

In dialoog werken aan arbeidstijden

Ervaringen uit het Praktijknetwerk arbeidstijden en roosteren
September 2017



In opdracht van StAG, een samenwerkingsverband van
werkgeversorganisatie VGN en werknemersorganisaties
FNV Zorg & Welzijn, CNV Zorg & Welzijn, NU' 91 en FBZ.

whitepaper

Voorwoord	3
Koninklijke Visio Noord-Nederland	4
PSW	8
Esdégé-Reigersdaal	12
Zuidwester	16
Highlights en terugblik	20
Klankbordgroep	23
Colofon	24

Is het mogelijk om de besluitvorming over arbeidstijden en dienstroosters op een zo laag mogelijk niveau in de organisaties neer te leggen? En hoe doe je dat? CAO-partijen hebben in 2016 met elkaar afgesproken om dit te onderzoeken. Dit heeft in juli 2016 geleid tot de start van het Praktijknetwerk arbeidstijden en roosteren, een initiatief van de gezamenlijke partners van de Stichting Arbeidsmarkt Gehandicaptenzorg (StAG), te weten de werkgeversorganisatie VGN en de werknemersorganisaties FNV Zorg & Welzijn, CNV Zorg & Welzijn, NU' 91 en FBZ.

Remco Bakker (VGN), Muriël van Rijn (VGN) en Karim Skalli-Houssaini (FNV Zorg & Welzijn)



Zeggenschap bij medewerkers

Voor CAO-partijen is het uitgangspunt dat de professionals in de branche in staat zijn om zelf regie te voeren over en verantwoordelijkheid te nemen voor de kwantitatieve en kwalitatieve invulling van roosters, bezetting en werktijden. Dit uiteraard met inachtneming van het belang van de cliënt en de organisatie. Het neerleggen van zeggenschap (verantwoordelijkheid en regie) bij medewerkers bevordert maatwerkoplossingen en vermindert de behoefte om zaken rondom arbeidstijden en roosters centraal te regelen.

Experimenteren met andere werkwijzen

Binnen het Praktijknetwerk arbeidstijden en roosteren hebben vier organisaties in de gehandicaptenzorg, gezamenlijk met OR en medewerkers, proefprojecten opgezet. In deze zogenoemde pilots experimenteerden zij met een andere manier van werken. Tijdens tussentijdse bijeenkomsten deelden ze hun ervaringen en de voortgang met andere organisaties, die vanuit een klankbordrol kritisch meedachten. Zo leerden zij van en met elkaar.

[Klik hier om het volledige interview met Remco en Karim te lezen](#)

“Er is een sterke behoefte om de zeggenschap over de arbeidstijden neer te leggen bij medewerkers. Met als belangrijkste doel: de balans te vinden en te bewaken tussen werk en privé.”

Karim Skalli-Houssaini

“De samenwerking tussen werkgevers en werknemers verliep zichtbaar goed binnen de pilots, de dialoog was in volle gang. Een spel van loslaten en sturing geven. Want door kaders te stellen en daarover in gesprek te gaan, ontstaat vertrouwen bij medewerkers. En dat is een voorwaarde voor verandering.”

Remco Bakker

Waardevolle opbrengsten

Terugblikkend op de afgelopen periode zijn er twee belangrijke conclusies te trekken. Allereerst is gebleken dat het gezamenlijk stellen van kaders en daarover in gesprek gaan, een belangrijke voorwaarde is om vertrouwen te geven aan medewerkers. En juist dat vertrouwen is cruciaal voor medewerkers om hun eigen verantwoordelijkheid te nemen. Ten tweede - en hiermee samenhangend - kwam naar voren dat een veranderende rol voor medewerkers als het gaat om (zelf)roosteren en arbeidstijden ook iets betekent voor andere betrokkenen binnen organisaties. Niet alleen voor planners en roosteraars, maar zeker ook voor managers en leidinggevendenden bijvoorbeeld, zoals uit de verhalen van de pilotorganisaties blijkt. Deze conclusies zijn een belangrijke opbrengst van het Praktijknetwerk en waardevol voor iedereen die binnen de sector met dit thema te maken heeft.

Kennis delen met de sector

De doelstelling van het Praktijknetwerk arbeidstijden en roosteren was dat de uitkomsten van de pilots, innovatieve vormen van omgaan met arbeidstijden en roosteren, ook overdraagbaar zijn naar andere organisaties in de branche. Daarvoor is deze whitepaper opgesteld. Van elke pilot is beschreven welke aanpak gekozen is, hoe het proces verlopen is en wat belangrijke bevindingen zijn. Van deze ervaringen en de ‘do’s and don’ts’ kunnen andere organisaties uit de sector leren en zelf aan de slag gaan.

We wensen u veel leesplezier en blijven graag op de hoogte van ervaringen binnen uw organisatie.

Remco Bakker

Voorzitter van de adviescommissie voor arbeidszaken van de VGN
& bestuursvoorzitter van de Raphaelstichting

Karim Skalli-Houssaini

CAO-onderhandelaar voor de Gehandicaptenzorg namens de FNV
& voorzitter van de Stichting Arbeidsmarkt Gehandicaptenzorg (StAG)

PROJECTOMSCHRIJVING

Bij Koninklijke Visio Noord-Nederland, het expertisecentrum voor blinde en slechthorende mensen, spelen een aantal ontwikkelingen. Het centrale planbureau is gestopt en teams zijn zelf verantwoordelijk voor het maken van hun roosters. Bij deze verandering is het aspect cultuur onderbelicht gebleven, waardoor allerlei teams verschillende werkwijzen hebben. In het praktijknetwerk wil Koninklijke Visio dat teams van elkaar gaan leren door best practices te delen, te experimenteren en de dialoog aan te gaan.

“Met het sluiten van ons planbureau wilden we medewerkers en teams de ruimte geven voor eigen regie: zelf plannen binnen beschikbare middelen en zelf verantwoordelijkheid krijgen en nemen,” vertelt Gerard Kolstein, manager wonen en dagbesteding bij Koninklijke Visio Noord-Nederland. “Teams gaan daar op verschillende manieren mee om. Tijdens de pilot van het Praktijknetwerk arbeidstijden en roosteren wilden we scherp krijgen waarom bepaalde teams wel de omslag hebben kunnen maken. En hoe hun suc-

cesfactoren gebruikt kunnen worden voor de teams die daar meer moeite mee hebben. Kortom: we willen leren van elkaar en actief op zoek gaan naar ‘dat-wat-werkt’. Voor mij en andere managers betekende dat loslaten. Best spannend.”

Ervaren door te gaan doen

Aart Goedhart was als extern adviseur betrokken. “Met twaalf teams ben ik aan de slag gegaan. De pilot werd ingericht als actie-onderzoek. Dat betekent dat teams meteen aan de slag gaan met ideeën, in plaats van deze eerst uit te werken. Door te doen ontstaan ervaringen, die mee kunnen vallen of tegenvallen. Vervolgens gaan medewerkers leren van de ervaringen en van elkaar. Actie-onderzoek doet een beroep op de eigen regie van medewerkers. Dat is precies wat we bij Visio willen.” De twaalf teams van Visio hadden allemaal een startbijeenkomst waarin zij bepaalden met welk experiment ze de komende periode aan de slag zouden gaan.

Bewustwording en betrokkenheid

Gerard: “Wat we beoogden met de pilot was bewustwording creëren. Medewerkers duidelijk maken dat als zij eigen regie willen over hun rooster, dat ook betrokkenheid van hen vraagt. Hierin zagen we gaandeweg duidelijke verschillen tussen de teams. Sommige teams zijn voortva-

rend aan de slag gegaan met een experiment en zijn enthousiast daarover. Bij andere teams gebeurde er weinig.” Een voorbeeld van een van de experimenten dat goed liep is een What’s app groep voor het team van een woning, waarin ze afspraken maken als iemand bijvoorbeeld ziek is. Aart: “Medewerkers gingen onder mijn begeleiding met elkaar in gesprek over of dat zou werken. En wat er dan verwacht wordt van elkaar. Ben je bijvoorbeeld ook in de weekenden of als je vrij hebt verplicht om te reageren op appjes die over het werk gaan?”

Eigen regie binnen kaders

Ine Berkelmans is directeur bij Wonen & Dagbesteding Noord-Nederland, onderdeel van Koninklijke Visio. “Ik ben er voorstander van dat de verantwoordelijkheid voor arbeidstijden en roosteren zo laag mogelijk in de organisatie wordt gelegd, maar dat het wel aan ons is om medewerkers tools en begeleiding te geven om hiermee goed om te gaan. En het vraagt ook iets van het management. De experimenteerruimte tijdens deze pilot levert waardevolle inzichten op. Problemen met roosters worden blootgelegd, door medewerkers zelf. Zo werken ze aan integrale verantwoordelijkheid en gaan ze kansen zien.”

De dialoog aangaan

De opgedane kennis wil Koninklijke Visio Noord-Nederland breder delen en borgen. “De pilot sluit aan bij het project ‘Eigen regie’ waar we al mee bezig waren. We gaan er dus zeker mee door, eigenlijk is dit pas het begin. Binnen Visio landelijk gaat ook het gesprek plaatsvinden. Want uiteindelijk is dat waar het om draait in de zorg, zowel bij cliënten als bij medewerkers: de dialoog aangaan.”



“Experimenteren en loslaten is best spannend”

Aron Hemel en Ine Berkelmans

KONINKLIJKE VISIO NOORD-NEDERLAND

“Tijdens de pilot zijn we gaan leren van elkaar om bewustwording te creëren. Regie geven aan medewerkers over het rooster vraagt van hen dat ze verantwoordelijkheid nemen.”

Gerard Kolstein, manager wonen en dagbesteding

Welke lessen heeft Koninklijke Visio Noord-Nederland geleerd door de pilot?



- *Leg afspraken rondom arbeidstijden en roosteren zo laag mogelijk in de organisatie. Dat vergroot flexibiliteit, geeft regelruimte aan medewerkers en verheldert de rollen.*
- *Een belangrijke voorwaarde is dat de dialoog plaats kan vinden tussen medewerkers onderling en tussen de medewerkers en managers.*
- *Kiest je organisatie voor een actie-onderzoek en experimenteren? Denk dan van tevoren na over welke eisen je wilt stellen. Dit om bijvoorbeeld te voorkomen dat het project als te vrijblijvend ervaren wordt.*
- *Bij een veranderingstraject is experimenteer ruimte belangrijk. Neem daar de tijd voor.*
- *De technische kant is ondergeschikt aan de zachte kant. Natuurlijk is het van belang dat er een aantal kaders aangegeven worden, en dat aan randvoorwaarden is voldaan (apparatuur, roosterprogramma), maar deze zijn niet leidend in een beweging naar meer eigen regie.*

Wat zeggen medewerkers?

Bas van der Veen en Marjon Homan werken beiden in een team dat mee heeft gedaan met de pilot. “De onafhankelijke ondersteuning van extern adviseur Aart was erg fijn. We konden ons verhaal delen en advies vragen,” vertelt Marjon. “Dat is toch anders dan zakken bespreken met je manager. De pilot gaf ons vrijheid, maar liet ook zien dat we zelf verantwoordelijkheden moeten nemen als team.” Het team waar Bas in werkt experimenteert met het zelf beslissen over werktijden. “Het totaal aantal beschikbare uren zorg in een woning kunnen we zelf verdelen. Dat bevalt goed en bovendien kunnen we zo beter inspelen op de zorgvraag van cliënten.” Marion vult

hierop aan dat het wel afhankelijk is van de cliëntvraag/-zwaarte van een groep, de rol die de manager neemt en hoe zaken geregeld zijn rondom invallers: “Door het wegvallen van het planbureau hebben we meer eigen regie en vrijheid. Over het algemeen genomen is dat veel prettiger. Hoe we met elkaar omgaan met flexibiliteit en inzet bij ziekte en vakantie blijft nog wel een aandachtspunt, dat vraagt blijvende aandacht. Maar ook hierin was het fijn om binnen de pilot advies te kunnen vragen aan Aart en zo anders naar zaken te leren kijken.” Bas en Marion zijn positief over de afgelopen periode. “Het is fijn om op deze manier de dialoog aan te kunnen gaan en te delen waar we tegenaan lopen. Met elkaar kunnen we iets in beweging brengen. Er is meer begrip en bewustwording ontstaan. En hoewel de werkdruk hoog is, scheelt het enorm als roosteren op een fijne manier gaat. Dan sta je toch positiever in je werkt en daar hebben cliënten ook baat bij.”



Bas van der Veen, Marjon Homan en Aron

Betrokkenheid van de OR

De OR en de Cliëntenraad zijn voortdurend geïnformeerd over de voortgang. Aron Hemel, OR lid, was ook als deelnemer aangesloten bij de pilot. “Het is leuk om vanuit de OR betrokken te worden, want dit is een belangrijk thema. Medewerkers krijgen ruimte en voelen nu weer echt de verantwoordelijkheid over het rooster, waar dit voorheen bij het planbureau lag. Binnen hun eigen team kunnen zij er invloed op uitoefenen. Leren van elkaar is daarbij van groot belang. Natuurlijk zorgt dit nu wel eens voor stress, maar uiteindelijk levert het veel op. Voor de balans tussen werk en privé is zeggenschap belangrijk. En bovendien: als team ken je de cliënt en zijn behoeften het beste en daar zit ook veel winst.”

Gerard Kolstein



“Het was fijn om de dialoog aan te gaan en advies te kunnen vragen aan een onafhankelijk adviseur. Als wij beter kunnen roosteren, heeft de cliënt daar ook baat bij.”

Bas en Marjon, medewerkers



Louise Haasen en Shahien Mohamedradja

“Draagvlak creëren zorgt voor beweging van onderuit”

PROJECTOMSCHRIJVING

Arbeidstijdenmanagement begint volgens de Limburgse zorgorganisatie PSW bij het vaststellen van de zorgvraag van de cliënt. Vervolgens wordt dat vertaald in de benodigde formatie en kan de werkvraag worden vastgesteld. Met deze drie ingrediënten gaat het team zelf aan de slag om het rooster te maken en beheren. PSW wil in het praktijknetwerk een aantal dingen onderzoeken, waaronder het anders leren kijken naar de zorgvraag door medewerkers en de vertaling daarvan naar bezetting, leren van en met elkaar en het creëren van draagvlak.

“Bij alles wat we doen is de eerste vraag die we onszelf stellen: wat heeft Frans van Cruchten eraan? Hij was cliënt bij PSW en is nog steeds een boegbeeld. Als we weten waarom we iets doen, dan wil elke medewerker meedoen.” Aan het woord is Louise Haasen, intern projectleider van de pilot bij PSW. De Limburgse organisatie wil processen rondom capaciteitsplanning optimaliseren en professionaliseren, “zodat Frans er beter van wordt”. Begin dit jaar was PSW klaar voor deelname aan het Praktijknetwerk arbeidstijden en roosteren: het projectplan was af en akkoord bevonden, er was een implementatieplan, roosteraars en planners waren geïnformeerd. Het liep anders dan verwacht...

Een moeizame start

“Bijna alle leden van de projectgroep kregen een andere baan of functie. De implementatie van het Elektronisch Cliënten Dossier en een nieuw systeem voor het ondersteuningsplan vroegen alle aandacht van teams, managers en leidinggevend en kregen voorrang op de uitrol van capaciteitsplanning. Rollen bleken onduidelijk en betrokkenen hadden uiteenlopende beelden bij het onderwerp en de deelonderwerpen,” vertelt Shahien Mohamedradja, extern projectleider bij PSW. “Op dat moment zijn we goed gaan kijken naar eigenaarschap en verantwoordelijkheden, projectbezetting en hoe we communiceerden over het proces. We besloten opnieuw te beginnen en te werken aan draagvlak. Zonder dat kun je geen kwaliteit behalen.”

Eigenaarschap in de lijn

Tijdens een beleidsdag werd het thema opnieuw geagendeerd. “Er was een half uur voor uitgetrokken, maar uiteindelijk spraken managers 2,5 uur met hun teamleiders. Dat is echt een mooi kantelpunt geweest in de pilot bij PSW,” aldus Frank van Gemert, manager P&O. “Het onderwerp ging opnieuw leven. We keken kritisch naar de basis: waarom wilden we dit ook alweer en wat heeft Frans eraan? Zo ontstond eigenaarschap in de lijn. Teamleiders werden enthousiast en creatief. Ze kregen ruimte, draagvlak en betrokkenheid groeiden. De randvoorwaarden die het management stelde waren dat de zorgvraag centraal blijft staan en dat er kruisbestuiving is tussen de verschillende teams. Daarom hebben we drie teamleiders die kartrekkers zijn voor het project. Dat werkt heel goed.”

Cyclisch roosteren met zeggenschap

Louise Haasen is een van die kartrekkers. “We zijn begonnen met cyclisch roosteren waarbij de vraag van de cliënt centraal staat en medewerkers regie hebben. Zo’n 70% tot 80% is planbare zorg. De rest is onplanbaar, zoals ziekenhuisbezoek, Multi-disciplinair overleg, incidenten en vakanties. Met elkaar zijn we roosters gaan invullen volgens een kale vier wekelijkse cyclus, waarmee we ook een jaarplanning maken. Naast de ZZP’s en cliëntwensen, houden we rekening met individuele wensen van medewerkers, een gezonde situatie en de arbeidstijdenwet. Het team doet dit met elkaar en krijgt daarbij ondersteuning van

een planner en teamleider. Zeggenschap en verantwoordelijkheid nemen, zowel als medewerker en als team, vinden we belangrijk. Dat betekent ook dat medewerkers elkaar moeten durven aanspreken als ze zien dat het ergens niet goed gaat.”

‘Samen aan tafel’

De teamleiders van PSW konden kiezen of ze meteen mee doen met de pilot of dat ze in een tweede tranche van start gaan. Elk team start met een kick-off die Louise met een medewerker verzorgt, gevolgd door een workshop voor de teamleider en de planner. “We hebben dit ‘Samen aan tafel’ genoemd en er ook een recept voor ontwikkeld. Om met cyclisch roosteren aan de slag te gaan moet je, net als in de keuken, ook voorbereidingen treffen, taken verdelen, zorgen voor voorbereiding en teamwork. En het mag leuk zijn!” vervolgt Louise. Deze aanpak werkt bij PSW. Net als het gebruiken van eenvoudige taal, aldus Frank: “Het heeft geen zin om met dikke plannen en beleidstaal aan de slag te gaan. Wij vertalen alles naar de cliënt en stellen ons de vraag: wat heeft hij eraan? Dit leggen we met duidelijke taal en afbeeldingen uit aan medewerkers. Als zij zien waarvoor we het doen, dan gaat het pas echt leven. Dat zit echt in de cultuur van PSW.” Uiteraard is de OR ook betrokken, vult Shahien aan: “PSW heeft ervoor gekozen om de medezeggenschap plaats te laten vinden via de formele organisatie. Een lid van de OR is lid van de stuurgroep. Op die manier krijgt de OR tussentijds informatie en blijft zij op de hoogte van de voortgang.”

Enthousiasme en beweging

De primaire zorg en de betrokkenheid van medewerkers staan bij PSW dus hoog in het vaandel, systemen dicteren er niet. Tegelijkertijd zorgt dit ervoor dat de instrumenten zoals software soms te weinig mogelijkheden bieden. Dat is een volgende stap. Uiteindelijk wil PSW dat alle teams in 2018 op deze manier werken. Shahien: “Ondanks dat we niet meteen een vliegende start hadden bij het Praktijknetwerk arbeidstijden en roosteren, zijn we heel blij met wat het ons heeft opgeleverd. De beweging is écht van onderop op gang gekomen. Sterker nog: vanuit de projectsturing is het tempo bijna niet bij te houden, zoveel enthousiasme is er.”

“Eigenaarschap in de lijn is nodig voor draagvlak en betrokkenheid. Een cruciale factor als het gaat om een project met zoveel belang voor medewerkers en cliënten.”

Frank van Gemert, manager P&O



Welke lessen heeft PSW geleerd door de pilot?



- *Commitment voor een dergelijk project binnen alle lagen in de organisatie is cruciaal, daar begint het mee. Alleen dat zorgt voor draagvlak, creativiteit bij betrokkenen en kwaliteit.*
- *Het overnemen van de taal van medewerkers voorkomt het oproepen van barrières. Blijf dus weg uit beleidstaal, maar maak de vertaalslag naar wat zaken betekenen voor cliënten en medewerkers.*
- *Binnen de pilot is de controle is nadrukkelijk bij het management en teamleiders gebracht, in plaats van deze bij de directie te houden. De doelstellingen zijn weliswaar bepaald door het management en de projectgroep, maar het (verander)proces om daar te komen is bottom up (teams en teamleiders) ingericht.*
- *Het optimaliseren van het plan- en roosterproces is iets van de lange adem. Neem er de tijd voor.*

Wat zeggen medewerkers?

Naomi van Herten was leerling bij PSW en zat in één van de twee pilotteams. Inmiddels is ze in dienst en ondersteunt ze Louise bij de kick-off bijeenkomsten. “Ik werd gevraagd om mee te kijken naar de roosters. Deze manier van werken vind ik heel fijn: je krijgt echt meer zeggenschap en bent betrokken bij het maken van roosters. Zo ervaar je ook waar pijnpunten en schendingen zitten, bijvoorbeeld tijdens vakantieperiodes of bij een vroege dienst na een late dienst. Wij hadden binnen het team tegelijkertijd te maken met twee collega’s die langdurig ziek waren. Als je dan opeens met je uren in de plus schiet, voel je wel druk. Maar we leerden daardoor juist met elkaar goed te kijken naar plus- en min-uren. Daar gaan we nu als team

met elkaar het gesprek over aan. Je leert zo feedback geven en dat zorgt weer voor persoonlijke groei. Onze ervaring is dat deze manier van roosteren ook rust geeft, omdat je voor een jaar vooruit kunt kijken. Die voorspelbaarheid en de zeggenschap geven mij meer werkplezier.”

Kick-off bijeenkomst

‘Samen aan tafel’

Weert, maandagochtend, half 10 ‘s ochtends. Vandaag is een kick-off die Louise samen met Naomi verzorgt voor een team dat gaat starten met cyclisch roosteren. Louise benoemt meteen waar het om gaat: het maken van roosters die meer tegemoet komen aan de wensen van de cliënt met daarbij tevens een gezondere planning voor medewerkers, die balans geeft tussen werk en privé. Ze laat een afbeelding zien die in één oogopslag laat zien hoe de zaken verband houden met elkaar. “Kennen jullie Frans van Cruchten? Bij alles wat we doen staat de cliënt centraal en vragen we ons af wat hij eraan heeft. Wat heeft Frans nodig om fijn te kunnen leven? Hij is tevreden als hij veel bekende gezichten ziet en zorg op maat krijgt. Daar doen we het voor



toch?” De aanwezige teamleden knikken bevestigend. “Daarnaast willen we dat jullie, de medewerkers, tevreden zijn. Voorheen was er vaak ontevredenheid met de roosters. Door zelf te gaan roosteren met hulp van een planner krijg je meer zeggenschap en verantwoordelijkheid. Ga het gesprek voeren als team over wat een goede balans is voor de cliënt en voor jezelf.” Tijdens de kick-off bijeenkomst is er veel dialoog. De aanwezige teamleden stellen praktische vragen en delen zorgen, Louise en Naomi reageren daarop vanuit hun eigen ervaringen. Het vervolgtraject? De teamleider en de planner krijgen een workshop en een soort recept om aan de slag te gaan. Op basis van de cliëntwensen en de planbare zorg wordt er een conceptrooster gemaakt. Daarover gaat het team met elkaar in gesprek. De cyclus wordt eind dit jaar uitgerold en vanaf 1 januari 2018 wordt op de nieuwe wijze gewerkt. Het team is positief en praat nog even in informele sfeer na over de ochtend en over de vakantie die net achter de rug is, want ook daar mag aandacht voor zijn. Louise: “Beren op de weg worden vaak gezien bij veranderingen, omdat mensen niet weten wat er gaat komen. Daarom doen we het bij PSW zo: we nemen medewerkers mee en we denken altijd vanuit de cliënt. En dan is er veel enthousiasme om aan de slag te gaan.”



“Deze manier van werken vind ik heel fijn: je krijgt echt meer zeggenschap en bent betrokken bij het maken van roosters. En het zorgt voor persoonlijke groei.”

Naomi, medewerker

PROJECTOMSCHRIJVING

De Noord-Hollandse zorgorganisatie Esdégé-Reigersdaal is bij het plannen en roosteren altijd op zoek naar de ideale balans tussen de vragen van cliënten en de mogelijkheden en beperkingen van medewerkers. Maar wat is de echte vraag van de cliënt? En wat zijn de individuele werkwensen en mogelijkheden van de medewerkers? In het praktijknetwerk gaat Esdégé-Reigersdaal op zoek naar het antwoord op deze vragen en kijken welke overeenkomsten, verschillen, mogelijkheden en beperkingen er zijn. Twee teams (dagbesteding en wonen) gaan hiermee aan de slag.



**“Kwaliteit van leven
en werken in balans”**

*Henk-Jan Messchendorp, Mleke Grootes, Inge
Lukas, Jaap Groenhof en Frank van Herpen*

Grenzen van wet- en regelgeving

Esdégé-Reigersdaal was al bezig met het voeren van gesprekken tussen personeelsadviseurs, clustermanagers en in toenemende mate ook teams van medewerkers over het thema werken en rusten, toen de organisatie startte met de pilot. Frank van Herpen, manager personeel, organisatie en ontwikkeling: “In de praktijk is gebleken dat medewerkers en leidinggevenden op verschillende werkplekken niet altijd in staat zijn om zich volledig te conformeren aan de wet- en regelgeving op het gebied van arbeidstijden. We wilden op zoek

gaan naar het waaróm. Dat kon tijdens het Praktijknetwerk arbeidstijden en roosteren, door de inzet van een externe adviseur en door een creatieve aanpak. Wat we met de pilot beoogden was dat de dialoog verder op gang komt, dat we met elkaar op zoek gaan naar een goede onderbouwing van een wijze van werken die recht doet aan de kwaliteit van ondersteuning van cliënten en de kwaliteit van werk van medewerkers.”

Bewustzijn creëren

Jaap Groenhof is clustermanager van een van de pilotteams bij Esdégé-Reigersdaal. “Ik zie het als mijn taak om als leidinggevende medewerkers bewust te maken om zelf regie te voeren over de eigen verantwoordelijkheid, ook als het gaat om arbeidstijden en roosteren. Mijn ervaring is dat dat goed werkt: teams kunnen bijvoorbeeld met elkaar afspraken maken over pauzes, in plaats van deze verplicht op een vast moment in te plannen. Dat geeft veel meer rust.” Inge Lukas, leidinggevende werk en advies, heeft veel overleg met de clustermanagers over roosters. “Mede naar aanleiding van een bezoek van de arbeidsinspectie een paar jaar geleden was ‘werken en rusten’ al een speerpunt bij Esdégé-Reigersdaal. Soms worstelen teams met invulling geven aan de arbeidstijdenwet. Wat bijvoorbeeld een aandachtspunt is, is om pauzes zichtbaar te maken in de roosters. We moeten voldoen aan wet- en regelgeving, maar daarbinnen is veel mogelijk. Als je maar uit kunt

leggen hoe en waarom je de dingen doet zoals je het doet. Dat bewustzijn willen we bij medewerkers creëren.”

In dialoog buiten kaders denken

Op clusterniveau hebben medewerkers van Esdégé-Reigersdaal relatief veel ruimte om het werk zelf te organiseren. De pilot heeft geleid tot meer bewustzijn, ook dat er al veel goed gaat. “We zoeken niet naar de heilige graal,” vertelt Henk-Jan Messchendorp, die als extern adviseur betrokken was bij de pilot. “Wel naar inzichten door zaken ter discussie te stellen. De verscheidenheid bij teams en cliëntvragen maakt bovendien dat het niet overal op dezelfde manier kan. Geen medewerker is ook hetzelfde.” In de gesprekken die Henk-Jan met teams had kwam met name naar voren dat ze wel heel tevreden zijn met hun werk, maar dat ze het moeilijk vinden om buiten bestaande kaders te denken en bovenal ernaar te handelen. “In de zorg hebben we met elkaar kunstmatig grenzen in tijd aangegeven, maar cliënten willen ook in de weekenden wel eens iets ondernemen. Hoe geef je daar invulling aan met elkaar? Is het werktijd als je een cliënt mee neemt om samen met je kinderen boodschappen te doen op zaterdag? Is koken een onderdeel van dagbesteding of van wonen? Die dialoog voeren we volop.”

Ruimte voor medewerkers

“Het is mooi dat er op de plekken waar we het project draaien, er nadrukkelijk afstemming is tussen wat medewerkers kunnen en wat cliënten vragen,” vertelt Frank van Herpen. “Dat is ook de kern van ons project. Die ruimte zoeken we in toenemende mate buiten de traditionele manier van roosteren, omdat daar de ruimte ligt. Bijvoorbeeld door extra uren te geven die niet ingeroosterd worden.” Ondanks dat de pilot is afgelopen, gaat Esdégé-Reigersdaal hier volop mee door, aldus Inge: “Medewerkers zijn het meest gebaat bij ruimte. Die willen we niet beperken omdat een enkeling er niet mee om kan gaan. Goed werken met eigen verantwoordelijkheid voor medewerkers zorgt volgens ons voor een goed leven voor cliënten. En daar gaat het uiteindelijk om.”

*“We moeten voldoen aan wet- en regelgeving, maar
daarbinnen is veel mogelijk. Als je het maar kunt uitleggen. Dat
bewustzijn willen we bij medewerkers creëren. En door hen ruimte te
geven, kunnen we ook bijdragen aan een goed leven voor cliënten.”*

Frank van Herpen, manager personeel, organisatie en ontwikkeling

Welke lessen heeft Esdégé-Reigersdaal geleerd door de pilot?



- *Het huidige aanbod sluit voor een belangrijk deel al aan bij de wensen van cliënten. Weekenden zijn wel vaak ‘lege’ dagen.*
- *Voer de dialoog over inzet en roosters samen met de cliënt en/of zijn haar verwanten vanuit de kracht van mogelijkheden.*
- *Heb vertrouwen in medewerkers en geef hen de ruimte als het gaat om arbeidstijden en roosteren. Versterk hen waar nodig.*
- *Ben niet bang dat medewerkers te weinig werken als ze vrije ruimte krijgen of dat ze over hun grenzen heen gaan. Dit vraagt wel een cultuur van dialoog en vertrouwen.*
- *Wet- en regelgeving bieden kaders, daarbinnen is er veel mogelijk. Ga hierover het gesprek aan en schroom niet de grenzen te verkennen.*

In dialoog met een frisse blik

Mieke Grootes, managementassistent, en Rob van Amerongen, preventiemedewerker Arbo, hielden interviews onder cliënten. De insteek: erachter komen wat de échte wensen van cliënten zijn. Mieke: “Wat opviel is dat we bij Esdégé-Reigersdaal al goed naar het dagprogramma van cliënten kijken. Cliënten met Niet Aangeboren Hersenletsel hebben bijvoorbeeld veel behoefte aan structuur en vaste patronen, zij willen eigenlijk geen veranderingen. Wel gaven de geïnterviewden aan waarde te hechten aan ‘gewoon’ in de maatschappij meedraaien qua werktijden, sport, hobby’s en dergelijke. Daar valt nog wel iets in te verbeteren. Enkele cliënten willen namelijk in het weekend activiteiten ondernemen, zoals winkelen, een terrasje pakken of naar de markt gaan. Nu is daar onvoldoende personeel voor beschikbaar of zijn er geen

vrijwilligers, die iets met de cliënt kunnen ondernemen.” Rob kijkt met plezier terug op de pilot: “Het waren interessante gesprekken. Cliënten, verwanten en cliëntbegeleiders werkten graag mee. Er kwam ook echt een gesprek op gang. Er kwamen overstijgende zaken naar voren die van belang zijn voor de ondersteuning van de cliënten.”

Wat zeggen medewerkers?

“Er is de afgelopen maanden nog niets wezenlijks veranderd”, vertelt Jolein Zonneveld, senior cliëntbegeleider bij Het Waarderhof, een van de clusters die mee heeft gedaan met de pilot. Toch is er wel degelijk iets in beweging gebracht. “De bewustwording over de werk-privé balans is gegroeid. Als team hebben we het ook over de mix tussen werk en privé. Als voorbeeld: meerdere teamleden hebben kinderen. In sommige gevallen, bij plotseling uitvallen van een collega, is het na afstemmen met collega’s mogelijk om een ouder kind even mee te nemen naar het werk. Er is zeker geen sprake van ‘schering en inslag’ en het kan natuurlijk maar voor een korte tijd waarin je geen cliëntcontacten hebt, maar dat er mogelijkheden zijn is wel prettig en geeft een bepaalde rust. Daarnaast gaan we met elkaar kijken naar werken op andere tijden en een beter moment voor overdrachten, om zo de ervaren werkdruk te verlagen en beter aan te sluiten bij de behoeftes van cliënten.

Een grote eyeopener van de afgelopen periode vind ik dat we als team helemaal geen afspraken hebben over wat we wel en niet acceptabel vinden als het gaat om



wensen rondom roosters. Iedereen geeft zijn voorkeuren door aan de roostermakers, en daar houden zij zoveel mogelijk rekening mee. Maar zo zijn er in de loop der tijd ook verworven rechten ontstaan. Dat zijn verworven rechten die soms knellen met de vragen van cliënten. Het is goed om dit te bespreken, afspraken te gaan maken en ook ruimte te zoeken. Kortom: de bewustwording is er en we blijven als teamleden met elkaar in gesprek over mogelijkheden. Dat is een waardevolle opbrengst van de pilot!”

Betrokkenheid van de OR

Henriëtte de Koning, cliëntbegeleider, was als afgevaardigde van de OR betrokken bij de pilot. “Het effect dat roosters kunnen hebben op medewerkers mag niet onderschat worden. Bij Esdégé-Reigersdaal zijn we al goed bezig, zo werd tijdens de pilot bevestigd. Enerzijds is de sfeer in een team belangrijk, want roosters maken doe je samen. Anderzijds is het belangrijk dat de wensen van medewerkers snapt, dan voelt men zich gehoord. Wij gaan ervan uit dat als een medewerker, los van vaste wensen voor bijvoorbeeld een sportavond, een incidentele aanvraag doet om vrij te zijn, dat deze belangrijk voor hem of haar is. Met elkaar kunnen we daar vaak gehoor aan geven. Die cultuur, van openheid en vertrouwen, is wel cruciaal om zelf te kunnen roosteren. Binnen de pilot zijn we gestart met extra uren geven voor eigen invulling voor cliëntondersteuning, naast het vaste rooster. Ook hierbij is vertrouwen in medewerkers van groot belang, want we willen niet in een controlerende stand schieten. Mijn advies? Als je een team echt eigenaarschap wilt geven, laat hen dan ook zelf de roosters maken. Geef hen de ruimte en blijf in gesprek. Dan is er heel veel mogelijk!”

“De pilot zorgde voor interessante gesprekken en goede inzichten waarmee we aan de slag kunnen.”

Mieke en Rob, medewerkers



Caroline Filius en Johan Last

PROJECTOMSCHRIJVING

De pilot bij Stichting Zuidwester uit Middelharnis heet Capaciteit- en Roostermanagement, en gaat over het roosteren vanuit de cliëntvraag. De organisatie onderzoekt of het mogelijk is medewerkers grotere arbeidscontracten (32 uur of meer) te bieden op basis van de cliëntvraag en het zorgplan. Daarbij maakt Zuidwester gebruik van een methodiek die de cliëntvraag vertaalt naar 4-wekelijkse basisroosters voor medewerkers. Hierbij wordt rekening gehouden met benodigde kwaliteit en kwantiteit op de locatie vanuit directe, indirecte en organisatie-gebonden tijd. Zelfverantwoordelijke teams vormen de basis.

ZUIDWESTER

In Route 2020 is de ambitie van Zuidwester vastgelegd: verantwoordelijkheden lager in de organisatie neerleggen bij zelfverantwoordelijke teams, waardoor professionals meer regelruimte dichtbij de cliënt krijgen, meer tevredenheid over hun rooster en meer regie over hun eigen loopbaan. “Binnen het Praktijknetwerk arbeidstijden en roosteren willen we bekijken of het mogelijk is medewerkers grotere arbeidscontracten te bieden op basis van de cliëntvraag en het zorgplan,” aldus Caroline Filius, projectmanager bij Zuidwester.

Vierwekelijks basisrooster

De organisatie plande voor elk team acht sessies in, waarin onder andere de cliëntagenda, het teamontwikkelplan en het basisrooster aan bod kwamen.

Onder leiding van een trainer – waarbij de organisatie ervoor koos om vooral trainers van de eigen organisatie in te zetten, het ‘train-de trainer’ principe – gingen zij aan de slag. “Elk team maakt afspraken over het basisrooster, dat uitgaat van structurele ondersteuningsvragen van individuele cliënten. Naast deze directe uren kijken we naar uren die nodig zijn voor bijvoorbeeld (team)ontwikkeling, taken vanuit zelfverantwoordelijkheid en gezondheidsmanagement. De totale tijd vormt de basis van het cyclisch rooster. De volgende stap is met het team kijken naar hoe zij dit kunnen invullen. Wat vinden de teamleden

belangrijk en wat kan op basis van de cliëntvraag?” vertelt Caroline.

Pas op de plaats

Een flinke kluif, zo bleek. “In mei hebben we een tussentijdse evaluatie gehouden. Dat was best confronterend, want diverse zaken liepen niet zoals gehoopt. Met elkaar besloten we een pas op de plaats te maken.” Waar de pijnpunten zitten heeft Zuidwester wel in beeld: “De pilot zet druk op ieders agenda, niet alle teams zijn klaar voor Capaciteit- en Roostermanagement en trainers blijken meer tijd nodig te hebben om te leren. Het belangrijkste punt bleek echter eigenaarschap: Capaciteit- en Roostermanagement werd gezien als een cursus in plaats van een veranderingsproces en daarnaast als iets wat van bovenaf opgelegd is.” Toch is het zeker niet zo dat Zuidwester ontevreden is: “De methode die we hanteren is goed, de sessies bieden ruimte voor dialoog, teams krijgen inzicht in en regie op de kostenstructuur van hun locatie en mogelijke interventies, én dit zorgt voor meer zelfverantwoordelijkheid. Dat zijn waardevolle opbrengsten.”

Wisselende reacties

Johan Last was extern adviseur voor de pilot bij Zuidwester: “Als het gaat om de inhoud, zijn er de afgelopen maanden de nodige vraagstukken gekomen. Het in kaart brengen van wat de cliënt daadwerkelijk nodig heeft en dat vertalen naar

de noodzakelijke ondersteuning, dat heeft meer tijd gevraagd dan we op voorhand hadden ingeschat. Ook de procesmatige aanpak kon best lastig zijn, de praktijk is soms weerbarstig.” De reacties van medewerkers zijn wisselend en afhankelijk van wat er uit komt: “Zijn er mogelijkheden voor het bieden van betere zorg en een betere financiële situatie, dan zijn medewerkers heel positief. Soms blijkt echter ook dat er geschaafd moet worden aan de formatie, omdat we deze niet exploitabel krijgen. Logisch dat medewerkers bij zo’n boodschap niet blij zijn.”

Andere contracten

Hoe staat het met de wens om medewerkers grotere arbeidscontracten te bieden op basis van de cliëntvraag en het zorgplan? Caroline: “De start is gemaakt. Op kostenplaatsniveau kunnen we nu kijken naar formatie en financiën. Daar ontstaan op papier voorzichtige mogelijkheden voor variëteit in contracten, maar dat is nog op kleine schaal. Door samen met medewerkers naar formatie en financiën te kijken zien zij wel goed wat vanuit de cliëntvraag daadwerkelijk aan formatie aanwezig zou moeten zijn. En dat faciliteert een dialoog.” Zuidwester gaat door met de ingezette koers tot – naar verwachting – eind 2018. “We hopen dan met elkaar tot de conclusie te komen dat cliënten er weer een stap beter van geworden zijn en dat het voor medewerkers een stuk prettiger werken is. Als we die combinatie kunnen maken en dit in de praktijk terug zien, dan zijn we tevreden.”

“We liepen tegen de nodige zaken aan en maakten een pas op de plaats. Maar de pijnpunten zijn helder en we kregen ook veel waardevolle opbrengsten.”

Caroline Filius, projectmanager



Welke lessen heeft Zuidwester geleerd door de pilot?



- *Het is belangrijk dat de lijn in regie komt en dat taken en verantwoordelijkheden binnen een project van deze omvang duidelijk zijn.*
- *Om eigenaarschap te faciliteren is het belangrijk dat elk discipline aanhaakt en proactief handelt. We doen het samen vanuit de wens te leren en verder te komen. Niet vanuit controle of beheersing.*
- *Laat het team zelf bepalen wanneer zij starten met de methode. De methodiek moet aansluiten bij de mate van vakvolwassenheid van het team en competenties van de medewerkers.*
- *Bij het lager neerleggen van verantwoordelijkheden in een organisatie is de gehele context van belang. Dat betekent dat je thema's rondom roosteren holistisch moet benaderen met als start de cliëntvraag. Het afstemmen van kwaliteit van leven en kwaliteit van werken is een continu proces en kan haaks staan op een ideaal rooster of grotere arbeidscontracten.*

Wat zeggen medewerkers?

“In het begin was er best wat onduidelijkheid rondom de pilot,” vertelt Corine Troost, medewerker wonen bij Zuidwester. “In elke bijeenkomst met het team werkten we concreet aan iets, maar pas na een aantal bijeenkomsten werd echt duidelijk wat we ermee wilden bereiken. Na een fase van aftasten, die wellicht anders had kunnen starten, ben ik inmiddels heel enthousiast! De inzichten die we krijgen zijn heel verhelderend. Door bijvoorbeeld een dag bij te houden waar je elke vijf minuten mee bezig bent, zie je dat je soms met twee dingen tegelijk bezig bent of er teveel tijd naar administratie gaat. Terwijl we echt aandacht willen hebben voor de cliënt. Een oplossing zou bijvoorbeeld kunnen zijn om de starttijden van diensten te vervroegen,

zodat er meer tijd is voor overdracht en administratie voordat je collega vertrekt. Daar gaan we nu als team over in gesprek. De verkregen inzichten, maar ook duidelijkheid over het kostenplaatje, zorgen ervoor dat we met het team anders om kunnen gaan met roosteren. Dat geeft niet alleen meer werkplezier en rust, maar komt bovenal ten goede aan de cliënt.”

Betrokkenheid van de OR

Rien Koopman, OR lid: “De uitrol van Capaciteits- en Roostermanagement naast de invoering van zelfverantwoordelijke teams zorgt voor de nodige dynamiek binnen de organisatie. Sommige teams hebben het al aardig onder de knie, andere teams hebben er moeite mee omdat zij gewend zijn aan een andere structuur met verwor-

ven zekerheden. Dat er een pas op de plaats gemaakt moet worden, ondersteunen we. Dat geeft tijd en ruimte om verbeterpunten te bepalen. Als OR zijn we nog steeds overtuigd van de voordelen op de lange termijn. We verwachten dat medewerkers, als zij regie hebben over hun eigen roosters, een betere balans krijgen over werk en privé waardoor het verzuim af zal nemen. Daarnaast hopen we dat we grotere contracten kunnen bieden waarmee we medewerkers kunnen binden. Vanzelfsprekend vinden we het belangrijk dat de nieuwe roosters voldoen aan de cao en wet- en regelgeving op het gebied van arbeids- en rusttijden. En uiteindelijk zorgt dat er ook voor dat cliënten er beter van worden omdat er meer duidelijkheid ontstaat.”

Corine Troost

“De inzichten die we krijgen zijn heel verhelderend. We kijken als team nu anders aan naar de tijd die we in zaken steken.”

Corine Troost, medewerker



“Voor baanbrekende innovaties moet je zoeken, proberen en bereid zijn je falen te delen”

“Vier organisaties toonden het lef om samen met ons op zoek te gaan naar innovaties rondom arbeidstijden en roosteren. In de voorbereidende fase is hard gewerkt om een duidelijk beeld te krijgen van de zoekrichting. Dit leverde vier volstrekt verschillende pilots op. Innoveren is een zoektocht, dat heb ik als projectleider meer dan eens gemerkt. Als stuurgroep hebben we op het proces gestuurd en niet op de inhoud. Dat betekende voor ons en voor de pilotorganisaties: het loslaten van verwachtingen over concrete resultaten en in dialoog gaan.

HIGHLIGHTS EN TERUGBLIK

Stappen bij zelf roosteren

Nu, aan het einde, kan ik echter wel zeggen dat er een lijn te ontdekken is in het roosterproces bij organisaties. Ik zie een aantal stappen:

1. Eerst brengen organisaties in kaart wat de cliëntbehoefte is. Dat je hierbij moet doorvragen naar wat cliënten werkelijk willen laat de pilot van Esdégé-Reigersdaal goed zien, daar zit veel winst in.
2. Vervolgens kijken organisaties naar hoe de financiering geregeld is en wat de ideale bezetting zou moeten zijn.
3. Dan komt de weerbarstige praktijk, oftewel ziekte, verlof en/of collega's die ergens anders gaan werken. Hoe organisaties daarmee omgaan in relatie tot plannen is heel verschillend. Veel gesprekken in de klankbordgroep bijeenkomsten gingen ook hierover. Sommige organisaties zetten professionele planners in, andere organisaties leggen het plan-

nen met ondersteuning van een coach

bij teams neer en sommige teams

gaan volledig zelf aan de slag. Ik denk

dat de confrontatie tussen planning

en praktijk heel mooi naar voren

komt in de pilot van Zuidwester. Het

ideaal om 32-urige contracten aan te

bieden kan theoretisch misschien wel

mogelijk zijn, maar is het ook in de

alledaagse praktijk te realiseren? De

pilot van Esdégé-Reigersdaal geeft

een nieuwe manier van omgaan met

roosteren waar ik veel van verwacht.

4. 80% van het roosterproces is mensenwerk. Vooral bij teams die zelf veel verantwoordelijkheid krijgen voor het roosteren is de dialoog - afstemmen met elkaar en zaken bespreekbaar maken - van belang. De pilot van Visio laat zien dat dit niet altijd vanzelf gebeurt, maar dat sommige teams hierbij hulp kunnen gebruiken. De rol van het bestuur en/of hoger management is dan om te inspireren en te agenderen. De pilot van PSW laat zien dat draagvlak voor de dialoog te realiseren is door medewerkers

“De pilotorganisaties hebben zinvolle innovaties gedaan rondom arbeidstijden en roosteren.”

zelf eigenaar te laten zijn en door de taal van de medewerker te spreken. De

concepten van Visio en PSW om de dialoog te voeren, door middel van een ‘voor-,

hoofd- en nagerecht’, een placemat of door middel van actie-onderzoek, kan elke

organisatie gebruiken.

Van en met elkaar leren

Wat enorm heeft bijgedragen aan de kwaliteit van de zoektocht was de kennisuitwisseling met 26 gehandicaptenzorgorganisaties in de klankbordgroep. Tijdens de bij-

eenkomsten werden ideeën getoetst, vragen gesteld en ervaringen gedeeld, situaties

nagebootst en de pilots verder uitgewerkt. De bereidheid om ook mislukkingen en

pijnpunten te delen zorgde ervoor dat de pilotorganisaties leerden van elkaar en niet

in dezelfde valkuilen stapten. De 26 klankbordorganisaties namen ervaringen op hun

beurt mee naar hun organisaties. In een online community zijn factsheets en rappor-

ten gedeeld. Dit hielp om het proces te intensiveren.

Positief was ook de meerwaarde van de externe adviseurs: zij brachten synergie in

de pilotorganisaties met hun aanwezigheid. Hun creativiteit en kennis van innoveren

hielp organisaties om vanuit een andere invalshoek te kijken en de sense of urgency te

vergroten.

Van bevinding naar beweging

Als ik naar de uitkomsten van de pilots kijk, zijn er heel zinvolle innovaties gedaan die

bijdragen aan een beter proces om de zeggenschap over arbeidstijden en roosteren zo

laag mogelijk in de organisatie te leggen. Het grappige is dat er gaandeweg het prak-

tijknetwerk ook steeds meer vragen zijn bijgekomen: Hoe ga je om met iemand die

meerdere werkgevers heeft? Is de arbeidstijdenwet nog wel van deze tijd? Iedereen die

met arbeidstijden en roosteren bezig is kan de komende tijd met deze vragen aan de

slag gaan. Voor nu hoop ik dat de bevindingen die gedeeld zijn binnen de klankbord-

groep, tijdens de slotbijeenkomst en in deze publicatie veel organisaties helpen om

hun proces rondom roosteren en plannen naar een ander niveau te brengen: dichter

bij medewerkers.”

Michiel Hietkamp

Adviseur en projectleider StAG

“De dialoog stimuleren”

“Met het Praktijknetwerk arbeidstijden en roosteren wilden wij, de sociale partners in de gehandicaptenzorg, de zeggenschap over en de verantwoordelijkheid voor de invulling van dienstroosters bij de medewerkers zelf neerleggen. De vorm waarin dat zou gebeuren hebben we losgelaten. We hebben van tevoren geen kaders bepaald, maar aan de deelnemende pilotorganisaties gevraagd: “Wat is er nodig om die zeggenschap en verantwoordelijkheid te laten functioneren?” We kregen vier heel uiteenlopende antwoorden, er bleek niet één ideale oplossing.

Toch bleek uit de vier pilots één gemeenschappelijke conclusie te trekken: zelf roosteren en zeggenschap over dienstitijden vereist een volwassen dialoog tussen medewerkers onderling en tussen medewerkers en hun leidinggevendenden. Dat moeten we nog verder stimuleren en ontwikkelen in de gehandicaptenzorg. Zeker is eveneens dat zeggenschap bijdraagt aan de tevredenheid over het werk.

Ik beschouw deze vier geslaagde pilots als een begin van een veel breder traject waarin de professional in de gehandicaptenzorg zelf grip op de inhoud en de vorm van het werk neemt.”

Aaldert Mellema
Bestuurder CNV Zorg & Welzijn

“Tevredenheid neemt toe als medewerkers meer ruimte krijgen”

“De vier pilots en de klankbordbijeenkomsten laten zien wat een mooie processen ontstaan als medewerkers en leidinggevendenden werkelijk met elkaar in dialoog zijn over arbeidstijden en roosteren en daarmee de organisatie van hun werk: de ondersteuning aan mensen met een beperking! Voor mij is de belangrijkste uitkomst van dit project dat de tevredenheid van medewerkers zichtbaar toeneemt als ze meer ruimte krijgen. Bovendien stimuleert de dialoog de betrokkenheid, creativiteit en het vertrouwen en daarmee de eigen regie van medewerkers. Het kan niet anders dan dat dit de ondersteuning van mensen met een beperking en de regie over eigen leven ten goede komt.

Van sociale partners vraagt dat eveneens om te reflecteren en in dialoog te gaan over hoe wij (meer) ruimte kunnen maken voor de dialoog en eigen regie en durven los te laten waar het kan.”

Muriël van Rijn
Senior beleidsmedewerker VGN

HIGHLIGHTS EN TERUGBLIK



Meedenken en samen leren

Rondom de vier pilot-organisaties is een cirkel van organisaties gevormd die niet actief aan de slag zijn gegaan, maar wel vanuit een klankbordrol kritisch mee hebben gedacht. Gedurende de looptijd van het Praktijknetwerk arbeidstijden en roosteren kwamen pilotorganisaties en klankbordorganisaties bij elkaar tijdens vier klankbordbijeenkomsten. Hoe hebben de klankbordleden het praktijknetwerk ervaren?

“Het praktijknetwerk liet zien dat andere organisaties veel bezig zijn met de omslag naar zelfsturing en daarin gelijktijdig roosteren meenemen. Ervaringen en problematiek delen gaf herkenning onder de verschillende organisaties. Het was goed en prettig om samen hierover te kunnen sparren en delen.”

Franceline Bijen en Miranda Amkreutz, Estinea

“Ik zag een grote diversiteit in visies en plannen van aanpak bij de pilotorganisaties. Waardevol om te volgen hoe men met deze materie kan omgaan en eigen ervaringen kan delen.”

Eugene Cuijpers,
Stichting Gehandicaptenzorg Limburg (SGL)

“Zorgverlening goed afstemmen op de cliëntvraag is een complexe taak. Het was fijn om met vakgenoten te sparren over hoe teams vanuit eigen regie deze complexiteit zelf kunnen omzetten naar een concreet dienstrooster, waarbij de belangen van cliënten, medewerkers en de organisatie in evenwicht zijn.”

Marijke Stuyt, Cosis

“Het praktijknetwerk heeft me inzichten opgeleverd over hoe andere organisaties bezig zijn met roostervraagstukken. Er zijn veel ervaringen over en weer uitgewisseld. Het is nuttig om te leren van en met elkaar door de pilots die uitgevoerd werden in de praktijk, met als doel te komen tot een optimale manier van roosteren waarbij de cliëntvraag centraal staat en waarbij ook de medewerker invloed heeft op het rooster (balans werk en privé).”

Lysanne van Ende, Aveleijn



KLANKBORDGROEP

Het Praktijknetwerk arbeidstijden en roosteren is een initiatief van de Stichting Arbeidsmarkt Gehandicaptenzorg (StAG), een samenwerkingsverband van sociale partners in de branche gehandicaptenzorg. In de StAG participeren de werkgeversorganisatie VGN en de werknemersorganisaties FNV Zorg & Welzijn, CNV Zorg & Welzijn, NU'91 en FBZ.



Contact

Voor meer informatie rondom het Praktijknetwerk of deze whitepaper kunt u contact opnemen met Michiel Hietkamp, M.Hietkamp@caop.nl.

Dankwoord

Deze whitepaper kwam tot stand dankzij de medewerking en input van diverse betrokkenen binnen de vier pilotorganisaties, leden van de klankbordgroep en het bestuur van Stichting Arbeidsmarkt Gehandicaptenzorg.

Colofon

Concept, tekst, fotografie en ontwerp:

Zuiver C

in samenwerking met partners De Boodschappenjongens (ontwerp), De Afbeelding en Menno van der Meulen (fotografie).

Meer lezen? Op de website van de VGN zijn diverse artikelen geplaatst over het Praktijknetwerk arbeidstijden en roosteren.