

A woman with long, dark, curly hair is shown from the waist up, wearing a white, short-sleeved dress with lace detailing. She has her arms outstretched to the sides and is smiling broadly, looking upwards. The background is a bright, hazy sky with a strong light source, possibly the sun, creating a lens flare effect. The overall color palette is warm, with yellows and oranges from the light, and a teal or greenish tint in the lower parts of the image.

# Arbeidsmarktagenda 2023

Handelingsperspectieven Employee Journey Zorg

Judith Oosterheert | Feedback Training & Consulting en Bart Gotte | Future Flock

oktober/november 2019

# Employee Journey ‘Werken in de Zorg’.

## Inleiding. Terug naar de essentie

*De vergrijzing vertaalt zich het komend decennium naar een verdere stijging van de zorgvraag. Tegelijkertijd is de arbeidsmarkt structureel krap geworden. Hoe gaan we de zorg verricht krijgen? Hoe zorgen we dat werken in de zorg wordt gestimuleerd?*

Deze vraag beantwoorden vraagt van ons dat we voorbij vigerende opvattingen en systemen kijken. En dat we dat doen vanuit het perspectief waar de grote schaarste ontstaat: werkenden. Hoe versterken we deze factor?

**Wat maakt dat werken in de zorg toegankelijker, meer betekenisvol en leuker wordt?**

Verdiepende vragen kunnen we het beste stellen aan de mensen over wie het gaat, de (potentiële) zorgprofessionals. Zij zijn het vertrekpunt in de beweging naar anders werken en anders leren.

## Aanleiding.

In 2019 richtten we ons vanuit de Arbeidsmarktagenda ‘Aan het werk voor ouderen 2023’ op drie groepen zorgprofessionals\*:

- a. Herintreders en zij-instromers VVT-branche
- b. Herintreders en zij-instromers Ziekenhuisbranche
- c. Exit medewerkers VVT-branche (zzp)

Onze interesse gaat uit naar de recente ervaringen die zij hebben gehad om hun interesse en ambitie waar te maken: werken in de zorg.

In het najaar van 2019 hebben ActiZ & NVZ, in samenwerking met haar stakeholders, drie focusgroepen georganiseerd waarbij ervaringen, inzichten, en feedback is gevraagd gericht op oriënteren, solliciteren, contractering, en gaan werken in de zorg.

De essenties die uit deze gesprekken naar voren kwamen, leverden ons de gewenste input voor het ontwikkelen van handelingsperspectief voor het werken in de zorg: concrete tips en tools voor bestuurders, HR-professionals en managers van zorginstellingen.

## Doel.

Doel van de focusgroepen is het genereren van inzichten vanuit de drie geformuleerde doelgroepen.

- Wat zijn piekervaringen van werkenden?
- Wat zijn dalervaringen van werkenden?
- Welke onvervulde behoeften leven er onder de werkenden (insights); wat is hun aspiratie? Wat brengt hen dat? En wat staat het vervullen hiervan in de weg?

Doel van deze focusgroepen is het doorgronden van de belangrijkste factoren die ertoe bijdragen dat werken in de zorg, voor zover dit al niet het geval is, aantrekkelijker kan worden, en welke maatregelen hieraan wel of juist niet kunnen bijdragen. Zowel vanuit het organisatieperspectief als vanuit de eigen rol van de medewerker.

# Employee Journey ‘Werken in de Zorg’.

## Indeling van het rapport.

In dit rapport doen we verslag van de drie focusgroepen die FutureFlock & Feedback Consulting in het najaar van 2019 in Amersfoort hebben geleid.

## Methode.

Het onderzoek is uitgevoerd in de vorm van focusgroepen, omdat dit – door de open dialoog – een goede methode is om uit eerste hand te horen wat de ervaringen zijn onder de doelgroepen. Het is belangrijk om rekening te houden met de indicatieve aard van kwalitatief onderzoek. Kwalitatief onderzoek gaat in op aspecten die van belang zijn en zijn geen cijfermatige verdeling van die aspecten.

De dialogen zijn gevoerd zonder topiclist. Het betreft onderwerpen die zelf door de deelnemers zijn aangedragen omdat ze voor hen belangrijk zijn.

De focusgroepen (Facilitator: Bart Gotte) zijn gehouden op:

- 30 oktober 2019: Focusgroep Herintreders & zij-instromers Ziekenhuizen. (n=8)
- 12 november 2019: Focusgroep zzp'ers (exit medewerkers Verpleeg- & verzorgingshuizen) (n=8)
- 13 november 2019: Focusgroep Herintreders & zij-instromers Verpleeg & Verzorgingshuizen. (n =7)

In de selectie van deelnemers is rekening gehouden met een geografische spreiding en diversiteit van zorgorganisaties waar de deelnemers werkzaam zijn. De selectie van de deelnemers is verzorgd via ActiZ en NVZ.

## De Meekijkkamer.

Parallel aan de focusgroepen zijn stakeholders (Beleidsmakers van landelijke partijen, HR-professionals, etc.) uitgenodigd deel te nemen in de meekijkkamer waarbij via een *one-way mirror* screen live de focusgroepen zijn gevolgd.

De deelnemers aan de meekijkkamer (Facilitator: Judith Oosterheert) hebben tijdens en na afloop van elke focusgroep op hun beurt de resultaten geduid (sense making). Vragen, begripslacunes en/of ambigue interpretaties van de resultaten uit de focusgroep zijn aan het eind van elke focusgroep voor verheldering nogmaals toegelicht door de deelnemers.

## Resultaten & Conclusies

De resultaten van de focusgroepen zijn in deze rapportage verwerkt in de vorm van een bloemlezing (quotes) waarbij de conclusies mede een weergave zijn van de duiding in de meekijkkamer.

## **Weer Werken in de Zorg: een wens die weer in vervulling kan gaan**

Herintreders, zij-instromers en zzp'ers geven allemaal aan dat (weer) werken in de zorg een diep gekoesterde wens is. Een wens die door de krapte op de arbeidsmarkt, wervingscampagnes, en de privé-context bewust in vervulling *kan* gaan.

## **Oriëntatie: meelopen & sfeer proeven**

Meelopen in de praktijk met potentiële collega's die daar plezier en tijd voor hebben stimuleert enorm om de interesse om te zetten naar actie om weer te gaan werken in de zorg.

## **Obstakel van formaat: Ah de BIG, Oh de BIG...**

Het halen van de BIG-herregistratie is een serieus obstakel. Zowel financieel als qua studie-inspanning vergt het veel van geïnteresseerden. Dat kan anders, en wordt door een aantal zorginstellingen ook erkend en opgepakt.

## **Solliciteren: Doe niet zo moeilijk instellingen!**

Herintreders en zij-instromers beschikken over een andere uitgangspositie dan starters.

Focus van werkgevers op specifieke functie- en diploma-eisen sluit op voorhand groepen belangstellenden uit. Het waarderen van de andere ervaring is belangrijk om een gevoel van welkom te geven.

## **Contractering: vraagt om maatwerk.**

Herintreders en zij-instromers zorgen met hun andere uitgangssituatie voor meer diversiteit. Facilitering middels maatwerk contractering en loopbaanperspectief is nodig en vraagt om een houding van "Hoe maken we het mogelijk...", in plaats van "Het kan niet want...".

## **Weer aan het werk: begeleiding op maat cruciaal**

Herintreders en zij-instromers zijn vaak of beperkt bevoegd of voelen zich ondanks bevoegdheid niet meer voor alle handelingen bekwaam. Een goed inwerkprogramma, maatwerk begeleiding en een periode van bovenformatieve inzet is van cruciaal belang om de nieuwe instroom door de eerste periode heen te helpen en te begeleiden naar vakbekwaamheid en werkplezier.

## **Collega's, Cultuur & Acceptatie**

Herintreders en zij-instromers worden op de werkvloer vaak benaderd als leerlingen en gezien

hun leeftijd en (andere) ervaring voelt dat voor hen niet goed. Ook geven ze aan echt moeite te hebben met het feit dat zoveel zaken van 'bovenaf' worden opgelegd. Ze zouden graag wat meer zeggenschap hebben en een vast en betrokken aanspreekpunt dicht bij de werkvloer. Tegelijkertijd voelen ze zich ook vaak ongemakkelijk (vooral in de inwerkfase) met betrekking tot wat collega's vanwege hun leeftijd mogelijk van hen verwachten en waar zij nog niet altijd aan kunnen voldoen.

## **Zelfstandige professionals**

De zzp-ers in het onderzoek geven aan te hebben gekozen voor het zelfstandig ondernemerschap, om als professional het zorgvak te kunnen uitoefenen. Binnen de zorginstellingen voelden zij daartoe geen ruimte. De nieuwe rol bevalt hen zo goed, dat ze aangeven niet meer terug te willen in loondienst. Mocht het hen in wet- en regelgeving moeilijk worden gemaakt, verlaten zij desnoods de zorg.

## **Sturen op teamontwikkeling en samenwerken**

De zzp-ers geven aan dat zzp-ers en vaste medewerkers als gescheiden groepen naast elkaar werken. Het zou volgens hen goed zijn als gestuurd wordt op betere samenwerking en het benutten van elkaars kwaliteiten.



# Deel 1. Branche Ziekenhuizen | Herintreders & Zij-instromers

Employee Journeys in kaart 'Werken in de Zorg'

Bart Gotte & Judith Oosterheert | oktober/november 2019

# Samenvattend. Herintreders & Zij-instromers Ziekenhuizen

## Handelingsperspectief: Do's

- **Meeloopdagen organiseren**
- **Activeren van warme 'oude' collega-contacten om weer terug te komen**
- **Investeren in bewustwording van zorgwerk met meer technologie, minder ADL, en snellere werkprocessen**
- **Barrières slechten om BIG-herregistratie te halen**
- **Reageren op sollicitaties: Dank, Uitleg afwijzing. Tips. Wijzen op andere mogelijkheden**
- **Begeleiding op maat**

## Herintreders & Zij-instromers: maatwerk

Herintreders en zij-instromers kenmerken zich door een zeer divers profiel qua achtergrond, werkervaring en competenties. Juist deze groep vraagt om een maatwerkaanpak op vrijwel alle onderwerpen die tijdens dit onderzoek aan de orde kwamen.

## BIG-registratie: Barrières slechten

Waar het werken in een ziekenhuis voor potentiële zorgmedewerkers zeer tot de verbeelding spreekt, kan het halen van de BIG-registratie een flink obstakel zijn. Zowel qua tijd, inhoudelijk, maar zeker ook financieel vormt de BIG-herregistratie voor herintreders en zij- instromers een serieuze barrière om (weer) te gaan werken in het ziekenhuis. Dat het anders kan, blijkt uit diverse voorbeelden die worden gegeven.

## Contractering: Waarderen in context

Contractering van herintreders en zij-instromers ligt gevoelig. Het niet waarderen van andersoortige werkervaring, of het inschalen als leerling/starter kwetst, wijkt substantieel af in relatie met het laatste salaris bij de vorige werkgever, en knelt in relatie tot het benodigd inkomen om in het levensonderhoud van veertigers en vijftigers te voorzien.

## Landen. Warm welkom en begeleiding zijn goud!

Bevoegd. Maar daarmee direct volledig inzetbaar? Herintreders en zij-instromers geven aan dat het (weer) werken in een ziekenhuis overweldigend is. De snelheid, de technologie, en de gecompliceerdheid maakt dat begeleiding op maat ook bij jarenlange werkervaring cruciaal is.

## Cultuur & Collegialiteit

Opvallend is dat het lijnmanagement geen onderwerp van gesprek was. Over de nieuwe generatie specialisten is men heel positief. Er lijkt wel sprake te zijn van frictie tussen generaties en spanning tussen HBO versus MBO-verpleegkundigen.

## Overig

Positief aspect is dat voor alle deelnemers met dit profiel, professionele en persoonlijke ontwikkeling voorop stond. Het aanreiken van de handvatten om dit op een goede wijze te kunnen doen is mogelijk de sleutel voor het ziekenhuis om herintreders en zij-instromers te binden.

# Oriëntatie. Het ziekenhuis als overweging

## Hoe Wel....

- In de oriëntatie spreekt het ziekenhuis als werkplek sterk tot de verbeelding. Zowel werkinhoudelijk als ook qua maatschappelijke status.
- Meelopen wordt breed gewaardeerd en geeft een goed beeld van de aard van het werk.
- Het weer ontmoeten van vroegere collega's wordt zowel qua oriëntatie, werving als in de inwerkperiode positief beoordeeld.

## Hoe Niet...

- De kwalificatie-eisen (BIG) worden vooraf als een financiële drempel ervaren als het risico bij de sollicitant ligt.
- De kwalificatie-eisen op inhoud kunnen afschrikken. Temeer omdat voor (oudere) herintreders/zij-instromers er al voldoende onzekerheid is over het eigen 'kunnen'.
- Voorkom dat nieuwe medewerkers zich verloren voelen.

“Er zijn zoveel mensen in de zorg nodig. Maar om ergens binnen te komen heb je echt wel kruiwagens nodig.”

“Nu er de kans is om in een ziekenhuis te gaan werken. Het geeft mij ook best een gevoel van trots dat ik kan zeggen dat ik in het ziekenhuis werk. Dat geeft meer trots dan werken in een verpleeghuis.”

“Een mogelijkheid om mee te lopen biedt heel veel informatie over wat er mogelijk is in een ziekenhuis. Als ik tijdens mijn oriëntatie niet mee had kunnen lopen op de IC, dan had ik nooit gesolliciteerd om hier op de IC te gaan werken”

“Maak het gemakkelijk om mee te lopen, om eens binnen te kijken. En dan niet tijdens open dagen, maar laat echt eens zien hoe het is om op een afdeling te werken. Wat komt er aan werk voorbij? Wie kom je in je werk allemaal tegen? Dan word ik heel enthousiast en dat geeft inzicht.

“Ik wilde eigenlijk altijd al in een ziekenhuis werken. Ja, dat is toch wel de echte verpleging. Nu kan dat ineens. Dat heb ik met beide handen aangepakt”

“Voordat ik in het ziekenhuis ging werken was bij mij vooral de vraag: Kan ik dat wel?”

“Ik vind de drempel om in een ziekenhuis te gaan werken echt wel hoger dan werken in een verpleeghuis.”

“Ik denk dat als ziekenhuizen herintreders of zij-instromers actiever zelf zouden gaan benaderen, er veel meer mensen weer terug in de zorg zouden komen.”

“Als je de keuze maakt weer de zorg in te willen moet je opnieuw examen doen om je big-registratie opnieuw te verkrijgen. Dat moet je dan zelf eerst betalen zonder dat je de zekerheid hebt op een baan. Dat ervaar ik zeker als drempel. Je moet zelf eerst een maandsalaris betalen om na een sollicitatie dan misschien je eerste maandsalaris te ontvangen.”

“Meelopen geeft heel veel inzicht over hoe het is om op een bepaalde afdeling te werken. Maar dan moet je wel met iemand meelopen die daar ook zin in heeft. Als mensen heel druk zijn zitten ze eigenlijk niet op je te wachten.”

## Oriëntatie. Ah, BIG-registratie! Oh, Big Registratie...

### Hoe Wel....

- Ondersteun het halen van de BIG-registratie met lessen.
- Haal de financiële barrière weg om de BIG-herregistratie te halen. Vergoed dit als werkgever.
- De Wet BIG richt zich sterk op bevoegdheden; overweeg de BIG- herregistratie meer op bekwaamheden te stoen.
- Overweeg de BIG-herregistratie te 'modulariseren' zodat mensen de relevante onderdelen kunnen halen passend bij hun werk in plaats van het gehele spectrum.

### Hoe Niet...

- Mensen laten investeren in tijd en geld om de BIG herregistratie te halen zonder concreet uitzicht op een baan.
- De BIG examineren zonder dat inzage wordt gegeven op wat er fout is gegaan; geen lerend effect.
- BIG - herregistratie als verdienmodel voor ROC's

Als je de BIG niet haalt, dan moet je de opleidingskosten zelf terugbetalen. Dat is best veel geld voor mij."

"De BIG-opleiding was voor mij totaal niet relevant. Gezondheidspatronen van Gordon heb ik niet nodig in mijn werk. Ik ben de eerste keer gezakt. Mijn leidinggevende gaf me gelukkig nog een kans om het nog een keer te doen. Ik vond het vrij pittig."

"Als er zo hard mensen nodig zijn in de zorg, dan zou ik die drempel van de BIG een stuk lager maken. Doe bijvoorbeeld een BIG op onderdelen of die geldt voor het werk gericht op de afdeling waar jij dan werkzaam voor bent."

"Ziekenhuizen moet zelf kunnen bepalen of je een BIG nodig hebt voor het werk dat je doet. En de BIG-registratie moet specifiek aan een functie gekoppeld worden met als doel de instapdrempel laagdrempeliger te maken."

"Die BIG is wel een drempel. Je moet zelf betalen, dan zakt de helft en pas als je het hebt krijg je - misschien- een baan...!?"

"Tien weken lang, een dag per week weer naar school. Die hele BIG kost me 2000 euro..."

"Wat ik echt frustrerend vind is dat je bij die BIG niet kan zien wat je fout hebt gedaan. Dat krijg je namelijk na je examen niet te zien."

"Je wilt natuurlijk als patiënt geen mensen met onvoldoende kennis aan je bed, maar moet de lat nu echt zo hoog liggen?"

"Met die BIG is het wel zo dat als je maar genoeg studie-uren maakt dan is het wel goed. Maar die hele BIG zegt niets over hoe ik werk. Als je niet aan die BIG-eis gebonden zou zijn maar wel op een goede manier begeleid zou worden dan heb je daar misschien veel meer aan."

"Bij mij werd alle scholing betaald. En ik kreeg een contract voor negen maanden. Ja, ik denk dat je als ziekenhuis best je mensen mag pampieren. Bovendien was het ook duidelijk dat als ik mijn BIG haal ik daarna een contract voor onbepaalde tijd kreeg en in die salarisschaal ook."

"Ik moet die BIG halen maar ik kan niet bewijzen dat ik capabel ben. Je zou tijd en ruimte moeten krijgen om bijvoorbeeld klinisch redeneren via colleges te kunnen volgen. Toets van bekwaamheid."



# Sollicitatie. Kwalificatie op orde?

## Hoe Wel....

- Waardeer dat mensen de stap willen nemen om in het ziekenhuis te gaan werken.
- Faciliteer dit proces door het aanbieden van maatwerk gericht op een houding van: 'hoe maken we het mogelijk' in plaats van "wat kan er allemaal niet".
- Indien mensen niet worden aangenomen voor een functie; geef hen aan waar nog meer mogelijkheden zijn (binnen het eigen ziekenhuis, of elders in de zorg).
- Focus op het perspectief van kandidaten in plaats van hun verleden.
- Keer de sollicitatie om: Wat heb je te bieden voor de sollicitant?

## Hoe Niet...

- Geheel niet reageren op sollicitaties.
- Simpelweg afwijzen al bij de briefselectie omdat een verpleegkundige nog geen ziekenhuiservaring heeft.

"Wel zorgervaring, wel BIG, maar geen ziekenhuiservaring? Dat betekende einde sollicitatie voor mij."

"Het sollicitatiegesprek zelf ging heel goed. Toen ik eenmaal binnen was ging het prima. Maar ik heb zoveel sollicitatiebrieven de deur uitgedaan waarop ik gewoon geen enkele reactie kreeg..."

"Ik heb best wel moeite om te solliciteren als ik een brief moet schrijven en het op papier moet zetten. Ik zou willen dat ik gewoon binnen mag komen. Tijdens een meeloopdag in gesprek gaan of zo."

"Solliciteren in het ziekenhuis was voor mij echt een verademing. Je wordt gezien als mens. Ik had een heel prettig gesprek."

"Voldoe je niet aan een diploma nog... en je mag dan niet eens op gesprek komen om je motivatie te laten zien."

"Ik hoorde de leidinggevende zeggen: "dat was er eentje uit de wijkverpleging en eentje die er acht jaar uit was geweest. Daar kan ik helemaal niks mee".

"Tijdens het sollicitatiegesprek bleek ik niet in aanmerking te komen voor de functie waarop ik had gesolliciteerd. Maar ze wezen me wel direct op een traineetraject. En zo had ik alsnog een ingang in het ziekenhuis."

"Ik heb zo vaak gesolliciteerd, zo veel brieven geschreven. Je moet overal achteraan bellen. Wat het met me doet? Tja, zo is het leven....."

"Als iemand een stap maakt om uit zijn vertrouwde omgeving te komen en te solliciteren, dan verwacht je toch wel respect voor je keuze..."

## Contractering. Anders Waarderen.

### Hoe Wel....

- Onderken de andere uitgangssituatie van herintreders & zij-instromers (het zijn geen starters en hebben dus ook meer financiële & sociale verplichtingen!). Biedt maatwerk.
- Waardeer werkervaring (bekwaam) in plaats van waardering op basis van kwalificatiedatum (bevoegd).
- Denk in mogelijkheden.

### Hoe Niet...

- Een starre toepassing van de cao-regelingen hanteren (of er achter verschuilen).
- Herintreders/zij-instromers als 'leerling' inschalen en/of onvoldoende rekening houden met de waarde van langjarige (andere) werkervaring.

"Het salaris was wel even een tegenvaller. De CAO in de VVT is beter dan die van het ziekenhuis."

"Je moet wel onderhandelen. In de VVT zat ik al in de hoogste trede. Maar in het ziekenhuis redeneren ze dat je pas gediplomeerd bent en kom je in de laagste schaal. Maar met mijn ervaring ga ik niet voor 800 euro minder werken. Dan ben ik heel nuchter en denk: dan kom ik gewoon niet. Maar je gaat wel denken: hoe graag willen ze me er nu eigenlijk bij hebben?"

"Bij mij liepen de onderhandelingen heel anders. Ik was voorbereid want had de verhalen ook al gehoord. Maar ze zeiden tegen mij dat ze erkenden dat ik heel veel werkervaring had en ze me hoger plaatsten ook al had ik pas net mijn diploma."

"Al zou ik wat minder gaan verdienen...dan kan ik daar nog wel mee leven. Ik wil het zelf namelijk ook graag. Maar ik wil ook wel een beetje respect voor wat ik al gedaan heb. Als je heel bewust kiest voor het ziekenhuis, dan mogen ze ook wel een klein gaatje in de lucht springen."

"Ik moet gewoon een bepaald bedrag verdienen om rond te kunnen komen. Ik heb ook gewoon een hypotheek. Eerdere werkervaring werd bij mij wel meegenomen in het bepalen van mijn loon."

"Voor het traineeship waren er best wel veel mensen die zich hadden aangemeld. Maar toen hoorde ik wat ik met mijn ervaring ging verdienen. Zeshonderd euro minder! Dat ga ik dus niet doen. Dat kost me echt teveel."

"Ik vind wel dat ze zich wat meer zouden mogen verdiepen in wie ik ben. Ik heb toch al heel veel werkervaring alleen niet in het ziekenhuis. Maar ik kan wel wat. En daarnaast heb ik ook gewoon kosten die iemand die net gaat werken niet heeft. Ze meten een beetje met twee maten als je terug moet in salarisschaal."

"Bij de salarisonderhandelingen werd naar de datum van mijn diploma gekeken, maar niet naar al die jaren werkervaring die ik had..."

"Dat ze een veel lager salaris aanbieden dan wat ik had, dat komt over als geen respect voor mijn jarenlange werkervaring."

# Inwerken. Landen vraagt tijd en begeleiding.

## Hoe Wel....

- Warm welkom: waardering voor de stap en de 'andere' werkervaring.
- Gerichte begeleiding door collega's die dat kunnen en leuk vinden.
- Geef herintreders & zij-instromers een landingsplek die 'veilig' is om te wennen en in te werken (o.a. Inhoud van werk, technologie, teamsfeer)
- Investeer in coachcompetenties en -capaciteit op de werkvloer

## Hoe Niet...

- Laat herintreders en zij-instromers bij voorkeur niet starten op de afdelingen waar veel:
  - hectiek plaatsvindt
  - werkdruk/stress bestaat
  - technologie het werk kenmerkt
  - een negatieve werksfeer heerst

"Ik ben na jaren nu weer gestart in het ziekenhuis. Maar wat ben ik blij dat ik op de Transfer-afdeling werk. Er zijn andere plekken hier waar ik gillend gek zou zijn geworden. Het is zo anders dan de ouderenzorg."

"Ik ben vanaf de eerste dag goed opgenomen in het team. Ik kreeg alle tijd om er weer in te komen. Ja, dan helpt het wel als je mensen nog kent van vroeger. De mensen die ik zelf toen heb opgeleid, helpen mij nu er weer in te komen."

"Het is zo belangrijk met wie je meeloopt."

"Wat echt heel fijn was, is dat je zo gewaardeerd wordt dat je de stap maakt naar het ziekenhuis. En ze willen ook van mij leren want ik heb een bepaalde ervaring uit een andere wereld. Ook de leidinggevenden waren heel enthousiast. Ze vonden het fijn dat ik behouden bleef voor de zorg."

"Het was wel even wennen. De zorg is zoveel sneller geworden. Mensen lagen vroeger in het ziekenhuis om uit te zieken. Nu is het allemaal veel zwaarder en complexer qua werk.. Zoveel technischer ook."

Ik had mijn diploma al. Maar ik zou willen dat ik in die eerste periode een leerling-status had. Dan wordt je nog wel begeleid en kan je even rustig wennen. Ik mocht dat niet. Ik was namelijk zij-instromer. Het is echt overweldigend in een ziekenhuis

"Bij ons op de afdeling blijken ook heel veel ervaren verpleegkundigen niet te weten waar het over gaat. Bijvoorbeeld waar al die afkortingen voor staan op het werkbriefje. Als nieuwkomer schrok ik daar in eerste instantie wel van..."

"In het Meander zijn er afdelingen met een leerwerkplaats. Zo'n afdeling is meer gemotiveerd om je te helpen in het leerproces. Ze zijn daar gewend om te begeleiden."

"Dat werken met de computer maakt me heel onzeker. Basiszorg is helemaal niet zo belangrijk in een ziekenhuis. Het is zoveel met apparaten en technologie geworden."

"Ik had een nare ervaring op de afdeling waar ik startte. Ik startte midden in de vakantie. De specialismen waren compleet nieuw voor mij. Ik zou ingewerkt worden maar iedereen was veel te druk."

## Inwerken. Landen vraagt tijd en begeleiding.

### Hoe Wel....

- Onder een zachte landing wordt verstaan: een duidelijk inwerktraject met een vast aanspreekpunt, rekening houdend met welke periode en welke afdeling geschikt is om in te stromen.
- Ook wordt de ruimte voor een eigen plan maken over wat je als herintreder/zij-instromer wilt leren en hoe je begeleid wilt worden, zeer gewaardeerd. Het vraagt om maatwerk als herintreder en/of zij-instromer en het is mooi als je daar zelf de regie over mag voeren.

“Ik had mijn papieren op orde. Maar ik wilde de opleiding eigenlijk nog een keer doen. Je wordt dan namelijk wel begeleid. Er wordt dan wat minder direct van je verwacht en je krijgt de tijd om vertrouwd te raken met al die nieuwe ontwikkelingen. Maar het mocht niet, want ik was al opgeleid, zeiden ze”.

“Als herintreder ben je geen leerling meer. Maar je bent eigenlijk ook nog niet volledig inzetbaar. Ja, en dan word je toch best wel onzeker van waar je mee bezig bent. Er wordt namelijk wel van alles aan je gevraagd.

“Je hebt toch wel een jaar nodig om weer in je rol te groeien. Het ziekenhuis is best wel sneller geworden. Voordat je het een beetje door hebt ben je al snel maanden verder”.

## Inwerken. Acceptatie Collega's

### Hoe Wel....

- Bij de introductie op de werkvloer van herintreders/ zij-instromers door de leidinggevende is het goed om naar de rest van het team duidelijk te zijn over de afgesproken rol en taken. Benoem daarbij vooral ook de waarde van andere en/of eerdere ervaringen.
- Koppel nieuwe medewerkers aan een buddy die sociaal en professioneel zorg draagt voor de nieuwe collega.
- Wees alert op acceptatie op de werkvloer en grijp snel en adequaat in waar nodig. Investeer continue in teamontwikkeling, samenwerken en het persoonlijk professionele leiderschap van medewerkers.
- Ontwikkel passend HR-beleid.

### Hoe Niet...

- Het in stand houden, of onbenoemd laten, van een cultuur van 'niet gelijkwaardigheid'.

"Ik kreeg vragen als *"Wat kom je hier doen?"* *"Mag je al spuiten?"*. Ja, al dertig jaar werk ik. Alleen in een andere branche. Ik voelde me heel onzeker worden van dit soort opmerkingen. Ik wist het zeker: Hier wil ik niet werken!

Degenen die die vragen stelden waren allemaal jonge HBO-verpleegkundigen die deden alsof ze alles weten. Ik dacht, wat is dat voor cultuur hier?!"

"Ik vond de mensen die heel lang al op de afdeling werkten en een bepaalde leeftijd hadden erg star. Zo doen we het hier was altijd hun antwoord.

Maar het kan ook anders en beter. Maar daar staan ze dan niet voor open."

"Ik vind wel dat veel mensen op de afdeling heel veel eisen hebben. Ik vroeg me echt af hoe je dat allemaal gepland krijgt toen ik hier kwam werken.

Sommige collega's hebben echt privileges. Ze doen dan bijvoorbeeld geen nachtdiensten."

"Ik vind de specialisten wel heel anders dan hoe ze vroeger waren. Ze zijn nu veel leuker en gezelliger dan toen."

"Het was voor mij best een struggle om deel van het team te worden, je moet zo je best doen om er tussen te komen. Ze zijn zo hecht met elkaar".

"Je hebt als herintreder toch wel het gevoel niet voor vol te worden aangezien door je collega's. Het gevoel dat je toch een beetje als oud gezien wordt."



## Deel 2. VVT | Herintreders & Zij-instromers

Employee Journeys in kaart 'Werken in de Zorg'

Bart Gotte & Judith Oosterheert | oktober/november 2019

# Samenvattend. Herintreders & Zij-instromers VVT

## Handelingsperspectief: Do's

- **Meeloopdagen organiseren**
- **Reageren op brieven en een houding van 'het mogelijk maken'**
- **Haal barrières BIG-herregistratie weg**
- **Waardeer werkervaring (bekwaam) in plaats van waardering op basis van kwalificatie datum (bevoegd)**
- **Geef zeggenschap over rooster, opleiding, takenpakket en maak beleid gericht op een gezonde werk/privé balans**
- **Stuur op teamontwikkeling en omgaan met diversiteit**
- **Versterk het persoonlijk professioneel leiderschap van de individuele zorgprofessionals**
- **Zorg voor waarderend mensgericht leiderschap dichtbij de werkvloer**

### **Oriëntatie: persoonlijk contact en maatwerk.**

In de oriëntatiefase hebben herintreders en zij-instromers nogal wat te overbruggen, dan wel omdat de laatste zorgervaring gedateerd is, dan wel omdat ze bijvoorbeeld zekerheid en een beter salaris hebben los te laten. In deze fase hebben zij behoefte aan persoonlijk contact; iemand die het werk laat zien en positief meedenkt rond niveau en opleidingsvarianten. Het is belangrijk in deze fase belangstellenden vast te houden en te begeleiden naar een volgende stap.

### **BIG-registratie: Barrières slechten.**

Om reden van tijd en geld, maar zeker ook om reden van de inhoud en vorm van het examen, vormt de BIG-herregistratie een serieuze barrière om (weer) te gaan werken in de zorg. Het is belangrijk dat deze barrières worden weggenomen.

### **Contractering: Waarderen in context.**

Contractering van herintreders en zij-instromers ligt gevoelig. Het niet waarderen van andersoortige werkervaring, of het inschalen als leerling kwetst, wijkt substantieel af van het laatste salaris bij de vorige werkgever, en knelt in relatie tot het benodigd inkomen om in het levensonderhoud van veertigers en vijftigers te voorzien.

### **Warm welkom en begeleiding zijn goud!**

Bevoegd. Maar daarmee direct volledig inzetbaar? De snelheid, de technologie, en de gecompliceerdheid maakt dat een goed inwerkprogramma, maatwerk begeleiding en een periode van bovenformatieve inzet van cruciaal belang is. Het is in deze fase belangrijk oog te hebben voor de bijzondere plek van de herintreders en zij instromers in de teams. Ook al staan ze aan de start, het past niet hen als leerling te benaderen.

### **Zeggenschap**

Herintreders en zij-instromers geven aan weinig zeggenschap te ervaren in het werk en in de persoonlijk professionele ontwikkeling. Het takenpakket, de roostering, het veelvuldig overwerken en het van "bovenaf" uitgestippelde ontwikkelpad voelt veelal opgedrongen, put uit en zet de werk/privé balans structureel onder druk.

### **Dichtbij, mensgericht leiderschap**

Zelfsturing op teamniveau wordt negatief gewaardeerd. De herintreders en zij-instromers in het onderzoek geven aan dat zij behoefte hebben aan een vast aanspreekpunt dichtbij de werkvloer. Iemand die knopen doorhakt, stuurt op samenwerking en vanuit gelijkwaardigheid de zorgprofessionals ondersteunt, motiveert en waardeert.

## Oriëntatie. VVT als overweging

### Hoe Wel....

- Realiseer je dat mensen in deze fase nogal wat te overbruggen hebben, dan wel omdat de laatste zorgervaring gedateerd is, dan wel omdat ze bijvoorbeeld zekerheid en een beter salaris hebben los te laten.
- Geef een realistisch beeld van het huidige werk.
- Organiseer meeloopdagen met ambassadeurs van je instelling.
- Denk positief mee in denkrichtingen rond niveau en opleidingsvarianten
- Maak ruimte voor een persoonlijk kennismakingsgesprek
- Maak ruimte voor het opdoen van concrete praktijkervaring

### Hoe Niet...

- Afspraken en beloftes niet nakomen
- Mensen die belangstelling tonen weer loslaten. Hou ze vast tot ze weten wat de volgende stap moet zijn. Begeleid ze eventueel naar de volgende stap.

Het maakt wel uit of je met iemand meeloopt die er een beetje zin in heeft

Op een open dag van het Zorgonderwijs sprak ik met Buurtzorg. Zij stelden mij goeie vragen en gaven mij uiteindelijk een niveau advies.. Dat was echt fijn.

Meelopen motiveert en neemt je onzekerheid weg.

Op die banenmarkt waren ook twee andere werkgevers die zeiden: stuur je CV maar op dan nodigen we je uit voor meeloopdagen. Tot op de dag van vandaag, ook na herinneringen van mijn kant, wacht ik daar nog op.

Ik liep mee en kwam bij cliënten met dementie. Het voelde als een feest van herkenning. Allerlei dingen waarvan ik dacht dat die waren weggezak, kwamen weer naar boven.

Ik ben er 22 jaar uit geweest dus het was voor mij wel een sprong in het diepe

Hoe kom ik er? Waar begin ik? Het vraagt veel speurwerk. Internet is niet duidelijk. Ik vond er weinig informatie.

Ik wilde wel als vrijwilliger meelopen en werken om te ervaren hoe het is. Maar toen moest ik me direct voor een half jaar binden. Dat gaat wel ver voor een oriëntatie.

Als je een reëel beeld krijgt van de complexiteit van de huidige zorg, schrik je dat juist niet af. Laat gewoon zien wat het werk in het echt is.

Ik ben geïnteresseerd en wil wel, maar ze denken in belemmeringen en dan denk je op een gegeven moment .. Laat maar!

Ik werkte als arbeidsdeskundige en mijn energie lekte weg. Ik deed het niet vanuit mijn hart. Ik was eigenlijk altijd al geïnteresseerd in de zorg

Ze houden zich niet aan afspraken. Ik kom uit de financiële dienstverlening. Daar geldt afspraak = afspraak. In vergelijking daarmee is de zorg heel traag.

Er wordt wel vaker moeilijk gedaan over meelopen in verband met privacy van cliënten

Eerst durfde ik nog niet. Ik vond het wel spannend. Want wat gooie je allemaal weg. Ook qua salaris. Uiteindelijk ben ik zelf gaan oriënteren binnen verschillende zorgsectoren en heb ik de knoop doorgehakt



## Oriëntatie. BIG-herregistratie.

### Hoe Wel

- Ondersteun het halen van de BIG-herregistratie door het aanbieden van praktijkgerichte lessen in kleine groepen.
- Haal de financiële barrière weg om de BIG-herregistratie te halen. Vergoed dit als werkgever.
- Overweeg de BIG-herregistratie te modulariseren zodat mensen de relevante onderdelen kunnen halen passend bij hun werk in plaats van het gehele spectrum
- Zorg voor een passend examen dat hierop aansluit en waarin de praktijk van alledag wordt herkend.

### Hoe Niet

- Mensen laten voor-investeren in de BIG (in tijd en geld) zonder uitzicht op een baan.
- Een examen afnemen waarin mensen de praktijk van alledag niet herkennen.
- Een examen afnemen dat door zowel inhoud alsook vorm de deelnemers onzeker maakt.

Ik heb de BIG-herregistratie (de opleiding) ervaren als welkome kennisverrijking. Dat maakt dat je je weer goed voelt. De spons is weer gevuld.

Ik moest de BIG-herregistratie in eigen tijd doen

Ik heb een particuliere verkorte BIG opleiding gedaan. Het was heel intensief maar ik heb heel veel gehad aan het praktijkgerichte stuk en het werken in kleine groepen

Er ontstaat veel negativiteit gedurende het BIG-herregistratie traject

Ik dacht bij het BIG examen, moet ik dit weten, word ik hier een betere verpleegkundige van?

De vraagstellingen van het BIG examen zijn heel raar. Je denkt in hemelsnaam, hoe kunnen ze dat vragen en waarom vragen ze het op deze manier?

Ik heb de BIG-herregistratie gehaald door zelfstudie. Ik vond het echt een heftig traject. Echt heel moeilijk. Ik vraag me echt af, waarom moet het op deze manier?

Ik kan niet zeggen dat mijn benodigde kennis werd getoetst

Sommige werkgevers betalen de BIG herregistratie wel, sommigen niet.

Maar 50% slaagt voor het examen. Dat vind ik heel demotiverend.

De meeste werkgevers betalen alleen als je geslaagd bent

Toen het examen was geweest zat iedereen in een diep dal van 'we hebben het niet gehaald'.

Het BIG examen is ernstig zwaar en weinig in verhouding

# Solliciteren. Focus op mogelijkheden

## Hoe Wel...

- Waardeer dat mensen de stap nemen om in de VVT te werken.
- Faciliteer dit proces door aanbod van maatwerk gericht op een houding van: 'hoe maken we het mogelijk' in plaats van "hoe maken we het niet mogelijk"
- Indien mensen niet worden aangenomen voor een functie; geef hen aan waar nog meer mogelijkheden zijn (binnen de eigen zorginstelling, of elders).
- Focus op het perspectief van kandidaten in plaats van hun verleden.
- Draai het om: wat heb jij de (potentiële) zorgprofessional die voor je zit te bieden?
- Ga het gesprek aan over, en biedt passende, opleidingstrajecten

## Hoe Niet...

- Niet reageren op sollicitaties
- Afwijzen om gebrek aan ervaring
- Beginnen met tests
- Beloftes rond functies en opleiding doen die eenmaal aan het werk niet worden nagekomen

Voor de BBL had ik een werkplek nodig en dat lukte niet omdat ik geen ervaring had. Dat was heel frustrerend.

Ik heb veel gesolliciteerd maar heel vaak kreeg ik geen reactie

Tot nu toe is het pad geplaveid zonder obstakels

Sollicitatieprocedures duren heel lang

Werkgevers zouden direct duidelijk moeten zijn over wat de mogelijkheden zijn als je komt werken

Ze hadden al bekostofd welke kant ze mij wilden opduwen. Ik had daar een heel naar gevoel over.

Ik ben echt afgeknapt op verschillende zorginstellingen voor ik mijn plekje vond. Ze wilden mij eerst testen op niveau. Ja, hallo! Ik wil gewoon eerst eens even een gesprek!

Het sollicitatiegesprek was een nare ervaring

Geen enkele reactie op je brief is wel heel frustrerend

Ervaring was belangrijk. Ik heb net zo lang door gestreden tot ik een plek vond. Dat betekende eerst een half jaar als vrijwilliger werken

Mijn vraag: welk opleidingstraject ga ik in als herintreder is tot op de dag van vandaag niet beantwoord

Ze denken in onmogelijkheden en belemmeringen.

Wat ze mij te bieden hebben is niet duidelijk

Wat is de waarde nog van mijn papertje. Welk traject ga ik in voor wat. Dat is totaal onduidelijk.

# Solliciteren. Contractering in context.

## Hoe Wel....

- Onderken de andere uitgangssituatie van herintreders en zij-instromers (het zijn geen starters en hebben dus ook meer financiële & sociale verplichtingen!). Biedt maatwerk.
- Waardeer werkervaring (bekwaam) in plaats van waardering op basis van kwalificatiedatum (bevoegd).

## Hoe Niet...

- Een starre toepassing van de cao-richtlijnen hanteren (of er achter verschuilen)
- Herintreders/zij-instromers als 'leerling' inschalen en/of onvoldoende rekening houden met de waarde van langjarige (andere) werkervaring.

Het geeft niet dat je wat zakt in salaris. Maar ik moest gewoon lachen om wat geboden werd.

Je moet in de onderhandeling dus echt voor jezelf opkomen. Ik had veel harder in moeten zetten. Dat zou personeelszaken toch gewoon goed moeten regelen?

Bij onze organisatie doen ze het beter. Ze vragen je laatste loonstrook en stemmen daar op af

Zorgmensen zijn te zacht om te onderhandelen. Achteraf zat me dat toch niet lekker.

Ervaring laten ze gewoon niet meetellen in de beloning

Als de zorg mensen wil hebben en houden zullen ze maatwerk moeten leveren

Ik had beter moeten onderhandelen. Dit voelt gewoon oneerlijk.

Er is een gebrek aan transparantie

De werkgever zou proactief met je moeten afstemmen over uren, salaris, roostering, opleidingsmogelijkheden. Dat hoort bij goed werkgeverschap. Dan voel je je serieus genomen

Mijn werkervaring elders en mijn levenservaring zouden ook in geld gewaardeerd moeten worden.

Ik dacht met dit salaris kan ik ook bij de Albert Heijn achter de kassa

Je brengt ook dingen mee (werk- en levenservaring) en dat nemen ze niet mee bij de inschaling

## Solliciteren. Contractering in context .

### Hoe Wel...

- Onderken de andere uitgangssituatie van herintreders en zij-instromers. Zij hebben veelal andere werk/privé uitdagingen (meer financiële en sociale verplichtingen) dan de reguliere jonge instroom.
- Overleg over het gewenste aantal uren in relatie tot de werk/privé balans.
- Wees transparant over de rooster praktijk: reële inzet versus contracturen
- Betaal voor beschikbare tijden in plaats van gerealiseerde tijden

### Hoe Niet...

- Een werkverdeling die noopt tot het ongewenst draaien van dubbele diensten
- Verwachten dat structureel meer gewerkt wordt dan gewenst en overeengekomen

In de wijkverpleging heb je soms maar routes van vier uur. Om aan mijn uren te komen moet ik dubbele diensten draaien. Dan werk je in de ochtend en ook weer in de avond. Nou je moet wel heel dol op je vak zijn wil je dat continue doen.

Die kleine contracten... dan hebben we het echt over de achterdeur. Ik heb zo veel mensen zien vertrekken om deze reden.

Ik heb een opleiding aangeboden gekregen. Maar ik dacht voor twee euro meer ga ik echt die gekke tijden niet werken!

Er was weinig overleg. Er was bijvoorbeeld geen afstemming over uren. Dat lag vast.

De onregelmatigheidstoeslag maakt dat je salaris nog acceptabel is

Ze zeiden tegen mij werk eerst maar even op een lager niveau. Als je je BIG hebt gehaald - die ik zelf moest betalen - kijken we naar passend werk.

Bij mij is het probleem dat ik structureel veel meer uren moet maken dan mijn contract. Iedere keer is het terug moeten komen, dubbele diensten draaien.

Je maakt weinig uren omdat er soms werk uitvalt. En dan moet je zelf maar zorgen dat je die tijd kunt inhalen. Dat komt veel voor

Ik heb een contract van x aantal uren en de rest moet ik er maar flexkend bij werken

Als uren een issue blijft stap ik uit de zorg

# Inwerken. Investeer oprecht in een warm welkom.

## Hoe Wel....

- Warm welkom: waardering voor de stap en de 'andere' werkervaring
- Voorbereiden van het team op de komst van de nieuwe collega
- Gerichte begeleiding door collega's die dat kunnen en leuk vinden (begeleider en/of buddy)
- Geef herintreders & zij-instromers een landingsplek die 'veilig' is om te wennen en in te werken
- Investeer in coach competenties & capaciteit op de werkvloer
- Zet geruime tijd boventallig in
- Zorg voor een inwerkprogramma rond way of working, de systemen en de technologie
- Stem met de medewerker af over opbouw formatieve inzet en verantwoordelijkheden

## Hoe Niet...

- Laat mensen bij voorkeur niet starten op de afdelingen waar:
  - veel hectiek plaatsvindt
  - veel werkdruk/stress bestaat
  - technologie het werk kenmerkt
  - de werksfeer negatief is

De verwachtingen die ze van je hebben zijn te hoog en er is zoveel veranderd. En dan zeggen ze heel makkelijk: 'begin maar'.

Zorg dat mensen voor ze beginnen de weg en de systemen kennen, anders worden ze onzeker. Dat is voor niemand goed.

Ik werd direct in het team gegooid. Geen begeleiding

Ik heb mij afgebakend. Verantwoordelijkheden die ik allemaal kreeg heb ik deels niet genomen. En er was niemand tegen wie ik dat kon zeggen.

Het werk is technischer geworden en ADL is minder belangrijk dan vroeger.

De teamcoach was weg gesaneerd. Er was niemand die sturing gaf.

Ik ben wel leerling, maar ook 33 en heb veel ervaring!

Ik ben echt bang om fouten te maken. Wat zijn de hulpmiddelen? Wat zijn de technieken? Hier zit zoveel frustratie.

Ik ben beginnend. Ik ben leerling maar het voelt of er op mij wordt neergekeken. Je wordt gezien als scholier en dat voelt niet goed. Ik werk al jaren.

Als het urgent is mag ik alles. En als het weer onder controle is mag ik niks...

Binnen onze organisatie start iedereen in een bootcamp. Dat is een intensief inwerkprogramma en daarna stond ik vier maanden boventallig.

Mensen zijn misschien wel bevoegd maar voelen zich niet direct bekwaam..

Je mist iemand die na zoveel maanden een keer vraagt 'hoe gaat het?'.

Mijn werkbegeleider waarschuwt mij: denk er om, niet te veel doen. Bescherm jezelf. Neem nog niet te veel verantwoordelijkheden.

# Inwerken. Investeer oprecht in een warm welkom.

## Hoe Wel....

- Herintreders en Zij-instromers benaderen als volwassenen met veel ervaring in leven en (ander) werk.

Beseffen organisaties wel wat ze in huis halen met herintreders en zij-instromers. Is daar wel eens over nagedacht? Personeelszaken ziet het niet.

Bij wie moet je zijn met al je vragen?

Ik heb echt een vervelende periode gehad. Ik heb nog nooit zo hard gewerkt. Ik begin nu na een half jaar pas een beetje te landen

Ik mag alleen signaleren maar ik weet niet waar ik met mijn signalen heen moet.

Na drie maanden had ik een akkefietje en toen bedachten ze zich opeens dat het misschien goed was dat ik een buddy zou krijgen.

Ik vind dat ik heel slecht ontvangen ben. Ik zie het nu als mijn doel om die cultuur toch een beetje te doorbreken.

De afdelingsmanager heb ik tot op heden nog nooit gesproken

Ik heb tegen mijn team gezegd: ik heb net mijn rijbewijs gehaald maar ik moet nog leren rijden.

Je wordt gewoon echt vol (formatief) ingezet terwijl je tijd nodig hebt om er in te komen.

Af en toe mis ik wel een maatje die je vraagt hoe het gaat

Je bent net begonnen en dan laten ze je alleen een route lopen. Daar ben je dan nog helemaal niet klaar voor.

Er was niet aan mijn team verteld dat ik zou komen

Ik draag dát gevoel nog zo bij me, dat het eerste jaar zó negatief was.

## Hoe Niet...

- Herintreders en Zij-instromers die net zijn gestart alle verantwoordelijkheden geven als de workload daar om vraagt en weer afnemen als de nood minder hoog is
- Herintreders en zij-instromers benaderen als jonge leerlingen

# Inwerken. Geef zelfregie op opleiding en ontwikkeling

## Hoe Wel...

- Samen loopbaanpaden bespreken en uitstippelen (maatwerk)
- Bieden van helderheid en perspectief
- Het kennen en benutten van beschikbare kwaliteiten binnen de organisatie
- Opleidingstraject afstemmen op de behoefte van de herintreder of zij-instromer en in het verlengde van de doelen van de organisatie
- Eigenaarschap rond het ontwikkeltraject bij de herintreder of zij-instromer zelf

## Hoe Niet...

- Niet nakomen van eerder afgesproken scholingstrajecten
- Opdringen van (standaard) scholingstrajecten

Ik weet gewoon niet wat me is overkomen. Zij hebben voor mij bepaald wat ik moet doen. Op een manier van wat zeur je nou.

Bij ons is het echt anders. Ze kijken heel actief wat past bij jou. Ze stellen zichzelf echt de vraag: hoe kunnen we zorgen dat je hier blijft. Er zijn heel veel opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden

Het loopbaanpad is totaal onduidelijk. Ze zouden beter zichtbaar moeten maken welke mogelijkheden er zijn en welke stappen kunnen worden gezet.

Zie wat je in huis hebt aan kwaliteiten. Waardeer die kwaliteiten en doe er iets mee.

Op de opleiding moet je alles zelf uitvogelen.

In de opleiding ervaar ik wel iets van: hier zijn je boeken en zoek het maar uit

Ik zou meer in de praktijk willen leren

Wat mijn pad is, is mij een raadsel. Ik wil een opleiding doen en dan zeggen ze 'doe maar die module'

Er was geen ontwikkelingsgesprek

Het lijkt wel of er negatief wordt gedacht over de zoektocht van herintreders en zij-instromers. Maar is het leven op zichzelf niet een zoektocht?

Ik ben binnengehaald voor een opleidingstraject en ik had gedacht niveau 4 te gaan doen en nu zeggen ze doe maar een paar e-learnings.

Het gaat om hun belang; zij bepalen wat ik moet leren en het gaat niet over wat ik wil leren..

In het zij-instroom groepje (HBO) hebben we echt het idee dat het onderwijs gebaseerd is op niveau 4; ze lijken er vanuit te gaan dat je al kennis en ervaring hebt.

# Inwerken. Samenwerken en roostering

## Hoe Wel....

- Werk maken van teamontwikkeling en persoonlijk leiderschap van de werknemers
- Versterken van een cultuur van open communicatie en gelijkwaardigheid
- Het versterken van de samenwerking tussen de verschillende groepen werknemers op de werkvloer
- Zorg voor goede technologische ondersteuning van de werkprocessen
- Zorg voor voldoende onderlinge ondersteuning / coaching binnen het team
- Minimaliseer de administratieve last rond de werkprocessen

## Hoe Niet...

- Op onredelijke wijze verwachten dat medewerkers extra/flexibel beschikbaar zijn

Je bent een pionnetje. Je wordt soms de avond van te voren nog ingeroosterd en er wordt van je verwacht dat je dan ook beschikbaar bent. Dat voelt niet ok.

Ze zeggen stel je maar op als leerling maar dat voelt niet goed.

Wat het betekent om zij instromers en herintreders in je team te hebben, dat weten ze niet. Hier zou P&O een rol in moeten pakken.

Ik mis collega's waarmee ik kan overleggen. Al die wisselingen helpen niet

Privé vind ik de manier van roosteren niet vol te houden. Ik heb nul sociaal leven meer.

Ik heb het gevoel dat ik continue aan sta.

Het frustreert mij enorm dat contact met collega's. Daar loop ik echt tegen aan. Zoveel gezeur.

Er is veel gezeur in de teams. Dat komt ook door dat zelfsturende team gedoe.

Open communicatie in teams is belangrijk (maar is er niet)

Het gaat om gelijkwaardigheid (maar is er niet) .

Wat we allemaal accepteren is eigenlijk absurd. Zoals het steeds maar beschikbaar moeten zijn omdat je wellicht moet werken...

Ik accepteer veel want de lach van de bewoner, daar doe ik het allemaal voor.

Organisaties maken mensen maar we laten het ook echt zelf gebeuren.

Bij ons is de teamcoach terug gekomen en dat is echt een verbetering



# Inwerken. Het werk is leuk..de organisatie een stuk minder

## Hoe Wel...

- Minder procesgericht en meer mensgericht leiderschap
- Waarderen van en aandacht geven aan de medewerkers
- Luisteren naar medewerkers
- Vragen naar ervaringen en behoeften
- Sturen op high performing teams en persoonlijk professioneel leiderschap van de medewerkers
- Faciliteren in tijd, middelen en systemen

## Hoe Niet...

- Het plots terugtrekken uit het leiderschap en het overlaten aan of verschuilen achter 'zelfsturende teams'.

Ga je werknemers nou eens serieus nemen zeg!

Ik ben dankbaar voor het werk. Niet voor de werkgever. Wat ik terug krijg van de bewoners dat is mijn drive.

Het komt ook door de zelfsturende teams. Er is geen kapitein meer. Je hebt iemand nodig die knopen doorhakt. In zelfsturende teams zijn er te veel kapiteins.

De leidinggevende heeft een span of control van iets van 180 medewerkers. Niemand vraagt hem/haar iets.

Ik mis bij het management het kunnen zien van het talent dat ze in huis hebben.

Ik ben blij dat ik een baan heb. Maar als mijn werkgever mij niet ziet, dan zijn er nog een heleboel andere werkgevers waar ik heen kan..

Voor de Bühne is alles top. Maar kijk eens even hoe het er echt aan toe gaat binnen je organisatie...

Wanneer dringt het nou eens bij de leiding door dat de achterdeur wagenwijd open staat

Wat maakt dat het bruist is de cliënt. Maar de rol van de organisatie en de invulling daarvan is wel bepalend of ik blijf. Ik blijf niet alleen voor de cliënt. Als de organisatie niet ok is, blijf ik niet.

Ze kunnen wel de plusjes en de minnen van je urenbrief zien maar jou als persoon zien ze niet.

Als je ziet hoe wij soms echt survallen per dag. Dat is niet normaal. En de leiding ziet het niet.

Ik mis de gelijkwaardigheid.

Ben ik dankbaar dat ik weer in de zorg werk? Nee ik ben niet perse dankbaar. Ik fiets voor mijn werkgever heel Amersfoort rond en er is niet eens iets van een fietsregeling

De communicatie is heel open en ik merk waardering dat ik er ben. Ik ben wel dankbaar.

Ik denk dan zien jullie dan niet wat jullie doen met mensen. Ik kan het niet verkroppen dat ze dat in de hogere organisatie niet zien



## Deel 3. VVT | ZZP'ers

Employee Journey's in kaart 'Werken in de Zorg'

Bart Gotte & Judith Oosterheert | oktober/november 2019

# Samenvattend. Exit loondienst naar ZZP

## Hoe Wel....

- **Insluiten van zzp-ers als welkome groep zorgprofessionals**
- **Inrichten van een klankbordgroep op instellingsniveau waarin alle groepen vertegenwoordigd zijn**
- **Sturen op teamontwikkeling en samenwerking**
- **Mensgericht en waarderend leiderschap**
- **Ruimte geven aan de frisse blik en innoverende en motiverende kracht van zzp'ers binnen de instellingen**
- **Op landelijk niveau inrichten van een goed werkend platform voor vraag en aanbod zorg**

## **Ervaringen in loondienst stuwen stap naar zzp-schap**

Het zzp-schap is voor de zzp-ers in het onderzoek geen aspiratie an sich. De zzp-ers geven aan gewoon hun vak te willen uitoefenen en daarbij autonomie, ondersteuning en waardering te willen ervaren.

Knellende wet & regelgeving, strakke werkkaders en richtlijnen, administratieve druk en beperkte steun en waardering brengen echter het tegengestelde. Ondanks de liefde voor cliënten, het teamwork met de collega's en de risico's van het zzp-schap wordt de stap toch genomen. Financieel gewin komt niet naar voren als motief.

## **Eenmaal de keus: het was eenvoudig geregeld**

De overstap naar zzp-schap wordt als eenvoudig beleefd. Er is werk genoeg (o.a. via platforms op internet en social media is er veel vraag).

Pensioen, arbeidsongeschiktheid en aansprakelijkheid zijn - weliswaar naar eigen inzicht - geregeld. Opvallend is dat in deze focusgroep tussenkomst van intermediairs bewust wordt gemeden.

## **Zzp'er: zelfbewust, gedreven en zelfredzaam.**

In het onderzoek tekent zich het beeld af dat het behoorlijk zelfbewuste, zelfstandige en gedreven zorgprofessionals zijn die de overstap naar het zelfstandig ondernemerschap maken.

De nieuwe rol geeft zzp'ers de ruimte en autonomie die ze zoeken om hun vak uit te oefenen. Hierdoor kunnen ze naar eigen zeggen op een andere manier van waarde zijn voor bestaande teams en nieuwe impulsen brengen in bestaande organisatieculturen. Ze brengen best practices vanuit andere organisaties over, kijken met een frisse blik, geven waardevolle feedback en hebben een positief effect op vernieuwing.

## **Eenmaal zzp'er: Nooit meer terug in loondienst!**

Met alle positieve ervaringen die de zzp-ers hebben opgedaan zijn ze zeer helder over de vraag over terugkeer in loondienst: nooit meer. Ze geven aan dat als het hen in wet en regelgeving moeilijk wordt gemaakt ze desnoods de zorg zullen verlaten.

# Zzp'er worden. Weg uit dienstverband primaire drijfveer zzp-schap.

## Hoe wel...

- Om de uitstroom naar zzp-schap te voorkomen zou met name meer ruimte gemaakt moeten worden om a) zorg te verlenen/ je vak kunnen uitoefenen, b) daarbij autonomie ervaren, en c) steun/waardering voelen.
- **Let op: de zzp'ers hadden niet de aspiratie om zzp'er te worden. Maar eenmaal zzp'er willen ze nooit meer terug. Desnoods verlaten ze dan de sector.**

## Hoe Niet...

- Medewerkers niet zien, de aard van hun werk niet erkennen, van boven zaken opleggen zonder afstemming en overleg, geen ruimte geven aan professionals voor eigen initiatief, sturen op controle in plaats van vertrouwen, werktijd verschuiven van zorg naar administratie en verantwoording, gebrek aan support van leiding en staf, etcetera.

Als werknemer was het omgedraaid. Je moet aan van alles voldoen. Zorg verlenen is een bijzaak geworden.

Bij een instelling waar ik werk is wel 80% van het personeel vertrokken. Dat wordt nu allemaal opgevuld met uitzendkrachten en ZZP-ers.

Een beetje ondernemend zijn in je werk gaat niet als werknemer. De hoge heren bovenin willen het op hun manier. Ik had niets te zeggen.

Wat betreft digitaliseren zijn er allerlei haken en ogen die het primaire proces raken. De organisatie faciliteert dat niet goed.

Er wordt in loondienst van je verwacht dat je veel boven je contract werkt. Ik had daar niet echt vrijheid in en kon daardoor werk en privé niet meer goed combineren.

Ik zie het verdriet en de pijn van cliënten die steeds weer nieuwe gezichten zien. Ik wil niet meer werken in een organisatie die het zo regelt, want ik kan het niet aanzien.

Er is altijd gedoe in de zorg...

Het was voor mij of een burn out, of de stap naar zzp.

Er is veel frustratie bij de zorgprofessionals omdat het management onrealistische dingen wil. Het is doodzonde want loondienst is een mooi goed. Maar ja, ze doen het in de top gewoon echt niet zo goed.

Van bovenaf wordt van alles opgelegd. Er ligt in de zorg heel veel druk op je. Het vak vind je leuk maar dit is niet meer wat je zoekt.

Het draait in het ziekenhuis alleen nog maar om geld en niet om de cliënten en ik wist heel zeker dat ik dat niet meer wilde. Toen ben ik gaan nadenken over wat ik wél wil.

Vroeger - misschien vijf jaar geleden nog- had je een hoofd Zorg die van alles regelde. Nu heb je als VIG'er naast je zorgtaken en binnen je zorguren ook nog allerlei bijrollen te vervullen.

Collega's in loondienst zitten allemaal vast in oude patronen

Het is bovenin alleen maar wij, wij, wij. Het gaat niet om ons.

## Zzp'er worden. Weg uit dienstverband primaire drijfveer zzp-schap.

In loondienst ben je eigenlijk een soort van schaduw

Leerlingen worden gewoon naast collega's neergezet en je zoekt het maar uit. Begeleiding is er niet. Cliënten krijgen de zorg helemaal niet die ze nodig hebben.

Bij uitval of ziekte zegt het management ga maar een rondje bellen. Dan denk ik 'ja hoe dan?'

Ik kan er een boek over schrijven over hoe schrijnend het is.

Voor mij is mijn frustratie de reden voor mijn vertrek. Het feit dat iedereen maar alles kan doen en er van bovenaf niet wordt geluisterd.

Waar ik zelf als teamleider destijds op stuk ben gelopen is dat je niet meer goed voor je medewerkers kunt zorgen. Je bent niet meer in staat te faciliteren en de nodige gesprekken te voeren.

Dan kom je in de ochtend bij een cliënt die de hele nacht niet heeft kunnen plassen omdat er niemand was, Dan kan ik wel huilen!

Ik heb bij loondienst wel eens het idee van hijgende honden in mijn nek...management.

In loondienst heb ik het gevoel dat als ik iets zeg wat het management niet wil horen dat ik dan word teruggepakt.

Toen ik begon in de zorg deed je het echt samen. De regiomanager stuurde aan en motiveerde ook echt heel erg.

Vroeger deed je het met elkaar: alle functies, van helpende tot de leidinggevende. Het is nu allemaal veel individueller.

De manager is ook maar een marionette.

Als er iets mis is met je ipad kun je niks en dan zijn ze niet bereikbaar en moet je het zelf maar oplossen.

Ik heb binnen de organisatie in loondienst veel geleerd. Die ervaring had ik niet willen missen.

En dan kom je weer binnen met je lpad om een oog te druppelen. Je bent drukker met het registreren dan met het druppelen van dat oog.

## Zzp'er worden. Weg uit dienstverband als primaire drijfveer zzp-schap

In al die extra rollen die je op je moet nemen in loondienst had ik helemaal geen zin meer. Ik wilde gewoon zorgen.

Zorgprofessionals zijn over het algemeen niet de mensen die goed voor zichzelf zorgen en voor zichzelf opkomen. Daardoor is er veel verzuim. Het zijn bijna allemaal psychische klachten.

Ik denk dat in loondienst mensen makkelijker afhaken en verzuimen dan als je zzp'er bent.

De houding van de managers voedt de verzuimcultuur. Er wordt wel heel snel gezegd blijf maar een dagje thuis.

Op de werkvloer krijgen de mensen die moeilijk doen veel aandacht. Dat pakt het management niet goed aan.

Volgens mij is het allemaal niet zo spannend hoor. Mensen gaan de zorg in om te zorgen. Laat ze dan ook zorgen.

Het begint er bij eerst maar eens de mensen te gaan vertrouwen die hebben geleerd voor hun vak.

Ik denk vaak: die hoofdzuster had moeten blijven!

Van heel veel dingen vind ik dat het management het niet goed doet, maar ik zie ook hoe ze worden beperkt door de **zorgverzekeraars**. Het is verschrikkelijk hoeveel invloed die zorgverzekeraars hebben.

# Zzp'er worden. Wikken, wegen, en dan een bewuste keuze.

## Hoe Wel....

- Een lonkend perspectief in het zzp-schap is het zorgvak weer in volledigheid kunnen uitoefenen; het bieden van zorg 'van begin tot eind' en het drinken van een kopje koffie met cliënten.
- Dus: luister binnen de instellingen naar de werkelijke aspiraties en geef ruimte aan de invulling van het eigen takenpakket.
- Het zijn de meest zelfbewuste, zelfstandige en gedreven zorgprofessionals die de zorg in loondienst verlaten.
- Dus: zorg binnen de zorginstelling voor mensgericht leiderschap dicht bij de werkvloer en zet in op het versterken van het persoonlijk professioneel leiderschap van de 'achterblijvers'.

## Hoe Niet...

- Functiedeling op een wijze die direct de individuele aspiratie voor werken in de zorg in loondienst raakt.

Ik heb eerst geflex't om te ervaren hoe ik het vind om te werken op meerdere plekken

Werken in loondienst kostte me zo veel. Ik dacht ik ga eens even goed voor mezelf zorgen en ik ga weer leuke dingen doen. En aan werk komen is zo makkelijk.

ZZP was in eerste instantie een impuls. Ik moest weg van de zorginstelling in loondienst.

Ik vind het niet zo bijzonder om voor ZZP te kiezen. Het werk is het werk.

Ik wil alleen nog maar doen wat ik leuk vind. Daar krijg ik zo veel energie van.

Ik ging er al wel vanuit dat ik een goede ZZP'er zou zijn. Ik wist goed wat ik wilde en ook wat ik niet wilde.

Een goede manager had mij kunnen behouden

Eerst durfde ik niet want in loondienst geeft op een bepaalde manier toch vastigheid.

In mijn rol als planner in loondienst dacht ik al heel lang: dat kan ik ook zelf.

Ik ben getipt dat ZZP iets voor mij zou zijn. Anders zou ik de zorg uit zijn gegaan.

ZZP was voor mij geen noodzaak. Ik had een baan kunnen krijgen van 36 uur maar dat wilde ik niet.

Ik vind dat je moet verzorgen van begin tot eind. Tot en met de aflegging. Dat vind ik heel belangrijk. In loondienst kan dat niet meer.

Ik vind wel iets van wat ik zie in de organisatie. En als ik daar iets mee wil in loondienst moet ik hoger in de ladder. Maar daar ligt mijn ambitie niet.

Je moet als ZZP'er wel een beetje stevig in je schoenen staan, je eigen krachten goed kennen en ook je grenzen.

Je moet wel een beetje zelfverzekerd zijn om ZZP'er te worden.

ADL is bijzaak. Het hele pakket is te leuk. En via een organisatie kan dat niet.

# Zzp'er worden. Uitdagingen & Risico's? Niet zo spannend.

## Hoe Wel...

- Ondersteun zzp'ers in de zorg met goede informatie en advies cq aandachtspunten rondom pensioen, arbeidsongeschiktheid, etc. De zelfredzaamheid is hoog, maar de kennis is beperkt.
- Investeer als organisatie in een netwerk van zzp'ers (Platform?). Dat maakt schakelen soepeler en voorkomt de inzet van dure bemiddelingsbureau's om vraag en aanbod bij elkaar te brengen.

## Hoe Niet...

- Barrières opwerpen om de uitstroom naar zzp tegen te gaan werkt averechts. Het stimuleert uitstroom uit de zorgsector waar zorgprofessionals met zzp-schap voor de sector behouden kunnen blijven.

Ik heb een hele checklist opgesteld en afgewerkt van wat ik allemaal moet regelen.

Ik heb alles zelf geregeld pensioen, aansprakelijkheid, arbeidsongeschiktheid. Alles.

Voordeel is dat je je pensioen zelf kunt regelen.

Wat betreft pensioen heb ik met de accountant afgesproken dat ik een potje opbouw.

Mijn pensioen doe ik via de hypotheek. Ik los mega af op de hypotheek.

Ik leg 43% apart voor vakantie, pensioen en alles

Hoe ik aan mijn opdrachten kom? Gewoon googelen en bellen!

Er is veel particuliere vraag. Mensen zijn desperate.

Ik heb me ingeschreven bij de Kamer van Koophandel en toen werd ik al gebeld.

Ik krijg mijn opdrachten via Facebook

Ik krijg een aanvraag via een huisarts. Mijn verpleegkundige collega ZZP'er uit mijn netwerk stelt een indicatie. Ik ga dan overeenkomst aan met verpleegkundige en met **zorgverzekeraar** en kan aan de slag

Ik heb wel particuliere cliënten buiten het systeem om maar soms vragen ze later toch of vergoeding mogelijk is. Onder bepaalde voorwaarden is 'niet - gecontracteerde zorg' mogelijk.



## Zzp'er worden. Uitdagingen & Risico's? Niet zo spannend.

Ik ga niet via **bemiddelingsbureaus** werken want dan kan ik net zo goed in loondienst gaan. Ik werk in een groepje met vriendin VIG-ers. Dat heb ik opgebouwd

Ik werk voornamelijk via **bemiddelaars** en heb dus geen eigen cliënten

Ik heb nog nooit via een **bemiddelaar** gewerkt en ik heb nog geen dag zonder werk gezeten. Maar je moet wel aan de bak. Niet op de bank gaan zitten.

Die **bemiddelaars** zouden eigenlijk weg moeten. Die drijven de prijs omhoog.

Het zijn de **tussenpartijen** en de gecontracteerden die frauderen. Ik kan niet frauderen hoor!

De contractering die regelen we gewoon zelf

De zorginstellingen zouden gewoon direct met ZZP'ers in contact moeten komen.

Vergoedingen krijgen voor je opdrachten zou in de toekomst met de macht van de **zorgverzekeraars** wel eens moeilijker kunnen worden voor ZZP

Er zijn nog zo veel mensen die geen zorg krijgen. **Verzekeraars** moeten stoppen met moeilijk doen.

De **zorgverzekeraars** maken het je vooral moeilijk.

De band tussen Hugo en de **Zorgverzekeraars** moet verbeteren!

Ik heb besloten dat ik het niet meer ga doen via de **zorgverzekeraars**. Ik ga alleen nog maar mensen aannemen die een PGB hebben of willen krijgen

Via de **zorgverzekeraars** is het niet meer te doen. Ik wacht nu in november nog op een betaling over februari.

Eigenlijk wilde ik mijn overeenkomst met Daan af laten lopen na drie maanden want het tarief beviel me niet, maar ik heb het toch gewoon weer verlengd voor de cliënten. Omdat ik het gewoon niet uit mijn strot kon krijgen dat ik er weer vandoor zou gaan.

## Zzp'er worden. Uitdagingen & Risico's? Niet zo spannend.

In de krant schetsen ze ons als geldwolven en dan denk ik: je hebt geen idee. Ik weet dat ik zo niet ben, dus zulke opmerkingen doen mij geen zeer.

Ik denk dat het vooral de medewerkers zijn die er een punt maken van onze uurtarieven.

Ik ben als ZZP'er helemaal niet duur. Mensen realiseren zich niet wat daar allemaal nog af gaat.

Ik kies elke dag uit bij welke cliënt ik een kop koffie drink en die tijd belast ik door.

De leiding van de oude organisatie zag mij eerst als een soort bedreiging. Ik moest op gesprek komen.

Vertrouw er gewoon op dat we komen om goed werk te leveren.

Ga uit van de kennis en kunde van de VIG'ers wat ze doen en declareren.

Al die keurmerken. Ik vind het een wassen neus. Het doet niks. Het voegt niks toe.

Ik maak geen zorguren meer die niet betaald worden. Behalve de tijd die ik besteed aan mijn app groepen met mantelzorgers en familieleden. Daar word je niet voor betaald maar dat doe ik wel

Wij sprongen er direct op in en gingen zorg verlenen maar dat doe ik nu ook niet meer. Mijn kachel moet ook roken. Ik doe alleen nog maar PGB.

De cliënten willen wel een vergoeding natuurlijk dus het moet via de formele indicatiestelling.

Het gaat daar boven alleen maar over geld geld geld. Daarom word ik egoïstischer en doe ik alles het liefst zelf.

Ik blijf liever een beetje weg van die grote instanties. Bij zulke partijen denk ik: daar gaan we weer.

Ik vind dat geld voor zorg naar de zorg moet gaan en niet naar die stropdassen!

Dat is iets wat ik de zorg wens. Die hele bureaucratie er uit!

# Zzp'er zijn. Een oase van positieve ervaringen en waardering.

## Hoe Wel...

- Met het zelfstandig ondernemerschap krijgt dezelfde professional binnen (dezelfde) zorgorganisatie een totaal andere plek.
- Uit alles spreekt de blijdschap over het nu gezien worden als professional.
- Uit alles spreekt de blijdschap over het nu vinden van autonomie, waardering en gelijkwaardigheid.
- En die nieuwe plek brengt persoonlijke groei en geluk
- In de enorme blijdschap van nu spreekt het enorme verlangen van toen
- Hier ligt een enorme uitdaging voor de zorginstellingen voor de komende periode
- Een uitdaging die begint bij mensgericht waarderen leiderschap gericht op persoonlijk professionele groei en werkgeluk

## Hoe Niet...

- Keuzes maken in beleid en in wet- en regelgeving die de herwonnen werkvreugde weer afnemen.

Je doet als ZZP'er alles, het hele pakket en dat maakt het voor mij zo leuk

Je wilt de zorg van begin tot eind doen. Als ZZP'er krijg ik dat weer terug.

Wat echt leuk is, is de waardering die je als ZZP'er krijgt

Jij doet nooit moeilijk zeggen ze vaak. En misschien moet je t zo zien: in loondienst deden wij ZZP'ers ook niet moeilijk en misschien zijn wij juist daardoor ZZP'er geworden.

Op de werkvloer zijn ze een beetje vastgeroest. Als ZZP'er heb je een frisse blik en help je mee veranderen. Daar zijn ze blij mee.

Als je als ZZP'er ergens binnen komt, word je als expert gezien

Op de werkvloer zijn ze blij als je komt. Ook door wat je brengt.

Werken als ZZP'er verruimt je kennis enorm

Ik word nu gewoon gevraagd om mee te denken

Als ZZP'er kan ik veel makkelijker mijn mening geven en tegen zo'n manager zeggen: ik vind het heel lastig wat je nu zegt

Ik werk samen met een aantal andere ZZP'ers en samen hebben wij tien vaste cliënten. Meer dan vijf verschillende gezichten komen daar niet. Dat is voor de klanten perfect!

In loondienst ben je één van velen. Nu zien ze mijn kwaliteiten.

In loondienst ben je een poppetje en als ZZP'er zien ze je meer puur

Ze kijken nu naar wie ik ben en wat ik doe en daar vragen ze me over en daar spreken ze me op aan.

# Zzp'er zijn. Een oase van positieve ervaringen en waardering.

## Hoe Wel....

- Sluit ZZP-ers in als waardevolle groep zorgprofessionals
- Formuleer beleid rond diversiteit en het omgaan met verschillende (contractvorm) groepen binnen de zorgorganisatie.
- Ondersteun de samenwerking en doorbreek ineffectieve patronen en stigmatiserende beelden.
- Richt een klankbordgroep in binnen de instelling met vertegenwoordigers van de verschillende groepen gericht op samenwerking en het gebruik maken van elkaars kwaliteiten.
- Verbindend leiderschap gericht op vertrouwen, begrip en het laten werken van de complementariteit.

## Hoe Niet...

- Keuzes maken die stigmatisering bevorderen.
- Zzp-ers als groep uitsluiten.

Als mij na de betaalde zorguren nog een kop koffie wordt aangeboden dan ga ik daar op in om het contact met de cliënt nog beter te krijgen. Dat kan omdat ik ZZP'er ben. Ik vind dat een leuk onderdeel van mijn werk. Die tijd belast ik niet door.

In loondienst heb je al snel te maken met rangen en standen. Dat gevoel van 'onderaan de trap' is nu weg.

Ik ben de afgelopen maanden zo blij. De mensen zijn gewoon echt blij als ze me zien. Dat gevoel was ik helemaal kwijt.

Ik ben meer gegroeid in mijn werk sinds ik ZZP'er ben

De mensen die achterblijven in de zorginstellingen, in loondienst, dat zijn meestal niet de kartrekkers. De mensen die er wel aan trekken zijn op een gegeven moment opgebrand. Dat heb ik afgelopen periode veel zien gebeuren.

Eerlijk gezegd ken ik niet veel mensen meer die niet zijn opgebrand.

Natuurlijk werken er ook kanjers in loondienst

Ik mopper niet. Ik hou financieel meer over dan toen ik in loondienst was. Maar ik ontvang vooral meer werkvreugde en dat vind ik belangrijker dan dat geld.

Het is een genot om bij te scholen

Ik doe nu gewoon mijn zegje en denk: doe ermee wat je wilt, je krijgt het cadeau van me. En dan waarderen ze het opeens!

Ik heb als ZZP'er verder niks met ze (management). Ik heb alleen een opdracht en in loondienst is het toch macht wat je voelt.

Op de werkvloer zijn ZZP en loondienst echt twee kampen.

Het zou mooi zijn als beide werelden gaan samenwerken en iedereen vanuit zijn kracht kan werken

Het zou fijn zijn als op de werkvloer ZZP schap geaccepteerd wordt als een goede aanvulling.

Het is ook goed dat er mensen zijn die in een vast team werken. Dat is ook heel waardevol.

# Zzp'er zijn. Nooit meer terug in dienstverband.

## Hoe Wel...

- Het accepteren van en meebewegen met de huidige realiteit.
- Dit vraagt inclusief denken en doen
- Met een sterke focus op de werkelijke behoeften en aspiraties van alle mensen die het werk willen verrichten in plaats van zaken eenzijdig te bekijken vanuit een kostenperspectief.

## Hoe Niet...

- Keuzes maken in beleid en in wet-en regelgeving die de herwonnen werkvreugde weer afnemen.

Ik had nog liever een krantenwijk dan weer terug in loondienst in de zorg.

Als er geen Zzp mogelijkheid meer zou zijn zou ik niet meer in de zorg willen werken. Ik zou dan vrijwilligerswerk gaan doen

Ik heb niet het vertrouwen dat de huidige situatie binnen de zorginstellingen nog gaat verbeteren.

Ik zou geen combi loondienst en Zzp willen. Dan zit je toch weer in die klem!

Ik zou ook niet willen flexen. Want je zou flexend toch weer in dat stramien komen.

Ik sta echt niet meer open voor die organisatie in loondienst. Voor je het weet ga je onder druk van boven weer gebukt onder allerlei zaken waar je niet meer onderuit komt.

Ik krijg de indruk dat **zorgverzekeraars** erg machtig zijn en we straks onze eigen tarieven niet meer kunnen bepalen

Ook al zou je in een flexpool werken dan krijg je de voordelen van Zzp niet

Alleen als ik zelf mijn werkzaamheden kan bepalen zou ik eventueel loondienst overwegen.

Ik kan me niet bedenken onder welke conditie ik weer terug ga naar loondienst in de zorg

De angst regeert bij al die mensen die zich zorgen maken over of wij ook in de toekomst nog opdrachten hebben.

Al moet ik bij het toilet bij de McDonalds, maar er is altijd werk.

Als ik geen Zzp'er meer kan zijn binnen de zorg ga ik voor mezelf beginnen buiten de zorg.

Nee, ik ga de zorg uit als ik niet meer Zzp kan zijn!

Het zou fijn zijn als het moeilijker wordt om werk te krijgen in de zorg maar dat gaat voorlopig niet gebeuren



# Bijlagen

Bart Gotte & Judith Oosterheert | oktober/november 2019

# Employee Journey ‘Werken in de Zorg’ | Richtlijnen Facilitatie.



## Programma Employee Journey

### Richtlijnen voor facilitatie

#### Onderzoekkamer:

Moderator legt ‘spelregels’ uit:

- Verzoek om vrijuit te spreken, we zijn geïnteresseerd in uw mening en waarom u dat denkt.
- Er zijn dus geen goede of foute antwoorden en we hoeven het niet allemaal met elkaar eens te zijn – u mag gerust van mening verschillen.
- Opname van het gesprek om achteraf te bestuderen wat er allemaal gezegd is; wie wat zegt vermelden we niet.
- Anonimiteit. Opdrachtgevers tekenen vooraf een verklaring waarin zij aangeven vertrouwelijk om te gaan met de informatie die gedeeld wordt in de groep.
- OK om je en jij te zeggen?
- Korte voorstelronde (voornaam, dagelijkse bezigheden/beroep, locatie).

#### Halverwege (let op: **11.15**)

Tijdens dit gesprek hebben medewerkers van Actis in de meekijkruimte meegekeken. Vragen uit de meekijkkamer ....

#### Meekijkkamer

Moderator legt ‘spelregels’ uit:

- Verzoek om goed te luisteren gericht op ‘sense making’ & ‘insight generation’.
- Mindset continu gericht op handelingsperspectief:
  - Wat wil herintreder/zij-instromer?
  - Wat stimuleert/ontmoedigt/blokkeert?
  - Wie is accountable (handelbevoegd)
  - Wat zou handelingsperspectief kunnen zijn
- Denk NIET in belemmeringen, bezwaren, of het vasthouden aan overtuigingen.

Insights formuleren (individueel):

- “Ik zou graag <wens>, Want dan kan ik <doel> Maar dat gaat niet want <belemmering>

#### Sense Making

Luisteren en zien wat er gebeurt is de belangrijkste opgave. Maak elkaar alert op insights maar voorkom discussies met elkaar. Schrijf op wat opvalt en registreer dat zodat ook anderen het kunnen zien.

# Employee Journey 'Werken in de Zorg' | Richtlijnen Meekijk kamer'.



## Programma Employee Journey

### Richtlijnen voor de meekijkkamer

#### **Wat is de actie (handelingsperspectief)?**

Hierbij gaat het nadrukkelijk NIET om de haalbaarheid, maar om de richtingen. Onder druk wordt alles vloeibaar en het is aan ons om de ruimte te behouden voor de richtingen. De uitdaging is waar het WEL mogelijk is te maken.

Te verwachten valt dat vanuit handelingsperspectief er veelal wel is, maar nog niet wordt toegepast. Dit kan zijn vanwege onbekendheid, beperkt draagvlak, of simpelweg gebrek aan ruimte, tijd en middelen.

Dit constateren verlegt de aandacht naar de randvoorwaarden in plaats van naar de 'oplossing' zelf. Wat uiteraard prima is.

#### **Wie is accountable (handelingsbevoegd)?**

Hierbij gaat het er om welke 'stakeholder' in staat is om actie te ondernemen om dal en/of piekervaringen aan te pakken. Let op: het kan hier gaan om het verrichten van een inspanning (wat moeten we extra of beter doen?), maar ook juist om het nalaten hiervan (wat doen we niet meer).

#### **Denk qua stakeholders aan:**

Externe stakeholders (buiten de organisatie):

- Ministeries, Zorgverzekeraars, Toezichthouders, Gemeenten, Brancheorganisaties, vakbonden, Leveranciers, Onderwijsaanbieders, ...

Interne stakeholders (binnen de organisatie):

- Bestuurders, Managers, Teamleiders, Specialisten, Directe Collega's, HRM, ICT, Facilities, Finance, Rooster Planners, ...

Overige stakeholders:

- Patienten/clienten, familie van patienten/clienten.
- Eigen privé-kring van focusgroep deelnemers.



# Over Feedback Training & Consulting. Over Judith Oosterheert.



## Feedback Training & Consulting

Feedback Training en Consulting richt zich op individuele, team- en organisatieontwikkeling. Met 35 zelfstandig ondernemers vormen wij een team van specialisten. Wat ons bindt is dat wij geloven dat alleen vanuit verbinding met jezelf, je je kunt verbinden met anderen en met de doelstellingen van je organisatie. Het proces van ontdekken en groeien vanuit verbinding ondersteunen wij.

## Judith Oosterheert | Trainer | Coach | Consultant 06-23100949 | [J.Oosterheert@Feedbackconsulting.nl](mailto:J.Oosterheert@Feedbackconsulting.nl)

Het realiseren van collectieve ambities van organisaties en bedrijven middels het vergroten van de (inter)persoonlijke effectiviteit van mensen, daar ligt mijn passie. Alle neuzen dezelfde kant op in het licht van de hogere bedoeling en tegelijk elkaar in ieders essentie blijven zien, daar draait het om. Dat vraagt van medewerkers en leiders dat zij contact hebben met wat er speelt, in het hier en nu, dat zij werkelijk toestaan te voelen wat er in en om hen leeft en die ervaring kunnen benutten in de samenwerking met anderen. In mijn werk vormt het faciliteren van dit proces naar meer 'bewust zijn' de rode draad.

Met een gedragswetenschappelijke achtergrond ben ik gedreven op het gebied van persoonlijk professioneel leiderschap in de sociale dynamiek van organisaties. Ik ben krachtig, evenwichtig en openend, en weet in een fijne sfeer snel de hefboom naar meer effectiviteit te raken.

Ik werk voor uiteenlopende bedrijven zoals ING Bank, de Belastingdienst, een gerenommeerd advocatenkantoor, Gemeente Utrecht, Jeugdzorg Nederland en het Landelijk Kennisinstituut voor Cultuureducatie en Amateurkunst.

Binnen de Arbeidsmarktagenda Zorg voor Ouderen lever ik als programmaleider Leren en Ontwikkelen een bijdrage aan anders werken en leren in de Zorgsector. Mijn motto: 'Terug naar de essentie, voorbij de 'ja maars'.



FORESIGHT &amp; STRATEGY



## FUTUREFLOCK

### *Foresight & Strategy.*

Wij zijn een organisatieadviesbureau voor toekomstige zaken. Betere toekomst ontwikkelen is wat ons hart sneller doet kloppen. Foresight & Strategie-ontwikkeling is wat we doen.

- Toekomstverkenningen
- Identificeren van strategische opties
- Business Model Innovatie & Alignment

Onze benadering kenmerkt zich door de focus op **toekomst valide** strategievorming. In snel veranderende markten kijken we voorbij de hypes van vandaag, creëren we toekomstperspectieven en vertalen deze terug naar de acties voor morgen. We werken voor een breed spectrum aan klanten. Kenmerkend is het langetermijnperspectief, de behoefte aan een gestructureerde en inspirerende toekomstbenadering, en de focus op anticipatiekracht. [futureflock.nl](https://futureflock.nl)

### **DRS. BART GÖTTE MBA | Business Futurist | 06-48611516 | BART.GOTTE@FUTUREFLOCK.NL**

Bart begeeft zich als toekomstdenker en strateeg op het snijvlak van psychologie, bedrijfskunde en technologie. Als oprichter van FutureFlock daagt hij bestuurders, ondernemers en beleidsmakers uit voorwaarts te denken. Bart rekt de strategische kaders van organisaties op, ontwikkelt nieuwe innovatie- & marktperspectieven, en stimuleert de alertheid en anticipatiekracht van mensen in een snel veranderende context.

Bart verzorgt diverse executive courses op het gebied van foresight & strategy. Hij is verbonden als hoofddocent aan de Universiteit van Amsterdam - AAGS van de executive programma's 'Future of Work', 'Future of Organizing' & 'Future of Strategy', Nijenrode (klantgericht innoveren) en Business School Windesheim ('Foresight & Strategy').

Bart werkte voorheen in diverse managementfuncties bij KPN, PinkRoccade, en SAMR. Bart heeft een master in experimentele psychologie (Vrije Universiteit 1996) en een executive MBA (valedictorian) bij Nijenrode Business Universiteit (2006).

[linkedin/in/bartgotte](https://www.linkedin.com/in/bartgotte)