



# Zonder Zorg 2020

## Intentieverklaring

Voor het oplossen van de krapte op de arbeidsmarkt leveren zorg- en welzijnsorganisaties als werkgever de belangrijkste bijdrage. Zij zorgen voor een aantrekkelijke sector om te werken en voor een goed functionerende arbeidsmarkt. Door dingen te doen, maar dingen juist niet te doen.

### Wat doen we wel!

# Actieplan Zonder Zorg 2020 stopt, noodzaak tot actie blijft

### Wat doen we niet!

◆ Elkaar de markt uit prijs (bijvoorbeeld door salarissen te bepalen) of te bieden).  
◆ Medewerkers bewust maken van de werksituatie in zorgorganisaties 'weg' van de werksituatie.  
◆ Medewerkers in die sector of houden waar we niet over zijn.

**Met ingang van 2019 komt er, een jaar eerder dan verwacht, een einde aan het actieplan Zonder Zorg 2020. Het doel van het actieplan was: de krachten bundelen, werken aan een gezamenlijke inzet bij (regionale) acties om de personele problemen binnen de sector zorg en welzijn écht aan te kunnen pakken.**

**Dat doel is bereikt.**

De personele problemen in de sector zijn niet opgelost. Integendeel, er is nog steeds sprake van grote tekorten en een mismatch op de arbeidsmarkt. Maar de beoogde beweging en de acties van het actieplan worden uitgevoerd en zijn geborgd binnen de Regionale Actieplannen Aanpak Tekorten (RAAT), onderdeel van de subsidieregeling SectorplanPlus. Dit artikel geeft een overzicht van de ontwikkelingen.

#### Zonder Zorg 2020: de aanleiding

Eind 2012 kwam een abrupt einde aan de jarenlange groei van de arbeidsmarkt van zorg en welzijn. In de jaren 2013 tot en met 2016 zagen we het aantal medewerkers in zorg en welzijn in Noord-Brabant met bijna 10% dalen. Personele overschotten waren een feit. Toch was er in het tweede deel van die periode alweer een kentering gaande.

In de Arbeidsmarkt in Kaart van november 2015 waarschuwde Transvorm voor het ontstaan van tekorten in bepaalde functies. In november 2016 constateerden we een grote disbalans op de arbeidsmarkt; we zagen tegelijkertijd overschotten en tekorten.

In de tweede helft van 2016 verschuift de publieke opinie, er is veel onvrede over de effecten van de bezuinigingen. Zorg- en welzijnsorganisaties en andere stakeholders trekken publiekelijk aan de bel over de (dreigende) verslechtering van de kwaliteit van zorg. Er was veel publiciteit rondom de afnemende instroom van leerlingen in de zorg- en welzijnsopleidingen en het slechte imago van de sector. Daarop verschuift ook de focus van de politiek. Eerder aangekondigde bezuinigingen werden ingetrokken en voor het eerst in jaren werden er weer extra gelden toegekend aan de sector.

Er waren ook diverse signalen waaruit bleek dat er in 2017 nog meer financiële middelen beschikbaar zouden komen.

Zo ongeveer synchroon met die financiële prikkels zagen we de arbeidsmarkt van zorg en welzijn groeien. De in 2016 ingezette kanteling van de arbeidsmarkt zette door in 2017. De eerste maanden van dat jaar zagen we een stormachtige ontwikkeling waarvan we verwachtten dat die voorlopig nog niet ten einde zou komen. In de factsheet 'Personeelstekorten in Zorg en Welzijn' van april 2017 spraken we van code rood op de arbeidsmarkt: de vraag naar personeel stijgt en het aanbod daalt. De instroom vanuit opleidingen is onvoldoende om aan de toenemende vraag te kunnen voldoen.

## Zonder Zorg 2020: het ontstaan

Aan het begin van 2017 groeide het besef dat de personele problemen in korte tijd enorm toenamen en dat volle inzet nodig was om deze problemen aan te pakken. En we realiseerden ons vooral dat de complexe problematiek niet door één partij op te lossen is. Bundelen van krachten tussen alle stakeholders, werkgevers én werknemers én opleiders, was noodzakelijk. We bespraken de problematiek in verschillende netwerken en bilaterale overleggen en organiseerden bijeenkomsten met de diverse doelgroepen. Ondanks de korte voorbereidingstijd was de deelname steeds groot, de noodzaak tot actie werd breed ervaren.

Op basis van de uitkomsten uit de bijeenkomsten ontwierpen we het actieplan Zonder Zorg 2020, een samenhangend geheel van vijf actielijnen. We presenteerden deze in mei 2017 tijdens een druk bezochte kick-off en bijna 100 werkgevers en andere stakeholders ondertekenden diezelfde dag nog de aan het plan verbonden intentieverklaring. Uiteraard hadden we veel aandacht voor een gedegen actieplan. Maar we beseften ook dat je daadwerkelijk resultaat boekt door het uitvoeren van acties en niet door het maken van plannen. Daarom richtten we ook een Actiecentrum in, gedurende ruim een jaar was er een projectmedewerker actief om acties te initiëren en coördineren en te fungeren als kenniscentrum en vraagbaak. Ook stelden we een 'aanjager'

aan om partijen te verbinden, bruggen te bouwen en te zoeken naar nieuwe wegen en oplossingen.

## Zonder Zorg 2020: landelijke belangstelling

De in onze provincie ervaren problemen waren natuurlijk onderdeel van een landelijke trend. Zonder Zorg 2020 trok daarom al snel landelijke belangstelling en kreeg landelijke navolging. De aanpak en de vijf actielijnen werden opgenomen in een landelijk actieprogramma ondersteund door RegioPlus (het landelijke samenwerkingsverband van veertien regionale werkgeversorganisaties in zorg en welzijn). Dat betekende dat er in alle regio's in Nederland een vergelijkbare aanpak van de personele tekorten kwam.

Om de activiteiten op het gebied van instroom en opleiding te ondersteunen, stelde het ministerie van VWS extra middelen beschikbaar, door middel van de in november 2017 gepresenteerde subsidierегeling SectorplanPlus. Dit is een meerjarige subsidie waarmee zorg- en welzijnsorganisaties financieel worden ondersteund om via scholing een extra impuls te geven aan de instroom van nieuwe medewerkers in de organisatie. Voor het SectorplanPlus heeft het ministerie 320 miljoen euro gereserveerd. Dit betekent dat in de provincie Noord-Brabant circa 48 miljoen extra beschikbaar komt, verdeeld over verschillende tijdvakken.

In het eerste tijdvak was de belangstelling groot. Landelijk dienden ruim 1250 werkgevers een aanvraag in, waarvan 147 in Noord-Brabant. In het tweede tijdvak dienden 177 Brabantse werkgevers een aanvraag. Hiermee worden in onze provincie 17.353 opleidingstrajecten gerealiseerd; ruim 8055 in het eerste tijdvak en bijna 9298 in het tweede tijdvak.

## Zonder Zorg 2020: maakt plaats voor RAAT

Regionale Actieplannen Aanpak Tekorten (RAAT) vormen de basis voor de aanvragen vanuit zorg- en welzijnsorganisaties binnen de meerjarige subsidierегeling SectorplanPlus. Centraal uitgangspunt is dat regionale partijen in een RAAT met el-

kaar samenwerken en ambities formuleren om in de betreffende regio te komen tot een integrale arbeidsmarktaanpak voor zorg en welzijn. De ambities worden geformuleerd in concrete afspraken en acties die meetbaar en controleerbaar zijn.

Inmiddels zijn in alle Brabantse arbeidsmarktregio's RAAT ontworpen. Hoewel elke Brabantse regio zijn eigen RAAT opstelt, met ruimte voor regionale invulling, zijn er ook overeenkomsten. De ambities in een RAAT vallen onder vijf actielijnen:

- Verhogen van instroom- en opleidingscapaciteit;
- Positief beïnvloeden loopbaankeuze jongeren;
- Verhogen van het opleidingsrendement;
- Vergroten van de opleidingsmogelijkheden;
- Het bieden van een aantrekkelijke werkomgeving en werkklimaat.

In de uitwerking van de actielijnen zien we regionale verschillen in het proces en de vastgestelde acties en doelen. In elke regio was de betrokkenheid en het enthousiasme groot. Uit het RAAT blijken grote ambities die in elke regio zijn opgesteld in nauwe samenwerking tussen werkgevers, opleidingsinstutten en andere stakeholders. En hoewel speerpunten soms regionaal verschillen, zijn overal acties ingezet waarmee extra instroom wordt gestimuleerd (verhogen van opleidingscapaciteit, stimuleren van zij-instroom e.d.). Ook wordt ingezet op verhogen van kwaliteit en behoud van personeel.

## Zonder Zorg 2020: het einde

De actielijnen uit het RAAT komen rechtstreeks voort uit de actielijnen van Zonder Zorg 2020. De Brabantbrede acties en doelstellingen uit Zonder Zorg 2020 zijn vertaald naar specifiek op de regio afgestemde acties en doelstellingen. Daarmee is het actieplan Zonder Zorg 2020 ingehaald door haar eigen succes en in feite overbodig geworden. In dit geval een resultaat om trots op te zijn.

## Ervaring bestuurders met Zonder Zorg 2020 en RAAT



Ingrid van Huijkelom – van Iersel,  
raad van bestuur Het Laar

### Hoe gaat uw organisatie om met de personele tekorten?

“Het Laar werkt op verschillende manieren aan het vinden en binden van medewerkers. Zo werken we al enkele jaren aan het uitbreiden van het aantal BBL-leerlingen voor de functies van verzorgenden en verpleegkundigen. We bieden afgestudeerden meteen een baan aan. We participeren in het project ‘Welslagen’, waarin we onder andere samen met de gemeente Tilburg optrekken. Zij-instromers krijgen via dit project de mogelijkheid om een half jaar stage bij Het Laar te lopen. Deze maatregel wordt nu ook onder de noemer ‘oriëntatiebaan’ via de nieuwe cao VVT ondersteund. Verder werken we samen met Prins Heerlijk en het Koning Willem I college

bij de toeleiding van jongeren met een leerbeperking tot de arbeidsmarkt en nemen we deel aan een pilot waarbij we Spaanse verpleegkundigen inzetten. Ook keert Het Laar medewerkers een wervingspremie uit bij het aandragen van een nieuwe collega.

En natuurlijk gaat veel aandacht uit naar het behouden van de aanwezige medewerkers. Hiertoe gaat veel aandacht uit naar het bevorderen van vakmanschap, onder andere via scholing, het versterken van de eigen regie van de medewerker en het bevorderen van een duurzame inzetbaarheid. Dit laatste doen we door de vitaliteit van de medewerker te stimuleren.”

### Welke rol speelde voorheen ZZ2020 en nu het RAAT daarin?

“RAAT vervult een belangrijke rol bij de daadwerkelijke aanpak van de bestrijding van de personele tekorten in de sector. Zo brengt het partijen bij elkaar en worden krachten gebundeld, denk bijvoorbeeld aan de samenwerking met negen Midden-Brabant gemeenten, Midpoint, de Zorgacademie, de organisaties in het Lerend Netwerk Midden-Brabant enz. Door het stimuleren van samenwerking en het organiseren van gezamenlijke (regionale) acties worden arbeidsmarktvaagstukken daadwerkelijk aangepakt. Hiermee kunnen we maximaal inzetten op het

opvullen van het grote aantal moeilijk vervulbare vacatures. RAAT heeft de reeds bestaande initiatieven/projecten op het gebied van aanpak arbeidsmarkt-problematiek in Midden-Brabant meegenomen in haar actieplannen.”

### Heeft u ideeën opgedaan tijdens de deelname aan Zonder Zorg 2020?

“Vanuit het RAAT hebben bestuurders van diverse zorg- en welzijnsorganisaties in Midden-Brabant een werkbezoek gebracht aan Hutten, gekozen tot de beste werkgever van Nederland in de branche horeca, recreatie en toerisme. Daarnaast is Hutten uitgeroepen tot het vitaalste bedrijf van Zuid-Nederland. In het vinden, binden en duurzaam inzetbaar houden van medewerkers deden we interessante inzichten op. Het Laar is actief met deze inzichten aan de slag gegaan. Het doel is duidelijk: hoe halen we het beste uit onszelf? En hoe worden we als werkgever aantrekkelijker voor zowel bestaande als nieuw te werven collega's? Bij Het Laar is daarom een speciale werkgroep Arbeidsmarktcommunicatie opgezet. We houden ons bezig met het versterken van ons imago als moderne werkgever en ontwikkelen activiteiten om bestaande medewerkers te behouden en nieuwe collega's te verleiden om bij Het Laar aan de slag te gaan.”



Annemieke Blokker,  
raad van bestuur Valkenhof

### Hoe gaat uw organisatie om met de personele tekorten?

“Wij proberen op alle mogelijke manieren mensen te werven. Met te weinig handen aan het bed voor de te leveren zorg, plegen we immers roofofbouw op onze medewerkers. Om onze medewerkers te beschermen en de zorg ‘aantrekkelijk en leuk’ te houden, hebben wij een opnamestop moeten afkondigen. We hebben het geld, we hebben de bedden, maar helaas niet voldoende medewerkers. Valkenhof vergrijst: de gemiddelde leeftijd van onze medewerkers is 48 jaar.

Bij zwaar werk denk je meteen aan stratenmakers, maar zelden wordt bedacht dat onze medewerkers dagelijks meerdere ouderen (van bijvoorbeeld 80 kilo) tillen. Wij hebben structureel 14 fte aan vacatures. Medewerkers proberen samen openstaande diensten in te vullen, maar raken letterlijk overbelast. Dit kunnen we niet langer dan een paar maanden van hen vragen.”

## Welke rol speelde voorheen ZZ2020 en nu het RAAT daarin voor u?

“Het RAAT en voorheen Zonder Zorg 2020 spelen een belangrijke rol. Ik zie het RAAT als een voortzetting van ZZ2020. In 2016 zagen wij de problemen rondom de arbeidsmarkt op onze branche afkomen. Niet in de laatste plaats vanwege de miljardenbezuinigingen en de daaraan gekoppelde beeldvorming die begin 2016 tot een gecreëerde climax uitgroeide. Ik gebruik bewust het woord ‘gecreëerd’, want op heel veel plekken was de zorg

gewoon goed. Maar in 2016 zagen wij de instroom van het aantal potentiële leerlingen halveren, dat zegt genoeg. We proberen samen het gecreëerde beeld te herstellen en de zorg met haar mooie facetten onder de aandacht te brengen. Dit doen we met name voor mensen die zich afvragen of de zorg iets voor hen zou kunnen zijn. We willen het juiste perspectief schetsen, namelijk dat het gaat om zwaar, maar zinvol werk, waar je veel voldoening uit kunt halen.

## Heeft u ideeën opgedaan tijdens de deelname aan Zonder Zorg 2020?

“Onze deelname heeft ons heel veel geboden. Professionals hebben elkaar gevonden en delen hun kennis en ervaring. Gezamenlijk hebben we zicht gekregen op de arbeidsmarktproblematiek. Nu willen we de instroom richting zorg vormgeven en mensen voor dit mooie beroep behouden.”



Ruud Dijkers,  
raad van bestuur TWB

## Hoe gaat uw organisatie om met de personele tekorten?

“Wij zetten naast de reguliere wervingsactiviteiten met name in op scholing: een combinatie van doorlopende leerlijnen, zij-instroom en opscholing. Om tekorten van verzorgende IG te ondervangen, bieden we interne scholing aan voor personeel met een helpende achtergrond, tot verzorgende C. De uitkomst is een echte win-winsituatie: wij kunnen meer personeel voor complexere zorg inzetten en het personeel gaat er in loon en verantwoordelijkheid op vooruit. Om nieuwe tekorten voor helpenden te ondervangen werven we medewerkers voor de huishouding en bieden hen

interne scholing aan voor ADL-assistent. Als medewerkers eenmaal de smaak te pakken hebben, kunnen ze met een paar extra leerprocessen alsnog het diploma van helpende halen. Dit geldt ook voor de verzorgenden C die de laatste competenties voor verzorgende IG willen behalen. We zijn nog maar recent begonnen met deze nieuwe manieren van opleiden. Voor de toekomst willen we accreditering van onze opleidingen onderzoeken. Ook blijven we op diverse manieren personeel voor de thuiszorg werven. Omdat onder studenten hbo-v de thuiszorg niet zo'n aantrekkelijk imago heeft, bieden we meer stageplekken aan studenten van Avans Hogeschool. Ook werken we samen om de competentieprofielen van verpleegkundigen van niveau 4, 5 en 6 goed aan te laten sluiten bij onze organisatie. We hebben hiervoor een samenwerkingsconvenant getekend met Avans. Breed blijven werven en opleiden is ons uitgangspunt.”

## Welke rol speelde voorheen ZZ2020 en nu het RAAT daarin?

“Bovenstaand punt sluit met name aan bij actielijn 1: verhogen van de instroom en opleidingscapaciteit. De eerder genoemde scholingstrajecten zijn vooral door TWB intern of binnen de regio opgepakt, maar wel als input aangeboden voor het RAAT. Daarnaast hebben we

actief deelgenomen aan de plannen met betrekking tot ZZ2020, met name op het gebied van het bieden van een aantrekkelijke werkomgeving en werkklimaat. We hebben deelgenomen aan de werkgroep ‘Excellent Werkgeverschap in de Zorg’. Helaas is er van de kant van zorgaanbieders onvoldoende in geïnvesteerd, ondanks het goede initiatief van Transvorm. Daarom gebruiken wij de input van de bijeenkomsten om zelf een aantal zaken op het gebied van goed werkgeverschap – zoals loopbaanpaden, maar ook een aandachtsprogramma voor medewerkers – verder vorm te geven.”

## Heeft u bijzondere samenwerkingen overgehouden aan de deelname aan Zonder Zorg 2020?

“Vanuit het traject ‘Excellent Werkgeverschap in de Zorg’ willen wij nader invulling geven aan de relatie met Hutten. In het HR-beleid van Hutten staat het geluk van het personeel centraal. Als beste werkgever probeert Hutten het HR-beleid buiten de gebaande paden om vorm te geven. Dit met als doel een excellente werkgever te zijn en daardoor onder andere de uitstroom van personeel tegen te gaan. Vanuit TWB zijn wij bezig om de elementen die wij kunnen toepassen binnen de thuiszorg verder uit te werken.”