

de kanteling

Publicatie **Kanteling** werktijden

Deze publicatie biedt een overzicht van de opgedane ervaringen en inzichten met de invoering van de Kanteling van werktijden, waarmee werknemers zeggenschap krijgen over de invulling van de werktijden.

Bestemd voor de cao-partijen in de VVT

actiz
organisatie van zorgondernemers

cnv ZORG
& WELZIJN

nu'91

FBZ

Bta
beroepsbond in belangenbehartiging

Inhoudsopgave

1

Achtergrond en intentie van cao-partijen

2

Inzichten uit de monitoring

3

Doorloop het proces van de Kanteling en leer van ervaringen en inzichten

4

Bevorderende en belemmerende factoren voor beleid en overleg

Bijlage

1

Zes integrale praktijkvoorbeelden

Bijlage

2

Instrument koersbepaling de Kanteling

Voorwoord namens cao-partijen	4
De inhoud van deze publicatie	5
1 Achtergrond en intentie van cao-partijen	7
2 Inzichten uit de monitoring	8
2.1 Een overzicht van vier monitors	8
2.1.1 Respons is voldoende en representatief	8
2.1.2 De Kanteling is breed in de gehele sector doorgevoerd	8
2.1.3 Insteek van het kader	9
2.1.4 Het overleg is vooral samen-op	10
2.1.5 Effecten van de Kanteling	11
2.2 Enkele samenhangen	13
2.2.1 Zeggenschap en werk-privé balans	14
2.2.2 Zeggenschap en roosterproces/roostersysteem	14
2.2.3 Kader dat rekening houdt met verschillen en zeggenschap	14
2.2.4 Kenmerken van de groep die het kader al heeft ingevoerd	14
2.2.5 Al doende leert men	15
2.2.6 Samenvatting inzichten uit de monitor	17
3 Een bestand aan praktijkvoorbeelden ter inspiratie	18
4 Bevorderende en belemmerende factoren voor beleid en overleg	26
Bijlage 1: Zes integrale praktijkvoorbeelden	29
Bijlage 2: Instrument koersbepaling de Kanteling	47





Voorwoord namens cao-partijen

In de CAO VVT 2014 – 2016 hebben cao-partijen afspraken gemaakt over de invulling van werktijden door de werknemers zelf. Door deze afspraak krijgt de individuele werknemer en/of het team meer zeggenschap en verantwoordelijkheid over de werktijden. Voorheen werden de werktijden formeel vastgesteld door de werkgever. Hoe de invulling van werktijden precies in zijn werk gaat, spreken werkgever en medezeggenschap af in een beleidskader. In de cao is een aantal punten geregeld waar in ieder geval een afspraak over gemaakt moet worden (meer mag). Werkgever en medezeggenschap hebben de beleidsvrijheid hoe zij daaraan een invulling geven. In het beleidskader is variatie mogelijk door af te stemmen op zaken als de soort zorg en het soort proces. Deze verschuiving in zeggenschap over werktijden wordt de Kanteling genoemd.

De aanleiding voor deze cao-afpraak is het bieden van regelruimte aan de werknemer en het team op het punt van de aansluiting van de werktijden op de zorgbehoeften van cliënten (zoals eigen regie, cliëntenparticipatie) en van de afstemming van werk en privé. Deze regelruimte vraagt ook om verantwoordelijkheid om de verschillende belangen van werknemer en team te verdelen. De cao-afpraak sluit aan op ontwikkelingen als zelfroosteren en zelforganisatie en het lager leggen van verantwoordelijkheden en bevoegdheden in organisaties. De cao biedt ruimte voor verscheidenheid en impuls voor samenwerking in de lokale arbeidsverhoudingen. In de ogen van cao-partijen is deze afspraak te bestempelen als een markering in de ontwikkeling van de Nederlandse arbeidsverhoudingen. Inmiddels hebben ook andere branches vergelijkbare cao-afspraken gemaakt.

Uit de verzamelde informatie blijkt, dat het proces branchebreed is opgepakt en dat de beoogde actieve rol van de medezeggenschap met de Kanteling van de grond is gekomen. Het invoeringsproces heeft geleid tot een waaier aan afspraken voor het lokale beleidskader. De medewerkers geven aan, dat meer zeggenschap leidt tot meer tevredenheid. Dat uit zich onder andere in meer tevredenheid over de werk-privé balans. Ruimte geven aan verschillen in het lokale beleidskader en de roosterverantwoordelijkheid binnen het team leggen, hebben een positieve invloed op de ervaren zeggenschap.

De Kanteling als decentraal proces staat onder invloed van de dynamiek in belangen van cliënten, medewerkers en organisatie en zal zich in de tijd blijven ontwikkelen. Met de werktijden worden deze belangen immers aan elkaar vastgeknoopt. Ontwikkelingen als de arbeidsmarktkrapte en invulling geven aan het Kwaliteitskader (beleid voor personeelssamenstelling en het proces van personeelsplanning) staan nu volop in de belangstelling. Deze publicatie levert inzichten en praktijkvoorbeelden ter inspiratie voor de verdere ontwikkeling van de Kanteling binnen de organisaties.

Gerard Schoep, bestuurder Zorgcollectief Zuidwest-Drenthe (ZZWD) en voorzitter van het SOWVT (sociaal overleg van partijen bij de CAO VVT)





De inhoud van deze publicatie

Deze publicatie biedt een overzicht van de opgedane ervaringen met de invoering van de Kanteling. De Kanteling staat voor de cao-afspraken waarmee werknemers zeggenschap krijgen over de invulling van de werktijden. Deze publicatie heeft tot doel de opgedane kennis en praktijkervaringen aan de branche door te geven en daarmee een verdere impuls te geven aan inhoud en proces van de verschuiving van zeggenschap en invloed rond de werktijden naar teams en individuele medewerkers. Dit met inzichten in de te behalen voordelen, best practices ter inspiratie en houvast in de vorm van bevorderende en belemmerende factoren. Daarvoor is geput uit meerdere bronnen. Als onderdeel van de monitoring van het invoeringstraject namens cao-partijen, is branchebreed vier keer een vragenlijstonderzoek uitgevoerd onder bestuurders, medezeggenschap en werknemers. Naast deze bron konden onderzoekers/begeleiders van het faciliteringstraject vanuit cao-partijen putten uit vele waarnemingen en interacties in de circa 70 bijeenkomsten en workshops, gesprekken en interviews met praktijkbetrokkenen en andere vormen van begeleiding van het veld.

De publicatie heeft de volgende inhoud:

In hoofdstuk 1 zijn de achtergronden van de cao-afspraken opgenomen en intenties van cao-partijen met de zeggenschap over de invulling van werktijden.

Het hoofdstuk 2 biedt een verdieping in de uitkomsten van het landelijke monitortraject met de vier vragenlijstafnames onder bestuurders, medezeggenschap en medewerkers. Het accent ligt op de trends in de ervaren voordelen met de Kanteling, de ontwikkeling van de decentrale arbeidsverhoudingen en verschuiving in de zeggenschap over de invulling van de werktijden.

Het hoofdstuk 3 bevat een bestand aan praktijkvoorbeelden ter inspiratie. Voor de verschillende thema's in de cao-afspraken worden interessante en betekenisvolle praktijkvoorbeelden gepresenteerd, die illustratief zijn voor de intenties van de cao-afspraken.

In hoofdstuk 4 staan de belangrijkste ervaringen en inzichten voor het proces van de Kanteling samengevat in de vorm van bevorderende en belemmerende factoren.

De bijlagen tot slot, bieden een praktisch handvat voor het zoeken naar een koers met de Kanteling en 6 integrale praktijkvoorbeelden voor het af te spreken kader.

De cao-partijen hebben ons gevraagd deze afspraak te faciliteren. Wij danken de begeleidingscommissie namens de cao-partijen voor de wijze waarop er is samengewerkt gedurende de afgelopen 2,5 jaar tijdens de verschillende fasen van de facilitering. Tevens danken we de vele organisaties die hebben deelgenomen



aan de klankbordbijeenkomsten, de pilotorganisaties en de workshops die zijn georganiseerd. Ook alle bestuurders, ondernemingsraadleden en overige werknemers die hebben deelgenomen aan de vier monitors worden zeer bedankt voor hun tijd en energie. Ook is dank verschuldigd aan Maarten Renkema (Business Administration aan de Universiteit Twente) voor het uitzetten en de analyse van de vragenlijsten.

Ben van Hilst, landelijk projectleider / opdrachtnemer
Jan de Leede, ondersteunend landelijk projectleider

Begeleidingscommissie

Annemarie Velt, Johanneke van Woerden, Marina de Voogdt (ActiZ)

Aaldert Mellema (CNV Zorg en Welzijn)

Rolf de Wilde (NU'91)

Joyce Kuipers (FBZ)

Franca van der Steen (BTN – agenda lid)



Achtergrond en intentie van cao-partijen

Met de afspraken in de CAO VVT 2014-2016 en enige aanvullende afspraken in de CAO VVT 2016-2018 hebben cao-partijen de zeggenschap over de invulling van werktijden verschoven van werkgever naar het team/de werknemer. De volgende afspraken zijn ingezet:

- Met de verschuiving van de zeggenschap over de invulling van de werktijden krijgen teams/werknemers meer mogelijkheden en verantwoordelijkheden om zelf de rollen van 'professional, teamlid en individuele medewerker' op elkaar af te stemmen.
- Bestuurders en medezeggenschap hebben de ruimte gekregen om daarvoor een eigen, passend beleidskader af te spreken. Dit aan de hand van het onderwerpenlijstje in de cao (artikel 5.1A lid 5).
- Informatievoorziening door bestuurders aan de medezeggenschap en hun onderling overleg over zorglevering, flexbehoefte en afstemming van de personele capaciteit en flexibiliteit (Hoofdstuk 5, artikel 5.1A, lid 7), het inzet- en contractenbeleid van (flexibele) arbeid (Hoofdstuk 4, artikel 4.2 en 4.5) en de diagnose van en dialoog over contracten (Hoofdstuk 4, artikel 4.6). De initiatiefmogelijkheid van de medezeggenschap om duidelijkheid te creëren over de in te zetten uren per team en onderliggende berekeningswijze. Dit met inzet van de Werkbalanstool (Hoofdstuk 4, artikel 4.6).

De motieven voor deze afspraken zijn als volgt samen te vatten:

- Het bevorderen van een duurzame relatie tussen medewerker en cliënt/naasten gericht op passende zorg en daarbij aan te sluiten op de ontwikkeling van meer regelruimte lager in de organisatie. De insteek voor beleid en praktijk is, dat de inzet van personeel evenwaardig is aan het organiseren van passende zorg (kwalitatief, tijdig en betrouwbaar).
- Ruimte geven aan verschillen en afwisseling tussen en binnen organisaties op punten als doelgroepen, sturingsfilosofie, cultuur en zorgprocessen bij het afspreken van het eigen, passend beleidskader.
- Het bieden van een stimulans om de invulling van arbeidsrelaties en organisatie van de personele inzet af te stemmen op de verschillende belangen, te weten:
 - voor cliënten: steeds tijdig en betrouwbaar de juiste zorg aan hen te kunnen leveren;
 - voor medewerkers: bieden van betekenisvolle en werkbare regelruimte, bieden van voldoende inkomen/contracturen, gewenste tijden, de beheersing van flexibele inzet, de combinatie arbeid-privé en een duurzame inzetbaarheid (gezondheid, competenties);
 - voor organisatie: realiseren van tevreden stakeholders, een gezonde exploitatie en onderscheidend en wendbaar vermogen.
- Het bevorderen van een open en actieve dialoog in de lokale arbeidsverhoudingen (in teams, teams en leiding, managementlagen, bestuurders en medezeggenschap) over beleid (adequaat, transparant, toetsbaar en gedragen) en praktijk (informatievoorziening over kaders voor de inzet).

Deze opsomming illustreert, dat het werktijdenvraagstuk geen opzichzelfstaand onderwerp is, maar samenhangt met het brede vraagstuk van het organiseren van arbeid en de integrale bedrijfsvoering van de instelling.



Tussen medio 2015 tot en met medio 2017 zijn namens cao-partijen vier vragenlijstonderzoeken uitgevoerd onder bestuurders, medezeggenschap en werknemers in de branche. De vierde monitor had een bredere opzet met als doel inzicht te krijgen in de effecten van meer zeggenschap en invloed voor medewerkers op werktijden en de organisatie van het werk. De beschikbare informatie uit de afzonderlijke vragenlijstonderzoeken is onderworpen aan een verdiepende analyse. Gezocht is naar trends in de voordelen die aan de Kanteling worden verbonden, de ontwikkeling van de lokale arbeidsverhoudingen en de mate van verschuiving in de zeggenschap over de invulling van de werktijden.

2.1 Een overzicht van vier monitors

2.1.1 Respons is voldoende en representatief

De respons van de vier vragenlijstonderzoeken is zeer bevredigend te noemen. Alleen de eerste monitor (december 2015) is wat mager, maar bij de andere drie monitors is de respons goed te noemen (ongeveer 25% van de bestuurders en 30% van de OR'en). Ook hebben er steeds voldoende medewerkers meegedaan om een beeld te verkrijgen van de stand van zaken zoals ervaren door de medewerkers.

	Aantal vragenlijsten Monitor 1 (dec. 2015)	Aantal vragenlijsten Monitor 2 (mei 2016)	Aantal vragenlijsten Monitor 3 (nov. 2016)	Aantal vragenlijsten Monitor 4 (juni 2017)
Bestuurders	53	105	86	86
OR/PVT	29	122	96	118
Medewerkers	1890	900	2235	1221

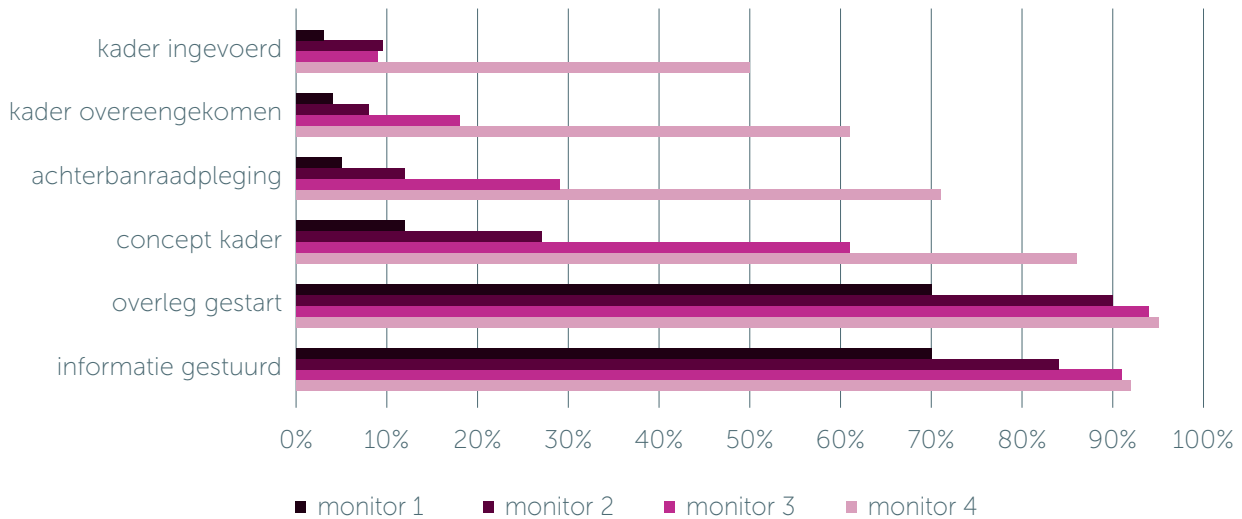
Tabel 1. Respons monitor 1, 2, 3 en 4.

2.1.2 De Kanteling is breed in de gehele sector doorgevoerd

Twee jaar nadat de afspraken over de Kanteling werktijden zijn gemaakt, is de Kanteling door de branche goed opgepakt. De overgrote meerderheid van de organisaties (ongeveer 90% volgens bestuurders en medezeggenschap) heeft informatie gestuurd naar de OR/PVT en is het overleg gestart. Figuur 1 laat de voortgang goed zien. De laatste monitor (juni 2017) maakt duidelijk dat nu ook een sterke groei zichtbaar is van het aantal organisaties dat het conceptkader gereed heeft, de achterbanraadpleging heeft gehad en het kader is overeengekomen. Zelfs de helft van de organisaties heeft het kader al ingevoerd. Zowel de bestuurders als de medezeggenschap laten hetzelfde beeld zien. Waar in Monitor 3 nog een verschil waarneembaar was tussen bestuurders en medezeggenschap (bijvoorbeeld op het punt van de informatieverstrekking), is er nu op alle punten een vergelijkbare perceptie van de voortgang.



Voortgang proces Kanteling (bestuurders)



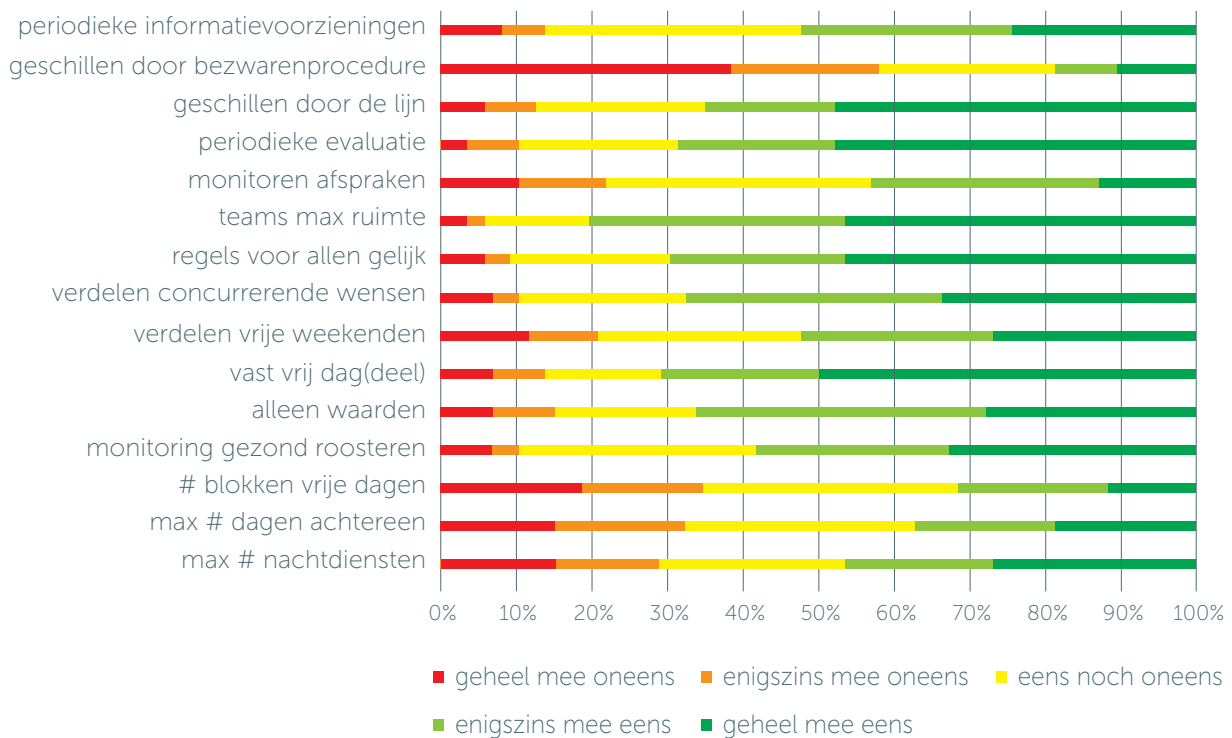
Figuur 1 Voortgang proces (door bestuurders)

Kortom, de Kanteling staat hoog op de agenda en dat heeft ertoe geleid dat medio 2017 ongeveer tweederde van de zorginstellingen een kader is overeengekomen en heeft ingevoerd.

2.1.3 Insteek van het kader

Hoe zien de kaders die worden afgesproken eruit? De bestuurders zien ongeveer dezelfde accenten in de kaders als de medezeggenschap. Daarom wordt hier alleen het plaatje van de bestuurders getoond.

Insteek (concept)kader (bestuurders)



Figuur 2. Insteek kader (monitor 4, N=86)



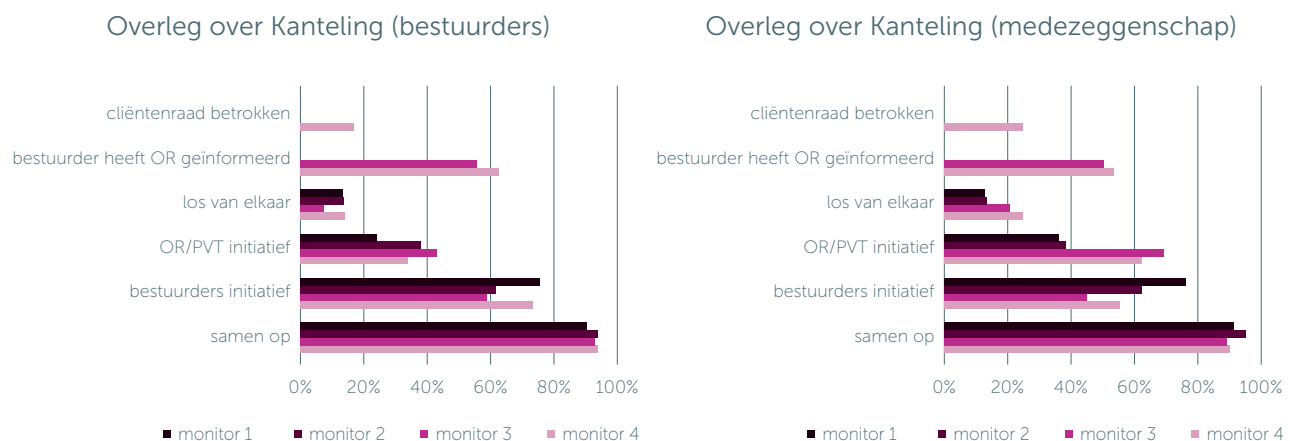
We zien drie typen van kaders:

- (1) Er is een groep die de teams maximaal de ruimte geeft en in hun organisatiekader alleen waarden vaststelt. Deze groep spreekt in het kader verder nog af hoe de afspraken gemonitord worden en periodiek geëvalueerd. Ongeveer 10-15% behoort tot deze groep.
- (2) Verder is er een groep die naast deze waarden ook meer in detail wil vastleggen hoe de normen eruitzien, bijvoorbeeld als het gaat over gezond roosteren (maximum aantal nachtdiensten, maximum aantal dagen achtereenvolgend werken en minimum aantal blokken van vrije dagen per periode) en het regelen van een vast vrij dagdeel en het verdelen van de weekenden. Dit is de grootste groep: zij leggen in hun kader dus én waarden en hoofdlijnen vast, waardoor teams maximale ruimte krijgen én regelen tegelijk een vast vrij dag(deel) en gezond roosteren. We schatten deze groep op ongeveer 70-75%.
- (3) Tenslotte is er een groep die alles in detail wil regelen in het kader. Dus niet alleen waarden afspreken, maar ook normen en de wijze waarop er gemonitord en geëvalueerd gaat worden. Ongeveer 10-15% van de organisaties in onze populatie behoort tot deze groep.

Verder is opvallend dat ruim 75% van de bestuurders aangeven dat er afspraken zijn gemaakt over de periodieke evaluatie. Tweederde geeft aan dat de geschillen door de lijn worden opgelost en niet door een aparte bezwarenprocedure. Afspraken over de periodieke informatievoorziening worden in ruim de helft van de gevallen gemaakt.

2.1.4 Het overleg is vooral samen-op

Het overleg tussen bestuurders en medezeggenschap wordt door beide partijen gekarakteriseerd als een samen-op-benadering.



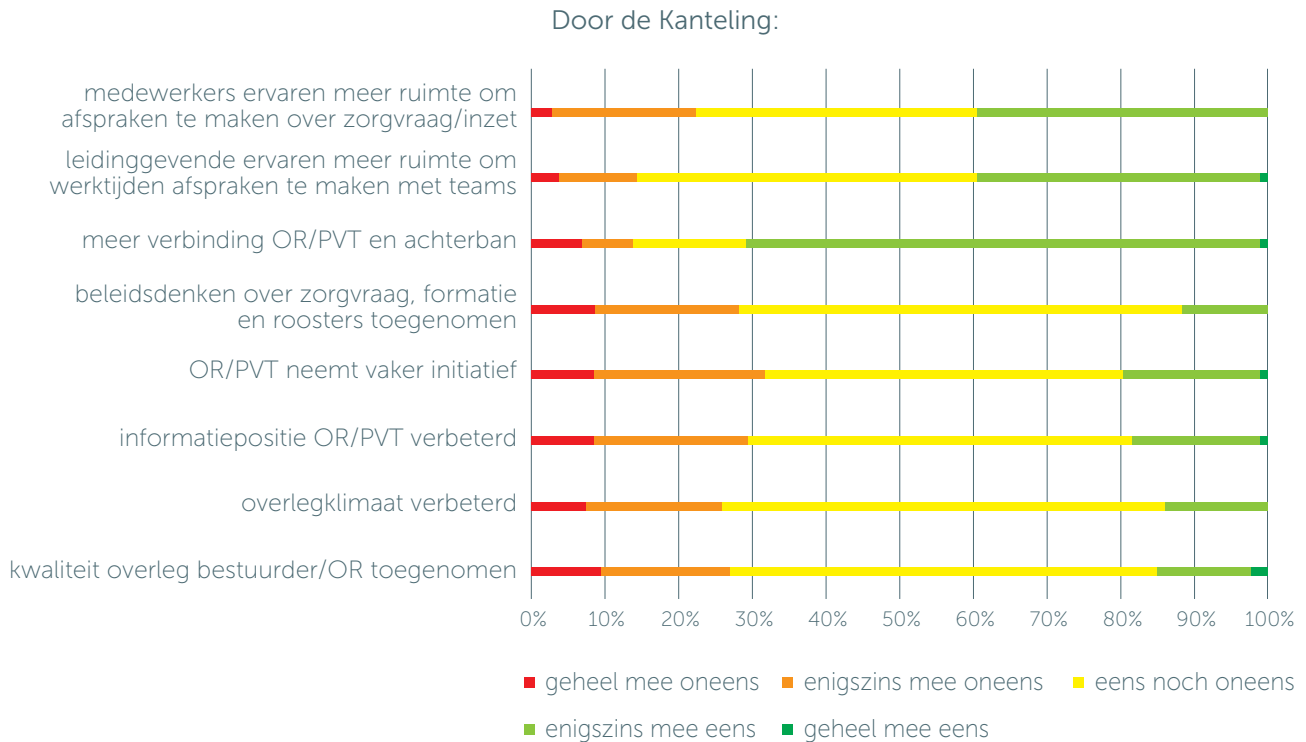
Figuur 3. Overleg over de Kanteling

In monitor 4 is ook een vraag gesteld over elkaars rol. Bestuurders en medezeggenschap typeren elkaars rol als constructief en op zoek naar nieuwe wegen om er samen uit te komen. Slechts 14% van de bestuurders zegt dat de OR/PVT een afwachterende houding heeft.



2.1.5 Effecten van de Kanteling

Ongeveer 40% van de bestuurders zegt dat medewerkers en leidinggevenden meer ruimte ervaren om afspraken te maken over zorgvraag en inzet. Daar is nog verbetering mogelijk in veel organisaties, zeker als dit aan de medezeggenschap wordt gevraagd, waar het percentage iets lager ligt.



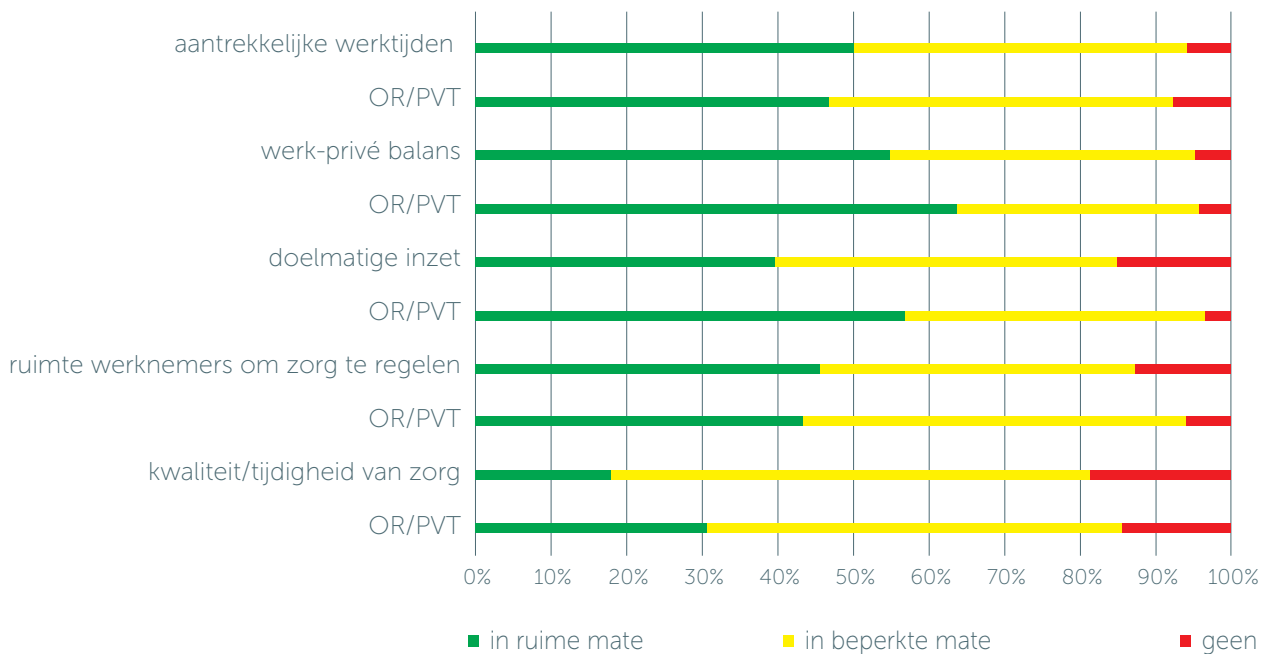
Figuur 4. Effecten zoals gezien door bestuurders (monitor 4, N=86)

Op de andere punten is de medezeggenschap juist wat positiever, maar over het algemeen kan er nog veel verbeterd worden. We zien een begin van een positief effect van de Kanteling op het beleidsdenken over zorgvraag, formatie en roosters, maar ook op dit punt is nog veel te winnen. Deze bevinding is ook logisch: we hebben de meting uitgevoerd juni 2017, waarbij het merendeel van de organisaties weliswaar het kader heeft afgesproken, maar ook pas recent heeft ingevoerd. Dat door de Kanteling deze effecten worden gezien, is pas mogelijk na enige tijd.

De verwachte voordelen van de Kanteling worden veel positiever ingeschat. We zien net als bij de vorige monitors dat er vooral voordelen worden verwacht op het gebied van de werk-privé-balans en de aantrekkelijkheid van de werktijden. De minste voordelen worden verwacht rondom de kwaliteit en tijdigheid van de zorgverlening en de effectieve en doelmatige inzet van personeel. Kennelijk is de verbinding van het onderwerp werktijden met de inzet van de formatie nog niet overal duidelijk.



Verwachte voordelen Kanteling (bestuurders vergeleken met OR/PVT)



Figuur 5. Verwachte opbrengsten Kanteling



2.2 Enkele samenhangen

De vier monitors bieden ook een kans om enkele samenhangen te analyseren. Hieronder worden enkele van die opvallende samenhangen gepresenteerd. Ze gaan in de kern om een samenhang tussen de zeggenschap over werktijden en enkele uitkomsten (zoals ervaren balans tussen werk-privé) en welke factoren bijdragen aan de ervaren zeggenschap.

In onderstaande tabel staat een overzicht van de correlaties aangegeven.

	Heeft u een vast of een tijdelijk contract?	Hoeveel uur bent u per week werkzaam?	Bent u lid van de ondernemingsraad?	Wat is uw leeftijd?	Afspraken over werktijden zijn voor iedere medewerker in onze organisatie hetzelfde	Afspraken zijn gedetailleerd uitgewerkt in specifieke regels voor bijna alle situaties	Afspraken blijven op hoofdlijnen (ze zijn beperkt uitgewerkt)	De afspraken houden rekening met verschillen in de praktijk	Er zijn afspraken gemaakt over een vaste vrije dag (of een vast vrij dagdeel)	Er zijn afspraken gemaakt over hoeveel diensten (opkomsten) ik heb per dag en per week	Balans werk-privé	Zeggenschap
1. Type contract (1=vast, 2= tijdelijk)	1											
2. Aantal uur p/wk	-,107**	1										
3. Lid OR (1=ja, 2=nee)	0,054	-,094**	1									
4. Leeftijd	-,173**	-,085**	-,138**	1								
5. Afspraken voor iedereen hetzelfde	0,054	-0,015	-0,018	0,034	1							
6. Afspraken zijn gedetailleerd	,060*	-0,038	0,025	-0,010	,494**	1						
7. Afspraken op hoofdlijnen	0,018	0,000	-0,009	-0,013	,287**	,297**	1					
8. Afspraken houden rekening met verschillen	,080**	-0,048	-0,024	-0,020	,276**	,433**	,369**	1				
9. Afspraken over vaste vrije dag	-,109**	-0,011	-0,046	0,055	,099**	,077**	,120**	,161**	1			
10. Afspraken over aantal opkomsten	,058*	-0,030	-,062*	0,008	,175**	,301**	,150**	,339**	,257**	1		
11. Balans werk-privé	,077**	-,149**	0,004	,107**	,226**	,284**	,197**	,383**	,149**	,332**	1	
12. Zeggenschap over werktijden	0,038	-,072*	-0,041	0,045	,232**	,334**	,244**	,558**	,237**	,444**	,511**	1

Tabel 2. Correlatietabel (monitor 4, werknemers N=1221)

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



2.2.1 Zeggenschap en werk-privé-balans

Op grond van een analyse van de gegevens van de monitor die is gehouden onder medewerkers, is uit iedere meting gebleken dat er een sterke samenhang bestaat tussen zeggenschap over werktijden en de ervaren werk-privé-balans. Er is een associatie tussen beide variabelen (de Pearson-correlatie is .51) en sterker nog, uit de regressieanalyse blijkt dat het model met de zeggenschap ongeveer 25% van de variantie in werk-privé verklaart, terwijl het model zonder zeggenschap nog geen 4% verklaart. Dat zijn sterke aanwijzingen dat zeggenschap ertoe doet. Het is belangrijk voor de werk-privé-balans: hoe meer de medewerkers zeggenschap over hun werktijden ervaren, hoe positiever ze zijn over hun werk-privé-balans. Eén van de doelen van de Kanteling – meer tevredenheid bij medewerkers door beter aan te sluiten op hun voorkeuren binnen de gegeven kaders – is daarmee ook empirisch aangetoond binnen de VVT.

2.2.2 Zeggenschap en roosterproces/roostersysteem

Uit de data blijkt ook een samenhang tussen de ervaren zeggenschap over werktijden en de wijze waarop het rooster tot stand komt en de gebruikte roostersoftware.

	1	2	3	4
1. Roostersoftware waarmee we zelf roosters maken (1=ja, 2=nee)	1			
2. "Ons rooster maakt 1=iedereen zelf, 2=iemand binnen het team, 3=iemand buiten het team "	,398**	1		
3. Balans werk-privé	-,079**	-,059*	1	
4. Zeggenschap werktijden	-,243**	-,362**	,511**	1

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabel 3. Correlatietabel (monitor 4, werknemers, N=1221)

De zeggenschap zoals die wordt ervaren door medewerkers blijkt dus medeafhankelijk te zijn van de roostersoftware ($r=-.243$). Hoe vaker medewerkers aangeven dat ze roostersoftware gebruiken waarmee ze zelf hun roosters kunnen maken, hoe hoger ook de ervaren zeggenschap. Verder blijkt de wijze waarop het rooster tot stand komt (binnen of buiten het team) samen te hangen met de ervaren zeggenschap: hoe meer dit binnen het team gebeurt, hoe hoger de ervaren zeggenschap over de werktijden. Beide bevindingen wijzen in dezelfde richting. Er kan formeel onderscheid gemaakt worden tussen de verantwoordelijkheid voor de invulling van de werktijden en de invulling van de roostertaak zelf.

2.2.3 Kader dat rekening houdt met verschillen en zeggenschap

Uit tabel 2 komt nog een bijzondere samenhang naar voren als het gaat om de typering van het kader. Er is aan de medewerkers gevraagd in hoeverre de afspraken van het kader zijn in te delen in vier typering: (1) afspraken voor iedereen hetzelfde, (2) afspraken zijn gedetailleerd, (3) afspraken zijn op hoofdlijnen en (4) afspraken houden rekening met verschillen. De enige significante samenhang tussen de vier typering van het kader en de uitkomsten betreft het kader dat rekening houdt met verschillen. Het blijkt dat afspraken die rekening houden met verschillen positief samenhangen met de ervaren zeggenschap over werktijden ($r=.558$) en de ervaren werk-privé-balans ($r=.383$). Beide uitkomsten zijn logisch, maar het is wel positief dat ze bevestigd worden door de werknemers in de VVT.

2.2.4 Kenmerken van de groep die het kader al heeft ingevoerd

Verder is een analyse uitgevoerd op de groep die het kader al heeft ingevoerd. Op grond van de antwoorden van de bestuurders uit monitor 4 blijkt dat 43 instellingen (van de 86) het kader heeft ingevoerd. Bij de medezeggenschap zegt een vergelijkbaar percentage (57 van de 118 instellingen) dat het kader is ingevoerd. We hebben op een flink aantal punten geanalyseerd in hoeverre de instellingen die het kader al hebben



ingevoerd verschillen van de instellingen die het kader nog moeten invoeren. Zijn er verschillen tussen beide groepen te ontdekken? We zien op vijf punten significante verschillen:

- (1) Deze groep zegt vaker dat de werknemers al invloed hebben bij aanvang van de Kanteling. Van de bestuurders die het kader al hebben, zegt 64% dat versus 40% van de bestuurders die het kader nog niet hebben. Voor de medezeggenschap gelden ongeveer gelijke percentages: 58% versus 38%.
- (2) Deze groep is vaker tevreden over de wijze waarop werknemers invloed hebben op de eigen werktijden. Van de bestuurders die het kader al hebben, zegt 67% tevreden te zijn versus 44% van hen die het kader nog niet hebben. Voor de medezeggenschap is er een vergelijkbaar verschil, maar liggen beide percentages wel lager: 46% versus 28%.
- (3) Deze groep is vaker tevreden over het proces van de Kanteling. Van de bestuurders is 89% tevreden van hen die het kader al hebben ingevoerd en 68% is tevreden van hen die het kader nog niet hebben ingevoerd. Voor de medezeggenschap is het verschil echter nog veel duidelijker: 86% versus 46%.
- (4) Deze groep is vaker tevreden over de dialoog tussen bestuurder en OR/PVT. Van de bestuurders die al een kader hebben, is bijna iedereen tevreden over de dialoog (93%), terwijl zij die nog geen kader hebben iets minder vaak tevreden zijn (74%). Voor de medezeggenschap zien we een soortgelijk verschil, zij het opnieuw met lagere percentages: 76% versus 57%.
- (5) Deze groep is vaker tevreden over het resultaat van de Kanteling. De bestuurders die al een kader hebben, zeggen vaker tevreden te zijn dan zij die nog geen kader hebben: 78% versus 56%. De medezeggenschap scoort flink lager qua tevredenheid over het resultaat van de Kanteling, maar er is nog altijd een flink verschil tussen hen die al een kader hebben (58% tevreden) en zij die nog geen kader hebben (39% tevreden).

Verder is de groep 'voorlopers' zich niet meer dan de 'achterblijvers' bewust van de voordelen; er zijn weliswaar verschillen, maar die blijven klein en zijn niet significant. Kennelijk zien beide groepen even vaak de voordelen, maar zijn proces en dialoog bij de groep voorlopers beter verlopen dan bij de groep 'achterblijvers'. Dat kan ook te maken hebben met het feit dat het concept zeggenschap over eigen werktijden in de groep die het kader heeft ingevoerd kennelijk al vaker aan de orde was dan bij de groep die nog niet zo ver is. Het sluit kennelijk ook inhoudelijk aan bij de organisatie.

2.2.5 Al doende leert men

Tenslotte is een analyse gemaakt van de organisaties die viermaal de monitor hebben ingevuld. Dat zijn bij de bestuurders zes organisaties geweest. Van deze zes organisaties is het mogelijk om een trendanalyse te doen. Uit tabel 4 blijkt dat ten tijde van monitor 1 (december 2015) er bij drie organisaties sprake was van zelf invulling geven aan roosters. Aan het einde (juni 2017) is dat bij alle zes de organisaties het geval.

Medewerkers geven nu al zelf invulling aan de roosters

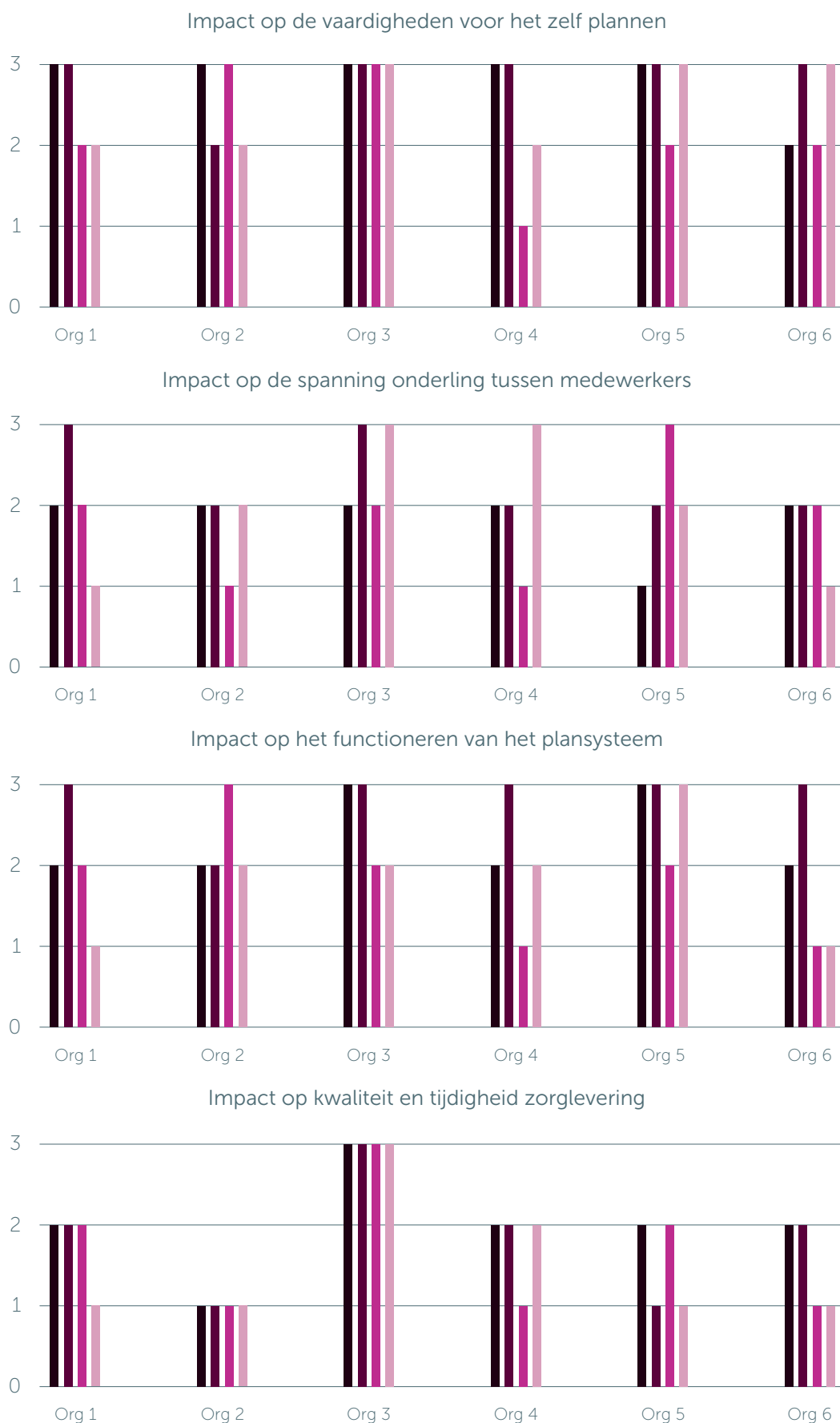
	M1	M2	M3	M4
Org1	ja	ja	ja	ja
Org2	ja	ja	ja	ja
Org3	nee	nee	nee	ja
Org4	nee	nee	ja	ja
Org5	nee	nee	nee	ja
Org6	ja	ja	ja	ja

Tabel 4. Vergelijking tussen zes organisaties die alle monitors hebben ingevuld

Bij al deze organisaties is een samen-op-benadering geweest: de bestuurders hebben samen met de medezeggenschap opgetrokken om het kader te maken. Bij twee van de zes is de cliëntenraad betrokken



geweest bij het opstellen van het kader. Hoe zien deze organisaties door de tijd heen de impact die de Kanteling heeft op een viertal aspecten?



Figuur 6. Ingeschatte impact Kanteling door de tijd heen (N=6)



Het blijkt dat de impact zoals ingeschat door de bestuurders door de tijd heen verschilt, maar er is geen samenhang te ontdekken. Per organisatie worden de gevolgen verschillend ingeschat en ook tussen de verschillende momenten zien we verschillen. Maar die verschillen zijn niet te verklaren met de fase van de invoering van het kader. Kennelijk ontstaan er nieuwe inzichten gedurende het proces.

2.2.6 Samenvatting inzichten uit de monitor

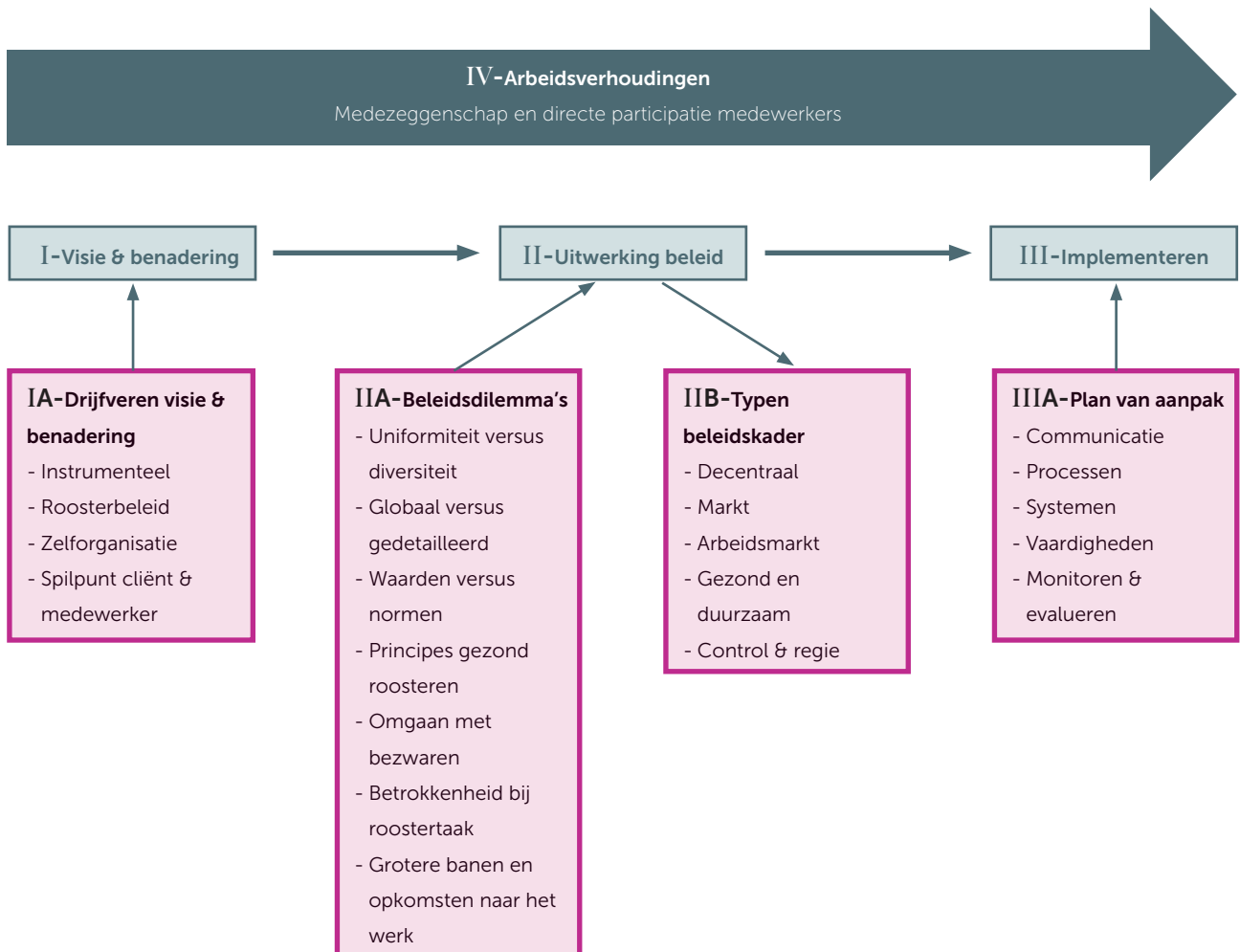
Samengevat kunnen we op basis van de analyse uit de monitors enkele conclusies trekken:

- (1) De Kanteling is door de branche opgepakt en bij ongeveer tweederde van de organisaties is er een kader overeengekomen en ingevoerd.
- (2) De Kanteling sluit aan op de praktijk van zeggenschap over de invulling van de werktijden door de werknemers. Zeker daar waar al zeggenschap was, is het proces om te komen tot een kader sneller gegaan en voor zowel de bestuurders als de medezeggenschap heeft dat tot meer tevredenheid geleid vergeleken met de groep die in de praktijk minder met zeggenschap bezig was.
- (3) Eén van de doelstellingen van de Kanteling (namelijk zeggenschap over werktijden leidt tot meer tevredenheid bij de werknemers) is gehaald. Zeggenschap over werktijden leidt tot een betere werk-privé-balans blijkt uit de cijfers.
- (4) Werknemers ervaren meer zeggenschap over hun werktijden, als een kader rekening houdt met verschillen (en dus minder uniform is). Ook is de werk-privé-balans dan beter.
- (5) De zeggenschap over werktijden wordt hoger ervaren als het team zelf het rooster vaststelt (en niet iemand buiten het team) en als het systeem (lees de roostersoftware) dit ondersteunt.
- (6) De organisaties die nu al klaar zijn met de invoering van het kader, zijn over het algemeen meer tevreden over het proces en het resultaat van de Kanteling en de dialoog tussen bestuurders en medezeggenschap.



Doorloop het proces van de Kanteling en leer van ervaringen en inzichten

Volg de routewijzer en klik op de onderdelen om het proces van de Kanteling te volgen.



Bijlage 1-Zes integrale praktijkvoorbeelden (hoofdstuk 4)

V-Informatievoorziening

Informatie en overleg over zorglevering, flexbehoefte en afstemming met de personele flexibiliteit (cao artikel 5.1A, lid 7), het inzet- en contractenbeleid van (flexibele) arbeid (cao artikel 4.2 en 4.5) en de diagnose van en dialoog over contracten (cao artikel 4.6), initiatiefmogelijkheid medezeggenschap voor het creëren van duidelijkheid in te zetten uren per team met inzet van de Werkbalans-tool (cao artikel 4.6).



I - Visie en benadering

Het eerste thema betreft de visie op en benadering voor de Kanteling.

Wat staat er in de cao?

Artikel 5.1A lid 5 letter b: de invloed en zeggenschap van de werknemer op het vormgeven en vaststellen van de werktijden van de werknemer.

Wat wordt er gevraagd?

Welke koers wordt er gekozen en waarom (de redenering)? Welke samenhang en afstemming wordt er aangelegd met het algehele beleid of beleidsonderdelen en waarom?

Een weloverwogen en gedeelde visie en benadering voor de Kanteling blijkt sterk bepalend te zijn voor het rendement van de Kanteling. De samenhang en afstemming met datgene wat de organisatie nastreeft en omzet in strategie & beleid doen er sterk toe. Evenals de zichtbaarheid daarvan voor alle betrokkenen.



IA - Drijfveren visie en benadering

De praktijk met de koers voor de Kanteling is te vangen in vier typen benaderingen. Deze benaderingen en de onderliggende drijfveren staan op de volgende pagina toegelicht.

A. Instrumentele benadering

(Systeemgedreven)

Het plansysteem is leidend. De prioriteit is een goedlopend proces van planning van de (flexibele) personele inzet. Er is een drive voor doelmatigheid, leveringsbetrouwbaarheid en beperking van transactietijden en een soepel planproces. Dit is vooral waar te nemen bij 'zelfroostersystemen' volgens het principe van intekenen, beschikbaarheid opgeven e.d. Er zit variatie in de mate waarin dit wordt ondersteund vanuit het beleid: beleidsarme benaderingen (weinig tot geen beleidscondities voor de werktijden) tot beleidsrijke(re) benaderingen waarin er condities rond arbeidscapaciteit en flexoplossingen, gezondheid en lusten- & lastenverdeling worden ontwikkeld en afgesproken.

B. Roosterbeleid benadering

(Gedreven door verstandig, gezond en fair beleid)

De focus ligt op gezond en verstandig roosteren en een faire verdeling van lusten & lasten. Discussies over principiële punten als gevoelde verantwoordelijkheid voor duurzame inzetbaarheid en ethische aspecten (dilemma's als eerlijk en redelijk, gelijkheid e.d.) en de sociale dimensie domineren. Het kader is qua onderwerpen flink uitgewerkt en biedt veel houvast. Vaak is er ook een uitgewerkt planningshandboek. Een variatie zit in de beleidskeuzes rond uniformiteit of diversiteit, voorschrijvend of sturend op bewustzijn (thema gezond roosteren) en (veel) regels voor verdeling van lusten en lasten rond de werktijden.

C. Zelforganisatie benadering

(Gedreven door intrinsieke motieven rond zelforganisatie)

Er is sprake van een gefundeerde keuze voor zelforganisatie. De motieven geven richting aan de invulling van het kader. De drive zit vooral in het aanbrengen van teamvaardigheden, het faciliteren van de teamprocessen en teambedrijfsvoering en in het ontwikkelen van managementvaardigheden om zelforganisatie te ondersteunen. Zelforganisatie legt het accent op regelruimte, draagkracht en verantwoordelijkheid bij teams / medewerkers. Werktijden / roosters zijn daar een onderdeel van. Het kader is sterk waardengedreven (fairness, gelijkwaardigheid etc.). Bij deze benadering is er veel aandacht en dialoog over het proces en balans in belangen.

D. Cliënt en medewerker als spilpunt benadering

(Gedreven door evenwaardigheid in de afstemming van zorgritmes en werkritmes)

De leidende insteek is het creëren van dialooggestuurde zorg waarin cliënt/cliëntomgeving en medewerkers komen tot een gedragen afstemming van cliënten/zorgritmes en werktijden. De organisatie organiseert de kaders voor deze regelruimte op inhoud (zorgkwaliteit en onderscheidende zorg) en proces (de werknemer als professional, teamlid en individu). Het kader biedt veel ruimte voor het onderling afstemmen van zorg- en werkritmes van cliënten. Deze 'dialooggestuurde' zorg vraagt om zelfstandige medewerkers, die met veel regelruimte samen met de cliënt en familie/mantelzorgers invulling geven aan de zorg en het borgen van kwaliteitseisen.



II - Uitwerking beleid

IIA - Beleidsdilemma's

De opgedane ervaringen hebben een aantal bepalende beleidsdilemma's naar voren gebracht. De volgende opsomming maakt deze duidelijk. Je weg vinden in deze beleidsdilemma's helpt bij het uitwerken van het beleidskader.

Uniformiteit versus diversiteit

In de praktijk is er vooral een voorkeur voor het geven van ruimte aan het principe van diversiteit en maatwerk. Daarbij is er veelal een variatie, dat binnen een team de met dit principe gekozen spelregels voor eenieder op een gelijke wijze geldt (binnen de afdeling, team etc.).

Globaal versus gedetailleerd, waarden versus normen

Voor de beleidsafspraken op organisatieniveau wordt de voorkeur gegeven aan waarden. Bijvoorbeeld op het vlak van visie over zeggenschap, het belang van gezond roosteren en respect, eerlijkheid en transparantie als waarden in het teamproces bij de zeggenschap over de invulling van de werktijden. Detaillering in de vorm van normen krijgt vooral een plek in kaders voor een zorgsegment (o.a. thuiszorg) en op het teamniveau.

Bewaken van principes van gezond roosteren

Aan het belang van gezond roosteren wordt nauwelijks getwijfeld. Daarbij wordt meestal gekozen voor een koers van bewustwording en periodieke monitoring van de praktijk, boven het verplicht toepassen van normen. Het appelleren aan de individuele en teamverantwoordelijkheid is meestal de leidende overweging. Voldoende condities op het vlak van informatie over gezond roosteren, het plansysteem en roostervaardigheden worden genoemd als noodzakelijke ondersteuning van deze koers.

Beslissen bij geschillen en over bezwaren in teams, in de lijn of daarbuiten

De organisaties die aan de slag zijn met zelforganisatie, prefereren een finale besluitvorming in de lijn. Een variatie is de mogelijkheid om bij problemen met (boven)wettelijke regelgeving een pad richting OR of een bezwarencommissie te nemen. Een andere variatie is de OR altijd te informeren en de gelegenheid te geven een mening in te brengen.

Organisaties met een uitgebreid 'centraal kader' neigen naar een bezwarenprocedure buiten de lijn (speciale commissie of aansluiten bij een bestaande bezwarenprocedure).

Actieve of passieve betrokkenheid van het team bij de roostertaak

Organisaties die gaan voor zelforganisatie als leidend principe, geven de voorkeur aan een actieve betrokkenheid bij de roostertaak. Deze taak wordt als een wezenlijk onderdeel van regelruimte gezien. Overwegingen voor een passieve betrokkenheid liggen meestal in de sfeer van een complex planningssysteem en onvoldoende draagkracht en vaardigheden binnen het team.

Ook valt regelmatig de figuur van keuzeopties te beluisteren. De organisatie biedt dan meerdere opties en bijbehorende condities (o.a. tijdfaciliteiten) voor de roostertaak aan.

Het aantal opkomsten naar het werk versus grotere banen

Er zit spanning op het thema van het werken van twee / meerdere diensten op dezelfde dag onder druk van doelmatigheid en zorgritmes van cliënten, maar ook in relatie tot de mogelijkheden voor grotere banen. Meestal wordt er voor gekozen om dit thema in de schoot van het team te leggen.

Een enkele organisatie kiest voor het (geleidelijk) verminderen van grotere banen of voegt taken (beheer, coördinatie, beleid) toe aan medewerkers met grotere banen als onderdeel van het proces van zelforganisatie en het verminderen van ondersteunende functies.



IIB Typen beleidskader

Er is een grote diversiteit aan beleidskaders voor de Kanteling afgesproken. De praktijkvariatie is te vangen in de volgende vijf uitwerkingen van het beleidskader.

1. Decentraal

Het team geeft zelf invulling aan de werktijden binnen de gestelde kaders en wettelijke regelgeving. Binnen de organisatie kan een diversiteit aan invullingen ontstaan.

Voorbeelden [1](#) [2](#) [3](#)

2. Markt

De teamleden tekenen in op de aangeboden diensten, dienstblokken of roosterregels en geven daarbij een prioriteit van hun voorkeuren op en eventueel ook blokkades voor hun beschikbaarheid. Het proces heeft wat weg van het afstemmen van vraag & aanbod.

Voorbeelden [1](#) [2](#) [3](#) [4](#) [5](#)

3. Arbeidsmarkt

Met de invulling van de werktijden worden verschillende doelgroepen op de arbeidsmarkt bediend. Daarmee wordt ingespeeld op specifieke behoeften op het vlak van werktijden, bijvoorbeeld het combineren van werk met schoolgaande kinderen of een wisselende beschikbaarheid over het jaar.

Voorbeelden [4](#) [5](#)

4. Gezond en duurzaam

De inzet is gericht op de toepassing van spelregels voor gezond roosteren. De teams passen deze spelregels consequent toe. De organisatie voorziet in de beschikbaarheid van goed toepasbare flexibilitieoplossingen om de geplande, gezonde roosters in stand te houden.

Voorbeelden [3](#) [4](#) [5](#)

5. Control & regie

Er is behoefte aan veel regulering met uniforme spelregels en beheersing van de naleving. Handhaving van regelgeving en interne normen zijn belangrijk.

Voorbeelden [4](#) [5](#) [6](#)



III - Implementeren

De ervaringen en inzichten met de implementatie van de Kanteling zijn samengevat in het volgende schema. Gebruik het schema als checklist voor de eigen praktijk.

IIIA - Plan van aanpak	Check
- Is een plan van aanpak gemaakt?	—
- Met een duidelijke fasering voor de teams (die hun teamkader gaan afspreken)?	—
- Met voldoende tijdfaciliteiten voor betrokkenen?	—
- Met aandacht voor communicatie, processen, systemen, vaardigheden en monitoring?	—
- Met aandacht voor mogelijke risico's?	—
Thema communicatie van verandering	
- Is het kader (de beleidsafpraak tussen bestuurder en OR/PVT) definitief afgesproken en in een definitieve tekst vastgelegd?	—
- Is het definitieve kader gecommuniceerd richting medewerkers?	—
- Is duidelijk gemaakt welke visie en doelstellingen aan de beleidsafpraak ten grondslag liggen?	—
- Is duidelijk gecommuniceerd welke veranderingen er voor de medewerkers en teams aankomen?	—
- Is er een implementatieplan beschikbaar met stappen, activiteiten en planning?	—
Thema processen	
- Zijn de rollen & bijdragen duidelijk vastgelegd voor alle fasen in het proces, te weten: de praktische toepassing van het kader, planning van de zorgvraag, de gevraagde personele inzet, het basis dienstenpatroon / routebestand, ontwerp basisrooster, perioderooster / keuzerooster, bijsturen rooster (o.a. flexinzet), beheren rooster (aan- en afwezigheid) voor onder andere de leidinggevende, het team of teamrollen, planning (zorg, medewerkers), HR (support), administratie (zorg, medewerkers)?	—
Thema systemen	
- Is het medewerkerplansysteem geschikt (gemaakt) voor het uitvoeren van de afspraken over de invulling van de werktijden conform het kader?	—
- Zijn de rechten / bevoegdheden aangepast conform de afspraken in het kader?	—
- Zijn de spelregels voor gezond roosteren en controles op de ATW en de CAO VVT goed ingeregeld?	—
Thema vaardigheden	
- Zijn de vaardigheden op orde voor het uitvoeren van de afspraken over de invulling van de werktijden conform het kader? Denk aan de rollen & bijdragen per fase bij het thema Processen.	—
- Zijn de vaardigheden op orde voor het bedienen van het medewerkerplanning systeem?	—
- Zijn de vaardigheden op orde voor een juiste toepassing van de procedure bij teamproblemen en bezwaren rond de invulling van werktijden?	—
Thema monitoren en bijsturen	
- Zijn er afspraken gemaakt over het volgen van de praktijk met het uitvoeren van de afspraken over de invulling van de werktijden?	—
- Is duidelijk vastgelegd wie daarbij betrokken zijn en met welke rol en bijdrage? Hebben de betrokkenen instructie ontvangen?	—
- Zijn er indicatoren / signaleringen, die een signaal afgeven bij problemen in teams bij de toepassing van het kader?	—
- Zijn er tussentijdse evaluatiemomenten aangewezen en zijn de evaluatiepunten vastgesteld?	—
- Zijn er afspraken gemaakt over de beoordeling van de resultaten en het zo nodig bijsturen van het kader en de praktische toepassing? Wie zijn daarbij betrokken?	—



IV - Arbeidsverhoudingen

Directe participatie in vroegtijdig stadium loont

De praktijkervaring leert dat het actief en in een vroeg stadium betrekken van medewerkers de moeite waard is. Naast input over de aanwezige situatie rond de werktijden, worden behoeften en ideeën verzameld voor het beleidskader. Het is van belang dat de verschillende arbeidsprocessen zijn vertegenwoordigd. Vormen als rondetafelgesprekken met dwarsdoorsnedes van de organisatie en het 'inbreken' in het werkoverleg met het agendapunt 'de Kanteling' blijken goed te werken. Deze directe participatie draagt bij aan richting voor het beleidsproces en draagvlak en betrokkenheid voor het vervolgtraject. Een ander praktijkvoorbeeld is het introduceren van de rol van medezeggenschap of specifiek de rol van de Kanteling in elk team of afdeling. Daarmee ontstaat een duurzaam communicatiekanaal tussen de OR/PVT of een werkgroep met de medewerkers.

Het werktijdenvraagstuk staat niet op zichzelf

Veel organisaties hebben de [medewerkertool](#) ingezet om zo input op te halen over ervaringen, wensen en behoeften rondom werktijden. Bij de keuze voor de korte versie van de medewerkertool is informatie verzameld, specifiek over wensen en behoeften voor de invulling van het beleidskader. Bij inzet van de uitgebreide versie is aanvullend informatie verkregen over de tevredenheid met de huidige werktijden en meningen over formatie, vakmanschap en flexibiliteit. Organisaties geven aan dat door een breder en diepgaander inzicht het werktijdenvraagstuk meer in samenhang en afstemming met het algehele beleid van de organisatie is geplaatst, in het bijzonder met de thema's personeelssamenstelling, inzetbaarheid en flexibiliteit. Voor een goede respons blijkt het wel nodig om vooraf het waarom en het nut van een bredere insteek duidelijk te communiceren.

De raadpleging van de achterban

De cao-afpraak legt deze taak in handen van de OR/PVT en laat de wijze van invulling van de raadpleging aan de OR/PVT zelf. Uit de praktijkervaring blijkt, dat twee factoren een betekenisvolle achterbanraadpleging positief beïnvloeden. De eerste factor is een voor medewerkers actief en zichtbaar voorbereidingstraject, waardoor het onderwerp leeft en een rode draad wordt ervaren in het traject van de Kanteling. Een tweede factor die positief uitpakt, is een actieve en zichtbare projectgroep, al dan niet in een 'samen-op'-benadering met vertegenwoordigers van bijvoorbeeld HR, management en planning.

De gekozen vorm voor de achterbanraadpleging varieert. Vaak is gekozen voor bijeenkomsten met toelichting en stemming. Een tweede toegepaste vorm is een schriftelijke stemming. De mate van belangstelling blijkt ook weer samen te hangen met eerder beschreven twee factoren met een positieve invloed op betrokkenheid en deelname.

De 3 'petten' van de werknemer

Van teams en de individuele werknemer wordt gevraagd een balans te vinden in de rol:

- van (zorg)professional met de afstemming van de werkritmes op de zorgritmes;
- van teamlid en bij te dragen aan de teambelangen;
- van individu en de invulling van de individuele behoeften.

Van belang is, dat het team kan terugvallen op faciliteiten (o.a. tijd, expertise) en ondersteuning van het teamproces om de belangen samen te brengen



V - Informatievoorziening

Nut en noodzaak van grip op formatie, inzet en flexibiliteit

De organisatie wordt flink uitgedaagd om met beleid en operationele toepassing zorgmiddelen om te zetten in formatie, inzet en flexibiliteit. Zo is er het debat over tekortschietende zorg, maar ook over meer toezicht, druk op zorgmiddelen en arbeidsmarktkrapte. En we geven meer ruimte aan professionals om samen met de cliënt en zijn naasten doelmatige zorg op maat te organiseren. Dat vraagt om duidelijke en werkbare kaders en faciliteiten. Het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg met daarin het onderdeel 'Personeelssamenstelling' geeft een belangrijke wettelijke aanwijzing. Het stelt geen concrete normen, maar vraagt om een professionele, organisatiespecifieke beleidscyclus voor de afstemming van formatie op doelgroepen en hun settingen voor de korte en langere termijn. Het vraagt ook om inzicht in personele ontwikkelingen en goede communicatie met stakeholders.

Al deze ontwikkelingen vragen om voldoende vermogen van de organisatie van (ook financieel) passende, kwalitatief goede en tijdige zorg, ruimte voor professionele medewerkers bij hun inzet en een aantrekkelijke arbeidsomgeving. Dat vergt van de organisatie een duidelijke visie en onderbouwing van beleid voor formatie en inzet met de beschikbare middelen. Maar ook om duidelijke en werkbare (ook financiële) kaders voor de praktijk voor kwaliteit, formatie, inzet en flexibiliteit.

De informatievoorziening aan en gesprek met de OR/PVT profiteert van het professioneel vermogen op dit terrein van de organisatie .



Bevorderende en belemmerende factoren voor beleid en overleg

De ervaringen en inzichten met de Kanteling in brede zin staan hierna samengevat in de vorm van punten die goed en minder goed werken voor de Kanteling. Deze punten gaan over de inhoud en het proces van de Kanteling.

Het rendement van de Kanteling

De Kanteling vraagt om maatwerk per organisatie. Het vraagt om een grondige oriëntatie op het samenbrengen van belangen van medewerkers, cliënten en organisatie. De uitkomst daarvan is organisatiespecifiek.

😊 Een belangrijk onderscheidend gegeven voor het rendement van de Kanteling is de mate waarin de gekozen benadering en uitwerking van het kader:

- steunt op een weloverwogen en gedeelde visie in de arbeidsverhoudingen, is er duidelijkheid en draagvlak?
- verbonden, verweven is met (onderdelen van) de strategie & beleid van de organisatie. Is er een weloverwogen verbinding gelegd met wat de organisatie nastreeft / tot doel stelt met de invulling van de Kanteling en is dat zichtbaar voor alle betrokkenen?
- duidelijk en praktisch stuurbaar / toepasbaar is?

Een gericht en zichtbaar handelen op deze punten doet er sterk toe als het gaat om voldoende passendheid van beleid, het kunnen overtuigen met een weloverwogen redenering en voldoende draagvlak voor en werkbaarheid van afspraken.

😊 De opstelling en bijdrage van de OR/PVT als volwaardig overlegpartner draagt bij aan passendheid, draagvlak en werkbaarheid van afspraken voor het kader.

😞 Duidelijk is dat een benadering van werktijden als een losstaand operationeel thema een valkuil is voor de organisatie. Eenzelfde insteek van de OR/PVT belemmert de inhoudelijke ontwikkeling van de Kanteling.

Het gesprek als katalysator voor passend beleid en draagvlak




Het stimuleren van het gesprek over de Kanteling. Het gesprek daarover in alle lagen van de organisatie geeft richting, betrokkenheid en draagvlak.

😊 De bestuurders en het hoger management hebben een leidende en voedende rol voor het op gang brengen van de dialoog met de OR/PVT. Zin hebben in het ontwikkelen van het 'eigen tegengeluid' en oog hebben voor de ontwikkeling van het medezeggenschapsproces geven een belangrijke impuls aan een open overlegklimaat en scherp debat.

😊 Voor OR/PVT is het van belang de expertise en inzicht te vergroten, onderling debat te voeren en een koers te bepalen. De rol en houding vergt meer proactiviteit (initiatief), assertiviteit (onderzoekend, toetsend, debat) en communicatie met de achterban (verbinding, ontwikkelen). De veel gepraktiseerde aanpak van 'samen-op' helpt de voortgang van de Kanteling, maar kan de te onderscheiden rollen en bijdragen in de arbeidsverhoudingen verbloemen.


😊 De OR/PVT is actief in het betrekken van en gesprek met de achterban. Er wordt informatie opgehaald over meningen en behoeften en voortgang en resultaten worden teruggekoppeld aan de achterban.



-  De werknemers nemen actief deel aan enquêtes en bijeenkomsten over de Kanteling en de achterbanraadpleging over de het concept kader. Het team voert open en fair overleg over het onderling verdelen van lusten en lasten van de werktijden.
-  De cao biedt veel impulsen voor overleg, diagnose en initiatief rond de thema's werktijden en contracten. Inzicht in bewust en transparant beleid draagt bij aan een heldere dialoog in de arbeidsverhoudingen. Dit overleg is veelal nog te oppervlakkig of eenzijdig. Er is meer initiatief, debat en communicatie nodig om de dialoog op gang te brengen en te houden.
-  De teamleden zijn vooral bezig met het eigen belang en verliezen de belangen van het team en die van de cliënten uit het oog.




Organisatievermogen en informatiepositie

Voldoende vermogen van de organisatie (expertise, inzicht, managementproces) tot het organiseren van personeelssamenstelling, inzet en flexibiliteit, geeft sturingspotentieel voor de factor arbeid. Transparantie in beleid en praktijk via overleg en informatievoorziening richting OR/PVT en organisatiegeledingen draagt bij aan richting, betrokkenheid en draagvlak.

-  De organisatie is in staat om vanuit een meerjarencenario voor de processen van zorgverkoop en (dynamische) begroting essentiële keuzes voor de bedrijfsvoering te maken en te onderbouwen. Onder meer voor thema's als de personeelssamenstelling (deskundigheidsmix, contractenmix), personele inzet en flexoplossingen. Zo ook voor werkbare (ook financieel) kaders voor de praktijk van de cliënt- en medewerkerplanning en organisatie van flexbehoeften.

Aan de cao-bepaling over informatieverschaffing over onder meer de zorgvraag, flexbehoeften en personele capaciteit en inzetbaarheid wordt actief inhoud gegeven. Evenals aan het jaarlijkse overleg met de OR/PVT daarover.

De informatievoorziening (vanuit o.a. informatiesystemen, beleidsnotities, diagnoses, Werkbalans-tool) maakt keuzes en effecten inzichtelijk, zowel van het gevoerde als het voorgenomen beleid.

-  De OR/PVT is actief bezig met onderwerpen als de personeelssamenstelling, de beschikbare ureninzet van teams en de benodigde flexibiliteit. En gaat hierover periodiek in gesprek met de bestuurder.
-  De organisatie beschikt wel over een mindset op het organiseren van arbeid en inzet, maar de uitwerking van het beleid is veelal summier en verbinding met het algehele beleid is afwezig of beperkt. Er is dan nog een gat tussen ambitie en visie aan de ene kant en de inrichting en toepassing in de praktijk aan de andere kant.
-  De focus van de organisatie is sterk op operationele kaders gericht en door doelmatigheid gedreven (beheersing personele inzet). De onderliggende informatie, overwegingen en inzichten zijn oppervlakkig en eenzijdig. Dat vormt een flinke drempel voor het adequaat organiseren van arbeid en inzet. De OR/PVT stelt zich passief en afwachtend op en draagt daarmee bij aan de situatie.

Zicht op het plansysteem, planproces en planvaardigheden

De afstemming tussen beleid en bedrijfsvoering vergt een goed functionerende planorganisatie. Met als onderdelen: een werkbare functionele planomgeving, een heldere uitwerking van planprocessen (rollen & bijdragen) en voldoende competenties voor de aansturing en uitvoering van het plansysteem en het planproces.



- 😊 De organisatie heeft een grondig inzicht in het potentieel van het beschikbare plansysteem en de benutting daarvan. Er is een werkbare afstemming gevonden met het beleid voor de Kanteling (in faciliterende zin). De omspannende planprocessen voorzien tijdig in de juiste informatie en in ieder geval over de in te zetten middelen. De organisatie van de planningstaak (binnen of buiten het team) is zorgvuldig afgewogen tegen aspecten als planningscomplexiteit, tijdfaciliteiten en het concept van regelruimte voor teams.
- 😊 De organisatie heeft het inzicht dat het begrip 'zelfroosteren' staat voor een scala aan mogelijkheden voor het bieden van zeggenschap en invloed over de invulling van werktijden door teams. Dat geldt voor de roosterwijze (van intekenroosters tot uit te rollen basis-roosters) alsook voor de organisatie van de roostertaak: binnen of buiten het team.
- 😞 Door de beleidsarme praktijk is er een dominante rol van het aanwezige plansysteem en de benutting daarvan in de praktijk. Het beleid en beleidsontwikkeling wordt dan gedicteerd door de praktische werkwijze.
- 😞 Onvoldoende vaardigheden van het functioneel applicatiebeheer van het plansysteem en onvoldoende planvaardigheden leiden niet alleen tot onderbenutting van het systeem potentieel maar hinderen ook het realiseren van het beleid van de Kanteling.
- 😞 Het plansysteem schrijft voor (in plaats van het eigen beleid) welke vorm van zeggenschap er is.

Adequaat organiseren van regelruimte

Het organiseren van regelruimte voor de invulling van de werktijden door teams gaat vaak vergezeld van regelruimte voor andere werkprocessen van teams. Duidelijkheid over de motieven en precisie in de uitwerking en facilitering van regelruimte is van belang om het beoogde concept te laten slagen.

- 😊 Er is sprake van een expliciete en onderbouwde keuze voor zelforganisatie op basis van intrinsieke motieven. Deze motieven geven richting aan de invulling van de beleidsafspraken voor de Kanteling. De organisatie voorziet in werkbare condities en een goed gefaciliteerde praktijk. Er is veel aandacht voor het aanbrengen van teamvaardigheden en het faciliteren van de teamprocessen en teambedrijfsvoering. Ook voor het ontwikkelen van managementvaardigheden om zelforganisatie te ondersteunen.
- 😊 Het team is actief bezig de werkritmes zoveel als mogelijk af te stemmen op de zorgritmes van cliënten.
- 😞 De organisatie heeft een sterke mindset en ambitie voor zelforganisatie en besteedt veel aandacht aan teamvaardigheden en teamproces. De 'hardere' aspecten voor de teambedrijfsvoering (o.a. kaders, middelen, facilitering, instrumentele vaardigheden) krijgen onvoldoende aandacht. Er ontstaat druk op teams en verwachtingen kunnen veelal niet worden waargemaakt.



Zes integrale praktijkvoorbeelden

De voorbeelden laten zien, dat er veel mogelijk is om de Kanteling in de organisatie uit te werken. De praktijkvariatie is onder te verdelen in:

- veel ruimte voor verschillen, weinig centrale kaders, accent op team/decentraal;
- beperkte ruimte voor verschillen, (meer) centrale kaders, accent op uniformiteit/centraal.

In elk voorbeeld zijn de volgende onderwerpen opgenomen:

- Visie & benadering
- Verdeling van wensen en voorkeuren
- Principes voor gezond roosteren
- Ruimte om af te wijken
- Organisatie van het plannen van capaciteit en roosters
- Bewaken van eisen bedrijfsvoering en wettelijke regelgeving
- Oplossen van geschillen en bezwaren

Voorbeeld

1

Veel ruimte voor verschillen, weinig centrale kaders, accent op teamniveau / decentraal niveau, laagdrempelig roostersysteem

- Maximale ruimte voor teams
- Binnen teams kunnen aanspraken en verdeling van lusten en lasten verschillen
- Teams verantwoordelijk voor verstandig en gezond roosteren
- Roostertaak in team
- Beslissing bij geschillen/bezwaren in team
- Laagdrempelig roostersysteem

Voorbeeld

2

Veel ruimte voor verschillen, weinig centrale kaders, accent op teamniveau / decentraal niveau, laagdrempelig roostersysteem

- Organisatie stelt een waardenkader vast
- Teams maken daarbinnen eigen spelregels die voor elk teamlid hetzelfde gelden
- Organisatie stimuleert bewustzijn voor verstandig en gezond roosteren
- Beslissen bij geschillen/bezwaren in team
- Roostertaak naar keuze binnen of buiten het team
- Laagdrempelig roostersysteem



Voorbeeld

3

Veel ruimte voor verschillen, weinig centrale kaders, accent op teamniveau / decentraal niveau, laagdrempelig roostersysteem

- Organisatie stelt een kader vast met belangrijke normen en spelregels waarvan het team kan afwijken
- Organisatie stimuleert bewustzijn voor verstandig en gezond roosteren
- Beslissen bij geschillen/bezwaren bij leiding; over ATW en cao door speciale commissie
- Roostertaak buiten het team
- Laagdrempelig roostersysteem

Voorbeeld

4

Beperkte ruimte voor verschillen, (meer) centrale kaders, accent op uniformiteit / centraal niveau, complex roostersysteem

- Organisatie stelt een waardenkader vast
- Voor groepen medewerkers gelden enkele vaste spelregels binnen en tussen teams
- Organisatiekader met verplichte spelregels voor gezond roosteren
- Beslissen bij geschillen/bezwaren bij leidinggevende; over ATW/cao door speciale commissie
- Roostertaak buiten het team
- Complex roostersysteem

Voorbeeld

5

Beperkte ruimte voor verschillen, (meer) centrale kaders, accent op uniformiteit/ centraal niveau, complex roostersysteem

- Organisatiekader met gezondheid en welzijn als leidend vertrekpunt
- Normen en spelregels voor iedereen gelijk
- Beslissen bij geschillen/bezwaren bij leiding; over ATW en cao door speciale commissie
- Roostertaak wordt centraal georganiseerd
- Complex roostersysteem

Voorbeeld

6

Beperkte ruimte voor verschillen, (meer) centrale kaders, accent op uniformiteit / centraal niveau, complex roostersysteem

- Organisatie stelt uitgebreid kader vast met normen en spelregels
- Normen en spelregels voor een ieder gelijk met 'triage'-tabel voor verdeling wensen
- Verplichte spelregels voor gezond roosteren
- Bezwarencommissie beslist over geschillen/bezwaren
- Roostertaak wordt centraal georganiseerd
- Complex roostersysteem



Veel ruimte voor verschillen, weinig centrale kaders, accent op teamniveau / decentraal niveau, laagdrempelig roostersysteem

- Maximale ruimte voor teams
- Binnen teams kunnen aanspraken en verdeling van lusten en lasten verschillen
- Teams verantwoordelijk voor verstandig en gezond roosteren
- Roostertaak in team
- Beslissing bij geschillen/bezwaren in team
- Laagdrempelig roostersysteem

Visie & benadering

Onze organisatie stelt de cliënt centraal en geeft om dat te bereiken alle ruimte aan de teams. We denken vanuit het vakmanschap van onze medewerkers. Daarom vinden we het ook van groot belang dat de medewerkers in de teams zo veel mogelijk zeggenschap wordt gegeven op het gebied van werktijden. In onze visie van zelforganisatie past dus maximale ruimte voor de teams voor de invulling van de eigen werktijden. De grenzen hiervan zijn eigenlijk alleen maar dat de cliëntvraag gevolgd wordt en binnen het beschikbare budget wordt gebleven. Ook respecteren we de grenzen die de ATW en de cao aangeven.

Verdeling van wensen en voorkeuren

Teams bepalen zelf de spelregels die ze hanteren voor de invulling van de werktijden, dus ook hoe ze omgaan met de onderlinge verdeling van voorkeuren en of ze harde en zachte wensen gebruiken. Ook hoe ze omgaan met de concurrerende wensen. In onderling overleg wordt naar passende oplossingen gezocht. Teams bepalen zelf wie de roosters toetst op de afgesproken spelregels. In het roostersysteem zit al een toets op ATW en cao ingebakken. Teams bepalen zelf de spelregels over het aantal opkomsten en gebroken diensten. Teams bepalen zelf de spelregels die ze hanteren voor de invulling van de werktijden, dus ook hoe ze omgaan met een vaste vrije dag in de week.

Principes voor gezond roosteren

Het team stelt zelf eventueel aanvullende principes van gezond roosteren vast. Er mogen individuele verschillen bestaan in de mate waarin principes van gezond roosteren geldig zijn voor elke medewerker. Voor de rest blijven de regels uit de arbeidstijdenwet en de cao gelden, voor iedereen.

Ruimte om af te wijken

N.v.t.

Organisatie van het plannen van capaciteit en roosters

Er kunnen roosters per maand, kwartaal en per jaar worden opgesteld. De manager geeft tijdig informatie over de zorgvraag en ruimte voor de basisdienstenpatronen en routes door. De publicatietermijn wordt door het team zelf vastgesteld, doch uiterlijk 28 dagen van tevoren. Het team stelt zelf het (concept)rooster op en zorgt voor een sluitende registratie van de aan- en afwezigheid. De taakverdeling binnen het team wordt onderling vastgesteld; dit is mede afhankelijk van het roostersysteem. Het team kan ondersteuning vragen bij het planproces.



Bewaken van eisen bedrijfsvoering en wettelijke regelgeving

Teams krijgen inzicht in de sturingsinformatie, de begroting van het team (cliënten, ZZP-indicatie, beschikbare formatie/fte, bruto-netto-uren, % ziekteverzuim en functie- en contractenmix van het team). Ook is informatie over de urenstanden beschikbaar. Teams houden ook de regie over hun flexinzet. Zij mogen zelf kiezen of ze precies op formatie willen zitten (en dus alle fluctuaties zelf opvangen) of dat er een andere verhouding wordt afgesproken.

Het team bewaakt de toepassing van de arbeidstijdenregelgeving en cao-regelgeving, hierbij geholpen door het plannings- en roostersysteem.

Oplossen van geschillen en bezwaren

Het team maakt een keuze over de wijze van besluitvorming. Bijvoorbeeld met het toebedelen van de rol met beslissingsbevoegdheid of de keuze te beslissen met een meerderheid van stemmen. Bij een bezwaar tegen de toepassing van arbeidstijdenregelgeving en cao-regelgeving kan de medewerker zich wenden tot de leidinggevende. Bij een blijvend bezwaar kan de medewerker zich wenden tot de OR/PVT.



Veel ruimte voor verschillen, weinig centrale kaders, accent op teamniveau / decentraal niveau, laagdrempelig roostersysteem

- Organisatie stelt een waardenkader vast
- Teams maken daarbinnen eigen spelregels die voor elk teamlid hetzelfde gelden
- Organisatie stimuleert bewustzijn voor verstandig en gezond roosteren
- Beslissen bij geschillen/bezwaren in team
- Roostertaak naar keuze binnen of buiten het team
- Laagdrempelig roostersysteem

Visie & benadering

Onze organisatie stelt de cliënt centraal en geeft om dat te bereiken veel ruimte aan de vakvolwassen teams. We denken vanuit het vakmanschap van onze medewerkers. Daarom vinden we het ook van groot belang dat de medewerkers in de teams zo veel mogelijk zeggenschap wordt gegeven op het gebied van werktijden. In onze visie van zelforganisatie past dus maximale ruimte voor de teams voor de invulling van de eigen werktijden. De grenzen worden bepaald door de cliëntvraag, het budget, de grenzen die de ATW en de cao aangeven en de gezondheid, vitaliteit en welzijn van de medewerker.

Verdeling van wensen en voorkeuren

Het centrale kader maakt geen onderscheid naar soorten zorg, eenheden en functie. Passend bij de visie is dat de teams zelf zoveel mogelijk hun eigen spelregels bepalen. Daarbij geldt wel dat de organisatie enkele centrale waarden vastgesteld heeft die voor iedereen gelden. Het gaat om basisprincipes als evenwaardigheid in de belangen tussen het cliëntbelang, het organisatiebelang en het medewerkerbelang. Verder zijn gezondheid en vitaliteit belangrijke waarden die onze organisatie wil stimuleren. Ook eerlijkheid en transparantie op teamniveau zijn van belang. De spelregels op teamniveau geven ook aan hoe lang ze geldig zijn, bijvoorbeeld bij gewijzigde cliëntgroepen en teamsamenstelling.

Teams bepalen zelf:

- de spelregels die ze hanteren voor de invulling van de werktijden, dus ook hoe ze omgaan met de onderlinge verdeling van voorkeuren en of ze harde en zachte wensen gebruiken. Zolang de spelregels maar passen in de centrale waarden van de organisatie.
- de spelregels die ze hanteren voor de invulling van de werktijden, dus ook hoe ze omgaan met de concurrerende voorkeuren van medewerkers. In onderling overleg wordt naar passende oplossingen gezocht. Zolang de spelregels maar passen in de centrale waarden van de organisatie.
- wie de roosters toetst op de afgesproken spelregels en op de centrale waarden van het organisatiekader. In het roostersysteem zit al een toets op ATW en cao ingebakken.
- de spelregels die ze hanteren voor de invulling van de werktijden, dus ook of ze onderling afspraken willen maken over een vaste vrije dag in de week.

Principes voor gezond roosteren

Elk team krijgt informatie over gezondheid en de relatie met werktijden en roosterpatronen. De spelregels die het team heeft opgesteld (en ook de gerealiseerde roosterpatronen) zullen periodiek gemonitord worden op het punt van enkele principes van gezond roosteren. Voor de rest blijven uiteraard de regels uit de arbeidstijdenwet en de cao gelden.

Ruimte om af te wijken

N.v.t.



Organisatie van het plannen van capaciteit en roosters

Er kunnen roosters per maand, kwartaal en per jaar worden opgesteld. De manager geeft tijdig informatie over de zorgvraag en ruimte voor de basisdienstenpatronen en routes door. De publicatietermijn wordt door het team zelf vastgesteld, doch uiterlijk 28 dagen van tevoren. Het team stelt zelf het (concept)rooster op en zorgt voor een sluitende registratie van de aan- en afwezigheid. De taakverdeling binnen het team wordt onderling vastgesteld; dit is mede afhankelijk van het roostersysteem. Het team kan ondersteuning vragen bij het planproces.

Bewaken van eisen bedrijfsvoering en wettelijke regelgeving

Teams krijgen inzicht in de sturingsinformatie, de begroting van het team (cliënten, ZZP-indicatie, beschikbare formatie/fte, bruto-netto-uren, % ziekteverzuim en functie- en contractenmix van het team). Ook is informatie over de urenstanden beschikbaar. Teams houden ook de regie over hun flexinzet. Zij mogen zelf kiezen of ze precies op formatie willen zitten (en dus alle fluctuaties zelf opvangen) of dat er een andere verhouding wordt afgesproken.

Het team bewaakt de toepassing van de arbeidstijdenregelgeving en cao-regelgeving, hierbij geholpen door het plannings- en roostersysteem.

Oplossen van geschillen en bezwaren

Het team maakt een keuze over de wijze van besluitvorming. Bijvoorbeeld met het toebedelen van de rol met beslissingsbevoegdheid of de keuze te beslissen met een meerderheid van stemmen. Bij een bezwaar tegen de toepassing van arbeidstijdenregelgeving en cao-regelgeving kan de medewerker zich wenden tot de leidinggevende. Bij een blijvend bezwaar kan de medewerker zich wenden tot de OR/PVT.



Veel ruimte voor verschillen, weinig centrale kaders, accent op teamniveau / decentraal niveau, laagdrempelig roostersysteem

- Organisatie stelt een kader vast met belangrijke normen en spelregels waarvan het team kan afwijken
- Organisatie stimuleert bewustzijn voor verstandig en gezond roosteren
- Beslissen bij geschillen/bezwaren bij leiding; over ATW en cao door speciale commissie
- Roostertaak buiten het team
- Laagdrempelig roostersysteem

Visie & benadering

De filosofie neemt het principe van eigen regie voor het team bij het opstellen van roosters en werktijden als één van de vertrekpunten. Dit met inachtneming van de regelgeving van de arbeidstijdenwetgeving en de cao.

Het kader bevat enkele belangrijke normen en spelregels als vertrekpunt voor alle teams. Het team kan de keuze maken om af te wijken van deze normen en spelregels voor het onderling verdelen van lusten en lasten. Het team motiveert deze keuze aan de leidinggevende. Voorwaarde is, dat alle teamleden akkoord zijn met deze keuze.

Doel is dat met behulp van een checklist Roosteren de teams rekening houden met het samenbrengen van verschillen in (individuele) belangen, zoals duurzame inzetbaarheid en het combineren van arbeid en privé. Deze checklist weerspiegelt de gezamenlijke waarden van werkgever en ondernemingsraad rond het organiseren van de personele inzet in roosters en werktijden (aantrekkelijk én verantwoordelijk werkgeverschap).

Verdeling van wensen en voorkeuren

Het team / de teamleden zijn verantwoordelijk voor het delen / samenbrengen van het eigenbelang met dat van het team en moet rekening houden met de kernwaarden: eerlijkheid en vertrouwen, een open en transparante dialoog, betrokkenheid en verantwoordelijkheid en het realiseren van zorgafspraken. Het overleg is gericht op overeenstemming over het verenigen van deze individuele, groepsgebonden en algemene belangen en waarden.

Daarbij houdt het team rekening met de volgende normen en spelregels:

- Medewerkers met een contractomvang van minder dan 24 uur per week mogen maximaal 2 vaste aanvragen per week opgeven.
- Medewerkers met een contractomvang van 24 uur of meer mogen maximaal 1 vaste aanvraag per week opgeven.
(Een aanvraag betreft verhindering op 1 clustercode (verzameling van diensten in een bepaalde tijdzone, bijvoorbeeld vroege dienst).
- De medewerker kan maximaal twee incidentele ruilingen per maand aanvragen. Een ruiling gebeurt op gelijke voet, dat betekent:
 - het betreft een gelijk aantal uren (maximale afwijking tussen dienstduur 1 uur);
 - het betreft een gelijkwaardige dienst in functieniveau;
 - het betreft een gelijkwaardige dienst met betrekking tot onregelmatigheidstoeslag.
- Het rooster na ruiling voldoet aan de kwalitatieve en kwantitatieve randvoorwaarden, ook met betrekking tot de veiligheid.

Roosterwijzigingen worden, indien mogelijk voor de mutatie, maar uiterlijk binnen 5 werkdagen na het ruilen in het rooster gewijzigd.



Het team stelt zelf de normen en spelregels op en zoekt naar aansluiting op diversiteit in sociale behoeften en levensfasen van individuele medewerkers bij het combineren van arbeid en privé. Denk aan thema's als:

- Met welke vaste en incidentele wensen wordt er rekening gehouden en wat wordt er afgesproken? Bijvoorbeeld een wekelijks vast geroosterd, vrije dag.
- De onderlinge verdeling van het aantal opkomsten naar het werk per dag en per week.
- De onderlinge verdeling van diensttijden en toeslaggevende uren.
- De (onderlinge) verdeling van de te werken contracturen over het jaar.
- De verdeling van concurrerende wensen / behoeften van teamleden.
- De toetsing op een faire, onderlinge verdeling van lusten & lasten.
- Het betrekken van leefomstandigheden en levensfase als kostwinner, jonge ouders, schoolgaande kinderen, senioren, studerend.
- Het inventariseren van beschikbaarheid voor een flexibele inzet of in bijzondere diensten.
- Het bewaken van individuele roosterverstoring als gevolg van eigen handelen of het opvangen van uitval van collega's of dynamiek in de zorgvraag.
- Aandacht voor aspecten zoals (tijdelijk) verminderde belastbaarheid van collega's.
- Aandacht voor een verminderde belastbaarheid die samenhangt met leeftijd / veroudering.
- Aandacht voor collega's met aanwijzing / afspraak vanuit het sociaal-medisch-team / de bedrijfsarts.

Principes voor gezond roosteren

De organisatie hecht veel waarde aan aandacht voor en bewustzijn over verstandig en gezond roosteren. De visie van het kader is, dat dit een individuele en teamverantwoordelijkheid is. De organisatie faciliteert met kennis en vaardigheden inzicht in het belang van verstandig en gezond roosteren.

Ruimte om af te wijken

Het team kan de keuze maken om af te wijken van de centrale kaders voor het onderling verdelen van lusten en lasten. Het team motiveert deze keuze aan de leidinggevende. Voorwaarde is, dat alle teamleden akkoord zijn met deze keuze.

Organisatie van het plannen van capaciteit en roosters

Er kunnen roosters per maand, kwartaal en per jaar worden opgesteld. Dat kan per team variëren. De manager stemt de passende roostertechnieken met het team af. Voor alle soorten roosters geldt, dat deze 28 dagen vooraf definitief worden gemaakt. De manager geeft tijdig informatie over de zorgvraag en ruimte voor de basisdienstenpatronen en routes door.

Het team geeft opdracht voor het maken van het (basis)rooster aan de roosteraar (buiten het team) en zorgt voor een sluitende registratie van de aan- en afwezigheid.

Het team maakt afspraken over de volgende punten in het roosterproces:

- Hoe worden de individuele wensen en behoeften verzameld?
- Hoe worden de individuele bijzonderheden zoals (tijdelijk) verminderde inzetbaarheid / belastbaarheid verzameld?
- De verdeling van organisatorische taken binnen het team (vastleggen afspraken).
- Hoe wordt de gewenste vorm van roosteren vastgesteld?
- Hoe worden roostervarianten door het team beoordeeld en aangepast?
- Hoe worden keuzevarianten getoetst op normen en grenzen van 'harde' randvoorwaarden (bedrijfsvoering, wettelijke en cao-gebonden regelgeving)?
- De wijze waarop bezwaren van een individuele medewerker of een groep medewerkers binnen het team wordt besproken en afgehandeld, zie ook de bezwarenprocedure.



Bewaken van eisen bedrijfsvoering en wettelijke regelgeving

Teams krijgen periodiek inzicht in de begroting van het team, de zorgvraag, de formatiebehoefte en de beschikbare flexoplossingen (cliënten, ZZP-indicatie, relatie zorgvraag/fte, bruto-netto-uren en functie- en contractenmix van het team). De zorgvraag wordt continu vertaald in bezettingseis en het basisdienstenpatroon. Dit is de verantwoordelijkheid van de leidinggevende waarbij er overleg met het team is op basis van informatie over de (veranderende) zorgvraag. Teams zijn verantwoordelijk om bij de invulling van de werktijden de gestelde kaders voor de personele inzet te borgen, zoals het basisdienstenpatroon en de inzet van functies. Teams zijn verantwoordelijk voor het voorzien in flexbehoefte, die binnen het team moeten worden opgelost. Voor niet-zorgteams / medewerkers geldt eveneens, dat de invulling van de werktijden wordt afgestemd op de eisen vanuit de werklast en de bedrijfsprocessen. De zorgvraag en -behoefte van de cliënt is leidend voor het rooster. De cliënten zien zoveel mogelijk vaste gezichten bij de uitvoering van de zorgverlening.

Bij het opstellen van (basis)roosters en ook bij het ruilen van geplande diensten worden steeds de regels van de ATW/ATB en de cao gehandhaafd.

Oplossen van geschillen en bezwaren

Het team probeert tot overeenkomst te komen over de toepassing van het organisatie(waarden)kader of over de eigen teamspelregels en de toepassing daarvan voor de periodieke roosters. Als de overeenstemming binnen het team uitblijft is er overleg met een roosterdeskundige (technische oplossingen) en / of de leidinggevende. Bij een blijvend geschil neemt de leidinggevende een besluit.

Ervaren problemen binnen het team bij de toepassing van de wettelijke en cao-gebonden regelgeving en over gezond roosteren worden gesignaleerd bij de roosterdeskundige (technische oplossingen) en / of bij leidinggevende. Bij een blijvend ervaren probleem kan de medewerker de kwestie over toepassing van regelgeving voorleggen aan de bezwarencommissie 'de Kanteling'. Deze commissie bestaat uit 2 leden namens werkgever en 2 leden namens de OR en een roterend voorzitter. De beslissing van de commissie is bindend. Het instellen van een bezwarencommissie is een keuze van de organisatie.



Beperkte ruimte voor verschillen, (meer) centrale kaders, accent op uniformiteit / centraal niveau, complex roostersysteem

- Organisatie stelt een waardenkader vast
- Voor groepen medewerkers gelden enkele vaste spelregels binnen en tussen teams
- Organisatiekader met verplichte spelregels voor gezond roosteren
- Beslissen bij geschillen/bezwaren bij leidinggevende; over ATW/cao door speciale commissie
- Roostertaak buiten het team
- Complex roostersysteem

Visie & benadering

De visie neemt het principe van eigen regie voor het zelforganiserendteam bij het opstellen van roosters en werktijden als leidend vertrekpunt. Dit met inachtneming van de regelgeving van de arbeidstijdenwetgeving en de cao. Vanuit het principe van de relatie 'klant en zorg/facilitaire professional centraal' worden op een evenwaardige wijze zorgritmes en werkritmes op elkaar afgestemd. Vanuit een dialooggestuurde zorg komen cliënt/cliëntomgeving en professionals tot een gedragen afstemming van cliënten-/zorgritmes en werktijden. De organisatie, cliëntenraad en OR ondersteunen deze benadering en voeren periodiek overleg over de aan te brengen condities op inhoud (zorgkwaliteit en onderscheidende zorg) en proces (de werknemer als professional, teamlid en individu). De organisatie organiseert de kaders voor deze regelruimte op inhoud (zorgkwaliteit en onderscheidende zorg) en proces (de werknemer als professional, teamlid en individu).

Devolgende kernwaarden zijn verbonden aan deze visie: evenwaardigheid van cliënt- en medewerkerbelang, eerlijkheid en vertrouwen, een open en transparante dialoog, betrokkenheid en verantwoordelijkheid.

Verdeling van wensen en voorkeuren

Het kader maakt geen onderscheid naar soorten zorg, eenheden en functie.

Bij het verdelen van voorkeuren en wensen houdt het team in ieder geval rekening met de volgende centrale normen en spelregels:

- Medewerkers met een ongeveer gelijk aantal contracturen hebben tot elkaar recht op hetzelfde aantal opkomsten naar het werken per week.
- Medewerkers met een contractomvang van minder dan 24 uur per week mogen maximaal 2 vaste aanvragen per week opgeven.
- Medewerkers met een contractomvang van 24 uur of meer mogen maximaal 1 vaste aanvraag per week opgeven.

Het team stelt zelf de verdere normen en spelregels op en zoekt naar aansluiting op diversiteit in sociale behoeften en levensfasen van individuele medewerkers bij het combineren van arbeid en privé.

Denk aan thema's als:

- Met welke vaste en incidentele wensen wordt er rekening gehouden en wat wordt er afgesproken? Bijvoorbeeld een vastgeroosterde, wekelijkse vrij dag.
- De onderlinge verdeling van het aantal opkomsten naar het werk per dag en per week.
- De onderlinge verdeling van diensttijden en toeslaggevende uren.
- De (onderlinge) verdeling van de te werken contracturen over het jaar.



- De verdeling van concurrerende wensen / behoeften van teamleden.
- De toetsing op een faire, onderlinge verdeling van lusten & lasten.
- Het betrekken van leefomstandigheden en levensfase als kostwinner, jonge ouders, schoolgaande kinderen, senioren, studerend.
- Het inventariseren van beschikbaarheid voor een flexibele inzet of in bijzondere diensten.
- Het bewaken van individuele roosterverstoring ten gevolge van eigen handelen of door het opvangen van uitval van collegateamleden of dynamiek in de zorgvraag.
- Aandacht voor aspecten als een (tijdelijk) verminderde belastbaarheid van collega's.
- Aandacht voor een verminderde belastbaarheid die samenhangt met leeftijd / veroudering.
- Aandacht voor collega's met aanwijzing / afspraak vanuit het sociaal-medisch-team / de bedrijfsarts.

Principes voor gezond roosteren

Bij het opstellen van (basis)roosters worden steeds de volgende principes van gezond roosters gehanteerd:

- een voorwaartse rotatierichting van diensten;
- zo min mogelijk nachtdiensten werken, bij voorkeur 2 tot 3 aaneen;
- minimaal 48 uur rust na 2 of meer nachtdiensten;
- maximaal 6 diensten in een dienstblok;
- minimaal 2 diensten aaneen voor grotere contracten;
- een voorspelbaar roosterpatroon met een goede balans tussen dienstblokken en vrije-tijdblokken in het rooster.

Ruimte om af te wijken

Het team kan een verzoek indienen om af te wijken van de centrale kaders. Dit verzoek met een schriftelijke motivering is gericht aan de bezwarencommissie. Het is niet toegestaan om af te wijken van wettelijke normen en grenzen. Het instellen van een bezwarencommissie is een keuze van de organisatie.

Organisatie van het plannen van capaciteit en roosters

Er kunnen roosters per maand, kwartaal en per jaar worden opgesteld. Dat kan per team variëren. De manager stemt de passende roostertechnieken met het team af. Voor alle soorten roosters geldt, dat deze 28 dagen vooraf definitief worden gemaakt. De manager geeft tijdig informatie over de zorgvraag en ruimte voor de basisdienstenpatronen en routes door.

Het team geeft opdracht voor het maken van het (basis)rooster aan de roosteraar (buiten het team) en zorgt voor een sluitende registratie van de aan- en afwezigheid.

Het team maakt afspraken over de volgende punten in het roosterproces:

- Hoe worden de individuele wensen en behoeften verzameld?
- Hoe worden de individuele bijzonderheden zoals (tijdelijk) verminderde inzetbaarheid / belastbaarheid verzameld?
- De verdeling van organisatorische taken binnen het team (vastleggen afspraken).
- Hoe wordt de gewenste vorm van roosteren vastgesteld?
- Hoe worden roostervarianten door het team beoordeeld en aangepast?
- Hoe worden keuzevarianten getoetst op normen en grenzen van 'harde' randvoorwaarden (bedrijfsvoering, wettelijke en cao-gebonden regelgeving)?
- De wijze waarop bezwaren van een individuele medewerker of een groep medewerkers binnen het team worden besproken en afgehandeld, zie ook de bezwarenprocedure.

Bewaken van eisen bedrijfsvoering en wettelijke regelgeving

Teams krijgen periodiek inzicht in de begroting van het team, de zorgvraag, de formatiebehoefte en de beschikbare flexoplossingen (cliënten, ZZP-indicatie, relatie zorgvraag/fte, bruto-netto-uren en functie- en contractenmix van het team). De zorgvraag wordt continu vertaald in bezettingseis en het basisdienstenpatroon. Dit is de verantwoordelijkheid van de leidinggevende, waarbij er overleg met het team



is op basis van informatie over de (veranderende) zorgvraag. Teams zijn verantwoordelijk om bij de invulling van de werktijden de gestelde kaders voor de personele inzet te borgen, zoals het basisdienstenpatroon en de inzet van functies. Teams zijn verantwoordelijk voor het voorzien in flexbehoeften, die binnen het team moeten worden opgelost. Voor niet-zorgteams/medewerkers geldt eveneens, dat de invulling van de werktijden wordt afgestemd op de eisen vanuit de werklast en de bedrijfsprocessen. De zorgvraag en -behoefte van de cliënt is leidend voor het rooster. De cliënten zien zoveel mogelijk vaste gezichten bij de uitvoering van de zorgverlening.

Bij het opstellen van (basis)roosters en ook bij het ruilen van geplande diensten worden steeds de regels van de ATW/ATB en de cao gehandhaafd.

Oplossen van geschillen en bezwaren

Het team probeert tot overeenkomst te komen over de toepassing van het organisatie(waarden)kader of over de eigen teamspelregels en de toepassing daarvan voor de periodieke roosters. Als de overeenstemming binnen het team uitblijft is er overleg met een roosteraar deskundige (technische oplossingen) en / of de leidinggevende. Bij een blijvend geschil neemt de leidinggevende een besluit. Ervaren problemen binnen het team bij de toepassing van de wettelijke en cao-gebonden regelgeving en over gezond roosteren worden gesignaleerd bij de roosterdeskundige (technische oplossingen) en / of bij leidinggevende. Bij een blijvend ervaren probleem kan de medewerker de kwestie over toepassing van regelgeving voorleggen aan de bezwarencommissie 'de Kanteling'. Deze commissie bestaat uit 2 leden namens werkgever en 2 leden namens de OR en een roulerend voorzitter. De beslissing van de commissie is bindend. Het instellen van een bezwarencommissie is een keus van de organisatie.



- Organisatiekader met gezondheid en welzijn als leidend vertrekpunt
- Normen en spelregels voor iedereen gelijk
- Beslissen bij geschillen/bezwaren bij leiding; over ATW en cao door speciale commissie
- Roostertaak wordt centraal georganiseerd
- Complex roostersysteem

Visie & benadering

Onze organisatie staat voor een aantal belangrijke principes. Naast het principe 'de cliënt centraal' en het principe 'een toekomstbestendige bedrijfsvoering' gaat het om 'tevreden en gezonde medewerkers'. Daarom zijn in het kader een aantal spelregels overeengekomen om dit voor iedereen op een zo eerlijk en transparant mogelijke manier te realiseren. Dit met inachtneming van de regelgeving van de arbeidstijdenwetgeving en de cao.

Het kader bevat enkele belangrijke normen en spelregels als vertrekpunt voor alle teams. Het team kan de keuze maken om af te wijken van deze normen en spelregels voor het onderling verdelen van lusten en lasten. Het team motiveert deze keuze aan de leidinggevende. Voorwaarde is, dat alle teamleden akkoord zijn met deze keuze. De normen voor gezond roosteren zijn hiervan uitgezonderd, de organisatie wil zorgvuldig omgaan met de gezondheid en duurzame inzetbaarheid van alle medewerkers. De overeengekomen normen voor gezond roosteren zijn daarom opgenomen in het roostersysteem, afwijking daarvan is dus niet mogelijk.

Verdeling van wensen en voorkeuren

Het team is verantwoordelijk voor het afstemmen van het eigenbelang op het belang van het team en moet rekening houden met de centrale principes. Het overleg is gericht op overeenstemming over het verenigen van deze individuele, groepgebonden en algemene belangen en waarden.

Daarbij gelden voor het team de volgende normen en spelregels:

- Medewerkers met een contractomvang minder dan 24 uur per week mogen maximaal 2 vaste aanvragen (dagdelen) per week opgeven.
- Medewerkers met een contractomvang van 24 uur of meer mogen maximaal 1 vaste aanvraag (dagdeel) per week opgeven.
- De medewerker kan maximaal twee incidentele ruilingen per maand aanvragen. Een ruiling gebeurt op gelijke voet, dat betekent:
 - het betreft een gelijk aantal uren (maximale afwijking tussen dienstduur 1 uur);
 - het betreft een gelijkwaardige dienst in functieniveau;
 - het betreft een gelijkwaardige dienst met betrekking tot onregelmatigheidstoeslag.
- Het rooster na ruiling voldoet aan de kwalitatieve en kwantitatieve randvoorwaarden, ook met betrekking tot de veiligheid.

Roosterwijzigingen worden, indien mogelijk voor de mutatie, maar uiterlijk binnen 5 werkdagen na het ruilen in het rooster gewijzigd.

Het team stelt zelf de normen en spelregels op en zoekt naar aansluiting op diversiteit in sociale behoeften en levensfasen van individuele medewerkers bij het combineren van arbeid en privé. Denk aan thema's als:

- Met welke vaste en incidentele wensen wordt er rekening gehouden en wat wordt er afgesproken? Bijvoorbeeld een vastgeroosterde, wekelijkse vrij dag.
- De onderlinge verdeling van het aantal opkomsten naar het werk per dag en per week.



- De onderlinge verdeling van diensttijden en toeslaggevende uren.
- De (onderlinge) verdeling van de te werken contracturen over het jaar.
- De verdeling van concurrerende wensen / behoeften van teamleden.
- De toetsing op een faire, onderlinge verdeling van lusten & lasten.
- Het betrekken van leefomstandigheden en levensfase als kostwinner, jonge ouders, schoolgaande kinderen, senioren, studerend.
- Het inventariseren van beschikbaarheid voor een flexibele inzet of in bijzondere diensten.
- Het bewaken van individuele roosterverstoring ten gevolge van eigen handelen of door het opvangen van uitval van collega's of dynamiek in de zorgvraag.
- Aandacht voor aspecten als (tijdelijk) verminderde belastbaarheid van collega's.
- Aandacht voor een verminderde belastbaarheid die samenhangt met leeftijd / veroudering.
- Aandacht voor collega's met aanwijzing / afspraak vanuit het sociaal-medisch-team / de bedrijfsarts.

Principes voor gezond roosteren

De organisatie hecht veel waarde aan aandacht voor en bewustzijn over verstandig en gezond roosteren met het oog op gezondheid en duurzame inzetbaarheid. Daarom stelt de organisatie enkele eisen aan de werktijden van de medewerkers, bovenop de grenzen die de ATW en cao aangeven. Het gaat om de volgende regels die gehandhaafd moeten worden:

- maximaal 3 nachten achtereen;
- na een nachtdienst minimaal 48 uur vrij;
- maximaal 3 gelijke diensten achtereen;
- geen losse werkdagen;
- voorwaarts roterende dienstreeksen;
- maximaal 3 vroege diensten (voor 07:00 uur beginnen) achtereen;
- maximaal 1 verkorte rust (laat-vroeg combinatie) per 14 dagen.

Deze regels gelden met name voor medewerkers met een groot contract (vanaf 28 uur).

Ruimte om af te wijken

Het team kan de keuze maken om af te wijken van de centrale kaders voor het onderling verdelen van lusten en lasten. Het team motiveert deze keuze aan de leidinggevende. Voorwaarde is, dat alle teamleden en de leidinggevende akkoord zijn met deze keuze.

Organisatie van het plannen van capaciteit en roosters

Er kunnen roosters per maand, kwartaal en per jaar worden opgesteld. Dat mag per team variëren. De manager stemt de passende roostertechnieken met het team af. Voor alle soorten roosters geldt, dat deze 28 dagen vooraf worden gepubliceerd. De manager geeft tijdig informatie over de zorgvraag en ruimte voor de basisdienstenpatronen en routes door.

Het team geeft opdracht voor het maken van het (basis)rooster aan de roosteraar (buiten het team) en zorgt voor een sluitende registratie van de aan- en afwezigheid.

Het team maakt afspraken over de volgende punten in het roosterproces:

- Hoe worden de individuele wensen en behoeften verzameld?
- Hoe worden de individuele bijzonderheden zoals (tijdelijk) verminderde inzetbaarheid / belastbaarheid verzameld?
- De verdeling van organisatorische taken binnen het team (vastleggen afspraken).
- Hoe worden roostervarianten door het team beoordeeld en aangepast?



Bewaken van eisen bedrijfsvoering en wettelijke regelgeving

Teams krijgen periodiek inzicht in de begroting van het team, de zorgvraag, de formatiebehoefte en de beschikbare flexoplossingen (cliënten, ZZP-indicatie, relatie zorgvraag/fte, bruto-netto-uren en functie- en contractenmix van het team). De zorgvraag wordt continu vertaald in bezettingseis en het basisdienstenpatroon. Dit is de verantwoordelijkheid van de leidinggevende. Teams zijn verantwoordelijk voor het voorzien in flexbehoeften, die binnen het team moeten worden opgelost. Voor niet-zorgteams/medewerkers geldt eveneens, dat de invulling van de werktijden wordt afgestemd op de eisen vanuit de werklust en de bedrijfsprocessen. De zorgvraag en -behoefte van de cliënt is leidend voor het rooster. De cliënten zien zoveel mogelijk vaste gezichten bij de uitvoering van de zorgverlening. Periodiek is er overleg tussen leidinggevende en het team over de bedrijfsvoering.

Bij het opstellen van (basis)roosters en ook bij het ruilen van geplande diensten worden steeds de regels van de ATW/ATB en de cao gehandhaafd.

Oplossen van geschillen en bezwaren

Het team probeert tot overeenkomst te komen over de toepassing van het organisatiekader bij de periodieke roosters. Als de overeenstemming binnen het team uitblijft, is er overleg met een roosterdeskundige (technische oplossingen) en / of de leidinggevende. Bij een blijvend geschil neemt de leidinggevende een besluit.

Ervaren problemen binnen het team bij de toepassing van de wettelijke en cao-gebonden regelgeving en over gezond roosteren worden gesignaleerd bij de roosterdeskundige (technische oplossingen) en / of bij leidinggevende. Bij een blijvend ervaren probleem kan de medewerker de kwestie over toepassing van regelgeving voorleggen aan de bezwarencommissie 'de Kanteling'. Deze commissie bestaat uit 2 leden namens werkgever en 2 leden namens de OR en een roterend voorzitter. De beslissing van de commissie is bindend. Het instellen van een bezwarencommissie is een keuze van de organisatie.



- Organisatie stelt uitgebreid kader vast met normen en spelregels
- Normen en spelregels voor een ieder gelijk met 'triage'-tabel' voor verdeling wensen
- Verplichte spelregels voor gezond roosteren
- Bezwarencommissie beslist over geschillen/bezwaren
- Roostertaak wordt centraal georganiseerd
- Complex roostersysteem

Visie & benadering

Het kader voorziet in gelijke normen, spelregels en aanspraken voor alle medewerkers, ongeacht de soort zorg, eenheid en functie. Daarmee wordt gekozen voor de insteek van uniformiteit en het voorkomen van willekeur. Een belangrijk onderdeel vormen de normen en spelregels voor gezond roosteren. Net als voor de arbeidstijdenwetgeving en de cao-regelgeving dienen deze normen en spelregels in de (basis)roosters en feitelijk gelopen roosters te worden gehandhaafd, ook in geval van ruiling van diensten.

Verdeling van wensen en voorkeuren

Bij het verdelen van voorkeuren en wensen houden het team en de centrale roosteraar rekening met de volgende centrale normen en spelregels:

- Medewerkers met een ongeveer gelijk aantal contracturen hebben tot elkaar recht op hetzelfde aantal opkomsten naar het werk per week.
- Voor de verdeling van wensen en behoeften geldt een triagetabel, die een prioritering aangeeft van sociale wensen en behoeften. De triagetabel is vooralsnog uniform van toepassing voor de gehele organisatie. Op termijn wordt beoordeeld of deze triage tabel kan worden vervangen door een spelregelset per team.
- Medewerkers met een contractomvang van minder dan 24 uur per week mogen maximaal 2 vaste aanvragen per week opgeven.
- Medewerkers met een contractomvang van 24 uur of meer mogen maximaal 1 vaste aanvraag per week opgeven.
- De medewerker kan maximaal twee incidentele ruilingen per maand aanvragen. Een ruiling gebeurt op gelijke voet, dat betekent:
 - het betreft een gelijk aantal uren (maximale afwijking tussen dienstduur 1 uur);
 - het betreft een gelijkwaardige dienst in functieniveau;
 - het betreft een gelijkwaardige dienst met betrekking tot onregelmatigheidstoeslag.
- Het rooster na ruiling voldoet aan de kwalitatieve en kwantitatieve randvoorwaarden, ook met betrekking tot de veiligheid.

Roosterwijzigingen worden, indien mogelijk voor de mutatie, maar uiterlijk binnen 5 werkdagen na het ruilen in het rooster gewijzigd.

Principes voor gezond roosteren

Bij het opstellen van (basis)roosters worden steeds de volgende principes van gezond roosters gehanteerd:

- een voorwaartse rotatierichting van diensten;
- Zo min mogelijk nachtdiensten werken, bij voorkeur 2 tot 3 aaneen;
- Minimaal 48 uur rust na 2 of meer nachtdiensten;
- Maximaal 6 diensten in een dienstblok;
- Minimaal 2 diensten aaneen voor grotere contracten;
- Een voorspelbaar roosterpatroon met een goede balans tussen dienstblokken en vrijetijd blokken in het rooster.



Ruimte om af te wijken

Het team kan een verzoek indienen om af te wijken van de centrale kaders. Dit verzoek met een schriftelijke motivering is gericht aan de bezwarencommissie. Deze commissie neemt na 3 weken een bindend besluit en motiveert deze schriftelijk. Het is niet toegestaan om af te wijken van wettelijke normen en grenzen.

Organisatie van het plannen van capaciteit en roosters

Er kunnen roosters per maand, kwartaal en per jaar worden opgesteld. Dat kan per team variëren. De manager stemt de passende roostertechnieken met het team af. Voor alle soorten roosters geldt, dat deze 28 dagen vooraf definitief worden gemaakt. De manager geeft tijdig informatie over de zorgvraag en ruimte voor de basisdienstenpatronen en routes door.

Het team verzamelt informatie over de wensen en voorkeuren van de teamleden binnen de grenzen van het kader. Aan de hand van deze inventarisatie, de zorgvraag en bezettingseisen wordt door de centrale roosterfunctie een passend (basis)rooster gemaakt. Het team beoordeelt het concept (basis)rooster en geeft de bevindingen door aan de leidinggevende en de roosteraar. Zo nodig vinden er aanpassingen plaats of overleg over knelpunten. De leidinggevende beslist uiteindelijk over het (basis)rooster. Bij een blijvend bezwaar van het team / teamleden kan een beroep op de bezwarenprocedure worden gedaan.

Bewaken van eisen bedrijfsvoering en wettelijke regelgeving

- Aan de hand van zorgverkoop / indicatie- en zorgplanafspraken wordt de formatie/capaciteit bepaald door managers/leidinggevenden.
- Periode: per jaar, per kwartaal of per maand.
- Communicatie naar teams over bovenstaande per jaar, kwartaal of maand en informatieverschaffing uit de bronsystemen (cliënt en planning) over de balans tussen zorgvraag/functiemix/benodigde personele inzet.
- De zorgvraag wordt continu vertaald in bezettingseis en het basisdienstenpatroon. Dit is de verantwoordelijkheid van de leidinggevende, waarbij er overleg met het team is op basis van informatie over de (veranderende) zorgvraag.
- De zorgvraag- en behoefte van de cliënt is leidend voor het rooster.
- De roosters voldoen aan de geldende bezettingseis / het basisdienstenpatroon.
- De cliënten zien zoveel mogelijk vaste gezichten bij de uitvoering van de zorgverlening.
- Voor elk team is duidelijk welke flexbehoefte binnen of buiten het team wordt opgelost.
- De planners van de centrale planning hebben onderling overleg over uitwisseling van personeel bij ziekte/calamiteiten.
- Bij het opstellen van (basis)roosters en ook bij het ruilen van geplande diensten worden steeds de regels van de ATW/ATB en de cao gehandhaafd.

Oplossen van geschillen en bezwaren

Bij een blijvend bezwaar tegen het concept(basis)rooster kunnen team / teamlid of -leden een beroep doen op de volgende procedure:

- De leidinggevende stelt een korte notitie op van de redenen die aan het bezwaar ten grondslag liggen. Het team / teamlid of -leden kan deze notitie aanvullen en zo nodig aangeven op welke onderdelen de mening afwijkt.
- De leidinggevende stuurt de uiteindelijke notitie van het bezwaar naar de bezwarencommissie.
- Deze commissie bestaat uit 2 leden namens werkgever en 2 leden namens de OR en een roulerend voorzitter.



- Dit is het startpunt van een procedure, die maximaal een periode van 28 dagen in beslag mag nemen.
- De bezwarencommissie kan besluiten betrokkenen te horen en / of een planner te consulteren om tot een bindend, schriftelijk besluit te komen.
- De beslissing van de commissie is bindend.
- Tot die tijd stelt de leidinggevende het tijdelijke rooster vast.

Individuele teamleden kunnen ervaren procesproblemen met de toepassing van de wettelijke en cao-gebonden regelgeving en principes van gezond roosteren aankaarten bij de leidinggevende. Als dat geen oplossing biedt of er zijn inhoudelijke punten, dan kan de medewerker het probleem aankaarten bij de bezwarencommissie om te laten toetsen op de toepassing van wettelijke en cao-gebonden regelgeving.



Instrument koersbepaling de Kanteling

De verzamelde waarnemingen en ervaringen hebben zes kernvragen naar voren gebracht, die er sterk toe doen bij het zoeken naar een visie en benadering voor de Kanteling. Deze bijlage bevat een instrument dat met het doorlopen van drie stappen grip geeft op een eigen koers voor de Kanteling.

Stap A: Vier hoofdvormen voor visie en benadering (de koers)

Lees de vier benaderingen en stel vast welke benadering het meest aanspreekt.

Stap B: Zes vragen bij het zoeken naar een passende koers

De antwoorden op deze zes vraagpunten slaan een brug naar een passende koers. Er wordt een waardering gegeven aan de aspecten: ruimte voor verschillen, mate van centrale kaders, uniform/verscheidenheid en (de)centraal.

Stap C: Uitwerking naar beleid

De inzichten uit stap B geven vervolgens richting aan de uitwerking van beleid aan de hand van de 6 integrale praktijkvoorbeelden.

We doorlopen nu de drie stappen:



Instrument koersbepaling de Kanteling

De verzamelde waarnemingen en ervaringen hebben zes kernvragen naar voren gebracht, die er sterk toe doen bij het zoeken naar een visie en benadering voor de Kanteling. Dit instrument biedt met het doorlopen van drie stappen grip op een eigen koers voor de Kanteling.

Stap A: Vier hoofdvormen voor visie en benadering (de koers)

Lees de vier benaderingen en stel vast welke benadering het meest aanspreekt.

Stap B: Zes vragen bij het zoeken naar een passende koers

De antwoorden op deze zes vraagpunten helpen bij het kiezen van een passende koers. Er wordt een waardering gegeven aan de aspecten: ruimte voor verschillen, mate van centrale kaders, uniform/verscheidenheid en (de)centraal.

Stap C: Uitwerking naar beleid

De inzichten uit stap B geven vervolgens richting aan de uitwerking van beleid aan de hand van de 6 integrale praktijkvoorbeelden.

We doorlopen nu de drie stappen:



Stap A: Vier hoofdvormen voor visie en benadering (de koers)

Neem de benaderingen op de volgende pagina door en stel vast welke benadering het meest aanspreekt.

Vier verschillende benaderingen voor een koers

A	Instrumentele benadering
Systeemgedreven	
<p>Het plansysteem is leidend. De prioriteit is een goed lopend proces van planning van de (flexibele) personele inzet. Er is een drive voor doelmatigheid, leveringsbetrouwbaarheid en beperking van transactietijden. Dit is vooral waar te nemen bij 'zelf-roostersystemen' volgens het principe van intekenen, beschikbaarheid opgeven e.d. Er zit variatie in de mate waarin dit wordt ondersteund vanuit het beleid: beleidsarme benaderingen (weinig tot geen beleidscondities voor de werktijden) tot beleidsrijke(re) benaderingen waarin er condities rond arbeidscapaciteit en flexoplossingen, gezondheid en lusten- & lastenverdeling worden ontwikkeld en afgesproken.</p>	
B	Roosterbeleid benadering
Gedreven door verstandig, gezond en fair beleid	
<p>De focus ligt op gezond en verstandig roosteren en een faire verdeling van lusten & lasten. Discussies over principiële punten als gevoelde verantwoordelijkheid voor duurzame inzetbaarheid en ethische aspecten (dilemma's als eerlijk en redelijk, gelijkheid e.d.) en de sociale dimensie domineren. Het kader is qua onderwerpen flink uitgewerkt en biedt veel houvast. Vaak is er ook een uitgewerkt planningshandboek. Een variatie zit in de beleidskeuzes rond uniformiteit of diversiteit, voorschrijvend of sturend op bewustzijn (thema gezond roosteren) en (veel) regels voor distributie van lusten en lasten rond de werktijden.</p>	
C	Zelforganisatie benadering
Gedreven door intrinsieke motieven rond zelforganisatie	
<p>Er is sprake van een gefundeerde keuze voor zelforganisatie. De motieven geven richting aan de invulling van het kader. De drive zit vooral in het aanbrengen van teamvaardigheden en het faciliteren van de teamprocessen en teambedrijfsvoering. Ook in het ontwikkelen van managementvaardigheden om zelforganisatie te ondersteunen. Zelforganisatie legt het accent op regelruimte, draagkracht en verantwoordelijkheid bij teams en medewerkers. Werktijden / roosters zijn daar een onderdeel van. Het kader is sterk waardengedreven (fairness, gelijkwaardigheid etc.). Bij deze benadering is er veel aandacht voor en dialoog over het proces en balans in belangen.</p>	
D	Clïent en medewerker als spilpunt benadering
Gedreven door evenwaardigheid in de afstemming van zorgritmes en werkritmes	
<p>De leidende insteek is het creëren van dialooggestuurde zorg waarin cliënt/cliëntomgeving en medewerkers komen tot een gedragen afstemming van cliënten / zorgritmes en werktijden. De organisatie organiseert de kaders voor deze regelruimte op inhoud (zorgkwaliteit en onderscheidende zorg) en proces (de werknemer als professional, teamlid en individu). Het kader biedt veel ruimte voor het onderling afstemmen van zorg- en werkritmes van cliënten. Deze 'dialooggestuurde' zorg vraagt om zelfstandige medewerkers, die met veel regelruimte samen met de cliënt en familie/mantelzorgers invulling geven aan de zorg en het borgen van kwaliteitseisen.</p>	



Stap B: Zes vragen die er toe doen bij het zoeken naar een passende koers

Omcirkel het antwoord dat het beste past.

Over centrale of decentrale zeggenschap

1 Welke benadering spreekt het meest aan?

- A. Teams maken hun eigen spelregels aan de hand van een leidraad met tips voor overleg en te maken keuzes.
- B. Teams maken hun eigen spelregels, de organisatie stelt enkele belangrijke waarden om te volgen (o.a. eerlijk, transparant).
- C. De organisatie stelt een kader vast met belangrijke normen en spelregels waarvan het team kan afwijken.
- D. De organisatie stelt een uitgebreid kader vast met normen en spelregels waar alle teams zich aan moeten houden.

Over verantwoordelijkheid voor gezondheid en welzijn rond de werktijden

2 Welke opvatting over verantwoordelijkheid past het best?

- A. De medewerker/het team is zelf verantwoordelijk voor wat gezond is.
- B. Het is een zaak van de medewerker/het team, maar organisatie werkt wel aan bewustzijn daarover.
- C. De organisatie stelt een kader vast met enkele verplichte spelregels voor gezond roosteren.
- D. De organisatie stelt een kader op waarin het thema gezondheid leidend is.

Over uniformiteit of diversiteit

3 Welke opvatting over uniformiteit en diversiteit past het best?

- A. Binnen een team kunnen aanspraken en verdeling van lusten en lasten tussen medewerkers verschillen.
- B. Binnen een team gelden de spelregels voor een ieder op een gelijke wijze; tussen teams zijn er verschillen.
- C. Voor groepen medewerkers gelden dezelfde spelregels en aanspraken (bijvoorbeeld kleine of grote contracten); deze verschillen dus tussen groepen.
- D. De spelregels en individuele aanspraken zijn voor alle medewerkers in de organisatie gelijk.



Over procedure en zeggenschap bij bezwaren en geschillen

4 Welk benadering spreekt het meest aan?

- A. Geschillen en bezwaren worden binnen het team opgelost.
- B. Uiteindelijk beslist de leidinggevende over geschillen en bezwaren.
- C. Uiteindelijk beslist de leidinggevende over geschillen en bezwaren; over de toepassing van de arbeidstijdenwetgeving en de cao beslist een 'bezwarencommissie' (algemene of speciale Kantelingcommissie)
- D. Uiteindelijk beslist een 'bezwarencommissie' (algemene of speciale Kantelingcommissie)

Over de betrokkenheid bij de roostertaak

5 Welk benadering spreekt het meest aan?

- A. De roostertaak ligt in het team.
- B. De roostertaak ligt naar keuze van het team binnen of buiten het team.
- C. De roostertaak ligt buiten het team.
- D. De roostertaak wordt centraal georganiseerd.

Over het beschikbare roostersysteem

6 Welke kenmerken heeft het beschikbare roostersysteem?

- A. Het systeem werkt met het intekenen op diensten of opgave van beschikbaarheid door medewerkers.
- B. Het systeem kan meerdere roostervormen aan (jaar, maand, kwartaal etc.) en is laagdrempelig qua toepassing en benodigde vaardigheden.
- C. Het systeem kan meerdere roostervormen ondersteunen, maar dat vergt veel oefening en vaardigheden.
- D. Het systeem is complex en vergt veel expertise en hoge vaardigheden.



Neem de antwoorden over in de volgende tabel. Omcirkel de gegeven antwoorden.

Tel het aantal omcirkelde antwoorden en zoek de hoogste scores: welke koers tekent zich af?

- veel ruimte voor verschillen, weinig centrale kaders, accent op team/decentraal;
- beperkte ruimte voor verschillen, (meer) centrale kaders, accent op uniformiteit/centraal.

Let op: er zijn meer combinaties tussen antwoorden en de benaderingen mogelijk!

Invultabel vier verschillende benaderingen voor een koers				
Uitwerking stap A: Stel vast welke benadering het meest aanspreekt (zie pagina 49)				
	A. Instrumentele benadering	B. Roosterbeleid benadering	C. Zelforganisatie benadering	D. Cliënt en medewerker als spilpunt benadering
	Systeem gedreven	Gedreven door verstandig, gezond en fair beleid	Gedreven door intrinsieke motieven rond zelforganisatie	Gedreven door evenwaardigheid in de afstemming van zorgritmes en werkritmes

Uitwerking stap B: Omcirkel het antwoord dat het beste past (zie pagina 50 en 51)				
Keuze: veel ruimte voor verschillen, weinig centrale kaders, accent op team/decentraal				
Vraag 1	A,B	B,C	A,B	A,B
Vraag 2	A,B	A,B,C	A,B	A,B
Vraag 3	A,B	B,C	A,B	A,B
Vraag 4	A,B,C	B,C	A,B,C	A,B,C
Vraag 5	A,B,C	A,B,C	A,B	A,B
Vraag 6	A,B	A,B	A,B	A,B
Keuze: beperkte ruimte voor verschillen, (meer) centrale kaders, accent op uniformiteit/centraal				
Vraag 1	C,D	D	C	C
Vraag 2	B,C	C,D	C	C
Vraag 3	C,D	C,D	C,D	C,D
Vraag 4	C,D	C,D	C,D	C,D
Vraag 5	C,D	C,D	C,D	C,D
Vraag 6	C,D	C,D	C,D	C,D

Uitwerking stap C: Beoordeel de zes voorbeelden en stel vast welk voorbeeld of voorbeelden het meeste aanspreken (zie pagina 53 en 54)



Stap C: Uitwerking naar beleid

De inzichten uit stap A (welk voorbeeld spreekt het meest aan?) en stap B (waar staan de meeste cirkels, bovenaan of in het blok daaronder?) bieden nu een basis voor de uitwerking van beleid. Beoordeel de zes voorbeelden en stel vast welk voorbeeld of voorbeelden het meeste aanspreken. De zes voorbeelden zijn ook weer illustratief voor de praktijkvariatie. Ga met de resultaten verder met het uitwerken van het beleid. In [Bijlage 1](#) zijn de integrale praktijkvoorbeelden volledig uitgewerkt.

Keuze: veel ruimte voor verschillen, weinig centrale kaders, accent op team/decentraal

Voorbeeld 1

- Maximale ruimte voor teams.
- Binnen teams kunnen aanspraken en verdeling van lusten en lasten verschillen.
- Team verantwoordelijk voor verstandig en gezond roosteren.
- Roostertaak in team.
- Beslissing bij geschillen/bezwaren in team.
- Laagdrempelig roostersysteem.

Voorbeeld 2

- Organisatie stelt een waardenkader vast.
- Teams maken daarbinnen eigen spelregels die voor elk teamlid hetzelfde gelden.
- Organisatie stimuleert bewustzijn voor verstandig en gezond roosteren.
- Beslissen bij geschillen/bezwaren in team.
- Roostertaak naar keuze binnen of buiten het team.

Voorbeeld 3

- Organisatie stelt een kader vast met belangrijke normen en spelregels waarvan het team kan afwijken.
- Organisatie stimuleert bewustzijn voor verstandig en gezond roosteren.
- Beslissen bij geschillen/bezwaren bij leiding; over ATW en cao door speciale commissie.
- Roostertaak buiten het team.
- Laagdrempelig roostersysteem.



Keuze: beperkte ruimte voor verschillen, (meer) centrale kaders, accent op uniformiteit/centraal

Voorbeeld 4

- Organisatie stelt een waardenkader vast.
- Voor groepen medewerkers gelden enkele vaste spelregels binnen en tussen teams.
- Organisatiekader met verplichte spelregels voor gezond roosteren.
- Beslissen bij geschillen/bezwaren bij leidinggevende; over ATW en cao door speciale commissie.
- Roostertaak buiten het team.
- Complex roostersysteem.

Voorbeeld 5

- Organisatiekader met gezondheid en welzijn als leidend vertrekpunt.
- Normen en spelregels voor eenieder gelijk.
- Beslissen bij geschillen/bezwaren bij leiding; over ATW en cao door speciale commissie.
- Roostertaak wordt centraal georganiseerd.
- Complexer roostersysteem.

Voorbeeld 6

- Organisatie stelt uitgebreid kader vast met normen en spelregels.
- Normen en spelregels voor eenieder gelijk met 'trioletabel' voor verdeling wensen.
- Verplichte spelregels voor gezond roosteren.
- Bezwarencommissie beslist over geschillen / bezwaren.
- Roostertaak wordt centraal georganiseerd.
- Complexer roostersysteem.

