



# NIEUWSBRIEF

nr. 4 – winter 2016

Extra editie

De Kanteling van werktijden in de praktijk vanuit verschillende invalshoeken

Negen VVT instellingen aan het woord over hun benadering

Cao-partijen die betrokken zijn bij De Kanteling van werktijden zijn:



# Extra nieuwsbrief: de praktijk met de Kanteling van werktijden

Voor u ligt de extra nieuwsbrief met een terugblik op het traject van de Kanteling. Veel organisaties hebben een (concept)kader afgesproken of zijn vergevorderd daarmee. In deze nieuwsbrief delen negen VVT instellingen hun ervaringen met de Kanteling. Zo leest u over hun traject, de ingezette koers en opvallende zaken.

De landelijk projectleiders, Ben van Hilst en Jan de Leede, blikken terug op de afgelopen periode en delen hun observaties uit de workshops en hun ondersteuning. Ook blikken zij vooruit met enkele volgens hen belangrijke ontwikkelingslijnen voor de verdere toekomst met de Kanteling.

## Ruime variatie in benaderingen Kanteling

Ben van Hilst en Jan de Leede zijn de landelijk projectleiders van de Kanteling van Werktijden. Zij begeleiden in opdracht van de SO VVT o.a. de workshops en ondersteunen diverse organisaties die met vraagstukken zitten rondom de Kanteling. Nu anderhalf jaar later beschouwen zij het proces en zien de bedoelingen van de cao-afspraken werkelijkheid worden. Wat valt hen op? Aan het begin van deze nieuwsbrief komt Ben van Hilst aan het woord, aan het eind leest u het interview met Jan de Leede over het belang van een goed roostersysteem, roostervaardigheden en het belang van zelforganisatie.

### Welke variatie zie je qua benadering in de kaders terugkomen?

Ben van Hilst, landelijk projectleider Kanteling van Werktijden: 'We zien de intenties met de Kanteling terug in de (concept)kaders. Decentralisatie betekent ruimte voor maatwerk over de invulling van zeggenschap en invloed rond de werktijden. Dat is goed terug te zien in de diversiteit aan afspraken. We kunnen de praktijkontwikkeling qua visie en vertrekpunten vangen in vier soorten benaderingen: De eerste benadering is een meer instrumentele benadering: een soepel werkend systeem en een strakke procedure voor de planning staan voorop.



Ben van Hilst, Landelijk projectleider Kanteling van Werktijden vanuit de SO VVT

In de tweede benadering is het accent gelegd op een kwalitatief uitgewerkt roosterbeleid. Met een verweving van meerdere beleidsdoelen zoals gezond roosteren en spelregels voor de verdeling van lusten & lasten tussen medewerkers.

In de derde benadering is de koers van zelforganisatie het leidend principe. Het kader krijgt dan een invulling van de intrinsieke motieven met zelforganisatie.'

'De vierde benadering is echt een spannend zoekproces', aldus Ben. 'De leidende insteek is dat zorgritmes van cliënten en werkritmes van medewerkers net zo belangrijk zijn. Dat vraagt om regelruimte en een professionele dialoog met de cliënt en in het team.

Wat ons opvalt, is dat het rendement van de Kanteling vooral naar voren komt als er verbinding is gelegd met organisatiedoelen. De vraag waar de Kanteling mee samen hangt en waar de Kanteling kan versterken steunt dan op een weloverwogen redenering.'

### **Hoe kijken jullie naar de ontwikkeling van de arbeidsverhoudingen?**

'Een prominente rol voor de OR is onderdeel van de decentralisatie. Het is voor veel ondernemingsraden een flinke uitdaging', constateert Ben. 'Met spannende punten als: waar begin je en waar hangt de Kanteling allemaal mee samen, het voeren van het onderlinge debat binnen de OR en hoe de verbinding met de achterban te organiseren. Veel ondernemingsraden acteerden in al in de geest van de Kanteling: zelf initiatief nemen op inhoud in plaats van afwachten en reageren op wat al door anderen is bedacht. Het is ook goed dat veel organisaties hebben gekozen voor een 'samen op' benadering in het proces met vertegenwoordigers van onder meer de medezeggenschap en HR. Dat heeft geholpen om met elkaar op gang te komen. Het is soms wel spannend als de OR participeert in de ontwikkeling van het conceptkader en vervolgens het formele speelveld van onderhandelingen met de bestuurder betreedt.

Een punt van aandacht ligt nog wel bij de informatie vanuit werkgever over de zorgvraag en verbinding met de formatiesamenstelling en flexibiliteitsbehoeften. Deze informatie geeft richting aan het organiseren van de personele capaciteit en inzet en flex. De kwaliteit daarvan moet op inhoud en dialoog nog verder verbeteren.'

### **Wat zie je als belangrijke ontwikkellijnen?**

Ben: 'Ik zie twee belangrijke ontwikkellijnen. Het gesprek over het organiseren van arbeid in brede zin moet zich verder ontwikkelen. Dat is goed voor draagvlak en onderbouwing. Ook de verbinding tussen OR en achterban vraagt veelal om intensivering als bijdrage aan de grotere rol van de OR.'

'Een tweede ontwikkeling is de verweving van het werktijdenvraagstuk met strategie & beleid van de organisatie. De werktijden worden vaak als operationeel vraagstuk gezien, veelal ook omgeven met veel gedoe en irritatie over regeltjes, tekorten en cultuurstrubbelingen. Het besef dat je met werktijden de belangen en doelen van stakeholders samenbrengt wint terrein, dat zien we terugkomen in de benadering in tal van beleidsafspraken over het kader. Cruciale vragen zijn dan: waar moet de Kanteling en dus het werktijdenvraagstuk op aansluiten en op welke manier versterkt het werktijdenvraagstuk de doelen van je organisatie?'

## Volckaert: de Kanteling past prima in de reis naar zelforganisatie

**Volckaert gaat voluit voor zelforganisatie. Met als hoofddoel: medewerkers en cliënten de ruimte te geven voor het leveren van passende zorg. Daarvoor kantelt de hele organisatie. De ‘werkvloer’ komt voorop te staan en geeft aan wat nodig is. Klassieke instrumenten als begroten en managementcoördinatie gaan op de schop. ‘We zoeken naar een optimale ondersteuning van team bedrijfsvoering’, aldus clustermanager Martin Hendriks, ‘Je kunt niet alles in een blauwdruk vastleggen. Daarom leggen we een sterk accent op dialoog en verbinding. We ontwikkelen samen en letten goed op werkbaarheid en risico’s.’**

### Veel animo voor gesprek over zelforganisatie

‘De cao afspraak over de Kanteling van werktijden past bij onze reis naar zelforganisatie’, vindt Marc Dorenbosch, HR manager, ‘Zelforganisatie zonder zeggenschap op werktijden is raar. In lijn met onze reis naar zelforganisatie startte het proces met een open uitnodiging aan medewerkers om deel te nemen aan de werkgroep voor de Kanteling. Daarvoor bleek veel animo uit bijna alle onderdelen van de organisatie. In enkele gespreksrondes over ervaringen met de werktijden en de koers voor de Kanteling is een eerste concept voor het kader ontstaan.’

### Versoepeling roosterproces versterkt teambinding

Martin Hendriks: ‘Onze opgebouwde filosofie over zelforganisatie hielp bij de vele discussies over vertrekpunten en principes. Voor ons een teken dat we op de goede weg zijn. Zo ontstond er een nieuwe kijk op het werken met ons roostersysteem. We werkten al enige tijd met een intekenmodule en drie overleg rondes om een kloppend rooster te krijgen. Het verschil tussen wens en uiteindelijk rooster bleek steeds erg groot.

In ronde drie moesten dus steeds veel wensen door ‘extern gezag’ overruled worden. We vonden dat niet passen bij onze filosofie van zelforganisatie. Het antwoord bleek snel gevonden: ‘We hebben besloten om een maandelijkse nulronde voor de werktijden toe te voegen. Er is dan ruimte voor een teamdialoog over de verdeling van lusten en lasten, uiteraard met de cliëntvraag als uitgangspunt. Dat moet het roosterproces versoepelen en de teambinding versterken.’

### Feedback vanuit de hele organisatie

De brede vertegenwoordiging in de brainstormgroepen was prettig voor het belichten van de vele praktische invalshoeken. Ook voor de OR, die regelmatig aanwezig was bij de groepsgesprekken. Het ontwikkelde idee voor het kader is vervolgens besproken met de bestuurder en OR. Martin Hendriks: ‘We kregen groen licht voor de doorontwikkeling. Op het moment zijn we bezig met rondetafelgesprekken met alle onderdelen van de organisatie om feedback op te halen en ideeën op te doen. We willen hiermee een compleet conceptkader aanbieden waarover we verder kunnen overleggen.’

**Volckaert biedt intra- en extramurale ouderenzorg in Oosterhout en Dongen. De organisatie heeft 870 medewerkers.**

# Argos Zorggroep:

## werkgroep met 25 mensen loopt gesmeerd

Ook in het geval van Argos Zorggroep klopt het: hoe meer zielen, hoe meer vreugd. De 25-koppige werkgroep heeft vooral positieve effecten opgeleverd voor het Kantelingsproces. De werkgroep bestaat uit teamleiders, zorgmanagers, OR-leden en planners. Alle disciplines en alle locaties zijn vertegenwoordigd. Ook is er een gedelegeerd opdrachtgever aangehaakt van de Raad van Bestuur.

### Andere inzichten

Miranda Sanders, coördinator salarisadministratie: 'Als je aan de voorkant de samenwerking al oppakt, dan heb je later in het proces veel minder ruis op de lijn. En dat heeft zich inmiddels bewezen.

Het voordeel van een grote werkgroep is dat je punten vanuit verschillende invalshoeken kunt bekijken. Je bekijkt dingen, vaak logischerwijs, vanuit je eigen beleving. Als je bij elkaar zit, hoor je andere ervaringen en kom je soms tot andere inzichten.' Jacqueline Hoogstad vult aan: 'Zo heerste bijvoorbeeld het beeld dat medewerkers tevreden waren over hun rooster en dat er niet zoveel veranderd hoefde te worden. En dan hoor je via andere kanalen hele andere geluiden. Dan kunnen we het erover hebben.'

De werkwijze heeft ertoe geleid dat er gedurende het proces een omslag plaatsvond. 'Terugkijkend naar de bijeenkomsten gingen we plots praten van 'wat kan niet' naar 'wat kan wel'. Niet denken in problemen, maar juist in mogelijkheden', zegt Jacqueline.

### Werken met een grote groep

Hoe gaat dat nu in z'n werk zo'n grote werkgroep? Miranda Sanders: 'Na de eerste kennismaking zijn we in de bijeenkomsten vooral bezig geweest met het inventariseren van de ervaringen en presentaties van de werkgroepleden. Daarna gingen we in kleinere groepjes uiteen om bijvoorbeeld stellingen te bespreken, zoals 'iedereen wil vaste werktijden'. De uitkomsten bespraken we plenair. Verder is informatie verzameld en zijn er werkbezoeken geweest.



Jacqueline Hoogstad - COR- en OR-lid en activiteitenbegeleider

Miranda Sanders - Coördinator salarisadministratie

En de rol van de bestuurder? Die werd op de hoogte gehouden door de gedelegeerd opdrachtgever in de werkgroep', vertelt Jacqueline. 'Zijn mening: als het project wordt gedragen door iedereen die het aangaat, wie ben ik dan om te zeggen dat ik het er niet mee eens ben?'

Het resultaat? Een centraal kader met twee uitzonderingen voor het cluster Thuiszorg en het cluster Behandelen omdat bij de laatste groep weekenddiensten niet van toepassing zijn. Daar zijn aanvullende afspraken voor gemaakt. Inmiddels is het conceptkader gereed en voorgelegd aan de COR.

### Bijkomende winst

Als bijkomende winst merken Miranda en Jacqueline op dat dit proces goed geweest is voor de organisatie. Jacqueline: 'Uit alle bijeenkomsten bleek er bijvoorbeeld behoefte te zijn aan het online inzien van je rooster en een centraal flexbureau. En dat zijn aparte projecten die weer minder geschikt zijn om in een grote werkgroep uit te werken. We zijn er wel mee aan de slag gegaan', besluit ze.

**Argos Zorggroep biedt thuiszorg, intramurale- en extramurale zorg in de regio Schiedam, Vlaardingen Maassluis, Spijkenisse, Hoogvliet, Poortugaal en Rhooen. Er werken rond de 2200 medewerkers.**

# De Hoven: het gaat om dialoog en beleving van cliënten en medewerkers



**Bij de Hoven vindt men dat ouderen moeten doorgaan met leven zoals ze dat gewend zijn. Jellie van Loon, hoofd P&O: 'Ons uitgangspunt is: we zijn er voor de cliënt. In alles wat we doen. De familie van de bewoner speelt een belangrijke rol en wordt ook betrokken in de dialoog binnen de zorg. Op die manier hebben we de Kanteling benaderd. De ondersteuner van de cliëntenraad neemt daarom deel in de werkgroep.'**

## **Klantritme en werkritme**

'Wij zien twee delen in de Kanteling: een instrumenteel deel en een klantdeel', zegt Jan Dijkstra, projectleider. 'Onder het instrumentele deel verstaan we de invulling van het kader. Bij het klantdeel staat de vraag van de bewoner centraal: wat er ook gebeurt, hoe kunnen we de zorg blijven garanderen? En vervolgens: hoe kunnen we het ritme van de klant aansluiten op het werkritme van de medewerker en andersom?'

## **Meebewegen met veranderingen**

Jellie van Loon: 'De bewoner staat centraal in onze visie én tegelijkertijd streven we naar een gezonde en vitale organisatie. Als we ons niet flexibel kunnen opstellen dan kunnen we ook niet meegaan in alle veranderingen die nu plaatsvinden. Van ons wordt verwacht dat we gezond roosteren dus houden we bijvoorbeeld ook rekening met de leeftijd van medewerkers.' Jan Dijkstra legt uit wat de gevolgen zijn van de Hoven: 'Bij de leeftijdsopbouw van de medewerkers van De Hoven wordt de vergrijzing steeds meer zichtbaar. In 2015 was iets meer dan 60% van de medewerkers 45 jaar of ouder, waarvan bijna 30% zelfs 55 jaar of ouder.'<sup>1</sup>

Dit heeft invloed op de inzetbaarheid zoals bijvoorbeeld bij nachtdiensten. Vanaf 55 jaar hoeven medewerkers bij de huidige wet en regelgeving niet meer in de nachtdienst.

We houden dus rekening met dit gegeven bij het samenstellen van een team zodat we toch die 24-uurszorg kunnen bieden. Voor ons is het een kwestie geweest van uitpluizen wat er wel en niet mag qua roosteren, de samenstelling van de teams, onze visie op zorg. Die uitkomsten hebben we gelegd op de uitgangspunten van de Kanteling.'

## **Tevreden over rooster**

De Hoven heeft aan de voorkant van het proces de medewerkertool ingezet om een beeld te krijgen van de huidige wijze van roosteren. Bijna 100% van de medewerkers gaf aan daar tevreden over te zijn. Jan Dijkstra: 'We willen dus niet ineens rare sprongen maken om het allemaal passend te krijgen. Inmiddels ligt er een conceptkader en ronden we het overlegtraject binnenkort af.'

**De Hoven heeft diverse locaties in het uiterste puntje van Nederland en biedt intramurale en extramurale zorg. Er werken ruim 900 mensen en zo'n 450 vrijwilligers.**

<sup>1</sup> Profielkaart werkgever, Pensioenfonds Zorg en Welzijn

# De Wever:

## ontwikkelingstraject voor middenkader zorgt voor zelfstandige teams

**‘Als je gaat voor het concept waarbij de cliënt in regie is dan moet je teams ook zelf de regie laten hebben over hun werktijden’, zegt Erik van Haperen als Teammanager Zorg & Welzijn van De Wever, ‘Uiteraard met respectering van de regels in de ATW en cao. We betrekken de Kanteling in ons traject van verzelfstandiging van onze teams. Onze breed samengestelde werkgroep legt verbinding met ingezet beleid en beschikbare bouwstenen.’**

### **Ontwikkeltraject middenkader**

Hij vervolgt: ‘Een belangrijk onderdeel in onze facilitering is een management development traject. Met scholing voor het middenkader om de oude reflexen te vervangen door een coachende en faciliterende stijl en de ontwikkeling van passend leiderschap. Daarmee willen we teams, afgestemd op hun vermogen, tot ontwikkeling brengen. Verder is er een grondig onderzoek uitgevoerd naar de zorgritmes van cliënten en de te leveren kwaliteit. Dat leverde veel input op voor de samenstelling van de gewenste functie- en contractenmix. Maar ook inzicht en transparantie voor alle betrokkenen. We gaan de komende jaren geleidelijk de aanwezige personele bezetting hierop afstemmen.’

### **Goed werkende flexorganisatie**

‘Waar we eerder veel energie in hebben gestoken is een goed werkende flexorganisatie. Onze negentien locaties zijn verdeeld over vijf flexconsulenten. We maken een onderscheid tussen soorten flexbehoeften. Voor meer planbare flex hebben we een vrij grote groep met medewerkers met een urencontract die voor maximaal een half jaar gedetacheerd kunnen worden.

Voor onplanbare, meer incidentele flexbehoeften hebben we flexmedewerkers dicht op enkele locaties aan ons gebonden. We hebben profijt van onze investering in een goedlopende flexorganisatie. Dat geeft rust en stabiliteit in de geplande roosters van onze teams.’

**De Wever biedt intramurale en extramurale zorg op diverse locaties in Tilburg.**



Erik van Haperen – zorgmanager

# Fundis:

## meerdere kaders binnen grote organisatie

Fundis is een netwerk van organisaties en partijen die onder meer zorg biedt aan ouderen en chronisch zieken. Een groot deel van de medewerkers valt onder de cao VVT.

De stichting heeft een OR (geen COR) met 13 leden. Marja van Brandwijk, lid van de OR, is een van de leden van de werkgroep Kanteling. Omdat Fundis een groot en verscheiden concern is, zit de uitdaging met name in het maatwerk voor de diverse organisaties. Om die reden is gekozen om elke organisatie haar eigen kader te laten ontwikkelen.

### Een format als basis voor maatwerkkader

De taak van de OR bij Kanteling is tweeledig. Marja van Brandwijk: 'Als OR zijn we op twee manieren betrokken bij het proces: als OR kijken we naar het proces in z'n geheel en diverse leden vertegenwoordigen de OR in de werkgroepen die bij de individuele organisaties zijn opgezet. We hebben als OR eerst stilgestaan bij de vraag wat onze rol en bijdrage is aan de Kanteling. Onze samenstelling representeert namelijk niet alle onderdelen van Fundis. Om die reden hebben we een format geschreven op basis van de informatie die we hebben verzameld bij o.a. de Kanteling-workshops. De werkgroep van Fundis heeft deze overgenomen. Het format diende vervolgens als uitgangspunt voor het conceptkader bij alle organisaties van Fundis en bevatte de minimale eisen waaraan het kader moest voldoen. De organisaties zijn dit ieder voor zich gaan uitwerken. Het resultaat: een eenduidige aanpak door het format en verschillende kaders, toegespitst op de eigenheid van de organisatie. Uitgangspunt is dat zoveel mogelijk wordt geregeld binnen teams zelf en dat de bezetting rond is. De OR heeft vervolgens gekeken of de verschillende kaders voldoen aan de beschreven criteria. Dat gaf een wisselend beeld te zien.



De achterban is via een digitale enquête geraadpleegd over het kader.'

### Evalueren en bijstellen

Het is nu vooral een kwestie van invoeren en ervaren. Marja van Brandwijk: 'We hebben de afspraak gemaakt om binnen een jaar het kader te evalueren en bij te stellen. Je kunt natuurlijk niet van tevoren inschatten of het in de praktijk ook werkt.'

**Fundis participeert in bedrijven die zorg en diensten leveren aan chronisch zieken en kwetsbare ouderen in de regio's Zoetermeer, Midden-Holland en West-Utrecht. Er werken meer dan 5000 mensen.**



# STMR:

## dialogo in brede werkgroep brengt voordeel

**STMR heeft veel energie gestoken in het traject van de Kanteling. De intensieve gesprekken in de breed samengestelde werkgroep hebben hun vruchten afgeworpen. Over enkele langlopende issues rond formatie en inzet verstaat STMR elkaar nu beter en heeft die kunnen oplossen.**

Annemieke van der Klaauw, OR-lid: 'Als ik terugblik op het traject moet ik bekennen, dat we er best tegen opzagen. De Kanteling raakt veel in de organisatie en er is zoveel denkbaar qua koers en inhoud. We zijn in april 2016 echt gestart maar hebben ons als OR vooraf goed ingelezen en de workshops bezocht. Na overleg met bestuurder en OR hebben we bewust gekozen voor een breed samengestelde werkgroep met vertegenwoordigers van het zorgmanagement, OR, HR en van de werkvloer. We hebben eerst veel energie gestoken in elkaar te verstaan over allerlei praktijksituaties en visie op zaken. Dat leverde wel voordeel op in het verdere proces. Er is meer verbinding ontstaan en we zoeken elkaar makkelijker op. Als OR viel ons de klantgedrevenheid van de vertegenwoordigers van de werkvloer op. Op zich oké natuurlijk, maar we hebben stevig doorgepraat om ook voldoende focus op het medewerker belang te leggen. Dat is gelukt, we hebben in het kader een brug kunnen slaan tussen de belangen van gezonde en gemotiveerde medewerkers en die van tevreden cliënten en zorgprofessionals. Voor de OR was de Kanteling een goed podium, je bent als OR goed zichtbaar voor de medewerkers met je rol en bijdrage. Daar willen we als OR op voortborduren.'

**STMR biedt intramurale- en extramurale zorg in de regio's Rivierenland, de Betuwe, de Bommelerwaard en de gemeente Arnhem.**





## Amaris Zorggroep: een centraal kader met veel ruimte voor teams

Amaris Zorggroep is geografisch breed verspreid en heeft op sommige plekken last van de krappe arbeidsmarkt. Wij spraken met Nelleke Rebel, lid OR en planningsfunctionaris zorg en Margaret van Lent, HRM adviseur Gooi Zuid/Vastgoed & Facilitair. De OR en HRM zijn het erover eens dat, ondanks de verschillen in soorten zorg en de spreiding van de locaties één hoofdkader het uitgangspunt is.

### Ruimte voor teams

Nelleke Rebel: 'Naast het hoofdkader laten we ruimte over voor de teams voor eigen invulling. De ATW en cao zijn behoorlijk duidelijk in wat wel en niet is toegestaan. Dus dat gaan we niet nogmaals vastleggen. Het centrale kader zou dan uit 1 A4tje kunnen bestaan. Daarnaast hebben we een format uitgewerkt dat door alle teams moet worden nagelopen.'

Daarbij fungeert de teamcoach als gespreksleider. Want wat voor de een, een wens is kan gevolgen hebben voor de rest van het team. Margaret van Lent: 'Besluiten over het teamkader worden dan ook pas genomen als de helft van het team plus 1 akkoord gaat met een beslissing. Een voorbeeld waarover het team in gezamenlijkheid een beslissing moet nemen is wie welke vaste vrije dag of vaste werkdag krijgt.'

### Samenkomen van thema's

Margaret en Nelleke zien het kader van de Amaris Zorggroep ook als een samensmelting van meerdere thema's die spelen. Margaret: 'Wat nog redelijk ongebruikelijk is in zorgland willen wij al wel gaan doen: als je op een andere vestiging nodig bent dan wordt dat zo ingepland.' 'En op die manier geven we de grotere contracten ook meer mogelijkheden', vult Nelleke aan, 'plus we kunnen hiermee ook het gesprek met medewerkers aan de gang houden.' Margaret: 'We zijn nog met elkaar in gesprek over andere sociale thema's en de vertaalslag naar het concept kader.'

### Draagvlak creëren

De volgende stap in het proces als we het concept af hebben? De OR gaat aan de slag met de achterbanraadpleging en HRM toetst het kader bij het management. 'Het is ons er alles aan gelegen dat er bij zowel de medewerkers en de Amaris Zorggroep als werkgever draagvlak is', besluiten beiden.

**De Amaris Zorggroep heeft diverse zorglocaties en seniorenwoningen in de regio's Gooi & Vechtstreek en Eemland. Er werken 2340 medewerkers in de thuiszorg en intramurale zorg voor korte en langere verblijven.**

# Zorggroep Reinalda:

## leidraad voor concurrerende wensen

**Zorggroep Reinalda ziet de Kanteling als startpunt op de weg naar zelforganisatie en als aangrijpingspunt voor het vinden van een passend roostersysteem. Bij het uitwerken van het kader heeft de organisatie de focus gelegd op de vraag hoe in teams moet worden omgegaan met onderling concurrerende wensen.**

### **Kinderopvang en bruiloften**

‘Toen we aan de slag gingen met de Kanteling zijn we begonnen met het keurig afwerken van de ‘Checklist Overlegwijzer’ die op de website van de Kanteling staat’, vertelt Carolien de Roode, manager personeel, organisatie & ontwikkeling. ‘Toen we bij het punt over de concurrerende wensen aankwamen hebben we ons voorgesteld tegen welke problemen teamleden en planner zouden kunnen aanlopen bij het maken van een rooster. Dat waren zowel incidentele als structurele gebeurtenissen: van kinderopvang tot de bruiloft van een broer. Alle mogelijke verzoeken hebben we bedacht. Ook vrije dagen voor bijvoorbeeld scholing en ontwikkeling hebben we meegenomen. Daar hebben we een overzicht van gemaakt en een prioritering aan gegeven. Zo is een leidraad ontstaan als fundament voor ons kader. We zien het als een weerspiegeling van onze cultuur en waar we voor staan’.

### **Voordelen**

Carolien vervolgt: ‘De lijst met ‘concurrerende wensen’ heeft als groot voordeel dat we mensen beschermen die ondergesneeuwd dreigen te raken omdat ze misschien wel een collega hebben die net wat mondiger is. Bijkomende voordelen zijn dat de leidinggevende straks niet bij elk nieuw rooster een conflict hoeft op te lossen en dat de wens van een medewerker op neutrale wijze wordt behandeld. Je zult bijvoorbeeld maar net een leidinggevende hebben die bruiloften onzin vindt. Elke medewerker heeft ook nog de keuze voor een vaste vrije dienst per week.

Om iedereen een eerlijke kans te geven maken we elk jaar opnieuw afspraken en wordt er zo nodig geloot. Elk verzoek wordt in behandeling genomen, zonder vooroordeel.’

### **Voortschrijdend inzicht**

‘De lijst die we hebben opgesteld zien we voorlopig als leidraad en minder als advies. In de loop van de tijd zullen we merken of het ook werkt, dan stellen we zo nodig bij. Wat ons betreft is het een kwestie van voortschrijdend inzicht.’

**Bij Zorggroep Reinalda werken circa 350 mensen. Op diverse locaties in Haarlem bieden zij intra- en extramurale zorg.**



Carolien de Roode  
Manager personeel, organisatie & ontwikkeling



## Woonzorg Flevoland:

## de OR in de aanjagende rol

Bij Woonzorg Flevoland zijn de OR, de afdeling P&O en de bestuurder gelijk opgetrokken. Een waardevolle samenwerking bleek in de praktijk. Lia Lammers, lid van de OR: 'Samen met P&O hebben we de handen ineengeslagen en een werkgroep opgericht waarin alle disciplines zijn vertegenwoordigd: een medewerker van thuiszorg en intramuraal, twee leden van de OR, een manager zorg en iemand van P&O. Daarna zijn we met de tools, die op de website Kanteling.nu staan, aan de slag gegaan. In totaal hebben we drie bijeenkomsten nodig gehad om tot een kader te komen.'

### Één kader ondanks verschillen

Of de werkgroep veel werk heeft gehad om de angelen over geschillen eruit te krijgen? De Thuiszorg werkt immers op een andere manier dan langdurige zorg. Ruud Verberne, OR-lid: 'We hebben dankbaar gebruik gemaakt van de ervaringen in de thuiszorg. Zij werken met digitale communicatiemiddelen om onderling contact met elkaar te houden.'

Ondanks de verschillen tussen de thuiszorg en de langdurige zorg streeft Woonzorg Flevoland naar één kader. Ruud Verberne vult wel aan: 'Wanneer het kader is ingevoerd, hebben we afgesproken dat er nog een aantal evaluatiemomenten komen. Als in de praktijk blijkt dat een afspraak voor een bepaalde soort zorg of afdeling niet werkt, kunnen we tijd bijstellen.'

### Achterban ook vooraf betrokken

Hoe is de achterban betrokken bij Woonzorg Flevoland? 'We hebben gekozen om ook vooraf de achterban te raadplegen', vertelt Ruud, 'Alle medewerkers kregen twaalf vragen voorgelegd met het verzoek om daarop te reageren. Vervolgens hebben we een aantal bijeenkomsten georganiseerd waar in totaal ruim 80 mensen op afkwamen. Daarbij hebben we op een interactieve manier vragen kunnen beantwoorden en ervaren dat men leerde van elkaar bij het aanpakken van een kwestie.'

### Rol vakbond

En welke rol heeft de vakbond gespeeld bij het tot stand komen van het kader? Ruud Verberne: 'Het kader is naar alle vakbonden verstuurd. De terugkoppeling ging met name over de procedure als men er onderling niet uitkomt en er vervolgens een geschil ontstaat'. Hoe pak je dat aan? Ruud: 'We hebben vastgelegd dat de teamleider het eerste aanspreekpunt is. Kom je er niet uit en er ontstaat een geschil op afdelingsniveau dan zal de OR dit middels een procedure behandelen. Door het o.a. te melden aan de algemeen bestuurder. De OR kijkt mee en heeft misschien een adviserende rol, maar hij lost geen geschillen op.'

## Vol vertrouwen

Lia Lammers en Ruud Verberne zien de invoering vol vertrouwen tegemoet. 'Als het kader klaar is wordt het in het teamoverleg besproken samen met de manager. De OR heeft in ieder geval aangeboden bij zo'n teamoverleg aanwezig te zijn als dat nodig is.'

**Woonzorg Flevoland heeft 750 medewerkers en biedt thuiszorg, intramurale zorg (w.o kleinschalig wonen) en eerstelijnszorg op diverse locaties in Lelystad.**



Lia Lammers OR-lid en Ruud Verberne OR-lid



**Ruimte voor teams**

**voorwaarde voor meer zeggenschap**

**Wat is het belang van een goed roostersysteem, hoe ga je om met roostervaardigheden en hoe past zelforganisatie in het plaatje? We vroegen het Jan de Leede, ondersteunend landelijk projectleider. Hij houdt zich met name bezig met zelforganisatie en het plannings- en roosterproces.**

### **Welke rol spelen roostersystemen en roostervaardigheden?**

'Het systeem voor planning speelt altijd een rol bij de Kanteling', zegt Jan de Leede, ondersteunend projectleider. 'Een aantal vragen is hierbij relevant: kun je met je systeem de ambities die je afsprekt in het kader wel waarmaken?'

Of moet je in alle nuchterheid vaststellen dat het teveel gevraagd is van het huidige systeem om medewerkers meer sturing te geven in het vaststellen van de werktijden?

En een tweede belangrijke vraag die je als organisatie kunt stellen is of het systeem de medewerkers voldoende faciliteert. Zitten alle regels er voldoende in, bijvoorbeeld de regels van de ATW, de cao en mogelijk aanvullende regels over gezond roosteren?

En is het systeem gebruiksvriendelijk genoeg voor medewerkers? Als op dit soort vragen het antwoord ‘nee’ is dan moet je als organisatie toch gewoon investeren in een goede service vanuit centrale of decentrale planners. We merken dat organisaties behoefte hebben aan kennis en inzichten op het gebied van de systemen.’

### **Werknemers moeten onderling veel gaan afstemmen met hun werktijden. Wat te doen bij problemen?**

‘Het is onze observatie dat waar teams een grote mate van vrijheid krijgen om het eigen teamkader vast te stellen er ook altijd een bezwarenprocedure gemaakt wordt. Dat vinden we ook logisch. Als het centrale kader minder regels bevat dan voorheen, dan moet je als team en als individuele medewerker kunnen terugvallen op een regeling voor het geval je er met elkaar niet uitkomt. Wie lost het issue dan op? Is er een terugvalregeling, zodat in elk geval het rooster doorgaat? Wat is de rol van de OR bij dit soort issues? Het lijkt ons goed dat knelpunten in de spelregels zelf uiteindelijk bij het overleg tussen OR en bestuurder terechtkomen. Immers, zij hebben samen de spelregels (het kader) vastgesteld. Individuele medewerkers die het niet eens zijn met de uitkomsten van de spelregels (dus niet de spelregels zelf) kunnen uiteindelijk – na hun team en eventuele teamcoach – terecht bij een leidinggevende.’

### **Zelforganisatie is bij veel instellingen aan de orde. Wanneer kan dat goed werken?**

‘In de nieuwsbrief is het al eens vastgesteld door een instelling: zelforganisatie zonder zeggenschap over werktijden is raar. Dat hoort er gewoon bij. Wat we wel hebben gemerkt is dat de voorwaarden voor zelforganisatie op teamniveau aanwezig moeten zijn om echt invulling te geven aan zeggenschap over werktijden. Dan doelen we hier op inzicht en informatie in de bedrijfsvoering op teamniveau. Wat heb je besteed aan uren van het eigen team, flex en inhuur, kun je zien wat je de volgende periode nodig hebt, heb je inzicht in het seizoenpatroon van afwezigheden en kun je daar dan op inspelen?’

Als de vaardigheden in teambedrijfsvoering worden versterkt kan dat werken als een motor voor zelforganisatie. Daarvoor is echter meer nodig. We noemen hier alleen al de gedragskant: de Kanteling en ook zelforganisatie leiden tot ander gedrag. Meer zelf als team het initiatief nemen, zelf conflicten oplossen, geven en nemen, bereid zijn om voor elkaar in te vallen, enzovoort. Dat vereist soms best wat moed en een goede dialoog om er samen uit te komen.

In de roosterkit staan enkele praktische gereedschappen om invulling te geven aan de teambedrijfsvoering, zoals de Werkbalanstool en de Inzetbaarheidstool. Er staan ook enkele tools die meer het gesprek als team ondersteunen over de gedragskant van zelforganisatie: de Teambalanstool en het Zelfroosterspel.’