Samenvatting commissieadviezen

Kernvraag van waaruit de commissie met partijen in gesprek is gegaan:
Welke lessen zijn er te leren voor de regionale en voor de landelijk arbeidsmarktaanpak in zorg en welzijn vanuit de eerste golf van de coronacrisis?

Uitgangspunt was de eerder benoemde vliegwielen (Behoud en betrokkenheid van zorgprofessionals**,** Onderwijsvernieuwing en leven lang ontwikkelen, Sociale en technologische innovatie en Anders besturen, vanuit een gezamenlijke maatschappelijke opgave).

Hieronder een samenvatting van de eerste 2 adviezen die de commissie heeft uitgebracht, m.b.t. behoud en betrokkenheid van zorgprofessionals en m.b.t. onderwijsvernieuwing en leven lang leren. De andere adviezen zullen naar verwachting nog volgen en de commissie brengt nog een overall rapportage uit waarin de overkoepelende lessen en adviezen worden opgenomen.

Bevindingen van de commissie m.b.t. Behoud en Betrokkenheid van zorgprofessionals

- Tijdens de Coronacrisis is meer aandacht geweest vanuit bestuurders voor communicatie en in verbinding staan met medewerkers dan daarvoor het geval was. Zowel via online als fysiek. Belangrijk was het gevoel samen de klus te moeten klaren. Dit wordt zowel vanuit bestuurders als vanuit zorgprofessionals beaamd.
- Zorgverleners worden meer gezien als 'mens' en minder als in te zetten productiemiddel.
- Uit de IZZ monitor blijkt dat het gevoel gewaardeerd te worden in de eerste fase van Corona relatief hoog was, met uitzondering van waardering door de regering (35,7% van de professionals voelde zich door de regering gewaardeerd).
- Met het aanhouden van Corona lijkt de communicatie vanuit de top van de organisatie te verminderen.
- Leiderschapsstijlen zijn (noodgedwongen) veranderd. Meer commandostructuur waar binnen de kaders veel autonomie voor teams was. Dit heeft geleid tot een sterk gevoel van verbondenheid binnen teams.
- Overbelasting van zorgprofessionals is tijdens de coronacrisis versterkt, mede doordat veel collega's uitvielen. Evenals voor de crisis is tijdens de crisis misbruik gemaakt van de intrinsieke motivatie van zorgprofessionals.
- De crisis heeft veel druk gelegd op de HR afdelingen van zorginstellingen. Er blijkt weinig kennis en kunde van de inzet van beschikbare HR-instrumenten te zijn en een gebrek te zijn aan een visie op mens en organisatie. Dit werd tijdens de crisis extra zichtbaar.
- Het advies van de commissie van eind 2019 om in te zetten op behoud, blijft deels van kracht. Zeker als het gaat om aandacht voor millenials en het gesprek over ZZP'ers en vraagstukken rondom de eigentijdse organisatie van arbeid in organisaties en in de keten. Wel is er veel aandacht geweest voor het werk van de professionals (primaire proces), communicatie en verbinding, ondersteuning van individuele behoeften van professionals en leiderschapsstijlen, professionele autonomie en de rol van teams.
- Met betrekking tot instroom en uitstroom is in ziekenhuizen in 2020 meer instroom geweest dan in 2019. In de VVT is de instroom tov 2019 afgenomen. De uitstroom is in de VVT in 2020 toegenomen waar deze in de ziekenhuizen is afgenomen. In totaliteit lijkt Corona de tekorten te vergroten. De commissie adviseert nadere analyse en duiding van deze cijfers.
- Eind 2019 heeft de commissie advies uitgebracht m.b.t. de invloed en betrokkenheid van zorgprofessionals. Tijdens de crisis waren soms dokters maar niet of nauwelijks andere zorgprofessionals betrokken bij besluitvorming door crisisteams. Bij de directe inzet waren medewerkers op het oog wel meer betrokken en werd er geluisterd naar creatieve ideeën van de werkvloer. Lijnen waren korter, maar er is ook opgemerkt dat niet altijd iets met de ideeën gedaan werd. Nu er meer ervaring is met het virus en de impact ervan lijkt het overleg tussen zorgprofessionals en hun leidinggevenden over hoe bepaalde zaken aan te pakken, te intensiveren.
- In het rapport gaat de commissie in op modern of aantrekkelijk werkgeverschap en wat dat van werkgevers in de zorg vraag m.b.t. grip op geld, grip op werk en grip op leven. Om de zorgaanbieders en de regionale netwerken te helpen bij de invulling van modern werkgeverschap verzoekt de commissie Werken in de Zorg het Actie Leer Netwerk om, samen met de inzichten van de commissie, een scan voor modern werkgeverschap te (laten) ontwikkelen. In aanvulling daarop wordt een stappenplan ontwikkelt dat benut kan worden om stapsgewijs het fundament te leggen voor modern werkgeverschap vanuit een visie op mens en werk. Het Actie Leer Netwerk maakt in het verlengde hiervan bestaande instrumenten en good practices inzichtelijk op de verschillende onderdelen van modern werkgeverschap.
  Uitgangspunt is dat het vergroten van de invloed van zorgprofessionals leidt tot betere zorg, minder uitval, meer

werkplezier en behoud van zorgprofessionals. Betrokkenheid draagt hierdoor significant bij aan het verkleinen van de personeelstekorten.

Adviezen op basis van de bevindingen:

Quick wins, per direct toe te passen

- Zorg voor heldere en actuele communicatie, met alle medewerkers, aansluitend op hun vragen.
- Blijf in verbinding met de werkvloer.
- Betrek zorgprofessionals bij de besluitvorming in het crisisteam.
- Maak gebruik van de creativiteit en stimuleer autonomie van zorgteams.
- Zorg voor de juiste aandacht voor persoonlijke behoeften en ervaringen.
- Voorkom overbelasting van zorgprofessionals, behouden van intrinsieke motivatie.
- Haal (opnieuw) kandidaten uit de pool van 'Extra handen voor de zorg'.

Adviezen aan de individuele zorgaanbieders en alle regionaal samenwerkende partijen (t.a.v. de regionale arbeidsmarktproblematiek)

- Ontwikkel een integrale visie op modern werkgeverschap als onderdeel van goede zorg
- Vertaal deze visie naar een concrete aanpak die door alle niveaus in de organisatie tot werkelijkheid gemaakt wordt.
- Ondersteun deze aanpak van modern werkgeverschap vanuit een versterkte HR functie.
- Organiseer dat zoveel mogelijk mensen die zich in de coronacrisis melden voor Werken in de Zorg voor de sector behouden blijven.
- Geef zorgprofessionals werkzekerheid en ontwikkelingsmogelijkheden binnen een netwerk van zorgaanbieders.
- Benader zorgprofessionals als topsporters. Faciliteer ze optimaal om hun professie uit te voeren, organiseer professionele autonomie.
- Organiseer hersteltijd voor zorgprofessionals en maak het hen mogelijk herhaald te excelleren.
- Geef zorgprofessionals die meer willen werken de kans dat te doen en geef alle zorgprofessionals invloed op werktijden en roostering.
- Vergroot de invloed van zorgprofessionals op en hun betrokkenheid bij beleid dat hun vak raakt, zowel binnen de eigen organisatie als in het regionale netwerk.
- Blijf investeren in instroom van nieuwe medewerkers.

Adviezen aan de landelijke partijen waaronder VWS (t.a.v. de landelijke arbeidsmarktproblematiek)

- Repareer specifieke knelpunten in de arbeidsvoorwaarden van zorgprofessionals, maar laat dit niet afleiden van de benodigde aandacht voor modern werkgeverschap in de volle breedte.
- Hervat het gesprek over zzp en de eigentijdse organisatie van arbeid.
- Bevorder het aantrekken van personeel vanuit andere sectoren dan de zorgsector**.**
- Ondersteun 10 zorgorganisaties gedurende 2 jaar om modern werkgeverschap waar te maken.

Bevindingen van de commissie m.b.t. Onderwijsvernieuwing en leven lang leren

3 onderzoeksvragen:

1. *Welke nieuwe manieren van werken ontwikkelen zich die het waard zijn behouden te blijven en waar tekent de kans op verdere vernieuwing zich af?*
    - Initiatieven voor het snel en gericht opscholen, zoals de Nationale Zorgklas en ziekenhuizen die kijken hoe ze de IC capaciteit kunnen verhogen door hbo verpleegkundigen op een aantal onderdelen aanvullend te bekwamen. Dit versnelt de al ingezette beweging van flexibilisering van het onderwijs.
    - Ook is een enorme slag gemaakt in het digitaliseren van het onderwijs. De inhoud en werkvormen die voor het digitale onderwijs van de eigen studenten zijn ontwikkeld, blijken ook goed inzetbaar te zijn voor

zorgmedewerkers. Het onderwijs moet nog wel een volgende stap zetten in het bij- en omscholingsonderwijs. Dan moet het méér gaan behelzen dan het aanbieden van de modules uit het reguliere onderwijs.

- Andere manieren van matchen van werk en medewerkers, bijvoorbeeld door te kijken naar skills in plaats van reguliere diploma's. Aantekening hierbij is dat het in de praktijk heel lastig is gebleken voor deze mensen goede plekken te vinden; de opbrengst van zo'n mooi initiatief als ExtrahandenvoordeZorg is ondanks veel inspanning relatief beperkt gebleken.
- Veel positieve geluiden over het inspringen van docenten en studenten om de zorg draaiend te houden. Docenten gingen op een volwaardige wijze aan de slag op de werkvloer. Studenten bij wie de stage wel doorging hebben vaak enorm veel geleerd en onderwijsorganisaties geven aan dit een plek te willen geven binnen de opleiding.
- Onderwijsorganisaties zetten in regionaal verband met elkaar de schouders eronder om zorgorganisaties goed te bedienen bij het op- en bijscholen.

2. *Hebben zich manieren van werken ontwikkeld waar het verstandig is weer afscheid van te nemen?*
    - In diverse regio' s werd in de afgelopen periode behoorlijk *ad hoc* gehandeld op het gebied van stages. Soms blijkt er een keerzijde aan de inzet van studenten te zitten als zij volledig ingepland worden in plaats van 'boventallig'. Dat creëert een onveilige situatie waarin het leren onvoldoende tot zijn recht kan komen.
    - Er wordt wisselend omgegaan met het cancelen van stages in de 2e golf. Het cancelen van stages is zowel onderwijskundig gezien als met het oog op de extra tekorten die daardoor in de toekomst ontstaan erg ongewenst.
    - De aanmeldingen voor het schooljaar 2020-2021 zijn ondanks corona, of wellicht dankzij corona, voor mbo en hbo-opleidingen wederom toegenomen. Bekend is dat 40% binnen 2 jaar weer uit de zorg verdwijnt. Ook uit de Coronacrisis blijkt dat opleiden en begeleiden van nieuwe zorgprofessionals absoluut cruciaal is.
    - Alleen maar online onderwijs en beeldcontact in het onderwijs ondermijnt de persoonlijke vorming van de student, hoewel de impact nog niet systematisch in kaart is gebracht. Incidenteel zijn er ook geluiden dat online onderwijs juist voor meer aandacht en betere prestaties zorgt.
    - Er zijn organisaties die zich vooral op de eigen problemen en oplossingen richten, ook in Coronatijd. Echter, daar waar sprake is van een solide netwerk is gebleken dat sneller en beter kon worden ingespeeld op de problematiek.

3. *Is de aanpak van het arbeidsmarktvraagstuk opgeschoven in de richting die vóór de crisis wenselijk leek?*

- Belang van hechtere samenwerking tussen onderwijs en zorgorganisaties is tijdens Corona benadrukt. Bestuurders zullen er nu voor moeten zorgen dat in de tactische laag van hun eigen organisatie afspraken tussen zorg en onderwijs worden gemaakt en uitgevoerd over bijvoorbeeld beschikbare stageplaatsen, stagebegeleiding en bijscholing. Langdurige en intensieve afspraken tussen onderwijs en zorg zijn nodig om de aanhoudende crisis beter het hoofd te kunnen bieden. Nog niet in alle regio's is hierin voldoende voortvarendheid.
- Er is veel enthousiasme over het concept van het basisberoep waarop aanvullende bekwaamheden en specialisaties worden gestapeld. Wel wordt vanuit hbo gewaarschuwd niet te makkelijk te denken over opknippen van zorgberoepen omdat een goede zorgprofessional meer in zijn/haar mars moet hebben dan een opstapeling van bekwaamheden. Aandachtspunten zijn hoe om te gaan met voorbehouden handelingen, hoe om te gaan met EVC's, hoe te komen tot heldere diplomavereisten, het waarborgen van kwaliteit en arbeidsmobiliteit, de aansluiting bij het businessmodel van scholen, niet te smal en functiegericht opleiden, etc.
- Er is al meer mogelijk en beschikbaar dan wordt gedacht op het gebied van flexibel opleiden.
- Hoe voorkom je dat je terugvalt in oud denken?
- Door de crisis is veel ervaring opgedaan met leven lang ontwikkelen door heel gerichte op- en bijscholing. Er is veel bereidheid vanuit het onderwijs om zorgorganisaties te bedienen. Maar de commissie heeft in dit verband ook gehoord dat er regio's zijn waar mbo-instellingen nog steeds aan effectiviteit verliezen doordat ze met elkaar concurreren. Onderwijs heeft hier nog een slag te maken.
- Leven lang ontwikkelen-inspanningen zijn zeker nodig op het gebied van digitale vaardigheden van medewerkers.
- Zorgprofessionals ervaren dat het organisatiebelang doorgaans prevaleert boven eigen ontwikkelwensen. Vaak mist een transparant opleidingsbeleid dat ook de meer afwachtende medewerkers tot leven lang ontwikkelen aanzet en dat breder kijkt dan het afdelingsbelang.

Adviezen op basis van de bevindingen:

Quick wins, per direct toe te passen:

- Monitor stages en maak zo nodig een noodplan om de benodigde stageplaatsen in de lucht te houden, creëer alternatieve constructies voor stagebegeleiding;
- Zorg voor aanwezigheid van de docent op de werkvloer en van zorgprofessionals in onderwijsmomenten;
- Deel zoveel mogelijk online-onderwijsmateriaal ten behoeve van bij- en nascholing – met name ook op het gebied van digitale vaardigheden - en deel ook de kennis hoe deze op een goede wijze daarvoor is in te zetten;
- Zoek als onderwijsbestuurders de ruimte in de kaders op en maak maximaal gebruik van al bestaande ruimte om tegemoet te komen aan de vraag naar sneller opleiden vanuit het werkveld;
- Ontwikkel als zorgbestuurders – stapsgewijs- een leercultuur waarin het eigen leren en het bijdragen aan het leren van anderen een vast onderdeel kan zijn van het takenpakket van de zorgprofessional.
- Voer als bestuurders actief beleid: wacht niet op initiatieven van medewerkers, maar nodig ze uit zich bij te scholen en verder te ontwikkelen.

Adviezen aan de regionaal samenwerkende partijen (t.a.v. de regionale arbeidsmarktproblematiek)

- Geef concreet invulling aan meerjarige verbintenissen tussen zorg en onderwijs
- Neem de hybride leraar als norm
- Pak als publiek bekostigd onderwijs de handschoen op ten aanzien van leven lang ontwikkelen
- Pak de ruimte in opleiden en kwalificeren

- Benader opleiden en leren als integraal onderdeel van het werk

Adviezen aan de landelijke partijen waaronder VWS (t.a.v. de landelijke arbeidsmarktproblematiek)

- Blijf gezamenlijk zoeken naar ruimte voor opleiden, kwalificeren en flexibel inzetten van medewerkers, ook in tijden van grote drukte
- Verken de (ook wettelijke) mogelijkheden voor meer flexibiliteit in de beroepen in zorg en welzijn
- Zorg voor de juiste financiële prikkels voor leven lang ontwikkelen