

Zó bereik je duurzame inzetbaarheid

In deze tijd van hoge werkdruk en krapte en vergrijzing op de arbeidsmarkt zijn eerstelijnszorgorganisaties doordrongen van de noodzaak te sturen op duurzame inzetbaarheid van personeel. Hoe doe je dat op een goede manier? Bezoekers van de InEen Tweedaagse lieten zich vorige maand inspireren. Twee verhalen uitgelicht.

Meer tevreden medewerkers. Minder personeelsverloop en ziekteverzuim. Geen klachten meer over een top-downbenadering en een gebrek aan informatie. Arts en Zorg werkt aan een culturele transformatie. Sylvia Mulder is verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering van de aangesloten gezondheidscentra. Tijdens de InEen Tweedaagse vertelde zij over de uitdaging die Arts en Zorg drie jaar geleden aanging. Ze maakte ook de balans op. “Onze interne organisatie heeft zich positief ontwikkeld, zowel qua mensen als cultuur. Bovendien is er meer verbinding ont-

staan binnen de teams. Collega's zijn nu meer in dialoog met elkaar.”

Grote groei

Arts en Zorg ontstond in 2009 als keten van geïntegreerde eerstelijnsgezondheidscentra. Na een overname in 2012 was het aantal medewerkers ineens meer dan verdubbeld. De groei hield aan; inmiddels telt de ketenorganisatie bijna 650 zorgverleners en ondersteunende collega's.

“Tijdens de periode waarin we het meest groeiden, lag de nadruk meer op zaken als financiën en techniek dan op cul-

tuur en organisatie”, vertelt Mulder. “Het leidde op de werkvloer bijvoorbeeld tot klachten over een top-downbenadering en een matige informatievoorziening. In 2015 besloot het management dat moest worden gestreefd naar verandering. Het vertrekpunt werd gevormd door *story telling*-sessies.”

Waarom heb jij ooit gekozen voor de gezondheidszorg? Waarom ben je gaan werken bij Arts en Zorg? Wat wil je bereiken met je werk? Arts en Zorg organiseerde de bijeenkomsten om de intrinsieke motivatie van collega's én hun frustraties helder te krijgen. Mulder: “Het ging om meer dan dertig kringgesprekken, telkens bedoeld voor tien collega's met de meest uiteenlopende functies. Het leverde een schat aan informatie op.”

Ballast weggooien

De drie grootste knelpunten leidden tot net zoveel programmaonderdelen, die samen de culturele transformatie moesten – en móeten – tweebrengen. Onderdeel één: ‘lean’. Mulder: “De kern is dat je alleen energie steekt in activiteiten die waarde toevoegen voor de patiënt. Natuurlijk zijn er wettelijke kaders waaraan je je hebt te houden, maar veel andere zaken bleken ballast te zijn. Die konden worden afgeschaft of weggegooid. Vaak letterlijk: oude, kapotte apparatuur die weg kon. Of een voorraadkast die weer netjes werd ingeruimd. Hoe minder afleiding door ballast, hoe beter je je kunt concentreren op de patiënt. Bij ‘lean’ horen ook werkafspraken. Huisartsen vertelden bijvoorbeeld dat zij tijdens het patiëntconsult soms twee of drie keer werden

Bij Arts en Zorg vormden story telling-sessies met medewerkers het uitgangspunt voor een culturele transformatie, vertelt Sylvia Mulder.



id van medewerkers

gebeld door hun assistente. Dat is storend en gebeurt nu alleen nog bij een noodgeval. Klachten over hoge werkdruk zijn wijdverspreid in de zorg. De externe oorzaken kun je vaak niet beïnvloeden, maar interne wel, en dat is wat we onder andere doen met 'lean'."

Positieve ervaring geven

Programmaonderdeel twee is 'hospitality 2.0'. Mulder: "De manier waarop je omgaat met patiënten is mede gebaseerd op de manier waarop je omgaat met collega's. Op dit vlak hebben we samen gewerkt aan verbetering. We hebben een training ontwikkeld om de focus intern te verleggen naar een meer gastvrije en onderling betrokken organisatie. Voorbeelden van afspraken die

die eindverantwoordelijk is en er zijn deskundigen aan wie vragen moeten worden gesteld bij het ontplooiën van een nieuwe activiteit. Maar er is geen baas die toezicht houdt op elk deel van jouw werk. Het uitgangspunt: inventariseren welk werk moet worden gedaan en vervolgens dat werk toebedelen aan rollen en verantwoordelijkheden. Voor elke rol wordt een geschikte persoon gevonden die het vertrouwen heeft om dit werk uit te voeren."

Maximale regelvrijheid

André Louwen laat zich uit in soortgelijke bewoordingen: "Ik ben als algemeen directeur weliswaar formeel de baas bij de Stichting Georganiseerde eerstelijnszorg Zoetermeer (SGZ), maar bij ons is

"Teamleden voelen zich meer verbonden met elkaar"

zijn gemaakt tijdens de training? Hoe garanderen wij als team dat we telefonisch bereikbaar zijn volgens de afspraken binnen de bestaande kaders? Of: hoe zijn we niet alleen gastvrij tegen patiënten, maar ook tegen elkaar? Nu neemt iedereen zijn verantwoordelijkheid. Er heerst een cultuur van 'dubbel-plussen', ofwel je geeft de ander een heel positieve ervaring, bijvoorbeeld door snel antwoord te geven op gestelde vragen. Teamleden voelen zich meer verbonden met elkaar."

Verantwoordelijkheid nemen

Het meest ingrijpende programmaonderdeel is 'zelforganisatie'. Dit impliceert een nieuw besturingsmodel. Mulder: "De filosofie is: bij Arts en Zorg vormen we met elkaar één eerstelijnsorganisatie. Iedereen heeft de eigen verantwoordelijkheid om activiteiten te ontplooiën die aansluiten bij het grote geheel. Er is nog altijd een algemeen bestuurder

iedereen eigenaar van de organisatie. Daarbij hoort onder meer een maximale regelvrijheid. Een voorbeeld: we leggen geen uniforme openings- en lunchtijden op voor de aangesloten huisartsenpraktijken. Ze bepalen dat zelf. En als een huisartsen- of fysiotherapiepraktijk of een apotheker het jaar afsluit met een positief saldo, beslissen ze zelf wat hiermee wordt gedaan. Ze hebben de ruimte om naar eigen inzicht te ondernemen en innoveren."

Dit eigenaarschap is een van de redenen dat SGZ het keurmerk 'Beste werkgever 2017/2018' kreeg van Effectory, gespecialiseerd in het inzichtelijk maken van de feedback en ideeën van medewerkers. De resultaten van het medewerkers-tevredenheidsonderzoek vorig jaar waren de aanleiding. SGZ scoorde boven de benchmark.

SGZ is een bedrijf waar alles is ondergebracht wat organisatie vergt in de eerstelijnszorg in Zoetermeer en



Een goede balans tussen regelvrijheid en praktische verbondenheid droeg volgens André Louwen bij aan de verkiezing van SGZ tot beste werkgever 2017/2018.

Benthuizen: huisartsenpost en dienst-apotheek, zorggroep voor ketenzorg, gezondheidscentra en wijkssamenwerkingsverbanden, ICT en facilitair bedrijf. Er zijn huisartsen, apothekers en fysiotherapeuten in dienst, maar SGZ ondersteunt net zo goed hun zelfstandige collega's en de samenwerking met thuiszorgorganisaties.

Blijde patiënt, blijde medewerker

Binnen SGZ wordt de grote medewerkerstevredenheid toegeschreven aan een

Ontwikkelingen & cijfers

Verskillende ontwikkelingen nopen de eerste lijn in te zetten op duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

- **Stijgende werkgelegenheid.** De werkgelegenheid in de huisartsenzorg en gezondheidscentra groeide tussen 2012 en 2015 met 9,7 procent.
- **Vergrijzing.** In 2015 was 20 procent van de medewerkers in de huisartsenzorg en gezondheidscentra ouder dan 55 jaar, tegenover 18 procent in 2013. In dezelfde periode daalde het aantal medewerkers jonger dan 35 jaar van 30 naar 28 procent.
- **Toenemende werkdruk.** Volgens twee derde van de werkgevers stijgt de werkdruk, onder meer vanwege meer (nieuwe) taken en moeilijker en complexer werk. Ruim twee derde van de huisartsen ervaart het aantal consulten per uur als te veel.

Bron: AZW Branche-rapportage Huisartsenzorg en gezondheidscentra, februari 2017.

aantal succesfactoren. Louwen: “Bovenaan staat ‘gedeelde waarden’. Bij ons heerst een cultuur van samenwerken. Dit bereiken we door de relatie tussen patiënt en zorgverlener centraal te stellen. Niet de klant is koning, niet de medewerker staat voorop, maar hun relatie. Klanten zeiden bijvoorbeeld dat de telefonische bereikbaarheid van huisartsenpraktijken onvoldoende was. Als SGZ willen we ons in principe niet bemoeien met zaken die een praktijkhouder liever zelf doet; de praktijkhouders gaan over hun bereikbaarheid. Maar we kunnen wél samen met de praktijkhouders de basale ondergrens bepalen. Die bleek naar ieders mening niet te worden gehaald. Daarna hebben de praktijkhouders uit eigen beweging en met ondersteuning van de organisatie verbeteringen doorgevoerd in techniek, capaciteit en praktijkorganisatie. Het resultaat: meer blijde patiënten, minder gemopper op medewerkers en dus meer tevredenheid onder medewerkers.”

Onder ‘gedeelde waarden’ wordt ook verstaan dat hulpverleners en organisatie zich gezamenlijk verantwoordelijk stellen voor continuïteit, capaciteit, samenhang, kwaliteit, service, bereikbaarheid en doelmatigheid van de zorg.

Ruimte voor maatwerk

Louwen: “Een andere succesfactor om grote tevredenheid onder medewerkers te creëren, is dat er ruimte bestaat voor maatwerk. De zorg zou geen gelijkheidsmaaiveld moeten zijn; er moeten

“Medewerkers moeten ervaren dat bestuurders betrouwbaar zijn”

uitzonderingen op de regel mogelijk zijn. Stel, een patiënt uit Zoetermeer krijgt zorg van een aantal hulpverleners die bij de zorggroep zijn aangesloten, maar wil voor de diëtetiek graag advies krijgen van een vertrouwde zorgverlener in Den Haag. Dan gaan we daar niet krampachtig mee om. Het gevolg: Zoetermeerse hulpverleners hebben in hun contact met mevrouw niet te maken met een klagende of minder coöperatieve patiënt.”

Binnen SGZ bestaat de term ‘bestuurlijke hygiëne’. Dit fenomeen draagt eveneens bij aan medewerkerstevredenheid. Louwen: “Medewerkers moeten ervaren

dat bestuurders betrouwbaar zijn en hun afspraken nakomen. Zorgvuldige besluitvorming wordt ook gewaardeerd; medewerkers hebben het idee hierbij te worden betrokken. Bestuurders moeten transparant zijn: medewerkers kunnen meekijken en -denken bij besluitvorming.”

Praktische verbinding

Tijdens de InEen Tweedaagse liet Louwen een aantal lessen uit de Zoetermeerse praktijk de revue passeren. “Een essentiële is bindingsintensiteit”, vertelt hij. “Wij leggen zoals gezegd de nadruk op regelvrijheid. Tegelijkertijd wil SGZ een collectief zijn; huisartsen- en fysiotherapiepraktijken en apothekers moeten zich verbonden voelen met de organisatie. Wij hebben geleerd dat je dit kunt bereiken door te voorzien in een zo hecht mogelijke praktische verbinding. Een zorgverlener of ondersteu-

nende medewerker ervaart de binding met SGZ dagelijks doordat wij én huisvesting én ICT én personeelszaken én het declaratieproces bij de zorgverzekeraar goed regelen.” <<

Tekst: Gerben Stolk

Foto André Louwen: Libby Spreeuw