



Arbeidsmarktregio Zorg en Welzijn
Utrecht
p/a Utrechtzorg
Kokermolen 3
3994 DG Houten

betreft
Advies commissie Werken in de Zorg

ons kenmerk datum
WiZ –Utrecht– advies najaar 2019 28 november 2019

Beste ondertekenaars van het RAAT – Utrecht,

Op 25 september 2019 vond een gesprek plaats tussen de commissie Werken in de Zorg en de gespreksdelegatie uit uw regio:

- Carolien Sino, lector chronisch zieken, HU
- Marjolijn Gerbens-Mallant, manager Antonius Academie St. Antonius Ziekenhuis
- Marieke Schuurmans, hoogleraar verplegingswetenschappen, UMC
- Nathalie Urbanus, manager zorg en bedrijfsvoering at St. Antonius Ziekenhuis
- John Taks, bestuurder Diakonessenhuis
- Rene Gelens, directeur Gezondheidscollege ROC Midden Nederland
- Jos van der Eijk, afdelingsmanager Verpleegkunde ROC Midden Nederland
- Maria der Weduwe, regiomanager Utrechtse Heuvelrug
- Ella van Lingen, bestuurder Reinaerde
- Vincent Alkemade, directeur bestuurder, Utrechtzorg
- Marloes Aarden, projectleider RAAT, Utrechtzorg
- Angela Jager, p&o manager, Charim

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

Aanleiding

In maart 2018 lanceerde minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport Hugo de Jonge het actieprogramma Werken in de Zorg, met de ambitie: *Ons doel is nu en in de toekomst goede zorg en welzijn te kunnen blijven bieden. Hiervoor is het essentieel dat we voldoende medewerkers hebben, die goed zijn toegerust voor en*

tevreden zijn met het belangrijke werk dat zij doen. Onze ambitie is daarom een tekort van nul of daar dichtbij.

Het actieprogramma concentreert zich op verandering in de regio: regionale actieplannen vormen de basis van de aanpak. De commissie Werken in de Zorg maakt onderdeel uit van het actieprogramma en heeft als opdracht om breed naar het arbeidsmarktvragestuk van een regio te kijken en hier advies over te geven. In jaarlijkse bestuurlijke voortgangsgesprekken kijkt de commissie naar de kwaliteit en voortgang van de Regionale Actieplannen Aanpak Tekorten ("RAAT's").

In het gesprek tussen de commissie en de gespreksdelegatie van uw regio op 25 september 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 tweede van een reeks, waarbij de inzet van de commissie is om een aantal 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.

In de periode van half september tot eind oktober is van in totaal 24 regionale actieplannen de voortgang sinds het najaar van 2018 besproken. Alle regio's hebben voorafgaand aan de gesprekken uitgewerkt wat de stand van zaken is ten aanzien van de aanbevelingen die de commissie vorig jaar gaf. Ook hebben zij door het invullen van een referentiekader zicht gegeven op hun ontwikkeling als netwerk en de stappen die zijn gezet in hun aanpak van de arbeidsmarkttekorten.

Aan de hand van het gesprek tussen de commissie Werken in de Zorg en de genoemde gespreksdelegatie uit uw regio en de beschikbaar gestelde documentatie, heeft de commissie een beeld kunnen vormen van de wijze waarop uw regio werkt aan het arbeidsmarktvragestuk.

Met deze brief verschaft de commissie de regio Utrecht een terugkoppeling en 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. De commissie probeert in elk regioadvies die prikkel te beschrijven waarvan zij denkt dat de regio die nodig heeft om een volgende stap te zetten.

Het advies is tevens een van de elementen die de minister gebruikt bij het nemen van een beslissing over toekenning van de SectorplanPlus middelen.

Aanpak van de commissie

Om de regio's met elkaar te kunnen vergelijken en te kunnen komen tot een landelijk advies, is gekozen voor een vaste agenda voor alle gesprekken. Het gesprek werd gestart met het bespreken van de stand van zaken t.a.v. de aanbevelingen. Hierna kwamen de resultaten van de regionale inspanningen in kwantitatieve zin aan de orde en de status op de onderdelen van een referentiekader.

Ten behoeve van de bestuurlijke voortgangsgesprekken heeft de commissie een referentiekader opgesteld. Het geeft aan hoe de commissie kijkt naar de ontwikkeling in de regio's en dient als 'onderlegger' voor de gesprekken. In het referentiekader komen vijf vliegwiel voor die door de commissie geformuleerd zijn op basis van de inzichten uit de gespreksronde met de regio's in 2018.

Het referentiekader bevat de volgende elementen:

- Regio-analyse: Ligt er een scherpe analyse van de huidige en verwachte toekomstige situatie op de arbeidsmarkt ten grondslag aan de samenwerking en de plannen?
- Ambitie & Aanpak: Zijn ambities en aanpak toereikend om de regionale opgave op te lossen? Met speciale aandacht voor drie vliegwielen: 'Onderwijsvernieuwing en Leven Lang Ontwikkelen', 'Behoud van zorgprofessionals' en 'Sociale en technologische innovatie'.
- Regionale netwerk: Is er een goed functionerend regionaal netwerk? Is er sprake van een doorleefd commitment onder de bestuurders? Met speciale aandacht voor twee vliegwielen: 'Invloed en betrokkenheid van zorgprofessionals' en 'Anders besturen, samenwerken vanuit een gedeelde maatschappelijke verantwoordelijkheid'.

Indrukken van de commissie van de regio Utrecht

De commissie ziet een regio met een positieve insteek ten aanzien van het gezamenlijk oplossen van arbeidsmarkttekorten: de specifieke kansen van de eigen regio worden gezien (regio voelt een sense of opportunity), bestuurders kijken met een *growth-mindset* naar studenten en medewerkers en haken graag aan bij nieuwe concepten voor zorg & welzijn. Ook ontmoeten partijen in de regio elkaar steeds vaker op alle niveaus en wordt er breed en fundamenteel nagedacht over oplossingen.

De commissie constateert dat de regio een aantal goede dingen bewerkstelligt.

Positief valt op:

- De brede samenwerking van zorg, welzijn en gemeenten binnen de Health Hub op het gebied van arbeidsmarkt. De commissie ziet de meerwaarde van de brede benadering waardoor het mogelijk wordt om bepaalde vraagstukken eveneens breder aan te vliegen en knelpunten in de arbeidsmarkt mogelijk meer structureel op te lossen. Ook de actiegerichte insteek om een groot vraagstuk op te splitsen en per deelvraag een oplossing te bedenken spreekt de commissie aan. De samenwerking tussen werkveld en onderwijs binnen de Health Hub heeft in ieder geval al de nodige resultaten opgeleverd. De commissie wordt graag op de hoogte gehouden van de vraagstukken die de Health Hub in de komende periode gaat aanpakken en de oplossingen die gevonden worden, met name die vraagstukken waar naast zorg en onderwijs ook de andere partijen een rol pakken;
- De door de regio ervaren positieve beweging binnen het onderwijs en tussen onderwijs en werkveld. Zo wordt er binnen het onderwijs meer samengewerkt, meer cross-sectoraal opgeleid, is de aansluiting tussen onderwijs en praktijk verbeterd en wordt het concept van Positieve Gezondheid zowel in het onderwijs als het werkveld steeds meer als wenkend toekomstperspectief gezien. De instroom in opleidingen en werken vertoont een positieve ontwikkeling;
- De aandacht voor de inbreng van de zorgprofessionals. Er is inmiddels een JongRaat ingesteld en de regio gaat ook aan de slag met RAATgevert project naar voorbeeld van Rotterdam. Goed om te horen

is dat er een bestuurlijke trekker is die ook persoonlijk aan tafel gaat met de JongRAAT. En ook dat in veel individuele organisaties via de VAR of door jongeren mee te laten doen in MT of Raad van Toezicht wordt geluisterd naar de zorgprofessional.

De commissie doet graag de volgende aanbevelingen om de aanpak op een aantal terreinen te versterken:

- **Meer gezamenlijk inzicht verkrijgen in en sturen op behoud voor de sector zorg & welzijn.**
De regio geeft naar aanleiding van CBS-factsheet zelf aan dat de hoge uitstroom in het oog springt, met name tijdens de eerste dienstjaren (0-1 en 1-2 jaar in dienst). Tijdens het gesprek gingen er veel plausibele verklaringen en nuttige ideeën over tafel hoe de ongewenste uitstroom te voorkomen. Zo moet er gedifferentieerd naar medewerkers gekeken worden. In de verschillende leeftijdsgroepen zijn andere oorzaken en behoeften van medewerkers aan de orde bij behoud en ook de complexiteit en zwaarte van het werk hangt hiermee samen. Een aantal acties lopen al om meer inzicht te krijgen in oorzaken van uitstroom en ook acties waarvan verwacht wordt dat deze bijdragen tot behoud. De regio neemt zich voor om al deze initiatieven tot een regionale aanpak te verbinden. Dit lijkt de commissie inderdaad een belangrijke stap in de goede richting. Zij adviseert daarbij om ook de sturing te versterken. Nu is de strategie van de regio vooral gericht op ontwikkelen en *alignen* en niet zo zeer op structureren en implementeren. Voor zover er al concrete doelstellingen zijn worden die niet formeel belegd. Verhogen van de instroom alleen zal in geen enkel realistisch scenario het arbeidsmarktprobleem oplossen, daarom is inzet op behoud urgent. Deze urgentie wordt zeker gevoeld door de regio maar net als in het vorige jaar daagt de commissie de regio uit concrete gezamenlijke doelstellingen te formuleren voor behoud, bestuurlijke afspraken te maken en de voortgang te monitoren.
- **Ombuigen van het zzp-vraagstuk**
Tijdens het gesprek bleek dat de hoge kosten van het inzetten van zzp-ers een behoorlijke frustratie zijn voor de regio. Er leven daarom plannen om een flexibele pool op te zetten. De commissie heeft in de andere regio's een aantal interessante projecten gezien. De regio Zeeland zet in op goede voorlichting zodat mensen niet vanuit verkeerde veronderstellingen kiezen voor het zzp-erschap. De regio Amsterdam heeft een platform opgezet om de markt van vraag en aanbod van flexibel werk transparant te maken. Verwacht wordt o.a. dat daardoor de tarieven binnen de perken blijven. Deze voorbeelden kunnen oplossingen zijn voor het verminderen van kosten van flexibel werk. Voorts adviseert de commissie in dit verband de uitkomsten van onderzoek naar behoud waarvan de regio melding maakt ook goed te analyseren op redenen voor de keuze voor het zzp-erschap. Welke onderliggende behoeften liggen hieraan ten grondslag en welke proposities vanuit werkgevers kunnen hierop aansluitend opgesteld worden?
- **Versnellen van sociale en technologische innovatie**
De regio verwacht dat dit thema in de versnelling komt. Het is dan ook één van de drie thema's waarbinnen de Health Hub gezamenlijk op wordt ingezet. Grote vraag is of en hoe de medewerkers al deze innovaties kunnen absorberen. Vandaar dat het project Digivaardig een belangrijk onderdeel

vormt van de regionale aanpak. In de eigen regio lopen nog andere mooie initiatieven zoals gezamenlijk duurzaam innoveren in de VVT, minoren zorg & techniek en het zorgcoördinatiecentrum. De commissie vraagt zich af hoe nauw bestuurders bij deze activiteiten betrokken zijn en hoe zij leidinggeven aan de grote veranderingen die op de sector af komen. De regio scoort zichzelf op dit vliegwielt in de eerste fase van ontwikkeling. De commissie adviseert om ook als bestuurders de eigen kennis en visie op dit vlak te versterken en maximaal samen op trekken bij het verwerven van kennis, het vormen van een visie en de implementatie van sociale en technologische innovatie. Net als bij behoud zijn bestuurlijk eigenaarschap en regie nodig om tot resultaat te komen.

- **Gezamenlijke jaarplannen onderwijs-werkveld**

De commissie werd getripped door het voorbeeld van mbo-bestuurders die betrokken worden bij de strategievorming van ziekenhuizen. De betrokken ziekenhuisbestuurder gaf aan dat een volgende stap zou kunnen zijn om gezamenlijk jaarplannen op te stellen. Dit lijkt de commissie een veelbelovende insteek om onderwijs en praktijk nog dichter bij elkaar te brengen. Zij geeft de regio dan ook de suggestie mee dit samenwerkingsconcept verder te ontwikkelen en breder uit te rollen.

Totaalbeeld commissie van de regio

De commissie ziet een regio met een goede samenwerkings-*"vibe"*. Er zijn veel goede ideeën en gezamenlijke projecten en activiteiten. De strategie van het breed aanvliegen van de arbeidsmarktvragestukken en sociale en technologie via de Health Hub is veelbelovend.

Volgens de commissie is de voortgang van de ontwikkeling van de regio als netwerk ten opzichte van vorig jaar dat men elkaar steeds beter weet te vinden en binnen de Health Hub de structuur voor ontmoeting, afstemming en het samen opzetten van acties heeft versterkt. Er moet echter nog steeds een slag gemaakt worden in het voeren van regie en het gericht sturen op resultaten. Ook binnen een ontwikkelingsgerichte benadering is dit volgens de commissie goed mogelijk en zoals gezegd ook nodig.

Tot slot

De commissie ziet ook voor de komende twee jaar 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