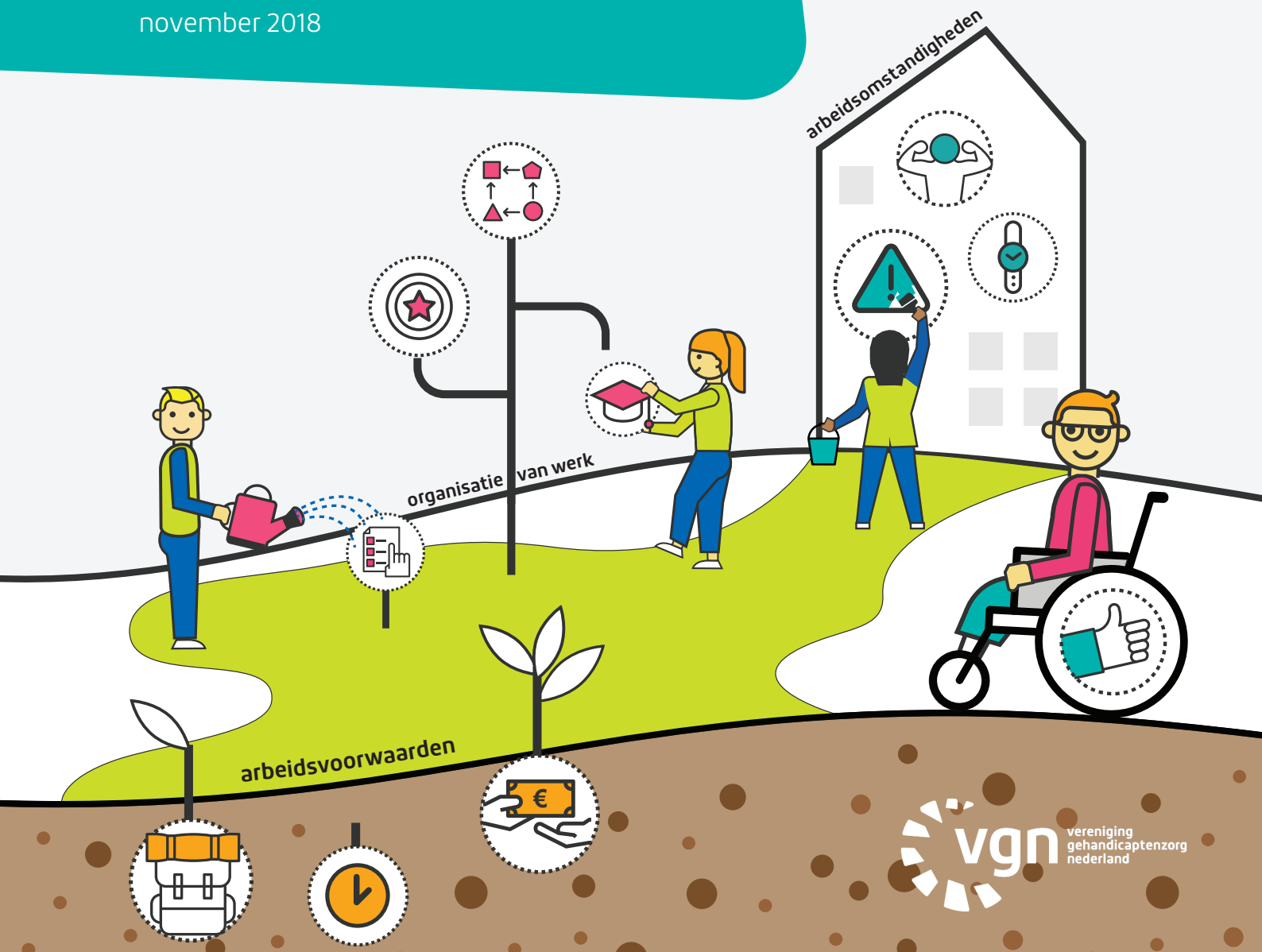


Tijd voor betrokkenheid bij afspraken over het werk

hoe we samen het werk vormgeven

november 2018



Aanleiding

Past de manier waarop we afspraken maken over het werk nog wel?

Aanleiding

De VGN constateert dat de tijd dat werkgevers en medewerkers tegenover elkaar staan voorbij is. De arbeidsverhoudingen zijn aan het veranderen. In veel organisaties staat inmiddels de dialoog met medewerkers centraal en wordt meer en meer in co-creatie gewerkt. De wens is om deze initiatieven landelijk door te vertalen.

Visie op de beweging die ingezet is

De gehandicaptenzorg streeft naar een zo hoog mogelijke kwaliteit van leven voor de cliënten. Daarbij is essentieel dat de cliënt zoveel als mogelijk de regie heeft over zijn leven. Zorgverleners spelen daarbij een cruciale rol. Zij stemmen namelijk in dialoog met de cliënt en diens netwerk af wat er nodig is. Zij moeten dan ook de ruimte krijgen om te doen wat het meest bijdraagt aan de kwaliteit van leven van de cliënt. De wijze waarop het werk georganiseerd wordt, de arbeidsomstandigheden en de arbeidsvoorwaarden moeten hen daarbij helpen.

Zoals aan goede zorg de dialoog met de cliënt ten grondslag ligt, zo ligt aan goede arbeidsverhoudingen de dialoog met de medewerker ten grondslag. Meer betrokkenheid van medewerkers bij het vormgeven van werk, lijkt beter aan te sluiten bij het ambitieniveau van (potentiële) medewerkers. De werkgever zal daarbij meer in een rol komen waarin de medewerker gefaciliteerd wordt om het werk goed te doen. De beweging om daar te komen, vraagt tijd en inspanning van alle betrokkenen.

De werkdruk in de branche is een complicerende factor voor verandering. Maar stilstaan is geen optie. Het gezamenlijk vormgeven van het werk maakt het werk aantrekkelijk voor bestaande medewerkers en versterkt het imago van de gehandicaptenzorg voor nieuwe collega's. Daarom is het tijd om het werk samen te organiseren! Maar wel met oog voor diversiteit. Iedere organisatie, medewerker en cliënt is tenslotte uniek.

Samen komen tot nieuwe visie op arbeidsverhoudingen

Wij, Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland (VGN), zetten ons in voor het vernieuwen van arbeidsverhoudingen in de gehandicaptenzorg. Als branche hebben we gewerkt aan een nieuwe visie op arbeidsverhoudingen. Professor Agnes Akkerman van de Radboud Universiteit is betrokken vanwege haar expertise op het gebied van arbeidsverhoudingen. Daarnaast is adviesbureau Hutspot gevraagd om medewerkers en werkgevers het podium te geven om met een frisse blik over arbeidsverhoudingen te praten en zo de visie samen met de branche tot stand te laten komen.

In het najaar van 2018 hebben begeleiders van cliënten, behandelaars, staf/management en werkgevers hun input geleverd. Dat is waardevol geweest om te achterhalen hoe afspraken over het werk nú gemaakt worden, wat goed werkt en welke ideeën voor verbetering er leven. In het laatste deel van de visie gaan we in op de manier waarop we de input verkregen hebben.

Startpunt

In de visie die voorligt, wordt beschreven welke beweging werkgevers en medewerkers wensen als het gaat over het maken van afspraken over werk. Deze visie is het startpunt. In een volgende stap gaan we in proeftuinen ervaring opdoen met deze visie in de praktijk en werken we samen met organisaties en teams aan praktische vraagstukken. Die ervaringen leiden dan tot een verdere uitwerking van de visie.

Wie en hoeveel mensen spraken we voor deze visie?

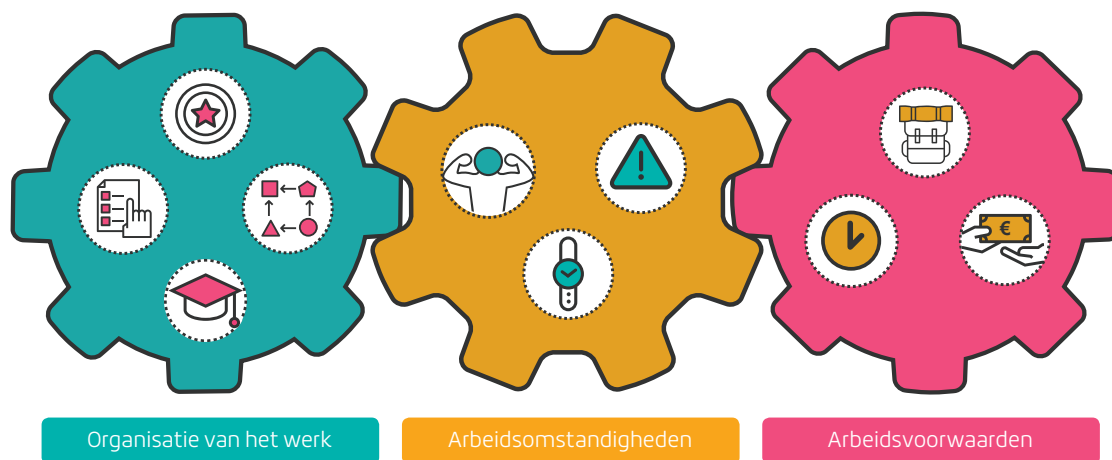
237 mensen hadden zich aangemeld voor de bijeenkomsten. 90% daarvan werkt in het primaire proces. Van de deelnemers was ongeveer 30% man en 70% vrouw.

Via de online vragenlijst zijn 2.127 mensen geconsulteerd. 66% daarvan zijn zorgverleners, 21% heeft een functie in staf/management en 13% heeft niet aangegeven wat voor werk ze doen.

De werkgevers zijn betrokken via een werkgroep.

Arbeidsverhoudingen - wat zijn dat?

Arbeidsverhoudingen gaan over de manier waarop afspraken over het werk gemaakt worden. Afspraken tussen de organisatie en de medewerkers, tussen medewerkers en hun leidinggevende en tussen medewerkers onderling. We onderscheiden drie hoofdthema's in deze afspraken over werk:



Voor wie de afspraken gelden

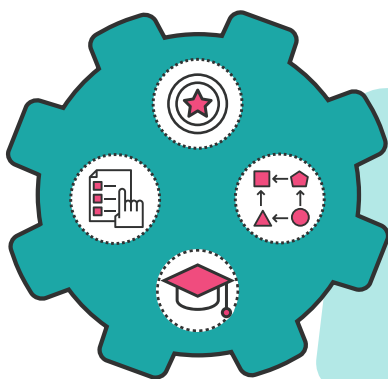
Afspraken over werk kunnen gelden voor de gehele branche, of juist alleen voor organisaties of teams, of zelfs voor de individuele medewerker. De trend is dat branche CAO's steeds minder bepalend worden en vaker ruimte bieden om op decentraal niveau nadere invulling te geven aan arbeidsvoorwaarden (KVS, 2013). Ook over arbeidsomstandigheden geven wettelijke kaders ruimte voor zelfregulering, bijvoorbeeld via de OR. Het lage ledental van vakorganisaties lijkt gevolgen te hebben voor de rol van vakbonden bij arbeidsvoorwaardenvorming (FD, 12-10-2018) hoewel het nog te vroeg is om te spreken van een trend waarbij CAO's worden vervangen door Arbeidsvoorwaardenregelingen (AWVN, 2018).

Mate waarin medewerkers betrokken zijn bij het maken van afspraken

Bij het maken van afspraken kunnen medewerkers in verschillende mate betrokken worden: medewerkers worden geïnformeerd of geconsulteerd, bepalen mee of beslissen zelf (Knudsen, 1995). Onderzoek toont aan dat een grotere betrokkenheid van medewerkers positief samenhangt met het welzijn van medewerkers en de prestaties van de organisatie (Sluiter et al. 2016). Betrokkenheid van medewerkers stimuleert de ontwikkeling en het delen van 'close-to-the-problem-solutions'. Dat bevordert vervolgens de kwaliteit en effectiviteit van besluitvorming. Ook vermindert de betrokkenheid weerstand tegen veranderingen in de organisatie (MacDuffie, 1997; Heller, 1998). Daarnaast vergroot participatie het zelfvertrouwen van medewerkers vanwege het bredere beroep dat wordt gedaan op hun ervaringen en competenties (Parker 2003; Boxall & Macky, 2014). Tenslotte vergroot betrokkenheid het vertrouwen bij medewerkers dat het management luistert naar de behoeften van medewerkers (Pyman et al. 2006). Grotere contractomvang en hogere opleidingsniveaus lijken een relatie te hebben met toenemende mate van participatie. Cruciaal voor succesvolle participatie is de kwaliteit van informatievoorziening (Akkerman, Sluiter & Jansen, 2015).

De ontwikkelingen in arbeidsverhoudingen en de wetenschappelijke inzichten laten zien dat het belangrijk is om bij een nieuwe visie op arbeidsverhoudingen in te gaan op de mate waarin en de manier waarop medewerkers betrokken zijn bij het maken van afspraken en op welk niveau dat gebeurt: branche, organisatie, team of per individu. We gaan op deze aspecten in voor de drie hoofdthema's: organisatie van het werk, arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden.

	Veiligheid		Scholing
	Werkdruk		Kwaliteit
	Duurzame inzetbaarheid		Werktijden
	Procedures		Salaris
	Taken		Vakantiedagen



De organisatie van het werk gaat over de invulling en verdeling van taken. Over de kwaliteit van de geleverde zorg en ondersteuning en de procedures die gevolgd worden, de inzet van competenties, scholing en roostering. Alles voor de beste zorg voor cliënten; dat is de kern van het werk. De meeste medewerkers willen bij de organisatie van het werk aan het roer staan.

Oog voor diversiteit

Medewerkers willen in hoge mate betrokken worden bij het maken van afspraken over de organisatie van het werk. Zij vinden dat het maken van die afspraken, afhankelijk van het onderwerp, op organisatie- of teamniveau moet plaatsvinden.

Wanneer teams (meer) taken oppakken, moet dat met aandacht voor diversiteit gebeuren. Per organisatie, team en medewerker bekijken in hoeverre de taken door medewerkers opgepakt worden; of het kan en of men het wil. 'Kunnen' gaat over competenties, ervaring van individuen en de stabiliteit van teams. Maar ook over wat de organisatie op dit moment aan ruimte kan bieden en in hoeverre de organisatie kan faciliteren. 'Willen' gaat over ambitie. Waar de één de ambitie heeft om zelf het werk te organiseren, focust de ander zich liever volledig op het primaire proces. Tegemoetkomen aan diversiteit, motiveert en draagt bij aan kwalitatief goede zorg.

Hoognodig: Eerst orde op zaken!

Om de medewerkers aan het roer te laten staan voor de organisatie van het werk, is er hoge urgentie op een aantal zaken. Dit moet eerst voor elkaar zijn voordat medewerkers de mogelijkheid hebben om ook echt aan het roer te kunnen staan:

- afspraken met leidinggevende/management over verantwoordelijkheden, over wat wel en wat niet kan
- beschikbare tijd voor deze (nieuwe) verantwoordelijkheden
- zeggenschap bij medewerkers over de samenstelling van het team én (als dat kan) van de cliënten
- zeggenschap bij medewerkers over benodigde ontwikkeling van het team en daarop afgestemde scholing en training, en vervolgens beschikbare tijd om als team te ontwikkelen
- ondersteuning/hulp vanuit de organisatie bij het uitvoeren van (nieuwe) taken, afhankelijk van waar team en medewerker behoefte aan hebben
- inzicht in budgetten en/of (mede)zeggenschap over de prioritering daarvan op team-/groepsniveau
- erkenning en waardering voor teams wanneer er meer taken naast het primaire proces worden opgepakt

“Tijd” is een belangrijk aandachtspunt. Door personeelstekorten en de manier waarop het werk nu georganiseerd is, is het niet altijd haalbaar om in het team tijd vrij te maken

voor extra verantwoordelijkheden, het bieden van de zorg aan de cliënt is soms al lastig genoeg. De kracht van medewerkers is dat zij een groot verantwoordelijkheidsgevoel hebben. Wanneer er gewild of ongewild meer taken bij de teams komen, is het risico dat medewerkers teveel hooi op hun vork nemen en dat kan ten koste gaan van de zorg voor de cliënt. De nadruk zal moeten liggen op anders organiseren in plaats van op meer zelf regelen.

Van zelforganiserend naar zelfsturend team?

Teams die meer zelf willen organiseren hebben niet perse de ambitie om zelfsturend te zijn. Teams die die ambitie wel hebben, kunnen zich tot een zelfsturend team ontwikkelen. Medewerkers en leidinggevende/werkgevers moeten samen het gesprek aangaan over de concretisering van de hiervoor beschreven voorwaarden en de ruimte die nodig is om te ontwikkelen tot een zelfsturend team.



Lokaal kleur geven aan centrale afspraken over arbeidsomstandigheden



Arbeidsomstandigheden gaan over de fysieke en sociale omstandigheden van het werk. Goede omstandigheden zorgen ervoor dat mensen gezond en veilig kunnen werken. Dat houdt mensen productief en aan het werk. Gezond en veilig werken is voor iedereen van belang en daarom moeten er centraal goede basisafspraken zijn. Daar geven organisaties en teams vervolgens kleur aan zodat er goede en passende arbeidsomstandigheden op de werkvloer zijn.

Afspraken op sectorniveau en organisatieniveau over veiligheid

Basisafspraken op brancheniveau gaan bijvoorbeeld over kaders voor de fysieke en sociale veiligheid in het werk, omgaan met incidenten, benodigde kennis en kunde van medewerkers en gezond werken. Veiligheid is een gevoelig thema en medewerkers in de organisatie kunnen daar niet altijd makkelijk over praten. Werkgevers en management dienen daarom vanuit hun rol een duidelijke norm te formuleren (passend bij de centrale basisafspraken) en deze uit te dragen. Daarbij kunnen zij ook faciliteren door bijvoorbeeld een onafhankelijke vertrouwenspersonen aan te stellen.

Op een thema zoals veiligheid is het belangrijk dat signalen van medewerkers gehoord worden. Dat doen ze bij voorkeur via een vertegenwoordiging van collega's of bijvoorbeeld via een werkgroep.

Werkdruk aanpakken op organisatieniveau

Een te hoge werkdruk is een veel gehoord probleem in de gehandicaptenzorg. Een belangrijke oorzaak is de beschikbaarheid van personeel. Om voldoende slagkracht te hebben, is het wenselijk om dit op organisatieniveau aan te pakken. Bijvoorbeeld door over de teams heen naar de roostering te kijken, een gezamenlijke flexpool op te zetten, heldere afspraken te maken om administratieve last in te perken en vanuit de inhoud van het werk de bezetting bepalen.

Duurzame inzetbaarheid medewerkers

Iedereen heeft zijn eigen ambities en privésituatie en bevindt zich in een andere fase in zijn of haar loopbaan. Om gezond en gemotiveerd te blijven is het belangrijk om werk te hebben dat goed past. Dat kan door te variëren in intensiteit en inhoud van het werk. Medewerkers vinden het belangrijk om in de organisatie samen te bepalen welke paden te bewandelen zijn, passend bij verschillende levensfasen. Kaders daarvoor worden organisatiebreed vastgesteld. Dat leidt tot een aantrekkelijke werkplek voor jonge medewerkers en een goede, duurzame werkplek voor oudere medewerkers. Op individueel en teamniveau kunnen afspraken gemaakt worden over de concretisering van de kaders.

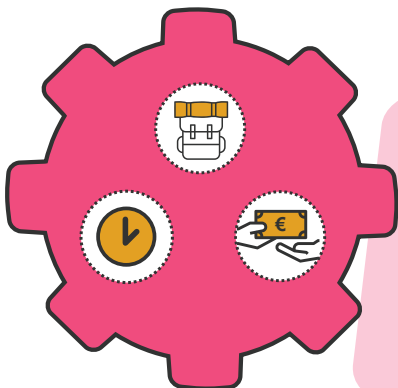
Wat is er nodig om afspraken over arbeidsomstandigheden te maken?

Om binnen organisaties kleur te kunnen geven aan de centrale basisafspraken voor arbeidsomstandigheden, is het volgende nodig:

- gelegenheid om medewerkers te horen/consuleren
- een sociaal veilig klimaat zodat mensen zich uit durven spreken richting team of binnen de organisatie
- tijd voor het maken van de afspraken en de mogelijkheid om er in de praktijk mee aan de slag te gaan
- terugkoppelen wat met de inbreng van medewerkers gedaan wordt
- rekening houden met verandering in de praktijk. De praktijksituatie binnen organisaties en binnen teams verandert. Afspraken over arbeidsomstandigheden moeten daarom geregeld worden geëvalueerd en waar nodig worden aangepast



Centrale arbeidsvoorwaarden voor gelijkheid en rechtvaardigheid



Arbeidsvoorwaarden zijn de voorwaarden waaronder werk wordt verricht zoals salaris, werktijden en vakantiedagen. Net als bij afspraken over de organisatie van het werk en de arbeidsomstandigheden is er bij het maken van afspraken over arbeidsvoorwaarden behoefte aan meer maatwerk op individueel niveau. Echter, meer dan bij de andere onderwerpen is er een roep om een sectorale verankering van basisafspraken op centraal niveau. Wanneer het gaat over arbeidsvoorwaarden gebeurt dat in de CAO.

Basisafspraken voor rechtvaardigheid en gelijke beloning

Centrale afspraken in de CAO zijn een noodzakelijke voorwaarde voor rechtvaardige beloning en behandeling. Eventuele verschillen in arbeidsvoorwaarden moeten rechtvaardig zijn. Werkgevers en medewerkers geven beiden aan in gesprek te willen gaan over arbeidsvoorwaarden. Landelijke vertegenwoordiging (bijvoorbeeld via vakbonden, de OR of werkgroepen van medewerkers) lijkt hiervoor de meeste gewenste vorm te zijn.

In gesprekken met medewerkers wordt meer dan eens opgeroepen om een CAO voor de gehele zorg te realiseren zodat ook tussen de branches sprake is van gelijke beloning.

Ruimte in centrale afspraken voor organisatie en team

Er is behoefte aan om binnen de centrale afspraken ruimte te houden voor verdere invulling van de arbeidsvoorwaarden in de organisatie. Die invulling gaat over differentiatie van werktijden, omvang van arbeidscontracten en de afweging tussen meer vrije tijd versus meer salaris. Dit alles passend bij het ambitieniveau en de beloning voor het oppakken van extra taken naast het primaire werk en de levensfase van de medewerkers. Het lijkt soms of de CAO rigide wordt doorvertaald in de organisatie terwijl de CAO soms juist ruimte laat voor organisaties om zelf keuzes te maken.

De OR of een daarop toegeruste werkgroep kunnen een rol spelen bij het invullen van de ruimte op organisatieniveau. Medewerkers voelen er weinig voor om op individueel niveau over de centrale kaders van arbeidsvoorwaarden te onderhandelen.



Samengevat: zo geven we het werk samen vorm!

De visie op de drie thema's kort samengevat:

Organisatie van het werk



De organisatie van het werk krijgt vorm dichtbij medewerkers en cliënten. Onder de juiste condities staan medewerkers zelf aan het roer bij het maken van afspraken daarover.

Arbeidsomstandigheden



Afspraken over arbeidsomstandigheden sluiten direct aan bij de praktijk. De afspraken worden lokaal ingekleurd, vanuit basisafspraken die voor de hele branche gelden.

Arbeidsvoorwaarden



Afspraken over arbeidsvoorwaarden worden voor de hele branche gemaakt. Ze zijn gelijkwaardig en rechtvaardig. De afspraken bevatten ruimte voor organisatiespecifieke toepassing.

Conclusie

Zoals aan goede zorg de dialoog met cliënten ten grondslag ligt, zo ligt aan goede arbeidsverhoudingen de dialoog met medewerkers ten grondslag. Daarmee concluderen we als volgt:

Meer samen afspraken maken

- 1 In de branche zetten we in op een beweging waarbij werkgevers en medewerkers samen afspraken maken over de organisatie van het werk, arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden. Het belang van deze beweging wordt bevestigd in de dialoog die we gevoerd hebben met begeleiders van cliënten, behandelaars, staf/management en werkgevers. Bovendien onderschrijft wetenschappelijk onderzoek het belang van deze beweging voor medewerkers en organisaties. Als branche willen we ons door de vernieuwing van arbeidsverhoudingen onderscheiden, vooral omdat het zo goed bij ons werk voor de cliënten past.

Conditie scheppen en verantwoordelijkheid nemen

- 2 Bij meer verantwoordelijkheid krijgen, hoort ook verantwoordelijkheid nemen. Meer zelf aan het roer staan, betekent participeren en betrokken zijn. Het betekent meer ondernemerschap van medewerkers die gericht is op duurzame inzetbaarheid, vakmanschap en mede-eigenaarschap. Werkgevers moeten daar condities voor scheppen, kaders aangeven én vertrouwen aan hun medewerkers geven en uitstralen. De kaders bepalen de ruimte waarbinnen medewerkers (mede) bepalen hoe optimale zorg geleverd wordt.

Visie op passende wijze concretiseren in de eigen organisatie

- 3 De diversiteit van en binnen organisaties is groot. Er is daarom ruimte binnen kaders nodig om tegemoet te komen aan die diversiteit. Deze visie is een startpunt. De visie geeft ruimte om op organisatieniveau invulling te geven. Om vervolgens van elkaar te leren en de visie in te kleuren en verder te brengen.

Afspraken over het werk in beelden:

- Medewerkers aan het roer bij de organisatie van het werk
- Lokaal kleur geven aan centrale afspraken over arbeidsomstandigheden
- Centrale arbeidsvoorwaarden voor gelijkheid en rechtvaardigheid



Manieren om het gesprek over arbeidsverhoudingen verder te brengen

Werkgevers en medewerkers zijn op verschillende manieren betrokken om te komen tot deze visie op arbeidsverhoudingen. De bereidheid om hierover mee te praten en om eigen ideeën te delen, bleek groot te zijn. Die bereidheid moeten we benutten als we in de branche, in organisaties en in teams verder gaan met het maken van afspraken over de organisatie van het werk, arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden.

Zoals gezegd is de visie een startpunt. We gaan in de komende periode verder in gesprek en scherpen de visie aan. Hoe dat gesprek gevoerd kan worden, lichten we hieronder toe.

(Regionale) bijeenkomsten

Begeleiders van cliënten, behandelaars, staf/management en werkgevers waren zeer bereid om in een halve dag met collega's van verschillende organisaties ideeën te delen over arbeidsverhoudingen. Naast dat het voor de VGN een waardevolle ervaring is geweest, werd het ook door de mensen zelf als positief ervaren. Deelnemers herkenden elkaars uitdagingen en vonden het waardevol om elkaars oplossingen te horen.

Een dergelijke aanpak leent zich goed om tussen of binnen organisaties ideeën te delen over arbeidsverhoudingen en om verder invulling te geven aan specifieke thema's.

Samen de agenda bepalen

We zijn alle bijeenkomsten gestart met het samen bepalen van de agenda. We vonden het van belang om dat niet vooraf vast te leggen. Deelnemers droegen zelf relevante onderwerpen aan omtrent arbeidsverhoudingen en iedere keer gingen we van start met een goed gevuld programma.

Het schuifjesbord

Het schuifjesbord is een belangrijk instrument geweest tijdens het voeren van de gesprekken over arbeidsverhoudingen. In groepjes spraken deelnemers over de door hen aangedragen onderwerpen en discussieerden over:

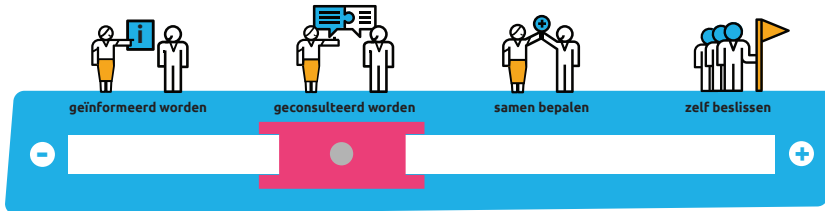
1. de mate waarin zij willen participeren (betrokken willen worden) bij het maken van afspraken over die onderwerpen, en
2. over het niveau waarop de participatie geregeld moet worden (branche, organisatie, team, individu).

De schuifjes hielpen bij het voeren van het gesprek en om standpunten aan elkaar uit te leggen. Er werd gediscussieerd over de uitkomsten, ideeën werden beargumenteerd en vaak kwam ook naar voren wat er nodig zou zijn om het in de praktijk te realiseren.

De schuifjes lenen zich ook om in organisaties of teams te gebruiken om gesprekken over arbeidsverhoudingen te voeren. Als katalysator om de gesprekken op gang te brengen. Sommige deelnemers gaven zelfs aan het bovenste schuifje in gesprek met cliënten te willen gebruiken.



In welke mate participeren?



Niveau waarop de participatie geregeld wordt



Veel mensen in korte tijd betrekken

Een online vragenlijst bleek heel geschikt om in een korte periode de mening van een grote groep mensen te achterhalen. In de online vragenlijst toetsten we wat een bredere populatie dacht over de zaken die besproken zijn tijdens de regionale bijeenkomsten. Ook binnen de organisatie kan een online vragenlijst goed werken om informatie te toetsen of om in korte tijd veel ideeën te verzamelen. Dit kun je anoniem laten invullen; hierdoor kun je ook vragen stellen over zaken die mensen liever niet openlijk bespreken.

Voorbeelden uit de praktijk

In de visie wordt in algemene termen beschreven hoe arbeidsverhoudingen samen vormgegeven kunnen worden. Om te komen tot de visie zijn door medewerkers en werkgevers heel concrete voorbeelden genoemd. We lichten een aantal voorbeelden uit. Deze voorbeelden lenen zich er goed voor om straks in proeftuinen mee aan de slag te gaan en daarmee tot aanscherping van de visie te komen.

Verdeling budgetten binnen de organisatie

De meeste medewerkers willen meedenken over de prioritering binnen budgetten en zien dat dat op organisatie-niveau zou moeten gebeuren. Zij zouden daarvoor geconsulteerd kunnen worden zodat het management inzicht kan krijgen in de consequenties van de verdelingen van budgetten voor de zorg van cliënten. Deze consequenties kunnen aan het licht gebracht worden via een projectgroep of via de OR. Een kleiner deel van de medewerkers wil daadwerkelijk hierover meebeslissen. Op teamniveau kan het budget dat voor de cliënten beschikbaar is besproken worden, zodat op basis daarvan activiteiten of taken geprioriteerd kunnen worden.

Fysieke veiligheid

Praten over veiligheid binnen organisaties ligt vaak gevoelig. Het gaat veel mensen aan en daarom is de betrokkenheid op het thema groot. Medewerkers vinden dat afspraken over veiligheid op branche- en organisatieniveau gemaakt moeten worden. Graag willen ze daarbij betrokken zijn. Individuele medewerkers betrekken bij het maken van afspraken over veiligheid lijkt niet de manier. Om toch aan de juiste input te komen zodat afspraken aansluiten op de werkvloer is

het van belang dat er een brug geslagen wordt tussen de werkvloer en het management. De inzet van een aandachtsfunctionaris veiligheid, is een idee dat gedeeld is: iemand die vertrouwelijk omgaat met vraagstukken over veiligheid, waar medewerkers kunnen aankloppen en iemand die ook het mandaat heeft om cases en (aangedragen) oplossingen op de agenda te zetten.

Duurzame inzetbaarheid

Door de tekorten in de zorg stellen veel mensen zichzelf de vraag: “hoe trekken we jonge medewerkers aan en houden we ouderen aan het werk?” Over het antwoord op deze vraag worden teams graag geconsulteerd door de organisatie, zodat er afspraken op organisatieniveau gemaakt kunnen worden. Bijvoorbeeld over de inzet van oudere medewerkers en het bieden van passende taken voor hen. Een voorbeeld van een oplossing waarbij de vraag voor jong en oud wordt gecombineerd, is de inzet van Gildeleren. Een organisatie werkt samen met een mbo-instelling om studenten op de werkvloer mee te laten draaien. Organisaties krijgen de gelegenheid om de jongeren een eerlijk beeld te tonen, enthousiast te maken en alvast aan zich te binden. Ook is er een mooie rol voor meer senior medewerkers weggelegd. Zij

begeleiden de jongeren op de werkvloer. Het werk van oudere medewerkers wordt fysiek minder zwaar, terwijl goed gebruik wordt gemaakt van hun kennis en inzetbaarheid.

Ontwikkeling

Ontwikkeling van individuen en teams gaat onder andere over scholing, intervisie en kennisdeling. Individuen kunnen goed inschatten wat ze zelf en wat het team aan competenties nodig heeft en willen daarom graag meebeslissen hierover. Een kleiner deel van de medewerkers wil niet beslissen, maar geconsulteerd worden. Het niveau waarop afspraken gemaakt moeten worden kan verschillen. Op het niveau van het team of de organisatie lijkt het meest passend. In sommige organisaties bepalen teams aan het begin van het jaar de gemeenschappelijke leerdoelen en koppelen daar de juiste scholing aan. In andere organisaties wordt met een groep medewerkers bijvoorbeeld via de OR een scholingsaanbod samengesteld ter advies, medewerkers kunnen daaruit shoppen, maar ook naar eigen behoefte daarvan afwijken.

Arbeidstijden

In de CAO zijn regels over arbeidstijden en de beloning daarvan opgenomen. Het is goed dat in de CAO een basis wordt gelegd die ook zorgt voor bescherming van individuen. Werkgevers en medewerkers willen dat er vervolgens wel voldoende ruimte is waarbinnen organisatiespecifieke toepassing van de afspraken mogelijk is. Met name als het gaat over onderwerpen als arbeidstijden en de omvang van contracten. Binnen het team kan het zijn dat medewerkers het beter vinden om zelf meer invulling te geven aan de centrale

afspraken. Sommige oplossingen passen beter bij iemands privé situatie. De één vindt het heel prettig om veel slaap/ nachtdiensten te draaien, de ander vindt het prima om de ene dag tot laat te werken en de volgende dag weer vroeg te beginnen. Een passende verdeling van de arbeidstijden kan binnen het team bepaald worden.

Administratieve last

De zorg voor cliënten gaat gepaard met administratieve handelingen. Medewerkers willen graag geconsulteerd worden over de consequenties van de administratie die gedaan moet worden en samen met de organisatie bepalen wat het doel is en wat echt vastgelegd moet worden en waar. Om breed in de organisatie inzicht te krijgen in wat medewerkers als administratieve last beschouwen of bijvoorbeeld dubbel doen, kan een online vragenlijst heel handig zijn. In zo'n vragenlijst kunnen ook ideeën gedeeld worden hoe de administratie slimmer georganiseerd kan worden. Een voorbeeld van 'slimmer organiseren' is het inzetten van een goedkopere administratieve kracht voor een beperkt aantal uren in de week.



Bronvermelding

Akkerman, A., Sluiter, R., & Jansen, G. (2015), Third European Company Survey–direct and indirect employee participation. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

AWVN (2018), Bewegen van cao naar avr. Cao info, no. 4, 1 maart 2018.

Boxall, P. and Macky, K. (2014), 'High-involvement work processes, work intensification and employee well-being', Work, Employment and Society , Vol. 28, No. 6, pp. 963–984.

FD (2018), Kan de klassieke vakbond overleven? Financieel Dagblad, 12 oktober 2018, p. 18.

Frege, C. M. (2002), 'A critical assessment of the theoretical and empirical research on German works councils', British Journal of Industrial Relations , Vol. 40, No. 2, pp. 221–248.

Heller, F. (1998), 'Influence at work: A 25-year program of research', Human Relations, Vol. 51, No. 12, pp. 1425–1456.

Knudsen, H. (1995), Employee participation, Corwin Press, London.

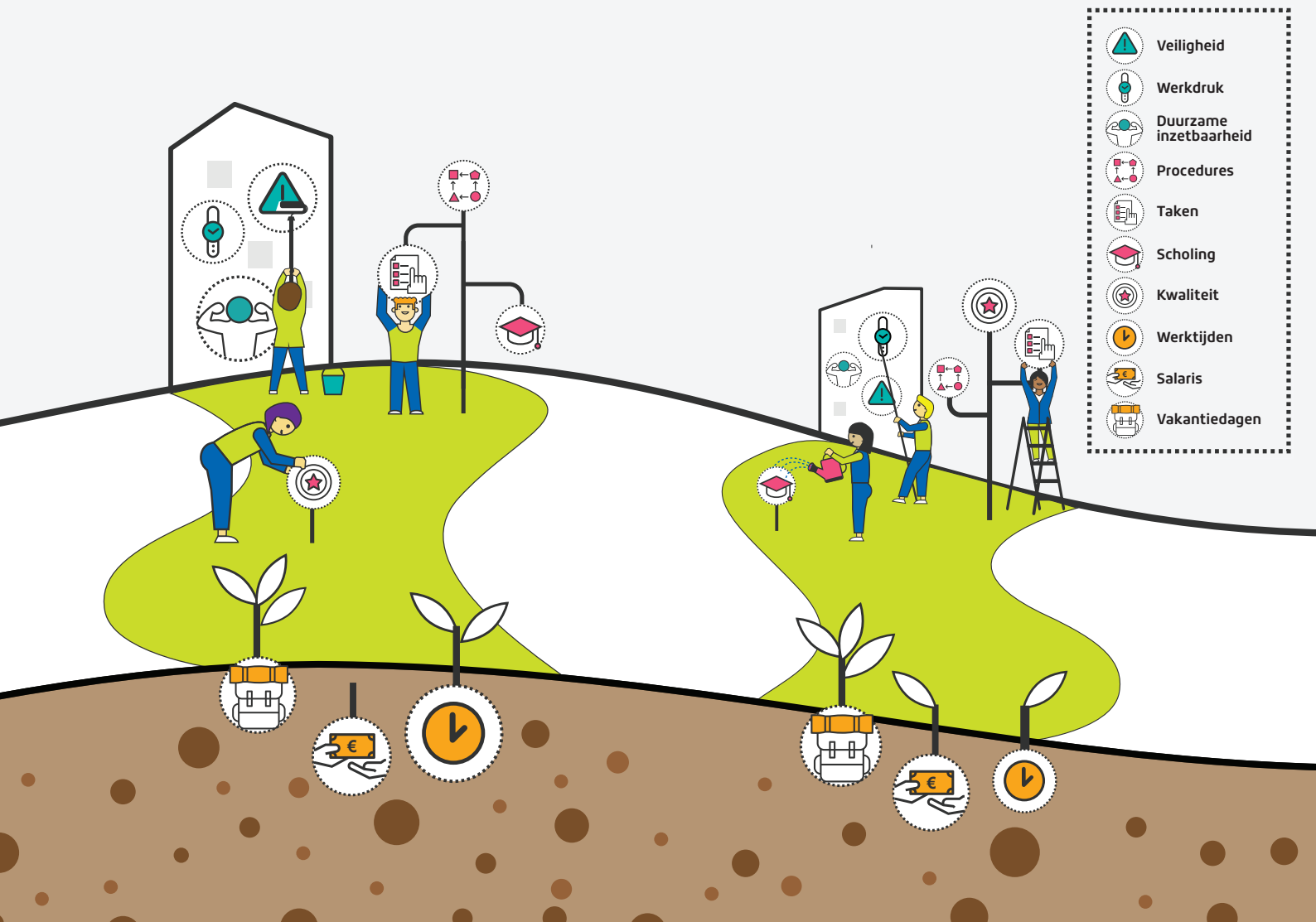
KVS (Koninklijke Vereniging voor de Staatshuishoudkunde) (2013), Arbeidsverhoudingen onder druk. Preadvies. Sdu uitgevers, Den Haag.

MacDuffie, J.P. (1997), 'The road to root cause: Shop-floor problem-solving at three auto assembly plants', Management Science, Vol. 43, No. 4, pp. 479–502.

Parker, S. K. (2003), Longitudinal effects of lean production on employee outcomes and the mediating role of work characteristics', Journal of Applied Psychology , Vol. 88, No. 4, pp. 620–634.

Pyman, A., Cooper, B., Teicher, J. and Holland, P. (2006), 'A comparison of the effectiveness of employee voice arrangements in Australia', Industrial Relations Journal, Vol. 37, No. 5, pp. 543–559.

Sluiter, R. A. Akkerman, G. Jansen, G. Van Houten, G. Vermeylen (2016), Directe en indirecte werknemersparticipatie in Europa. Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken. Vol. 32 No. 2. Pp 138-156.



-  Veiligheid
-  Werkdruk
-  Duurzame inzetbaarheid
-  Procedures
-  Taken
-  Scholing
-  Kwaliteit
-  Werktijden
-  Salaris
-  Vakantiedagen