

# 's Heeren Loo beweegt mee met talent

Auteur: **Ramon de Groot**

Waar veel zorginstellingen nog vasthouden aan strikte diploma-eisen, beweegt 's Heeren Loo een andere kant op. De nadruk ligt niet langer op formele diploma-eisen, het talent staat centraal. Welke competenties, talenten en ervaring heeft iemand al? Een verandering die een hele andere manier van kijken, denken en doen vraagt en niet alleen de werving of het opleiden raakt. Het is een gedurfde koerswijziging die de organisatie anders laat kijken naar kwaliteit van zorg en hoe iemand toegerust wordt voor het werk. Het heeft daarnaast ook een domino-effect binnen de branche en in het onderwijs.

In 2021 begon Saraï bij 's Heeren Loo als welzijnsassistent via de subsidieregeling *Coronabanen in de zorg*. Ze heeft zes maanden bovenformatief gewerkt op een locatie waar zorg wordt verleend aan mensen met een ernstig meervoudige beperking. Tegelijkertijd heeft zij een mbo-certificaat behaald via de

Nationale Zorgklas. In tegenstelling tot de andere welzijnsassistenten, koos Saraï na het behalen van haar certificaat niet voor het vervolg van de opleiding tot begeleider gehandicaptenzorg. Zij vond dat ze al voldoende had aangetoond vakbekwaam te zijn voor het werk, en daar had ze gelijk in.



Saraï had eerder namelijk de hbo-opleiding Sport- en bewegingseducatie afgerond. Tijdens deze opleiding heeft ze meerdere stages gelopen bij verschillende doelgroepen binnen de gehandicaptenzorg. In totaal had ze zo'n anderhalf jaar ervaring voorafgaand aan het coronabaantraject.

Door Saraï's verzoek om haar kennis en ervaring te erkennen moesten wij op zoek naar mogelijkheden om op een vernieuwende manier naar diploma's te kijken. Uiteraard wilden wij de kwaliteit van zorg voor cliënten behouden. Om iemand aan te nemen zonder de gebruikelijke diploma's waren er echter allerlei systeemaanpassingen nodig. Aangezien Saraï een waardevolle begeleider en collega was kozen we ervoor om de systeemhobbels handmatig op te lossen in plaats van te wachten tot alles officieel geregeld was. Een wekelijkse bespreking van casuïstiek volgde, waarbij Saraï de eerste casus vormde.

De ervaring van Saraï staat niet op zichzelf; er zijn inmiddels meer dan 300 kandidaten met een rugzak aan ervaring besproken.

De reacties van haar collega's op het feit dat Saraï na een half jaar klaar was, varieerden. Sommigen vonden het terecht en zagen geen noodzaak voor verdere scholing. Anderen begrepen niet waarom ze geen vervolgopleiding hoefde te volgen. Saraï heeft regelmatig moeten uitleggen waarom haar route voldoende was, terwijl haar collega's wel een volledige opleiding moesten volgen.

Dit benadrukt het belang om binnen de organisatie duidelijk te communiceren over de beweging die we maken. Maar ook wat we verstaan onder 'aantoonbare

vakbekwaamheid'. Saraï heeft misschien niet dezelfde opleiding gedaan als haar collega's, maar bij elkaar opgeteld heeft zij (meer dan) voldoende in huis om goede zorg te kunnen leveren.



### Individuele route

Kwaliteit van zorg is ons uitgangspunt. In de huidige arbeidsmarkt vraagt dat om een creatieve en persoonlijke aanpak van werving. Met een individuele route naar de juiste kennis en ervaring als die er nog niet is. Als iemand zonder vooropleiding interesse heeft in werken bij 's Heeren Loo, gaat een van de recruiters met diegene in gesprek. 'Hoe kom je tot je recht?' is daarbij de belangrijkste vraag. We bepalen samen de route: soms is een aanvullende opleiding, training, of een certificaat nodig. Of je kunt direct starten als begeleider als je aantoonbaar bekwaam bent. Je werkt in een team met ervaren collega's en krijgt begeleiding als je in opleiding bent. We vinden passende mogelijkheden zodat we een goed leven voor cliënten kunnen waarmaken en zinvol werk voor jou.

Deze koerswijziging van 's Heeren Loo brengt niet alleen de traditionele methoden van werven en bekwamen een stap verder, maar biedt ook de huidige medewerkers de mogelijkheid om hun unieke talenten verder te ontwikkelen. In het huidige

uitdagende tijdperk, waarin zowel de zorg als het onderwijs zichzelf opnieuw aan het uitvinden zijn, zet 's Heeren Loo in op een meer mensgerichte aanpak.



**Pamela de Man**, recruitmentspecialist bij 's Heeren Loo: "Deze zomer zijn we gestart met een nieuwe manier van werven. Met de focus vooral op contact, in plaats van alleen op brieven en cv's. Dat klinkt misschien alsof we zomaar iedereen aannemen, maar dat is natuurlijk niet het geval. Wat we bedoelen is vooral dit: de zorg draait om mensen. Ook als het over onze collega's gaat. Het is niet alleen belangrijk dat medewerkers de kennis en vaardigheden hebben die aansluiten bij hun werklocatie, maar ook dat ze de persoonlijke eigenschappen bezitten om van waarde te zijn voor cliënten. We leren een potentiële collega graag eerst kennen zodat we een betere match kunnen maken tussen de sollicitant en de werkplek. Een diploma (alleen) geeft daarbij niet aan wat iemand kan of nog moet bijleren om cliënten te begeleiden. Dat verschilt per persoon."

Wij zien dus niet alleen uitdagingen, maar vooral kansen. Dit brengt een aanzienlijke beweging teweeg, zowel binnen onze organisatie als in onze omgeving. Wij omarmen de kansen en richten ons op drie essentiële bewegingen.

### ***Recht doen aan wie mensen zijn en wat ze kunnen***

De visie van 's Heeren Loo reikt verder dan de traditionele focus op louter functionele vaardigheden en snelle inzetbaarheid. We willen recht doen aan de unieke identiteit van elke medewerker en erkennen wat zij kunnen bijdragen. Daarom richten we ons niet meer op vacatures, maar juist op het maken van contact. Door deze verschuiving willen wij niet alleen de juiste mensen vinden, maar hen ook echt leren kennen: Wie zijn ze? Welke wensen en dromen koesteren ze? En wat hebben zij nodig om succesvol aan de slag te gaan in de zorg? Deze benadering vereist een volledig andere mindset van alle spelers. Een mindset waarbij een actieve betrokkenheid en vertrouwen centraal staan.

Daarnaast laten we het traditionele denken in cv's en diploma's los. We beoordelen niet alleen vanaf papier; we zoeken naar de persoon achter de documenten, met aandacht voor het complete verhaal en de unieke skills die iemand met zich meebrengt. Deze nieuwe benadering is ook een stap richting een meer inclusieve en mensgerichte toekomst in de zorg.

### ***Een leven lang ontwikkelen***

We geloven in het bevorderen van een cultuur van een leven lang leren. In een wereld die voortdurend verandert, is de noodzaak om continue te blijven ontwikkelen cruciaal. De ambitie is om een

omgeving te creëren waarin medewerkers hiertoe worden aangemoedigd, ongeacht hun huidige positie. Dat begint bij het uitgaan van vakbekwaamheid voor het werk dat je daadwerkelijk doet. Dat klinkt logisch maar als je goed kijkt is het gat tussen diploma's en de praktijk groot. Bij 's Heeren Loo is er een grote diversiteit aan zorgdoelgroepen en net zo'n diverse behoefte aan kennis en vaardigheden. Daarbij is het de visie van 's Heeren Loo dat je cliënten het beste op je eigen manier kan begeleiden. Daarom zijn passende ontwikkelroutes die aansluiten bij de praktijk heel belangrijk. Routes die elementen kunnen bevatten van praktijkleren, interne trainingen en (delen van) opleidingen. Deze kunnen ook per persoon weer anders worden samengesteld.

### ***Mensen snel inzetbaar krijgen***

Snel inzetbaar zijn is essentieel voor onze organisatie. Dit gaat verder dan de startfase. In een omgeving waar snelheid en flexibiliteit nodig zijn, zetten we in op een aanpak die geldt tijdens de gehele loopbaan. Vakbekwaamheid wordt beschouwd als een fundamenteel element. Vakbekwaamheid is niet statisch maar komt bij elke stap die iemand zet weer in meer of mindere mate terug. Maatwerk staat voorop, gericht op wat het beste past bij de praktijk, om ervoor te zorgen dat iemand snel een zinvolle bijdrage kan leveren.

We staan helaas voor forse uitdagingen in de praktijk. We hebben te maken met onderbezetting en de zorg kan overweldigend zijn, vooral voor nieuwkomers die nog aan het leren zijn. Het belang van goede begeleiding tijdens een ontwikkeltraject kan niet genoeg benadrukt worden. Het vraagt om wendbaarheid

en proactieve betrokkenheid, waarbij het streven is naar een evenwicht tussen snelheid en doordachte begeleiding.

### **Vakbekwaamheidsprofielen**

Om de drie bewegingen te faciliteren, wordt er gebruikt gemaakt van een samenhang van benaderingen en hulpmiddelen.



**Monique Beem**, specialist praktijkleren: "We hebben samen met beleidsmedewerkers en zorgprofessionals vakbekwaamheidsprofielen ontwikkeld om te kunnen bepalen welke kennis en vaardigheden nodig zijn voor de verschillende functies en doelgroepen. Deze profielen maken het mogelijk om de inzetbaarheid van iemand te beoordelen en een traject naar vakbekwaamheid te adviseren. Deze profielen dienen als ons kompas en vormen de brug tussen de individuele ambities en de vereisten van de zorgsector. Ze bieden daarmee een gestructureerde route naar vakbekwaamheid."



**Ellen van Vliet**, specialist praktijkleren: “Door zelf de regie te voeren over deze profielen, hebben we de vrijheid om snel en doelgericht aanpassingen te maken. Iets wat in samenwerking met het onderwijs vaak tijdrovend kan zijn. De flexibiliteit om direct te reageren op veranderende behoeften en trends in de zorg is een aanzienlijk voordeel. Het maakt het mogelijk om aan de dynamiek van de sector aan te passen zonder te hoeven wachten op externe ontwikkelingen.”

In de vakbekwaamheidsprofielen (Figuur 1) is weergegeven wat er nodig is om te kunnen voldoen aan de specifieke behoeften van de verschillende doelgroepen. Dit is omschreven in persoonskenmerken, vaardigheden en competenties.

Zelf regie hebben over vakbekwaamheidsprofielen is daarmee een strategisch voordeel. Daarnaast benadrukt het de inzet voor een proactieve benadering van een leven lang ontwikkelen.

### Een beweging, geen implementatie

Wat wij ondernemen is meer dan een implementatie; het is een beweging die zich aanpast aan de snelle veranderingen van deze tijd. Het is dan ook geen vlekkeloos proces. We zetten telkens kleine stapjes en lossen de problemen op wanneer die zich aandienen. Alleen al de immense groep van 17.000 betrokkenen intern en de vele samenwerkingspartners om ons heen geven een beeld van de complexiteit waarmee wij te maken hebben.

Onze aanpak, met nadruk op het losbreken van ‘diplomadenken’ en het omarmen van



Figuur 1. Vakbekwaamheidsprofiel

een cultuur van een leven lang ontwikkelen, vraagt realisme en veerkracht. We beseffen dat leren in de dagelijkse praktijk van de zorg een grotere uitdaging is dan ooit. Het zal nog een hele poos duren voordat dit op voldoende plekken succesvol uitpakt en ook echt tot een cultuurverandering heeft geleid. Maar het geloof is groot, alleen al omdat de leden van het team dat hieraan werkt zelf ook andere routes hebben doorlopen, gevormd door ervaring en mentorschap. Dit geldt ook voor een van onze bestuurders, Ageeth Ouwehand, zelf verpleegkundige van oorsprong. Het feit dat dit niet slechts een taak is, maar iets dat ons hart raakt, geeft de beweging een extra laag van bevlogenheid en betrokkenheid.

### **Vertrouwen in plaats van beheersing**

Bij het vormgeven van deze beweging komen we twee zaken tegen waar we niet omheen kunnen: het organiseren van vertrouwen en het streven naar zo min mogelijk regels. We zien en horen dat mensen behoefte hebben aan ruimte en vertrouwen. We zien ook dat in het creëren van oplossingen toch vaak naar bekende systemen of patronen wordt gegrepen. Dat werkt niet. Het geven van ruimte is het geven van vertrouwen, en het geven van vertrouwen is nu eenmaal spannend. We hebben onszelf hier dus continue op uit te dagen.

De angst en uitdagingen die naar voren komen bij het loslaten van het diplomadenken zijn heel begrijpelijk. Het is nodig om met een nieuwe bril op naar vakbekwaamheid te kijken. We hebben ons altijd veilig gewaand door diploma's te eisen. Los van het feit dat dit ook een schijnveiligheid was, roept het ook vragen op over hoe iemand dan wel aantoonbaar

## *Zelf regie hebben over vakbekwaamheidsprofielen is een strategisch voordeel.*

vakbekwaam kan zijn. En als je dan door die nieuwe bril kijkt, zie je dat de oplossing hiervoor er anders uitziet voor bijvoorbeeld een IC-verpleegkundige dan voor een begeleider in de gehandicaptenzorg met een vrij zelfstandige doelgroep. Er is dus geen *one-size-fits-all*-oplossing.

Het vraagt dus continue reflectie op deze aspecten om ervoor te zorgen dat onze oplossingen in bijvoorbeeld een vakbekwaamheidsprofiel niet wederom zorgen voor de problemen waar we met het loslaten van het diplomadenken juist vanaf wilden.

Daarbij is het ook noodzakelijk het oerwoud aan regels die vanuit een behoefte van controle zijn gecreëerd snel weg te werken. Deze regels kosten te veel tijd en frustratie die afleiden van ons doel: een goed leven voor cliënten en mooi werk voor de zorgprofessional.

### **Samen zet je meer in beweging**

Samen ontwikkelen met werkgevers, onderwijs en overheid is belangrijk voor ons. Het anders kijken naar vakbekwaamheid raakt hoe we in bredere zin werken aan de toekomst van de zorg, het onderwijs en de uitdagingen op de arbeidsmarkt. Buiten de bestaande samenwerkingsverbanden worden inzichten gedeeld met de bredere zorgsector en daarbuiten.



Ageeth Ouwehand, lid van de raad van bestuur, benadrukt dat het tijd is om echt anders te handelen in reactie op de maatschappelijke opgaves. De Raad voor Volksgezondheid & Samenleving (RVS), waarvan Ageeth ook raadslid is, heeft recent adviezen opgeleverd die dit ook benadrukken.



### Werk vanuit je talent

In oktober 2023 verzorgde 's Heeren Loo een webinar, waarin we lieten zien hoe deze unieke aanpak eruitziet en hoe we omgaan met flexibel leren en ontwikkelen. We deelden welke stappen we al gezet hebben, maar ook wat we nog moeten doen en de valkuilen die we tegenkomen.

's Heeren Loo deelt haar inzichten en ervaringen en nodigt uit tot dialoog en samenwerking in het herdefiniëren van normen en kaders. De belangrijkste tip: begin bij één iemand, maak kleine stapjes, laat kaders niet leiden en betrek stakeholders. ♦



**Ramon de Groot** is reeds twintig jaar werkzaam in de gehandicaptenzorg in diverse rollen zoals social worker, verandermanager en academie manager. In zijn rol als academie manager bij 's Heeren Loo is hij samen met het managementteam verantwoordelijk voor het ondersteunen van circa 17.000 medewerkers in hun leer-en ontwikkeltrajecten. Naast het aansturen van regionale academie teams en de strategische ontwikkeling van de academie ligt zijn specifieke focus op het ontwikkelen van nieuwe samenwerkingen en innovaties met het onderwijs in Nederland. Samen met Pamela de Man, Monique Beem en Ellen van Vliet werkt hij aan de nieuwe aanpak van 's Heeren Loo op het gebied van anders werven en opleiden.