

Zelfroosteren bij HilverZorg

Jan de Leede & Koos van Adrichem

Zelfroosteren is een instrument dat langzaam aan bekendheid wint. In de zorg zijn al enkele voorlopers aan te wijzen. HilverZorg is één van die organisaties. In 2011 zijn zij gestart met proeftuinen en nu is het moment daar om heel de organisatie mee te nemen. “We hebben veel geleerd van de proeftuinen, die ervaring kunnen we nu benutten” aldus projectleider Marion Verhey.

De aanleiding

Het idee om aan de slag te gaan met zelfroosteren stond niet op zichzelf, maar had een strategische achtergrond. Het was één van de maatregelen om de inzet van personeel flexibeler te organiseren en meer te plannen vanuit de zorgvraag. Het beoogde doel is (1) een betere match tussen benodigde en beschikbare capaciteit te bewerkstellingen, ofwel plannen op klantvraag, (2) een hogere medewerkerstevredenheid en (3) een betere werkdrukverdeling. Het instrument zelfroosteren zorgt ervoor dat zowel organisatie als medewerker flexibeler kunnen zijn. Doordat medewerkers meer invloed kunnen uitoefenen op het eigen rooster kunnen zij werk en privé beter afstemmen. De formatie van een team staat vast en is ingegeven vanuit de ZZP-mix in combinatie met de norm voor verantwoorde zorg. Binnen deze kaders kan de teamleider in samenspraak met het team roosteren op de klantvraag, waarbij op piekmomenten meer en op dalmomenten minder personeel aanwezig is. Hierdoor ontstaat ook een betere werkdrukverdeling. Verhey zegt hierover: “De organisatie zorgt dat de bewoner de hoeveelheid zorg krijgt waar hij of zij recht op heeft, de medewerker zorgt dat de bewoner de zorg krijgt die op dat moment nodig is. “

Hoe zelfroosteren vorm kreeg

Zelfroosteren kan op vele manieren, oplopend in mate van zeggenschap en diversiteit. Bij HilverZorg is gekozen voor de variant van intekenroosters. Dat gaat in drie rondes. Vooraf stelt de teamleider samen met het

team per periode de bezettingseisen vast inclusief de diensten die daarbij horen. Medewerkers kunnen in ronde 1 intekenen op de voor hen gewenste diensten en zo hun ‘ideale’ rooster maken. Dat kan in een bepaalde termijn, zonder het gevaar van ‘wie het eerst komt, het eerst maalt’. In ronde 2 worden de knelpunten samen opgelost. Dat kan in een teambijeenkomst of juist individueel met behulp van de roostersoftware. Hierbij gaat het om het goede gesprek van medewerkers onderling. Voor het eindresultaat is de teamleider verantwoordelijk, deze doet in de derde ronde eventueel nog de laatste wijzigingen. Daarna wordt definitieve rooster gepubliceerd. HilverZorg heeft ervoor gekozen dit proces te ondersteunen samen met Intus softwareleverancier op het gebied van zelfroosteren.

Het is voor medewerkers mogelijk om altijd en overal, zelfs via een app op de telefoon, het rooster in te kunnen zien en de rondes in te vullen. Dit laatste gebeurt bijvoorbeeld thuis aan de keukentafel, zodat het rooster afgestemd kan worden met gezinsleden.

In april 2011 is begonnen met zes proeftuinen met in totaal circa 160 medewerkers. Binnen de proeftuinen is geëxperimenteerd met zelfroosteren, waarbij er ondersteuning was vanuit de projectgroep. Dit project is mede gefinancierd door subsidie vanuit het Europees Sociaal Fonds (ESF).

De proeftuinen zijn geëvalueerd met behulp van een voor- en nameting die uitgevoerd is door ModernWorkx. Op die manier zijn effecten en verbeterpunten aantoonbaar gemaakt.

Zo blijkt uit de evaluatie dat de inzet van externe zorgmedewerkers scherp is gedaald (met meer dan 60%). Het beroep op de interne oproepkrachten is wel iets toegenomen, maar netto blijft een positief effect op de match tussen werkaanbod en beschikbaar personeel. Het verzuim is in de proeftuinen met 28% gedaald (meer dan de 22% voor heel HilverZorg).

Er zijn overigens duidelijk verschillen te zien tussen de proeftuinen. Bij de meerderheid is een positief effect waar te nemen met

betrekking tot de tevredenheid over het rooster en de combineerbaarheid van werk en privé. Op een afdeling waar de verandering nog 'vers' was en tegelijkertijd ook andere veranderingen plaatsvonden ontstond een negatieve tendens. Starten met zelfroosteren is een echt veranderproces dat veel aspecten van een team raakt, van planning tot cultuur.

Enkele quotes van medewerkers uit de evaluaties:

"Ik ben zeer tevreden met het zelfroosteren en zou ook graag zien dat het blijft. Ik kan werk, school en privé op deze manier goed combineren. De werktijden zijn ook prima."

"Draai eigenlijk alleen nog maar A.D. (avonddiensten). Dit is echt mijn ding. Kan tenminste nog even tijd voor de cliënt nemen."

"Ik vind het fijn om zelf mijn rooster te kunnen invullen en hierdoor mijn eigen wensen kenbaar te maken. Verder vind ik het ook heel fijn dat je het rooster thuis kunt invullen zodat je daar goed over na kan denken."

"Het zelfroosteren is op zich geen probleem, alleen weet je nog steeds niet of je de diensten die je invult ook krijgt."

"Ik maak zelf al het rooster en dat bevalt prima. Het lukt meestal wel om naar tevredenheid eventuele knelpunten in het rooster op te lossen."

Voorwaarden voor implementatie

Op basis van de positieve ervaringen zal een verdere uitrol binnen de organisatie plaatsvinden. De leerpunten uit de pilots worden hierin meegenomen. Het besluit om het zelfroosteren uit te breiden naar andere afdelingen binnen HilverZorg is genomen, nadat de OR, die instemmingsrecht heeft op dit onderwerp, heeft ingestemd met de werkwijze (onder onderstaande voorwaarden). Vanaf voorjaar 2013 moet iedere zorgmedewerker zijn eigen diensten kunnen inplannen, in overleg met collega's. De voorwaarden voor implementatie zijn:

1. ICT ondersteuning
2. Dialoog over zelfroosteren

3. Teamleiders zijn capabel
4. Maatwerk

Ad 1. Invoering van de intekenroosters zal mogelijk gemaakt worden met ondersteuning van software. Voor de keuze van het softwarepakket is een inkoopprocedure gestart. Door de leerpunten uit de pilots was het programma van eisen hiervoor makkelijker op te stellen. Eén van de eisen is bijvoorbeeld dat het mogelijk moet zijn voor medewerkers om harde wensen in te dienen, de zogenaamde vetorechten. Ook moeten de regels uit de ATW en cao bewaakt worden.

Ad 2. Aandacht voor het team is erg belangrijk voor invoering. Voor ieder team wordt een startbijeenkomst georganiseerd. "Het begrijpen van de methodiek, maar vooral het goede gesprek over roosteren en flexibiliteit is belangrijk." Zelfroosteren vraagt om een andere manier van denken door medewerkers; van vast naar flexibel. Verworven 'rechten' moeten losgelaten worden. Daarnaast zijn goede onderlinge relaties en volwassenheid van het team belangrijke randvoorwaarden. Zelfroosteren betekent dat medewerkers meer verantwoordelijkheid krijgen voor het rooster en die verantwoordelijkheid ook moeten nemen. Wanneer niemand meer nacht- en weekenddiensten inplant, zal het systeem niet goed werken. Daarnaast moet je elkaar ook iets gunnen, bijvoorbeeld de vaste sportavond van een collega.

Ad 3. De teamleiders vervullen een sleutelrol. Omdat HilverZorg geen planners meer heeft moet de teamleider verstand hebben van plannen. "We willen niemand met als functie planner. Een planner trekt het roosteren vaak naar zich toe, terwijl we de verantwoordelijkheid juist zo laag mogelijk in organisatie willen leggen." Ook al roostert het team zelf, de eindverantwoordelijkheid ligt bij de lijn. Het vraagt leiderschap van een teamleider om het veranderproces te trekken. Dit gaat niet zonder weerstand. Men is soms niet gewend om roosters en knelpunten daarin bespreekbaar te maken. In het verleden was dit een zaak van de planner. Bij zelfroosteren moet het team eigenaarschap

krijgen voor het rooster. Het duurt soms even voordat dit de praktijk is. Maar verreweg de meeste medewerkers willen niet meer terug.

Ad4. Niet elk team is in gelijke mate geschikt voor invoering van intekenroosters. Soms heeft het weinig toegevoegde waarde als er alleen vlakke roosters zijn met een stabiele bezetting waarbij alles goed verdeeld is, soms is het team met andere trajecten druk. Daarom is maatwerk in de invoering vereist, qua inhoud (bijvoorbeeld in de lengte van de roosterperiode, de bezettingseisen, de verdeling van de roosterpunten etc) als qua invoering (fasering).

Kortom

De intekenroosters bij HilverZorg laten zien dat zelfroosteren – onder voorwaarden – heel effectief is voor de bedrijfsvoering, de cliënt en de medewerker. Zeggenschap over de eigen werktijden en tegelijk beter voldoen aan de bezettingseisen, het lijkt een win-win op te leveren die duurzaam is.