

# De skillsgerichte ketenaanpak als fundament voor loopbaanpaden op de arbeidsmarkt

Door: Anna de Zeeuw en Julie Ferguson  
Conceptversie 3 februari 2022

## Notitie ketenaanpak House of Skills

Doel notitie: Beschrijven van de waarde van ketenbenadering door House of Skills en illustreren van de toepassing daarvan in maatschappelijke innovaties.

## Aanleiding

De Metropoolregio Amsterdam (MRA) worstelt al enkele jaren met een ‘mismatch’ op de arbeidsmarkt. Deze mismatch manifesteert zich in enerzijds een tekort aan werknemers in groeisectoren zoals bouw & techniek, zorg, verduurzaming, en anderzijds een overschot aan (potentiële) werkenden in krimpsectoren zoals bankieren en – vooral sinds de covid pandemie – de luchtvaart en horeca. Een belangrijke oorzaak hiervan is dat de kwalificaties van werkenden onvoldoende voldoen aan de behoeften van werkgevers (ILO, 2020; House of Skills, 2021; SER, 2021; TNO, 2021). House of Skills stimuleert een leven lang ontwikkelen vanuit een *skillsbenadering*, met als doel de skillsmatch te ontwikkelen en te versterken. Dat doet House of Skills als netwerkorganisatie samen met diverse partners door een uniforme skillstaal te bevorderen en een ketenaanpak te ontwikkelen. Verschillende spelers op de arbeidsmarkt werken samen in een publiek-private samenwerking – bedrijfsleven, brancheorganisaties, vakbonden, werknemers- en werkgeversorganisaties, kennisinstellingen, onderwijs en bestuurders uit de regio overheidsinstellingen – om gemeenschappelijk een meer op skills georiënteerde arbeidsmarkt te realiseren. House of Skills richt zich op de metropoolregio Amsterdam. Er zijn ook andere initiatieven op dit vlak elders in Nederland en daarbuiten.

Binnen de ketenaanpak ontwikkelt House of Skills sectorspecifieke loopbaanpaden op basis van wetenschappelijke inzichten, getoetst in de praktijk en in iteratieve slagen van cocreatie en actieleren. Als netwerkorganisatie organiseert en realiseert House of Skills innovatieprojecten en ondersteunt Communities of Practices en kennisdelingssessies rond innovaties. Focusgebieden zijn twee sectoren; de zorgsector en de techniek en bouw sector. De hoofddoelstellingen van House of Skills voor 2022 zijn doorontwikkeling van de loopbaanpaden van het Transferpunt Zorg en Welzijn en het loopbaanpad Techniek en Bouw. Bij een belangrijk deel van de betrokken organisaties (zorginstellingen en de organisaties actief in techniek en bouw of de energietransitie in de MRA) vinden proeftuinen plaats, bijvoorbeeld met zijinstroom langs de lijn van skills. Opleiders zorgen daarbij voor maatwerktrajecten op basis van skills. Er is inzet van pilots met een wijkgerichte ketenaanpak in twee gebieden, namelijk Amsterdam Nieuw-West en Amsterdam Zuidoost. Het bereiken van moeilijk bereikbare doelgroepen vraagt een laagdrempelige aanpak. Hiertoe is er sprake van een combinatie van basisvaardigheden en vakvaardigheden binnen de loopbaanpaden.

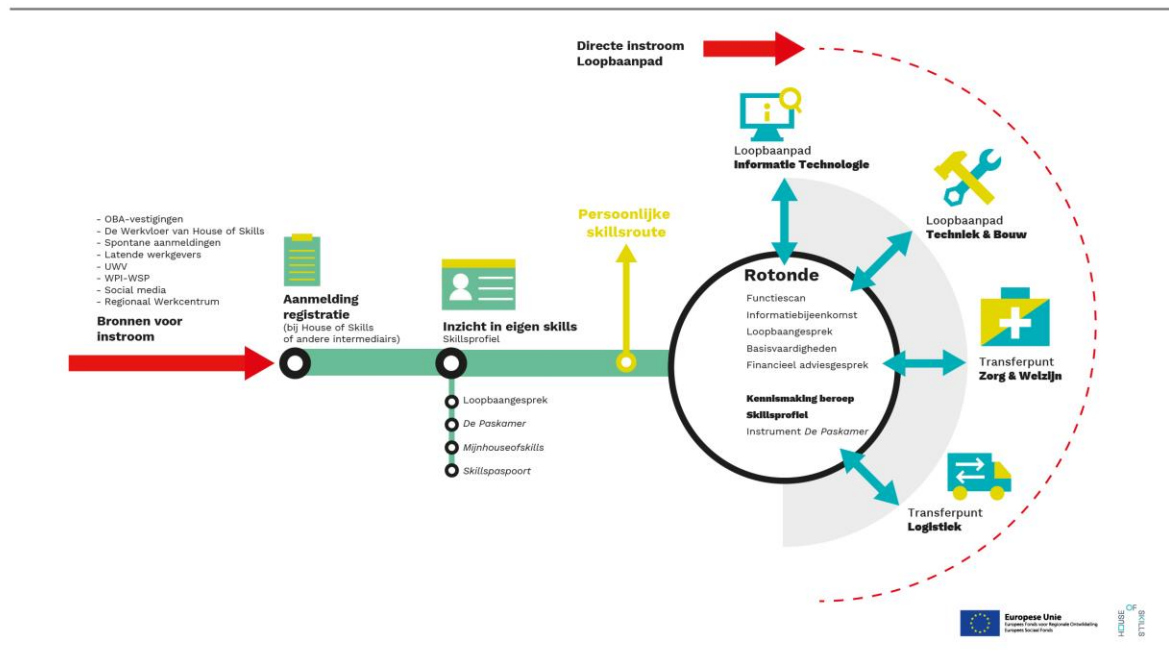
## Skillsgeoriënteerde ketenaanpak

### Wat kenmerkt de ketenaanpak?

Het idee achter de ketenaanpak is dat waardetoevoeging plaatsvindt door het aanbrengen van schakels tussen partijen die samen een product realiseren. Een belangrijk kenmerk hierbij is het ontbreken van een eenduidige of formele hiërarchie, overeenkomstig een netwerksamenwerking. Zowel bij netwerken als bij ketens realiseren meerdere, onafhankelijke organisaties in onderlinge samenwerking een doel. Een keten is echter sequentieel en gericht in tijd, in tegenstelling tot een netwerk. Een keten richt zich bovendien voornamelijk op functionele relaties, terwijl een netwerk doorgaans uitgaat van sociale relaties (Bryson e.a. 2015). Een sector of meerdere sectoren zijn dus vanuit een ketensperspectief te bezien; dit is van toegevoegde waarde als men innovatie wenst. Sectoren waarvoor een ketenaanpak nuttig is, zijn onder meer de logistiek, de bouw en (circulaire) afvalsector, of internationale ketens die gericht zijn op het leveren van koffie, kleding of chocola (Van Duivenboden e.a., 2005). Bij een ketenaanpak kan het echter ook gaan om ‘dienstverlening’ aan burgers, zoals het geval is bij arbeidsmarkt- en onderwijs innovatie. Dat is waar House of Skills op inzet.

## De ketenaanpak van House of skills

De hiernavolgende figuur 'Loopbaanpaden naar werk' laat de stappen in een skillsbased loopbaanpad<sup>1</sup> zien. De ketenaanpak van House of Skills wordt steeds meer ingezet in de Metropoolregio Amsterdam (MRA). Bij de ketenaanpak is inzet van House of Skills training en tooling<sup>2</sup> mogelijk, dat beschikbaar is als onderdeel van een 'Menukaart'<sup>3</sup>. Na instroom, aanmelding en registratie van een deelnemer krijgt deze inzicht in eigen hun skills, bijvoorbeeld door een profiel aan te maken in *De Paskamer*, en vindt een loopbaangesprek plaats. Na het doorlopen van een persoonlijke skillsroute kunnen ze deelnemen aan een voorschakeltraject danwel scholingstraject of matchingsactiviteit richting een tekortsector, waarbij House of skills tot nu toe verschillende (pilots voor) loopbaanpaden binnen Techniek en bouw en Zorg en welzijn heeft opgezet met ketenpartners.



## Loopbaanpaden naar werk

### Voorbeeld

Een concreet voorbeeld waarbij de ketenaanpak met succes is ingezet in een loopbaanpad in de zorg betreft het zij-instroomtraject 'Apothekersassistent', met 18 leerwerkstudenten. Dit initiatief is ontwikkeld met Stichting Bedrijfsfonds Apotheken (SBA) om geïnteresseerde werkzoekenden op basis van een skillsbenadering te verbinden aan apothekers met vacatures. SBA startte in 2019 landelijk het versnelde zij-instroomtraject om een oplossing te creëren voor het tekort aan apothekersassistenten op de arbeidsmarkt. Landelijk vonden de afgelopen 2,5 jaar maar liefst 170 bbl-ers met succes een werkplek in een apotheek. In Amsterdam werd het traject georganiseerd in samenwerking met apothekersvereniging FBA, ROC van Amsterdam, UWV, Werkgeversservicepunt Groot-Amsterdam (WSP) en regionale werkgeversvereniging Siga.

<sup>1</sup> Zie ook het *Businessplan House of Skills (2020)* dat definities ontleent aan Goedee, J., & Entken, A. (2019)<sup>1</sup>

<sup>2</sup> Zie <https://www.houseofskillsregioamsterdam.nl/instrumenten>

<sup>3</sup> Binnen de Metropoolregio Amsterdam zijn de skillsbased instrumenten veelvuldig gebruikt. Zo vonden er in 2021 in de MRA 823 gratis loopbaangesprekken plaats, kregen 1696 personen inzicht in eigen hun skills door een profiel aan in *De Paskamer*. 717 mensen maakten een profiel aan op het platform *Mijnhouseofskills*; 527 personen namen deel aan een scholingstraject of matchingsactiviteit richting een tekortsector; 410 personen benutten ter oriëntatie de Zorgscan van het Transferpunt Zorg en Welzijn en 90 personen hebben deelgenomen aan omscholingstrajecten. Het loopbaanpad Techniek en Bouw bereikte o.a. 80 klantmanagers en coaches, 52 personen volgden een voorschakeltraject techniek.

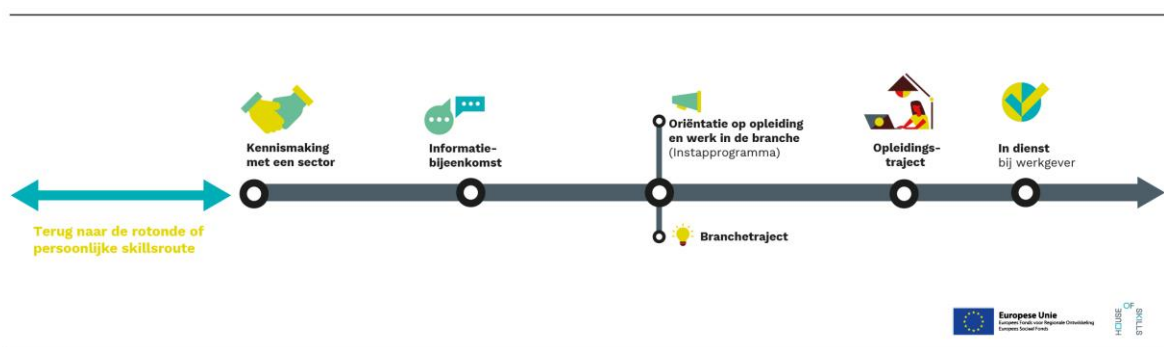
## Ketenaanpak Zorg & Welzijn

Als vervolg op het eerdergenoemde traject met de Apothekersbranche is door House of Skills in 2020 een breder skillsbased loopbaanpad gestart, met instrumenten om mensen toe te leiden naar de zorg, om vraag en aanbod in zorg & welzijn beter op elkaar te laten aansluiten, en om iets te doen aan de tekorten in de sector. In eerste instantie beoogde House of Skills met haar “bemiddelende functie” zo’n 300 leerwerkplekken te faciliteren, maar ze heeft via een kompasfunctie – tussen de vier assen mbo, hbo, zorg en welzijn – uiteindelijk meer dan 1000 mensen geholpen.

House of Skills speelt een cruciale rol door te gidsen en te verbinden. Zo schetst de projectleider Zorg & Welzijn de rol van House of Skills (interview Helena Schuengel december 2021) als volgt: *“Wat we zien - en dat is ook heel waardevol – is dat we geen bemiddelingsbureau zijn, maar we hebben een gidsende rol gepakt op de arbeidsmarkt. Mensen op de arbeidsmarkt zitten met een heleboel vragen. We hebben een kompasfunctie. Er zijn 4 assen, mbo hbo, zorg en welzijn. Wat zijn de mogelijkheden binnen de as die jij gekozen hebt, wat wil je? Dit heeft een ongelooflijke toegevoegde waarde en is een onderscheidende functie voor datgene wat er tot nu toe niet is, voor diegenen die zich aan het oriënteren zijn.”*

Inmiddels is er een (skillsbased) maatwerktraject “Oriëntatieprogramma Zorg en Welzijn” opgestart, waarbij een kandidaat kan kennismaken met de zorg en op meerdere momenten kan in- en uitstappen. In 2021 startte de eerste lichting van dit programma met 13 studenten. Betrokken zijn Hogeschool van Amsterdam, Nova College, ROC van Amsterdam/Flevoland, Inholland, UWV en de gemeente Amsterdam. Helena Schuengel, die het programma vanuit House of Skills leidt, beschrijft het programma als volgt: *“Gedurende vijf weken krijgen mensen twee dagen in de week les, en er wordt iets verteld over een tekortsector. We kijken op welk moment iemand bemiddelbaar is, dat kan na 5 weken maar het kan ook na 20 weken. Na 5 weken organiseren we een ‘Meet en Greet’ met Sigrā en VWS. Werkgevers nodigen we uit om contact op te nemen met de deelnemers. Dan gaan we kijken met de deelnemers ben je bemiddelbaar, of niet. Daar zit een loopbaanadviseur in van UWV.”* (interview Helena Schuengel, december 2021).

House of Skills zorgt zo voor regie op de keten, met nieuwe loopbaanpaden in zorg en welzijn. Maar ook in techniek en bouw zijn we actief, projectmatig en in reactie op vragen vanuit de markt en maatschappij. Daarbij koppelen we loopbaanpaden met een ketenaanpak, vormgegeven in een transferpunt.



## Het proces binnen een Loopbaanpad en transferpunten

### Ketenaanpak techniek & bouw<sup>4</sup>

Door de energietransitie, de circulaire economie, de groeiende vraag naar technische ondersteuning in de zorg en de bouwopgave neemt de vraag naar mensen met passende skills voor techniek en bouw de komende jaren alleen maar toe. CrossOver en House of Skills hebben de handen ineen geslagen om een skillsgeoriënteerde ketenaanpak te organiseren voor deze sectoren en uit te voeren. Dit gebeurt in samenwerking met werkgevers met een grote vraag naar personeel, latende werkgevers en partijen die hen faciliteren, met

<sup>4</sup> zie Ook: Whitepaper techniek en Bouw (2021) website House of skills, [www.houseofskillsmra.nl](http://www.houseofskillsmra.nl).

brancheorganisaties, opleidingsfondsen en vakbonden zoals Bouwend Nederland, Techniek Nederland, Vollandis. Een aantal van deze partijen werken samen met House of Skills sinds de tweede helft van 2020 onder de naam Arbeidsmarkt Samenwerkingsnetwerk Techniek Groot Amsterdam (ASTA).

Daarnaast zijn overheden en onderwijsinstellingen een pilot gestart op het gebied van werk-naar-werk voor de techniek en bouw in de Metropoolregio Amsterdam. Dit samenwerkingsverband omvat gemeenten in de Metropoolregio Amsterdam, provincie Noord-Holland en Flevoland, ROC van Amsterdam, Nova College, Hogeschool van Amsterdam, Hogeschool Windesheim. De pilot bouwt voort op een infrastructuur en een skillsaanpak met skillsinstrumenten (zoals het *Skillspaspoort*) die de afgelopen jaren zijn ontwikkeld.

Dit project is erop gericht om in de Metropoolregio Amsterdam te leiden tot structurele en geteste ketensamenwerking in de arbeidsmarkt keten richting techniek en bouw, met mogelijkheid tot opschaling. Mensen volgen het instaprogramma en een deel daarvan wordt duurzaam toegeleid naar techniek en bouw in Amsterdam. De vijver aan mogelijke werknemers wordt voor werkgevers vergroot: nieuwe werknemers en mensen die anders geen werk zouden hebben, krijgen nu de kans voor een soepele overstap en een duurzame match naar nieuw werk. Zij ontwikkelen een nieuwe loopbaan in een vakgebied waar nu én in de toekomst veel arbeidskrachten nodig zijn. Er is ondersteuning en activering van werkgevers voor het goed ontvangen en laten landen van zij-instromers in de organisatie.

Projectleider Techniek & Bouw: *“Techniek en bouw organiseert Community of Practice bijeenkomsten voor het delen van leeropbrengsten. Het meer skillsgericht inrichten van werkprocessen en dat dan ook gelijk doen in zo'n sessie helpt andere technische bedrijven skillsgerichte stappen te zetten.”* (Interview Rachelle Handgraaf, november 2021).

### **Barrières in de ketenaanpak**

Deze projecten in zowel Zorg en Welzijn als Techniek en bouw hebben veel potentieel maar lopen ook tegen barrières aan. Een aantal daarvan lichten we uit. Een vergelijking van de loopbaanpaden in deze 2 sectoren levert een aantal domeinoverstijgende barrières op, die we ordenen naar stakeholder.

#### **Uitkeringsinstanties: Focus ligt op korte termijn inzetbaarheid.**

Wanneer een potentiële kandidaat zich meldt bij een uitkeringsinstantie, wordt de klantmanager primair afgerekend op aantallen – dus hoeveel kandidaten er sec geplaatst zijn, maar niet waar, hoe, of dat de positie goed aansluit bij zijn of haar skills of interesses. Door deze focus raakt de lange termijn inzetbaarheid van de werkzoekende soms buiten beeld. Ook is geboden financiering van begeleiding op de werkvloer beperkt. Mede hierdoor is de verwachte instroom voor mensen met een lager opleidingsniveau minder dan verwacht, is uitstroom hoog, en blijft duurzame inzetbaarheid beperkt.

#### **Onderwijs/opleiding: i) Financieringsmogelijkheden zijn onvoldoende flexibel.**

Financiering voor het volgen van een oriëntatietraject is incidenteel, verkokerd of afwezig. Mede daardoor is instroom beperkt. Mensen die al langere tijd een uitkering ontvangen, of die een traject van werk naar werk volgen, ontvangen geen vergoeding in een leer-werktraject, waardoor deze niet aantrekkelijk zijn of niet aansluiten bij de levensbehoeften van kandidaten.<sup>5</sup> Ook stroomt veel geld naar zaken eromheen (bijv. bestuurlijke kwesties) in plaats van het inrichten en uitvoeren van onderwijs/ondersteuning van werkzoekenden. Groepen die bijvoorbeeld als gevolg van de pandemie werkloos zijn geraakt (zoals luchtvaartbranche) ontvangen financiering, overige groepen hebben het hierin soms lastiger. Verborgene criteria voor omscholingsvergoeding (zoals opleidingsniveau, arbeidsverleden, inkomen partner, kortste weg naar werk, veelal tijdelijk) zijn vaak niet bekend waardoor per kandidaat moet worden bepaald of iemand in aanmerking komt. Deelnemers worden afgewezen om verschillende redenen.

#### **ii) Opleidingen zijn niet modulair ingericht**

Opleidingen zijn voornamelijk niet zodanig ingericht dat ze aansluiten bij de aanwezige skills van de kandidaat om zijn/haar ontwikkeling beter te ondersteunen teneinde een overstap naar een sector zoals de zorg mogelijk te maken. Dit kan door opleidingen korter en veelmeer modulair certificeerbaar in te richten. Door opleidingen modulair in te richten kunnen voor al aanwezige skills vrijstellingen van toepassing zijn, waardoor mensen

---

<sup>5</sup> zie ook House of skills (Annelies Spork en Helena Schuengel), 2021, notitie Mismatch scholingsmiddelen.

(bij/om)scholen op specifieke skills en daarmee versneld doorstromen. Vooral nog is dit doorgaans niet mogelijk en wordt daardoor menselijk kapitaal niet optimaal benut.

**Werkgevers:- i) Skills mindset ontbreekt. Weinig mogelijkheden tot begeleiding op de werkvloer en baangarantie ontbreekt.**

Voor een passende match op basis van skills zijn de juiste voorwaarden, het aanwakkeren van interesse en een goede begeleiding aan de kant van werkgevers essentieel. Ook een baangarantie bij een omscholingstraject is van belang. Vooral nog loopt het hier echter vaak stuk. Recruitment processen, teams inrichting, functiehuis etc. zijn nog niet skillsbased ingericht. Echter, met meer zicht op skills kunnen functies flexibeler worden ingericht.

**ii) Onvolledig beeld van voorwaarden en doorgroeimogelijkheden.**

Communicatie van werkgevers naar kandidaten over salarisvooruitzichten biedt onvoldoende perspectief: zo wordt bijvoorbeeld alleen het startsalaris genoemd, niet de secundaire voorwaarden, de opleidingskosten/ investering, het doorgroeiperspectief, etc. Hierdoor ontstaat een onvolledig beeld bij de kandidaten en haken ze af.

**Werkzoekenden:- i) Skills mindset ontbreekt. Weinig mogelijkheden tot begeleiding op de werkvloer en baangarantie ontbreekt.**

Bij werkzoekenden is er nog geen sprake van inzicht in hoe ze zelf op basis van hun skills kunnen ontwikkelen en presenteren naar werkgevers op de arbeidsmarkt. Belangrijk is hierbij ook dat zij dit niet hebben meegekregen vanuit het doorlopen onderwijs, waar het denken veelal is gebaseerd op diploma's en niet op skills.

**Conclusie: leren over kansen en barrières via een skillsbased ketenaanpak**

Tientallen partijen werken al samen via de ketenbenadering van House of Skills, met als doel de mismatch op de arbeidsmarkt te beslechten. House of Skills regisseert een effectieve skillsbased ketenbenadering met ketenregie, een goed procesontwerp, de juiste inzet van instrumenten, trainingen van professionals en een goede inbedding in de lokale situatie met partners en brancheorganisaties. De skillsbased loopbaanpaden die door House of Skills en haar partners uitzetten, hebben veel potentieel, maar lopen ook tegen barrières aan voor wat betreft de ontwikkeling van een leven lang ontwikkelen via de skillsbenadering, in relatie tot de regionale arbeidsmarkt. Samengevat is als gevolg van deze barrières beperkt perspectief voor werkzoekenden op de aantrekkelijkheid van een nieuwe functie, op arbeidsvoorwaarden nu en naar de toekomst, en op passende instapmogelijkheden. Het gevraagde instroom niveau binnen de genoemde sectoren past vaak niet bij het aanbod aan werkzoekenden en is mede afhankelijk van de conjunctuur – de hierboven genoemde mismatch. Ook worden oriëntatietrajecten niet gefinancierd. En neemt men toch een stap, dan is er veel uitval. Wat zou helpen nog beter onze bijdrage te kunnen leveren en doelen te realiseren?

**Ondersteunend beleid om de barrières structureel te overbruggen**

Veel van de genoemde barrières kunnen in het kader van experimenten worden opgelost met incidentele middelen en oplossingen. Om duurzame ketenaanpakken als deze te faciliteren zijn echter aanpassingen van achterliggende onderwijs- en arbeidsmarktsystemen en bredere samenwerkingsverbanden nodig, op en tussen lokaal, regionaal en landelijk niveau(s). Het gaat hierbij om zaken als:

- Onderwijs: toepassing van skillspaspoort in het onderwijs en ondersteunende begeleiding van studenten; Flexibiliseren van financieringsmogelijkheden van opleidingen en aandacht voor modulair skillsbased opleiden;
- Werkgevers(verenigingen): het ondersteunen van een skillsbased HR-benadering en baangarantie bij van werk naar werktrajecten.
- Uitkeringsinstanties: Bij uitkeringsinstanties gaat het erom de focus te verleggen naar lange termijn inzetbaarheid en het faciliteren van toegang tot trajecten die deze lange termijn inzetbaarheid kunnen realiseren.
- Overheid algemeen: Experimenteerruimte voor overheidsgerelateerde partners. Partijen op regionaal niveau zoals House of Skills en de overheden op landelijk niveau kunnen niet zonder elkaars bijdrage om de skillsmismatch te verkleinen, met enerzijds expertise van regionale arbeidsmarkt en anderzijds de nationale beleidskaders (rondom o.m. landelijk beleid uitkeringsorganisaties, onderwijsbeleid, en regionaal beleid

(samenwerking regionale partijen). Wij pleiten ervoor dat partners - zoals uitkeringsinstanties, die vaak afgerekend worden op “eigen” doelstellingen – experimenteerruimte krijgen om deze ketenaanpakken te implementeren en te zoeken naar meer aansluiting tussen bestaande systemen en organisaties.

#### *Rol van House of skills*

De uitwisseling van ervaringen met de skillsgeoriënteerde ketenaanpak is van groot belang. Actieve deelname en mee organiseren van overheidsgerelateerde partners is daartoe van cruciaal belang. Naast het op gang helpen van verschillende skillsbased loopbaanpaden is het organiseren van Communities of Practice nodig, zodat betrokkenen ervaringen kunnen delen en kennis kunnen doorontwikkelen. Dit is een rol die House of skills de komende tijd in de Metropoolregio Amsterdam wil vervullen. Op termijn zullen betrokken partijen (onderwijs, werkgevers, overheid) dit overnemen. Het realiseren van deze ambities kunnen we niet alleen. Daartoe hebben we de andere partijen nodig. Graag zetten we het gesprek voort om de kansen voor verdere kruisbestuiving verder te ontdekken.

#### **Literatuurlijst**

Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2015). Designing and implementing cross-sector collaborations: Needed and challenging. *Public Administration Review*, 75(5), 647-663.

Duivenboden, H. van, M. van Twist, M. Veldhuizen en R. in 't Veld (red.), *Ketenmanagement in de publieke sector*, Uitgeverij Lemma BV, Utrecht, 2000.

Goedee, J., & Entken, A. (2019). *Samenwerken en regisseren: Complexe samenwerkingsprocessen*, Boom.

House of Skills (2020) *Businessplan House of Skills* (red. Elke van der Heijden, Julie Ferguson). Amsterdam: House of Skills.

House of skills (2021), website, zie ook: [www.houseofskillsmra.nl](http://www.houseofskillsmra.nl)

ILO (2019) *Skills and Jobs mismatches in Low and middle income countries* Geneva

SER (2021) *Inspiratiedocument, Samen toewerken naar een meer skillsgerichte arbeidsmarkt*.

TNO (2021), *Skills gevraagd Met skills innoveren naar een inclusieve toekomstbestendige Arbeidsmarkt* (Dekker R., Van den Bossche S., Bongers P., Genabeek, J. Van.)