

PRODUCTIVITEIT EN ARBEIDSPLEZIER

Dienen van de menselijke maat



Bepalend voor productiviteit en arbeidsplezier is de organisatiestructuur. Niet alleen kan er scherper op kosten en inkomsten worden gestuurd, maar het vergroot ook de betrokkenheid van het personeel. Dat geldt zowel voor de geestelijke gezondheidszorg als het ziekenhuis. Bij de thuiszorg blijkt alles te draaien om planning en inzet.

WOORD: KARIEN VISSERS

BEELD: JORGE ENRIQUE VILLALOBOS

De enige mogelijkheid om de productiviteit omhoog te krijgen is gelegen in planning en inzet van personeel,' stelt Thieu Jaspers, directeur Verpleging en Verzorging, bij Proteion thuis, voortgekomen uit een fusie tussen Thuiszorg Noord-Limburg en Proteion per 1 januari 2007.

Volgens hem willen medewerkers hun werksituatie zoveel mogelijk aanpassen aan hun privé situatie omdat hun arbeidsplezier daar voor een groot deel vanaf hangt. 'Hoe hoger de productiviteit, hoe minder goed mensen in staat zijn werk en privé af te stemmen. Daarom hebben we een duidelijke visie rondom planning ontwikkeld. Door een langetermijnplanning aan te bieden, geef je mensen de mogelijkheid daar hun privéleven op af te stemmen. Dat betekent nogal wat voor je bedrijfsvoering, maar zo draai je de zaak in feite om en dan hoeft het niet ten koste te gaan van het arbeidsplezier.'

In de thuiszorg betekent productiviteit zoveel mogelijk uren draaien achter de deur van de cliënt. Jaspers constateert dat er veel coördinerende activiteiten niet ter plaatse worden uitgevoerd, terwijl ze wel bedoeld zijn voor de cliënt. Dat kan zijn omdat een medewerker het gemakkelijk vindt om alle telefoontjes op kantoor te combineren. 'De indicatie die het Centrum Indicatiestelling Zorg afgeeft, wordt dan niet daadwerkelijk in de praktijk gerealiseerd. Het zijn echter wel uren waar de cliënt recht op heeft. Het idee leeft:

alles moet snel, snel. Ik zeg vaak tegen medewerkers: de geïndiceerde uren worden niet voor niets afgegeven, dus gebruik die tijd ook goed.'

Jaspers koppelt productie waar het maar kan aan plezier. 'Je moet altijd die twee kanten voor ogen blijven houden. Natuurlijk wordt er veel van medewerkers verwacht. Prestaties moeten goed zijn, maar mensen moeten ook prettig werken. Hebben ze plezier in hun werk, dan dragen ze dat uit. Onze medewerkers zijn onze ambassadeurs en je kunt ze alleen als ambassadeur inzetten als ze ook echt plezier in het werk hebben.'

Binden en boeien

Medewerkers binden én boeien is een must, aldus Jaspers. 'Binnen onze instelling hebben we een leerbedrijf om onze eigen verzorgenden C op te leiden. Dat levert een stuk arbeidsplezier op waarmee we mensen goed aan ons bedrijf kunnen binden. Ze komen ongeschoold binnen en beginnen vaak als thuiszorghulp in het tegenwoordige Wmo (Wet maatschappelijke ondersteuning)-bedrijf. Vervolgens kunnen ze doorgroeien naar niveau 2 of 3.'

Sleutelen aan productiviteit betekent dat er minder tijd is voor werkoverleg. Daarvoor moet je andere oplossingen bieden, vindt Jaspers. 'Zo bieden we thematische workshops in de avonduren aan. Ondanks dat mensen daar zelf tijd in moeten investeren, worden die druk bezocht, niet alleen voor de thema's maar ook voor het contact met collega's, om zaken uit te kunnen wisselen. Ook organiseren we dagen waarop we met een hele groep intervisie plegen en aan teambuilding werken. We investeren verder enorm

Uitdaging motiveert

Het ontwikkelen van een meetinstrument is een goed voorbeeld van hoe productiviteit en arbeidsvreugde aaneengeklonken kunnen worden, vindt Bastiaansen. Dit meetinstrument is tot stand gekomen in samenwerking met het LUMC, de academische psychiatrie. 'Met het meetinstrument is vast te stellen wat het effect is geweest van het therapeutisch handelen. Zo krijg je een proces op gang van interventies die meetbaar zijn en waarover je in gesprek gaat met collega's. Dit type meting daagt de professional uit om zijn vak te verbeteren en dat motiveert geweldig.'

Bastiaansen vindt dat er op het gebied van ICT nog wel wat moet gebeuren. 'Vooral het Elektronisch Patiënten Dossier (EPD) kan gebruiksvriendelijker. We proberen de professionals zo te faciliteren dat ze zo min mogelijk last hebben van alle administratieve en bureaucratische zaken die de marktwerking tweeweg brengt. Het moet goed en leuk werken zijn bij ons, zodat ze gepassioneerd hun werk kunnen doen.'

veel in onze personeelsvereniging en jaarlijks nodigen we alle medewerkers uit voor bijvoorbeeld een kerstviering om ze een hart onder de riem te steken en te zeggen dat ze het gewoon heel goed doen.'

'Het gaat om continue afstemming op de verlangens van je personeel, op de eisen die aan ons bedrijf worden gesteld, maar ook op de zorg die de cliënt van ons vraagt,' concludeert Jaspers. 'Want ver-

geet niet: de instelling gezinszorg was een aantal jaren geleden nog een 8-uurs-bedrijf. Vergelijk dat eens met ons huidige 24-uurszorgbedrijf. Geen wonder dat dat veel vraagt van onze productiviteit én van hoe onze medewerkers daar vorm aan moeten geven.'

Unitmodel

Hoe wordt in een 24-uurszorginstelling als een ziekenhuis de productiviteit vergroot?

Volgens H. J. Nordbeck, directeur Sociale Zaken in het Onze Lieve Vrouwe Gasthuis (OLVG) te Amsterdam, is de

organisatiestructuur belangrijk. 'Ook de werknemerstevredenheid wordt erdoor beïnvloed. We hebben een sterk gedecentraliseerde organisatie gemaakt, waarbij we alle medische specialisten hebben getransformeerd in businessunits. Dat zijn resultaatverwoordelijke eenheden. Er zijn primaire business units (PBU's) zoals chirurgie, interne geneeskunde en medisch ondersteunende units (MOU's) zoals anesthesiologie en apotheek. Door deze organisatiestructuur en de informatievoorziening hebben we goede voorwaarden geschapen om resultaatgericht te werken. Dat werkt naar twee kanten door. Niet alleen kan er beter en scherper op kosten en inkomsten worden gestuurd, maar het vergroot ook de betrokkenheid.'

Het OLVG was het eerste ziekenhuis dat met het unitmodel ging werken en het in vergelijking met andere ziekenhuizen ver door heeft gevoerd. 'Ook in de aansturing hebben we wat andere keuzes gemaakt. De patiënt komt voor de dokter, die kosten en inkomsten genereert, dus die is de 'baas' van de unit. Ik zeg altijd: je speelt hier niet alleen bij Ajax of Feijenoord, je speelt in een elftal. Dat de betrokkenheid vergroot wordt, blijkt uit gegevens over het arbeidsplezier en is ook aantoonbaar door werknemersonderzoek. Daar scoren we behoorlijk hoog op. Nu ligt dat over het algemeen hoog in de zorg, maar bij ons vind ik het opvallend hoog. De gemiddelde werknemer werkt hier graag. Ik weet niet of dat aan het unitmodel ligt, dat ligt natuurlijk ook aan allerlei andere aspecten, maar in het laatste onderzoek haalden we, meen ik, 7,8.'

Slagvaardige units

De MOU's leveren aan de PBU's en er wordt strak gestuurd op de interne verrekentprijzen van de diensten van de apotheek, het laboratorium enz. De productiviteit van een aantal bedrijfs-onderdelen is daardoor significant gestegen, aldus Nordbeck. 'Doordat we de hele informatievoorziening binnen de units zowel als het hele betalingsverkeer tussen de verschillende bedrijfs-

eenheden in een normaal bedrijfspatroon gegoten hebben, geeft dat units inzicht en daarmee begint de oplossing om dingen efficiënter te doen. Het ene bedrijfs onderdeel is daar slagvaardiger in dan het andere, maar over de hele linie merken we het wel.'

Iets lastiger ligt het voor poliklinieken en verpleegafdelingen. Daar is volgens Nordbeck nog wel een slag te maken. 'De meeste verpleegafdelingen zijn betrekkelijk standaard ingericht qua productiviteit en gaan uit van een soort basisbezetting. De laatste tijd zijn we meer aan het nadenken over een slimmere afstemming hiervan op het werkaanbod. Moeten we misschien naar een soort kernbezetting met een schil daaromheen, noem het een intern uitzendbureau, waardoor je veel beter kunt sturen op een optimale bezetting, die is gekoppeld aan de vraag die op dat moment aan de orde is.'

Gelet op de resultaten is over de hele linie de productiviteit toegenomen. 'We hebben de loonkosten ten opzichte van de productie minimaal in de hand kunnen houden. In welke mate dat komt door het nieuwe model weet ik niet, maar we hebben strakker kunnen sturen op lonen, personeel.'

Nordbeck merkt naar eigen zeggen nog niet direct iets van toenemende schaarste op de arbeidsmarkt, althans niet voor de grootste groep, de generieke verpleegkundigen, wel voor bepaalde specialistische functies. 'Het loon is de laatste jaren wel wat opgetrokken, maar als er schaarste ontstaat, moeten we kijken wat we daaraan kunnen doen. Binnen de bedrijfstak en de CAO is weinig mogelijk, dus richten we ons meer op de immateriële beloning. We proberen mensen ontplooiingskansen te geven. Aangezien bij ons veel vrouwen werken kijken we ook altijd goed naar de relatie werk - privé. Ofwel: oog hebben voor hoe mensen in hun werk zitten.'

Menselijke maat

De professional op zijn professionaliteit aanspreken. Dat is essentieel in zijn sector, aldus Jan Bastiaansen, lid Raad van Bestuur van GGZ Rivierduinen, een

Gaat de productiviteit ook echt omhoog?

Thieu Jaspers, directeur Verpleging en Verzorging: 'Op dit moment is de productie redelijk tot goed. We hebben 68 procent als norm gesteld voor verzorging en we scoren 67 procent. Voor het hele HVZ-bedrijf hebben we 78 procent staan, we scoren al 75 procent. We beginnen dus aardig naar die percentages toe te groeien.'

Jaspers kan de productie elke vier weken monitoren en er wordt hard gewerkt aan een systeem waarmee die tijdsspanne enorm verkort kan worden. 'Als eerste in Nederland zijn we bezig met een pilot van een zeer geavanceerd planning- en inzetsysteem dat gekoppeld is aan ons cliënt- en salarissystemen. Dat maakt het mogelijk in real time medewerkers te monitoren op productie. Binnen 24 uur hebben we zo zicht op de productie van de medewerker. Via dat systeem gaan we via een aantal parameters bekijken of we die productie nog verder kunnen verhogen, maar wel dusdanig dat we ook zeker weten dat we het arbeidsplezier behouden.' Proteion hoopt het systeem per 1 september in te gaan voeren. ■



JAN BASTIAANSEN



THIEU JASPERS



H.J. NORDBECK

“We zijn aan het nadenken over een slimmere afstemming van de personeelsbezetting op het werkaanbod. Misschien moeten we naar een soort kernbezetting met een schil daaromheen, noem het een intern uitzendbureau”

organisatie voor geestelijke gezondheidszorg, werkzaam in het noorden en midden van Zuid-Holland. ‘Het mee kunnen ontwikkelen en verbeteren van een product komt het arbeidsplezier direct ten goede. En daarmee de productiviteit. Bijvoorbeeld: professionals zien dat interventie A werkt, maar ze ervaren ook dat het aantal therapie sessies korter kan. Daar komt bij dat de discussies op teamniveau worden gestuurd door duaal management. Een van de twee is vooral bedrijfsmatig, de andere is inhoudelijk, die kan de dialoog mee ondersteunen. Door al die aspecten: het is helder wat de doelgroep is, welke interventies er in het zorgprogramma zitten én er zit eigen speelruimte in om dat in te vullen, is de menselijke maat, naar zowel de cliënt als de collega, gediend.’

De veranderslag die de laatste jaren binnen de ggz gaande is geweest om van oude instellingen naar een netwerk van regionale zorgaanbiedingen te groeien, draagt bij aan verdere professionalisering. ‘In de eerste plaats sluit dat netwerk heel direct aan bij de denkbeelden die er onder professionals leven. Daar hebben we goed naar geluisterd en we hebben ze samen vertaald naar zorgprogramma’s. In de

tweede plaats hebben we onze professionals gevraagd om die programma’s waar te maken in de regio. Iedereen heeft de ruimte gekregen om dat in eigen tempo te doen, met eigen collega’s en daar zijn ze heel goed in geslaagd. De volgende stap is transparantie en ook dat lukt, door te werken in kleine teams die zelf zien wat voor pro-

ductie ze leveren, wat de opbrengst daarvan is, en dat ze daarmee hun eigen kosten kunnen dekken. Het is overzichtelijker omdat ze direct op de werkvloer merken wat de lusten en lasten zijn en er zelf in kunnen sturen.’ ■

Over de auteur: Karien Vissers is freelance journalist

Gewenst gedrag

H.J. Nordbeck, directeur Sociale Zaken OLVG Amsterdam: ‘Veranderingen, zeker in de zorg, gaan niet altijd zo snel, misschien moet dat ook niet, want veel werk vraagt een stuk stabiliteit, toewijding, betrokkenheid en loyaliteit.’ Nordbeck merkt in dat kader dat er behoefte is aan competentie management. ‘We willen hiervoor een instrument ontwikkelen om medewerkers duidelijk te kunnen maken wat voor gedrag we van ze verlangen. Daar willen we een beoordelingssysteem aan koppelen waarop we allerlei opleidingsmogelijkheden kunnen enten. Dat kan volgens mij heel motiverend werken.’

‘De slogan is dat we een verbeterorganisatie zijn,’ zegt Jan Bastiaansen, lid Raad van Bestuur GGZ Rivierduinen. ‘Op alle fronten, van bedrijfsmatige zaken, maar vooral ook in de bejegening naar cliënten toe. De uitkomstmetingen binnen onze verbetercyclus zijn een geschikt middel om de discussie te voeden. Die komen op het niveau van cliënt-hulpverlener, van het team, van het centrum en straks ook tussen centra tot stand. Zo kunnen we ze met elkaar vergelijken en onze zorgprogramma’s verder verfijnen.’ ■