



Dialogoog: voorwaarde voor eigen regie over arbeidstijden en roosteren

Hoe kunnen medewerkers in de gehandicaptenzorg meer eigen regie krijgen over arbeidstijden en roosteren? Wat is daarvoor nodig en zorgt het ook voor meer werkgeluk? Deze vragen stonden centraal in het 'Praktijknetwerk arbeidstijden en roosteren', een initiatief van de Stichting Arbeidsmarkt Gehandicaptenzorg (StAG).

Gedurende een jaar gingen vier pilotorganisaties, waaronder de bij Transvorm aangesloten organisaties Zuidwester en Koninklijke Visio, met elkaar aan de slag. De conclusies werden onlangs gepresenteerd in een whitepaper. "Het gezamenlijk stellen van kaders en daarover in gesprek gaan, is een belangrijke voorwaarde om vertrouwen te geven aan medewerkers. En juist dat vertrouwen is cruciaal."

Regie bij de medewerker

"Er is een sterke behoefte om de zeggenschap over de arbeidstijden neer te leggen bij medewerkers," vertelt Karim Skalli-Houssaïni van werknemersorganisatie FNV Zorg & Welzijn. "Met als belangrijkste doel: de balans vinden en bewaken tussen werk en privé. Als werknemersorganisaties zien we dat die nu niet in orde is."

Dat is voor ons een belangrijke reden geweest om het 'Praktijknetwerk arbeidstijden en roosteren' te starten."

Daarnaast is er een maatschappelijke beweging gaande, vult Remco Bakker van werkgeversorganisatie VGN aan: "We willen meer regie voor cliënten én medewerkers en op een andere manier onze verantwoordelijkheden invullen. Medewerkers kijken nu anders tegen werktijden aan dan een paar jaar geleden. We voelen allemaal dat het anders moet, maar hoe dan? Daar moet je proeftuinen voor inrichten, dat kun je niet in één keer invullen. Het praktijknetwerk is zo'n proeftuin."

Experimenteren met andere werkwijzen

Binnen het Praktijknetwerk arbeidstijden en roosteren hebben vier organisaties in de gehandicaptenzorg, samen met OR en medewerkers, proefprojecten opgezet. In deze zogenoemde pilots experimenterden 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. Michiel Hietkamp, adviseur en projectleider vanuit StAG: “De doelstelling van het Praktijknetwerk arbeidstijden en roosteren was dat de uitkomsten van de pilots ook overdraagbaar zijn naar andere organisaties in de branche. Daarom is een whitepaper opgesteld waarin beschreven is welke aanpak gekozen is, hoe het proces verlopen is en wat belangrijke bevindingen zijn. Van deze ervaringen en de ‘do’s and don’t’s’ kunnen andere organisaties uit de sector leren en zelf aan de slag gaan.”

“ De zeggenschap over de arbeidstijden neerleggen bij medewerkers heeft als belangrijkste doel: de balans tussen werk en privé vinden en bewaken ”

Belangrijke conclusies

Aaldert Mellema, bestuurder CNV Zorg & Welzijn: “We hebben van tevoren geen kaders bepaald, maar aan de deelnemende pilotorganisaties gevraagd wat zij nodig hebben 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 diensttijden vereist een volwassen dialoog tussen medewerkers onderling en tussen medewerkers en hun leidinggevenden. Dat moeten we nog verder stimuleren en ontwikkelen in de gehandicaptenzorg. Zeker is ook 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.”

Stappen bij zelfroosteren

Hoewel elke pilot anders werd aangepakt, bleek er toch een lijn te ontdekken bij de ontwikkeling naar meer regie bij medewerkers en zelfroosteren, vervolgt Hietkamp. “De organisaties brachten eerst in kaart wat de cliëntbehoefte is. Winst zit in het doorvragen naar wat cliënten werkelijk willen. Vervolgens keken ze naar hoe de financiering geregeld is en wat de ideale bezetting zou moeten zijn. Daarbij komt de weerbarstige praktijk om de hoek, oftewel ziekte, verlof en/

of collega’s die ergens anders gaan werken. Hoe organisaties daarmee omgaan in relatie tot plannen is heel verschillend. Sommige organisaties zetten professionele planners in, andere organisaties leggen het plannen met ondersteuning van een coach bij teams neer en sommige teams gaan volledig zelf aan de slag. Tachtig procent 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. Dat gebeurt niet altijd vanzelf, sommige teams kunnen hierbij hulp gebruiken. De rol van het bestuur en/of hoger management is dan om te inspireren en te agenderen.”

Van en met elkaar leren

De aanpak van het Praktijknetwerk arbeidstijden en roosteren bleek goed te werken, aldus Michiel Hietkamp. “Wat enorm heeft bijgedragen aan de kwaliteit van de zoektocht, was de kennis-uitwisseling met 26 gehandicaptenzorgorganisaties in de klankbordgroep. Tijdens de bijeenkomsten 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. Op kleinere schaal zou dit natuurlijk ook prima binnen organisaties kunnen plaatsvinden. Positief was ook de meerwaarde van de externe adviseurs: zij brachten synergie in de pilotorganisaties met hun aanwezigheid. Hun creativiteit en kennis van innoveren hielpen organisaties om vanuit een andere invalshoek te kijken en de urgentie te vergroten.”

Van bevinding naar beweging

De stuurgroepleden van de StAG zijn tevreden over de resultaten. “Als we naar de uitkomsten van de pilots kijken, 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. We hopen dat de bevindingen veel organisaties helpen om hun proces rondom roosteren en plannen naar een ander niveau te brengen: dichterbij medewerkers.”

Het Praktijknetwerk arbeidstijden en roosteren is 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.

Ervaringen uit de praktijk

Zuidwester en Koninklijke Visio waren twee van de pilotorganisaties uit het Praktijknetwerk arbeidstijden en roosteren. Wat was hun aanpak in het bieden van meer zelfregie aan medewerkers en wat leverde dat op?



“Zelf roosteren vanuit de cliëntvraag”

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. Bij Zuidwester staat het project bekend als Capaciteit- en Roostermanagement.

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 gingen zij aan de slag. “Elk team maakt afspraken over het basisrooster, dat uitgaat van structurele ondersteuningsvragen van individuele cliënten. Daarnaast 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 kluit, zo bleek. “In mei hebben we een tussentijdse evaluatie gehouden. We besloten toen een pas op de plaats te maken. 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 verande-

de kostenstructuur van hun locatie en mogelijke interventies, én dit zorgt voor meer zelfverantwoordelijkheid.”



Werkplezier en rust

Corine Troost is medewerker Wonen bij Zuidwester binnen een van de teams die meedeed met de pilot. “Na de beginfase van aftasten, werd ik heel enthousiast! De inzichten die we kregen zijn heel verhelderend. Door bijvoorbeeld een dag bij te houden waar je elke vijf minuten

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

ringsproces en daarnaast als iets wat van bovenaf opgelegd is.” Dat is ook echt een les die Caroline mee wil geven aan andere organisaties: “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. Maar dit kan alleen als verantwoordelijkheden duidelijk zijn.”

Toch is Zuidwester tevreden met de opbrengsten: “De methode is goed, de sessies bieden ruimte voor dialoog, teams krijgen inzicht in en regie op

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 kan dan bijvoorbeeld 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.”



Ervaren door te doen

De pilot werd ingericht als actie-onderzoek. “Dat betekent dat teams, onder leiding van een extern adviseur, meteen aan de slag gingen met ideeën, in plaats van deze eerst uit te werken. Door te doen ontstaan ervaringen, die mee of tegen kunnen vallen. Vervolgens leren medewerkers 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.”



“Experimenteren en loslaten is best spannend”

Koninklijke Visio Noord-Nederland besloot een jaar geleden haar planbureau te sluiten. “Daarmee 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.

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. Dat maakte ons ook duidelijk dat een dergelijke aanpak wel vraagt om van tevoren na te denken over

“Tijdens de pilot leerden we van elkaar om bewustwording te creëren. Regie geven aan medewerkers over het rooster vraagt ook betrokkenheid van hen”

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

eisen, anders is er teveel vrijblijvendheid. Tegelijkertijd mogen kaders zeker niet leidend zijn in een beweging naar meer eigen regie. Het is aan ons als organisatie om medewerkers te begeleiden om hiermee goed om te gaan en het vraagt iets van het management. Eigenlijk is dat de kern van de hele pilot geweest: de dialoog aangaan met en tussen cliënten, medewerkers en management. Het gesprek, dat is waar het om draait in de zorg.”

Wat zeggen medewerkers?

Bas van der Veen en Marjon Homan werken beiden in een team dat meedeed met de pilot. “De onafhankelijke ondersteuning van een extern adviseur was erg fijn. We konden ons verhaal delen en advies vragen. Dat is toch anders dan zaken bespreken met je manager. Door het wegvallen van het planbureau hebben we meer eigen regie en vrijheid, maar het maakt ook dat we zelf verantwoordelijkheden moeten nemen als team. Het was fijn om op deze manier de dialoog aan te kunnen gaan en te delen waar we tegenaan lopen. Samen 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 werk en daar hebben cliënten ook baat bij.”

Whitepaper ‘In dialoog werken aan arbeidstijden’

Wilt u binnen uw organisatie (verder) aan de slag met arbeidstijden en roosteren? Of bent u benieuwd naar de ervaringen en tips van de pilotorganisaties? De whitepaper is te downloaden via vgn.nl.