



Advies commissie  
Werken in de Zorg over  
‘Anders besturen’,  
vanuit een gezamenlijke  
maatschappelijke opgave



Commissie Werken in de Zorg



# Inhoud

<b>Inleiding</b>	<b>3</b>
<b>Lessons learned</b>	<b>4</b>
<b>Adviezen</b>	<b>7</b>
<b>Ter afsluiting</b>	<b>9</b>
<b>Bijlage: overzicht van geraadpleegde personen</b>	<b>10</b>



# Inleiding

**De commissie Werken in de Zorg heeft in de periode 2018 – 2021, als onderdeel van het actieprogramma Werken in de Zorg, tot taak voorstellen te doen om de (toenemende) personele tekorten in de sector zorg en welzijn terug te dringen. De bewindspersonen van VWS hebben aan de commissie gevraagd om in 2020 het accent te verleggen naar de actuele lessen die de coronacrisis ons leert.**

De commissie Werken in de Zorg stelt zich daarom als kernvraag: Welke lessen zijn er vanuit de coronacrisis te leren voor de regionale en voor de landelijk arbeidsmarktaanpak in zorg en welzijn, die ook ‘na corona’ bijdragen aan blijvende oplossingen voor de personeelstekorten.

Het nu voorliggend advies beantwoordt deze vraag voor wat betreft het thema ‘anders besturen’, vanuit een gezamenlijke maatschappelijke opgave en koppelt daaraan een aantal adviezen voor de regionaal samenwerkende partijen en voor landelijke partijen, waaronder VWS.

In de voorgaande jaren definieerde de commissie Werken in de Zorg een aantal vliegwielen die belangrijk zijn om tot duurzame oplossingen te komen voor de personeelstekorten. Deze vliegwielen zijn onverkort van kracht en gebruikt de commissie daarom dit jaar om separate adviezen uit te brengen op deelthema’s:

- Behoud en betrokkenheid van zorgprofessionals
- Onderwijsvernieuwing en leven lang ontwikkelen
- Sociale en technologische innovatie
- Anders besturen, vanuit een gezamenlijke maatschappelijke opgave

Het mag duidelijk zijn dat deze thema’s onderling samenhangen en in die samenhang hun invloed hebben op het arbeidsmarktprobleem. In een afsluitende overall rapportage brengt de commissie de thema’s met elkaar in verband en krijgen overkoepelende adviezen een plek.

De commissie heeft als input voor de in deze rapportage opgenomen adviezen groeps gesprekken gevoerd met bestuurders vanuit zorg, onderwijs en lokaal domein, een groeps gesprek met zorgprofessionals en daarnaast gesprekken met individuele experts en sleutelfiguren. De bijlage geeft een overzicht van de personen met wie de commissie gesproken heeft.

Dit document behandelt eerst een aantal lessons learned op het terrein van ‘anders besturen’, vanuit een gezamenlijke maatschappelijke opgave. Daarna volgen aanbevelingen voor de regionaal samenwerkende partijen en voor de landelijke partijen, waaronder VWS.

## De adviezen samengevat:

### Advies aan de landelijke partijen

- Hanteer als landelijke partijen het uitgangspunt dat regionale zorg en welzijn partijen tijdens de coronacrisis omarmt hebben: Besturen vanuit een gezamenlijke maatschappelijke opgave (non-concurrentieel) is de nieuwe norm.

### Adviezen aan de regionaal samenwerkende partijen

- Pas hetgeen tijdens de coronapandemie geleerd is over ‘anders besturen’ toe op de arbeidsmarktproblemen in de regio vanuit een gedeelde urgentie.
- Voer het gesprek over de urgentie en oplossingen van de arbeidsmarktproblemen met ieder in de organisatie.



# Lessons learned

**De vraag: welke lessen kunnen we leren met betrekking tot het thema ‘anders besturen’ en de impact daarvan op de arbeidsmarkt, heeft de commissie besproken met bestuurders, zorgprofessionals en experts.**

Met name in de eerste fase van de coronatijd heeft een grote verandering plaats gevonden in hoe er bestuurd wordt binnen zorg en welzijn. In de regio's zetten bestuurders samen de schouders onder de urgente uitdagingen van de coronapandemie. Partijen vonden elkaar en bleken samen tot indrukwekkende prestaties in staat.

De aanleiding voor de plotse doorbraak van dit ‘anders besturen’ is de coronapandemie als uitzonderlijke, gezamenlijke opgave waarvoor de bestuurders zich geplaatst zagen. Corona is, oneerbieding gesteld, de ultieme testcasus voor dit andere model van besturen, dat zijn meerwaarde in de afgelopen periode naar de mening van de commissie dubbel en dwars bewezen heeft.

Eerder schreef de commissie Werken in de Zorg het volgende over regionale samenwerkingsverbanden die ‘anders besturen’ vanuit een gezamenlijke maatschappelijke opgave. *De gezamenlijke maatschappelijke verantwoordelijkheid betreft het zorgen voor de beschikbaarheid van voldoende en kwalitatief goede zorg en welzijn voor alle inwoners in de regio nu en in de toekomst. Achter deze maatschappelijke opdracht scharen zich de zorg- en welzijnsinstellingen in de regio, alsook het onderwijs en nadrukkelijk ook de overheid (gemeenten, provincie). Er gezamenlijk voor willen zorgen dat er voldoende zorgprofessionals zijn, die goed toegerust zijn voor hun werk, is een voorwaarde om dit hogere doel te bereiken. Het vormt de basis om voorbij het belang van de eigen instelling te kijken. Men beweegt hiermee nadrukkelijk weg van het traditionele marktdenken.*

Aan ‘anders besturen’ zitten meerdere kanten:

- Het anders samenwerken tussen organisaties in een regio, om vanuit gezamenlijkheid – non concurrentieel - het arbeidsmarkt vraagstuk aan te pakken. Waarbij het gemeenschappelijk belang derhalve groter is dan het organisatiebelang. Daarbij dient over vaste patronen en belemmeringen heen gestapt te worden.
- Het anders besturen van de eigen organisatie, waarbij duidelijk is dat het organisatiebelang en het regionale, gezamenlijke belang kunnen verschillen en dat de gezamenlijke maatschappelijke opgave soms dus om andere keuzes vraagt.

Het anders besturen van de eigen organisatie raakt ook aan modern werkgeverschap, een begrip waaraan de commissie uitwerking geeft in haar advies over behoud en betrokkenheid van zorgprofessionals<sup>1</sup>.

Er is in de afgelopen periode in de regio's veel ervaring opgedaan met dit ‘anders besturen’ vanuit een gezamenlijke maatschappelijke opgave. In de periode voor corona werd hier aan bestuurstafels regelmatig over gesproken, maar slechts in enkele regio's was dit al realiteit. Op veel plekken was het eerder een soort ideaal aan de horizon. Nu hebben bestuurders in vrijwel alle regio's dit doorleefd en gezien wat het oplevert. Dat kan en mag wat de commissie betreft niet zonder goede opvolging blijven.

**Wat is er in de afgelopen periode geleerd over ‘anders besturen’, vanuit een gezamenlijke maatschappelijke opgave? De commissie tekent het in een paar hoofdlijnen op:**

**Andere samenwerkingsverbanden: divers, flexibel, gericht op specifieke vraagstukken**

Er werd samengewerkt in verbanden die anders waren dan voor de crisis. Deels waren dit bestaande structuren die intensiverden (zoals het ROAZ) en deels waren dit structuren die nieuw of opnieuw werden geïnitieerd. Voorbeelden zijn het RONAZ, sector specifieke overleggen, overleggen van een paar partijen die samen een initiatief opzetten als bijvoorbeeld een zorghotel, etcetera. Bestuurders investeerden alleen in samenwerkingsverbanden die op dat moment voor hen direct, urgente relevantie hadden en waren daarmee met volledig commitment aangesloten. Op deze manier ontstond een breed palet aan ‘gelegenheidscoalities’, pragmatisch ingerichte vormen van samenwerking rondom specifieke aspecten van de coronacrisis die snel om een oplossing vroegen.

<sup>1</sup> [Advies commissie Werken in de Zorg over Behoud en Betrokkenheid van zorgprofessionals \(november 2020\)](#)



De vraag is nu hoe deze andere manier van samenwerking ook bij kan dragen aan de aanpak van het arbeidsmarktprobleem. Vooruitlopend op een advies in deze richting deelt de commissie hier twee overwegingen:

- Het is behulpzaam om arbeidsmarktproblemen in meervoud in plaats van in enkelvoud, 'het arbeidsmarktprobleem', te definiëren. Dit geeft ruimte om, net als in coronatijd, flexibele coalities te smeden rondom specifieke arbeidsmarktproblemen.
- Het is van daaruit eveneens behulpzaam niet op zoek te gaan naar de ultieme regio-indeling voor het oplossen van hét arbeidsmarktprobleem. Die ultieme regio-indeling bestaat niet, maar is wisselend, afhankelijk van het voorliggende vraagstuk en wordt bepaald door partijen die met elkaar de urgentie en energie vinden om een arbeidsmarktprobleem op te lossen.

VWS kan daarin de regie pakken door partijen uit te dagen om met voorstellen te komen voor effectieve (regionale) samenwerkingsverbanden, die met specifieke arbeidsmarktproblemen aan de slag gaan. En goede voorstellen van dergelijke samenwerkingsverbanden belonen met mandaat en middelen. Zo wordt ruimte gegeven aan flexibele coalities, waarbij de verwachting is dat het draagvlak groter is dan bij centraal opgelegde samenwerkingsverbanden c.q. regio-indelingen. Het initiatief neerleggen in de regio past bij de kernopgave van anders besturen, waarbij partijen het initiatief nemen tot gezamenlijkheid. Hoe mooi zou het zijn als dit door de Rijksoverheid maar ook door andere landelijke partijen gestimuleerd en beloond wordt. Consequentie hiervan is dat organisaties in de regio die een eigen weg kiezen en zich niet aansluiten, niet 'beloond' worden. Een andere consequentie zou zijn dat ook bovenregionale samenwerkingsverbanden de mogelijkheid hebben een voorstel te doen en mandaat en middelen te verkrijgen om samen aan specifieke arbeidsmarktproblemen te werken. Bijvoorbeeld de jeugdzorg en GGZ zijn vaak bovenregionaal georganiseerd, waardoor huidige regio-indelingen (RAAT) voor hen vaak weinig effectief zijn bij de aanpak van de eigen arbeidsmarktproblemen.

### **Andere dynamiek 'aan tafel': daadkracht, scherpste en solidariteit**

De groepsgrootte van de bestuurlijke overleggen werd zeer pragmatisch aangepast aan wat effectief was. Daardoor ontstond de noodzaak met vertegenwoordiging te werken en dus zeggenschap en vertrouwen over te dragen aan een collega bestuurder van een andere instelling. Bestuurders durfden het met deze wijze van werken aan het 'eigenbelang' in zekere mate ondergeschikt te maken aan het collectieve regiobelang. Dat is een grote bestuurlijke stap en erg belangrijk geweest voor het neerzetten van nieuwe en slagvaardige verhoudingen in vele regio's. De samenstelling van samenwerkingsverbanden werd vaak ook wat betreft bemensing anders: compacter, daadkrachtiger en efficiënter. Bovendien werden er nieuwe talenten en competenties van medebestuurders ontdekt en benut die in deze situatie nodig bleken.

De crisis maakte verder dat het noodzakelijk was juist ook de scherpe gesprekken met elkaar aan te gaan. Uit de weg gaan, of uitstellen was geen optie. Daar zijn bestuurders over het algemeen goed uitgekomen met elkaar en zelfs op grote vraagstukken met soms ingewikkelde tegenstellingen wordt veelal constructief terug gekeken.

Er was gerichtheid op een gezamenlijk doel en er ontstond veel solidariteit in de samenwerkingsverbanden. Dat uitte zich onder meer in het delen van persoonlijke beschermingsmiddelen en het uitwisselen van personeel. Er werd collectief hulp geboden als een organisatie door de coronacrisis 'door het ijs dreigde te zakken'.

### **Andere rol van landelijke partijen: ruimte bieden of even 'on hold'**

De commissie constateert dat de rol van de landelijke partijen randvoorwaardelijk is in het werken vanuit een gezamenlijke maatschappelijke verantwoordelijkheid. Dit aspect blijft nogal eens onderbelicht omdat gedacht wordt dat 'anders besturen' slechts een uitkomst is van gedrag van samenwerkende zorgaanbieders. Deze coronacrisis bewijst anders.

De commissie constateert naar tevredenheid dat in de coronatijd veel belemmeringen voor anders werken wegvielen. Denk aan financiële belemmeringen (eerste consult mocht ook digitaal, compensatie voor productieverlies en de toezegging dat corona gerelateerde kosten worden gedekt) en belemmeringen in wet- en regelgeving (enkele maatregelen op het gebied van de Wet BIG, uitlenen van zorgpersoneel zonder BTW).



Systeempartijen als zorgverzekeraars, de IGJ en de rijksoverheid maakten als het ware bewust 'pas op de plaats' om de zorg de ruimte te geven om te doen wat nodig was vanuit de gezamenlijke opgave die voorlag. Zij gaven de aanbieders het vertrouwen en de ruimte om te doen wat nodig was.

De ultieme vraag is nu hoe dergelijke systeempartijen verder gaan acteren. Vallen zij weer terug in oude (systeem) patronen en was er alleen maar sprake van een tijdelijk oogje dichtknippen? Of gaan zij een andere rol aannemen, op basis van de ervaringen uit de crisis? Gaan zij de arbeidsmarktproblematiek ook zien als een crisis waarin passend opgetreden dient te worden, vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid?

In sommige gesprekken kreeg de commissie het geluid mee dat de positieve dynamiek van de eerste coronagolf lijkt weg te ebben. Dit wordt deels verklaard doordat landelijke partijen de draad van voor de coronacrisis weer oppakken. Dit maakt dat instellingsbestuurders zich min of meer gedwongen voelen om zich te voegen naar oude manieren van werken en onderlinge verhoudingen. Terwijl de energie en ervaringen van het 'anders besturen' tijdens de crisis nog zo vers zijn. Landelijke partijen zijn uiteindelijk mede bepalend of het geschetste anders besturen in de toekomst gaat lukken.

### **De arbeidsmarktproblemen worden nog onvoldoende als urgent ervaren**

Als we de wijze van besturen tijdens de coronacrisis vergelijken met de bestuurlijke aanpak van het arbeidsmarktvragestuk in de afgelopen jaren dan ziet de commissie grote verschillen. De commissie constateert dat de hiervoor opgetekende lessen t.a.v. besturen niet of nauwelijks werden toegepast op de arbeidsmarktproblemen. De commissie kan daarom niet anders dan concluderen dat er minder urgentie zichtbaar is op het arbeidsmarktvragestuk dan op de aanpak van de coronacrisis.

Dat is deels voorstelbaar. De coronacrisis veroorzaakt grote problemen in het hier en nu, die om een onmiddellijke oplossing vragen. De arbeidsmarktproblemen knellen gisteren en zeker ook vandaag tijdens de coronacrisis, maar zullen dit in de nabije toekomst nog veel sterker doen. In die zin biedt de coronacrisis ons een kijk in de toekomst met een grotere zorgvraag dan we met de beschikbare zorgmedewerkers aankunnen. Hoe zeer dit een crisissituatie zal zijn, werd in de afgelopen periode meer dan duidelijk. Bestuurders hadden hun handen dagelijks vol aan het oplossen van personeelstekorten.

Daarmee is de urgentie van de arbeidsmarktproblemen (deels) van een andere aard dan die van de coronacrisis, maar niet minder groot. Verder ligt een belangrijke overeenkomst tussen de aanpak van de coronacrisis en die van het arbeidsmarktvragestuk in het overstijgende karakter. Net als bij de corona-aanpak is geen enkele organisatie in staat het arbeidsmarktvragestuk eigenstandig aan te pakken, dat kan alleen in onderlinge samenwerking en vraagt visie, kennis en daadkracht vanuit verschillende invalshoeken.

De coronaperiode laat zien waar partijen toe in staat zijn als ze acteren vanuit een gedeelde urgentie ten aanzien van een gezamenlijke maatschappelijke opgave. Dat is hoopgevend voor de aanpak van het arbeidsmarktvragestuk. En nu is daarvoor het moment.

De coronaperiode heeft laten zien dat organisaties meer adaptief vermogen bezitten dan eenieder verwacht had. Zij zijn als het ware boven zichzelf uitgetild. Dat kan een opmaat zijn voor een vergelijkbare aanpak van het arbeidsmarktvragestuk.



# Adviezen

Welke mogelijke oplossingen zijn er – mede geïnspireerd door de afgelopen periode – voor de knelpunten in de personeelsvoorziening in de zorg, vanuit het perspectief van ‘anders besturen’? Als vertrekpunt hiervoor wil de commissie nogmaals expliciet benoemen dat het arbeidsmarktvragestuk zich louter laat oplossen door een wezenlijk andere samenwerking tussen instellingen en landelijke partijen dan de afgelopen jaren gewoonte was.

De commissie Werken in de Zorg heeft zich op basis hiervan beperkt tot die drie adviezen die ze het meest noodzakelijk vindt om ‘anders besturen’ vanuit een gezamenlijke maatschappelijke opgave dichterbij te brengen en daarmee bij te dragen aan het oplossen van de personeelstekorten. Het eerste advies richt zich op landelijke partijen. Het tweede en derde advies met name op de regionaal samenwerkende partijen.

**Hanteer als landelijke partijen het uitgangspunt dat regionale zorg en welzijn partijen tijdens de coronacrisis omarmt hebben: Besturen vanuit een gezamenlijke maatschappelijke opgave (non-concurrentieel) is de nieuwe norm.**

De regionaal samenwerkende partijen hebben tijdens de coronaperiode laten zien dat zij op een andere manier zijn gaan besturen, vanuit de gezamenlijke maatschappelijke opgave die corona is. De landelijke partijen hebben voor het merendeel buiten die regionale dynamiek en het daar zichtbare ‘anders besturen’ gestaan.

Het is daarom allereerst zaak voor landelijke partijen om zich (nader) te verdiepen in wat er aan de bestuurstafels van zorg en welzijn gebeurd is tijdens de afgelopen periode. De beschreven lessons learned geven een duiding hiervan. De wereld is veranderd en dat geldt ook voor de wereld van besturen.

Vervolgens is het belangrijk dat landelijke partijen zich realiseren dat, op het moment dat de coronapandemie (grotendeels) onder controle is, zij niet verder kunnen gaan op het punt waar zij gebleven waren voor de crisis. Een herijking van de eigen rol en verantwoordelijkheid in het arbeidsmarktvragestuk is nodig.

Net als de samenwerkende partijen in de regio’s hebben ook de landelijke partijen een collectieve verantwoordelijkheid voor de oplossing van de arbeidsmarktproblemen en dienen zij zich af te vragen: “Wat kunnen wij als koepelorganisatie, zorginkoper (zorgverzekeraar, -kantoor en gemeente), beroepsvereniging of toezichthouder doen om bij te dragen aan de oplossing? Niet primair vanuit onze eigen taak, verantwoordelijkheid en belang, maar non-concurrentieel vanuit de gezamenlijke opgave die het arbeidsmarktvragestuk is.”

De commissie roept de landelijke partijen op in gezamenlijkheid regionale partijen tot samenwerking te verleiden en daartoe zelf het goede voorbeeld te geven. In gesprekken hoort de commissie immers dat de vruchtbare dynamiek nu al dreigt te dempen door een traditionele opstelling van landelijke partijen. Te weinig zijn landelijke partijen zelf het voorbeeld hoe deze samenwerking gestalte kan krijgen. Te veel lijkt geacteerd te worden vanuit het belang van de eigen (landelijke) instelling of achterban in plaats van het zo noodzakelijke collectieve maatschappelijke belang. De opgave voor alle partijen is om een passende manier te vinden om niet alleen tijdens een crisis, maar voortdurend organisaties het vertrouwen en de ruimte te geven om te doen wat nodig is. Dit nader doordenken levert andere beleidskeuzes en acties op, dat kan niet anders.

In haar advies over sociale en technologische innovatie<sup>2</sup> roept de commissie Werken in de Zorg VWS op om een maatschappij brede dialoog over zorg en welzijn in 2030 te faciliteren. En om de uitkomsten ervan te vertalen in een transformatieplan voor digitalisering. Deze visie op 2030 expliciteert de uitdaging die voorligt: hoe moet de zorg er over 10 jaar uitzien, en hoe zorgen we dat er voldoende, goed toegeruste zorgmedewerkers beschikbaar zijn om die visie werkelijkheid te maken? Daarmee wordt het kader gezet, ook voor de landelijke partijen en hun bijdrage aan het arbeidsmarktvragestuk. Welke randvoorwaarden kunnen landelijke partijen van daaruit creëren die het de regionaal samenwerkende partijen makkelijker maken om de personeelsproblemen op te lossen? En hoe zorgen de verschillende landelijke partijen ervoor dat de instrumenten die zij ieder inzetten op elkaar aansluiten en dezelfde kant op werken? Denk aan de zorginkoop, wet- en regelgeving, verantwoordingsstructuren, cao’s beter op elkaar aan laten sluiten, et cetera.

<sup>2</sup> Advies commissie Werken in de Zorg over Sociale en technologische innovatie (december 2020)



Als ook de landelijke partijen omarmen dat samenwerken 'het nieuwe concurreren' is; En dat de regionale partijen ruimte en vertrouwen moet krijgen om vanuit hun gezamenlijke verantwoordelijkheid de arbeidsmarktproblemen aan te pakken; Dan dienen ze de regionale partijen daar ook in te stimuleren en te faciliteren via de diverse instrumenten die landelijke partijen daarvoor tot hun beschikking hebben.

### **Pas hetgeen tijdens de coronapandemie geleerd is over 'anders besturen' toe op de arbeidsmarktproblemen in de regio vanuit een gedeelde urgentie.**

Zoals gezegd is er in de afgelopen periode in de regio's veel ervaring opgedaan met 'anders besturen' vanuit een gezamenlijke maatschappelijke opgave, met een gevoel van gedeelde urgentie. Bestuurders in vrijwel alle regio's hebben dit zelf ondervonden, gezien wat het oplevert en hoe het onderling enthousiasmeert.

De opgave die voorligt is om hetgeen in coronatijd geleerd is over anders besturen toe te passen op de arbeidsmarktproblemen ook voor de langere termijn. Dat begint bij de erkenning van de urgentie van het arbeidsmarktprobleem, niet alleen in woord, maar vooral in daad. En van daaruit de doorleefde overtuiging van bestuurders dat dit vraagstuk, net als de coronapandemie, enkel in gezamenlijkheid op te lossen valt. Als bestuurders in de regio oprecht overtuigd zijn van deze logica dan kunnen zij het 'anders besturen' dat ze nu t.a.v. de corona-aanpak laten zien vertalen naar hun gezamenlijke aanpak van de arbeidsmarktproblemen nu en in de nabije toekomst.

Een klassieker uit de veranderkunde geeft een mooi kader om te kijken naar wat er in dit verband in de regio's is gebeurd<sup>3</sup>:

- **Unfreezing:** de crisis heeft gezorgd voor een verandering in de samenwerking en de wijze van gezamenlijk besturen. Vaste structuren en vaste werkwijzen zijn losgelaten. Het systeem is als het ware ontdooid.
- **Changing:** in de afgelopen periode zijn veel zaken vloeibaar geweest, in heel korte tijd zijn er veel veranderingen in het gezamenlijk besturen doorgevoerd. Er zijn nieuwe structuren en werkwijzen aangegaan, die nodig waren om de crisis te doorstaan.

- **Refreezing:** Het is nu aan deze samenwerkingsverbanden om te bepalen hoe en of zij verder willen gaan ook na de crisisperiode. Hoe voort te bouwen op wat goed ging en dit te consolideren op een manier die beter aansluit bij de uitdagingen van de arbeidsmarktproblemen dan voorheen. 'Refreezing' is hier een relatief begrip, het gaat juist om meer fluïde vormen van bestuurlijke samenwerking, zoals eerder toegelicht.

Toe te passen lessen zijn:

- Vorm samenwerkingscoalities die passen bij het probleem dat samen wordt aangepakt, en zet alleen mensen bij elkaar die gecommiteerd en gemandateerd zijn om samen tot oplossingen te komen. Dat kan een branche-specifieke coalitie zijn, maar ook een lokale of regionale coalitie in de keten. Vraag onderwijs, overheid en andere stakeholders aan te haken waar relevant.
- De houding in de samenwerking is, net als tijdens corona, er een van solidariteit en het gezamenlijk hands-on aanpakken.
- De basis hiervoor ligt in onderling vertrouwen van bestuurders, wat zich onder meer uit doordat niet iedereen altijd aan tafel hoeft te zitten. Bestuurders kunnen en mogen elkaar vertegenwoordigen.
- Het tijdens de coronacrisis gekweekte zelfbewustzijn wordt vastgehouden. In de regio's is sprake geweest van een kleine revolutie t.a.v. 'anders besturen'. De samenwerkende partijen in de regio's mogen het niet accepteren als landelijke partijen terugvallen in hun oude werkelijkheid. Maak hen deel van hetgeen geleerd is en geef aan welke ruimte het mogelijk maakt om te doen wat nodig is.

### **Voer het gesprek over de urgentie en oplossingen van de arbeidsmarktproblemen met ieder in de organisatie**

In haar advies over behoud en betrokkenheid van zorgprofessionals tekende de commissie op dat de communicatie en verbinding tussen bestuurder en medewerkers tijdens de coronacrisis intensiverde en persoonlijker werd.

3 Kurt Lewin change model





Bestuurders besteedden meer tijd en aandacht aan allerlei vormen van communicatie en in verbinding zijn met hun medewerkers. Het ging er om zichtbaar aanwezig te zijn als leider, direct te voelen en ervaren wat er in de organisatie leeft en daar op te reageren. Bestuurders gingen veel meer rechtstreeks in dialoog met medewerkers op alle niveaus. De inhoudelijke kern van het gesprek was over het algemeen: We zitten in een uitzonderlijke en onvoorspelbare situatie, waar we met elkaar de schouders onder zetten en het beste van maken. En hoe kunnen we jullie in het primair proces helpen om ook in deze moeilijke tijden zo goed mogelijk je werk te doen? De waardering die is geuit naar de zorgmedewerkers en het gevoel 'de klus samen te klaren' zijn belangrijk geweest.

Er bestaat een sterke behoefte bij bestuurders en medewerkers om dit aspect van 'anders besturen' - de intensievere communicatie en meer persoonlijke verbinding op alle niveaus in de organisatie - vast te houden. De commissie Werken in de Zorg ondersteunt dit voornemen van harte en ziet graag dat bestuurders dit ook doen t.a.v. de arbeidsmarktproblemen. Communicatie over de urgentie en mogelijke oplossingen van de arbeidsmarktproblemen dient nadrukkelijk tweerichtingsverkeer te zijn. Ook hier gaat het om het luisteren naar hoe de personeelsproblemen op de werkvloer knellen en welke oplossingen zorgmedewerkers zien. Maar ook om het duidelijk maken van de urgentie van het arbeidsmarkt vraagstuk op plekken in de organisatie waar die wellicht minder voelbaar is. En medewerkers deelgenoot maken van de afwegingen die een bestuurder, ook in de regionale samenwerking, op dit vlak maakt.

Het is belangrijk dat elke medewerker zich bewust is van wat hij of zij kan betekenen. Bijvoorbeeld door goed te begeleiden of een fijne collega te zijn, wat bijdraagt aan behoud. Door enthousiast over het werk te spreken, waardoor de belangstelling gewekt wordt van potentiële nieuwe collega's. Of door als leidinggevende de talenten van de mensen in je team te helpen ontwikkelen en ruimte te geven voor autonomie en zeggenschap.

## Ter afsluiting

Welke lessen zijn er te leren voor de regionale en voor de landelijk arbeidsmarktaanpak in zorg en welzijn vanuit de coronacrisis? De commissie Werken in de Zorg heeft deze vraag hier beantwoord voor wat betreft het thema '*anders besturen*' vanuit een gezamenlijke maatschappelijke opgave en daaraan een aantal adviezen gekoppeld voor de regionaal samenwerkende partijen en voor landelijke partijen.

De commissie kijkt uit naar het gesprek hierover met de bewindspersonen van VWS en met de andere partijen die een belangrijke rol spelen in de aanpak van het arbeidsmarkt vraagstuk. De commissie nodigt ieder vanuit zijn rol en verantwoordelijkheid uit om de handschoen op te pakken, opdat we samen zorgen dat er in ons land voldoende zorgprofessionals gaan zijn, die goed zijn toegerust voor en tevreden met het belangrijke werk dat zij doen.

De commissie Werken in de Zorg bestaat uit:

Doekle Terpstra (voorzitter)  
Peter van Driel  
Marjolein ten Hoonte  
Paul Rullmann  
Anja Schouten

De commissie wordt ondersteund door:

Ingrid Geerts (secretaris)  
Marion Sieh  
Jeroen Schouten



# Bijlage:

## overzicht van geraadpleegde personen

De commissie Werken in de Zorg adviseert onafhankelijk. Gesprekken tijdens de voorbereiding van een advies hebben niet het karakter van draagvlakverwerving. De gesprekspartners hebben zich niet aan het advies gecommitteerd.

### **Deelnemers vanuit de regio's aan de groepsgesprekken over anders besturen, vanuit een gezamenlijke maatschappelijke opgave**

Gideon Alewijnse	Livio
Vincent van Alkemade	Utrechtzorg
Caroline Beentjes	Woonzorggroep Samen
Wieteke Beernink	Accare
Iris van Bennekom	Wilgaerden-Leekerweide Groep
Henriëtte Bertels	Cardia
John Boumans	Zilveren Kruis Zorgkantoor
Heidi de Bruijn	Carintreggeland
Otwin van Dijk	Oude-IJsselstreek
Geert van den Enden	Bernhoven
Rosanne Engberts	ZoWelWerk
Marion Fisser	sVBZ
Brigitte van Haaften	Prisma
Michiel van den Heuvel	Transvorm
Wilma de Jong	BrabantZorg
Susanne Katus	WGV Zorg en Welzijn
Tugba Kaya	HVP
Leon Lemeer	Zorg Aan Zet
Lies Lokkerbol	CarezCare
Ruud Münstermann	Zeeuwse huisartsen Coöperatie
Marc van Ooijen	De Zorggroep
Janneke Pander	De Annenborch
Dette Schouten	Zorgplein Noord
Miranda Schouten	Welthuis
Nathan Stukker	Apeldoorn
Marja van der Valk	WijdeZorg
Joep Verbugt	GGZ Eindhoven
Pascale Voermans	Stichting gezondheidscentra Eindhoven
Marieke Voogt	Welzijn Lelystad

### **Deelnemers aan een groepsgesprek met zorgprofessionals over de thema's sociale en technologische innovatie en anders besturen, vanuit een gezamenlijke maatschappelijke opgave**

Anouk Apeldoorn	kwaliteitsverpleegkundige
Jelle van den Broek	docent
Nancy Gregoire	zorg coördinator
Sietske Hoogland	verpleegkundige
Irene Mulder	vakgroep manager
Jarno Visser	adviseur zorgtechnologie / begeleider



**Door de commissie Werken in de Zorg geraadpleegde experts en sleutelpersonen in de periode juni t/m november 2020 (over de vier thema's)**

Janet Bloemhof	Tergooi
Bart Berden	Elisabeth-Tweesteden Ziekenhuis
Jelle Boonstra	RegioPlus
Quintus Bosman	Nictiz
Lea Bouwmeester	Ambassadeur arbeidsinnovatie Actie Leer Netwerk
Jet Bussemaker	Raad voor Volksgezondheid en Samenleving
Bianca Buurman	Chief Nursing Officer
Commissie gezondheidszorg	VNO-NCW
Kees Donkervoort	KPN Health
Jorrit Ebben	Academy Het Dorp
Talitha van den Elst	Nova College
Bert Ferwerda	Van Neynsel
Esther van Gog	Nova College
Carina Hilders	Reinier de Graaf
Pieter van der Hoek	Talma Borgh
Simone van Hoewijk	SBB
Joost van der Hulst	Jeugdbescherming West
Jacqueline Joppe	Zorggroep Elde / RONAZ Brabant
Conchita Kleijweg	Nictiz
Helianthe Kort	Hogeschool Utrecht en TU Eindhoven
Annet de Lange	lector HRM Hogeschool van Arnhem
Marc van der Meer	Ambassadeur leven lang ontwikkelen Actie Leer Netwerk
Julianne Meijers	Siza
Lisanne van der Molen	Nictiz
Aukje Nauta	Universiteit Leiden / Actie Leer Netwerk
Rian van Nispen	FNV
Anthony Stigter	VNO-NCW
Romke van der Veen	SER
Joost te Velde	Academy Het Dorp
Hannie Vlug	SBB
Herma van der Wal	Dimence groep
Cees de Wildt	Actiz
Ton Wilthagen	Tilburg University



**Commissie Werken in de Zorg**

De commissie is te bereiken via  
[commissiewerkenindezorg@minvws.nl](mailto:commissiewerkenindezorg@minvws.nl)

Meer informatie op:  
[www.rijksoverheid.nl/vws](http://www.rijksoverheid.nl/vws)

december 2020

