

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport  
T.a.v. de minister van VWS, de minister voor MZS en de staatssecretaris van VWS  
Postbus 20350  
2500 EJ DEN HAAG

Onderwerp	Kenmerk	Datum
Rapportage commissie Werken in de Zorg 2019	Wiz.2019/115	29 november 2019

Geachte bewindspersonen,

De omvang en de urgentie van het arbeidsmarkt vraagstuk in de sector zorg & welzijn is anderhalf jaar na de start van het actieprogramma *Werken in de Zorg* onverminderd groot. Het aantal openstaande vacatures is met 38.000 in het tweede kwartaal van 2019<sup>1</sup> het hoogste aantal binnen zorg & welzijn in de afgelopen 20 jaar en ten opzichte van het tweede kwartaal van vorig jaar toegenomen met 22%. En ook de prognoses over de verwachte toekomstige personeelstekorten blijven zorgelijk. De toenemende vraag naar zorg zal ertoe leiden dat er tussen 2021 en 2025 135 duizend extra werknemers nodig zullen zijn bij gelijkblijvende omstandigheden, rekende het Centraal Planbureau onlangs uit<sup>2</sup>.

In de aanpak van het vraagstuk worden kleine successen geboekt op regionaal niveau en soms ook op centraal niveau. Zo is de instroom in de opleidingen en zorginstellingen toegenomen, proberen regio's anders (samen) te werken en wordt er door alle partijen een ander, opener en intensiever debat gevoerd over aard en omvang van het arbeidsmarkt vraagstuk. Gelukkig zijn er veel ideeën en initiatieven vanuit zeer veel betrokken partijen en organisaties! Niet zozeer om het hele systeem op de schop te nemen, maar wel om het bestaande systeem in veel opzichten te verbeteren. We hebben in Nederland een prima zorgstelsel, maar de duurzaamheid daarvan is niet vanzelfsprekend. Voor het dichterbij halen van een duurzame oplossing voor het arbeidsmarkt vraagstuk spant ook de commissie *Werken in de Zorg* zich in. De commissie is daartoe in de zomer van 2018 ingesteld door de bewindspersonen van VWS voor een periode van drie-en-een-half jaar. De commissie werkt in het besef dat deze transitie niet met één vingerknip, binnen de politieke cadans van vier jaar, gerealiseerd zal zijn. Het vraagstuk vraagt om een consistente en langjarige aanpak.

De commissie rapporteerde voor het eerst in december 2018. Een belangrijke conclusie was dat door de bij de zorg betrokken partijen veel en succesvol nadruk werd gelegd op het vergroten van de instroom. Dit was in lijn met het eerste van de drie speerpunten van het actieprogramma *Werken in de zorg*: **meer** kiezen voor de zorg, **beter** leren en **anders** werken in de zorg. Veel minder nadruk lag op het behouden van zorgprofessionals en nog minder op anders werken. Anders werken: het anticiperen op een toekomst waarin met de beschikbare zorgprofessionals, dankzij effectievere zorgconcepten, ketenoptimalisatie, meer preventie en meer technologie, aan meer mensen zorg kan worden verleend.

---

<sup>1</sup> Bron: AZW Statline, CBS

<sup>2</sup> Verkenning middellange termijn 2022 – 2025, CPB (november 2019)

De commissie riep de organisaties in zorg & welzijn op om het arbeidsmarktvaagstuk niet als een afzonderlijk probleem per instelling te benaderen, maar als een 'gedeelde maatschappelijke opgave' vanuit het netwerk van alle relevante regionale organisaties.

De commissie heeft in de afgelopen periode opnieuw gesproken met vertegenwoordigers van 24 regionale samenwerkingsverbanden, waarvan de deelnemers zich voor de eigen regio verbonden hebben aan een Regionaal Actieplan Aanpak Tekorten (RAAT). De reeks gesprekken die de commissie voerde en de ondersteunende informatie uit de regio's vormen de basis voor de tweede rapportage van de commissie *Werken in de Zorg*. Daarnaast voerde de commissie in de loop van 2019 ter verdieping netwerkgesprekken met innovatieve zorg- en onderwijsorganisaties en met relevante spelers zoals zorgverzekeraars, VNG en ACM<sup>3</sup>.

In haar tweede rapportage geeft de commissie een overkoepelend en actueel beeld van de kwaliteit en voortgang van de regionale arbeidsmarktaanpak rondom de RAAT's in Nederland en doet zij een aantal aanbevelingen. Deze brief schetst het beeld op hoofdlijnen. De nadere uitwerking en duiding, voorzien van vele handreikingen, vindt u in het bijbehorende rapport.

### **Het beeld op hoofdlijnen**

De regionale samenwerking groeit, maar wat gedaan wordt is bij lange na niet genoeg om de huidige en de toekomstige personeelstekorten binnen zorg & welzijn op te lossen. Daarvoor is meer nodig van de zijde van de regio's, maar ook van de zijde van de rijksoverheid en een aantal andere 'externe beïnvloeders'. Die conclusie trekt de commissie *Werken in de Zorg* in haar tweede rapportage. Tegelijkertijd beseft de commissie dat dit makkelijker gezegd is dan gedaan. Er wordt door betrokken partijen zeer hard gewerkt in groeiende samenwerking. Toch levert dat nog onvoldoende succes op. De arbeidsmarkttekorten zijn uiterst hardnekkig en treffen niet alleen de sector zorg en welzijn; anderen 'eten uit dezelfde ruif'. Onder de kritische toon van de commissie gaat derhalve grote waardering schuil voor de wijze waarop de regio's aan de beschikbare knoppen proberen te draaien.

De instroom in de sector is flink toegenomen en raakt inmiddels aan de grenzen van wat opleidingen en zorgorganisaties aankunnen. Onverminderde aandacht voor instroom blijft nodig, maar het is tijd om als regio de activiteiten gericht in te zetten op de beroepen waar de grootste tekorten verwacht worden. Die aanpak kan aan effectiviteit winnen als de bestuurders steviger inzetten op strategische personeelsplanning.

Voor het bij- om- en doorscholen van zorgprofessionals en het vernieuwen van de werkpraktijk zullen zorginstellingen en de betrokken (v)mbo- en hbo-opleidingen intensiever met elkaar moeten samenwerken. De 'blokken' zorg en onderwijs dienen vergaand in elkaar geschoven te worden. Nodig zijn langlopende verbintenissen waarin partijen elkaar binden aan hechte samenwerking van onderwijs en werkpraktijk, als ware het zorgonderwijs deel van de zorgorganisatie.

Vorig jaar introduceerde de commissie de metafoer van het vergiet. De instroom in de sector zorg & welzijn was zeker toegenomen, maar mede door de grote uitstroom werden de personeelstekorten niet opgelost. Dit beeld is sinds vorig jaar helaas nauwelijks veranderd.

De aandacht voor het thema behoud is zeker gegroeid, maar het omzetten van die aandacht in gerichte acties gebeurt nog te weinig. De voortgang op dit thema is daardoor nog onvoldoende. De sector dient steviger werk te maken van het thema behoud, ingebed in *goed werkgeverschap*<sup>4</sup>, wil zij dit tij keren.

---

<sup>3</sup> Bijlage 2 van het rapport bevat een compleet overzicht van de partijen waarmee de commissie in 2019 een netwerkgesprek voerde.

<sup>4</sup> Bij organisaties die invulling geven aan goed werkgeverschap is strategisch HR-beleid een terugkerend onderwerp met prioriteit aan de bestuurstaafel. En wordt strategisch HR-beleid ondersteund door een professioneel HR-team, dat de hele breedte van die agenda aandacht geeft: eigen regie van de medewerker en werktevredenheid, arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden, arbeidsverhoudingen en arbeidsinhoud. Strategische personeelsplanning, zowel op het niveau van de organisatie als op regionaal niveau, is hierbij een belangrijk vertrekpunt.

Voor het verminderen van de personeelstekorten zijn een gerichtere instroom, meer aandacht voor behoud en een hechtere samenwerking van onderwijs en werkveld nodig. Het gat tussen het aantal beschikbare en het aantal benodigde zorgprofessionals kan echter, zeker in de toekomst, alleen structureel gedicht worden door fundamenteel anders te gaan werken en anders te gaan denken over wat zorg, wat welzijn, wat preventie is. Hierover is eigenlijk iedereen in het werkveld het eens. De commissie is dan ook verheugd dat de samenwerkingsbereidheid van de partijen in de regio's het afgelopen jaar behoorlijk is toegenomen. Er worden open, gecommitteerde en gedurfde debatten over het vraagstuk gevoerd. Soms ook zelfs patroon doorbrekend, in het besef dat innovatie vanuit het werk van alledag al gauw in incrementele stappen blijft hangen, terwijl voor de grote oplossingen ingrijpender stappen nodig zijn. Het is het begin van een paradigmashift.

De praktijk is echter nog niet zover. Net als vorig jaar constateert de commissie dat innovaties vooral zitten in relatief kleine initiatieven.

De commissie adviseert om sociale en technologische innovatie tezamen met behoud, te benoemen tot dé opgaven voor de regionale samenwerkingsverbanden in de komende jaren. Hiermee moet het werkelijke verschil gemaakt gaan worden dat de personeelstekorten terug kan dringen.

De commissie adviseert regionale visies op het gebied van innovatie te ontwikkelen, uitgewerkt in een concrete innovatieagenda. Een visie die antwoord geeft op de vragen: Hoe moet zorg & welzijn in onze regio in de toekomst er uit zien? En hoe zien wij sociale en technologische innovatie bijdragen aan dit toekomstbeeld? En een innovatieagenda die uitwerkt: Op welke innovaties zetten we daarom in en hoe en wanneer doen we dat?

Een landelijke *overall* visie op de wat verder weg liggende toekomst van zorg en welzijn is daarbij nodig. De commissie adviseert de bewindslieden dringend om een maatschappijbrede dialoog te initiëren over de vraag hoe mensen zichzelf voorbereiden op de oude dag en op eerdere momenten van behoefte aan zorg of ondersteuning. Dit zou moeten resulteren in een richtinggevende visie van Nederlanders op 'Zorg en Welzijn in 2030'. De commissie kan zich voorstellen dat zo'n dialoog een passende vervolgactiviteit zou kunnen zijn op de voorziene contourennota.

Het is verder belangrijk dat de bewindslieden van VWS (vanuit de visie op Zorg en Welzijn in 2030) een landelijke innovatieagenda formuleren. Die landelijke innovatieagenda bestaat uit regelgeving die regionale samenwerking en innovatie stimuleert en helpt een aantal barrières te slechten die samenwerking en innovatie op dit moment bemoeilijken. De achterliggende veranderstrategie van VWS zou er een moeten zijn van enerzijds sturing en kaderstelling en anderzijds faciliteren en mogelijk maken.

De innovatievisie en -agenda, op landelijk en op regionaal niveau, voorkomen dat de regio's worden overspoeld door een veelheid aan initiatieven, zonder veel bestuurlijke samenhang. Ze kunnen zo meer gericht, programmatisch inzetten op innovatie en ook echt resultaat gaan boeken.

Daarbij is het nodig scherp te stellen welke innovaties bovenregionaal ontwikkeld of georganiseerd zouden moeten worden en welke regionaal, vanwege regionale verschillen. In ieder geval zal voor ICT gerelateerde ontwikkeling een landelijke aanpak noodzakelijk zijn, gericht op het vastleggen van (open) standaarden en interoperabiliteit. Op dit terrein voeren de bewindspersonen reeds een ambitieuze agenda. De commissie is daar verheugd over en hoopt dat het voorziene tempo er in blijft, want het is een voorwaarde om vernieuwing veilig en betrouwbaar in te zetten en op te schalen.

In het verlengde van bovengenoemde aanbevelingen roept de commissie de regio's op om zorgprofessionals intensiever te betrekken bij het regionale arbeidsmarkt-vraagstuk, niet alleen bij de uitvoering van acties, maar ook bij de idee- en planvorming over hoe dingen anders en beter zouden

kunnen. Het succes van die betrokkenheid zou moeten blijken uit nieuwe initiatieven die vervolgens kunnen worden opgeschaald.

Het werken vanuit het paradigma van 'de gedeelde maatschappelijke opgave' (om te zorgen voor de beschikbaarheid van voldoende en kwalitatief goede zorg en welzijn voor alle inwoners in de regio, nu en in de toekomst) geeft vaart aan de aanpak van het arbeidsmarktvaagstuk. Regio's die vanuit die gedeelde verantwoordelijkheid, als vanuit één biotoop, aan het werk zijn maken meer meters. Steeds zal het regionale samenwerkingsverband de activiteiten moeten toetsen aan die gezamenlijke maatschappelijke opgave. Dan ontstaat er richting, waarna de uitvoering gemakkelijker ingevuld kan worden vanuit ieders eigen positie.

De commissie constateert echter dat ook regio's die op deze manier werken (nog) niet in staat zijn de personeelstekorten op te lossen. Daarvoor is meer nodig. Meer van de zijde van de regio's - onder andere op het gebied van behoud en innovatie - en zeker ook meer van de zijde van de (rijks)overheid en andere 'externe beïnvloeders'.

De commissie hoort dat het kabinet zich steeds nadrukkelijker uitspreekt voor een regionale aanpak in zorg & welzijn. Men ziet de regionale samenwerking als hét model om ook in de toekomst goede zorg waar te (blijven) maken. De commissie onderschrijft deze insteek volledig. Als het kabinet er van uitgaat dat het 'in de regio moet gebeuren' dan zal zij op haar beurt echter ook een aantal barrières die die regionale samenwerking op dit moment bemoeilijken moeten (helpen) slechten. De commissie benoemt in het laatste gedeelte van haar rapportage een aantal van deze barrières, inclusief mogelijke oplossingsrichtingen.

De commissie *Werken in de Zorg* kijkt uit naar het gesprek met de bewindspersonen van VWS over haar observaties, analyses en aanbevelingen.

Met vriendelijke groet,

Doekle Terpstra  
Voorzitter commissie Werken in de Zorg

Mede namens de leden van de commissie:

Peter van Driel  
Marjolein ten Hoonte  
Paul Rullmann  
Anja Schouten  
en Ingrid Geerts (secretaris commissie)