

Arbeidsmarktregio Zorg en Welzijn
regio Kennemerland, Amstelland en
Meerlanden
p/a Bureau VBZ
Schipholweg 1
2034 LS, Haarlem

betreft
Advies commissie Werken in de Zorg

ons kenmerk
WIZ.18.207/MP

datum
19 december 2018

Beste ondertekenaars van het RAAT 'Zorg Werkt' van de regio Kennemerland, Amstelland en Meerlanden (hierna: KAM),

Op 31 oktober 2018 vond een gesprek plaats tussen de commissie Werken in de Zorg en als gespreksdelegatie vanuit uw regio:

- Jan Welmers (lid Raad van Bestuur Heliomare. Portefeuillehouder Arbeidsmarkt in bestuur samen Voor Betere Zorg - werkgeversvereniging voor Zorg en Welzijn in de regio KAM)
- Marian Stet (lid Raad van Bestuur Hartekamp Groep)
- Vera van Waardenburg (manager Onderwijs en Onderzoek Paramedische en Sportopleidingen Hogeschool Inholland)
- Talitha van den Elst (lid College van Bestuur ROC Nova College)
- Ad Warnar (directeur samen Voor Betere Zorg)
- Marion Fisser (projectleider RAAT samen Voor Betere Zorg)

De commissie dankt deze gesprekspartners nogmaals voor het prettige en boeiende gesprek.

Aanleiding

In maart van dit jaar lanceerde minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport Hugo de Jonge het actieprogramma *Werken in de Zorg*. Dit programma beoogt nu en in de toekomst blijvend goede zorg en welzijn te kunnen bieden en daartoe voldoende medewerkers op te leiden voor een duurzame inzet in en voor de sector. De ambitie van het programma is om de huidige en geprognosticeerde personeelstekorten terug te brengen tot nul dan wel zo dicht mogelijk daarbij.

Het actieprogramma concentreert zich op verandering in de regio: regionale actieplannen vormen de basis van de aanpak. Het actieprogramma voorziet in de instelling van een commissie Werken in de Zorg die als opdracht heeft om breed naar het arbeidsmarktvaagstuk van een regio te kijken en hier gevraagd en ongevraagd advies over te geven. In deze ronde richt de commissie zich op de kwaliteit en voortgang van de regionale actieplannenaanpak tekorten ("RAAT's").

Dit vormde het onderwerp van het gesprek op 31 oktober jongstleden tussen de commissie Werken in de Zorg en de genoemde gespreksdelegatie uit uw regio. Aan de hand van dit gesprek en de beschikbaar gestelde documentatie heeft de commissie een beeld kunnen vormen van de wijze waarop uw regio werkt aan het arbeidsmarktvraagstuk.

Met deze brief verschaft de commissie de regio Kennemerland, Amstelland en Meerlanden terugkoppeling alsmede een aantal adviezen ter overweging. Het gespreksverslag is ter informatie als bijlage bij deze brief gevoegd.

Het advies dient als ondersteuning voor u en uw partners in de regio bij de uitwerking en verwezenlijking van uw ambities. Het advies is tevens een van de elementen die de minister gebruikt bij het nemen van een beslissing over toekenning van de SectorplanPlus middelen.

In een onderzoekend gesprek tussen de commissie en de gespreksdelegatie van uw regio is gereflecteerd op de gezamenlijke ambities en doelen van het RAAT en op de voortgang. De commissie realiseert zich dat dit een delegatie zonder last of ruggenspraak is. Het gesprek was het eerste van een reeks, waarbij de inzet van de commissie is om in de komende jaren mee te denken en te adviseren over te nemen stappen, om goede praktijken te identificeren en te delen en om knelpunten en ontwikkelvragen te signaleren en te agenderen.

Van in totaal 24 regionale actieplannen is de uitwerking en impact gezien en besproken. De beschikbare informatie was in veel gevallen beperkt en op basis van de gesprekken is het beeld ontstaan dat verschillende regio's meer in huis hebben dan in eerste instantie uit de documentatie blijkt. Zo is de commissie enthousiast over de gebleken gedrevenheid van de betrokkenen.

Referentiekader van de commissie

De aanpak van de commissie richt zich op leren en innoveren, waarbij de commissie niet alleen doelen en resultaten in ogenschouw neemt, maar ook beziet of de partijen in de regio actief samenwerken, experimenteren en innoveren om doelen te realiseren.

Op basis van eigen ideeën over de gewenste regionale samenwerking heeft de commissie een referentiekader ontwikkeld dat in deze eerste monitor- en gespreksronde is gehanteerd. Het referentiekader bevat de volgende elementen:

- Regiovisie: ligt aan de samenwerking en plannen een analyse ten grondslag van de huidige en verwachte toekomstige situatie op de arbeidsmarkt?
- Ambitie: is de analyse logisch vertaald in de ambitie van het regionale netwerk? Richt deze zich voldoende breed op meer kiezen voor de zorg, beter leren en anders werken in de zorg?
- Aanpak: bevat de uitgewerkte aanpak een veranderstrategie met acties die inzicht en vertrouwen geven in het realiseren van de ambities?
- Regionale netwerk: draagt het regionale netwerk de beschreven aanpak (draagvlak en daadkracht)?
- Outcome: zijn de resultaten van de aanpak al zichtbaar en als dit nog niet het geval is: zijn de beoogde resultaten dan tijdgebonden?

Indrukken van de commissie van de regio KAM

De commissie heeft dankzij de voorbereiding van de regio en de heldere onderliggende analyses en documentatie een goed eerste beeld gekregen van het voorliggende vraagstuk en de ondernomen acties. Het prettige open gesprek met een brede gespreksdelegatie heeft bijgedragen aan versterking en verrijking van

dat beeld. Het heeft de complexiteit van het arbeidsmarkt vraagstuk in de regio KAM inzichtelijk gemaakt en tevens verduidelijkt voor welke vraagstukken bestuurders zich gesteld zien binnen hun eigen organisatie en in samenwerking met regionale partners.

De commissie constateert dat de regio KAM veel goede dingen bewerkstelligt.

Positief valt op:

- Regioanalyse: de regio beschikt over een goede en actuele analyse van arbeidsmarktontwikkelingen en knelpunten. Deze bevat actuele regionale cijfers over instroom, leerwerkplekken, uitstroom en aantal banen.
- Netwerk: het RAAT legt in de praktijk een goede basis voor de partners om op basis van bovengenoemde inzichten met elkaar te werken aan de gemeenschappelijke uitdagingen. Er is een energiek netwerk dat in toenemende samenhang vele activiteiten initieert en uitvoert. Onderwijs en lokale overheden zijn actieve partners in het netwerk.
- Ambities en aanpak: er is een duidelijke beweging waarneembaar naar meer samenhang en focus. Als *next step* geldt een verdere concrete uitwerking van de ambities in doelen en acties (RAAT 2.0). Met expliciete aandacht voor instroom- en doorstroombevordering vanuit een gedifferentieerde doelgroep benadering.
- Outcome: onderwijsdeelname groeit. Nieuwe vormen van onderwijs dragen bij aan de aantrekkelijkheid en (mogelijk) aan het studierendement.

Naast de geconstateerde positieve ontwikkelingen ziet de commissie op een aantal terreinen nog mogelijkheden tot verdere verbetering van aanpak, met de volgende suggesties:

Regioanalyse:

- Maak nadrukkelijker gebruik van analyses en sturingsinformatie bij de verdere uitwerking en uitvoering. Gerichter acties op de onderdelen waar het meeste effect te verwachten is, versterkt het resultaat. Door analyse, ambitie en actie te relateren worden de inspanningen eveneens doelmatiger.

Ambities en aanpak:

- Richting en focus: een stip aan de horizon geeft inspanningen focus. Kies een veranderstrategie die nadrukkelijk de regio als uitgangspunt heeft en daarmee het instellingsbelang overstijgt. Dit vergemakkelijkt tevens het voorkomen van onderlinge concurrentie op banen. Durf het aan om met elkaar ook op lastige onderwerpen concrete ambities af te spreken. Bijvoorbeeld een collectieve reductie van het ziekteverzuim van 1%. Vanzelfsprekend vergt dit verschillende acties in de diverse organisaties maar een gezamenlijke ambitie bevordert het samen leren en de openheid over dit vraagstuk.
- Voer nadrukkelijker acties om medewerkers te behouden / uitstroom te voorkomen (de grootste uitstroom bij medewerkers tussen 20 en 35 jaar!). Dit vraagt onder meer om flexibiliteit in opscholingsprocessen (minder vaste curricula, meer modulair werken/certificering van onderdelen). Maak zorgverlening nadrukkelijk toekomstbestendig door aandacht te schenken aan het 'anders werken in de zorg'. Betrek hierbij de onderwijsinstellingen, niet alleen bij het vergroten van de instroom van medewerkers, maar evenzeer bij behoud en bij het 'anders werken in de zorg'. De onderwijsinstellingen moeten de medewerkers van de toekomst afleveren: medewerkers van wie een andere werkwijze wordt verwacht.
- Reflectief vermogen: door de operationele drukte is er te weinig tijd en aandacht voor reflectie en innovatie. Die niettemin nodig is om tot een doorbraak te komen. Baanbrekende innovaties zijn nodig op het gebied van 'anders werken'. De commissie bepleit een collectieve visie om deze impasse te doorbreken.

- Formuleer de ambities op het gebied van behoud van medewerkers en van 'anders werken in de zorg' even SMART als bij instroom.
- Te denken valt ook aan jobcarving en ontschotting van zorg en welzijn: veel activiteiten zijn welzijn gericht, terwijl daarvoor ook medewerkers met een andere opleidingsachtergrond ingezet zouden kunnen worden (welzijnswerk, jeugdwerk, ouderenzorg, kinderopvang). Meer aandacht voor welzijn leidt tot verlaagde noodzaak tot zorg.
- Verpleeghuizen kennen een grote variëteit; niet alleen ouderen maar ook jongeren en jong volwassenen. Een bredere groep potentiële medewerkers komt binnen bereik indien deze variëteit expliciet wordt gecommuniceerd.

Netwerk:

- Het is wenselijk dat ook ziekenhuizen hun verantwoordelijkheid dragen in de regionale samenwerking en de aanpak van het arbeidsmarkt vraagstuk. Invulling van hun rol impliceert tenminste dat zij naar rato bijdragen aan het benodigde aantal stageplaatsen, maar tevens dat zij de eigen sterkere positie in de arbeidsmarkt niet laten prevaleren boven die van collega-organisaties in de caresector. Indien zij samenwerken bij het opleiden komen verpleegkundestudenten tijdens hun opleiding met verschillende sectoren in aanraking. Of door het tekort van verpleegkundigen in de keten op te lossen met een werkwijze die verpleegkundigen vanuit het ziekenhuis ook in de thuissituatie voor patiënten doet zorgen.
- Betrek de zorgprofessionals nadrukkelijker bij denken en beslissen over oplossingen voor het arbeidsmarkt vraagstuk, bijvoorbeeld in de sfeer van innovatie van werkprocessen en het initiëren van nieuwe technologie. Zij zijn hiervoor intrinsiek gemotiveerd, maar onvoldoende gefaciliteerd. Dit noopt instellingen tijd vrij te maken voor zorgprofessionals opdat zij kunnen deelnemen aan de activiteiten binnen het RAAT. De inbreng van de zorgprofessionals beperkt zich in de visie van de commissie hierbij niet tot uitvoering of advisering, maar speelt eveneens een rol bij de planvorming, besluitvorming en voortgangsbewaking.
- De commissie heeft de indruk dat door bestuurders bij hun Raden van Toezicht de nieuwe manier van regionaal (samen)werken nog beter over het voetlicht gebracht kan worden. Raden van Toezicht kunnen meer worden ingezet als ambassadeurs van deze werkwijze, ook om toekomstige instellingsdoelen te kunnen halen.

Door de regio ervaren belemmeringen

De regio ziet diverse belemmeringen in de context / het systeem waarbinnen zorg & welzijnsorganisaties het hoofd bieden aan het arbeidsmarkt vraagstuk. De commissie bekijkt over welke hiervan zij op een zinnige wijze naar de relevante (landelijke) partijen kan adviseren:

- De veelheid aan (intrinsiek goede) impulsen en initiatieven en de niet altijd duidelijke samenhang ertussen trekken een (te) grote wissel op de (staf)organisaties.
- Extra gelden komen gelaagd en versnipperd en bovendien sectoraal verdeeld bij de instellingen terecht, terwijl de opgaven een regionale benadering nodig hebben. . Het is de wens van de regio om gelden niet geoormerkt en met gelijke verdeling over sectoren direct naar de instellingen te laten vloeien
- Knellende wettelijke kaders en gebrek aan beweegruimte op het gebied van inzet van personeel werpen grote hindernissen op.
- De regio heeft behoefte aan meer specialisten ouderengeneeskunde en AVG-artsen. Het is wenselijk dat meer ziekenhuizen voor deze specialismen opleiden.

- De voor werkgevers onvermijdelijke toenemende inzet van de zzp-ers werkt kostenverhogend en werkdrukverhogend.
- Goede afstemming tussen OCW en VWS is essentieel zodat onderwijsinstellingen in nauwe afstemming met het werkveld kunnen inspelen op de veranderingen in zorg & welzijn. Denk bijvoorbeeld aan de lange tijdsduur die gemoeid is met het doorvoeren van wijzigingen in het onderwijs (kwalificatiedossiers bijvoorbeeld).

Totaalbeeld commissie van de regio

De commissie ziet de regio KAM als een goede regio: er is een actief netwerk van partners die gemotiveerd zijn om de maatschappelijke opgave samen op te lossen en tevens in staat zijn om deze in praktische zin te attaqueren. Tegelijkertijd ziet de commissie dat nog een aantal uitdagingen te trotseren is: ziekenhuizen dienen op strategisch niveau aan te sluiten, gemeenten dienen meer bij te dragen en het onderwijs moet beter aansluiten op arbeidsmarktontwikkelingen en op het 'anders werken in de zorg'. Tot slot onderschrijft de commissie de constatering van de gespreksdelegatie, dat de regio nu de overstap moet maken van een activiteit- naar een resultaatgeoriënteerde aanpak met meer focus.

Tot slot

De commissie ziet ook voor de komende jaren uit naar vruchtbare gesprekken en een productieve samenwerking met uw regio!

Ik hoop u hiermee op dit moment voldoende te hebben geïnformeerd.

Namens de commissie,

Hoogachtend,

Doekle Terpstra
Voorzitter Commissie Werken in de Zorg

Bijlage: gespreksverslag