

Bekwaam is Inzetbaar

**Met een programmatische aanpak
richting een skillsgerichte organisatie
binnen de VVT**

actiz



Voorwoord

De ouderenzorg staat voor grote maatschappelijke uitdagingen. De zorgvraag groeit in rap tempo door de dubbele vergrijzing, terwijl de arbeidsmarkt steeds krapper wordt. Dat vraagt niet alleen veel van zorgorganisaties, maar raakt ons als gehele samenleving. We staan voor de opgave om te zorgen dat iedereen die echt ondersteuning of zorg nodig heeft, die ook daadwerkelijk kan krijgen. Dat kan alleen als we het werk anders en slimmer organiseren en meer mensen de kans geven hun talenten in te zetten in de zorg. Een open en toegankelijke arbeidsmarkt, waarin ruimte is voor instroom vanuit andere sectoren, herintreders en nieuwe vormen van samenwerking, is daarbij cruciaal.

De beweging 'Bekwaam is Inzetbaar' vormt een van de belangrijkste oplossingsrichtingen om deze uitdaging aan te gaan. Deze beweging draait om een fundamentele andere manier van kijken en werken, waarin de bekwaamheid van professionals centraal staat en hun inzetbaarheid daarop wordt afgestemd. Dat betekent dat medewerkers niet uitsluitend worden beoordeeld op formele functies of diploma's, maar dat wordt gekeken naar wat zij daadwerkelijk kunnen bijdragen in de praktijk. Dit sluit direct aan bij de dynamiek van het werk in de VVT en de veranderende eisen waar de sector voor staat. Het biedt organisaties de mogelijkheid om medewerkers breder en flexibeler in te zetten, waardoor meer ruimte ontstaat om in te spelen op de groeiende en veranderende zorgvraag.

Met deze handreiking willen we de contouren van deze beweging schetsen. Het doel is om leden van ActiZ stapsgewijs mee te nemen in dit proces. Daarbij is oog voor de diversiteit binnen de branche essentieel. Voor sommige organisaties zullen de thema's herkenbaar zijn en voortbouwen op wat al in gang is gezet; voor anderen die minder ver zijn, biedt deze handreiking juist een overzichtelijk en toegankelijk geheel om mee te starten. Het gaat erom dat iedere organisatie een bijdrage kan leveren aan deze beweging en zo samen met anderen bouwt aan een toekomstbestendige ouderenzorg.

Veel dank gaat uit naar de partijen die hebben bijgedragen aan de totstandkoming van deze handreiking. In het bijzonder FWG, V&VN, IGJ en de verschillende zorgorganisaties die hebben meegedacht en meegelezen. Hun expertise en betrokkenheid hebben dit document tot een product gemaakt dat richting geeft aan de noodzakelijke transformatie van de ouderenzorg – in het belang van professionals, cliënten én de samenleving als geheel.

Namens ActiZ,

Angelique Schuitemaker
Voorzitter Commissie Arbeid

Inhoud

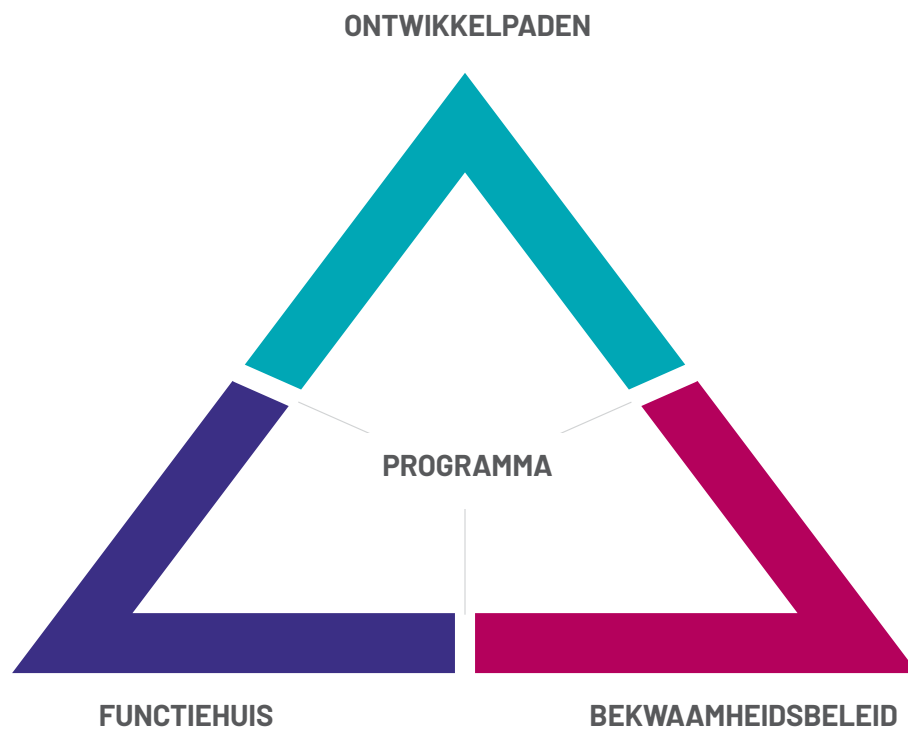
Voorwoord	2
Leeswijzer	5
1. De beweging 'Bekwaam is Inzetbaar'	6
1.1 Diplomadenken in de VVT	6
Van kracht naar beperking: de keerzijde van het diplomadenken	7
1.2 Een skillsgerichte organisatie en het blijvend belang van beroepen en functies	8
1.3 De 10 principes van 'Bekwaam is Bevoegd' de start van een beweging	8
1.4 Van beweging naar transformatie	9
1.5 Handelingsruimte	9
1.6 Landelijke beweging en betrokken partijen	10
1.7 Van project naar programma: een structurele aanpak voor skillsgericht werken	11
Contouren van een programmatische aanpak	12
2. Ontwikkelpaden	15
2.1 Modulair opleiden in de VVT	15
Voor- en nadelen van modulair opleiden voor organisaties	17
2.2 Strategische keuzes bij het inrichten van ontwikkelpaden:	
standaardisering versus maatwerk	18
Duidelijke keuzes in ontwikkelpaden zijn cruciaal	19
2.3 Zes randvoorwaarden voor effectieve ontwikkelpaden	19
2.4 Concreet stappenplan voor VVT-organisaties:	
van idee naar werkend ontwikkelpad	20
2.5 Sectorale ontwikkelpaden als kompas	22
2.6 Regionale ontwikkelpaden – samenwerking voor meer arbeidsmobiliteit	23

3. Bekwaamheidsbeleid	24
3.1 Wet- en regelgeving	24
3.2 Aspecten van bekwaamheidsbeleid	25
De methode van bekwamen en bekwaamheid aantonen	29
3.3 Adviezen over regionale samenwerking en implementatie	33
4. Functiehuis, indeling en beloning	36
4.1 Het functiehuis in een veranderende context	36
4.2 Een stappenplan om te komen tot een toekomstbestendig functiehuis	40
Stap 1 Analyse	41
Stap 2 Ontwerp	42
Stap 3 Realisatie	42
4.3 De "smaken" bij functiebeschrijvingen	43
Generieke functies	43
Specifieke functies	44
4.4 De inzet van rollen bij 'Bekwaam is Inzetbaar'	45
4.5 Competenties en 'Bekwaam is Inzetbaar'	46
4.6 Functie-indeling en belonen op basis van cao VVT	47
Bijlage Begrippenlijst	49

Leeswijzer

Deze handreiking bestaat uit vier onderdelen: een toelichting op de beweging 'Bekwaam is Inzetbaar' en drie inhoudelijke hoofdlijnen – **ontwikkelpaden**, **bekwaamheidsbeleid** en **functiehuis, indeling en beloning** – die elk in een afzonderlijk hoofdstuk worden uitgewerkt. In de drie hoofdthema's wordt ingezoomd op de belangrijkste vraagstukken en ontwikkelrichtingen, met de focus op het bieden van kaders en handelingsperspectieven waarmee organisaties op tactisch niveau beleid kunnen vormgeven en onderbouwde keuzes kunnen maken. Per hoofdlijn worden concrete aangrijpingspunten aangereikt die organisaties helpen om binnen bestaande kaders stappen te zetten richting een meer skillsgerichte werkwijze. In de bijlage is de begrippenlijst te vinden met de definities van de belangrijkste begrippen.

Deze handreiking is geen blauwdruk maar biedt richting en ruimte voor maatwerk en eigen invulling. De drie thematische hoofdstukken vormen samen de kern van een integrale, programmatische aanpak binnen VVT-organisaties en bieden bestuurders, beleidsmakers, HR-professionals, leidinggevenden, opleiders, kwaliteitsfunctionarissen en zorgprofessionals een gedeeld referentiekader om vanuit verschillende rollen bij te dragen aan deze noodzakelijke transitie. Zo ondersteunt de handreiking organisaties bij het bouwen aan een toekomstbestendige, flexibele en passende inzet van medewerkers, gedragen door visie, beleid en de dagelijkse praktijk.



1. De beweging 'Bekwaam is Inzetbaar'

De branche Verpleging, Verzorging en Thuiszorg (VVT) staat onder grote druk. Een snel vergrijzende bevolking, de toename van chronische aandoeningen en het beleid om mensen langer thuis te laten wonen, leiden tot een groeiende zorgvraag. Tegelijkertijd groeit de VVT wel maar nooit zo hard als de zorgvraag groeit, wat resulteert in een structureel tekort aan capaciteit.

Het tekort is echter niet alleen kwantitatief: de zorg verandert ook inhoudelijk. De zorgvraag wordt complexer door een toename van multi-problematiek, wat meer vraagt dan alleen technisch vakmanschap. Tegelijk vinden verschuivingen plaats in zorgconcepten, zoals het gedachtegoed van reablement, waarbij vaardigheden als motiveren, coachen en het herkennen van latente herstelmogelijkheden centraal staan.

Ook de samenwerking met het informele netwerk van cliënten (mantelzorgers, burens en vrijwilligers) krijgt een steeds prominentere plek, waarbij zorgprofessionals coördineren, adviseren en grenzen aangeven. Daarnaast spelen technologische innovaties een steeds grotere rol. Digitale vaardigheden worden essentieel, terwijl zorgprofessionals ook worden gevraagd om aandacht te hebben voor de levensvragen van cliënten, zoals zingeving, verlieservaringen en omgaan met een naderend levenseinde. De zorg wordt daarmee niet alleen technischer en complexer, maar ook breder gericht op welzijn.

Deze veranderingen maken deel uit van een bredere maatschappelijke trend: in vrijwel alle sectoren verandert het werk snel en structureel. Bestaande functieprofielen sluiten niet meer aan bij de praktijk en nieuwe vaardigheden zijn vaak nog niet opgenomen in het opleidingssysteem of functiehuis. Het onderscheid tussen 'hoger' en 'lager' opgeleid vervaagt;

wat iemand kan en nodig heeft om inzetbaar te worden en te blijven, wordt belangrijker dan formele opleidingsniveaus. Voor de VVT is het daarom noodzakelijk om de beweging 'Bekwaam is Inzetbaar' te omarmen. Deze beweging biedt een van de meest effectieve oplossingsrichtingen om de ouderenzorg toekomstbestendig en duurzaam te organiseren, door de focus te leggen op de daadwerkelijke bekwaamheden van medewerkers en hun inzetbaarheid in de praktijk.

1.1 Diplomadenken in de VVT

In de VVT is het denken in diploma's diep verankerd geraakt. Wat begon als een logische manier om kwaliteit, veiligheid en professionaliteit in de zorg te borgen, is in de loop van de tijd verworden tot een dominant organisatiemodel waarin het diploma de inzet, waardering en ontwikkelmogelijkheden van medewerkers bepaalt. Deze ontwikkeling heeft verstrekende gevolgen gehad voor hoe we kijken naar vakmanschap en inzetbaarheid in de branche.

Het diplomadenken vond zijn oorsprong in een begrijpelijke behoefte aan standaardisatie en kwaliteitsborging. In een branche waarin mensen werken met kwetsbare cliënten en ingrijpende zorgtaken uitvoeren, is het cruciaal dat professionals over de juiste kennis en vaardigheden beschikken. Formele opleidingen en erkende diploma's werden dan ook terecht ingezet als waarborg voor een bepaald vakinhoudelijk niveau.

Maar wat in de kern een kwaliteitsinstrument was, groeide in de jaren daarna uit tot een systemisch principe: diploma's gingen niet alleen over wat iemand kon, maar bepaalden ook wie je was in het

zorgsysteem. De functie die je kreeg, de taken die je mocht uitvoeren, het salaris dat je verdiende, en de ontwikkelpaden die je mocht volgen. Alles werd bepaald door het papiertje dat je op zak had.

Een belangrijke impuls in deze institutionalisering kwam vanuit het onderwijssysteem zelf, met name de hervorming van het beroepsonderwijs in de jaren '90. In 1996 werd de Wet Educatie en Beroepsonderwijs (WEB) ingevoerd. Dit betekende de start van het nu bekende Beroepsonderwijs in leerwegen: de Beroeps Opleidende Leerweg (BOL) en de Beroeps Begeleidende Leerweg (BBL). In de zorgpraktijk betekende dit dat opleidingsniveaus (niveau 2, 3, 4 en later 5) strakker gekoppeld werden aan functieprofielen en wettelijke kaders.

Tegelijkertijd werden beroepscompetentieprofielen, kwalificatiedossiers en landelijke examens ingevoerd, bedoeld om landelijke vergelijkbaarheid en kwaliteit te waarborgen. Dit herkent de branche nu als civiel effect. Maar in de praktijk leidde dit ertoe dat de opleiding niet alleen opleidde tot een beroep, maar ook toegang gaf tot bevoegdheid en erkenning. Binnen de zorgorganisaties werd deze structuur overgenomen in functie-indelingssystemen, roosters en beleidsvoering.

Daarmee kreeg het onderwijs de sleutelpositie binnen het zorgstelsel: zonder formeel erkend diploma was er geen toegang tot bepaalde taken, verantwoordelijkheden of carrièrepaden. Medewerkers met ervaring, talent of aangeleerde vaardigheden buiten het formele traject vielen hierdoor vaak buiten de boot, hoe bekwaam zij ook waren.

Van kracht naar beperking: de keerzijde van het diplomadenken

Hoewel de diplomagerichte inrichting van de branche lang functioneel was, botst deze steeds vaker met de realiteit van vandaag. De behoefte aan maatwerk, wendbaarheid en een bredere waardering van vakmanschap groeit. Zeker nu de branche geconfronteerd wordt met structurele personeelsschaarste en snelle inhoudelijke veranderingen in de zorgvraag.

De nadelen van het huidige systeem worden in drie kernpunten duidelijk:

1 Lange opleidingstrajecten voor zij-instromers ondanks relevante ervaring

Mensen met ervaring in andere dienstverlenende sectoren, zoals onderwijs, hospitality of maatschappelijke dienstverlening, beschikken meestal over relevante vaardigheden. Deze zij-instromers hebben vaak praktische vaardigheden, levenservaring, empathie en het vermogen om met mensen te werken – kwaliteiten die in de VVT hard nodig zijn. Toch worden zij vaak verplicht om lange opleidingstrajecten te doorlopen, zonder erkenning van hun bestaande competenties. Voor zij-instromers die bijvoorbeeld al jarenlang mantelzorg verlenen of in een andere zorg- of dienstverleningsfunctie werken, is dit frustrerend en demotiverend. Dit zorgt ervoor dat de instroom van waardevol personeel vertraagt, terwijl de behoefte aan nieuwe medewerkers acuut is.

2 Beperkte doorgroeimogelijkheden door verplichte volledige diplomatrajecten

Binnen de VVT is het ook voor bestaande medewerkers vaak lastig om door te groeien naar een hogere functie zonder opnieuw een lang en volledig diplomatraject te moeten doorlopen. Werkervaring en vakmanschap worden onvoldoende benut of erkend, wat de motivatie en inzetbaarheid beperkt. Het systeem remt talentontwikkeling en vertraagt de doorstroming naar functies met meer verantwoordelijkheden. Tegelijkertijd zet het de arbeidsmarkt onder druk, omdat beperkte doorgroeimogelijkheden in de branche, al jaren een van de belangrijkste vertrekredenen zijn voor zorgprofessionals.¹

¹ Uit de Arbeidsmarktplaat van Regioplus blijkt dat geen of beperkte ontwikkelmogelijkheden de op een na grootste reden is om de sector te verlaten. Zie voor meer informatie [het rapport](#).

3 Snel veranderende zorg- en ondersteuningsvragen

De inhoudelijke vraagstukken binnen de VVT worden steeds complexer en dynamischer, maar diploma's sluiten niet altijd aan bij wat nu nodig is in de praktijk. Dit leidt ertoe dat medewerkers worden ingezet op basis van formele kwalificaties, terwijl de benodigde vaardigheden in de praktijk voortdurend veranderen. Hierdoor ontstaat een kloof tussen de kennis en vaardigheden waarover medewerkers formeel beschikken en wat daadwerkelijk nodig is om adequaat in te spelen op actuele zorg- en ondersteuningsvragen.

1.2 Een skillsgerichte organisatie en het blijvend belang van beroepen en functies

Beroepen en functies behouden hun waarde, onder andere als organisatorisch anker, voor loopbaanontwikkeling en voor maatschappelijke herkenbaarheid. Een skillsgerichte organisatie vult dit aan met een kritische blik op de vraag wat er daadwerkelijk nodig is aan kennis, ervaring en vaardigheden om een rol vandaag én morgen goed te vervullen. Deze benadering ondersteunt organisaties en professionals in het beter anticiperen op verandering, het gericht ontwikkelen van competenties en het optimaal benutten van talent.

1.3 De 10 principes van 'Bekwaam is Bevoegd' de start van een beweging

In 2022 is ActiZ de beweging gestart met de introductie van de '[10 principes van Bekwaam is Bevoegd](#)'². Met deze principes werden de eerste contouren geschetst van een fundamentele verschuiving binnen de VVT: van een traditioneel diplomagerichte organisatie naar een meer skillsgerichte organisatie.

Deze beweging benadrukt dat het niet langer alleen draait om het bezit van diploma's, maar juist om de daadwerkelijke vaardigheden, ervaring en het vakmanschap van medewerkers. ActiZ pleit hiermee voor een flexibele en praktijkgerichte benadering van inzetbaarheid en professionele ontwikkeling, waarin leren en werken nauw met elkaar verbonden zijn. Door deze nieuwe focus op bekwaamheden kan de branche beter aansluiten op de veranderende zorgvraag en de uitdagingen van de krappe arbeidsmarkt het hoofd bieden. Zo ontstaat ruimte om talenten en bekwaamheden van medewerkers meer centraal te stellen en optimaal te benutten binnen de dynamische en complexe zorgpraktijk. Hieronder een overzicht van deze 10 principes:

- 1 Van diploma centraal naar competenties en ervaring
- 2 Van formeel opleiden naar taakgericht leren en begeleiden
- 3 Van beroepsopleidingen naar persoonlijke ontwikkelpaden
- 4 Van diplomaregisters naar leermanagement-systemen en skillspaspoorten
- 5 Van statisch functiegebouw naar flexibele, passende plekken
- 6 Van papier naar praktijk
- 7 Van recruitment naar onboarding

² In deze handreiking wordt verder gebruik gemaakt van de term 'Bekwaam is Inzetbaar' in plaats van 'Bekwaam is Bevoegd'. Echter, deze 10 principes komen uit 2022 en toen werd 'Bekwaam is Bevoegd' nog toegepast en daarom wordt in dit onderdeel deze term gebruikt.

- 8 Van diploma als voorwaarde naar resultaat van een ontwikkeling
- 9 Van opleiden van zorgprofessionals naar toerusten van zorgnetwerken
- 10 Van zorgprofessionals als collega's naar zorgprofessionals als peers

1.4 Van beweging naar transformatie

Hoewel met de bovenstaande principes de contouren zijn geschetst voor de verschuiving naar een skills-gerichte organisatie, blijkt het in de praktijk niet eenvoudig om deze verandering echt te realiseren. Dit heeft veel te maken met de institutionalisering van het diplomadenken op verschillende niveaus.

Institutionalisering op meerdere niveaus

De koppeling van bevoegdheden aan diploma's en formele scholing is niet alleen zichtbaar in opleidingen en functiebeschrijvingen, maar werkt door in het hele stelsel.

- **Wettelijk niveau:** Via wetten zoals de Wet BIG en strenge accreditatie-eisen zijn bevoegdheden nauw verbonden aan specifieke opleidingsniveaus. Dit maakt het lastig om flexibel om te gaan met bekwaamheden die buiten deze formele kaders vallen.
- **Toezicht en verantwoording:** Externe toezichthouders en kwaliteitskaders toetsen organisaties op basis van formele kwalificaties en het bekwaamheidsbeleid. Dit zorgt ervoor dat organisaties risico's zien in het afwijken van het traditionele diplomamodel, wat innovatie in de weg staat.
- **Financiering:** subsidies en financiering van zorg en onderwijs richten zich nog vaak op volledige diplomatrajecten.

- **HR- en functieniveau:** Functiehuizen, cao's en salarisschalen zijn ingericht op basis van diploma-eisen. Hierdoor ontstaat weinig ruimte voor maatwerk in functies en beloning, wat de inzet van mensen met andere talenten en vaardigheden belemmert.
- **Cultureel niveau:** Binnen teams en organisaties is het idee dat formele scholing de enige weg is naar professionaliteit en erkenning diep verankerd. Dit maakt het moeilijk om alternatieve vormen van leren en bekwaamheid te omarmen en waarderen.

In 2024 heeft ResearchNed en KBA Nijmegen in opdracht van VGN, Sociaal Werk Nederland en ActiZ een onderzoek uitgevoerd naar de beweging Bekwaam = Inzetbaar. Doel was te verkennen hoe werkgevers en werknemers in de gehandicaptenzorg, ouderenzorg (VVT) en het sociaal werk aankijken tegen een skillsgericht personeelsbeleid. Uit het onderzoek blijkt dat vaardigheden steeds vaker worden gezien als aanvulling op, en soms zelfs belangrijker dan, formele diploma's. Dit opent kansen voor meer instroom, doorstroom en brede inzetbaarheid van medewerkers. Tegelijkertijd ervaren werkgevers belemmeringen zoals strikte functieprofielen en externe diploma-eisen, terwijl werknemers naast veel enthousiasme ook zorgen uiten over werkdruk en kwaliteit. Het onderzoek maakt duidelijk dat er brede steun is voor de beweging, maar dat duidelijke kaders en praktische instrumenten nodig zijn om de omslag te realiseren.

1.5 Handelingsruimte

Hoewel de institutionalisering van het diplomadenken op meerdere niveaus stevige barrières lijkt op te werpen, is het belangrijk om te benadrukken dat er in de praktijk meer ruimte is dan vaak wordt gedacht. Veel wet- en regelgeving, toezichtkaders en inkoopvoorwaarden bieden meer interpretatievrijheid dan organisaties doorgaans aannemen. Dit vraagt wel om het bewust opzoeken en benutten van die ruimte.

Ruimte in wet- en regelgeving

Zo geeft de Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg (Wkkgz) nadrukkelijk ruimte om medewerkers op basis van bekwaamheid in te zetten. De wet stelt als voorwaarde dat medewerkers voldoende zijn toegerust om hun taken verantwoord en veilig uit te voeren, maar koppelt dat niet automatisch aan een bepaald diploma. Dit betekent dat, mits aantoonbaar bekwaam, ook medewerkers zonder formele opleidingstitel zorg mogen verlenen binnen hun bevoegdheden.

Ook de Wet BIG biedt meer ruimte dan vaak wordt aangenomen. De uitvoering van voorbehouden en risicovolle handelingen is in principe niet gekoppeld aan functieniveaus, maar aan de bekwaamheid van de uitvoerder en de verantwoordelijkheid van de opdrachtgever. Een zelfstandig bevoegd zorgprofessional (zoals een arts of verpleegkundig specialist) mag opdracht geven om een voorbehouden handeling onder voorwaarden te laten uitvoeren door een bewerkmedewerker. Zolang de handeling deskundig en veilig wordt uitgevoerd, is dit binnen de wettelijke kaders toegestaan. Dit creëert ruimte om breder te kijken dan alleen naar diploma's. Zie voor meer informatie hoofdstuk 3.

Ook het Generiek Kompas voor de verpleeghuiszorg en wijkverpleging, dat in gezamenlijkheid door veldpartijen is ontwikkeld, biedt belangrijke aanknopingspunten voor het anders organiseren van werk en het inzetten van bekwaamheden. In plaats van vast te houden aan rigide normen, stelt het kompas het doel

van goede zorg en kwaliteit van leven centraal. Het vraagt om zorg die aansluit bij de wensen en behoeften van cliënten, en erkent dat die zorgvragen veranderen. In dat licht benadrukt het Generiek Kompas het belang van een passende deskundigheidsmix³ binnen teams. Er is ruimte om de samenstelling van zorgteams aan te passen aan de lokale situatie, in plaats van te sturen op vaste functieniveaus. Dit sluit goed aan bij het denken in termen van bekwaamheden: welke competenties zijn nodig in een specifieke context, en welke medewerkers, formeel opgeleid of niet, beschikken daarover?

Daarnaast bieden ook de inkoopvoorwaarden van zorgkantoren, zorgverzekeraars en gemeenten vaak meer ruimte dan wordt verondersteld. Hoewel deze voorwaarden soms lijken te sturen op formele kwalificaties, is er in de praktijk regelmatig ruimte voor maatwerk, mits goed onderbouwd en verantwoord binnen de context van kwaliteit en veiligheid. Een voorbeeld hiervan is dat er vaak gesproken wordt over niveaus van functioneren (bijvoorbeeld niveau 2 of 3) zonder naar specifieke opleidingen, beroepen of diploma's te verwijzen. Door die ruimte actief te verkennen en te benutten, kunnen organisaties zich wendbaarder organiseren, beter inspelen op de veranderende zorgvraag en aantrekkelijker worden voor nieuwe doelgroepen op de arbeidsmarkt.

Het programma Over Morgen heeft in juni 2025 een Ideeënlab georganiseerd om kennis en inspiratie uit te wisselen. In deze [samenvatting](#) worden tips en voorbeelden gedeeld over het aantrekken van 'anders opgeleiden' in de VVT.

³ In deze handreiking wordt niet verder ingegaan op de uitwerking van een passende deskundigheidsmix, omdat dit tot het Generiek Kompas toe behoort.

1.6 Landelijke beweging en betrokken partijen

De beweging naar een skillsgerichte arbeidsmarkt is veel groter dan alleen de ouderenzorg. In de techniek, ICT, logistiek en overheid spelen dezelfde ontwikkelingen: steeds minder draait het om diploma's en steeds meer om de vaardigheden en talenten die iemand in de praktijk laat zien. Het gaat om een fundamentele verandering in hoe werk en loopbanen worden benaderd.

Voor medewerkers in de VVT betekent dit dat er kansen ontstaan die verder reiken dan de eigen branche. Vaardigheden die hier worden ontwikkeld, kunnen ook waardevol zijn in andere branches, en andersom. Daardoor wordt het makkelijker om sneller een passende baan te vinden of een volgende stap in de loopbaan te zetten. Deze bredere mobiliteit op de arbeidsmarkt kan een belangrijke bijdrage leveren aan persoonlijke groei en aan het oplossen van personeelstekorten.

Het vraagt wel om een andere manier van kijken: niet langer geïsoleerd binnen één branche, maar juist in verbinding met andere domeinen. Zo ontstaat een arbeidsmarkt die meer wendbaar en veerkrachtig is, waarin overstappen en doorontwikkeling vanzelfsprekender worden.

Leven Lang ontwikkelen (LLO) speelt daarin een sleutelrol. Door continu te investeren in eigen vaardigheden en competenties, blijft het mogelijk om mee te bewegen met veranderingen in werk en samenleving. Het verankeren van LLO in de samenleving, de arbeidsmarkt en de economie is daarmee cruciaal voor de toekomst van zowel organisaties als medewerkers.

Op landelijk niveau wordt deze transitie inmiddels breed ondersteund door uiteenlopende partijen, die samen bouwen aan een skillsgerichte infrastructuur.

- **Sociaal-Economische Raad (SER):** De SER benadrukt al geruime tijd het belang van een inclusieve en wendbare arbeidsmarkt. In haar adviezen maakt de SER duidelijk dat een focus op skills cruciaal is om arbeidsparticipatie te vergroten, overstappen tussen sectoren te vergemakkelijken en mensen langer gezond en met plezier aan het werk te houden.
- **Stichting Integraal Skillspaspoort (ISP):** Deze stichting ontwikkelt een praktisch skillspaspoort waarin werkenden hun vaardigheden inzichtelijk en overdraagbaar kunnen maken, onafhankelijk van sector of diploma. Dit vergemakkelijkt de matching tussen werkenden en vacatures en maakt mobiliteit tussen branches beter mogelijk.
- **UWV en werkgeversservicepunten:** Ook het UWV is een belangrijke speler. Vanuit zijn rol als arbeidsmarktexpert ontwikkelt het UWV analyses, tools en projecten die skills centraal stellen. Denk aan skillsgebaseerde matching tussen werkzoekenden en vacatures. Daarnaast spelen werkgeversservicepunten van gemeenten een belangrijke rol bij het ondersteunen van werkgevers en werkzoekenden in de regio. Zij bieden lokaal advies, begeleiding en koppeling van skills aan de regionale arbeidsmarkt, waardoor de inzet van talenten beter kan worden afgestemd op de vraag en ontwikkeling van de sectoren.
- **Skillsplatformen:** Daarnaast investeren steeds meer publieke en private organisaties in digitale skillsplatformen. Deze systemen brengen de vaardigheden van werkenden en de gevraagde skills in vacatures samen, waardoor mobiliteit, bij- en omscholing en duurzame inzetbaarheid beter worden ondersteund.

- **De Europese Unie** De Europese Unie stimuleert een meer skillsgerichte aanpak van het werken in de zorg, onder andere via het programma Care4Skills. Dit programma richt zich op het ontwikkelen en uitwisselen van vaardigheden die nodig zijn om de zorg in Europa toekomstbestendig te maken. In 2023 riep de EU het European Year of Skills uit, waarmee extra aandacht werd gevraagd voor de rol van vaardigheden in werk en samenleving. Care4Skills sluit hier direct op aan door instrumenten en leerroutes te ontwikkelen die beter aansluiten bij veranderende zorgvragen en arbeidsmarktopgaven.

1.7 Van project naar programma: een structurele aanpak voor skillsgericht werken

De transitie naar een skillsgerichte arbeidsmarkt is niet alleen een maatschappelijk vraagstuk op macroniveau, waarin sectoren samenwerken aan een meer wendbare en inclusieve arbeidsmarkt, maar ook een organisatievraagstuk op mesoniveau. Voor zorgorganisaties betekent dit dat er een grote uitdaging ligt om de eigen organisatie effectief om te vormen richting een skillsgerichte manier van werken. De ruimte om dit te doen is er, maar het vraagt om visie, keuzes en samenhang.

Binnen de beweging 'Bekwaam is Inzetbaar' wordt zichtbaar dat deze transitie in de VVT op uiteenlopende manieren wordt opgepakt. Soms ligt het eigenaarschap bij Human Resources, soms bij Leren en Ontwikkelen, een andere keer bij de afdeling Kwaliteit. Hoewel elk perspectief waardevol is, leidt dit vaak tot versnippering en verschillende interpretaties van wat skillsgericht werken precies inhoudt. Het resultaat is dat inspanningen onvoldoende samenkomen, waardoor medewerkers en organisaties minder profiteren van de beweging.

Daarbij komt dat de aanpak nog vaak projectmatig blijft. Initiatieven worden gestart zonder duidelijke koppeling met andere trajecten of beleid. Zo kan een leermanagementsysteem worden ingericht zonder dat het bekwaamheidsbeleid erbij betrokken is, of worden er ontwikkelpaden ontwikkeld, zonder dat er een duidelijke koppeling is gemaakt met rooster-systemen. Vanuit verschillende hoeken ontstaan er zo losse projecten waarbij de samenhang ontbreekt en kansen om elkaar te versterken onbenut blijven.

Skillsgericht werken raakt daarmee het fundament van hoe zorgorganisaties functioneren: het beïnvloedt de verdeling van taken, de samenwerking binnen teams, loopbaanpaden en de manier waarop medewerkers ondersteund worden in hun ontwikkeling. Het gaat daarmee niet alleen over individuele bekwaamheden, maar over de inrichting van de organisatie als geheel.

Contouren van een programmatische aanpak

Om skillsgericht werken duurzaam en effectief te verankeren, is een programma-aanpak onmisbaar. Alleen door losse initiatieven te overstijgen en beleid, organisatie-inrichting en individuele ontwikkeling met elkaar te verbinden, kan skillsgericht werken uitgroeien tot een structurele beweging die door de hele organisatie wordt gedragen. Daarmee wordt de transitie naar een skillsgerichte organisatie niet een tijdelijk project, maar een fundamentele verandering die bijdraagt aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers en aan toekomstbestendige ouderenzorg.

In deze handreiking staan drie kernthema's centraal. Deze thema's geven richting en bieden concrete aangrijpingspunten om binnen de bestaande kaders stappen te zetten naar een meer flexibele en toekomstbestendige inzet van medewerkers. Ze raken verschillende onderdelen van de organisatie en vragen om nauwe samenwerking tussen HR, lijnmanagement, opleiders, kwaliteitsfunctionarissen en bestuur.

Eerst worden de drie kernthema's afzonderlijk toegelicht, zodat zichtbaar wordt welke bouwstenen zij vormen voor een skillsgerichte organisatie. Vervolgens wordt ingezoomd op de het stappenplan voor een programma-aanpak, waarin deze thema's in samenhang worden verbonden en geborgd. Op die manier ontstaat een integrale en organisatiebrede beweging die nodig is om de transitie te laten slagen.

Drie kernthema's van 'Bekwaam is Inzetbaar'

De beweging 'Bekwaam is Inzetbaar' omvat op organisatieniveau de volgende kernthema's.



ONTWIKKELPADEN

Een skillsgerichte benadering vraagt om persoonlijke en flexibele ontwikkelpaden. Niet iedereen hoeft een volledig diplomatraject te doorlopen om van waarde te zijn of door te kunnen groeien. De focus ligt op maatwerktrajecten, micro-credentials, praktijkleren en modulaire scholing, passend bij wat iemand al kan en nog wil leren. Denk aan zij-instromers, herintreders of ervaren medewerkers zonder formele kwalificaties. Deze lijn raakt vooral aan leren & ontwikkelen, praktijkbegeleiding en strategische personeelsontwikkeling.



BEKWAAMHEIDSBELEID

Verder vraagt een skillsgerichte organisatie om bekwaamheidsbeleid dat verder gaat dan diploma-eisen. Dit betekent het ontwikkelen van toetsings- en begeleidingssystemen waarmee op basis van ervaring, training en praktijkbeoordeling vastgesteld wordt wat iemand kan en mag doen. De uitvoering hiervan ligt in de praktijk vooral bij professionals, leidinggevend en kwaliteitsfunctionarissen. Zij dragen gezamenlijk de verantwoordelijkheid om op basis van aantoonbare bekwaamheid medewerkers op de juiste wijze in te zetten. HR en opleiders spelen hierbij een ondersteunende, maar niet leidende rol.



FUNCTIEHUIS, INDELING EN BELONING

Tot slot, heeft een skillsgerichte organisatie ruimte in het functiehuis nodig. In plaats van strak afgebakende functies op basis van diploma's alleen, is het belangrijk om meer flexibele functies te ontwikkelen die recht doen aan de vaardigheden en ervaring van medewerkers. Daarbij hoort ook het verkennen van alternatieve vormen van indelen en beloning, zoals inzetbeloning op basis van taken en verantwoordelijkheden, of belonen van groei en taakverbreding binnen functies. Dit raakt met name aan de HR-afdeling, de Ondernemingsraad, het management en waar nodig cao-afspraken.

Stappenplan voor een programmatische aanpak

Hieronder worden verschillende stappen besproken die belangrijk zijn om te komen tot een gedragen en integrale aanpak binnen zorgorganisaties.

1. Draagvlak en mandaat vanuit de top

De verandering naar een skillsgerichte organisatie raakt fundamentele uitgangspunten over personeelsinzet, waardering van competenties en de rol van formele scholing. Dit vraagt om stevig bestuurlijk commitment. De bestuurder is meer dan initiator; hij of zij geeft actief richting, stelt prioriteiten en borgt dat het programma als strategisch speerpunt wordt gepositioneerd. Daarmee wordt duidelijk dat dit geen los HR-project is, maar een organisatiebreed verandertraject dat raakt aan de kern van zorgkwaliteit en toekomstbestendige personeelsinzet.

2. Een toegewijd programmateam

Een programmatische aanpak vraagt om een multidisciplinair team dat eigenaarschap neemt over het geheel. Dit team stuurt, verbindt en bewaakt de voortgang, en zorgt ervoor dat de verschillende initiatieven binnen de organisatie in lijn met elkaar worden gebracht. Het programmateam bestaat bij voorkeur uit vertegenwoordigers van HR, opleiden, lijnmanagement en kwaliteit, onder aansturing van een programmamanager. Ook is het cruciaal dat in dit team de zorgprofessionals zelf zijn vertegenwoordigd, om te garanderen dat de beweging gedragen en gevoed wordt vanuit de praktijk. Voorts is het belangrijk om voortdurend de koppeling te maken met de afdelingen financiën en informatisering en automatisering.

3. Actieve betrokkenheid van interne en externe stakeholders

Voor duurzame verandering is het essentieel dat alle relevante stakeholders in een vroeg stadium worden betrokken. Dit betreft uiteraard beleidsmakers, leidinggevend en ondersteunende afdelingen, maar vooral ook zorgprofessionals, cliëntenvertegenwoordigers, mantelzorgers en samenwerkingspartners in de regio. Professionals spelen een sleutelrol in de uitvoering van bekwaamheidsbeleid en de ontwikkeling van nieuwe werkvormen. Cliënten en hun vertegenwoordigers bieden waardevol inzicht in wat zij nodig hebben van zorgmedewerkers en welke deskundigheidsmix nodig is om kwalitatieve, persoonsgerichte zorg te leveren. Door deze perspectieven te integreren in de programmastructuur, ontstaat breed draagvlak en inhoudelijke legitimiteit.

4. Heldere deelprojecten en thematische werksporen

Het programma bestaat uit samenhangende werksporen die aansluiten bij de drie hoofdlijnen van skillsgericht organiseren: ontwikkelpaden, bekwaamheidsbeleid en functiehuis. Elk werkspoor krijgt duidelijke doelen, resultaatafspraken, verantwoordelijken en tijdslijnen, zodat voortgang transparant blijft en resultaatgericht gestuurd kan worden.

5. Brede cultuurverandering met focus op draagvlak in de praktijk

Naast de organisatorische en procedurele veranderingen is het van groot belang om ook een brede cultuurverandering te realiseren. Verandering slaagt alleen als het werkelijk leeft in de dagelijkse praktijk, waar medewerkers samenwerken, beslissingen nemen en zorg verlenen. Daarom moet draagvlak vooral gezocht worden bij de zorgprofessionals en de teams waar het echt om draait. Dit vraagt om open communicatie, het erkennen van zorgen en ervaringen, het stimuleren van eigenaarschap en het bieden van ruimte voor experimenten en feedback. Alleen zo kan een skillsgerichte werkwijze ingebed worden in het DNA van de organisatie.

6. Leren, evalueren en bijsturen

Een succesvolle programma-aanpak vraagt continue om reflectie, evaluatie en het vermogen om bij te sturen. De beweging naar skillsgericht werken is geen 'blauwdrukverandering', maar een adaptief proces dat steeds afgestemd moet worden op veranderende zorgvragen, personeelsontwikkelingen en beleidscontext. Door regelmatige evaluaties in te bouwen en reflectiesessies te organiseren met professionals en cliëntenvertegenwoordigers, blijft het programma in verbinding met de praktijk.



2. Ontwikkelpaden

Ontwikkelpaden zijn onmisbaar binnen een skills-gerichte organisatie. Ze vormen de praktische invulling van hoe medewerkers kunnen instromen, zich kunnen ontwikkelen en door kunnen groeien binnen het functiehuis. Waar het functiehuis vooral inzicht geeft in de formele structuur van functies, rollen en niveaus binnen een organisatie, zorgen ontwikkelpaden ervoor dat medewerkers daadwerkelijk de kans krijgen om hun persoonlijke skills en ontwikkelpotentieel te benutten en verder uit te bouwen.

In een skillsgerichte organisatie staat wat iemand kan, wil en heeft geleerd centraal – en niet langer alleen het vereiste diploma. Dit betekent dat er meerdere routes naar een functie zijn, afgestemd op de individuele situatie van de medewerker. Via diverse routes kunnen medewerkers op een flexibele manier stap voor stap groeien, passend bij hun ambities, ervaring en mogelijkheden. Ontwikkelpaden maken deze variatie in instroom- en ontwikkelmogelijkheden mogelijk, waardoor leren en werken beter op elkaar aansluiten.

Het inzetten van ontwikkelpaden betekent daarbij natuurlijk géén fundamenteel afscheid van traditionele diplomagerichte leerwegen. Diploma's vormen nog altijd een belangrijk onderdeel van het opleidingslandschap, met name voor jongeren die via het reguliere onderwijs instromen. Voor deze doelgroep zullen volledige diplomatrajecten, zoals een voltijd mbo-opleiding, vaak de norm blijven. Ontwikkelpaden zijn vooral een waardevolle aanvulling, bedoeld om naast de klassieke routes meer flexibiliteit, maatwerk en doorlopende ontwikkeling mogelijk te maken.

Belangrijk is ook dat ontwikkelpaden niet uitsluitend bedoeld zijn voor doorstroming naar een andere functie. Ook binnen een bestaande functie bieden ze volop kansen voor verdieping en verbreding. Medewerkers kunnen zich specialiseren in bepaalde ziektebeelden,

nieuwe taken oppakken, of hun soft skills versterken, zoals gespreksvaardigheden, samenwerking en leiderschap. Op deze manier vormen ontwikkelpaden een veelzijdig instrument dat niet alleen individuele groei bevordert, maar ook bijdraagt aan de wendbaarheid en kwaliteit van de organisatie als geheel.

Door te investeren in ontwikkelpaden creëert een skillsgerichte organisatie een werk- en leeromgeving waarin medewerkers eigenaarschap nemen over hun loopbaan en organisaties beter kunnen inspelen op de dynamiek van de zorgsector en veranderende zorgbehoeften.

Dit hoofdstuk gaat in op de volgende onderdelen:

1. Modulair opleiden in de VVT
2. Strategische keuzes in ontwikkelpaden
3. Randvoorwaarden
4. Concreet stappenplan
5. Sectorale ontwikkelpaden
6. Regionale ontwikkelpaden

2.1 Modulair opleiden in de VVT

In de VVT is de laatste jaren een duidelijke verschuiving te zien in de manier waarop medewerkers worden opgeleid en geschoold. Traditionele, lange trajecten worden steeds vaker vervangen door een modulaar opleidingsaanbod dat flexibel, praktijkgericht en maatwerkgericht is. Deze ontwikkeling sluit aan bij de behoefte van organisaties om snel in te spelen op veranderende zorgvragen en bij de wens van medewerkers om op eigen tempo en volgens eigen leerbehoefte te groeien.

Modulair opleiden is gebaseerd op kleinere onderwijs-eenheden die logisch samenhangen met taken uit de praktijk en los van elkaar te volgen zijn. Dit biedt veel voordelen: medewerkers kunnen sneller starten, specifieke kennis en vaardigheden ontwikkelen die direct toepasbaar zijn in hun werk en eerder resultaat boeken in de vorm van erkende certificaten of praktijkverklaringen. Ook maakt modulair opleiden het eenvoudiger om leertrajecten te combineren met werk en privé.

In de VVT bestaat een breed scala aan opleidingsvormen die elk een eigen plaats en functie hebben binnen een modulair opleidingslandschap. Hieronder volgt een overzicht van de belangrijkste vormen en hun kenmerken.

- **Interne scholing**

Deze opleidingen worden door de organisatie zelf aangeboden en sluiten aan bij specifieke praktijk-behoeften. Ze zijn gericht op direct toepasbare kennis en vaardigheden die nodig zijn in de dagelijkse zorgverlening binnen de eigen organisatie. Interne opleidingen zijn vaak korter en meer praktijkgericht dan traditionele trajecten. Daarnaast is de variatie hiertussen groter. Een probleem ten aanzien van deze opleidingen is dat deze vaak een minder groot civiel effect hebben, omdat zorgaanbieders niet altijd elkaars opleidingen erkennen.

- **Diplomatrajecten**

Dit zijn traditionele opleidingen die leiden tot een volledige kwalificatie, zoals verzorgende IG of verpleegkundige. Deze opleidingen zijn vooral geschikt voor instromers die een volledige basis willen leggen en nog niet beschikken over relevante ervaring of diploma's. Diplomatrajecten bieden een brede, diepgaande opleiding en vormen vaak de ingang voor een loopbaan in de zorg.

- **Mbo-certificaten**

Mbo-certificaten zijn gericht op onderdelen van een mbo-opleiding en worden erkend binnen het mbo-systeem. Ze zijn praktijkgericht en bieden medewerkers de mogelijkheid om stap voor stap specifieke competenties te verwerven zonder een volledige mbo-opleiding te doorlopen.

- **Keuzedelen**

Keuzedelen zijn flexibele modules binnen het mbo die gericht zijn op verbreding of verdieping van kennis en vaardigheden. Ze kunnen als keuze-onderdeel in een diplomatraject of los van een volledige mbo-opleiding gevolgd worden en zijn ideaal voor medewerkers die hun expertise willen uitbreiden in specifieke thema's.

- **Microcredentials**

Microcredentials zijn korte, praktijkgerichte scholingsvormen die met een erkend bewijs worden afgesloten. Ze zijn ideaal om snel nieuwe skills te leren of kennis bij te spijkeren, bijvoorbeeld op het gebied van digitale vaardigheden, communicatie of specifieke zorgtechnieken. Het betreft kleinere onderdelen van opleidingen dan mbo-certificaten.

- **Praktijkverklaringen**

Een praktijkverklaring in het mbo is een document waarmee een mbo-instelling bevestigt dat een student bepaalde praktische vaardigheden en competenties beheerst, ook als dit niet resulteert in een volledig diploma.

- **EVC-trajecten**

Erkenning van Verworven Competenties (EVC) biedt medewerkers de mogelijkheid om eerder opgedane kennis en vaardigheden te laten erkennen. Dit kan leiden tot vrijstellingen binnen opleidingen of versnelde leertrajecten. EVC maakt het mogelijk om leerprocessen te versnellen en maatwerk te bieden, afgestemd op wat iemand al kan. EVC-trajecten worden afgenomen bij erkende EVC-aanbieders.

- **Entrustable Professional Activities (EPA's)**

Epa's zijn erkende EPA-certificaten voor specifieke beroepsactiviteiten die alleen in de praktijk kunnen worden aangeleerd, vanuit een directe koppeling tussen theorie, aanleren van de beroepsactiviteit en beoordelen of er vertrouwen is dat de professional deze specifieke beroepsactiviteit zelfstandig kan uitvoeren.

- **CZO-opleidingen**

CZO-opleidingen zijn landelijk erkende vervolgopleidingen in de zorg, voor onder meer verzorgenden en verpleegkundigen. Het College Zorgopleidingen (CZO) is de landelijke toezichthouder van deze vervolgopleidingen. CZO-opleidingen zijn gericht op specialisaties binnen de zorg, zoals geriatrie, revalidatie zorg of wondzorg en zijn bedoeld voor medewerkers die zich willen verdiepen en specialiseren binnen hun vakgebied. De opleidingen worden aangeboden door CZO erkende opleidingsinstituten.

Door deze verschillende opleidingsvormen te combineren, ontstaat een modulair en flexibel opleidingslandschap dat tegemoetkomt aan de diversiteit in ervaring, leerstijl en ambitie van medewerkers in de VVT. Dit bevordert niet alleen de individuele ontwikkeling en inzetbaarheid, maar versterkt ook de organisatie als geheel om adequaat en innovatief in te spelen op de steeds veranderende zorgvraag. Gezamenlijk vormen zij de ingrediënten voor ontwikkelpaden op organisatieniveau.

Voor- en nadelen van modulair opleiden voor organisaties

Modulair opleiden biedt voor organisaties in de VVT veel kansen om het leren en ontwikkelen van medewerkers beter aan te laten sluiten op de praktijk en individuele leerbehoeften. Tegelijk brengt deze diversiteit in opleidingsvormen ook enkele uitdagingen met zich mee. Hieronder staan de belangrijkste voordelen en aandachtspunten op een rij.

Voordelen van modulair opleiden

- **Flexibiliteit en maatwerk**

Modulair opleiden maakt het mogelijk om leertrajecten op maat samen te stellen, afgestemd op de specifieke situatie en ambities van de medewerker. Organisaties kunnen hiermee beter inspelen op verschillen in voorkennis, ervaring en leerstijl, wat de effectiviteit van scholing vergroot.

- **Snellere inzetbaarheid**

Doordat medewerkers kleinere modules kunnen volgen die direct toepasbare kennis en vaardigheden bieden, kunnen zij sneller inzetbaar zijn voor bepaalde taken of functies. Dit is vooral waardevol in een sector met personeelstekorten en een dynamische zorgvraag.

- **Verbeterde motivatie en betrokkenheid**

Medewerkers ervaren meer regie over hun eigen ontwikkeling doordat zij zelf kunnen kiezen welke modules het beste bij hun leerwensen passen. Dit stimuleert eigenaarschap en motivatie, wat positief doorwerkt op werkplezier en retentie.

- **Efficiënter gebruik van middelen**

Organisaties kunnen gerichter investeren in scholing die daadwerkelijk aansluit bij de competenties die nodig zijn. Ook kunnen bestaande opleidingen worden opgesplitst en hergebruikt voor verschillende doelgroepen, wat kosten kan besparen.

- **Beter aansluiten op veranderende zorgbehoeften**

Met een modulair systeem kunnen nieuwe kennis en vaardigheden snel worden toegevoegd aan het opleidingsaanbod, bijvoorbeeld rondom technologische innovaties of nieuwe zorgmethoden. Dit verhoogt de wendbaarheid van de organisatie.

Nadelen en uitdagingen van modulair opleiden

- **Complexiteit in organisatie en administratie**
Het modulair aanbieden van opleidingen vraagt om een goede organisatie en overzicht van de verschillende modules, leerwegen en certificaten. Dit kan leiden tot complexere planning, administratie en registratie, waarvoor soms extra systemen en middelen nodig zijn.
- **Borging van leerresultaten**
Omdat modules los van elkaar worden gevolgd, kan het lastig zijn om een samenhangend totaalbeeld te krijgen van de ontwikkeling van een medewerker. Dit vraagt om goede monitoring en afstemming tussen opleidingen, leidinggevend en HR.
- **Risico op versnippering van kennis**
Als modules te veel losstaan van elkaar, bestaat het risico dat medewerkers fragmentarisch leren zonder een solide basis. Het is daarom belangrijk om de samenhang en volgorde van modules goed te bewaken.
- **Begeleiding**
Medewerkers hebben bij modulair leren vaak meer begeleiding en advies nodig om het juiste ontwikkelpad te kiezen en te bewaken. Dit vraagt tijd en inzet van leidinggevend en opleiders.
- **Investerings in scholingsaanbod en infrastructuur**
Het ontwikkelen en onderhouden van een breed modulair opleidingsaanbod vergt een investering in tijd, expertise en soms nieuwe digitale systemen. Dit kan een drempel zijn, zeker voor kleinere organisaties.
- **Hogere opleidingskosten**
Modulaire opleidingen zijn vaak kostbaarder dan diploma-trajecten. Dit komt doordat BBL en BOL trajecten grotendeels bekostigd worden door de overheid en subsidies soms niet gelden voor modulaire opleidingen. Bovendien vallen maatwerk opleidingen onder de commerciële afdelingen van opleidingsinstellingen

2.2 Strategische keuzes bij het inrichten van ontwikkelpaden: standaardisering versus maatwerk

Ontwikkelpaden vormen een krachtig instrument om medewerkers gericht te laten groeien in hun rol, functie of vakgebied, maar de voor- en nadelen laten ook zien dat er duidelijke keuzes nodig zijn: hoe standaardiseer je waar het kan en bied je maatwerk waar het moet?

Sommige organisaties kiezen voor gestandaardiseerde ontwikkelpaden, opgebouwd rond herkenbare persona's. Denk aan een zij-instromer uit de retail, een doorstroomer van helpende naar verzorgende IG, of een herintreder met een zorgdiploma uit het verleden. Deze aanpak biedt duidelijkheid, schaalbaarheid en houvast en is vooral handig bij grote instroom of onboardingprogramma's.

Andere organisaties richten maatwerk ontwikkelpaden in, waarbij het leertraject volledig wordt afgestemd op iemands bestaande ervaring, ambities en leerbehoeften. Deze aanpak benut het volledige potentieel van medewerkers en sluit optimaal aan bij persoonlijke situaties, maar vraagt ook meer van de organisatie in termen van begeleiding, flexibiliteit en coördinatie.

Beide benaderingen hebben kortom voor- en nadelen:

- **Gestandaardiseerde ontwikkelpaden**
Voordeel: zorgen voor efficiënte processen, herkenning binnen HR en opleiders, en eenvoud in organisatie en communicatie.
Nadeel: ze zijn minder flexibel voor unieke loopbaanvragen of persoonlijke omstandigheden.
- **Maatwerk ontwikkelpaden**
Voordeel: sluiten beter aan bij de persoon en verhogen het leerrendement.
Nadeel: ze vergen meer tijd, begeleiding en zijn moeilijker te borgen in systemen en beleid.

Duidelijke keuzes in ontwikkelpaden zijn cruciaal

Zonder richting of visie op ontwikkelpaden ontstaat versnippering: losse trajecten, ad-hoc beslissingen en beperkte impact. Door weloverwogen keuzes te maken en die te vertalen naar beleid en praktijk kunnen organisaties ontwikkelpaden effectief inzetten als strategisch stuurinstrument.

Duidelijke keuzes in de inrichting van ontwikkelpaden helpen om:

- **Interne samenhang te creëren:** Een gedeeld beeld van wanneer standaardisatie werkt en waar maatwerk nodig is, bevordert samenwerking tussen HR, opleiders en leidinggevenden.
- **Beleid te verankeren in de praktijk:** Alleen met een gedragen visie kunnen ontwikkelpaden worden geïntegreerd in HR-processen, planningen, systemen en aansturing.
- **Middelen effectief in te zetten:** Scholingsbudgetten, begeleidingscapaciteit en leertijd zijn schaars. Gerichtte keuzes zorgen voor optimale benutting.
- **Medewerkers houvast te bieden:** Heldere ontwikkelpaden – standaard of op maat – maken loopbaanmogelijkheden zichtbaar en stimuleren eigenaarschap en motivatie.

Een hybride aanpak is vaak het meest effectief: organisaties starten bijvoorbeeld met enkele herkenbare ontwikkelpaden voor veelvoorkomende doelgroepen en bouwen daarbovenop ruimte in voor maatwerk, afhankelijk van de situatie.

Veel zorgorganisaties zijn gestart met het invoeren van een nieuwe functie op niveau 1. Deze functie kent verschillende benamingen, zoals ondersteunend zorgverlener, woonzorg-assistent of medewerker zorg en welzijn. De rol richt zich in de kern op het uitvoeren van laagdrempelige zorg- en welzijnsactiviteiten, waaronder ondersteuning bij algemene dagelijkse levensverrichtingen (ADL). Omdat er voor deze functie geen formeel diplomatraject bestaat, kiezen organisaties ervoor om medewerkers via verschillende leerroutes op te leiden en te begeleiden. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om interne scholingsprogramma's die zijn afgestemd op de eigen werkwijze en praktijk, of om het mbo-certificaat 'Individuele basiszorg verlenen', waarmee specifieke kennis en vaardigheden kunnen worden ontwikkeld. Door het aanbieden van dergelijke ontwikkelpaden wordt het mogelijk om medewerkers op een passende manier te laten instromen in de functie en tegelijkertijd de kwaliteit van de zorg en ondersteuning te waarborgen.

2.3 Zes randvoorwaarden voor effectieve ontwikkelpaden

Om ontwikkelpaden, standaard of op maat, goed te kunnen organiseren, zijn zes elementen essentieel:

1. **Werving en onboarding:** door passende vacatureteksten, welkomgesprekken en communiceren in lijn met de doelgroep.
2. **Valideren van wat iemand al kan:** via EVC, praktijkverklaringen of assessments.
3. **Flexibel leeraanbod:** modulair, praktijkgericht en aanpasbaar aan individuele leerbehoeften.
4. **Wendbare HR-processen:** waarin skills centraal staan bij werving, ontwikkeling en inzet.
5. **Ondersteunende systemen:** zoals rooster- en salarissystemen, zorgdossiers en rolcoderingen,

die ruimte bieden voor variatie in functies, taken en ontwikkelstappen.

- 6. Sluitende businesscases:** inzicht in wat ontwikkelpaden opleveren, zowel kwalitatief als kwantitatief. Denk aan hogere inzetbaarheid, lagere uitstroom, en meer tevredenheid. Belangrijk is dat deze baten ook financieel worden doorgerekend. Wat zijn de effecten op loonkosten, inzet van externen of productiviteit? Alleen met een sluitende financiële onderbouwing kunnen ontwikkelpaden duurzaam ingebed worden in beleid en praktijk.

Veel zorgorganisaties kiezen er op dit moment voor om medewerkers via het keuzedeel Helpende Plus in te laten stromen tot de functie van Helpende Plus. Dit keuzedeel is een erkende en gestructureerde route die door onderwijsinstellingen wordt aangeboden en waarmee medewerkers op een overzichtelijke manier de juiste kennis en vaardigheden kunnen ontwikkelen. Het is echter niet noodzakelijk om dit keuzedeel te volgen om in de functie aan de slag te kunnen gaan. De wet- en regelgeving schrijft niet voor dat het behalen van dit keuzedeel verplicht is en er bestaan volwaardige alternatieven. Zo kunnen zorgorganisaties medewerkers ook intern opleiden en begeleiden, waarbij scholing op maat wordt aangeboden die aansluit bij de eigen zorgpraktijk en de specifieke protocollen van de organisatie. Daarnaast kan leren op de werkplek een belangrijke rol spelen, waarbij medewerkers onder begeleiding van ervaren collega's en werkbegeleiders de vereiste competenties in de dagelijkse praktijk ontwikkelen. Ook een combinatie van interne scholing en werkplekleren kan effectief zijn en biedt flexibiliteit om in te spelen op de behoeften van zowel de organisatie als de medewerker. Belangrijk is dat medewerkers, ongeacht de gevolgde route, beschikken over de juiste kennis en vaardigheden voordat zij zelfstandig taken van de Helpende Plus uitvoeren.

2.4 Concreet stappenplan voor VVT-organisaties: van idee naar werkend ontwikkelpad

Het ontwikkelen van effectieve ontwikkelpaden vraagt om een gestructureerde aanpak. Hieronder staat een concreet stappenplan dat VVT-organisaties helpt om ontwikkelpaden op te zetten en succesvol te implementeren.

Stap 1 Inventarisatie en analyse

- Breng in kaart welke functies en rollen binnen de organisatie nodig zijn om een zorg- en ondersteuningsvragen te beantwoorden en waar ontwikkelpaden gewenst zijn.
- Analyseer huidige instroom-, doorstroom- en uitstroompatronen en identificeer knelpunten in ontwikkeling en werving.
- Verzamel informatie over de huidige kennis, skills en opleidingen van medewerkers en welke leermogelijkheden beschikbaar zijn.

Stap 2 Betrek sleutelpersonen en stel een projectteam samen

- Vorm een multidisciplinair team met HR, leidinggevend, opleiders en medewerkers met praktijkervaring.
- Betrek ook regionale partners zoals opleidingsinstituten en samenwerkingsverbanden.
- Zorg voor heldere doelen en draagvlak binnen de organisatie.

Stap 3 Definieer profiel en competenties per functie

- Werk functiebeschrijvingen uit die niet alleen (tijdelijke) taken, maar ook de benodigde kennis, vaardigheden en competenties beschrijven (hierover meer in hoofdstuk 4).
- Benoem per functie welke ontwikkelstappen en specialisaties mogelijk zijn, inclusief zijwaartse bewegingen.
- Gebruik hiervoor bestaande sectorale en regionale ontwikkelpaden als uitgangspunt en pas deze aan de eigen praktijk aan.

Stap 4 Ontwerp flexibele leer- en ontwikkelroutes

- Stel per functie diverse routes samen: van volledige diploma's tot kortere modules, praktijkverklaringen, interne opleidingen en EVC-trajecten.
- Maak het mogelijk dat medewerkers via verschillende wegen hun skills kunnen ontwikkelen en valideren.
- Zorg voor een mix van standaard paden en maatwerktrajecten om aan diverse leerbehoeften te voldoen.
- Geef de ontwikkelpaden grafisch en overzichtelijk vorm.

Het erkennen van praktijkervaring maakt de instroom in de sector toegankelijker en sluit beter aan bij de realiteit van zorgmedewerkers. Dit is waardevol in een tijd van groeiende personeelstekorten en een stijgende zorgvraag. Tegelijkertijd is ervaringskennis maatschappelijk een gevoelig onderwerp geworden, mede door de recente ophef in de media die het vertrouwen in erkenningstrajecten heeft aangetast. Daarom is het van belang dat organisaties ervaringskennis blijven omarmen, maar tegelijk kritisch zijn op de manier waarop deze wordt geborgd. Belangrijke aandachtspunten daarbij zijn de wijze van toetsing, de controleerbaarheid van het proces, en het feit of een erkende en deskundige instantie verantwoordelijk is voor de beoordeling. Daarnaast verdienen de uitkomsten een transparante en valide vastlegging, bijvoorbeeld in een formeel document of een skillspaspoort. Door ervaringskennis te waarderen én zorgvuldig te toetsen, kan de VVT-sector profiteren van de kracht van praktijkervaring, zonder in te boeten op kwaliteit, betrouwbaarheid en vertrouwen.

Stap 5 Faciliteer gesprekken en begeleiding

- Ontwikkel een format voor ontwikkelgesprekken waarin ambities, leerwensen en mogelijkheden centraal staan.
- Train leidinggevenden om deze gesprekken effectief te voeren en medewerkers te ondersteunen bij hun leertraject.
- Stel ontwikkelbudgetten en tijd voor scholing beschikbaar en communiceer deze duidelijk.

Stap 6 Implementeer ondersteunende systemen en processen

- Zorg voor HR- en planningssystemen die flexibiliteit bieden in functiecodes, salaris en werkroosters.
- Introduceer een digitaal Skillspaspoort/Leer-managementsysteem of vergelijkbaar instrument om kennis, vaardigheden en behaalde certificaten inzichtelijk te maken.
- Veranker ontwikkelpaden in beleid en arbeidsvoorwaarden om continuïteit te waarborgen.

Stap 7 Monitor, evalueer en verbeter continu

- Verzamel feedback van medewerkers en leidinggevenden over het gebruik en de effectiviteit van ontwikkelpaden.
- Monitor doorstroom, verloop en scholingsresultaten en stuur bij waar nodig.
- Blijf aansluiten bij veranderende zorgbehoeften en arbeidsmarktontwikkelingen door ontwikkelpaden regelmatig te actualiseren.

Het doorstromen van de functie helpende naar verzorgende hoeft niet altijd via het volgen en afronden van een volledige mbo-opleiding plaats te vinden. Steeds vaker wordt deze route vormgegeven door middel van een combinatie van mbo-certificaten. Hiermee kunnen medewerkers in stappen de benodigde kennis en vaardigheden opdoen en direct toepassen in de praktijk. Veel organisaties verkeren in de veronderstelling dat dit niet mogelijk is, omdat de functie verzorgende-IG wordt gezien als een beschermde opleidingstitel in de Wet BIG, artikel 34. Dit is echter een misvatting: het gaat hier om een beschermde opleidingsbenaming, maar niet om een beschermde functietitel. Dat betekent dat in functies als zorg- en welzijnsmedewerker niveau 3 grotendeels dezelfde taken uitgevoerd kunnen worden. Door middel van het stapelen van mbo-certificaten en/of werkplekleren kunnen medewerkers zich ontwikkelen richting dit niveau en takenpakket, op een manier die past bij hun eigen leerroute en werkervaring. Steeds vaker wordt daarbij een combinatie gemaakt van mbo-certificaten uit de richtingen maatschappelijke zorg en verzorgende-IG, waardoor medewerkers breed inzetbaar zijn en zowel zorg- als welzijnstaken op een professionele wijze kunnen uitvoeren.

2.5 Sectorale ontwikkelpaden als kompas

Sinds begin 2025 zijn sectorale ontwikkelpaden beschikbaar voor de VVT, de gehandicaptenzorg en het sociaal werk. Per 1 september zijn voor de sector Zorg en Welzijn jeugdzorg en kraamzorg hieraan toegevoegd. Deze sectorale ontwikkelpaden zijn ontwikkeld samen met de ministeries van SZW en OCW. Ze tonen de meest gangbare routes die (nieuwe) medewerkers kunnen volgen, inclusief instap-, doorgroei- en specialisatiefuncties.

Elk ontwikkelpad laat zien welke opleidingen, certificaten of leertrajecten passen bij een functie of specialisatie. Belangrijk: de trajecten zijn praktijkgericht en kunnen gecombineerd worden met betaald werk. Daarmee zijn ze toegankelijk voor zowel zij-instromers als medewerkers die zich verder willen ontwikkelen. Deze sectorale ontwikkelpaden sluiten aan op het bredere programma 'Naar Skillsgerichte Zorg', dat in samenwerking met VWS en RegioPlus is ontwikkeld. Ze vormen een bouwsteen voor het realiseren van skillsgericht HRM-beleid, zowel op organisatieniveau als in regionale samenwerking. Meer informatie over de sectorale ontwikkelpaden is terug te vinden op de website de [Rijksoverheid](#) en op de website van [ActiZ](#).

2.6 Regionale ontwikkelpaden – samenwerking voor meer arbeidsmobiliteit

In de huidige dynamische arbeidsmarkt is het voor medewerkers, zeker binnen de zorgsector, niet altijd vanzelfsprekend om zonder een volledig diploma door te stromen naar een nieuwe functie of werkgever. Veel werknemers beschikken over waardevolle ervaring en vaardigheden, maar missen soms de formele papieren om hun potentieel volledig te benutten. Dit vraagt om een nieuwe aanpak waarbij organisaties niet alleen afzonderlijk, maar ook regionaal samenwerken om ontwikkelpaden te organiseren die aansluiten bij de diverse achtergronden en leerbehoeften van medewerkers.

De kracht van regionale samenwerking

Regionale ontwikkelpaden zijn een veelbelovend instrument om op regionaal niveau de arbeidsmobiliteit te vergroten en mensen met een alternatieve leerroute toch kansen te bieden op de arbeidsmarkt. Door werkgevers, opleiders, regionale scholingsfondsen en financiers samen te brengen, ontstaat een netwerk dat leer- en ontwikkelmogelijkheden kan afstemmen op de regionale arbeidsmarkt en de actuele zorgvraag. Deze samenwerking maakt het mogelijk om:

- Een breed en flexibel aanbod van modulaire opleidingen en validatietrajecten in te richten, afgestemd op de praktijk en behoeften van werkgevers in de regio.
- Drempels weg te nemen voor medewerkers die via EVC-trajecten of praktijkverklaringen hun vaardigheden aantonen en zo sneller kunnen doorstromen.
- Gezamenlijk afspraken te maken over herkenbare leerroutes en kwalificaties, waardoor het makkelijker wordt om skills en ervaring regionaal te erkennen en te benutten.
- Het skillspaspoort te implementeren als gedeeld

digitaal instrument, dat de ontwikkeling en inzetbaarheid van medewerkers transparant maakt voor verschillende werkgevers en opleiders.

Essentiële voorwaarden voor succesvolle regionale ontwikkelpaden

- Een sterke regionale netwerkstructuur waarin werkgevers, opleiders, financiers en andere stakeholders intensief samenwerken.
- Een gezamenlijke visie op skills en competenties, die verder gaat dan alleen diploma's.
- Duidelijke afspraken over rollen, verantwoordelijkheden en financiering van opleidingen, validatie en begeleiding.
- Technische en administratieve infrastructuur, zoals een regionaal skillspaspoort en digitale platforms, die mobiliteit en transparantie ondersteunen.
- Flexibele leer- en werkarrangementen die aansluiten bij de persoonlijke situatie en het ontwikkelpotentieel van medewerkers.
- Het formaliseren van afspraken, bijvoorbeeld in een convenant, om gezamenlijke doelen en samenwerking helder te borgen.



3. Bekwaamheidsbeleid

In de beweging 'Bekwaam is Inzetbaar' staan de bekwaamheden van de medewerkers centraal. Daarom is een bekwaamheidsbeleid waarin de kwaliteit van zorg geborgd wordt essentieel. In dit beleid wordt bepaald hoe de bekwaamheden van de medewerkers aangetoond en bijgehouden wordt. Dit thema wordt ook vaak 'aantoonbaar bekwaam' genoemd. Hiermee wordt bedoeld dat de bekwaamheid van medewerkers aangetoond worden op basis van betrouwbare, valide en verifieerbare dat en onderbouwingen.

Dit hoofdstuk bestaat uit de volgende onderdelen:

1. Wet- en regelgeving
2. Aspecten van bekwaamheidsbeleid
3. Adviezen over regionaal samenwerken en implementatie

3.1 Wet- en regelgeving

De Wet BIG en de Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg (Wkkgz) vormen de belangrijkste wettelijke kaders rondom het thema aantoonbaar bekwaam. De Wet BIG regelt de opleidingen en bevoegdheden van bepaalde zorgverleners. Zo zijn er de zogenoemde artikel 3-beroepen, zoals de specialist ouderengeneeskunde, physician assistant en verpleegkundige. Zij hebben een beschermd beroepstitel, moeten zich registreren in het BIG-register, mogen voorbehouden handelingen uitvoeren en vallen onder het tuchtrecht. Daarnaast zijn er artikel 34-beroepen, zoals de verzorgende IG. Dit zijn beroepen met een beschermd opleidingstitel, maar zonder registratie in het BIG-register.

De Wkkgz vult dit kader aan door de verantwoordelijkheid over de bekwaamheden nadrukkelijk bij de werkgever te leggen. Werkgevers moeten ervoor zorgen dat zorgverleners bekwaam blijven en moeten aantoonbaar maken welke medewerker welke handelingen zelfstandig kan uitvoeren. De wet schrijft echter niet voor op welke manier dit moet worden vastgelegd, waardoor organisaties beleidsvrijheid hebben in de inrichting van hun bekwaamheidsbeleid.

De ruimte die zorgaanbieders krijgen bij het inrichten van hun bekwaamheidsbeleid biedt zowel kansen als uitdagingen. Aan de ene kant kan deze vrijheid worden benut om maatwerk te leveren, waarbij professionele verantwoordelijkheid en vertrouwen in vakmanschap centraal staan. Aan de andere kant kan de afwezigheid van duidelijke kaders leiden tot meer standaardisering en bureaucratie. Zo ontstaan uiteenlopende praktijken: van sterk gestandaardiseerde en bureaucratische werkwijzen tot meer flexibele en op de professional gerichte benaderingen.

Deze variatie kan in de dagelijkse praktijk waardevol zijn, maar brengt ook risico's met zich mee. Aange-toonde bekwaamheden die binnen de ene organisatie gelden, worden niet altijd erkend door een andere organisatie wanneer een medewerker overstapt. Dat belemmert de arbeidsmobiliteit en kan een gezamenlijke beweging richting 'Bekwaam is Inzetbaar' in de weg staan. Meer onderlinge afstemming en vertrouwen in de bekwaamheidsregistraties zijn daarom cruciaal om de ruimte die de wet biedt daadwerkelijk in te zetten als kans.

De rol van de Inspectie gezondheidszorg en jeugd

In de uitvoering van de wet is een belangrijke rol weggelegd voor de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ). De IGJ ziet erop toe dat zorgaanbieders voldoen aan de Wet BIG en Wkkgz, bijvoorbeeld op het gebied van kwaliteit van zorg, klachtenafhandeling en aansluiting bij een erkende geschilleninstantie. De IGJ houdt toezicht, beoordeelt meldingen, stimuleert kwaliteitsverbetering en treedt handhavend op wanneer zorgaanbieders de wet niet naleven.

Ten aanzien van bekwaamheidsbeleid heeft de IGJ – door het ontbreken van concrete wetteksten – discretionaire ruimte (vrijheid) om het beleid van zorgaanbieders te beoordelen. In de praktijk betekent dit dat inspecteurs van de IGJ op basis van hun professionele expertise kijken naar een goede onderbouwing van het bekwaamheidsbeleid, dat bestaat uit een helder beschreven stuk met duidelijke afwegingen en argumentatielijnen.

Uit vele gesprekken met zorgorganisaties komt terug dat beleidsvrijheid kansen biedt, maar ook kan leiden tot onzekerheid. Het is namelijk niet altijd volledig duidelijk waarop de IGJ precies toetst en welke criteria aan de beoordeling van bekwaamheidsbeleid ten grondslag liggen. Dat maakt het des te belangrijker dat organisaties hun keuzes expliciet motiveren en zorgen voor consistentie tussen beleid en uitvoering in de praktijk.

3.2 Aspecten van bekwaamheidsbeleid

Dit deel van de handreiking is geen blauwdruk; organisaties hebben de ruimte en verantwoordelijkheid om hun bekwaamheidsbeleid naar eigen inzicht vorm te geven. Van belang is wel dat gemaakte keuzes goed onderbouwd en verdedigbaar zijn. Daarbij kijkt de IGJ niet alleen naar het beleid zoals dat op papier staat, maar vooral naar de uitvoering in de praktijk. Het gaat er dus om dat afspraken daadwerkelijk worden nageleefd en zichtbaar zijn in het dagelijks handelen van medewerkers.

Dit hoofdstuk ondersteunt organisaties door de belangrijkste thema's te beschrijven die relevant zijn bij het opstellen van bekwaamheidsbeleid. Voor elk thema geldt dat keuzes moeten worden gemaakt op basis van weloverwogen argumenten, zodat het beleid transparant en toetsbaar is. Wanneer al deze keuzes samenkomen in een organisatiebreed bekwaamheidsbeleid, ontstaat een stevig fundament waarmee bekwaamheid systematisch kan worden geborgd, gevolgd en onderhouden.

In het vervolg worden elf aspecten van bekwaamheidsbeleid toegelicht. Deze aspecten vormen samen de basis voor het bekwaamheidsbeleid binnen een organisatie. Voor elk aspect is het noodzakelijk dat een organisatie een bewuste en goed onderbouwde keuze maakt. In sommige gevallen wordt daarbij een bandbreedte geschetst waarbinnen organisaties hun eigen invulling kunnen bepalen. Met andere woorden, is het raadzaam om bij het vormgeven van bekwaamheidsbeleid, de verschillende thema's langs te lopen. De toelichting wordt aangevuld met praktijkvoorbeelden die laten zien hoe dit er concreet uit kan zien.

1. Handelingen

Het bekwaamheidsbeleid richt zich op het structureel vastleggen en onderhouden van de bekwaamheden van zorgmedewerkers. Bekwaamheid omvat daarbij drie samenhangende elementen: kennis, vaardigheden en attitude. De wijze waarop dit in de praktijk wordt ingericht, ligt primair bij de zorgorganisatie zelf.

Voorbehouden en risicovolle handelingen vallen onder de Wet BIG en moeten daarom altijd onderdeel uitmaken van het bekwaamheidsbeleid. Binnen dit kader kunnen organisaties ervoor kiezen om alleen die handelingen op te nemen die daadwerkelijk in de praktijk voorkomen. Vaak ligt de nadruk daarbij op de voorbehouden en risicovolle handelingen die frequent worden uitgevoerd, omdat juist daar de noodzaak om bekwaamheid aantoonbaar te maken het grootst is.

Een andere benadering is om het beleid breder te formuleren en alle zorghandelingen, inclusief ADL-zorg, mee te nemen. Daarmee ontstaat een vollediger beeld van de bekwaamheid van medewerkers over het gehele takenpakket.

Daarnaast kunnen organisaties hun beleid verder verbreden door niet alleen zorghandelingen, maar ook andere essentiële vaardigheden te betrekken, zoals communicatie, samenwerking met informele zorgverleners en het omgaan met complexe situaties. Hoewel dit nog beperkt gebeurt, sluit het sterk aan bij de realiteit van het werk in de zorg en bij de bredere competenties die daarin steeds belangrijker worden.



2. Doelgroep

Een belangrijk aspect voor zorgorganisaties is het bepalen welke medewerkers onder het bekwaamheidsbeleid vallen. In de meest beperkte vorm richt het beleid zich uitsluitend op personeel dat voorbehouden en risicovolle handelingen uitvoert. Wie tot deze groep behoort, verschilt per organisatie. Sommige organisaties kiezen ervoor deze handelingen alleen te laten verrichten door BIG-geregistreerde professionals, terwijl andere ook niet-BIG-geregistreerde medewerkers, zoals helpenden plus en verzorgenden IG, betrekken, mits zij handelen in opdracht van een bevoegde professional. Deze bredere benadering sluit aan bij het principe 'Bekwaam is inzetbaar' en maakt dat ook deze medewerkers onderdeel zijn van het bekwaamheidsbeleid.

Een andere keuze is om het beleid breder toe te passen op alle medewerkers die onderdeel uitmaken van het primaire zorgproces, ongeacht of zij voorbehouden of risicovolle handelingen uitvoeren. In sommige gevallen worden zelfs vrijwilligers betrokken, bijvoorbeeld wanneer zij een ondersteunende rol hebben in de zorgverlening.

Daarnaast kunnen organisaties per doelgroep een eigen systematiek hanteren. Zo kan aan ongediplomeerde medewerkers bijvoorbeeld een combinatie van praktijktoetsen en e-learningen worden gevraagd, terwijl voor gediplomeerde zorgverleners een zelfverklaring in combinatie met peer review volstaat. De verschillende methoden om bekwaamheid aan te tonen worden verderop in dit hoofdstuk toegelicht.

Mantelzorgers vallen buiten de reikwijdte van het beleid, omdat zij zelfstandig verantwoordelijk zijn voor de zorg aan hun naaste. Voor studenten maken organisaties vaak onderscheid: BBL-studenten worden doorgaans wel opgenomen in het bekwaamheidsbeleid, terwijl stagiaires meestal buiten beschouwing blijven. De uiteindelijke keuzes hangen samen met de visie en werkwijze van de organisatie.



3. Eigenaarschap

Een essentieel aspect van aantoonbaar bekwaam is het eigenaarschap over de bekwaamheden. Op grond van de Wkkgz is de zorgorganisatie verplicht om alleen bekwaam personeel in te zetten. Dat betekent dat de organisatie verantwoordelijk is voor het faciliteren en borgen van de bekwaamheid, bijvoorbeeld door het aanbieden van leeractiviteiten en het hanteren van een systematiek waarmee bekwaamheid aantoonbaar wordt vastgelegd.

Tegelijkertijd rust er ook een duidelijke verantwoordelijkheid bij de individuele medewerker. Van iedere zorgverlener wordt verwacht dat hij of zij de eigen bekwaamheid op peil houdt en zelf aangeeft wanneer scholing of bijscholing nodig is.

Daarnaast is bekwaamheid niet alleen een individuele, maar ook een collectieve opgave. Een team moet gezamenlijk in staat zijn om in te spelen op actuele zorgvragen. Individuele en teamcompetenties versterken elkaar en dragen samen bij aan veilige en passende zorg. Leidinggevend en hebben hierin een belangrijke rol door het team te ondersteunen en richting te geven.

Ondersteunende afdelingen, zoals leren & ontwikkelen en kwaliteit, vervullen hierbij een faciliterende functie. Leren & ontwikkelen zorgt voor leermogelijkheden en helpt bij de organisatie van scholing, terwijl de afdeling kwaliteit toetst of beleid en uitvoering op elkaar aansluiten. Het eigenaarschap van bekwaamheid ligt echter nadrukkelijk bij de zorgorganisatie en de medewerkers zelf, niet bij deze ondersteunende diensten.

Kortom, er is sprake van gedeelde verantwoordelijkheid waarin organisaties verantwoordelijk zijn voor bekwaam personeel en medewerkers verantwoordelijk zijn voor het bijhouden van hun bekwaamheid.

In 2022 is zorgorganisatie Beweging 3.0 gestart met een nieuwe manier van kijken naar bekwaamheden. De organisatie is overgestapt van het principe 'Bevoegd is Bekwaam' naar 'Bekwaam is Inzetbaar'. Een belangrijke pijler binnen deze verandering is het thema aantoonbaar bekwaam. Het uitgangspunt van Beweging 3.0 is vertrouwen in vakmanschap van de medewerker, waarbij eigen verantwoordelijkheid centraal staat. Medewerkers kiezen zelf op welke manier zij hun bekwaamheid aantonen en dragen ook de verantwoordelijkheid voor het onderhouden ervan. Hierin worden zij gefaciliteerd en ondersteund door meerdere afdelingen van Beweging 3.0 (o.a. leren & ontwikkelen en kwaliteit). Zo is er een uitgebreid scholingsaanbod beschikbaar waarmee medewerkers hun deskundigheid binnen de eigen functie kunnen vergroten of hun kennis kunnen verdiepen. Voor medewerkers die nieuwe handelingen aanleren vindt wel een vaste route plaats van kennis-praktijk-peerreview.

Meer weten?

Lees op de website van [Eigenwijzer](#) een uitgebreid interview met Beweging 3.0.

4. Opdrachtgevers

Bij voorbehouden handelingen kan, zoals eerder beschreven, een bevoegde professional opdracht geven aan een andere medewerker om de handeling uit te voeren. De opdrachtnemer moet daarvoor bekwaam zijn, maar hoeft niet per se de bijbehorende opleiding te hebben gevolgd. De uiteindelijke verantwoordelijkheid ligt bij de opdrachtgever – doorgaans een arts of verpleegkundig specialist. Zij moeten kunnen vertrouwen op het beleid van de werkgever, die op grond van de Wkkgz verantwoordelijk is voor een passend bekwaamheidsbeleid.

Het is daarom van belang dat opdrachtgevers actief worden betrokken bij de ontwikkeling van dit beleid, zeker wanneer de organisatie ervoor kiest om voorbehouden handelingen in opdracht te laten uitvoeren door medewerkers die niet BIG-geregistreerd zijn of geen specifieke opleiding hebben gevolgd. Op die manier wordt geborgd dat de opdrachtgever zijn verantwoordelijkheid op een verantwoorde manier kan nemen.

Voor verdere informatie hierover verwijst deze handreiking naar de uitgebreide [toelichting](#) en [infographic](#) van de Rijksoverheid.

5. Cliënten en bewoners

Het perspectief van cliënten en bewoners is een essentieel aandachtspunt bij het opstellen of herzien van bekwaamheidsbeleid. Zij hebben het recht te weten hoe de zorg is georganiseerd en door wie deze wordt verleend. Het betrekken van de cliëntenraad bij de ontwikkeling of actualisering van beleid is een belangrijke manier om dit perspectief te borgen. Op die manier kan het beleid beter aansluiten bij de verwachtingen en behoeften van de mensen voor wie de zorg uiteindelijk bedoeld is.

Daarnaast kunnen organisaties overwegen om de ervaringen van cliënten en bewoners structureel een plaats te geven binnen het bekwaamheidsbeleid. Hoewel dit in de praktijk nog weinig gebeurt, zijn er diverse mogelijkheden om dit te organiseren. Denk aan het benutten van cliënttevredenheidsonderzoek en of het voeren van gestructureerde gesprekken, waarvan de uitkomsten worden meegenomen bij de evaluatie of vernieuwing van beleid. Door cliënten actief te betrekken ontstaat niet alleen meer draagvlak, maar wordt ook de kwaliteit en passendheid van de zorg versterkt.

De methode van bekwamen en bekwaamheid aantonen

Er zijn diverse manieren waarop een medewerker zich kan bekwamen, bijvoorbeeld door het volgen van een opleiding, een e-learning, een training of deelname aan intervisie. Ook het aantonen van bekwaamheid kan op verschillende manieren plaatsvinden, zoals via een praktijktoets, een toets in een skillslab, een intercollegiale check of toetsing, of een zelfverklaring. In het vervolg van dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op deze verschillende keuzemogelijkheden en hoe deze in de praktijk kunnen worden toegepast.

6. Keuzemogelijkheden

De inrichting van leeractiviteiten en de wijze waarop bekwaamheid wordt aangetoond, kan per organisatie verschillen. Welke keuzes worden gemaakt, hangt af van de visie en werkwijze van de organisatie.

Zo kan een organisatie ervoor kiezen zelf te bepalen welke leeractiviteiten gevolgd moeten worden, bijvoorbeeld door specifieke e-learning's verplicht te stellen. Een andere benadering is om de regie bij de professional zelf te leggen, waarbij de medewerker zelf bepaalt op welke manier hij of zij bekwaamheid aantoont. Daarnaast is een tussenvorm mogelijk: één vaste methode voor het aantonen van bekwaamheid, zoals een (regionale) zelfverklaring, gecombineerd met de vrijheid voor de professional om de bijbehorende leeractiviteiten zelf in te vullen.

Bij Mijzo is recent de keuze gemaakt om meer keuzevrijheid te bieden aan medewerkers. "Waar professionals voorheen verplicht gebruikmaakten van praktijktoetsen en e-learning-modules voor voorbehouden en risicovolle handelingen, is de keuzevrijheid bij Mijzo nu helemaal open. De zorgprofessional bepaalt zelf op welke manier hij of zij de bekwaamheid aantoont en welke situatie in het dagelijkse werk representatief is voor het aantonen van die bekwaamheid." Op deze manier probeert Mijzo een zelfbewuste zorgprofessional te creëren.

In de volgende paragrafen worden enkele veelgebruikte manieren om bekwaam te worden en bekwaamheid aan te tonen nader toegelicht.

7. Zelfverklaringen

Zoals eerder genoemd, zijn er verschillende manieren om bekwaamheden aan te tonen. Eén van de methoden die steeds vaker wordt toegepast, is de zelfverklaring. Hierbij geeft de professional zelf aan of hij of zij zich bekwaam voelt om een bepaalde handeling uit te voeren, en op welke manier die bekwaamheid is verworven. Dit kan bijvoorbeeld door het regelmatig uitvoeren van de handeling, intercollegiale toetsing of observatie door een collega. Vooral de onderbouwing van de verworven bekwaamheid is van groot belang om te groeien van onbewust bekwaam naar bewust bekwaam.

Het gebruik van een zelfverklaring als enige vorm van bekwaamheidsborging brengt echter ook risico's met zich mee. Daarom is een gedegen onderbouwing van de gemaakte keuzes essentieel bij het toepassen van deze methode. Het wordt aangeraden de zelfverklaring met name in te zetten bij medewerkers met een reeds behaald zorgdiploma of certificaat, zoals verzorgenden en verpleegkundigen. Bij deze groep mag verwacht worden dat zij in staat zijn kritisch te reflecteren op hun eigen handelen en dat zij eerder formele toetsmomenten hebben doorlopen. Om blinde vlekken in het handelen te voorkomen wordt ook bij deze doelgroep aangeraden een zelfverklaring periodiek te combineren met een andere vorm van toetsing. Bijvoorbeeld een peer-review als aanvulling, of het periodiek laten meekijken van collega's van verschillende afdelingen. Op deze manier ontstaat een breder en realistischer beeld van iemands bekwaamheid. Voor medewerkers zonder zorgdiploma of certificaat, die handelingen voor het eerst uitvoeren, is het volgens de IGJ bij uitstek raadzaam om de zelfverklaring te combineren met een andere toetsingsmethode.

Daarnaast is een leercultuur binnen de organisatie van groot belang. Medewerkers moeten continu reflecteren op hun eigen bekwaamheid en leren van collega's in de praktijk. Het is aan de zorgorganisatie om in die cultuur te investeren en de juiste randvoorwaarden te scheppen, zoals voldoende tijd voor deskundigheidsbevordering en het aanbieden van leerinterventies.

Bij de indiensttreding van een nieuwe medewerker is het belangrijk om goed na te denken over het gebruik van zelfverklaringen. Concreet gaat het om de vraag of de nieuwe werkgever de zelfverklaring van de vorige werkgever overneemt. Een praktische aanpak is om bij de start van het dienstverband een uitgebreid kennismakings- of startgesprek te voeren. In dit gesprek kan worden besproken hoe de medewerker zijn of haar bekwaamheid bij de vorige werkgever heeft aangetoond en ontwikkeld. Dit biedt waardevolle informatie over de achtergrond en ervaring van de medewerker en helpt bij het inschatten van de huidige bekwaamheid.

Daarnaast is het waardevol om als organisatie, én binnen de regio, gezamenlijke afspraken te maken over het gebruik van zelfverklaringen. Een uniforme werkwijze binnen een regio draagt bij aan duidelijkheid, wederzijds vertrouwen en betere overdraagbaarheid van informatie. In paragraaf 3.5 wordt dieper ingegaan op de mogelijkheden van regionale samenwerking rond dit onderwerp.

Het gebruik van zelfverklaringen is relatief nieuw en het is mogelijk dat hier in de toekomst anders tegenaan wordt gekeken. Daarom blijven we hierover in gesprek met stakeholders en leden, en wordt deze handreiking geactualiseerd zodra er relevante veranderingen zijn.

Envida werkt nu voor de voorkomende risicovolle en voorbehouden handelingen met een zelfverklaring in combinatie met een collegiale check uitgevoerd in de praktijk. Deze intercollegiale check wordt door collega's op de vloer gedaan, gebruik makend van checklists gebaseerd op de Vilans protocollen. De enige voorwaarde om de collegiale check te doen is dat de collega zelf bekwaam is in de handeling. Verder zijn deze collegiale checks geen toetsen, maar ingebed in het werkproces. Om dit proces te ondersteunen hebben de medewerkers de beschikking over een innovatieve app waarin alle checklists en kennistools beschikbaar zijn en waarin ook de ingevulde checklist wordt vastgelegd. Deze werkwijze ondersteunt niet alleen (wettelijke) compliance maar draagt zichtbaar bij aan teamleren en kwaliteit van zorg.

8. Praktijkttoets

Een andere manier om bekwaamheid aan te tonen is de praktijktoets. Deze toets kan op verschillende manieren worden vormgegeven, bijvoorbeeld door een handeling in een skillslab te evalueren of door een collega mee te laten kijken in de praktijk. Verschillende professionals kunnen hierbij de rol van toetser of assessor vervullen. Het opleidingsniveau van de toetser is hierbij niet bepalend; belangrijk is dat de toetser zelf bekwaam is in de handeling. Zo kan een verzorgende IG bijvoorbeeld een verpleegkundige toetsen in een handeling die de verzorgende IG beheerst. Organisaties kunnen ervoor kiezen bepaalde collega's specifiek op te leiden tot assessor, of alle bekwame collega's de toets te laten uitvoeren.

Hoewel de praktijktoets een veelgebruikte methode is, wordt deze in steeds meer organisaties niet meer verplicht gesteld. Dit komt omdat een praktijktoets slechts een momentopname is en in zekere zin haaks kan staan op het werken op basis van vertrouwen. Desondanks blijft de uitvoering van de handeling in de praktijk het meest bepalend. Vormen die minder toetsen, maar wel praktijkgericht zijn, zijn bijvoorbeeld intercollegiale checks, peer-reviews of werkplekleren. Veel organisaties kiezen ervoor één van deze alternatieve vormen in te zetten om bekwaamheid effectief aan te tonen.

Centraal in de nieuwe werkwijze van Beweging 3.0 staat het werkplekleren: leren tijdens het uitvoeren van het dagelijkse werk. Dit gebeurt zowel tijdens georganiseerde bijeenkomsten als in de dagelijkse praktijk. Voor effectief werkplekleren is een veilig leerklimaat essentieel, waarin medewerkers elkaar feedback geven en ontvangen, elkaar om hulp kunnen vragen en ondersteuning bieden, en waarin voldoende ruimte is om te leren.

9. E-learning

Het gebruik van e-learning is een veel toegepaste manier om personeel theoretisch te bekwaamen. Traditioneel werden e-learning vaak gecombineerd met een praktijktoets om bekwaamheid aan te tonen en werden ze verplicht gevolgd in een cyclus van enkele jaren. In de VVT is echter een duidelijke verschuiving zichtbaar: e-learning worden nog steeds aangeboden, maar zijn steeds minder vaak verplicht. Ze functioneren steeds meer als naslagwerk, waar de zorgprofessional zelf gebruik van kan maken.

De reden hiervoor is dat e-learning nuttig zijn om kennis over een bepaald onderwerp of protocol te verhelderen, maar niet volledig de context van de zorgpraktijk kunnen vervangen. Zeker bij risicovolle handelingen is de praktische context cruciaal. Net zoals e-learning bieden ook (Vilans) protocollen handvatten, maar ook deze zijn niet allesomvattend en dienen aanvullend te worden gebruikt in de dagelijkse zorgpraktijk.

10. Looptijd

Een volgend aspect waarbij een organisatie een keuze kan maken, is de looptijd van de bekwaamheid. Dit verwijst naar de periode waarin een medewerker als bekwaam wordt beschouwd nadat dit is aangetoond. Wettelijk zijn hier geen vaste regels of eisen voor, waardoor de praktijk sterk uiteenloopt; veel organisaties hanteren een looptijd tussen één en vijf jaar.

Sommige organisaties die uitsluitend werken met zelfverklaringen kiezen bewust voor een kortere looptijd, bijvoorbeeld één jaar, om medewerkers regelmatig stil te laten staan bij hun bekwaamheid. Daarnaast kan er onderscheid worden gemaakt tussen verschillende typen medewerkers. Zo kan personeel met een diploma een langere looptijd krijgen dan medewerkers die geautoriseerd zijn om een handeling uit te voeren, maar daarvoor geen diploma hebben.

11. Het vastleggen van bekwaamheden

Voor zorgaanbieders is het essentieel om de bekwaamheden van medewerkers systematisch en betrouwbaar bij te houden. Dit is niet alleen belangrijk voor de veiligheid en kwaliteit van de zorg, maar ook voor professionele ontwikkeling, transparantie en verantwoording richting toezichthouders zoals de IGJ.

Veel organisaties maken hierbij gebruik van Leer-managementsystemen (LMS) of digitale skills-paspoorten. Deze systemen bieden de mogelijkheid om competenties, certificaten, scholing en beoordeelde praktijkvaardigheden overzichtelijk te registreren en te koppelen aan individuele medewerkers. Deze platformen hebben bovendien het voordeel dat ze vaardigheden overdraagbaar maken tussen teams en organisaties.

Bij het registreren van bekwaamheden is het van belang dat de informatie actueel, betrouwbaar en transparant is. Registraties moeten regelmatig worden bijgewerkt en gebaseerd zijn op verifieerbare gegevens, zoals toetsresultaten, observaties of peer-reviews. Medewerkers moeten inzicht hebben in hun eigen profiel en leidinggevenden moeten eenvoudig toegang hebben tot overzichten om een consistent en controleerbaar beeld van bekwaamheden te waarborgen.

Praktisch vraagt dit om duidelijke afspraken over wie verantwoordelijk is voor het bijhouden van gegevens, integratie met HR- en scholingsprocessen, en actieve betrokkenheid van medewerkers bij het controleren van hun eigen competenties. Op die manier ontstaat een solide en toekomstbestendig bekwaamheidsbeleid, waarin vaardigheden effectief worden geborgd, gevolgd en onderhouden.

3.3 Adviezen over regionale samenwerking en implementatie

Eenduidigheid en civiel effect door regionaal samenwerken

Om meer eenduidigheid te krijgen in het beleid van aantoonbaar bekwaam en elkaars bekwaamheden te kunnen erkennen zijn regionale afspraken nuttig. Werknemers verplaatsen zich vaak over de arbeidsmarkt binnen hun eigen regio. Daarom is het relevant om het beleid over aantoonbaar bekwaam en 'Bekwaam is Inzetbaar' van andere organisaties in de regio te kennen en waar mogelijk gezamenlijk hier afspraken over te maken. Een afspraak waaraan gedacht kan worden is bijvoorbeeld dezelfde methodiek toepassen van aantoonbaar bekwaam. Zoals dezelfde zelfverklaring gebruiken of dezelfde autorisatietrajecten uitvoeren (zie voorbeeld Samen Regionaal). Verder is het ook van nut om met elkaar te bespreken wie welke handelingen mogen uitvoeren. Het gesprek met elkaar hierover voeren is essentieel om meer eenduidigheid in de VVT over het thema aantoonbaar bekwaam te krijgen. Op deze manier worden de belemmeringen voor werknemers en organisaties afgenomen, omdat de organisaties in de regio allemaal op dezelfde manier bekwaamheden aantonen.

Waar zorgprofessionals voorheen verplichte praktijktoetsen en e-learningmodules moeten doorlopen om hun bekwaamheid aan te tonen, zet Mijzo nu in op zelfregie. Zorgprofessionals krijgen meer ruimte om in de praktijk aan te tonen dat ze bekwaam zijn. Zorgprofessionals met een diploma mogen zelf bepalen hoe zij hun bekwaamheid aantonen door middel van het invullen van een zelfverklaring.

Mijzo heeft deze werkwijze niet alleen intern geïmplementeerd, maar werkt ook samen in de regio. Binnen het samenwerkingsverband 'Samen Regionaal', bestaande uit 10 VVT-organisaties, worden successen, kennis en hulpmiddelen gedeeld met andere organisaties. Zo is er een gezamenlijke zelfverklaring ontwikkeld en is er een regionale routekaart voor autorisatietrajecten gemaakt. Deze producten zijn ook terug te vinden in de 'Ontwikkelautomaat' op de [website](#) van Regionaal Samen.

Deze gezamenlijke producten en werkwijze zorgen ervoor dat een medewerker makkelijk aan de slag kan bij een andere werkgever in de regio, omdat iedereen op dezelfde manier werkt. Zo worden de bekwaamheden van een medewerker die aangetoond zijn met zelfverklaring onderling tussen de organisaties geaccepteerd. Op deze manier zijn er geen belemmeringen meer voor medewerkers en organisaties wanneer medewerkers zich over de arbeidsmarkt bewegen.

Van beleid naar praktijk

In de branche zijn veel organisaties bezig met het ontwikkelen of herzien van hun bekwaamheidsbeleid, waarbij een verschuiving plaatsvindt van toetsen naar vertrouwen. Deze beweging sluit aan bij het Generiek Kompas en de methodiek 'Bekwaam is Inzetbaar'. Hieronder wordt kort toegelicht hoe een zorgorganisatie deze verandering kan vormgeven, met een voorbeeld van Envida.

Het proces van implementatie begint al voordat nieuw beleid officieel is vastgesteld. Het is essentieel dat degenen op wie het beleid betrekking heeft, actief worden betrokken bij de totstandkoming. Door verschillende groepen uit de organisatie mee te laten denken, zoals de Ondernemingsraad, VVAR/PAR, cliëntenraad, team behandeling (o.a. artsen) en een brede vertegenwoordiging van medewerkers uit diverse functies, worden verschillende perspectieven meegenomen en ontstaat er vroeg draagvlak voor de veranderingen.

Bij de implementatie is het belangrijk om voortdurend in gesprek te blijven en regelmatig te evalueren hoe het gaat. Het inzetten van ambassadeurs in teams, zoals verzorgenden, verpleegkundigen of teamleiders, kan helpen om het nieuwe beleid zichtbaar en concreet te maken. Het delen van praktijkvoorbeelden door medewerkers zelf versterkt bovendien het begrip en de acceptatie van de verandering.

Daarnaast is het nuttig om de implementatie stapsgewijs aan te pakken. Bijvoorbeeld eerst in de verpleeghuisafdelingen en later in de wijkzorg, of te starten met teams die er eerder klaar voor zijn. Uiteindelijk vraagt deze beweging een cultuurverandering binnen de hele organisatie, waarbij zowel zorg- als ondersteunend personeel betrokken is. Neem hiervoor de tijd en blijf continu met elkaar in gesprek.

Envida is momenteel bezig met het implementeren van nieuw beleid over aantoonbaar bekwaam. In de totstandkoming van deze nieuwe werkwijze zijn zowel de PAR als de beide CNO's betrokken geweest. De essentie van het nieuwe beleid aantoonbaar bekwaam gaat terug naar de bedoeling namelijk kwaliteit en veiligheid van zorg. Er wordt gewerkt met een zelfverklaring in combinatie met een collegiale check die uitgevoerd wordt in de praktijk.

Deze verandering in beleid vraagt ook een verandering van de medewerkers. Envida heeft de implementatie van het beleid stapsgewijs gedaan. Zo is er eerst een try-out fase doorlopen, en is de uitrol gefaseerd aangepakt met een start bij verpleeghuiszorg en later in de wijkzorg.

Verder werkt Envidaleert tijdens implementatie nauw samen met een kernteam van de afdeling bestaande uit de coördinator, de teamleider en de kwaliteitsverpleegkundig of (senior) wijkverpleegkundige. Speciale masterclasses over teamleren worden aangeboden aan de hbo-verpleegkundigen in de organisatie. Zij hebben een taak als het gaat om kwaliteit en veiligheid van zorg. Verder zijn zij de ambassadeurs voor het beleid en essentieel voor een succesvolle verandering.

Momenteel werken alle afdelingen bij Envida met de nieuwe werkwijze aantoonbaar bekwaam. Tussentijds vinden er nog steeds korte check-in momenten van soms maar vijf minuten plaats waarin besproken wordt hoe het tot nu toe gaat. Deze check-ins zijn voor Envida essentieel voor de implementatie en borging. Uiteindelijk vraagt teamleren namelijk een cultuurverandering die tijd kost.

Medewerkers zijn enthousiast over deze werkwijze. Ze worden erkend in hun bekwaamheid en de eigen regie die ze kunnen pakken op aantoonbaar bekwaam zijn, het echte gesprek over kwaliteit en veiligheid van zorg. Verder wordt het teamleren aangewakkerd door deze werkwijze. Tot slot ervaren de medewerkers de aanpak als veel minder belastend dan het verplicht moeten doen van e-learnings en toetsen.



4. Functiehuis, indeling en beloning

In dit hoofdstuk komen de volgende onderwerpen aan de orde:

1. Het functiehuis in een veranderde context
2. Een stappenplan om te komen tot een toekomstbestendig functiehuis
3. De 'smaken' bij een functiebeschrijving
4. Competenties en 'Bekwaam is Inzetbaar'
5. De inzet van rollen bij 'Bekwaam is Inzetbaar'
6. Functie-indeling en beloning

Het is belangrijk om tijdens het lezen van dit hoofdstuk in gedachten te houden dat 'Bekwaam is Inzetbaar' een instrument is. De basis is altijd de visie van een organisatie: hoe de zorg verleend wordt, hoe dit zich vertaalt in het werk en daarmee in de functies. Bij het vormgeven van het functiehuis kan de beweging 'Bekwaam is Inzetbaar' een mooi instrument zijn. Zeker als gekeken wordt naar de arbeidsmarkt (instroom) en als instrument om medewerkers te behouden.

4.1 Het functiehuis in een veranderende context

De zorgsector staat voor grote veranderingen. Een krappe arbeidsmarkt, modulair opleiden, versnippering in het onderwijs, een groeiend aandeel zij-instromers en de verschuiving van 'Bevoegd is Bekwaam' naar 'Bekwaam is Inzetbaar'. Deze ontwikkelingen vragen om een andere kijk op de wijze waarop het werk in een organisatie wordt vormgegeven en daarmee de ontwikkeling van het functiehuis. Welke gevolgen heeft 'Bekwaam is Inzetbaar' op de taken van een functie? Hoe vertaal je dat naar een functiebeschrijving en hoe deel je een functie in? Wat betekent dat voor de beloning? Ook de roep om competentiegericht werken groeit. Al deze ontwikkelingen kunnen aanleiding geven om uw functiehuis tegen het licht te houden en zich af te vragen of de huidige vormgeving daarvan nog past bij de visie op het werk? En wat betekent dit voor het functiehuis en de huidige functies?

Werk verandert, functies veranderen mee

Werk verandert continu. Nieuwe verantwoordelijkheden, veranderde opleidingseisen of zwaardere mentale belasting kunnen aanleiding zijn om een functie opnieuw te beschrijven en in te delen. Functiewaarderingssystemen moeten meebewegen met de praktijk én tegelijkertijd betrouwbaar en stabiel blijven.

De systeemhouder Stichting FWG doet namens de zorgbranches, doorlopend onderzoek naar ontwikkelingen binnen functies en naar grotere ontwikkelingen die ál het werk raken. Uit onderzoeken blijkt dat bredere ontwikkelingen vaak van invloed zijn op veel verschillende functies.

Enkele voorbeelden:

- **Technologie verandert het werk**

Digitale hulpmiddelen verlichten taken, maar creëren ook nieuwe functies en belasting. Denk aan zorg op afstand: één medewerker houdt nu de gezondheid van meerdere cliënten tegelijk in de gaten, wat vraagt om andere vaardigheden en verantwoordelijkheden.

- **Meer samenwerking tussen organisaties**

In netwerken en ketens werken organisaties samen rondom de cliënt. Dit vraagt van medewerkers meer overzicht over het hele zorglandschap en het vermogen om over de grenzen van de eigen organisatie heen te werken.

- **Veranderende maatschappelijke verhoudingen**

De zorgrelatie verandert. Patiënten en cliënten denken actiever mee over hun behandeling, wat een andere houding en communicatievaardigheid vereist van zorgverleners.

- **Toenemende diversiteit**

De zorg is internationaler geworden. Van zorg aan arbeidsmigranten tot het inkopen bij buitenlandse leveranciers: culturele sensitiviteit en taalvaardigheid zijn steeds vaker onderdeel van het werk.

De veranderende arbeidsmarkt

Naast veranderd werk is er een andere ontwikkeling die invloed heeft op functiewaardering: de arbeidsmarktkrapte. Verschillende demografische ontwikkelingen zorgen voor langdurige krapte op de arbeidsmarkt. Dat geldt voor elke sector, maar zeker ook voor de zorg. Want door de vergrijzende bevolking neemt het aantal werkenden in Nederland fors af. En tegelijkertijd neemt de zorgvraag toe.

De krapte op de arbeidsmarkt heeft effect op de samenstelling van het personeelsbestand en het ontwerp van het werk in organisaties. Door de tekorten op de arbeidsmarkt zoeken organisaties naar nieuwe manieren om het werk te verdelen onder medewerkers. Zij zoeken nieuwe medewerkers, waarbij vooropleiding en werkervaring een minder grote rol spelen. We zien dan ook een toename van zij-instromers.

De krappe arbeidsmarkt beïnvloedt hoe het werk wordt vormgegeven en hoe functies worden gewaardeerd. Organisaties zoeken flexibiliteit en willen functies breder inzetbaar maken. Soms leidt dat tot generieke profielen, soms juist tot meer functie-differentiatie. Ondertussen blijft er een sterke behoefte aan objectieve onderbouwing van de beloning: deze moet uitlegbaar en eerlijk zijn –zeker wanneer medewerkers uitgeleend worden tussen organisaties of wanneer zij-instromers met andere opleidingspaden instromen.

Effecten op het functiehuis

De samenstelling van het personeel verandert, net als de inrichting van werk. Door de arbeidsmarktkrapte zijn vooropleiding en werkervaring minder bepalend; terwijl inzetbaarheid en competenties belangrijker worden. Werkgevers gaan met de beschreven veranderingen verschillend om bij de herinrichting van het functiehuis in de organisatie:

- **Balans tussen generiek en specifiek**

Functiebeschrijvingen moeten actueel zijn en voldoen aan de criteria die worden gesteld in de cao. Functiebeschrijvingen bieden medewerkers duidelijkheid over taken, verantwoordelijkheden, vaardigheden en kwalificaties van een functie en geven duidelijkheid over wat van een medewerker wordt verwacht. Werkgevers hanteren hierbij allerlei vormen en smaken van functiebeschrijvingen, met als uitersten heel specifieke functieprofielen of juist heel generieke profielen. Meer informatie hierover staat in het derde onderdeel (zie 4.3).

- **Ruimte voor functiedifferentiatie en loopbaanontwikkeling**

Tegelijk met de behoefte aan brede en generieke profielen is er behoefte om verdergaand te differentiëren in functies. Het erkennen van verschillen tussen functies biedt mogelijkheden en maakt groei- en ontwikkelpaden inzichtelijk, zowel verticaal (hoger niveau) als horizontaal (nieuwe taken of specialisaties). Daarnaast is erkenning van werk voor medewerkers ook belangrijk vanuit beroepstrots.

- **Herindeling van functies door veranderende inhoud**

Door onder andere taakherschikking, technologische innovatie of samenwerking over organisatiegrenzen heen, veranderen functies in de praktijk. De systeemhouder FWG doet jaarlijks functieonderzoek om te kijken of er wezenlijke veranderingen hebben plaatsgevonden in kern- en ijkfuncties. Dat kan ertoe leiden dat de zwaarte van functies wijzigt. Dit onderzoek doet FWG met input van organisaties. Werkgevers- en werknemersorganisaties houden toezicht op het onderzoek. De jaarlijkse systeemupdate geeft aanleiding voor organisaties om te kijken of dit consequenties heeft voor de functies binnen de eigen organisatie en/of een herbeschrijving of herindeling nodig is van functies.

Voor organisaties geldt dat zij ook zelf alert moeten zijn op wijzigingen in functies binnen hun organisatie: dit vereist regelmatige toetsing of de functie-inhoud nog klopt, en ook klopt met de waardering (de "indeling"), en of een herbeschrijving of herindeling aan de orde is.

- **Transparantie en uitlegbaarheid van beloning**

In een krappe arbeidsmarkt en met mobiliteit tussen organisaties is het belangrijk dat eventuele beloningsverschillen goed uitlegbaar zijn. Dit vraagt om een helder beeld van werkzaamheden, transparante indelingscriteria, eerlijke, integere, toepassing van functie-indeling en goede communicatie richting medewerkers (zie 4.6).

Bij Zorggroep De Vechtstreek roept verandering, vragen en soms weerstand op vanuit het personeel, bijvoorbeeld in het kader van kwaliteit of beloning. “Je krijgt scheve gezichten als zij-instromers zonder diploma of met minder ervaring dezelfde beloning krijgen als ervaren collega’s. Zeker in teams waar mensen al op hun tenen lopen, raakt dat een gevoelige snaar.”

Het blijft zoeken naar de balans. “Wat betekent het als iemand met een korter opleidingstraject straks dezelfde taken uitvoert als een collega met een volledige opleiding? Of als een ‘aandachtsvelder’ (deze houdt het team op de hoogte houden van actuele ontwikkelingen en kennis binnen hun vakgebied) meer verantwoordelijkheid draagt, maar daar geen hogere beloning voor krijgt?” Die vragen raken aan de erkenning van de medewerker. Medewerkers zouden dan bijvoorbeeld graag een beloningsverschil zien om recht te doen aan de investering en meerwaarde van het volgen van een volledige opleiding.

- **Flexibiliteit voor zij-instromers en anders geschoolden**

Organisaties willen talent met verschillende achtergronden en opleidingen kunnen inzetten. Dit vraagt om een functiehuis dat hierop aansluit en flexibiliteit kent. Wat voor impact het werken met anders geschoolden heeft op het functiehuis is afhankelijk van hoe de organisatie hen inzet. Blijft de organisatie op dezelfde manier zorg leveren, met dezelfde functies? Dan hoeft het functiehuis niet aangepast, maar bied je anders geschoolden bijscholing aan om hen op de bestaande functies in te zetten.

Besluit de organisatie om het zorgproces anders in te richten en/of een andere doelgroep te betrekken? Dan kan dit wel consequenties hebben voor het functiehuis. Dan is het zaak na te denken over hoe de nodige zorg geleverd gaat worden en welke functies daarbij passen. Als dit tot nieuwe functies leidt, moeten deze opgenomen worden in het functiehuis. Het is dus belangrijk dat een organisatie goed weet met welk doel anders geschoolden worden ingezet in de zorgteams en hoe dat doel behaald gaat worden. Daarna kan beoordeeld worden of het ingepast kan worden in een bestaande functie in het functiehuis of dat er nieuwe functies nodig zijn.

Voor antwoord op specifieke vragen rondom de impact van anders geschoolden op het functiehuis, functie-indeling, beloning en competenties, kunt u terecht bij de FAQ over anders geschoolden in de zorg. Deze vindt u [hier](#).

4.2 Een stappenplan om te komen tot een toekomstbestendig functiehuis

De veranderende context binnen de zorg en op de arbeidsmarkt vraagt om een functiehuis dat aansluit bij de visie en koers van de organisatie. Een functiehuis dat meebeweegt met ontwikkelingen en ondersteunend is aan de strategische ambities.

Onderstaand stappenplan om te komen tot een toekomstbestendig functiehuis, biedt een eerste opzet voor een gestructureerde aanpak waarbij ook rekening wordt gehouden met medewerkers zonder zorgachtergrond. Dit heeft als effect dat er meer duidelijkheid ontstaat over de inzet van medewerkers, verantwoordelijkheden en loopbaanmogelijkheden. Dit alles vanuit de visie van de organisatie.

Bij het herzien van het functiehuis is het belangrijk om te kijken naar het grotere geheel: waar gaat de organisatie naartoe en binnen welke context? Wat heeft de organisatie nodig en hoe passen medewerkers binnen dat plaatje? Richt je dus op de vraag *waar mensen (moeten gaan) passen binnen de gewenste structuur*. Het werken met medewerkers zonder traditionele zorgachtergrond kan een expliciet onderdeel van de visie van een organisatie zijn.

Een nieuwe visie voor de toekomst werd door de Rotterdamse ouderenzorgorganisatie Laurens gebaseerd op onderzoek van Stichting FWG. De resultaten zijn te vinden in de publicatie *5x anders werken in het verpleeghuis: vijf frisse en vernieuwende toekomstscenario's, gericht op 'anders werken' in de verpleeghuiszorg*. Hoe kunnen op langere termijn – in de context van arbeidsmarktkrapte en stijgende zorgvraag – mensen die in een verpleeghuis wonen goede kwaliteit van leven, en de nodige zorg en ondersteuning krijgen? En medewerkers met plezier aan het werk blijven? Het volledige onderzoek vindt u [hier](#).

Van Neynsel koos in 2018 voor een nieuwe koers. De vraag die daarbij centraal stond: *hoe kunnen we de cliënt het beste ondersteunen vanuit de sociale benadering?* Zes sociale benadering-ondersteuners spelen inmiddels een sleutelrol in het meenemen van collega's in deze transitie. Zij worden nu stap voor stap ook op andere locaties ingezet. Het overbrengen van de visie naar medewerkers vraagt blijvende inzet van het management, dat een cruciale rol speelt in het uitleggen van het 'waarom' en het creëren van draagvlak. Dit vormt de basis om ook met de taakverdeling en het functiehuis aan de slag te gaan.

Pas toen de visie voldoende geland was in de organisatie, werd gestart met de actualisatie van de functieomschrijvingen. In werksessies met medewerkers, managers, ondersteuners en FWG is gezamenlijk gekeken naar de functie-profielen.

Stap 1 Analyse

Doel: De basis leggen voor een gedragen en toekomstgericht functiehuis.

- **Betrek directie en management.** Het functiehuis wordt beheerd door HR maar is een middel om structuur te bieden aan de visie van de organisatie. Directie en management geven richting door de strategische koers, visie en missie helder te communiceren. Deze vormen het fundament waarop het vernieuwde functiehuis wordt gebouwd.
- **Creëer inzicht in de huidige functies.**
 - Welke functies kennen we nu?
 - Zijn daarvan (actuele) functiebeschrijvingen beschikbaar?
 - Zijn de huidige functieniveaus logisch opgebouwd en passen ze binnen de structuur van de organisatie?
- **Breng de externe en interne ontwikkelingen in werk en functies in kaart.**
 - Ontstaat er (behoefte aan) een nieuwe functie of komen er functies te vervallen, bijvoorbeeld doordat de organisatie meer/minder dienstverlening gaat bieden?
 - In welke functies vinden verschuivingen van werkzaamheden plaats?
 - Waar ervaren we knelpunten of zien we juist kansen?
 - Hoe kunnen medewerkers zich ontwikkelen door functies heen? Sluit dit aan bij de manier waarop we medewerkers opleiden en medewerkers zich kunnen ontwikkelen?
 - Op welke wijze zetten we medewerkers zonder zorgachtergrond in en hoe gaan we om met medewerkers die bekwaam zijn en daarmee inzetbaar op onderdelen van het werk?

Zorggroep Apeldoorn doet, met een praktijk-gerichte aanpak, onderzoek hoe medewerkers constructief kunnen meedenken over een nieuwe functiemix en veranderende taakverdeling en hoe het principe 'Bekwaam is Inzetbaar' daarin centraal komt te staan.

"We hebben bewust gekozen voor een open benadering. In plaats van functiebeschrijvingen achter het bureau te herschrijven, zijn we de vloer op gegaan. We hebben medewerkers gevraagd: wat doe je precies? Wat heb je nodig voor werkplezier? En wat heb je nodig om ook in de toekomst goed te kunnen blijven werken?"

Zij kozen voor een kleinschalige aanpak en startten met reflectiesessies in twee teams. Medewerkers bespraken in functiegerichte bijeenkomsten hun taken aan de hand van concrete casussen en visuele werkvormen, zoals het uitschrijven en herschikken van werkzaamheden bij onderbezetting. Dit maakte inzichtelijk welke taken écht bij de zorgfunctie horen en welke ook door anderen – collega's met een andere functie, naasten of vrijwilligers – kunnen worden uitgevoerd. Denk aan technische, administratieve of huishoudelijke taken, die nu vaak automatisch bij zorgmedewerkers terechtkomen.

Stap 2 Ontwerp

Doel: bepalen van de uitgangspunten en komen tot een blauwdruk voor een toekomstbestendig functiehuis.

- Bepaal de ontwerpcriteria. Denk hierbij onder andere aan de volgende zaken:
 - Doel van de functiebeschrijving (bieden van duidelijkheid, bevordering mobiliteit, ondersteuning ontwikkelgesprekken etc.);
 - Format van de functiebeschrijving;
 - Toon en taal van beschrijven;
 - Aansluiting bij organisatiestructuur;
 - Aansluiting bij de visie en kernwaarden;
 - Mate van uniformiteit of juist ruimte voor eigenheid;
 - Generiek of specifiek (zie 4.5);
 - Toepassing van rollen (zie 4.5).
- Ontwerp op basis van de visie, gesignaleerde ontwikkelingen en ontwerpcriteria een functiemix.
- Maak op basis van de huidige situatie en de blauwdruk voor de wenselijke functiemix een transformatietabel waarin de was-wordt situatie uiteen wordt gezet.

De resultaten van de werksessies met verschillende medewerkers zijn vertaald naar een nieuwe set functiebeschrijvingen, waarin ruimte is voor variatie in achtergrond en waarin niet meer strikt wordt vastgehouden aan harde eisen uit het oorspronkelijke zorgprofiel. Bij Van Neynsel is daarnaast ook de taal en toon van de functiebeschrijvingen aangepast vanuit de visie van de sociale benadering.

Soms is in organisaties onduidelijkheid ontstaan in functies, taken en verantwoordelijkheden, juist wanneer er ruimte is gemaakt voor het inzetbaar maken op onderdelen van het werk. Dan kan een functiehuis traject ook helpen om duidelijkheid te bieden over wie wat kan en mag doen.

Stap 3 Realisatie

Doel: zorgvuldige en herkenbare functiebeschrijvingen die aansluiten bij de praktijk én de toekomstvisie, en die objectieve en transparante waardering van functies mogelijk maken. Dat laatste geldt dan ook voor de functies waarop medewerkers zonder traditionele zorgachtergrond worden ingezet.

- Stel functiebeschrijvingen op in samenwerking met management, teamleiders én medewerkers, bijvoorbeeld via klankbordgroepen of interviews. Volg hierbij de relevante cao-regelingen 9.1.
- Voeg – indien gewenst – aanvullende elementen toe zoals:
 - Rolbeschrijvingen: accent op gedrag, rollen in teams of projecten.
 - Competentieprofielen: vaardigheden, houding en ontwikkelbehoeften.
- Zodra de functiebeschrijvingen zijn vastgesteld, vindt de formele functie-indeling plaats met FWG VVT. Hierbij wordt gekeken naar onderlinge verhoudingen, zwaarte, verantwoordelijkheden en benodigde vaardigheden. Heb je vragen over het indelen van functies in FWG VVT, dan kun je gebruik maken van helpdeskadvies van FWG.

Bij Zorggroep Apeldoorn zien ze dat het traject meerdere domeinen tegelijkertijd raakt: HR-beleid, kwaliteitsborging, leren en opleiden. Deze verwevenheid kan de uitvoering in de praktijk soms complex maken. In de praktijk liggen verantwoordelijkheden verdeeld over verschillende afdelingen, die ieder hun eigen prioriteiten en agenda's hebben. Dat maakt onderlinge afstemming essentieel.

4.3 De “smaken” bij functiebeschrijvingen

De inrichting van het functiehuis staat steeds meer in het teken van flexibiliteit, inzetbaarheid en uitlegbaarheid. Organisaties kiezen daarbij grofweg tussen twee richtingen: generieke functies of meer specifieke functiehuisen. Dit zijn geen absolute richtingen, maar een spectrum waarbinnen vele verschillende vormen mogelijk zijn. Het kan goed zijn dat sommige functies generiek worden omschreven, terwijl andere functiegroepen verder worden gespecificeerd. Ook de inzet van rollen bij generieke beschrijvingen kan een effectief instrument zijn. Uitgangspunt hierin zijn de kwaliteitseisen uit de cao-VVT 2025-2026. Zolang daaraan wordt voldaan, zijn organisaties vrij om hieraan een eigen invulling te geven.

Generiek of meer specifiek: beide benaderingen hebben hun voor- en nadelen, afhankelijk van organisatiedoelen, cultuur, personeelssamenstelling en regionale arbeidsmarktdynamiek. Als het gaat om ‘Bekwaam is Inzetbaar’ zijn beide varianten een optie. Het kan voor medewerkers aantrekkelijk zijn om inzichtelijk te hebben welke extra taken en verantwoordelijkheden zij mogen oppakken, omdat ze bekwaam zijn geraakt. Tegelijkertijd kan een generiek functiehuis de ruimte voor het oppakken van extra werk al bieden zonder dit expliciet te maken.

Hieronder worden beide varianten nader toegelicht met praktijkobservaties, knelpunten en succesfactoren.

Generieke functies

Voor generieke profielen wordt vaak gekozen omdat deze ruimte bieden voor een brede inzetbaarheid en tegelijkertijd relatief weinig onderhoud vragen. Een nadeel is dat generieke profielen bij medewerkers kunnen leiden tot het gevoel niet erkend te worden. Zij herkennen zich niet in de beschrijving van hun

functie of zijn bang dat ze op andere werkzaamheden en taken kunnen worden ingezet. Generieke profielen kunnen daarmee knellen. Gezien de huidige arbeidsmarktcontext is het gewenst om te komen tot een juiste balans bij het opstellen van een functiebeschrijving. Een vorm die heldere, actuele functiebeschrijvingen biedt en tegelijkertijd ruimte laat voor brede inzetbaarheid.

De kern van generieke functieprofielen is dat deze breder zijn geformuleerd en vaak meerdere functievarianten onder één paraplu brengen.

Wat is ervoor nodig?

- Heldere visie op brede inzetbaarheid: waarom wil je dit als organisatie en met welk doel?
- Sterk leiderschap van HR en leidinggevenden: zij moeten de vertaalslag maken naar het dagelijkse werk en goed kunnen uitleggen wat de generieke functie inhoudt. Daarbij zijn de volgende aandachtspunten aan de orde:
 - Wat is de *span of control* van onze HR-afdeling, managers en leidinggevende?
 - Wat vraagt dit van onze ondersteunende functies om dit te realiseren in de praktijk?
- Goede communicatie richting medewerkers over verwachtingen, taakinhoud en ontwikkelmogelijkheden.
 - Hoe willen we medewerkers betrekken in dit proces?
 - Wat is er nodig om medewerkers mee te krijgen in deze denkrichting?
- Aansluiting op cao-afspraken en functiewaardering: ondanks de generieke aard, moeten functies herkenbaar en onderling verschillen uitlegbaar zijn.
 - Zijn onze functieomschrijvingen in lijn met de cao en functiewaarderingsafspraken, en kunnen wij deze transparant en onderbouwd toelichten richting medewerkers en externe partijen?

Zorggroep De Vechtstreek kiest bewust om richting generieke functieprofielen te bewegen, aangevuld met competenties. Niet langer gedetailleerde taakomschrijvingen per functie, maar ruimte om mee te bewegen met de praktijk. “We willen naar een functiehuis dat ontwikkeling stimuleert, niet vastzet”.

Knelpunten

- Onherkenbaarheid bij medewerkers: medewerkers missen soms aansluiting bij hun dagelijkse praktijk, wat leidt tot verminderde betrokkenheid of vragen over rechtvaardigheid van beloning.
- Beperkt loopbaanperspectief: door clustering van functies wordt het lastiger om doorgroei of specialisatie zichtbaar te maken.
- Gebrek aan leiderschap en eigenaarschap: generieke functies vragen dat managers en HR-professionals zelf gaan beredeneren en uitleggen waarom iemand onder een bepaald profiel valt.

Zorggroep Apeldoorn werkt al enkele jaren met een meer generiek functiehuis. Die keuze bood aanvankelijk ruimte voor flexibiliteit en brede inzetbaarheid van medewerkers. In de praktijk bleek echter dat deze generieke profielen ook nadelen met zich meebrachten. Medewerkers gaven aan onvoldoende duidelijkheid te ervaren over wat er precies van hen verwacht wordt. Taken, verantwoordelijkheden en ontwikkelperspectieven bleven te vaag geformuleerd. Om die reden is de organisatie nu voorzichtig weer aan het bijsturen.

Voordelen

- Verhoogde flexibiliteit in de organisatie van zorg.
- Minder administratieve werkzaamheden bij functiewijzigingen.
- Beter bestand tegen personeelsswisselingen en taakveranderingen.

Specifieke functies

In deze benadering worden alle functies specifiek(er) en afzonderlijk beschreven, inclusief specifieke taken, verantwoordelijkheden en context.

Wat is ervoor nodig?

- Sterk functie-onderhoudsproces: functies moeten geregeld worden geactualiseerd om actueel en onderscheidend te blijven:
 - Hebben we een structureel en effectief proces om functies te herzien en aan te passen aan de veranderende praktijk en behoeften?
- Afstemming met het loopbaanbeleid: functiedifferentiatie moet medewerkers helpen in hun ontwikkeling.
 - Ondersteunt onze functiedifferentiatie de loopbaanontwikkeling van medewerkers, en sluiten functieprofielen goed aan op ontwikkelpaden binnen de organisatie?
- Goede verbinding met opleidingspaden: bijvoorbeeld modulair leren dat gekoppeld is aan functieniveaus.
 - Zijn onze opleidingsmogelijkheden, zoals modulair opleiden, logisch verbonden aan de verschillende functieniveaus en dragen ze bij aan groei en inzetbaarheid?

Knelpunten

- Hoge beheers last: veel functiebeschrijvingen betekent veel onderhoud en administratieve belasting.
- Risico op versnippering: te veel varianten kunnen zorgen voor onduidelijkheid in HR-beleid.
- Beperkte flexibiliteit: functiewijzigingen of team overstijgende inzet zijn lastiger te organiseren.

Voordelen

- Duidelijke groeipaden en ontwikkelmogelijkheden voor medewerkers.
- Erkenning en waardering van specifieke werkzaamheden en expertise.
- Hogere medewerkerstevredenheid door gevoel van erkenning.

Bij Van Neynsel zijn de resultaten van de werksessies met verschillende medewerkers vertaald naar een nieuwe set functiebeschrijvingen, waarin ruimte is voor variatie in achtergrond en waarin niet meer strikt wordt vastgehouden aan harde eisen uit het oorspronkelijke profiel. Bij Van Neynsel is daarnaast ook de taal en toon van de functiebeschrijvingen aangepast vanuit de visie van de sociale benadering.

4.4 De inzet van rollen bij 'Bekwaam is Inzetbaar'

Bij de keuze voor generiek of specifiek wordt uitgegaan van het structureel uitvoeren van werkzaamheden door een medewerker. Wanneer er echter sprake is van tijdelijke situatie, bijvoorbeeld als een medewerker in ontwikkeling is, bieden rollen ruimte. Het toevoegen van rollen biedt een kans om op individueel niveau tijdelijk een extra activiteit aan iemand toe te kennen, zonder dat dit direct leidt tot een nieuwe functie binnen het bestaande functiehuis. Een rol is een activiteit, of combinatie van taken, die een medewerker tijdelijk uitvoert. De taken zijn geen onderdeel van de kern van de functie.

Rollen zijn een mogelijkheid voor medewerkers om zich te ontwikkelen; in de diepte of breedte. Dat past bij de beweging in de zorg waarin het niet langer alleen draait om de functie, maar om de mens achter die functie. Een rol biedt een medewerker de kans om zijn of haar talenten breder naast de functie te ontwikkelen. Daardoor kan de organisatie bovendien het arbeidspotentieel beter benutten, wat bijdraagt aan het behoud van medewerkers.

Meer informatie over rollen vindt u [hier](#).

In de praktijk betekent dit bijvoorbeeld dat zorgmedewerkers ook meehelpen in de huishouding, en collega's uit welzijn of facilitair betrokken zijn bij de dagelijkse zorg. Om dit mogelijk te maken, werkt De Wever met vier brede functies: ondersteunend, basis, coördinerend en gespecialiseerd Samenwerker. Deze functies sluiten aan op opleiding, ervaring en bevoegdheden, maar doorbreken de traditionele functiegrenzen. Taken worden binnen teams flexibel verdeeld, afgestemd op de bewoners en op wat medewerkers kunnen én willen doen.

4.5 Competenties en 'Bekwaam is Inzetbaar'

Een functiebeschrijving geeft duidelijkheid over wat een functie inhoudt: de verantwoordelijkheden, taken en de plaats in de organisatie. Maar een functiebeschrijving zegt weinig over hoe iemand het werk uitvoert en met welke houding en kwaliteiten dat gebeurt. Juist dat gedrag (de manier waarop iemand samenwerkt, communiceert, omgaat met veranderingen of initiatief toont) maakt het verschil tussen 'functie vervullen' en 'functie laten floreren'. Daarom kan het waardevol zijn om naast een functiebeschrijving ook een competentieprofiel op te stellen.

Een functiebeschrijving beschrijft als het ware de 'stoel' – de functie, het werk zelf – terwijl een competentieprofiel de 'mens op die stoel' beschrijft. Het richt zich op het gedrag dat nodig is om de functie succesvol uit te voeren. In een competentieprofiel leg je vast wat je verwacht van een medewerker op het gebied van houding, vaardigheden en persoonlijkheid. Dit geeft richting aan het gewenste functioneren en biedt tegelijk ruimte voor persoonlijke ontwikkeling.

FWG adviseert om in een competentieprofiel tussen de vijf en acht competenties op te nemen, afhankelijk van de context. Dit kunnen enkele functiegerichte competenties zijn, maar ook een combinatie met organisatie specifieke competenties die de kernwaarden van de organisatie weerspiegelen.

Een competentieprofiel is niet verplicht, maar kan wel een waardevolle aanvulling op de functiebeschrijving zijn. Het helpt bij het selecteren van medewerkers die niet alleen passen bij de inhoud van de functie, maar ook bij de cultuur en ambities van de organisatie. Het maakt inzichtelijk welke gedragskenmerken bijdragen aan succes en groei, en biedt zo ook ruimte voor zij-instromers of kandidaten zonder volledig passend diploma, zolang zij het gewenste gedrag kunnen laten zien of ontwikkelen. Verder is het een praktisch hulp-

middel voor leidinggevendenden bij gesprekken over functioneren en ontwikkeling, en ondersteunt het bij loopbaanplanning, coaching en (ontwikkel) assessments.

Een basisvoorbeeld van een competentieprofiel is [hier](#) beschikbaar.

Bij Van Neynsel wordt actief ingezet op de inzet van anders opgeleiden. In eerste instantie lag de focus op kandidaten met een sociaal-maatschappelijke achtergrond, zoals welzijns-werkers. Later werd deze insteek verbreed en kwamen ook andere profielen in aanmerking, mits zij over het juiste denkniveau beschikten.

De beoordeling van sollicitanten vindt plaats op basis van competentieprofielen, waarbij gedrag, vaardigheden en capaciteiten zwaarder wegen dan diploma's. Zo wordt het verschil tussen bijvoorbeeld mbo-niveau 1 en 2 onder meer zichtbaar gemaakt aan de hand van vaardigheden als passief versus actief luisteren.

4.6 Functie-indeling en belonen op basis van cao VVT

De beweging richting 'Bekwaam is Inzetbaar' in combinatie met een bijpassend functiehuis, roept vragen op over de indeling van functies en over de beloning van medewerkers: hoe neem je op een passende wijze hun relevante werkervaring, die zij buiten de zorg hebben opgedaan, mee in de beloning? En hoe motiveer je medewerkers om trainingen of modules te volgen, wanneer dit niet resulteert in een zwaarder takenpakket of hogere functie-indeling?

In de cao VVT is opgenomen dat voor indeling van de functies het actuele systeem FWG VVT wordt gehanteerd. Dit is een vereenvoudigde toepassing van FWG 3.0. Toepassen van 'Bekwaam is Inzetbaar' kan resulteren in een specifieke functie die niet in te delen is met FWG VVT. In dat geval kan de werkgever advies vragen aan de FWG-helpdesk. Zolang een functiebeschrijving voldoet aan de kwaliteitseisen (bijlage 10 cao VVT) kan deze worden ingedeeld, al dan niet met behulp van de FWG-helpdesk.

Functie-indeling en 'Bekwaam is Inzetbaar'.

Het FWG-systeem waardeert geen diploma's of certificaten op zichzelf. Wat telt, is de inhoud van het werk dat iemand in die functie verricht, dus de feitelijke taken, met de bijbehorende kennis, vaardigheden, verantwoordelijkheden en de context van de functie. Een hoger diploma of extra certificaten leiden niet automatisch tot een hogere functie-indeling, tenzij het werk ook daadwerkelijk zwaarder is geworden. Ook ervaring op zichzelf telt alleen mee als die zich vertaalt in taken en/of verantwoordelijkheden in de functie.

'Bekwaam is Inzetbaar' en belonen

Belonen kan bij 'Bekwaam is Inzetbaar' op verschillende manieren en kan ook verschillende doelen hebben. Denk hierbij aan het stimuleren van (opleidings-) gedrag of het belonen voor het behalen van een module.

Belonen kan zowel immaterieel (persoonlijk compliment) als materieel (van een hoger salaris tot cadeaubon). Voor wat betreft het eerste; als medewerkers weten dat hun inspanning wordt gezien en gewaardeerd, dan zijn ze over het algemeen ook sneller bereid om ermee te starten. Het vooruitzicht op een beloning (hoe groot of klein die is) en dat de werkgever (gedeeltelijk) de studiekosten voor zijn rekening neemt, kan de drempel verlagen om een opleiding te volgen. Het zal daarbij ook van de medewerker afhangen welke vorm van beloning het meest past. Wenselijk is om in ieder geval gedurende de gehele opleiding de medewerker te volgen en te waarderen.

Wat betreft de materiele beloning; De cao VVT kent een regeling voor een student met een leer/arbeids-overeenkomst voor het salaris en de vergoeding van lestijd. De cao regelt ook een vergoeding voor een stagiaire en coassistent (artikel 4.2.7 en 4.2.9). Betreft het geen student met een leer/arbeids-overeenkomst, stagiaire of coassistent, maar een medewerker die naast het uitoefenen van zijn functie een opleiding/module(s) volgt dat niet leidt tot een hogere functie, dan ontvangt de medewerker het salaris dat hoort bij zijn functie en geeft de cao in artikel 4.2.4 de mogelijkheid om eenmalig of tijdelijk een financiële beloning toe te kennen.

Een mogelijkheid is ook dat de medewerker een nieuwe functie krijgt aangeboden waarin de medewerker wordt opgeleid richting het kennisniveau dat wordt gevraagd van de functie en het salaris ontvangt van de salarisschaal dat hoort bij deze functie (zie onderstaand voorbeeld).

Bij De Wever zijn vier nieuwe brede functieprofielen ontwikkeld (ondersteunend, leefbegeleider, coördinerend en gespecialiseerd leefbegeleider, FWG 25–40). Deze profielen zijn zorgvuldig getoetst binnen de organisatie. Ze zijn opgebouwd op basis van onderwijs-certificaten en afgestemd met leidinggevenden, leerprocesbegeleiders, CIO's (collega in ontwikkeling), HR-adviseurs en opleiders.

CIO's voldoen bij instroom nog niet aan deze profielen, maar groeien hier naartoe.

Bij aanvang sluiten deze profielen nog niet aan bij het instapniveau van CIO's. Het doel is echter dat zij in de richting van het profiel groeien. Dit riep aanvankelijk vragen op rondom functie-indeling en beloning: moet het profiel telkens worden aangepast naarmate een CIO zich verder ontwikkelt? Dit bleek in de praktijk lastig uitvoerbaar. De oplossing werd gevonden in het hanteren van een groeipad met een duidelijk eindprofiel, vergelijkbaar met de aanpak voor leerlingen. Medewerkers groeien stapsgewijs naar het beoogde functieniveau toe.

'Bekwaam is Inzetbaar' en belonen kent ook een andere kant. En wel die van medewerkers die een volledige opleiding hebben gevolgd en nu zien dat een anders geschoolde medewerker in dezelfde functie-groep (en daarmee salarisschaal) valt. Communicatie en een duidelijk, open en transparant beloningsbeleid is een noodzaak om het gesprek hierover te kunnen aangaan.

Bij de Wever riep het werken met anders geschoolden ook vragen op in teams: waarom mag iemand zonder zorgdiploma bepaalde taken uitvoeren? Hoe zit het met beloning en functie-niveau? Door klein te starten, teams intensief te begeleiden en de noodzaak met cijfers te onderbouwen, ontstond steeds meer draagvlak.

Meer lezen over de cao-bepalingen?

De relevante bepalingen uit de cao VVT 2025 – 2026 tref je [hier](#) aan.

Artikel	Lid
Artikel 4.1 Functie-indeling	Leden 1 t/m 3
Artikel 4.2.1 Salaris, periodieke verhoging en uitbetaling	Lid 2 Lid 3 Lid 3 Lid 5
Artikel 4.2.4 Bijzondere beloning	
Artikel 4.2.7 Salaris leerling-werknemer – per 1 september 2025	Lid 1 Lid 2 Lid 3 Lid 4

Bijlage Begrippenlijst

Begrip	Definitie
Aantoonbaar bekwaam	Het kunnen aantonen van 'bekwaamheid' op basis van betrouwbare, valide en verifieerbare data en onderbouwingen.
Bekwaamheid	Het niveau van beheersing van kennis, vaardigheden en attitude.
Bekwaam is Inzetbaar	De algemene benaming voor de beweging richting het werk meer inrichten op basis van de bekwaamheden van (nieuwe) medewerkers in plaats van alleen diploma's.
Civiel effect	De maatschappelijk erkende 'waarde' die wordt toegekend aan werkervaring of een scholingstraject en mobiliteit op de arbeidsmarkt mogelijk maakt.
Competentie	De combinatie van kennis, vaardigheden en persoonlijke eigenschappen die iemand nodig heeft om een taak of functie effectief en succesvol uit te voeren.
Functie-indeling	De functiewaarde (functiegroep of indeling) die aan een functie is toegekend door middel van de functiewaarderingsmethodiek FWG VVT.
Functiehuis	Het geheel van functies in een organisatie
Functiewaardering	Methode om de relatieve zwaarte van functies onderling te bepalen.
Herintreder	Een medewerker die eerder in een functie in de zorgsector heeft gewerkt en opnieuw gaat werken in de zorg.
Modulair opleiden	Het flexibel vormgeven van opleidingen, zodat deze passender kunnen worden aangeboden aan (nieuwe) medewerkers.
Ontwikkelpad	Een afgebakende route richting nieuwe en tussen bestaande functies binnen organisaties, in combinatie met flexibele instroomeisen (bijv. diploma's of certificaten).
Skills	Vermogen om taken uit te voeren (hard en soft skills).
Skillsgericht werken	Het werk inrichten op basis van de actuele kennis, vaardigheden en attitude waarover medewerkers beschikken, in plaats van behaalde diploma's in het verleden.
Skillsgerichte arbeidsmarkt	Een arbeidsmarkt die is ingericht op basis van skills en minder uitgaat van diploma's.
Vaardigheid	Vermogen om taken uit te voeren (technische en sociale vaardigheden).
Zij-instromer	Een medewerker die eerder in een functie buiten de sector of branche heeft gewerkt en de overstap maakt richting het werken in de zorg.



Colofon

Opmaak **hollandse meesters, Utrecht**

© **september 2025**

Deze uitgave mag zonder toestemming van ActiZ voor niet-commercieel gebruik worden gedownload. Afzonderlijk gebruik van het beeldmateriaal is niet toegestaan. Voorts alle rechten voorbehouden.

Disclaimer

Deze uitgave is met grote zorgvuldigheid en met gebruikmaking van de meest actuele gegevens tot stand gekomen. Het is evenwel niet geheel uitgesloten dat de informatie in deze uitgave onjuistheden en/of onvolkomenheden bevat. ActiZ aanvaardt geen aansprakelijkheid voor directe of indirecte schade ontstaan door eventuele onjuistheden en/of onvolkomenheden. Aan de inhoud van deze uitgave kunnen geen rechten worden ontleend.

branchevereniging van zorgorganisaties
verpleeghuiszorg | zorg thuis | revalidatie en herstel | jeugd