



inzicht

Magazine voor relaties van IZZ



GGZ Drenthe: dankzij dialogoog lagere werkdruk

DOSSIER
REGELDRUK EN
GEZONDHEID

6 | Werkgeluk: óók de
medewerker op 1

8 | Met minder
regels gezondere
medewerkers

10 | Geen zicht op de
kosten van de
regelgeving

Dossier Regeldruk en gezondheid

Minder regels = gezondere medewerkers

Het reduceren van regeldruk kan grote gezondheidswinst opleveren. Ook lopen er beduidend minder medewerkers rond met vertrekplannen.

Pagina 8



Motivatie in plaats van frustratie

Zinloze regels gaan overboord dankzij schrapsessies. En als kers op de taart veranderen deelnemende zorgmedewerkers van gefrustreerd in gemotiveerd.

Pagina 12



Minder regels, een langzaam proces

De regeldruk zal afnemen. De voordelen liegen er niet om. Maar het zal langzaam gaan, verwacht Kees Kraaijeveld. Vanaf dag één is hij betrokken bij het ontregelen van de zorg. Hem viel op dat bestuurders geen idee hebben van de kosten van het administreren.

Pagina 10



IZZ. Het ledencollectief van mensen in de zorg.

Inzicht bestaat in
2019 25 jaar

Colofon | Inzicht jaargang 25 | Nummer 2 |

juni 2019 Inzicht is hét magazine van IZZ voor zorgorganisaties en stakeholders. Het wordt verspreid onder de relaties van Stichting IZZ en verschijnt viermaal per jaar.

Redactie Anouk ten Arve, Wendy Bergervoet, Babette Bronkhorst, Mariëlle van Bussel, Ed Coumans, Anke van Dijk, Chris van der Hulst, Erik Lelieveld, Wies Peters, Esther Schoenmakers,

Marc Spoek, Cynthia van Wachem **De IZZ Zorgverzekering** m.m.v. CZ en VGZ **Fotografie** Marijke de Gruyter (Foto Formation), Studio 38C, Getty Images (xavierarnau, kivilcim pinar, oatawa), Hollandse Hoogte (Marco Okhuizen) **Illustraties** Gloedcommunicatie, Teldesign **Opmaak** Gloedcommunicatie **Huisstijl** Teldesign **Concept en realisatie** Gloedcommunicatie **Druk** Zalsman B.V.

In het kort

Expert worden in valpreventie | Gehandicaptenzorg omarmt InDialoog | E-learningmodule Statische Belasting | Werken met een chronische aandoening

Pagina 4

IN CIJFERS

De makkelijke winst van regelreductie

Pagina 5

ZORGTREND

St. Anna zet vol in op werkgeluk

Jarenlang stond de patiënt op één bij St. Anna. 'Nu zetten we naast de patiënt ook de medewerker op die plek. Want werkgeluk is essentieel voor een tevreden patiënt', vertelt chieff happiness officer Paul Raaijmakers.

Pagina 6

KJK OP DE ZORG

Who's got the power?

Pagina 12

ZORGSUCCESSEN

In actie tegen regeldruk

Bestuurders in gesprek met zorgmedewerkers. Collega's die elkaar durven aanspreken en samen naar oplossingen zoeken. GGZ Drenthe kwam in actie tegen de regeldruk. De dialoog bleek hierbij een prima hulpmiddel.

Pagina 14



IN DIALOOG

Bestuurders met lef

Pagina 17

De IZZ Zorgverzekering

Pagina 18

Regeldruk: oplossingen van de werkvloer

Pagina 20

**Gezond
Werken in
de Zorg**

IZZ

Christiaan Geurtsweg 3
7335 JV Apeldoorn
055 - 750 65 00
www.izz.nl

Wilt u Inzicht niet meer ontvangen?

Meld u dan af via service@stichtingizz.nl.

© 2019 IZZ Hoewel de inhoud van dit magazine zorgvuldig is samengesteld kunnen er geen rechten aan worden ontleend.

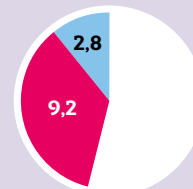
Volg ons op:



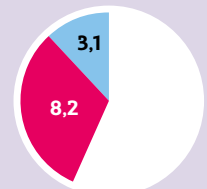
Regeldruk en beleving

Hoe ervaren zorgmedewerkers hun administratieve taken: hoeveel tijd schatten ze zelf in wekelijks eraan kwijt te zijn? En wat vinden ze daarvan?

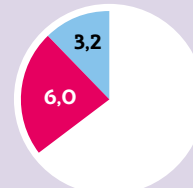
Gemiddeld aantal uren per week dat zorgmedewerkers denken te besteden aan administratie



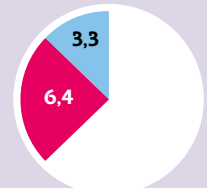
ZKH



GGZ

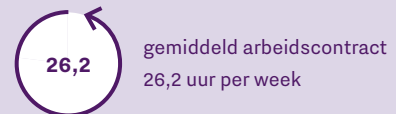


GHZ

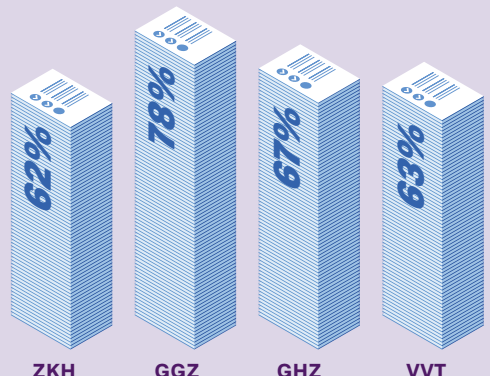


VVT

■ = uren cliëntgebonden administratie
■ = uren niet-clieñtgebonden administratie



Percentage zorgmedewerkers dat de administratieve druk (veel) te hoog vindt



Bron: A.J.E. de Veer, K. de Groot, M. Brinkman, A.L. Francke, *Administratieve druk: méér dan kwestie van tijd*. NIVEL.



Nieuw: Leergang InDialoog van IZZ.

Voor teamleiders en projectleiders.

In een aantal dagen leert u via de IZZ-methode InDialoog hoe u vanuit uw rol werkt aan een gezond en veilig organisatieklimaat.

www.izz.nl/zorgorganisaties/indialoog

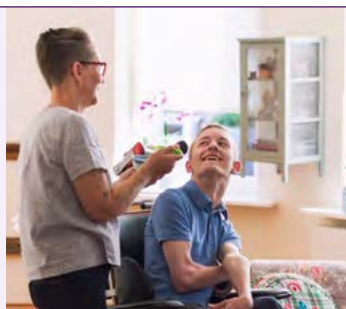


SPELENDERWIJS LEREN

Expert worden in valpreventie

Valincidenten komen in de zorg vaak voor. Het gevolg: (ernstige) complicaties bij de patiënten én hoge zorgkosten. Hoe meer zorgmedewerkers kennis hebben over valpreventie, hoe beter, vinden Robin Biets en Peggy Lavaerts. Als verpleegkundigen hebben zij daarom een educatief bordspel ontwikkeld: *Het grote valpreventiespel*. Via doe-opdrachten en kennisvragen leren zorgmedewerkers spelenderwijs over valpreventie. Van concentratieverlies is geen sprake, het bordspel houdt de spelers scherp en de informatie blijft er beter door hangen. Het wetenschappelijk onderbouwde spel duurt maximaal twee uur.

Robin Biets en Peggy Lavaerts, *Het grote valpreventiespel*. Uitgeverij Pelckmans Pro, 2018.



NIEUWE NAAM AANPAK ORGANISATIEKLIAMAAT

Gehandicaptenzorg omarmt InDialoog

Weer gaan circa tien organisaties in de gehandicaptenzorg aan de slag met InDialoog van IZZ onder de naam "Van werkdruk naar werkplezier". Met deze aanpak zetten ze een gestructureerde dialoog op om vraagstukken, zoals werkdruk en regeldruk, bespreekbaar te maken en op te lossen. Ook bestuurders zijn betrokken bij deze dialoog. InDialoog heette tot voor kort Aanpak Organisationsklimaat en heeft positieve effecten. Zorgmedewerkers voelen zich gezonder en veiliger en ervaren meer werkplezier en minder werkdruk. Bovendien daalt het ziekteverzuim door deze aanpak. Overigens hebben ook diverse zorgorganisaties in andere branches baat gehad bij de aanpak InDialoog (zie bijvoorbeeld pagina 14-16).

 www.izz.nl/zorgorganisaties/indialoog

NU MET ACCREDITATIEPUNT

E-learningmodule Statische Belasting



Statische belasting kan rug-, nek- en schouderklachten veroorzaken én langdurige uitval. Daarom hebben IZZ en LOComotion de e-learningmodule Statische Belasting ontwikkeld. Zorgmedewerkers leren aan de hand van praktijkgerichte casussen hoe ze kunnen voorkomen dat hun werkhouding problemen gaat opleveren. De e-learningmodule is nu ook geaccrediteerd door V&VN en is gratis te downloaden. Het accreditatiepunt laten administreren kost € 4.

 www.izz.nl/module-statische-belasting





HANDIGE CHECKLIST

Werken met een chronische aandoening

Een op de drie werkende Nederlanders kampt met een chronische aandoening. Een groot aantal van hen heeft moeite met werken. Terwijl het beter is voor zowel werknemer als werkgever én maatschappij om, waar mogelijk, aan het werk te blijven. Fit for Work wil de barrières slechten die werken met een chronische aandoening in de weg staan. Een goed gesprek tussen werkgever en medewerker is daarbij belangrijk. Hiervoor heeft Fit for Work een checklist opgesteld voor u als werkgever. Zodat het taboe over de chronische aandoening verdwijnt en de medewerker aan het werk kan blijven.



www.izz.nl/zorgorganisaties/chronischziek



Kans voor open doel

Twee dagen bezig zijn met administratie. Per week! Tijd die zorgmedewerkers dus niet aan de zorg voor patiënten kunnen besteden. Dat is om van te schrikken. Tegelijkertijd is het een kans voor open doel. Want stel dat het regelwerk van twee naar een werkdag wordt teruggebracht. Dan komt er per fte één dag vrij. Vul in hoeveel werkdagen dat zijn in uw organisatie. En hoeveel openstaande vacatures dat scheelt. En wat voor plezier doet u er uw mensen niet mee! Zorgen doen ze weer aan het bed, en niet achter een pc. En nog meer winst ligt in het verschiet: een dalend verzuim en minder verloop. Hoe gaan we die werkdag winnen? Het schrappen van regels ligt voor de hand. Maar er is meer mogelijk en met sneller resultaat. Bijvoorbeeld zo veel mogelijk administratieve taken wegnemen uit het takenpakket van de zorgmedewerker. Het aanpassen van taken – bijvoorbeeld door neventaken weg te snijden – wordt *job carving* genoemd. Breng administratieve taken bijeen en laat ze verrichten door mensen die voor dit soort werk kiezen: administratieve krachten. Daar is geen tekort aan op de arbeidsmarkt. Zo kunnen zorgmedewerkers zich richten op het werk waarvoor ze zijn opgeleid en waarin ze goed zijn. Naast *job carving* is er ook nog *job crafting*. In dit geval gaat het “snijwerk” uit van de medewerker. Hij geeft zelf zijn functie vorm en stemt deze beter af op zijn mogelijkheden en wensen.

Twee dagen per week zijn zorgmedewerkers bezig met administratie

Volgens het ministerie van VWS kan *job carving* er in belangrijke mate aan bijdragen dat er voldoende zorgmedewerkers zijn. Daarom mag u de extra middelen die het kabinet beschikbaar stelde om het personeelstekort aan te pakken, ook hiervoor inzetten. Van de extra middelen moet minimaal 85% worden ingezet voor personeel met zorgtaken. Daarnaast mag maximaal 15% anders worden gebruikt. Ook voor het betalen van administratieve krachten.

Wat let u nog? Mes op tafel en snijden in die functieprofielen!

De opmars van employee experience in hr

St. Anna zet vol in op werkgeluk

Werkgeluk kan weleens dé hr-trend van 2019 worden. En nee, het is geen vage, zweverige theorie. Werkgeluk of employee experience is juist een investering die zich terugbetaalt. Want het leidt tot innovatieve, gemotiveerde, productieve én gezonde medewerkers. Ook in de zorg is het thema “ontdekt”. Bijvoorbeeld door de St. Anna Zorggroep.

Drijvende kracht achter het hr-thema werkgeluk bij de Geldropse St. Anna Zorggroep is Paul Raaijmakers. Hij startte in november 2018 als chief happiness officer (CHO). Als CHO rapporteert hij aan de raad van bestuur. St. Anna werkt volgens de visie: werkgeluk is essentieel voor een tevreden patiënt. ‘Ons doel is niet een hogere productiviteit of een lager verzuim’, benadrukt Raaijmakers. ‘Onze focus ligt op werkgeluk. Dat mensen plezier hebben in hun werk en langer bij ons blijven. En dat we sterker staan op de arbeidsmarkt. Natuurlijk zal dit ook positief effect hebben op productiviteit en verzuim. Maar dat staat niet voorop. Jarenlang

hebben we de patiënt op één gezet. Nu zetten we naast de patiënt ook de medewerker op die plek.’

Op de zeepkist

Als CHO heeft Raaijmakers de taak te zorgen voor organisatiebrede aandacht rondom werkgeluk. Hij verzorgt en coördineert hiervoor activiteiten en bekijkt de effecten daarvan. Naast de CHO zijn er meer mensen bij betrokken. Zo is er de focusgroep werkgeluk, samengesteld uit alle lagen van de organisatie. De groep komt regelmatig bijeen om de voortgang te bewaken. En om nieuwe ideeën voor activiteiten te inventariseren. Daarnaast zijn er de ambassadeurs. Raaijmakers’ streven is

dat deze groep steeds groter wordt. Momenteel zijn er veertig ambassadeurs.

Werkgeluk bij St. Anna is geen project, zegt Raaijmakers. ‘Je moet het veel meer zien als een beweging waar je deel van uitmaakt. We werken zonder een officieel programma en planning.’ Best practices zijn belangrijk in de aanpak van de zorgorganisatie. Successen een podium geven, op een zeepkist of via een filmpje. Medewerkers kunnen dan trots vertellen over wat ze bereikt hebben en anderen kunnen ervan leren. Hij geeft een voorbeeld: ‘Eind maart op de internationale dag van het werkgeluk hebben de ambassadeurs onze medewerkers ’s ochtends vroeg op alle locaties welkom geheten. Om ze meteen ook uit te nodigen voor de activiteiten van die dag. Zo konden ze zeepkistsessies bijwonen, waarin



'Jarenlang stond de patiënt op één. **Nu zetten we ook de medewerker op die plek.'**



'**We geven successen een podium,** op een zeepkist of via een filmpje.'



teams die goed scoren op werkgeluk hun ervaringen deelden.'

Prestatie-indicator

St. Anna neemt ook deel aan een onderzoek naar werkgeluk van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Het duurt drie jaar en meet hoe gelukkig de 2.200 medewerkers zijn. Vorig jaar november startte het onderzoek met een nulmeting. Daarin kwamen de vijf belangrijkste factoren naar voren die van invloed zijn op het werkgeluk van medewerkers: 1. werk-privébalans, 2. werksfeer en steun collega's, 3. autonomie en inspraak, 4. uitdaging in het werk, en 5. relatie met de leidinggevende. Alle afdelingen hebben een rapportage gekregen met hun score in de nulmeting. Raaijmakers: 'We hebben elke afdeling gevraagd om naar die rapportage te kijken op basis van die vijf factoren. En om vervolgens

met een of twee activiteiten te komen die de score op een van die factoren kunnen verbeteren. Daar zijn ze nu mee bezig.'

Werkgeluk zou een prestatie-indicator kunnen zijn. Zover gaat St. Anna vooralsnog niet. Daarvoor is nog te weinig bekend over de effecten. Raaijmakers: 'Bij de volgende meting van de Erasmus Universiteit in november gaan we wel onze cijfers in verloop, werving, verzuim en werktevredenheid vergelijken. Ik verwacht een verbetering ten opzichte van 2018.'

Rode neus

Het thema werkgeluk leeft inmiddels in de organisatie. Er is wel nog een negatieve onderstroom, weet Raaijmakers. 'Onder andere omdat de term werkgeluk niet bij iedereen past. Er zijn mensen die het te soft vinden. Dan is het vaak een kwestie van beter uitleggen.

Werkgeluk is immers niet met een rode neus op door de gang lopen. Werkgeluk gaat over hoe iemand in zijn vel zit, of hij zich goed voelt op het werk. Daarin investeren, daar kun je natuurlijk niet tegen zijn.' 'Het is ook niet zo dat we de zaken mooier voorstellen dan dat ze zijn. We lopen niet weg voor problemen. Onze medewerkers voelen ook meer ruimte om zich uit te spreken. Dat is positief. We moeten dit thema juist gebruiken om moeilijke vraagstukken aan te kaarten, zoals roosteren en stress. Het is benoemen met een positieve bril op. Het doel is dat je daarna fijner voelt.'

Merkt Raaijmakers ook buiten de organisatie iets van de focus op werkgeluk? 'Het is nog te vroeg om een causaal verband te meten. Maar ik heb het gevoel dat we vacatures de laatste tijd beter ingevuld krijgen.' ✓



Paul Raaijmakers: 'Met de focus op werkgeluk staan we sterker op de arbeidsmarkt'

Minder regels = gezondere medewerkers

Er wordt veel over regeldruk gesproken en geschreven. Maar de schade die deze vorm van werkdruk kan toebrengen aan de gezondheid, blijft vaak onderbelicht. Want dat die negatieve relatie er is, blijkt ondubbelzinnig uit onderzoek van IZZ. Gezondheid en inzetbaarheid van zorgmedewerkers staan onder druk door de vele regels. Duidelijk is dan ook dat het verminderen van regeldruk grote gezondheidswinst kan opleveren.

Wetten, richtlijnen, protocollen, regels, eisen en afspraken. Er is een enorme variëteit van regelgeving. Hoe gevarieerd ook, ze leiden alle tot een nog hogere werkdruk in de zorg. Zorgmedewerkers ervaren deze druk op twee manieren. Ten eerste kost het registreren wekelijks veel tijd. Tijd die ze niet kunnen besteden aan de zorg voor patiënten. Ten tweede is het nut van de regels niet altijd duidelijk. Nogal wat zorgmedewerkers hebben geen idee waar sommige regels goed voor zijn.

Uit de Monitor Gezond werken in de zorg van IZZ blijkt dat vooral tijd een groot probleem is. Zeven op de tien zorgmedewerkers geven aan dat het bijhouden van de regels tot extra werkdruk leidt. Een kleinere groep van ongeveer een vijfde van de medewerkers ziet het nut niet in van al die regels. Daarnaast is er een groep die zowel met tijd als nut een probleem heeft. Deze medewerkers voelen de regeldruk het zwaarst.

Dubbel en dwars uitbetalen

De monitor van IZZ bracht ook aan het licht dat de regelgeving een negatieve impact heeft op de gezondheid: de groep zorgmedewerkers die zowel veel tijd kwijt is aan de regels als het nut er niet van inziet, scoort ook beduidend slechter op lichamelijke en geestelijke gezondheid. En daarmee kan regeldruk ook een negatieve invloed hebben op het verzuim in een organisatie. De verantwoordingsdrift heeft nog een ander verstoringseffect: ze werkt averechts op alle inspanningen om personeel te binden. Medewerkers die veel tijd kwijt zijn aan administratieve handelingen die soms ook nog eens als zinloos worden gezien, hebben een grotere verloopintentie. Ze verliezen de bevoegdheid waarmee ze de sector zijn binnengestapt.

Veel nadelige effecten betekent echter ook dat alle energie die organisaties steken in regelreductie zich dubbel en dwars uitbetaalt. Met het verminderen van de door medewerkers ervaren regeldruk is grote gezondheidswinst te behalen. Zo blijkt uit de monitor dat een vermindering kan leiden tot een flinke daling in het werkgerelateerd verzuim (-48%), emotionele uitputting (-37%) en verloopintentie van medewerkers (-25%).

Streng selecteren van nieuwe regels

Minder regels is ook de insteek van de overheid. Het “zorgbreed merkbaar verminderen van de ervaren regeldruk voor professionaal en patiënt”, is het doel van het actieplan (Ont)Regel de Zorg. De rijksoverheid heeft met twee ministers en een staatssecretaris haar volle gewicht in de strijd gegooid tegen de buitensporige regelgeving. En zo zijn er meer initiatieven om de zorg te ontregelen. Toch lijkt het erop dat de werkvloer hier onvoldoende van merkt. En sorteren alle acties vooralsnog te weinig effect. Meer inspanningen zijn dus nodig. Ook al omdat er nog altijd veel nieuwe regels worden gemaakt. Commitment van alle betrokken externe partijen is nodig. Maar ook



Als medewerkers minder regeldruk ervaren, kan dat leiden tot **48% minder werkgerelateerd verzuim**.



Een dialoog tussen bestuur en werkvloer kan de ervaren regeldruk effectief beïnvloeden.



Zorgmedewerkers moeten weer het vertrouwen krijgen


zorgorganisaties en zorgmedewerkers kunnen hun steentje bijdragen. Zijn er oplossingen voor de huidige regeldruk die een zorgorganisatie relatief snel kan inzetten? Medewerkers informeren over regelgeving en betrekken bij de beslissingen hierover is een eerste stap. Het aangaan van de dialoog tussen bestuur en werkvloer kan een effectieve manier zijn om invloed uit te oefenen op de ervaren regeldruk. In Dialoog van IZZ (voorheen Aanpak Organisatieklimaat) biedt handige hulpmiddelen om dit gesprek te faciliteren. Wees ook kritisch op nieuwe re-

gels. Voer ze alleen in als ze door een strenge selectie heenkomen. En tot slot, behandel regeldruk als een vast agendapunt tijdens bestaande werkoverleggen om de voortgang in teams te monitoren.

Mentaliteitsverandering

Zolang het aantal regels groot blijft, is ook het herverdelen van taken een oplossing. Snijd zo veel mogelijk van het administratieve werk weg uit het takenpakket van zorgmedewerkers. Zo kunnen zij zich concentreren op hun patiënten. Het werk waar ze voor gekozen hebben! Deze methode wordt ook wel *job carving* genoemd.

De gestripte taken kunnen verricht worden door administratieve krachten. Bijkomend voordeel is dat dit een bijdrage levert aan het oplossen van het tekort aan zorgverlenend personeel. Uiteindelijk zal het bij de aanpak van de regeldruk echter aankomen op een mentaliteitsverandering in de maatschappij. Het lost veel op als zorgmedewerkers weer het vertrouwen krijgen. Van de overheid, toezichthouders, zorgverzekeraars en zorgorganisaties zelf. Zorgmedewerkers zijn professionals en verlenen kwalitatieve zorg op een juiste manier. Zo schrijft ook het ministerie van VWS in het actieplan (Ont)Regel de Zorg: 'Het is tijd om weer te vertrouwen op onze zorgprofessionals.' Zal het ministerie zelf ook de daad bij het woord voegen? Met de onlangs gegeven ondubbelzinnige steun van de staatssecretaris aan het advies van de taskforce "Gepast Gebruik ggz" lijkt het antwoord bevestigend te zijn. Opvolging van het advies zal onder meer leiden tot een substantiële vermindering van de administratieve lasten. En dat is een goede zaak voor zowel de gezondheid als het behoud van zorgmedewerkers. ✓

 Voor meer informatie en materialen over regeldruk, zie izz.nl/zorgorganisaties/regeldruk



In het schrappen van regels is Kees Kraaijeveld inmiddels specialist. Vanaf dag één is hij betrokken bij de beweging (Ont)Regel de Zorg. Het valt hem op dat veel zorgbestuurders totaal geen zicht hebben op de kosten van de regelgeving. 'Maar het tij is al aan het keren. Het moet gewoon.'

**‘Geen bestuurder
vraagt zich af
wat het kost’**



Stel een hoofd deregulerend aan in de raad van bestuur van je zorgorganisatie.'



Als je 50% van de regels schrapt, **win je een extra werkdag** per voltijdbaan.

Wat is er mis met de regelgeving in de zorg?

'Het probleem is de opeenstapeling van regels, de regelberg. Het zijn er veel te veel. Regeldruk is een belangrijke oorzaak van de hoge werkdruk. Zo besteedt een zorgmedewerker met een fulltimebaan twee dagen per week aan registreren. In de zorg is iedereen daar inmiddels aan gewend geraakt, maar het is bizar. Daar komt bij dat medewerkers onvoldoende zijn betrokken bij het maken van die regels. Dat ze hier geen invloed op kunnen uitoefenen, leidt tot een ernstig gevoel van machteloosheid. Een psycholoog weet dat machteloosheid het voorstadium kan zijn van een depressie.'

Waar komt die bureaucratische lastendruk vandaan?

'Op de eerste plaats wordt het veroorzaakt door een informatieprobleem. Er heerst structurele onduidelijkheid over wat er geregistreerd moet worden en waarom dat moet. Op de werkvloer hebben zorgmedewerkers hier geen idee van. Dat leidt ook tot veel verwarring: soms blijken registraties al jaren niet meer nodig te zijn en zijn ze al die tijd voor niets gedaan. Ten tweede is er een regelprobleem. De zorg maakt zelf veel regels. Vaak met heel goede bedoelingen, namelijk het optimaliseren van de zorg voor de patiënt. Maar er wordt geen rekening gehouden met dat er al zo veel regels zijn. Tot slot speelt een cultuurprobleem: uit te veel respect voor onder meer toezichthouders en zorgverzekeraars mijdt de zorg elk risico. En worden dus alle regels braaf overgenomen. Iedereen dekt zich in. Maar zorg verleent je het beste op basis van goed onderbouwde inhoudelijke beslissingen.'

Wat merken zorgorganisaties van de regeldruk?

'De regeldruk verergert het personeelstekort. Medewerkers zijn niet in de zorg gaan werken om vinkjes te zetten. Dit werkt demotiverend. Mensen lopen daardoor weg uit de sector. Het is ook slecht voor het imago van de zorg. Wie wil er nou werken in zo'n afvinkcultuur. Zoals gezegd leidt het vele registreren bovendien tot een hogere werkdruk. Wat mij trouwens verbaast is dat geen enkele bestuurder zich afvraagt wat het bijhouden van al die regels kost. Organisaties moeten kwaliteitsmanagers en regelaars in dienst nemen om de tent draaiende te houden. Niemand durft de eerste te zijn die besluit te kappen met dat keurmerk. Ze willen het risico niet lopen beschuldigd te worden van niet transparant willen zijn of geen verantwoordelijkheid willen dragen. Maar intussen kost de regelgeving de samenleving vele miljarden per jaar.'

'Het is overigens niet een zorgspecifiek probleem. Ik vrees dat tal van sectoren kampen met deze problematiek. Zo zijn

Kees Kraaijeveld is directeur van De Argumentenfabriek. Hij is van begin af aan betrokken geweest bij de deregulering. Bij de denktank (Ont)Regel de Zorg, de schrapconferentie in november 2017 en de schrapsessies. Kraaijeveld is een van de initiatiefnemers van het platform Zó werkt de zorg en medeoprichter van Stichting (Ont)Regel de Zorg. Kraaijeveld is bovendien de auteur van het essay *Hoe kunnen we de zorg blijvend (ont)regelen?*

de IT en de bankensector helemaal dichtgereguleerd. Systemen die alles bepalen, dat is een breed maatschappelijk vraagstuk. Technologische ontwikkeling is mede de oorzaak. Als je niet digitaal kon registreren en als je letterlijk de papierberg zag groeien, stopte je er eerder mee. We moeten opnieuw leren omgaan met de technologische mogelijkheden. Nu zitten we nog in een fase van alles willen vastleggen. Daar komen we wel uit. Het tij is al aan het keren. Het moet gewoon.'

Welke maatregelen hebben de beste kansen om het probleem van de regeldruk op te lossen?

'Begin met zorgmedewerkers goed te informeren over wat en waarom ze moeten registreren. Betrek ze ook bij het maken van regels, want zo breng je het medisch primaat terug in de regelgeving. Beperk en uniformeer bestaande regels. En voer daarnaast niet meer nieuwe richtlijnen in dan strikt noodzakelijk. Deze maatregelen hebben meer kans als een zorgorganisatie een hoofd deregulerend aanstelt in de raad van bestuur.'

Zal de regelberg nu snel eroderen?

'Niet snel. Het zal de komende jaren een permanente strijd zijn tegen de administratieve wildgroei. Regels zijn simpelweg te makkelijk in te voeren. Dus blijft het dweilen met de kraan open. Niettemin ben ik positief. Ik zie dat er hard gewerkt wordt aan het schrappen van regels. De voordelen liegen er ook niet om: een serieus groot deel van het personeelstekort wordt opgelost bij een gezonde regeldruk. Je bespaart veel tijd en veel geld. Als je 50% van de regels schrapt, win je per voltijdbaan een extra werkdag. En je stelt mensen in staat met plezier te werken, wat zowel veel verzuim als veel uitstroom uit de sector voorkomt. Bovendien kun je je regelaars omscholen tot zorgmedewerker. Dan doen ze eindelijk iets nuttigs, want nu strooien ze onbedoeld alleen zand in de motor van de zorg.' /

KIJK OP DE ZORG

Who's got the power?

'Hoe gaat het?' De verpleegkundige zucht. 'We lopen op onze wenkbrauwen, de rek is eruit.' Toch een glimlach: 'We hebben gelukkig een goed team. Ik krijg energie van de patiënten en de zorg. Maar er móét zoveel: dit bijhouden, dát registreren. De paarse krokodillen vliegen ons om de oren. En als we ons werk weer eens anders moeten organiseren, vraag ik me soms af: van wie komt deze maatregel? Weten zij wel hoe het er in de praktijk aan toegaat?'

Het is deze verpleegkundige niet duidelijk waarom ze haar werkwijze moet veranderen. De maatregel kwam "van boven". Maar ze doet wat haar gevraagd wordt, naar eer en vermogen. Ze is loyaal. 'Ik merk wel dat ik met minder plezier naar mijn werk ga dan vroeger', zegt ze. 'Ik ben moe aan het eind van mijn dienst, ik val 's avonds na het journaal op de bank in slaap.' Hoe zorgen we ervoor dat "boven" minder ver weg is? Dat beleid iets van verpleegkundigen zelf wordt? In onze Verpleegkundige Raad vragen we aandacht voor de beroepsuitoefening van verpleegkundigen. We bewaken actief het verpleegkundig belang. Maar de regimes voor verantwoording en toezicht liggen buiten de beroepsgroep. *Professional governance*, daar kan niemand tegen zijn. Laten we hier snel een voorstel voor schrijven! Maar uh ... wie besluit dan hierover?

Jeannette Knol PhD RN is voorzitter Verpleegkundige Raad en programmamanager Excellente Zorg bij ziekenhuis Tergooi



Schrappen of snappen

De rem zetten op zinloze regels. Van controle houden naar vertrouwen geven. Eindelijk een einde maken aan het verspillen van kostbare tijd. Onder de noemer (Ont)Regel de Zorg organiseert kennisorganisatie Vilans schrapsessies. Eerst gestart met organisaties in de VVT, binnenkort ook aan de slag in de gehandicaptenzorg. Wat zijn dit voor sessies en wat leveren ze op?

'De schrapsessies zijn middagen waarin medewerkers van vijf tot acht zorgorganisaties concreet de strijd aangaan met regeldruk', aldus Sandra Dahmen, senior adviseur bij Vilans. Samen met onder andere programmaleider Else Stapersma en sociale partners verzorgt Dahmen de schrapsessies, in opdracht van het ministerie van VWS. Voor de duidelijkheid: het schrappen van regels is niet het doel an sich. 'Het gaat vooral ook om het krijgen van inzicht in die regels', zegt Dahmen. 'Daarom organiseren we als vervolg op de schrapsessies, snapsessies. Waar komen bepaalde registraties vandaan? Vanuit welke wet- of regelgeving? Wie heeft er invloed op? En hoe kun je registraties benutten? Weten wat je meet. Dáár gaat het op de eerste plaats

over. Het is namelijk ook mogelijk om registraties zo aan te passen dat ze de zorg wél beter maken.'

Tools, tips en adviezen

'Om spijkers met koppen te slaan is de juiste samenstelling van teams tijdens de sessies belangrijk', vertelt Dahmen. 'Denk aan zorgmedewerkers, kwaliteitsfunctionarissen, managers, ICT- en administratief medewerkers. Zo kan een zorgmedewerker goed verwoorden waar hij last van heeft. Terwijl een kwaliteitsfunctionaris weet te vertellen waar een regel vandaan komt, wat het doel ervan is en welke aanpak nodig kan zijn.' Na de sessies werken de teams enkele maanden aan het slimmer registreren binnen hun eigen organisaties. Dahmen: 'Ze kijken kritisch of wat ze vastleggen ook



Het schrappen van regels is **niet het doel an sich.**



'Medewerkers veranderen **van gefrustreerd naar gemotiveerd.**'



Zelf schrappen?

Naast tijdswinst leveren de schrapsessies een bijdrage aan zelfregie van zorgmedewerkers en hun werkplezier. Dit zijn ook centrale onderwerpen in de aanpak InDialoog van IZZ. Speciaal voor organisaties in de gehandicaptenzorg start IZZ samen met StaG (het arbeidsmarktfonds voor de gehandicaptenzorg) het programma "Van werkdruk naar werkplezier". Tijdens een van de leernetwerkbijeenkomsten in dit programma leert Vilans u hoe u zelf de kennis en vaardigheden opdoet om een schrapsessie te houden. Meer weten of aanmelden? Stuur een e-mail naar service@izz.nl.

zinnig is voor goede zorg of wettelijk nodig is. De toolkit "Minder papier, meer tijd voor zorg" helpt ze daarbij. Ook krijgen ze volop tools, tips en adviezen van ons aangereikt om concreet aan de slag te gaan met regeldruk.'

Zelf invloed hebben

Registraties in kaart brengen die voortkomen uit de eigen organisatie. Dat is het laaghangende fruit. Maar het schrappen van deze en andere regels is minder gemakkelijk dan gedacht. Dahmen: 'Waar organisaties vaak nog tegen aanlopen is het concreet handen en voeten geven aan het "ontrege-

len". Organisatiebreed. Hoe ga je voortaan om met voedselveiligheid en die dagelijks terugkerende temperatuurlijst voor koelkasten? Of hoe meld je incidenten? Nu komt het bijvoorbeeld voor dat verpleegkundigen verplicht zijn om eerst een handtekening te vragen voor risicosignalering. Voor toestemming van een cliënt, op een formulier: mag ik uw risico's signaleren? Of dat ze na een douche- en weeglijst nog op een derde lijst moeten afvinken dat ze alles gedaan hebben. Het is echt geen wonder dat deelnemers zo enthousiast zijn over de schrapsessies. Ze gaan inzien dat ze zelf invloed hebben op veel regels. Van gefrustreerd veranderen ze naar gemotiveerd. Gewoon door met elkaar in gesprek te gaan. Groter kan het verschil bijna niet.' ✓

 **Meer informatie over de schrapsessies of de toolkit bestellen? Kijk op www.vilans.nl**



Sandra Dahmen

GGZ Drenthe pakt regeldruk aan

‘Samen zoeken we oplossingen’

Regeldruk frustrleert veel zorgmedewerkers. Bij GGZ Drenthe heeft de aanpak InDialoog van IZZ ervoor gezorgd dat medewerkers zich gezien en gehoord voelen. ‘Bovendien durven medewerkers elkaar nu aan te spreken en zoeken ze samen naar oplossingen’, zegt directeur Petra de Rijke.



Petra de Rijke: ‘Ik zit nu regelmatig met teams aan tafel’

Echt iets voor ons, dacht De Rijke ruim een jaar geleden tijdens een presentatie van IZZ over InDialoog (voorheen de Aanpak Organisatieklimaat). ‘Deze aanpak leidt er volgens IZZ toe dat medewerkers zich prettig voelen in hun dagelijkse werk, en beter de problemen van alledag aankunnen. Dit paste perfect bij de thema’s waar wij mee bezig waren: vitaliteit, teamkracht, eigen regie. Ik realiseerde me dat we gek zouden zijn als we hier niet mee aan de slag zouden gaan.’

De kern van de IZZ-aanpak is een dialoog tussen teamleden onderling en tussen teamleiders, bestuurders en zorgmedewerkers. ‘Ik had te weinig voeling met de mensen die zorgen, er was weinig verbinding’, geeft De Rijke aan. ‘Nu zit ik regelmatig met teams aan tafel. Ook inhoudelijk is er iets veranderd. In de teams werden bepaalde thema’s alleen geagendeerd door een incident. Nu praten we zonder aanleiding een uur lang over bijvoorbeeld veilig werken.’

Elkaar durven aanspreken

‘Ik wist niet dat mijn aanwezigheid vanuit de directie het verschil kan maken’, vervolgt De

Rijke. ‘Ik hoorde medewerkers letterlijk zeggen dat de directeur “ook maar een gewoon mens” is. Dat zorgde voor meer verbinding.’ Een ander effect van de aanpak is een verbeterde teamsfeer, waarbij mensen elkaar durven aanspreken en samen naar oplossingen zoeken. Al is dat voor het ene team makkelijker dan het andere. ‘Ik kwam bij teams waar het cynisme richting de organisatie van de muren droop. Waar grote onvrede heerste over dingen uit een ver verleden. Maar ook waren sommige teams al een eind op weg in een positieve ontwikkeling met elkaar.’

Uit onderzoek van IZZ blijkt dat medewerkers van organisaties met een goed organisatieklimaat minder last hebben van bijvoorbeeld werk- en regeldruk. De aanpak InDialoog verbetert dit organisatieklimaat en verlaagt de werk- en regeldruk. De Rijke hierover: ‘Als je je gezien voelt door een leidinggevende, zul je je minder snel ziekmelden en ben je eerder bereid om samen naar oplossingen te zoeken.’

Gezien en gehoord worden

Op locatie De Bron, een gewoon woonpand in een gewone woonwijk, werkt dat inderdaad zo. Multiprobleemgezinnen krijgen hier hun laatste kans om een uithuisplaatsing van hun kinderen te voorkomen. Het gaat om gezinnen waar psychiatrische problematiek speelt, meestal gecombineerd met geldzorgen, een verstandelijke beperking, huiselijk geweld of seksueel misbruik. Gezinstrainer Johan van Arragon en behandelcoördinator Bea Bolt kunnen uren vertellen over alle regeltjes, protocollen en afvinklijsten die ze dagelijks voorbij zien



'Ik wist niet dat mijn aanwezigheid vanuit de directie **het verschil kan maken.**'



'Medewerkers durven elkaar nu aan te spreken en **zoeken samen naar oplossingen.**'



Bea Bolt en Johan van Arragon: 'De werkvloer voelt zich gezien en gehoord door de directie'



‘Er is regelgekte, maar de kwaliteitstoets hoort óók bij ons vak’

komen. ‘Het irriteert en frustrereert me dat we zeker anderhalf uur per dag achter de computer zitten, terwijl we die tijd hard nodig hebben voor de gezinnen’, vertelt Van Arragon. Bolt: ‘Door onder meer de regeldruk voel ik me gespannen en slaap ik slecht.’ Ook het team van De Bron heeft een dialoogsessie achter de rug met de directie. Van Arragon: ‘Alleen al de aanwezigheid van de directie heeft mij goed gedaan. We worden gezien en gehoord, we staan er niet alleen voor. Er is erkenning voor de enorme regeldruk. Dat voelt goed.’

Incidentenvoetbal

De Rijke merkte dat het onderwerp regeldruk in meerdere teams kwam bovendrijven. Vooral in de teams waar de sfeer niet positief was. ‘Als team kun je negatieve dingen, zoals regeldruk, versterken door er steeds over te beginnen. Wel vaker hoorde ik de woorden “want we hebben het zo druk”. Ik probeerde dan een opening te vinden door terug te gaan naar de vraag waarom ze ooit voor dit vak gekozen hebben. In de loop van de tijd zie je dan een verandering: de bevoegenheid komt terug waardoor ook de sfeer in een team verbetert.’ De Rijke onderkent dat er een waslijst aan regels, protocollen en administratie in de zorg is. ‘Intern proberen we zo veel mogelijk gekte te stoppen. We hebben een campagne gevoerd “Minder regels, meer zorg”. We hebben een verbeterteam dat zich bezighoudt met het optimaliseren van processen. Maar tegelijk hebben we ook te maken met “incidentenvoetbal”: politici zijn geneigd om na een incident

direct nieuwe regels te maken. Teams die een goed werkklimaat hebben, hebben minder moeite om zich aan te passen aan deze veranderingen.’

Zelfbewuste teams

Ze klinkt betrokken en meelevend. Tegelijkertijd benadrukt ze dat zorgmedewerkers de functie van een bepaalde regel nooit uit het oog mogen verliezen. ‘Door al het “moeten” zijn we weggeraakt van de waarom-vraag.’ De Rijke vertelt over een verpleegkundige die klaagde over een afvinklijstje op de medicatiekoelkast. ‘Het gaat niet om dat lijstje. Het gaat erom dat je, vanuit je vak, je vergewist of de totale inhoud van die koelkast deugt. Er is regelgekte, maar die kwaliteitstoets hoort bij de professionaliteit van je vak.’

Bij GGZ Drenthe willen alle teams doorgaan met InDialoog. ‘Ik hoop dat het effect van mijn bezoek kleiner wordt’, lacht De Rijke. ‘Ik wens ons toe dat we een krachtige organisatie worden met zelfbewuste teams die elkaar kunnen inspireren. Want met alleen praten over de regeldruk los je de regeldruk niet op. Je moet ook samen naar oplossingen zoeken.’

 Wilt u uw zorgsucces delen via Inzicht? Ga naar: www.izz.nl/zorgorganisaties/zorgsucces



Bestuurders met lef

Drukke met regels en administratie. Iets dat snel ver weg staat van je primaire verantwoordelijkheid als zorgmedewerker. Of althans, niet zichtbaar zinvol is hiervoor. Het kan zomaar uitgroeien tot een behoorlijke regeldruk. Voor een groeiende groep zorgmedewerkers levert dit gezondheidsproblemen op. Of een reden om de zorg de rug toe te keren. Zo zonde! Maar is het echt onontkoombaar?

‘De kunst is mensen bij elkaar te brengen dwars door de hiërarchie heen’

Druk zijn met je werk, daar is niks mis mee. Zeker in de zorg – waar je direct de positieve effecten ziet op de gezondheid of het welzijn van anderen. Maar er is ook andere drukke. Drukke met regels en administratie. Je kunt er last van hebben omdat je er simpelweg geen tijd voor vindt. Je kunt er ook last van hebben omdat je het nut er niet van inziet. Beide kunnen flink in de weg zitten. Je betrokkenheid neemt af, het werkplezier zakt weg en zelfs je gezondheid heeft eronder te lijden. Zoveel is wel duidelijk geworden uit onze laatste Monitor Gezond werken in de zorg.

Eigen drukke creëren

We zijn met z'n allen ook wel een beetje doorgeslagen om maar controle te kunnen houden op het primaire proces. Natuurlijk moet er verantwoording zijn. En transparantie. Maar angst voor privacyschendingen, budgetoverschrijdingen of

datalekken mag gezonde zorg niet in de weg staan. En we kunnen ook niet alleen wijzen naar de overheid. Als we eerlijk zijn ... weten we dat zorgorganisaties zelf ook regels maken. We creëren voor een gedeelte onze eigen regeldrukke.

Anders

Waar de knop-voor-verbetering zit? Eerlijk gezegd: bij de bestuurder. Nee, dan bedoel ik niet dat hij het maar moet oplossen. Nee, juist niet. Ik denk maar even aan directeur Petra de Rijke van GGZ Drenthe, die elders in deze Inzicht haar verhaal doet. Zij ontdekte dat haar fysieke aanwezigheid bij de teams een groot verschil maakte. In de relatie maar óók op de inhoud. Zij zette de luiken dus open om de regeldruk aan te pakken. De kunst is mensen bij elkaar te brengen vanuit het hele “interne systeem”, dwars door de hiërarchie heen.

Dat vraagt om bestuurders met lef: die durven loslaten en vertrouwen geven. Zodat ruimte ontstaat voor werkende oplossingen. Oplossingen die de regeldruk verlagen en het vertrouwen in elkaar en het werkplezier weer terugbrengen.

IZZ heeft inmiddels een schat aan kennis over hoe om te gaan met werk- en regeldruk. We helpen graag!

*Roland Kip
Algemeen directeur
Stichting IZZ*



Mindful walking boost de mentale veerkracht

Door VGZ

Werk- en regeldruk ... Soms helpt het de aard van het werk te wijzigen, maar vaak kan dit niet. Daarom staat de mentale veerkracht van de medewerkers steeds hoger op de hr-agenda. Hoe kun je die vergroten? Mindful walking is dan een uitstekend idee!

VGZ Mindfulness-coach-app

Al langer stimuleert VGZ mindfulness met de app VGZ Mindfulness-coach. Deze wordt standaard genoemd in toplistjes van mindfulness-apps en is intussen meer dan 650.000 keer gedownload. Uw medewerkers vinden de app in de App Store (Apple) en Google Play Store (Android).



Mindfulness is met je aandacht in het nu zijn, zonder oordeel. En dat heeft voordelen, bleek uit een metastudie, gefinancierd door de Nederlandse onderzoeksorganisatie NWO. Mindfulness vermindert emotionele uitputting, stress, depressie en angst. En verbetert persoonlijk functioneren en presteren, zelf-compassie, slaapkwaliteit en ontspanning.

Meer bewegen!

Behalve mindfulness is ook bewegen heel goed voor je geest! En dan niet meteen weer prestatiegericht, maar gewoon wandelen. De Amerikaanse arts Mike Evans constateerde dat wandelen goed is voor onder andere hart, bloedvaten, botten, spieren, gewrichten en het geheugen (bron: Gezondheidsnet).

Mindful walking: 1+1=3!

Mindful walking is de ideale combinatie van mindfulness en wandelen. Hierbij versterken de effecten van wandelen en mindfulness elkaar. Een korte wandeling kan dan al wonderen doen ... 1+1=3! VGZ biedt daarom aan werkgevers en

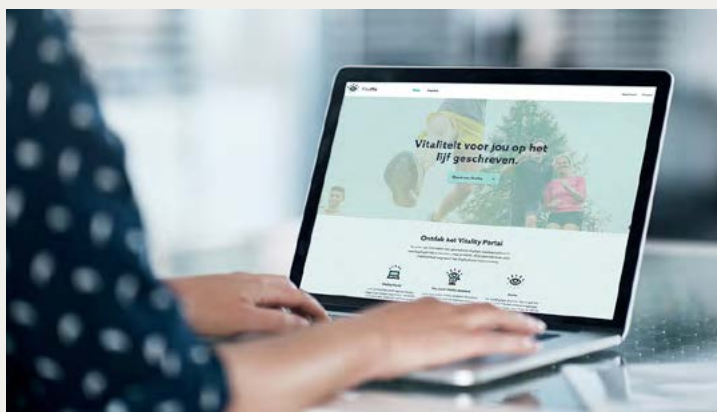
medewerkers een workshop mindful walking aan. Dat doen we samen met de landelijk werkende organisatie Mindful Run. In deze workshop maken uw medewerkers kennis met de combinatie wandelen en mindfulness. Deze workshop kan heel eenvoudig tijdens een lunch worden gedaan, maar bijvoorbeeld ook als inzetbaarheidsworkshop worden ingezet.



Werkdruk kan lekker zijn, werkstress is echt niet OK!

Door CZ

Van werk, en van af en toe heel veel werk, kan een mens hartstikke blij worden. Het geeft betekenis aan je leven. Hoe mooi kan het zijn? Toch moet het niet te veel worden en het punt bereiken waarop werkdruk overgaat in werkstress. Dan wordt het gevaarlijk.



Ieder mens is anders en reageert anders op werkdruk. Wat voor de één onoverkomelijk is, is voor de ander een piece of cake. Maar als mensen door de bank genomen lang onder druk staan en het ze niet lukt om hun werk af te krijgen, komen de klachten. Dat zie je ook als een takenpakket te ambitieus is of waardering uitblijft. Dan verandert druk in stress, met chagrijn, onzekerheid of somberte als gevolg. Mensen isoleren zichzelf en worden soms angstig, vergeetachtig of zelfs chaotisch en kunnen gaan verzuimen.

De opvatting dat stress OK is, is dus echt een misvatting. Stress is niet OK! Dus als u ziet dat een van uw medewerkers worstelt met drukte op het werk, loop er dan naartoe en vraag hoe het gaat. Luister en knoop een gesprekje aan. Het kost u tien minuten, maar uw aandacht kan zo ontzettend veel goeds opleveren.

Met rust bereik je al een hoop

U hoeft niet meteen allerlei dure trajecten op te starten om verzuim te voorkomen. Een medewerker het gevoel geven dat hij begrepen wordt, neemt al flink wat druk weg. En vertel hem te relaxen. 'Hoe mooi het is om niets te doen, en daarna te rusten?', zeggen ze in Spanje. Rust is belangrijker dan u denkt. Iedereen moet kunnen herstellen van een inspanning.

Stress verminderen met de Vitality Portal

Wilt u uw medewerkers tools in handen geven om zelf aan de slag te gaan tegen werkstress? Het online gezondheidsplatform Vitality Portal is hét vertrekpunt voor uw medewerkers. Digitale assistent Fitz helpt ze om inzicht te krijgen in hun veerkracht en stuurt ze vervolgens naar het best passende online hulpprogramma voor hun klachten. Zo worden uw medewerkers veerkrachtiger en weerbaarder tegen stressmomenten en blijven ze gezond aan het werk.

Neem een kijkje op de Vitality Portal:

vitality-portal.nl/cz

Regeldruk: oplossingen van de werkvloer

Een zorgorganisatie kan zelf het nodige doen aan regeldruk. Bestuur en management moeten hiervoor wel de handen ineen slaan met hun medewerkers.


Op de werkvloer liggen de ideeën over regelvermindering voor het oprapen. Dat bleek ook toen IZZ zorgmedewerkers naar hun ideeën vroeg. De reactie was overweldigend: 12.346 ideeën! Inmiddels zijn de duizend beste geselecteerd. Ze zijn verdeeld in vijf categorieën. Waarom vijf? Omdat de ideeën een mogelijk antwoord bieden op de volgende vijf vragen:



IZZ gebruikt de ideeën onder andere om het probleem van de regeldruk aan te kaarten. In gesprekken met zorgorganisaties en met de overheid zoals VWS. IZZ legt hierbij vooral de nadruk erop dat aanpakken gezondheidswinst kan opleveren.

Een greep uit de ideeën.

- 1 Verplicht niet alles over een patiënt te rapporteren, maar alleen bijzonderheden zoals veranderingen.
- 2 Laat administratieve taken door ondersteunende krachten uitvoeren.
- 3 Zorg voor betere ICT-ondersteuning. Bijvoorbeeld een registratiebot.
- 4 Laat gemeenten hun Wmo-criteria afstemmen, zodat zorgorganisaties niet per gemeente met verschillende eisen te maken krijgen.
- 5 Vertrouw erop dat zorgmedewerkers weten wat zij doen. Laat ze dus niet alles verantwoorden en controleren.

 Zelf aan de slag met de regeldruk? IZZ helpt u graag. Bekijk onze routekaart op www.izz.nl/zorgorganisaties/regeldruk

