



Investeren in flexwerkers in Zorg en Welzijn

1 Inleiding	3
2 Verdere toename flexibele schil	4
3 Flexibel werken als arbeidsmarktinstrument?	6
4 Scholing van flexwerkers schiet nog tekort	7
5 Scholing in de sector Zorg en Welzijn	8
6 Motieven voor scholing	9
7 De praktijk	10
8 Good practice	11
9 Conclusies en slotwoord	13
Bijlage: Geraadpleegde en geciteerde bronnen	14

1 Inleiding

Voor u ligt het themarapport 'Investeren in flexwerkers in Zorg en Welzijn'

WZW heeft als aanvulling op de jaarlijkse arbeidsmarktmonitor gekozen om nader in te gaan op het thema flexibiliteit. WZW wil u middels dit themarapport ondersteunen in de strategische keuzes die u maakt om nu en in de toekomst een evenwichtig flexibel personeelsbestand te hebben.

De afgelopen jaren hebben we te maken gehad met een recessie, maar de markt is langzaam weer aan het aantrekken. Dit is op de arbeidsmarkt goed te zien door de groei van het aantal uitzenduren. In het vierde kwartaal van 2014 steeg het aantal uitzenduren met bijna 2,5% ten opzichte van het kwartaal ervoor. Voor heel 2014 geldt dat het aantal uitzenduren 6,6% hoger lag dan in 2013 (CBS, nieuwsbericht, 27/02/2015). Naast deze economische ontwikkelingen heeft de sector Zorg en Welzijn te maken met demografische ontwikkelingen (o.a. vergrijzing en ontgroening) en wetswijzigingen (o.a. AWBZ naar WMO). Het is van groot belang om te midden van deze ontwikkelingen de focus scherp te blijven houden op (nieuwe) kansen en mogelijkheden voor het aantrekken en behouden van goede medewerkers.

In Nederland zijn er bijna 2 miljoen medewerkers met een flexibel arbeidscontract (CBS, 2014). Flexwerkers maken dus een groot deel uit van onze organisaties. Eind 2014 heeft WZW een onderzoek uitgevoerd onder 680 flexwerkers van zorginstellingen in de regio van WZW. De belangrijkste uitkomsten hiervan waren dat flexwerkers behoefte hebben aan werkzekerheid. Hierbij maakt het niet uit of dit van één werkgever is of van meerdere. Flexwerkers vinden de variatie in hun werk prettig. Het daagt ze uit en ze blijven leren. Maar worden ze wel genoeg geschoold? Het grootste deel van de flexwerkers geeft namelijk aan dat ze meer geschoold willen worden. WZW zag dit als aanleiding om voor u een themarapport uit te brengen die de arbeidsmarkt van flexwerkers in beeld brengt en dieper ingaat op de vraag in hoeverre er wordt geïnvesteerd in deze groep.

In de volgende hoofdstukken wordt ingegaan op de ontwikkeling van de flexibele schil, gevolgd door een korte beschrijving van het effect dat flexibel werken heeft op de mobiliteit en werkzekerheid van werknemers. Hoofdstukken 4 en 5 zoomen in op de scholing van flexwerkers in het algemeen en specifiek binnen de sector Zorg en Welzijn. Hierna laten wij een aantal ondernemingsraden aan het woord over hoe zij in hun organisatie de praktijk van scholing aan flexwerkers ervaren. Dit wordt gevolgd door twee voorbeelden van good practice in hoofdstuk 8 waarin organisaties vertellen hoe zij inzetten op scholing aan hun flexwerkers. Dit themarapport besluit met conclusies en met een beschrijving van RAP Flex: een Gelders initiatief van werkgevers in Zorg en Welzijn voor een gezamenlijke inzet op de rolatie en de talentontwikkeling van flexwerkers in de regio.

Dit themarapport is samengesteld aan de hand van cijfers en resultaten uit diverse onderzoeken. In de bijlage worden alle gebruikte bronnen vermeld. Wij verzoeken u om bij overname van figuren en tabellen uit deze publicatie tevens de juiste bron te vermelden zoals vernoemd in de bijlage.

2 Verdere toename flexibele schil

Tabel 1. Verdeling contractvormen

	Nederland 2013		Verwachte stijging of daling in WZW regio 2015-2017			
	Algemeen	Gezondheid en Welzijnszorg	Ziekenhuizen	Verpleging en verzorging	Jeugdzorg, GGZ	
vast contract	63%	66%	↓	↓	↓	vast met flexibele inzet
vast contract via bijvoorbeeld detachering vanuit de eigen werkgever of een aanstelling bij een payroll organisatie	7%	7%	↑	↑	↑	
			-	↑	↓	
tijdelijk contract met uitzicht op vast contract	7%	7%	↓	↓	-	
tijdelijk contract zonder uitzicht op vast contract en zonder flexibele kenmerk(en)	6%	9%	↓	-	↑	
tijdelijk contract op bijvoorbeeld uitzend-, afroep- of oproepbasis*	8%	4%	↑	↑	-	
zelfstandig ondernemer (doorgaans zelfstandigen zonder personeel)	9%	7%	-	↑	↑	
	100%	100%				

* Uitzendbureau is werkgever

Het Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA) onderscheidt 6 contractvormen, toenemend in mate van flexibiliteit. In de linkerkant van tabel 1 is aangegeven hoeveel procent van de werknemers in 2013 via een bepaalde contractvorm werkzaam was in alle sectoren en specifiek in de gezondheids- en welzijnssector.

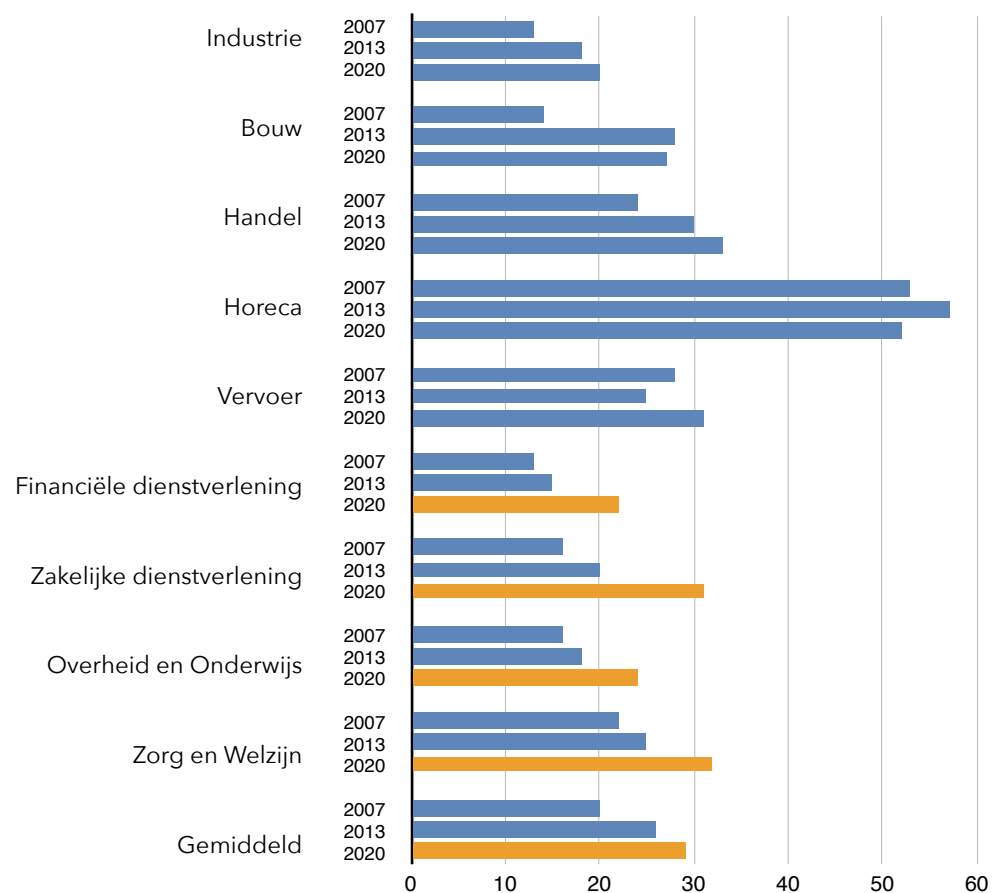
Werkgeversvereniging Zorg en Welzijn (WZW) heeft in een online rondvraag van 10 zorginstellingen in de regio informatie ontvangen over welke ontwikkelingen zij in de komende twee jaar in hun organisatie verwachten (zie rechterkant van tabel 1: een ↓ betekent een verwachte vermindering van een contractvorm, een ↑ betekent een verwachte toename van een contractvorm). Er is expliciet gevraagd of de instellingen denken vaste medewerkers flexibeler in te zetten. Bijvoorbeeld door hen op meerdere afdelingen te laten werken of in verschillende functies.

Alle ondervraagde instellingen voorzien een daling van het aantal vaste contracten. Wel verwachten zij een toename van vaste contracten waarbij de medewerker flexibel wordt ingezet. Verder zal er meer gebruik gemaakt worden van tijdelijke krachten op bijvoorbeeld uitzend-, afroep of oproepbasis (ziekenhuizen en verpleging en verzorging) en van ZZP'ers (verpleging en verzorging en jeugdzorg/GGZ).

De verwachting dat er meer gebruik gemaakt gaat worden van flexibele arbeid wordt bevestigd door onderzoek van TNO (2014). In *De Toekomst van flex, TNO 2014* is onderzocht of werkgevers in Nederland een groei verwachten van de flexibele schil in hun organisatie. Figuur 1 laat zien dat die groei in bijna alle sectoren verwacht wordt.

Werkgevers in Zorg en Welzijn verwachten - samen met die in de Financiële en Zakelijke dienstverlening en Overheid en Onderwijs - tot zeker 2020 een significante groei van hun flexibele schil. In figuur 1 is de significante groei met oranje balkjes aangegeven. Verwacht wordt dat in 2020 meer dan een derde van alle contracten in Zorg en Welzijn flexibel zal zijn.

Figuur 1. Aandeel flexibele schil 2007/2013 en verwachting 2020 per sector



MEER FLEXIBEL WERKEN

Meer mobiliteit?

Flexibilisering van arbeid wordt vaak gezien als belangrijke voorwaarde om de arbeidsparticipatie en mobiliteit van de beroepsbevolking te vergroten (Commissie Arbeidsparticipatie) en om een groter aanpassingsvermogen van de arbeidsmarkt te realiseren in een snel veranderende dynamische globaliserende economie. In een recente studie (Vlasblom, Josten & de Voogd-Hamelink, 2013) laat het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) echter zien dat er nog wel verschillen zijn tussen beleidstheorie en werkelijkheid:

- Ondanks de toegenomen flexibiliteit is de externe mobiliteit van werknemers niet toegenomen. Werknemers zijn dus niet vaker van werkgevers gewisseld, wel zijn werknemers vaker bij de dezelfde werkgever van functie veranderd (interne mobiliteit).
- Het SCP concludeert derhalve dat er weliswaar steeds meer flexibiliteit is maar dat er weinig aandacht is voor inzetbaarheid op langere termijn. Het duurt steeds langer voordat mensen een vaste aanstelling krijgen. Werkgevers vangen het ondernemersrisico van fluctuaties in de economie op met een flexibel werknemersbestand, maar volgens het SCP kunnen de betrokken werknemers zich moeilijk indekken tegen het hogere werkloosheidsrisico dat zij daarbij lopen.

Meer werkzekerheid?

Flexibel werken leidt niet vanzelf tot meer werkzekerheid voor de werknemer. Arbeidseconoom Dekker (2011) zegt hierover: "Bedrijven gebruiken flexibele arbeid grofweg om vier redenen: (1) het gaat om werk met een inherent tijdelijk karakter (bv. inval, vervanging, tijdelijk hogere vraag), (2) als verlengde proeftijd, (3) voor de inhuur van specifieke vakkennis of (4) als kostenbesparingsstrategie. Het laatste wordt in de literatuur 'churning' genoemd en komt neer op het laten uitvoeren van structureel werk door steeds wisselende tijdelijke krachten die minder kosten dan vaste krachten, omdat ze minder betaald krijgen, niet geschoold worden en geen ontslagbescherming hebben." Dit is in strijd met goed werkgeverschap. Op basis van haar onderzoek constateert Bekker (2011, p. 177): "Met name aan de onderkant van de arbeidsmarkt kunnen werknemers ongewild langdurig in flexibele banen blijven hangen. Vooral jonge mannen lijken steeds moeilijker over te stappen naar vast werk. Tussen 2008 en 2010 lijkt de algemene transitiekans van flexwerk naar vast werk gedaald te zijn van 22 naar 18% (Muffels & Wilthagen, 2011). SEO stelt dat 6% langdurig in flexibele banen verkeert. Bovendien is bekend dat juist de groep flexwerkers vaak een transitie maakt naar inactiviteit en daarmee de arbeidsmarkt volledig de rug toekeert. Dit is een ongewild, maar veelvoorkomend neveneffect van flexwerk."

Somber beeld uit diverse onderzoeken

Het SCP (Vlasblom, Josten & de Voogd-Hamelink, 2013) constateert dat de totale scholingsdeelname van werknemers, ondanks beleidsinspanningen (Leven Lang Leren) niet is veranderd en dat de scholing (meestal bekostigd door de werkgever) vooral gericht is op de huidige beroepsuitoefening en dat er nauwelijks sprake is van substantiële niveau- of richtingveranderende cursussen die de duurzame inzetbaarheid op de arbeidsmarkt vergroten.

Onderzoek van het ROA (2014) bevestigt het sombere beeld van het SCP:

- De deelname van laagopgeleiden aan cursussen is het laatste decennium gedaald. Het effect van cursussen op de opwaartse mobiliteit van laagopgeleiden is dus minder geworden.
- Daarnaast heeft een groot deel van de flexwerkers (met name werkers met een tijdelijk contract zonder uitzicht op een vast contract en uitzend-, oproep- en afroepkrachten) nog nooit enige vorm van cursus of training gevolgd.
- Positief: de cursusdeelname van flexwerkers is weliswaar veel minder dan die van vaste medewerkers, maar wel meer gericht op een breder toepassingsgebied dan die van vaste medewerkers.

Tabel 2. Formeel leren, informeel leren en zelfstudie naar sector

	Cursus/ training	Informeel leren	Zelfstudie
Industrie en landbouw	47%	29%	34%
Bouw, transport	52%	33%	27%
Handel, horeca	31%	32%	29%
Financiële en zakelijke dienstverlening	57%	30%	40%
Openbaar bestuur	54%	33%	34%
Onderwijs	60%	35%	62%
Zorg en Welzijn	54%	46%	50%
Cultuur, sport, recreatie	38%	22%	38%

Hoe leren werknemers eigenlijk?

Los van de vraag of het om flexibele of vaste werknemers gaat of in welke sector men werkt, wordt er over het algemeen onderscheid gemaakt tussen formeel leren (middels cursussen en trainingen), informeel leren (al doende leren op de werkplek) en zelfstudie. ROA (2014) geeft hiervan een overzicht (zie tabel 2). Wat betreft cursusdeelname doet de sector Zorg en Welzijn het gemiddeld. Daarnaast wordt er in de sector veel aan zelfstudie gedaan en wordt er - meer dan in andere sectoren - tijd besteed aan informeel leren (leren op de werkplek). Uit het onderzoek blijkt verder dat het leerrendement van informeel en formeel leren even groot is.

ROA (2014) heeft op verzoek van WZW voor de sector Zorg en Welzijn uitgesplitst wie het initiatief neemt voor scholing en wie ervoor betaalt (Tabel 3).

Bij medewerkers met een vast contract komt het ongeveer even vaak voor dat of de werkgever of de werknemer het initiatief neemt. Bij medewerkers met een flexibel contract zijn er onderling grote verschillen.

In de meeste gevallen betaalt de werkgever de kosten voor scholing. Opvallend is wel dat dit duidelijk minder het geval is bij tijdelijke contracten met uitzicht op een vaste aanstelling.

Tabel 3. Wie neemt het initiatief tot scholing en wie betaalt naar contractvorm

	Wie neemt initiatief?			Wie betaalt?		
	Zelf	Werkgever	Beiden	Zelf	Werkgever	Anders*
Vast	36%	39%	26%	6%	88%	6%
Vast via bijv. detachering/payrolling	6%	0%	94%	0%	100%	0%
Tijdelijk met uitzicht op vast	25%	40%	35%	21%	63%	16%
Tijdelijk	9%	60%	31%	9%	91%	0%
Uitzend, af/oproepkracht**	50%	27%	23%	12%	88%	0%
Zelfstandige***	92%	7%	1%	84%	3%	12%

* Bijvoorbeeld UWV of Sociale Dienst

** Uitzendbureau is werkgever

*** Met werkgever wordt bedoeld opdrachtgever

ROA (2014) heeft op verzoek van WZW de motieven voor scholing voor de sector Zorg en Welzijn gespecificeerd (zie tabel 4).

Hieruit blijkt, globaal gezien:

- Vaste werknemers gebruiken scholing vooral voor verbreding van kennis.
- Flexibele werknemers gebruiken scholing vooral voor meer werkzekerheid.
- Zelfstandigen gebruiken scholing vooral voor kwaliteitsverhoging en continuïteit.

Tabel 4. Motieven voor scholing in de sector Zorg en Welzijn naar contractvorm

	<i>Kennis/ ervaring onvoldoende</i>	<i>Baankans vergroten</i>	<i>Grotere kans vaste baan</i>	<i>Nieuwe manier van werken</i>	<i>Realiseren loopbaan- doelen</i>	<i>Promotie kunnen maken</i>	<i>Als waardering voor goed functioneren</i>	<i>Hoger inkomen</i>	<i>Nieuwe taken gekregen</i>	<i>Waardering krijgen van leiding- gevende</i>	<i>Cursus was verplicht</i>
Vast	31%	17%	13%	25%	21%	7%	8%	6%	27%	4%	51%
Vast via detachering of payrolling	12%	0%	0%	0%	12%	0%	0%	0%	50%	44%	88%
Tijdelijk met uitzicht op vast	21%	19%	13%	14%	19%	0%	16%	0%	2%	13%	41%
Tijdelijk	21%	47%	0%	0%	11%	0%	12%	0%	0%	0%	44%
Uitzend, af/oproepkracht	18%	12%	54%	12%	56%	7%	39%	7%	54%	0%	44%
Zelfstandige*	16%	14%	1%	9%	45%	-	-	1%	25%	-	19%

* Voor zelfstandigen gelden bovendien de volgende motieven: verhogen kwaliteit (77%), andere soorten klanten (36%) en verhogen omzet (35%).

Tot zover de cijfers; nu de praktijk...

7 De praktijk

Een rondgang langs ondernemingsraden

WZW sprak met de voorzitters van de ondernemingsraden van Lindenhout en Rijnstate, en met een adviseur van SBI over hoe er wordt ingezet op scholing voor flexwerkers.

Verschil tussen vaste medewerkers en flexwerkers

Als het gaat om het bijhouden en ontwikkelen van kennis en vaardigheden die nodig zijn voor de kwaliteit van de concrete beroepsuitoefening van medewerkers dan maken werkgevers geen onderscheid tussen vaste en flexibele medewerkers. Beide typen medewerkers worden geschoold en dat is ook noodzakelijk vanwege het benodigde HKZ keurmerk (Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector), de BIG-registraties (Beroepen in de Individuele Gezondheidszorg) en andere certificeringen en kwaliteitsvereisten.

Als het gaat om scholing om de employability van medewerkers te bevorderen, is er nauwelijks iets beschikbaar. Geen van de ondervraagde

Francis Groenwold (Lindenhout):

'Voor de mensen die de organisatie (moeten) verlaten - ook voor flexwerkers - wordt veel gedaan om hun employability te verhogen. Er worden diverse workshops aangeboden, gericht op het herkennen en benoemen van kwaliteiten/competenties, het maken van een cv en een LinkedIn account voor een goede profilering naar de "buitenwereld". Er is ook een employability coach die mensen begeleidt naar buiten toe. Ik hoor dat mensen daar heel tevreden over zijn.'

ondernemingsraden wisten voorbeelden te noemen van dergelijke initiatieven binnen Zorg en Welzijn. Het thema employability wordt wel actueel als er sprake is van ontslag van medewerkers. Lindenhout maakt bijvoorbeeld melding van een dergelijke cursus.

Kortom, ook als het gaat om de employability in brede zin, dan wordt er ook geen onderscheid gemaakt tussen vaste en tijdelijke medewerkers, aangezien er in Zorg en Welzijn voor beide groepen nauwelijks een aanbod beschikbaar is (tenzij in het kader van een sociaal plan of een uitstroomtraject).

Willen flexibele medewerkers geschoold worden?

Er is wel degelijk behoefte aan scholing bij flexibele medewerkers. Ook bij hen ligt de prioriteit echter vooral bij het 'bijspijkeren' van beroepsvaardigheden. Scholing voor employability in brede zin wordt minder geambieerd, enerzijds omdat de organisaties het niet aanmoedigen (zie boven), anderzijds omdat veel medewerkers niet echt uit zijn op een flexibele carrière. Het liefste wat medewerkers met een tijdelijk contract willen is een vast contract.

Bert de Velde Harsenhorst (SBI):

'Veel medewerkers in de zorg zoeken zekerheid, zijn 'safety seekers'. Ook omdat er veel vrouwen parttime werken is de balans tussen werk en privé heel belangrijk, als ze die hebben gevonden bij een werkgever, dan is er geen behoefte te veranderen en mobiel en flexibel te zijn.'

Een ander aspect dat de behoefte aan scholing remt, is de ontwikkeling dat werkgevers scholing die niet direct bijdraagt aan het belang van de organisatie vooral op 'het

bordje van de medewerker zelf leggen ' en er zelf nauwelijks in investeren.

Dirk van Mook (Rijnstate):

'Nu doen medewerkers een cursus waar ze zelf voor kiezen in hun eigen vrije tijd. Dat is niet te doen. De organisatie zou meer moeten meebewegen met de medewerker als hij zelf wil investeren in zijn eigen toekomst, zodat niet alles op de schouders van de medewerker komt.'

Employability en onderwijs

In het onderwijs wordt inmiddels veel aandacht besteed aan employability. Er is meer aandacht voor eigen verantwoordelijkheid en zelfsturing. Daarnaast worden competenties breder behandeld. Deze nieuwe vaardigheden zullen echter niet effectief zijn als deze niet zijn verankerd in een 'sociale' beroepshouding.

Dirk van Mook (Rijnstate):

'Mensen worden nu meer gestuurd om voor zichzelf op te komen en hun eigen plan te trekken. Maar je moet ze socialer opleiden. Socialer met elkaar leren omgaan: daar maak je al een hele flexibiliseringsslag mee. Het gaat om cultuur, om normen en waarden. Als deze houding er niet is komt er nooit wat van de grond.'

Voor het realiseren van een flexibele structuur is dus ook flexibele cultuur nodig. Dat wil zeggen: flexibel kunnen zijn in opvattingen en omgangsvormen, het vanzelfsprekend vinden om bij te springen als het ergens druk is, iets voor anderen willen doen zonder meteen naar de regeltjes te kijken. Dit is een houdingsaspect waaraan ook het onderwijs meer aandacht zou kunnen schenken.

Driestroom

Driestroom levert zorg aan een brede doelgroep van mensen met een beperking op zo'n negentig locaties in de regio van Arnhem, Nijmegen en het land van Maas en Waal. Een leerrijke omgeving, ook voor flexwerkers. Kristel van de Kamp (Staffunctionaris opleidingen) en Nico van Mourik (Teamleider Flexbureau) aan het woord.

'Voor ons is scholen van flexwerkers vanzelfsprekend'

De visie

Bij Driestroom roosteren de locaties tot 18% van hun bezetting flexibel. Om deze flexibele schil optimaal inzetbaar te houden, wordt er stevig geïnvesteerd in de competenties van de flexwerkers. Driestroom maakt daarom geen onderscheid tussen vaste medewerkers en flexwerkers als het gaat om het realiseren van hun scholingswensen. Kristel van der Kamp: 'We willen hele goede zorg leveren, dat is ons uitgangspunt. Die kwaliteit moet er zijn bij vaste medewerkers en bij flexibele medewerkers, dus moet het scholingsprogramma voor beide goed zijn.'

De scholing

Nico van Mourik: 'Als mensen zich bij het Flexbureau melden dan kijken we eerst wat zij aan competenties meenemen. Als zij een bepaalde wens hebben om op een specifieke locatie - of met een specifieke groep - te werken, dan laten we ze een of twee dagen meelopen op kosten van het Flexbureau. Daarna kijken we wat zij aan extra cursus nodig hebben om er goed te kunnen werken.' Flexwerkers krijgen dus de ruimte om aanspraak te maken op scholing op grond van hun eigen belangstelling en voorkeur. Vanzelfsprekend moeten de flexwerkers - evenals vaste medewerkers - voldoen aan de kwalificaties om specifieke zorghandelingen te mogen verrichten en om adequaat met bepaalde cliënten om te gaan en worden zij ook daarin (bij)geschoold. Daarnaast hanteert Driestroom een uniform protocol voor de toediening van medicatie. Dit betekent dat alle medewerkers verplicht de daarvoor ontwikkelde medicatiecursus volgen. Het Flexbureau signaleert de laatste jaren dat nieuwe medewerkers die instromen vanuit de opleiding vooral competenties hebben meegekregen voor persoonlijke ontwikkeling, een leven lang leren en zelfregie. Dit is echter ten koste gegaan van concrete praktijkgerichte kennis en specifieke werkervaring. De scholing bij Driestroom is daarom een belangrijke aanvulling op de opleiding van nieuwe medewerkers.

Het resultaat

Het brede werkterrein van Driestroom is ideaal voor flexwerkers die net beginnen omdat zij op verschillende terreinen werkervaring kunnen opdoen. Het biedt ook een goede oriëntatie op eigen wensen en voorkeuren. Iets waarvan de flexwerkers zich niet altijd bewust zijn. Nico van Mourik: 'Mensen zeggen wel eens dat ze alles leuk vinden. Maar dat kan helemaal niet. Ik zeg hen dan dat ze nu de kans hebben om te snuffelen en dat ze die kans moeten benutten. Na een paar maanden vraag ik ze of ze nog steeds alles leuk vinden. En dan hebben ze een veel beter beeld van wat ze wel en niet willen!' Voor Driestroom is het belangrijk dat de organisatie goed kan meebewegen met de onzekere ontwikkelingen die de transities in zorg en welzijn met zich meebrengen. Een goed opgeleide flexibele schil is daarbij onontbeerlijk.



Canisius-Wilhelmina Ziekenhuis

Het Canisius-Wilhelmina Ziekenhuis heeft veel verschillende afdelingen die elk een eigen specialisme en vaak ook een eigen manier van werken hebben. Hoe zorg je ervoor dat verpleegkundigen in de flexpool adequaat op de verschillende afdelingen kunnen worden ingezet en dat zij zich daar ook thuis voelen? Sandra Polman (Hoofd arbeidsmarkt & recruitment) en Ryanne Lamers (Senior intercedent) vertellen over het traineeship voor verpleegkundigen die na hun opleiding in het CWZ gaan werken.

De visie

CWZ begon eind 2011 het project Flexibilisering met de doelstelling om de personele inzet efficiënter op de actuele zorgbehoefte aan te sluiten. Dit vraagt andere competenties van verpleegkundigen. Sandra Polman: 'Vroeger was het zo dat een verpleegkundige het loopbaanpad begon als generalist en daarna steeds meer een specialist werd. Met de huidige ontwikkelingen is het belangrijk dat de verpleegkundigen hun 'allroundheid' behouden.'

In februari 2014 startte het traineeship voor jong gediplomeerde verpleegkundigen die zijn opgeleid in het CWZ. Vanaf juni 2014 kunnen ook jong gediplomeerden die in een ander ziekenhuis zijn opgeleid én minder dan een jaar werkervaring hebben opteren voor een traineeship op maat.



De scholing

Het traineeship is een traject van een jaar, gebaseerd op een op de persoon toegesneden ontwikkelingsplan. Ryanne Lamers: 'We kijken per verpleegkundige naar het leertraject dat zij in hun opleiding hebben gevolgd en met name welke ziekenhuisstages zij hebben doorlopen. Zo wordt duidelijk op welke afdelingen iemand zo aan de slag zou kunnen en welke aandachtsgebieden nog om ontwikkeling vragen. De verpleegkundige doorloopt het traineeship op die afdeling(en) waar ze zijn of haar praktische vaardigheden en competenties verder kan ontwikkelen.' Het traineeship is mogelijk op de afdelingen algemene heelkunde, short stay/dag-behandeling, algemene interne geneeskunde en de kinderafdeling. Afhankelijk van de behoefte kan deze periode 2 tot 6 maanden duren (waarvan maximaal 2 maanden op een afdeling). Parallel aan dit traject wordt gewerkt aan de persoonlijke ontwikkeling van de verpleegkundige. Na deze periode wordt de restende trajecttijd benut om minimaal voor een half jaar de verpleegkundige flexibel op alle afdelingen in het ziekenhuis te laten werken. De bedoeling is dat de verpleegkundige uiteindelijk in staat is om zo breed mogelijk te worden ingezet. Ter afsluiting van het traineeship ontvangt de verpleegkundige een getuigschrift en draagt hij/zij de titel van allround flexverpleegkundige.

Het resultaat

Inmiddels is de eerste lichter verpleegkundigen klaar met hun traineeship en zowel de verpleegkundigen als de hoofden van de afdelingen zijn enthousiast. Verpleegkundigen geven aan vooral geleerd te hebben hoe zij kunnen omgaan met de diversiteit binnen het ziekenhuis. Hun blik is verruimd, ze zijn zelfstandiger geworden en zij zijn zich bewust van hun meerwaarde als flexwerker op de afdelingen. Voor de hoofden van de afdelingen biedt het traineeship extra ruimte omdat de verpleegkundigen gedurende de inwerkperiode bovenmatig worden ingezet. Het enige dat als tegenprestatie wordt gevraagd is de begeleiding en ruimte om te leren. Voor CWZ als geheel is er het voordeel dat deze nieuwe generatie verpleegkundigen wordt opgeleid voor de toekomst; namelijk gericht op flexibele allround inzetbaarheid. Naast de efficiencywinst die dit oplevert, is er ook een positief effect op de cultuur binnen het ziekenhuis: er ontstaat meer openheid en er is meer inzicht en onderling begrip voor de werkwijze en cultuur op de verschillende afdelingen.

'Allround kunnen zijn in een specialistische omgeving'

- De flexibele schil van organisaties in de sector Zorg en Welzijn zal significant toenemen. In 2020 zal naar verwachting meer dan een derde van de arbeidscontracten in Zorg en Welzijn flexibel zijn.
- Tevens zijn er signalen dat medewerkers met een vast contract vaker flexibel zullen worden ingezet, bijvoorbeeld door hen op meerdere afdelingen te laten werken of in meerdere functies.
- Onderzoek laat echter zien dat flexibele arbeid over het algemeen (nog) niet leidt tot meer mobiliteit en meer werkzekerheid van werknemers. Er zijn geen aanwijzingen dat flexibele arbeid in de sector Zorg en Welzijn hierop een uitzondering vormt.
- Evenals in andere economische sectoren, is de scholing aan werknemers in de sector Zorg en Welzijn vooral gericht op het belang van de organisatie en op de huidige beroepsuitoefening van werknemers en zijn er nauwelijks substantiële niveau- of richtingveranderende cursussen. Dit geldt voor zowel vaste werknemers als voor flexibele werknemers. Niveau- of richtingveranderende cursussen zijn echter belangrijk voor de employability van werknemers.
- We zien dan ook dat veel flexibele werknemers aan scholing deelnemen om meer werkzekerheid te verkrijgen. Bij deze werknemers gaat het dan niet zozeer om het vergroten van hun flexibiliteit en employability, maar vooral om het vergroten van de kans op vast werk. Dit is met name in de sector Zorg en Welzijn het geval.
- Good practice in Zorg en Welzijn laat echter zien dat er voorbeelden zijn van werkgevers die meer uitgaan van de individuele scholingswens van flexibele werknemers of die wel scholing aanbieden om de flexibele allround inzetbaarheid van werknemers te vergroten.

WZW heeft in het Gelders Arbeidsmarktmodel een tweetal belangrijke basiswaarden opgenomen: goed werkgeverschap en goed werknemerschap. In het geval van scholing aan werknemers betekent dit dat werkgevers een adequaat klimaat scheppen waarin medewerkers zich kunnen ontwikkelen. Voor de werknemers vraagt dit om zelfsturing en eigen initiatief in hun ontwikkeling. Immers, doet de medewerker niets dan blijft hij op het huidige niveau hangen en dat maakt het moeilijker om stappen te maken richting toekomstige functies op de arbeidsmarkt van morgen: een arbeidsmarkt waarin het in toenemende mate gaat om inzetbaarheid in plaats van lifetime employment.

We hebben geconcludeerd dat organisaties en medewerkers vooral investeren in verplichte vakgerichte kwalificaties die nodig zijn voor de BIG registratie of voor de HKZ. Er wordt een stuk minder geïnvesteerd in vaardigheden die belangrijk zijn voor de duurzame inzetbaarheid van de medewerker. Ook veel flexwerkers nemen nu nog deel aan scholing vanuit het idee dat ze daarmee wellicht meer kans maken op een vaste baan bij dezelfde werkgever. De realiteit is echter dat er steeds meer mensen langdurig in de flexibele schil zullen verblijven. Een trend die onomkeerbaar schijnt ondanks de nieuwe Wet Werk en Zekerheid die meer zekerheid op een vaste baan beoogt. De good practice beschreven in dit themarapport maakt duidelijk dat medewerkers niet als vanzelf geschikt zijn om te functioneren in de flexibele schil. Daarvoor zullen specifieke vaardigheden en een specifieke beroepshouding ontwikkeld moeten worden. Stel uzelf dus de vraag: hoe wil ik als werkgever met deze ontwikkeling van mijn flexwerkers omgaan?

Vanuit WZW denken we hier graag over mee. Zo kunt u een misschien een gezamenlijk opleidingsfonds opzetten met organisaties waartussen veel flexwerkers rouleren. Ook kunt u mensen wellicht een vast contract aanbieden, maar daarbij wel meer flexibiliteit inbouwen in de functies (meer roulatie, bredere inzet). Een oplossing die WZW op dit moment uitwerkt is die van de Regionale ArbeidsPool (RAP) Flex, waarin een belangrijke rol is weggelegd voor informeel leren. Via RAP Flex werken acht organisaties samen in een pilot, met het doel om mobiliteit te bevorderen en talent te ontwikkelen. Ze beheren een gezamenlijke flexibele schil van mensen die in dienst zijn bij één van de organisaties en die het interessant vinden om een dienst of opdracht bij een van de andere organisatie uit te voeren. Doel is in de komende drie maanden een pilot te starten om diensten of opdrachten onderling uit te wisselen, waarin kennis gedeeld kan worden en talent wordt bevorderd.

Voor meer informatie over het RAP Flex kunt u contact opnemen met WZW.

Borghans, L., D. Fouarge, A. de Grip, J. van Thor (2014). *Werken en leren in Nederland, ROA-R-2014/3*, Maastricht: ROA Maastricht University.

Dekker, R. (2011). *De kortzichtigheid van flexibele arbeid*, Me Judice, 3 februari 2011, gedownload via: <http://www.mejudice.nl/artikelen/detail/de-kortzichtigheid-van-flexibele-arbeid>.

Haanstra-Veldhuis, V., B.C.H. de Zwart (2013). *Flexibilisering en werkbeleving in de VVT-sector*, Leiden: AStri.

Heuven, H., I. Willems (2014). *Regionale Arbeidspool, resultaten enquête*, Arnhem: WZW.

van de Ven, H., J. Franken (2014). *Het werknemersbedrijf, een nieuwe benadering van flexibiliteit en zekerheid op de arbeidsmarkt*, Helmond: Please Payroll.

Verbiest, S.E., A. Goudswaard, E.B. van Wijk (2014). *De toekomst van flex*, Hoofddorp: TNO.

Vlasblom, J.D., E. Josten, M. de Voogd-Hamelink (2013). *Aanbod van arbeid 2012*, Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Databestand:

ROA Leven Lang Leren Survey 2013.