

Arbeidsmarktregio's Zorg en Welzijn  
Amersfoort – Eemland  
p/a Utrechtzorg  
De Terp  
Kokermolen 3  
3994 DG Houten

betreft  
Advies commissie Werken in de Zorg

ons kenmerk	datum
WiZ –Amersfoort-Eemland – advies najaar 2019	25 november 2019

Beste ondertekenaars van het RAAT – Amersfoort -Eemland,

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

Karin van der Goot, Manager P&O & Secretaris Raad van Bestuur Meander Medisch Centrum  
Liesbeth Zwanepol, Kwaliteitsadviseur langdurige zorg, Zilveren Kruis  
Emma Beaujon, directeur Lyvore (VVT)  
Hans Aerts, opleidingsmanager Verpleegkunde Hogeschool Utrecht  
Cees van Eijk, Wethouder Werk & Inkomen, Jeugd en Diversiteit Gemeente Amersfoort  
Irene Vriens, bestuurder Koperhorst (VVT)  
Marian Hoogbeem, Directeur School voor Welzijn en Gezondheidszorg MBO Amersfoort  
Gwendolyn den Besten, projectleider RAAT Amersfoort -Eemland, Utrechtzorg.  
Rog er Caubo, directeur bestuurder SOVEE (jeugd welzijn)  
Vincent Alkemade, directeur bestuurder, Utrechtzorg

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 Amersfoort- Eemland 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 vliegwielen 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 vliegwiel: '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 vliegwiel: 'Invloed en betrokkenheid van zorgprofessionals' en 'Anders besturen, samenwerken vanuit een gedeelde maatschappelijke verantwoordelijkheid'.

### **Indrukken van de commissie van de regio Amersfoort- Eemland**

De commissie ziet een regio waar bestuurders elkaar steeds beter weten te vinden en waar energie wordt gestoken in onderwijsvernieuwing en leven lang ontwikkelen, niet alleen om de instroom te vergroten maar ook met het oog op behoud van medewerkers en de adoptie van sociale en technologische innovatie door het zorgwerkveld. De urgentie voor een aanpak van behoud wordt zeker gevoeld, de regio onderneemt op dit gebied een aantal gezamenlijke activiteiten en analyses. De regio is echter nog zoekende hoe gezamenlijk (kwantitatieve) uitstroom-doelstellingen te realiseren en hoe tot een regionale strategische personeelsplanning te komen.

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

Positief valt op:

- De uitbreiding van het netwerk sinds vorig jaar met huisartsen, ziekenhuizen en gemeenten. De bestuurlijke keten wordt daarmee steeds meer gesloten;
- De stijging van de instroom, de regio heeft daartoe op verschillende fronten actie ondernomen (samenwerking met UWV, zij-instroomprojecten, modulair opleiden in het mbo);
- De ambities en de voortrekkersrol van de regio bij het ontwikkelen van modulair opleiden in het mbo.

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.** Sinds het vorige gesprek focust de regio meer op behoud. Er is een actielijn met een kwantitatieve doelstelling geformuleerd (daling uitstroom van medewerkers uit de sector ten opzichte van 2017 met 10%). Bestuurders hebben het thema uitgediept tijdens een bestuurdersdialoog afgelopen mei. Nu worden de ideeën die deze dialoog heeft opgeleverd in werkgroepen verder als gezamenlijke

acties uitgewerkt. Ook is men in afwachting van de uitkomsten van analyses van werkdruk en uitstroom. De commissie moedigt de regio aan op deze weg verder te gaan en een behoudagenda op te stellen. Hoewel de uitstroom in de regio niet hoger ligt dan het landelijk gemiddelde geeft de spanningsindicator van het UWV aan dat het in deze regio wel bovengemiddeld lastig is om de tekortberoepen te vervangen. Daarom lijkt aandacht voor behoud van medewerkers voor de sector extra van belang. De meeste winst kan geboekt worden door met name de uitstroom van degenen die 1-2 jaar in dienst zijn en van de categorie jongere medewerkers verder naar beneden zien te krijgen<sup>1</sup>. Sinds 2015 is er gelukkig een dalende lijn te zien in de uitstroom van de categorie jonge medewerkers maar dan nog ligt dit ver boven de andere leeftijdscategorieën. De uitstroom van de categorie medewerkers die net zijn ingestroomd bleef in de afgelopen jaren op hetzelfde niveau. De commissie raadt aan deze “vroege” uitstroom als uitdaging samen met het onderwijs op te pakken. Het bieden van opleidingsmogelijkheden in het kader van leven lang ontwikkelen wordt door de regio als een belangrijke sleutel gezien voor behoud. De commissie adviseert daarom om het modulair opleiden ook hiervoor versterkt in te zetten.

- **Regionale SSP in relatie tot veranderingen functiemix**

Tijdens het gesprek gaf de regio aan nog een stap te moeten zetten in haar regionale strategische personeelsplanning. Voor individuele instellingen is het opstellen van prognoses al ingewikkeld genoeg en bovendien kan je je afvragen of de huidige functie-indeling de basis blijft voor toekomstige prognoses. De regio verwacht dat door het systeem van opleidingsmodules het functiegebouw gaat veranderen.

De commissie realiseert zich terdege dat het opstellen van zinvolle prognoses complex is. Tegelijk is het voordeel van een regionaal verband dat je veel kennis en voeling met de arbeidsmarkt kunt bundelen. Op basis daarvan moet het lukken om een aantal realistische scenario's te bepalen. In die scenario's kunnen dan ook mogelijke wijzigingen in het functiegebouw mee genomen worden. Het is wel zaak om dit niet alleen een exercitie te laten zijn van de HR-mensen en de arbeidsmarktdeskundigen maar als bestuurders hier nauw bij betrokken te blijven en zo beleidsrijke prognoses en doelstellingen op te stellen. Als voorbeeld noemt de commissie de regio Rijnmond. De regio werkt met een jaarlijkse cyclus van regionale strategische personeelsplanning waar een bestuurlijke dialoog een onderdeel van is.

De doelstelling van 10% daling uitstroom die nu in het RAAT Amersfoort- Eemland is opgenomen kan dan ook in de werkelijkheid een echte doelstelling worden waar gezamenlijk op gestuurd wordt en waar partijen elkaar op kunnen aanspreken.

- **Versnellen van sociale en technologische innovatie**

De regio vindt innovatie een complex thema. Zeker op het gebied van de technologie gaan de ontwikkelingen snel en zijn de kosten hoog. Dit zorgt voor de nodige onzekerheid bij bestuurders. De commissie adviseert om ook hier 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

---

<sup>1</sup> De commissie heeft van het CBS een regionale factsheet gekregen met de meest recente arbeidsmarktcijfers van Amersfoort-Eemland. Dit is vooraf met de regio gedeeld. Mogelijk de uitstroomaantallen gecorrigeerd moeten worden voor de vakantiekrachten. De commissie vraagt dit nog na bij het CBS.

implementatie van sociale en technologische innovatie. Natuurlijk kunnen bestuurders geen experts worden maar het is wel zaak om te bepalen wat op instellingsniveau, wat op regionaal niveau en wat op landelijk niveau geëntameerd en georganiseerd moet worden. Bestuurders moeten ervoor zorgen dat vanuit de zorgpraktijk goed gearticuleerd wordt welke technologische innovaties meerwaarde hebben voor client en medewerker. Voor alle regio's is het nog een zoektocht hoe de rol specifiek van bestuurders in te vervullen bij regionale samenwerking rondom dit vraagstuk. De commissie adviseert daarom om via Utrechtzorg bij RegioPlus goede voorbeelden op te halen. Ook kan de regio deze vraag bij het Actie Leer Netwerk inbrengen. Binnen dit netwerk is een ambassadeur op het thema arbeidsinnovatie actief.

- **Mogelijkheden van combinatiebanen verkennen**

De commissie vindt in deze regio het voornemen om combinatiebanen, vergelijkbaar met de pilot van de VGN, in het ziekenhuis en de VVT op te zetten heel interessant. De commissie is benieuwd waar dit plan volgend jaar staat en of deze banen inderdaad door meer werkplezier aan behoud bijdragen. Zij adviseert contact hierover te zoeken met het Actie Leer Netwerk dat momenteel met een aantal werkgevers actief in RAAT Flevoland mogelijkheden verkent rondom combinatiebanen.

### **Door de regio ervaren belemmeringen**

In het gesprek is een aantal belemmeringen naar voren gebracht dat de regio ervaart in de context / het systeem waarbinnen zorg & welzijnsorganisaties het hoofd proberen te bieden aan het arbeidsmarkt-vraagstuk:

- De regio vraagt aandacht voor het realiseren van de randvoorwaarden voor modulair opleiden. Het civiel effect van modules moet vorm krijgen op landelijke niveau. Daarnaast is er nog een aantal OCW-regels dat in de weg staat;
- OCW steekt veel extra geld in de pabo en de lerarenopleidingen vanwege de personeelstekorten in het onderwijs. Een vergelijkbare investering in het onderwijs voor Zorg & Welzijn ligt evenzeer voor de hand maar wordt niet gedaan.

Deze belemmeringen worden gedeeld met VWS en de commissie brengt de meest besproken belemmeringen onder de aandacht in haar overkoepelende rapportage.

### **Totaalbeeld commissie van de regio**

De commissie ziet een regio waar binnen de branches en inmiddels ook branche-overstijgend steeds meer bestuurlijk wordt opgetrokken. Onderwijsvernieuwing en leven lang ontwikkelen worden zowel voor instroom als voor behoud als belangrijkste sleutels voor een effectieve arbeidsmarktaanpak gezien. Het samen sturen op meetbare doelstellingen is nog in ontwikkeling.

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 ook het thema behoud nu verder als actielijn wordt ingevuld.

### **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