



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. Er is bijvoorbeeld een eenvoudige online meerooster-tool van Syntro (meeroosteren.nl), binnen Harmony is een zelfroostermodule ontwikkeld en er zijn 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).