

# ZORG MAGAZINE

HET ONAFHANKELIJK PROFESSIONEEL TIJDSCHRIFT VOOR DE ZORGSECTOR

•••••  
juni 2011

🔍 click to zoom

## DOSSIER: Uurroosterplannen in een woonzorgcentrum

### EN VERDER

- Optimale flexibiliteit met een Flexpool 10
- Geneesmiddeleninformatie in de zorg 20
- ZorgAndersTv: zorg op maat in beeld 24
- De hitte een stap voorblijven 28

# “Bij zelfroosteren zeg je net *niet* tegen je team: doe het nu maar gewoon zelf”

Je personeel zelf een rooster laten maken? Het klinkt alvast veelbelovend maar is dit ook om te zetten in de praktijk? In de Scandinavische landen wordt er reeds geruime tijd geëxperimenteerd met zelfroosteren. In Nederland wint het principe meer en meer aan populariteit. Maar creëren onze mondige personeelsleden dan geen superrooster enkel voor zichzelf en hoe zit het met de niet zo populaire diensten? Met deze en meer vragen trok Zorg Magazine naar Nederland en sprak met Raymond Fokkens, Consultant Zorg & Planning van de SDB groep.



click to zoom

## Raymond Fokkens CV

6 april 1965

Concept bedenker van oa:

- Zorgplanner (roosterplanningssysteem van SDB Groep)
- Salarisplaza (nu SDB\*IRIS)
- Zorgzwaartemeting
- Strategisch zorgverleningsplan van SDB groep
- Cliëntagenda als echte agenda

Was tussen 1984 en 2001 werkzaam in verschillende verzorgingstehuizen in de regio Den Haag.

Sinds 1992 actief als productmanager Zorgplanner bij SDB Groep BV

Momenteel werkt Raymond Fokkens als Consultant Zorg & Planning bij SDB Groep BV in Den Haag, Nederland

Contact: [r.fokkens@sdbgroep.nl](mailto:r.fokkens@sdbgroep.nl)

**Zorg Magazine:** Uit een grootschalig onderzoek dat vorig jaar werd uitgevoerd in opdracht van Docendo vzw, blijkt dat werknemers in de zorgsector vooral op zoek zijn naar de combinatie van flexibiliteit en stabiliteit in een dienstrooster, is deze opvallende trend ook aanwezig in de Nederlandse zorgsector?

Raymond Fokkens: Ook in Nederland merken we dat inderdaad op, maar ik denk wel dat er per werknemer soms sterke verschillen kunnen optreden omdat de wensen deels afhankelijk zijn van de levensfase waarin werknemers zich bevinden. Mensen die - en dan generaliseer ik even - net afgestudeerd zijn als verpleegkundige zullen graag gebruik maken van allerlei flexibele mogelijkheden, of ze doen graag nachtdiensten omwille van de betere verloning of ze kunnen meer en vaker wisselen dan collega's die in een fase komen waarmee ze meer met gezinsomstandigheden rekening moeten houden. Je ziet daarenboven ook dat er op dat moment kleinere arbeidscontracten ontstaan en dat de wens om in wat vastere patronen te gaan werken, veel meer aan de orde komt.

**Zorg magazine: Zelfroosteren lijkt me theoretisch een concept dat hieraan tegemoet komt, is dat ook zo in de praktijk?**

Raymond Fokkens: Zelfroosteren in de praktijk staat nog heel erg in de kinderschoenen. Wat ik wel constateer, is dat er twee belangrijke categorieën te onderscheiden zijn: enerzijds zijn dat organisaties die het opmaken van een dienstrooster echt niet meer rond krijgen en die dan als een soort van uitweg zeggen tegen hun werknemers: *doe het dan zelf maar*. Persoonlijk ben ik van mening dat dat een heel slecht uitgangspunt is om zelfroosteren te

introduceren. Anderzijds zien we dat er ook woonzorgcentra zijn waarbij het zelfroosteren deel uitmaakt van een soort van volwassen worden. Hierbij zien we dat de organisaties zelf de afdelingen en de werknemers op de werkvloer begeleiden naar het opmaken van een eigen rooster. Voorzieningen zijn vaak geneigd om het plannen zo efficiënt mogelijk te organiseren, ze stellen iemand daarvoor aan en die moet alles in goede banen leiden.

Maar het is een utopie om te denken dat die ene persoon alle wensen van de werknemers in kaart kan brengen en daar ook rekening mee kan houden. Het idee van zelfroosteren is net dat mensen veel meer gericht zijn op het afstemmen van de eigen mogelijkheden om te werken en het moment dat de zorgen moeten verleend worden. Dat betekent dat als je in een duidelijk zelfroostertraject zit, dat je als bedrijf ook faciliterend bent naar dat proces. Zelfroosteren wil niet zeggen, doe het nu maar zelf, maar zorg ervoor dat je de teams faciliteert en ondersteunt om dat te doen.

**“ We zien twee grote voordelen, het ziekteverzuim daalt en de werktevredenheid stijgt”**

**Zorg Magazine: Kunnen de voorzieningen alleen die stap maken naar het zelfroosteren, of is begeleiding van externe experts noodzakelijk?**

Raymond Fokkens: Ik denk dat voorzieningen er in de eerste plaats goed over moeten nadenken alvorens de stap te zetten. Daarnaast moeten ze eerst en vooral een goed projectplan uitschrijven om de voorwaarden te creëren om zelfroosteren tot een succes te

maken. In die zin denk ik dat het van belang kan zijn dat consultants daar een adviserende rol in spelen. Ik wens te benadrukken dat organisaties het in de eerste plaats zelf zullen moeten doen, de adviseur of consultant heeft slechts een coachende rol. Alle medewerkers van die organisatie moeten al lerend hun weg hierin vinden.

**Zorg Magazine: Welke zorgvoorzieningen zijn het meest geschikt om zelfroosteren in te voeren? Grote, kleine, privé-georganiseerd of deel uitmakend van een grote groep?**

Raymond Fokkens: Dit maakt niet zoveel uit. Ik denk wel dat er steeds moet gestreefd worden naar overzichtelijkheid en dat er bij implementatie best gewerkt wordt met een team dat uitsluitend is verbonden aan een bepaalde afdeling. Je kan wel honderd personeelsleden zonder probleem op een uurrooster plaatsen, zelfs met behulp van een planbureau, maar als we dat gaan onderverdelen in kleinere entiteiten, dan merk je toch meteen een aantal grote voordelen. Door het feit dat je elkaar in die kleinere groepen beter kent, kan je ook véél meer op elkaar inspelen en proberen rekening te houden met elkaars wensen. Maar ook kleinere entiteiten hebben zo hun beperkingen. Je moet vaak meteen een heel stuk van je beoogde flexibiliteit inleveren omdat je met een flexpool (of vliegende ploeg) moet zorgen dat sommige gaten die er ontstaan zijn in het rooster, opgevuld kunnen worden.

**Zorg Magazine: Hoeveel zorgvoorzieningen in Nederland werken er reeds met een systeem van zelfroosteren?**

Raymond Fokkens: Daar zijn voorlopig geen cijfers van. Ik denk dat dat tot nu toe nog héél erg beperkt is. Wat ik wel zie is dat de vraag naar





Figuur 1 (boven): Schematische voorstelling (Zeggenschap in de dienstrooster)

het hele principe van zelfroosteren de laatste maanden aan het toenemen is. Dit mede omdat in Nederland de organisaties van werknemers en werkgevers hebben aangegeven om een aantal pilotprojecten hierover op te starten. We hebben wel gekeken naar de ervaringen die er in Scandinavië zijn omtrent het concept zelfroosteren. Er zijn bijvoorbeeld wel proefprojecten geweest bij de Nederlandse spoorwegen en de Nederlandse luchtvaartmaatschappij KLM. De ervaring hierbij is dat ze vooral het ziekteverzuim heel sterk hebben zien dalen. En dat is makkelijk verklaarbaar omdat een uurrooster opgemaakt door een hoofdverpleegkundige of een externe planner toch altijd minder rekening zal houden met de wensen van de werknemers.

Bij opgelegde roosters is de zeggenschap van personeel minimaal. (zie figuur 1) De discrepantie tussen de privé afspraken van de verpleegkundige en de inzetbaarheid die de organisatie van die verpleegkundige gaat verlangen is daar het grootst. Als je het groeipad volgt waarbij medewerkers steeds meer zeggenschap krijgen en waarbij je meer rekening gaat

houden met wensen, eventueel je personeelsleden zelf laat intekenen op verschillende diensten... dan schuif je op richting het principe van zelfroosteren en dan verdwijnt de eerder beschreven discrepantie stelselmatig. De acceptatie van het rooster door alle teamleden wordt ook steeds groter op deze manier. We zien werknemerstevredenheid dan alleen maar toenemen.

**Zorg Magazine: Kan u ons drie redenen aangeven waarom een directeur van een Vlaams woonzorgcentrum zou moeten starten met zelfroosteren?**

Raymond Fokkens: De leidinggevendenden moeten in eerste instantie niet het hele planningssysteem dat ze nu gebruiken op de helling zetten, maar als ze hun werknemers meer verantwoordelijkheid willen geven voor hun werk en ze meer willen betrekken bij de planning dan zou zelfroosteren een oplossing kunnen zijn. Een tweede item heb ik al eerder aangehaald, dat is het verzuim. En zeker het verzuim in de grijze zone waarbij je je af gaat vragen of iemand misschien wel had komen werken in andere omstandigheden? Maar

het blijft een proces waarbij je pas helemaal aan het einde kan zeggen dat de teams volledig zelfstandig bezig zijn. Ik noem het graag de weg van de geleidelijkheid. En tot slot, het kan ertoe leiden dat je werknemers echt gaat inplannen op momenten dat je ze daadwerkelijk nodig hebt. In een onderzoek dat we een paar jaar geleden hebben uitgevoerd naar aanleiding van de ontwikkeling van een nieuw systeem bij de SDB groep, zagen we dat de planners vaak lijstjes hadden hangen met wanneer hoeveel mensen aanwezig moesten zijn op de afdeling tijdens een vroege dienst, een late dienst en een nachtdienst. Maar als je dan vraagt, waar zijn die getallen op gebaseerd, dan blijkt dat vaak een getal te zijn op basis van ervaring en achterhaalde situaties.

“ Stel je eigen organisatie de vraag, **zet ik momenteel mijn personeel wel in op de juiste momenten?**”

Door een proces van zelfroosteren op te starten, ga je ervoor zorgen dat organisaties zich opnieuw in vraag gaan stellen rondom het ganse proces van het inzetten van personeel. In Nederland, en dat zal net zo zijn in Vlaanderen, zien we de zorgvraag alleen maar toenemen. Dat heeft tot gevolg dat je als organisatie wordt gedwongen om te gaan kijken hoe je zo efficiënt mogelijk je beschikbare personeel kan inzetten. Een van die instrumenten die je daar kan hanteren is aan medewerkers vragen om actief mee te denken zodat ze hun deskundigheid kunnen inzetten op momenten dat het echt nodig is.

**Zorg Magazine: Hoe belangrijk is de planner nog in het ganse verhaal?**

Raymond Fokkens: Die is heel erg

belangrijk, in die zin dat de planner het overzicht moet houden over de wettelijke bepalingen en het gezond roosteren. Daarnaast moet de planner of leidinggevende ook waken over het feit dat sommige werknemers niet teveel ingaan op bepaalde wensen van andere collega's. Eén van de risico's bij zelfroosteren is dat je hele mondige mensen, vaak de informele leiders, het rooster laat maken en dat mensen die van nature introvert zijn of zich te makkelijk ten dienste stellen van anderen, steeds de vervelende diensten gaan krijgen. Ze krijgen vanzelfsprekend een rol die minder uitvoerend zal zijn, maar eerder een coördinerende rol waarbij de nadruk ligt op het bewaken van kwaliteit in het dienstrooster.

**Zorg Magazine: Eén van de tegenargumenten van zelfroosteren is het feit dat personeel gaat trachten een eigen superrooster samen te stellen, hoe ga je dat binnen de perken trachten te houden?**

Raymond Fokkens: Misschien niet...  
click to zoom

Waarom zou je niet trachten iedereen zo'n superrooster te geven? Het kan wel zijn dat je sommige van je werknemers moet belonen omwille van het feit dat ze zich flexibeler opstellen dan anderen wanneer ze op de minder reguliere uren willen werken. Ik pleit er sterk voor om ook zulke afspraken met werknemers om te zetten in een waarderingssysteem. Wellicht komt dat erop neer dat de werknemers die zichzelf meer flexibel inzetten, meer gaan verdienen. Ook dat is een duidelijk groeipad.

**Zorg Magazine: Is het belangrijk dat het personeel bijvoorbeeld de regels rond arbeid kent?**

Raymond Fokkens: Vanzelfsprekend, als het personeel niet op de hoogte is van wat er mag en niet mag, dan loop je natuurlijk het risico dat sommige personeelsleden erg ongunstige roosters gaan samenstellen, dat kan op zijn beurt weer leiden tot ziekteverzuim. Ook de kwaliteit van het werk van een verpleegkundige kan daardoor onder druk komen te

staan. Ook verpleegkundigen en zorgkundigen moeten begrijpen dat de regels die rond de werktijden werden gecreëerd hen niet moeten behoeden van overdreven vermoeidheid en de gevolgen daarvan. Over werktijden en arbeidsrecht moet je als organisatie scholing voorzien.

**Zorg Magazine: Is een elektronisch planningssysteem onontbeerlijk om dit ganse principe om te zetten in de praktijk?**

Raymond Fokkens: Neen, maar het helpt wel om bijvoorbeeld controles uit te voeren op werktijden en arbeidsrecht. Deze systemen signaleren overtredingen op bijvoorbeeld de arbeidswetgeving.

Zulke systemen kunnen teams die aan zelfroosteren willen doen, echt ondersteunen tijdens het maken van de roosters. Ik denk dat het concept van zelfroosteren een methodiek is en dat zulke instrumenten louter kunnen ondersteunen.



**U kreeg Zorg Magazine via een collega of uw directie in handen?**

Vraag uw eigen gratis exemplaar aan en ontvang Zorg Magazine voortaan gratis.

Inschrijven kan via [www.zorganderstv.be](http://www.zorganderstv.be) of via [www.ablecare.be](http://www.ablecare.be).  
(doorklikken naar Zorg Magazine)

