

# de kanteling

## Ervaringen & inzichten met de Kanteling van werktijden

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

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



# De Kanteling van werktijden

Meer weten? Klik op een van de onderwerpen.

1

Bedoeling en opbrengsten van de Kanteling van werktijden

2

Wat werkt goed en minder goed voor de Kanteling?

3

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

4

Zes integrale praktijkvoorbeelden

5

Essentieel instrument: werken vanuit een visie en benadering als succesfactor



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

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

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

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


Gerard Schoep, bestuurder en voorzitter van het SOVVT (sociaal overleg van partijen bij de CAO VVT)



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

### Het rendement van de Kanteling

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

-  Een belangrijk onderscheidend gegeven voor het rendement van de Kanteling is de mate waarin de gekozen benadering en uitwerking van het kader:
- steunt op een weloverwogen en gedeelde visie in de arbeidsverhoudingen, is er duidelijkheid en draagvlak?
  - verbonden, verweven is met (onderdelen van) de strategie & beleid van de organisatie. Is er een weloverwogen verbinding gelegd met wat de organisatie nastreeft / tot doel stelt met de invulling van de Kanteling en is dat zichtbaar voor alle betrokkenen?
  - duidelijk en praktisch stuurbaar / toepasbaar is?

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

-  De opstelling en bijdrage van de OR/PVT als volwaardig overlegpartner draagt bij aan passendheid, draagvlak en werkbaarheid van afspraken voor het kader.
-  Duidelijk is dat een benadering van werktijden als een losstaand operationeel thema een valkuil is voor de organisatie. Eenzelfde insteek van de OR/PVT belemmert de inhoudelijke ontwikkeling van de Kanteling.

### Het gesprek als katalysator voor passend beleid en draagvlak

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

-  De bestuurders en het hoger management hebben een leidende en voedende rol voor het op gang brengen van de dialoog met de OR/PVT. Zin hebben in het ontwikkelen van het 'eigen tegengeluid' en oog hebben voor de ontwikkeling van het medezeggenschapsproces geven een belangrijke impuls aan een open overlegklimaat en scherp debat.
-  Voor OR/PVT is het van belang de expertise en inzicht te vergroten, onderling debat te voeren en een koers te bepalen. De rol en houding vergt meer proactiviteit (initiatief), assertiviteit (onderzoekend, toetsend, debat) en communicatie met de achterban (verbinding, ontwikkelen). De veel gepraktiseerde aanpak van 'samen-op' helpt de voortgang van de Kanteling, maar kan de te onderscheiden rollen en bijdragen in de arbeidsverhoudingen verbloemen.
-  De OR/PVT is actief in het betrekken van en gesprek met de achterban. Er wordt informatie opgehaald over meningen en behoeften en voortgang en resultaten worden teruggekoppeld aan de achterban.



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

### Organisatievermogen en informatiepositie

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

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

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

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

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

### Zicht op het plansysteem, planproces en planvaardigheden




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



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

#### Adequaat organiseren van regelruimte

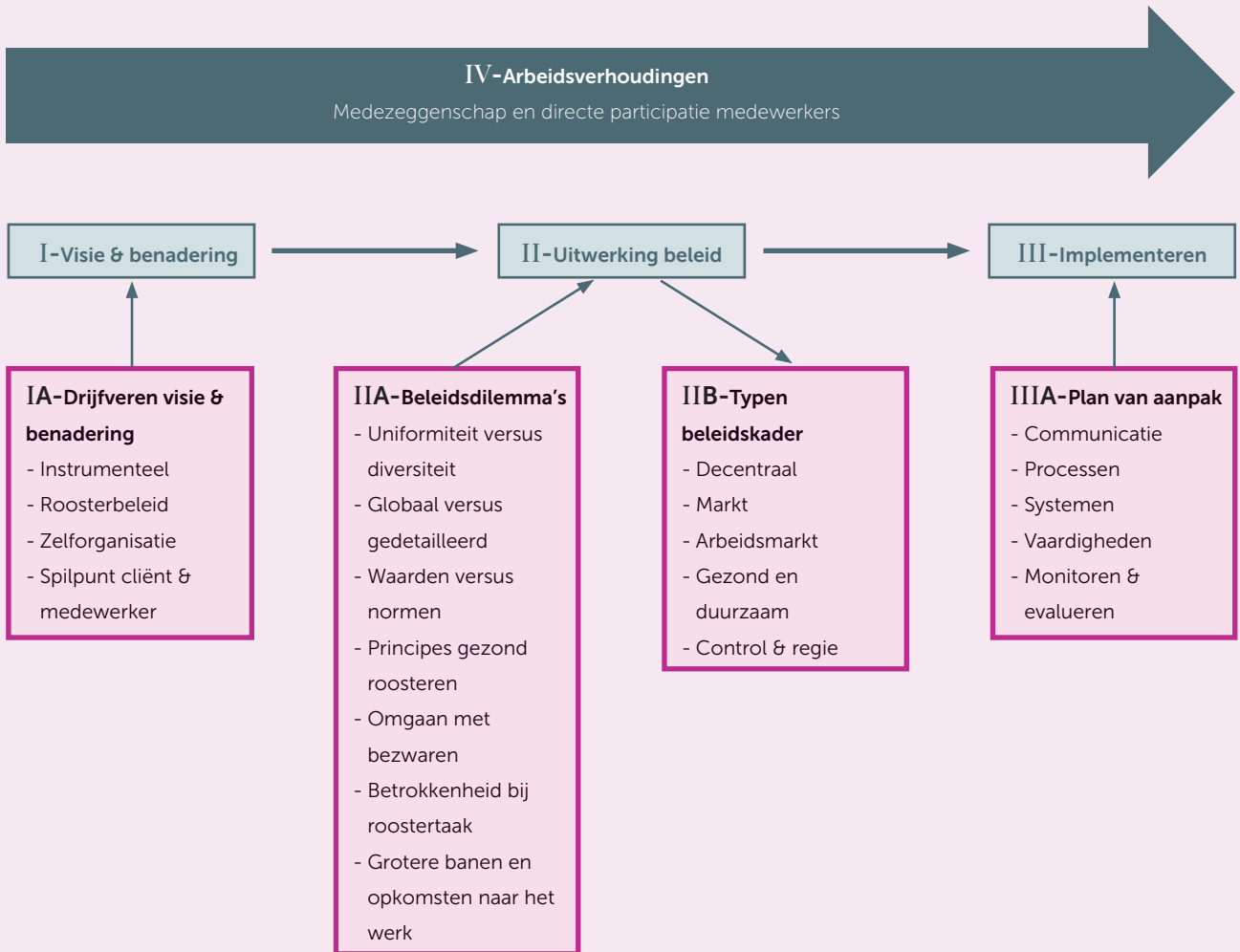
Het organiseren van regelruimte voor de invulling van de werktijden door teams gaat vaak vergezeld van regelruimte voor andere werkprocessen van teams. Duidelijkheid over de motieven en precisie in de uitwerking en facilitering van regelruimte is van belang om het beoogde concept te laten slagen.

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

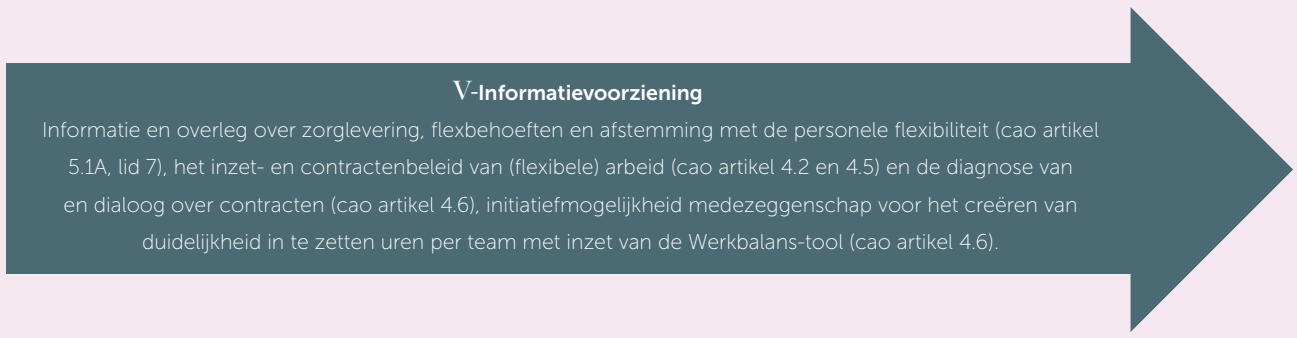


# 3 Doorloop het proces van de Kanteling en leer van ervaringen en inzichten

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



## VI-Zes integrale praktijkvoorbeelden (hoofdstuk 4)



## I - Visie en benadering

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

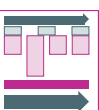
### Wat staat er in de cao?

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

### Wat wordt er gevraagd?

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

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





## IA - Drijfveren visie en benadering

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

### A. Instrumentele benadering

#### (Systeemgedreven)

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

### B. Roosterbeleid benadering

#### (Gedreven door verstandig, gezond en fair beleid)

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

### C. Zelforganisatie benadering

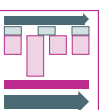
#### (Gedreven door intrinsieke motieven rond zelforganisatie)

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

### D. Cliënt en medewerker als spilpunt benadering

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

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



## II - Uitwerking beleid

### IIA - Beleidsdilemma's

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

#### Uniformiteit versus diversiteit

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

#### Globaal versus gedetailleerd, waarden versus normen

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

#### Bewaken van principes van gezond roosteren

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

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

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

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

#### Actieve of passieve betrokkenheid van het team bij de roostertaak

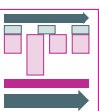
Organisaties die gaan voor zelforganisatie als leidend principe, geven de voorkeur aan een actieve betrokkenheid bij de roostertaak. Deze taak wordt als een wezenlijk onderdeel van regelruimte gezien. Overwegingen voor een passieve betrokkenheid liggen meestal in de sfeer van een complex planningssysteem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

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

#### Het aantal opkomsten naar het werk versus grotere banen

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

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



## IIB Typen beleidskader

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

### 1. Decentraal

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

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

### 2. Markt

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

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

### 3. Arbeidsmarkt

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

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

### 4. Gezond en duurzaam

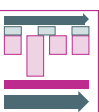
De inzet is gericht op de toepassing van spelregels voor gezond roosteren. De teams passen deze spelregels consequent toe. De organisatie voorziet in de beschikbaarheid van goed toepasbare flexibilitieoplossingen om de geplande, gezonde roosters in stand te houden.

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

### 5. Control & regie

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

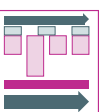
Voorbeelden [4](#) [5](#) [6](#)



### III - Implementeren

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

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



## IV - Arbeidsverhoudingen

### Directe participatie in vroegtijdig stadium loont

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

### Het werktijdenvraagstuk staat niet op zichzelf

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

### De raadpleging van de achterban

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

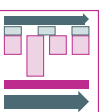
De gekozen vorm voor de achterbanraadpleging varieert. Vaak is gekozen voor bijeenkomsten met toelichting en stemming. Een tweede toegepaste vorm is een schriftelijke stemming. De mate van belangstelling blijkt ook weer samen te hangen met eerder beschreven twee factoren met een positieve invloed op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

### De 3 'petten' van de werknemer

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

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

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



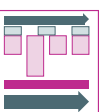
## V - Informatievoorziening

### Nut en noodzaak van grip op formatie, inzet en flexibiliteit

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

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

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



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

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

In elk voorbeeld zijn de volgende onderwerpen opgenomen:

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

#### Voorbeeld

## 1

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

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

#### Voorbeeld

## 2

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

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



Voorbeeld

3

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

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

Voorbeeld

4

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

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

Voorbeeld

5

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

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

Voorbeeld

6

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

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





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

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

### Visie & benadering

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

### Verdeling van wensen en voorkeuren

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

### Principes voor gezond roosteren

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

### Ruimte om af te wijken

N.v.t.

### Organisatie van het plannen van capaciteit en roosters

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



### **Bewaken van eisen bedrijfsvoering en wettelijke regelgeving**

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

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

### **Oplossen van geschillen en bezwaren**

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



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

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

### Visie & benadering

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

### Verdeling van wensen en voorkeuren

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

Teams bepalen zelf:

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

### Principes voor gezond roosteren

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

### Ruimte om af te wijken

N.v.t.



### **Organisatie van het plannen van capaciteit en roosters**

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

### **Bewaken van eisen bedrijfsvoering en wettelijke regelgeving**

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

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

### **Oplossen van geschillen en bezwaren**

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



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

### Visie & benadering

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

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

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

### Verdeling van wensen en voorkeuren

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

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

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

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



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

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

### **Principes voor gezond roosteren**

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

### **Ruimte om af te wijken**

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

### **Organisatie van het plannen van capaciteit en roosters**

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

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

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

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



### **Bewaken van eisen bedrijfsvoering en wettelijke regelgeving**

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

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

### **Oplossen van geschillen en bezwaren**

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

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



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

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

### Visie & benadering

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

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

### Verdeling van wensen en voorkeuren

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

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

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

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

Denk aan thema's als:

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





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

### Principes voor gezond roosteren

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

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

### Ruimte om af te wijken

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

### Organisatie van het plannen van capaciteit en roosters

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

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

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

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

### Bewaken van eisen bedrijfsvoering en wettelijke regelgeving

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



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

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

### **Oplossen van geschillen en bezwaren**

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



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

### Visie & benadering

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

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

### Verdeling van wensen en voorkeuren

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

Daarbij gelden voor het team de volgende normen en spelregels:

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

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

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

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



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

### Principes voor gezond roosteren

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

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

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

### Ruimte om af te wijken

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

### Organisatie van het plannen van capaciteit en roosters

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

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

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

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



### **Bewaken van eisen bedrijfsvoering en wettelijke regelgeving**

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

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

### **Oplossen van geschillen en bezwaren**

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

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



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

### Visie & benadering

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

### Verdeling van wensen en voorkeuren

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

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

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

### Principes voor gezond roosteren

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

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



### Ruimte om af te wijken

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

### Organisatie van het plannen van capaciteit en roosters

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

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

### Bewaken van eisen bedrijfsvoering en wettelijke regelgeving

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

### Oplossen van geschillen en bezwaren

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

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



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

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





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

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

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

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

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

### **Stap C: Uitwerking naar beleid**

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

We doorlopen nu de drie stappen:



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

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

Vier verschillende benaderingen voor een koers

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



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

Omcirkel het antwoord dat het beste past.

### Over centrale of decentrale zeggenschap

#### 1 Welke benadering spreekt het meest aan?

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

### Over verantwoordelijkheid voor gezondheid en welzijn rond de werktijden

#### 2 Welke opvatting over verantwoordelijkheid past het best?

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

### Over uniformiteit of diversiteit

#### 3 Welke opvatting over uniformiteit en diversiteit past het best?

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



## Over procedure en zeggenschap bij bezwaren en geschillen

### 4 Welk benadering spreekt het meest aan?

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

## Over de betrokkenheid bij de roostertaak

### 5 Welk benadering spreekt het meest aan?

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

## Over het beschikbare roostersysteem

### 6 Welke kenmerken heeft het beschikbare roostersysteem?

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



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

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

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

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

Invultabel vier verschillende benaderingen voor een koers				
Uitwerking stap A: Stel vast welke benadering het meest aanspreekt (zie pagina 34)				
	A. Instrumentele benadering	B. Roosterbeleid benadering	C. Zelforganisatie benadering	D. Cliënt en medewerker als spilpunt benadering
	Systeem gedreven	Gedreven door verstandig, gezond en fair beleid	Gedreven door intrinsieke motieven rond zelforganisatie	Gedreven door evenwaardigheid in de afstemming van zorgritmes en werkritmes

Uitwerking stap B: Omcirkel het antwoord dat het beste past (zie pagina 35 en 36)				
Keuze: veel ruimte voor verschillen, weinig centrale kaders, accent op team/decentraal				
Vraag 1	A,B	B,C	A,B	A,B
Vraag 2	A,B	A,B,C	A,B	A,B
Vraag 3	A,B	B,C	A,B	A,B
Vraag 4	A,B,C	B,C	A,B,C	A,B,C
Vraag 5	A,B,C	A,B,C	A,B	A,B
Vraag 6	A,B	A,B	A,B	A,B
Keuze: beperkte ruimte voor verschillen, (meer) centrale kaders, accent op uniformiteit/centraal				
Vraag 1	C,D	D	C	C
Vraag 2	B,C	C,D	C	C
Vraag 3	C,D	C,D	C,D	C,D
Vraag 4	C,D	C,D	C,D	C,D
Vraag 5	C,D	C,D	C,D	C,D
Vraag 6	C,D	C,D	C,D	C,D

Uitwerking stap C: Beoordeel de zes voorbeelden en stel vast welk voorbeeld of voorbeelden het meeste aanspreken (zie pagina 38 en 39)



### Stap C: Uitwerking naar beleid

De inzichten uit stap A (welk voorbeeld spreekt het meest aan?) en stap B (waar staan de meeste cirkels, bovenaan of in het blok daaronder?) bieden nu een basis voor de uitwerking van beleid. Beoordeel de zes voorbeelden en stel vast welk voorbeeld of voorbeelden het meeste aanspreken. De zes voorbeelden zijn ook weer illustratief voor de praktijkvariatie. Ga met de resultaten verder met het uitwerken van het beleid. In [hoofdstuk 4](#) zijn de integrale praktijkvoorbeelden volledig uitgewerkt.

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

#### Voorbeeld 1

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

#### Voorbeeld 2

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

#### Voorbeeld 3

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



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

### Voorbeeld 4

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

### Voorbeeld 5

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

### Voorbeeld 6

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

