemmen met een vrijvallende vacature.

5.3 Het netwerk heeft een belangrijke functie bij matching tussen werkgever en werknemer

Potentiële zij-instroomkandidaten beschikken in de regel niet over de juiste diploma's voor de baan. Het is belangrijk voor een werkgever om inzicht te krijgen in of een kandidaat wel geschikt gemaakt kan worden voor een bepaalde functie. Daarbij is niet alleen van belang welke opleiding een kandidaat wél heeft gevolgd, maar ook wat zijn of haar verdere competenties zijn en wat de ontwikkelpotentie daarvan is.

Onderzoek van PwC uit 2019 heeft aangetoond dat er zeer veel overlap bestaat tussen de competenties die er benodigd zijn voor verschillende beroepen.¹⁶ Het is echter gebruikelijk voor mensen om alleen maar te denken aan en te zoeken naar een baan binnen dezelfde beroepsgroep, terwijl dat niet nodig en niet wenselijk is. Skills Bridge in Luxemburg heeft dat hokjesdenken doorbroken met een het opzetten van een brug om mensen over sectoren heen van verdwijn- naar verschijnbanen te helpen.

5.4 Het opnemen van de arbeidsvraag van de werkgever in het netwerk

Het aansluiten van werkgevers op het netwerk

Werkgevers in de onderzochte kraptesectoren, zijn actief op zoek naar werkenden. Door de krapte op de arbeidsmarkt, blijkt uit de interviews dat zij ook regelmatig openstaan voor het mee-investeren (in tijd of geld) in zij-instromers. Zij kunnen hun vacatures voor zij-instromers aanmelden. Daarnaast kan een werkgever zich aanmelden indien hij kandidaten aanbiedt die begeleid moeten worden naar een nieuwe baan.

De werkgeversvertegenwoordiging als samenwerkingspartner kan helpen bij het aansluiten van werkgevers. Ook kunnen het UWV en het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid gestimuleerd worden om naamsbekendheid te creëren voor het netwerk.

Het zoeken van het juiste decentrale of sectorale zij-instroomtraject voor de werkgever (indien gewenst)

Vooral kleine werkgevers kunnen in veel gevallen goed aansluiten bij opleidingstrajecten van sectorgebonden zij-instroominitiatieven. Het Luxemburgse Skills Bridge-project faciliteerde twintig werkgevers die te maken hadden met banen die zouden verdwijnen binnen achttien maanden en daar nog niet op voorbereid waren. Juist door de gezamenlijkheid van de aanpak kregen ook de kleinere werkgevers hun plek en konden deze meeprofiteren van de gedeelde financiering van ontwikkelpaden.

Het identificeren van de competentievraag van de werkgever

Werkgevers kunnen op het netwerk aangeven welke competenties zij belangrijk vinden. Vooraf dient een bedrijfsadviseur in gesprek te gaan met de werkgever. Op basis daarvan maakt de adviseur een analyse van de benodigde aanpak.

House of Skills heeft relevante ervaring met het matchen van gevraagde competenties van een kandidaat en van een werkgever. Ook kan de analyse van het Skills Bridge-project hier ingezet worden. Bij het koppelen van arbeidsvraag aan arbeidsaanbod is het achterhalen van de competenties van de medewerker cruciaal om de juiste match mogelijk te maken met beschikbare banen. Zowel de vraag- als de aanbodzijde worden op basis van competenties weergegeven en daarmee ook aan elkaar verbonden.



5.5 Het linken van de arbeidsvraag aan een potentiële zij-instromer

Het identificeren van competenties van de kandidaat

Het is van belang dat een eventuele kandidaat die beschikt over door een werkgever gevraagde competenties, zich herkent in de profielschets van de werkgever. Dit zal echter niet altijd het geval zijn. Initiatieven zoals House of Skills en Skills Bridge helpen door middel van intelligente technologie dergelijke competenties bij kandidaten te identificeren, op basis van meer toegankelijke vragen. Aan de hand daarvan wordt een Skills Paspoort gecreëerd, dit geeft inzicht in alle competenties die de kandidaat bewust of onbewust bezit. De bevindingen van de loopbaancoach uit stap 2 kunnen ook gebruikt worden bij het opstellen van een inzicht in de skills van de kandidaat.

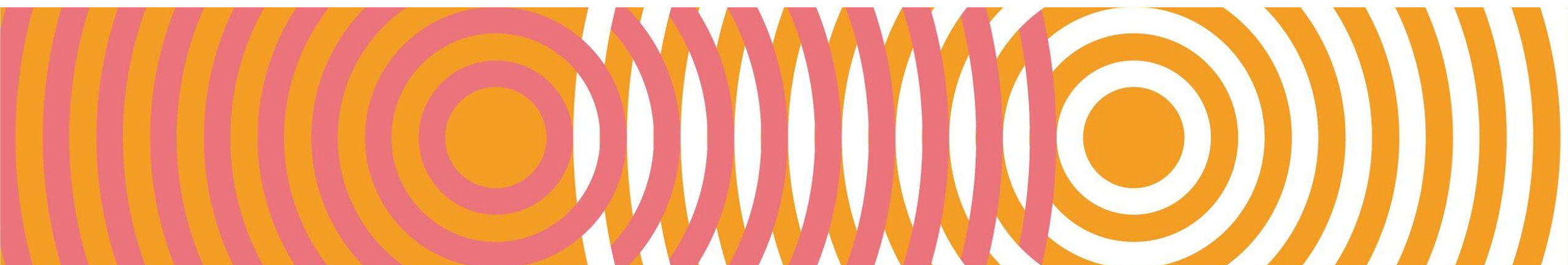
Het maken van een match tussen vraag en aanbod

Wanneer alle kwantitatieve en kwalitatieve data van zowel de vraag- als aanbodzijde inzichtelijk zijn gemaakt, volgt de belangrijkste stap in het centrale dashboard. Er dient een match gemaakt te worden op basis van de verkregen rijke data. In een eventuele doorontwikkeling kan daarin een weging van factoren meegenomen worden die losstaan van competenties, zoals de werkomgeving en organisatiecultuur. Dit vergt een geavanceerde tool die al deze waardevolle elementen mee kan nemen. PwC heeft in co-creatie voor een detacheringsbureau eerder een matchingsnetwerk met daarin een “teamscan” ontwikkeld. Hierbij worden niet alleen de door de werkgever gevraagde competenties geïdentificeerd, ook de bedrijfscultuur werd meegenomen bij het maken van een match. De eerste evaluatie van het project voor het detacheringsbureau heeft aangetoond dat de matching op basis van data succesvoller is dan handmatige werving door recruiters.

Vanuit deze matching in het centrale netwerk de connectie maken met decentrale of sectorale bestaande zij-instroominitiatieven

Met een landelijke coördinatie en aanpak van de samenwerking tussen initiatieven, gaat lokale of sectorale expertise bij de inzet van zij-instroom niet verloren. Door middel van het dashboard kan een link gelegd worden met de succesvolle initiatieven die het opleidingsproces op zich nemen.

Zij-instroominitiatieven die zich richten op het opleidingsproces moeten per regio en sector in kaart gebracht worden in een dashboard en voorzien worden van goede contactinformatie. De werkgever is zelf verantwoordelijk om dit contact te leggen, om hulp te krijgen bij de vormgeving van de zij-instroombijscholing en het leerwerktraject. Voor regio's en kraptesectoren waar geen passend bestaand zij-instroomtraject aanwezig is, moet de werkgever zelf investeren in het aanwenden van onder andere sectorgelden of eigen financiële middelen voor de vormgeving van het traject.



5.6 Het wegnemen van sectorale “schotten”

Vaste groeipaden in de CAO

Binnen sectoren is het de norm dat er een vast kader is voor de beloning van arbeid. Deze arbeidsvoorwaarden worden vormgegeven door salarisschalen en doorgroeipaden die in de CAO geformuleerd zijn. Bij de meeste dienstbetrekkingen zullen zij-instromers geplaatst worden in een lage schaal, waarin zij in vele (tientallen) jaren langzaam verschuiven door de treden van de schaal. Dit model is ingericht op een schoolverlater die tijdens de werkzame jaren zowel arbeids- als levenservaring opdoet. Een zij-instromer die al een groot aantal jaren werkervaring heeft opgedaan, zal op een vergelijkbare wijze als de schoolverlaters door de treden van deze CAO-loonschalen lopen. Daarmee wordt de levenservaring die de zij-instromer meebrengt, geregeld onvoldoende gewaardeerd.

Voor een duurzame plaatsing van de zij-instromer is het van belang dat deze tevreden is met de arbeidsvoorwaarden in het nieuwe beroep. Daarom is het in onze ogen het meest bevorderlijk om in CAO's afspraken te maken over een versneld doorgroeipad voor zij-instromers met relevante levenservaring of andere competenties waardoor zij zich sneller ontwikkelen dan schoolverlaters. Vooraf kan besloten worden of de zij-instromer de reguliere schalen volgt als de verwachting is dat deze zich ontwikkelt op het gebruikelijke tempo. Indien de kandidaat zich waarschijnlijk sneller zal ontwikkelen, kan deze in het doorgroeipad voor zij-instromers geplaatst worden.

Nog mooier is om het hele systeem van schalen, functiewaarderingen en SOM-scores sterk te moderniseren en competentiegericht te gaan belonen.

Eerste stap naar beter passende arbeidsvoorwaarden

Het vergt echter een grote inspanning vanuit sociale partners om deze CAO's aan te passen, en dit is niet iets waar werkgevers en Instituut Gak op zeer korte termijn invloed op kunnen hebben. Een meer toegankelijke wijziging is een beleid van werkgevers om flexibeler om te gaan met arbeidsvoorwaardenbehoeften van de zij-instromer. Buiten de CAO om kunnen afspraken gemaakt worden met de kandidaat, die een compensatie bieden voor een eventuele versoering van het arbeidsvoorwaardenpakket op bijvoorbeeld salaris. Zo kan het inbouwen van flexibiliteit door een soepele verlofregeling een tegemoetkoming zijn.

Ongeacht of de arbeidsvoorwaarden beter of flexibeler worden ingericht voor zij-instromers, is het belangrijk dat zij vooraf inzicht krijgen in de wijzigingen in hun arbeidsvoorwaardenpakket. Kandidaten dienen ook duidelijk te hebben hoe hun secundaire arbeidsvoorwaarden wijzigingen. Dit is vaak vooraf minder zichtbaar dan het basissalaris, terwijl het wel van belang is voor duurzame plaatsing of de kandidaat tevreden is met het nieuwe, brede arbeidsvoorwaardenpakket. De kwartiermaker kan aan de werkgever een sjabloon ter beschikking stellen waarin gegevens over het beloningspakket worden ingevuld door de werkgever. Zo is het voor beide partijen duidelijk tegen welke arbeidsvoorwaarden de kandidaat na plaatsing aan de slag gaat. Met technologische kan dit proces ondersteund worden.

Andere knelpunten binnen CAO's

Opleidingsbudgetten worden vaak verdeeld binnen de sectorale afbakening van een CAO. Deze verkokerde wijze van opleidingsfinanciering toewijzen werkt de arbeidsmobiliteit tegen.

Wanneer een kandidaat een van-werk-naar-werk-traject doorloopt, zal er in alle gevallen sprake zijn van een uitstroomwerkgever en een instroomwerkgever. Bij een zij-instroominitiatief is de regel dat deze twee werkgevers zich in een andere sector bevinden en daarom onderworpen zijn aan verschillende CAO's. Daardoor moet er vaak een keuze gemaakt worden vanuit welk van deze sectoren de financiering moet plaatsvinden.

Indien een werkgever of sector uitstroom wil faciliteren om bijvoorbeeld gedwongen ontslagen te voorkomen, kan het zijn dat zij de omscholing medefinancieren. In praktijk gebeurt dit regelmatig via specifieke reorganiserende werkgevers, maar zelden via de CAO van de sector die uitstroom moet faciliteren. Bij deze sectorale afspraken gaat in de regel het grootste deel van de rekening naar de sector die instroom nodig heeft.

Wanneer financiering de schotten van verschillende CAO's en sectorgelden kan overschrijden, wordt het mogelijk dat iedere partij zijn aandeel neemt in de organisatorische en financiële lasten.



5.7 Potentiële samenwerkingspartners om het centrale netwerk te ontwikkelen en onderhouden

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Niet alleen Instituut Gak en PwC erkennen het belang van omscholingsinstrumenten, ook het huidige kabinet Rutte-III doet dat. Na het aflopen van het noodpakket NOW 2.0, heeft Minister Koolmees van Sociale Zaken en Werkgelegenheid de conclusie getrokken dat het blijven doorbetalen van salaris geen duurzame oplossing is voor de arbeidsmarkt tijdens en na de coronacrisis.¹⁷ Met meer budget voor om- en bijscholing, wil het kabinet ervoor zorgen dat mensen begeleid worden naar een baan waar vraag naar is.¹⁸ Dat betekent dat omscholing en daarmee zij-instroom een prominente rol krijgt in het kabinetsbeleid. Het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid is daarmee een interessante samenwerkingspartner voor het opzetten van een centrale infrastructuur.

Werknemers- en werkgeversorganisaties

Bij de interviews wordt duidelijk dat vakbonden belangrijk zijn voor het succes van een zij-instroominitiatief. Zij zijn een toegankelijk aanspreekpunt voor werkenden die uit willen stromen naar een andere sector. Meerdere geïnterviewde zij-instroominitiatieven geven aan dat het aanzwengelen van arbeidsmobiliteit door de werkgever regelmatig gezien wordt als een aankondiging van een reorganisatie, terwijl vakbonden voor de werknemer een partij zijn die het werknemersbelang behartigen. Ook beschikken de werknemers- en werkgeversorganisaties over veel kennis over de vraag en aanbod naar arbeid en het matchen hiervan. In het verlengde hiervan zijn de Opleidings- en Ontwikkelingsfondsen (O&O-fondsen) relevant. Deze fondsen, bestuurd door de sociale partners, zijn gericht op het ontwikkelen en opleiden van het werknemers in een bepaalde sector. Vanwege de kennis van specifieke sectoren en de subsidiemogelijkheden zijn zij een interessante samenwerkingspartner.

UWV

Ook het UWV beschikt over deze kennis, en is daarmee een interessante samenwerkingspartner gezien de landelijke ambities van het door ons gestelde netwerk. Het UWV dient regionale belangen, maar ook het landelijk belang om werkloosheid op te lossen en een mismatch tussen aanbod van arbeid en vraag naar arbeid.

Provincies en gemeenten

Op provinciaal en gemeentelijk niveau is in sommige regio's gedetailleerd uitgewerkt voor welke sectoren en welke gebieden zij grote personeelstekorten kennen. De expertise over vraag- en aanbod op regionale en lokale arbeidsmarkten is van belang voor de evaluatiefunctie die nodig is bij het succesvol doorontwikkelen van de centrale infrastructuur.



5.8 Potentiële financieringspartners voor het centrale netwerk en de aangesloten zij-instroominitiatieven

Publieke financiering voor het centrale netwerk

Instituut Gak heeft aangegeven bereid te zijn om een kwartiermakersrol te financieren, maar niet om de daadwerkelijke operationele- en opleidingskosten te dragen. Daarom stellen wij voor om een beroep te doen op de subsidiegelden van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid rondom duurzame inzetbaarheid die de komende jaren toegewezen zullen worden aan partijen om het netwerk te bouwen. Instituut Gak kan daardoor gebruikmaken van het momentum dat omscholing nu geniet bij het stellen van politieke speerpunten voor de arbeidsmarkt en de samenleving in de nasleep van de coronapandemie.

Bij een groot aantal financieringsbronnen van een centraal netwerk dient een subsidieaanvraag gedaan te worden vanuit een partij binnen de sector. Bij de verdeling van bijvoorbeeld de 960 miljoen euro subsidie van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid vanuit het Pensioenakkoord, dient de hoofdaanvrager een werknemers- of werkgeversvertegenwoordiger te zijn. Het enthousiasmeren en betrekken van vakbonden is daarmee essentieel. Het betrekken van de werknemers- en werkgeversvertegenwoordiging is niet alleen praktisch bij subsidieverdelingen, maar ook om een zij-instroominitiatief daadwerkelijk te laten slagen.

Zij-instroom maakt mensen geschikt voor vacatures die in sommige gevallen werkloos zouden zijn. Daarom kan het succesvoller maken van zij-instroomtrajecten bijdragen aan een lager aantal mensen in de WW. Het UWV kan naar de mening van PwC daarom ook een interessante sponsor zijn. Of het UWV open staat voor een dergelijke samenwerking, kan eventueel in een vervolgtraject onderzocht worden.

Publiek-private en private financiering van het zij-instroomtraject nadat de matching heeft plaatsgevonden

In dit onderzoek beogen wij om het centrale netwerk publiek te financieren, dit verandert echter bij de inrichting van het zij-instroomtraject. Wanneer de match is gemaakt tussen een kandidaat en een potentiële werkgever, breekt de fase van meeloopstages en selectie aan. In dit deel van het opleidingstraject ligt de verantwoordelijkheid bij de werkgever om een tijdsinvestering te doen en om te onderzoeken of hij een opleidingstraject wil aanbieden om de kandidaat klaar te maken voor zij-instroom.

Wanneer zowel de kandidaat als de werkgever besluiten met elkaar in zee te gaan, wordt de baangarantie getekend door de werkgever. Het opleidingstraject dat hierna volgt kan gefinancierd worden door de werkgever zelf, maar ook vaak vanuit sectorgelden. O&O-fondsen bieden regelmatig zij-instroomtrajecten aan waar de werkgever bij kan aansluiten, of bieden een mogelijkheid tot het onttrekken van cao-gelden voor dit opleidingstraject.

Ook leveren gemeenten en provincies zeer regelmatig een financiële bijdrage aan de trajecten. Omdat zij-instroom het aantal bijstandsgerechtigden in een gemeente kan terugdringen en goed is voor de economische groei van de gemeente of regio, blijven decentrale overheden een belangrijke medefinancier.

De coaching en nazorg kan ook (gedeeltelijk) voor rekening van de individuele werkgever of sectorgelden komen, afhankelijk van de keuze om coaching intern of extern te beleggen. In het vorige hoofdstuk onder 'stap 7' wordt verder ingegaan op het onderscheid tussen interne of externe coaching.

Bronvermelding

1. S. Duijn, S. Philippen, E. van Uitert (2020), *Ondanks corona en hoger arbeidsaanbod blijft mismatch op arbeidsmarkt aanwezig*, ABN Amro Insights, Economisch Bureau & Sector Research, 5 juni 2020
2. Borghouts-van de Pas, I., Bosmans, M., Verschoor, J., Wilthagen, T. (2019), *Overstappen op de arbeidsmarkt. Een onderzoek naar Van Werk Naar Werk-beleid en -trajecten*, Tilburg University, Celsus juridische uitgeverij ISBN 978-90-8863-238-9
3. CBS (2019), *Voor het eerst minder werklozen dan voor crisis*, 18 april 2019, via: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2019/16/voor-het-eerst-minder-werklozen-dan-voor-crisis>
4. The Guardian (2020), *The unemployment rate doesn't go back to normal after a recession - there are long-term effects*, 25 maart 2020
5. Ministerie van Economische Zaken en Klimaat, *Kamerbrief noodpakket banen en economie*, 17 maart 2020
6. CBS (2020), *Vooraf uitzendkrachten in eerste kwartaal vaker zonder werk*, 15 mei 2020: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2020/20/vooral-uitzendingkrachten-in-eerste-kwartaal-vaker-zonder-werk>
7. Prof dr. Ton Wilthagen in Het Parool, *Na corona volgt de onvermijdelijke ontslaggolf: welke baan is er straks nog?*, 19 juli 2020: <https://www.parool.nl/nederland/na-corona-volgt-de-onvermijdelijke-ontslaggolf-welke-baan-is-er-straks-nog~b02a417b/?referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F>
8. Prof. dr. Frank Cörvers in een artikel van 1Limburg, *UWV: arbeidsmarkt gaat de komende tijd niet verbeteren*, 1Limburg, 28 juli 2020: <https://www.1limburg.nl/uwv-arbeidsmarkt-gaat-de-omende-tijd-niet-verbeteren>
9. Bakens, J., Bijlsma, I., Dijkman, S., Fouarge, D., & Lombaerde, G. (2019). *De arbeidsmarkt naar opleiding en beroep tot 2024*. Maastricht: Research Centre for Education and the Labour Market. ROA Reports, No. 007, Vol.. ROA-R-2019
10. UWV (2019), *Factsheet arbeidsmarkt, Horeca catering en verblijfsrecreatie*, 26 april 2019: <https://www.uwv.nl/overuwv/Images/factsheet-horeca-2019.pdf>
11. CPB (2020), *Macro Economische Verkenning 2021*, 15 september 2020: <https://www.cpb.nl/sites/default/files/omnidownload/CPB-Raming-Macro-Economische-Verkenning-MEV-2021.pdf>
12. FD (2020), *Booking.com ontslaat wereldwijd kwart personeelsbestand*, 4 augustus 2020
13. S. Duijn, S. Philippen, E. van Uitert (2020), *Ondanks corona en hoger arbeidsaanbod blijft mismatch op arbeidsmarkt aanwezig*, ABN Amro Insights, Economisch Bureau & Sector Research, 5 juni 2020
14. Dashja, E., Hüsing, T., Korte, W.B. (2019), *High-tech skills, Scaling up best practices and re-focusing funding programmes and incentives: final report*, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 26 november 2019: https://skills4industry.eu/sites/default/files/2019-11/E-A-01-19-571-EN-N_incl-exec-sum.pdf
15. European Commission (2019), *Practices referring to promising changes/reforms/approaches - Luxembourg Digital Skills Bridge*, Luxembourg Government / ADEM and PwC, september 2019
16. J. W. Velthuisen (2019), *De tektonische verschuiving van het landschap met vaardigheden*, PwC, 13 november 2019: <https://www.pwc.nl/nl/themas/blogs/de-tektonische-verschuiving-van-het-landschap-met-vaardigheden.html>
17. Trouw (2020), *Koolmees: focus na steunpakketten op omscholing*, 26 juni 2020: <https://www.trouw.nl/binnenland/koolmees-focus-na-steunpakketten-op-omscholing~bb20c6cf/?referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F>
18. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, *Tijdelijke Noodmaatregel Overbrugging voor Werkbehoud 3, vaststellingsproces NOW 1 en wijzigingsregeling NOW 1 en 2*, 30 september 2020: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2020/09/30/kamerbrief-now>



Bijlage - Case Studies



James Loopbaan

James Loopbaan biedt loopbaancoaching waarbij de werkgever niet direct financiert, en ook niet geïnformeerd wordt over de deelname van de werknemer. In beginsel is dit project gestart door vakbond CNV omdat de arbeidsmarkt steeds meer eigenaarschap voor de loopbaan neerlegt bij de individuele werknemer. Zelfregie is voor sommige groepen werknemers lastig. Het doel van organisatie is om de versnippering tijdens de loopbaan van een werknemer kwijt te raken.

James Loopbaan probeert duurzame matches te creëren door meer uit te gaan van preventieve arbeidsmobiliteit in plaats van curatieve mobiliteit. Het initiatief werkt o.a. met online testen om in kaart te brengen wat de competenties en interesse van de deelnemer zijn, zodat er een match met een sector en beroep gemaakt kan worden.

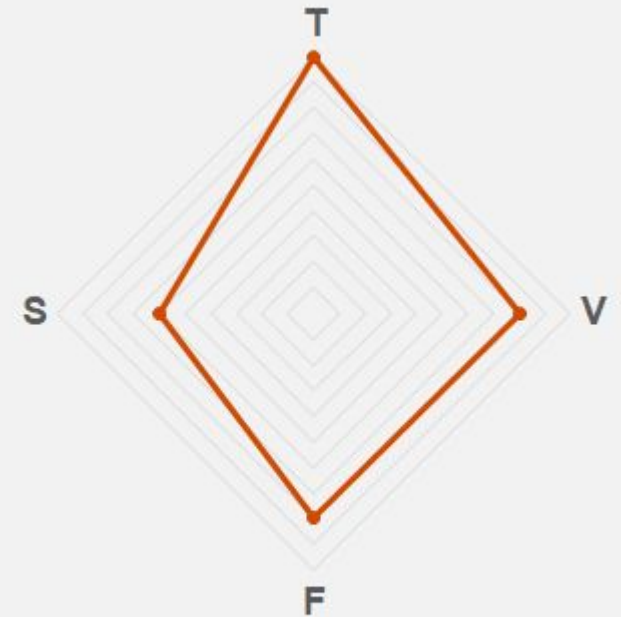


Resultaten

- Afgelopen jaar heeft James 4.500 mensen bereikt of samen met een partner ondersteund.
- Daarvan zijn er 1.000 tot 1.500 deelnemers die uiteindelijk een traject hebben gevolgd.
- Deelnemers krijgen drie tot vijf loopbaangesprekken. Hoeveel het er zijn hangt af van afspraken in de sector of cao.



Profiel



S Schaalbaarheid
T Transfereerbaarheid

V Volwassenheid
F Financiering

James Loopbaan

Stakeholders



James Loopbaan is geïnitieerd vanuit vakbond CNV en is nu zelfstandig.

Ketenpartners o.a.:

- CNV
- House of Skills
- Scholingsfondsen
- Saxion Hogeschool

Een goede verdeling bij een samenwerkingsverband kan volgens James Loopbaan zijn:

- Vakbonden die rol van vertrouwenspersoon en begeleider op zich nemen, niet alleen voor de eigen leden.
- Sectorfondsen die zorgen voor opleiding en financiering.
- UWV, gemeenten: die kennen de mensen die willen instromen en momenteel geen werk hebben.



Succesfactoren

- Soms schrikt een eigen bijdrage, al is deze symbolisch, potentiële deelnemers af. James Loopbaan vraagt daarom geen eigen bijdrage.
- De vakbond is een veilig aanspreekpunt om de eigen arbeidsmobiliteit mee te bespreken. Wanneer een werkgever zegt “je moet iets doen met je loopbaan”, dan kijken werknemers daar wantrouwend naar. Het is belangrijk dat werknemers begrijpen dat het initiatief wordt genomen om hun loopbaan te stimuleren, en dat het niet gaat om bijvoorbeeld een dreigend ontslag door de werkgever.



Leerpunten

- In het algemeen zie je in Nederland dat sectoroverschrijdende zij-instroom niet goed is geregeld. Dat komt doordat de middelen vooral in de sector zitten, en vaak begrensd zijn tot de mogelijkheden binnen de eigen sector of cao.
- Houd rekening met de drukste perioden in een sector. Een arbeidsintensieve campagne net voor kerst werkt bijvoorbeeld niet voor de retail. James Loopbaan houdt hier rekening mee.
- Veel mbo's hebben weinig instroommomenten en zijn niet flexibel met o.a. lestijden. Daardoor wordt het lastig om bij de vormgeving van een traject rekening te houden met het privéleven van de zij-instromer. Praktijkscholen zijn geschikter voor het opleiden van zij-instromers.
- Benodigde stages in het opleidingstraject zijn soms moeilijk vindbaar.



Kwalitatieve criteria

Volwassenheid – James Loopbaan is een volwassen initiatief. Het bestaat al meerdere jaren en wordt toegepast in een groot aantal sectoren.

Transfereerbaarheid – Het initiatief is al zeer breed opgezet, door het incorporeren in cao's van een groot aantal sectoren. Dit bewijst dat het initiatief goed te transfereren is naar andere sectoren.

Schaalbaarheid – Binnen de huidige aangesloten sectoren is het goed mogelijk om deze aanpak te hanteren voor een grotere groep deelnemers, zo lang er genoeg sectorfinanciering is.



Financiering

- De initiatieven worden gefinancierd door middel van sectorgelden en subsidies vanuit bedrijven. Er wordt daarbij gekeken naar de middelen die beschikbaar zijn voor loopbaancoaching vanuit de cao.
- Bij een deel van de James Loopbaan-trajecten krijgt de kandidaat vanuit de cao een zogenaamde leerrekening. De leerrekening van James Loopbaan komt uit de loonruimte.
- James Loopbaan is sectoroverschrijdend, of er ook financiering vanuit de cao is bij uitstroom uit een sector (zoals transitie van de schoonmaaksector naar de transportsector) ligt aan de specifieke cao-afspraken.



House of skills

House of Skills is een samenwerkingsverband van brancheorganisaties, werknemers- en werkgeversorganisaties, kennisinstellingen, onderwijs en regionale overheden in de Metropoolregio Amsterdam. Het doel van House of Skills is om een transitie in gang te brengen naar een skills georiënteerde onderwijs- en arbeidsmarkt. Dit is een middel om leven lang ontwikkelen, intersectorale mobiliteit en duurzame inzetbaarheid te faciliteren. House of Skills ontwikkelt een procesarchitectuur op basis van skills, om de overstap van werk naar werk te vereenvoudigen.

Ze bieden de volgende instrumenten aan:

- De Paskamer: werkzoekenden stellen een skillsprofiel samen en krijgen suggesties voor openstaande functies en banen.
- Skillspaspoort: werknemers maken een profiel aan op basis van kennis en diploma's daarmee kunnen zij zich oriënteren op vervolgstappen in hun carrière en welke ontwikkeling daarvoor nodig is.
- HouseofSkills: online netwerk voor werkenden en werkzoekenden die op basis van skillsprofiel worden gematched.
- Transferpunt zorg en welzijn: Dit platform koppelt mensen op basis van hun vaardigheden aan werk in zorg en welzijn.

In april 2021 gaan de ambitie, instrumenten en het gedachtegoed van het programma House of Skills verder als stichting.

Je kunt meer dan je diploma zegt.

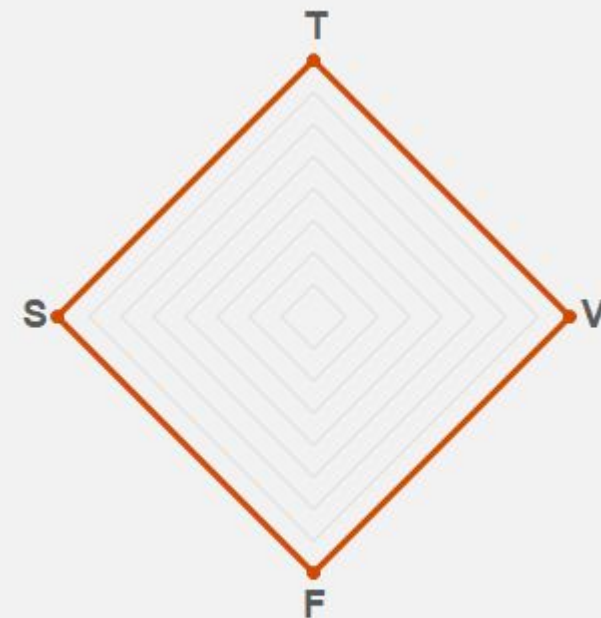


Resultaten

- 2.434 mensen hebben een traject gevolgd bij House of Skills.
- Hiervan hebben 1969 mensen een loopbaangesprek gehad.



Profiel



S Schaalbaarheid
T Transfereerbaarheid

V Volwassenheid
F Financiering

House of Skills

Stakeholders



Er zijn veel verschillende partners onder andere UWV, CNV, FNV; met kennisinstellingen, sociale partners, onderwijsinstellingen, uitzendbureaus, werkgeversvereniging en wetenschappers die een wetenschappelijk fundament bieden voor de ontwikkeling van instrumenten.

Daarnaast zijn 100 bedrijven aangesloten die de instrumenten in de praktijk brengen. Tevens zijn er ook partners betrokken bij de continue evaluatie en ontwikkeling van de instrumenten.



Succesfactoren

- Goed weten te manoeuvreren in de politieke agenda door praktische voorbeelden op de kaart te zetten.
- Direct en transparant communiceren over fouten en daarop anticiperen.
- Er zijn vele partners betrokken van wetenschappelijk niveau tot aan uitvoerende werkgevers waardoor alle perspectieven worden meegenomen in de ontwikkeling van instrumenten.
- Er zijn nu meerdere regio's die de aanpak implementeren.



Leerpunten

- Trajecten moeten over de gehele keten georganiseerd zijn: van werving tot aan werkplek. Instrumenten helpen hierbij. Enkel een scholingstraject of loopbaangesprek zonder assessment of andersom heeft geen zin.
- Vergroot commitment van bedrijven door het vragen van een financiële bijdrage.
- Er is veel leergeld betaald t.b.v. de ontwikkeling. Om gezamenlijk de zij-instroom te bevorderen helpt kennisdeling.
- De skillstaal maakt het mogelijk om een procesarchitectuur te ontwikkelen zodat er een loopbaanpad van werk naar werk ontstaat met indien nodig omscholing.



Kwalitatieve criteria

Volwassenheid – Het initiatief heeft verschillende instrumenten die op wetenschappelijk niveau zijn doorontwikkeld. Daarnaast wordt de transitie op politiek niveau aangepakt waardoor er gesproken kan worden over een volwassen organisatie.

Transfereerbaarheid – Instrumenten die het initiatief inzet zijn in vele branches inzetbaar waardoor er een hoge mate van transfereerbaarheid is. Daarnaast vraagt het geen grote en complexe implementatie, maar kunnen snel ingezet worden.

Schaalbaarheid – Het initiatief omvat meer een gedachtegoed waarbij instrumenten ter beschikking worden gesteld. Dit kan op elke gewenste schaal.



Financiering

Het initiatief kent 16 initiële partners die bijdragen aan de financiering. Daarnaast ontvangt House of skills ook subsidie vanuit EFRO/ ESF. Doel is om publieke instrumenten te ontwikkelen die vrij toegankelijk, bruikbaar en schaalbaar is. Daar hoort ook bij dat partijen zelfstandig innoveren en ervaringen delen, zodat het product wordt doorontwikkeld.



Techconnect

TechConnect is in 2018 ontstaan toen de initiatiefnemers een groot tekort zagen aan IT'ers en hier structureel een oplossing voor wilden bieden door het ecosysteem te verstevigen. Techconnect is opgericht om de vraag naar IT'ers te matchen met ondervertegenwoordigde groepen mensen. TechConnect experimenteert veel om arbeidsmarktproblemen op te lossen. Een van deze experimenten is Techgrounds en bestaat uit verschillende stappen:

1. Informatieavonden om de boodschap en het initiatief bekendheid te geven in achterstandswijken.
2. Try-outdag: Mensen die geïnteresseerd zijn kunnen een dag ervaren hoe het is om in de tech-sector te werken. Tevens vindt er een kennismaking plaats waarbij ingezoomd wordt op de achtergrond en interesses van deelnemers.
3. Coding week: Uiteindelijk worden 25 mensen geselecteerd voor een coding week waarbij verschillende cursussen worden gevolgd.
4. Doorstroom opleiding: Er zijn drie verschillende trajecten beschikbaar; opleidingen tot programmeur, cloud engineer en salesforce consultant. Daarnaast krijgen deelnemers ook een softskills programma.
5. Matching met werkgevers; Na het succesvol doorlopen van het traject wordt een match gemaakt met een werkgever.

Samen maken we Tech van iedereen

De komende vier jaar gaat TechConnect 50.000 extra mensen uit ondervertegenwoordigde groepen de tech-arbeidsmarkt laten bestormen.

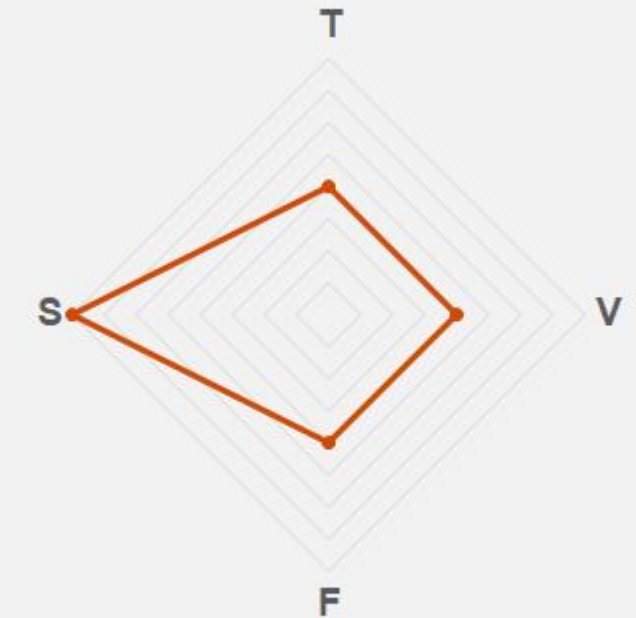


Resultaten

- Resultaten binnen Techconnect kunnen op dit moment nog niet kwantitatief worden uitgedrukt. De focus in het eerste jaar lag voornamelijk op het ontwikkelen van partnerschappen, modellen en naamsbekendheid. Het doel is uiteindelijk om in vier jaar tijd 50.000 mensen te bereiken.
- De organisatie is nu bezig met de ontwikkeling van een dashboard om de resultaten kwantitatief in kaart te brengen. Hiervoor zal onderscheid gemaakt worden tussen: a) de mensen die worden geactiveerd b) mensen die een opleiding hebben gevolgd c) de mensen die daadwerkelijk worden geplaatst bij een werkgever.



Profiel



S Schaalbaarheid
T Transfereerbaarheid
V Volwassenheid
F Financiering

Stakeholders



TechConnect werkt samen met vijf partijen: TomTom, Booking, Rabobank en Amsterdam Economic Board en CA-ICT.

Deze partijen werken nauw samen aan kansengelijkheid en het vergroten van diversiteit. Daarnaast hebben deze partijen een belangrijk rol in de financiering van het initiatief.



Succesfactoren

- Het belangrijkste van TechConnect is dat ze producten maken en echt merken bouwen. Vergroot herkenbaarheid en vindbaarheid.
- Unieke initiatieven bijvoorbeeld midden in kwetsbare wijk. Perfecte combinatie om aandacht te krijgen van media en bedrijven, doordat het maatschappelijk veel impact heeft.
- Inzetten van groot netwerk: Amsterdam Economic Board, booking, TomTom, Rabobank en Salesforce.
- Binnenhalen van grote financieringen waardoor de organisatie kan versnellen.
- Kleinschalig experimenteren met nieuwe initiatieven en opschalen wat werkt.



Leerpunten

Door kortcyclisch te experimenteren met initiatieven hebben ze snel bijgestuurd op punten die niet werkten. Hierbij was het belangrijkste leerpunt het benaderen van de doelgroep. In het begin lukte het niet om voeten aan de grond te krijgen in achterstandswijken. Middels lokale hulp is dit toch gelukt. Er is namelijk contact gelegd met “de amsterdammer van het jaar” wat voor veel publiciteit, maar ook voor verbinding heeft gezorgd met de doelgroep. Daarnaast is de timing van het benaderen van je doelgroep belangrijk. Doe je dit net voor een vakantieperiode of drukke schoolperiode dan werkt dit niet.



Kwalitatieve criteria

Volwassenheid – Initiatief staat in beginstadia, doordat er veel geëxperimenteerd is en initiatieven nu worden uitgerold.

Transfereerbaarheid – Voor de technieksector is het initiatief goed transfereerbaar, doordat instapeisen lager zijn dan bijvoorbeeld in de zorg of onderwijs. Het initiatief vraagt wel de nodige samenwerking met partners, maar ook met de doelgroep zelf. Daardoor complex.

Schaalbaarheid – Met het juiste netwerk is het initiatief goed schaalbaar.



Financiering

- De financiering van TechConnect komt in eerste instantie van de vijf partijen: TomTom, Booking, Rabobank, Amsterdam Economic en CA-ICT.
- Daarnaast betalen werkgevers een fee voor elke deelnemer die uiteindelijk bij hun aan de slag gaat. De plaatsingsfee proberen ze zo laag mogelijk te houden door financiering van bovengenoemde vijf partijen. Bovenstaand is van toepassing op Techgrounds, een initiatief van Techconnect.



Make IT Work

De missie van Make IT Work is om talenten zonder specifieke IT-achtergrond om te scholen naar een IT-functie. Dit doen zij op de volgende werkwijze:

1. **Werving:** Voeren de werving uit van kandidaten en bedrijven
2. **Selectie:** Kandidaten worden middels een assessment getest op hun competenties
3. **Matching:** Bedrijven en kandidaten matchen via de werkgeversmarkt op basis van IQ, competentie en motivatie.
4. **Omscholing:** Indien kandidaten een match hebben met werkgever en een contract hebben afgesloten kunnen zij deelnemen aan het omscholingstraject van 5 maanden.
5. **Werkplek:** Na omscholing start de kandidaat voor minimaal 6 maanden bij de werkgever.

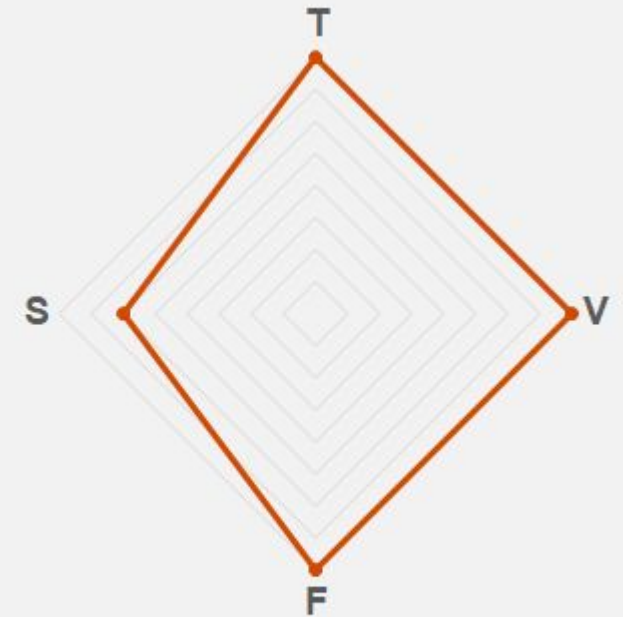


Resultaten

Make IT Work heeft sinds haar start in 2015 meer dan 400 kandidaten omgeschoold. Ongeveer 8% van de kandidaten valt uit tijdens het omscholingstraject. Van de kandidaten die de opleiding afmaken blijft uiteindelijk 97% werken in de IT.



Profiel



S Schaalbaarheid
T Transfereerbaarheid

V Volwassenheid
F Financiering

Stakeholders



Er zijn 130 deelnemende bedrijven, zowel mkb als corporate bedrijven o.a. Accenture, Binck bank, Deloitte, KPMG, KPN, Rijksoverheid en SVB.

UWV wijst kandidaten op bestaan van het traject.



Succesfactoren

- Belangrijke factor is dat het een goed bedrijfsmodel is voor werkgevers waarbij tegen goede financiële voorwaarden een opgeleide kandidaat kan worden aangenomen.
- Kandidaten zijn breder inzetbaar doordat het een volledige opleiding betreft en geen bootcamp.
- Make IT Work is een model waarbij kandidaten eerst een overeenkomst met een werkgever moeten hebben en ook zelf een financiële bijdrage leveren heeft positieve effecten op de commitment.
- Omscholing is met baangarantie waardoor de kandidaat niet met een schuld achterblijft als hij/zij geen baan kan vinden.



Leerpunten

In de beginstadium was er een model waarbij het risico voor de werkgever te groot was. Daardoor waren er te weinig beschikbare werkgevers. Nu is de risicoverdeling evenwichtiger. Van kandidaten wordt ook een bijdrage gevraagd en een arbeidsovereenkomst start na succesvolle afronding van de opleiding.



Kwalitatieve criteria

Volwassenheid – Initiatief is erg volwassen doordat het een aantal jaar draait en nu ook wordt uitgerold naar andere regio's.

Transfereerbaarheid – Initiatief is goed toepasbaar in andere sectoren waarvoor geen specifieke eisen zijn qua scholingsniveau. Implementatie vraagt wel de nodige complexiteit voor het opzetten van opleidingen en samenwerking met partners.

Schaalbaarheid – Als het initiatief eenmaal is ingericht is het goed schaalbaar, zeker gezien het nu een goede naam en positieve resultaten heeft opgeleverd.



Financiering

In 2015 is een subsidie toegekend, maar initiatief draait nu volledig op eigen kracht. Hierbij betaalt de deelnemer EUR 1.000 van het lesgeld en de werkgever EUR 6.000.



Oriëntatiebaan Valkenhof

Een oriëntatiebaan is een manier om erachter te komen wat de ouderenzorg werkelijk inhoudt. Het is een betaalde 'snuffelstage' waarin deelnemers daadwerkelijk meelopen op een afdeling in een zorginstelling. Een oriëntatiebaan mag maximaal 3 maanden duren en heeft een standaard bruto salaris van €1800 euro op voltijdbasis en all in. Na het doorlopen van een oriëntatiebaan hebben de medewerker en werkgever meer zicht op competenties, opleidingsbehoeften en inzetbaarheid van de werknemer. Daardoor kan gericht geleid worden naar een baan of leertraject (op maat) in de zorg.

Oriëntatiebanen zijn subsidiabel vanuit het SectorplanPlus, waarmee werkgevers de 'Regionale Actieplannen Aanpak Tekorten (RAAT)' onderschrijven. Het RAAT is er op gericht het toenemende arbeidstekort in de zorg tegen te gaan. SectorplanPlus wordt gecoördineerd door de 14 regionale werkgeversorganisaties aangesloten bij Regioplus. Mocht een medewerker later doorstromen naar bijvoorbeeld een leer-werkbaan, zoals een BBL-opleiding, dan is deze ook subsidiabel vanuit het SectorplanPlus.



Verzorgende (IG), Revalidatie afdeling, uren in overleg

[LEES VERDER »](#)



Lid Cliëntenraad

[LEES VERDER »](#)



Medewerker huishoudelijk verzorging (0 uren contract)

[LEES VERDER »](#)

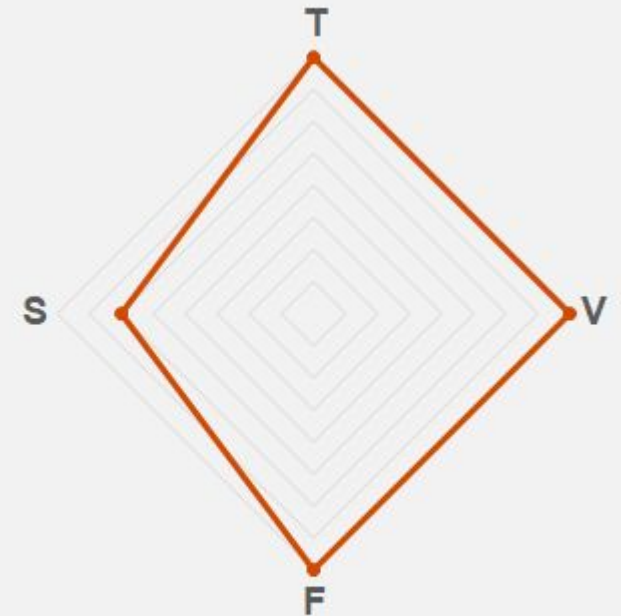


Resultaten

- Het RAAT verwacht landelijk 170.000 professionals te bereiken en hen een oriëntatiebaan aan te bieden
- Bij Valkenhof hebben er in totaal 7 mensen een oriëntatiebaantraject doorlopen bij Valkenhof, slechts één iemand is vroegtijdig gestopt
- 5 kandidaten hebben een baan aangeboden gekregen, één iemand heeft besloten niet in de zorg te gaan werken
- Oriëntatiebanen zijn beschikbaar bij veel ouderenzorgorganisaties en het aanbod zit verweven in de CAO VVT



Profiel



S Schaalbaarheid
T Transfereerbaarheid

V Volwassenheid
F Financiering

Oriëntatiebaan Valkenhof

Stakeholders



Initiatiefnemers in deze individuele case:

- Valkenhof Ouderenzorg

Landelijke initiatiefnemers:

- Care2Care
- De Rotterdamse Zorg
- Werkgeversvereniging zorg & welzijn
- Siga
- Transvorm
- Utrechtzorg
- Samen Voor Betere Zorg
- Viazorg
- WGV Zorg & Welzijn
- Zorg + welzijn ZHZ
- Zorg aan zet
- Zorgpleinnoord
- ZorgZijnwerkt
- Zowelwerk

Financiering:

- Ministerie van VWS door middel van subsidies via SectorplanPlus



Succesfactoren

- Ruimte om ervaring op te doen in verschillende soorten functies
- Keuzevrijheid: de mogelijkheid om zonder verplichting te oriënteren en niet meteen een opleiding in te gaan – dit zorgt voor natuurlijke instroom.
- Voor de werknemer is het mogelijk eerst te ervaren hoe het werken in de zorg werkelijk is, wat mogelijk later uitval voorkomt.
- Voor werkgever is een oriëntatiebaan een succesvol selectiemiddel; van tevoren kan worden ingeschat of een mogelijke werknemer potentie heeft.



Leerpunten

- In de zorg is er doorgaans weinig tijd om zij-instromers te begeleiden. Het is daarom van groot belang dat zij-instromers een coach/begeleider hebben ten tijde van het traject, om hier af en toe op terug te kunnen vallen en/of vragen aan te stellen. Hebben zij dit niet, dan bestaat de kans dat de zij-instromer te lang op de verkeerde plek zit en/of 'verdrinkt'.
- De noodzaak tot certificeringen in de zorg zou flexibeler moeten: sommige mensen hebben al SPW (3/4 jaar, soms HBO) gedaan en moeten voor instap verzorgende weer 3 jaar studeren.



Kwalitatieve criteria

Volwassenheid - Het concept oriëntatiebanen is zeer volwassen. Het bestaat al een lange tijd en is bij veel ouderenzorgorganisaties succesvol geïmplementeerd.

Transfereerbaarheid - Het concept is gemakkelijk te transfereren naar andere sectoren. Het is in feite een betaalde snuffelstage, een middel om in te zetten voordat men een leerwerktraject ingaat.

Schaalbaarheid - Het concept oriëntatiebanen is zeer schaalbaar, maar er zit wel een bepaald limiet aan. Er is veel begeleiding nodig vanuit de werknemers bij de betreffende organisaties, wat het moeilijker maakt om snel te groeien.



Financiering

- Oriëntatiebanen worden betaald vanuit SectorplanPlus-subsidies. In de periode 2017-2021 is er in totaal €320 miljoen gereserveerd vanuit het ministerie van VWS, waarvan het grootste gedeelte geormerkt is voor de verpleeghuissector.
- Werkgevers kunnen via het SectorplanPlus een subsidiebijdrage aanvragen voor een oriëntatiebaan. Daarvoor geldt een maximum van €2.000,-. In de cao VVT (1 april 2018 t/m 30 juni 2019) is de mogelijkheid van een oriëntatiebaan expliciet opgenomen. Voor het SectorplanPlus is het echter geen vereiste dat de mogelijkheid van een oriëntatiebaan opgenomen is in de cao.



De Nationale Zorgklas

De Nationale Zorgklas is een initiatief van ActiZ dat is ontstaan in de coronaperiode. Het initiatief richt zich op het toegankelijker maken van werken in de zorg voor zij-instromers. De Nationale Zorgklas biedt onlinetrainingen onder leiding van vakdocenten aan mensen die willen ondersteunen binnen de zorg om hen in korte tijd op een verantwoorde wijze klaar te stomen voor ondersteuning binnen het werkveld. Afhankelijk van de mate van eerdere ervaring in de zorg, bekijken zij samen met de zij-instromer welk trainingsprogramma het beste passend is. Eerdere ervaring in de zorg is dus niet altijd vereist.

Om alle extra hulp op een verantwoorde manier onder te brengen en te trainen, werken het landelijke initiatief 'Extra Handen voor de Zorg' en De Nationale Zorgklas samen om mensen die zich - al dan niet via hun werkgever - hebben aangemeld onder te brengen bij zorgwerkgevers en hen van de benodigde kennis en training te voorzien.

De doelstelling van het initiatief is de overstap naar de zorg toegankelijk en laagdrempelig maken voor iedereen. Het streven is 1500 deelnemers geschoold hebben in november.



Nationale
Zorgklas

Iedereen zorgt. Voor elkaar

Ik heb al
Zorgervaring

Ik ben
Nieuw in de zorg

Ik ben een
Werkgever

Ik ben een
Vakdocent

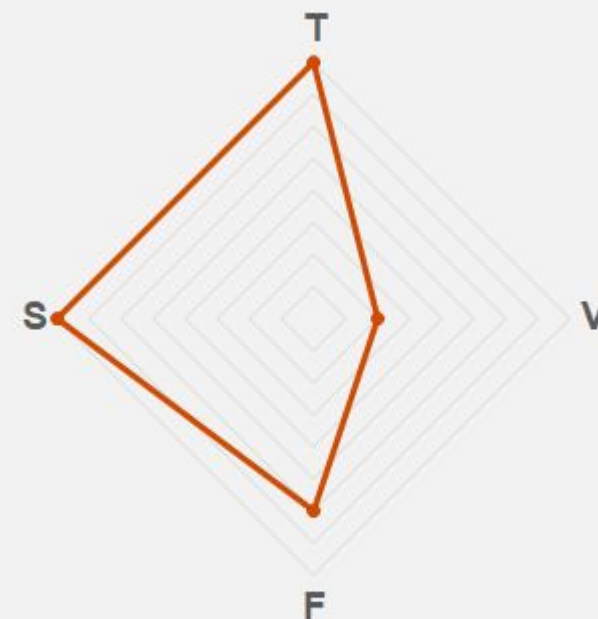


Resultaten

- De Nationale Zorgklas is live gegaan met 7 scholen die allemaal heel enthousiast waren.
- Er is een testgroep van 50 personen gestart en zij zijn geschoold – hierop is verder gebouwd met soms groepen van 100 personen per week.
- De doelstelling is om 1500 mensen te scholen tot en met november.
- De Nationale Zorgklas heeft een tweetal modules ontwikkeld om zij-instromers en herintreders snel aan het werk te krijgen in de zorg: ondersteunend zorgverlener (niveau 2, voor zij-instromers) en begeleidend zorgverlener (niveau 3, voor herintreders).
- Binnen zeer korte tijd is het netwerk ontwikkeld en zijn samenwerkingen aangegegaan met o.a. de MBO-raad en verschillende onderwijsinstellingen.



Profiel



S Schaalbaarheid

T Transfereerbaarheid

V Volwassenheid

F Financiering

De Nationale Zorgklas

Stakeholders



Mede mogelijk gemaakt door:

- A+O VVT
- Arbeidsmarktagenda 2023

Samenwerkingspartners:

- Initiatief 'extra Handen voor de zorg'
- CSS Breda
- MBO Rijnland
- RegioPlus
- Get Hooked
- Albeda college
- Detion college
- Curio
- ROC Rivier
- MBO Amersfoort
- Capabel

Ondersteund door:

- MBO Raad
- NRTO



Succesfactoren

- Het is mogelijk om in zeer korte tijd (1 week) al een certificering te behalen en te starten in de zorg. De drempel is laag om te starten en aan te kijken alvorens een BBL-traject wordt ingegaan.
- Doordat zij-instromers snel kunnen beginnen met werken als 'ondersteunend zorgverlener (niveau 2) of begeleidend zorgverlener (niveau 3) komen ze er ook snel achter of dit daadwerkelijk iets voor hen is.
- Het is mogelijk om te stapelen met certificaten: zij-instromers kunnen dus na een week al aan de slag, dit motiveert hen.
- Het is een landelijk netwerk waar veel initiatieven zich bij kunnen aansluiten – ze zoeken zelfs naar samenwerkingspartners.



Leerpunten

- Nog niet bekend; hiervoor zijn ze te kort bezig.



Kwalitatieve criteria

Volwassenheid - De Nationale Zorgklas is een initiatief dat is opgestart tijdens de coronacrisis. Dit betekent dat het nog in de kinderschoenen staat, het is nog in de start-up fase en dus niet volwassen.

Transfereerbaarheid - Dit initiatief is perfect transfereerbaar naar andere sectoren. Het biedt een netwerk voor online trainingen; iets wat in alle sectoren van toepassing is.

Schaalbaarheid - De Nationale Zorgklas is zeer schaalbaar, omdat het een netwerk biedt waar geïnteresseerden zich kunnen aanmelden, zonder limiet. Uitbreiden met meer opleidingen zit zeker in de pijplijn.



Financiering

- Deels investering vanuit ActiZ (werknemers en opzetten van het netwerk).
- Financiering vanuit overheid (sectorplanplus) – wanneer een zij-instromer gekoppeld is aan een werkgever, kan deze werkgever hem of haar aanmelden, zodat aanspraak gemaakt wordt op de SectorplanPlus regeling van €377 euro.
- Financiering vanuit de werkgevers.
- Het initiatief is nog niet zelfvoorzienend, maar de wens daarvoor is er wel.



Sterk in je Werk

Sterk in je werk is er voor iedereen die in zorg en welzijn werkt, en met iemand wil praten over zijn of haar loopbaan. En voor iedereen die de stap naar zorg en welzijn (weer) wil maken, maar niet weet hoe ze dit moeten aanpakken. Sterk in je werk biedt loopbaancoaching waarbij elke persoonlijke situatie onafhankelijk beoordeeld wordt. Sterk in je werk, zorg voor jezelf is een persoonlijk traject. Zij-instromers melden zich aan via het formulier op de website. Hierop volgt een persoonlijk gesprek. Ook is het mogelijk een capaciteiten- of beroepskeuzetest te maken. Sterk in je Werk wordt gezien als instroom- en behoudsinstrument.

De doelstellingen van het initiatief zijn zo veel mogelijk mensen van werk naar werk begeleiden met goede coaching en tools om beter zicht op hun wensen te krijgen. Ook wil het initiatief werknemers bewust maken van hun eigen loopbaanperspectief.

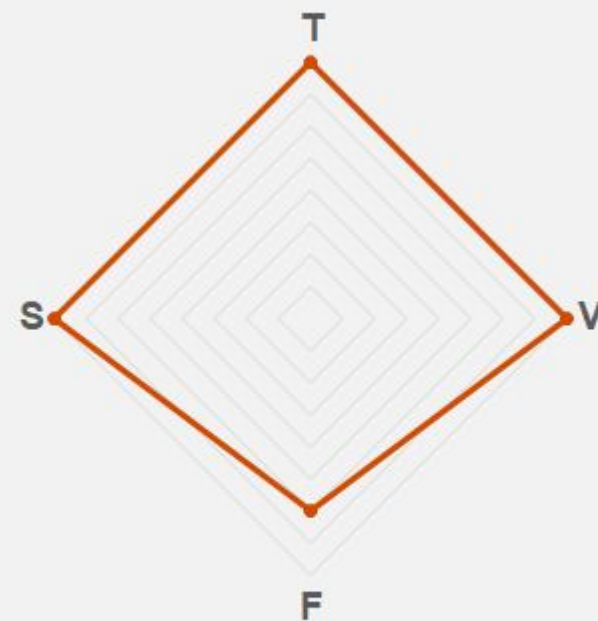


Resultaten

- In totaal zijn er al 30.000 succesvolle loopbaancoachingstrajecten doorlopen - dit gaat om zowel zij-instromers als werknemers in de zorg.
- Momenteel starten er zo'n 12.000 deelnemers per jaar. Het gaat hierbij ook om zij-instromers en werknemers in de zorg.
- Sterk in je Werk streeft naar loopbaanadvies voor het individu, maatwerk, onafhankelijkheid, vrijwilligheid. Het initiatief werkt sectoroverstijgend en deelname is kosteloos voor de kandidaat.



Profiel



S Schaalbaarheid
T Transfereerbaarheid

V Volwassenheid
F Financiering

Stakeholders



Overheid

- Ministerie van VWS

Samenwerkingspartners:

Regioplus en de daaraan verbonden veertien werkgeversverenigingen. Zorgorganisaties zijn leden van deze werkgeversverenigingen.



Succesfactoren

- **Onafhankelijk:** de deelnemer kan deelnemen aan Sterk in je Werk zonder dat werkgever dit weet en dat maakt het laagdrempelig. De coach is bekend met werkgevers en kan daarom onafhankelijk en gericht advies geven.
- Sterk in je Werk helpt alle functieniveaus en heeft contact met veel zorgorganisaties: ze zijn in staat een overkoepelend beeld te schetsen.
- **Maatwerk:** voor de ene deelnemer is een test voldoende, de ander heeft een workshop of wat anders nodig - per medewerker wordt een persoonlijk plan gemaakt.



Leerpunten

- Het is lastig om de middelen goed te verdelen.
- Een vraag die open ligt is of de vorm van coaching en financiering geüniformeerd moet worden. Deze vraag kan ook worden overgelaten aan stakeholders.
- Het initiatief denkt nog na over hoe er een goede aansluiting kan zijn na een traject met bijvoorbeeld opleiders.



Kwalitatieve criteria

Volwassenheid - Sterk in je werk is een initiatief wat in september 2016 is gestart en al een aantal jaar succesvol ingezet wordt. Er zijn al zeer veel kandidaten geholpen. Het is een volwassen en gedegen initiatief.

Transfereerbaarheid - Sterk in je werk is een initiatief wat gemakkelijk te transfereren naar andere sectoren. Het zou in alle sectoren zeer goed werken, omdat het voornamelijk coaching en veiligheid biedt.

Schaalbaarheid - Het initiatief is zeer schaalbaar. Het wordt al ingezet om grote aantallen zij-instromers te helpen, maar het netwerk heeft geen limiet.



Financiering

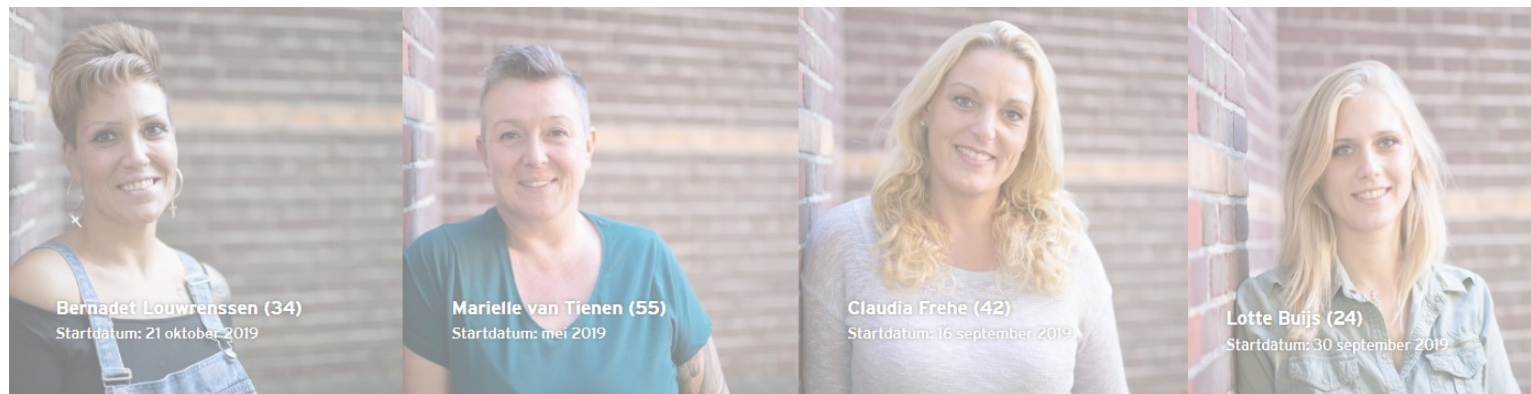
- Tot 2023 wordt Sterk in je Werk 100% gefinancierd door het Ministerie van VWS.
- Het doel is (nog) niet om zelfstandig/zelfvoorzienend te worden.
- De VVT is nu de grootste cao en heeft daarom het meeste te besteden in dit soort trajecten.
- De provincies en gemeenten zouden eventueel ook kunnen financieren, maar dit is niet zo.



Lefgozers (m/v)

Lefgozers (m/v) biedt versnelde leerwerktrajecten van 1,5 jaar aan. Lefgozers richt zich op zij-instromers die zich interesseren in werken in verpleeghuizen, verzorgingshuizen en thuiszorgorganisaties (de VVT-sector). In 2018 is in de organisatie Brabantzorg (regio Noordoost Brabant) de vraag opgekomen of er een zij-instroomproject gestart kon worden. In april 2019 leidde dit tot een eerste klas van 15-zijinstromers die aan de Lefgozer opleiding begonnen. In de resterende maanden van 2019 is het Lefgozer traject ook bij 8 andere VVT-organisaties geïmplementeerd. Inmiddels werken alle VVT-organisaties in Noordoost Brabant met Lefgozer (m/v) samen.

De doelstelling van Lefgozers (m/v) is door middel van een goede selectie geschikte zijinstromers te binden aan de deelnemende organisaties, om hiermee een capaciteitsprobleem op te lossen. Maar de "bijvangst" van deze doelgroep is nog veel groter. Dankzij hun werk-en levenservaring en intrinsieke motivatie is de kans op behoud ook groter. Bovendien kan deze volwassen en in de zorg nog onbevangen groep mensen helpen verandertrajecten een boost te geven. Het initiatief is zeer schaalbaar en transfereerbaar. Het zou gemakkelijk uitgebreid kunnen worden naar andere zorgsectoren (GHZ, Jeugd, GGZ), maar ook breder naar bijvoorbeeld onderwijs.

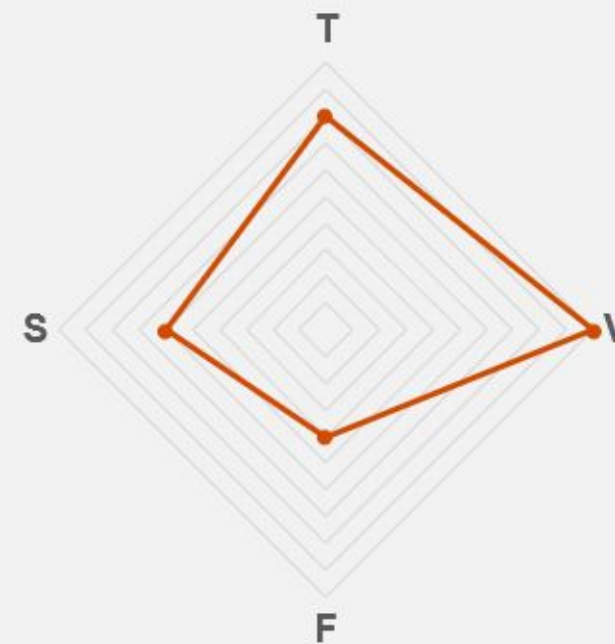


Resultaten

- In oktober 2020 zijn de eerste Lefgozers afgestudeerd. Van de groep van 15 Lefgozers die in april 2019 aan hun Lefgozer opleiding begonnen, zijn er 14 afgestudeerd Verzorgenden (niveau 3). In de maanden die volgen studeren er meer Lefgozers af.
- In totaal zijn er bij alle deelnemende organisaties al ruim 250 Lefgozers gestart.
- Uitvalcijfers zijn wel veel lager dan bij gewone leerlingen. Bij gewone leerlingen 25%-40%, tegenover 10%-15% bij Lefgozers. Dit heeft ten eerste te maken met dat mensen gemotiveerd zijn, graag in zorg willen werken. Anderzijds komt het door specifieke selectie vooraf.



Profiel



S Schaalbaarheid
T Transfereerbaarheid

V Volwassenheid
F Financiering

Lefgozers

Stakeholders



Zorginstellingen

- BrabantZorg
- Breederzorg
- Zorggroep Elde Maasduinen
- Vivent zorgt
- Laverhof
- Van Neynsel
- Vugherstede
- Sint Jozefoord
- Zorgplein Maaswaarden

Samenwerkingspartners

- Transvorm
- VGZ
- Zorgkantoor
- Opstap

Overheid

Ministerie van VWS



Succesfactoren

- Lefgozers is een neutraal project. De projectorganisatie heeft contact met de VVT-organisaties en met de opleider en coördineert voor de zij-instromer en voor de organisatie het hele proces.
- Lefgozers biedt coaching en begeleiding in het begintraject.
- Nauwe samenwerking met zorgorganisaties om de randvoorwaarden voor de Lefgozer opleiding te borgen (projectaansturing). Een integrale aanpak waarin de projectorganisatie de voorkant en de achterkant met elkaar verbindt.
- Eén organisatie die werving en selectie coördineert (in afstemming met de zorginstelling zelf) en als neutrale partij bewaakt dat opleiding en praktijk met elkaar in verbinding blijven.
- Lefgozers biedt zij-instromers een veilig gevoel geven en is benaderbaar (“het is niet niks, je baan opzeggen en een overstap maken”).



Leerpunten

- Zij-instromers zijn vaak ouder (45-55 jaar) en hebben op die leeftijd geen zin meer in een BBL-traject van 3 jaar – hier moet de markt op inspelen door verkorte trajecten aan te bieden.
- Houd rekening met de cultuurverandering die zij-instromers meemaken (bijv. van metaal naar zorg of van manager naar leerling is een hele stap).
- Salaris blijft een heikel punt: mensen moeten vaak veel inleveren om in de zorg te komen werken.
- Uitval komt vooral door privé omstandigheden. Het is een programma van 3 jaar dat gecomprimeerd is in 18 maanden. Dit maakt het heftig. Als er thuis wat gebeurt, vergroot dit de kans op uitval.



Kwalitatieve criteria

Volwassenheid - De volwassenheid is met de eerste afstudeerders bewezen.

Transfereerbaarheid- Lefgozers is een initiatief wat zeer goed te transfereren is naar andere sectoren. Het biedt een versnelde BBL-opleiding met de bijbehorende coaching, iets wat in alle sectoren ingezet kan worden.

Schaalbaarheid - Het initiatief kan gemakkelijk uitgerold worden, maar heeft wel een limiet omdat er opleidingsplekken beschikbaar moeten zijn.



Financiering

- Het project is momenteel nog niet zelfvoorzienend maar dit is in de toekomst wel het streven
- Lefgozers wordt op dit moment compleet gefinancierd vanuit transitiegelden van het ministerie van VWS



Lesgeven in Zeeland

Lesgeven in Zeeland is een samenwerkingsverband van Zeeuwse onderwijsinstellingen aan de hand van het Zeeuwse Regionale Aanpak Lerarentekort. Het gaat om een breder initiatief waarvan een onderdeel zich richt op zij-instroom naar het onderwijs en hybride docentschap. De zij-instromer wordt tijdens een betaald traject opgeleid tot instroom in Zeeland. Lesgeven in Zeeland maakt ook gebruik van de Regionale Aanpak Personeelstekort, een plan dat verder gaat dan alleen onderwijs. Dat maakt dat er een kleine opening is naar andere beroepen dan het docentschap binnen dit initiatief, hoewel het primair toegespitst is op de vraag naar leraren in het onderwijs.

Het initiatief liep al voor de grotere subsidies werden toegekend, dus het initiatief bestaat enkele jaren. Nu heeft het initiatief ook een professionelere vorm door de tooling en website. Daardoor is onder andere de personeelsplanning van alle onderwijsinstellingen in Zeeland in één applicatie is geplaatst.

Lesgeven in Zeeland

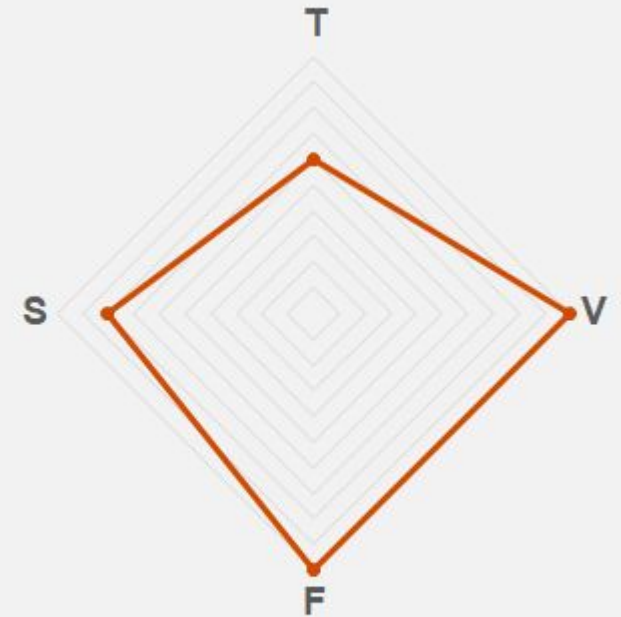


Resultaten

- Bij hybride docentschap gaat het per jaar om ongeveer 10 tot 15 personen die na een korte didactische opleiding beschikbaar komen als hybride docent. Het gaat hierbij vaak om docentschap in de techniek, vooral op mbo's.
- Hoe succesvol plaatsing is verschilt sterk per plaatsingsschool.



Profiel



S Schaalbaarheid
T Transfereerbaarheid

V Volwassenheid
F Financiering

Lesgeven in Zeeland

Stakeholders



Onderwijs

Lesgeven in Zeeland werkt heeft een ruime dekking binnen alle vormen van onderwijs: speciaal onderwijs, PO, VO, MBO en HBO.

Bestuurlijke samenwerking

In Zeeland wordt er regionaal samengewerkt met gemeente en provincie.



Succesfactoren

- Er wordt actief gezocht naar geschikte docenten voor Zeeuwse scholen die in België wonen.
- Samen met Voion is een tool ontwikkeld die voor VO analyseert op welke vakgebieden er op welk moment in de toekomst een tekort is aan leerkrachten. Zo kan geanticipeerd worden op toekomstige schaarste. Deze tool kent zowel planning als prognose naar de komende jaren. Men wil de tool uitbreiden naar PO en MBO en ook rekening houden met mogelijk aanbod vanuit bedrijfsleven.
- Het initiatief helpt ook bij vestiging in Zeeland door o.a. het helpen van zoeken naar een baan voor de partner van de kandidaat.



Leerpunten

- Er zijn grote verschillen in hoe de zij-instromer “landt” op een school en daarmee of het zij-instroomtraject succesvol is.
- Zij-instromers in het onderwijs hebben vaak al veel kennis, zeker wanneer zij zullen doceren in een vak dat zij al beheersen vanuit het bedrijfsleven. Een nadruk op pedagogische en didactische vaardigheden is daarom belangrijk in hun traject.



Kwalitatieve criteria

Volwassenheid – Het initiatief is zeer volwassen, zowel qua aangesloten partijen als wat betreft de bestuurlijke samenwerking.

Transfereerbaarheid – Door de toepassing van het Regionaal Aanvalsplan Personeelstekort is dit project beter transfereerbaar buiten het onderwijs dan andere zij-instroominitiatieven in het onderwijs.

Schaalbaarheid – Het project is al breed uitgerold binnen Zeeland. Opschalen buiten Zeeland vereist veel werk, omdat de bestuurlijke samenwerking momenteel alleen in Zeeland is.



Financiering

- Het Zeeuws bestuurdersoverleg heeft een subsidie toegekend gekregen vanuit de Regionale Aanpak Lerarentekort en de Regionale Aanpak Personeelstekort. Een deel van het budget gaat naar het zij-instroominitiatief binnen Lesgeven in Zeeland.
- De basis voor deze initiatieven is co-financiering. Er gaat geen geld naar de overleggen tussen de verschillende partijen.
- De school moet zorgen voor begeleiding kandidaat, dat is de investering van de school. Het schoolbestuur doet een investering en wordt gesteund door publieke middelen.
- Het schoolbestuur betaalt salaris aan de zij-instromer/hybride docent.
- DUO geeft een subsidie aan het schoolbestuur voor het traject.



Utrecht Leert

Nederland is verdeeld in regio's voor de Nederlandse "Regionale Aanpak Lerarentekort". Utrecht is als knelpuntregio benoemd, het aantal leerlingen groeit sneller dan het aantal leraren. Utrecht Leert wil dit tekort terugdringen.

De manier waarop het initiatief is vormgegeven is vrij sterk gericht op onderwijs, maar lessen over het belang van bestuurlijke samenwerking kunnen wel meegenomen worden in andere sectoren met een publiek-privaat belang.



Jezelf omscholen tot leraar? Check in bij Utrecht Leert!

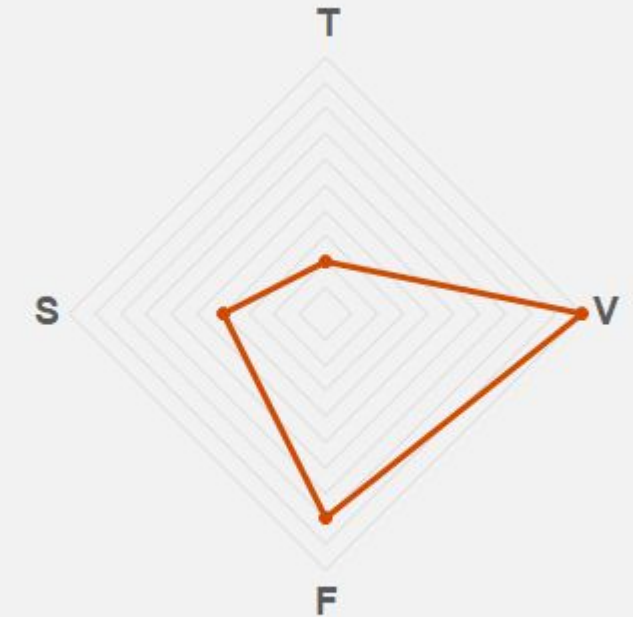


Resultaten

- Kandidaten zijn in beginsel enthousiast over zij-instroom naar het onderwijs, er zijn ongeveer 400 mensen gekomen naar een van de informatiemarkten in 2019.
- Er zijn 140 potentiële leraren die meegedaan hebben aan de Meeloopdagen in 2019.
- Sinds Utrecht Leert is het aantal deelnemers aan de opleiding tot schoolopleider verviervoudigd (30 deelnemers in 2019).
- Er zijn vier hoofdgroepen kandidaten te onderscheiden die deelnemen aan Utrecht Leert:
 - 1) bijstandsgerechtigden;
 - 2) kandidaten uit bancaire sector;
 - 3) dertigers die carrièreswitch willen;
 - 4) hbo'ers in de WW.



Profiel



S Schaalbaarheid
T Transfereerbaarheid

V Volwassenheid
F Financiering

Stakeholders



Onderwijsinstellingen

In totaal worden 80% van de schoolbesturen in de regio Utrecht vertegenwoordigd, zowel in het PO, VO als in het MBO.

Bestuurlijke samenwerking

Sterke bestuurlijke samenwerking tussen gemeente Utrecht, het initiatief en de schoolbesturen.



Succesfactoren

- Door de steun vanuit het plan Regionale Aanpak Lerarentekort is er genoeg financiering voor de bestuurlijke inrichting van publiek-private samenwerking.
- De druk van lesgeven en voorbereiding is zwaar voor zij-instromers. Er is een assessment op eerder verworven competenties bij de Hogeschool Utrecht en Universiteit Utrecht. Daar wordt gekeken of deelnemers de zwaarte van de opleiding aankunnen.
- Zij-instromers zijn kritischer op het onderwijs dat ze wordt aangeboden dan gewone Pabo-studenten. Dit vraagt van Pabo's dat zij rekening houden met de wensen van zij-instromers als zij willen dat deze succesvol zijn.



Leerpunten

- Maar ongeveer 15% van de instromers in een educatieve opleiding belandt uiteindelijk voor de klas. Dit komt vaak door de intern gerichte cultuur van scholen. Zij-instromers worden niet altijd opgenomen in de sociale netwerken binnen de school en krijgen regelmatig de "moeilijkste" klassen om mee te beginnen. Dit zorgt voor grote uitstroom.
- De instromers uit een andere baan in bijvoorbeeld het bedrijfsleven houden het traject makkelijker vol, maar zij haken uiteindelijk af door gebrek aan perspectief. Ze beginnen weer onderaan de ladder, wat niet altijd gemakkelijk is.



Kwalitatieve criteria

Volwassenheid – Het initiatief is volwassen, het is breed georganiseerd.

Transfereerbaarheid – De huidige invulling is sterk gericht op het (basis)onderwijs, voor transfereerbaarheid naar andere sectoren zijn grote aanpassingen nodig.

Schaalbaarheid – De scholen in de regio Utrecht zijn al voor een zeer groot deel aangesloten. Andere regio's kunnen wel leren van de lessen van de regio Utrecht en de uitvoering vormgeven binnen hun eigen regio binnen de kaders van de "regionale aanpak lerarentekort".



Financiering

Door de benoeming van Utrecht als knelpuntregio, krijgt de regio Utrecht veel subsidie voor het terugdringen van het lerarentekort.

- Utrecht Leert wordt vanuit meerdere bronnen gefinancierd, namelijk:
- Ministerie OCW - Decentralisatie-uitkering OCW: € 1.000.000
 - Gemeente Utrecht - Schoolbestuuroverstijgende kosten: € 330.000
 - Schoolbesturen po, vo en mbo - Bijdrage aan de netwerken: € 100.000
 - Subsidie van DUO bij gebruikmaken opleidingstraject zij-instromer: € 20.000 per zij-instromer



Overijssels Vakmanschap

Overijssels Vakmanschap is een gezamenlijk actieplan van de technische branches in Overijssel. Hierin werken de provincie, bedrijven en onderwijsinstellingen nauw samen met landelijke brancheorganisaties, vakbonden en technische O&O-fondsen. Het initiatief stelt vouchers beschikbaar voor om-, bij- of herscholing, waarmee een opleidingstraject (grotendeels) kan worden vergoed. Overijssels Vakmanschap loopt parallel aan het Gelders Vakmanschap. Het aanbod bestaat uit drie verschillende scholingsvouchers (tussen de EUR 1.000 en EUR 3.000):

- **Hybride docent:** Scholing voor vakmensen die het technisch onderwijs in willen.
- **Bijscholing** voor werknemers in de techniek.
- **Zij-instromer:** Werkzoekende en werkenden buiten de technische sector kunnen technische scholing krijgen. Per arbeidsmarktregio of branche in Overijssel staat een contactpersoon klaar van brancheorganisaties. De contactpersonen helpen bij de aanvraag van de voucher, het vinden van het juiste opleidingstraject en richten samen de begeleiding in tijdens de scholingsperiode. Ondertussen leggen ze contacten met de juiste partijen en ondersteunen ze met het vinden van een baan.

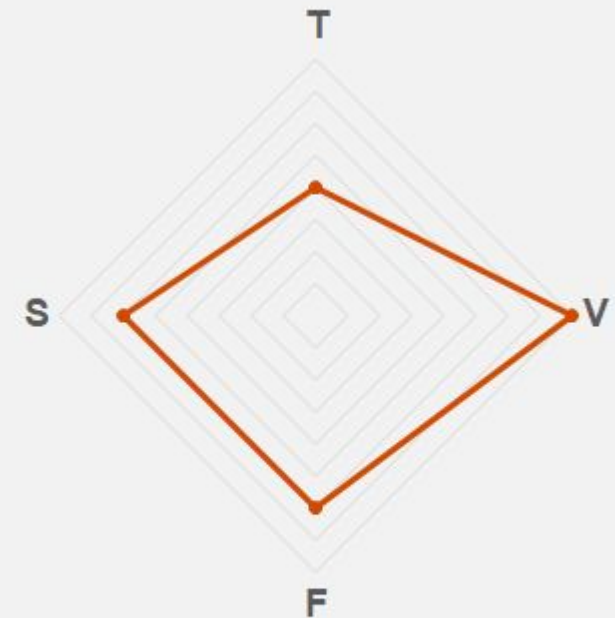


Resultaten

- Een groep van 560 mensen in Overijssel heeft de afgelopen twee jaar een voucher (Hybride docentschap, bijscholing of zij-instromer) ontvangen van het Overijssels Vakmanschap. Waar vooraf rekening was gehouden met 470 vouchers. Circa 110 vouchers gingen naar zij-instromers.
- Met name bij de zwaardere doelgroepen haken er veel mensen tijdens het omscholingstraject. Het slagingspercentage bij deelnemers die geen afstand tot de arbeidsmarkt hebben is 70%-80%.
- Voor de 2020 is de regeling vanwege de corona-crisis deels omgegooid. De vouchers zijn voornamelijk beschikbaar voor bijscholing van huidige werknemers. Na deze crisis gaan ze weer vol inzetten op zij-instroom.
- Het Gelders Vakmanschap heeft in Gelderland geleid tot 350 begeleidingstrajecten voor zij-instromers en 850 scholingsvouchers voor vakmensen in de techniek.



Profiel



S Schaalbaarheid
T Transfereerbaarheid

V Volwassenheid
F Financiering

Overijssels Vakmanschap

Stakeholders



- **O&O fondsen:** De opleidingsfondsen vanuit de branches zijn betrokken bij het opleiden en de financiering.
- **Wij Techniek:** De coördinatie en het beheer van gelden is een verantwoordelijkheid van Wij Techniek (O&O fonds van de installatietechniek)
- **Provincie Overijssel:** Financiering
- **Rijksoverheid:** Financiering
- **Brancheorganisaties:** Vanuit de branche-organisaties staan contactpersonen klaar voor de zij-instromers.
- **Sociale partners:** Partners in het actieplan.
- **Werkgevers:** Partners in het actieplan.
- **Onderwijsinstellingen:** Partners in het actieplan.



Succesfactoren

- Een belangrijke reden voor het succes is het gezamenlijk eigenaarschap van de partners in het actieplan. Een sluitend netwerk van publieke en private partners gaat gezamenlijk de uitdaging aan, en levert een bijdrage in de vorm van geld of in de participatie in de keten.
- Het initiatief is niet alleen afhankelijk van overheidssubsidies. Er is sprake van co-financiering door een werkgever of opleidingsfonds. Vanuit deze publiek-private financiering is er financieel meer mogelijk.
- Het initiatief speelt gemakkelijk in op de ontwikkelingen. Deze flexibiliteit wordt bijvoorbeeld gebruikt door in de corona-crisis vooral te focussen op het bijscholen van het personeel in de techniek.



Leerpunten

- Uit de evaluatie is het belang gebleken van werkgevers die ook voldoende begeleiding kunnen bieden aan de zij-instromer. Daarvoor moet je de verwachtingen duidelijk maken; aangeven wat een zij-instromer kan en hoeveel aandacht een werkgever moet geven.
- De uitdaging bij zij-instromers is om de juiste scholing te vinden. De ervaring leert dat reguliere ROC's minder geschikt zijn hiervoor, met name voor de zij-instromers met een afstand tot de arbeidsmarkt. Praktijkopleidingen en vakscholen kunnen beter inspelen op de situatie van een zij-instromer. Het is doorgaans kleinschaliger, toegankelijker, meer gericht op volwassenen en er is meer maatwerk mogelijk.



Kwalitatieve criteria

Volwassenheid – Het actieplan is een initiatief van verschillende partijen. De coördinatie van het initiatief ligt bij Wij Techniek, er is geen structurele uitvoeringsorganisatie vanuit het initiatief zelf. Het publiek-private samenwerkingsverband is wel structureel.

Transfereerbaarheid – Het concept van scholingsvouchers is goed transfereerbaar naar andere sectoren en regio's. Zo wordt het initiatief toegepast in de regio's Overijssel en Gelderland, en in dit geval ook voor verschillende branches binnen de techniek.

Schaalbaarheid – Het is een regionaal initiatief dat kan worden opgeschaald naar een landelijk niveau. Zo kan het aantal scholingsvouchers relatief eenvoudig worden opgeschaald, onder voorbehoud van financiering.



Financiering

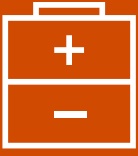
Overijssels Vakmanschap wordt gefinancierd vanuit de publiek-private samenwerking. Er is financiering vanuit de overheid:

- Human Capital programma van de provincie Overijssel;
- Gelden vanuit de Regio Deals van de Rijksoverheid.

De overige financiering komt vanuit de techniekbranches zelf, via de opleidingsfondsen.

De vouchers zijn op basis van co-financiering. De helft wordt betaald uit publieke gelden. Het bedrag moet worden gematcht door een werkgever of opleidingsfonds.

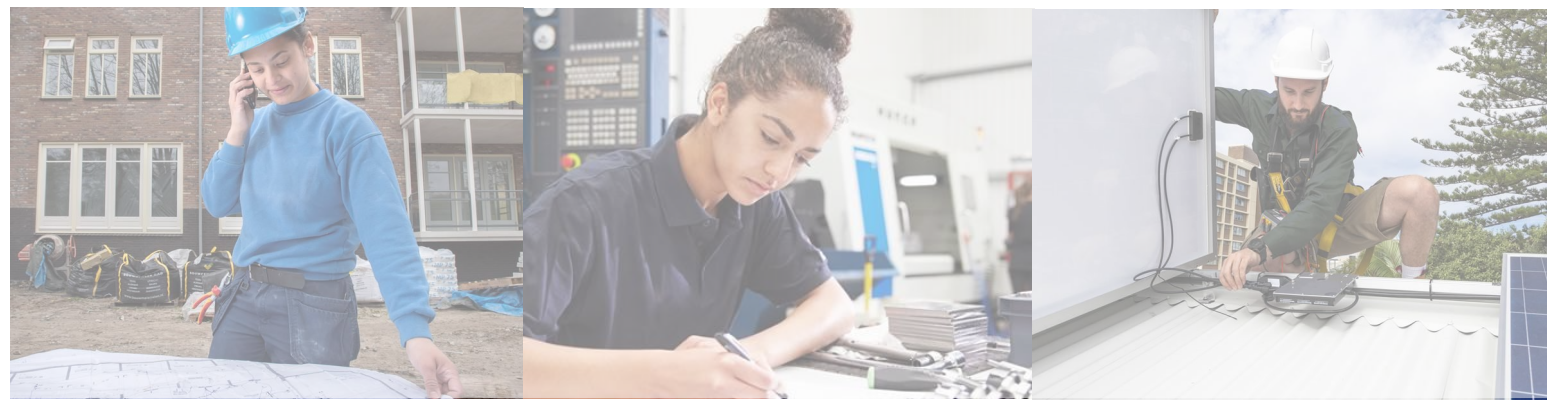
Indien de opleidingskosten hoger zijn dan de waarde van de voucher, kan het zijn dat de deelnemer een eigen bijdrage betaalt of wordt er geput uit andere subsidies.



Servicepunt Arbeidsmarkt Mobiliteit (SAM)

OTIB - tegenwoordig Wij Techniek - is 1 mei 2016 gestart met het Servicepunt Arbeidsmarkt Mobiliteit (SAM). SAM is een landelijk coördinatie- en meldpunt voor arbeidsmobiliteit. De vijf regionale adviseurs arbeidsmarkt bieden ondersteuning bij reguliere instroom van werknemers en bij het vinden en begeleiden van zij-instromers. De werkwijze is als volgt:

1. Vragen en verzoeken die binnenkomen bij SAM worden doorgezet naar de adviseurs.
2. De adviseur beantwoordt de vragen of geeft verder advies/begeleiding aan:
 - a) Werkgevers kunnen een aanvraag indienen voor de subsidieregeling VIZI. Dit is een standaardregeling voor het aannemen van zij-instromers. Daarnaast kunnen werkgevers ondersteuning en subsidies krijgen voor groepstrajecten en hulp bij het vinden van zij-instromers.
 - b) Individuele zij-instromer: De adviseur biedt maatwerk aan zij-instromers bij het vinden van de juiste technische scholing, financiering (vouchers, subsidies), het matchen met werkgevers en verdere advisering. De adviseur werkt hiervoor in de regio samen met bedrijven, gemeenten, vakbonden, WerkgeversServicePunten, UWV's, opleiders en arbeidsmarktcoaches.

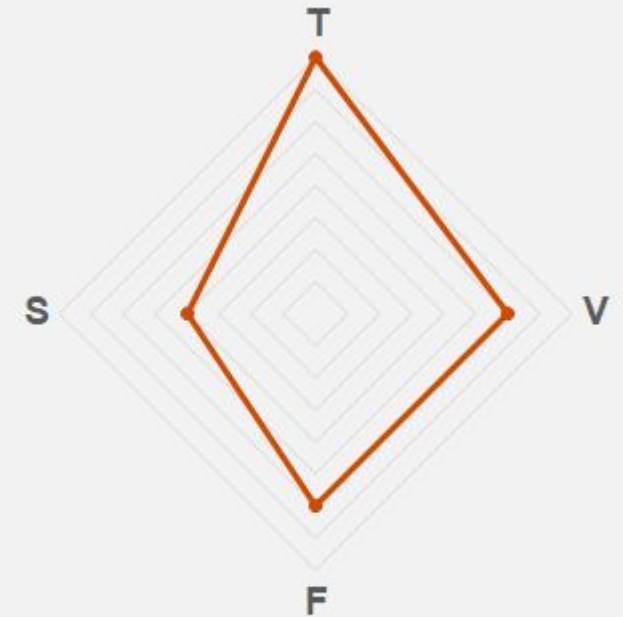


Resultaten

- In de gesprekken met het Servicepunt Arbeidsmarkt Mobiliteit is naar voren gekomen dat ze de afgelopen jaren duizenden mensen hebben geholpen. Hieronder vallen de mensen die via een groepstraject bij een werkgever zijn gekomen, de individuele zij-instromers, maar ook de mensen die via het meldpunt op enigerlei wijze zijn geholpen.



Profiel



S Schaalbaarheid
T Transfereerbaarheid

V Volwassenheid
F Financiering

Servicepunt Arbeidsmarkt Mobiliteit (SAM)

Stakeholders



- **Wij techniek:** SAM maakt het onderdeel uit van Wij Techniek. Wij Techniek is verantwoordelijk voor de financiering van SAM.
- **Met Technica:** Arbeidsmarkt bureau en bemiddelingsbureau dat personeel uitleent aan SAM voor de rol van adviseur arbeidsmarkt.
- **Sociale partners:** Wij Techniek is een samenwerkingsverband van de vakbonden CNV Vakmensen, De Unie en FNV metaal en de werkgeversorganisaties NVKL en Techniek Nederland.



Succesfactoren

- De belangrijkste succesfactor is de persoonlijke begeleiding die een zij-instromer of werkgever ontvangt. Het is naast de begeleiding van de werkgever belangrijk om als adviseur regelmatig in te checken bij een zij-instromer tijdens het traject. Terwijl de adviseur bij groepstrajecten een coachende rol aanneemt.
- De financiële mogelijkheden, de verschillende subsidiepotjes vanuit Wij Techniek, zorgen ervoor dat er over het algemeen voldoende mogelijkheden zijn om (zij-)instromers te helpen.
- De gedragenheid en commitment vanuit werkgevers is erg belangrijk voor het succes van het initiatief.
- De adviseur werkt samen met veel regionale partijen en kan maatwerk leveren aan de zij-instromer.



Leerpunten

- Uit ervaring blijkt dat met name zij-instromers met een afstand tot de arbeidsmarkt extra begeleiding nodig hebben. Coaching van een werkgever en/of van de adviseur arbeidsmarkt is daarom een essentieel onderdeel van de omscholing.
- Door het creëren van een landelijke infrastructuur kunnen werkgevers en werkzoekenden op de goede manier worden geholpen. Alle vragen komen centraal binnen, maar worden vervolgens doorgezet naar de relevante regionale adviseur die maatwerk kan leveren.
- SAM doet zelf niet actief aan marketing, dat ligt volledig bij Wij Techniek. Het is daarom belangrijk om samen te werken met gemeenten en UWVs, dat zij bekend zijn met SAM en op de hoogte zijn van de lopende projecten en de mogelijkheden.



Kwalitatieve criteria

Volwassenheid – Het is een volwassen initiatief dat verschillende initiatieven bij één netwerk heeft samengebracht. Het netwerk Servicepunt Arbeidsmarkt Mobiliteit bestaat al enkele jaren.

Transfereerbaarheid – Het concept van één netwerk, één meldpunt, is goed transfereerbaar naar andere sectoren. Het initiatief vergt echter een goede samenwerking tussen verschillende partijen op zowel regionaal als landelijk niveau.

Schaalbaarheid – Het is een landelijk initiatief dat schaalbaar is, door gebruik te maken van meer adviseurs arbeidsmarkt, meer marketing en door het bijvoorbeeld uit te rollen naar andere branches binnen de techniek.



Financiering

Bij de oprichting van SAM heeft het subsidies ontvangen in het kader van het sectorplan Technische Installatiebranche.

Tegenwoordig wordt SAM uitsluitend gefinancierd door Wij Techniek. Op grond van de voor de bedrijfstak afgesloten CAO dragen werkgevers en werknemers een op basis van de loonsom bepaald bedrag ten bate van scholing en ontwikkeling af aan Wij Techniek.



Ik word vrachtwagenchauffeur

“Ikwordvrachtwagenchauffeur” is een initiatief van het Sectorinstituut Transport en Logistiek (STL) gericht op de werving van doorstromers en zij-instromers. De wervingscampagne is in 2018 afgetrapt en het initiatief heeft duizenden nieuwe vrachtwagenchauffeurs opgeleid. Het traject voor zij-instromers verloopt in 5 stappen van eerste aanmelding naar een baan:

1. Kandidaten kunnen zich aanmelden via de website ikwordvrachtwagenchauffeur.nl. De werving verloopt verder door middel van marketingcampagnes en via werkgevers.
2. Ikwordvrachtwagenchauffeur-events: Kennismaking en eerste selectiegesprek tijdens informatieavonden. In 2018 en 2019 zijn er respectievelijk 50 en 25 informatieavonden georganiseerd.
3. Testdag: Online getest op een aantal aspecten zoals capaciteiten, theorie en reactievermogen. Daarnaast vindt er een rijcapaciteitentest plaats.
4. De kandidaat solliciteert, eventueel met hulp van het Mobiliteitscentrum, naar een baan en tekent een baangarantieverklaring.
5. Opleiding tot vrachtwagenchauffeur in 5 tot 6 maanden bij een STL-opleider. De kandidaat behaalt zijn rijbewijs en krijgt een baangarantie van tenminste 1 jaar.

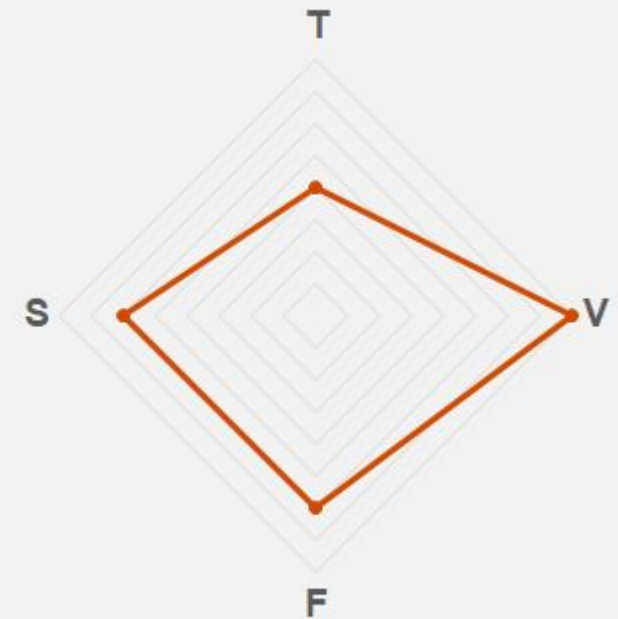


Resultaten

- De voorloper van dit initiatief “2.000 chauffeurs gezocht” heeft in 2015 en 2016 in totaal 2.600 nieuwe chauffeurs opgeleverd.
- Met “Ikwordvrachtwagenchauffeur” was als doel gesteld voor 2018 om 1.500 nieuwe vrachtwagenchauffeurs op te leiden. Dit werd een groot succes. In 2018 werden 3.000 nieuwe chauffeurs opgeleid via “Ikwordvrachtwagenchauffeur”.
- Voor 2019 werd de doelstelling behaald om nog eens 2.000 nieuwe vrachtwagen- chauffeurs te werven en op te leiden.
- Voor 2020 is de doelstelling in verband met de corona-crisis naar beneden bijgesteld.
- Ongeveer 85% van de zij-instromers rond de opleiding af en gaat in aan de slag in de sector.



Profiel



S Schaalbaarheid
T Transfereerbaarheid

V Volwassenheid
F Financiering

Ik word vrachtwagenchauffeur

Stakeholders



- **Sectorinstituut Transport en Logistiek (STL):** Verantwoordelijk voor de volledige uitvoering: werving, events, selectie en testen en de coördinatie.
- **Mobiliteitscentrum:** Onderdeel van STL dat begeleiding biedt bij het solliciteren, en deelnemers coacht.
- **Stichting Opleiding en Ontwikkelingsfonds Beroepsgoederenvervoer (SOOB):** Financiering van het zij-instroomtraject.
- **6.500 werkgevers aangesloten bij STL:** De werkgever biedt voordat de opleiding start een (voor)contract aan, en betaalt mee aan de opleiding.
- **STL-opleiders:** Geselecteerde rijsscholen



Succesfactoren

- Het beroepsprofiel van een vrachtwagenchauffeur is duidelijk afgebakend, waardoor een standaardtraject mogelijk is voor iedereen. Alle deelnemers doorlopen dezelfde stappen.
- Er vindt een zorgvuldige, persoonlijke selectie plaats aan de hand van een strak profiel.
- Het initiatief speelt in op de basismotivatie van potentiële deelnemers door de zekerheid te bieden van werk en inkomen in de vorm van een baangarantie van één jaar.
- De deelnemer betaalt een eigen bijdrage, het moet niet te vrijblijvend zijn. Als het niks kost, is het ook niks waard.
- De werving gebeurt op een consistente manier door de jaren heen. Een goede consequente boodschap die inspeelt op de zekerheden.



Leerpunten

- Probeer niet het wiel opnieuw uit te vinden. Er zijn regionale partijen die steeds met nieuwe initiatieven beginnen. Zorg eerst voor een schaalbaar initiatief. Zorg voor voldoende financiële middelen en organiseer het voor een grote groep. Het model dat STL voor dit initiatief hanteert bestaat al jaren, maar is alleen verder ontwikkeld. Belangrijk daarbij is om goed na te denken over de vraag: wat los ik nou eigenlijk op?
- Laat je niet leiden door hoe hoog de nood is, want mensen aannemen die niets worden kost veel geld. STL heeft jarenlang ervaring met het selecteren van kandidaten. Hieruit is gebleken dat wanneer het in beginsel al niet klopt bij een kandidaat, het vaak ook in de praktijk niet werkt. Je moet vasthouden aan het opgestelde profiel, ongeacht de nood.



Kwalitatieve criteria

Volwassenheid – Er staat een volwassen organisatie met jarenlange ervaring op het gebied van werving van instromers. STL heeft verschillende wervingscampagnes gevoerd voor nieuwe instromers in de transport.

Transfereerbaarheid – Vanwege het afgebakend profiel van een vrachtwagenchauffeur, is dit initiatief niet één-op-één te transfereren naar sectoren met een grotere diversiteit. Het vraagt daarnaast een bepaalde mate van samenwerking op landelijk niveau die niet in alle sectoren makkelijk te realiseren is.

Schaalbaarheid – Het is een groot en landelijk initiatief, dat door de jaren heen verder is opgeschaald. Verdere opschaling is mogelijk door het aantal events en testdagen weer uit te breiden.



Financiering

De voorloper van “Ikwordvrachtwagenchauffeur” werd voor 50% gefinancierd vanuit het sectorplan, subsidies vanuit het ministerie SZW.

Vanaf 2018 draagt de sector - werkgevers en werknemers - volledig de kosten voor het initiatief:

- De deelnemer betaalt een eigen bijdrage van 15% van de opleidingskosten;
- SOOB betaalt 50% van de opleidingskosten;
- De werkgever betaalt 35% van de opleidingskosten.

SOOB wordt gefinancierd door premieheffing onder werkgevers en werknemers, vastgelegd in de cao.



HR-uitstroombeleid a.s.r.

Het gaat hier niet om een zij-instroomtraject, maar om het bredere HR-beleid. Enkele jaren geleden is het programma “In Beweging” gestart binnen het bedrijf. A.s.r. heeft eigen ontwikkelcoaches, in overleg met de coaches wordt gekeken naar duurzame inzetbaarheid. Dit kan ook leiden tot een stap naar een andere sector. Ook wordt het hybride werken gestimuleerd, waarbij de medewerker één of twee dagen per week in bijvoorbeeld de zorg, het onderwijs of als ondernemer gaat werken. Dit is interessant, omdat medewerkers van a.s.r. vaak hun collega's en team interessant vinden, maar het werk op sommige afdelingen te weinig uitdaging biedt om vijf dagen per week te doen.

A.s.r. biedt medewerkers de kans om een opleiding te doen die de duurzame inzetbaarheid en arbeidsmobiliteit van de werknemer bevordert, in beginsel kent dit opleidingsbudget geen plafond. Bij opleidingen van meer dan 5.000 euro dient de deelnemer zelf 10% te betalen. Hierdoor wordt commitment gecreëerd bij de deelnemer. Indien de opleiding relevant is, wordt de (afdelings)manager verzocht een deel van de eigen bijdrage te financieren.

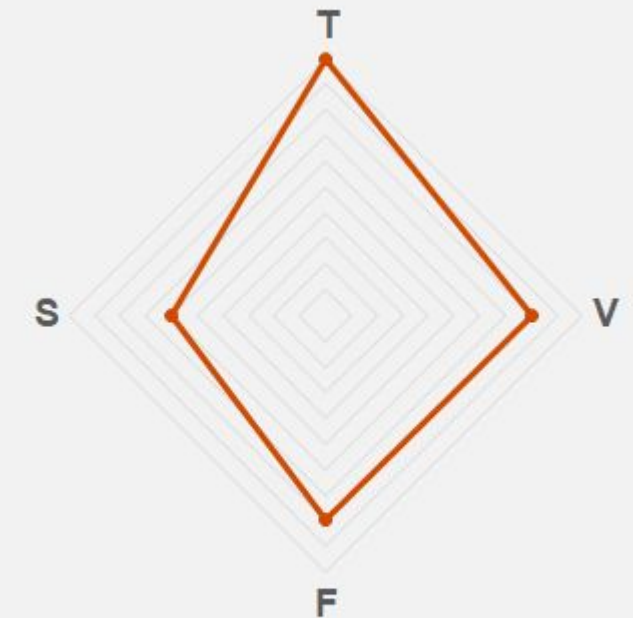


Resultaten

- Van de 4.000 medewerkers hebben in het eerste jaar ongeveer 1.000 medewerkers workshops, banenbrainstorms, etc. gevolgd.
- Zowel medewerkers die in de komende jaren waarschijnlijk getroffen worden door een reorganisatie als de toptalenten van a.s.r. doen mee.
- 300 tot 350 loopbaantrajecten per jaar.



Profiel



S Schaalbaarheid
T Transfereerbaarheid

V Volwassenheid
F Financiering

Stakeholders



Opleidingsleveranciers

- Voor opleidingen heeft a.s.r. “preferred suppliers”, maar in beginsel is er vrije keuze van opleidingsaanbieder.

Beleidsmatige samenwerking

- A.s.r. geeft aan dat banken het onderwijsconvenant van verzekeraars volgen. Ook het Ministerie van OCW heeft zich geïnteresseerd aan het convenant.
- A.s.r. heeft met het Verbond van Verzekeraars plannen voor omscholing naar de zorg. Vooral op het mbo-domein. Op hbo-niveau is de interesse van medewerkers in de zorg kleiner.



Succesfactoren

- Beleid rondom uitstroom naar een andere sector moet worden vormgegeven in lijn met de visie en het karakter van het bedrijf. Anders zullen medewerkers initiatieven niet zien als hulp bij duurzame inzetbaarheid, maar als bedreiging. A.s.r. draagt met hun missie “a.s.r. Vitality” ook naar bijvoorbeeld klanten uit dat zij gezondheid en inzetbaarheid belangrijk vinden. Hun interne beleid gaat uit van dezelfde principes.
- Omdat ook het toptalent meedoet, verlaagt dit de drempel voor andere medewerkers. A.s.r. heeft daarmee een sfeer gecreëerd waarbij het “vreemd” is om niet bezig te zijn met arbeidsmobiliteit en duurzame inzetbaarheid.



Leerpunten

- Bij coaching naar een andere sector vanwege (komende) boventaligheid, is het belangrijk om zo ver als mogelijk van tevoren te beginnen met communiceren over duurzame inzetbaarheid en mobiliteit.
- De eerste contactmomenten moeten zo “neutraal” als mogelijk zijn. Dit kan bijvoorbeeld zijn in de vorm van een uitnodiging aan alle medewerkers voor een “banenbrainstorm”. Dit is minder bedreigend dan een leidinggevende die mededeelt dat het verstandig is om een workshop solliciteren te volgen.
- De koppeling van HR en marketing is belangrijk, Sommige initiatieven hebben een te sterke focus op marketing, dat heeft geen effect.



Kwalitatieve criteria

- Volwassenheid** – Volwassen, een groot deel van de populatie van a.s.r. heeft in de afgelopen jaren gewerkt aan de individuele duurzame inzetbaarheid en arbeidsmobiliteit.
- Transfereerbaarheid** – Dergelijk beleid kan vrij gemakkelijk toegepast worden bij andere werkgevers, wel moet er een sfeer zijn waarbij het bespreekbaar is dat sommige banen binnen een bedrijf ingrijpend veranderen.
- Schaalbaarheid** – Het beleid is zo ingericht dat alle medewerkers van a.s.r. mee kunnen doen en geacht worden ook eens in de zoveel jaar daadwerkelijk kijken naar hun duurzame inzetbaarheid.



Financiering

- Vanuit de cao wordt 1% van de loonsom ingezet om te investeren in opleidingen om de kansen op de arbeidsmarkt te vergroten. Dit budget wordt niet individueel verdeeld, het is een collectieve voorziening die op aanvraag gebruikt kan worden voor een groter deel dan 1% van de loonsom van de medewerker.
- A.s.r. zorgt ervoor dat medewerkers beloond worden als ze zich laten om- en bijscholen op het moment dat zij niet geraakt worden door een reorganisatie. Er is bij een eigen initiatief geen maximum aan het opleidingsbudget, zoals wel zo is bij een reorganisatie. Bij een reorganisatie valt het duurzame inzetbaarheidsbudget weg en wordt er gekeken naar de gemaakte transitievergoedingsafspraken in het sociaal plan.



's Heeren Loo en Defensie

Het Ministerie van Defensie en zorginstelling 's Heeren Loo hebben een gezamenlijk initiatief, waarbij Defensie-medewerkers uitvloeien naar een baan in de zorg. Dit blijkt een interessante match te zijn, omdat 's Heeren Loo een personeelstekort heeft en de competenties van oud-Defensie-medewerkers goed passen bij het werken met cliënten met een complexe zorgvraag. Daarom hebben 's Heeren Loo en Defensie op 19 februari 2018 een convenant gesloten.

Defensie heeft een grote uitstroom van medewerkers, onder omdat zij een grote en jonge onderlaag moeten hebben in hun personeelsbestand. Voor een deel van de medewerkers geldt bijvoorbeeld dat zij na tien jaar moeten uitstromen bij Defensie. Drie jaar voor uitdiensttreding komen deze medewerkers in een traject waarin ze zich oriënteren op de toekomst. Het is een optie om een oriënterend gesprek aan te gaan en vervolgens stage te lopen bij 's Heeren Loo, een landelijke zorginstelling voor cliënten met een verstandelijke beperking. Na deze stage is het mogelijk dat de Defensie-medewerker in dienst treedt bij 's Heeren Loo.



Ministerie van Defensie



Resultaten

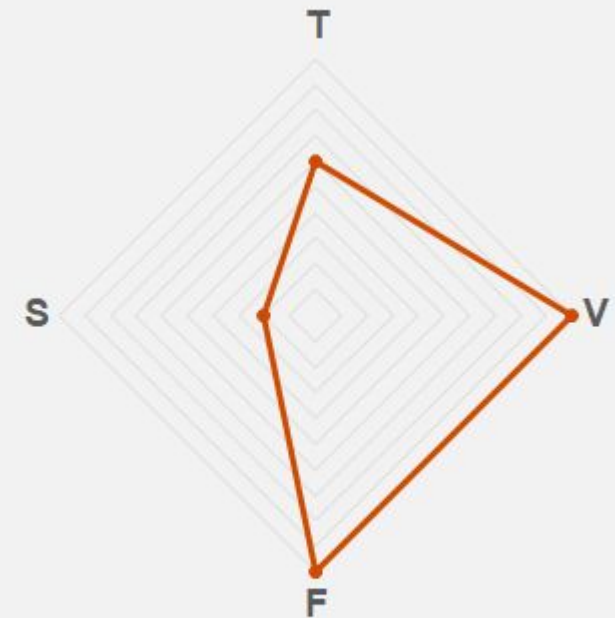
- Al tientallen medewerkers van Defensie zijn overgestapt naar 's Heeren Loo. Het is een doorlopend traject, waardoor dit aantal de komende jaren verder zal oplopen.
- 's Heeren Loo heeft 18 regio's met ongeveer 1100 studenten die een leerwerktraject volgen (BBL-opleiding). Een deel daarvan komt bij Defensie vandaan. Sommige instromers vanuit Defensie moesten overstappen, sommige Defensie-medewerkers hebben er zelf voor gekozen om Defensie te verlaten.



's Heeren Loo



Profiel



S Schaalbaarheid
T Transfereerbaarheid

V Volwassenheid
F Financiering

Stakeholders



- Ministerie van Defensie
- Zorginstelling 's Heeren Loo



Succesfactoren

- Kandidaten in het zij-instroomtraject worden tijdens de opleiding nog betaald door Defensie, en zijn indien nodig op te roepen voor een buitenlandse missie. Dit past bij de strategische HR-planning van Defensie, omdat zij zo de bezetting op peil kunnen houden indien nodig.
- Defensiepersoneel blijft aan het werk na hun verplichte uitstroom. Zo raken zij niet werkloos na hun Defensie-loopbaan. Dit bespaart kosten voor de WW en een CV-gat voor de medewerker.
- Omdat 's Heeren Loo een landelijke dekking van zorginstellingen heeft, kunnen kandidaten uit alle regio's in Nederland meedoen aan het traject.



Leerpunten

- Het komt voor dat Defensie-personeel al eerder overstapt dan gewenst is voor de HR-planning van Defensie.
- Het uitstroomtraject begint in beginsel een jaar voor het einde van het contract. Dit is te lang, aangezien het mbo-traject vaak minimaal drie jaar duurt. Er wordt nu gesproken over een oplossing hiervoor.
- 's Heeren Loo probeert ook andere partners te vinden, aangezien er minder aanbod van zij-instromers is dan nodig.
- Niet alle Defensiemedewerkers ambiëren een baan in de zorg, waardoor Defensie ook dergelijke initiatieven met andere sectoren wil opzetten.
- Coaching bieden op de werkvloer is lastig vanwege het huidige personeelstekort. Alle handen zijn nodig aan het bed.



Kwalitatieve criteria

Volwassenheid – De werkgevers hebben een duidelijk proces waarbij beide partijen zich in gelijke mate verantwoordelijk voelen. Ook over de financiering zijn duidelijke afspraken gemaakt.

Transfereerbaarheid – Zowel vanuit Defensie als 's Heeren Loo zijn er concrete plannen om een vergelijkbaar traject aan te bieden met andere ketenpartners.

Schaalbaarheid – De schaal is beperkt tot het uitstroom- en instroomaanbod van de twee werkgevers.



Financiering

- Defensie betaalt de opleiding wanneer een kandidaat in het traject instroomt via het convenant. Tot de indiensttreding bij 's Heeren Loo blijft de zij-instromer salaris ontvangen van Defensie.
- Defensie betaalt tot einde dienstverband. Als de opleiding nog niet afgerond is neemt 's Heeren Loo de kandidaat over en ook de kosten. De kandidaat behoudt bij Defensie tot einde dienstverband zijn huidige salaris, bij 's Heeren Loo krijgen ze een zij-instromerssalaris zodra ze een leerarbeidsovereenkomst hebben.
- Bij zij-instromers die niet vallen onder het convenant met Defensie, betaalt 's Heeren Loo het traject.



Van Rabo naar Pabo

In de beginfase had Rabobank een focus op (toekomstig) boventallige medewerkers. Inmiddels is het traject er voor alle collega's, vanwege de wens van duurzame inzetbaarheid. Het project heeft landelijke dekking en wordt gestuurd vanuit het mobiliteitscentrum van Rabobank. Het initiatief wordt breed toegepast binnen de banken- en verzekeraarssector, wij hebben gesproken met de HR-afdeling van de Rabobank.

Er is mogelijkheid tot zes maanden begeleiding bij Rabobank, medewerkers bepalen zelf of ze een volledig loopbaantraject willen. Het volledige loopbaantraject is vooral geschikt voor deelnemers die nog niet weten wat zij willen. Er kan actief begeleid worden naar uitstroom naar een andere sector.

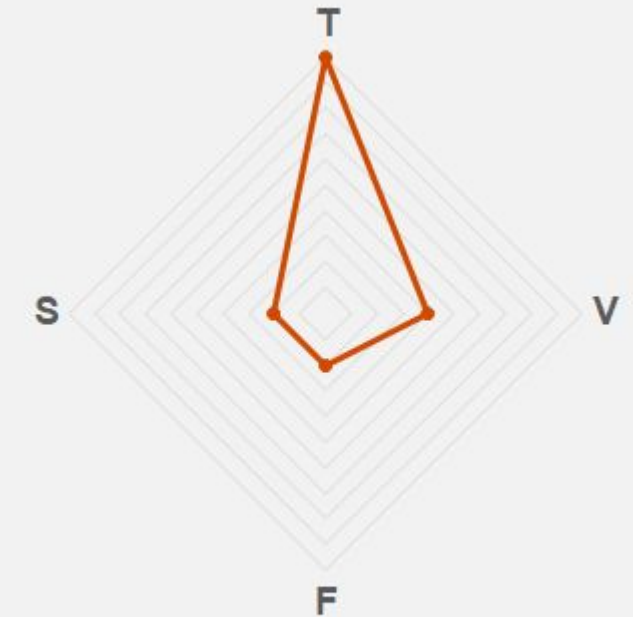


Resultaten

- Er worden bijeenkomsten georganiseerd die door ongeveer 100 mensen worden bezocht. Voorheen ging dit om medewerkers die door een reorganisatie de bank moeten verlaten. Inmiddels is dat niet meer zo.
- Grootste groep aanwezigen niet actief mobiel, geen sprake van boventaligheid.



Profiel



S Schaalbaarheid
T Transfereerbaarheid

V Volwassenheid
F Financiering

Van Rabo naar Pabo

Stakeholders



Onderwijsinstellingen

De medewerker is vrij om de Pabo te kiezen die bij ze past voor opleidingstraject. Rabobank fungeert wel als doorverwijsloket naar bepaalde Pabo's en scholen die kandidaten zoeken. Ze weten welke Pabo's flexibel zijn voor opleiden buiten kantooruren.

Publiek-private samenwerking

Initiatief is actief bezig om andere banken en verzekeraars aan te sluiten, hierbij helpt het convenant "Aan de slag voor de klas". Het Ministerie van OCW heeft dit convenant ook getekend.



Succesfactoren

- Bevinding Rabobank is dat Rabobank-medewerkers opvallend vaak een overstap overwegen naar het onderwijs en dat zij ook vaak succesvol zijn in deze overstap. Daarmee trekken zij de conclusie dat waarschijnlijk de competenties van bankmedewerkers goed passen in het onderwijs. De interesse van Rabobank-medewerkers in de zorgsector is aanzienlijk kleiner.
- Animo om mee te doen aan Van Rabo naar Pabo lijkt niet af te nemen door coronacrisis, al is het niet mogelijk om informatiebijeenkomsten door te laten gaan.
- Het is belangrijk om kandidaten te laten zien wat het onderwijs inhoudt. Driedaags traject waarbij voor de klas gestaan wordt vooraf helpt kandidaat bij maken weloverwogen keuze, zodat de uitstroom uit het traject beperkt wordt.



Leerpunten

- Drempel: alle deelnemers betalen hun opleiding zelf, al dan niet (gedeeltelijk) vanuit een transitievergoeding.
- Binnen de Rabobank zijn er veel kandidaten met hbo-niveau maar slechts een mbo-diploma, zij zijn niet toelaatbaar op de Pabo-opleiding.
- De Pabo is een arbeidsintensieve opleiding waarin veel stage-uren gemaakt moeten worden. Dit is moeilijk combineren met het privéleven van kandidaten en een eventuele doorgaande huidige dienstbetrekking.
- Het team heeft weinig gebruik gemaakt van het marketingmoment tijdens de lancering van het onderwijsconvenant. Dit soort gebeurtenissen zijn interessant om meer naamsbekendheid te krijgen, zeker voor initiatieven die kandidaten willen aantrekken buiten het eigen bedrijf.



Kwalitatieve criteria

Volwassenheid – Het aantal medewerkers dat daadwerkelijk uitgestroomd is naar het onderwijs is zeer minimaal. Daarnaast ligt veel verantwoordelijkheid voor de financiering bij de werknemer.

Transfereerbaarheid – Dit initiatief kan vrij gemakkelijk toegepast worden bij andere werkgevers, zeker omdat de investering van de werkgever beperkt is.

Schaalbaarheid – Binnen één werkgever zal slechts een bepaald aantal medewerkers over willen stappen naar het onderwijs.



Financiering

- Deelnemers die boventallig zijn kunnen hun transitievergoeding gebruiken voor de Pabo-opleiding.
- Indien er geen sprake is van een vaststellingsovereenkomst, is er geen transitievergoeding en moet de kandidaat de verkorte deeltijd-Pabo van twee jaar financieren.
- Niet-boventallige werknemers kunnen vanuit cao gebruikmaken van ontwikkelbudget en kunnen verlofuren opnemen.

Lijst met 116 initiatieven uit fase 2

ICT	ICT	Onderwijs	Zorg	Zorg
Make IT Work	Focus op ICT in de regio Zuidoost-Brabant	Lesgeven in Zeeland	Oriëntatiebanen	BBL-opleiding voor bijstandsgerechtigden
techconnect.city	Grashopper academy	Utrecht Leert	Sterk in je werk	Matchtafels
codeforall	hackyourfuture	De Rode Loper - zij-instroom voortgezet onderwijs DH	Ontdekdezorg	Oriëntatiefestival
ItVitea	ICT Competence Center	Ik ben leerkracht	Lang Leven Ontwikkelen	Regionaal contactpunt
IronHack	ICT LAB	Klassewerk	Regionaal actieplan tekorten	Samen Slim Zorgen Thuis (RIF)
Scholarship Internship Developer	inspirelearnconnect	De Hybride docent	Carriereswitchers	Schrapdagen
DIA-ESF	ITPH academy	Leraar in Nijmegen	Samen aan zet	Sectorplan Plus
Script	Leernetwerk	Leraar van Buiten	Zorg Werkt Zeker	Sectorplan VVT - GHZ - GGZ
AMMatch	NOVI Bootcamp voor developers	Meesterschap in onderwijs	Haka	Waard om voor te werken!
Calco	one2train.nl	TransPOort	Kinderopvang werkt	Zorg-leertraject voor anderstaligen
codaisseur	qquest	Onderwijs010	Sante partners	'S Heeren Loo en Defensie
Code Institute	Ubiquim	Werken bij mbo Rijnland	#bijzonderwerk	
CompuTrain	Workforce Pact	Zij-instroomproject Rotterdamse Vereniging voor Katholiek Onderwijs (RVKO)	Actieprogramma ZonderZorg 2020	
Cyberworkplace	Workingspirit		Leereenheden maken arbeidsmarkt flexibeler	
Drentse ICT'ers			Leerwerktrajecten	

Techniek en transport	Techniek en transport	Techniek en transport	Sectoroverstijgend
lkwordvrachtwagenchauffeur.nl	Zij-instromers richting de techniek	Overijssels Vakmanschap	House of Skills
PPS Logistiek en Transport	Servicepunten techniek	Project Crossover (De Talentenscan - De TechCrossOver)	James loopbaan
Randstad Vakschool	Baanbrekend Drechtsteden	Re-START	van Rabo naar Pabo
House of Logistics	De winfabriek	Skills masters	a.s.r.
De dag van de Vrachtwagenchauffeur	Diverse omscholings-, opleidings- en leerwerktrajecten	Techniekpact Rivierenland	
MBO TOP chauffeur	Inwerken zij-instromers	Van-Werk-Naar-Werk-traject	
Servicepunt Arbeidsmarkt Mobiliteit (SAM)	Je gaat het maken in de bouw en infra!	Voorschakelen Installatietalent Zij-Instroom	
Scholingsvouchers Overijssel	Lasschool voor statushouders en zij-instromers	Voorschakelen potentiële zij-instromers	
Brainport Industries College	Leerwerktrajecten voor zij-instromers	Zij-instromers in de Techniek	
Bouwenn Nederland	Leve(n)lang Gelders Vakmanschap	Zij-instroomproject	
Ontwikkelbaan zij-instromer	Mobiliteitscentrum voor de carrosserie / sectorplan carrosseriebranche (landelijk)	Zij-instroomtraject	
Impuls budget	Omscholing met versnelde technische opleidingen		
Jobstart	Omscholingstraject		
Overijssels techniekuitdaging	omscholingstraject tot bedrijfswagenmonteur		
Winfabriek			
Nieuw talent			
Techniekcoalitie Limburg	Opleidingstraject tot monteur		