

Leerpunten kort



Zeggenschap over werktijden leidt tot meer tevredenheid

Ruimte geven aan medewerkers en teams om samen met cliënten de juiste zorg op het juiste moment af te spreken en de gewenste werktijden hierop af te stemmen, dat is het uitgangspunt van De Kanteling Werktijden. Het proces om tot afspraken te komen, namelijk door een open dialoog binnen de organisatie zowel in teams als tussen teams en management en bestuur, is belangrijk voor een goed resultaat: tevreden werknemers die meer autonomie en meer balans tussen werk en privéleven ervaren.

De afgelopen twee jaar hebben vele zorgorganisaties ervaringen opgedaan met het gedachtengoed van De Kanteling, met de afspraken voor het kader en met de invoering daarvan. De inzichten en praktijkvoorbeelden zijn samengebracht in twee publicaties ter inspiratie voor anderen en voor de verdere ontwikkeling van De Kanteling Werktijden binnen organisaties. Met de opgedane ervaringen en in het licht van de huidige ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, is het essentieel om in gesprek te blijven over zeggenschap van werktijden en zelforganiserende-/zelfsturende teams. Dit doen we onder andere door de dialoog in organisaties te stimuleren en door de CAO VVT verder te ontwikkelen.

CAO VVT regelt zeggenschap

In de CAO VVT 2014-2016 hebben cao-partijen de zeggenschap over de invulling van werktijden verschoven van de werkgever naar de werknemer/het team. Dit is in de opvolgende cao's verankerd. In de cao is geregeld waar de werkgever en de werknemer dan wel de Ondernemingsraad in ieder geval een afspraak over moeten maken, maar meer kan natuurlijk ook. Hoe aan die afspraken invulling moet worden gegeven, bepalen zij samen. Deze cao afspraak is onderdeel van een ontwikkeling, waarin steeds meer de regie en de verantwoordelijkheid bij werknemers en teams zelf komt te liggen, bijvoorbeeld in zelforganiserende of zelfsturende teams.

Waarom De Kanteling werktijden belangrijk is

De Kanteling is onderdeel van het vraagstuk hoe de inzet van mensen en middelen rondom de zorgvraag van de cliënt het beste georganiseerd kan worden.

De Kanteling is belangrijk :

- voor het bevorderen van een duurzame relatie tussen de medewerker, de cliënt en zijn naasten en sluit aan op de ontwikkeling van meer regelruimte lager in de organisatie. Uitgangspunt is daarbij steeds dat kwalitatieve, tijdige en betrouwbare zorg geleverd kan worden.
- om ruimte te geven aan de verschillen tussen en afwisseling binnen organisaties bij het afspreken van een eigen kader, zoals bijvoorbeeld cultuurverschillen en afwisseling in zorgprocessen
- als stimulans om de diverse belangen beter op elkaar af te stemmen. Cliënten hebben belang bij tijdige en betrouwbare zorg. Medewerkers willen een gezonde werk-/privébalans, een passend contract, voldoende inkomen en werkbare regelruimte. Organisaties streven naar een gezonde exploitatie, tevreden cliënten, transparantie in beleid en praktijk, medewerkers en financiers en aanpassingsvermogen aan veranderende omstandigheden om een goede werkgever te kunnen zijn.
- voor het bevorderen van een open en actieve dialoog in organisaties tussen medewerkers, teams, management en bestuurders over beleid en praktijk.

Resultaten van De Kanteling

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 en de roosterverantwoordelijkheid binnen het team leggen, hebben een positieve invloed op hoe medewerkers zeggenschap ervaren.

Uit de vier monitors tijdens het invoeringstraject blijken de volgende resultaten:

Bij circa 65% van de organisaties zijn er afspraken over De Kanteling werktijden gemaakt en ingevoerd.

Bij de organisaties waar al zeggenschap over werktijden was, is De Kanteling sneller tot stand gekomen en zijn zowel (vertegenwoordigers van) medewerkers als bestuurders tevredener.

Zeggenschap over werktijden leidt tot een betere werk-/privé-balans en tot meer tevredenheid bij medewerkers over de werktijden. Zeker als in de afspraken rekening gehouden wordt met verschillen.

Er wordt meer zeggenschap over werktijden ervaren als het team zelf het rooster vaststelt (en niet iemand buiten het team) en als er een goed werkend systeem is die dit ondersteunt.

De organisaties die afspraken over zeggenschap van werktijden hebben ingevoerd, zijn over het algemeen meer tevreden over de dialoog tussen bestuurders en (vertegenwoordigers van) medewerkers en over het proces en het resultaat van De Kanteling.

Leerpunten

De Kanteling vraagt om het samenbrengen van belangen van medewerkers, cliënten en organisatie. Dat vraagt om maatwerk en de uitkomst is dan ook per organisatie verschillend.

Bevorderend	Belemmerend
De opstelling en bijdrage van de OR/PVT (personeelsvertegenwoordiging) als volwaardig overlegpartner is essentieel voor draagvlak en afspraken.	Een benadering van zeggenschap over werktijden als een losstaand operationeel thema is een valkuil.

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

Bevorderend	Belemmerend
Expertise bij OR/PVT vergroten om de dialoog te verbeteren en te komen tot meer initiatief, debat en communicatie.	Teamleden die eigen belang voorop stellen en belangen van cliënten en van het team uit het oog verliezen.

Transparantie in beleid en praktijk door middel van overleg en informatie draagt bij aan de richting, betrokkenheid en draagvlak.

Bevorderend	Belemmerend
De Kanteling wordt verweven met strategie & beleid. De informatievoorziening (o.a. meerjarencenario, informatiesystemen, Werkbalans-tool) maakt keuzes en effecten inzichtelijk, zowel van het gevoerde als het voorgenomen beleid.	De mindset is er wel, maar de uitwerking is summier en verbinding met het algehele beleid is afwezig of beperkt.

Zicht op systeem, proces en vaardigheden vraagt om een goed functionerende organisatie en voldoende competenties.

Bevorderend	Belemmerend
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.	Het systeem is leidend in de vorm van zeggenschap, in plaats van het beleid en de praktijk.

Het organiseren van regelruimte voor de invulling van de werktijden door teams gaat vaak samen met regelruimte voor andere werkprocessen van teams.

Bevorderend	Belemmerend
Het team is actief bezig de werkritmes zoveel mogelijk af te stemmen op de zorgritmes van cliënten.	De organisatie besteedt veel aandacht aan de zachtere kanten van het teamproces. Andere aspecten (als condities voor het plannen) krijgen onvoldoende aandacht.

Achtergrond en publicaties

In de publicaties over De Kanteling is de opgedane kennis en praktijkervaringen beschreven. Doel is om 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.

1. [De Kanteling, uitgebreide achtergrondrapportage](#)
2. [De Kanteling, verkorte versie](#)
3. [Op weg naar de kanteling/infographic](#)
4. [Quotes uit de interviews met 6 deelnemende organisaties](#)
5. [Meer over de cao VVT 2018-2019](#)