

# **Stuurgroep Doorlichten & Verbeteren**

**Nulmeting voor vervolgtraject**

28 januari 2009

## **Samen op avontuur**

*Om tot een prettige, leuke en leerzame vakantie te komen zijn gegevens nodig.  
Het is van belang veel te weten. Dan kun je alle mitsen en maren beoordelen.  
Het is slim er goed over na te denken. Het is verstandig het er met anderen over te hebben. Het is belangrijk om tijdens alle overwegingen steeds tot heroriëntatie over te gaan.*

*Zodat je steeds weer terug kunt keren naar de vraag;  
Wordt het ook een leuke reis?*

*Daarbij spelen financiën een belangrijke rol. Is er genoeg en is het evenwichtig verdeeld?  
Voor een goed verloop van de reis is het handig een begroting op te stellen.  
En in die begroting ook ruimte over te laten voor spontane uitjes (maar niet te veel).*

*Een inpaklijst. Niet te veel en beslist niet te weinig meenemen. Je ervaring van eerdere reizen hierbij gebruiken is handig. En zorg dat je altijd bij de EHBO-trommel kunt komen!*

*Ook vast een beetje nadenken over mogelijke alternatieven. Onverwachte ontwikkelingen horen er beslist bij. Niet te veel en niet te vaak.  
Het adresboek helemaal bijgewerkt.*

*Klaar om onderweg kaartjes naar huis te sturen om te laten weten waar je bent, waarom je er bent en dat het er leuk en spannend is.*

*En dan.....dan breekt de grote dag aan.  
Alles is gepakt en gezakt. De spanning is aanwezig en nodig. Alles staat klaar in de gang.  
Nog één moment van overweging: "Wordt het een leuke reis?".  
En dan de stap naar buiten. De reis gaat beginnen.*

*Na de broodnodige voorbereidingen middels Doorlichten en Verbeteren dan nu echt de deur door met Competent de toekomst in.*

*Een goed voorbereide stap met een vers en attractief plan.  
Een plan op basis van alle eerdere ervaringen, een actieve onderneming die zichtbaar maakt wat je wilt en gaat bereiken.*

*Wie wil zo een avontuur niet aangaan?*

## INHOUDSOPGAVE

Inhoudsopgave.....	3
1 Inleiding.....	5
2 Onderzoeksopzet.....	6
2.1 Opdracht Stuurgroep aan Ackordera .....	6
2.2 Onderzoeksvragen.....	6
2.3 Onderzoeksopzet.....	7
2.4 Leeswijzer .....	8
3 Historie en uitgangssituatie.....	9
3.1 Convenant Doorlichten en verbeteren (november 2004).....	9
3.2 Eindproduct Doorlichten en Verbeteren maart 2008.....	10
3.3 Arbeidsmarktbrief Werken aan zorg en bezoek aan VWS.....	10
3.4 Stuurgroepvergadering Doorlichten en Verbeteren .....	11
3.5 Projectplan Competent de toekomst in.....	12
4 Regionale samenwerking .....	13
4.1 Visie op regionale samenwerking Arnhem Nijmegen .....	13
4.2 Opdrachtgeverschap en participatie binnen de stuurgroep.....	14
4.3 Samenwerking op operationeel niveau.....	15
4.4 Andere regionale samenwerkingsverbanden.....	16
4.5 Conclusie en aanbevelingen regionale samenwerking.....	18
5 Competentieverricht onderwijs.....	19
5.1 Projectplan Competent de Toekomst in.....	19
5.2 Curriculum ontwikkeling op niveau 2.....	20
5.3 Curriculum ontwikkeling op niveau 5.....	20
5.4 Versterking opleiders, docenten en begeleiders.....	20
5.5 Doorlopende leerlijnen.....	21
5.6 Implementatie en borging lesprogramma's.....	21
5.7 Conclusie competentieverricht onderwijs.....	22
6 Competentieverricht Werven.....	24
6.1 Projectplan Competent de toekomst in.....	24
6.2 Kwantitatieve gegevens leerlingen en studenten.....	25
6.3 Kwantitatieve gegevens werknemers in de gehandicaptenzorg.....	26
6.4 Inventarisatie werving en arbeidsmarktcommunicatie.....	26
6.5 Regionale experimenten werving en selectie.....	27
6.6 Conclusie competentieverricht werven.....	27
7 Competentieverricht werken .....	28
7.1 Projectplan Competent de toekomst in.....	28
7.2 Communicatie strategische competenties.....	29
7.3 Scholing en coachingsaanbod .....	29
7.4 Implementatie competentieverrichte beroepspraktijkvorming.....	29
7.5 Competentiemanagement .....	30
7.6 Implementatie werven, selecteren en beoordelen.....	30
7.7 Bij-, na- en herscholing werknemers.....	31

7.8 Regionale afstemming bij-, na- en herscholing.....	31
7.9 Conclusie competentiegericht werken.....	31
8 Digitale kenniskring.....	33
8.1 Projectplan Competent de toekomst in.....	33
8.2 Ontwikkeling digitale kenniskring en website.....	33
8.3 Communicatie richting alle werknemers.....	34
8.4 Jaarlijkse conferentie.....	34
8.5 Conclusie digitale kenniskring.....	34
9 Samenvatting .....	35
9.1 Onderzoeksvraag.....	35
9.2 Regionale samenwerking.....	35
9.3 Competentiegericht onderwijs.....	36
9.4 Competentiegericht werven.....	37
9.5 Competentiegericht werken.....	37
9.6 Digitale kenniskring.....	39

## 1 INLEIDING

Op 28 november 2008 besluit de Stuurgroep Doorlichten en Verbeteren om een nulmeting uit te voeren op de huidige stand van zaken met betrekking tot de implementatie en verankering van het project Doorlichten & Verbeteren.

Achterliggende gedachte is dat de nulmeting leidt tot een nieuw projectplan. Een projectplan aansluit bij de wensen en huidige stand van zaken binnen de deelnemende organisaties. Hiertoe vinden interviews plaats met alle individuele stuurgroepleden. Op 4 februari 2009 zal de Stuurgroep, op basis van de rapportage, een GO of NO GO besluit nemen over hun volgende stap in de regionale samenwerking.

In december komt plotseling het signaal dat het Ministerie van VWS graag een nieuw projectplan, met bijbehorende subsidieaanvraag, voor 31 december 2008 ontvangt. Zonder subsidie is een nieuw project niet mogelijk. Hierop besluit de Stuurgroep om versnelt een nieuw projectplan op te laten stellen. Het projectplan *Competent de toekomst in* ziet het licht en wordt, na goedkeuring door de stuurgroep, op 24 december 2008 naar het Ministerie verzonden.

De nulmeting komt hierdoor in een ander daglicht te staan. De geplande interviews worden vooral gebruikt om het projectplan *Competent de toekomst in* te toetsen bij alle stuurgroepleden. Zo heeft deze nulmeting het karakter gekregen van startdocument voor het nieuwe project.

In dit rapport treft u de bevindingen en reacties aan op projectplan *Competent de toekomst in*. Aan deze informatie worden conclusies verbonden en aanbevelingen gedaan om een goede start van een nieuw project mogelijk te maken. Op basis van deze conclusies en aanbevelingen kan de stuurgroep op 4 februari 2009 alsnog met elkaar in gesprek en een GO of NO GO besluit nemen inzake *Competent de toekomst in*.

*Hans Moerman  
Sandra Franken*

## 2 ONDERZOEKSOPZET

### 2.1 Opdracht Stuurgroep aan Ackordera

Op 8 november 2008 heeft de Stuurgroep Doorlichten en Verbeteren de opdracht aan Ackordera als volgt geformuleerd:

- het ontwikkelen en uitwerken in een realistisch en gedetailleerd projectplan Implementatie en Verankeren, waarvoor van de opdrachtgever goedkeuring is verkregen;
- het verzorgen van de subsidie-aanvraag bij VWS voor het financieel haalbaar maken van de uitvoering van het project.

Op basis van de Stuurgroepvergadering van 28 november 2008 is deze opdracht uitgebreid met de volgende onderdelen:

- Maak een nulmeting met perspectief bestaande uit:
- Ontwikkeling van projectformulier per deelnemende organisatie
- Gesprek met stuurgroep lid per deelnemende organisatie
- Herschrijf het projectplan op basis van de nulmeting, met aanbevelingen/varianten voor het vervolgtraject.

De projectstructuur van Doorlichten & Verbeteren hoeft hierbij nadrukkelijk niet gevolgd te worden.

### 2.2 Onderzoeksvragen

Ackordera heeft de opdracht vertaald naar de centrale vraag:

*Welke bijdrage en resultaten verwacht de organisatie van het project Implementatie & Verankering op het terrein van de regionale samenwerking tussen onderwijs en gehandicaptenzorg instellingen in de periode 2009-2011?*

Deze centrale vraag valt uit een in de volgende deelvragen:

1. Welke visie heeft de organisatie op de regionale samenwerking Doorlichten en Verbeteren?
2. Hoe kunnen we zorgen dat alle regionale onderwijsinstellingen hetzelfde doen en dat alle zorgaanbieders hun programma van eisen helder en concreet verwoorden?
3. Op welke wijze kunnen we door regionale samenwerking in communicatie tussen zorginstellingen, onderwijs en lokale overheden meer jongeren, allochtonen en anderen werven en opleiden voor het werk in de gehandicaptenzorg?
4. Op welke wijze krijgt competentiegericht werken binnen de instelling vorm op basis van de regionale competentieprofielen van beroepskrachten? En op welke wijze kan competentiegericht werken een bijdrage leveren aan de in- en doorstroom van personeel in de organisatie?

## 2.3 Onderzoeksopzet

Ackordera heeft de nulmeting uitgevoerd via interviews per deelnemende organisaties en de ontwikkeling van een projectformulier. Aansluitend is de nulmeting ingezet om het projectplan *Competent de toekomst in*, zoals deze met instemming van de stuurgroep, op 24 december 2008 is ingediend bij het Ministerie van VWS, te toetsen bij de verschillende deelnemers aan het project.

### Interview per deelnemende organisatie

Met iedere deelnemende organisatie is een interview gehouden, waarbij in ieder geval een stuurgroep lid aanwezig was. Voor dit gesprek ontwikkelde Ackordera een inventariserende vragenlijst als leidraad van het gesprek. Dit formulier is naar alle organisaties op 12 december 2008 verzonden.

#### Resultaat

- Alle deelnemende organisaties hebben meegewerkt aan een face-to-face interview in de periode december 2008 - januari 2009. Namens Ackordera waren hierbij zowel Hans Moerman als Sandra Franken aanwezig.
- De inventariserende vragenlijst is schriftelijk ingevuld en geretourneerd door ROC Nijmegen en de Driestroom. Tevens is er een uitgebreide namen en adressenlijst met relevante informatie ontvangen van ROC Nijmegen.

### Projectformulier

Het project Implementatie & Verankering dient SMART-geformuleerd te worden. Hiertoe zijn per deelnemende organisatie kwantitatieve gegevens nodig en is tevens inzicht nodig in welke personen bij het project betrokken worden. Ackordera heeft hiervoor een Excel-formulier ontwikkeld en op 12 december 2008 naar alle organisaties verzonden.

#### Resultaat

- De Excel-formulieren met kwantitatieve gegevens zijn geretourneerd door Pluryn, De Driestroom en Dichterbij.
- Calibris heeft het rapport Arbeidsmarkt Gelderland (april 2008) en overzicht van activiteiten aangeleverd.

### Deskresearch

De fase van deskresearch is uitgevoerd via het verzamelen en analyseren van de volgende informatiebronnen:

- Convenant Doorlichten en Verbeteren (november 2004);
- Arbeidsmarktbrief Werk aan Zorg, Ministerie VWS (december 2007);
- Einddocument Doorlichten en Verbeteren (maart 2008);
- Concept projectplan Implementatie en Verankering (april 2008);
- Arbeidsmarkt Gelderland Sectoren Zorg en welzijn, Calibris (april 2008);
- Arbeidsmarktbrief 2008, Ministerie VWS (december 2008);
- Projectplan *Competent de toekomst in* (december 2008).

## **Projectplan Competent de toekomst in**

Met de ontwikkeling van het projectplan Competent de toekomst in, heeft Ackordera een het effect, de outcome en output van een vervolgtraject concreet ingevuld. Dit projectplan is, met instemming van de stuurgroep, op 24 december ingediend bij het Ministerie van VWS voor financiering.

De toetsing van het projectplan bij de stuurgroepleden heeft plaatsgevonden tijdens de interviews en door middel van deskresearch.

## **2.4 Leeswijzer**

Na een uiteenzetting over de historie en uitgangssituatie (hoofdstuk 3), wordt ingezoomd op de regionale samenwerking (hoofdstuk 4). Hierna wordt overgegaan tot de bevindingen op de clusters binnen het projectplan *Competent de toekomst in*. Gestart wordt met het competentiegericht onderwijs (hoofdstuk 5), aansluitend volgt competentiegericht werven (hoofdstuk 6), competentiegericht werken (hoofdstuk 7). Tot slot wordt het cluster digitale kenniskring besproken (hoofdstuk 8).

In de hoofdstukken vier tot en met acht treft u een afsluitende paragraaf met conclusies en aanbevelingen. Deze worden samengevat in hoofdstuk 9.

## 3 HISTORIE EN UITGANGSSITUATIE

### 3.1 Convenant Doorlichten en verbeteren (november 2004)

De aansluiting van het beroepsonderwijs op (ontwikkelingen in) het werkveld van de gehandicaptenzorg dient structureel verbeterd te worden, zodat hiermee een belangrijke bijdrage geleverd wordt aan de kwalitatieve zorgverlening en de kwantitatieve behoefte van de gehandicaptenzorg aan goede werknemers.

Vanuit deze gedachte is op 16 november 2004 het convenant Doorlichten en Verbeteren, regio Arnhem Nijmegen ondertekend door verschillende partijen. De deelnemende zorgaanbieders zijn Siza Dorp Groep, Vizier, De Driestroom, Pluryn Werkenrode Groep, De Wendel en Philadelphia. De deelnemende onderwijsinstellingen zijn ROC Nijmegen, ROC Graafschap College, ROC de Leijgraaf, Hogeschool Arnhem Nijmegen en ROC Rijn IJssel.

Met de ondertekening van het convenant besluiten en verbinden deelnemende organisaties zich om gezamenlijk uitvoering te geven aan het project Doorlichten en Verbeteren. Het project wordt gefinancierd vanuit het Ministerie van Onderwijs en Wetenschap, onder penvoerderschap van de Stichting ROC Rijn IJssel.

Met het convenant en het regiocompetentieprofiel komen de partijen overeen om zich in te zetten om in de regio Arnhem Nijmegen:

- een robuuste samenwerking tot stand te brengen door het ontwikkelen van commitment en partnership tussen instellingen voor de gehandicaptenzorg en scholen voor beroepsonderwijs
- met als resultaat samenwerkingsverbanden waarin op basis van een gezamenlijke verantwoordelijkheid een betere afstemming van het onderwijsaanbod op de vraag uit de gehandicaptenzorg wordt bereikt
- daartoe in gezamenlijk overleg uitwerking te geven aan de in het voornoemde projectplan neergelegde voornemens
- met de intentie om ook ná dit project afspraken te kunnen (blijven) maken over verbetering van de aansluiting in kwalitatieve en kwantitatieve zin.

De Stuurgroep Doorlichten en Verbeteren is opdrachtgever en besluitvormend orgaan van het project. De heer G. Dagers (De Driestroom) is voorzitter van de stuurgroep. Alle deelnemende organisaties zijn vertegenwoordigd in de Stuurgroep.

Voor de uitvoering van het project wordt een externe projectleider, Tiny Wieberdink, ingehuurd. Deze projectleider valt onder directe verantwoordelijkheid van de stuurgroep en overlegt over de dagelijkse gang van zaken met de voorzitter. Naast de stuurgroep zijn verschillende werkgroepen actief onder leiding van de externe projectleider. Met een gezamenlijk logo en website krijgt het project een gezicht naar buiten.

## 3.2 Eindproduct Doorlichten en Verbeteren maart 2008

Op 13 maart 2008 is het project Doorlichten en Verbeteren in een gezamenlijke bijeenkomst afgesloten. Alle deelnemende organisaties ontvangen het Eindproduct Doorlichten en Verbeteren. Tijdens deze bijeenkomst spreekt de voorzitter van de Stuurgroep Doorlichten en Verbeteren, namens de gehele stuurgroep, de wens uit om de samenwerking structureel voort te zetten.

Het eindproduct behelst een handreiking voor docenten, praktijkopleiders en allen die bij het opleiden en begeleiden van (toekomstig) medewerkers in de zorg voor mensen met beperkingen zijn betrokken. Het is geen afgerond geheel, maar zal werkenderwijs verder worden ingevuld. Per onderdeel kan worden teruggevonden welke informatie het project Doorlichten en Verbeteren als uitgangspunt nam en hoe het project aan de slag is gegaan. In de bijlagen zijn formulieren en beschrijvingen van de praktijk opgenomen. In het handboek staan tevens aanbevelingen en adviezen voor een eventueel vervolg op Doorlichten en Verbeteren.

De belangrijkste resultaten van het project Doorlichten en Verbeteren zijn:

- Realisering van een studieprogramma (het curriculum) op basis van het regionale competentieprofiel gehandicaptenzorg. Dit is in gezamenlijkheid vastgesteld en opgenomen in de OER (onderwijsexamenregeling) voor de volgende curricula:
  - o BOL maatschappelijke zorg niveau 3, leerjaar 1
  - o BOL maatschappelijke zorg niveau 4, leerjaar 1
  - o BBL maatschappelijke zorg niveau 3, leerjaar 1
  - o BBL maatschappelijke zorg niveau 4, leerjaar 1
- Realisering BPV handboek voor niveau 3 en 4 voor BOL en BBL, in dit handboek zijn de competenties en kerntaken geformuleerd en werkt de leerling aan het vullen van zijn portfolio.
- Realisering van een goede verbinding tussen de benodigde competenties in het werkveld naar kwalificaties (opleidingseisen). Vanuit de kwalificaties is gezorgd voor een opleidingsprogramma dat, ook in tijdsfasering, aansluit op de zorgpraktijk.
- Realisering van een robuuste samenwerking door het ontwikkelen van commitment en partnership tussen instellingen voor de gehandicaptenzorg en scholen voor beroepsonderwijs.
- Landelijke bekendheid van het project bij de VGN, een bijdrage aan het Leren en Werken overleg (LONG) en bij het Ministerie van VWS. Het project wordt gezien als één van de voorlopers op regionaal competentiegericht onderwijs binnen de gehandicaptenzorg.

## 3.3 Arbeidsmarktbrief Werken aan zorg en bezoek aan VWS

Het Ministerie van VWS presenteert in haar Arbeidsmarktbrief 2007 Werken aan de Zorg haar actieplan om de arbeidsmarktproblemen in de zorg aan te pakken. Nadrukkelijk zoekt het Ministerie daarbij de samenwerking met regionale partners.

In april 2008 bezoekt een delegatie van de Stuurgroep Doorlichten en Verbeteren, bestaande uit de heer G. Daggars (De Driestroom) en mevrouw T. van Aalsum (ROC

Nijmegen) en interim-projectleider mevrouw S. Franken, het Ministerie van VWS en heeft een gesprek met de heer A. Kersten, senior beleidsmedewerker afdeling MEVA. Tijdens dit bezoek wordt het eindproduct van Doorlichten en Verbeteren overhandigd, en een concept projectplan Implementatie & Verankering aangeboden. Het projectplan sluit aan bij twee van de drie uitgezette sporen in het beleid, namelijk investeren in behoud van personeel en vergroten van de instroom van nieuw personeel.

De volgende activiteiten uit de arbeidsmarktbrief worden benoemd:

*Spoor: Investeren in behoud van personeel*

- Investeren in doorstroom en zij-instroom van personeel
- Professionalisering van zittende medewerkers

*Spoor: Vergroten van de instroom van nieuw personeel*

- Stimulering samenwerking tussen zorginstellingen, onderwijs en lokale overheden
- Stimulering werven en opleiden van lager opgeleiden en allochtone vrouwen
- Voorlichten van jongeren over werken in de zorg.

Namens het ministerie reageert de heer Kersten verheugd over zowel het eindproduct als het aangeboden projectplan. Hij adviseert om dit gezamenlijk met de VGN in te dienen, zodat het Ministerie tot toekenning van de subsidie over kan gaan.

Op 17 november 2008 wordt het projectplan Implementatie & Verankering, met een aanbevelingsbrief van de VGN, pro forma ingediend via het Subsidieportaal van het Ministerie van VWS. Op 27 november wordt duidelijk dat het Ministerie een pro forma aanvraag niet in behandeling zal nemen, maar zeer positief staat tegenover de inhoud van het initiatief.

### **3.4 Stuurgroepvergadering Doorlichten en Verbeteren**

Op 28 november 2008 vergadert de Stuurgroep Doorlichten en Verbeteren. Tijdens deze vergadering ontstaat bij de Stuurgroep de behoefte om een nulmeting uit te voeren op de huidige stand van zaken met betrekking tot de implementatie en verankering van het project Doorlichten & Verbeteren.

Ackordera wordt gevraagd een offerte op te stellen voor uitvoering van deze nulmeting en het verzorgen van de eventuele subsidieaanvraag aan het Ministerie van VWS. Op basis van de offerte bevestigt de Stuurgroep op 12 december 2008 per e-mail de opdracht. Alle benoemde werkzaamheden in de uitgebrachte offerte kunnen worden uitgevoerd, ter bevordering van een goede besluitvorming van de Stuurgroep op 4 februari 2009.

Op 4 februari 2009 zal de Stuurgroep besluiten of een nieuw project wel of niet gezamenlijk zal worden ingediend en worden gestart. Uitgangspunt hierbij is dat een nieuw project alleen mogelijk is indien en voorzover er financiering vanuit het Ministerie komt.

### 3.5 Projectplan *Competent de toekomst in*

Op 8 december 2008 wordt het signaal, via de VGN, ontvangen dat de middelen voor Werken aan de Zorg (Arbeidsmarktbrief 2007) beginnen op te raken. Geadviseerd wordt om voor 31 december 2008 een definitief projectplan in te dienen.

Op 10 december heeft Ackordera, in het kader van de nulmeting, een gesprek met de Driestroom. Helder wordt dat het nieuwe project vooral uit moet gaan van de individuele leerling/student binnen de werkomgeving in de gehandicaptenzorg. Van competentiegericht onderwijs richting competentie management binnen de organisatie op individueel niveau.

Op 11 december verleent de Stuurgroep per e-mail de opdracht aan Ackordera om alsnog een projectplan voor 31 december 2008 in te dienen bij het ministerie van VWS.

Op 17 december wordt het nieuwe projectplan *Competent de toekomst in* naar alle stuurgroepleden verzonden, met het verzoek inhoudelijk te reageren en akkoord te geven op definitieve verzending naar het ministerie.

Op 22 december geeft de Stuurgroep de opdracht om, naast enkele wijzigingen, het projectplan definitief in te dienen. Op 24 december wordt het projectplan zowel via Subsidieportaal als aan de heer Kersten verzonden. De aanvraag is nu formeel.

Op 24 december 2008 schrijft staatssecretaris J. Bussemaker haar arbeidsmarktbrief 2008 aan de Tweede Kamer. Hierin vermeld zij tevens een lijst van projecten die, op basis van de arbeidsmarktbrief 2007 Werken aan Zorg, subsidie hebben verkregen van het Ministerie van VWS. In het overzicht staat onder andere: "3 proefprojecten in de gehandicaptenzorg gericht op de implementatie van het nieuwe competentieprofiel en de nieuwe opleiding Maatschappelijke Zorg".

Op 16 januari 2009 is er telefonisch contact met de heer Kersten van het Ministerie van VWS. Hij bevestigt dat het project Arnhem-Nijmegen één van de genoemde drie proefprojecten zijn in de Arbeidsmarktbrief 2008. Tevens geeft hij aan inhoudelijk akkoord te zijn met het projectplan *Competent de toekomst in* en het met een positief advies neer te leggen bij de directie. Wel merkt hij op dat met name het onderzoeksgedeelte binnen het projectplan te veel overlap vertoont met bestaande arbeidsmarkt informatie en dat de begroting kleine aanpassingen behoeft.

## 4 REGIONALE SAMENWERKING

In dit hoofdstuk staat de vraag centraal: Welke visie heeft de organisatie op de regionale samenwerking Doorlichten en Verbeteren? Op basis van de interviews en verkregen informatie treft u in dit hoofdstuk een weergave van de visie van de deelnemende organisaties aan. De centrale vraag is hierbij verdeeld in visie op regionale samenwerking (paragraaf 4.1.), opdrachtgeverschap en participatie binnen de stuurgroep (paragraaf 4.2.), samenwerking op operationeel niveau (paragraaf 4.3.) en visie op andere regionale samenwerkingsverbanden (paragraaf 4.4.). In de laatste paragraaf (paragraaf 4.5) treft u de conclusies en aanbevelingen aan.

### 4.1 Visie op regionale samenwerking Arnhem Nijmegen

Alle geïnterviewden onderschrijven dat regionale samenwerking meerwaarde kan hebben op het terrein van onderwijs en arbeidsmarkt. Over de wijze waarop deze samenwerking tot stand moet worden gebracht, welke vorm hierbij moet gekozen worden en welke thema's hierbij centraal moeten staan, zijn verschillende opvattingen.

Er is een sterk bewustzijn ontwikkeld dat opleiden voor een beroep een gezamenlijke verantwoordelijkheid is. Inhoudelijk ligt er een strategische noodzaak en wens om samen te werken: zowel in algemene zin als om de opbrengsten van het projecten D&V te implementeren en te onderhouden. De huidige samenwerking biedt kansen op extra financieringsmogelijkheden, zoals gebruik maken van de subsidiemogelijkheden van VWS. Er zou meer gebruik gemaakt moeten worden van landelijke en/of regionale ontwikkelingen zoals producten van Calibris, LONG-overleg VGN, Zorgaanbod etc.

Twee zorgaanbieders twifelen of samenwerking via de stuurgroep Doorlichten en Verbeteren wel het juiste instrument is, zij zien hierin alleen mogelijkheden als er concrete doelen en resultaten worden geformuleerd. Een duidelijke agenda en concrete doelen geven handvaten voor slagkracht en innovatie.

De andere twee zorgaanbieders zien vele kansen om regionaal tot meer in staat te zijn, dan als zorgaanbieder of onderwijsinstelling alleen. Het samenwerkingsverband biedt kansen om van elkaar te leren én de mogelijkheid om concreet en resultaatgericht op bestuurlijk niveau het gesprek met verschillende onderwijsinstellingen aan te gaan.

Vanuit het onderwijs wordt zondermeer onderschreven dat samenwerking meerwaarde heeft. Beroepsonderwijs ontleent een wezenlijk deel van haar bestaansrecht aan het opleiden voor onderscheiden arbeidsmarkten, in dit geval voor de gehandicaptenzorg. De wijze waarop het project D&V in de beginjaren is verlopen – ineffectief – heeft ondanks het uiteindelijk mooie eindproduct de totale beleving wel beïnvloed.

## 4.2 Opdrachtgeverschap en participatie binnen de stuurgroep

Alle geïnterviewden geven aan de sfeer binnen de stuurgroep goed te vinden. Eén stuurgroeplid geeft aan nooit te kunnen in verband met de gekozen vergaderdag van de stuurgroep. Met name het opdrachtgeverschap en de participatie binnen de stuurgroep wordt verschillend beoordeeld. De belangrijkste opmerkingen treft u hierbij aan.

Er zijn veel wisselingen geweest van personen binnen de stuurgroep. Overdracht heeft niet altijd volledig plaatsgevonden. Het convenant van november 2004 is niet bij iedere deelnemer bekend, tevens is het oorspronkelijke projectplan niet overal overgedragen. Een aantal deelnemers binnen de stuurgroep missen zo de historie en het uiteindelijke doel van de samenwerking. Twee van de geïnterviewden geven aan een nieuw convenant te willen. Eén geïnterviewde geeft aan geen nieuw convenant te willen, maar wel behoefte heeft aan de markering van een nieuw startmoment. Dat kan met de huidig betrokken organisaties.

Er is onvoldoende duidelijkheid over de rollen, structuur en verantwoordelijkheden binnen het project Doorlichten & Verbeteren. Niet ieder stuurgroeplid voelt zich daadwerkelijk opdrachtgever van het project.

Het zou wenselijk zijn het bestuurlijke niveau te versterken. Draagvlak binnen de organisaties die vertegenwoordigd zijn moet worden vergroot, iedere organisatie moet concrete producten en meerwaarde terugzien.

De samenwerking lijkt soms een stroperig proces. De samenhang, de inspiratie en het uiteindelijke resultaat is niet altijd even duidelijk. Concrete doelen worden onvoldoende duidelijk benoemd.

De afstand tussen de stuurgroep en het operationeel niveau lijkt soms te groot. Vanuit de verschillende werkgroepen was onduidelijk welke besluiten de stuurgroep uiteindelijk nam en op welke wijze deze besluiten tot stand waren gekomen. Draagvlakverbreding binnen de eigen organisatie, met name aan de kant van de zorgaanbieders, is noodzakelijk.

De samenwerking in de stuurgroep heeft zich de afgelopen twee jaar sterk geconcentreerd op de herstart en vervolgens afronding van het project D&V. In 2007 en tot medio 2008 moest inzet uit eigen middelen gefinancierd worden. Dat heeft de slagkracht negatief beïnvloed. Het beïnvloedt tevens de aard van de voort te zetten samenwerking. Dit kan via inzet in natura en via additionele middelen in de vorm van subsidies. Het kan niet uit eigen middelen.

Belangrijk is het stellen van duidelijke resultaten waar alle betrokkenen zich aan committeren. Voorwaarde voor verdere samenwerking is onderlinge openheid. Er zijn/komen steeds nieuwe ontwikkelingen. Het is noodzakelijk om dit in openheid met elkaar te bespreken en mogelijke oplossingen in te zetten.

### 4.3 Samenwerking op operationeel niveau

Niet bij alle geïnterviewden is duidelijk in welke mate op dit moment op operationeel niveau wordt samengewerkt en welke werkgroepen op dit moment actief zijn. De onduidelijkheid komt voor een deel voort uit de verschillende contacten tussen individuele onderwijsinstellingen enerzijds en zorgaanbieders anderzijds. Tevens constateren alle geïnterviewden dat door het project D&V er inmiddels vele kruisrelaties zijn ontstaan. Mensen weten elkaar in praktische zin te vinden. Dit wordt door alle geïnterviewden gezien als absolute winst van het project D&V.

Alleen van ROC Nijmegen is een concreet overzicht ontvangen over hoe en op welke wijze zij alle relaties onderhouden op operationeel niveau. Zij organiseren vijf keer per jaar een brancheoverleg op tactisch niveau, waarbij opleidingsfunctionarissen en/of personeelsadviseurs vanuit de gehandicaptenzorg en het Team Maatschappelijke Zorg elkaar treffen. Daarnaast is er op operationeel niveau vier maal per jaar een werkveldoverleg. In dit overleg komen ongeveer 30 deelnemers (werkbegeleiders vanuit de zorgaanbieders en docenten vanuit het ROC) samen op een onderwerp naar keuze. Daarnaast wordt er actief ingezet op stagebezoeken, gastdocentschappen, klankbordgroepen etc. De conclusie van ROC Nijmegen, team Maatschappelijke Zorg naar aanleiding van het project D&V is:

- er is besef dat we niet tot elkaar veroordeeld zijn, maar elkaar nodig hebben bij de ontwikkeling van competentiegericht onderwijs;
- we 'verstaan' elkaar beter;
- we komen regelmatig in de keuken van de ander;
- "we" is niet langer meer aan het managementteam Maatschappelijke Zorg, maar ook nadrukkelijk "werkvloer".

Vanuit één zorgaanbieder wordt aangegeven dat er nog een werkgroep actief is die zich bezighoudt met doorontwikkelen van het curriculum en dat er samenwerking is met andere projectorganisaties bij het vormgeven van open dagen.

Vanuit één zorgaanbieder wordt aangegeven dat op operationeel niveau vooral wordt samengewerkt met ROC Rijn IJssel en A12. Eén zorgaanbieder is op operationeel niveau aan de slag met de HAN om bredere instroom op niveau 5 te realiseren.

Alle zorgaanbieders geven aan goede contacten met de betrokken ROC's te hebben op operationeel niveau.

Twee onderwijsinstellingen geven aan dat de werkgroep op dit moment de implementatie doorzetten. Een bepaalde structuur is nodig. Deze moet echter bij voorkeur aansluiten bij bestaande structuren zoals branche overleg en daaronder vallende werkgroepen. Dit kan ook ROC overstijgend ingericht worden op onderdelen. Juist implementatie vraagt om deze aanpak en om zo weinig mogelijk aparte structuren.

#### 4.4 Andere regionale samenwerkingsverbanden

Tijdens de interviews is niet altijd duidelijk geworden in welke regionale samenwerkingsverbanden de organisaties nog meer actief zijn. Soms ontstaat de indruk dat dit ook niet bij ieder stuurgroeplid even duidelijk is. Eén zorgaanbieder geeft aan dat zij in ieder geval ook participeren in de regionale samenwerking gehandicaptenzorg in Brabant en Limburg. Meerdere geïnterviewden geven aan graag een overzicht te hebben van alle werkeenheden van gehandicaptenzorginstellingen of werkeenheden binnen de regio. Wellicht zijn deze te betrekken bij het project in de tweede lijn. Verder worden in de interviews voornamelijk Zorgaanbod en Calibris genoemd als andere relevante samenwerkingsverbanden.

##### **Zorgaanbod**

Twee zorgaanbieders geven aan dat met de herstart van Zorgaanbod het de vraag is of de stuurgroep D&V wel meerwaarde heeft. Anderen geven juist aan dat Zorgaanbod zich met name richt op het vervullen van vacatures en niet op de inhoudelijke samenwerking op het terrein van arbeidsmarkt en onderwijs. Daarnaast richt Zorgaanbod zich op alle zorgaanbieders binnen de regio en niet specifiek op de gehandicaptenzorg.

Zorgaanbod is binnen de stuurgroep niet apart vertegenwoordigd, wel participeert één stuurgroeplid in het bestuur van Zorgaanbod. Daarnaast zijn alle zorgaanbieders op dit moment lid van Zorgaanbod en betalen zij hieraan contributie.

Zorgaanbod is op dit moment nog in ontwikkeling van een paritaire organisatie naar een regionale werkgeversvereniging zorg- en welzijnsbreed. Zorgaanbod is onderdeel van de landelijke organisatie RegioPlus. Er is nog geen formeel contact opgenomen met Zorgaanbod. Op de website [www.zorgaanbod.nl](http://www.zorgaanbod.nl) worden concreet de volgende activiteiten benoemd:

- informatiebijeenkomsten
- Platform Zorginnovatie
- Regionaal netwerk AVR
- Competentieprofielen ouderenzorg
- Arbeidsmarktonderzoek Regiomarge
- Sectorkamer Zorg en Welzijn

##### **Calibris**

Calibris participeert in de stuurgroep D&V. Calibris kan de arbeidsmarktinformatie verzorgen voor de agenda van het overleg. Het is belangrijk deze verbindingen te organiseren. Daarvoor is het een voorwaarde dat alle relevante zorginstellingen in de regio participeren. Concrete voorbeelden zijn de Regiorapportage Gelderland en de pilot arbeidsmarktverkenning VGN.

##### *Regiorapportage Gelderland*

Sinds september 2008 is het arbeidsmarktonderzoek, dat Calibris in Gelderland heeft uitgevoerd in de sectoren Zorg en Welzijn, beschikbaar. Het onderzoek is uitgevoerd in de regio Gelderland; Noordwest en Midden Veluwe, Apeldoorn, Arnhem/Achterhoek en

Nijmegen Rivierenland (regio Deventer/Zutphen is nog niet meegenomen in de rapportage, omdat de bronnen hiervoor onvoldoende beschikbaar zijn).

Hieruit blijkt dat zonder ingrijpen Gelderland in 2011 een groot tekort heeft aan Verzorgenden niveau 3 en Verpleegkundigen niveau 4. Ook de gehandicaptenzorg zal dan met grote personeelstekorten te maken hebben. Voor sommige branches geldt dat – zonder ingrijpen – er in 2011 niet alleen een personeelstekort ontstaat, maar dat er ook te weinig leerlingen in opleiding zullen zijn. Het aantal praktijkleerplaatsen is op termijn ook niet groot genoeg om het aantal leerlingen op te leiden dat de arbeidsmarkt nodig heeft. Uiteraard zijn er verschillen tussen de Gelderse regio's binnen Zorg en Welzijn. Het rapport gaat uitgebreid in op deze verschillen en op andere ontwikkelingen en trends.

Met de aanknopingspunten die het rapport biedt gaat Calibris met leerbedrijven en andere regionale stakeholders scenario's uitwerken, zodat er ook in 2011 in Gelderland voldoende en goed gekwalificeerd personeel werkzaam is in de sectoren Zorg en Welzijn.

#### *Pilot arbeidsmarktverkenning Gehandicaptenzorg*

Op verzoek van en in samenwerking met de VGN is in 2007 een pilot arbeidsmarktverkenning voor de gehandicaptenzorg gestart. Voor deze pilot zijn 3 regio's aangewezen, waaronder ook de regio Arnhem-Nijmegen.

Het doel van de pilot is om een branchespecifieke arbeidsmarkt- verkenning voor de komende jaren uit te voeren. Deze arbeidsmarktverkenning zal door Calibris worden opgesteld op basis van informatie uit o.a. Regiomarge, aangevuld met actuele informatie uit de organisaties gehandicaptenzorg in de regio. Van belang is dat betrokken organisaties willen samenwerken op basis van gemeenschappelijk ervaren knelpunten en vervolgens een aanpak van toekomstige knelpunten in het personeelsaanbod willen ontwikkelen.

Een eerste verkenning is in maart 2008 besproken in de regio Arnhem-Nijmegen. Om een vervolg te geven aan deze verkenning zal aansluiting worden gezocht bij de initiatieven binnen de doorstart van het project Doorlichten en Verbeteren. In afwachting hiervan zijn geen verder acties ondernomen.

## 4.5 Conclusie en aanbevelingen regionale samenwerking

Alle geïnterviewden onderschrijven dat regionale samenwerking meerwaarde kan hebben op het terrein van onderwijs en arbeidsmarkt.

De volgende aanbevelingen worden gedaan om deze samenwerking succesvol en met slagkracht te laten verlopen;

- De samenwerking moet voor iedere deelnemende organisatie concrete producten en meerwaarde opleveren.
- Stel een duidelijke agenda op met concrete doelen.
- Investeer in de opdrachtgevers rol; ieder stuurgroep lid moet zich ook opdrachtgever en projecteigenaar voelen.
- Realiseer een zorgvuldige overdracht van de historie en uitgangspunten bij toetreding van nieuwe leden binnen de stuurgroep.
- Het is wenselijk te investeren in versterking van het bestuurlijke niveau binnen de stuurgroep.
- Investeer in de draagvlakverbreding binnen de deelnemende organisaties.
- Maak meer gebruik van landelijke en/of regionale ontwikkelingen en agendeer dit.
- Ga in overleg met Zorgaanbod op welke wijze samenwerking en verbinding tot stand kan komen.
- Geef Calibris de ruimte om binnen de stuurgroep de arbeidsmarktinformatie te agenderen en verzorgen.
- Sluit in het nieuwe project op operationeel niveau aan bij bestaande structuren (o.a. brancheoverleg en werkveldoverleg ROC Nijmegen).

## 5 COMPETENTIEGERICHT ONDERWIJS

In dit hoofdstuk staat de vraag centraal: Hoe kunnen we zorgen dat alle regionale onderwijsinstellingen hetzelfde doen en dat alle zorgaanbieders hun programma van eisen helder en concreet verwoorden? Beantwoording van de vraag vindt plaats op basis van het cluster Competentiegericht Onderwijs in het projectplan *Competent de toekomst in*(paragraaf 5.1.).

Op basis van de interviews en gevonden informatie wordt per onderdeel van het cluster de reactie, wensen en randvoorwaarden van de deelnemende organisaties weergegeven voorzover deze zijn ingebracht. Het gaat hierbij om de onderdelen: Curriculum ontwikkeling op niveau 2 (paragraaf 5.2.), Curriculum ontwikkeling op niveau 5 (paragraaf 5.3.), Versterking opleiders, docenten en begeleiders (paragraaf 5.4.), Doorlopende leerlijnen (paragraaf 5.5.) en Implementatie en borging lesprogramma's (paragraaf 5.6.). Afsluitend worden de conclusie en aanbevelingen (paragraaf 5.6) weergegeven.

### 5.1 Projectplan Competent de Toekomst in

Op 22 december 2008 committeert de stuurgroep zich aan het projectplan Competent de toekomst in, zodat deze ingediend kan worden bij het Ministerie van VWS. In het projectplan is onder cluster A: Competentiegericht onderwijs het volgende opgenomen:

<b>Effect</b>	Implementatie en versterking regionale afstemming onderwijs en gehandicaptenzorgaanbieders
<b>Outcome</b>	De kwaliteit van lesprogramma's vanuit het onderwijs sluit aan bij de vraag van gehandicaptenzorgaanbieders

<b>Output A1</b>	Curriculum ontwikkeling obv regionaal competentieprofiel medewerker Gehandicaptenzorg op niveau 2
<b>Output A2</b>	Curriculum ontwikkeling obv regionaal competentieprofiel medewerker Gehandicaptenzorg op niveau 5 binnen het brede karakter van de opleiding
<b>Output A3</b>	Versterking competentiegericht onderwijs opleiders, docenten, werkbegeleiders en praktijkbegeleiders
<b>Output A4</b>	Doorlopende leerlijn van VMBO, ROC naar HBO voor relevante opleidingen gehandicaptenzorg
<b>Output A5</b>	Implementatie en borging lesprogramma's en curriculum Medewerker Maatschappelijke Zorg niveau 3 en 4

Voor een toelichting op deze effecten en resultaten verwijzen wij u naar het projectplan.

## 5.2 Curriculum ontwikkeling op niveau 2

Alle geïnterviewden zien het belang van het ontwikkelen van een curriculum op niveau 2. Gezien de ervaringen van niveau 3 en 4 zou dit een eenvoudiger en korter traject kunnen zijn. Hiermee wil men, binnen de bestaande structuren, zo snel mogelijk mee aan de slag.

Voor één onderwijsaanbieder ligt hierbij de nadruk op de stages en beroepspraktijkvorming op niveau 2. Er is geen behoefte aan een specifieke opleiding voor de gehandicaptenzorg op niveau 2. Hierin voorziet de opleiding Helpende al.

## 5.3 Curriculum ontwikkeling op niveau 5

Bij dit onderdeel gaat het niet zo zeer om curriculum ontwikkeling an sich, maar veel meer om goede afstemming tussen het werkveld en de HBO. Uitgangspunt dient het profiel van de VGN te zijn dat in november 2008 aan de HBO-raad is aangeboden.

Het lectoraat binnen de HAN verdient meer aandacht binnen het project, hier zijn kansen om zowel inhoudelijk als strategisch beter samen te werken, aldus drie zorgaanbieders.

Op niveau 5 signaleert één onderwijsaanbieder vooral veel problemen bij de stages en onderzoeken. Het ontbreekt veelal aan een planmatige aanpak bij de zorgaanbieders. Hiervoor zou zowel afstemming moeten worden gerealiseerd als concrete producten. De stagebegeleiding bij één van de zorgaanbieders binnen het project zou hiervoor als voorbeeld kunnen dienen.

Eén zorgaanbieder is met HAN bezig om een bredere instroom op niveau 5 te krijgen. Dit is vanwege de complexe zorgvraag die steeds verder toeneemt. De overige zorgaanbieders geven een genuanceerd beeld over de verwachtingen ten aanzien van de instroom vanuit niveau 5, wel geven allen aan dat zij hechten aan nadere afstemming en de ontwikkeling van een 'curriculum' op dit niveau.

## 5.4 Versterking opleiders, docenten en begeleiders

Vanuit één onderwijsaanbieder wordt aangegeven dat de belangrijkste ondersteuning loopt via onderhoud van curricula en methodes en de gestroomlijnde aansluiting van opleiding en praktijk. Men moet voor elkaar toegankelijk zijn. Op dit moment wordt er al competentiegericht gewerkt. Vanaf 2010 is competentiegericht scholen vanaf het eerste leerjaar verplicht.

Vanuit één zorgaanbieder wordt aangegeven dat het goed is om nu er leerjaren lopen verder in kaart te brengen wat er nodig is. Er zijn diverse bijeenkomsten geweest waarin dit punt aan de orde geweest is, het is goed om een update te maken van wat er nu is en wat ontbreekt. Praktijkbegeleiders ervaren niet altijd voldoende inzicht in de pakketten die de onderwijsaanbieders aanbieden aan leerlingen. Er is meer inzicht nodig. De zorgaanbieder hanteert zelf een beleidsnotitie voor de coördinatie en aansturing op beroepspraktijkvorming en aansluiting onderwijs en instelling. Een exemplaar hiervan zal

later worden toegezonden. De organisatie heeft eigen trainingen voor praktijkbegeleiders uitgevoerd door Calibris. Deze trainingen zijn gericht op competent werken en op ondersteuning aan werkbegeleiders. De trainingen zouden nog verder versterkt kunnen worden binnen het samenwerkingsverband en het project Competent de toekomst in. De rol van de werkbegeleider verdient aandacht. Ook is er behoefte aan een juiste match tussen student en werkplek. Dat moet ook op basis van competenties gebeuren. De organisatie heeft aanvullende informatie gemaakt gericht op competent leren. Er wordt al gebruik gemaakt van de quick scan die is ontwikkeld door Calibris. Andere vormen van werken, begeleiden en communicatie zijn noodzakelijk binnen een veranderende cultuur in de organisatie.

## 5.5 Doorlopende leerlijnen

Vanuit één onderwijsaanbieder wordt hierbij de nadruk gelegd op voorlichting over de kern van de opleiding MZ en van het beroep medewerker Gehandicaptenzorg. Daar zit groei in. Er is relatief veel onbekendheid bij VMBO's. Via voorlichtingsprogramma's inclusief clinics op het ROC worden leerlingen vanaf het derde jaar geïnteresseerd en geïnformeerd. In het kader van DOLAG (Doorstroom Agogisch Beroepen) worden afspraken gemaakt tussen MBO en HBO.

Alle onderwijsaanbieders geven aan dat afstemming op doorlopende leerlijnen de kwaliteit van de verschillende opleidingen kan verbeteren. De praktijk en theorie moeten goed met elkaar verbonden worden. De totale inhoud van de opleiding kan hiermee worden verbeterd (aldus één onderwijsaanbieder).

Eén zorgaanbieder geeft aan dat de samenwerking met leerdorp Elst als voorbeeld dient voor doorstroming naar het mbo van het Rijn IJssel college vanzelf in hetzelfde gebouw mogelijk is en een bekorting van de leertijd mogelijk is. Er is onvoldoende duidelijkheid welke problemen leerlingen hebben bij de doorstroom tussen VMBO, MBO en HBO.

## 5.6 Implementatie en borging lesprogramma's

Vanuit twee zorgaanbieders wordt aangegeven dat de curriculum's worden gebruikt; knelpunten kunnen niet direct benoemd worden. In het brancheoverleg worden aanpassingen aan de orde gesteld. In het brancheoverleg komen vertegenwoordigers van de werkvelden, veelal opleidingsfunctionarissen bij elkaar met de manager van de opleiding. In het werkveldoverleg is overleg tussen werk/ praktijkbegeleiders en teammanager en docenten over de invulling van de beroepspraktijk. Op het terrein van e-learning is een module ontwikkeld op het thema medicijnen.

Eén zorgaanbieders uit zijn twijfels over de digitale kenniskring ter bevordering van de implementatie van de lesprogramma's. De opvatting heerst dat er zoveel mogelijk binnen de huidige structuren moet worden gewerkt en dat er geen nieuwe netwerken en/of werkgroepen worden opgericht. Er zijn grote zorgen over de belastbaarheid van de huidige structuren om de implementatie daadwerkelijk te realiseren. Tijd voor verdere ontwikkeling

is er niet of nauwelijks. Ondersteuning vanuit het project is welkom, als het maar zorgt voor minder belasting.

Zowel vanuit de kant van zorgaanbieders als vanuit onderwijsaanbieders wordt aangegeven dat de verschillende stagemodellen (bij de verschillende ROC's) nodig moet worden geëvalueerd. Er is behoefte om de experimenteerfase over de opleidingsinhoud en wijze van stagebegeleiding af te ronden.

## 5.7 Conclusie competentiegericht onderwijs

Het cluster competentiegericht onderwijs biedt mogelijkheden om de eindproducten van Doorlichten & Verbeteren te implementeren, verankeren en door te ontwikkelen. Daarnaast biedt het handvaten om te zorgen dat alle regionale onderwijsinstellingen hetzelfde doen en dat alle zorgaanbieders hun programma van eisen helder en concreet verwoorden.

Ten aanzien van de output van het cluster competentiegericht onderwijs worden de volgende aanbevelingen gedaan:

### *Curriculum ontwikkeling op niveau 2:*

- Hier ligt een prioriteit, maak gebruik van de ervaring bij niveau 3 en 4 zodat het traject korter verloopt
- Betrek nadrukkelijk de stages en beroepspraktijkvorming hierbij

### *Curriculum ontwikkeling op niveau 5:*

- Schenk meer aandacht aan het lectoraat binnen de HAN binnen het project;
- Realiseer een planmatiger aanpak bij stages en onderzoeken vanuit de zorgaanbieders;
- Betrek het stagemodel van één zorgaanbieder hierbij als voorbeeld;
- Gebruik het competentieprofiel van de VGN;
- Zet in op een bredere instroom bij zorgaanbieders en in de opleiding

### *Versterking opleiders, docenten en begeleiders:*

- Breng in kaart wat er nu nodig is, betrek hierbij de beleidsnotities van de verschillende zorgaanbieders over opleiden
- Kijk waar de huidige trainingen aan begeleiders nog versterkt kunnen worden in competentiegericht onderwijs
- De rol van werkbegeleider verdient prioritaire aandacht
- Match student en werkplek aan de hand van competenties

### *Doorlopende leerlijnen:*

- Sluit aan bij DOLAG (Doorstroom Agogische Beroepen)
- Betrek Leerdorp Elst als voorbeeld in het project
- Breng in kaart wat op studentniveau de problemen zijn bij doorstroom

*Implementatie en borging lesprogramma's;*

- Inventariseer bij het brancheoverleg en werkveldoverleg welke knelpunten er op dit moment zijn en baseer hierop het plan van aanpak
- Sluit de experimenteerfase van stagemodellen af en maak een evaluatie
- De digitale leeromgeving en e-learning modules kunnen wellicht worden ingezet en ondersteund
- Er zijn zorgen over de belastbaarheid van de huidige structuren, bekijk steeds opnieuw waar ondersteuning leidt tot minder werkdruk

## 6 COMPETENTIEGERICHT WERVEN

In dit hoofdstuk staat de vraag centraal : Op welke wijze kunnen we door regionale samenwerking in communicatie tussen zorginstellingen, onderwijs en lokale overheden meer jongeren, allochtonen en anderen werven en opleiden voor het werk in de gehandicaptenzorg? Beantwoording van de vraag vindt plaats op basis van het cluster Competentiegericht Werven in het projectplan *Competent de toekomst in*(paragraaf 6.1.).

Op basis van de interviews en gevonden informatie wordt per onderdeel van het cluster de reactie, wensen en randvoorwaarden van de deelnemende organisaties weergegeven voorzover deze zijn ingebracht. Het gaat hierbij om de onderdelen: Kwantitatieve gegevens leerlingen en studenten (paragraaf 6.2.), Kwantitatieve gegevens werknemers in de gehandicaptenzorg (paragraaf 6.3.), Inventarisatie werving en arbeidsmarktcommunicatie (paragraaf 6.4.), Regionale experimenten werving en selectie (paragraaf 6.5.). Afsluitend worden de conclusie en aanbevelingen weer gegeven (paragraaf 6.6.).

### 6.1 Projectplan Competent de toekomst in

Op 22 december 2008 committeert de stuurgroep zich aan het projectplan Competent de toekomst in, zodat deze ingediend kan worden bij het Ministerie van VWS. In het projectplan is onder cluster B: Competentiegericht werven het volgende opgenomen:

<b>Effect</b>	Vergroten instroom van (allochtone) studenten voor opleiden richting gehandicaptenzorg en vergroten instroom van (allochtone) werknemers bij gehandicaptenzorgaanbieders
<b>Outcome 1</b>	Kwantitatieve analyse instroom en doorstroom tussen regionale opleidingen en gehandicaptenzorgaanbieders
<b>Outcome 2</b>	Regionale experimenten ter ondersteuning van bestaande initiatieven op werving van studenten en werknemers voor de gehandicaptenzorg

<b>Output B1-1</b>	Kwantitatieve gegevens verzameling in-, door- en uitstroom van studenten op VMBO, ROC en Hogeschool voor de relevante opleidingen gehandicaptenzorg naar geslacht en herkomst in relatie tot bestaande gegevens van Calibris, Regiomarge etc.
<b>Output B1-2</b>	Kwantitatieve gegevens verzameling in-, door- en uitstroom van werknemers in het primaire proces naar geslacht en herkomst in relatie tot toekomstige vraag bij de zorgaanbieders in aansluiting op bestaande gegevens van Calibris, Regiomarge etc.
<b>Output B2-1</b>	Inventarisatie van alle landelijke, regionale en individuele wervingskanalen en arbeidsmarktcommunicatie ter bevordering van instroom naar de gehandicaptenzorgaanbieders
<b>Output B2-2</b>	Regionale experimenten op werving van studenten en werknemers voor de gehandicaptenzorg

## 6.2 Kwantitatieve gegevens leerlingen en studenten

Tijdens de onderzoeksperiode is het niet gelukt om de kwantitatieve gegevens van leerlingen en studenten vanuit het onderwijs volledig in kaart te brengen. Wel zijn alle geïnterviewden het erover eens dat dit vrij eenvoudig boven tafel zou moeten komen.

### Input ministerie VWS

Het Ministerie van VWS geeft aan (telefonisch gesprek op 16 januari 2009) dat voor de kwantitatieve gegevens leerlingen en studenten gebruik dient te worden gemaakt van de verplichte gegevens zoals de onderwijsaanbieders deze dienen te verstrekken aan het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Het Ministerie van VWS ziet graag een kleiner aandeel onderzoek opgenomen in het projectplan, er bestaat twijfel of er niet te veel werk wordt gedaan op informatie dat er al is.

### Input Calibris (*rapport Arbeidsmarkt Gelderland maart 2008*)

Binnen de regio bieden de volgende ROC's de opleidingen sector(en) Zorg en Welzijn aan:

- ROC Graafschap College (Doetinchem)
- ROC Rijnijssel (Arnhem)
- ROC A12 (Velp)
- ROC Gelders Rivierengebied/Rivior (Tiel)
- ROC Nijmegen e.o. (Nijmegen)

Tabel 6.2.1. *Het aantal leerlingen in het MBO-onderwijs per zorg- en welzijnskwalificatie in Arnhem en Nijmegen in het schooljaar 2006-2007.*

Regio	BBL	BOL	Totaal
Arnhem	1103	6730	7833
Nijmegen	912	2590	3502
<b>Totaal (absoluut)</b>	<b>2015</b>	<b>9320</b>	<b>11335</b>

Tabel 6.2.2. *Verdeling leerlingaantallen in het mbo onderwijs per zorg- en welzijnskwalificatie in de regio Arnhem-Nijmegen in het schooljaar 2006-2007.*

Kwalificatie	Arnhem	Nijmegen
Verpleegkundige (niv. 5)	10%	9%
Verpleegkundige (niv.4)	6%	17%
Verzorgende (niv. 3)	9%	14%
Helpende (niv. 2)	5%	5%
Sociaal pedagogische hulpverlener (niv.5)	17%	7%
Sociaal pedagogisch werker (niv. 4)	16%	12%
Sociaal pedagogisch werker (niv. 3)	18%	16%
Helpende welzijn (niv 2)	5%	10%
Cultureel maatschappelijke vorming (niv. 5)	4%	2%
Sociaal cultureel werker (niv. 4)	4%	2%
Maatschappelijke dienstverlening (niv. 5)	6%	5%
Sociaal dienstverlener (niv. 3)	2%	0%
<b>Totaal (percentueel)</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>Totaal (absoluut)</b>	<b>7833</b>	<b>3502</b>

## 6.3 Kwantitatieve gegevens werknemers in de gehandicaptenzorg

Drie zorgaanbieders hebben beperkte gegevens aangeleverd. Een totaal beeld van hoe de kwantitatieve gegevens in de regio zijn met betrekking tot de arbeidsmarkt is nog onvoldoende duidelijk.

Eén zorgaanbieder geeft aan dat er onvoldoende kwantitatieve en kwalitatieve gegevens zijn over de in- en doorstroom van jongeren vanuit de schoolbanken naar de werkvloer. Het is van belang om meer jongeren te interesseren voor het werken in de gehandicaptenzorg. Hiervoor is meer inzicht nodig in de huidige praktijk.

Tabel 6.3.1. Gegevens nulmeting Dichterbij, Pluryn en de Driestroom (januari 2009)

Omschrijving	Dichterbij		Pluryn	Driestroom
	Rijk van Nijmegen	Gennep		
Aantal fte in dienst	145,77	501,86	1603,15	568
Aantal werknemers in dienst	208	752	2387	901
Aantal openstaande vacatures			36	21
Ziekteverzuim incl. %	7,81	7,23	7,89	5,81
Aantal vrouwen in dienst	169	595	1700	739
Aantal allochtonen in dienst				10
Instroomcijfer			589	265
Netto-verloop			37	169
Aantal cliënten			2100	1650
Aantal stagiaires niveau 1	4	13		2
Aantal stagiaires niveau 2	8	11		6
Aantal stagiaires niveau 3	3	7		17
Aantal stagiaires niveau 4	3	6		51
Aantal stagiaires niveau 5				45
Totaal aantal stagiaires	18	37	122	121
Instroom niveau 1				0
Instroom niveau 2			1	2
Instroom niveau 3			14	11
Instroom niveau 4			59	0
Instroom niveau 5			29	0

## 6.4 Inventarisatie werving en arbeidsmarktcommunicatie

Eén zorgaanbieder geeft aan actief te zijn op open dagen en banenbeurzen. Op de website wordt geattendeerd op de mogelijkheden voor stages en leren en werken. Deelname aan open dagen van scholen kan heel goed gezamenlijk, dit gebeurt deels al. Daarnaast liggen er kansen om meer op het gebied van voorlichting en promotie gezamenlijk te doen. Uiteindelijk gaat het er om het werk onder de aandacht van jonge mensen te brengen en daarin staat bij wie nog niet centraal.

## 6.5 Regionale experimenten werving en selectie

Eén zorgaanbieder geeft aan dat regionale experimenten op werving en selectie voor allochtonen niet thuis hoort in dit project, hiervoor ligt de taak bij Zorgaanbod. Daarnaast wordt gesteld dat er eerst een allochtone werknemer aanwezig moet zijn, alvorens het mogelijk is om hier een experiment te ontwikkelen.

Eén onderwijsaanbieder noemt een concreet project dat prima binnen *Competent de toekomst* in zou kunnen passen. In dit project wordt samen met werkgevers in Welzijn en Maatschappelijke Dienstverlening gewerkt. Hierbij krijgen bijvoorbeeld hoogopgeleide vluchtelingen de kans om in te stromen in het HBO, met een baangarantie van de werkgever.

Twee zorgaanbieders zien kans om juist regionaal te experimenteren met het werven en selecteren van allochtone werknemers. Het aantal allochtone cliënten neemt toe, hier zou op moeten worden ingespeeld. Maak hierbij gebruik van het ontwikkelde materiaal van de VGN, organiseer een brainstorm en kijk wat regionale afstemming hierin kan bijdragen, is het devies.

## 6.6 Conclusie competentiegericht werven

Over hoe het project door regionale samenwerking kan bijdragen in communicatie tussen zorginstellingen, onderwijs en lokale overheden, zodat er meer jongeren, allochtonen en anderen werven en opleiden voor het werk in de gehandicaptenzorg wordt door de deelnemende organisaties verschillend gedacht.

Wel zijn er een aantal aanbevelingen om het projectplan nader in te vullen:

### *Kwantitatieve gegevens leerlingen en studenten*

- Maak gebruik van de gegevens die het onderwijs aan het Ministerie OCW moet geven en beperk zoveel eigen onderzoek (input VWS)
- Maak gebruik van de gegevens van Calibris en Regiomarge

### *Kwantitatieve gegevens werknemers in de gehandicaptenzorg*

- Er lijkt nog onvoldoende zicht op kwantitatieve en kwalitatieve gegevens over de in- en doorstroom van jongeren vanuit de schoolbanken naar de werkvloer
- Zoek aansluiting bij bestaande onderzoeken zoals Regiomarge, Calibris etc.

### *Inventarisatie werving en arbeidsmarktcommunicatie*

- Er worden al tal van activiteiten georganiseerd rondom de mogelijkheden voor stages en leren werken, echter het overzicht en waar regionale verbanden zijn is nog niet aanwezig.

### *Regionale experimenten werving en selectie*

- Zoek aansluiting met de projecten van Zorgaanbod
- Kijk naar de werkgevers in de Welzijn inzake hoogopgeleide vluchtelingen
- Maak gebruik van het ontwikkelde materiaal door de VGN

## 7 COMPETENTIEGERICHT WERKEN

In dit hoofdstuk staat de vraag centraal : Op welke wijze krijgt competentiegericht werken binnen de instelling vorm op basis van de regionale competentieprofielen van beroepskrachten? En op welke wijze kan competentiegericht werken een bijdrage leveren aan de in- en doorstroom van personeel in de organisatie? Beantwoording van de vraag vindt plaats op basis van het cluster Competentiegericht Werken in het projectplan *Competent de toekomst in*(paragraaf 7.1.).

Op basis van de interviews en gevonden informatie wordt per onderdeel van het cluster de reactie, wensen en randvoorwaarden van de deelnemende organisaties weergegeven voorzover deze zijn ingebracht. Het gaat hierbij om de onderdelen: Communicatie strategische competenties (paragraaf 7.2.), Scholing en coachingsaanbod (paragraaf 7.3.), Implementatie competentiegerichte beroepspraktijkvorming (paragraaf 7.4.), Competentiemanagement(paragraaf 7.5.), Implementatie werven, selecteren en beoordelen (paragraaf 7.6.), Bij-na- en herscholing werknemers (paragraaf 7.7), regionale afstemming bij-, na- en herscholing (paragraaf 7.8). Afsluitend treft u de conclusie en aanbevelingen aan (paragraaf 7.9).

### 7.1 Projectplan *Competent de toekomst in*

Op 22 december 2008 committeert de stuurgroep zich aan het projectplan *Competent de toekomst in*, zodat deze ingediend kan worden bij het Ministerie van VWS. In het projectplan is onder cluster C: Competentiegericht werken het volgende opgenomen:

<b>Effect</b>	Competentiegericht werken, managen en beoordelen ten bate van de betere doorstroom mogelijkheden tot behoud en professionalisering van zittende en toekomstige medewerkers ( in agogische en zorgfuncties)
<b>Outcome 1</b>	Competentiegerichte beroepspraktijkvorming gebaseerd op het strategisch organisatie-, personeels- en opleidingsbeleid
<b>Outcome 2</b>	Aansluiting functionerings- en beoordelingscyclus bij het regionaal beroepscompetentieprofiel medewerker gehandicaptenzorg
<b>Outcome 3</b>	De kwaliteit van lesprogramma's voor bij-, na- en herscholing vanuit het onderwijs sluit aan bij de vraag van gehandicaptenzorgaanbieders

<b>Output C1-1</b>	Bepalen en communiceren strategische competenties voor medewerkers in agogische en zorgfuncties in aanvulling op het regionaal beroepscompetentieprofiel
<b>Output C1-2</b>	Scholings- en coachingsaanbod competentiegestuurd onderwijs voor medewerkers rondom de beroepspraktijkvorming in de organisatie (o.a. gericht op opleidingscoördinatoren, werkbegeleiders, praktijkbegeleiders, eerste lijn managers)
<b>Output C1-3</b>	Implementatie competentiegerichte beroepspraktijkvorming
<b>Output C2-1</b>	Overzicht ingezette instrumenten competentie management en het functionerings- en beoordelingssysteem
<b>Output C2-2</b>	Implementatie instrumenten op competentiegericht werven, selecteren en beoordelen van werknemers
<b>Output C3-1</b>	Overzicht vraag op bij-, na- en herscholing zorgaanbieders voor huidige werknemers
<b>Output C3-2</b>	Regionale afstemming met onderwijsaanbieders op bij-, na- en herscholing huidige werknemers

## 7.2 Communicatie strategische competenties

Eén zorgaanbieder geeft nadrukkelijk aan dat hier nog een vertaalslag noodzakelijk is. Er moet een communicatievorm en uiting gevonden worden, zodat wij ook aan de poort nieuwe werknemers op het beroepscompetentieprofiel gaan werven. Vanaf dag één moet helder zijn welke competenties noodzakelijk zijn om goed te functioneren in een agogische en/of zorgfunctie. Het is goed om dit in samenwerking tot stand te brengen, immers we spreken hier over een regionaal beroepscompetentieprofiel.

## 7.3 Scholing en coachingsaanbod

Vanuit twee zorgaanbieders wordt de nadruk gelegd op het scholen en coachen van werk- en praktijkbegeleiders. Er is een duidelijke behoefte aan een concrete aanpak op de werkvloer. De begeleiders moeten getraind worden op blijvende veranderingen zowel binnen de organisaties als op het terrein van onderwijs. Hier kan door regionale samenwerking winst worden behaald, uiteraard met behoud van ieders eigen cultuur en missie.

Door één zorgaanbieder worden concrete instrumenten genoemd; een werkplekscan, een werkboek, een A4-tje met doel en omschrijving competentieprofiel.

## 7.4 Implementatie competentiegerichte beroepspraktijkvorming

Alle zorgaanbieders geven aan dat er behoefte is aan concrete tools en instrumenten. Er zouden meer praktijkgerichte criteria moeten komen. Waar is het A4-tje waarop op werknemersniveau uitgelegd wordt wat het eindproduct van D&V betekent? In heldere en

concrete taal moet aan werkbegeleiders en praktijkbegeleiders duidelijk gemaakt kunnen worden wat er van hun wordt verwacht bij een stage of leerwerkplek.

Eén zorgaanbieder twijfelt over de implementatie van de eindproducten van D&V in de praktijk van stages en beroepspraktijkvorming. Dit zou nadrukkelijk getoetst moeten worden. Hoe wordt de theorie in de praktijk verwezenlijkt? Hoe reflecterend werken de werk- en praktijkbegeleiders op basis van alle formulieren en pakketten die leerlingen en studenten meebrengen?

Eén zorgaanbieder geeft het belang aan van een juiste match tussen student en werkplek. Deze match zou op basis van competenties tot stand moeten komen. In de praktijk worden nu veelal keuzes gemaakt op basis van plaats, niet op basis van competenties. Deze zorgaanbieder zou graag een concreet instrument willen om de juiste match tot stand te brengen.

## 7.5 Competentiemanagement

Twee zorgaanbidders geven aan dat de competentieprofielen prachtige instrumenten zijn om ook het competentie management binnen de organisatie op te pakken. Nu wij de vraag helder richting het onderwijs hebben, willen wij ook dit helder krijgen bij onze werknemers. Hoe krijgen onze eigen medewerkers ook reflecterend functioneren en voldoen aan de benodigde competenties? Bij één zorgaanbieder zijn er inmiddels competentieprofielen voor alle functies in het primair proces onderverdeeld in basisgerichte, functiegerichte, team en doelgroepgerichte. Ieder gebied is onderverdeeld in kennis, vaardigheden en persoonlijke eigenschappen.

Eén zorgaanbieder geeft aan dat het gaat om van competentieprofiel naar gewenst gedrag van werknemers door te ontwikkelen. Daar zijn nog vele slagen in te maken. Het gaat tenslotte over het ontwikkelen van professionaliteit in de instelling, het plezier in werk en de interactie tussen managementlagen om ontwikkelingen in zowel het werk als in het onderwijs concreet te maken. Elke ondersteuning is hierbij welkom, wat regionaal kan is de vraag.

## 7.6 Implementatie werven, selecteren en beoordelen

Het traject van Doorlichten en Verbeteren moet bewust en gemonitord worden ingezet, aldus één zorgaanbieder. Maar wat gebeurt er in de praktijk met de student die als werknemer de organisatie binnenkomt? Hoe komen de handelinsaspecten dan tot zijn recht. Met name bij werving, selectie en het beoordelen van de huidige werknemers liggen hier kansen. Het behoeft competenties en attitudes om daadwerkelijk competentiegericht te werken. Bij werven en selectie moet je hier al rekening mee houden. Concreet: ontwikkel gedragsgerichte sollicitatiegesprekken. De eigen ervaring en beleving staan hierbij centraal. Gebruik dit dan direct ook bij de beoordeling zodra iemand aan het werk is. Een hele uitdaging om dat in de organisatie voor elkaar te krijgen.

## 7.7 Bij-, na- en herscholing werknemers

Alle geïnterviewden geven aan nog onvoldoende duidelijk te hebben welke vragen op basis van het project er zullen komen. Wel zijn er al diverse individuele afspraken tussen onderwijsaanbieders en zorgaanbieders. Dit zou concreter in kaart gebracht kunnen worden om regionale afstemming mogelijk te maken.

## 7.8 Regionale afstemming bij-, na- en herscholing

Alle geïnterviewden geven aan nog onvoldoende duidelijk te hebben welke vragen op basis van het project er zullen komen. Wel zijn er al diverse individuele afspraken tussen onderwijsaanbieders en zorgaanbieders, regionale afstemming zou hierbij wenselijk zijn. Dit zou concreter in kaart gebracht kunnen worden om regionale afstemming concreet te maken.

## 7.9 Conclusie competentiegericht werken

Competentiegericht werken binnen de instelling krijgt op dit moment nog niet voldoende vorm op basis van de regionale competentieprofielen van beroepskrachten. Wel ligt hier een ambitie van de deelnemende zorgaanbieders. Gezien de huidige praktijk is het nog niet mogelijk om een duidelijk beeld te geven hoe competentiegericht werken een bijdrage leveren aan de in- en doorstroom van personeel in de organisatie.

Ten aanzien van dit deel in het projectplan zijn er vragen gesteld over de functie en taken van de implementatiecoach. In principe komt er binnen het project voor iedere zorgaanbieder voor 8 uur per week een implementatiecoach beschikbaar. Deze ontwikkelt in samenwerking met de zorgaanbieder een plan van aanpak en activiteiten. Binnen het implementatieteam wordt vervolgens gezocht naar mogelijkheden van regionale afstemming of waar juist individuele activiteiten moeten plaatsvinden. Het verdient de aanbeveling om per organisatie andere personen als coach aan te stellen passend bij de cultuur en aanpak van de organisatie. Concreet doel van de implementatiecoach is het realiseren van de output zoals vermeld in het projectplan.

Iedere zorgaanbieder krijgt dus een eigen plan van aanpak en eigen activiteiten binnen dit cluster. Toch zijn er een aantal aanbevelingen genoemd die meegenomen kunnen worden.

### *Communicatie strategische competenties*

- Er is een vertaalslag noodzakelijk van regionaal competentieprofiel en het eindproduct Doorlichten & Verbeteren naar de werkvloer. Kies hierbij de communicatievorm die het beste bij de werkvloer past.

### *Scholing en coachingsaanbod*

- De nadruk ligt voor op het scholen en coachen van werk- en praktijkbegeleiders
- Ontwikkel concrete instrumenten zoals; een werkplekscan, een werkboek, een A4-tje met doel en omschrijving competentieprofiel.

## *Implementatie competentiegericht beroepspraktijkvorming*

- Er is grote behoefte aan concrete tools en instrumenten gericht op werk- en praktijkbegeleiders
- Toets ook de daadwerkelijke implementatie van de eindproducten van Doorlichten & Verbeteren
- Ontwikkel een eenvoudig instrument om een match te maken tussen student en werkplek op basis van competenties.

## *Competentiemanagement*

- Uiteindelijk moet het gaan om van competentieprofiel naar gewenst gedrag van werknemers te komen. Hierin heeft iedere zorgaanbieder een eigen beleid en eigen tempo. Sluit hierbij aan en maak beleid concreet.

## *Implementatie werven, selecteren en beoordelen*

- Ontwikkel gedragsgerichte sollicitatiegesprekken
- Ondersteun om competentiegericht beoordelen handen en voeten te geven in de organisatie.

## *Bij-, na- en herscholing werknemers en regionale afstemming hierbij*

- Breng tijdens het project in kaart waar de wensen liggen en welke regionale afstemming mogelijk is.

## 8 DIGITALE KENNISKRING

In het projectplan wordt gesproken over de digitale kenniskring. Een instrument om kennisdeling en kennisverspreiding binnen het project mogelijk te maken. In dit hoofdstuk een overzicht van de reacties op dit instrument en de output die het instrument moet leveren. Gestart wordt met het projectplan Competent de toekomst in (paragraaf 8.1.), aansluitend ontwikkeling digitale kenniskring en website (paragraaf 8.2), communicatie richting alle werknemers (paragraaf 8.3) en de jaarlijkse conferentie (paragraaf 8.5.) Afgesloten wordt met de conclusie en aanbevelingen (paragraaf 8.6.)

### 8.1 Projectplan Competent de toekomst in

Op 22 december 2008 committeert de stuurgroep zich aan het projectplan Competent de toekomst in, zodat deze ingediend kan worden bij het Ministerie van VWS. In het projectplan is onder cluster D: Digitale kenniskring het volgende opgenomen:

<b>Effect</b>	Digitale kenniskring als centrum van kennisontwikkeling en leren op het terrein van competentiegestuurd onderwijs, competentiegericht werven en competentiegericht werken
<b>Outcome 1</b>	Ervaringen en inhoudelijke documenten worden ingezet voor verdere visieontwikkeling en samenwerking van de regionale arbeidsmarkt voor de gehandicaptenzorg
<b>Outcome 2</b>	Werknemers bij zorgaanbieders en onderwijsinstellingen gebruiken de digitale kenniskring als bron van ervaring en informatie over competentiegestuurd onderwijs, competentiegericht werven en competentie management

<b>Output D1</b>	Ontwikkeling en in de lucht brengen van de digitale kenniskring en website
<b>Output D2</b>	Communicatie over de digitale kenniskring bij alle werknemers (zowel bij onderwijsinstellingen als zorgaanbieders) die met het project Competent de toekomst in, in aanraking komen
<b>Output D2-2</b>	Jaarlijks wordt er een conferentie georganiseerd. Dit om met elkaar stil te staan bij de ontwikkeling, deels om de verdere wensen te bespreken en wensen en opvattingen te verzamelen. Tevens lijkt het nodig om zeker in het begin te wennen aan het werken met deze website door het onderwerp bespreekbaar te maken in een gezamenlijke bijeenkomst.

### 8.2 Ontwikkeling digitale kenniskring en website

Eén zorgaanbieder uit zijn twijfels over de digitale kenniskring, de website van het vorige project is ook al enige tijd uit de lucht. Eigenlijk is er geen werknemer die dit mist. De randvoorwaarden rondom de digitale kenniskring moeten helder en concreet zijn. Een andere zorgaanbieder ziet vooral kansen in samenwerking met de community van de VGN en via het LONG-overleg. Belangrijk is om deze initiatieven te betrekken bij de ontwikkeling hiervan.

Twee onderwijsaanbieders zien kansen om via de digitale kenniskring informatie voor de implementatie en borging van de lesprogramma's te stimuleren. Tevens zien zij hiervoor op lange termijn, een taak voor Calibris weggelegd.

## 8.3 Communicatie richting alle werknemers

De communicatie richting alle werknemers zoals opgenomen in het projectplan is in geen van de interviews besproken. Wel is in alle gesprekken naar voren gekomen dat communicatie met name gericht moet zijn op concrete instrumenten of resultaten. Communicatie moet direct een bijdrage leveren aan de praktijk van alle dag. Ook hier werd veelal de wens uitgesproken aan te sluiten bij bestaande communicatiekanalen binnen de verschillende organisaties.

Eén zorgaanbieder gaf aan dat er nog goed geïnvesteerd dient te worden in de infrastructuur van internet en intranet om digitalisering en e-learning mogelijk te maken. De digitale leer- en werkomgeving is zeker nog niet mogelijk vanuit alle werkplekken. Hoe kun je werknemers, die wel toegang hebben, concreet het beste ondersteunen? Wat levert het een individuele werknemer op om gebruik te maken van een digitale omgeving? Uitdagingen waar zeker mogelijkheden en kansen worden gezien voor het project Competent de toekomst in. Betrek hier nadrukkelijk ook het kennisportaal van de VGN bij.

## 8.4 Jaarlijkse conferentie

De jaarlijkse conferentie is in geen van de gesprekken aan bod gekomen. Het positioneren van het nieuwe project met een daadwerkelijk markeringspunt is door één van de zorgaanbieders wel expliciet genoemd.

## 8.5 Conclusie digitale kenniskring

De deelnemende organisaties staan niet onwelwillend tegenover een digitale kenniskring, in de praktijk moet blijken hoe dit daadwerkelijk gaat functioneren. De wens is nadrukkelijk uitgesproken om hierbij aansluiting te zoeken bij de community mogelijkheden van de VGN.

*Ontwikkeling digitale kenniskring en website;*

- De randvoorwaarden en beheer moeten helder en concreet zijn
- Betrek alle initiatieven en ervaringen vanuit de VGN community hierbij
- Betrek Calibris bij de ontwikkeling, zodat zij wellicht op lange termijn dit product willen borgen.

*Communicatie richting werknemers*

- Zie hiervoor alle eerdere opmerkingen over concrete instrumenten en tools
- Sluit aan bij bestaande communicatiekanalen binnen organisaties

*Jaarlijkse conferentie*

- Positioneer het project met een daadwerkelijk markeringspunt, een conferentie kan hier een uiting van zijn.

## 9 SAMENVATTING

### 9.1 Onderzoeksvraag

Ackordera heeft de opdracht vertaald naar de centrale vraag:

*Welke bijdrage en resultaten verwacht de organisatie van het project Implementatie & Verankering op het terrein van de regionale samenwerking tussen onderwijs en gehandicaptenzorg instellingen in de periode 2009-2011?*

Deze centrale vraag valt uit een in de volgende deelvragen:

1. Welke visie heeft de organisatie op de regionale samenwerking Doorlichten en Verbeteren?
2. Op welke wijze kunnen we door regionale samenwerking in communicatie tussen zorginstellingen, onderwijs en lokale overheden meer jongeren, allochtonen en anderen werven en opleiden voor het werk in de gehandicaptenzorg?
3. Op welke wijze krijgt competentiegericht werken binnen de instelling vorm op basis van de regionale competentieprofielen van beroepskrachten? En op welke wijze kan competentiegericht werken een bijdrage leveren aan de in- en doorstroom van personeel in de organisatie?

Per deelvraag worden de conclusie en aanbevelingen hieronder weergegeven. Daarnaast wordt aangegeven wat de conclusie is over de digitale kenniskring. Uitgangspunt hierbij zijn de verschillende clusters binnen het projectplan *Competent de toekomst in* (goedgekeurd in december 2008). De eindconclusie en beantwoording van de centrale vraag zal onderwerp van gesprek zijn tijdens de stuurgroepvergadering van 4 februari 2009. Beantwoording van deze vraag zal het uiteindelijke GO of NO GO van de stuurgroep zijn voor voortgang van het project.

### 9.2 Regionale samenwerking

#### Centrale vraag

Welke visie heeft de organisatie op de regionale samenwerking Doorlichten en Verbeteren?

#### Conclusie

Alle geïnterviewden onderschrijven dat regionale samenwerking meerwaarde kan hebben op het terrein van onderwijs en arbeidsmarkt.

#### Aanbevelingen

De volgende aanbevelingen worden gedaan om deze samenwerking succesvol en met slagkracht te laten verlopen;

- De samenwerking moet voor iedere deelnemende organisatie concrete producten en meerwaarde opleveren.
- Stel een duidelijke agenda op met concrete doelen.
- Investeer in de opdrachtgevers rol; ieder stuurgroep lid moet zich ook opdrachtgever en projecteigenaar voelen.
- Realiseer een zorgvuldige overdracht van de historie en uitgangspunten bij toetreding van nieuwe leden binnen de stuurgroep.

- Het is wenselijk te investeren in versterking van het bestuurlijke niveau binnen de stuurgroep.
- Investeer in de draagvlakverbreding binnen de deelnemende organisaties.
- Maak meer gebruik van landelijke en/of regionale ontwikkelingen en agendeer dit.
- Ga in overleg met Zorgaanbod op welke wijze samenwerking en verbinding tot stand kan komen.
- Geef Calibris de ruimte om binnen de stuurgroep de arbeidsmarktinformatie te agenderen en verzorgen.
- Sluit in het nieuwe project op operationeel niveau aan bij bestaande structuren (o.a. brancheoverleg en werkveldoverleg ROC Nijmegen).

## 9.3 Competentiegericht onderwijs

### Centrale vraag

Hoe kunnen we zorgen dat alle regionale onderwijsinstellingen hetzelfde doen en dat alle zorgaanbieders hun programma van eisen helder en concreet verwoorden?

### Conclusie

Het cluster competentiegericht onderwijs biedt mogelijkheden om de eindproducten van Doorlichten & Verbeteren te implementeren, verankeren en door te ontwikkelen. Daarnaast biedt het handvaten om te zorgen dat alle regionale onderwijsinstellingen hetzelfde doen en dat alle zorgaanbieders hun programma van eisen helder en concreet verwoorden.

### Aanbevelingen

#### *Curriculum ontwikkeling op niveau 2:*

- Hier ligt een prioriteit, maak gebruik van de ervaring bij niveau 3 en 4 zodat het traject korter verloopt
- Betrek nadrukkelijk de stages en beroepspraktijkvorming hierbij

#### *Curriculum ontwikkeling op niveau 5:*

- Schenk meer aandacht aan het lectoraat binnen de HAN binnen het project;
- Realiseer een planmatiger aanpak bij stages en onderzoeken vanuit de zorgaanbieders;
- Betrek het stagemodel van één zorgaanbieder hierbij als voorbeeld;
- Gebruik het competentieprofiel van de VGN;
- Zet in op een bredere instroom bij zorgaanbieders en in de opleiding

#### *Versterking opleiders, docenten en begeleiders:*

- Breng in kaart wat er nu nodig is, betrek hierbij de beleidsnotities van de verschillende zorgaanbieders over opleiden
- Kijk waar de huidige trainingen aan begeleiders nog versterkt kunnen worden in competentiegericht onderwijs
- De rol van werkbegeleider verdient prioritaire aandacht
- Match student en werkplek aan de hand van competenties

#### *Doorlopende leerlijnen:*

- Sluit aan bij DOLAG (Doorstroom Agogische Beroepen)
- Betrek Leerdorp Elst als voorbeeld in het project
- Breng in kaart wat op studentniveau de problemen zijn bij doorstroom

#### *Implementatie en borging lesprogramma's:*

- Inventariseer bij het brancheoverleg en werkveldoverleg welke knelpunten er op dit moment zijn en baseer hierop het plan van aanpak
- Sluit de experimenteerfase van stagemodellen af en maak een evaluatie
- De digitale leeromgeving en e-learning modules kunnen wellicht worden ingezet en ondersteund
- Er zijn zorgen over de belastbaarheid van de huidige structuren, bekijk steeds opnieuw waar ondersteuning leidt tot minder werkdruk

## 9.4 Competentiegericht werven

### Centrale vraag

Op welke wijze kunnen we door regionale samenwerking in communicatie tussen zorginstellingen, onderwijs en lokale overheden meer jongeren, allochtonen en anderen werven en opleiden voor het werk in de gehandicaptenzorg?

### Conclusie

Over hoe het project door regionale samenwerking kan bijdragen in communicatie tussen zorginstellingen, onderwijs en lokale overheden, zodat er meer jongeren, allochtonen en anderen werven en opleiden voor het werk in de gehandicaptenzorg wordt door de deelnemende organisaties verschillend gedacht.

### Aanbevelingen

#### *Kwantitatieve gegevens leerlingen en studenten*

- Maak gebruik van de gegevens die het onderwijs aan het Ministerie OCW moet geven en beperk zoveel eigen onderzoek (input VWS)
- Maak gebruik van de gegevens van Calibris en Regiomarge

#### *Kwantitatieve gegevens werknemers in de gehandicaptenzorg*

- Er lijkt nog onvoldoende zicht op kwantitatieve en kwalitatieve gegevens over de in- en doorstroom van jongeren vanuit de schoolbanken naar de werkvloer
- Zoek aansluiting bij bestaande onderzoeken zoals Regiomarge, Calibris etc.

#### *Inventarisatie werving en arbeidsmarktcommunicatie*

- Er worden al tal van activiteiten georganiseerd rondom de mogelijkheden voor stages en leren werken, echter het overzicht en waar regionale verbanden zijn is nog niet aanwezig.

#### *Regionale experimenten werving en selectie*

- Zoek aansluiting met de projecten van Zorgaanbod
- Kijk naar de werkgevers in de Welzijn inzake hoogopgeleide vluchtelingen
- Maak gebruik van het ontwikkelde materiaal door de VGN

## 9.5 Competentiegericht werken

### Centrale vraag

Op welke wijze krijgt competentiegericht werken binnen de instelling vorm op basis van de regionale competentieprofielen van beroepskrachten? En op welke wijze kan competentiegericht werken een bijdrage leveren aan de in- en doorstroom van personeel in de organisatie?

## Conclusie

Competentiegericht werken binnen de instelling krijgt op dit moment nog niet voldoende vorm op basis van de regionale competentieprofielen van beroepskrachten. Wel ligt hier een ambitie van de deelnemende zorgaanbieders. Gezien de huidige praktijk is het nog niet mogelijk om een duidelijk beeld te geven hoe competentiegericht werken een bijdrage leveren aan de in- en doorstroom van personeel in de organisatie.

Ten aanzien van dit deel in het projectplan zijn er vragen gesteld over de functie en taken van de implementatiecoach. In principe komt er binnen het project voor iedere zorgaanbieder voor 8 uur per week een implementatiecoach beschikbaar. Deze ontwikkelt in samenwerking met de zorgaanbieder een plan van aanpak en activiteiten. Binnen het implementatieteam wordt vervolgens gezocht naar mogelijkheden van regionale afstemming of waar juist individuele activiteiten moeten plaatsvinden. Het verdient de aanbeveling om per organisatie andere personen als coach aan te stellen passend bij de cultuur en aanpak van de organisatie. Concreet doel van de implementatiecoach is het realiseren van de output zoals vermeld in het projectplan. Iedere zorgaanbieder krijgt dus een eigen plan van aanpak en eigen activiteiten binnen dit cluster.

## Aanbevelingen

### *Communicatie strategische competenties*

- Er is een vertaalslag noodzakelijk van regionaal competentieprofiel en het eindproduct Doorlichten & Verbeteren naar de werkvloer. Kies hierbij de communicatievorm die het beste bij de werkvloer past.

### *Scholing en coachingsaanbod*

- De nadruk ligt voor op het scholen en coachen van werk- en praktijkbegeleiders
- Ontwikkel concrete instrumenten zoals; een werkplekscan, een werkboek, een A4-tje met doel en omschrijving competentieprofiel.

### *Implementatie competentiegericht beroepspraktijkvorming*

- Er is grote behoefte aan concrete tools en instrumenten gericht op werk- en praktijkbegeleiders
- Toets ook de daadwerkelijke implementatie van de eindproducten van Doorlichten & Verbeteren
- Ontwikkel een eenvoudig instrument om een match te maken tussen student en werkplek op basis van competenties.

### *Competentiemanagement*

- Uiteindelijk moet het gaan om van competentieprofiel naar gewenst gedrag van werknemers te komen. Hierin heeft iedere zorgaanbieder een eigen beleid en eigen tempo. Sluit hierbij aan en maak beleid concreet.

### *Implementatie werven, selecteren en beoordelen*

- Ontwikkel gedragsgerichte sollicitatiegesprekken
- Ondersteun om competentiegericht beoordelen handen en voeten te geven in de organisatie.

### *Bij-, na- en herscholing werknemers en regionale afstemming hierbij*

- Breng tijdens het project in kaart waar de wensen liggen en welke regionale afstemming mogelijk is.

## 9.6 Digitale kenniskring

### Conclusie

De deelnemende organisaties staan niet onwelwillend tegenover een digitale kenniskring, in de praktijk moet blijken hoe dit daadwerkelijk gaat functioneren. De wens is nadrukkelijk uitgesproken om hierbij aansluiting te zoeken bij de community mogelijkheden van de VGN.

### Aanbevelingen

#### *Ontwikkeling digitale kenniskring en website;*

- De randvoorwaarden en beheer moeten helder en concreet zijn
- Betrek alle initiatieven en ervaringen vanuit de VGN community hierbij
- Betrek Calibris bij de ontwikkeling, zodat zij wellicht op lange termijn dit product willen borgen.

#### *Communicatie richting werknemers*

- Zie hiervoor alle eerdere opmerkingen over concrete instrumenten en tools
- Sluit aan bij bestaande communicatiekanalen binnen organisaties

#### *Jaarlijkse conferentie*

- Positioneer het project met een daadwerkelijk markeringspunt, een conferentie kan hier een uiting van zijn.