



Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd
Ministerie van Volksgezondheid,
Welzijn en Sport

Anders organiseren van ouderenzorg bij krapte op de arbeidsmarkt

Voorbeelden ter inspiratie

Beeld: © ANP / Guus Pauka

Zorgaanbieders en zorgverleners in de ouderenzorg hebben te maken met een toenemende krapte op de arbeidsmarkt. De zorg loopt over en dit kan risico's opleveren voor de continuïteit van zorg aan cliënten. De Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) ziet dat met name grotere aanbieders van ouderenzorg steeds meer analyseren wat de personeelstekorten voor hen betekenen, welke risico's zij zien, welke mogelijke oplossingen hierbij passen en hoe zij invulling geven aan goed werkgeverschap. De inspectie juicht toe dat steeds meer zorgaanbieders deze analyse maken en zo anticiperen op een groeiend tekort aan personeel.

De krapte op de arbeidsmarkt heeft de komende jaren steeds meer impact op de continuïteit, kwaliteit en veiligheid van de ouderenzorg. De inspectie geeft ruimte en vertrouwen aan zorgaanbieders om oplossingen te verkennen die binnen hun zorgverlening en context passen. Binnen de huidige veldnormen kan vaak meer dan zorgaanbieders denken. Wij roepen zorgaanbieders op de geboden ruimte ook te nemen, de zorg op andere manieren te organiseren en daarbij nieuwe werkwijzen te verkennen en ontdekken. Als dit geen oplossing biedt, is het mogelijk om onderbouwd van

de norm af te wijken. Voorwaarde hierbij is dat de zorg persoonsgericht, veilig en verantwoord is.

De [Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg](#) (Wkkgz) vraagt om een passende inzet van medewerkers, afgestemd op de zorgvraag van cliënten. Binnen de normen voor inzet en deskundigheid van personeel is vaak meer ruimte dan zorgaanbieders denken. De toetsing van deze normen door IGJ geeft ook ruimte aan een eigen invulling van passende inzet.

Anders organiseren van zorg: voorbeelden ter inspiratie

Zorgaanbieders in de ouderenzorg verkennen - individueel of in netwerkverband - oplossingen om de zorg anders te organiseren. In 2022 bracht de IGJ toezichtbezoeken aan een aantal van deze aanbieders. In deze publicatie lichten wij ter inspiratie zes voorbeelden uit waar ouderenzorg anders wordt georganiseerd. In de loop van 2023 bezoekt de inspectie meer zorgaanbieders en zorgnetwerken die samen zoeken naar oplossingen voor de krapte op de arbeidsmarkt.

Goed werkgeverschap

Het behoud van zorgmedewerkers; wat is daar voor nodig? Belangrijk is dat het perspectief van de zorgverlener hierin centraal staat. De inspectie sprak met zorgaanbieders over inspraak en aandacht voor zorgverleners, werkgeluk en ontwikkeling.

Samen opleiden

Steeds meer zorgaanbieders werven samen zij-instromers en leiden deze mensen ook *samen* op tot zorgverlener. Zo bezocht de inspectie een ziekenhuis, een aanbieder van wijkverpleging en een opleidingsinstituut die in netwerkverband een op maat gemaakte opleiding voor verpleegkundigen aanbieden. Ze maken gebruik van elkaars kennis en reputatie om nieuwe leerlingen aan te trekken en bieden hen een afwisselende leerwerkplek aan. Leerlingen doen een brede werkervaring op en kunnen ontdekken welk werkveld bij hen past.

De zorgaanbieders trekken samen op in werving én scholing. Ook wisselen zij in goed overleg en met inspraak van de mensen zelf, werknemers uit. Dat zorgverleners eigen regie behouden staat hierbij voorop. Zo stimuleren de zorgaanbieders de ontwikkeling van medewerkers. Tegelijkertijd kunnen zij breder werven en invulling geven aan hun aantrekkelijkheid als werkgever. Met deze werkwijze onderschrijven de betrokken zorgaanbieders het belang van goed en gedeeld werkgeverschap.

Samen met andere toezichthouders vraagt IGJ bestuurders, leidinggevend en interne toezichthouders om aandacht voor goed werkgeverschap voor hun zorgverleners. Meer weten over wat aanbieders van IGJ kunnen verwachten als het gaat om oplossingen voor het groeiende tekort aan medewerkers? Lees dan onze publicatie [Zorg, jeugdhulp en toezicht in tijden van personeelstekorten](#).

De betrokken aanbieders zien dat de leerlingen die voor de opleiding kiezen, erg gemotiveerd zijn. Zij zien een toename van het aantal aanmeldingen. Ook zien zij dat de groep die zij aanspreken de mogelijkheden en kansen van andere werkgevers kent en bewust kiest voor de zorg. Dit maakt het behoud van deze medewerkers voor langere tijd groter.

Wilt u weten wat mag in de samenwerking voor opleiding en scholing binnen de concurrentieregels? Kijk dan op de website van de Autoriteit Consument en Markt (ACM): [Samenwerken in de zorgsector](#).

Flexibel en zorginhoudelijk roosteren

Zorgaanbieders zoeken naar mogelijkheden om de ouderenzorg houdbaar te maken voor de toekomst. Een zorgaanbieder doet dit door het creëren van flexibiliteit in de roostering. Uitgangspunt van de zorgaanbieder is om zorgverleners maximaal ruimte te geven om zelf een rooster te maken, afgestemd op hun voorkeur en behoeften. Om zo de balans tussen werk en privé te bewaken. Dit maakt het werken voor zorgverleners bij deze aanbieder aantrekkelijker. Dit nodigt daarbij mensen die (tijdelijk) niet werken uit om weer als herintreder in de zorg te gaan werken. Bijvoorbeeld zorgverleners met een gezin, mantelzorgtaken of andere omstandigheden, waardoor zij niet de hele dag inzetbaar zijn. De zorgaanbieder betreft ook uitzendkrachten en zzp'ers in het zelf maken van hun rooster, door hen te laten intekenen op zorgopdrachten. Deze flexibele zorgverleners in de wijkverpleging kunnen zo worden ingezet bij vaste cliënten. Dit borgt de continuïteit.

De rol van de regieverpleegkundige in de vormgeving van het flexibele dienstrooster is cruciaal. Samen met de regiodirecteur en zorgregisseur is de regieverpleegkundige verantwoordelijk voor de continuïteit en kwaliteit van de zorg en het aannameproces.

Informele zorgverleners en open zorggemeenschappen

Informele zorgverleners zijn onmisbaar in de zorg voor ouderen. Het is van belang dat zorgaanbieders investeren in een goede begeleiding en ondersteuning aan mantelzorgers, vrijwilligers en naasten. Aandacht voor draagkracht en belasting is daarin cruciaal. Als zorgverleners ook als mantelzorgers werken, is het van belang dat er op tijd aandacht is voor een goede balans tussen de werk- en privésituatie. Het is ook belangrijk om mantelzorgers van cliënten te betrekken en te waarderen. Zij moeten weten waar ze terecht kunnen voor informatie en ondersteuning. Een goede samenwerking met de zorgprofessional is daarbij onmisbaar.

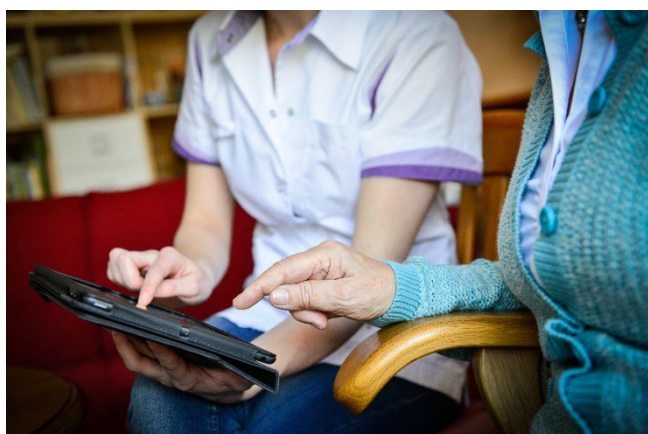
Een voorbeeld van het inbedden van informele zorgverleners in het zorgproces is de 'proeftuin zorgcommunity'. Deze proeftuin draait om open

zorggemeenschappen. Een team van professionals, mantelzorgers, vrijwilligers en naasten organiseren en verlenen met elkaar de zorg die cliënten in die wijk nodig hebben. In de zorgcommunity zijn bijvoorbeeld woonmogelijkheden voor studenten – in een verpleeghuis of in de wijk. De opleidingen en cursussen die nodig zijn, worden via gecertificeerde modules aangeboden.

Zorgtechnologie voor goede zorg en goed werken

Steeds vaker zetten zorgaanbieders zorgtechnologie (e-health) in als hulpmiddel voor goede zorg voor cliënten en goed werken voor medewerkers. Zo bezocht de inspectie een zorgnetwerk dat onderzoek naar en de implementatie van zorgtechnologie samen oppakt. Uitgangspunt is dat de technologie moet bijdragen aan goede zorg en dat het de zorgverleners op een goede wijze ondersteunt. Het vertrekpunt is een zorginhoudelijke vraag uit de praktijk en de focus ligt op het laten slagen van de inzet van zorgtechnologie in die praktijk.

Een voorbeeld van een zorginhoudelijke vraag is het verbeteren van continenzorg. Zorgaanbieders zetten hiervoor 'slim incontinentiemateriaal' in. Dit is een incontinentiemiddel dat via een sensor registreert hoeveel urine er in het materiaal zit. Op basis van deze informatie kunnen zorgverleners zien wanneer zij het materiaal moeten verschonen. Zorgverleners hoeven cliënten hierdoor alleen nog maar te verschonen als dit nodig is. Dit scheelt tijd en geeft zowel cliënten als zorgverleners meer rust op een dag.



Beeld: © ANP / Martine Hoving

De inzet van zorgtechnologie is geen doel op zich, maar een oplossing voor een concreet en tastbaar probleem. Tijdens de implementatie van zorgtechnologie doen de zorgaanbieders onderzoek naar wat werkt en wat niet werkt. Zij delen deze

inzichten vervolgens met een aangesloten kennisinstituut. Waar betrokken zorgaanbieders steeds aandacht voor hebben, is dat zorgtechnologie persoonsgerichte zorg moet versterken, niet verzwakken. Daarbij moet de technologie zorgverleners ondersteunen: zorgverleners moeten betekenisvol zijn en blijven voor cliënten en hun naasten, en dit ook zo voelen.

Weten waar de IGJ op let bij de invoering en het gebruik van zorgtechnologie in relatie tot persoonsgerichte zorg? Bekijk dan het [Toetsingskader Inzet van e-health door zorgaanbieders](#).

Nieuwe netwerken in dementiezorg

Steeds meer aanbieders van dementiezorg zetten hun medewerkers anders in, geïnspireerd door nieuwe inzichten over zorg aan mensen met dementie. Zo bezocht de inspectie een zorgaanbieder die werkt vanuit de [sociale benadering van dementie](#). Deze benadering gaat uit van de gevolgen van vergeetachtigheid op iemands dagelijks leven en focust minder op de ziekte zelf. De betrokken zorgaanbieder zet de benadering samen met de gemeente, huisarts en casemanager dementie in. Zij vormen een team rondom de cliënt, om diegene te helpen om zelfvertrouwen te herstellen en de regie over het leven terug te krijgen. Hiervoor organiseert het team bijvoorbeeld netwerkmeetings met familie. Daarin brengen zij de sociale rollen die de cliënt nog graag wil vervullen in beeld en helpen de cliënt om die rollen te verwezenlijken.

Welzijnsmedewerkers hebben in het team rondom de cliënt een centrale functie. Zij coördineren het in kaart brengen van de wensen en behoeften van cliënten. Ook brengen zij cliënten in verbinding met bijvoorbeeld vrijwilligers. Deze vrijwilligers kunnen vervolgens gedeeltelijk de wensen en behoeften rond sociale rollen vervullen. Zorgverleners krijgen hiermee ondersteuning van anderen, om van betekenis te kunnen zijn voor cliënten.

Een voorbeeld is een cliënt die graag vogelhuisjes bouwde, gekoppeld aan een student bouwkunde. Samen maken zij nu vogelhuisjes in de schuur van de cliënt. Het team sociale benadering koppelt deze mensen aan elkaar, waarna zij zich terugtrekken. Zo helpt het team cliënten, zonder dat hiervoor altijd professionele zorgmedewerkers nodig zijn.

De verpleegkundig specialist als regiebehandelaar

Zorgaanbieders lopen steeds vaker aan tegen het tekort aan medisch specialisten in de ouderenzorg. Waar voor cliënten voorheen altijd een specialist ouderengeneeskunde (SO) regiebehandelaar was, lukt dat SO's nu niet altijd meer.

De inspectie bezocht een zorgaanbieder die zoekt naar andere mogelijkheden. Deze zorgaanbieder zet verpleegkundig specialisten in als regiebehandelaar. De nieuwe werkwijze is besproken met iedereen in de organisatie, waaronder de ondernemingsraad en de centrale cliëntenraad. De verantwoordelijkheden van de regiebehandelaar zijn vastgelegd. De zorgaanbieder heeft per cliënt beoordeeld in hoeverre de complexiteit van de zorgvraag een verschuiving in de regiebehandeling toelaat. Ook heeft de aanbieder beschreven hoe de SO indien nodig betrokken wordt bij de behandeling. Bijvoorbeeld in de vorm van advies, consultatie of medebehandeling.

Op basis van goede ervaringen kijkt de zorgaanbieder nu naar regiebehandelaarschap voor GZ-psychologen. Bij cliënten met meer cognitieve problemen, is dit vaker een passende oplossing dan regiebehandeling door de SO of de verpleegkundig specialist.

Wat valt de IGJ op?

We zien veel ontwikkelingen in de sector en voorbeelden van zorgaanbieders die de zorg met lef anders organiseren, met steeds meer aandacht voor goed werkgeverschap. Zorgverleners denken mee in de vorming van beleid. Samenwerken, kennis delen en gebruikmaken van elkaar sterke punten hebben hierin een versterkend effect.

We zien ook dat het ontdekken en uitvoeren van nieuwe manieren van zorgverlenen niet altijd zonder slag of stoot verloopt. Zo zijn wij ook initiatieven tegengekomen die niet tot een goed einde zijn gebracht. Wij hopen dat zorgaanbieders zich hierdoor niet laten ontmoedigen om andere oplossingen te verkennen. Waar het niet goed gaat, kan men leren. Een goede leer- en verbetercyclus om het effect van veranderingen op de kwaliteit en veiligheid te monitoren draagt hieraan bij.

De gezamenlijke opgave voor de ouderenzorg is het bieden van continuïteit en kwaliteit van de zorg voor cliënten. Nu en in de toekomst.

Oproep aan zorgaanbieders

De personeelskrapte is niet tijdelijk. De inspectie roept zorgaanbieders in de ouderenzorg dan ook op om actief te zoeken naar andere manieren om de zorg te organiseren, zodat deze houdbaar blijft in de toekomst. We vragen zorgaanbieders om te anticiperen op de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en de oorzaken en risico's van personeelskrapte voor de eigen organisatie te onderzoeken. Ook vragen we zorgaanbieders om aandacht te hebben voor het behouden van hun zorgverleners. De inspectie stimuleert initiatieven door ruimte te bieden. De gezamenlijke opgave in de ouderenzorg is zo groot dat samenwerkingsverbanden essentieel zijn om oplossingen te vinden.