

Belangen op de balans

Een onderzoek naar arbeidspatronen
in de Gehandicaptenzorg

Eindrapport

Tilburg, december 2010

*Drs. Beatriz Roman
Drs. Thijs Winthagen
Drs. Maarten Sentjens*

IVA beleidsonderzoek en advies

Uitgever: IVA
Warandelaan 2
Postbus 90153
5000 LE Tilburg
Telefoonnummer: 013-4668466
Telefax: 013-4668477

IVA is gelieerd aan de UvT

© 2010 IVA

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of worden openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van het IVA.

Het gebruik van cijfers en/of tekst als toelichting of ondersteuning bij artikelen, boeken en scripties is toegestaan, mits de bron duidelijk wordt vermeld.

Inhoudsopgave

1	Samenvatting	7
2	Een onderzoek naar arbeidspatronen	9
2.1	Aanleiding	9
2.2	Doelstelling.....	11
2.3	Onderzoeksvragen	11
2.4	Methode	12
2.5	Leeswijzer	13
3	Belangen en dilemma's	15
3.1	Inleiding	15
3.2	Het spanningsveld van de totstandkoming van arbeidsmomenten	15
3.3	Arbeidstijd en kwaliteitsbeleving	18
3.4	Samenvattend	22
4	Een eerste verkenning van de praktijk	23
4.1	Inleiding	23
4.2	Het perspectief van de werkgeversvertegenwoordiging	23
4.3	Het perspectief van bestuurders en hun ondernemingsraden	26
4.4	De balans in de belangen van organisatie, cliënten en werknemers	28
4.5	Flexibiliteit	29
4.6	De CAO Gehandicaptenzorg	31
4.7	Samenvattend	31
5	De theorie van goed roosteren	33
5.1	Inleiding	33
5.2	Capaciteit plannen	33
5.3	Innovatieve vormen van capaciteitplannen	38
5.4	Samenvattend	39

6	Resultaten deskundigenonderzoek	41
6.1	Deelnemers aan het deskundigenonderzoek	41
6.2	Achtergrondkenmerken van de deskundigen	41
6.3	Kenmerken van het arbeidsaanbod.....	42
6.4	Hoe worden dienstroosters en cliëntenplanningen opgesteld?	43
6.5	De aansluiting van vraag en aanbod	44
6.6	Knelpunten in de operationele afstemming van vraag en aanbod.....	50
6.7	Belangen op de balans: het perspectief van degenen die roosteren.....	52
6.8	Samenvattend	53
7	Resultaten belevingsonderzoek werknemers	55
7.1	Representativiteit en betrouwbaarheid	55
7.2	Achtergrondkenmerken van werknemers	55
7.3	Totstandkoming roosters	60
7.4	De JUS	64
7.5	Flexibiliteit	65
7.6	Werkmomenten	66
7.7	Wensen werknemers.....	69
7.8	Prioriteit	71
7.9	Aantrekkelijkheid van de Gehandicaptenzorg als werkgever	72
7.10	Samenvattend	73
8	Resultaten casussen	75
8.1	Inleiding	75
8.2	Perspectieven op planningsproblematiek.....	75
8.3	Procesbeschrijving roostering	76
8.4	Zoektocht naar balans medewerker- cliënt en organisatiebelang	77
8.5	Weking JUS	78
8.6	Samenvattend	79
9	Conclusies.....	81
10	Aanbevelingen.....	87

Bijlagen I t/m VI	93
Afspraken in de CAO Gehandicaptenzorg 2009-2011	93
Toelichting levensfasen	95
Oordeel over JUS door gebruikers en niet-gebruikers.....	99
Functies van werknemers.....	101
Opleidingsniveau van werknemers.....	103
Casussen.....	105

1 Samenvatting

In de CAO Gehandicaptenzorg 2009-2010 zijn afspraken gemaakt over de uitvoering van een tweetal onderzoeken die betrekking hebben op de totstandkoming en beleving van arbeidspatronen in de branche, o.a. door toepassing van de jaarurensystematiek. IVA voerde deze onderzoeken gecombineerd uit in de periode februari-november 2010. Het onderzoek richtte zich op 1) het beschrijven van hoe instellingen in de Gehandicaptenzorg werk- en rusttijden organiseren, 2) het verkrijgen van diepgaand inzicht in hoe werknemers hun arbeidspatronen beleven en 3) het inventariseren van mogelijkheden m.b.t. het optimaliseren van arbeidspatronen, vanuit het gecombineerde perspectief van werkgevers en werknemers. Deze kennis is verkregen middels literatuuronderzoek, diepte-interviews met sociale partners, diepte-interviews met Raden van Bestuur en hun ondernemingsraden, een vragenlijst onder roosteraars, een vragenlijst onder werknemers en interviews binnen een zestal casusinstellingen.

Werkgevers en werknemers hebben binnen een breed spanningsveld van belangen de taak om te komen tot arbeidspatronen die zoveel mogelijk het belangensysteem in balans houden. Wanneer één of meerdere partijen zich tekort gedaan voelen, komt het systeem immers onder druk te staan en wordt samenwerken moeilijker of op zijn minst minder prettig. Het komen tot goede arbeidspatronen begint idealiter met een strategische capaciteitsplanning, geënt op een visie op hoe zo goed mogelijk te voldoen aan de vraag, terwijl de gezondheid, motivatie en productiviteit van het personeel goed blijven. Een goede administratie helpt de roosteraar om te leren van de realisatie van plannings in het verleden en om ruimte te vinden in het personeelsbestand wanneer de zorgvraag of het werkaanbod fluctueren.

Op dit moment komen de meeste roosters en plannings op afdeling- of teamniveau tot stand. Werknemers hebben daarbij een ruime mate van inspraak, formeel middels vooraf bij de opsteller van het rooster opgegeven wensen en achteraf door te ruilen met collega's. Wel is een trend zichtbaar richting centralisatie. Knelpunten bij het plannen van de capaciteit hebben vooral betrekking op de bezettingsgraad: deze wordt door een grote minderheid van de roosteraars structureel als te krap bestempeld: 25% van de roosteraars ervaart zes maanden per jaar een structureel personeelstekort (in mei tot en met september en in december). Bij fluctuaties in de zorgvraag zet men vooral de flexibele schil in. Ook worden ingeroosterde werknemers gevraagd om over te werken en worden niet geroosterde werknemers gevraagd om alsnog te komen.

Werknemers zijn tevreden met hun arbeidspatroon en hoe dit tot stand komt. In verreweg de meeste gevallen ervaren zij een ruime mate van inspraak in hun rooster: formeel, dan wel informeel. Degenen die het minst positief zijn over hun arbeidspatronen zijn de jongere werknemers zonder kinderen. Van hen wordt de meeste flexibiliteit gevraagd, met relatief minder vaak vaste dagen en/of vaste tijden en relatief veel onconveniente diensten. Werknemers in de intramurale zorg zijn over de gehele linie minder tevreden dan hun collega's in de ambulante zorgverlening. Gezien de hoge mate van inspraak in het eigen arbeidspatroon is het niet vreemd dat werknemers weinig beleidsprioriteit toekennen aan dit thema. Volgens hen moet de beleidsaandacht zich vooral richten op het beperken van de werkdruk en het zorgen voor werk- en inkomenszekerheid, o.a. middels grotere contracten.

Deze tevredenheid van werknemers met hun werk- en rusttijden wordt in de casussen bevestigd, echter hierbij komt een nuancering naar voren: de balans is aan het verschuiven en dit kan op korte termijn zorgen voor een afname in tevredenheid. Werkgevers hebben in toenemende mate behoefte aan werknemers die kunnen 'werken wanneer er werk is'. Dit wordt ingegeven door de veranderde financiering en de wens om beter aan te sluiten bij de wensen van de cliënt. In de zoektocht naar balans worden op dit moment vooral initiatieven ondernomen die hoofdzakelijk te maken hebben met het vergroten van de kwantitatieve flexibiliteit. Het opvangen van fluctuaties zou echter naast door een flexibele schil en middels overwerk gedeeltelijk kunnen worden verbeterd door het inzichtelijk maken van de mogelijkheden voor een uitbreiding van de inzetbaarheid van werknemers in de 'vaste kern'. Als het gaat om ad hoc oplossingen is het starten van de dialoog hierover van belang: roosteraars weten nu vaak niet welke medewerkers uitwijkmogelijkheden hebben in hun arbeidspatroon. Deels kan dit door geautomatiseerde systemen aan te bieden aan degenen die er nog niet over beschikken, deels door deze systemen te voorzien van up-to-date informatie die de bereidheid tot werk laat zien. Daarbij moeten kwalitatieve uitwijkmogelijkheden niet worden vergeten, aangezien deze nu weinig worden benut. Daarin kunnen ook meer structurele uitwijkmogelijkheden worden onderzocht, waarbij het niet meer gaat om korte termijn flexibiliteitsuitbreiding, maar om een verruiming van de *inzetbaarheid*. Dit laatste is vanuit een arbeidsmarktperspectief zowel voor de branche als voor werknemers gunstig.

De Gehandicaptenzorg toont een beeld waarin werk- en rusttijden vooral operationeel en ad hoc worden benaderd. De complexiteit en wisselvalligheid van werk- en rusttijden is dan ook groot. Stabiliteit is nodig om kwaliteit te kunnen bieden en om te kunnen groeien en innoveren. Dit geldt zowel voor organisaties als voor individuele werknemers. Een meer strategische en structurele benadering van werk- en rusttijden (en uiteindelijk: van arbeidspatronen) is dan ook wenselijk. We gaan daartoe in de aanbevelingen in op drie mogelijkheden:

1. Kwantitatieve flexibiliteit geformaliseerd: een betere toepassing van de JUS.
2. Sturen op duurzame inzetbaarheid: strategische capaciteitsplanning en versterking tactisch niveau.
3. Inzetbaarheidvergroting: kwantiteit volgt op kwaliteit.

2 Een onderzoek naar arbeidspatronen

2.1 Aanleiding

Werkgevers in de gehandicaptenzorg zien zich voor de uitdaging gesteld om in tijden van kwantitatieve uitdagingen kwalitatief goed werk te blijven leveren.

Financieringsstromen veranderen en worden in toenemende mate georganiseerd rondom de zorgvraag¹. De centrale overheid trekt zich terug en belegt taken bij marktpartijen en lokale overheden, waardoor nieuwe partijen zoals gemeenten² en verzekeraars meepraten over de te leveren zorg. Het cliëntenperspectief op kwaliteit, de betaalbaarheid van de zorg en de behoefte aan sturing op doelmatigheid voeren de boventoon in de maatschappelijke discussie.

In dit klimaat zijn een excellente zorgverlening, transparante bedrijfsvoering en een hoge cliënttevredenheid belangrijker dan ooit om een goede concurrentiepositie te behouden. Voor werkgevers is het belangrijk dat het aanbod van arbeid zo goed mogelijk aansluit op de zorgvraag, zowel vanuit een financiële als vanuit een dienstverlenende beschouwing. Daarbij passen flexibele werknemers die kunnen 'werken wanneer er werk is' en –ook al blijft deze wens vaker impliciet– die *niet werken* wanneer er *geen* werk is.

Dit heeft gevolgen voor de wijze waarop het werk wordt georganiseerd en voor hoe de personele capaciteit wordt bepaald maar ook voor de aantrekkelijkheid van de branche als werkgever. Dit laatste punt verdient aandacht gezien de krapte op de arbeidsmarkt. Voorspeld wordt dat de vraag naar zorg blijft groeien terwijl het arbeidsaanbod niet toeneemt (en vanaf 2019 zelfs *afneemt*)³. De aantrekkelijkheid van een branche wordt sterk bepaald door haar arbeidsvoorwaarden en personeelsbeleid. Werkpatronen en contracten zijn naast beloning en werkinhoud en dan ook belangrijke peilers van deze aantrekkelijkheid.

Als wordt gesproken over het arbeid- of werkpatroon gaat het vooral om het aantal contracturen, het aantal daadwerkelijk gewerkte uren, de werktijden en -dagen, de lengte van diensten en de rusttijd tussen diensten. Daarnaast gaat het om de mogelijkheden voor het opnemen van verlof. Naast de vraag naar werk en de totstandkoming van het arbeidspatroon is de beleving ervan relevant, vooral vanuit het perspectief van de werknemers, gegeven de wens om als werkgever aantrekkelijk te blijven.

¹ Denk hierbij aan de modernisering van de AWBZ en de invoering van zorgzwaartepakketten (ZZP-en).

² Gemeenten zijn de uitvoeringsorganen van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO).

³ De arbeidsmarkt van verpleegkundigen, verzorgenden en agogen (2009), RegioMarge.

De gehandicaptenzorg kent relatief veel arbeidspatronen die afwijken van de '9 tot 5' standaard door het 24-uurs karakter van het werk. De soms moeilijke planbaarheid ervan vraagt bovendien om een flexibele beschikbaarheid: roosters zijn daarmee niet altijd goed voorspelbaar. Sinds de invoering van de jaarurensystematiek (JUS) is het bovendien mogelijk om het gemiddeld aantal werkuren op weekbasis over het jaar te laten fluctueren. Waar de JUS wordt toegepast kan dit leiden tot in lengte wisselende werkweken. Daarnaast kent de zorg relatief veel deeltijdcontracten en werken er in verhouding veel vrouwen. Het is bekend dat deze twee vaak samen gaan: het 'anderhalfverdieners'-model waarbij de man voltijd werkt en de vrouw in deeltijd is in Nederland veelvoorkomend.

De arbeidsparticipatie van vrouwen is gestegen en daarmee is het aandeel huishoudens met werkende partners ook toegenomen. De toenemende vraag naar flexibiliteit vanuit de werkgevers komt dan ook op een moment waarop werknemers in toenemende mate thuis voor hun eigen organisatorische vraagstukken staan. Met de verschuivende rolpatronen tussen mannen en vrouwen en de combinatie van werk, huishouden en zorgtaken door beiden is de organisatie van het privéleven in afstemming met het werkleven – zeker in huishoudens met kleine kinderen – een moeilijke en nauwkeurig afgestemde puzzel. Een andere ontwikkeling is dat het aantal eenpersoonshuishoudens is toegenomen, doordat jonge volwassenen eerder op zichzelf gaan wonen en door een toename in het aantal scheidingen. De beschikbaarheid voor werk kent door deze ontwikkelingen een nieuwe dynamiek, met zowel wensen als beperkingen.

Het paradoxale is dat de belangen van werkgevers en werknemers ten aanzien van arbeidspatronen sterk op elkaar lijken – beiden willen flexibiliteit en maatwerk – maar tegelijkertijd moeilijk verenigbaar zijn. Het afstemmen van de bij beide partijen toegenomen eisen ten aanzien van de beschikbaarheid voor werk zal naar verwachting vaker leiden tot conflict.

Cao-partijen in de gehandicaptenzorg hebben in de lopende CAO (2009-2011) afgesproken onderzoek te doen naar de arbeidspatronen in de branche en naar de toepassing van de jaarurensystematiek. Centraal in dit onderzoek staan de vragen hoe arbeidspatronen in de gehandicaptenzorg tot stand komen – al dan niet door toepassing van de JUS – en hoe ze door werkgevers en werknemers worden beleefd. Kijkend naar de toekomst is het dan ook vooral de vraag hoe de inzetbaarheid van werknemers kan worden geoptimaliseerd, rekening houdend met het streven naar een goede balans tussen de belangen van werkgevers en werknemers.

IVA Beleidsonderzoek heeft dit onderzoek uitgevoerd in de periode april t/m december 2010⁴.

⁴ IVA is een onafhankelijk onderzoeksinstituut gelieerd aan de Universiteit van Tilburg.

2.2 Doelstelling

In de CAO Gehandicaptenzorg 2009-2011 zijn afspraken gemaakt over de uitvoering van een tweetal onderzoeken die betrekking hebben op de (totstandkoming en beleving van) arbeidspatronen in de branche (zie Bijlage I). Deze zijn voor dit onderzoek gecombineerd in de volgende driedelige doelstelling:

-
- 1) Het inventariseren en beschrijven van hoe instellingen in de Gehandicaptenzorg werk- en rusttijden organiseren (o.a. door gebruik van de jaarurensystematiek). Deze kennis wordt verkregen op strategisch, tactisch en operationeel niveau.
 - 2) Het verkrijgen van diepgaand inzicht in hoe werknemers hun arbeidspatronen beleven, kijkend naar de ervaren kwaliteit van de arbeid, werkdruk, werk-privé balans en vergoedingenstructuur.
 - 3) Het inventariseren van mogelijkheden, initiatieven en best-practices m.b.t. het optimaliseren van arbeid- en rustpatronen (o.a. middels afspraken op instellingsniveau rondom de toepassing van de jaarurensystematiek of varianten hierop), vanuit het gecombineerde perspectief van werkgevers en werknemers.
-

2.3 Onderzoeksvragen

De geformuleerde doelstellingen leiden tot de volgende onderzoeksvragen op strategisch, tactisch, operationeel en werknemerniveau:

1. Strategisch niveau⁵

- a) Hoe spelen ontwikkelingen in de zorgvraag en veranderingen in de financieringsstructuur op dit moment een rol bij het organiseren van het werk?
- b) Wat is het spanningsveld tussen de belangen van organisatie, cliënt en werknemer? Waar ontstaan concreet de knelpunten? Welke strategische keuzes worden hierin gemaakt?
- c) Hoe gaan organisaties om met vraagstukken rondom flexibiliteit?
- d) Wat kan de branche ten aanzien van contracten en arbeidspatronen verbeteren om aantrekkelijk te zijn voor de huidige en nieuwe werknemers?
- e) Zijn er innovatieve initiatieven of projecten in uitvoering of gepland, die betrekking hebben op roosters of de totstandkoming daarvan?

⁵ Bij de beantwoording van deze vragen houden wij rekening met veranderende bedrijfsprocessen, bijvoorbeeld door fusies of een andere afstemming van intra- en extramurale zorg.

2. Tactisch en operationeel niveau

- f) Hoe wordt de personele capaciteit binnen organisaties voor Gehandicaptenzorg gemanaged?
- g) Indien er wordt gewerkt met de jaarurensystematiek of een variant hierop: hoe werkt dit in de praktijk?
- h) Hoe verloopt het operationele proces van planning en roostering? Welke systemen worden er gebruikt?

3. Individueel niveau (werknemersbeleving)

- i) Welke arbeidspatronen zijn gangbaar binnen de Gehandicaptenzorg?
- j) Hoe tevreden zijn werknemers over hun arbeidspatroon?
- k) Welke verbeteringsmogelijkheden zien werknemers ten aanzien van de totstandkoming van arbeidspatronen? Op welk niveau liggen de verantwoordelijkheden om deze te realiseren?
- l) Hoe zouden werknemers verleid kunnen worden tot het vergroten/flexibiliseren van de tijd die zij voor het werk beschikbaar stellen?

2.4 Methode

De onderzoeksmethode valt uiteen in vijf onderdelen:

- 4. Een (internationale) literatuurstudie.
- 5. Interviews met de Cao-partijen.
- 6. Een deskundigenonderzoek onder roosteraars: een voor de branche representatieve⁶ enquête op operationeel niveau, aangevuld met verdiepende interviews op strategisch/tactisch niveau.
- 7. Een werkbelevingsonderzoek onder werknemers: een voor de branche representatieve enquête m.b.t. de beleving van arbeidspatronen en hun invloed op de ervaren kwaliteit van de arbeid, werkdruk, werkprivé balans en tevredenheid m.b.t. vergoedingen.
- 8. Casestudies voor verdieping van de bevindingen op alle niveaus, bestaande uit interviews en een werkconferentie met de verschillende belangenpartijen binnen instellingen (bestuur, P&O, OR, leidinggevenden, roosteraars en werknemers).

Goede voorbeelden, innovatieve plan- en roostersystemen, (ideeën voor) pilots, projecten en andere voor de sociale partners interessante initiatieven worden ook in het onderzoek meegenomen.

⁶ Rekening houdend met verschillende werkvormen (VG, LG en ZG; intra- en extramuraal).

2.5 Leeswijzer

De onderzoeksvragen a t/m l komen in meer of mindere mate in alle methodische onderdelen van het onderzoek aan bod.

Bij het lezen van dit rapport geldt dat de gerapporteerde verschillen statistisch zijn getoetst en significant zijn bevonden. Als een verschil *niet* wordt benoemd, is deze niet (significant) aanwezig.

Ter illustratie van wat er leeft in de branche nemen wij enkele letterlijke uitspraken van deelnemers aan het onderzoek op in het rapport. Deze 'quotes' worden weergegeven in een aparte tekstbox zoals hieronder afgebeeld:

Quote

Om de leesbaarheid te vergroten zijn percentages onder de 4% niet in de grafieken weergegeven en zijn enkele in de branche gangbare afkortingen voor veelvoorkomende begrippen gebruikt:

- de 'verstandelijke Gehandicaptenzorg', 'lichamelijke Gehandicaptenzorg' en 'zintuiglijke Gehandicaptenzorg' worden afgekort als VG, LG en ZG,
- de jaarurensystematiek wordt afgekort als JUS
- de branche gehandicaptenzorg wordt afgekort als GHZ.

3 Belangen en dilemma's

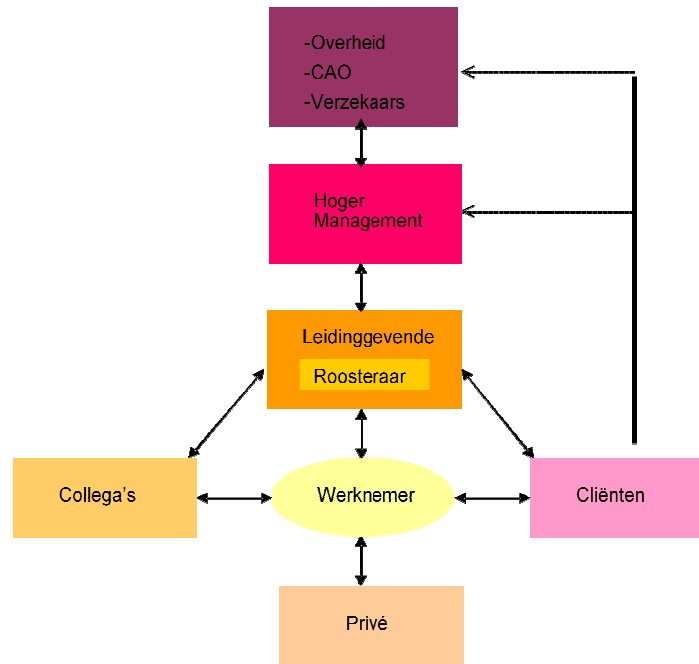
3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de probleemstelling van het onderzoek uiteengezet. Deze probleemstelling heeft als vertrekpunt voor het onderzoek gediend. Deze schets van factoren die een rol spelen in de bepaling van arbeidspatronen is tot stand gekomen op basis van de literatuur en kennis van de zorgbranche.

3.2 Het spanningsveld van de totstandkoming van arbeidsmomenten

Waar vanuit de twee partijen die een arbeidsovereenkomst sluiten nieuwe (en *meer*) wensen en behoeften ontstaan die te maken hebben met de momenten waarop arbeid wordt verricht, wordt de afbakening en afstemming van werk en rusttijd zowel zeer belangrijk als zeer complex. In de praktijk betekent dit dat er dagelijks binnen de instellingen afwegingen en keuzes moeten worden gemaakt tussen de belangen van werknemers, cliënten en de instelling.

Idealiter vindt men steeds weer de *win-win-win*. Maar intuïtief kan worden bedacht dat regelmatig één van de partijen aan het kortste eind zal trekken. Als er daarbij sprake is van een situatie waarbij de machtsbalans structureel doorslaat naar één van de partijen kan de branche onder spanning komen te staan. Model 1 toont het spanningsveld rondom de beschikbaarheid van werknemers. De verschillende pijlen laten zien welke actoren van invloed zijn op de arbeidsmomenten van werknemers. We lichten aansluitend de verschillende perspectieven kort toe.



Model 3.1. Spanningsveld van belangen rondom arbeidsmomenten

Overheid, cliënten en Hoger Management: De overheid heeft in dit model een drieledige rol: als de bepaler van wettelijke kaders zoals de arbeidstijdenwet, als de bewaker van de kwaliteit van zorg als publieke waarde en als financieringspartij. Cliënten hebben een directe invloed op de overheid via het maatschappelijk debat en via verkiezingen. De overheid oefent invloed uit op het instellingsmanagement middels de financieringsstructuur en beleidskaders ten aanzien van zorg. Cliënten hebben ook in toenemende mate invloed op het hoger management binnen instellingen: in visiedocumenten en jaarplannen –ook ten aanzien van de inzet van personeel– houdt het bestuur immers vaker dan voorheen rekening met de vraagkant. Het tegengestelde effect geldt ook aangezien het aanbod soms beperkingen oplegt aan wat cliënten van zorg kunnen verwachten. Het instellingsmanagement ontwikkelt aan de hand van de door de overheid, CAO- en financieringspartijen gestelde kaders een strategisch beleid over arbeidspatronen. Leidinggevend en op tactisch niveau moeten hier verder mee werken en (als het goed is) ook weer terugkoppeling geven over de effecten van dit beleid aan het management.

Middenmanagement/ leidinggevenden: De leidinggevende vertaalt de door het bestuur verkondigde visie en de gestelde beleidskaders naar het teamniveau en naar dat van individuele werknemers. Dit betekent o.a. het maken van afwegingen m.b.t. de werk- en rusttijdverdeling tussen individuele werknemers en hun collega's. Soms is de leidinggevende ook de roosteraar en leiden deze afwegingen direct tot een dienstrooster, soms worden de uitgangspunten van de leidinggevende door een roosteraar vertolkt of verder uitgewerkt door één of meerdere teamleden. Individuele werknemers kunnen op hun beurt afspraken maken over werk- en rusttijden, verlof, werkinhoud en contracten met hun leidinggevende. De eerder genoemde gestelde kaders op strategisch niveau, maar ook de eigen zienswijze van de leidinggevende m.b.t. arbeidspatronen en zijn of haar inlevingsvermogen in individuele werknemers zijn belangrijk.

Team: De teamsamenstelling blijkt in de praktijk ook vaak een belangrijke factor in de totstandkoming van arbeidsmomenten. Het is daarbij de vraag of er ruimte is voor persoonlijke voorkeuren voor werktijden en/of –dagen zonder concessies te doen aan het werk (bijvoorbeeld in de continuïteit). Daarvoor is het belangrijk dat er voor alle functies voldoende kwalitatieve gelijkheid is in het team om elkaars afwezigheid op te kunnen vangen. Bovendien is het belangrijk dat er (objectief en/of subjectief gezien) een goede verdeling is qua arbeidsmomenten tussen teamleden, oftewel: worden niet sommige teamleden over- of onderbelast? In sommige teams wordt gesproken van een veelvoud aan 'verworven rechten' als het gaat om vrije dagen of tijden waarop men niet wil werken. Werknemers die langer in dienst zijn of zeer mondig zijn zouden betere roosters voor zichzelf weten te realiseren.

Individuele werknemers: Werknemers tot slot hebben in veel gevallen behoefte aan goede afspraken om werk en privéleven optimaal te kunnen combineren. Wat een goede afspraak is hangt uiteraard af van de persoonlijke situatie en voorkeuren van de werknemer, maar in het algemeen kan worden gesteld dat enige mate van voorspelbaarheid en regelmatigheid in het dienstrooster als wenselijk wordt ervaren. Daarbij houdt men, zeker in de zorgbranche, vaak ook rekening met de zorgvraag van cliënten: wanneer cliënten het nodig hebben zijn werknemers in de zorg vaak intrinsiek gemotiveerd om (extra) te werken en/of zich flexibel op te stellen voor arbeid. Ook is men vaak sterk afhankelijk van en gericht op alliantie: werknemers in de zorg zijn veelal gehecht aan 'hun' team en 'hun' cliënten. Dit maakt dat sommige werknemers bijvoorbeeld liever kiezen voor een minder goed passend rooster dan voor het werken op twee locaties, met verschillende mensen. De uitwijkmogelijkheden voor roosteraars zijn daarmee kleiner dan in andere branches, waar werknemers in tijden van weinig werk makkelijk naar elders kunnen worden 'gedetacheerd'.

Al deze actoren staan in verhouding tot elkaar: veranderingen bij één van hen vereist aanpassing van alle anderen. Daarbij ontstaan in de praktijk weleens dilemma's. In paragraaf 3.3 gaan we dieper in op onze kennis hierover vanuit eerder onderzoek in de zorgbranche. Het is mogelijk dat deze dilemma's ook in de Gehandicaptenzorg een rol spelen.

3.3 Arbeidstijd en kwaliteitsbeleving

Werkgevers, werknemers en cliënten hanteren dezelfde peilers als het gaat om het bepalen van de kwaliteit van het werk: wanneer er door wie wordt gewerkt en hoe goed en snel dat werk wordt gedaan is voor alle partijen belangrijk. Deze thema's zijn dan ook het onderwerp van onderhandeling op macroniveau, op brancheniveau, binnen zorginstellingen, in teams, in individuele onderhandelingen tussen werkgever en werknemer en in onderhandelingen tussen werknemers en hun thuisfront. Alle partijen hebben belang bij een optimalisatie van de kwaliteit van de arbeid.

De wijze waarop deze partijen het begrip 'kwaliteit' invullen is echter verschillend en ligt ten grondslag aan de knelpunten die ontstaan bij het komen tot roosters, contracten en werkinvulling. Een goed beeld van de verschillende invalshoeken en hun koppeling is dan ook een belangrijk uitgangspunt in ons voorstel voor onderzoek. Wij gaan in op de volgende perspectieven:

1. Dat van werkgevers: het **strategisch niveau**.
2. Dat van leidinggevendenden/roosteraars: het **tactisch/operationeel niveau**.
3. Dat van werknemers: het **individueel niveau**.

Het cliëntenperspectief wordt in dit onderzoeksvoorstel slechts zijdelings meegenomen. Wij gaan ervan uit dat cliëntwensen en hun kwaliteitsbehoefte wordt ingekaderd op het niveau van de organisatie en dat hun belangen worden behartigd door de overheid, het Centrum Indicatiestelling Zorg (CIZ), cliëntenkoepels, etc. Uit de literatuur is bekend dat de kwaliteit van zorg of begeleiding voor cliënten sterk samenhangt met de *effectiviteit* van de zorg, de *planning* (is er een wachtlijst? Heeft de cliënt inspraak in wanneer hij/zij zorg ontvangt?) en de ontvangen *bejegening*.

Het cliëntenperspectief wordt formeel (via afspraken, bijv. met verzekeraars) of informeel -als visie- door de meeste organisaties geïncorporeerd in bedrijfsprocessen. Zo worden er bijvoorbeeld afspraken gemaakt over de (maximale) hoeveelheid verschillende zorgverleners die bij een cliënt betrokken zijn en worden er individuele behandelplannen afgesproken. Het voldoen aan de wensen (of eisen) van cliënten stelt uiteraard eisen aan het arbeidsaanbod en de wijze waarop dit wordt georganiseerd. Een aantal dilemma's, die we hierna beschrijven, staan als gevolg hiervan in 2010 binnen instellingen op de voorgrond.

1. Dilemma's op strategisch niveau

Geredeneerd vanuit de vraag wordt de definitie van een kwalitatief goede zorg steeds verder opgerekt richting het begrip 'kwaliteit van leven' met cliënttevredenheid als één van de belangrijkste ijkpunten, terwijl de financieringsstromen een tegengestelde beweging vertonen: het vergoedingssysteem is zo ingericht dat er steeds meer sprake is van betaling voor uitgevoerde handelingen, welke passen bij de vooraf bepaalde indicatiestelling. Vanuit werkgevers gezien wordt kwaliteit onder andere afgemeten aan de bereikte doelmatigheid. Deze moet hen toestaan om te komen tot een acceptabele verantwoording van uitgaven richting overheid en

verzekeraars en tot een goede concurrentiepositie ten opzichte van andere aanbieders. Met de modernisering van de AWBZ verschuiven de opvattingen van werkgevers over hoe een optimale doelmatigheid bereikt kan worden.

Een belangrijke kentering in de wijze waarop deze doelmatigheid kan worden bereikt betreft de personele bezetting. De bezetting die nodig is blijkt in de zorg op korte termijn vaak onvoorspelbaar: spoedeisende zorg, een plotselinge crisis of een veranderde indicatie laten zich raden maar moeilijk plannen. Een ruime bezetting lijkt de oplossing maar is duur. Om flexibiliteit te verkrijgen dienen op strategisch niveau keuzes te worden gemaakt. Tabel 3.1 geeft een overzicht hiervan.

Tabel 3.1 Vormen van flexibiliteit

	Interne flexibiliteit	Externe flexibiliteit
Kwantitatieve flexibiliteit	Flexibele arbeidstijden (o.a. door toepassing van de JUS)	Flexibele contracten
Kwalitatieve flexibiliteit	Functionele flexibiliteit	Detachering en uitbesteding

Een oplossing die (steeds vaker) in de zorg wordt ingezet is het werken met een flexibele schil, waarin zelfstandigen, uitzendkrachten en oproepkrachten de beschikbaarheid voor werk flexibiliseren. Een te grote flexibilisering van het arbeidsaanbod brengt echter ook nadelen met zich mee, bijvoorbeeld wat betreft kwaliteitsborging en betrokkenheid bij de organisatie, maar ook wat betreft kennisdeling en –behoud. Daarnaast is het de vraag of de branche zich met dit type contracten aantrekkelijk maakt en voor werknemers een kwalitatief goede arbeid kan bieden. Een goede balans tussen vaste en flexibele contracten is zeer belangrijk: een te kleine flexibele schil biedt weer te weinig sturing in de bedrijfsvoering.

De Jaaruresystematiek (JUS)

Om zowel werkgevers als werknemers meer mogelijkheden voor maatwerk en flexibiliteit binnen het vaste personeelsbestand te bieden hebben de Cao-partijen de jaaruresystematiek afgesproken. Wij plaatsen de JUS hier onder het kopje ‘werkgeversperspectief’ omdat de keuze om wel of niet volgens de JUS te werken op dit niveau is belegd. Een belangrijk voordeel van de JUS voor werkgevers is dat zij werknemers beter kunnen inzetten, op die tijden dat zij het meest nodig zijn. Pieken en dalen in de zorgvraag worden zo makkelijker opgevangen. Werknemers kunnen echter ook flexibiliteit ontlenen aan dit systeem: als er goede afspraken gemaakt worden, krijgen ze de kans om te werken op de voor hen meest gunstige momenten.

Het doel van de JUS is het mogelijk te maken flexibeler om te gaan met de inzet van vast personeel gedurende een jaar. Het gewerkte aantal uren per jaar komt in plaats van een (gemiddeld) aantal werkuren per week. In de CAO Gehandicaptenzorg is afgesproken dat de arbeidsduur voor iemand met een 100% contract (bruto, dus voor aftrek van feest- en verlofdagen) 1.878 uur per jaar bedraagt. De 1.878 uur per jaar zijn het langjarig gemiddelde van een 36-urige werkweek, inclusief schrikkeljaren.

Binnen de JUS wordt uitgegaan van een gemiddelde werkweek, maar van dit patroon kan worden afgeweken op verzoek van de werkgever of werknemer. Idealiter vindt er een jaarlijks overleg tussen werknemer en leidinggevende plaats waarin het arbeidspatroon wordt vastgesteld. In sommige instellingen wordt daarmee een profiel opgesteld welke geldt als het uitgangspunt voor degene die de roosters maakt. Dat overleg is bijvoorbeeld een vast onderdeel van het functioneringsgesprek.

Afspraken moeten in ieder geval voldoen aan de eisen van de arbeidstijdenwet, de CAO en eventuele aanvullende afspraken die met de OR zijn gemaakt. Die afspraken mogen niet leiden tot een onevenwichtig patroon van arbeidstijden. Wat een evenwichtig arbeidspatroon is staat echter open voor discussie en is nergens vastgelegd.

Het is de vraag welke keuzes er momenteel op strategisch niveau worden gemaakt, o.a. wat betreft het gebruik van de JUS en wat daaraan ten grondslag ligt. Bij instellingen die werken met de JUS is het interessant om te onderzoeken hoe deze systematiek in de praktijk geëvalueerd wordt door leidinggevenden, roosteraars en werknemers.

2. Dilemma's op tactisch en operationeel niveau

Fluctuaties in de zorgvraag of in het arbeidsaanbod, bijvoorbeeld door ziekte, leiden bij een krappe bezetting al snel problemen bij het afstemmen van vraag en aanbod. Dit maakt het toch al moeilijke werk van leidinggevenden en roosteraars nog ingewikkelder. Voor werknemers kan dit betekenen dat zij nogal eens worden gevraagd om onverwachts bij te springen, wat (objectief en/of subjectief) leidt tot klachten over een hoge ervaren werkdruk. Ook voor degenen die de roosters en cliëntenplanningen maken betekent dit echter een verdere complicatie van het werk en een mogelijke verhoging van de werkdruk: zij moeten continu herplannen en roosteren. Dit vraagt om moderne plan- en roostersystemen die het werk kunnen vergemakkelijken, maar ook om flexibel ingestelde planners.

Leidinggevenden en roosteraars beschikken over het volgende rijtje flexibiliteitsmogelijkheden (in theorie, niet bij iedere instelling zijn de mogelijkheden hetzelfde) waar zij zich op kunnen beroepen:

- Inzet van oproepkrachten;
- Inzet van min-max contracten;
- Inhuur van uitzendkrachten;
- Via meerwerk (overwerk);
- Flexibele/onregelmatige roosters;
- Middels functieverbreding/ interne mobiliteit;
- Door flexibiliteit te vragen van cliënten: door het laten oplopen van de wachtlijsten of het anderzijds aanpassen dan wel niet voldoen aan de vraag.

Door de krapte op de arbeidsmarkt wordt de numerieke flexibiliteit (een *hoeveelheidsaanpassing*, namelijk de mogelijkheid om de personeelsomvang naar wens aan te passen) op veel plaatsen deels vervangen door functionele flexibiliteit (een *kwaliteitsaanpassing*: de mogelijkheid om het bestaande personeel voor verschillende taken in te zetten). Het is de vraag *of* en zo ja *hoe* dit proces zich in de GHZ voordoet. Uit eerder onderzoek in de zorg blijkt dat -ondanks de wens van werknemers om uitdagend werk te doen- taakverbreding en interne mobiliteit lang niet door alle werknemers worden omarmd. Vooral niet wanneer hun inspraak hierin beperkt is.

3. Dilemma's op werknemersniveau

Het verrichten van arbeid, of dat nu fysieke of mentale arbeid betreft, vraagt om een tijdsinvestering en kost energie. Dat maakt het nodig om periodes van arbeidsinspanning af te wisselen met periodes van rust en herstel. De wenselijke of noodzakelijke verhouding tussen arbeid en rust kan worden bepaald door een groot aantal factoren. Naast wetgeving zijn dit bijvoorbeeld individuele factoren in belastbaarheid, het soort te verrichten arbeid, specifieke kenmerken van het werk en de invloed van sociaal-maatschappelijke factoren.

Voor werknemers wordt de kwaliteit van de arbeid in dit verband bepaald door de verhouding tussen de inzet van hun tijd en energie voor werk en de daarvoor ontvangen beloning. Daarbij maken werknemers de afweging tussen het besteden van hun schaarse tijd en energie aan het werk of aan het privéleven: een afweging die als gevolg van maatschappelijke ontwikkelingen zoals de veranderende rolpatronen tussen mannen en vrouwen, de nadruk op individualisme en persoonlijke realisatie en de 24-uurs economie zichtbaar aan het verschuiven is.

Zeggenschap en keuzevrijheid m.b.t. arbeidsduur en werktijden zijn voor veel werknemers belangrijk bij het maken van de keuze voor een betaalde baan. Verschillende werknemers in een organisatie vertegenwoordigen daarbij ieder hun eigen belang wat in de praktijk leidt tot een wirwar aan individuele afspraken of 'idiosyncratische overeenkomsten' (i-deals⁷). Flexibiliteit en inspraak zijn aan werknemerskant zeer belangrijk. Als dit niet formeel geregeld kan worden, wordt dit vaak informeel alsnog geregeld. In de praktijk van de zorg bijvoorbeeld worden roosters bijna nooit gerealiseerd. Dit komt door de eerder besproken fluctuaties in de vraag en door ziekte maar ook –en wellicht niet in de laatste plaats– doordat werknemers onderling van diensten ruilen. Formele systemen om flexibiliteit te creëren, zoals de jaarurensystematiek of de kwartaalurensystematiek, komen door deze cultuur wellicht onvoldoende tot hun recht.

⁷ Rousseau, D.M. (2005). I-deals: idiosyncratic deals employees bargain for themselves.

Maatwerk is een belangrijk goed, maar leidt soms tot conflicten op teamniveau: toezeggingen aan een teamlid moeten worden opgevangen door collega's. Dit zorgt voor billijkheidsvraagstukken: iets waar leidinggevenden niet altijd even goed mee om (kunnen) gaan. Werknemers in verschillende levensfasen stellen zich anders op ten aanzien van hun beschikbaarheid: werknemers met kleine kinderen kiezen bijvoorbeeld soms bewust voor een nulurencontract om zo zelf volledige zeggenschap te hebben over het wel of niet werken van schoolvakanties.

Werknemers zonder kleine kinderen zijn over het algemeen ook in vaste contracten flexibeler, maar vragen zich daarbij af of zij niet de minst populaire roosters krijgen toegeschoven zonder dat daar altijd een betere vergoeding tegenover staat. Tijd tot slot is voor werknemers verder in de meeste gevallen meer dan een getal op een urenbriefje, contract of salarisstroom: tijd kan niet los worden gezien van tijdsbesteding en dus de werkinhoud.

3.4 Samenvattend

Werkgevers en werknemers hebben binnen een breed spanningsveld van belangen de taak om te komen tot arbeidspatronen die zoveel mogelijk het belangensysteem in balans houden. Wanneer één of meerdere partijen zich tekort gedaan voelen, komt het systeem immers onder druk te staan en wordt samenwerken moeilijker of op zijn minst minder prettig. In het onderzoek zal daarom aandacht worden besteed aan de meningen van verschillende partijen over de wijze waarop roosters op dit moment tot stand komen en wat dit betekent voor de vertegenwoordiging van hun eigen belang. Daarnaast zullen verschillende partijen worden uitgenodigd om vanuit de praktijk van hun eigen instellingen verbeterpunten t.a.v. (de totstandkoming van) arbeidspatronen aan te dragen, die voor het systeem als geheel gunstig zijn.

In het volgende hoofdstuk komen als eerste belangenpartijen de Cao-partijen aan bod en gaan we in op wat er in de branche leeft in een serie verkennende interviews met een zestal Raden van Bestuur en hun ondernemingsraden.

4 Een eerste verkenning van de praktijk

4.1 Inleiding

Bij de start van het onderzoek is gesproken met vertegenwoordigers van de Cao-partijen. Het doel van deze gesprekken was om samen met hen de beelden over de branche en de thematiek rondom arbeidspatronen te verkennen. In het bijzonder is hierbij ingegaan op knelpunten en mogelijke toekomstvisies. In dit hoofdstuk geven wij een (anonieme) samenvatting van deze gesprekken. Deze verkenning betreft met nadruk *niet* een uitputtende mening over de toepassing van arbeidstijden en de eventuele gevolgen hiervan voor concrete CAO-afspraken.

Voor een eerste verkenning van wat er leeft in de praktijk rondom het thema arbeidspatronen is ook gesproken met een zestal werkgevers en hun ondernemingsraden. Zij vertegenwoordigen drie kleine, twee middelgrote en één grote instelling voor Gehandicaptenzorg: vier van de instellingen bieden alleen zorg aan verstandelijk gehandicapten, twee instellingen bieden daarnaast zorg aan lichamelijk gehandicapten. De instellingen zijn verspreid over Nederland om eventuele lokale verschillen uit te middelen.

4.2 Het perspectief van de werkgeversvertegenwoordiging

Een aanleiding vanuit werkgeversperspectief voor dit onderzoek is het feit dat de combinatie werk en privé al enige tijd een belangrijk onderwerp is. Dit komt voor een groot deel voort uit de samenstelling van de beroepsgroep, die vanwege haar achtergrond vaak dubbele zorgtaken heeft: zowel privé als zakelijk. Daarnaast bestaat er vanuit werkgeverskant behoefte de inzetbaarheid van het personeel te optimaliseren. Veel werknemers hebben nu kleine contracten, terwijl er ook een arbeidsmarktprobleem is.

Werkgevers –in het bijzonder in de VG– hebben veel personele capaciteit nodig voor het voorzien in de ‘algemene dagelijkse levensbehoeften’ (ADL) van cliënten. Deze capaciteit wordt voor werknemers met een gezin juist op de lastige momenten gevraagd; tussen 7.00 – 9.00 uur en tussen 17.00 -20.00 uur. Daarnaast is bij de meeste instellingen tegenwoordig wonen en dagbesteding gescheiden. Dit heeft ertoe geleid dat bij wonen steeds kortere diensten zijn ontstaan, gericht op momenten dat de bewoners thuis zijn: ochtend, avond en nacht. Ook is hier taakvershraling opgetreden: het gaat bij wonen vooral om ADL-taken. Aan de andere kant gaat het bij wonen tegenwoordig om kleinere locaties in de wijk, waarbij de kortere diensten soms ook als voordeel door werknemers worden gezien.

Er zijn geluiden van werknemers die deze korte diensten in de wijk goed te combineren vinden met de schooltijden van de kinderen, aldus de werkgeversvertegenwoordigers. Werk-privé conflicten en verschillende opvattingen over de beleving van arbeidspatronen kunnen nader onderzocht worden.

VGN ziet verschillende ontwikkelingen in de branche. Opvallend is dat er meer sociaal agogen instromen. Tussen de verschillende activiteiten moet er tijd zijn om cliënten iets te kunnen leren. Daarnaast heeft de Gehandicaptenzorg (vaker) te maken met cliënten met multiproblematiek, die 24-uurs ondersteuning nodig hebben. Een laatste belangrijke ontwikkeling is de groei. Door de groei van de werknemerspopulatie is de branche relatief jong, maar dit zorgt ook voor meer verloop. Ondanks de inspanningen voor ontwikkeling van werknemers lijkt het moeilijk tot duurzame instroom te komen. Na 4 tot 5 jaar vertrekken veel werknemers, bijvoorbeeld omdat zij hun inkomen niet voldoende vinden en de mogelijkheden om fulltime te gaan werken beperkt zijn. Al deze ontwikkelingen vragen ook weer om verandering in de roosters.

Tegelijkertijd is er een ontwikkeling waar te nemen naar meer zelfsturende of resultaatverantwoordelijke teams, soms inclusief een vorm van zelfroostering. De werkgeversvertegenwoordiging heeft het vermoeden, onder meer gebaseerd op eerder onderzoek, dat er in de branche kortcyclisch geroosterd wordt en dat dit in de praktijk nog kortcyclischer wordt door het vele onderlinge ruilen. De toegenomen vraag naar flexibiliteit leidt tot vragen bij de werkgeversvertegenwoordiger over hoe deze flexibiliteit te belonen, in het bijzonder wanneer wordt gewerkt op steeds wisselende tijden.

De werknemersvertegenwoordigers zien in de veranderende wijze van omgaan met arbeidstijden de aanleiding om dit onderzoek uit te voeren. Het meer inzetten op cliëntvraag, een krappere wordende financiering en als gevolg daarvan een kwalitatief en kwantitatief mindere bezetting zijn daarin drijvende krachten. Ervaren werkdruk, de combinatie werk en privé en de behoefte naar meer volledige banen vormen knelpunten die voor de vertegenwoordigers vanuit de bonden centraal is de problematiek rondom arbeidstijdpatronen. Omdat cliënten steeds minder vaak op een en dezelfde groep blijven maar vooral collectief naar een dagbestedingslocatie gaan, ontstaan er gebroken diensten en andere invulling van taken.

Hiermee verandert er zowel voor werknemers als cliënten veel in de dagelijkse structuur, en dat geeft onrust: zowel in de roosters (van belang voor dit onderzoek) als in de algemene beleving van het werk. De werknemersvertegenwoordiging onderstreept het belang van rust in het werkpatroon met het oog op preventie van uitval en/of ziekte van werknemers. Op dit moment is het inzetten van deeltijders op kortere en/of gebroken diensten over de hele week een knelpunt.

De praktijk van veel onderling ruilen zorgt voor regelmogelijkheden. Echter, het is onduidelijk wat de beleving is voor werknemers die deze mogelijkheden niet of minder hebben. De bonden geven aan dat de praktijk van roosteren er steeds meer een is van volledige beschikbaarheid en een grote mate van bereikbaarheid. De constantheid en voorspelbaarheid, 8-uurs diensten en de kwaliteit van werken staan meer en meer onder druk. Tegelijkertijd is er een roep naar zo volledig mogelijke banen. Deze overigens begrijpelijke tegenstelling, gezien de ontwikkelingen, zorgen voor meerdere knelpunten rondom arbeidspatronen. Zij benadrukken hierbij dat te kleine contracten kunnen leiden tot een lagere betrokkenheid en zelfs het bestaansminimum kunnen benaderen.

De bonden signaleren een trend naar centraal roosteren, die overigens ook in omgekeerde volgorde voorkomt. Maar men vraagt zich af wat er overblijft van de roosterwensen en het maatwerk daarin wanneer er wordt overgestapt naar centraal roosteren. Daarnaast vermoedt men dat er nog weinig geregistreerd wordt, waardoor het lerend vermogen in plannen en roosteren niet goed benut wordt.

De verschillende bonden hebben uiteenlopende verwachtingen en beelden bij de JUS. Deze meningen lopen uiteen van het beschouwen van de JUS als een instrument dat nauwelijks gebruikt zal gaan worden, of dan vooral als instrument om niet te snel over te hoeven gaan op het uitbetalen van toeslagen, tot een bruikbaar instrument om een balans te vinden in een efficiënte en effectieve inzet van personeel gezien vanuit beide perspectieven. Eenduidig is men op het punt dat deelname aan de JUS op vrijwillige basis zou moeten zijn, met een redelijk helder arbeidstijdenprofiel opgesteld door de roosteraar. Hiermee moet de JUS toch nog steeds een enigszins herkenbaar urenpatroon per week geven met meer mogelijkheden pieken en dalen op te vangen.

Een bijzonder aandachtspunt voor de bonden is wat voor invloed de teamsamenstelling heeft wanneer er een grotere mate van flexibiliteit wordt gevraagd, en dan in het bijzonder de verschillen tussen leeftijden. Net zoals VGN vermoeden de bonden een effect op jongeren op wanneer zij de moeilijker diensten vaker moeten draaien. Dit kan bijvoorbeeld het geval zijn wanneer oudere werknemers, vanwege hun ervaring en positie, meer zeggenschap hebben over de roosters. Het niet hoeven draaien van nachtdiensten is hiervan een bekend voorbeeld.

Vanuit het oogpunt van voorspelbaarheid geven de bonden tot slot aan benieuwd te zijn in welke mate de branche erin slaagt de behoefte aan flexibiliteit op tijd bij de werknemers aan te kondigen. Men geeft aan dat meer flexibiliteit geen knelpunt hoeft te zijn, mits werknemers de kans krijgen om dit –ook thuis– goed te organiseren. Wanneer het dienstrooster pas op het allerlaatste moment bekend wordt, is dit moeilijk realiseerbaar.

4.3 Het perspectief van bestuurders en hun ondernemingsraden

Om bij aanvang van het onderzoek al een beeld te krijgen van wat er in de praktijk van instellingen leeft als het gaat om arbeidspatronen is gesproken met een zestal bestuurders en hun ondernemingsraden. Een eerste en zeer belangrijke vraag aan beide partijen binnen de instellingen betreft de organisatie van het werk en welke factoren deze op dit moment beïnvloeden.

Door de besturen en ondernemingsraden worden voornamelijk drie algemene trends genoemd die zorgen voor veranderingen in (de organisatie van) het werk:

1. De individualisering van de cliëntengroep:
 - Er zijn relatief meer complexe cliënten binnen de instellingen, waardoor de begeleiding arbeidsintensiever is.
 - Privacy is voor cliënten steeds belangrijker; dit leidt binnen sommige instellingen tot aanpassingen in de gebouwen (bijv. van slaapzaal naar individuele kamers). Meer privacy betekent soms ook de behoefte aan meer of anders ingezet personeel.
 - In de Gehandicaptenzorg is een cultuuromslag gaande: 'van wat niet kan naar wat *wel* kan'. Dit betekent dat er minder wordt gedacht in termen van een zorgplan en meer in termen van een ondersteuningsplan. Het leveren van dit maatwerk vraagt van werknemers flexibiliteit.
 - Door de overheidsnadruk op vermaatschappelijking van de zorg is er in toenemende mate vraag naar ambulante zorg.
2. De veranderde financieringsstromen en de hiermee samenhangende toegenomen administratieve druk.
3. De beschikbaarheid over voldoende arbeidskrachten: het binden van jongeren is volgens sommige instellingen een probleem. Dit wordt vooral toegeschreven aan het salarisniveau van MBO functies in de Gehandicaptenzorg en aan het feit dat er voor starters weinig uitzicht is op fulltime contracten, vooral in de begeleiding.

We lichten deze punten kort nader toe. Privacy is volgens de geïnterviewden een belangrijk thema in de samenleving en ook binnen het werkveld van de Gehandicaptenzorg is er steeds meer aandacht voor. Deze trend heeft vooral gevolgen voor het indelen en organiseren van een meer privacy biedende leefomgeving van cliënten.

Slaapzalen bestaan haast niet meer, in plaats hiervan zijn eigen vertrekken met gemeenschappelijke ruimtes gecreëerd. Dan moet je ook anders gaan werken als begeleider. (Bestuurder)

De bestuurders noemen dit punt vaker dan de ondernemingsraden: zij hebben in sommige gevallen al de keuze gemaakt voor nieuwbouw of hebben concrete verbouwplannen waarmee beter aan de privacywensen van de cliënten kan worden voldaan. Bij meer aparte vertrekken is het behouden van overzicht uiteraard moeilijker en moet het personeel anders werken om kwaliteit te blijven bieden.

In samenhang met de algemene toename in de maatschappij van de vraag naar maatwerk merken de instellingen ook een verandering in hoe zorg wordt ingestoken. Men werkt minder vanuit *zorgplannen* en meer vanuit *ondersteuningsplannen*. Dat betekent een verschuiving van de focus van wat de cliënt niet meer kan naar wat de cliënt nog wel kan. De cliënten krijgen meer verantwoordelijkheid om naar hun mogelijkheden te leven en hun zorg zelf in te plannen. Zorgverleners bieden daarbij alleen ondersteuning waar nodig. Van werknemers vraagt dit een meer passieve houding (cliënten moeten immers vaker zelf het initiatief nemen). Voor de werkplanning vraagt deze meer op maatwerk gerichte werkwijze om meer flexibiliteit.

De door de overheid ondersteunde vermaatschappelijking van de zorg gaat uit van een grotere deelname van mensen met een ziekte of handicap in de samenleving. Cliënten wensen deze deelname zelf ook. Deze ontwikkeling gaat samen met een groei in de vraag naar ambulante zorg, vooral zichtbaar binnen de grotere instellingen. Met een toename van de ambulante zorg zijn er meer korte diensten ter opvang van het werk in de piekuren nodig. De intramurale zorg kent deze verandering niet. De korte diensten in de piekuren van de ambulante zorg hebben kleine contracten (16 tot 24 uur per week) voor werknemers tot gevolg.

Kleinere instellingen zien juist een toename in de vraag naar intramurale zorg. Als verklaring hiervoor geeft men aan dat de vermaatschappelijking van zorg en de toenemende extramuralisatie samengaat met een toename in de complexiteit van de intramurale zorg. Kleinere instellingen begeleiden cliënten vaak gedurende een lange periode: wanneer de problematiek complexer is, gaan relatief minder cliënten met ontslag en komen er dus op termijn minder plaatsen vrij voor nieuwe zorgvragers.

De relatief licht gehandicapte cliënten gaan vaker naar 'nieuwe' kleinschalige woon- of begeleidingsvormen, zoals de zorgboerderij. Dit maakt dat werknemers in reguliere instellingen voor intramurale zorg een groter deel van hun werk te maken hebben met relatief complexere casussen.

*Het werk is voor werknemers veel zwaarder nu door de complexere caseload.
(Ondernemingsraad)*

Degenen die moeten worden opgenomen hebben vaker een dubbele diagnostiek of een zeer specifieke zorgvraag: een tendens die in meer zorgbranches zichtbaar is. Voorbeelden die worden genoemd zijn combinaties van een handicap met psychische problematiek, depressieve stoornissen, agressieproblematiek en (alcohol)verslaving. De moeilijkheid zit hem vaak in het ontbreken van kennis en

middelen binnen de instelling om hier goed mee om te gaan, wat voor werkdruk zorgt.

Een punt dat daarnaast door de ondernemingsraden herhaaldelijk naar voren wordt gebracht is een toename van het voor financieringspartijen benodigd registrerend werk, zoals urenverantwoording en ander papierwerk. Dit zijn volgens de raden niet de werkzaamheden waarvoor de mensen op de werkvloer voor dit beroep hebben gekozen en de toegenomen nadruk hierop wordt dan ook gezien als een negatieve ontwikkeling.

4.4 De balans in de belangen van organisatie, cliënten en werknemers

In beleid zeggen de meeste instellingen vraaggericht werken. In de praktijk is het echter de vraag in hoeverre dit (al) daadwerkelijk zo mag worden genoemd. Vooral in de intramurale zorg, waar cliënten 24 uur per dag verzorging nodig hebben en in veel mindere mate hun dagprogramma bepalen, is er volgens een aantal van de geïnterviewden in essentie nog altijd sprake van aanbodgericht werk. Dat de vraaggerichtheid van organisaties niet al verder is, wordt door de bestuurders gekoppeld aan praktische bezwaren en niet aan strategische onwil. Aangegeven wordt dat het voor instellingen in het huidige financiële klimaat moeilijk is om de koers richting meer maatwerk en vraaggerichte zorg vol te houden: bij financieel zwaar weer wordt het roer toch vaak weer snel omgedraaid naar een meer aanbodgerichte manier van werken, omdat gedacht wordt dat een standaardisatie van het werk helpt om kosten te besparen.

De geïnterviewde bestuurders geven aan dat zij de balans tussen organisatie, cliënten en werknemers zeer belangrijk vinden en goed in het oog proberen te houden.

Ons motto is: zorgen voor zoveel mogelijk maatwerk voor werknemers, zonder dat cliënten hier last van ervaren. (Bestuurder)

In strategische zin is dit streven expliciet, maar hoe deze gedachte in de dagelijkse praktijk wordt geoperationaliseerd blijkt minder goed aanwijsbaar. Het aanbieden van cursussen ter vergroting van de kwalitatieve inzetbaarheid van werknemers is een concreet punt dat moet leiden tot het kunnen inspelen op de veranderende zorgvraag. Bij kleine organisaties wordt daarnaast veelal genoemd dat iedereen de 'vinger aan de pols' houdt zodat het snel wordt gesignaleerd wanneer er problemen ontstaan en de belangen uit balans dreigen te raken.

De ondernemingsraden hebben in de meeste gevallen een minder positief beeld van de verhouding tussen de verschillende belangen en spreken in dit kader vooral opnieuw over het zwaarder worden van het werk. Daarnaast spreken zij van een toenemende werkdruk als gevolg van de bezetting: meer cliënten moeten worden

verzorgd met minder werknemers. Problemen ontstaan hierdoor bijvoorbeeld bij het opnemen van pauzes.

Er zijn in onze instelling geen pauzes meer tijdens werktijd, omdat deze leiden tot een te krappe bezetting op de werkvloer. (Ondernemingsraad)

Daarnaast ontbreekt het volgens de ondernemingsraden nogal eens aan een voor pauze geormeerde ruimte waar werknemers zich even terug kunnen trekken, waardoor pauzes op de werkvloer moeten worden gehouden, wat vaak leidt tot verstoringen van de rusttijd.

4.5 Flexibiliteit

De benodigde flexibiliteit wordt veelal gezocht in een formele flexibele schil en door te spelen met de verdeling van verschillende typen contracten. Verschillende contractvormen zorgen ervoor dat schommelingen in de vraag goed kunnen worden opgevangen door de instellingen. Contracten die genoemd worden zijn min-max contracten (of *deeltijd-plus* contracten) en 0-uren contracten. De grotere instellingen gebruiken zogenaamde interne *flexpools*.

De nieuwe eisen die de invoering van het ZorgZwaartePakket (ZZP) stelt aan de organisatie van het werk zorgt voor onzekerheid in de strategische personeelsplanning. Met de invoering van de ZZP-en zijn de inkomsten voor instellingen onzeker.

Als er een cliënt met een 'grote rugzak' wegvalt heeft dit relatief grote financiële gevolgen, je hebt dan al gauw een overschot aan personeel. (Bestuurder)

Hierdoor worden vooral in de ambulante zorg grotere contracten minder snel dan voorheen aangeboden. Flexibiliteit in de contracten van werknemers is dan gewenst om de lagere inkomsten op te vangen door een beperking van de personele inzet.

Door toepassing van de JUS kan de flexibiliteit van het vaste personeelsbestand worden vergroot. Ten aanzien van de toepassing van de JUS zien we een drieledig beeld:

1. Instellingen die **niet** met de JUS werken. Ten eerste hebben we een aantal (kleinere) instellingen die niet werken met de JUS. Zij werken met een vast rooster en werknemers kunnen maandelijks inschrijven op welke dagen zij in de betreffende maand wel of niet willen werken. De JUS komt bij deze instellingen niet in beeld omdat deze instellingen vinden dat de werkwijze van nu goed werkt "en waarom zou je het dan aanpassen?". Collegialiteit en waar nodig onderling ruilen vormen de basis van deze methode.
2. Instellingen die met een **tussenvorm** van de JUS werken: zij hebben deze (nog) niet volledig toegepast maar passen de regeling gedeeltelijk toe. Voorbeelden

hiervan zijn een instelling waar een pilot met de JUS loopt binnen een aantal afdelingen. Een andere instellingen heeft de JUS ingevoerd maar past deze alleen toe als de werknemer dit wenst: deelnemen wordt mogelijk gemaakt maar is niet verplicht. Deze twee vormen zijn in samenspraak met de ondernemingsraad tot stand gekomen. Een derde summiere tussenvorm is het werken met de JUS maar wel met een vast aantal uur voor iedere maand of per kwartaal.

3. Instellingen die **wel** met de JUS werken. Zij zijn hiertoe vooral overgegaan omdat het meer flexibiliteit biedt voor zowel de organisatie als voor de werknemers. Volgens de instellingen kan met de JUS beter aan de wensen van werknemers worden voldaan. Eén bestuurder geeft aan dat de JUS er voor zorgt dat 80 tot 90% van het rooster gevuld kan worden met mensen die willen werken. De match tussen vraag en aanbod is er in deze instelling volgens de bestuurder sterk door verbeterd. Een andere bestuurder geeft aan in zijn overweging ook te hebben meegenomen dat roosteren volgens de JUS beter is voor de gezondheid van de verzorgers. Dit argument was echter niet doorslaggevend, flexibiliteit is dit wel.

Moeilijkheden bij het invoeren van de JUS zijn volgens de bestuurders de vrees voor het onbekende die bij werknemers en de ondernemingsraad leeft.

“Wat gebeurt er met het loon en de vakantieopbouw?”, “Gaan we dan werken met een voorwaarts roterend rooster?” en “Hoe past dit in de arbeidstijdenwet?” zijn veelgestelde vragen. (Bestuurder)

De cliëntenraad ziet een groot potentieel nadeel bij het idee dat structuur voor de zorgbehoevende wegvalt. Er is volgens hen minder continuïteit van zorg wanneer men roostert volgens de JUS.

Kijkend naar arbeidspatronen en contracten geven ondernemingsraden en bestuurders aan dat het op dit moment vooral lastig is om jongere werknemers (tot 30 jaar) aan de zorginstelling te binden. Deze groep heeft een voorkeur voor *of* het verzorgingsgedeelte *of* de begeleiding en ziet een combinatie van werkzaamheden niet altijd zitten. Daarbij speelt dat vooral voor degenen die in de begeleiding willen werken, fulltime contracten niet echt tot de mogelijkheid behoren.

Een fulltime of in ieder geval groot genoeg contract wordt natuurlijk wel door de jongeren verwacht. (Ondernemingsraad)

Echte oplossingen voor dit probleem hebben de instellingen niet paraat. Zij geven aan te hopen op de instroom van meer *multifunctionele* werknemers. Ook bij de huidige werknemers moet de inzetbaarheid zo mogelijk worden vergroot.

De ondernemingsraden geven aan dat niet alleen de contractgroottes ervoor zorgen dat de branche minder aantrekkelijk aan het worden is, maar ook het loon. Vroeger,

toen zij zelf in de Gehandicaptenzorg gingen werken, werd er volgens hen nog relatief goed betaald en was het werk in de branche gewild. Tegenwoordig worden andere MBO functies net zo goed betaald, terwijl men hier minder verantwoordelijkheid draagt en men makkelijker een groot contract krijgt. De aantrekkelijkheid van het vak is hierdoor volgens de geïnterviewden gedaald.

4.6 De CAO Gehandicaptenzorg

De meningen over de huidige (CAO) regelgeving zijn wisselend. Het merendeel van de geïnterviewden is niet positief en niet negatief. Aangegeven wordt dat de CAO de basis is, maar dat er flexibel met de regels wordt omgegaan. Het versoepelen van de regels met betrekking tot het inzetten van 55+-ers wordt door zowel de bestuurders als ondernemingsraden als positief ervaren, omdat dit meer ruimte creëert om maatwerk in de diensturen te realiseren voor alle werknemers.

De regelgeving wordt soms als star ervaren. Als voorbeeld van hoe de CAO flexibel wordt ingezet, wordt genoemd dat iemand geen twee weekenddiensten mag draaien, maar "als iemand zelf twee weekenddiensten wil draaien, dan mag deze persoon dat van mij doen". Men geeft echter wel aan dat er controle op is om er voor te zorgen dat men niet *te ver* van de CAO afwijkt. Deze controle heeft geen formele structuur: leidinggevend en het personeel moeten zelf de grenzen van redelijkheid bewaken.

4.7 Samenvattend

Vanuit de werkgeversvertegenwoordiging is onderzoek naar de schijnbare tegenstelling van veel kleine contracten en een tekort aan arbeidskrachten interessant. Omdat werknemers in de Gehandicaptenzorg vaak het werk met zorgtaken thuis combineren, is het bestuderen van mogelijkheden om hun inzetbaarheid te vergroten, rekening houdend met het voorbehoud van een goede werk-privé balans, wenselijk en nodig. Vanuit een arbeidsmarktperspectief is het ook belangrijk om inzicht te verkrijgen in de aantrekkelijkheid van de branche voor (verschillende groepen) werknemers. De werknemersvertegenwoordigers zijn vooral geïnteresseerd in hoe veranderingen in de organisatie van het werk, zoals de toenemende vraaggerichtheid en de krappere bezettingsgraad, arbeidspatronen beïnvloeden. De vraag staat daarbij voorop of werk- en rusttijd voldoende afgebakend en in balans zijn.

Een eerste verkenning van de problematiek bij instellingen laat zien dat vooral de strategische keuzes m.b.t. contractgroottes en –typen zorgen voor onrust. Dit is het gevolg van de onzekerheid binnen instellingen t.a.v. de financiering. In de ambulante zorg worden minder grote contracten aangeboden omdat de (objectieve of subjectieve) continuïteit van geldstromen sinds invoering van de zorgzwaartefinanciering minder stabiel is. Kwantitatieve flexibiliteit wordt gecreëerd door meer flexibele (tijdelijke) contracten in te zetten. Bij de 'vaste' werknemers wordt juist een toename van de *kwalitatieve* inzetbaarheid verwacht.

De ondernemingsraden zijn niet gecharmeerd van de toename in het aantal flexibele contracten: zij slaan vooral alarm om de beperkte mogelijkheden voor startende werknemers om een voltijd contract aan te gaan. Dit maakt volgens hen de branche minder aantrekkelijk voor nieuwe instroom en maakt het moeilijker om goede werknemers te binden.

Na in dit en het vorige hoofdstuk verkend te welke keuzes en dilemma's er voor liggen, bekijken we in het volgende hoofdstuk de theorie ten aanzien van het plannen van capaciteit. Dit doen we door in te gaan op wat er vanuit de literatuur bekend is over het opstellen van 'goede' roosters, volgens de in dit onderzoek gekozen insteek, oftewel: roosters die recht doen aan de belangen van zowel werkgevers als werknemers.

5 De theorie van goed roosteren

5.1 Inleiding

De titel van dit hoofdstuk doet wellicht vermoeden dat er een blauwdruk volgt voor het maken van goede roosters, maar een dergelijke blauwdruk bestaat helaas niet. Want op welke peilers beoordeel je of arbeidsmomenten 'goed' zijn? Dit hangt, zoals we in hoofdstuk 3 hebben gezien, sterk af van wie ze beoordeelt. Wel zijn er een aantal aandacht- en uitgangspunten voor het afbakenen van werk- en rusttijd en het maken van goede roosters, vanuit werknemers- *en* werkgeversperspectief. Daarbij wordt vooral gelet op wet en regelgeving, gezondheid en kwaliteit van arbeid. We vermelden in dit hoofdstuk de meest relevante voor de Gehandicaptenzorg. De resultaten van de bevraging van roosterdeskundigen en werknemers zullen aan deze theoretische bevindingen worden gespiegeld.

5.2 Capaciteit plannen

De capaciteitsplanning zorgt voor de afstemming van het beschikbare werkaanbod op de zorgvraag, of –naargelang de visie van de organisatie– op de afstemming van het aanbod op de vraag. De capaciteitsplanning maakt de beschikbare tijd en capaciteit inzichtelijk, zodanig dat er gefundeerde beslissingen over de inzet van het personeel genomen kunnen worden. Idealiter volgt daaruit een strategische personeelsplanning, waarin zowel het beleid rondom arbeidspatronen als het ziektebeleid en het in-, door- en uitstroombesluit worden meegenomen. Het doel is het op de langere termijn waarborgen van voldoende goed inzetbaar personeel.

Op de korte termijn kan deze strategische personeelsplanning worden doorvertaald naar een roosterbeleid en een beleid wat betreft het omgaan met onvoorziene fluctuaties in vraag en aanbod op de zeer korte termijn (vaak van de ene op de andere dag). Wanneer er optimaal wordt geroosterd wordt de personele inzet doeltreffend en doelmatig afgestemd op de werkzaamheden. Uitval van ingeroosterd personeel of een acute stijging in de zorgvraag kunnen worden opgevangen. Bovendien zijn de arbeidspatronen dan zoveel mogelijk afgestemd op de wensen en behoeften van de werknemers, terwijl rekening wordt gehouden met de regels van CAO en ATW.

Het realiseren van een goede capaciteitsplanning is sterk afhankelijk van de personen die zich hiermee bezig houden. Zij moeten over de juiste competenties beschikken om het bovenstaande te realiseren en worden in veel gevallen ondersteund door een geautomatiseerd systeem. Verder is het belangrijk dat er wordt gewerkt met een jaarlijks plan voor de omvang en samenstelling van de dienstverbanden. Het gaat hierbij om een jaarlijkse systematiek voor personeelsplanning: dit vereist inzicht in

verschillende kengetallen die beschikbaar worden gesteld door P&O, zoals het aantal en type contracten.

Vervolgens is inzicht nodig in schommelingen in de zorgvraag en in het tijdspad waarbinnen deze bekend worden. Deze *forecasting* wordt idealiter in de jaarplanning verwerkt. Op jaarbasis kan het bijvoorbeeld zo zijn dat een griepgolf gemiddeld 2x voorkomt, en daarmee is dat een gegeven voor het jaarlijkse plan op tactisch niveau. Echter, het voorspellen wanneer en in welke heftigheid zich dit voordoet is juist voor het *operationele* plannen van belang.

Voor zowel de jaarlijkse trends als de verschuivingen op korte termijn is flexibiliteit vereist, waaruit een keuze kan worden gemaakt uit de in tabel 3.3.1 gepresenteerde vormen van flexibiliteit. Dit leidt tot de volgende mogelijkheden waar planners zich (in theorie, niet bij iedere instelling zijn de mogelijkheden hetzelfde) van kunnen bedienen:

- Inzet van oproepkrachten
- Inzet van min-max contracten
- Inhuur van uitzendkrachten
- Via meerwerk (overwerk)
- Laten oplopen van de wachtlijsten.

Aanbod- of vraaggericht plannen

In het plannen van de werkzaamheden kan de aanbodkant domineren of kan de vraagkant als uitgangspunt worden genomen. Wanneer de aanbodkant leidend is, wordt eerst de personele inzetbaarheid berekend. Vervolgens wordt bekeken in hoeverre aan de zorgvraag kan worden voldaan. In de uiterste vorm van het aanbodgericht plannen is er sprake van zogenoemde *wensenroosters*: de wensen van werknemers worden altijd zo veel mogelijk gehonoreerd, los van de te leveren zorg.

Andersom is het bij vraaggericht plannen zo dat er zoveel mogelijk tegemoet gekomen wordt aan de zorgvraag, tot en met het altijd honoreren van wensen van cliënten. Uiteraard zijn de meeste planningssystemen een combinatie van vraag- en aanbodgericht werken. Hierbij wordt rekening gehouden met de kaders die de CAO stelt, de arbeidstijdenwet, budgetgrootte, productienormen en (in wisselende mate) met de wensen van werknemers en cliënten.

Informatievoorziening planners

Om goed te kunnen plannen is verder een *up to date* inzicht nodig in de samenstelling van de beschikbare informatie in termen van inzetbaarheid (in arbeidstijden en –dagen, maar bijvoorbeeld ook wat betreft kwalificaties en/of competenties), in het aantal vacatures en in een het daadwerkelijk beschikbare aantal uren per werknemer. Dit laatste kan onderhevig zijn aan veranderingen door schommelingen in de zorgvraag of verstoringen in roosters.

De voor planners beschikbare stuurinformatie kan op jaarbasis dus flink variëren: hoe meer informatie up to date is hoe beter de informatie bruikbaar is voor het vaststellen en uitvoeren van roosters. Het gaat in de zorg vooral om de volgende verschillen per werknemers:

- Aantallen uren
- Aanvangstijden en aflooptijden van diensten
- Locatie
- Functionele flexibiliteit (multi-inzetbaarheid)

Om efficiënte roosters te kunnen maken is verder inzicht nodig in de minimale bezetting. Kwaliteitsnormen, eisen van verzekeraars en andere factoren bepalen deze minimale bezetting.

Al deze informatie is uitgebreid en dynamisch. Het is daarom van belang te werken met een planningssysteem dat voldoende inzicht geeft in trendcijfers en geaggregeerd kan worden naar andere niveaus (teamoverstijgend). Een geautomatiseerde planningssystematiek biedt daar de mogelijkheden voor en is meestal gekoppeld aan personele informatiesystemen en de kaders waaraan een rooster moet voldoen (zoals de arbeidstijdenwet en budgetten). Dit maakt het voor de planners makkelijker om rekening te houden met de verschillende werkkaders.

Planningssystematiek

Wanneer gestart wordt met een planning zijn er veel vrijheidsgraden voor de invulling. Waar beginnen planners met het verwerken van de stuurinformatie? De volgorde waarin men rekening houdt met de volgende kaders is van belang om inzicht te krijgen in de wijze van plannen. In willekeurige volgorde zijn dat de volgende kaders:

- vraag naar zorg bepalen
- budgettaire kaders vaststellen
- vakanties inplannen
- opleidingsdagen inplannen
- vaste vrije dagen inplannen
- ziekteverzuim inplannen
- vaststellen roosters op team en individueel niveau

Er bestaan nog steeds planningssystemen waarin de opleidingsdagen en vakanties pas worden ingepland nadat het jaarrooster al is vastgesteld. Dit leidt dan steevast tot knelpunten en verschuivingen om toch aan de zorgvraag te kunnen voldoen. Dit geldt op jaarbasis ook voor het ziekteverzuim. Men kan op basis van ervaringscijfers een redelijke inschatting maken van het te verwachten verzuim en daarmee rekening houden in de jaarplanning.

Centraal of decentraal plannen

Over de beste manier van plannen is veel te doen als het gaat om het verschil tussen centraal en decentraal plannen. Gecentraliseerd plannen wil zeggen dat de vaststelling van vraag en aanbod en bijbehorende roostering plaatsvindt op 1 centraal punt. Wat het niveau van centralisatie is kan verschillen: het kan gaan om één punt voor de gehele organisatie, of één punt per instellingsonderdeel of locatie. Wij hanteren in dit rapport waar relevant dit onderscheid, als er niets is gespecificeerd gaat het om één centraal punt voor de gehele organisatie. Gedecentraliseerd plannen wil conform onze definitie zeggen dat de vaststelling van vraag en aanbod en bijbehorende roostering plaatsvindt op afdeling- of teamniveau.

Een voordeel van centraal plannen is dat kennis en ervaring over het ingewikkelde planningsproces gebundeld zijn. Bovendien is er een snelle koppeling te maken tussen de verschillende niveaus (individueel, team, afdeling, instelling). Een ander voordeel vanuit het oogpunt van weinig verstoringen in roosters, is dat er minder makkelijk onderhandeld kan worden over verschuivingen in het vastgestelde rooster. Nadeel is dat grote afstand tussen planner en werknemer het rekening houden met wensen en behoeften kan belemmeren.

In de zorg komen planningsystemen voor waarin werknemers op voorhand geen wensen kunnen aangeven. Ook zijn er varianten waarin men per week 1 (vaste) wens kan opgeven, bijvoorbeeld, altijd de woensdagmiddag vrij, of niet werken op vrijdag. In de meeste gevallen betreft het dan een 'vaste' wens waar men in principe ook altijd recht op heeft. Daarnaast kan men ook nog andere wensen opgeven maar die worden niet gegarandeerd doorgevoerd en behouden de status van voorkeuren. Tot slot zijn er ook systemen waarbij men in principe oneindig veel wensen kan opgeven en men ook zoveel mogelijk van die wensen probeert te honoreren.

De Gehandicaptenzorg kent naast dagdiensten ook avond-, weekend- en verschillende onregelmatige diensten. Deze verschillende diensten vormen samen het rooster. Het gebruiken van de diensten naast elkaar geeft de instellingen flexibiliteit om te kunnen voldoen aan de zorgvraag.

Naast het inbouwen van flexibiliteit in de roostering kunnen werknemers ook zelf regelruimte inbouwen in hun werktijden:

- door het ruilen van diensten met collega's (al dan niet geregistreerd);
- door het aanpassen van de zorgvraag van cliënten (uitstel, spreiden, opschalen, onderhandeling over tijdstip),
- via individuele afspraken tussen leidinggevende/roosteraar en werknemer;
- via afspraken met de OR.

Werknemers kunnen verschillende redenen hebben om deze regelruimte te willen benutten. Meer in het algemeen worden voorkeuren voor arbeidstijden en -dagen bepaald door de volgende redenen:

- Meer tijd voor zorgtaken thuis nodig hebben;
- Het werktempo tijdens een dienst als prettig ervaren;
- Een dienst biedt dat werk en opleiding kunnen worden gecombineerd;
- Een dienst wordt beter beloond;
- Mogelijkheid tot samenwerken met de favoriete collega's/ cliënten;
- Een dienst biedt werk dat inhoudelijk aantrekkelijker is;
- Het vergroot de loopbaankansen (bijvoorbeeld door zichtbaarheid bij leidinggevende of aanwezigheid bij vergaderingen);
- Het is beter voor de gezondheid;
- Men voelt zich veiliger op het werk (aanwezigheid van collega's).

Het maken van een jaarplanning is de basis voor tactisch plannen. Het maken van de roosters vormt de operationele planning. De *realisatie* van roosters, dus het verlenen van zorg vormt het daadwerkelijke werk. De mate waarin dat gebeurt volgens het vooraf bedachte plan (tactisch en operationeel) is af te lezen uit de registratie van de gewerkte uren, maar ook uit de zorgverantwoording.

Een deugdelijke registratie geeft aldus inzicht in knelpunten en aanknopingspunten voor verbeteringen. Zo kunnen verstoringen (afwijkingen van het geplande) bijgehouden worden. De voornaamste redenen van verstoringen zijn: ziekte van personeel, een plotseling stijgende zorgvraag, het ruilen van diensten op verzoek werknemers, een algemeen tekort aan personeel en een lage bezetting tijdens vakantieperiodes.

Indicaties voor de kwaliteit van roosters zijn onder andere (vanuit verschillende perspectieven):

- De regelmatigheid van de roosters (met name van belang voor gezondheidsaspecten); is er een repeterend patroon in volgorde van diensten?
- De voorspelbaarheid van de roosters: is er een voorspelbaar patroon in de tijden (en locaties) waarop een individuele werknemer moet werken? Dit is vooral van belang voor de combinatie werk/privé.
- De mogelijkheden om verlof op te nemen
- De mogelijkheden om middels rooster/werktijden werk en privé met elkaar af te stemmen
- De mate waarin er (eventueel) moet worden overgewerkt
- De wijze waarop overwerk kan worden gecompenseerd
- De afstemming tussen werktijden en de wensen van cliënten
- De hoeveelheid werk, werktempo, taakvariatie
- De verdeling van werk binnen teams bij ziekte van een teamlid
- De verdeling van werk binnen teams bij zwangerschap van een teamlid

5.3 Innovatieve vormen van capaciteitplannen

Om roosters en zorgvraag beter op elkaar af te kunnen stemmen kunnen verschillende innovaties in de planningsystematiek worden doorgevoerd. We behandelen kort de ontwikkelingen die voor de gehandicaptenzorg het meest relevant lijken.

Individueel of zelfroosteren: Individueel roosteren of 'zelfroosteren' is de meest verregaande vorm van zeggenschap over de eigen werktijden. In de kern is dit een systeem waarbij de werkgever de planningsperiode vaststelt, de verschillende dagen en tijdstippen van de kwantitatieve en kwalitatieve bezettingseisen definieert en werknemers de individuele voorkeuren laat aangeven. Hierna worden de individuele voorkeuren afgestemd op de bezettingseisen (uitgevoerd door planner en/of management) met als resultaat een rooster per werknemer. Het Nederlands Centrum voor sociale Innovatie (NCSI) besteedt de nodige aandacht aan de effecten van individueel roosteren (zie tabel 5.1).

Tabel 5.1 Voor- en nadelen van individueel roosteren

Voordelen	Nadelen
Flexibiliteit	Verbreekt vaste werkrelaties
Dynamisch systeem van vraag en aanbod	Niet geschikt voor specialistische functies
Optimaliseert inzet werknemers	Meer complexiteit bij overdracht van werk
Vermindert overwerk	Vraagt voortdurende managementaandacht
Motiveert werknemers	Vereist investering in ondersteunende systemen
Activeert managers	Onvoorspelbaarheid

Bron: NCSI, 2009

Afspraken op OR-niveau: De OR kan samen met de werkgever ruimere kaders bepalen rondom arbeidstijden. Ook kunnen er regelingen bedacht worden voor beloning van arbeidstijden of uitvoeringsafspraken t.a.v. de JUS. Op deze manier kunnen instellingskenmerken van aanbod en vraag beter opgepakt worden. Het gaat hierbij uiteraard niet om veranderingen die een verslechtering inhouden voor de werknemer (gezondheid, werk/privé).

Duobanen: Sommige functies kunnen door twee werknemers uitgevoerd worden. Dit vergroot de inzetbaarheid en flexibiliteit. Dit vereist een sterke koppeling met zorgvraag en een sterke onderlinge samenwerking. Het is op dit moment niet bekend in hoeverre van deze opties gebruik wordt gemaakt binnen Gehandicaptenzorginstellingen.

Decentraal plannen en/of roosteren: Hoewel centraal plannen en/of roosteren ook als innovatie gezien kan worden, noemen we hier alleen decentraal plannen/roosteren: het gaat dan om het beter kunnen voorzien in wensen en behoeften van zowel werknemer als cliënt. Door dichter op de werkvloer te plannen is er rijkere informatie

voorhanden en kan beter ingespeeld worden op plotselinge schommelingen in zowel vraag als aanbod.

Geautomatiseerde roosterpakketten: Met deze ondersteunende software, gekoppeld aan de jaarplanning, zijn roosters sneller en nauwkeuriger in te vullen.

Integratie zorgzwaartepakketten in de capaciteitsplanning: De ZZP-en zijn recentelijk in o.a. de Gehandicaptenzorg ingevoerd en bepalen de bij een indicatie passende zorg en daarmee de benodigde (personele) inzet. Een wijdverbreide ontwikkeling is dan ook dat in de capaciteitsplanning rekening gehouden wordt met de zorgzwaartefinanciering.

Planning gekoppeld aan tijdsregistratie: Dit betreft de verantwoording achteraf van gewerkte uren, in ieder geval in aantallen gewerkte uren, maar eventueel ook kwalitatief (welke zorg is verleend). Wanneer een koppeling van de registratie met de planning vooraf mogelijk is, kunnen knelpunten in de planning snel worden opgespoord en kunnen verbeteringen effectiever worden.

Planning gekoppeld aan cliëntadministratie: Dit betreft de koppeling tussen gewerkte uren (de registratie) voortkomend uit de planning gekoppeld aan de verantwoording achteraf van de cliëntadministratie. Wanneer een koppeling van de registratie met de planning vooraf mogelijk is, kunnen knelpunten in de planning snel worden opgespoord en kunnen verbeteringen effectiever worden. Dit zorgt voor een betere afstemming van de zorgvraag en de personele inzetbaarheid.

Planning gekoppeld aan personeelssystemen: Dit betreft de digitale koppeling van planningsoftware en data met de personeelsadministratie (contracttypen en grootte, diploma's etc.). Het werken met deze koppeling maakt het mogelijk om sneller een inschatting te maken van de kwalitatieve inzetbaarheid.

De jaarurensystematiek: Het belangrijkste uitgangspunt van de JUS is de mogelijkheid om in het werkaanbod te fluctueren om zo beter op de zorgvraag in te spelen. Daarnaast kunnen individuele werknemers ook profiteren van deze mogelijkheid om (een afgebakende periode) meer of minder te werken. Zo kunnen zij werk- en rusttijd (inclusief verlof) beter op hun individuele behoeften afstemmen.

5.4 Samenvattend

Het komen tot goede arbeidspatronen begint idealiter met een visie op hoe zo goed mogelijk te voldaan aan de vraag, terwijl de gezondheid, motivatie en productiviteit van het personeel goed blijven. In de zoektocht naar deze balans worden initiatieven ondernomen die hoofdzakelijk te maken hebben met het vergroten van de kwantitatieve flexibiliteit. Een goede administratie helpt de roosteraar om te leren van de realisatie van planningen in het verleden en om ruimte te vinden in het personeelsbestand wanneer de zorgvraag fluctueert. Met het in dit hoofdstuk verkregen inzicht in de theorie gaan we in het volgende hoofdstuk in op de praktijk.

6 Resultaten deskundigenonderzoek

6.1 Deelnemers aan het deskundigenonderzoek

Aan het deskundigenonderzoek hebben 209 opstellers van dienstroosters deelgenomen⁸. De 209 deskundigen vertegenwoordigen ruim 50 instellingen. We kunnen hiermee betrouwbare uitspraken doen over hoe vraag en aanbod in de Gehandicaptenzorg worden afgestemd⁹.

Belangrijk bij het lezen van dit hoofdstuk is de interpretatie van de termen 'roosteren' en 'plannen'. Deze worden in de praktijk vaak door elkaar gebruikt. Met plannen bedoelen wij het proces waarbij de zorgvraag in de tijd wordt uitgezet. Om verwarring te voorkomen wordt hieraan gerefereerd met de term 'cliëntenplanning'. Met roosteren bedoelen wij het proces waarbij werknemers in de tijd worden ingedeeld voor arbeid. We gebruiken daarvoor zoveel mogelijk de term 'dienstroosters', wat refereert aan het feit dat het arbeidstijd betreft en niet wil zeggen dat er in vaste diensten wordt gewerkt.

6.2 Achtergrondkenmerken van de deskundigen

We geven allereerst in een kort overzicht weer wie er in de branche verantwoordelijk zijn voor het roosteren (en plannen):

- Het merendeel van de deskundigen die de enquête hebben ingevuld geeft aan zorgwerker te zijn met roosteren in het takenpakket (62%). Anderen geven aan leidinggevende van een team/afdeling (14%) of planner (13%) te zijn. Slechts 5 personen (2%) zijn zorgmanager. De overige 8% van de deskundigen hebben een andere functiebenaming zoals managementassistent of zorgcoördinator.
- De deskundigen hebben in meerderheid *geen* leidinggevende taken (slechts 35% heeft een leidinggevende taak) en dus geen hiërarchische verhouding met degenen waarvoor hij of zij de roosters opstelt.
- 63% van de deelnemers aan de enquête stelt *alleen* dienstroosters op. De overige 37% stelt naast de dienstroosters ook de cliëntenplanning op. De meerderheid van de deskundigen heeft dus alleen de knop 'aanbod' om aan te

⁸ Van deze groep hebben 130 personen de vragenlijst volledig ingevuld. De overige personen hebben minimaal 11 vragen beantwoord maar hebben de vragenlijst voor de laatste vraag verlaten.

⁹ Gezien de grootte van deze groep (n=209), het aantal instellingen dat de roosteraars vertegenwoordigen en de verhoudingen tussen de verschillende werkvormen waarvoor zij de roosters opstellen kan aangenomen worden dat de bevindingen representatief zijn voor de gehele populatie roosteraars in de Gehandicaptenzorg. De grootte van de populatie roosteraars binnen Gehandicaptenzorginstellingen en de verdeling van werknemers naar werkvorm is niet bekend, waardoor dit niet toetsbaar is.

draaien om vraag en aanbod te matchen, aangezien zij niet gaan over de planning aan de vraagkant.

- Gemiddeld stelt één persoon het rooster op voor 32 werknemers. Planners stellen vaker de roosters op voor meer dan 50 werknemers (32%) dan degenen waarvoor het roosteren slechts een onderdeel van de functie vormt.
- In de intramurale zorg wordt gemiddeld voor 27 werknemers gepland, waar dit aantal in de extramurale zorg 54 is. In de intramurale (woon)zorg worden de dienstroosters vaker opgesteld door iemand binnen het team met het opstellen van de roosters in het takenpakket en in de extramurale zorg (ambulante zorg en dagbesteding) hebben leidinggevenden en roosteraars/planners vaker deze taak.

Het type zorg waarvoor men roostert (en plant) is als volgt verdeeld:

Tabel 6.1 Verdeling respons over zorgtypen

Type zorg	%
Verstandelijke Gehandicaptenzorg	71
Lichamelijke Gehandicaptenzorg	6
Zintuiglijke Gehandicaptenzorg	2
Meervoudige Gehandicaptenzorg	20
Overig	1
<i>Totaal</i>	<i>100</i>
Intramurale zorg	68 (82% ¹⁰)
Extramurale zorg	15 (18% ¹⁰)
Combinatie van intra- en extramurale zorg ¹¹	17
<i>Totaal</i>	<i>100</i>

N=209

6.3 Kenmerken van het arbeidsaanbod

De opstellers van roosters hebben globaal gezien een arbeidsaanbod tot hun beschikking met de volgende kwantitatieve kenmerken:

- Volgens 85% van de deskundigen is meer dan de helft van de werknemers waarvoor zij het dienstrooster opstellen vast in dienst. 71% geeft zelfs aan dat meer dan 75% van deze werknemers vast in dienst is.

¹⁰ De deskundigen die zowel voor intra- als extramurale zorg roosteren en/of plannen hebben voor het invullen van de enquête een keuze moeten maken voor welk zorgtype zij de enquête wilden invullen. Na deze keuze behoren 172 personen (82%) tot de groep die de vragenlijst voor intramurale zorg heeft ingevuld en 37 personen (18%) tot de groep die de vragenlijst voor extramurale zorg hebben ingevuld.

- Kleine contracten (<16 uur) en grote contracten (> 32 uur) komen relatief weinig voor. 86% van de roosteraars geeft aan dat maar een kwart of minder van de werknemers waarvoor zij plannen een contract heeft voor minder dan 16 uur, een kwart heeft een contract boven de 32 uur. Contracten van 25 tot en met 32 uur komen het vaakst voor: de helft van de werknemers waarvoor zij roosteren heeft een contract van deze grootte.

6.4 Hoe worden dienstroosters en cliëntenplanningen opgesteld?

6.4.1 Het niveau

De capaciteitplanning komt het vaakst tot stand op teamniveau (52% van de roosters en 43% van de cliëntenplanning) of afdelingsniveau (32% en 25%). Het komt relatief weinig voor dat er centraal wordt gepland en/of geroosterd (respectievelijk 9 en 7%). Werknemers zijn relatief vaker zelfsturend als het gaat om het plannen van hun werk (23%) dan als het gaat om het bepalen wanneer zij voor werk beschikbaar zijn (9%). Tabel 7.4 laat zien hoe de capaciteitplanning is ingericht.

Tabel 7.4 Wijze van capaciteitplanning

	Dienstroosters % (n= 209)	Cliëntenplanning % (n= 77)
Centraal: op één centraal punt in de instelling	7	9
Op afdelingsniveau: één coördinator per afdeling	32	25
Op teamniveau: één coördinator per team	52	43
Op werknemersniveau: zelfsturende werknemers	9	23

6.4.2 Het systeem

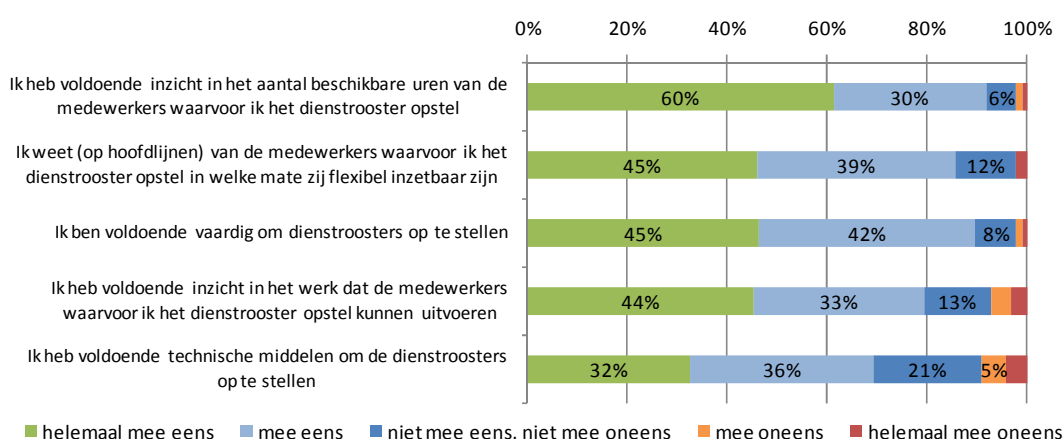
De grootste groep roosteraars maakt enkel gebruik van een geautomatiseerd roostersysteem (38%) en heeft dus geen geautomatiseerde cliëntenplanning tot zijn of haar beschikking. 26% beschikt over een geïntegreerd geautomatiseerd systeem dat plant *en* roostert. 5% van de roosteraars geeft aan dat alleen het planningsstelsel geautomatiseerd is en dat er handmatig wordt geroosterd. Plannings- en roostersystemen die vaak gebruikt worden zijn Cura, DRP, Excell en Harmony. 31% van de deskundigen beschikt niet over een geautomatiseerd rooster- en/of plansysteem en werkt dus handmatig.

Van de respondenten die aangeven geautomatiseerd te plannen en/of te roosteren geeft 56% aan alleen kwantitatieve gegevens tot zijn/haar beschikking te hebben. 19% weten dat zij in hun systeem zowel de beschikbaarheid in tijd (kwantitatief) als in competenties en certificaten (kwalitatief) kan zien. 3% beschikt alleen over de kwalitatieve gegevens. Een grote groep roosteraars (22%) weet niet wat het systeem hen precies aan beschikbaarheid kan laten zien.

6.4.3 De toerusting

Figuur 6.1 geeft inzicht in hoeverre de deskundigen zich zelf voldoende toegerust voelen om goede roosters op te stellen. Hieruit valt af te lezen dat men zich over het algemeen goed geëquipeerd voelt. Alleen als het gaat om de beschikbaarheid over technische middelen is ruim een kwart van de roosteraars negatief of ambivalent. Dit komt overeen met de eerder aangegeven aantallen deskundigen die het zonder een geautomatiseerd systeem moeten stellen. Opstellers van roosters in de intramurale zorg zijn het gemiddeld meer eens met de eerste, tweede en vierde stelling dan hun collega's in de extramurale zorg. Zij hebben ook een positievere inschatting van hun inzicht in de beschikbaarheid, flexibiliteit en vaardigheden van de werknemers.

Figuur 6.1 Inschatting eigen toerusting door roosteraars



6.5 De aansluiting van vraag en aanbod

6.5.1 Werkmomenten

89% van de roosteraars geeft aan dat hun instelling zowel doordeweeks als in de weekenden zorg verleent. 9% verleent alleen zorg doordeweeks en 1% doet dit enkel in de weekenden. De roosteraars waarvan hun instelling zowel doordeweeks als in het weekend zorg verlenen zien op meerdere momenten een leegloop in de zorgvraag en op meerdere momenten een personeelstekort: vooral doordeweeks in de middag is sprake van een leegloop in de zorgvraag. Zoals verwacht kon worden zijn er relatief minder werknemers beschikbaar voor werk in de avonden en in het weekend.

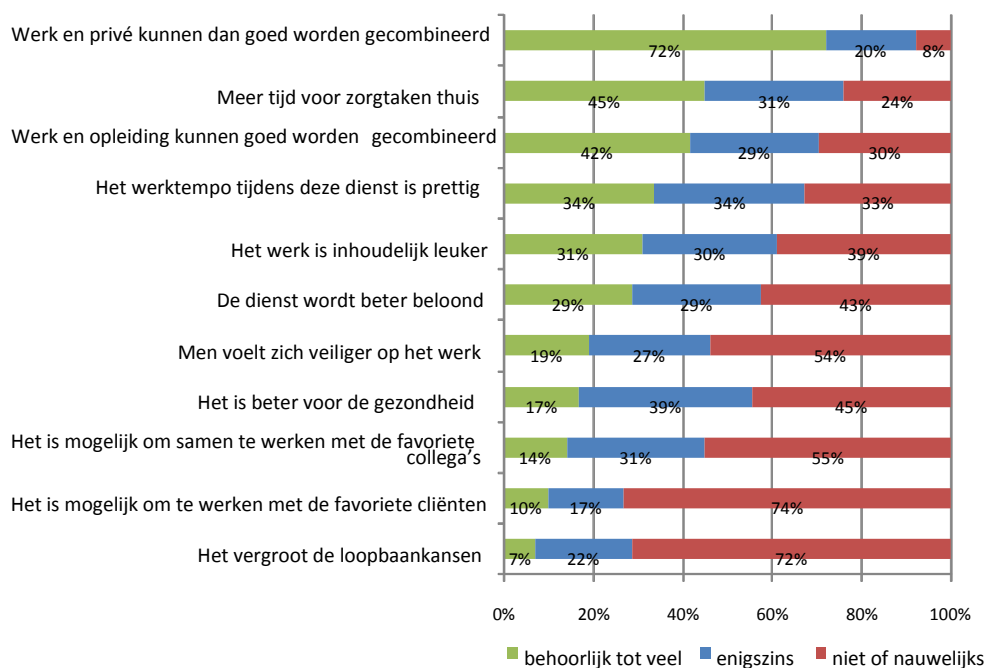
Opvallend is het relatieve gemak waarmee de nachten, vooral die doordeweeks, met personeel kunnen worden gevuld. Dit is mogelijk te verklaren door de relatief geringe zorgvraag in de (doordeweekse)nacht. Verder valt op dat het aanbod van arbeid volgens de roosteraars vooral op doordeweekse middagen groot is (m.u.v. de

woensdag, de dag waarop veel basisscholen 's middags vrij geven), terwijl dat ook de 'leegloop' momenten zijn qua vraag. De doordeweekse avonden en de maandag, dinsdag- en donderdagmiddag zijn daarmee de momenten waarop vraag en aanbod volgens de roosteraars het moeilijkste met elkaar te verenigen zijn.

Ook gedurende het jaar varieert de afstemmingsmoeilijkheid van vraag en aanbod. Duidelijk is dat de zomermaanden voor de grootste knelpunten zorgen. Juli en augustus zijn als vakantie maanden moeilijk als het gaat om het vinden van personeel, ook al is er in deze maanden ook relatief minder zorgvraag. Daarnaast zijn mei, juni en december maanden waarin het roosteren wordt bemoeilijkt door de beschikbaarheid van personeel.

De roosteraars is gevraagd wat naar hun mening een rol speelt bij het verschil in populariteit van verschillende diensten. Figuur 6.2 geeft weer welke zaken volgens hen een rol spelen.

Figuur 6.2 Redenen voorkeuren diensten volgens roosteraars



Een verschil in mening tussen de intramurale- en extramurale zorg zien we bij de laatste twee punten: roosteraars in de extramurale zorg geven vaker aan dat het werken met favoriete cliënten en het vergroten van de loopbaankansen een rol speelt bij de populariteit van de verschillende diensten dan hun collega's die roosteren voor werknemers in de intramurale werkvormen.

6.5.2 De zorgvraag

De voorspelbaarheid van de zorgvraag bepaalt voor een groot deel hoe roosters tot stand komen. Wat dit betreft is er in de branche duidelijk een tweedeling zichtbaar: 44% van de deskundigen noemt de zorgvraag vrij tot zeer instabiel en 56% geeft aan de zorgvraag (vrij) stabiel te vinden.

Hoe lang de zorgvraag van te voren kan worden voorspeld is erg wisselend 9% van de deskundigen geeft aan dat de zorgvraag tot één dag van tevoren wordt voorspeld, 12% noemt één dag tot twee weken, 19% twee weken tot één maand, 32% één maand tot drie maanden en 28% drie maanden of langer. In de intramurale zorg blijkt de zorgvraag langer van te voren te voorspellen dan in de extramurale zorg: van de deskundigen in de intramurale zorg spreekt 64% uit dat de zorgvraag meer dan een maand van te voren kan worden voorspeld, ten opzichte van 36% van hun collega's die extramurale zorg roosteren/plannen.

In de meeste gevallen slagen de instellingen er volgens de roosteraars in om op tijd te reageren op schommelingen in de zorgvraag. 59% van de roosteraars geeft aan dat hun instellingen er meestal of altijd in slaagt op tijd te reageren, slechts 15% geeft aan dat zij nooit of slechts een enkele keer op tijd kunnen reageren.

Eventuele pieken en dalen zijn volgens 17% van de respondenten pas op de dag zelf bekend, 11% geeft aan dat deze de dag van tevoren bekend worden, 33% spreekt over 2 dagen tot 3 weken van te voren, de grootste groep (40%) geeft echter aan dat eventuele pieken en dalen in de zorgvraag ruimschoots en in ieder geval meer dan drie weken van te voren bekend zijn (vaak al tussen de 3 weken en 2 maanden).

Aan de roosteraars is ook gevraagd *hoe* zij momenteel reageren op stijgingen en dalingen in de zorgvraag. De tabellen 6.2 en 6.3 laten zien wat strategieën zijn voor respectievelijk een (niet te anticiperen) stijging of daling in de zorgvraag. Stijgingen van de zorgvraag worden vooral opgevangen door inzet van een flexibele schil of door het laten bijspringen van niet-ingeroosterde werknemers. Ook overwerk komt relatief vaak voor. Opvallend is dat dit in de intramurale zorg significant vaker werknemers die niet ingeroosterd waren alsnog worden benaderd om bij te springen dan in de extramurale zorg.

Bij dalingen aan de vraagkant hanteren roosteraars een veel minder ruim palet aan strategieën, het afzeggen van werknemers in de flexibele schil is daarbij het vaakst genoemd.

Tabel 6.2 Strategie bij stijging in de zorgvraag

	% vaak tot altijd	% soms tot nooit
Ik vraag de flexibele schil om te komen werken	45	55
Ik vraag werknemers die niet ingeroosterd waren om bij te springen	44	56
Ik vraag ingeroosterde werknemers om over te werken	35	65
Ik maak gebruik van uitwisseling van personeel tussen teams/afdelingen	23	77
Ik maak gebruik van de JUS waardoor ik meer uren per periode kan inzetten per werknemer	11	89
Ik maak gebruik van uitwisseling van personeel tussen instellingen	2	98
Ik laat de wachtlijsten oplopen	2	98

N= 145

Tabel 6.3 Strategie bij daling in de zorgvraag

	% vaak tot altijd	% soms tot nooit
Ik vraag de flexibele schil om niet te komen werken	30	70
Ik maak gebruik van de JUS waardoor ik meer of minder uren per periode kan inzetten per werknemer	17	83
Ik laat de wachtlijsten afnemen	17	83
Ik maak gebruik van uitwisseling van personeel tussen teams/afdelingen	15	85
Ik vraag ingeroosterde werknemers om eerder te stoppen met werken	10	90
Ik maak gebruik van uitwisseling van personeel tussen instellingen	2	98

N= 123

6.5.3 *Het aanbod van personeel*

80% van de roosteraars typeert de wijze waarop het dienstrooster wordt opgesteld als (vrij) stabiel. Dienstroosters worden veelal individueel vastgesteld (62%) en anders is er sprake van een combinatie van ploegen en individuele arbeidspatronen (30%). In de intramurale zorg komt een combinatie vaker voor dan in de extramurale zorg (33% intramuraal tegen 14% extramuraal). In de extramurale zorg blijkt het dienstrooster vaker op basis van ploegen vastgesteld te worden (5% intramuraal t.o.v. 23% extramuraal).

Met wensen van werknemers wordt vaak rekening gehouden. 68% van de roosteraars geeft aan dat werknemers één vaste wens mogen opgeven en volgens 30% van de roosteraars is het aantal wensen niet beperkt tot één. Om meer regelruimte te creëren wordt volgens de deskundigen vaak gekozen om diensten te ruilen met collega's (94% geeft dit aan) of worden er individuele afspraken gemaakt tussen leidinggevende/roosteraar en werknemer (66%). Het aanpassen van de zorgvraag (11%), het toepassen van de JUS (8%) en het maken van afspraken met de OR (2%) komt beduidend minder vaak voor.

Voor de opstellers van roosters is het belangrijk om een goed beeld te hebben van waar de flexibiliteit zit bij werknemers. De werknemers voor wie gepland wordt, worden door de meeste roosteraars als (zeer) flexibel bestempeld (73% geeft dit aan). 8% vindt werknemers juist (zeer) star.

Tabel 6.4 laat zien in hoeverre roosteraars inzicht hebben in verschillende flexibiliteitspeilers van de werknemers waarvoor zij roosteren. Opvallend is dat de meerderheid van de deskundigen niet weet of de werknemers voor wie zij roosteren voor andere taken of op een andere locatie inzetbaar zijn. Het kan zijn dat de organisatie dat ook niet van hen vraagt, dit punt is interessant om na te gaan in de casussen. Ook heeft een grote minderheid van ruim 35% geen inzicht in de flexibiliteit rondom het begin en einde van diensten. Opvallend is dat bijna een derde van de roosteraars niet weet of de werknemers eventueel ook op andere dagen of tijden zouden kunnen worden ingezet.

Tabel 6.4 Beschikbare informatie t.a.v. de flexibiliteit van werknemers

	%
Beschikbare werkdagen	69
Aantallen beschikbare uren	68
Aanvangstijden diensten	64
Eindtijden van diensten	58
Locatie	46
Functionele flexibiliteit	42

N= 85

De werknemers voor wie gepland wordt, worden door de meeste roosteraars als (zeer) flexibel bestempeld (73% geeft dit aan). 8% vindt werknemers juist (zeer) star.

6.5.4 De JUS

59% van de deskundigen is bekend met de JUS: 43% past de JUS nu al toe, in de toekomst is dit naar verwachting 68%. Het maken van afspraken m.b.t. een afwijkend arbeidspatroon in het kader van de JUS wordt volgens de deskundigen het vaakst

geïnitieerd door de leidinggevenden (41%), of het is een gezamenlijk initiatief van werknemers en hun leidinggevende of roosteraar (21%)¹².

Tabel 6.5 laat zien hoe deskundigen m.b.t. het opstellen van roosters reageren op verschillende stellingen over de JUS. Bij het werken met de JUS is een goede ondersteuning met een geautomatiseerd systeem volgens een grote meerderheid (82%) wenselijk. Opvallend is het verschil in inschatting wat betreft de behartiging van het belang binnen de JUS van werkgevers (67% vindt het voor hen gunstig), ten opzichte van cliënten (40%) en werknemers (37%).

Tabel 6.5 Oordeel roosteraars over de JUS

	% (helemaal) eens
De JUS biedt de planner meer flexibiliteit in het planningsproces	60
De JUS zorgt voor bezwaarlijke knelpunten in de uitvoering van het planningsproces	28
Het werken met de JUS vraagt om een goede ondersteuning van de planner met een geautomatiseerd planningsysteem	82
Het werken met de JUS maakt in het dagelijks werk weinig verschil ten opzichte van het niet werken met de JUS	38
Het werken met de JUS zorgt voor een efficiëntere capaciteitsplanning	48
Het werken met de JUS is voor werknemers gunstig	37
Het werken met de JUS is voor de werkgever gunstig	67
Het werken met de JUS is voor cliënten gunstig	40
Ik raad instellingen in de Gehandicaptenzorg aan om met de JUS te werken	32

Deze stellingen zijn ook geanalyseerd voor degenen die de JUS al toepassen en degenen die dat nog niet doen. Van deze laatste groep is gevraagd om hun verwachtingen uit te spreken. We zien daarbij dat degenen die al werken met de JUS er enthousiaster over zijn: bekend maakt bemind. Zij zijn het significant *vaker* dan niet-gebruikers eens met de stellingen:

- “De JUS biedt de roosteraar meer flexibiliteit”;
- “Het werken met de JUS is voor werknemers gunstig” en
- “Ik raad instellingen in de Gehandicaptenzorg aan om met de JUS te werken”.
- Daarnaast zijn de gebruikers het significant *minder vaak* eens met de stelling ‘de JUS zorgt voor bezwaarlijke knelpunten in de uitvoering van het planningsproces’.
- Van de niet-gebruikers geeft 66% aan dat het gebruik van de JUS geheel of grotendeels in het voordeel is van de *werkgever*, waar bij de gebruikers maar 34% dit denkt.

¹² 24% geeft aan deze vraag niet te kunnen beantwoorden omdat men de JUS nog te weinig heeft toegepast.

- Gebruikers zien ook vaker een goede balans tussen de belangen van werkgevers en werknemers (53%) dan niet-gebruikers (28%)¹³.

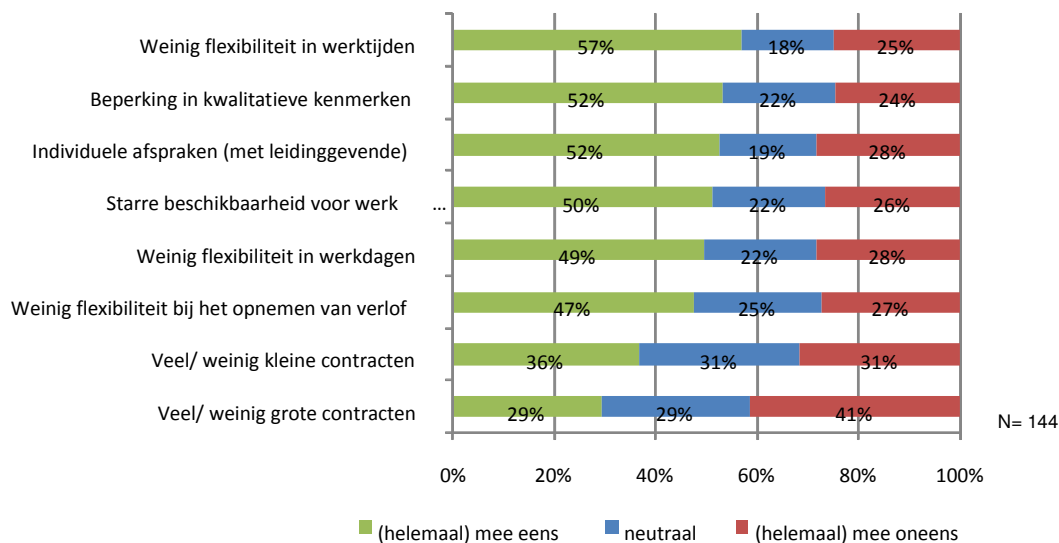
Aanvullende afspraken bij het invoeren van de JUS zijn weinig gemaakt of niet bij de deskundigen bekend. Wanneer er binnen de instelling expliciete afspraken zijn gemaakt gaat dit met name over de *regelmaat van arbeidspatronen* van individuele werknemers (30% noemt dit als aanvullende afspraak) en over het *opnemen van verlof* (23%).

6.6 Knelpunten in de operationele afstemming van vraag en aanbod

Aan de deskundigen zijn een aantal uit de praktijk naar voren gekomen knelpunten voor het opstellen van dienstroosters voorgelegd. Figuur 6.3 laat zien in hoeverre de roosteraars het met de stelling eens zijn. In het algemeen kan worden gesteld dat de roosteraars de aanbodkant (de werknemers) als weinig flexibel ervaren. Een meerderheid van 57% vindt dat de werknemers waarvoor zij roosteren te weinig flexibel zijn qua werktijden. Een krappe meerderheid van 52% vindt dat de inzetbaarheid wordt beperkt door individuele afspraken met de leidinggevende over het arbeidspatroon of door de kwalitatieve inzetbaarheid van de werknemer.

De helft van de roosteraars vindt dat werknemers zich star opstellen als het gaat om hun beschikbaarheid voor werk. Bijna de helft vindt werknemers weinig flexibel qua werkdagen en bij het opnemen van verlof. Roosteraars in de intramurale zorg noemen 'veel/weinig grote contracten' vaker als een knelpunt dan roosteraars in de extramurale zorg. In de casussen zal worden uitgediept hoe contractgroottes zich tot het proces van roosteren verhouden.

¹³ Bovenstaande verschillen zijn ondanks hun intuïtieve grootte (net) niet significant bevonden. Reden hiervoor is vermoedelijk het kleine aantal deskundigen in de groep die de JUS reeds toepast.

Figuur 6.3 Knelpunten bij het opstellen van roosters

Om meer regelruimte te creëren wordt vaak door werknemers gekozen om diensten te ruilen met collega's (94% van de roosteraars zegt dat dit wordt gedaan) of worden er individuele afspraken gemaakt tussen leidinggevende/roosteraar en werknemer (66%). Het aanpassen van de zorgvraag (11%), het werken met de JUS (8%) en het maken van afspraken met de OR (2%) komt beduidend minder vaak voor.

6.6.1 Verstoringen

Verstoringen in vastgestelde plannings en roosters komen volgens 37% van de deskundigen (zeer) veel voor. Nog eens 37% geeft aan dat deze enigszins vaak voor komen. Onderstaande tabel geeft de voornaamste redenen van verstoringen weer in het procent van het aantal roosteraars dat een bepaalde reden noemt. Duidelijk is dat werknemers die ziek worden het vaakst veroorzaken dat roosters en/of plannings moeten worden aangepast. De lage bezetting tijdens vakantieperiodes en het door ruim een kwart van de deskundigen genoemde structurele tekort aan personeel zijn in dit opzicht meer opvallend, omdat het zaken zijn die zich laten voorspellen en in strategische personeelsplanningen kunnen worden opgenomen. Opvallend is verder de hoge mate van verstoringen door het onderling ruilen van diensten.

Tabel 6.6 Redenen verstoringen

	%
Ziekte van personeel	94
Lage bezetting tijdens vakantieperiodes	63
Ruilen van diensten op verzoek van werknemers	43
Structureel tekort aan personeel	35
Plotselinge stijgende of dalende zorgvraag	26

N= 136

6.7 Belangen op de balans: het perspectief van degenen die roosteren

Een meerderheid van 70% van de deskundigen vindt dat de dienstroosters een goed evenwicht vertonen tussen het organisatiebelang en de belangen van werknemers. 17% vindt van niet en de overigen zijn ambivalent.

Volgens de roosteraars verdient vooral de personele bezetting aandacht: slechts 29% van hen vindt dat er voldoende ruimte is in de personele bezetting om pieken en dalen in het werk goed op te vangen, terwijl 45% expliciet vindt van niet.

Tabel 6.7 laat zien welke verbeteracties de roosteraars zelf voorstellen om hun werk beter te kunnen doen. Naast de genoemde wens om over meer personeel te beschikken valt de wens op bij ruim een derde van de roosteraars om de beschikbaarheid van het huidige personeel te vergroten. Voor degenen die er nog niet mee werken verdient de invoering van een geautomatiseerd systeem de aanbeveling.

Tabel 6.7 Voorgestelde verbeteracties

	%
Uitbreiding van het aantal werknemers	37
Uitbreiding van de beschikbaarheid van de huidige werknemers	34
Betere sturing organisatie/leiding	30
Beschikking over een geautomatiseerd systeem voor planning en/of roostering	25
Betere informatievoorziening	23
Invoering van de JUS	12
Een betere uitvoering van de JUS	10

N= 150

Het thema 'werk- en rusttijden' staat verder volgens de deskundigen binnen hun instellingen op de agenda: 85% geeft aan dat hun instelling bezig is met innovaties op het gebied van planning en/of roosteren. Waar geïnnoveerd wordt is duidelijk een trend zichtbaar van een decentrale naar centrale capaciteitsplanning: 77 van de 130 deskundigen geven dit aan. Slechts 2 deskundigen zeggen dat zij overgaan van centraal naar decentraal. Dat deze trend lang niet altijd positief wordt ontvangen blijkt uit de open antwoorden. Hierin geven deskundigen veelal aan dat het maken van de capaciteitsplanning niet centraal maar zo dicht mogelijk op de werkvloer dient te gebeuren. Een andere innovatie die vaak wordt genoemd betreft het experimenteren met de JUS (genoemd door 51%).

6.8 Samenvattend

De meeste roosters en plannings komen op afdeling- of teamniveau tot stand. Werknemers hebben dan ook een ruime mate van inspraak, formeel middels vooraf bij de opsteller van het rooster opgegeven wensen en achteraf door te ruilen met collega's. Knelpunten bij het plannen van de capaciteit hebben vooral betrekking op de bezettingsgraad: deze wordt door een grote minderheid van de roosteraars structureel als te krap bestempeld. Hierdoor is het volgens een grote groep roosteraars moeilijk om pieken in het werk op te vangen. Bovendien ervaart 25% van de roosteraars zes maanden per jaar een structureel personeelstekort (in mei tot en met september en in december).

Bij fluctuaties in de zorgvraag zet men vooral de flexibele schil in. Ook worden ingeroosterde werknemers gevraagd om over te werken en worden niet geroosterde werknemers gevraagd om alsnog te komen. Het opvangen van fluctuaties zou gedeeltelijk kunnen worden verbeterd door het inzichtelijk maken van de flexibiliteitsmogelijkheden bij de groep 'vaste' werknemers en het starten van de dialoog hierover: de roosteraars weten nu vaak niet (althans formeel) welke medewerkers uitwijkmogelijkheden hebben in hun arbeidspatroon. Deels kan dit door geautomatiseerde systemen aan te bieden aan degenen die er nog niet over beschikken, deels door deze systemen te voorzien van up-to-date informatie die de bereidheid tot werk laat zien. Daarbij moeten kwalitatieve uitwijkmogelijkheden niet worden vergeten, aangezien deze nu weinig worden toegepast.

De JUS ten slotte wordt door degenen die ermee roosteren als positief ervaren. Deskundigen met ervaring in het toepassen van de JUS zijn positiever over de balans in de belangen van werkgever en werknemer die de regeling veroorzaakt dan degenen die er nog niet mee werken.

7 Resultaten belevingsonderzoek werknemers

7.1 Representativiteit en betrouwbaarheid

Aan het werkbelevingsonderzoek hebben 1.543 werknemers deelgenomen¹⁴. Tabel 7.1 toont de spreiding over de verschillende werkvormen. Deze steekproefkenmerken komen overeen met wat bekend is over de populatie¹⁵. De respondenten vertegenwoordigen samen ruim 120 instellingen (78% van het totaal aantal Gehandicaptenzorginstellingen). De steekproef staat daarmee betrouwbare uitspraken toe over de gehele werknemerspopulatie in de GHZ.

Tabel 7.1 Verdeling respons over werkvormen

	%
Verstandelijke Gehandicaptenzorg	58
Lichamelijke Gehandicaptenzorg	6
Zintuiglijke Gehandicaptenzorg	1
Meervoudige Gehandicaptenzorg	35
<i>Totaal</i>	<i>100</i>
Intramurale zorg	61
Extramurale zorg	27
Combinatie van intra- en extramurale zorg ¹⁶	12
<i>Totaal</i>	<i>100</i>

N=1543

7.2 Achtergrondkenmerken van werknemers

- In de Gehandicaptenzorg werken vooral vrouwen (81%). In de extramurale zorg werken relatief gezien iets meer mannen dan in de intramurale zorg (23% versus 16%).

¹⁴ Van deze groep hebben 1083 personen de vragenlijst volledig ingevuld. De overige personen hebben minimaal 16 vragen beantwoord maar hebben de vragenlijst voor de laatste vraag verlaten.

¹⁵ De verdeling van de werknemers naar werkvorm is niet bekend, wel is bekend welke zorg instellingen leveren. De categorie 'meervoudige Gehandicaptenzorg' komt daarbij logischerwijs vaker voor dan in onze steekproef omdat werknemers binnen hun instellingen vaak maar met één type cliënten te maken hebben. De verhoudingen tussen werkvormen zijn rekening houdend met dit gegeven passend.

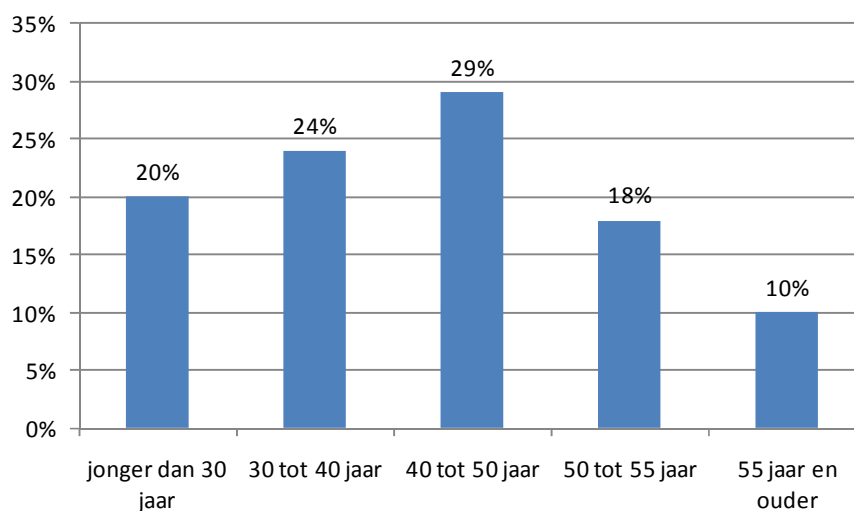
¹⁶ De werknemers die zowel in de intra- als extramurale zorg werken, hebben voor het invullen van de vragenlijst een keuze moeten maken voor welk zorgtype zij de vragenlijst wilden invullen. Na deze keuze behoren 999 personen (70%) tot de groep die de vragenlijst voor intramurale zorg heeft ingevuld en 544 personen (30%) tot de groep die de vragenlijst voor extramurale zorg hebben ingevuld. Deze verhouding geldt voor volgende analyses.

- De grote meerderheid van de werknemers is MBO (48%) of HBO (32%) geschoold.
- Een krappe meerderheid van 51% woont in een huishouden met kinderen: 42% woont met partner en kinderen, 9% woont alleen met de kinderen. Het gemiddelde aantal kinderen is twee. Verder woont 32% met een partner, 3% met andere huisgenoten (dit kunnen ook de ouders zijn) en voert 14% een eenpersoonshuishouden.
- Van de mensen met kinderen heeft de meerderheid (nog) de zorg voor een kind onder de twaalf: 24% heeft een kind jonger dan 4 jaar en bij 35% is het jongste kind tussen de 4 en 12 jaar oud. Respectievelijk 19% en 23% heeft een jongste kind in de leeftijden van 12 tot en met 16 jaar of 17 jaar en ouder.
- 13% van de werknemers verleent mantelzorg.

7.2.1 Leeftijd en levensfase

De gemiddelde leeftijd is 41 jaar. Figuur 7.1 laat de leeftijdsverdeling zien. Opvallend is de relatief grote groep oudere werknemers, ruim een kwart van de werknemers is 50 jaar of ouder. In de extramurale zorg is de vergrijzing sterker. In de extramurale zorg is 30% van de werknemers vijftig jaar of ouder, in de intramurale zorg is dit 25%. In de intramurale zorg zijn er gemiddeld meer jongere werknemers (tot 40 jaar) dan in de extramurale zorg: 49% versus 37%.

Figuur 7.1 Leeftijdsverdeling



Omdat de wensen en behoeften ten aanzien van de combinatie van werk en privé mogelijk een belangrijke rol spelen bij de totstandkoming en beleving van arbeidspatronen, is vastgesteld in welke levensfase de werknemers zich bevinden. Meer uitleg over de indeling naar levensfasen is te vinden in Bijlage II.

Tabel 7.2 Verdeling naar levensfasen

	%
Ontwikkelfase (tot 40 jaar, geen kinderen)	25
Spitsuurfase (tot 40, met kinderen)	18
Balansfase (40-50 jaar, ongeacht wel/geen kinderen)	33
Mogelijkhedenfase (boven de 50 jaar, ongeacht wel/geen kinderen)	24

N= 1543

7.2.2 *Funcities en aard van het dienstverband*

De meest voorkomende functies zijn¹⁷:

1. Begeleider (woongroep): 27%
 2. Persoonlijk begeleider: 23%
 3. Begeleider dagbesteding: 12%
- Gemiddeld zijn de werknemers 15 jaar werkzaam in de Gehandicaptenzorg en 10 jaar wordt door de meeste personen genoemd (8%).
 - 2% van de werknemers is starter in de Gehandicaptenzorg (0 t/m 2 jaar werkzaam) en 18% werkt er 0 t/m 5 jaar. 12% van de werknemers werkt 30 jaar of meer in de Gehandicaptenzorg.
 - 93% heeft een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd, 4% heeft een tijdelijke aanstelling (waarvan 3% met uitzicht op een vaste aanstelling), 2% is oproepkracht en 1% is leerling.
 - Gemiddeld werkt men 29 uur per week. De gemiddelde contractgrootte is voor 27 uur per week¹⁸.

Een ruime meerderheid (78%) van de werknemers is tevreden over het aantal contracturen. Van de 22% werknemers die hier niet tevreden mee zijn wil ruim drie kwart graag een contract voor meer uur (gemiddeld 17,5 uur meer) en een kwart juist voor minder (gemiddeld 11 uur minder). De grootte van de gewenste contractaanpassingen is daarbij opvallend.

¹⁷ Bijlage VI biedt een overzicht van alle genoemde functies.

¹⁸ Voor werknemers waarbij de JUS wordt toegepast geldt een aantal uur op jaarbasis. Het is daarbij echter wel gebruikelijk om afspraken te maken over het gemiddeld aantal werkuren per week.

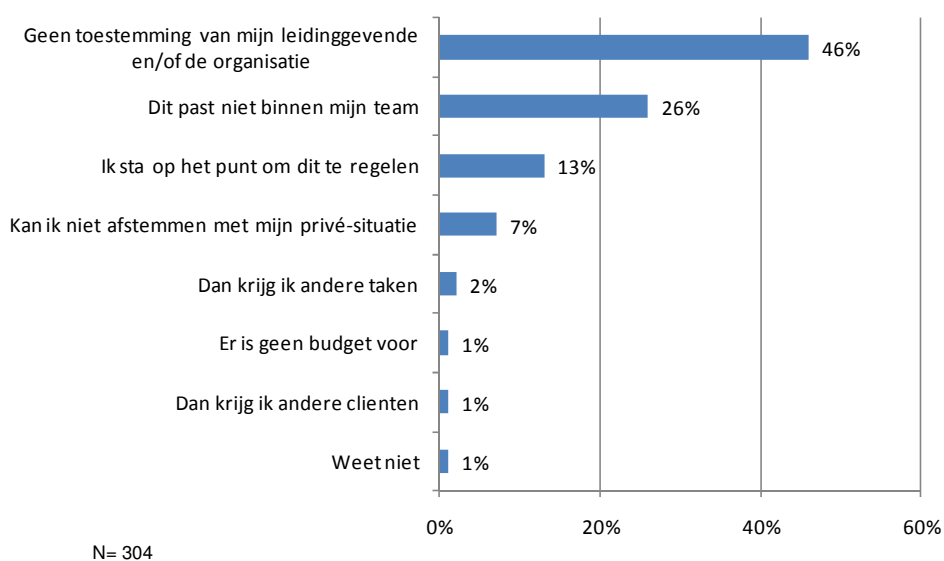
Er zijn meer werknemers in de branche die een groter contract wensen dan werknemers die contractueel minder willen werken. De levensfase waarin men zich bevindt, hangt samen met de wens voor een groter contract. Werknemers in de ontwikkelfase zijn significant minder tevreden met hun contractgrootte dan andere levensfasegroepen: ruim een kwart van hen heeft behoefte aan een verhoging van het aantal contracturen, zoals tabel 7.3 laat zien, t.o.v. gemiddeld 14% van de werknemers in andere levensfasen. Degenen met de wens voor een verhoging van het aantal contracturen willen -ongeacht hun levensfase- gemiddeld een forse stijging van de werktijd, namelijk van twee dagen.

Tabel 7.3 Wensen t.a.v. contractgrootte

	% tevreden met contractgrootte	% dat een groter contract wenst	% dat een kleiner contract wenst
Ontwikkelfase (N=353)	69	27 (gem. # uur: 19)	4 (gem. # uur: 11)
Spitsuurfase (N=259)	76	15 (gem. # uur: 16)	9 (gem. # uur: 8)
Balansfase (N=447)	82	14 (gem. # uur: 16)	4 (gem. # uur: 12)
Mogelijkhedenfase (N=331)	83	13 (gem. # uur: 16)	4 (gem. # uur: 13)

Werknemers die een contractaanpassing wensen geven vooral aan dat dit niet mogelijk is omdat de werkgever het tegenhoudt of omdat het niet in het team past. Figuur 7.2 biedt een overzicht. Het antwoord 'er is geen budget voor' is regelmatig als open antwoord genoemd en is daarom achteraf toegevoegd.

Figuur 7.2 Redenen dat contractaanpassing niet wordt doorgevoerd



7.2.3 Contract versus daadwerkelijk gewerkte uren

De grootte van het contract zegt in de praktijk niet altijd iets over het daadwerkelijk aantal uren dat iemand werkt. De werknemers in vaste en tijdelijke dienst vertellen ons het volgende over het aantal contracturen dat zij hebben en het aantal uur dat zij daadwerkelijk gemiddeld per week werken (zie tabel 7.4).

Tabel 7.4 Contracturen en realisatie

% werknemers	0-8 uur	9-16 uur	17-24 uur	25-32 uur	33-40 uur	>40uur
met dit aantal contracturen	3	8	30	43	16	-
dat gemiddeld per week dit aantal uren werkt	9	5	22	39	23	3

N= 1.504

Opvallend is het feit dat er relatief veel werknemers richting de extremen (<9 uur of >32 uur) schuiven in de daadwerkelijke realisatie van uren, terwijl de contractgrootte vaker in het midden ligt: 73% heeft immers een contract tussen de 17 en 32 uur. Men werkt dus regelmatig meer of minder. De antwoorden op de vraag hoe vaak de werknemers gemiddeld meer of minder dan de contracturen werken, bevestigt dit beeld: 47% van de werknemers geeft aan dat zij *vaak tot altijd boven* hun contracturen werken.

Dit roept de vraag op wie de werknemers zijn die meer uren werken. Tabel 7.5 laat zien hoe de verschillende contractgroottes verdeeld zijn over de verschillende levensfasen. Het getal tussen haakjes laat zien hoeveel procent van de werknemers gemiddeld meer of minder uren werkt dan afgesproken in het contract. Als er een plus staat werkt men naar eigen zeggen gemiddeld dit aantal uur *meer* (groene vakken) en als er een min staat gemiddeld dit aantal uur *minder* (rode vakken). Degenen in de ontwikkelfase met een contract van 9-16 uur en degenen in de mogelijkhedenfase met een contract voor 33-40 realiseren hun contracturen.

Tabel 7.5 Contracturen en realisatie naar levensfase

	0-8 uur	9-16 uur	17-24 uur	25-32 uur	33-40 uur	>40uur
Ontwikkelfase (N=368)	3% contract gem. +4 uur	2% contract -	16% contract gem -7 uur	60% contract gem -13 uur	19 % contract gem +13 uur	0% contract gem +3 uur
Spitsuurfase (N=273)	2% contract gem. +6 uur	14% contract gem. -4 uur	50% contract gem -13 uur	30% contract gem +3 uur	5% contract gem +5 uur	0% contract gem +2 uur
Balansfase (N=497)	3% contract gem. +6 uur	9% contract gem -3 uur	33% contract gem -8 uur	39% contract gem -5 uur	17% contract gem +6 uur	0% contract gem +3 uur
Mogelijkhedenfase (N=366)	4% contract gem. +7 uur	8% contract gem -4 uur	25% contract gem -7 uur	41% contract gem +2 uur	22% contract -	0% contract gem +3 uur

Wanneer we kijken naar hoeveel uur personen in een bepaalde levensfase daadwerkelijk meer werken dan het aantal uren dat zij op contract hebben, zien we dat werknemers in de ontwikkelfase gemiddeld 2,5 uur per week meer werken. Voor de spitsuurfase, de balansfase en de mogelijkhedenfase is dit aantal uur respectievelijk 1,5 uur, 2 uur en 1,6 uur. Degenen in de ontwikkelfase en degenen in de mogelijkhedenfase (de jongste en oudste medewerkers) hebben gemiddeld genomen de grootste contracten en degenen in de spitsuurfase gemiddeld de kleinste. Opvallend aan tabel 7.5 is verder de constatering dat het vooral degenen met een relatief kleine parttime baan zijn (1-3 dagen) die *minder* uren realiseren dan in hun contract staat, terwijl degenen hele kleine (0-8 uur) of grotere (>24 uur) contracten *meer* uren maken.

7.3 Totstandkoming roosters

Een ruime meerderheid (90%) van de werknemers heeft –in meer of mindere mate– inspraak in zijn of haar rooster. Voor de meesten geldt dat een ander (de roosteraar, leidinggevende of een collega) het werkrooster opstelt, waarbij de werknemers zelf één of meerdere wensen mag opgeven.

Tabel 7.6 Inspraak werknemers in hun rooster

	%
Stelt het eigen rooster op	10
Stelt het eigen rooster op, in overleg met leidinggevende en/of team	12
De roosteraar stelt het rooster op, rekening houdend met meerdere vaste wensen van de werknemer	36
De roosteraar stelt het rooster op, rekening houdend met één vaste wens van de werknemer	32
De roosteraar stelt zonder inspraak van de werknemer het rooster op	10

N= 1367

Uit andere branches weten we dat men vaak naast deze vaste wensen (die dan ook meestal wordt gehonoreerd) ook voorkeuren kan uitspreken. Dit is soms formeel maar vaak informeel geregeld. De werknemers nemen in dat geval zelf contact op met de roosteraar om voorkeuren aan te geven. In de interviews zal worden nagegaan in hoeverre de inspraak in het rooster middels dit type processen wordt vergroot.

Een belangrijke informele wijze van invloed uitoefenen in het eigen werkrooster betreft het onderling ruilen tussen collega's: 60% van de werknemers mag diensten ruilen zonder toestemming van hogerhand, 37% mag ruilen na toestemming. Slechts 3% geeft aan dat ruilen niet is toegestaan.

Om de mening over de totstandkoming van de arbeidstijden in kaart te brengen, is aan de werknemers gevraagd hoe tevreden zij zijn over onderstaande onderwerpen. In tabel 7.7 wordt weergegeven hoeveel procent (zeer) tevreden is met verschillende aspecten van arbeidspatronen. Een onderscheid is gemaakt tussen intramuraal en extramuraal.

Tabel 7.7 Tevredenheid met aspecten van het arbeidspatroon

Tevredenheid werknemers met:	% (zeer)tevreden totaal (N= 1.333)	% (zeer)tevreden intramuraal (N= 876)	% (zeer)tevreden extramuraal (N= 457)
Het aantal contracturen	84	83	86
De werktijden	83	81	88
Het aantal gewerkte uren per dienst	78	75	84
De mate van overwerk	78	76	84
De mogelijkheid om rooster/werktijden naar behoefte aan te passen	74	71	83
De mogelijkheden om binnen het rooster werk en privé goed op elkaar af te stemmen	69	63	83
De regelmatigheid van het rooster	68	59	91
De mate waarin daadwerkelijk gedraaide uren overeenstemmen met het vooraf vastgesteld rooster	68	65	77
De mogelijkheid om verlof op te nemen wanneer gewenst	68	64	77
De voorspelbaarheid van het rooster	66	57	87
De wijze waarop het rooster tot stand komt	66	61	81
Het moment waarop het rooster bekend wordt	57	43	72
De mogelijkheid om binnen werktijden (zonder overwerk) een goede zorg te bieden	51	47	62

De tevredenheid met het eigen arbeidspatroon is groot. Een ruime meerderheid van de werknemers is tevreden of zeer tevreden over belangrijke zaken zoals werktijden, contract, aantal uren per dienst, de mate van overwerk, de inspraak, de regelmaat en de combinatie werk met privé die het rooster biedt. Opvallend is daarbij dat bijna de helft van de werknemers aangeeft dat het voor hen niet mogelijk is om binnen werktijden (dus zonder over te werken) een goede zorg te bieden. Ook zijn relatief veel werknemers (43%) ontevreden over het moment waarop roosters bekend worden en ziet een derde van de respondenten verbetermogelijkheden m.b.t. de totstandkoming van het rooster en de voorspelbaarheid ervan. Overigens geldt voor alle items dat werknemers in de extramurale zorg significant meer tevreden zijn dan degenen die in de intramurale zorg werken. En zoals ook eerder naar voren kwam, zijn de werknemers in de ontwikkelfase (tot 30 jaar, zonder kinderen) significant

minder tevreden dan anderen als het gaat om de regelmatigheid van hun rooster en het aantal contracturen.

Omdat tevredenheid met het eigen arbeidspatroon mogelijk relatief is en samen kan hangen met zaken zoals de taken die binnen de werktijd uitgevoerd worden, zijn ook een aantal vragen gesteld die het arbeidspatroon relateren aan andere aspecten van het werk en/of het team. Tabel 7.8 biedt hiervan een overzicht. Duidelijk is dat de werkdruk aandacht behoeft, vooral bij fluctuaties in het aanbod van personeel door ziekte.

Tabel 7.8 Tevredenheid met aan arbeidspatronen gerelateerd werk

Tevredenheid werknemers met:	% (zeer)tevreden totaal (n= 1.333)	% (zeer)tevreden intramuraal (n= 876)	% (zeer)tevreden extramuraal (n = 457)
Het eigen rooster in verhouding tot dat van collega's	82	79	91
De taakvariatie	82	80	86
Het aantal uren dat men daadwerkelijk werkt per week	75	73	79
De mogelijkheden om met het rooster/werktijden cursussen/opleidingen te volgen	72	70	77
De verdeling van werk binnen het team bij zwangerschap van een teamlid	71	70	74
De mogelijkheden om met uw rooster/werktijden met de leidinggevende in gesprek te komen over ontwikkeling/loopbaan.	70	68	74
Het werktempo	70	67	74
De mogelijkheden om verlof op te nemen wanneer gewenst	68	64	77
De afstemming van de verschillende roosters binnen het team	67	64	74
De afstemming tussen de eigen werktijden en de wensen van cliënten	67	63	76
De wijze waarop overwerk kan worden gecompenseerd ¹⁹	66	63	73
De mogelijkheden om met het eigen rooster/de eigen werktijden te leren van meer ervaren collega's	66	64	71
De mate van inspraak in het aantal uren dat er per dienst wordt gewerkt	62	59	72
De hoeveelheid werk	58	55	64
De verdeling van werk binnen het team bij ziekte van een teamlid	58	57	58

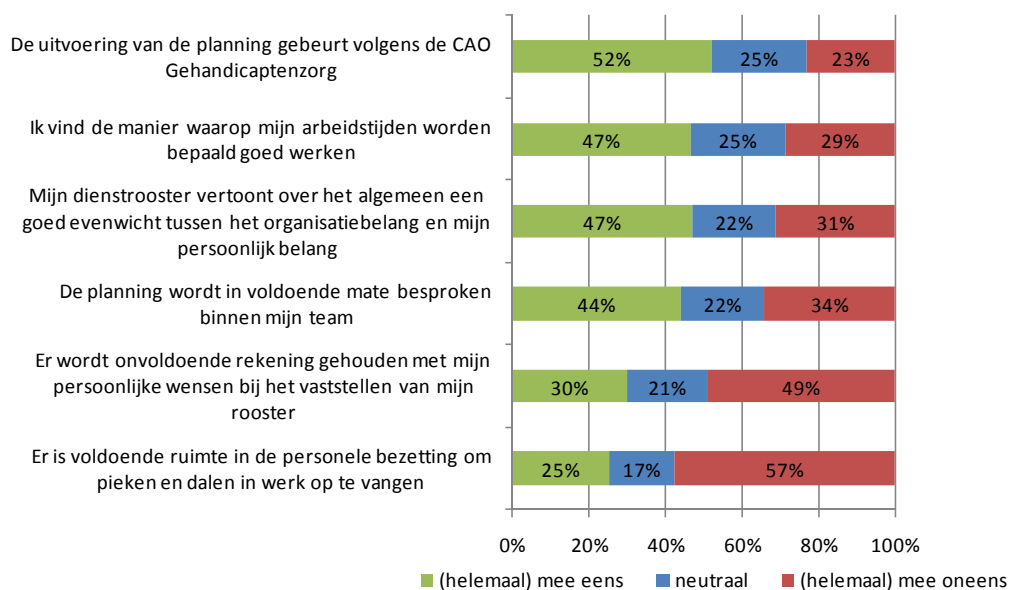
¹⁹ De manieren waarop men overwerk kan compenseren zijn: vrije tijd (52%), een mix van vrije tijd en geld (25%) en geld (12%). 8% geeft aan dat hij/zij het overwerk niet kan compenseren, 3% weet niet op welke manier overwerk gecompenseerd kan worden.

De tevredenheid met betrekking tot bovenstaande onderwerpen houdt sterk verband met het type zorg waarvoor men werkzaam is. Slechts op twee punten kunnen we *niet* met zekerheid zeggen dat personen in de intra- en extramurale zorg een andere mening zijn toebedeeld: over 'de verdeling van werk binnen het team bij ziekte van een teamlid' en 'de verdeling van werk binnen het team bij zwangerschap van een teamlid' zijn alle werknemers even tevreden. Bij alle andere onderwerpen zijn de werknemers in de extramurale zorg significant positiever.

Naast de tevredenheid over bovenstaande onderwerpen is aan de werknemers ook een aantal stellingen voorgelegd die te maken hebben met de wijze waarop het arbeidspatroon tot stand komt. We zien in figuur 7.3 dat 57% van de werknemers aangeeft het (helemaal) oneens te zijn met de stelling dat er voldoende ruimte is in de personele bezetting om pieken en dalen in het werk op te vangen.

Opvallend is ook het feit dat bijna een kwart van de werknemers aangeeft dat er niet volgens de CAO Gehandicaptenzorg wordt gewerkt. Een kwart is niet tevreden over de wijze waarop arbeidstijden worden bepaald en een derde van de werknemers vindt het dienstrooster geen goed evenwicht tonen tussen het organisatie- en het persoonlijk belang. Het belangrijkste knelpunt is echter duidelijk de ruimte in de bezetting om pieken en dalen in het werk op te vangen.

Figuur 7.3 Totstandkoming arbeidspatronen

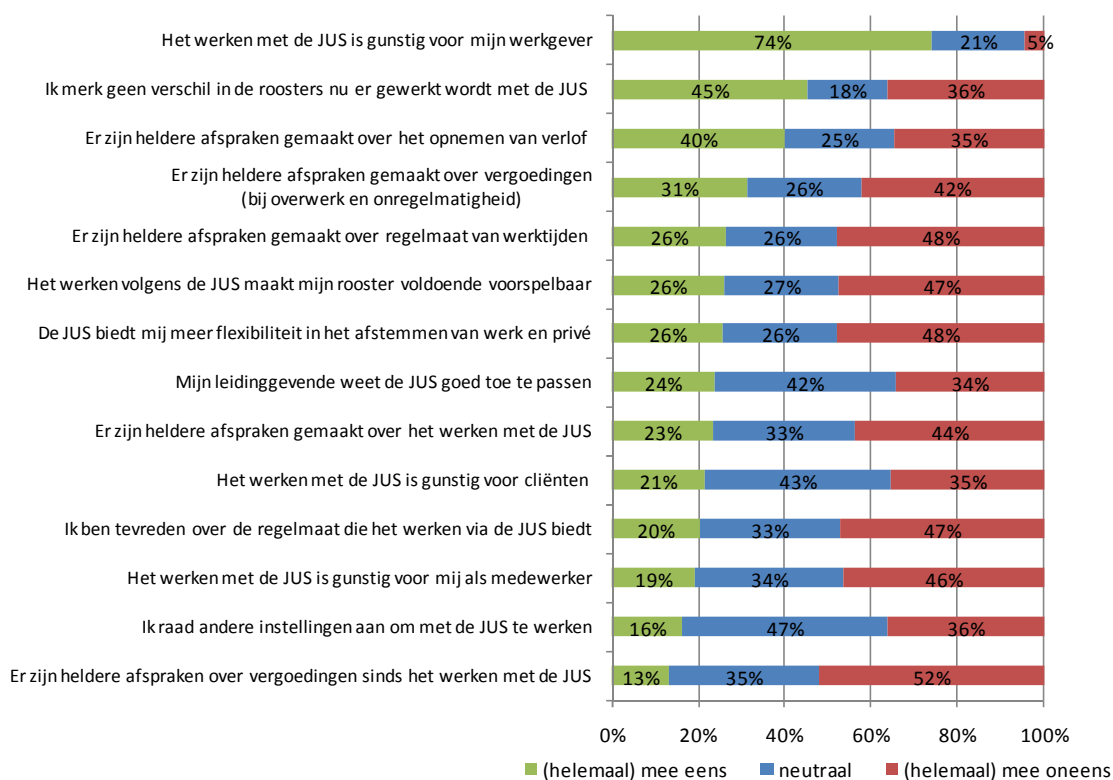


Werknemers in de extramurale zorg zijn het meer eens met de eerste vier stellingen dan werknemers in de intramurale zorg, waar het eerder geschetste beeld van een grotere tevredenheid ten aanzien van (de totstandkoming van) werk- en rusttijd onder deze werknemers wordt bevestigd.

7.4 De JUS

38% geeft aan dat zijn/haar instelling met de JUS werkt en 20% laat weten dat er *niet* volgens de JUS wordt gewerkt²⁰. Aan de werknemers die werken volgens de JUS is gevraagd om deze systematiek te beoordelen op een aantal specifieke punten (zie figuur 8.5). Eén beoordeling springt onmiddellijk in het oog: werknemers vinden in grote meerderheid (74%) dat het werken met de JUS gunstig is voor de werkgever. Slechts 19% vindt het werken met de JUS ook gunstig voor zichzelf en maar 21% vindt het werken met de JUS gunstig voor cliënten.

Figuur 7.4 Stellingen m.b.t. de JUS



²⁰ Veel werknemers weten niet precies volgens welke systematiek wordt geroosterd. Maar liefst 42% van de respondenten geeft aan niet te weten of hun instelling met de JUS werkt.

45% van de werknemers geeft aan geen verschil in de roosters te merken tussen de periode voordat er met de JUS werd gewerkt en het heden. De groep die de JUS niet aan andere instellingen zou aanraden (36%) is groter dan de groep die dit wel zou doen (16%), maar ook over deze stelling hebben veel werknemers geen uitgesproken mening (48%). Afspraken over vergoedingen sinds het werken met de JUS blijken slechts zelden te worden gemaakt. 52% geeft aan dat deze niet zijn gemaakt en 13% geeft aan dat deze wel zijn gemaakt.

7.5 Flexibiliteit

Tabel 7.9 laat zien hoeveel werknemers op vaste dagen en/of vaste tijden werken. De meerderheid van de werknemers (54%) werkt volledig onregelmatig, terwijl een ruime derde (34%) volledig in een vast patroon werkt. Een klein percentage heeft alleen vaste werktijden of –dagen (ieder 6%).

Tabel 7.9 Zekerheid in het werkrooster

vaste werkdagen:	vaste werktijden:	
	Ja	Nee
Ja	34%	6%
Nee	6%	54%

7.5.1 Welke werknemers leveren vooral flexibiliteit?

- De werknemers met geheel flexibele werktijden werken vooral in de intramurale zorg: slechts 19% van hen werkt op vaste tijden en maar 17% werkt op vaste dagen. In de extramurale zorg zijn deze percentages veel hoger, respectievelijk 79% en 82%.
- Ook tussen werknemers van verschillende levensfasen zijn er verschillen. Werknemers in de ontwikkelfase werken significant minder vaak in een vast patroon dan werknemers in andere levensfasen: van hen heeft een ruime meerderheid van 75% geen vaste werktijden en 74% geen vaste werkdagen. Binnen de andere drie levensfasen liggen deze percentages rond de 55%.
- Van de werknemers die met de JUS werken heeft 44% vaste werktijden en 41% vaste werkdagen. Voor werknemers die *niet* met de JUS werken zijn deze percentages 32% en 33%.

Een groot gedeelte van de werknemers, vooral de starters in de intramurale werkvormen, werkt in een flexibel arbeidspatroon. Daarbij is het de vraag of zij voldoende inspraak in het rooster hebben om van deze flexibiliteit te kunnen profiteren. We vroegen hen daarom aan te geven van welke mogelijkheden zij gebruik maken om flexibel om te gaan met hun roosters. Tabel 7.10 geeft de antwoorden weer. Het ruilen van diensten met collega's wordt veruit het vaakst gedaan, gevolgd door meerwerk en overwerk.

Tabel 7.10 Flexibiliteit met betrekking tot werkrooster

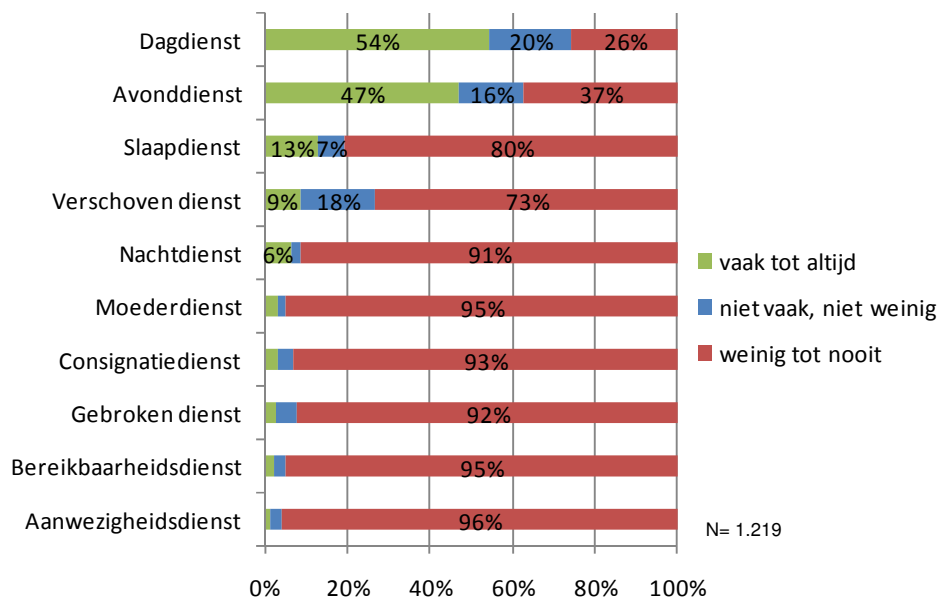
Flexibiliteit	%
Ruilen van diensten met collega's	65
Meerwerk	39
Overwerk (als zodanig ook uitbetaald)	23
Individuele afspraken met leidinggevende/roosteraar	23
Geen	14
Aanpassen van de zorgvraag van cliënten	11
Laten oplopen van de wachtlijst	1
Via afspraken met de OR	1

N= 1204

Werknemers met minder zekerheid met betrekking tot het rooster (geen vaste werktijden/ geen vaste werkdagen) zijn vaker geneigd om via overwerk en het ruilen van diensten met collega's flexibel om te gaan met collega's dan werknemers met meer zekerheid met betrekking tot het rooster (vaste werktijden/ vaste werkdagen). Werknemers met meer zekerheid maken vaker gebruik van meerwerk.

7.6 Werkmomenten

- Gemiddeld werkt men 7,4 uur per arbeidsmoment/dienst.
- De gemiddelde lengte van diensten waarvoor werknemers moeten opkomen verschilt echter: in 80% van de gevallen duurt een gemiddelde dienst 5 - 8 uur, maar 10% geeft aan dat hun dienst gemiddeld 0-4 uur duurt en 10% geeft aan dat zijn/haar diensten gemiddeld langer dan 8 uur duren.
- Opvallend is dat in de verkennende interviews naar voren kwam dat de ambulante medewerkers vaker te maken hebben met 'kleine' opkomsten (omdat daar meer sprake is van pieken in de vraag in de ochtend en avond), maar dat dit in deze resultaten niet naar voren komt. Zie figuur 7.5 voor een zelfrapportage van werknemers wat betreft de diensten die zij werken.

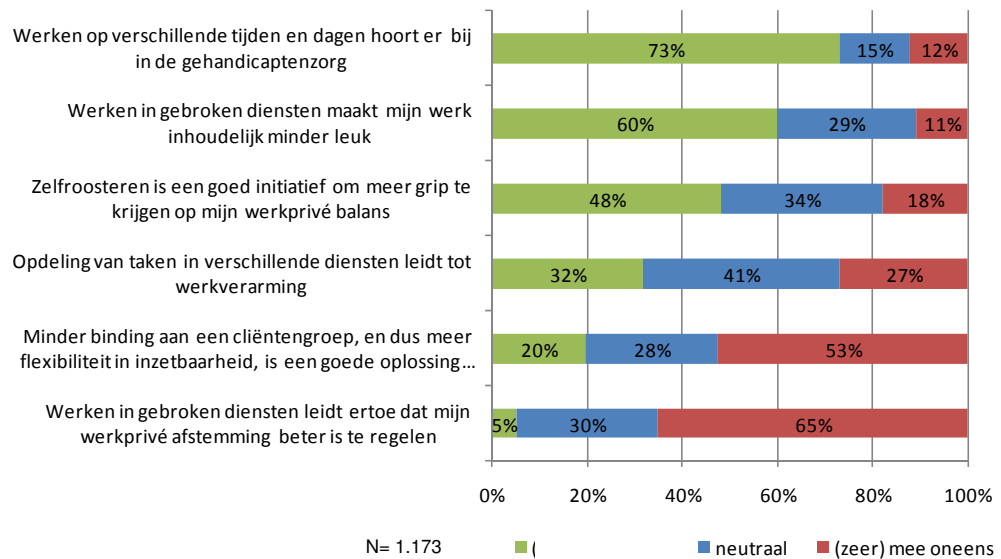
Figuur 7.5 Diensten en de mate waarin deze voorkomen

Er is geen verschil tussen werknemers in verschillende levensfasen als het gaat om hoe vaak zij deze diensten werken. Een verschil is wel aanwezig tussen de intra- en extramurale zorg: in de extramurale zorg komen dagdiensten *vaker* voor en avonddiensten, nachtdiensten, slaapdiensten, gebroken diensten en verschoven diensten *minder vaak*. 83% van de werknemers in de extramurale zorg geeft aan vaak tot altijd een dagdienst te draaien tegenover 38% van de intramurale zorg, zoals van beide werkvormen te verwachten valt.

Voor de avonddienst geldt dat 64% van de intramurale werknemers vaak tot altijd deze dienst draait tegenover 18% van de extramurale werknemers. Voor de nachtdiensten, slaapdiensten en verschoven diensten zijn deze percentages 9% om 1%, 18% om 3% en 11% om 5%. Gebroken diensten komt bij 3% van de werknemers in beide zorgtypen voor, echter waar 87% van de extramurale zorg werknemers aangeeft dat zij nooit een gebroken dienst draaien is dit percentage bij de intramurale zorgwerknemers aanzienlijk lager (73%).

Een aantal relevante ontwikkelingen in de branche m.b.t. flexibiliteit zijn in stellingvorm voorgelegd, zie voor de reacties hierop van de werknemers figuur 7.6.

Figuur 7.6 Houding ten aanzien van flexibiliteit



Uit figuur 7.6 valt af te lezen dat veel respondenten het er bij vinden horen dat zij op verschillende tijden en dagen werken (73%). Tevens zien we dat 60% van de werknemers aangeeft dat zij het (zeer) eens zijn met de stelling dat het werken in gebroken diensten het werk inhoudelijk minder leuk maakt. Met de stelling dat gebroken diensten ertoe leiden dat de werk-privé afstemming beter te regelen is, is slechts een heel klein gedeelte van de respondenten het (zeer) mee eens (5%).

Werknemers in de intramurale zorg geven vaker aan dat werken op verschillende tijden en dagen er bij hoort en zijn het minder vaak eens met de stelling dat gebroken diensten leiden tot het beter kunnen regelen van de werk-privé afstemming. Zoals we eerder zagen werken zij ook relatief weinig van deze diensten, dat gebeurt vooral in de ambulante zorg.

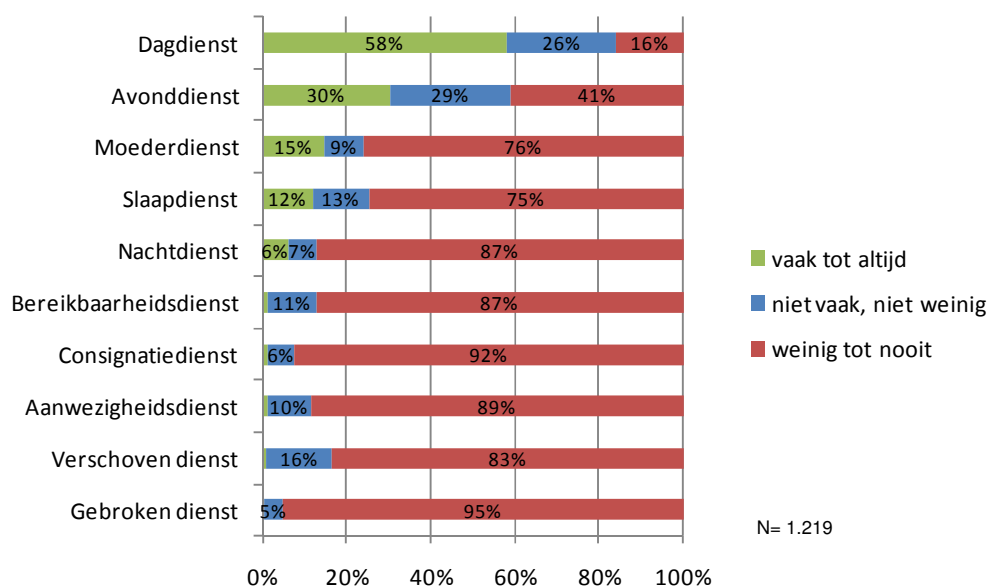
Werknemers in de spitsuurfase zijn het minder vaak eens met de stelling dat werken op verschillende tijden en dagen bij het werk hoort dan werknemers in de ontwikkel- en balansfase. Het lijkt voor de hand te liggen dat het juist deze werknemers met jonge kinderen meer behoefte aan structuur en een duidelijke afbakening van werk- en privétijd hebben dan jonge werknemers zonder kinderen of werknemers met oudere kinderen.

Werknemers in de mogelijkhedenfase (degenen boven de 50 jaar) zien, in vergelijking met werknemers in de ontwikkelfase, het zelfroosteren vaker als een goed initiatief om meer grip te krijgen op de werk-privé balans. Ervaring en de eigen positie binnen het team zouden hiervoor verklaringen kunnen bieden maar de vragenlijst biedt hiertoe te weinig inzicht, dit wordt in de interviews nagegaan.

7.7 Wensen werknemers

Naast de vraag in welke mate verschillende diensten worden gedraaid (zie figuur 7.5), is ook gevraagd welke diensten men bij voorkeur wil draaien (zie figuur 7.7)

Figuur 7.7 Hoe vaak men diensten zou willen werken



- De dagdienst geniet veruit de meeste voorkeur, gevolgd door de avonddienst. De dienst die men het minst graag draait is de gebroken dienst. Deze dienst komt in de praktijk ook niet vaak voor.
- Werknemers in de ontwikkelfase geven vaker de voorkeur aan een avonddienst dan werknemers in de balans- en mogelijkhedenfase.
- Werknemers in de mogelijkhedenfase vinden de avonddienst het minst prettig om te werken, gevolgd door hun iets jongere collega's in de balansfase. Vooral degenen boven de 50 jaar werken liever niet in de avond. 51% van de mensen in de mogelijkhedenfase wil weinig tot nooit deze diensten draaien. Voor de ontwikkelfase, spitsuurfase en balansfase is dit percentage respectievelijk 29%, 37% en 45%.
- Bij de sowieso relatief impopulaire diensten zoals de consignatiedienst en de verschoven diensten zijn ook verschillen tussen werknemers in verschillende

levensfasen zichtbaar: jongere werknemers in de ontwikkelfase vinden deze diensten het minst erg om te werken. Tevens zijn zij positiever (of beter: minder negatief) over het werken in verschoven diensten dan hun oudere collega's in de balans- en mogelijkhedenfase.

- Werknemers in de spitsuurfase (en in mindere mate in de balansfase) hebben zoals kan worden verwacht vaker de behoefte aan het werken van moederdiensten dan hun collega's in andere levensfasen.

Wanneer we hier dieper inzoomen op het verschil tussen wens en realiteit blijkt dat werknemers de volgende diensten minder draaien dan dat zij zouden willen:

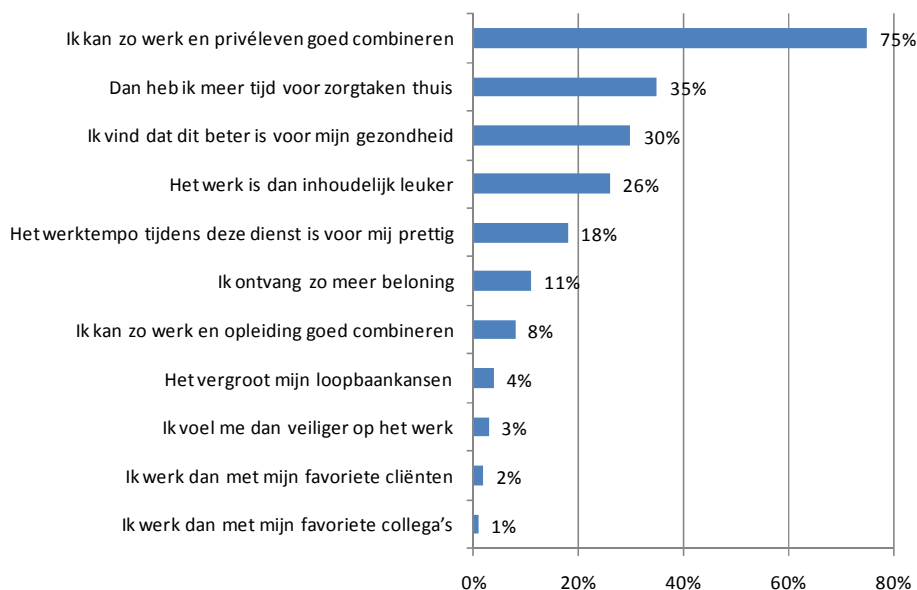
- Dagdiensten;
- Nachtdiensten;
- Consignatiediensten;
- Slaapdiensten;
- Moederdiensten;
- Bereikbaarheidsdiensten;
- Aanwezigheidsdiensten.

En de volgende diensten juist meer:

- Avonddiensten;
- Gebroken diensten;
- Verschoven diensten.

Naast het kennen van de voorkeuren voor diensten is het uiteraard interessant om meer over de onderliggende motieven voor deze voorkeuren te weten te komen. Figuur 7.8 laat zien hoeveel procent van de werknemers de gestelde reden opgeeft ter onderbouwing van zijn of haar voorkeur. Duidelijk is dat het combineren van het werk met verplichtingen in het privé-domein voorop staat: werk en privé combineren staat ruimschoots op de eerste plaats, gevolgd door het hebben van meer tijd voor zorgtaken thuis.

Werknemers in de spitsuurfase geven 'dan heb ik meer tijd voor zorgtaken thuis' vaker als motief op (61%) dan werknemers in andere levensfasen. Voor hen en personen in de balansfase is tevens het kunnen combineren van werk en privé vaker een motief (respectievelijk 82% en 79% geeft dit aan). Voor werknemers in de ontwikkelfase is het goed kunnen combineren van werk en opleiding vaker een motief voor een dienstvoorkeur (18%) dan dat dit voor andere levensfasen het geval is. 'Het prettige tempo tijdens een dienst' en 'een dienst die beter voor de gezondheid is' zijn motieven die relatief vaak door werknemers in de mogelijkhedenfase worden genoemd. Deze werknemers zijn 50 jaar of ouder.

Figuur 7.8 Motieven voorkeur voor dienst

7.8 Prioriteit

Aan de werknemers is gevraagd welke thema's volgens hen met prioriteit aandacht zouden moeten krijgen als het gaat om de kwaliteit van het werk in de Gehandicaptenzorg. In tabel 7.11 staat weergegeven hoe vaak een thema als meest belangrijk werd genoemd en hoe vaak een thema tot de drie belangrijkste thema's behoorden.

Dit leidt tot het de volgende top drie qua prioriteiten:

1. De beheersing van werkdruk
2. Zorgen voor werk- en inkomenszekerheid
3. Aandacht voor de afstemming van werk en privé

Thema's m.b.t. arbeidspatronen, zoals meer voorspelbaarheid of juist meer flexibiliteit in werktijden en roosters en de regeling van onregelmatigheidstoelagen worden door een relatief klein aantal werknemers als beleidsprioriteiten beschouwd.

Tabel 7.11 Thema's die aandacht verdienen

Thema's:	Belangrijkste thema %	Top 3 %
Beheersing van werkdruk	20	47
Werkzekerheid, inkomenszekerheid	19	36
Afstemming tussen werk en privé	12	35
Verbetering van het personeelsbeleid	10	29
Ontplooiing en/of verdieping in het werk	8	29
Verband tussen prestaties en beloning	7	24
Voorspelbaarheid in werktijden en roosters	5	23
Flexibiliteit in werktijden en roosters	3	19
Opleiding en scholing	3	18
Loopbaanmogelijkheden	4	15
Onregelmatigheidstoelagen	3	14

N= 1.100

7.9 Aantrekkelijkheid van de Gehandicaptenzorg als werkgever

Aan de werknemers is gevraagd of zij over drie jaar nog bij dezelfde instelling zouden willen werken en of zij dat in dezelfde of in een andere functie zouden willen doen, met de volgende antwoorden tot gevolg:

- 46% wil bij dezelfde instelling werkzaam blijven, in dezelfde functie
- 35% wil bij dezelfde instelling werkzaam blijven, in een andere functie
- 11% wil elders werken, in een andere functie
- 6% wil elders werken, in dezelfde functie
- 2% verwacht dan niet meer te werken.

Redenen om van functie te veranderen hangen vooral samen met de inhoud van het werk. Ook hier spelen arbeidspatronen slechts een geringe rol. Tabel 7.12 laat zien dat 42% van deze personen aangeeft te denken ergens anders een uitdagendere functie aan te kunnen gaan. 31% is 'simpelweg' toe aan iets anders. 29% zou willen vertrekken uit ontevredenheid met de organisatie en een kwart vertrekt vanwege het salaris of voor een promotie. Een kwart van de werknemers zou vertrekken vanwege klachten over de werkdruk of de werktijden. Het beter combineren van werk en privé scoort met 12% niet hoog als vertrekreden.

Tabel 7.12 Redenen voor loopbaanverandering (meerdere antwoorden mogelijk)

	%
Ik denk ergens anders een uitdagendere functie te kunnen krijgen	42
Ik ben gewoon toe aan wat anders	31
Ik ben ontevreden over de organisatie	29
Ik denk ergens anders een beter betaalde functie te kunnen krijgen	26
Ik denk ergens anders een hogere functie te kunnen krijgen	25
Ik ben ontevreden over de werkdruk	25
Ik ben ontevreden over mijn werktijden	24
Ik heb angst voor gezondheidsklachten als ik doorga met dit werk	20
Ik zoek betere mogelijkheden om arbeid en zorg te combineren	12
Ik denk ergens anders meer tijd te kunnen besteden aan activiteiten die ik graag uitvoer	11
Ik wil meer zekerheid over het voortbestaan van mijn werk	10
Persoonlijke omstandigheden die niets met het werk te maken hebben	9
Ik ervaar (te vaak) onveilige situaties in mijn werk	7
Andere werkgerelateerde reden	6
Mijn tijdelijk contract loopt af	3
Ik ga (vervroegd) met pensioen	2

N= 445

In de open antwoorden komt verder veelvuldig de wens naar voren dat de werkvloer meer invloed krijgt op de invulling van de roosters.

7.10 Samenvattend

Werknemers in de Gehandicaptenzorg zijn tevreden met hun arbeidspatroon en hoe dit tot stand komt. In verreweg de meeste gevallen hebben zij een ruime mate van inspraak in hun rooster. Degenen die het minst positief zijn over hun arbeidspatronen zijn de jongere werknemers zonder kinderen. Van hen wordt de meeste flexibiliteit gevraagd, met relatief minder vaak vaste dagen en/of vaste tijden en relatief veel onconveniente diensten. Werknemers in de intramurale zorg zijn over de gehele linie minder tevreden dan hun collega's in de ambulante zorgverlening, bij hen zijn de beschikbaarheidseisen groter. Naar deze twee groepen werknemers dient dan ook de aandacht uit te gaan. Gezien de hoge mate van inspraak in het eigen arbeidspatroon is het niet vreemd dat werknemers weinig beleidsprioriteit toekennen aan dit thema. Volgens hen moet de beleidsaandacht zich vooral richten op het beperken van de werkdruk en het zorgen voor werk- en inkomenszekerheid, o.a. middels grotere contracten.

8 Resultaten casussen

8.1 Inleiding

In een zestal instellingen²¹ zijn interviews gehouden met bestuurder, HRM-vertegenwoordiging, OR-leden, zorgmedewerkers en planners/roosteraars. In deze gesprekken is uitvoerig stilgestaan bij de volgende 4 punten:

- 1) Beschrijving van de verschillende perspectieven op de huidige ervaren planningsproblematiek;
- 2) Procesbeschrijving roostering;
- 3) Balans veranderende wensen behoeften en eisen vanuit medewerkers en markt en invloed daarvan op bedrijfsprocessen;
- 4) Werking en verwachtingen rondom de JUS.

In het nu volgende verslag van de gesprekken in de instellingen bespreken we de meest relevante overeenkomsten en verschillen tussen de casusinstellingen en sluiten we af met een conclusie op basis van bovenstaande punten.

8.2 Perspectieven op planningsproblematiek

Dat er veranderingen gaande zijn in de gehandicaptenzorg die hun invloed hebben of nog gaan hebben op de inzetbaarheid van medewerkers staat voor vrijwel iedereen die we gesproken hebben vast. Individualisering bij de zorgvrager zorgt voor cliënten die steeds veeleisender worden. Daardoor moet er steeds vraaggerichter worden gewerkt. Dit geeft merkbare spanning op de roosters. Bovendien wordt er meer extramuraal gewerkt. Hierdoor ontstaan steeds meer kortere diensten (ochtend en avond) en een toenemend gebruik van gebroken diensten. Hierdoor kan in sommige teams het voorkomen dat medewerkers met kleine contracten toch vele dagen per week moeten opkomen. Tegelijkertijd leidt dit bij teams waar veel fulltimers werken tot leegloop-uren. Overigens is er ook een instelling waarbij de trend naar meer intramurale zorg wordt waargenomen.

Roosters worden krappere door beperking van financiële middelen. Dit leidt tot toenemende werkdruk. Daarnaast wordt de problematiek van de doelgroep zwaarder. Medewerkers zien op basis van deze ontwikkeling de toekomst somber in.

Tegelijkertijd nemen wij een roep om grotere contracten waar, met name bij jongeren die in de spitsuurfase van het leven zitten. Dit roept de vraag op bij de instellingen wat een acceptabel en planbaar percentage van grote contracten is. Ook roept dit de vraag op welke interne en externe flexibiliteit gewenst is en hoe deze te realiseren.

²¹ Reinaerde, Esdege-Reigersdaal, Steinmetz de Compaan, Zozijn, Sjaloom Zorg en Prisma.

Instellingen, zowel bestuurders, leidinggevenden als roosteraars zijn zich immers bewust van deze bestaande wensen en behoeften en zoeken allen naar werkbare oplossingen. Wanneer instellingen erin zullen slagen meer flexibiliteit in te kunnen zetten is de verwachting dat door deze toegenomen flexibele inzet de deskundigheid ook toeneemt. Vooral nog geeft men aan, ongeacht vanuit welk perspectief, dat medewerkers gehecht zijn aan hun eigen team, cliënten en locatie.

8.3 Procesbeschrijving roostering

De analyse van hoe binnen de casusinstellingen roosters tot stand komen levert het volgende beeld op. Alle instellingen heroverwegen de positionering van het plan- en roostersysteem: decentraal of centraal, danwel een tussenpositie. Deze herpositionering komt voort uit de behoefte efficiënter om te willen gaan met de beschikbare capaciteit. Vooral nog zijn de instellingen te typeren als organisaties waar op zeer diverse manieren gewerkt wordt aan het tot stand komen van roosters, met verschillen zowel tussen teams als tussen instellingen.

Dankzij onze roosterpilot is er een beter overzicht gekomen van de bezetting per locatie. Zo is een locatiemanager erachter gekomen dat op een locatie sprake is van krappe bezetting door vergrijzing. Dit heeft ze opgelost door middel van een betere spreiding van de leeftijden over de locaties.(clustermanager).

Instellingen die 'Harmony' gebruiken als systeem maken soms al een koppeling tussen kwaliteit en kwantiteit in de inzetbaarheid van hun medewerkers. Het gebruik van Square komt ook voor. Daarnaast zijn er binnen instellingen teams die gewoon op papier roosteren, of in een eigen gemaakt systeem. In deze gevallen is er een extra slag nodig om gegevens te aggregeren naar instellingsniveau. In alle instellingen wordt er overigens nauwelijks gebruik gemaakt van registraties om te leren van pieken en dalen in de capaciteit en de vraag. Tevens bestaan er grote verschillen tussen de professionaliteit van de roosteraar: dit varieert binnen en tussen instellingen van medewerkers op de werkvloer die het erbij doen tot speciaal getrainde roosteraars met veel kennis van het proces, de wet, CAO en de JUS.

Zoals aangegeven is de trend zichtbaar dat er meer gecentraliseerd wordt in de roostering, vanuit de werkgeverswens meer efficiency te bereiken en meer eenduidig te registreren en administreren. De praktijk is echter nog vooral een roosterproces waarbij het medewerkerperspectief leidend is. Bovendien hebben de meeste instellingen nog zeer uiteenlopende systemen naast elkaar, waarbij bijvoorbeeld de leidinggevende stijl zeer bepalend is voor het proces. Overal waar men meer balans wenst in de roostering treedt grote weerstand op, vooral vanuit de angst invloed kwijt te raken.

Huidige knelpunten binnen eenmaal gerealiseerde roosters die binnen elke instelling voorkomen zijn met name het niet kunnen nemen van pauzes. Met het oog op de toegenomen complexiteit is dat extra bezwaarlijk. Daarnaast komen overal

verstoringen voor als gevolg van ziekte en onderling ruilen. Het ligt voor de hand dat bij onderbezetting deze verstoringen vaker voorkomen.

Bij één instelling wordt via een pilot geprobeerd een balans te vinden in centraal plannen en decentraal roosteren waardoor inzetbaarheid van medewerkers over vestigingen heen bepaald kan worden. Hiermee hoopt men de capaciteit beter te benutten. Dit leidt overigens in de aanvang fase tot veel weerstand bij medewerkers. Hiermee is er dus meer sprake van centraal ondersteunen van decentrale roostering.

Medewerkers hebben veelal één vaste wens, vooral daar waar men centraal roostert. Maar praktijken waarbij oneindig wensen kunnen worden ingediend komen ook voor.

De CAO is leidend. Als de regels soepeler zouden zijn zou het roosteren makkelijker kunnen zijn. De roosters komen rond doordat men bereid is zich niet aan de regels te houden. (zorgmanager)

De CAO wordt regelmatig als te star aangemerkt en wordt door velen niet als bescherming van medewerker gezien en ervaren. Door het accepteren dat men zich niet altijd aan de regels houdt kunnen roosters alsnog tot stand komen. Het gaat hier vooral om pauzes en de rusttijd tussen twee diensten, met name de omschakeling tussen nacht en vroege diensten. Overigens worden de roosters meestal wel ATW-proof opgesteld maar na ruiling ontstaan de 'overtredingen'.

Je moet pauzes hebben. Het is fysiek zwaar werk en mentaal is het ook allemaal erg zwaar. Ik zie jonge mensen wegvallen omdat hun gezondheid het niet toelaat dit werk te blijven doen. Zonder extra personeel wordt het lastig om pauzes te realiseren. (begeleider, niveau 3)

8.4 Zoektocht naar balans medewerker- cliënt en organisatiebelang

Vanwege de algeheel voorkomende werkgeverwens tot kleine contracten richten instellingen zich vooral op niet-kostwinners in hun werving. Daarnaast is er een roep op medewerkers om meer flexibiliteit te geven, gericht op zowel de momenten waarop men komt werken als waar men werkt (locatie). Daarmee vraagt men indirect ook om meer functionele flexibiliteit. Instellingen worstelen met de vraag hoe dit het beste vormgegeven kan worden, zowel in stuurinformatie als in draagvlak onder de medewerkers, onder behoud van kwaliteit van de zorg. Binnen een van de casusinstelling heeft de bestuurder de volgende visie op flexibiliteit (als ideaalbeeld): een vaste kern, met daaromheen een vaste groep flexibele medewerkers en daaromheen een groep zeer flexibele medewerkers vanuit het flexbureau om de grootste pieken en dalen om te vangen. Opvallend is dat bij geen enkele instelling een helder inzicht bestaat in de bereidheid tot flexibele inzetbaarheid van het huidige personeel. Ook heeft men niet in beeld wat het ideale percentage flexibel inzetbare medewerkers is, rekening houdend met kwaliteit van de zorg en de pieken en dalen in het werkaanbod.

Binnen de instellingen wordt nagedacht over een grotere uitwisselbaarheid tussen werknemers in de werkvormen dagbesteding en wonen. De gedachte hierachter is dat dan tegemoet gekomen kan worden aan de wens tot grotere contracten. Op basis van onze gesprekken is er een aantal argumenten aan te geven die beperkingen opwerpen voor meer flexibele inzetbaarheid. De meest genoemde is dat medewerkers die wisselen tussen afdelingen met echt andere cliëntgroepen en dus andere zorgvragen in aanraking komen. Veel cliënten houden niet van flexibiliteit. Daarnaast vraagt een grotere inzetbaarheid ook hogere kwalificaties. Tegelijkertijd kan een situatie waarin er meer wordt gewerkt met breed inzetbare medewerkers er toe leiden dat de meest inzetbare medewerkers ook het vaakst worden ingezet op moeilijkere doelgroepen, met risico's op werkdruk, verzuim en verloop. Tot slot geven met name leidinggevenden en roosteraars aan operationele problemen te verwachten als gevolg van het behoren tot meerdere afdelingen. Dit moet zich dan uiten wanneer er tekorten zijn op beide afdelingen en er tegelijkertijd door beide (of meerdere) afdelingen een beroep gedaan wordt op de breed inzetbare medewerker.

Nieuwe medewerkers krijgen nieuwe arbeidsvoorwaarden: niet op locatie, niet op dagen, maar op regio. Dat geeft dus speling.(directeur)

In instellingen komt het voor dat nieuwe medewerkers ander typen contracten krijgen waarin expliciet flexibele uren zijn opgenomen. Hiermee beginnen nieuwe medewerkers met realistische verwachtingen aan een nieuwe baan. Nieuwe medewerkers (en dan vooral de jongeren) staan ook zakelijker in het rooster en wijzen dus sneller op hun rechten.

Medewerkers die al langere tijd in de instellingen werkzaam zijn geven aan dat de toenemende verzakelijking en roep om flexibiliteit kan leiden tot een meer starre houding vanuit henzelf. Zij zien dit als een bescherming van de balans werk-privé, die naar hun beleving steeds meer onder druk zal komen te staan.

Ondanks dat dit geen expliciet onderdeel was van de bevraging is in de gesprekken met medewerkers naar voren gekomen dat sommige instellingen niet tot nauwelijks letten op gezondheidscriteria en werk-privé balans als het gaat om de flexkrachten (nul uren contracten en uitzendkrachten).

8.5 Werking JUS

De instellingen die al werken met de JUS geven in de interviews aan na de invoering ervan weinig verschil te merken met de situatie ervoor, behalve op het eind van het jaar. Dan wordt de balans opgemaakt. Er wordt in de instellingen volgens de betrokkenen dan ook nog weinig vooruit gekeken naar de personele inzet, zowel niet door de individuele medewerker als door de roosteraar en zorgmanager.

Het komt ook voor dat de JUS slechts gedeeltelijk wordt ingevoerd: dus niet organisatiebreed, maar op de ene locatie wel en de andere niet. Dit treffen we vooral aan daar waar er duidelijke pieken en dalen zijn, zoals bij kinder- en jeugdafdelingen.

Bij die locaties en instellingen waar de JUS nog niet is ingevoerd zijn het vooral leidinggevendenden die voordelen zien in het gebruik van de JUS. Zij verwachten de capaciteit beter te kunnen benutten.

Er heerst overigens binnen alle instellingen onduidelijkheid wat de JUS nu precies inhoudt. Dit heeft vooral te maken met de onduidelijke wijze van invoering bij enkele instellingen en de gebrekkige communicatie erover. Daarnaast komen de jaargesprekken op veel locaties niet op gang waardoor er nog meer onduidelijkheid rondom de JUS ontstaat. De meeste onduidelijkheid gaat overigens over de overuren, waarvan de registratie te wensen overlaat.

8.6 Samenvattend

Het beeld dat de casestudie oproept is een sector waar met betrekking tot de roostering werknemers in het voordeel waren: de wensen van medewerkers waren bepalend voor het tot stand komen van de roosters. Overall is dit beeld aan het kantelen.

Hierdoor zijn de geïnterviewde medewerkers huiverig voor de toekomst als het gaat om werk- en rusttijden, en daaraan gerelateerde thema's als werkdruk, inzetbaarheid, inspraak en kwaliteit van de zorg. Het daadwerkelijk kwijtraken van inspraak en vrijheid, bijvoorbeeld door meer centraal te roosteren en minder wensen toe te staan wordt overigens in pilots deels gecompenseerd: er blijft een zekere mate van inspraak, mogelijkheid tot ruilen en aanpassingen in de roostering mogelijk.

Omdat de meeste instellingen nog werken met de zogenaamde 'wensenroosters' geeft dat nog een hoge mate van tevredenheid. Maar wanneer er meer vraaggericht wordt gewerkt zullen er minder vrijheidsgraden zijn in de roostering.

De problemen in de roostering komen vooral voor bij 'wonen': hierin komen lastig te vervullen diensten voor waardoor er leegloop ontstaat. Het gebruik van de JUS biedt hier voorlopig nog geen oplossing voor in de praktijk. De plus- en minuren worden toch zoveel mogelijk op maandbasis of 3 maandelijks basis ingericht. Op jaarbasis wordt er in de cases niet vooruitgepland. De praktijk is ook dat er op het eind van het jaar wordt 'afgerekend'. Hiermee is de JUS in de praktijk een tactisch instrument dat operationeel wordt ingezet en dus op korte termijn gebruikt wordt. In theorie zou men veel meer vooruit kunnen kijken, in overleg met de medewerker, maar er is nog geen overzicht over fluctuaties in het jaar. Fluctuaties worden over het algemeen niet gepland. De praktijk is dat men achteraf rekent of men in de min of plus komt, en zich dus laat verrassen.

Alle instellingen hebben wel plannen om meer met de JUS te gaan werken (of ze het nu wel of niet gebruiken), en daar waar de JUS daadwerkelijk wordt gebruikt lijkt het erop dat de roosteraars en managers het idee hebben dat ze het goed toepassen.

Medewerkers zelf kijken over het algemeen niet een jaar vooruit. De organisatie heeft niet de juiste gegevens, of analyseert ze niet om goed vooruit te kunnen kijken. Dat roept de vraag op of medewerkers en organisatie wel willen toestaan dat er een fundamentele fluctuatie in de planning zit, zoals dit door de JUS wordt mogelijke gemaakt. Medewerkers geven soms aan op te zien tegen een drukke periode in het vooruitzicht. Ook geven sommigen aan niet zeker ervan te zijn of de rustigere periode ook echt genoten kan worden, gezien de vaak krappe bezetting. Bovendien geven medewerkers aan dat er een kans bestaat dat als men de JUS toepast, de continuïteit en daarmee de kwaliteit onder druk kan komen te staan: bij kleine contracten kunnen medewerkers wel eens te weinig aanwezig zijn terwijl dat voor hun cliënten wel van belang is. Medewerkers willen overigens zelf graag in de plus staan, dat geeft hen een prettiger gevoel.

Kortom, de balans is aan het doorslaan naar de organisatiekant. Medewerkers zullen, zo is hun eigen verwachting, hierdoor zich meer rigide opstellen. Vooral bij krappe bezettingen en bij ziekte (verstoring) zal zich dit uiten.

Tot slot hebben wij in de afsluitende werkconferenties bij instellingen gevraagd welke punten zij graag zouden willen meegeven aan de sociale partners.

In de instellingen bestaat de wens CAO-afspraken bij inwerkingtreding van meer voorbereidingstijd te voorzien, in ieder geval meer dan 2 maanden. Daarnaast willen de bestuurders meer begeleiding en ondersteuning bij invoering van afspraken vanuit de sociale partners. Het gaat niet alleen om het delen van best-practices, maar ook praktischer wat goede ondersteunende IT-programma's zijn. Enkele bestuurders geven aan dat de CAO zou moeten worden aangepast op het punt van flexibiliteit, en het flankerend beleid via de secundaire arbeidsvoorwaarden verbeteren.

9 Conclusies

Werknemers tevreden over arbeidspatroom

De laatste jaren laten onderzoeken binnen de zorgbranche en daarbuiten zien dat er onder werknemers een duidelijke behoefte bestaat aan een meer flexibele opstelling van de werkgever als het gaat om arbeidstijden en de opname van verlof, met als doel het komen tot betere werk-privé combinaties. Maatwerk en zeggenschap over het arbeidspatroom worden vanwege de wens om werk en privé goed af te stemmen in toenemende mate door werknemers als belangrijke peilers van de aantrekkelijkheid van werkgevers gezien. De werknemers in de Gehandicaptenzorg laten in dit onderzoek zien dat zij tevreden zijn met hun arbeidspatronen en de wijze waarop deze tot stand komen. Werk en privé goed kunnen combineren verdient weliswaar de aandacht van beleid en bestuur om te komen tot formele regelingen, maar via informele wegen hebben de meeste werknemers het goed voor elkaar.

Als de belangen van werkgevers en werknemers met de informatie die we uit het vragenlijstonderzoek hebben verkregen op de balans zouden worden gelegd, slaat deze op dit moment door naar de werknemers. Ruim driekwart van de werknemers in de Gehandicaptenzorg is tevreden of zeer tevreden met zijn of haar werktijden, het aantal contracturen, het eigen rooster in relatie tot dat van collega's, de taakvariatie, het aantal uren dat men werkt per dienst en per week, de mate waarin er sprake is van overwerk en met de mogelijkheden die men heeft om naar behoefte veranderingen aan te brengen in de eigen werktijden of het rooster. Deze tevredenheid van werknemers met hun werk- en rusttijden wordt in de casussen bevestigd, echter hierbij komt een nuancering naar voren: de balans is aan het verschuiven en dit kan op korte termijn zorgen voor een afname in tevredenheid.

Organisaties willen structureel beter inzetbare werknemers

Het zijn in de Gehandicaptenzorg, anders dan in andere sectoren, dan ook niet de werknemers die hun werkgevers om maatwerk en flexibiliteit vragen, maar juist de *werkgevers* die dit vragen van hun werknemers. De werkgevers hebben behoefte aan meer zeggenschap over wanneer er wordt gewerkt, wat duidelijk tot uiting komt in het grote aantal instellingen dat van een decentrale naar een *centrale* capaciteitsplanning overgaat. Van de overgang van centraal naar decentraal zijn ook in de Gehandicaptenzorg genoeg voorbeelden te vinden, maar de trend is er duidelijk één van centralisatie. Dit is een tegenstelling aan wat er in andere zorgbranches gebeurt, waar het de trend is om het plannen en roosteren steeds dichter bij de werkvloer te beleggen, met het zelfroosteren als de overtreffende trap hiervan.

Dat de balans op dit moment ten voordele van de werknemers uitvalt wordt bevestigd vanuit het organisatieperspectief: bestuurders, p&o-ers en leidinggevenden geven aan een kentering te wensen in de grote hoeveelheid wensenroosters (waarin het werk grotendeels om privéactiviteiten heen wordt gepland) en over te willen gaan op een personeelsbestand met een meer op de vraag afgestemde inzetbaarheid. Dit is in de afgelopen jaren al in vele bedrijfsvisies en -missies verwerkt, waarmee nu het moment is aangebroken om door te pakken. De veelvuldige aandacht voor het thema werk- en rusttijden binnen de instellingen, middels beleid en middels pilots/projecten, laat dit duidelijk zien. Daarbij zijn twee stromingen zichtbaar: de eerste betekent een professionaliseringsslag van het proces van plannen en roosteren (denk hierbij aan de introductie van geautomatiseerde systemen of het koppelen van vraag- en aanbod in één systeem), de tweede heeft te maken met het tactische proces van totstandkoming van werk- en rusttijden. Zoals gesteld wordt de invloed van de centrale organisatie hierbij op veel plaatsen groter.

Aan de veranderingen op tactisch niveau ligt in veel gevallen een strategische visie ten grondslag die inzet op een uitbreiding van de inzetbaarheid van werknemers, opdat deze beter aansluit op wat er aan werk wordt gevraagd. Deze vraag om een beter bij de zorgvraag passende inzetbaarheid is in onze mening iets anders dan een vraag om meer *flexibiliteit* zoals deze vaak in de branche wordt verwoord: gesteld wordt dat werknemers in de gehandicaptenzorg gezien de (vaak 24-uurs) aard van het werk en de vele roostermutaties al een flexibele opstelling hebben en bereid zijn om veel te doen voor 'hun' cliënten en 'hun' team. Het woord flexibiliteit laat echter zien dat er een *ad hoc afwijking* wordt bedoeld van wat gewoon is en in deze branche zijn dat de wensenroosters. Bij een verruiming van de inzetbaarheid gaat het er meer om dat het (psychologisch) contract dusdanig wordt aangepast dat werknemers *structureel* meer/anders inzetbaar zijn voor werk. Dit is een andere probleemstelling en vraagt daarmee om een andere aanpak. Het vraagstuk 'balans in werk- en rusttijden' wordt hierdoor immers van een operationeel naar een strategisch niveau getild en leidt tot een nieuw arbeidsparadigma.

Wat de organisaties betreft moeten het beschikbaar stellen van grotere blokken tijd voor werk, het zelf (of in het team) oplossen van planningsproblemen en het werken met andere cliënten of op andere locaties, meer dan nu gemeengoed gaan worden. Daarbij staan een verbetering van de doelmatigheid en kwaliteit (continuïteit) van zorg voorop. Het eerste is duidelijk de aanleiding nu de overheidsbezuinigingen die de branche treffen een ruime personele bezetting in de weg staan. Het tweede past bij de essentie van marktwerking, immers resultaatgerichtheid en resultaatverantwoordelijkheid zijn uiteindelijk de peilers van het vraaggericht werken. De organisaties zijn dan ook op zoek naar nieuwe manieren om het werk te organiseren. 'Met minder mensen meer en beter werken, op de momenten dat het moet' is daarbij het uitgangspunt.

Totstandkoming werk- en rusttijden

De Gehandicaptenzorg kenmerkt zich door een informele werksfeer en een informele aansturing. De verantwoordelijkheden en vrijheden van het operationele en het tactische niveau lopen daardoor soms wat door elkaar, vooral op plaatsen waar er een relatief grote afstand is tussen (formele) leidinggevende en de werkvloer –zoals in de zelfsturende teams–. Dit komt tot uiting in de wijze waarop geroosterd en gepland wordt: een proces dat *of* 'officieel-informeel' gebeurt ("met z'n allen aan de keukentafel") *of* 'officieus-informeel' gebeurt: waarbij het rooster formeel door een centraal rooster- en planbureau wordt afgegeven en deze vervolgens informeel voor een groot gedeelte wordt aangepast, middels het veelvuldig voorkomend onderling ruilen.

De structuur en/of cultuur in de gehandicaptenzorg zorgt er hoe dan ook voor dat werk- en rusttijden grotendeels informeel en op het operationele niveau tot stand komen. Wat overigens niet wegneemt dat de leidinggevende meestal de eindverantwoordelijkheid draagt. Deze processen maken het sturen op jaarroosters, bijvoorbeeld voor een goede toepassing van de JUS, moeilijk en vragen veel van het ad hoc oplossingsvermogen van medewerkers, roosteraars en leidinggevendenden. Het beeld komt op van een branche waarbij de sterke kanten van het roosterproces tegelijk ook de zwakke kanten zijn: voor het grootste gedeelte van de werknemers leidt het roosterproces in eerste instantie tot een hoge mate van tevredenheid, aangezien wensen makkelijk kunnen worden gehonoreerd, terwijl ditzelfde proces aan de andere kant van de medaille ervoor zorgt dat zij relatief vaak worden gevraagd om zich flexibel op te stellen. De meer op de lange termijn en op strategie duidende term 'arbeidspatroon' blijkt in beleid het streven maar vindt nog slecht zijn weg naar de praktijk. Een beschouwing van de totstandkoming van werk- en rusttijden laat zien dat er met een sterkere en duidelijker aan de bedrijfsstrategie gekoppelde tactische aansturing mogelijk winst te behalen valt. We lichten dit toe.

Grofweg geeft de praktijk aan dat 80% van het rooster met werknemersvoorkeuren kan worden vervuld. Dit is een hoog percentage maar betekent tegelijkertijd dat 20% van de werktijd volgt uit onderhandeling, waarbij een werknemer aan het werk is terwijl hij of zij dit eigenlijk niet wilde. In een reguliere werkweek uitgezet gaat het om een orde van grootte van één op de vijf dagen (of avonden/nachten).

Incidenteel toch werken terwijl men dat liever niet had gedaan is uiteraard iets wat erbij hoort. Maar wanneer het vaak om dezelfde mensen gaat, zoals de praktijk uitwijst, vraagt dit specifieke aandacht. Ditzelfde geldt voor de realisatie van meer hrm-gerichte aspecten van de personeelsplanning, die met de totstandkoming van werk- en rusttijden zoals dat nu gebeurt mogelijk onder druk staan:

- Er zijn, zo blijkt uit ons onderzoek, groepen werknemers die door een zwakkere positie binnen de groep en dus in het informele proces van totstandkoming van arbeidspatronen, structureel aan het kortste eind trekken. Dit 'kortste eind' kenmerkt zich door een structureel hoger beroep op een ad hoc beschikbaarheid voor werk, zowel qua roosters als qua contractgrootte en -type.

- Het is de vraag in hoeverre werknemers onderling, op operationeel niveau, oog hebben voor de effecten van arbeidspatronen op de middellange en lange termijn. Daarbij gaat het om alle aan duurzame inzetbaarheid gerelateerde domeinen, namelijk gezondheid (overbelasting, al dan niet onderling afgestemd, kan immers zorgen voor uitval), productiviteit (bijvoorbeeld door een gerichte inzet in taken met leerkansen of door stimulering van kennisdeling) en uiteraard motivatie. Daarbij is het niet ondenkbaar dat het voor leidinggevenden die vooral roosters controleren op knelpunten moeilijker is om ook te zien welke kansen roosters bieden op deze domeinen.
- Mensen zijn niet alleen in absolute termen tevreden, maar ook *relatief* tevreden. De flexibiliteit die men bereid is te geven moet samenhang vertonen met die van de overige teamleden, al zijn accentverschillen binnen teams altijd aanwezig en leidt dit in de praktijk niet openlijk tot problemen. Dit laatste punt is niet verwonderlijk. Redelijkheid en billijkheid zijn moeilijk bespreekbare thema's in teams met een sterke cohesie en vaak vastliggende onderlinge verhoudingen die, zoals de gehandicaptenzorg, gekenmerkt kunnen worden als een familiecultuur. Degenen die niet kunnen wennen aan de onderlinge verhoudingen of aan de inzet die van hen wordt verwacht zullen mogelijk naar een ander team gaan of uitstromen.

De optimale wijze van totstandkoming van werk- en rusttijden kan anders zijn voor verschillende werkvormen. Ambulante werkvormen lijken, vanwege de minder teamgebonden werkwijze, meer geschikt voor een centrale planning van het werk in combinatie met op individueel niveau tot stand komende roosters die samengaan met resultaatverantwoordelijkheid. Voor deze werkvormen biedt dit een unieke kans voor het leveren van maatwerk aan zowel werknemers als cliënten, als medewerker en cliënt (of familie/verzorgenden) in onderling overleg afspraken maken over de te ontvangen zorg en het moment waarop dat gebeurt. Dit komt de continuïteit en daarmee samenhangend mogelijk ook de kwaliteit van zorg in potentie ten goede.

Voorwaarde is uiteraard dat de organisaties beschikken over voldoende medewerkers die het hiervoor benodigde type ondernemerschap bezitten. Dit vraagt om een gerichte coaching en training in het onderhandelen en maken van afwijkende afspraken met cliënten, binnen de door de organisatie gestelde tijd- en budgetkaders.

Intramurale werkvormen vergen veelal een structurele 24-uurs bezetting op een vooraf redelijk goed in te schatten aantal bedden. Deze werkvormen lijken daarmee makkelijker planbaar en dus ook makkelijker middels roosters te bemensen. Toch is deze bewering onjuist. In een sector met veel (kleine) parttime contracten betekent dit 24-uurs karakter precies het tegenovergestelde. De vergelijking dient zich aan met het leggen van een puzzel. Een 'reguliere-kantoorbaanpuzzel' bevat per week 40 vlakken van ieder één uur. De puzzelstukken zijn daarbij vaak groot, de meeste werknemers werken tussen de 40 en 32 uur, sommigen werken 24 uur. Met geluk voor de organisaties, en zo is het in veel gevallen ook, vult één persoon de gehele puzzel. En zo niet, dan kan dat vaak met twee, waarbij de vrije dagen gezien de aard

van het werk met gemak vast kunnen staan. Een '24-uurs-zorgpuzzel' bevat per week 168 vlakken van één uur en werknemers (de 'puzzelstukjes') werken gemiddeld 27 uur per week, in een veelheid aan contracttypen. En met de veranderingen in financieringsstromen worden deze puzzels alleen maar lastiger: vooral intramuraal heeft het erbij komen of juist wegvallen van een cliënt met een hoge zzp-indicatie direct gevolgen voor de benodigde personele bezetting.

Iedere medewerker heeft daarbij een specifieke beschikbaarheid voor werk opgegeven, vaak gerelateerd aan zorgtaken voor het gezin. Daarnaast fluctueert de hoeveelheid werk. Dit maakt van het puzzelen een continu intermenselijk proces van overleg en onderhandeling: zowel met de werkgever (roosteraar) als privé. De ene persoon is daar beter (mondiger) in dan de andere. Het is zo beschouwd niet verwonderlijk dat de werknemers in de intramurale zorg relatief minder tevreden zijn met hun rooster. Zij worden immers keer op keer geconfronteerd met hun persoonlijke 'winsten' in dit proces maar ook met hun 'verliezen'. Dit maakt het makkelijker om voorbeelden op te roepen van keren waarop men niet kon of wilde werken, maar toch moest. De intramurale werkvormen vragen daarmee expliciet om meer rust en regelmaat in de roosters, zodat werknemers voldoende kans krijgen om ook in het privé-domein naar oplossingen te zoeken die hun beschikbaarheid voor werk vergroten. De gevreesde 'leegloopuren' vormen daarbij een groot struikelblok. Kansen om aan beide belangen te voldoen liggen in het aansturen op een vergroting van de kwalitatieve flexibiliteit, zodat werknemers ook op andere groepen kunnen worden ingezet.

Werkdruk en kwaliteit: de thema's voor de toekomst

In een branche waar de werkdruk als hoog wordt ervaren en werknemers het werk naast een druk privéleven (vaak door o.a. zorgtaken) zo hebben georganiseerd dat er sprake is van een persoonlijke balans gaat een dergelijke verandering uiteraard niet zonder slag of stoot. De opgeschroefde eisen ten aanzien van de beschikbaarheid zijn bij alle werknemers voelbaar: bij sommigen omdat hun instelling al een nieuwe weg is ingeslagen, bij anderen omdat dit eraan komt. De nieuwe werkcontext, met daarin een combinatie van krappe personele bezettingen, een strakkere sturing op doelmatigheid en een werkgever die nieuwe verwachtingen ten aanzien van beschikbaarheid bij de werknemers neerlegt leidt er in veel gevallen toe dat werknemers even niet meer weten hoe het werk naar alle maatstaven goed te doen. De definitie van 'goed werknemerschap' in de Gehandicaptenzorg is voor hen voelbaar aan het verschuiven maar dit gebeurt vaak impliciet. Nieuwe verwachtingen worden meestal niet, of niet met toelichting, geëxpliciteerd. Werknemers maken zich in dit licht dan ook zorgen over de hoge werkdruk en de evolutie van hun vak. Volgens de werknemers zijn de beheersing van werkdruk en het terugbrengen van tijd voor zorgzaamheid in de zorg –wat sterk samenhangt met beroepstrots en de intrinsieke beleving van kwaliteit van zorgwerknemers– dan ook de thema's die in de nabije toekomst de meeste aandacht verdienen van sociale partners en werkgevers.

Starters vragen zekerheid in ruil voor flexibiliteit

In de tijd tussen het oude paradigma en het nieuwe paradigma waarin de inzetbaarheid van alle werknemers in de gehandicaptenzorg is uitgebreid, is flexibiliteit een zeer belangrijke waarde. Omdat dit met de 'vaste' werknemers die al langer in dienst zijn niet altijd op korte termijn realiseerbaar is, wordt –ook vanuit een kostenperspectief– voor de benodigde flexibiliteit vooral gekeken naar de flexibele schil en de starters. Dit zorgt ervoor dat er *binnen* de groep werknemers geen sprake is van een goede balans tussen verschillende belangen: de 'starters' trekken met regelmaat aan het kortste eind omdat van hen wordt verwacht dat zij het grootste deel van de gevraagde flexibiliteit op zich nemen. Daar staat bovendien weinig zekerheid tegenover: starters krijgen –vooral in de intramurale werkvormen– vaak een kleiner contract dan ze zouden willen. Zij realiseren gemiddeld dan ook *bijna twee keer* zoveel arbeidstijd als in het contract is afgesproken en vragen zich af waarom deze flexibiliteit niet wordt beloond met de zekerheid van een volwaardige baan. Het lijkt er daarmee op dat de branche juist haar meest flexibele werknemers tekort doet. Dit is natuurlijk op lange termijn ongunstig, met als risico dat de branche haar aanwas niet weet te binden.

10 Aanbevelingen

Stabiliteit is nodig om kwaliteit te kunnen bieden en om te kunnen groeien en innoveren. Dit geldt zowel voor organisaties als voor individuele werknemers. Een meer strategische en structurele benadering van werk- en rusttijden (en uiteindelijk: van arbeidspatronen) is dan ook wenselijk.

Het bereiken van balans is een proces dat kan worden begeleid (aan de ene kant wat er af en aan de andere kant wat erbij) of dat kan worden bijgestuurd (steeds iets erbij aan de verliezende kant). Ongeacht de keuze die hierin wordt gemaakt is het duidelijk dat er een gezamenlijke consensus nodig is over wat balans is. Deze gezamenlijke ambitie bepaalt vervolgens idealiter het benodigde mandaat en de verdere uitvoeringskeuzes.

We willen de Cao-partijen een aantal opties bieden die ons inziens de branche verder kunnen helpen bij het realiseren van een goede balans in werk- en rusttijden, rekening houdend met de verschillende belangen.

We gaan daartoe in op drie mogelijkheden:

4. Kwantitatieve flexibiliteit geformaliseerd: een betere toepassing van de JUS
5. Sturen op duurzame inzetbaarheid: strategische capaciteitsplanning en versterking tactisch niveau
6. Inzetbaarheidvergroting: kwantiteit volgt op kwaliteit

Voor de dagbesteding blijkt een centrale planning en roostering goed werkbaar, het werk is immers voorspelbaar en de capaciteitsplanning is ruim op voorhand afstembaar. De ambulante zorg lijkt, zeker met het oog op de toekomst, het meest gebaat bij een ondernemende insteek: werknemers plannen en roosteren zelf, waarbij ze in overleg en onderhandeling zijn met cliënten en hun naasten over de zorgverlening. Voor de intramurale werkvormen lijkt het werken met maatwerkroosters met een leidinggevende als eindverantwoordelijke het beste werkbaar.

Specifiek voor de intramurale werkvorm kan een betere toepassing van de JUS de door werkgevers gewenste ruimte en de door werknemers gewenste rust bieden. De JUS wordt nu vooral gebruikt als een systeem waarmee ad hoc over- en onderbezetting kan worden geformaliseerd en –vaak op het einde van de planningstermijn, bijvoorbeeld het jaar– kan worden bijgestuurd. Een beter bij de mogelijkheden en doelstelling van de regeling aansluitende toepassing vraagt allereerst om een strategische capaciteitplanning op jaarbasis. Daarnaast is een versterking van de dialoog tussen werknemer en werkgever gewenst. In een

jaargesprek kunnen de belangen van beide partijen al structureel op hoofdlijnen met elkaar in balans worden gebracht. Dit kan bijdragen tot een beperking van ad hoc flexibiliteitsvragen. Ook vraagt het om een meer expliciete communicatie over de toepassingsmogelijkheden van de JUS. Voor deze regeling geldt immers bij werknemers: onbekend maakt onbemind.

De interne flexibiliteit in de gehandicaptenzorg lijkt ondanks de wens hiertoe van werkgevers kwantitatief nog weinig gestegen, met als uitzondering hierop de interne flexibiliteit in termen van overuren. Deze laatste wordt vooral geleverd door de starters. De flexibiliteit die geboden wordt door de starters kan en moet in onze mening eveneens ingekaderd worden, door hen de kans te geven op een volwaardige baan. Eventueel met daarbinnen afspraken over een vast percentage vooraf afgesproken flexibiliteit. Maar dus ook afspraken over een vast percentage zekerheid en voorspelbaarheid qua werkdagen en -tijden. Zowel werkgever als werknemers weten dan beter waar zij aan toe zijn en worden in staat gesteld om keuzes te maken die rust kunnen brengen. Voor de werknemers betekent het in de huidige situatie dat zij de toenemende inzetbaarheidseisen vanuit de werkgever kunnen koppelen aan keuzes in het privé-domein. Zij kunnen zich hier op voorbereiden en goed nadenken over waar hun ruimte zit. Voor werkgevers betekent het mogelijk een hogere betrokkenheid van werknemers en een vermindering van het aantal informele roostermutaties. Dit is immers ook vanuit een continuïteitsoogpunt in de zorg gewenst. Inzet hierop dwingt de organisatie om haar werkprocessen en de totstandkoming van roosters zo in te kleden dat werkmomenten ruim op tijd bekend zijn en een zekere regelmaat vertonen. Het vraagt ook om duurzame inzetbaarheidsbeleid gericht op alle werknemers.

Overigens is dit een afspraak die met alle werknemers gemaakt kan worden, en die zeker voor nieuwe medewerkers passend lijkt, omdat het een formalisatie is van het geldende psychologisch contract. De Cao-partijen zouden de totstandkoming van de rust in roosters kunnen faciliteren door best-practices kenbaar te maken. Ook zou middels pilots kunnen worden onderzocht of het anders belonen van de flexibiliteit van werknemers boven de afgesproken percentages bijdraagt tot nieuwe oplossingen in het dilemma flexibiliteit versus rust. Als dit zo is, biedt dit mogelijkheden voor een nieuw contracttype, waarbij het flexibiliteitspercentage expliciet wordt beloond (hoe meer flexibiliteit wordt verwacht en benut, hoe hoger de beloning, maar de werknemer committeert zich dan ook aan opkomst).

Kansen voor een verbetering van stabiliteit en kwaliteit liggen verder ook bij de inzet op *kwantitatieve* flexibiliteit. De afgelopen jaren lijkt deze vorm van flexibiliteit weinig benut: doordat er op veel plaatsen sterk is ingezet op een verruiming van de flexibiliteit door inzet van een externe flexibele schil, zijn opleidingsinvesteringen en interne begeleiding minder geworden. In deze flexibele schil zitten immers veel mensen die anders als starter in de instellingen waren begonnen. In de komende vijf jaar zien we hierin naar verwachting een verschuiving, waarbij het kijken naar externe (contract)flexibiliteit vaker plaats maakt voor een zoektocht naar interne (taak)flexibiliteit. Dit past in de trend op hrm-gebied van de afgelopen jaren die gekenmerkt wordt als 'employability'.

In tegenstelling tot het levensfasebewust personeelsbeleid, welke primair uitgaat van het creëren van kansen voor de werknemers, ligt de nadruk hierbij primair bij het creëren van kansen voor de *werkgevers* om de kwaliteit van de arbeid te vergroten (ook al geldt hierbij expliciet de kanttekening dat beide vormen van beleid –mits zuiver ingestoken en goed uitgevoerd– kansen scheppen voor beide partijen). Dit kan grote gevolgen hebben voor de beleving van het werk. Horizontale mobiliteit wordt vaak met weinig enthousiasme door werknemers in de zorg ontvangen, net zoals het CAO-onderwerp functiewaardering. Na arbeids(tijd)patronen zijn *inzetbaarheidspatronen* wellicht de volgende stap.

De bijdrage die de sociale partners kunnen leveren aan het vinden van balans hierin hangt in onze mening dan ook vooral samen met het stimuleren en faciliteren van een goede balans tussen de kwantitatieve en kwalitatieve inzetbaarheid van werknemers. Dit houdt in het middels beleid en bijpassende regelingen stimuleren van multi-inzetbaarheid. Mogelijk kunnen hier financiële prikkels aan worden gekoppeld of zachtere verzilveringsopties zoals een aanbod aan EVC-trajecten die zorgen voor een formele uitbreiding van kwalificaties.

Werknemers hebben enerzijds baat bij de mogelijkheid om hun kwantitatieve inzetbaarheid te formaliseren via volwaardige banen, dus grotere contracten en vastere contracttypen. Anderzijds hebben zij er –op termijn– veel aan in termen van persoonlijke ontwikkeling, waarde op de arbeidsmarkt en mogelijkheden om gezond en gemotiveerd langer door te kunnen werken, om te werken aan hun kwalitatieve inzetbaarheid. Al zullen zij deze voordelen nu nog lang niet allemaal zien. Veel werknemers in de zorg zullen weinig voelen voor bijvoorbeeld horizontale mobiliteit, wat te verwachten is als gevolg van de benodigde aanpassingen in het psychologisch contract. Het verruimen van de inzetbaarheid in kwalitatieve zin is een proces dat tijd en gerichte beleidsaandacht vraagt, maar wel één die in de toekomst voor beide partijen veel kan opleveren.

Een insteek die in de zorg tot op heden goed wordt ontvangen is de verruiming van de kwalitatieve inzetbaarheid via *vakmanschapbevordering*²². Deze aanpak gaat ervan uit dat iedere werknemer, ongeacht niveau, leeftijd, functietype of anderzijds, een vakmanschapladder kan beklimmen. De laatste trede daarvan die voor iedereen op een ander punt kan liggen hangt samen met het kunnen bijdragen tot innovatie van de eigen taken -wat zowel de kwaliteit als productiviteit in het werk ten goede komt- en het kunnen overbrengen van de eigen kennis aan collega's.

Het sturen op vakmanschap is een vorm van bewust personeelsbeleid dat zich richt op een vergroting van de inzetbaarheid op langere termijn en een vergroting van de interne flexibiliteit op korte termijn. Dit kan een functieverdieping of -verbreding betekenen. Voor de Gehandicaptenzorg zijn beiden interessant, omdat met beiden wordt bevorderd dat er 'werknemers zijn die kunnen werken wanneer er werk is'. Deze aanpak zorgt er verder voor dat werknemers worden uitgedaagd en gestimuleerd binnen het door hen gekozen vak, wat over het algemeen als positief

²² Waar 'vakman' staat kan ook 'vakvrouw' worden gelezen.

wordt ervaren. Dit sluit aan bij de intrinsieke motivatie en beroepstrots en kan een bijdrage leveren aan een betere arbeidsrelatie.

De organisatie hoeft bovendien geen nieuwe methode toe te passen: het sturen op vakmanschap is een lijnverantwoordelijkheid die in de reguliere structuren kan worden geborgd, met ondersteuning van de hr-afdeling. Bovendien worden verwachtingen van organisatie en werknemer in het praten over het vak en de mogelijkheden voor groei geëxpliciteerd, zodat er concrete acties aan gekoppeld kunnen worden. Dit hoeven niet alleen formele opleidingen te zijn. Het slim blootleggen van leerbevorderende elementen in de reguliere werkomgeving kan hiertoe bijdragen, denk hierbij aan:

- Het uitdagen van werknemers om zelf om te gaan met kritische beroepssituaties door een actieve verantwoordelijkheidstoekenning.
- Functieroulatie.
- Aanpassingen in het takenpakket (*job crafting*).

Dit brengt ons tot de volgende vijf aanbevelingen:

1. Geadviseerd wordt aan sociale partners om een gezamenlijk "streefbeeldmodel voor planning en roosters" te ontwikkelen voor de hele sector, welke geënt is op de principes van strategische personeelsplanning. Zinnvolle uitgangspunten daarbij zijn:
 - het hanteren van een basisrooster per werksoort;
 - het hanteren van een planningshorizon van minimaal een half jaar;
 - het centraal inplannen van de zorgvraag en het maken van roosters op team- of locatieniveau onder verantwoordelijkheid van leidinggevenden (vooral van toepassing voor de intramurale werkvormen);
 - het recht van werknemers om vooraf een vast aantal persoonlijke voorkeuren aan te geven, waarna ruilen alleen na toestemming van de leidinggevende mogelijk is (bij vaak ruilen zoeken naar structurele oplossingen);
 - een correcte registratie van de verhouding tussen planning en daadwerkelijke realisatie (bij structurele afwijkingen zoeken naar structurele oplossingen);
 - het continu analyseren van een mogelijke gap tussen de (kwantitatieve en kwalitatieve) inzetbaarheid van het huidige personeelsbestand en de gewenste inzetbaarheid in de toekomst, opdat hier tijdig en zoveel mogelijk via de structurele kanalen binnen de organisaties en branche kan worden geanticipeerd.
2. De gehandicaptenzorg moet volwaardige banen kunnen bieden aan starters. Zinnvolle uitgangspunten zijn daarbij:
 - In beginsel een volledige werkweek, met beperkte keuzemogelijkheden voor deeltijdwerk, in combinatie met de gebruikelijke faciliteiten voor verlof en zorgtaken

- Een professioneel, door de organisatie aangeboden rooster, waarin een duidelijk omschreven ruimte is voor eigen wensen en individuele zeggenschap
 - Goede opleidingsfaciliteiten en begeleiding van jongeren gericht op verdere ontwikkeling
3. Geadviseerd wordt aan sociale partners om te zorgen voor een specifiek op werknemers en leidinggevenden gerichte communicatie over de toepassingsmogelijkheden van de JUS en ontwikkelen van een ondersteuningsvorm voor een goede toepassing hiervan binnen geïnteresseerde instellingen.
 4. In een brancheproject goed werkgever- en werknemerschap worden de nieuwe wederzijdse verwachtingen van werkgevers en werknemers geëxpliciteerd, opdat passende acties in arbeidsvoorwaarden en personeelsbeleid kunnen worden ontwikkeld.
 5. In een serie experimenten en/of pilots wordt onderzocht wat de effecten kunnen zijn van:
 - Kwantitatieve inzetbaarheidvergroting via een op multi-inzetbaarheid toegespitste beloningsvorm.
 - Kwantitatieve inzetbaarheidvergroting via een op flexibiliteit toegespitste beloningsvorm.
 - Kwalitatieve inzetbaarheidvergroting via EVC-trajecten.
 - Kwalitatieve inzetbaarheidvergroting via de vakmanschapsaanpak.

Bijlage I

Afspraken in de CAO Gehandicaptenzorg 2009-2011

Naar aanleiding van de in de inleiding uitgewerkte probleemstelling zijn in de huidige CAO twee onderzoeksopdrachten geformuleerd:

6. Een onderzoek naar aspecten van werk- en rusttijden (roosteren) en het belang daarvan voor de kwaliteit van de arbeid, de balans tussen arbeid en privé en de mogelijkheden om met de bestaande werknemers de arbeidsparticipatie te vergroten. Daarbij worden de volgende aspecten belicht:
 - De mogelijkheden van moderne roostertechnieken;
 - De mogelijkheden om de deeltijdfactor te verhogen (voor werknemers die dat willen);
 - De balans tussen arbeid en privé;
 - De effecten op ervaren werkdruk.

Dit onderzoek moet inzicht bieden in de binnen en buiten de Gehandicaptenzorg gehanteerde roostersystemen, hun toepasbaarheid en uitwerking op de door werknemers en werkgevers ervaren kwaliteit van de arbeid, de balans werk en privé en het vergroten van de arbeidsparticipatie van werknemers.

7. Een onderzoek met betrekking tot de uitvoering van de JUS (JUS), waarin duidelijk moet worden waarom instellingen de JUS al dan niet hebben ingevoerd en hoe de (verwachte of ervaren) uitwerking is bij toepassing van de JUS op werknemers m.b.t.:
 - De ontvangen vergoedingen;
 - (De wenselijkheid en voorspelbaarheid van) arbeids- en rusttijden;
 - De werkprivé balans;
 - De personele bezetting;
 - De werkinhoud.

Bijlage II

Toelichting levensfasen

Allereerst willen we graag nog even stilstaan bij het begrip 'levensfase' en de wijze waarop wij daar in dit rapport mee omgaan.

Wanneer in de literatuur gesproken wordt over levensfasen, dan zijn er nogal wat verschillen²³. Opvallend is dat in vrijwel alle gevallen de levensfase opgehangen wordt aan de kalenderleeftijd. Wij vinden dat daarnaast andere aspecten, zoals de zorg voor kinderen of andere naasten, ook meespelen. Er zijn nou eenmaal werknemers van 28 jaar met een gezin, maar ook werknemers van 40 die daar mee starten. Er zijn werknemers van 35 die een ziek familielid verzorgen, maar ook werknemers van 55. En er zijn werknemers van 55 die uitkijken naar hun pensioen en werknemers van 65 die uiterst vitaal zijn en er nog lang niet mee op willen houden.

Eigenlijk gaat iedere indeling in fasen mank, de ontwikkeling die mensen doormaken in hun leven is niet te generaliseren. Toch kan een indeling enig houvast bieden en een zekere herkenning opleveren. Aan de hand van een indeling wordt het mogelijk om een inschatting te maken van de vraagstukken waar werknemers mee zouden kunnen zitten die invloed hebben op hun inzetbaarheid en productiviteit op het werk. Belangrijk is daarbij open te blijven staan voor het persoonlijke verhaal van de mens achter de werknemer. In de enquête vragen we daarom aan de werknemers om zichzelf in te delen in één van de volgende vier levensfasen:

1. *Ontwikkelingsfase: mensen jonger dan 40 jaar, zonder kinderen*
2. *Spitsuurfase: mensen jonger dan veertig jaar, met kinderen*
3. *Balansfase: mensen tussen 40 en 50 jaar, ongeacht kinderen*
4. *Mogelijkhedenfase: mensen ouder dan 50 jaar, ongeacht kinderen*

Ontwikkelingsfase

Het leven is een ontdekkingsreis en leerschool. Opleiding en starten met werken gaan vaak hand in hand. In deze fase van het leven ontdekken mensen hun eigen mogelijkheden. Inhoudelijk is men op de hoogte van de meest recente ontwikkelingen en snufjes, maar nog lerende in de sociale en interpersoonlijke kanten van het werkende leven. Men is idealistisch, enthousiast en wil hard werken. Vaak wordt in deze levensfase een voorbeeld gekozen: iemand die het 'voor elkaar' heeft. Het doel is om iets dergelijks in het leven te bereiken. Men is fysiek sterk ondanks een niet altijd even gezonde leefstijl. Over het algemeen geeft de combinatie werk en privé geen enkel probleem. De ontwikkelingsfase gaat richting

een afronding wanneer iemand zich gaat settelen, zowel in het werk (een eigen plek in de organisatie hebben), als privé: een relatie, samenwonen, een huis of appartement. De meeste mensen in de ontwikkelingsfase kiezen voor een fulltime baan en zijn zonder probleem meer inzetbaar wanneer de werkzaamheden dit vereisen. Over het algemeen is de motivatie (het willen) groot en het denken over eigen 'kunnen' ook. Organisaties kunnen in deze fase de ontdekkingsreis ondersteunen (bijvoorbeeld door mentorschap) en de inzet belonen met het aanbieden van (vervolg) opleiding en training.

De spitsuurfase

De spitsuurfase breekt aan wanneer er kinderen komen. Een zwangerschap kan van een toekomstige moeder al veel energie vergen. Wanneer er kinderen zijn gaan onzekerheid (doe ik het wel goed met mijn kind) en eventuele opgebroken nachten een rol spelen bij zowel de vader als de moeder. Voor sommige gezinnen is deze fase er echt een van overleven. Het is een fase waarin er plots veel verandert. Voor zowel de man als de vrouw is er een hele verantwoordelijkheid bijgekomen. Een nieuw evenwicht moet worden gezocht. Tegelijkertijd leidt het gezinsleven de aandacht af van de hectiek op het werk en wordt dit gezien als: dat waar het in het leven echt om gaat. De sluitingstijden van kinderopvang en school kan als een zeer abrupt einde van de werkdag worden ervaren. Wanneer mensen in deze fase onder druk komen te staan (thuis en/of op het werk), zijn zij vooral geneigd zichzelf weg te cijferen. Het werk gaat nou eenmaal door en je kinderen kun je ook niet even wegdoen. Het huishouden draait door, dus waar kan op bezuinigd worden? Op de zorg voor jezelf. Funest! Wanneer een dergelijke situatie lang genoeg voortduurt of niet herkend wordt, kan dit tot langdurige uitval leiden. Vooral in deze periode komt veel (grijs) verzuim voor: bijvoorbeeld als gevolg van oververmoeidheid en kinderziektes of doordat het niet altijd mogelijk is om opvang te regelen. Veel mensen in deze fase willen parttime gaan werken of de fulltime baan verdelen over 4 werkdagen. Organisaties kunnen werknemers in deze fase steunen door met hen de dialoog aan te gaan over de combinatie van arbeid en zorg, flexibele werktijden, thuiswerkplekken en dergelijke. Maar ook het bespreken van energiegevers en energievreters en het stimuleren van 'zorg voor jezelf', kunnen positief werken.

De balansfase

De balans in deze fase slaat op het zoeken naar en/of vinden van balans. Dan spelen de vragen 'is dit alles?', 'wie ben ik en wat wil ik in dit leven?' een rol. Belangrijke keuzes in werk en privé zijn gemaakt. Wanneer de balans gevonden wordt, is er meer evenwicht in de 'binnenwereld', de mens die durft te zeggen: dit ben ik, *take it or leave it*. Het is ook de fase van: 'en nu kies ik eindelijk voor mijzelf!' Voor mensen met kinderen breekt tevens een periode aan waarin de kinderen wat meer zelfstandig worden. De balans in het gezin herstelt en er komt meer tijd voor 'zorg voor jezelf'. Sporten, hobby's, sociale contacten worden weer enthousiast opgepakt en zo verbetert de energiebalans: er is weer tijd voor herstel. Ook komt meer ruimte voor groei. In deze fase zien we herintredende vrouwen en zowel mannen als vrouwen die hun contract met uren willen uitbreiden. Vooral bij herintredende vrouwen is de motivatie en inzet over het algemeen hoog. Tevens

krijgen werknemers meer ruimte voor het doen van opleidingen en het maken van carrièrestappen.

De mogelijkhedenfase

Dit is een fase die gekenmerkt wordt door de invloed van de fysieke veroudering op de persoon. Deze invloed kan zich zowel psychisch als fysiek doen gelden. De werknemer realiseert zich dat hij ouder wordt. De een stapt daar gemakkelijk over heen, de ander heeft moeite dit feit te accepteren. Fysiek merkt men dat bijvoorbeeld de ogen achteruit gaan, dat het lichaam niet meer zo flexibel is als het voorheen was, of, voor vrouwen, dat de overgang zich aankondigt. Belangrijk in deze fase is het zoeken naar mogelijkheden om ondanks de levensfase en de eventuele fysieke beperkingen betrokken te blijven bij het werk of zelfs nog te groeien in het werk. Zeker nu de pensioenleeftijd hoger wordt zal zingeving (of liever 'zinvinding') in werk en privé een belangrijk thema zijn voor mensen in deze fase. Vooral wanneer kinderen uit huis gaan en wanneer een soort 'plafond' in het werk bereikt is.

Voor werkgevers betekent het verlengen van de pensioengerechtigde leeftijd ook een mentaliteitsverandering. Waar in sommige organisaties 45 jaar bijvoorbeeld voor een salesfunctie als 'oud' wordt gelabeld (weliswaar meestal niet hardop), zal een omslag in het denken moeten plaatsvinden naar: 'deze mensen kunnen nog zeker 20 jaar inzetbaar en productief zijn voor de organisatie'. Het is dus van belang om samen met de werknemer te onderzoeken hoe kennis en ervaring door de organisatie benut kunnen worden, op een manier die aansluit bij de wensen en mogelijkheden van de betreffende werknemer.

Bijlage III

Oordeel over JUS door gebruikers en niet-gebruikers

Stellingen	Gebruikers Gem.	Niet-gebruikers Gem.	Totaal Gem.
De JUS biedt de planner meer flexibiliteit in het planningsproces	3,90*	3,38*	3,59
De JUS zorgt voor bezwaarlijke knelpunten in de uitvoering van het planningsproces	2,76*	3,38*	3,11
Het werken met de JUS vraagt om een goede ondersteuning van de planner met een geautomatiseerd planningssysteem	4,08	4,46	4,30
Het werken met de JUS maakt in het dagelijks werk weinig verschil ten opzichte van het niet werken met de JUS	3,33	2,94	3,11
Het werken met de JUS zorgt voor een efficiëntere planning	3,35	3,36	3,36
Het werken met de JUS is voor werknemers gunstig	3,38*	2,87*	3,09
Het werken met de JUS is voor de werkgever gunstig	4,08	3,80	3,91
Het werken met de JUS is voor cliënten gunstig	3,28	3,20	3,23
Ik raad instellingen in de Gehandicaptenzorg aan om met de JUS te werken	3,38*	2,59*	2,95

*Significant verschil

Bijlage IV

Funcities van werknemers

Functie	%
Begeleider (woongroep)	27
Persoonlijk begeleider	23
Begeleider dagbesteding	12
Assistent begeleider	8
Coördinerend begeleider	7
Begeleider anders	3
Verpleegkundige	3
Ondersteuning overig	3
Management	3
Werknemer nachtdienst (open antwoord)	2
Verzorgende	1
Bewegingsagoog, orthopedagoog	1
Ergotherapeut, fysiotherapeut, jeugdtherapeut	1
Stagiair	1
Administratief werknemer	1
Secretarieel werknemer	1
Ambulant begeleider (open antwoord)	1
Gezinsbegeleider (open antwoord)	1
Overig	2

Bijlage V

Opleidingsniveau van werknemers

Opleidingsniveau	%
Lager (beroeps)onderwijs	2
Middelbaar algemeen onderwijs	7
Middelbaar beroepsonderwijs	48
Hoger onderwijs	8
Hoger beroepsonderwijs	32
Wetenschappelijk onderwijs	3

Bijlage VI

10.1 Casussen

Binnen de casusinstellingen zijn interviews gehouden met verschillende partijen binnen de organisatie, te weten de Raad van Bestuur, leidinggevenden, roosteraars/planners, OR en werknemers. Tevens is er binnen de casusinstellingen een werkconferentie georganiseerd waarbij de bevindingen van de interviews zijn besproken met de geïnterviewde partijen. De werknemers zijn in deze onderzoeksstap vertegenwoordigd door hun ondernemingsraad. In deze notities zijn –anoniem en op hoofdlijnen– de resultaten per casus verwerkt.

10.2 Casus A

Casus A is een zorgorganisatie met in het takenpakket wonen, werk, dagbesteding en ambulante zorg gericht op verstandelijk gehandicapten.

Ten aanzien van de maatschappelijke ontwikkelingen werd door de geïnterviewden het volgende geconstateerd: allereerst zien de geïnterviewden dat er minder geld beschikbaar is voor de zorg, er is een krappere financiering. Daarnaast vindt er verschraving van de zorg plaats door aangepaste en strakkere wet- en regelgeving ten aanzien van indicatiestelling. Door de invoering van de ZZP moeten begeleiders een indicatiestelling en zorgvraag zeer goed onderbouwen en vastleggen. Dit hangt samen met een andere ontwikkeling die door de geïnterviewden is waargenomen, namelijk het steeds meer toetsbaar en resultaatgericht werken, kortweg 'de administratieve rompslomp'.

Ten aanzien van de cliënten wordt een tweetal ontwikkelingen waargenomen, allereerst wordt de diversiteit aan cliënten groter, met name een toename van het aantal cliënten met (ernstige) psychosociale problematiek en daarmee samenhangend een complexere en intensievere zorg. De cliënten met een eenvoudige indicatie komen niet meer voor de gehandicaptenzorg in aanmerking. Daarnaast worden de cliënten en de naasten van de cliënten steeds mondiger. Zij bepalen het zorgplan en wat er gebeurt. Aan de ene kant wordt gezegd dat het goed is dat de cliënt inspraak heeft, maar dit aspect maakt de zorg ook zakelijker. Door de toegenomen inspraak van de cliënt is de instelling van taakgerichte zorg naar vraaggerichte zorg gegaan. Niet alleen de cliënten zijn mondiger geworden, maar ook de medewerkers, aldus enkele geïnterviewden. Medewerkers hebben meer wensen ten aanzien van arbeidspatronen en zijn goed geïnformeerd over de Cao en hun rechten en zijn mondiger naar werkgever. Dat levert meer discussie op.

Door de toenemende complexiteit van de zorg, worden er ook meer eisen aan de werknemers gesteld. Scholing is verplicht om aan de (interne en externe)

verplichtingen te kunnen voldoen, dit heeft tot gevolg dat medewerkers een verhoogde werkdruk ervaren.

De ontziemaatregelen zijn uit de Cao verdwenen en vervangen door PBL (persoonlijk budget levensfase). Medewerkers hebben nog geen duidelijk beeld bij wat ze kunnen met PBL, waardoor het niet leeft bij hen. Volgens de instelling werkt het daarom nog niet goed. Tenslotte wordt aangegeven dat de vergrijzing zowel zijn gevolgen heeft in het cliëntenbestand (meer ouderen met dementieklachten) en het personeelsbestand (meer oudere medewerkers).

De werkdruk wordt over het algemeen als hoog ervaren, het personeel wordt zo strak mogelijk ingepland en er worden aanvullende eisen aan de werknemers gesteld (scholing). De verhoogde werkdruk geldt ook voor de planners, als op de afdeling planning een zieke is of iemand met verlof, dan wordt er geen vervanging geregeld. Dat verhoogt de werkdruk waardoor keuzes moeten worden gemaakt. De acute planning krijgt voorkeur, maar andere werkzaamheden (bijvoorbeeld gericht op de toekomstige planning over 2011) blijven liggen en moeten op een later tijdstip ingehaald worden.

Het ziekteverzuim is weliswaar gedaald, maar was hoog (8%). Doordat er een grotere diversiteit aan cliënten is en steeds meer cliënten zijn met psychosociale problematiek en gedragsproblemen, is de gemiddelde caseload van de medewerkers verzaamd. Door deze toegenomen diversiteit, wordt er ook meer van de flexibiliteit van de medewerkers verlangd. Volgens de geïnterviewden zit de gehandicaptenzorg tegenwoordig ook op de psychiatrie. Daar komt nog bij dat er een verhoogde administratieve druk wordt ervaren door de medewerkers. Door de verhoogde werkdruk, zitten medewerkers eerder aan het plafond, hierdoor is de wil om in te vallen of extra te werken kleiner geworden. Medewerkers zeggen eerder nee, niet alleen naar andere medewerkers, maar ook naar cliënten. De medewerkers moeten zakelijker en scherper zijn naar cliënten. Door de strakkere indicatiestelling, staat duidelijk vast welke zorg cliënten wel krijgen, en welke niet. Echter, enkele cliënten hebben aangegeven hier moeite mee te hebben. Cliënten moeten dingen ook zelf doen, maar dat kost de medewerkers wel meer tijd, tijd die zo kostbaar is.

De instelling heeft de JUS ingevoerd, er wordt een rooster gemaakt voor 3 maanden en dat wordt voor heel het jaar herhaald. De medewerkers kunnen op een briefje (het JUS briefje) een wens aangeven. Echter, er zijn medewerkers die zeer mondig zijn en meerdere wensen aangeven en er zijn mensen die geen wens aangeven. Met de zorgvraag van cliënten centraal, wordt aan de hand van de wensenbriefjes een rooster gemaakt door de planners. Dit rooster wordt ter goedkeuring voorgelegd door de locatiemanagers aan het team. Mutaties zijn niet meer mogelijk. Voor de ambulante zorg geldt een andere totstandkoming van roosters, zij maken namelijk in samenspraak met de cliënten een rooster.

De geïnterviewden zien zowel voor- als nadelen van de JUS. Met de invoering van de JUS wordt bij de instelling gekozen voor vooruit plannen voor 3 maanden. Deze planning wordt 4 keer per jaar herhaald, waardoor het rooster een jaar van te voren

bekend is. De voordelen zijn dat medewerkers weten waar ze aan toe zijn, ze kunnen een jaar van te voren aangeven wat hun vaste sportdag bijvoorbeeld is. Verder kunnen ze hun privéleven om het werk organiseren. Daarnaast is het voor de cliënt belangrijk dat hij/zij verzekerd is van continuïteit van zorg (coach regelmatig zien), met de JUS wordt dat gegarandeerd door middel van een koppeling van de ZZP's aan de benodigde aanwezige competenties op de verschillende locaties. In het rooster wordt de aanwezigheid van competenties zoveel mogelijk verdeeld over de tijd en door tijdigheid van het rooster hoopt men dat minder ruilen noodzakelijk zal zijn, waardoor de kwalitatieve bezetting gewaarborgd is. Het rooster wordt rond de cliënt gebouwd, niet rond de medewerker. Tenslotte ziet de instelling een voordeel in de JUS door minder mutaties in het rooster, waardoor het roosteren minder tijd kost. Maar, er worden ook kritische kanttekeningen bij de JUS geplaatst. Doordat medewerkers (bijna) geen inspraak hebben in hun rooster, gaat het botsen met hun privéleven. De zorg draait bijna volledig op parttime werkende vrouwen met een gezin die het werken in de zorg goed kon afstemmen met hun privéleven. Maar met de invoering van de JUS en het afnemen van de inspraak in het rooster, gaat dat niet meer met elkaar samen. Dit heeft ook zijn gevolgen voor de roosteraars, het rooster dat zij afgeven, komt met tal van mutaties retour.

Van de medewerker wordt wel flexibiliteit gevraagd, bijvoorbeeld dat iemand met een parttime contract maar 1 deel in de week kan afblokken, voor de rest van de week is die beschikbaar voor werk. Maar de organisatie (het rooster) is weinig flexibel, daardoor worden de medewerkers ook minder flexibel (bijvoorbeeld invallen voor een zieke collega). De organisatie is ook extra rigide in het opvullen van vacatures, als er een medewerker weg gaat, dan kan slechts op die beperkte dienst gesolliciteerd worden. Verder wordt nog opgemerkt dat medewerkers het moeilijk vinden om vooruit te denken, zo moeten ze bijvoorbeeld in december aangeven wanneer ze in de zomer op vakantie willen. Daarnaast is het onmogelijk om van de cliënt te vragen wat hij in het komende jaar voor zorg wil. Tenslotte, doordat de uitleg van de JUS en de verantwoording van de match tussen contracten en uren bij de locatiemanager kwam te liggen, betekende dat een extra belasting van de locatiemanagers.

Rond de invoering van de JUS werden enkele problemen geconstateerd, zo werd niet duidelijk en niet eenduidig gecommuniceerd wat de JUS inhield en er werd geen eenduidig beleid gevoerd binnen de organisatie. Concreet betekende dat onder andere dat een verlofaanvraag bij een locatiemanager niet en bij een andere locatiemanager wel werd ingewilligd. Daarnaast bleek de administratie niet op orde te zijn, zo was het overzicht van de plus- en minuren niet op orde. Tevens werden regels niet uitgevoerd/afspraken niet nagekomen. Zo zou in september JUS-gesprekken gevoerd worden die niet gevoerd zijn; de medewerkers zouden 1 wens mogen aangeven, maar in de praktijk geven sommige medewerkers meerdere wensen op; er zou een planning voor 3 maanden gemaakt worden, dat is echter niet gedaan; er zou niet meer geruild worden, maar dat gebeurt nog wel veelvuldig. De locatiemanager staat dat laatste toe, omdat van de medewerkers veel flexibiliteit gevraagd wordt (voor wat, hoort wat). Verder heeft de werkgroep niet voldoende kunnen functioneren, waardoor de inspraak van de OR beperkt is geweest. Tenslotte

is de OR niet betrokken geweest bij de evaluatie van de JUS – pilot, ondanks herhaaldelijk aandringen.

De geïnterviewden geven de volgende knelpunten aan ten aanzien van de arbeidspatronen. Zo dient de ATW en de Cao onder andere ter bescherming van de medewerkers. In de praktijk van het roosteren wordt de ATW door medewerkers en planners vooral als belemmerend ervaren. In het opstellen van roosters wordt uitgegaan van de ATW. Medewerkers ruilen echter vaak diensten en vallen in voor zieke collega's waardoor een nieuw rooster ontstaat wat niet langer aan de ATW voldoet. Hoewel uit de interviews naar voren komt dat de ATW medewerkers beschermt tegen bijvoorbeeld overbelasting (vooral op de lange termijn), wordt deze door medewerkers soms als knellend ervaren (bijvoorbeeld wanneer zij voorkeur geven aan geconcentreerde diensten met lang aaneengesloten verlof daartussen). In de praktijk worden overtredingen van de ATW en Cao door de vingers gezien. De moeilijke diensten zijn met name de weekenddiensten en de dienst van vrijdagavond.

Verschillende medewerkers willen graag een groter contract, maar dat kan de organisatie niet bieden. De medewerkers die een fulltime contract hebben, zijn moeilijk te plannen. Verder zijn de medewerkers met de noodzakelijke competenties moeilijk te plannen op de kleine locaties, vooral in de weekenden. Tenslotte wordt aangegeven dat de oorzaken van mutaties vaak ad hoc zijn (parttime werkende vrouw die thuis problemen moeten oplossen) en dat veel oplossingen ook ad hoc zijn (medewerkers die zelf moeten bellen om open diensten in te vullen). Ten aanzien van de arbeidsmarkt voorzien de geïnterviewden nog geen knelpunt, door het intern opleidingstraject en door de lokale arbeidsmarkt (medewerkers die van collega zorginstellingen komen werken) en door de goede naam die de instelling heeft, voorziet men geen problemen.

Uit de interviews en de werkconferentie worden enkele suggesties ter verbetering van het roosteren en arbeidspatronen gegeven. Allereerst dat de locatiemanager de JUS eenduidig, duidelijk (ook wat de voordelen zijn) en beter moet introduceren bij de medewerkers, duidelijk uit moet leggen wat de formulieren inhouden. Verder moet er bekendheid gegeven worden aan de cao (veranderingen) en aan het JUS-protocol. Daarnaast moet er eenduidige communicatie en eenduidig beleid gevoerd worden binnen de instelling, niet dat het afhankelijk van de locatiemanager is of een medewerker vrij krijgt of niet. Verder is het succes afhankelijk van tijdig en goed vooruit plannen, minder ad hoc, de dingen die bekend zijn, kunnen in het rooster gezet worden, met de dingen die onverwacht zijn, kan rekening gehouden worden.

De geïnterviewden geven aan dat de CAO goed is als beschermmiddel, maar dat het niet als een knellende jas mag werken, alles moet naar redelijkheid en billijkheid. De cao-partijen moeten goed luisteren naar wat er in de praktijk gebeurt en er mag meer ondersteuning komen voor het implementeren van de nieuwe afspraken vanuit de VGN. Verder moeten de cao-partijen goed bedenken wanneer een nieuwe regeling in werking treedt (niet te snel). Daarnaast moet er meer rekening gehouden worden met de leeftijdsfase. De PBL kan veel beter worden uitgelegd aan zowel werkgevers als werknemers zodat men er wederzijdse voordelen in gaat zien. Daarnaast wordt

aanbevolen een grotere flexpool te maken voor vakanties en calamiteiten en zodoende meer flexibiliteit verkrijgen, echter wel rekening houdend met de cliënten die 'vast gezichten' nodig hebben. Ook zou er meer gebruik gemaakt kunnen worden van vrijwilligers. Een voordeel van centralisatie en schaalvergroting, aldus enkele geïnterviewden, zou zijn, dat mensen over meerdere locaties gepland kunnen worden. Dit vergt flexibiliteit van de medewerker, in die zin dat de medewerker snel moet kunnen schakelen tussen verschillende cliënten. Verder werd aangegeven dat de 'nieuwe medewerker' flexibiliteit en zakelijkheid in denken nodig heeft om met het spanningsveld in piekmomenten om te kunnen gaan. Met dat spanningsveld wordt bedoeld dat bijvoorbeeld een cliënt met ZZP-indicatie 6 meer zorg krijgt dan een cliënt met ZZP-indicatie 3.

Transparantie werd ook als suggestie ter verbetering gegeven, transparantie over de belangen van de organisatie en de belangen van de werknemer, bijvoorbeeld de medewerker die graag in zijn eigen dorp wil blijven werken en daarom niet op andere locaties wil werken. Tenslotte werd aangegeven dat er een cultuurverandering moet komen binnen de organisatie. Hiermee wordt een eenduidig beleid en duidelijke communicatie bedoeld.

10.3 Casus B

Casus B is een zorgorganisatie met in het takenpakket wonen (verzorging), werk, dagbesteding, ambulante zorg en jeugdzorg. Het grootste onderdeel van de organisatie is gericht op verstandelijk gehandicapten (VG).

Met de recente veranderingen rondom de financiering van de gehandicaptenzorg nemen directie en medewerkers 'shopgedrag' waar bij met name lichamelijk gehandicapte cliënten (of belangenbehartigers van deze cliënten). Cliënten weten hoe groot hun ZZP is en durven bij de keuze voor een organisatie de vraag te stellen "wat krijg ik voor mijn geld?". Medewerkers merken dit ook in een toename van discussies op de werkvloer over de geboden diensten.

Meer in het algemeen zien medewerkers de basis van hun werk niet veranderen, maar wordt dit takenpakket wel verder aangevuld met een focus op maatschappelijke legitimiteit (bv. in de vorm van administratieve verantwoording van geboden diensten). Een strakkere kijk op de gemaakte kosten in combinatie met de maatschappelijke legitimiteit maakt dat medewerkers op woongroepen aangeven dat zij het jammer vinden dat de 'leuke dingen van vroeger' (zoals dagjes uit en vakanties) verdwijnen en dat alleen de dagelijkse zorg overblijft.

Dat 'betaalbaarheid' een steeds centralere functie krijgt binnen de organisatie zorgt binnen de instelling tevens voor spanningen tussen de individualisering waarbij cliënten individuele wensen kenbaar maken en de wens naar standaardisering in de zorg om het totaalplaatje betaalbaar te houden. Naast deze spanning heeft de individualisering voor medewerkers tot gevolg dat de door hen gewenste werkuren minder vaak matchen met de individuele wensen van de cliënten. Dit zorgt voor tegengestelde belangen tussen werkgever, cliënten en werknemers. Deze

individualisering zie je terug in de zorg voor verstandelijk en lichamelijk gehandicapten.

Naast de nieuwe structuur rondom de financiering heeft aanpassing in de externe regelgeving tevens gezorgd voor schaalvergroting. Om voorgeschreven afspraken rondom bedrijfshulpverlening en pauzeverplichting te kunnen realiseren worden woonlocaties steeds groter opgezet (gemiddeld van 12 tot 16 cliënten naar 24 tot 36 cliënten). Op deze manier stijgt het aantal medewerkers op een locatie om pauzes te realiseren en de aanwezigheid van een BHV-er beter te waarborgen. Een manager geeft aan dat de rek in groei er op sommige locaties uit is, verdere groei zou mogelijk betekenen dat je een concurrent wordt van andere locaties.

De vraag naar zorg wordt groter en de vraag naar verzorging en verpleging neemt toe. Van een extramurale groei is hierdoor sprake, maar van extramuralisatie is echter geen sprake. De groei in extramurale zorg gaat namelijk niet ten koste van de intramurale zorg. Met andere woorden, de groeiende zorgvraag is een trend.

De organisatie merkt dat de groeiende zorgvraag in combinatie met een krapte op de arbeidsmarkt zorgt voor een groter eisenpakket van (potentiële) werknemers. Vooral mannen willen steeds vaker een grote aanstelling. Dit zorgt voor een patstelling. Als organisatie wil je in de huidige markt de juiste personen binnenhalen, maar je kunt maar een beperkt aantal grote contracten 'wegzetten'. Het verhogen van salaris om personen te motiveren voor de instelling te kiezen is volgens de directie tevens niet wenselijk, omdat je hier 'gold-diggers' mee aantrekt die zich slechts beperkt emotioneel aan de organisatie verbinden. Met name als het gaat om de specialismen en het werken met 'zwaardere' cliënten (bv. zware gedragsstoornissen) is het moeilijk voldoende gekwalificeerd personeel te krijgen.

Hoe de interne en externe mobiliteit gestalte gaat krijgen is nu de vraag. De instelling zet steeds zwaarder in op opleiding en ontwikkelmogelijkheden van medewerkers om dit te realiseren.

Qua personeelsopbouw valt op dat het merendeel van het personeel vrouw is van Nederlandse afkomst. De reden hiervan is a) dat mannen grote contracten willen b) mannen zorgtaken minder interessant vinden en c) dat allochtone vrouwen dikwijls vanuit hun geloof mannen niet mogen verzorgen.

De instelling neemt de CAO bij de hand en streeft er naar deze te volgen. Gesproken is over de te nemen pauzes en de JUS. "Iedereen dient pauze te nemen na 5,5 uur werk en in circa 90% van de gevallen gebeurt dit ook". De overige 10% zijn geen structurele gevallen, maar ontstaan wanneer onvoorzien een dienst niet overgenomen kan worden. Door de instelling worden hier wel oplossingen voor gezocht. Zo worden pauzes tussen de middag bijvoorbeeld overgenomen door mensen van de thuishulp. Medewerkers zijn niet altijd blij met het moeten houden van een pauze omdat het voor sommigen voelt als een half uur langer werken. Managers zijn hier echter stellig in "medewerkers worden niet beloond voor het geen pauze nemen doordat zij een half uur eerder naar huis mogen." De organisatie heeft

ervoor gekozen om met een uitgebreide aanlooperperiode (van 3 jaar) de JUS in te voeren. De JUS is verwerkt in het roosterprogramma waarmee dit programma enerzijds zorgt voor registratie en anderzijds zorgt voor roostering.

De JUS gaat uit van 1878 werkuren per jaar bij een fulltime baan. Het roosterprogramma registreert hoeveel een medewerker per kwartaal werkt en berekent hoeveel uur iemand het betreffende jaar nog over heeft. In samenspraak tussen werkgever en werknemer wordt vervolgens bepaald of iemand het aantal contracturen betaald krijgt of de daadwerkelijk gedraaide uren.

Medewerkers met onregelmatige diensten geven aan dat sommigen van hen op veel verschillende kostenplaatsen werkzaam zijn, waardoor de urenadministratie moeizaam verloopt. Ook geeft men aan dat OR-uren niet geregistreerd kunnen worden in het roosterprogramma en daardoor ook niet standaard worden uitbetaald.

Het roosterprogramma legt een koppeling tussen de beschikbaarheid van personeel en hun kwalificaties (voor zowel vast personeel als flexkrachten). Waar de organisatie vervolgens graag ziet dat één roosteraar meerdere locaties roostert, werken de roosteraars in werkelijkheid op de werkvloer en plannen zij in overleg met hun groep het rooster in.

De dagen waarop medewerkers werken worden in principe drie maanden van te voren ingepland en worden één maand van te voren gepubliceerd. Roosteraars kennen over het algemeen weinig knelpunten met het opstellen van de roosters. Uitzonderingen die worden genoemd zijn acute uitval (bijvoorbeeld door ziekte) of cursussen. Dit is vaak pas bekend wanneer het rooster al draait. Met betrekking tot de cursussen zou dit voorkomen kunnen worden, is de gedachte.

Medewerkers vinden de spelregels omtrent roosteren onduidelijk. Men geeft aan dat er al 5 jaar een document met spelregels voor roosteraars bestaat, maar er zijn veel nuances mogelijk in de uitleg hiervan, waardoor veel van de roosteraar afhangt en sprake is van enige willekeur. Als voorbeeld wordt er genoemd dat er onduidelijkheid is over de vaste dagdelen verlof.

Roosteraars geven te kennen dat er niet in een grote hoedanigheid met de JUS 'gespeeld' wordt door bijvoorbeeld gedurende het jaar met het aantal werkuren per week te schuiven. De JUS wordt momenteel meer gebruikt voor kleine verschuivingen ("deze week een dagje extra, volgende week een dagje minder"). Managers vullen dit aan door te stellen dat roosteraars nog opgevoed moeten worden in het over de maanden heen plannen. "Ze vinden nog dat ze 20 diensten in een maand moeten plannen". Medewerkers geven echter aan dat enkele medewerkers structureel 50 tot 150 uur in de plus staan. In het algemeen vindt men het heel onduidelijk wat er met 'overuren' wordt gedaan. Een medewerker geeft aan dat in het geval van een 36-urig contract overuren niet worden uitbetaald, waar een andere medewerker aangeeft dat in geval van ziekte en structurele overuren, deze uren wel worden uitbetaald. Daarnaast komt het voor dat medewerkers bij een beperkt aantal cliënten verplicht vrij moeten nemen om de plusuren af te bouwen.

Op sommige locaties wordt de JUS meer als een last gezien door roosteraars “het is heel veel extra werk voor dezelfde manier van roosteren”. Deze opmerking ontstaat uit het feit dat naast het invoeren in het roosterprogramma een ‘schaduwrooster’ wordt gemaakt op papier. Redenen hiervoor zijn een meer overzichtelijke manier van werken of het geen toegang hebben tot internet vanaf de werklocatie. Voor managers betekent dit dat zij de huidige manier van werken meer als een administratiesysteem zien, dan als een roostersysteem.

Een ander knelpunt van de huidige werking van het roosterprogramma is dat de cliëntvraag niet inzichtelijk is in het systeem, waardoor de werkwijze aanbodgericht is. Het systeem gaat uit van een vaste bezettingsnorm (“alle bedden gevuld”) en de managers moeten zorgen dat dit ook de situatie is om geen leegloopuren te hebben.

Medewerkers blijken in de dagelijkse gang van zaken weinig te merken van de werking van de JUS. Pas tegen het einde van het jaar roept deze systematiek vragen op bij medewerkers, omdat er dan het streven is om de uren gelijk te trekken tot nul (wat in de meeste gevallen minder werken betekent vanwege opgebouwde plusuren). Verder geven medewerkers aan dat feestdagen nu gelijk over medewerkers verdeeld worden, waar je eerder ‘pech’ had wanneer je een vrije dag had op een feestdag. Roosteraars vinden het in deze gevallen lastig om de werking, en hierbij de voordelen, van de JUS uit te leggen.

Waar de JUS amper een gespreksonderwerp is onder medewerkers, spelen er wel andere zaken met betrekking tot de totstandkoming van werk en rusttijden. Een duidelijk verschil is hierbij aanwezig tussen medewerkers met regelmatige en onregelmatige werktijden. Medewerkers in regelmatige werktijden zijn in overleg met een manager tot een vast rooster gekomen. Zij ondervinden alleen knelpunten bij ziekte in het team (in combinatie met een beperkte bezetting), omdat dan telkens een (dwingend) beroep op hen wordt gedaan. Wanneer men zelf ziek is, merkt men dat uit collegialiteit uitzieken geen optie is.

De roostering vindt decentraal plaats voor de meeste medewerkers met onregelmatige werktijden. Daarbij geldt het principe dat het grootste contract als eerste wordt ingevuld, waarna kleine contracten worden gebruikt om de gaten op te vullen. In principe probeert men zo te roosteren dat mensen om het weekend vrij zijn en één voorkeur voor een vrij dagdeel wordt per medewerker ingewilligd. Soms vormt het rooster een knelpunt voor medewerkers, bijvoorbeeld in het geval van 6 opeenvolgende avonddiensten. Dat ervaart men als ontwrichtend voor de thuissituatie. Men geeft daarnaast aan dat 4 a 5 dagen aaneengesloten vrij ook onhandig is, omdat men dan achter de feiten aan begint te lopen (niet meer goed op de hoogte van de situatie van cliënten). Flexibiliteit wordt verkregen door te ruilen, dit wordt gedaan op basis van collegialiteit.

Bij kleinere teams met relatief zware patiënten (die wisseling van personeel slecht verdragen) is echter bijna niet in te vallen. Bij ziekte of vrije dagen wordt daardoor men een vast team het hele rooster omgegooid.

Net als medewerkers in regelmatige werktijden geven medewerkers met onregelmatige werktijden aan dat door een minimale bezetting bij ziekte snel knelpunten optreden waarbij men collega's op korte termijn moet vervangen. Ook op vrije weekenden worden mensen gebeld om in te vallen. Men zegt daarover: "Je hebt dan geen vakantie omdat mensen het gevoel hebben altijd beschikbaar te moeten zijn". Sommigen nemen de telefoon niet meer op in het weekend, of geven hun privénummer helemaal niet aan het team.

10.4 Casus C

De casusinstelling is een professionele dienstverlener die kinderen en volwassenen met een beperking ondersteunt. De casusinstelling is een vraaggestuurde organisatie die intramurale en extramurale zorg verleent.

Momenteel zit de casusinstelling in een afrondende fase van een herinrichting wat ondermeer tot doel had om activiteiten logischer te clusteren. Er werd een nieuwe bestuurder aangetrokken die een structuurverandering doorvoerde, wat van de casusinstelling een stabiele en robuuste organisatie moet maken. Deze structuurverandering heeft concreet vorm gekregen in de nieuwe organisatiestructuur waarin per regio een regioadministratie gevestigd is waarin alle administratieve zaken gecentreerd worden uitgevoerd en waar de regiodirecteur verantwoordelijk is voor alle vormen van geboden zorg in die regio. Op alle regiokantoren zal een roosteraar zitting nemen die verantwoordelijk is voor de roosters van 'zijn/haar' regio. De gedachte hierachter is dat roosteren een specialisme is dat door een specialist uitgevoerd moet worden en dat zorgmedewerkers zich moeten kunnen concentreren op hun zorgtaak en niet afgeleid moeten worden door administratieve taken zoals een rooster maken. Invoering van de Jaarurensystematiek zal in de nabije toekomst tevens besproken worden.

De volgende trends over de zorgvraag worden door de geïnterviewden waargenomen:

- Terug naar intramurale zorg, omdat extern (participeren in maatschappij) deels is mislukt;
- Meer cliënten met gedragsproblemen (agressie).

De zorg wordt geuit dat de extramurale zorg in handen komt van de gemeente, waardoor door meer marktwerking de continuïteit van de zorg en daardoor het belang van de cliënt, in het geding kan komen.

Daarnaast zijn er opvallende verschillen per groepen medewerkers waar te nemen. Zo willen jongeren graag een groot contract en zoveel mogelijk werken, terwijl een aardig deel van de (jonge) moeders graag een kleiner contract wil met flexibiliteit. De versnipperde diensten worden wel als een probleem ervaren. Door de korte diensten zijn er veel minder herkenbare vrije dagen meer. Er werd aangegeven dat ook

mensen met kleine contracten meerdere dagen moet werken, terwijl voorheen de uren op 1 dag gemaakt konden worden. Enkele geïnterviewden geven aan dat de aansluiting onderwijs – arbeidsmarkt de laatste jaren slechter is geworden.

Waar uiteindelijk standaardisatie op regionaal niveau de toekomst lijkt te worden bij de casusinstelling, valt op dat binnen de organisatie niet iedereen al dezelfde 'afstand heeft bewandeld' naar deze toekomst. Verschillen zijn te zien tussen regio's, soort zorg en soort locatie. Daarnaast is het ook managerafhankelijk in hoeverre het idee van centraal roosteren geaccepteerd wordt. Dezelfde aspecten lijken tevens van invloed op de manier van het tot stand komen van roosters. Een rode draad is echter wel aanwezig. Er zijn managers die voorstander zijn van centraal roosteren, ze geven aan dat een rooster maken een specialisme is dat door een specialist uitgevoerd moet worden. Voorstanders van roosteren op locatie geven aan dat het de flexibiliteit ten goede komt en dat een persoon die zorgverlener is, beter een rooster kan maken omdat die weet wat voor zorg nodig is en wat een medewerker kan. De beste zorg voor de cliënt staat hoe dan ook voorop.

Voor het opstellen van een rooster kunnen medewerkers per jaar 1 wens aangeven die voor heel het jaar geldt. Waar per team geroosterd wordt hechten de medewerkers veel waarde aan de inspraak in het rooster. Overleg tussen medewerkers en collegialiteit zijn hierbij leidend wanneer knelpunten in aanbod dreigen te ontstaan. Bij de overgang naar een meer centrale vorm van roosteren is de angst aanwezig dat deze inspraak verdwijnt. Waar dan waarschijnlijk één voorkeur per medewerker opgegeven mag worden, zijn er nu nog teams die een onbeperkt aantal voorkeuren op mogen geven. Uit ervaring blijkt dat vervolgens circa 80% van het rooster gevuld is. Voordelen van meer centraal roosteren worden tevens gezien. (Onnodige) discussies omtrent conceptroosters zullen verdwijnen en knopen worden sneller doorgemaakt. Tevens wordt de administratie gestandaardiseerd en is de toepassing van de wet en regelgeving (arbeidstijdenwet en CAO) beter geborgd.

Door de roosteraars wordt aangegeven dat een nadeel van het centraal roosteren is dat een rooster 'te rigide wordt'. Vooral voor de zorg voor de cliënten uit de doelgroep kind/jeugd werkt dat niet ten voordele, omdat daar de noodzakelijke zorg in de tijd kan verschillen en mede bepaald wordt door de benodigde specialisatie hetgeen een flexibel rooster vereist. Ook voor het zorgtype 'wonen' wordt flexibiliteit erg belangrijk gevonden.

In de basis is de CAO leidend voor het tot stand brengen van de werktijden, echter in samenspraak tussen medewerker en leidinggevende wordt er in enkele gevallen flexibel met de CAO en de arbeidstijdenwet omgegaan. Voorbeeld is het niet houden van pauzes, doordat een pauze alleen gehouden moet worden of doordat vervanging tijdens de pauze niet realiseerbaar is.

Het merendeel van de medewerkers hebben een parttime contract, er zijn enkelen met een fulltime contract, maar die zijn erg moeilijk in te plannen. Er wordt voor parttime contracten gekozen, omdat dat de flexibiliteit ten goede komt.

Door meer centraal te gaan roosteren komt het draagvlak van medewerkers voor de roostering onder druk. Uit de werkconferentie blijkt echter dat het wel gaat om centraal roosteren maar niet om het minimaliseren van de invloed van medewerkers op een rooster. Centraal roosteren betekent voornamelijk dat een aantal spelregels centraal worden toegepast, dat door meer overzicht een efficiëntere inzet van uren over de verschillende eenheden kan plaatsvinden en de toepassing van wet en regelgeving beter geborgd is. Deze omslag zal leiden tot professionelere roosters en meer eenheid in het roosterproces. Wanneer de beleving van medewerkers is dat er minder zeggenschap komt over de roosters zal dit tot weerstand leiden. Wanneer duidelijk wordt dat er vooral beter geborgd gaat worden zal dit minder het geval zijn.

Uit de werkconferentie komen de volgende aanbevelingen naar voren voor deze omslag:

- één vaste voorkeur per medewerker
- de cliëntvraag is leidend
- ruilen met gesloten beurs en onder behoud van gezondheid
- veranderingen in de roosters via melding bij manager
- 4 weken tot 3 maanden vooruit plannen
- vakanties en opleidingen op jaarbasis inplannen
- analyse van registraties en kennis van de feitelijke situatie via de regioregistratie.
- behoud van korte lijnen

Daarnaast verdient het aandacht bij deze omslag om meer tegemoet te komen aan de wens van de jongere medewerker. Door het opstellen van contracten waarin wordt overeengekomen dat nieuwkomers op meerdere locaties kunnen gaan werken biedt de casusinstelling de mogelijkheid tot grotere contracten. Het koppelen van wonen en dagbesteding is eveneens een mogelijkheid om tot grotere contracten te komen. Een bredere inzetbaarheid vereist een hoger niveau van basisvaardigheden. Door het sturen op vakmanschap, onder andere via de bedrijfsopleidingen, kan deze bredere inzetbaarheid positief benaderd worden. Voor de huidige medewerkers kan de aanpak gericht zijn op: eigen tempo in ontwikkeling en verschillende eindniveaus in vakmanschap, al naar gelang de wens van de medewerker en werkgever.

Cliënten uit verschillende doelgroepen hebben vaak rust en stabiliteit nodig in de bezetting van een team. Samen met de flexibiliteitswens van de medewerker bepaalt dit de grenzen van eenvoudig te realiseren flexibiliteit. Daarnaast kunnen er bij inzet op meerdere locaties nieuwe knelpunten in de inzetbaarheid voordoen. Deze zouden dan opgelost moeten worden door de primair leidinggevende.

Door het uitdragen van een vaste koers rondom werk- en rusttijden kunnen nieuwe cohorten wennen aan het nieuwe psychologisch contract. De casusinstelling probeert dit vanuit het belang van de cliënt te omschrijven.

Een ander idee is om een flexibele schil om de doelgroepen heen aan te brengen. Een verantwoordelijke per doelgroep kan dan een businesscase maken hoe het team minder snel in de minuren komt.

De casusinstelling is rondom deze veranderingen bezig de sturingsinformatie te optimaliseren. Dit vormt de basis voor een overzicht en oplossingen rondom werk- en rusttijden. Het gaat daarbij om de volgende elementen:

- (verschuivingen in) het psychologische contract;
- Knelpunten en oorzaken van verstoringen in de roosters;
- Ideaal percentage grote contracten onder behoud van voldoende flexibiliteit en efficiëntie;
- In kaart brengen van daadwerkelijke wens tot grotere contracten (hoeveel en bij wie?);
- Maximaal haalbare flexibiliteit onder behoud van kwaliteit;
- Welke (type en grootte) flexibiliteitsbehoeften hebben medewerkers en cliënten;
- Labelen van activiteiten per doelgroep die continuïteit en stabiliteit vereisen;
- Bij flexibeler werken: monitoren van gevolgen voor cliënt.

10.5 Casus D

De casusinstelling is een zorgorganisatie die haar diensten verleent aan kinderen, jongeren en volwassenen met een lichamelijke en/of verstandelijke beperking of niet aangeboren hersenletsel. De organisatie is ontstaan uit een fusie tussen twee instellingen. Waar de ene instelling een zorginstelling was die uitsluitend extramurale zorg bood, richtte de andere instelling zich juist op de intramurale zorg. Met de fusie biedt de casusinstelling zowel extramurale als intramurale zorg.

Er is in de interviews gesproken over de mate waarin trends zoals aanpassingen in de financiering en individualisering maken dat het werk anders wordt en hoe deze ontwikkelingen een rol spelen in het beleid van de casusinstelling. Aanpassingen in de financiering zullen, naar verwachting van de geïnterviewden, weinig veranderen aan de totale inkomsten van de casusinstelling.

In de werkwijze zorgen PGB en ZZP-en voor veranderende behoeften aan competenties en interesses van medewerkers. Cliënten (of vertegenwoordigers van cliënten) weten waar ze recht op hebben (ZZP) en krijgen meer keuzevrijheid (PGB) waardoor het contact verandert en discussie over wensen met betrekking tot verleende zorg ontstaat. Niet alle medewerkers vinden dit leuk en voor sommigen is dit moeilijk, omdat je het totaalplaatje nu goed moet kennen.

Extramuralisering of de individualisering van de dienstverlening speelt nu in grote mate binnen het intramurale deel van de organisatie. Waar de cliënten hiervan nog voor de reorganisatie op inrichtingsterreinen woonden, heeft sindsdien een verhuizing naar woonappartementen plaatsgevonden. Naar schatting woont de helft van de

cliënten in woonappartementen en de organisatie is met de andere helft in gesprek over een passende woonruimte.

Volgens de geïnterviewden is individualisering in de markt iets wat met name in de tweede helft van de jaren '90 ging spelen naar voorbeeld van het Amerikaans model, waar de dienstverlening in die tijd al gericht was op het hanteren van de rechten van de mens en, in het verlengde hiervan, individueel wonen en werken. Nederlandse instellingen, waaronder de casusinstelling, namen deze visie over en ook de overheid stelde zich ten doel iedereen zoveel mogelijk te laten participeren in de maatschappij met mensen zonder handicap. De uitwerking van dit idee was uiteindelijk minder extreem doordat het contact redelijk vaak beperkt bleef tot contact met andere gehandicapten of 'bekenden in de maatschappij'. Men zag dan ook dat cliënten die buiten de instelling gingen wonen vaak in de buurten gingen wonen waar zij vandaan kwamen.

Fulltimers komen, buiten kantoorpersoneel en bij de leidinggevende functies, weinig meer voor. De gemiddelde contractgrootte ligt tussen de 20 en 24 uur. Uitzonderingen op contractgroottes zijn er wel: "Ik kies zelf voor een groep met grote contracten om continuïteit van dag tot dag te waarborgen, doordat het aantal schriftelijke overdrachten zo beperkt blijven voor patiënten met moeilijke medische problemen (clustermanager)". De extramuralisering is een belangrijke reden van de wenselijkheid van kleinere contracten. De extramuralisering zorgt voor kortere diensten die plaatsvinden wanneer verzorging nodig is (ochtend en avond). Voorheen waren langere diensten vaker nodig omdat cliënten van woongroepen weleens in de woning bleven waardoor medewerkers daar beschikbaar moesten blijven. Daarnaast kunnen medewerkers intramuraal eenvoudiger mee naar de dagbesteding omdat deze op het terrein van de instelling plaatsvinden.

Voor de werving van nieuwe medewerkers betekent dit dat de casusinstelling zich niet richt op kostwinnaars maar op mensen die bewust voor een parttime baan kiezen. Dit heeft wel als gevolg dat je als werkgever minder aantrekkelijk bent voor jongeren en mannen (die over het algemeen een fulltime baan prefereren). Meer mannen is echter wel een wens van de organisatie. "De balans tussen het emotionele van een vrouw en het rationele van een man kan binnen de instelling beter (clustermanager)". Jongeren vinden steeds vaker een oplossing in het creëren van een groot contract door functies te combineren, zowel binnen de organisatie als daarbuiten. Dit heeft een negatieve invloed op flexibiliteit en oproepbaarheid van deze personen.

Over het algemeen verwacht men de komende tijd nog over kwalitatief goed personeel te beschikken. Dit komt met name door het grote aantal sollicitanten op vacatures waaruit zij één goede kunnen kiezen. Goed personeel is moeilijker te vinden voor werk met cliënten met gedragsproblemen of op functies waar veel lichamelijk werk vereist is. Daarnaast worden de seniorfuncties vaak als lastig ervaren omdat men dan zowel groepslid als coach is binnen een groep en deze 'dubbele rol' mensen in een spagaat kan brengen.

Een andere uitdaging voor de casusinstelling is de vergrijzing en ontgroening waarmee het personeelsbestand te maken heeft. Binnen vijf tot tien jaar zal een groot deel van de medewerkers 65 jaar worden. Met scholen is contact gelegd om de doorstroom van jongeren te bevorderen. Daarnaast wil men het doorwerken vanzelfsprekender maken om kennis niet volledig te verliezen. Het contract en de functie van deze personen zijn vaak naar wens aangepast. Zo zijn oud-leidinggevenden nu coach of uitvoerend medewerker.

Het streven van het management is centralisatie van het roosteren. Dit heeft een praktische aanleiding in de vorm van een beoogde efficiëntieslag bij de (bestaande) centrale administratie. Waar nu ieder cluster het rooster in een eigen format aanlevert en administratie deze moet 'vertalen' en invoeren is digitaal en op uniforme wijze roosteren gewenst.

Clusters roosteren momenteel voorwaarts op iedere groep in samenspraak tussen clustermanager, het team en de aangewezen roosteraar (niet aanwezig op dagbesteding), waarbij iedereen een vaste wens van één dag (of twee dagdelen) mag doorgeven. Per groep is het verschillend wanneer het rooster bekend wordt, het streven is per drie maanden te plannen. De grote contracten die nog aanwezig zijn binnen de organisatie worden deels in samenspraak met werkgever, werknemer en cliënt gerosterd. Zo worden 32-uurs contracten bijvoorbeeld voor 24 uur ingeroosterd en worden de overige 8 uur in afstemming met cliënt ingepland of gereserveerd voor afspraken met vertegenwoordiging van cliënten of voor het schrijven van ondersteuningsplannen

De JUS is niet organisatiebreed ingezet, maar wordt alleen ingezet bij sommige wooneenheden en bij de begeleiding van kinderen in regulier onderwijs. Hier hebben ze te maken met piek- en dalperioden gedurende het jaar. Bij een andere instelling wordt momenteel de JUS getest, daar wordt contact mee onderhouden om te bekijken in hoeverre de JUS voor de casusinstelling interessant is om in de toekomst ook volledig uit te zetten binnen de organisatie.

De mogelijkheid van de JUS om te 'spelen' met uren wordt nu voornamelijk gebruikt bij invalkrachten. Zij zitten vaak ver in de plus-uren omdat zij kleine contracten hebben en grotere diensten opvangen. Wat dan gebeurt is dat zij vervolgens de rest van het jaar weinig beschikbaar zijn om weer op het aantal contracturen te komen. Wanneer er sprake van overbezetting is, wordt er niet meteen gebruik gemaakt van de optie om minder te werken. Medewerkers worden dan eerder uitgeleend aan andere groepen.

Met betrekking tot andere afspraken wordt aangegeven dat de CAO volgen altijd de basis is. In de praktijk zien managers echter regelmatig dat mensen een avonddienst en een daaropvolgende ochtenddienst draaien of geen pauze nemen op de woongroepen (vaak doordat medewerkers alleen op een groep staan). Dit gebeurt dan op verzoek van medewerkers, wanneer dit voor een medewerker wenselijk is, wordt het door management toegestaan. De OR krijgt hier dan ook geen klachten over. Bij de invoer van de nieuwe CAO waren er klachten over het feit dat ze

verplicht rust moesten nemen, terwijl het voor hun gevoel niet kon, omdat men de cliënten dan alleen liet.

10.6 Casus E

De casusinstelling is een zorgorganisatie die kinderen, jongeren en volwassenen met een lichamelijke en/of verstandelijke beperking of niet aangeboren hersenletsel ondersteunt. De instelling biedt zowel wonen als dagbesteding.

De directie schetst verschillende maatschappelijke ontwikkelingen. Van groot belang is de invoering van de Zorgzwaartepakketten (ZZP). Daarnaast speelt het voornemen van het Rijk om 20% te bezuinigen. Door veranderingen ontvangen ZZP 1 t/m 3 geen behandeling meer, deze zorg wordt deels overgenomen door de WMO en verdwijnt in de wijken. Ook in de financiering van huisvesting treden verschuivingen op, voorheen was dat apart gefinancierd. Nu komt er een normatieve huisvestingscomponent (NHC) die onderdeel wordt van het ZZP, dat betekent dat bij leegstand de financiering wegvalt. De component huisvesting wordt daarmee steeds belangrijker.

In de gehandicaptenzorg specifiek speelt een IQ grensverlaging naar 70, waardoor de doelgroep (instroom) wordt aangepast. Inmiddels heeft de instelling hierdoor ook 80 verstandelijk gehandicapte (VG) echtparen met verstandelijk gehandicapte kinderen. Ook is er een toename in de instroom van kinderen, voor wie kinderwoningen worden ingericht waar kinderen van 0 of 1 al komen wonen. Dit vergt een andere schaal, waar de ZZP geen rekening mee houdt. Verder wordt er opgemerkt dat er meer adolescenten met gedragsproblemen zijn. Dat is een moeilijke doelgroep om werknemers voor te krijgen.

Op het vlak van arbeidsmarkt speelt voor de nabije toekomst (over 5 jaar) een tekort van 300.000 medewerkers. Nu al merkt men dat er weinig reacties zijn op vacatures. Men is daarom vooral bezig met de behoeften van toekomstige medewerkers. Onder invloed van nieuwe media verwacht men dat nieuwe medewerkers dat in hun werkomgeving willen hebben.

Vacatures zijn nu nog wel te vullen, maar het enige waarin een instelling zich in kan onderscheiden is het bieden van parttime werken. Vanaf de opleidingen is er weinig uitstroom. Men ziet mogelijkheden in het aantrekken van oudere medewerkers van buiten de zorg. Daar heeft men al een opleidingstraject voor.

Door individualisering neemt de rol van cliëntenraden en de medezeggenschap van cliënten toe. Cliënten hebben steeds meer inspraak in hun behandelplan en worden mondiger. Ook aan werknemerskant is het een trend dat de mondigheid toeneemt.

Bij de instelling heeft een herstructurering van de organisatie plaatsgevonden. De nieuwe organisatie is vanuit de basis georganiseerd, primair gericht op de relatie van de cliënt en medewerker. Men is bezig de missie, visie en kernwaarden scherp te krijgen. Het gaat daarmee ook om een cultuurverandering waarin mensen meer worden aangesproken op de eigen verantwoordelijkheid en waarbij wordt uitgegaan van de ambities en competenties van mensen. Omdat de organisatie groeit (150 cliënten per jaar) zijn er tot op heden nauwelijks ontslagen nodig geweest. De instelling werkt al enige tijd met een nieuwe methode waarmee op een andere manier naar cliënten wordt gekeken. Dit heeft geleid tot een forse daling in ziekteverzuim en een forse besparing.

De instelling is bezig met teamcompetentieontwikkeling. Men wil de betrokkenheid van medewerkers vergroten en medewerkers het gevoel geven dat ze inspraak hebben in werkprocessen. Medewerkers ervaren een hogere werkdruk en vinden dat ze minder tijd hebben voor cliënten. De directie geeft aan dat wanneer je het goed organiseert en de medewerker voldoende handvatten geeft, de werkdrukbeleving minder is. De instelling verlangt wel een productievere en actievere rol van de medewerker.

Vanuit werkgeversoogpunt gezien moet de organisatie steeds flexibeler worden, omdat de trend naar outputfinanciering steeds sterker wordt. De organisatie verwacht daarom meer flexibiliteit van de medewerkers. Hierbij gaat het bijvoorbeeld over locatieflexibiliteit en de flexibiliteit om met meerdere (typen) cliënten om te gaan. De contracten worden daardoor op initiatief van werkgever ook steeds flexibeler. De Cao wordt door de directie ervaren als een 'crime'. Men zit eraan vast (ATW, ORT-toeslagen) en de directie ervaart het als 'dichtgetimmerd'. Men ervaart dat de Cao soms in de weg staat om in de behoefte aan medewerkers te voldoen.

Binnen de activiteitencentra van de instelling wordt gewerkt met een standaard terugkerend dagrooster, zonder onregelmatigheid. Deze roosters blijven over het algemeen voor lange tijd ongewijzigd en leveren voor zowel planning als medewerkers weinig problemen op.

In de oude situatie was er op iedere woonvoorziening iemand die de roosters maakt (senior medewerker). Roosteraars stonden voor de uitdaging om met de hand een rooster te maken voor 1 of meerdere locaties, voor gemiddeld tussen de 10 en 15 mensen met veel individuele wensen. De wensen werden in agenda geschreven. Bij decentraal roosteren, krijgen mensen voorkeuren, worden mensen voorgetrokken en heerst er willekeur. Alle teamleden komen op de roosteraar af als er iets is. Het rooster is een bottleneck in de organisatie. Persoonlijke contacten zijn van invloed. Het voordeel van het decentraal roosteren is dat de roosteraar alle ins en outs van een locatie kent, je weet of medewerkers bijvoorbeeld een half uurtje alleen kunnen werken. Bij centrale planning kan dat niet meer, daarvoor is de span of control is te groot.

Teamleiders geven aan dat een goed rooster het begin is van plezier in het werk. Men streeft naar een vierwekelijks rooster, waarmee voorspelbaarheid wordt

gecreëerd voor de medewerker. De gedachte is dat door vooruit roosteren de planning leidend wordt. Mensen gaan als het goed is het privéleven op werk aanpassen, nu is dat nog andersom, want er was geen rooster voor later.

Er zijn roosterregels opgesteld om informatie te verzamelen bij werknemers omtrent hun wensen voor roosterring. Een fulltime medewerker mag 1 wens aangeven voor een dagdeel, of avond in de week. Medewerkers met een contract tussen de 50 en 80% mogen 3 voorkeuren (dagdelen) aangeven. Medewerkers die een contract hebben kleiner dan 50%, mogen 4 voorkeuren aangeven. Deze regels gelden tenzij het niet kan binnen een woonvoorziening vanwege de cliëntenzorg. De teamleider is altijd degene die bepaalt wat mogelijk is.

De vakantieplanning wordt in het nieuwe systeem twee keer per jaar vastgelegd, in december moeten de vakantieplannen bekend zijn voor de maanden maart t/m november, in september moeten de wensen voor december t/m februari duidelijk zijn.

Er wordt een basisrooster opgesteld wat elke 4 weken terugkomt. Men begint met kijken op de voorzieningen (ZZP's, of PGB's of andere financieringsbronnen) en leidt hieruit af wat cliënten nodig hebben. Hierop wordt een basis dienstenpatroon gemaakt. Aan dit rooster hangen nog geen medewerkers, maar functieniveaus. Dat wordt vervolgens vertaald naar een basisrooster, wat 'ZZP proof' is en voldoet aan de arbeidstijdenwet. De teamleider is integraal verantwoordelijk. Deze bepaalt ook of (plotselinge) wensen van medewerkers buiten de standaard wensen wel of niet worden gehonoreerd.

Teamleiders laten over het algemeen toe dat er diensten worden overgenomen of geruild, mits het binnen gelijke functieniveaus is en het niet altijd dezelfde medewerkers zijn die problemen oplossen. Teamleiders nemen deze medewerkers in bescherming, ook omdat zij anders op lange termijn meer uren kunnen gaan claimen (groter contract). Ook op competenties wordt gelet bij ruilen en overnemen. Zo moet op sommige voorzieningen altijd iemand aanwezig zijn die insuline kan spuiten, of sondevoeding kan toedienen.

De lijntjes tussen planner en teamleider zijn kort. Door systematiek wordt het maken van het rooster makkelijker. Gaandeweg de rit zullen mensen merken dat het rust geeft. Maar opvulling van diensten wordt moeilijker als er vacature is. Bij invulling van een vacature zal het rooster moeten worden aangepast, iedereen moet geven en nemen. Wanneer er medewerkers ziek zijn, of verlof opnemen dan maken teamleiders gebruik van min-max contracten om gaten op te vullen, ook wordt het mobiliteitscentrum ingeschakeld om mensen in te vliegen.

Bij het tot stand komen van roosters in de oude situatie zijn veel mensen betrokken op allerlei plaatsen (vooral de senior medewerkers) binnen de organisatie. In de nieuwe situatie wordt dat anders en ligt deze verantwoordelijkheid bij de planners. Door het decentrale plannen, waarbij het plannen lag bij een senior medewerker speelden persoonsbanden een belangrijke rol. In het verleden zijn toezeggingen gedaan waar mensen nu rechten aan ontlenu en op sommige voorzieningen geldt:

“Wie het hardste roept krijgt zijn zin”. Er wordt veel rekening gehouden met de persoonlijke situatie van medewerkers en in extreme gevallen wordt binnen een team het rooster om de wensen van één mondige medewerker heen gevormd.

Knelpunten ontstaan vooral wanneer er verstoringen optreden in het rooster, bijvoorbeeld door zieken, door cliënten die wegvallen, of juist ineens een extra beroep doen op zorg (moeten naar het ziekenhuis) of door medewerkers die diensten willen ruilen. Bij wonen komt dit veel voor, waardoor het roosteren een lastig proces is waarbij steeds weer veranderingen optreden. Bij het inplannen van diensten vormen nachtdiensten een probleem, omdat deze bijna niet te combineren zijn met andere diensten.

Met de nieuwe wijze van roosteren is er straks een rooster voor drie maanden vooruit, dat is mooi en biedt zekerheid, maar wanneer medewerkers willen vertrekken hebben zij slechts een opzegtermijn van 1 maand, waardoor roosters tot twee maanden in de war komen.

Door capaciteitsproblemen (bijvoorbeeld door langdurig zieken) kan het voorkomen dat medewerkers steeds maar weer extra worden opgeroepen, ook op de voorkeursmiddag. Er is dan geen ruimte meer om te schuiven, vooral wanneer mensen met grote contracten ziek zijn. Ook komt het voor dat een nachtdienstmedewerker 's ochtends wordt geconfronteerd met een zieke. Deze medewerker die vaak alleen staat moet dan de hele ochtendverzorging alleen opvangen en snel een vervanger regelen. Daardoor moet men zelf veel langer blijven tot diensten van 17 uur aaneen. Er bestaan verschillen tussen voorzieningen wat betreft de capaciteit van personeel, voorzieningen op ouderinitiatief zitten over het algemeen 'ruimer' in de bezetting, waardoor eenvoudiger problemen kunnen worden opgevangen.

Volgens roosteraars wordt bij problemen in het rooster uiteindelijk altijd een oplossing gevonden. Men maakt op voorzieningen gebruik van burens (andere voorzieningen), cliënten blijven soms iets langer op de kamer, of van de aanwezige medewerker wordt iets meer inzet verwacht. Soms worden ook dienststopdrachten gegeven, medewerkers moeten dan gewoon komen. Medewerkers hebben het hart op de goede plek, ze voelen zich verantwoordelijk voor de cliënten. Het is wel gevaarlijk, dit mechanisme, omdat sommige mensen hierdoor hun grenzen overschrijden.

In sommige gevallen wordt bij ziekte niet optimaal gecoördineerd waardoor verschillende mensen zoeken naar vervanging. Het komt voor dat er dan twee vervangers op de stoep staan, dat moet in de toekomst worden voorkomen. Er wordt bij tekorten ook gebruik gemaakt van uitzendbureaus.

Er zit een knelpunt in de combinatie van het dienstenrooster (met veel korte diensten) en de contracten die mensen hebben (vooral bij 32 en 36 uur). Zo werkt men bij wonen in diensten van 7 tot 10 uur, waarna de cliënt weg is. De medewerker

is dan ook niet meer nodig. Grote contracten invullen met deze kleine diensten is een probleem, zeker in combinatie met de wensen die mensen hebben.

Medewerkers geven aan dat de roostersystematiek en regels er omheen niet altijd even duidelijk zijn. Het is en was in het verleden vaak onduidelijk wat wel en niet mocht. Ook hebben medewerkers voor hun gevoel nu soms hele rare diensten (bijvoorbeeld 8-9 dagen aaneen werken en dan 7 dagen aaneen vrij). Sommige medewerkers vinden dat fijn maar dat geldt niet voor iedereen, de creativiteit van de roosteraar speelt een rol bij het tegemoetkomen in de individuele wensen.

Medewerkers geven aan dat het mobiliteitscentrum niet perfect werkt en men vindt het in sommige gevallen schandalig slecht werken. Het komt voor dat men een maand van tevoren aan het centrum vraagt om 10 diensten in te vullen en de reactie is dan dat er geen enkele kan worden ingevuld. Men moet dan vervolgens met 5 mensen 4 volle diensten oplossen, dat is onwerkbaar. Een flexmedewerker geeft aan dat het mobiliteitscentrum een sms of mail stuurt naar flexwerkers met minimale informatie. Vaak zijn de medewerkers niet bekend met de locatie en reageren daarom niet op verzoeken. Volgens de medewerkers is het mobiliteitscentrum (waar veel medewerkers die door reorganisatie boventallig zijn inzitten) vanaf het begin verkeerd ingericht. Mensen hebben in vele gevallen 0-uren contracten, er zit geen lijn in. In de praktijk gaan voorzieningen het zelf oplossen, soms zelf door zelf mensen aan te nemen die ze naar het mobiliteitscentrum sturen (voor de administratieve afwikkeling).

Sommige medewerkers zien het centraal roosteren als zonde van het geld, omdat men het op de werkvloer allemaal nog eens over moet doen. Men geeft aan dat beter op de werkvloer kan worden geroosterd, eventueel met ondersteuning van een programma.

Hoewel er in de organisatie aandacht is besteed aan de invoering van de JUS door informatiebijeenkomsten leeft het idee van een flexibele jaarplanning niet bij medewerkers. Men weet niet goed waar het voor dient en wat het nut ervan is. Medewerkers ervaren het als onprettig om erg lang van te voren aan te moeten geven wanneer ze vakantie hebben. Dat biedt weinig flexibiliteit om thuis dingen op te vangen.

Er is een trend dat mensen die werkzaam zijn op wonen, ook op een activiteitscentrum gaan werken. Teamleiders verwachten dat functie of locatieflexibiliteit een deel van de oplossing is. Vanuit een centrale planning kan men het overzicht houden over locaties, behoeften aan personeel (functieniveaus en competenties) en het aanbod, zodat men slimmer kan roosteren. Dit vereist wel flexibiliteit van medewerkers in termen van mobiliteit en functieflexibiliteit. Dat laatste is niet voor alle medewerkers bespreekbaar.

Dit jaar gaat de instelling een analyse maken van de formatie per team, om na te gaan hoe het zit met de bezetting en de flexibiliteit binnen het team. De medewerkers worden meer meegenomen in de beginselen van het komen tot een formatie, zodat

zij ook zien wanneer er over- of ondercapaciteit is en hoe het staat met + en –uren. Teamleiders denken aan een basisteam, met daaromheen een flexibele schil. Die schil kan bestaan uit mensen uit het mobiliteitscentrum, maar ook uit mensen met min-max contracten. Nu hebben veel flexibele medewerkers een 0-uren contract, maar men ziet meer in vaste aanstellingen voor medewerkers die (ook voor langere tijd) op verschillende locaties gaten opvullen. Medewerkers noemen dit ook, een flexpool werkt vooral wanneer mensen worden gekoppeld aan maximaal vijf locaties zodat ze weten wat er speelt en voldoende kennis hebben om effectief te worden ingezet. Dit helpt ook flexibele medewerkers betrokken te krijgen en houden bij deze locaties, zodat zij ook in ‘willen’ springen.

Medewerkers geven aan dat de rapportage van de uren in het systeem eenvoudig moet zijn, zij vinden het op dit moment moeilijk om de uitdraai te lezen. Men weet ook niet hoe het zit met de PBL-uren (of deze er nu wel of niet inzitten). Men heeft behoefte aan meer ondersteuning uit de organisatie op deze punten.

Ook geeft men aan bij wisseling van diensten (opvangen of ruilen, terugkomen of langer doorwerken) de administratie van de uren eigenlijk nooit vlekkeloos gaat en dat men er soms maandenlang achteraan moet om deze uitbetaald te krijgen. Dat probleem zit volgens medewerkers voor een deel ook in de systemen zelf. De codes die medewerkers hebben bij een dienst daar zit volgens hen geen logica in, zodat moeilijk te achterhalen is of het aantal uren overeen komt met de gedraaide diensten.

Ten aanzien van de verwachte problemen op de arbeidsmarkt denkt de directie aan het verbeteren van het imago van werkgevers en dat goed ‘neerzetten’. Als werkgevers wil men zich sterker profileren op ontwikkelperspectieven voor medewerkers. Voor jongere medewerkers en cliënten zal technologie, zoals PDA's en communicatiemiddelen zoals twitter een meer prominente rol gaan spelen in de gehandicaptenzorg. Bij de werving van nieuwe mensen moeten ook de juiste verwachtingen worden gewekt. In de toekomst zal 36 uur werken op dezelfde woonlocatie niet meer voorkomen, dat beeld moet naar buiten toe duidelijk zijn.

De directie heeft de volgende wens ten aanzien van de Cao: meer regelruimte om in overleg met medewerkers en OR te kiezen voor flexibel werken. Men heeft behoefte aan een kader-cao met meer speelruimte voor instellingen.

10.7 Casus F

De casusinstelling is een fusieorganisatie die zorg biedt aan kinderen, jongeren en ouderen met een beperking. De zorg is vraaggericht en bestaat uit wonen, dagbesteding en ambulante zorg en is verspreid over meerdere locaties.

Uit de interviews blijkt dat de werkdruk toeneemt, deels omdat de werkzaamheden moeilijker worden en omdat de doelgroep zwaarder wordt (psychosociale problematiek), maar deels ook omdat collega's niet vervangen worden. Er moet meer en beter werk verricht worden in kortere tijd. Sommige geïnterviewden vermelden dat

er sprake is van een structurele onderbezetting. Daarnaast wordt de druk verhoogd om de plannen voor cliënten op tijd af te hebben. Het verzuim neemt toe, sommigen zeggen dat dit komt doordat de werkdruk toeneemt. Tegelijkertijd krijgen de werknemers te horen: 'ziekte overkomt je, verzuim is een keuze'. Als er sprake is van ziekte, dan moeten de collega's zelf voor vervanging zorgen, er wordt geen gebruik gemaakt van de flexpool vanwege de financiële kosten. Mocht er geen vervanger gevonden worden, dan moeten de aanwezige medewerkers het werk verrichten.

Doordat er te weinig medewerkers zijn, komt de vraag van de cliënt soms onder druk te staan. In de toekomst kan de vraag van de cliënt nog meer onder druk komen, doordat er meer cliënten onder de verantwoordelijkheid van een medewerker komen (groter aantal cliënten per medewerker).

Financiën spelen een belangrijke rol bij welke zorg er geboden wordt, een geïnterviewde was er vrij stellig in en zei: 'het gaat niet om de kwaliteit, maar om het geld'. Feit is wel dat er druk op de financiële middelen is, er moesten namelijk uren geschrapt worden hetgeen meer flexibiliteit van de medewerkers vergt. Om de druk op de financiële middelen te verminderen, wordt er gebruik gemaakt van het netwerk van de cliënt, bijvoorbeeld dat een familielid in plaats van een begeleider meegaat met de cliënt naar de dokter. Verdere kostenreductie zal echter onvermijdelijk zijn in de toekomst, kostenreductie zonder dat de kwaliteit van de zorg in gevaar komt.

Tegelijkertijd maken enkele geïnterviewden zich zorgen over de kwaliteit van de zorg. Deels omdat er minder medewerkers op een groep cliënten komen en deels ook omdat de ZZP niet overeen komt met de daadwerkelijke zorgvraag.

Een geïnterviewde vermeldt dat de mensen egocentrischer zijn geworden, er zijn minder vrijwilligers.

Over 5 jaar zal er een cluster van personeel zijn, deels vast en deels flexibel, er zullen geen 8-uurs contracten zijn en het rooster zal ingericht worden op de cliëntvraag. De zorg zal nog meer cliëntgericht worden en het roostersysteem zal aan het functieloongebouw gekoppeld worden zodat de juiste persoon (juist gekwalificeerd) aan de juiste activiteit gekoppeld wordt. De medewerkers zullen breed inzetbaar zijn over verschillende locaties. Het ideaalplaatje volgens de organisatie is, als er een vaste kern van medewerkers is, met daar omheen een vaste flexibele groep van medewerkers die op meerdere plekken inzetbaar zijn en een groep van medewerkers van de flexpool. Dit vergt ook een nieuwe zorgmanager.

De hierboven beschreven ontwikkelingen hebben tot gevolg dat er nog meer flexibiliteit van de medewerkers gevraagd wordt. De vraaggerichte zorg en de veranderde zorgvraag van de cliënt, vragen nog meer flexibiliteit van de medewerker. Daarnaast zal de relatie met de cliënt zakelijker worden, door de ZZP is duidelijk welke zorg een cliënt krijgt. Zoals hierboven beschreven, zal ook de werkdruk toenemen door de verzwaarde caseload (meer cliënten met psychosociale problematiek en agressie), de verzwaarde activiteiten, meer cliënten per medewerker en de strakke tijdsplanning.

Collega's gaan met de hierboven beschreven ontwikkelingen om door elkaar scherp in de gaten te houden, collegialiteit en loyaliteit is groot.

De zorginstelling werkt nog niet met de JUS, enkele geïnterviewden kijken er wel naar uit, omdat dit meer flexibiliteit geeft en een beter gebruik van de aanwezige capaciteit mogelijk maakt. Momenteel wordt bij de instelling per locatie geroosterd, er is niet een en dezelfde roostersysteem voor de gehele organisatie, de roosters zijn niet toekomstgericht wat ze uiteindelijk wel moeten worden. De zorgvraag van de cliënt staat centraal bij het maken van de roosters, in het verleden leek het erop dat het privéleven van de medewerker leidend was in het maken van de roosters.

Momenteel loopt er een pilot om per cluster te roosteren, zodat er met de medewerkers over verschillende locaties geschoven kan worden, op deze manier wordt de capaciteit beter benut. Tevens gaat het nieuwe roosteren uit van wat de cliënt kan. Het rooster is 21 dagen van tevoren bekend en de medewerkers kunnen 1 wens aangeven. Bij knelpunten wordt het onderling opgelost en wordt er aanspraak gemaakt op de collegialiteit en loyaliteit. Pauze is niet mogelijk, ook al hebben de medewerkers daar behoefte aan. De enige rust die medewerkers hebben, is als ze even naar het toilet kunnen gaan. Bij vakantie geldt de ongeschreven regel dat werknemers met kinderen voor gaan. De vakanties moeten de werknemers zelf onderling regelen, de leidinggevenden coördineren dit niet, ook al hoort dat wel. Het nemen van vakanties is wel moeilijk omdat het werk moeilijk overdraagbaar is. De organisatie kiest ervoor om geen fulltime contracten af te sluiten, dit om meer flexibiliteit te verkrijgen. Enkele geïnterviewden vermelden dat de organisatie geen fulltime contracten afsluit, omdat dat 'te zwaar is'.

De CAO is leidend in het maken van de roosters, maar wordt als knelpunt gezien. Als de CAO ruimer en soepeler zou zijn, dan zou het maken van roosters makkelijker zijn. Roosters komen tot stand doordat men bereid is om zich niet aan de regels te houden. Het houden van pauzes is een ander knelpunt. Zoals hierboven beschreven zouden medewerkers dit erg op prijs stellen, maar ze kunnen geen pauzes houden omdat dan niemand op de groep staat. Als er knelpunten ontstaan bij het inplannen van vakanties, dan wordt er met de vakanties geschoven, zodat uiteindelijk iedereen toch op vakantie kan gaan (werknemers met kinderen krijgen voorrang). Maar als medewerkers op vakantie zijn, dan wordt er (bijna) geen vervanger geregeld waardoor de achtergebleven medewerker extra hard moet werken. Wat overuren betreft, medewerkers die overuren maken, worden niet in de gelegenheid gesteld om die op te nemen, waardoor een stuwmeer aan overuren ontstaat. De organisatie hanteert de regel dat overuren niet uitbetaald worden, maar opnemen gaat ook niet. De ZZP wordt ook als knelpunt ervaren, die gaat er namelijk vanuit wat de mensen niet kunnen terwijl de organisatie uitging van wat de mensen wel konden, hierdoor kregen de cliënten een te lage ZZP en de organisatie minder geld.

Volgens enkele geïnterviewden moet de CAO aangepast worden op het punt flexibiliteit, flexibiliteit over verschillende locaties heen vergroot de deskundigheid, dit zou opgenomen kunnen worden in de CAO. Daarnaast moet meer ingestoken worden op de secundaire arbeidsvoorwaarden om iets aan de werknemers terug te

kunnen geven. Het kunnen nemen van pauzes is een belangrijke verbeterpunt, het werk is zowel fysiek als mentaal erg zwaar en een rustpunt op de dag wordt als erg wenselijk gezien. Dit zou mogelijk zijn, als de activiteiten van de cliënt eenvoudiger worden, maar dan komt het belang van de cliënt dus in het gedrang. Om de werkdruk te verminderen, wordt geopperd om de plannen voor cliënten te schrijven op de rustige dagen, hierdoor mist de medewerker wel het werkoverleg. Tevens wordt de suggestie gegeven om de werktijden en wensen onderling te bespreken, veel knelpunten zouden daardoor opgelost kunnen worden. De organisatie moet de voorwaarden scheppen, zodat de medewerkers meer betrokken raken bij de organisatie. Dit betekent dat er niet centraal georganiseerd moet worden, maar juist centraal ondersteund moet worden. Door het decentrale karakter wordt er in teams gepland en dat gaat altijd goed, de verantwoordelijkheid wordt gedeeld.