

Arbeidsmarktregio's Zorg en Welzijn  
Zwolle & Stedendriehoek-Noord Veluwe  
p/a WGV Zorg en Welzijn  
Postbus 2057  
7420 AB Deventer

betreft  
Advies commissie Werken in de Zorg

ons kenmerk  
MP.18/205/WIZ

datum  
19 december 2018

Beste ondertekenaars van de RAAT's Zwolle & Stedendriehoek-Noord Veluwe,

Op 2 november 2018 vond een gesprek plaats tussen de commissie Werken in de Zorg en de gespreksdelegatie uit uw regio's:

- Thijs Houtappels, Bestuurder Atlant
- Karin Leferink, Bestuurder IJsselheem
- Ineke van der Wal, Directeur HBOV Windesheim
- Barry Lodder, Directeur Z&W Aventus
- Gerard Nederpelt, Directeur WGV Zorg & Welzijn
- Fenna Eefting, Bestuurder Vogellanden en voorzitter WGV Zorg & Welzijn
- Anne ten Vergert, Beleidsmedewerkers RAAT WGV Zorg & Welzijn
- Marie-Susan van der Munnik, Beleidsmedewerker RAAT WGV Zorg & Welzijn

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 arbeidsmarktvragestuk 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 2 november 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 arbeidsmarkt vraagstuk.

Met deze brief verschaft de commissie de regio's Zwolle & Stedendriehoek-Noord Veluwe 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 een 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 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's Zwolle & Stedendriehoek - Noord Veluwe**

De commissie heeft dankzij het open gesprek een goed beeld gekregen van de visie van de beide regio's op sturing van het netwerk. Gebaseerd op de overwegend goede onderlinge verhoudingen en de al langer lopende samenwerking tussen onderwijs- en zorg instellingen willen de regio's sturen op cultuur en ze stellen het eigenaarschap van de instellingen zelf voorop. Tijdens het gesprek kwamen veel voorbeelden ter tafel van de goede samenwerking en vernieuwende initiatieven.

De commissie constateert dat de regio's Zwolle & Stedendriehoek - Noord-Veluwe een aantal goede dingen bewerkstelligen.

Positief valt op:

- In het kader van het Zorgpact wordt al twee jaar gewerkt aan een gezamenlijke agenda onderwijs-werkveld Zorg & Welzijn voor de hele regio Oost om anders gekwalificeerde medewerkers op te leiden die in staat zijn in te spelen op de veranderingen en complexe zorgvragen te beantwoorden;
- De instroom in zorgopleidingen op mbo en hbo is in de afgelopen jaren gegroeid;
- Er is aandacht voor sociale en technologische innovatie binnen het regionale hbo-onderwijs;

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

Regioanalyse:

- De regio's moeten feitelijk nog starten met het gezamenlijk analyseren en duiden van arbeidsmarktprognoses waardoor nog geen één op één relatie is gelegd tussen kwantitatieve cijfers en uitdagingen en opgaven. Dit geeft de commissie de indruk dat de regio in het hier en nu redeneert en opereert. WGV Zorg en Welzijn laat in de komende periode een viertal, een voor elke regio, arbeidsmarktverkenningen per regio ontwikkelen. De commissie adviseert om op basis van een gezamenlijk analyse van deze verkenningen, net als voor instroom, op regioniveau met elkaar doelstellingen af te spreken over uitstroom.

Ambities:

- In het verlengde van het bovenstaande: durf het aan om ook concrete ambities overeen te komen op lastige onderwerpen die het werkgeverschap raken, bijvoorbeeld een reductie van het verzuim met 1%. Vanzelfsprekend vraagt dit in de diverse organisaties om verschillende acties maar collectieve ambities bevorderen samen leren en openheid over dit vraagstuk. Het zou goed zijn om ambities en doelen voor de (midden)lange termijn te formuleren en de stappen vooruit concreet te maken;
- Bestuurders weten elkaar op gezamenlijke uitgangspunten en afspraken doorgaans te vinden doordat zij de urgentie in hun omgeving waarnemen. Veel inzet is nodig om medewerkers in de eigen organisatie en gezamenlijke regionale werkgroepen mee te nemen en te faciliteren. Niet iedereen heeft nu eenmaal evenveel zicht op het belang van gezamenlijke acties en is in staat hieraan prioriteit te geven gegeven de werkdruk binnen de reguliere taken. Maak daarom het vasthouden en bevorderen van de betrokkenheid van de medewerkers een vast onderdeel van de agenda van de bestuurlijke stuurgroep.

Aanpak:

- Gedurende het gesprek wordt duidelijk dat in de regio's vele goede samenwerkingsinitiatieven voorhanden zijn. Het is zaak alle regionale activiteiten en de resultaten ervan beter zichtbaar te maken: de regio's doen zichzelf nu tekort. Een digitale tool is beslist een eigentijds medium maar voorkom dat het middel een doel wordt;

- Maak de ervaren belemmeringen zo concreet mogelijk. Dat is de eerste stap om ze succesvol aan te kunnen kaarten bij de landelijke overheid;
- De commissie realiseert zich aan tafel te zitten met de partijen die gezamenlijk de kar trekken. Levert de cultuur gedreven aanpak snel genoeg resultaten? Is het voor instellingen die minder actief meedoen niet eenvoudig om zich nu te verschuilen? Houd goed de vinger aan de pols bij het proces en de opbrengsten van de regionale aanpak en formuleer de te bereiken resultaten zo SMART mogelijk;
- De commissie bepleit tevens op zoek te gaan naar uitdagende gezamenlijke doelstellingen die raken aan de interne bedrijfsvoering van de instellingen. Te denken valt ook aan samenwerking op het gebied van regionale werkzekerheid;
- Technologie is een onderwerp dat in de regio's leeft. De commissie adviseert om in projecten en initiatieven de relatie met 'anders werken in de zorg' en het oplossen van arbeidsmarkttekorten geprononceerder te maken en ook de onderwijsinstellingen nadrukkelijk te betrekken.

#### Netwerk:

- Betrek de zorgprofessionals nadrukkelijk bij nadenken en beslissen over oplossingen voor het arbeidsmarkt vraagstuk, bijvoorbeeld in de sfeer van innovatie van werkprocessen en het initiëren van nieuwe technologie. 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 niet tot uitvoering of advisering, maar speelt eveneens een rol bij de planvorming, besluitvorming en voortgangsbewaking;
- Ook de Raden van Toezicht zijn actief te betrekken bij regionale samenwerking; nu beschouwen de Raden van Toezicht bij het aanspreken van de bestuurder vooral het belang van de eigen instelling, terwijl zij juist mee zouden moeten werken aan een visie op het hogere regionale c.q. maatschappelijke belang.
- Intensiveer de samenwerking met alle betrokkenen in de keten: alle instellingen binnen zorg én welzijn, onderwijs, zorgverzekeraars, gemeenten, intermediaire organisaties; nu lijkt de samenwerking voor sommige partijen nog te veel te blijven hangen in een algemene overeenstemming over (abstracte) doelstellingen. Verdergaande resultaten vergen veeleer een regionaal dan een institutioneel denkpatroon. Doelstellingen dienen werkbaar te zijn voor alle betrokkenen: met een stip op de horizon en een duidelijke werkwijze. Selecteer hiernaast een aantal zichtbare acties dat al op korte termijn kwantitatieve en concrete resultaten sorteert, ofwel vermindering van de tekorten.

#### 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 versnipperde financiering en de tegenstrijdigheden tussen de wet BIG en de wet WEB maken vernieuwingen op het raakvlak van onderwijs en werk niet eenvoudig;
- De administratieve lastendruk maakt het werken in de zorg niet aantrekkelijk. Bovendien vreet het tijd die anders aan de zorg zelf besteed had kunnen worden.
- Ook in de opleiding haken studenten af vanwege de schriftelijke verantwoordingen die zij in het kader van opdrachten moeten opstellen: niet de juiste manier om de student 'trots' te maken;

### **Totaalbeeld commissie van de regio's**

De commissie ziet in de regio's Zwolle & Stedendriehoek-Noord Veluwe een al wat langer lopende samenwerking rond arbeidsmarkt vraagstukken. Dit heeft dankzij alle hieruit ontstane onderlinge contacten en initiatieven een vruchtbare bodem gelegd voor een regionale aanpak. De regio's zijn nog zoekende hoe de opbrengsten van de samenwerking merkbaar en meetbaar voor het voetlicht te brengen.

Ook ziet de commissie een keuze voor een losse, organische sturing van het netwerk gebaseerd op een aansprekende visie op transformaties waarin "empowering" in plaats van "controlling" centraal staat. De commissie vraagt zich echter af of dit voldoende slagkracht geeft om de tekorten binnen een paar jaar te reduceren.

### **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