



Handreikingen

Innovatief Roosteren

Onregelmatige werktijden horen bij de normale praktijk van ziekenhuizen. Uit internationaal wetenschappelijk onderzoek blijkt dat onregelmatig werk niet alleen nadelig kan zijn voor de veiligheid en gezondheid van werknemers, maar ook voor de geleverde prestatie. Een snel groeiende groep (oudere) medewerkers ervaart het volhouden van onregelmatig werktijden als een lastige uitdaging. Dit versterkt de urgentie om als werkgever en medewerkers innovatief te werken aan duurzame verbetering van de werktijden.

Vernieuwingen

De NVZ en de werknemersorganisaties startten in 2014 in StAZ-verband een project rond roostervernieuwingen. Arbeidstijdenadviseurs, medewerkers, teamleiders en roosterplanners werkten hierin nauw samen. De vernieuwingen richten zich op:

- minder belasting door onregelmatige werktijden;
- verbeteren van de patiëntenzorg;
- toename in efficiency;
- grotere tevredenheid onder medewerkers.

Handreikingen

De handreikingen 'Innovatief Roosteren' maken deze vernieuwingen voor alle ziekenhuizen toegankelijk. Handzaam en praktisch geven ze een beschrijving van de roostervernieuwing. Via een korte checklist ziet u of de innovatie geschikt is voor uw ziekenhuis of afdeling. Adviezen helpen tenslotte om het proces van vernieuwing in de praktijk vorm te geven. In totaal zijn er drie handreikingen.

1. Capaciteitsanalyse

Het doel van de capaciteitsanalyse is om de capaciteitsvraag en benodigde personeelsplanning af te stemmen op de pieken en dalen in het zorgproces. De capaciteitsanalyse voorkomt dat de roosterdriehoek (leidinggevende, medewerkers en planner) zich laat overvallen door het feit dat de werkelijkheid afwijkt van de verwachte planning.

2. Meeroosteren

Online meeroosteren maakt roostervoorkeuren van de afdeling breed inzichtelijk. Maar het geeft ook meer grip op de werkmomenten en bevordert de roosteracceptie (minder rullingen). Met als essentieel voordeel: meer tevredenheid in het werk zorgt voor nog betere aandacht voor de patiënt.

3. Schakeldienst

De schakeldienst maakt de zorgvraag van patiënten leidend, door hier vervolgens de inzet van verpleegkundigen op af te stemmen. De introductie van een nieuw dienstvenster (9u30 – 18u) maakt het mogelijk om afhankelijk van het patiëntaanbod de schakeldienst te verschuiven naar een reguliere vroege of late dienst. De zorgverlening is dus gestuurd op vraag en niet op aanbod.



Handreiking

Capaciteitsanalyse

Wat is het?

- De capaciteitsanalyse is een onderdeel van de roosterontwikkeling en hoort bij de beginfase van het roosterproces. Deze is er op gericht om in een latere fase van het proces de beschikbare capaciteit (aantal medewerkers, formatie) af te stemmen op de vraag (werk aanbod, bezettingseisen).
- De capaciteitsanalyse richt zich op de hoeveelheid arbeid en op hoeveel medewerkerscapaciteit er voor die arbeid nodig is. De analyse zorgt dat er voldoende capaciteit is voor de bepaalde diensten en bezetting.
- De capaciteitsanalyse voorkomt dat betrokkenen (leidinggevende, medewerkers, planner) zich bij uitvoering van de roosters laten overvallen, omdat de werkelijkheid afwijkt van de planning. Het is een nuttig hulpmiddel in situaties waar betrokkenen het gevoel hebben dat 'de waan van de dag regeert' bij de inzet van personeel.

Iets voor u?

Het is niet in alle gevallen nodig om een uitgebreide capaciteitsanalyse uit te voeren. In veel werksituaties zijn de partijen het redelijk eens over de beschikbare capaciteit voor de hoeveelheid werk. Veel werkgevers laten de personele bezetting graag meegroeien met de toenemende capaciteitsvraag. Het overzicht hiernaast toont de situaties die aanleiding geven voor een explicietere capaciteitsanalyse.

Checklist

Met onderstaande checklist krijgt u beter zicht op de mogelijkheden en beperkingen van uw 'beginsituatie'.

PROBLEEM	CHECK
(hoe meer het onderstaande van toepassing is, des te sterker de indicatie om een capaciteitsanalyse uit te voeren)	
Zijn er grote verschillen tussen geplande en uiteindelijk gerealiseerde roosters?	
Is in de uitvoering vaak extra inzet nodig ten opzichte van de roosterplanning?	
Laat de werkdruk zich voelen als een situatie van hollen of stilstaan?	
Is de roosterplanner en/of de afdeling P&O elke week een substantieel aantal uren bezig met het verwerken van mutaties als gevolg van roosterwijzigingen?	
Zijn leidinggevende en planners vaak druk met het bellen van medewerkers om gaten in de roosters te vullen?	
Is er regelmatig sprake van leegloop: wel capaciteit aanwezig, maar onvoldoende werk?	
Lukt het meestal om voldoende vrijwilligers te vinden voor overwerk/meerwerk?	
Zijn er seizoenpatronen te herkennen in de werklust of in de beschikbaarheid van medewerkers?	

Bovenstaande vragenlijsten helpen een eerste oordeel te vormen over de Capaciteitsanalyse als mogelijke innovatie.

Handreiking Capaciteitsanalyse

Hoe werkt het?

Werkaanbod

Een capaciteitsanalyse begint met het in kaart brengen van het werkaanbod. Dit gebeurt per tijdseenheid (uur, dag, week, seizoen). Voor het bepalen van het werkaanbod bestaan diverse technieken en informatiebronnen:

- Benchmarking (leren van relevante omgeving).
- Onderzoek en normeren van taken (metingen tijdschrijven).
- Werkaanbodprofielen (gebruiken medewerkers ervaringen).

Bezettingseisen

De volgende stap in de capaciteitsanalyse is het vaststellen van de bezetting die minimaal noodzakelijk is om aan het werkaanbod te voldoen. Dit gebeurt in aantallen medewerkers. Idealiter laat het werkaanbod zich één op één vertalen naar bezettingseisen, maar meestal is dat niet het geval.

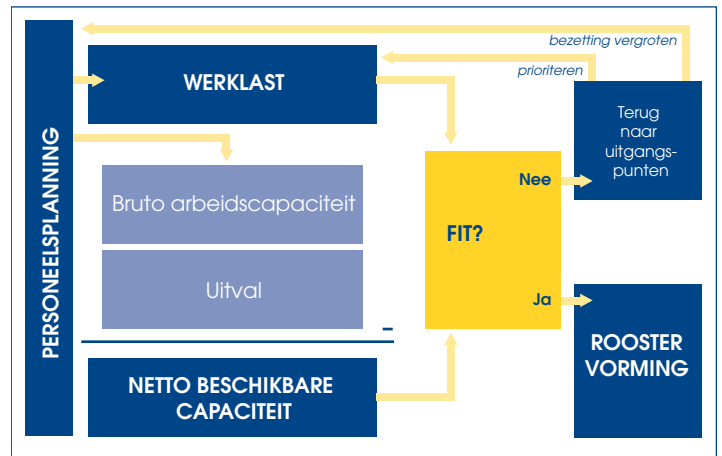
Aandachtspunten

Waarop moet u letten bij het omzetten van werkaanbod naar bezettingseisen?

- Een vanzelfsprekend aandachtspunt is het bedrijfstijd kader (bedrijfstijden, openingstijden, beschikbaarheidstijden): van hoe laat tot hoe laat bent u open om welke soorten diensten te verlenen?
- Ook andere overwegingen spelen een rol bij het vaststellen van de bezetting, zoals kwaliteit en veiligheid. Mogelijk vraagt het werkaanbod maar om één medewerker, maar kunt u toch besluiten om een minimumbezetting van meer dan één medewerker te hanteren. Voor de veiligheid van de medewerkers of om ongelukken met patiënten te voorkomen.
- Het werkaanbod kan gedurende een piek vragen om bijvoorbeeld vier medewerkers. U kunt dan beslissen om toch te volstaan met drie medewerkers door gedurende de piek bepaalde taken te laten liggen tot een later tijdstip. U vlak de piek dan af.
- Een vierdeling van activiteiten volgens onderstaand model kan helpen om beslissingen te nemen voor het afvlakken van pieken.

Tijdgebonden: - -	Onvoorspelbaar: - -
Niet-tijdgebonden: - -	Eenmalig: - -

- Tijdgebonden activiteiten leiden tot een ruggengraat in de bezetting. Voor onvoorspelbare activiteiten moet u flexibiliteit organiseren. Niet-tijdgebonden activiteiten zijn verschuifbaar. Op eenmalige activiteiten of calamiteiten organiseert u geen rooster.
- Als er sprake is van functiedifferentiatie binnen de afdeling, bepaal dan de bezettingseisen per functie. Zo bepaalt u later nauwkeurig de personele behoefte per functie.



Proces capaciteitsanalyse

De capaciteitsanalyse zorgt voor geslaagde roosteroplossingen. Deze aanpak verschilt van situationele oplossingen zoals de roostervorm of het organiseren van voldoende flexibiliteit. Want hoe mooi de roosteroplossing ook lijkt: als er onvoldoende inzetbare capaciteit beschikbaar is om het rooster te vullen, dan vult u het ene gat met het andere. En dan blijft er van de originele oplossing weinig over.

Als er geen "fit" is tussen de netto beschikbare capaciteit en de werklust, dan gaan we terug naar de uitgangspunten: of we plannen een lagere werklust in (=prioriteren) of we passen de personeelsplanning aan (= bezetting vergroten).

Uitvoering

De capaciteitsvraag en de beschikbare capaciteit moeten met elkaar in evenwicht zijn. Een goede balans ontstaat alleen door gelijkwaardige samenspraak tussen werkgevers en werknemers. Hoewel het geschetste proces enigszins technisch overkomt, is het in de praktijk niet moeilijk: partijen moeten met elkaar tot overeenstemming zien te komen, en compromissen zijn daarbij vanzelfsprekend. Daarom adviseren wij een capaciteitsanalyse uit te laten voeren door een werkgroep(je), bestaande uit medewerkers en teamleiders.

Stevig fundament

De werkgroep doorloopt de stappen zoals geschetst bij 'Hoe werkt het?'. Daarna bediscussieren en documenteren de werkgroepleden de uitkomsten van de analyse. In dit proces ontstaat een stevig fundament onder de te ontwikkelen roosters of roosterregeling. De capaciteitsvraag kan op termijn wijzigen en dus om aanpassingen vragen in de bezetting. De mogelijkheid bestaat dan om stappen terug te nemen in de uitgevoerde analyse. Zo blijft de fundering onder de roosters kloppen.

Onderhoud

De capaciteitsvraag en beschikbare capaciteit zijn dynamische grootheden. Na een expliciete capaciteitsanalyse kan het bijhouden van aantal relevante indicatoren helpen om de capaciteitsplanning op orde te houden.



Handreiking

Meeroosteren

Wat is het?

- Meeroosteren is een werkvorm, waarin medewerkers diensten kiezen die het beste passen bij hun werk en/of privé wensen. De werkgever biedt diensten aan die het beste passen bij de vraag naar zorg. De roosterplanner is de intermediair in het planningsproces.
- Meeroosteren past goed bij een organisatie die de administratieve last van het ruilen na publicatie van een rooster wil verminderen. En die tegelijkertijd de keuzevrijheid van werknemers wil behouden.
- Meeroosteren past goed bij een beleid dat gericht is op het verminderen van de rooster-ergonomische belasting en op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.
- Meeroosteren past goed in een organisatie die er voor kiest om roosterplanners centraal te organiseren, maar die het planningsproces decentraal vorm wil (blijven) geven.

Iets voor u?

Meeroosteren is niet (meteen) voor elke organisatie en/of afdeling geschikt. Het kan een prima oplossing zijn voor bepaalde problemen. Voor een succesvolle introductie moet de organisatie aan bepaalde voorwaarden voldoen. Het is aan te raden om eerst te zorgen voor een beginsituatie, waarin de voorwaarden voor succes optimaal zijn. De checklist hiernaast helpt daarbij.

Diepgaande analyse

Bovenstaande vragenlijsten helpen een eerste oordeel te vormen over meeroosteren als mogelijke innovatie. Voor een besluit over daadwerkelijke invoering adviseren wij een diepgaande analyse door een projectgroep 'meeroosteren'.

Checklist

Met onderstaande checklist krijgt u beter zicht op de mogelijkheden en beperkingen ten aanzien van uw 'beginsituatie':

PROBLEEM (hoe meer het onderstaande van toepassing is, hoe beter meeroosteren een passende oplossing kan zijn)	CHECK
Is er een groot verschil tussen gepubliceerd rooster en het uiteindelijk gerealiseerde rooster?	
Wordt er na publicatie van het rooster veel geruid door medewerkers?	
Wordt er na publicatie van het rooster veel geruid door de teamleiding?	
Is de roosterplanner en/of de afdeling P&O elke week een substantieel aantal uren bezig met het verwerken van mutaties als gevolg van roosterwijzigingen?	
Is er grote behoefte om roosterplanning decentraal vorm te (blijven) geven?	

VOORWAARDEN (hoe meer het onderstaande van toepassing is, hoe beter meeroosteren een passende oplossing kan zijn)	CHECK
Is het helder en duidelijk hoeveel capaciteit en bezetting per dag noodzakelijk is? Of: kan op korte termijn een capaciteitsanalyse plaatsvinden, die inzicht geeft in de benodigde capaciteit en bezetting per dag?	
Is er voldoende ruimte in de personeelsbezetting? Zijn er voldoende mensen beschikbaar, ook als er afwezigheid ontstaat door verlof en ziekte?	
Werken de roosterplanner en teamleiding goed samen op basis van een duidelijke verdeling van functionele en hiërarchische verantwoordelijkheden?	
Is bij de roosterplanner (en teamleider in minder mate) voldoende kennis over roosterergonomie en wet- en regelgeving aanwezig?	
Is er tijd en geld beschikbaar voor het aanschaffen van ondersteunende software voor meeroosteren?	

Centraal versus decentraal

In verschillende ziekenhuisorganisaties is men overgegaan tot het centraal organiseren van de roosterplanners in een aparte afdeling. Meeroosteren is zowel geschikt in een centraal georganiseerde als een decentraal opgezette afdeling roosterplanning. Het uitgangspunt van meeroosteren is dat de medewerkers op een afdeling samen met de roosterplanner en de leidinggevende een eigen rooster ontwikkelen. De werkmethode past zowel in een centraal als decentraal georganiseerde roosterplanning.

Hoe werkt het?

Capaciteitsanalyse

Meeroosteren is een planningsproces in **vier fasen** (invullen, toetsen, optimaliseren, publiceren) met een (eenmalige) voorbereidende fase. De voorbereiding bestaat uit een analyse van de roosterplanner en de teamleider naar de gevraagde capaciteit per dag en per dienst. Deze zogenaamde capaciteitsanalyse creëert een overzicht van het soort en aantal diensten per dag. Voor deze capaciteitsanalyse is de Handreiking Capaciteitsanalyse beschikbaar.

Beschikbaarheid

Het resultaat van de analyse is een aanbod van diensten per dag en de vraag aan de werknemers om het aanbod te vullen met de beschikbaarheid. Bijvoorbeeld: *Op maandag hebben we zes vroeg-, vier laat- en twee nachtdiensten nodig. Wie stelt zich beschikbaar?*



Software

Diverse software is beschikbaar ter ondersteuning van medewerkers, roosterplanner en teamleiding bij de roosterinvulling. Deze software kan van verschillende fabrikanten komen. Zo is er bijvoorbeeld een aparte meerooster-tool binnen Harmony en zijn er vergelijkbare programma's via bijvoorbeeld Dehora (Time-Care) of Intus. Voor een eenvoudige toepassing en een klein aantal mensen is het ook mogelijk dat het ziekenhuis zelf een Excel-tool ontwerpt. Alle software werkt min of meer met onderstaand planningsproces.

Roosterplanner

De roosterplanner is de intermediair in het planningsproces. De planner geeft advies en begeleidt werknemers en teamleiding. Tegelijkertijd normeert en handhaaft hij relevante cao-afspraken, wetgeving en beleidsuitgangspunten. Aan het einde van het planningsproces lost hij eventueel overgebleven problemen op.

Periodiek gebruik

Deze werkwijze is zowel bruikbaar voor het maken van maandelijks roosters, als voor roosters over langere perioden, bijvoorbeeld een kwartaal. Het kan zelfs voorkomen dat de werkwijze maar een of twee keer per jaar bruikbaar is. Dit geldt bijvoorbeeld voor afdelingen waarin de werklust per dag stabiel is en de voorkeuren van medewerkers weinig fluctueren.

Uitgangspunten voor gezond roosteren

Meeroosteren kan ook bijdragen aan 'gezonder' roosteren, naast het vergroten van zeggenschap over de eigen werktijden. Onregelmatige werktijden verstoren de biologische klok en dit kan verregaande effecten hebben op de alertheid en gezondheid van medewerkers. Onderstaande ergonomische adviezen helpen tegen verstoring van de biologische klok:

- Zorg voor een voorwaartse rotatie van diensten, dus verander de ene dienstsoort naar de andere met de klok mee. Wissel dus van ochtend- naar middag- naar nachtdienst.
- Roteer snel. Maak geen lange reeksen met dezelfde diensten, maar wissel snel tussen ochtend-, middag- en nachtdiensten.
- Neem minstens achtenveertig uur rust na een reeks nachtdiensten.
- Plan nooit meer dan drie nachtdiensten achter elkaar.
- Plan geen 'korte draai': een middagdienst laten volgen door een ochtenddienst. Tussen diensten staat bij voorkeur veertien uur rusttijd.

Door bovenstaande adviezen te vertalen in uitgangspunten voor de roosterplanning, vergoot u het succes van meeroosteren.

In de uitgangspunten staan de visie en het beleid op het ontwerpen van minder belastende roosters. Het geeft de roosterplanner houvast bij het bedenken van roosteraanpassingen en -voorstellen. Ook laat het aan teamleider en medewerkers op duidelijke wijze zien wat de inhoudelijke werkwijze en focus van de roosterplanner zijn. De uitgangspunten beschrijven de basis van de roosterinterventies van de roosterplanner.

Projectgroep

SWOT analyse

Ter voorbereiding van een positief besluit tot meeroosteren is een aantal activiteiten noodzakelijk. We adviseren om te starten met een projectgroep. Deze projectgroep krijgt de opdracht om een SWOT-analyse uit te voeren.

Samenstelling

De projectgroep bestaat uit vertegenwoordigers van in ieder geval de volgende groepen:

- Roosterplanning
- Teamleiding
- HR/P&O
- Medezeggenschap
- Medewerkers.

Advies: formeer een groep van maximaal acht mensen.

Activiteiten

De projectgroep:

- Stelt zich op de hoogte van de inhoud en kenmerken van deze innovatie.
- Beoordeelt de aanwezige speelruimte voor meeroosteren op basis van bovenstaande checklisten.
- Bereidt een tweetal bijeenkomsten voor met medewerkers, roosterplanner en teamleiding. Tijdens deze bijeenkomsten volgt een introductie over meeroosteren en werken de deelnemers mee aan een SWOT-analyse.
- Voert de SWOT-analyse uit in groepen van vier divers samengestelde personen. De groepen krijgen de opdracht om de kansen en bedreigingen van meeroosteren te analyseren en om de sterke en zwakke punten van de organisatie en het roosterproces te benoemen, in relatie tot meeroosteren.
- Beschouwt de gemaakte SWOT-analyses en trekt conclusies over de mogelijkheden en voorwaarden voor invoeren van meeroosteren.
- Bereidt – bij een positief oordeel – een besluit richting RvB voor.
- Stelt voor om te starten met een pilot in enkele afdelingen. Zo doen de afdelingen ervaring op met meeroosteren. En kan de projectgroep uiteindelijk bepalen of er een uitrol kan plaatsvinden in de gehele organisatie.
- Het voorgenomen besluit bevat een begroting, een globaal plan van aanpak en evaluatiecriteria op basis waarvan de projectgroep succes wel of niet vaststelt.

Plan van aanpak

Stuurgroep

Na goedkeuring van een pilotproject is het belangrijk om de bestaande projectorganisatie te hervormen in een overkoepelende stuurgroep en diverse ondersteunende groepen. De stuurgroep blijft bestaan uit een vertegenwoordiging van roosterplanning, teamleiding, HR/P&O, medezeggenschap en medewerkers. Deze groep bereidt de pilot voor en is verantwoordelijk voor de uitvoering. Zo nodig neemt de stuurgroep aanvullende besluiten om een optimale uitvoering te garanderen. Wij adviseren om een aparte projectleider te benoemen. Deze waarborgt de voortgang van het project door dagelijks 'leiding' te geven aan de pilotwerkzaamheden.

Projectgroep

Per pilotafdeling is het raadzaam een kleine projectgroep samen te stellen met de volgende samenstelling:

- roosterplanner;
- teamleider;
- twee ambassadeurs van de afdeling;
- projectleider.

Wij bevelen aan om meerdere roosterplanners bij het project te betrekken. Zo ontstaan een concrete gemeenschappelijke rolopvatting en visie over een logisch roosterproces en uniforme uitvoering. Bovendien optimaliseert een projectgroep de mogelijkheden om elkaar te ondersteunen tijdens de pilotperiode.

Plan van aanpak

Vervolgens werkt de stuurgroep, in samenwerking met de diverse projectgroepen, een plan van aanpak met bijbehorende planning uit.

Het plan bevat in ieder geval de volgende onderdelen:

- Een analyse van de capaciteit met bijbehorende bezetting. Gebruik hiervoor de Handreiking Capaciteitsanalyse.
- Een keuze voor software-ondersteuning, of het ontwerpen van eigen (eenvoudige) ondersteuning.
- De inrichting van de digitale omgeving en de softwaretool.
- Het verzorgen van voorlichting voor verpleegkundigen, bij voorkeur in werkoverleg.
- De uitvoering van drie maal een cyclus meeroosteren.
- Een tussentijdse evaluatie in projectgroepen en met groepen verpleegkundigen van de eerste twee cycli meeroosteren.
- Het vooraf inrichten van de evaluatie. Het vaststellen van de evaluatiecriteria voor aanvang van de pilot. En het monitoren en meten van de evaluatienormen tijdens de uitvoering.
- Het voorbereiden van een eindevaluatie en het opstellen van een evaluatierapport.
- Het voorbereiden van een advies voor vervolg op basis van de evaluatie.

Evaluatie pilotfase

Verhoging Focus

Het is belangrijk om bij aanvang van de pilotfase duidelijke afspraken te maken onder welke uitkomsten het project succesvol is. Zulke afspraken scherpen de doelstellingen aan en verhogen de focus op een optimale uitvoering. Ook kunt u belangrijke metingen voor de evaluatie al tijdens de pilotfase inzetten.

Evaluatiecriteria

Bijgaand een voorbeeld van evaluatiecriteria, inclusief de meting en weging voor een pilot meeroosteren.

criterium	Meten	Succes
Behoud keuzevrijheid medewerkers	Verschil tussen stand van zaken na ronde 3 en uiteindelijke rooster na ronde 4.	Minstens x% van de wensen in ronde 3 zijn in ronde 4 gehonoreerd.
Verminder het aantal ruilingen na publicatie van het rooster	Vergelijk mutaties tussen rooster maand 2015 en dezelfde maand in 2014, maar dan zonder meeroosteren.	Aantal mutaties moet met x% zijn afgenomen.
Minder administratie	Meet het aantal ruilmomenten na publicatie rooster (mutaties 2013-2014). Tijdschrijven roosterplanner en P&O (wat doe ik, wanneer en hoe lang).	Aantal mutaties moet met x% zijn afgenomen. Nadrukkelijk minder tijd geïnvesteerd.
Roosterplanner als procesbegeleider en adviseur	Toets nieuwe rol roosterplanner door gesprekken met planner, teamleider en medewerkers. Tijdschrijven van de roosterplanner (wat doe ik, wanneer en hoe lang).	Toets of tevredenheid bij klanten is toegenomen. Tijdschrijven laat duidelijk nieuwe rol zien tijdens de verschillende fasen (meer begeleiding en advies).



Handreiking

Schakeldienst

Wat is het?

Een schakeldienst is een (extra) dagdienst. Deze start om 9:30 uur en eindigt om 18:00 uur. De dienst kan binnen een meldingstermijn van zestien uur veranderen in een ochtend- of een middagdienst. Een schakeldienst vangt onverwachte fluctuaties in de capaciteitsvraag op, door snel te schuiven met de bezetting. Zo vermindert de werkdruk.

Iets voor u?

Een schakeldienst is niet (meteen) voor elke organisatie en/of afdeling geschikt. Het kan een prima oplossing zijn voor bepaalde problemen. Voor een succesvolle introductie moet de organisatie aan bepaalde voorwaarden voldoen. Het is aan te raden om eerst te zorgen voor een beginsituatie, waarin de voorwaarden voor succes optimaal zijn. De checklist hiernaast helpt daarbij.

Hoe werkt het?

Een snijdende afdeling kent structureel een aflopende bezetting per dag. De meeste werkzaamheden vinden plaats in de vroege dienst (ADL-taken). In de late dienst en de nachtdienst is minder personeel nodig. Een schakeldienst is gericht op het verhogen van de flexibiliteit van de personeelsbezetting én het verminderen van werkdruk. Het volgende voorbeeld illustreert de werking van een schakeldienst.

Checklist

Met onderstaande checklist krijgt u beter zicht op de mogelijkheden en beperkingen van uw 'beginsituatie'.

PROBLEEM (hoe meer het onderstaande van toepassing is, hoe beter de schakeldienst een passende oplossing kan zijn)	CHECK
Is de bedbezetting elke dag anders en vertoont deze veel fluctuatie?	
Is er elke week sprake van over- dan wel onderbezetting tijdens diensten?	
Wordt er meer gewerkt dan ingeroosterd?	

VOORWAARDEN (hoe meer het onderstaande van toepassing is, hoe beter de schakeldienst een passende oplossing kan zijn)	CHECK
Is het helder en duidelijk hoeveel capaciteit en bezetting per dag noodzakelijk is? Of: kan op korte termijn een capaciteitsanalyse plaatsvinden die inzicht geeft in de benodigde capaciteit en bezetting per dag?	
Is er voldoende ruimte in de personeelsbezetting? Zijn er voldoende mensen beschikbaar, ook als er afwezigheid ontstaat door verlof en ziekte?	
Is er een duidelijk beeld hoe de fluctuaties in bedbezetting ontstaan? Zijn deze te voorspellen?	
Is zeker dat de behoefte aan een wisselende personeelsbezetting NIET komt door een structureel tekort aan personeel (vacatures, onvoldoende inzet vanuit flexpool of te weinig reservebezetting) of een hoog ziekteverzuim?	

Bovenstaande vragenlijsten helpen een eerste oordeel te vormen over de Schakeldienst als mogelijke innovatie.



Wisselende bedcapaciteit

Op basis van praktijkervaring – eventueel onderbouwd met een capaciteitsanalyse (zie de handreiking capaciteitsanalyse) – blijkt dat de bedcapaciteit per dag nogal eens verschilt in de vroege en late dienst. Soms zijn er minder mensen nodig in de vroege dienst en meer in de late, of andersom. Voor deze karakteristieke wisselingen in capaciteitsvraag biedt de schakeldienst een oplossing.

Extra schakeldienst

De optimale vorm is het inroosteren van een extra schakeldienst. Deze zorgt voor een lichte verhoging van de reservebezetting op de afdeling. Maar deze extra inzet is wel flexibel, omdat het een geschakelde dienst is die twee diensten aan elkaar koppelt. In de huidige praktijk van ziekenhuizen is het inzetten van extra capaciteit financieel vaak niet realiseerbaar.

Flexibele dienst

De tweede oplossing is het flexibiliseren van één bestaande dienst door de invoer van een schakeldienst. In het voorbeeld komen elke dag twaalf verpleegkundigen op. Elf van deze verpleegkundigen draaien een vaste (vroege, late en nacht) dienst en één verpleegkundige draait een schakeldienst. Deze specifieke schakeldienst draaien de verpleegkundigen om toerbeurt.

De bezetting per dag is dan als volgt:



Verwachte capaciteit

Als er geen wisselingen zijn in de verwachte capaciteitsvraag en personeelsbezetting, dan komt de verpleegkundige met schakeldienst op in een dagdienst. Ze werkt dan dus tijdens een deel van de vroege en een deel van de late dienst.

Verhoogde capaciteit

Als de teamleiding zestien uur van te voren vaststelt dat de verwachte capaciteit niet past bij de standaardbezetting, dan kan de verpleegkundige met schakeldienst de bezetting in de ochtend of in de middag verhogen.

Voor- en nadelen

Het grootste voordeel van een schakeldienst voor de verpleegkundigen is de situatie waarbij ze zelf geen schakeldienst draaien, maar dat bij hoge werkdruk een bekende en ingewerkte collega bijdraait om de werklust te verlagen.

- Voor de verpleegkundige die de schakeldienst draait, betekent dit een extra ongemak in de afstemming tussen werk- en privé. Tijdens de schakeldienst is de begin- en eindtijd van de werktijd onduidelijk. De volgende maatregelen verlichten dit ongemak:
 - Alle verpleegkundigen draaien in gelijke hoeveelheden schakeldiensten, ongeacht omvang van het arbeidscontract.
 - Het aantal schakeldiensten per verpleegkundige is maximaal twaalf per jaar.
 - Schakeldiensten staan gelijk verdeeld over het rooster. Niet meer dan één schakeldienst per maand per persoon.
 - Schakeldiensten staan voor een heel jaar ingeroosterd. Uiterlijk in november van het kalenderjaar weet elke verpleegkundige wanneer ze een schakeldienst in het volgende jaar draait.
 - Een schakeldienst ruilen kan alleen voor een andere schakeldienst. Het is dus niet mogelijk om alle schakeldiensten weg te ruilen. Anders vindt er een onevenredige verdeling van ongemak plaats.

Plan van aanpak

De meerwaarde van een schakeldienst is de mogelijkheid om snel te reageren op veranderingen in de capaciteitsvraag. Met een verlaagde werkdruk als gevolg.

Capaciteitsanalyse

Belangrijk in het plan van aanpak is dan ook een analyse van de capaciteit. Kernwaarden in deze analyse zijn:

- de voorkomende variabiliteit (voorspelbare veranderingen in capaciteit);
- de flexibiliteit (onvoorspelbare veranderingen in capaciteit).

Voor een dergelijke capaciteitsanalyse is een handreiking beschikbaar. We adviseren om deze capaciteitsanalyse te ontwikkelen in een projectgroep, bestaande uit een roosterplanner, de teamleider en twee verpleegkundigen (ambassadeurs) van de afdeling.

Voorspelbare variaties

Uit de voorspelbare variabiliteit volgen veranderingen in capaciteitsvraag. Een oplossing voor deze voorspelbare variaties in de capaciteitsvraag is om de bezetting roostermatig met de variaties mee te laten bewegen. Daarvoor is een schakeldienst niet inzetbaar.

Grondregels schakeldienst

Vervolgens spreken de teamleiding, afdeling en de OR een aantal grondregels voor een schakeldienst af. Deze verschillen per situatie, maar komen in de basis overeen met onderstaande regels:

1. Schakeldiensten zijn bedoeld om werkdruk te verminderen, door snel te kunnen reageren op onverwachte veranderingen in de capaciteitsvraag.
2. Schakeldiensten staan vast in het rooster.
3. Schakeldiensten staan voor een heel jaar ingeroosterd.
4. De plaats in het rooster is bepaald door een capaciteitsanalyse.
5. Iedere verpleegkundige werkt per jaar evenveel schakeldiensten.
6. De schakeldiensten mogen in totaal niet meer dan één keer per maand voorkomen.
7. Een schakeldienst ruilen kan alleen voor een andere schakeldienst. Bij ruiling blijft gelden dat een verpleegkundige slechts één keer per maand een schakeldienst mag werken.
8. Een schakeldienst bestaat uit een dienst van 09:30 uur tot 18:00 uur.
9. Een schakeldienst is minimaal zestien uur van te voren verschuifbaar.
10. Een schakeldienst is naar voren en naar achteren verschuifbaar.
11. Een schakeldienst is ook in zijn uiterste vorm verschuifbaar: in een volledige ochtenddienst of een volledige middagdienst.
12. Een schakeldienst is nooit verschuifbaar in een (deel van de) nachtdienst.
13. De teamleider bepaalt – in overleg met onder anderen de roosterplanner – wanneer een schakeldienst verschuift.
14. De teamleider belt in dit geval de betreffende ingeroosterde werknemer (tijdig) op om de verschuiving mede te delen.
15. Tenslotte: Schakeldiensten zijn niet bedoeld om werkdruk te verminderen als gevolg van (onverwachte) veranderingen in de bezetting, zoals een ziektemelding of de opname van een vakantiedag.

Evaluatie

De schakeldienst lost onvoorspelbare flexibiliteit in de capaciteitsvraag en de werkdruk snel op door te schakelen. Een schakeldienst is niet bedoeld om voorspelbare pieken en dalen op te vangen. Ook is het niet bedoeld als oplossing voor bezettingsproblemen als gevolg van ziekte, verlof of tekort aan noodzakelijke competenties.

Ervaring

Het werken met een schakeldienst vanuit de bovenstaande speelruimte vraagt om gewenning en ervaring. Een beperkte pilot en een goede evaluatie helpen om de noodzakelijke kennis en ervaring op te doen. De evaluatie is gericht op het noteren en beschouwen van de redenen van het schakelen.

We adviseren om tijdens de proefperiode de volgende gegevens te verzamelen:

1. De teamleider noteert elke schakeling.
2. Noteren meldingstermijn voor de betreffende verpleegkundige.
3. Een inventarisatie van de reden van de schakeling.
4. Redenen ter registratie:
 - a. onverwacht meer/minder bedbezetting;
 - b. onverwachte afwezigheid personeel door ziekte;
 - c. onverwachte afwezigheid personeel door calamiteitenverlof;
 - d. onverwachte afwezigheid personeel door snipperverlof;
 - e. onvoldoende aanwezigheid noodzakelijk kennis en kunde.
5. Hoe vaak is er geruild van schakeldienst en gingen deze ruilingen volgens de afspraken in de basisregeling?

Bespreking evaluatie

Na afloop van de proefperiode evalueert de projectgroep op basis van bovenstaande verzamelde gegevens het succes van de inzet van een schakeldienst. Daarnaast bespreekt de teamleiding in het werkoverleg met de verpleegkundigen over nut en noodzaak. Met name of de schakeldienst ook leidde tot verminderde werkdruk tijdens piekperioden. Op basis van bovenstaande procedure beslist de teamleiding over voortzetting van de schakeldienst.

Plan van aanpak

Samengevat bestaat het plan van aanpak uit de volgende activiteiten:

1. Benoem een projectgroep (roosterplanner, teamleiding en twee verpleegkundigen).
2. Maak in de projectgroep een capaciteitsanalyse. Gebruik daarvoor de handreiking capaciteitsanalyse.
3. Spreek en discussieer met de afdeling (bij voorkeur in het werkoverleg) over nut en noodzaak van het invoeren van een schakeldienst.
4. Ontwerp in gezamenlijk overleg met afdeling en OR een basisregeling schakeldienst.
5. Spreek een proefperiode af en verzamel tijdens deze periode gegevens over het gebruik van de schakeldienst.
6. Evalueer de proefperiode grondig op basis van vooraf gedefinieerde succesfactoren.
7. Pas de basisregeling en de roostermatige planning zo nodig aan op basis van de evaluatie.



StAZ
Stichting
Arbeidsmarkt
Ziekenhuizen

Stichting Arbeidsmarkt Ziekenhuizen is het samenwerkingsverband van de sociale partners voor een aantrekkelijke ziekenhuisbranche met wendbare en weerbare medewerkers en organisaties. In het samenwerkingsverband participeren:



Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen



Nieuwsbrief

Wilt u op de hoogte blijven van alle ontwikkelingen en projecten van de StAZ? Meld u aan voor onze maandelijkse [nieuwsbrief](#).

Contact

Stichting Arbeidsmarkt Ziekenhuizen

T 070 376 59 20

E staz@caop.nl