



Amphia Ziekenhuis

Business case

Werkstress

Het Amphia Ziekenhuis is een topklinisch opleidingsziekenhuis in Breda en Oosterhout. Eind 2012 is Amphia gestart met 'Amphia floreert', een geluksbevorderend programma voor verpleegkundigen. Op dit moment doen 120 verpleegkundigen hier aan mee. Het project is onderdeel van het organisatiebrede 'Amphia naar TOPzorg'.

Het Amphia Ziekenhuis investeerde ruim 28 duizend euro in 'Amphia floreert'. Met positief resultaat. Betere registratie en problemen bij de kern aanpakken, helpt om het aantal vertraagde ligdagen te verminderen. Daardoor kunnen meer patiënten worden geholpen. Nader onderzoek onder 120 verpleegkundigen moet laten zien hoe groot het effect van 'Amphia floreert' precies is, en welke andere belangrijke factoren bijdragen aan het verminderen van werkstress.

Een gesprek met Hans Meij, lid van het directiecomité, en verpleegkundige Silvia Luijten.

duurzameinzetbaarheid.nl

Deze business case is samengesteld door ProfitWise Onderzoek & Advies in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Interviews Pieter Webeling Kosten-baten analyse Diederick Stoel

Fotografie Jeroen Bouman Redactie Eveline Wentzel Vormgeving Studio 10

Uitgave november 2014.

de Werkgever

Hans Meij (54) over een oceaan aan werk, de urgentie van regie nemen, checkprocedures, kracht van het team en met plezier werken.

Op 13 augustus 2011 was de maat vol. Hans Meij riep bedrijfsmanagers en teamleiders van het Amphia Ziekenhuis bijeen voor overleg. Wat was de aanleiding?

‘Die dag werd ik 51 jaar, daarom weet ik ’t nog precies. De aanleiding was de uitval van wederom een teamleider door stress. En er was een incident waarvoor ik mij nog steeds buitengewoon schaam. Er was een patiënt uit bed gevallen. Heel vervelend, dat gebeurt in elk ziekenhuis, maar er moeten dan wel direct verbetermaatregelen komen op patiëntgebonden niveau en op afdelingsniveau. Dat was niet gebeurd. Geen hoog-laagbed, geen hek, geen signalering van: pas op, deze vrouw is valgevaarlijk. Een nacht later viel ze wéér uit bed. Dat is onacceptabel. Dan hebben wij het fout gedaan. Zo’n calamiteit is niet alleen slecht voor de patiënt: in een team levert dat ook enorm veel stress op. Al analyserend kwamen we tot de conclusie: ‘Wij moeten integraal de hele verpleegkundige zorg op de schop nemen. Om de kwaliteit van de zorg te verhogen en de stress te verminderen.’

‘Begrijp me goed: in die tijd was de situatie niet beter of slechter dan in andere ziekenhuizen. Kijk, stress is inherent aan het métier verpleging. Omdat het een niet-gedefinieerd vakgebied is. Een verpleegkundige heeft wel een aantal omschreven activiteiten, maar daar komt nog van alles bij. Van acute psychosociale begeleiding van een patiënt tot zelf schoonmaken als de schoonmaker er niet is. Zonder duidelijke afbakening heb je dus een oceaan aan werk, waarin je elke keer weer prioriteiten moet stellen. Je gaat altijd naar huis met het gevoel dat het werk niet af is. Dat is het frustrerende.’

Wat kun je doen om de werkdruk beheersbaar te maken?

Hoe houd je de werkdruk binnen een aanvaardbaar niveau?

‘Regie. Er is een idee fixe ontstaan van professionele autonomie van verpleegkundigen. Het is een vak dat weliswaar gereguleerd is in de wet Beroepen Individuele Gezondheidszorg: individuen die zelfstandig een functie uitoefenen. En ja, een verpleegkundige is zelf verantwoordelijk voor de daden en verrichtingen die horen bij het vak, zoals het goed aanbrengen van een infuus. Maar voor de totale zorg van een patiënt die langere tijd op de afdeling ligt, is het team van



‘Kijk naar de mogelijkheden die je wél hebt. In het team, of bij jezelf’

verpleegkundigen van cruciaal belang. Want die verpleegkundige gaat weer naar huis. En dan? ‘Autonomie van het individu’ is daarom strikt genomen onzin.’

‘Wat zien we in de praktijk? Door dat idee fixe van professionele autonomie functioneren individuele verpleegkundigen soms als losse eilandjes op een afdeling. Zonder hecht teamverband, zonder teamvisie is dat gevaarlijk. Er is dan onvoldoende samenhang, onvoldoende eenheid van beleid, onvoldoende onderlinge enthousiasmering, stimulering en inspiratie. Het afdelingshoofd is in de Nederlandse situatie eerder een administrator geworden dan een verpleegkundig regisseur. Ik wil de regie terug. Ik wil een team.’

Een voetbalwet is: het team komt eerst. Alleen binnen die groepsdiscipline kan een individuele speler excelleren.

‘Ik heb niet veel op met voetbal, maar dat zal best kloppen. In de beschutting van een goed functionerend team is de individuele verpleegkundige ook minder kwetsbaar. Ik vergelijk het met de luchtvaart. Voor een vliegtuig vertrekt, heeft de piloot een vaste procedure. Flaps? Okay. Engines? Okay. Brandstof-

peil? Okay. Zo kun je calamiteiten nagenoeg uitsluiten. Geen enkele piloot zal zeggen: ik geloof het wel, laat die checks maar zitten.’

‘We hebben in Nederland en ook in ons ziekenhuis veel moeite gedaan om een soortgelijke checkprocedure ook voor een operatie ingevoerd te krijgen. Is het de juiste persoon? Moet het rechterbeen of linkerbeen geamputeerd worden? Hebben we de juiste operatiesets klaarstaan? Hebben we op allergie getest en weten we welke allergieën er zijn? Dit lijkt lachwekkend logisch, maar dat gebeurde dus niet. Niet *bewust*. Natuurlijk wist de dokter wat hij of zij moest doen. Natuurlijk was er een verpleegkundige verantwoordelijk voor de juiste sets. Maar dat kán misgaan. Door regie, door zo’n checkprocedure voor de start, kun je veel problemen en stress voorkomen. Want de impact van een fout op de patiënt, en ook op de arts en het verplegend personeel, is enorm. Dat is zeer, zeer schadelijk.’

Meer personeel, meer handen aan het bed. Helpt dat ook om stress te voorkomen?

‘Dat vraag ik mij af. Kijk, de roep om verpleegkundig personeel is oneindig. Omdat het werk oneindig is. Ik wil daar met alle plezier naar kijken, maar naar mijn stellige overtuiging zit de oplossing niet in meer personeel. Kijk naar de mogelijkheden die je wél hebt. In het team, of bij jezelf. Neem het dagritme. Met multimoment-opnamen hebben we van minuut tot minuut geregistreerd wat een verpleegkundige op een dag doet. In het eerste kwartier denkt die verpleegkundige nog: *er loopt iemand achter me aan, ik moet het extra efficiënt doen*. Daarna gaat die gewoon zijn of haar werk doen. Hoeveel procent is een verpleegkundige dan bezig met patiëntenzorg? Hooguit dertig! Een kwart van de tijd gaat op aan zoektijd en andere verstoringen, zo van: waarom ligt die bloeddrukmeter niet in kast vijf? Ik wil dat de patiëntenzorg fors omhoog gaat, naar minimaal 50 procent. Dan heb je op het einde van een dienst ook meer voldoening. En minder stress.’

Het Amphia-ziekenhuis zet hoog in op plezier en geluk van verpleegkundig personeel met een project als ‘Amphia floreert’.

Wat is het belang van plezier op de werkvloer?

‘Plezier is het smeermiddel voor het functioneren van een organisatie. Juist in dit zorgmétier moet je het hebben van gunnen, flexibel zijn en een ‘gesmeerde’ omgang met mensen. Een ziekenhuis is geksheerd gezegd een huis van ‘ellende’. Mensen

‘Plezier is het smeermiddel voor het functioneren van een organisatie’

zijn ziek. Zelfs een bevalling is geen pretje. Dus maak het nou maar niet zwaarder dan het al is. Van nature ben ik vrolijk. ‘Ik maak veel grappen,’ zeg ik tegen mensen die mij nog niet goed kennen. ‘Daarmee neem ik de boel serieuzer dan je denkt.’

‘Amphia floreert’ is een driedaags trainingsprogramma dat voortkomt uit de zogeheten positieve psychologie. Het is een traject met drie belangrijke onderdelen. Ten eerste: persoonlijkheid. In de dagelijkse omgang met collega’s en patiënten is het belangrijk jezelf te kennen. Hoe ga je om met stress? Een perfectionist zal lastiger kunnen omgaan met werkdruk, en gebrek aan tijd. Ten tweede: de levenssituatie. Ik vind dat ik op de hoogte moet zijn van de thuissituatie van mijn managers. Hoe het gaat met echtgenoot, kinderen, partner, vriend. Privé en arbeid kun je niet loskoppelen, daarvoor is werk een te groot onderdeel van het dagelijks leven.’ En ten derde: hoe kun je zelf bijdragen aan plezier en geluk? Onze stelling is: een gelukkige medewerker is een succesvolle medewerker. En niet andersom. Als je positief in het werk staat, ben je vrijer en creatiever in het vinden van oplossingen. Je blijft ook gezonder: het immuunsysteem is absoluut sterker. Dat vind ik heel belangrijk. ‘Amphia floreert’ is niet verplicht, een medewerker moet uit vrije wil en overtuiging zichzelf willen verbeteren. Alleen zou ik het heel erg vinden als mensen hier veertig jaar met de smoor binnenkomen omdat ze nu eenmaal de hypotheek moeten betalen.’

De pilot van ‘Amphia floreert’ is inmiddels afgerond, en op dit moment is er een groep van 120 verpleegkundigen bijna klaar met het programma. Wat zijn de eerste, aanwijsbare resultaten die worden waargenomen?

‘Het aantal incidenten, variërend van een verkeerd gezette spuit tot een patiënt die uit bed valt, is flink achteruitgegaan. In één maand van negen naar twee. Ook zien we dat het aantal vertraagde ligdagen is afgenomen. Dat komt omdat we de reden waarom patiënten te lang en onnodig bij ons zijn beter registreren. We pakken problemen nu meer bij de kern aan. Het overleg onderling is ook gewoon beter. We zijn dus bezig met een duidelijke verbetering. Ik denk nu aan één van de teams hier, van interne geneeskunde. Jarenlang maakte dat team een wat uitgebluste indruk. Veel problemen, ook een paar incidenten. Na het volgen van ‘Amphia floreert’ zie je een geweldige kentering. Ze zijn enthousiast, ze spetteren nu gewoon. Daar ben ik eigenlijk heel erg trots op. Zij zijn zelf veranderd, en dat is te merken!’



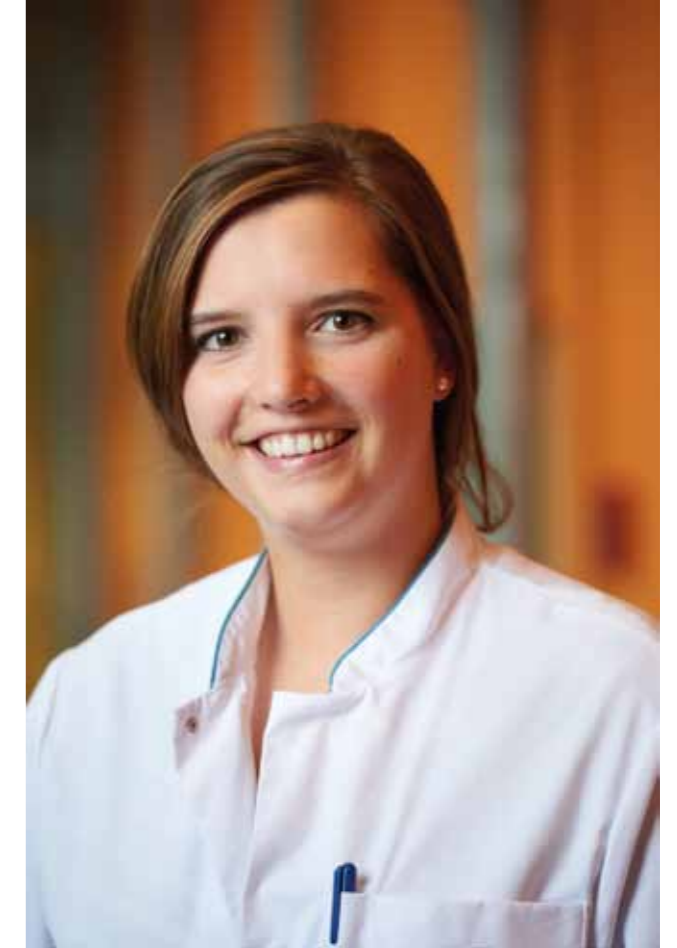
de **Werknemer**

Silvia Luijten (24) is verpleegkundige in het Amphia Ziekenhuis in Breda en Oosterhout. Ze werkt sinds 2012 bij het Amphia Ziekenhuis. Silvia heeft meegedaan aan het programma 'Amphia floreert'.

'Mijn reactie op 'Amphia floreert' was heel positief. Van jou als verpleegkundige wordt verwacht dat je je werk goed doet: je deelt pillen uit, je meet de bloeddruk, je voert gesprekken met patiënten. De rest ligt eigenlijk bij jezelf. Hoe kun je met meer plezier in je vak staan? Als ik zelf in een ziekenhuisbed lig, zou ik niet willen dat de zuster alleen maar haar werk doet omdat het nu eenmaal moet. Die roeping van een verpleegkundige is er echt wel. Maar hoe zorg je ervoor dat die niet onder het stof komt?'

—
'Ik heb meer zelfinzicht gekregen. Dat je gaat nadenken: wat maakt mijn dag nou leuk? In mijn geval is dat eigen inbreng. Meer nadenken, dingen beter organiseren. Daar is in de dagelijkse sleur niet altijd ruimte voor. Het gebeurt wel eens dat er onvoldoende infuuspalen op de afdeling zijn. Dan moet je het infuus ergens aan het bed bevestigen, met als gevolg dat een patiënt niet handig kan lopen. Als hij dan drie keer per uur naar de wc moet, moet je als verpleegkundige elke keer meelopen om te zorgen dat de patiënt niet valt. Zulke onhandige dingen leveren meteen werkdruk en stress op. Om dat beter te regelen... mijn handen jeuken! Ik ben nu verpleegkundig specialist in opleiding, een tweejarige hbo-masteropleiding. In die nieuwe rol kan ik meer nadenken en overleggen hoe je de organisatie verbetert. Precies de diepgang die ik zocht.'

—
'Collegialiteit en een goed teamgevoel zijn heel belangrijk. Op een zorgafdeling ben je niet een 'los persoon', je moet het samen doen. Meer contact, meer openheid, sneller feedback geven. Soms zag ik dat een collega niet lekker in z'n vel zat, maar je bent steeds druk, dus voordat je toekomt aan de vraag 'hoe was je weekend'... Je mag al blij zijn als je tijdens het eten niet hoeft



'Ik heb meer zelfinzicht gekregen. Dat je gaat nadenken: wat maakt mijn dag nou leuk?'

—
op te staan omdat een patiënt op de rode knop drukt. Het lijkt mij goed om met je team activiteiten buiten het werk te ondernemen, zoals een etentje. Dat zou het werk zeker ten goede komen. Het is meer 'familie'. Als je je een deel voelt van de familie, ben je meer ontspannen. In dit werk ben je alleen maar aan het geven. Als je zelf je verhaal kwijt kunt bij een collega, loop je daarna heel blij en relaxt de patiëntenkamer binnen.'

—
'Door 'Amphia floreert' ben ik me ook meer bewust geworden van kleine geluksdingen. Een zonnig fietstochtje naar het werk, of een compliment van een patiënt. Je merkt hoe privé en werk met elkaar verbonden zijn. Als ik een keer niet lekker in m'n vel zit, dan merken patiënten en collega's dat gelijk, of je dat nou wilt of niet. Op de afdeling ligt een schrift waarin iedereen een leuk moment met een patiënt opschrijft. Er hangt een whiteboard waar we allemaal wel eens een grappige spreuk op zetten. Zoals 'Wat loop je hard, je lijkt wel een verpleegster'. Of 'Zorgen moet je doen, niet maken'. Kleine dingen, maar toch. We krijgen hele positieve reacties van mensen op de zaal. Plezier begint bij jezelf, en in het team. Dat brengt je vanzelf over naar de patiënten.'

de Kosten-batenanalyse

Het Amphia Ziekenhuis investeerde ruim 28 duizend euro in 'Amphia floreert'. Met positief resultaat. Betere registratie en problemen bij de kern aanpakken, helpt om het aantal vertraagde ligdagen te verminderen. Daardoor kunnen meer patiënten worden geholpen. Nader onderzoek onder 120 verpleegkundigen moet laten zien hoe groot het effect van 'Amphia floreert' precies is, en welke andere belangrijke factoren bijdragen aan het verminderen van werkstress.

Investeringsen

- Programma 'Amphia floreert'
- Verletkosten
- Kosten trainingslocatie
- Projectmanagement

Opbrengsten

- Meer verbondenheid tussen verpleegkundigen
- Betere onderlinge communicatie
- Minder werkstress
- Toename competenties
- Minder verzuim
- Betere registratie vertraagde ligdagen
- Problemen worden bij de kern aangepakt
- Afname aantal vertraagde ligdagen

	2010	2011	2012	2013
Omzet	352.914.007	333.024.615	352.513.822	363.941.651
Winst	10.408.412	7.004.246	3.106.054	9.680.675
FTE	3.312	3.336	3.330	3.237
Ziekteverzuim	4.16%	3.75%	4.52%	4.72%
Investeringsen 'Amphia floreert'	-	-	-	28.652

Om de effecten van het programma 'Amphia floreert' op het functioneren van de verpleegkundigen te meten, heeft het Amphia Ziekenhuis op drie tijdstippen metingen gedaan onder de 16 deelnemers aan het pilotprogramma. Daarbij is naar verschillende indicatoren gekeken, waaronder de bevoegdheid van de verpleegkundigen, hun ziekteverzuim en het aantal vertraagde ligdagen. Het aantal vertraagde ligdagen is het aantal dagen dat een patiënt langer in een ziekenhuis ligt dan

medisch of verpleegkundig noodzakelijk is. In de onderstaande tabel zijn de resultaten van de metingen te zien. De ontwikkelingen zijn positief. Nader onderzoek onder 120 verpleegkundigen die bijna klaar zijn met 'Amphia floreert', moet uitwijzen of de ontwikkelingen structureel zijn en hoe groot de invloed van het programma feitelijk is. De invloed die de leidinggevende heeft, zal ook worden onderzocht.

	Meting 1	Meting 2	Meting 3
Bevoegdheid volgens patiënt	4.2	5.3	4.8
Competenties zelfrapportage	3.6	3.9	4.0
Competenties volgens leiding	3.5	3.9	3.8
Registratie bij vertraging	22%	41%	180%
Aantal vertraagde ligdagen	82	24	7
Ziekteverzuim meldingen	3	0	2
Ziekteverzuim dagen	6	0	2
Bevoegdheid zelfrapportage	4.3	4.6	4.3