

Handreiking Gezond en Veilig Werken in de AMS

Het goede gesprek als kapstok

Wanneer medisch specialisten gezond en veilig werken, wordt een belangrijke randvoorwaarde gecreëerd voor duurzame inzetbaarheid, optimaal functioneren en daarmee goede en (patiënt)veilige zorg.

De raad van bestuur (bestuur), Vereniging Medisch Specialisten in Dienstverband (VMSD), de Organisatorische Eenheden (OE) en de individuele medisch specialisten dragen ieder verantwoordelijkheid in het realiseren van gezond en veilig werken. Samen moeten zij dit onderwerp bespreekbaar maken, concretiseren en de noodzakelijke afspraken hierover vastleggen.

Deze handreiking geeft handvatten voor het inrichten van gezond en veilig werken voor medisch specialisten binnen de instelling en is bedoeld om zowel het bestuur¹, medisch specialisten in dienstverband, OE's² en de VMSD hierin te ondersteunen.

De focus ligt daarbij in het eerste gedeelte op het goede gesprek. In het tweede gedeelte gaan we dieper in op de rol van het VMSD bij gezond en veilig werken in de instelling. Naast de bepalingen in de AMS om gezond en veilig werken te stimuleren, is er buiten de AMS ook veel geregeld – zie hiervoor bijlage 1.

Dit document dient als praktische handreiking voor de implementatie van de AMS. Er kunnen geen rechten aan worden ontleend.

1. Het goede gesprek

In de AMS 2023 is een nieuw hoofdstuk opgenomen: hoofdstuk 5. In dit hoofdstuk zijn afspraken gemaakt over het meerkeuzesysteem arbeidsvoorwaarden. Dit systeem maakt het mogelijk om vakantiegeld in te ruilen voor vrije dagen en om je bovenwettelijke vrije dagen te laten uitbetalen. Ook zijn in de AMS regelingen opgenomen voor de afbouw van nachtdiensten en waarneming.

¹ Waar in deze handreiking gesproken wordt over bestuur, kan ook de vertegenwoordiging van de raad van bestuur bedoeld worden

² Organisatorische Eenheden kunnen in de praktijk ook Vakgroepen worden genoemd

Met deze regelingen hopen de AMS-partijen flexibiliteit te bieden om tegemoet te komen aan behoeften van individuele medisch specialisten. Tegelijkertijd zien we dat deze regelingen in de praktijk een (grote) impact op collega's kunnen hebben. Hoewel het niet de bedoeling is om de werklast bij collega's te verhogen, kan dit wel een gevolg zijn.

Vroegtijdig inzicht in ieders wensen, rechten en mogelijkheden en hierop kunnen anticiperen is van groot belang. De LAD, Federatie en NVZ hebben in hoofdstuk 5 'het goede gesprek' geïntroduceerd. In dit gesprek is er ruimte om met collega's en bestuur te inventariseren wat ieders behoefte is en waar knelpunten liggen voor gezond en veilig werken. Onderdeel van dit gesprek is inzichtelijk maken welke impact dit heeft op de inzetbaarheid van de OE als geheel alsook voor de individuele specialisten binnen deze OE. Daarnaast biedt dit gesprek ook ruimte om andere onderwerpen te bespreken die van invloed zijn op de werkomstandigheden en gezond en veilig werken door specialisten. Denk daarbij aan onderwerpen als het rooster, neventaken of de ondersteuning.

In het goede gesprek is er aandacht voor het wederzijds belang, zonder daarbij uit het oog te verliezen dat de AMS rechten creëert voor de individuele medisch specialist.

De AMS-partijen zien het goede gesprek als kapstok voor gezond en veilig werken. In verschillende instellingen wordt een dergelijk gesprek al gevoerd, al dan niet onder een andere naam.

Het organiseren van het goede gesprek

Het goede gesprek is zelden één gesprek. Vaak bestaat het uit meerdere gesprekken, eventueel in verschillende samenstellingen. Idealiter worden de onderwerpen geïntegreerd in een reguliere gesprekscyclus over werkomstandigheden, begroting, productie en samenwerking.

Het is aan het bestuur en de OE om een vorm te kiezen en dit gesprek te implementeren in de samenwerking. Deze vorm kan dus per OE verschillen. AMS-partijen hebben daar geen voorkeur in. De meest ideale vorm is afhankelijk van de te bespreken onderwerpen.

Enkele voorbeelden van manieren om dit te organiseren zijn:

- De OE spreekt eerst met elkaar om te inventariseren welke behoeften er zijn, welke afspraken er gemaakt kunnen worden en wat men nodig heeft van het bestuur. Dit wordt vervolgens door een afvaardiging van de OE met het bestuur besproken.
- Het bestuur spreekt met de hele OE.
- Het bestuur en de OE bespreken een aantal onderdelen met elkaar, en andere onderwerpen worden individueel besproken met het bestuur.

In deze opsomming wordt verwezen naar het bestuur. Dit kan ook een vertegenwoordiging van het bestuur zijn, zoals de bedrijfskundig manager of, afhankelijk van het functieprofiel, de medisch manager. Van belang is dat het gesprek gevoerd wordt met degene die namens het bestuur mandaat heeft over het relevante onderwerp, zoals formatie en productie. Indien van meerwaarde, kan ook een HR-adviseur aansluiten bij dit gesprek wanneer het arbeidsvoorwaarden of faciliteiten binnen de AMS betreft.

Gezien de te bespreken onderwerpen, is er een duidelijke link met onder andere de productiebegroting. Het advies van de AMS-partijen is dan ook om deze gesprekken te voeren in samenhang met de gesprekken over de productiebegroting.

Om te komen tot implementatie start men met het aanwijzen van de organisator van het goede gesprek. Het is voor de hand liggend om deze taak te beleggen bij de OE-voorzitter, de medisch manager of de bedrijfskundig manager. Een eerste stap bij de organisatie is het inventariseren van de te bespreken onderwerpen. Mogelijke onderwerpen voor het gesprek staan hieronder benoemd. Dit kan geïnventariseerd worden door een rondvraag onder collega's, of bijvoorbeeld door een (online) vragenlijst uit te zetten. Vervolgens kan informatie verzameld worden die nodig is. De stafafdelingen van de organisatie, zoals planning & control en HR³ kunnen hierbij helpen. HR kan bijvoorbeeld helpen met de inventarisatie van onderwerpen of concrete afspraken rondom verlofregelingen. De afdeling planning & control kan helpen om gegevens te verzamelen over productie en formatie.

Elke medisch specialist heeft een rol in dit gesprek, om de eigen behoeften kenbaar te maken en constructief mee te denken over oplossingen. Zorg dat er ruimte is om hier voorafgaand over na te denken.

Een visie op gezond en veilig werken van het VMSD kan behulpzaam zijn bij het inrichten van het goede gesprek. Het is in ieder geval van belang dat er vanuit de organisatie een visie is op het goede gesprek, duurzame inzetbaarheid en de rol van medisch specialisten in de organisatie. Op basis van deze visie kan het goede gesprek worden georganiseerd en gestuurd. Deze visie wordt idealiter opgesteld door de VMSD en sluit aan bij de (strategische) doelstellingen van de instelling over leveren van kwalitatieve zorg, zeggenschap, duurzame inzetbaarheid, capaciteitsmanagement, opleiden en ontwikkelen en financiën.

³ De naam van deze afdeling kan per instelling verschillen. Veelgebruikte andere termen zijn: HRM, Personeel&Organisatie of Mens&Organisatie

Onderwerpen om te bespreken

Er zijn veel verschillende factoren die invloed hebben op de werkomgeving en dus op de mate van gezond en veilig werken. Hieronder wordt een aantal van deze factoren genoemd. Deze lijst kan als hulpmiddel gebruikt worden om inspiratie op te doen voor het gesprek en is dus niet limitatief. Er is onderscheid gemaakt in vier categorieën: formatie / productie en werkzaamheden, roostering, loopbaan, werk-privé balans en werkomstandigheden.

Deze onderwerpen kunnen ook in individuele gesprekken met medisch specialisten besproken worden. Wanneer een van deze onderdelen echter impact heeft op (werkzaamheden van) collega's, kan het wenselijk zijn om e.e.a. breder te bespreken. Het is de taak van de (bedrijfskundig of medisch) manager om deze elementen op de juiste manier met zowel het individu als de OE te bespreken. Onderwerpen kunnen overlap hebben en elkaar beïnvloeden. Er wordt geadviseerd om dit integraal te bezien.

Formatie / productie en werkzaamheden

Een goede balans tussen productie, formatie en werkzaamheden is essentieel om de werkdruk gezond te houden. Dit is daarom een belangrijk onderdeel van het goede gesprek.

Hieronder worden enkele voorbeelden gegeven van factoren die invloed hebben op de formatie, productie of werkzaamheden.

Bij het bepalen van de beschikbare capaciteit (naast het aantal fte's in de OE) kan worden gedacht aan:

- Niet-patiëntgebonden taken die horen tot de functie van medisch specialist, zoals opleiding, onderzoek, management, commissies en andere activiteiten voor de OE of binnen de instelling.
- De mate van secretariële/administratieve ondersteuning.
- De (benutte) mogelijkheden tot taakherschikking naar verpleegkundig specialist of physician assistant.
- Het ziekteverzuim in de OE.
- De mate waarin medisch specialisten gebruik willen maken van faciliteiten in het kader van duurzame inzetbaarheid zoals sabbatical of mantelzorgverlof of de mate waarin zij beroep willen doen op regelingen uit de AMS, zoals extra verlof kopen met het persoonlijk keuzebudget, afbouwregeling nachtdiensten.

Bij het bespreken van de productie(begroting) is samenwerking met de afdeling zorgverkoop⁴ noodzakelijk. In deze besprekingen kunnen diverse onderwerpen aan de orde komen, zoals:

- Gerealiseerde productie in de afgelopen jaren en de omstandigheden waarin deze productie gerealiseerd is. En ook of er nog ergens verspilling zit in de werkprocessen (ofwel van kwaliteit, ofwel van tijd of energie).
- Ontwikkelingen in het zorglandschap, zoals de transformatie van zorg (zelf als het kan, thuis als het kan, digitaal als het kan). Medische en technologische ontwikkelingen in het vakgebied, regionale afspraken en de wachttijden zijn hier ook onderdeel van.

Roostering

Een belangrijke factor voor de ervaren dagelijkse werkdruk is het rooster en de roostersystematiek. Dit kan dus een belangrijke plek hebben in het goede gesprek. De OE is eerstverantwoordelijke voor het opstellen van de roosters. Het bestuur is eindverantwoordelijk voor het roosteren in de instelling. Het is van belang dat, als de medisch specialisten niet in het centrale roostersysteem roosteren, de informatie uit het rooster wel beschikbaar is voor de deelnemers aan het gesprek.

Onderwerpen die met betrekking tot de roosters meegenomen kunnen worden zijn:

- In hoeverre individuele medisch specialisten tevreden zijn over het rooster
- De balans tussen een gezond en een efficiënt rooster
- De afspraken in de AMS over veilig en gezond werken
- De werktijden en de dienstenstructuur in relatie tot de werkzaamheden (roostersystematiek)

Loopbaan & werk-privé balans

Een onderdeel van gezond en veilig werken is aandacht voor de loopbaan en werk-privé balans. Er kan gedacht worden aan onderwerpen als:

- Wensen ten aanzien van loopbaan, bijvoorbeeld voor verdere specialisatie of verbreding, dan wel het opnemen van managementtaken;
- Wensen tot verlof of gebruik maken van afbouwregelingen, zoals afbouwregeling nachtdiensten, omzetten van vakantiegeld naar vrije dagen (MKSA faciliteiten), verlof inzetten voor mantelzorg, 80-80-100 regeling, of sabbatical;
- Als het gaat over levensfasebeleid, opleidingen of vernieuwing van de zorg kan worden bekeken of hier het BOE⁵ voor kan worden ingezet;
- Tevredenheid over de balans werk-privé. Deze is ook gerelateerd aan het rooster;
- Mate van motivatie en betrokkenheid.

⁴ Dit kan ook een vergelijkbare afdeling zijn zoals Planning & Control of ICM

⁵ Budget Organisatorische Eenheden

Werkomstandigheden

Naast deze onderdelen is het ook van belang om aandacht te hebben voor de werkomstandigheden en samenwerking. Belangrijke onderwerpen in het goede gesprek zijn: Sociale veiligheid, sfeer in de OE, middelen en randvoorwaarden om het werk goed te kunnen doen. In de bijlage zijn ARBO gerelateerde onderwerpen beschreven.

Vervolgafspraken

Het goede gesprek is dus zelden één gesprek, en is vaak ingebed in andere overleggen. Maak aan het einde van ieder gesprek duidelijk wat de concrete afspraken zijn, hoe de voortgang wordt gemonitord en op welke termijn hier opvolging aan wordt gegeven.

2. Rol VMSD

De VMSD⁶ heeft een belangrijke rol in het creëren van een gezonde en veilige werkomgeving. Zij zijn aanspreekpunt voor het bestuur voor algemene vraagstukken en kunnen OE's helpen om gezond en veilig werken binnen de OE te optimaliseren en agenderen. De VMSD kan de rode draad uit de gesprekken halen en vertalen naar mogelijke acties voor het bestuur, OE's en individuele medisch specialisten. De VMSD agendeert, motiveert en faciliteert.

Van visie naar speerpunten

Verreweg de meeste instellingen hebben een visie op gezond en veilig werken en duurzame inzetbaarheid van medewerkers, in aansluiting op de gezamenlijke missie, visie en strategie van de instelling⁷. Deze visie is vaak instellingsbreed en gaat over alle medewerkers.

De VMSD kijkt vervolgens hoe deze visie toepasbaar is op medisch specialisten; welke mogelijkheden zijn relevant voor medisch specialisten? Welke uitdagingen biedt de AMS? Op basis hiervan kan de VMSD speerpunten voor de medisch specialisten formuleren.

Het advies is om maximaal drie speerpunten te formuleren om als VMSD mee aan de slag te gaan. Dit kunnen speerpunten zijn die in veel, zo niet alle, OE's spelen of het kunnen aanvullende punten zijn. Voorbeelden kunnen zijn: het ontwikkelen van een vragenlijst welke gebruikt kan worden voor het goede gesprek en handvatten bieden voor de toepassing van het MKSA.

De VMSD gaat in gesprek met het bestuur, HR en OE om te kijken hoe de speerpunten toepasbaar zijn.

⁶ In dit hoofdstuk wordt het VMSD-bestuur bedoeld

⁷ Gelijkerichtheid – Samen Werken aan Passende Zorg

Ook heeft de VMSD een rol om OE's te faciliteren in optimaal gebruik van ondersteunende afdelingen en faciliteiten in de instelling. Zo kunnen zij wijzen op de mogelijke cursussen en scholingsmogelijkheden, maar ook op informatie die via bijvoorbeeld de afdeling planning & control verkregen kan worden.

Van knelpunten naar oplossingen

De VMSD haalt bij de OE-voorzitters relevante informatie op uit de goede gesprekken. Hieruit kan zij mogelijk een rode draad destilleren. Zijn er instellingsbrede knelpunten in het gezond en veilig werken en zo ja, welke zijn dat?

De verschillende onderwerpen en voorbeelden uit het vorige hoofdstuk kunnen hierbij helpen.

De VMSD zorgt ervoor dat die rode draad en de eventuele knelpunten die daaruit volgen op de agenda komen van het overleg met het bestuur, met de OE en van de medische staf. Zo vervult zij een agenderende rol in, en kan er samen naar oplossingen gezocht worden.

Jaarlijks bijstellen

De VMSD zorgt ervoor dat de speerpunten jaarlijks worden bijgesteld. Dit aan de hand van wat er in de goede gesprekken is besproken, wat er al is gerealiseerd of wat er in de situatie is veranderd. Deze aangepaste plannen bespreekt de VMSD ook weer met het bestuur.

Opgesteld door LAD/Federatie Medisch Specialisten en NVZ, mei 2025

Bijlage 1: Wat is er al geregeld?

In deze bijlage is kort beschreven wat er in ieder geval geregeld moet zijn en wie daar verantwoordelijk voor is.

Veiligheid: fysiek en sociaal

Veiligheid (zowel fysiek als sociaal) is onderwerp van het verplichte Arbo-beleid van de instelling. De Arbowet bepaalt dat de arbeid die in een organisatie verricht wordt, geen nadelige gevolgen mag hebben voor de gezondheid en veiligheid van de werknemers. In dat kader heeft de werkgever een aantal verplichtingen (zie Verantwoordelijkheden werkgevers en werknemers | Arbowetgeving (Arbowet) | Arboportaal voor een compleet overzicht).

De Arbowet geeft de werknemers ook verantwoordelijkheden. Dit gaat over instructies volgen en beschermingsmiddelen op de juiste manier gebruiken. Ook heeft de werknemer de plicht om de werkgever in te lichten over opgemerkte gevaren voor de veiligheid en gezondheid in de instelling.

Risicoinventarisatie en -evaluatie (RI&E)

Op basis van de Arbo-wetgeving is de werkgever verplicht periodiek een inventarisatie en evaluatie uit te voeren van de risico's op de werkvloer. Daaraan gekoppeld moet er een plan van aanpak zijn om die risico's te verminderen of te voorkomen. Idealiter wordt zo'n RI&E en plan van aanpak gemaakt in samenwerking met de medewerkers (inclusief medisch specialisten) van de afdeling. Vraag naar de actuele RI&E van je afdeling.

ARBO-catalogus

In een arbo-catalogus leggen werkgevers- en werknemersorganisaties op brancheniveau vast welke arbeidsrisico's er zijn in die specifieke branche en welke oplossingen er zijn om deze risico's te verminderen of te voorkomen. Voor de ziekenhuisbranche is dit de arbo-catalogus "Beter met Arbo" (link Beter met Arbo | Beter met Arbo). De Arbo-catalogus is opgezet om binnen de instellingen samen te werken aan goede arbeidsomstandigheden.

Vertrouwenspersoon

Iedere werkgever met meer dan 10 werknemers is verplicht om een vertrouwenspersoon aan te wijzen. De vertrouwenspersoon is er voor het opvangen, begeleiden en ondersteunen van medewerkers, het verwijzen naar professionele hulpverleners, het analyseren van voorvallen en het adviseren hierover. Medewerkers kunnen zich wenden

tot de vertrouwenspersoon als ze te maken hebben met pesten, discriminatie, seksuele of andere intimidatie, agressie, of in elke andere ongewenste situatie die hij niet met zijn leidinggevende wil bespreken.

Bedrijfsarts

Elke instelling heeft een contract met een bedrijfsarts. Medewerkers mogen de bedrijfsarts op eigen initiatief bezoeken met vragen over hun gezondheid in relatie tot het werk, ook als er nog geen sprake is van verzuim of klachten. Dit is juist om verzuim te voorkomen.

Gezond werken: duurzame inzetbaarheid

In aanvulling op en ter uitwerking van de verplichtingen uit de Arbowet zullen de meeste instellingen beleid hebben op het gebied van duurzame inzetbaarheid, waar ook de medisch specialist in loondienst gebruik van kan maken. Dat aanbod kan variëren van korting op een sport-abonnement tot coaching bij mantelzorg of een training timemanagement.

Aanbod op het gebied van gezond en veilig werken

Vanuit de eigen instelling

Het aanbod van de instelling zal te vinden zijn via het intranet. Kun je het daar niet vinden, raadpleeg dan de afdeling HRM (ook wel P&O of M&O genoemd).

Trainingen van de Stichting Arbeidsmarkt Ziekenhuizen

De Stichting Arbeidsmarkt Ziekenhuizen (StAZ) heeft informatie en trainingen op het gebied van gezondheid en duurzame inzetbaarheid. Dit aanbod is er voor alle werknemers en dus ook voor medisch specialisten in loondienst. Denk hierbij aan trainingen op het gebied van roosteren, vitaliteit en mantelzorg, maar ook aan sociale veiligheid. Op de website van de StAZ is hierover actuele informatie te vinden:

[Activiteiten voor alle medewerkers - StAZ](#)

Handreiking gezond roosteren

Een goede balans tussen werk en privé is essentieel voor gezondheid en duurzame inzetbaarheid. Gezonde roosters dragen daaraan bij. In de 'handreiking gezond roosteren' is achtergrondinformatie te vinden voor het maken van gezonde roosters⁸.

⁸ Het document is van 2014, maar nog steeds actueel en heel goed praktisch toe te passen.