

# Medewerkers binden, boeien en behouden voor de zorg aan mensen met EVB+

Kenniswaaier Kennisplatform EVB+



**KENNISPLATFORM EVB+**

Mei 2023

Themagroep Faciliteren Medewerkers

## Voorwoord

In het Kennisplatform EVB+ hebben verschillende organisaties binnen Nederland hun krachten gebundeld rondom het leven en de zorg voor mensen met een Ernstige Verstandelijke Beperking en Moeilijk verstaanbaar gedrag (EVB+). Er zijn verschillende thema- en werkgroepen actief. De themagroep Faciliteren medewerkers houdt zich bezig met de vraagstukken rondom het binden, boeien en behouden van medewerkers. De deelnemers van de themagroep Faciliteren Medewerkers bekleden binnen een VG-organisatie in Nederland de rol van begeleider, teamleider, manager of beleidsmedewerker. Zij hebben hun kennis gebundeld om een overzicht te maken van onderwerpen die afgelopen jaren besproken zijn rondom het binden, boeien en behouden van medewerkers die werken met mensen met EVB+.

In deze kennisbundel richten we ons met name op de begeleiders die werken met mensen met EVB+. We onderscheiden drie aspecten in deze kenniswaaier:

1. Werven van medewerkers
2. Nieuwe medewerkers binden
3. Medewerkers behouden

We beschrijven steeds een aantal aandachtspunten en voorbeelden van binnen of buiten de sector. Ten aanzien van het behouden van medewerkers, putten we ook uit wetenschappelijke literatuur. We wensen u veel gebruik plezier.

### **Themagroep faciliteren medewerkers**

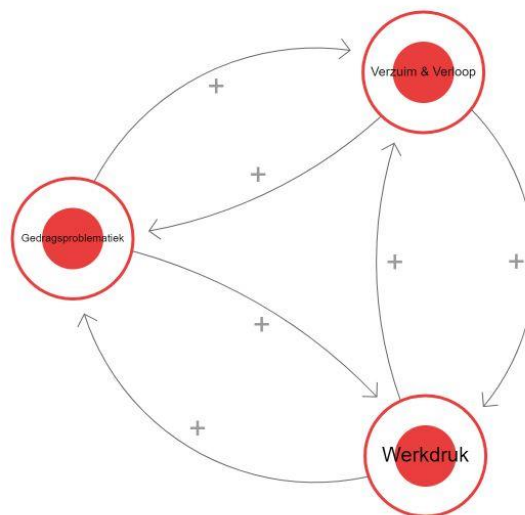
John Luiten	Amerpoort
Danielle van Grunsven	Cello – zorg
Frank Buster	Cello – zorg
Eline Molenkamp	Cordaan
Judith Huitink	Elver
Monique Horstra	Elver
Petriëlle Teijgelaar	Esdége-Reigersdaal
Gaby van Gool	Iperse de Bruggen
Carola Rens	Lunet
Leonie Schmitz	Pergamijn
Wouter Vrugt	Pluryn
Marieke Leeflang	s Heeren Loo
Kirstin Hoetz	s Heeren Loo
Jeroen Hospers	Sherpa
Rebecca Schut	Zideris
Dicky Boele	Zideris

## Huidige situatie en aanleiding voor dit document

Mensen met EVB+ (Ernstig Verstandelijke Beperking en moeilijk verstaanbaar gedrag) hebben intensieve zorg, begeleiding en ondersteuning nodig. Hun ernstig verstandelijke beperking en de bijkomende problematiek maakt dat het voor hen lastig om duidelijk te maken wat ze willen en hoe ze zich voelen. Als deze mensen zich onveilig of niet goed begrepen voelen (of soms om onduidelijke redenen), is er een grote kans dat zij zichzelf, hun omgeving of anderen in hun omgeving beschadigen. Juist mensen met EVB+ hebben dan ook behoefte aan begeleiders die hen goed kennen.

Tegelijkertijd staat de arbeidsmarkt onder druk. In 2022 wordt er gesproken over een tekort van 5500 medewerkers in de gehandicaptenzorg.<sup>1</sup> Uit verschillende rapporten komt naar voren dat de arbeidsmarktproblematiek het meest voelbaar is bij mensen met complex gedrag.<sup>2</sup> Tegelijkertijd is er een relatieve en absolute toename van het aantal mensen met een indicatie ZP7 (en meerzorg)<sup>3</sup> en zijn ook de verwachtingen dat de groei doorzet.<sup>4</sup>

Uit de wetenschappelijke literatuur is bekend dat gedragsproblematiek zorgt voor meer verzuim en verloop onder medewerkers. Daarnaast weten we ook dat verzuim en verloop gedragsproblematiek in de hand werkt. Dat betekent dat juist in die complexe zorg makkelijk een neerwaartse spiraal ontstaat.



---

<sup>1</sup> [De maatschappij, dat zijn wij. FWG Trendrapport gehandicaptenzorg \(2022\)](#)

<sup>2</sup> [Arbeidsmarktverkenning gehandicaptenzorg \(2020\)](#)

<sup>3</sup> CBS, 2019;

<sup>4</sup> [Prognosemodel Zorg en Welzijn \(2022\)](#)

## Werven van medewerkers

### Waar en hoe vinden we nieuwe medewerkers voor de zorg aan mensen met EVB+?

Het werken met mensen met EVB+ vraagt een specifieke attitude, persoonskenmerken en, wordt vaak gezegd, levenservaring. Als medewerkers dit niet hebben, ontstaan makkelijk onveilige situaties, zowel voor de cliënten als voor de medewerker zelf en voor collega's. Dan zijn mensen snel weg, maar ook snel weg uit zorg. Het is belangrijk om **de juiste mensen** te vinden en ook de mensen te vinden die passen bij de visie en de waarden van de organisatie. De afweging is steeds: gaan we voor kwantiteit of voor kwaliteit?

De intensieve begeleiding van mensen met EVB+ trekt een specifieke groep mensen aan. Juist mensen met EVB+ zijn vaak **weinig in beeld** bij studenten en andere potentiële nieuwe medewerkers. Vanuit organisaties worden allerlei creatieve middelen ingezet om leerlingen en nieuwe medewerkers te werven, variërend van employer branding en jobmarketing tot selectiegesprekken. Daarnaast zijn er, juist in de zorg voor mensen met EVB+, veel begeleiders die zijn **overgestapt** uit een ander beroep. Er werken hier relatief veel mensen die bijvoorbeeld eerst in de horeca, sportwereld, bij de politie of het leger hebben gewerkt. Deze mensen hebben aanvankelijk geen zorgopleiding. Het is belangrijk om te zorgen dat organisaties ook voor deze **zij-instromers** zichtbare en aantrekkelijke werkgevers zijn.

Het is een zoektocht om **de juiste mensen op de juiste plek** te krijgen. Door te starten met meeloopdag, een introductietijd en/of door het inzetten van assessmentinstrumenten, kunnen medewerkers uitvinden wat het best bij hun past. Hierbij wordt er steeds minder de focus gelegd op welk diploma iemand al heeft, maar veel meer gestuurd op de juiste competenties.

### Voorbeelden binnen de VG:

- [Zonder zorgopleiding werken bij ASVZ](#)
- [Regionale samenwerking in het werven van personeel bij complexe doelgroepen](#)
- [Werving in de zorg. Een podcast over werving bij ORO](#)
- [Gebruik assessment instrumenten:](#)
  - [Zyvo; TMA \(o.a. bij s Heeren Loo, Cello\); EQ-i \(o.a. bij Siza, Dichterbij\)](#)

### Uit andere sectoren:

- [Investeren in leerlingen en stagiaires bij De Wever \(ouderenzorg\)](#)
- [Onderzoek naar skills-paspoort \(Saxion\)](#)
- [Samenwerking tussen verschillende zorgsectoren \(de Werkgeverij\)](#)
- [Versneld omscholen naar de zorg \(FastSwitch\)](#)
- [Oriëntatieprogramma- en platform voor zij-instromers \(zorgenwelzijn.info\)](#)

## Nieuwe medewerkers binden

### Hoe gaan we om met nieuwe medewerkers?

Het is van belang om te zorgen dat nieuwe medewerkers zich snel welkom voelen en wegwijs worden op hun nieuwe plek en in de organisatie. Het is algemeen bekend dat de eerste honderd dagen veel kunnen betekenen voor de binding van nieuwkomers. Er wordt in veel organisaties gewerkt met bijvoorbeeld apps, buddy's en reisleiders etc.

Het is van belang dat nieuwkomers zich voldoende toegerust voelen om te werken met mensen met EVB+. Vaak is de grootste motivatie om te blijven dat het contact met de cliënten goed verloopt en je het idee hebt dat je iets kan bijdragen. Als dat contact moeizaam verloopt en de nieuwe medewerker zich onvoldoende gesteund voelt in deze periode, is de kans dat de nieuwe medewerker blijft kleiner.

Hoe zorg je voor nieuwe medewerkers goed ingewerkt worden door collega's? Juist als er veel verloop is, is de druk op vaste medewerkers groot, waardoor het **inwerken** ook extra druk kan geven. Verschillende organisaties hebben het inwerken belegd bij een klein groepje vaste medewerkers die daar plezier in hebben en extra ruimte voor krijgen.

Vaak krijgen nieuwkomers een **interne opleiding**. We zien veel verschillen in de omvang en de opbouw van die interne opleidingen. Soms richt (een deel van) de opleiding zich specifiek op de zorg voor mensen met EVB(+) en/of moeilijk verstaanbaar gedrag.

Er is een groep mensen zonder zorgopleiding die komt werken in de zorg voor mensen met EVB+. In steeds meer organisaties worden competentie-trajecten doorlopen, zodat nieuwkomers met de juiste competenties direct als (assistent) begeleider kunnen gaan werken. Het direct volgen van een zorgopleiding is niet altijd een vereiste.

We zien grote verschillen in **inwerktijd** tussen organisaties. In de ene organisatie werkt een BBL-leerling het eerste jaar boventallig. In andere organisaties moet een BBL-leerling al na een paar weken volledig meedraaien in de zorg. Steeds vaker wordt er per persoon bekeken wat iemand al (of niet) in huis heeft en wat iemand nodig heeft in die eerste periode.

Het is van belang om te realiseren dat het **tijd kost om mensen met EVB+ te leren kennen**. Mensen met EVB+ kunnen zelf weinig vertellen, en ongemak van een nieuwe begeleider wordt vaak snel opgepikt en kan makkelijk tot onrust leiden. Naast het gewone gangbare inwerken, betekent dat dat er tijd en ruimte nodig is om elkaar (de cliënt en de nieuwe medewerker) te leren kennen, te vertrouwen en te leren begrijpen. Door met ervaren collega's te kijken naar en te praten over de cliënten en de situaties die zich voordoen, kan dit 'leren kennen' ondersteund en versneld worden. Nieuwe medewerkers in de zorg voor mensen met EVB+, hebben dan ook meer tijd nodig dan bij veel andere doelgroepen.

### Voorbeelden:

- [Reisleider SOVAK](#)
- [Introductieprogramma voor nieuwe medewerkers \(Triple C – ASVZ\)](#)
- [Inwerkprogramma via Appical App \(o.a. Hartenkamp Groep\)](#)

### Uit andere sectoren:

- [Landingspagina voor nieuwe medewerkers \(UMC Utrecht – Ziekenhuis\)](#)
- [Traineeship wijkverpleegkundige \(thuiszorg Het Friese Land\)](#)
- [Gebruik van een smartbril voor begeleiding \(Tante Louise – Ouderenzorg\)](#)
- [Leerwerkunit: IC verpleegkundigen 'bedside' opleiden \(Haga Ziekenhuis\)](#)
- [Wat de zorg leren kan van Zappos \(Joris Arts\)](#)

## Medewerkers behouden

### Hoe kunnen we medewerkers behouden voor de zorg voor mensen met EVB+?

Het verloop van medewerkers is de laatste jaren groot. Uit de verhalen van organisaties komt naar voren dat juist in de zorg voor mensen met EVB+ het verloop groot is. In een groot aantal teams wordt gewerkt met uitzendkrachten en ZZP-ers om de roosters rond te krijgen. Aan de ene kant kan op die manier het werk gedaan worden. Aan de andere kant heeft dit gevolgen voor de ervaren veiligheid en stabiliteit voor mensen met EVB+, hun familie en voor het team. Het is dan ook van groot belang om in te zetten op het behouden van medewerkers.

Vanuit de wetenschappelijke literatuur komen een aantal punten naar voren die belangrijk zijn om medewerkers te behouden, specifiek wanneer zij werken met mensen met gedragsproblematiek (of met mensen met EVB+). We hebben de wetenschappelijke literatuur verweven met de expertise van de deelnemers van de themagroep Faciliteren Medewerkers.

We onderscheiden de volgende subthema's:

1. Zorg voor medewerkers EVB+
2. Om kunnen gaan met gedragsproblematiek en zorg rond incidenten
3. Beter benutten van bestaande medewerkers
4. Sterken en stutten van het team

## 1) Zorg voor medewerkers EVB+

Medewerkers in de zorg zijn heel goed in zorgen voor de ander. Maar vaak minder goed in zorgen voor zichzelf. Juist ook in de zorg voor mensen met EVB+ zijn medewerkers voortdurend alert en is er een hoger risico op uitval of verzuim. Uit onderzoek blijkt dat medewerkers die werken met moeilijk verstaanbaar gedrag een duidelijk hoger risico lopen op burn-out en verzuim.

Hoe kunnen medewerkers beter voor zichzelf zorgen? Wat kan de organisatie daarin doen? Een aantal zaken komen naar voren uit de TG Faciliteren medewerkers:

- Ruimte maken voor professionele en persoonlijke ontwikkeling
- Zorgen voor voldoende uitademtijd op een dag, in het jaar, door de jaren heen.
- Zorgen voor voldoende overlegtijd met collega's, gedragskundigen en teamleiders
- Mentale weerbaarheid versterken
- Inzetten van biofeedback voor medewerkers

Daarnaast is het van belang om te zien dat in de zorg voor mensen met EVB+ de hele mens wordt aangesproken. Wanneer er sprake is van moeilijk verstaanbaar gedrag raakt dat professionals. Hoe kunnen we ruimte maken voor die geraaktheid? Hoe kunnen we persoonlijke betrokkenheid ondersteunen?

### Voorbeelden

- [1 dag per maand sabbatical dag \(ASVZ, s Heeren Loo\)](#)
- [Podcast Project Wave \(Actie Leer Netwerk\)](#)
- [Mentale gezondheid \(website VGN\)](#)
- [Webinar stress herkennen en ermee omgaan \(s Heeren Loo\)](#)
- [Gebruik van biofeedback voor begeleiders \(Kennisplatform EVB+\)](#)
- [Gebruik van hartcoherentie](#)
- [Jouw verhaal, onze zorg \(Sherpa, Reinaerde e.a.\)](#)

### Uit andere sectoren

- [Zet de patiënt op 2 \(Banach & van en Adel\)](#)
- [Gezonde organisatie & Helende omgeving \(Planetree\)](#)
- [Werk als waarde – Tilburg University](#)
- [Huis van Werkvermogen \(Jeugdhulp Friesland\)](#)
- [De Humane Organisatie: Bij GGZ Molendrift is iedereen eigenaar \(Molendrift\)](#)



## 2) Om kunnen gaan met gedragsproblematiek en zorg rond incidenten

Het werken met mensen met gedragsproblematiek geeft een hoger risico op burn-out en verzuim. Vanuit de wetenschappelijke literatuur wordt aangegeven dat het belangrijk is dat medewerkers het gevoel hebben dat ze weten wat ze moeten doen (self-efficacy) en dat ze begrijpen waar de gedragsproblematiek vandaan komt (attributie).

**Self-efficacy** gaat over het gevoel dat je weet wat je moet doen als je werkt met mensen met EVB+. Dit vertrouwen in je eigen kunnen kan worden versterkt door voldoende scholing, kennis, en coaching on the job.

**Attributie** gaat over de wijze waarop mensen het gedrag van zichzelf en van anderen verklaren in termen van oorzaak en gevolg. Wanneer men begrijpt dat gedragsproblematiek voortkomt uit angst, en niet gericht is op de begeleider, is men beter in staat om te gaan met het gedrag. Een solide visie die gedragen wordt door de hele organisatie, en ruimte om binnen het team deze visie handen en voeten te geven, zorgen voor gezamenlijke taal en een gezamenlijk handelingskader waardoor men beter om kan gaan met gedragsproblematiek.

Medewerkers die werken met mensen met EVB+ krijgen ook regelmatig te maken met incidenten. Binnen de themagroep is gesproken over **goede zorg bij incidenten**. Aandacht in terugkerend overleg voor incidenten, ook incidenten die niet gemeld zijn, blijkt van grote hulp. Als medewerkers melding maken van incidenten of lastige situaties, is het van belang om altijd te reageren als teamleider. Dat geeft erkenning, en ook inzicht in de medewerker en het team. De teamleider is er om even ongenueanceerd te zijn, maar helpt daarna ook om te kijken wat iemand nodig heeft om terug te gaan naar de client en het team.

In veel organisaties is er een **bedrijfsopvangsteam**. Daarbij is het van belang vooral luisteren naar medewerkers en met hen samen kijken wat ze nodig hebben om terug te kunnen zodat ze ook regie hebben. Soms hebben organisaties afspraken met reguliere hulpverleners om medewerkers direct hulp te kunnen bieden als dat nodig is.

### Voorbeelden

- [Coaching on the job \(Filip Morisse e.a.\)](#)
- [Niet medicamenteuze interventies voor moeilijk verstaanbaar gedrag bij volwassenen met een verstandelijke beperking \(Bruinsma e.a., 2020\)](#)
- [The whole is more – onderzoek naar het belang van een teamvisie](#)
- [Waardengedreven coaching en training van medewerkers \(Triple C – ASVZ\)](#)
- [Hoe ondersteun je medewerkers bij stress of gespannen situaties \(Ipse de Bruggen\)](#)

### Uit andere sectoren

- [Wat de zorg kan leren van Special Forces \(Joris Arts\)](#)

### 3) Beter benutten van bestaande medewerkers

Regelmatig wordt aangegeven dat we bestaande medewerkers beter kunnen benutten. Zowel door praktische zaken beter te regelen rondom hun dienstverband. Als door het beter benutten van kwaliteiten en expertise van medewerkers, waardoor zij met meer plezier hun werk kunnen doen en bij kunnen dragen aan de organisatie.

Daarbij kunnen we ook leren van de ZZP-ers en de redenen waarom zij overstappen naar werken als ZZP-er. Het is aan de organisaties om de ruimte te vinden binnen bestaande systemen om hiernaar te kijken.

De volgende mogelijkheden worden genoemd:

- Grotere contracten aanbieden
- Rekening houden met individuele mogelijkheden m.b.t. roosteren
- Regionaal roosteren zodat aanwezige medewerkers beter benut worden
- Kwaliteiten en expertise van medewerkers beter benutten: zeggenschap vergroten en kwaliteiten (breder) inzetten
- Versterken professionele ontwikkelmogelijkheden en ontwikkelpaden, bv.
  - in een organisatie-breed flexteam
  - als extra supportteam, casemanager, trainer, coach, meewerkend teamleider
- Projectmatig werken of werken met afgebakende opdrachten waardoor successen zichtbaar worden
- Duidelijke en eerlijke spelregels rondom de inzet van ZZP-ers en mensen die gedetacheerd zijn zodat zij bijdragen aan de gezamenlijke opgave van het team

#### Voorbeelden

- [Duurzame inzetbaarheid \(TG Faciliteren medewerkers\)](#)
- [Professionele ontwikkeling en doorstroomperspectief \(TG Faciliteren medewerkers\)](#)
- [Vernieuwend werken in de Zorg: Vernieuwen en leren \(Reinaerde e.a.\)](#)
- [Duurzame inzet van zorgpersoneel \(Koraal\)](#)
- [Intern supportteam \(Hartenkampgroep\)](#)
- [Podcast Klik ZZP-ers in de zorg \(2022\)](#)

#### Uit andere sectoren

- [Pamflet Onderzoekscoalitie voor de zorg \(2022\)](#)
- [King Arthur Groep: zeggenschap van medewerkers](#)
- [Vitalis: Werk maken van je passie \(FWG\)](#)
- [Regionaal Zorgprofessionals Council: Zeggenschap voor zorgprofessionals \(Zorg voor het Noorden\)](#)

#### 4) Sterken en stutten van het team

Wetenschappelijke literatuur benadrukt het belang van een **goede steunstructuur**, juist wanneer er sprake is van gedragsproblematiek. De teamleider en de gedragskundige hebben een belangrijke rol in het behouden van de medewerkers, zeker wanneer er sprake is van veel gedragsproblematiek. Als de teamleider de juiste dingen doet en een kort lijntje heeft met medewerkers, blijven medewerkers vaker. Persoonlijk, kleinschalige en gerichte aandacht en waardering voor een individuele medewerker en team werkt: bv.

kerstpakketten persoonlijk maken, een berichtje sturen met een verjaardag. Er zijn grote verschillen tussen organisaties in de wijze waarop de steunstructuur rondom teams met mensen met EVB+ is georganiseerd. De span of control van een manager varieert tussen 25 en 148 fte. Al of niet aangevuld met meewerkend begeleiders, meewerkend teamleiders etc. De rol en de caseload van gedragskundigen verschilt per organisatie.

Om alle aandacht te kunnen hebben voor bewoners, is het van belang dat **randvoorwaarden** goed geregeld zijn. Facilitaire diensten, administratie, HR-vraagstukken: allemaal zaken die vaak tot extra druk leiden. Het is belangrijk om te zorgen dat begeleiders hun handen vrij hebben en dingen doen waar ze energie van krijgen. Dit betekent ook dat alle medewerkers binnen de organisatie doordrongen moeten zijn van hun verantwoordelijkheid in het leven van de mensen voor wie de organisatie uiteindelijk in het leven is.

Ook de wijze waarop de **bestuurders** al of niet luisteren naar de teams, maakt groot verschil. Binnen verschillende organisaties komen bestuurders af en toe op werkbezoek. Al of niet gekoppeld aan het ophalen van ervaringen en bespreken van plannen. Daarnaast zijn er ook organisaties waar een afvaardiging vanuit de teams en medewerkers jaarlijks wordt uitgenodigd om mee te denken over de toekomst en waar de input vanuit de medewerkers ook terug te vinden is in de toekomstplannen.

Een kleine uitvraag onder de deelnemers van de TG Faciliteren medewerkers liet zien dat het versterken van het team naar hun mening prioriteit heeft. Naast bovenstaande **aandachtspunten** werden de volgende punten extra benoemd:

- Inzetten op stabiliteit: Overcapaciteit organiseren (onafhankelijk van toegezegde financiering)
- Versterken van aanwezige competenties; gebruik maken van talenten, passies en interesses van individuele medewerkers
- Duidelijke en eerlijke spelregels rondom de inzet van ZZP-ers en mensen die gedetacheerd zijn zodat zij bijdragen aan de gezamenlijke opgave van het team
- Zorgen voor voldoende inwerktijd en scholing van nieuwe medewerkers.
- Zorgen voor voldoende kennis en ervaring in het team.
- Clusteren van mensen met EVB+ en daarmee de kennis en expertise van medewerkers.

- Borgen van tijd en aandacht voor reflectie! (met een procesbegeleider): Inplannen in het scholingsplan.
- Leveren van goede nazorg aan teams waar regelmatig iets gebeurt (altijd, ook al is het nog zo klein)
- Samenwerking met verwanten beter ondersteunen en erkenning door verwanten organiseren

### Voorbeelden

- [Meer aandacht voor begeleiders en daardoor voor cliënten \(Klik, 2022\)](#)
- [Inzetten familienet \(Cello\)](#)
- [De blik van een outsider \(Marcel - Project WAVE\)](#)
- [Observaties van een outsider \(Peter - Project Wave\)](#)

### Uit andere sectoren

- [Ben Tiggelaar over het verwaarlozen van teamleiders](#)
- [Kameraadschap \(Koninklijke Marine\)](#)
- [Wat kan de zorg leren van Defensie \(Joris Arts\)](#)

## Bronnen en literatuur

### Wetenschappelijke literatuur

- [Exposure to challenging behaviours and burn-out symptoms among care staff \(Klaver e.a., 2021\)](#)
- [Stress, depression, workplace and social supports and burnout in intellectual disability support staff \(Mutkins e.a., 2011\)](#)
- [Burnout symptoms in forensic psychiatric nurses and their associations with personality, emotional intelligence and client aggression: A cross-sectional study. \(De Looff, e.a., 2018\)](#)
- [An analysis of stress, burnout, and work commitment among disability support staff in the UK. \(Smyth e.a., 2015\).](#)
- [Work-related stress and well-being of direct care workers in intellectual disability services: a scoping review of the literature \(Ryan e.a., 2019\)](#)
- [Onderzoek naar practice leadership \(Deveau & Gill, 2016\)](#)

### Meer lezen over het behouden van medewerkers?

- [Actielearnetwerk](#) (een grote verzameling aan voorbeelden van arbeidsmarktinnovatie binnen zorg en welzijn).
- [Factsheet arbeidsmarkt gehandicaptenzorg \(VWS, 2022\)](#)
- [Pamflet Onderzoekcoalitie voor de zorg \(FWG, 2022\)](#)
- [Merkbaar beter – Interventies om medewerkers in zorg en welzijn te behouden \(2022\)](#)
- [Iedereen wil goed werk leveren \(VWS\)](#)
- [Hoe vergroot je je werkplezier? En word je meteen succesvol? \(Kennisplein Gehandicaptensector\)](#)
- [IGJ Factsheet Arbeidsmarkt Gehandicaptenzorg \(2022\)](#)
- [Jeudzorg-werkt.nl](#)