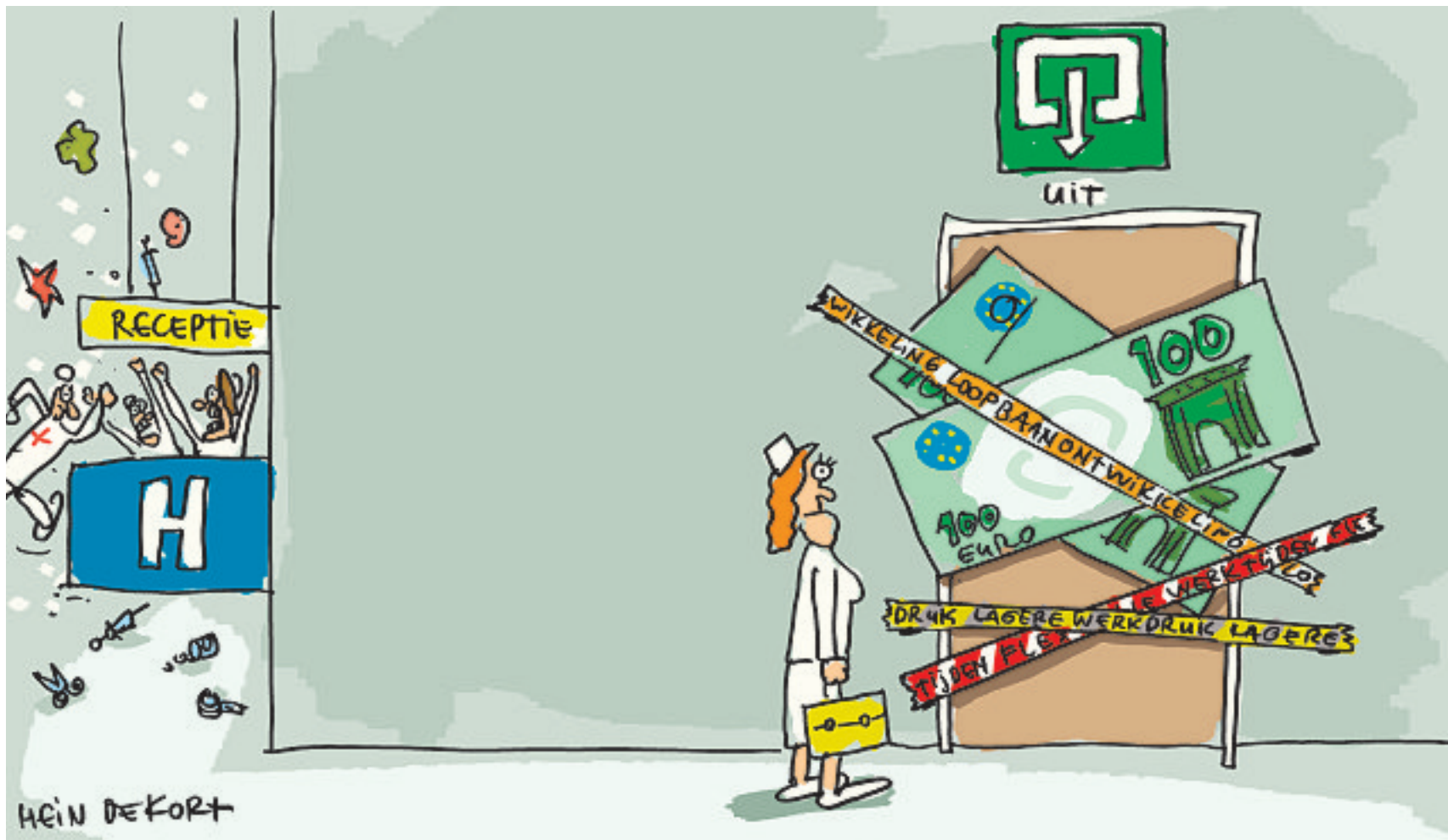


Werving alleen is niet voldoende. Zorg moet veel meer gaan inzetten op behoud van personeel



ILLUSTRATIE: HEIN DE KORT VOOR HET FINANCIËLE DAGBLAD



Pauline Meurs is hoogleraar bestuur van de gezondheidszorg aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en voorzitter van de Raad voor Volksgezondheid en Samenleving. Reageer via expert@fd.nl.



Het is nauwelijks nieuws te noemen: berichten over alarmerende personeelstekorten in de zorg. Het gaat daarbij vooral om verzorgenden en verpleegkundigen en daarnaast om gespecialiseerd personeel zoals operatieassistenten en anesthesiemedewerkers. De tekorten beperken zich niet tot de ziekenhuizen. Ook in de ouderenzorg, in de geestelijke gezondheidszorg en in de zorg voor mensen met een beperking is het soms onmogelijk de vacatures op te vullen. En daar komt een nieuw verschijnsel bij: een grote toename van het aantal zzp'ers.

Verpleegkundigen en verzorgenden verlaten de zorginstelling, beginnen voor zichzelf of sluiten zich aan bij een detachingsbureau. Als zelfstandigen bepalen zij hun eigen diensten en door

de schaarste kunnen zij een relatief hoog uurtarief vragen. De kosten voor ingehuurd personeel in bijvoorbeeld de ouderenzorg zijn in 2017 met ruim 16% toegenomen en dat percentage zal in 2018 zeker oplopen. Het huidige personeelstekort en de veranderende keuzes van werknemers in de zorg zijn twee kanten van dezelfde medaille. We hebben hier te maken met een complex van factoren die zowel binnen als buiten de zorg liggen.

OPLEIDEN

Het is niet eenvoudig om juiste ramingen te maken van benodigd personeel. Nog maar kort geleden was het adagium bezuinigen in de zorg. Er werden veel minder mensen opgeleid, omdat niet kon worden voorzien wat het economisch herstel zou brengen. Meer opleiden voor wat straks wellicht nodig is, gebeurt nog steeds nauwelijks.

Er wordt de laatste jaren met recht en rede ingezet op het opleiden van meer hbo-verpleegkundigen. De zorg in de instellingen wordt immers zwaarder en complexer, de digitalisering schrijdt voort en de zorg wordt veel meer in netwerken geboden. Dat vraagt inzicht en overzicht en een goede mix tussen hbo- en mbo-verpleegkundigen. Met die mix wordt nu ervaring opgedaan, maar er valt nog weinig te zeggen over gewenste aantallen mbo- en hbo-verpleegkundigen voor de toekomst.

Nog zo'n lastig gegeven: er is veel vraag naar verpleegkundigen in de ouderenzorg. Maar aan de hogeschole kies zo'n 95% van de afgestudeerde verpleegkundigen voor een functie in een ziekenhuis. De beeldvorming over de ouderenzorg speelt hierin een rol. En de eerlijkheid gebiedt te zeg-

gen dat er niet echt wordt geleerd van eerdere ervaringen. Ook nu worden van alle kanten middelen ingezet voor het opleiden van meer mensen voor de zorg, zoals wervingscampagnes of het aanspreken van extra gelden uit de verpleeghuiszorg voor het opleiden en aanstellen van meer personeel. En zelfs het ministerie heeft nu programma's opgezet voor het werven van zij-instromers en herintreders en voor de ontwikkeling van meer opleidingsplaatsen.

De roep om meer mensen is voorstelbaar, maar net zo belangrijk is in te zetten op het behoud van personeel. Als de aandacht eenzijdig uitgaat naar 'meer', worden zorginstellingen elkaars concurrenten. Maar belangrijker nog, het houdt de aandacht weg van wat nu het hardst nodig is: personeel behouden. Veel verpleegkundigen en verzorgenden verlaten het beroep voortijdig om iets anders te gaan doen. Vaak gebeurt dit uit onvrede of omdat het werk niet meer is vol te houden. En nu komen daar de zzp'ers bij.

Er zijn tientallen onderzoeken uitgevoerd naar de arbeidstevredenheid van verpleegkundigen en verzorgenden. En steeds komen daar dezelfde wensen rond het werk uit: professionele trots en zelfstandig kunnen werken, flexibiliteit, continuïteit, professionele ontwikkeling, begeleiding op het werk en salaris. Het zijn juist deze voorwaarden waaraan onvoldoende wordt voldaan en die zorgmedewerkers het laatste zetje geven om te vertrekken. Het is daarom essentieel dat aan deze gewenste voorwaarden kan worden voldaan, niet eenmalig, maar systematisch en continu. Dus niet nu een extraatje omdat de markt op dit moment krap is, maar structureel en als

essentieel onderdeel van goed werken.

Twee kleine voorbeelden ter illustratie van waar de schoen wringt. Een verpleegkundige op de afdeling hematologie volgt een opleiding om een PICC-lijn (dit is een centraal infuus dat in de ader van de bovenarm geplaatst wordt) te kunnen plaatsen. Als er vaak medicijnen via de bloedvaten gegeven worden, kan dat via een PICC-lijn op een veilige en niet-pijnlijke manier toegediend worden. Maar in het ziekenhuis van deze verpleegkundige worden deze lijnen alleen overdag geplaatst. De verpleegkundige verliest daardoor haar onregelmatigheidstoelage en verdient dus als ze even niet oplet met meer opleiding minder salaris. Of het voorbeeld van een net afgestudeerde verpleegkundige die slechts de eerste nacht meeloopt met twee anderen en de tweede nacht al vol inzetbaar moet zijn — zonder begeleiding. Zij vindt dat bovenmatig zwaar.

WENSEN

Dat het ook anders kan, laat Cordaan Thuiszorg goed zien. Daar regelden ze een onderzoek door een antropoloog op de werkvloer, met als enige vraag: wat is voor jou lekker werken. Daaruit kwam een schat aan informatie, met als resultaat een fundamentele wijziging in de organisatie: de zelfsturende teams werden afgeschaft. De medewerkers ervoeren in de zelfsturende teams te veel ballast door niet-zorggerelateerde taken. 'Daarvoor zijn we niet de zorg in gegaan', was hun reactie. Door Cordaan is gehoor gegeven aan de wensen van de medewerkers, met een groter werkplezier tot gevolg. En wellicht nog belangrijker: er is naar hen geluisterd en zo gehandeld dat hun oordeel er echt toe doet.

Als de aandacht eenzijdig uitgaat naar 'meer', worden zorginstellingen elkaars concurrenten