

## Betere werkcultuur, betere zorg

Artsen gericht ondersteunen bij een gezonder en veiliger werkklimaat met doelen die ze zelf stellen: dat is de insteek van het project Gezond en veilig werken dat de LAD eind 2020 startte. Dit jaar worden groepen artsen in 24 instellingen begeleid om bijvoorbeeld iets te doen aan de hoge werkbelasting of het vergroten van de inspraakmogelijkheden. 'De resultaten zijn veelbelovend. Artsen hebben het idee dat ze samen écht iets kunnen veranderen', aldus projectleider Romy Steenbeek.

De LAD krijgt regelmatig signalen van artsen over een niet-optimaal werkklimaat. 'De oorzaken zijn divers', vertelt Steenbeek. 'Soms zit het vooral in de werkdruk of de veelurencultuur; bij andere instellingen gaat het veel meer om een lage betrokkenheid bij het instellingsbeleid of de organisatie van het werk.' De gemene deler is volgens Steenbeek dat dit soort aspecten tot een lager werkplezier en lagere werkbetrokkenheid leiden. 'Daar vaart geen arts wel bij en patiënten evenmin.' De insteek van de LAD is om de randvoorwaarden voor een gezond en veilig werkklimaat primair te regelen aan cao-tafels. Steenbeek: 'Maar wat als die afspraken onder druk komen te staan bij een personeelstekort? Of als je er als afdeling steeds meer taken bij krijgt? Juist dan is er vaak behoefte aan ondersteuning. Zo ontstond het idee voor ons project Gezond en veilig werken. In 2021 hebben we eerst pilots gedraaid in een aantal instellingen. De resultaten daarvan waren zo veelbelovend dat de aanpak nu is geborgd in een project, waarbij we groepen artsen gericht begeleiden.'

### Zelf aan zet

Als een groep artsen zich aanmeldt, start eerst een nulmeting om te kijken hoe het met de artsen gaat en hoe ze tegen hun werk aankijken: is er een 'gezonde' werkdruk, geeft het werk voldoende energie en hoe is de inspraak geregeld? Een belangrijk uitgangspunt is dat de artsen op basis van de nulmeting zelf bepalen waar ze aan willen werken én dat dit in samenspraak met de raad van bestuur/directie en het management van de zorginstelling gebeurt. Vervolgens worden de artsen gedurende twee jaar begeleid door ervaren procesbegeleiders.

Een ander uitgangspunt is de wetenschappelijke bewijsvoering. Er zijn twee evaluatiemetingen en het traject wordt afgesloten met een eindmeting. Deze metingen worden uitgevoerd en geanalyseerd door de Universiteit Leiden. 'Uiteindelijk willen we een wetenschappelijk bewezen procesinterventie ontwikkelen, die artsen van een afdeling of instelling helpt om de werkcultuur en duurzame inzetbaarheid te verbeteren', aldus Steenbeek.

### In alle zorgsectoren

De LAD wil dit jaar artsen in 24 instellingen begeleiden – evenredig verdeeld over alle zorgsectoren. In de gehandicaptenzorg, VVT, ggz en GGD'en gaat het vaak om alle artsen in dienstverband in de betreffende instelling; in ziekenhuizen meestal om één

of twee vakgroepen. De doelen zijn volgens Steenbeek per vakgroep of instelling verschillend, maar raken vaak de werkdruk, positionering en werkcultuur. 'Bij GGD'en is het, anders dan in ziekenhuizen, bijvoorbeeld nog lang niet vanzelfsprekend dat artsen op structurele basis aan tafel zitten met het management, terwijl die wens er nadrukkelijk is. Daarom zijn we bij een aantal GGD'en bezig met het oprichten van medische staven. Bij een van de ziekenhuisapothekersvakgroepen die we begeleiden, spelen weer andere vragen. Zij hebben steeds meer taken gekregen, waardoor de werkdruk hoog is. De hamvraag is hoe je dat bespreekbaar maakt en als afdeling samen zorgt dat de mentale en fysieke belasting behapbaar blijven.'

### Medische adviesraad

GGD Hart voor Brabant is een van de instellingen die aan het project meedoet. Bij deze GGD werken 128 artsen, onder wie Dries Jansen, jeugdarts KNMG en arts in opleiding tot arts Maatschappij + Gezondheid. 'Onze GGD kampt met een tekort aan artsen terwijl de zorgvraag toeneemt. Daarnaast is er in de organisatie de afgelopen jaren veel veranderd, onder andere door een fusie en het wegvallen van een medische staf. Daardoor voelt de werkbelasting hoog en is de afstand tussen de directie/het management en de artsen in onze optiek steeds groter geworden.'

De nulmeting bevestigde dat gevoel. Op basis van de uitkomsten hebben de betrokken artsen vijf werkgroepen ingesteld: werkdruk, positionering, interne communicatie, waardering en draagvlak. Jansen is 'aanjager' van de werkgroep positionering, een onderwerp dat hem aan het hart gaat. 'Ons doel is een medische adviesraad op te richten: een raad waarin alle artsen vertegenwoordigd zijn en die op structurele basis in gesprek gaat met onze directie en het middenmanagement. We zijn met hen aan het verkennen hoe we die medische adviesraad gaan inrichten, hoe die zich bijvoorbeeld verhoudt tot de ondernemingsraad en over welke onderwerpen we met elkaar gaan praten. De directie en het management hebben er heel positief op gereageerd. Als artsen realiseren we ons niet altijd dat de personeelstekorten voor hen net zo goed een probleem zijn als voor ons. We willen nu samen kijken hoe we ons als GGD kunnen onderscheiden en (toekomstige) artsen aan ons kunnen binden.'

Jansen denkt dat het goed is als de afstand tussen de artsen en directie/management kleiner wordt. 'Ik werk zelf in de jeugdgezondheidszorg waar een hoop uitdagingen liggen. Nu gaat het management in gesprek met de gemeente over de vraag wat we in de 'nulde lijn' kunnen betekenen voor jongeren die lang moeten wachten op hulp en hoe we hen nu al in hun weerbaarheid kunnen versterken. Dat is nou typisch een onderwerp waar wij vanuit onze expertise over kunnen meedenken. We klagen als artsen wel eens dat we daar niet bij worden betrokken, maar het mooie van dit traject is dat we leren om vanuit een gedeeld belang te denken. De eerste resultaten daarvan zijn al merkbaar binnen de organisatie. Dat maakt ons werk niet alleen leuker, maar het leidt ook tot betere zorg.'

Gezond en veilig werken is een van de speerpunten van de LAD. De LAD wil dat alle artsen hun werk met plezier kunnen doen in een gezonde en veilige omgeving, zodat ze zorg van hoge kwaliteit kunnen leveren.

Meer informatie

Het project Gezond en veilig werken draait intussen in een aantal algemene ziekenhuizen, GGD'en, VVT-, gehandicaptenzorg- en ggz-instellingen. Om zorgbreed ervaring op te doen, is de LAD nog op zoek naar afdelingen in umc's en huisartsen in gezondheidscentra die zich willen aanmelden voor een tweejarig begeleidingstraject. Meer weten? Kijk op [lad.nl/gezond-en-veilig-werken](https://lad.nl/gezond-en-veilig-werken).