

[kop] Werkplezier stijgt door vast rooster kraamverzorgenden

[auteurs] B.J. Goes, M. Willemse

[illustratie] Valentine Edelmann

[intro] Het ziekteverzuim op de afdeling Kraamzorg van Thuiszorg Zuid Gelderland bedroeg medio 1997 circa 16 procent. Een belangrijke oorzaak voor dit verzuim bleek de wijze van roosteren. Als kraamverzorgende wist je nooit wanneer je moest werken en wanneer je vrij was, wat als zeer belastend werd ervaren. Je kon privé nauwelijks iets afspreken. De manier van plannen werd daarom bijgesteld. Het resultaat: na vijf jaar is het ziekteverzuim gedaald tot 9%. Het roostermodel biedt ook perspectieven voor andere medewerkers in de thuiszorg.

Het hoge ziekteverzuim vormde in 1997 voor de directie van Thuiszorg Zuid Gelderland aanleiding om in enkele bijeenkomsten met alle kraamverzorgenden de mogelijke oorzaken van het hoge ziekteverzuim te bespreken. In de bijeenkomsten werd onder meer de planning als oorzaak van het hoge ziekteverzuim aangegeven. Ook recente publicaties tonen aan dat er een verband bestaat tussen het welbevinden van kraamverzorgenden, het werken op onregelmatige tijden en de hoogte van het ziekteverzuim. De directie besloot een project te starten om te onderzoeken of de planning verbeterd kon worden. Een essentiële randvoorwaarde voor het project was, dat de nieuwe systematiek van plannen niet tot hogere kosten mocht leiden.

[tussenkop] Het project

Omdat bij de keuze voor een oplossing draagvlak bij alle belanghebbenden essentieel is, werd gekozen voor een breed samengestelde werkgroep met vertegenwoordigers uit het management, de afdelingen Planning en Personeelszaken en een kraamverzorgende. De werkgroep werd ondersteund door een externe adviseur. De OR werd periodiek geïnformeerd over de voortgang van het project.

Met de werkgroep werd het gehele proces van het ontwikkelen van een roostersystematiek tot aan de implementatie doorlopen, inclusief de informatievoorziening aan de kraamverzorgenden. De ervaring leert dat een adequate informatievoorziening de onvermijdelijke onrust die met dit soort projecten verbonden is, kan beperken. Bovendien neemt de betrokkenheid toe.

Allereerst werd in de werkgroep de bestaande manier van plannen geïnventariseerd en vastgelegd in een stroomschema. Op basis van deze beschrijving kon vastgesteld worden dat de bestaande manier van plannen goed georganiseerd was en voldeed aan de afspraken over de kwaliteit van de dienstverlening. In het bijzonder de hoge eisen die door de organisatie zelf werden gesteld aan de continuïteit van zorg maakten het moeilijk om op een andere wijze te plannen.

Op grond van de inventarisatie en de informatie uit de ziekteverzuimbijeenkomsten werd in de werkgroep een groot aantal mogelijkheden besproken om de organisatie van het werk te verbeteren. Alle punten die naar voren kwamen werden meegenomen in een enquête onder alle 130 kraamverzorgenden. De enquête werd zeer op prijs gesteld, de respons was bijna 100 procent en leverde veel interne discussie en suggesties op voor verbetering van de arbeidsorganisatie.

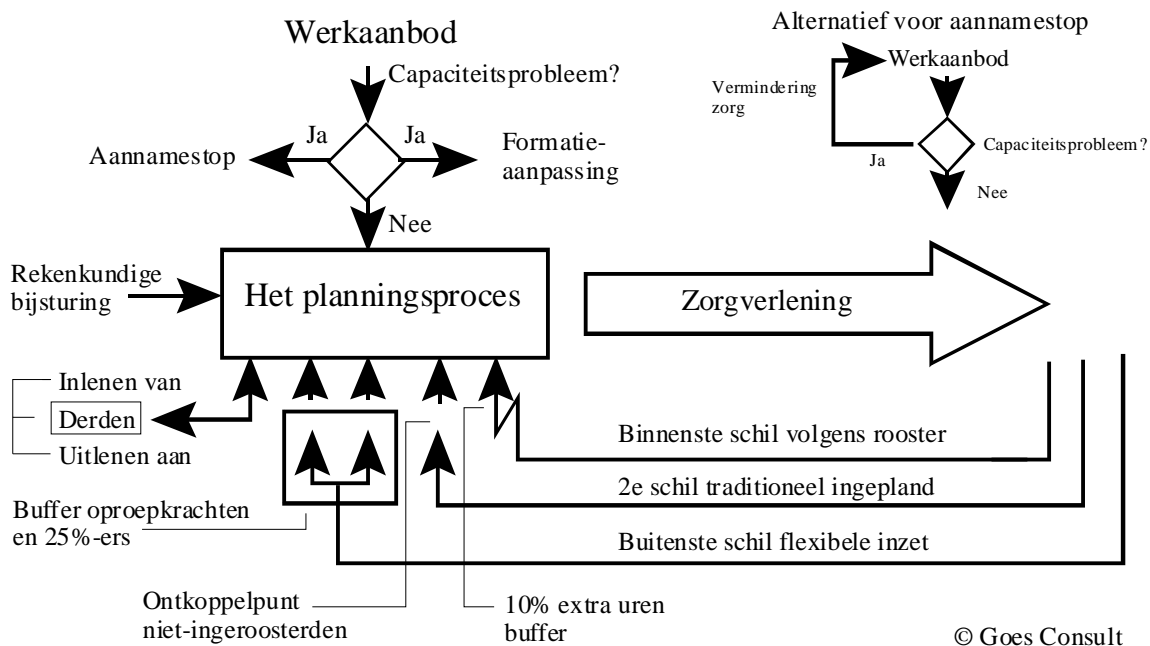
Kern van de problemen was de onvoorspelbaarheid van het moment waarop gewerkt gaat worden. Een privé-planning is daardoor bijna niet te maken. Bovendien is het aantal dagen dat men vervolgens gaat werken zeer variabel. In het bijzonder de assistentie bij een bevalling 's avonds en 's nachts werd als zwaar ervaren.

Een grote meerderheid van de kraamverzorgenden gaf aan dat ze graag in een vast rooster wilden gaan werken. De werkgroep heeft vervolgens in nauwe samenwerking met de planners een model ontwikkeld waarbij de kraamverzorgenden een zo groot mogelijk aantal vrije dagen vooraf ingepland krijgen in de vorm van een vrije dagen-rooster.

[tussenkop] Een nieuw planningsmodel

Het werk in de kraamzorg kenmerkt zich door grote verschillen in werkaanbod. Flexibiliteit in de beschikbaarheid van kraamverzorgenden blijft dus geboden. Dit staat op gespannen voet met de vrije dagen-garantie in een rooster. In de ontwikkelde systematiek is daarom bij de operationele planning van kraamverzorgenden een aantal 'schillen' ingebouwd (zie 'Planning kraamverzorgenden: het drie schillen-model').

Planning kraamverzorgenden: het drie-schillenmodel



In de kern van de schil bevindt zich de groep ingeroosterden. In nauw overleg met de planners is voor hen een 12-weeks rooster ontwikkeld waarbij in een vast patroon circa 90 procent van de vrije dagen zijn ingeroosterd. Deze vrije dagen worden door de planning gegarandeerd. De overige 10 procent vrije dagen zijn als werk ingeroosterd. In feite zou een kraamverzorgende in dit rooster dus 10 procent teveel werken. Deze uren bevatten echter de flexibiliteit die de planner kan gebruiken om op dagen met weinig zorg de kraamverzorgende toch vrij te geven. De buffer wordt ook gebruikt indien een kraamverzorgende met wachtdienst die dag minder dan 8 uur heeft gewerkt.

In de volgende schil bevindt zich de groep kraamverzorgenden die niet in een rooster willen werken. Zij worden ingepland op de al eerder gebruikte meer flexibele manier van plannen. Omdat van de ingeroosterde kraamverzorgenden bekend is wanneer ze werken kunnen de overige (niet-ingeroosterde) kraamverzorgenden daar zoveel mogelijk omheen gepland worden, waardoor een gelijkmatige inzet van het personeel bereikt wordt. Indien er geen werk is wordt bij deze groep de start van een volgende zorgperiode gewoon een dag (of eventueel 2 dagen) verschoven. Dit is in het schema als ontkoppelpunt aangegeven.

In de buitenste schil bevindt zich de groep flexibel inzetbare kraamverzorgenden. Deze kraamverzorgenden hebben een flexibele dienstbetrekking: een deeltijdovereenkomst met een minimum uren-contract. De werkgever garandeert daarbij de kraamverzorgende een minimum aantal werkuren. Gekozen is voor 25 procent van een voltijdse aanstelling, waarbij boven dit minimum aantal uren een oproepsituatie ontstaat voor een wisselend aantal uren die ingevuld worden door kraamverzorgenden met een oproepovereenkomst (ook wel aangeduid als nul-urencontract). In het schema is de periode van wachten op werk als een buffervat ingetekend, waarbij de linker pijl de 'route' van de oproepkracht is.

Ten slotte wordt geregeld gebruik gemaakt van de mogelijkheid om bij een tekort kraamverzorgenden in te lenen van derden (collega-instellingen en particuliere bureaus) en, omgekeerd, bij een overschot kraamverzorgenden uit te lenen.

De volgorde van planning is in principe van binnen naar buiten: de ingeroosterde kraamverzorgende komt als eerste in aanmerking om ingepland te worden, vervolgens de traditioneel geplande kraamverzorgende, daarna de minimum uren-contractant, de oproepkracht en tot slot de kraamverzorgende die ingeleend wordt van derden. In de praktijk wordt deze planningsvolgorde echter lang niet altijd gevolgd. Kraamverzorgenden met veel uren of die al lang wachten op werk, kunnen voorgaan op een ingeroosterde kraamverzorgende. Er is naar gestreefd om maximaal de helft van de kraamverzorgenden met een vaste aanstelling volgens een rooster te laten werken. Bij een groter aantal neemt naar verwachting de flexibiliteit bij het plannen te veel af. Ongeveer 20-25 procent van de totale formatie heeft in dit model een flexibele aanstelling (minimum aantal uren of oproepkracht).

Door schillen aan te brengen in de planning en gebruik te maken van enkele mogelijkheden tot rekenkundige bijsturing blijkt dat het risico op leegloop laag is en dat er toch voldoende kraamverzorgenden kunnen worden ingezet bij grote drukte.

[subkop] Roosters

Bij het ontwikkelen van roosters (in de binnenste schil van het model) komen veel beleidsmatige vragen aan de orde: wordt de voorkeur gegeven aan gezond roosteren (niet te veel dagen aaneengesloten werken) of wordt juist voor lange werkperiodes gekozen (om zo veel mogelijk continuïteit voor een gezin te bieden); wordt er in de weekenden aaneengesloten gewerkt of mogen ze gesplitst worden; wordt het aantal starters precies gelijk verdeeld over de zeven dagen van de week of zijn er kraamverzorgenden die juist voor de weekenddiensten inzetbaar zijn; wat zijn aantrekkelijke verlofperiodes; welke lengte krijgt een roostercyclus (meestal tussen 6 en 12 weken); hoe groot dient de buffer te zijn?

Er werden vier roosters ontwikkeld: voor respectievelijk 37, 33.5, 28 en 18.5 uur per week. Gegeven de omvang van de groep en de complexiteit van het rooster (veel deeltijdaanstellingen) is automatisering bij het roosteren noodzakelijk. Handmatig roosteren zou buitengewoon arbeidsintensief worden. In het project werd gebruik gemaakt van het roosterprogramma Rota Shift. Met behulp van Rota Shift zijn de diensten en de vrije dagen per contract vastgelegd in een basisrooster met een cyclusbreedte van 12 weken. Na 12 weken herhaalt zich dit rooster. Hierdoor kan een garantie worden gegeven voor de planning van de vrije dagen op lange termijn (bijvoorbeeld over een jaar). Door de verschillende roosters van de kraamverzorgenden goed op elkaar af te stemmen kan het aantal starters gelijkmatig over de week verdeeld worden.

[tussenkop] Invoering

Het nieuwe planningsmodel werd plenair gepresenteerd en vervolgens konden medewerkers schriftelijk kenbaar maken of ze in een pilotrooster wilden deelnemen om de nieuwe systematiek te testen. De respons was ruim voldoende om van start te gaan.

Gedurende 12 weken werd met het rooster proefgedraaid. Hierna is zowel onder de medewerkers in het rooster, als onder de overigen een enquête gehouden met als doel zowel de ervaringen van het werken in een rooster, als de consequenties voor de niet-ingeroosterden te evalueren. Tevens werden de ziekteverzuimpercentages van beide groepen vergeleken. Daaruit bleek dat het ziekteverzuim bij de groep ingeroosterden aanmerkelijk lager was. De tevredenheid van de ingeroosterden bleek groot. Ook de Arbodienst reageerde positief. Besloten werd de proefperiode met een half jaar te verlengen.

[subkop] Basisrooster en individuele wensen

Aan het werken binnen een rooster zijn zowel voor- als nadelen verbonden. Het grootste voordeel is dat - omdat het rooster zich elke twaalf weken herhaalt - lang van tevoren bekend is

welke dagen vrij zijn. Kraamverzorgenden die daarnaast een extra dag vrij willen hebben dienen deze wel als een vakantiedag op te nemen. Met name voor kraamverzorgenden met een groot dienstverband en veel wensen kan dit tot ongewenste opname van vakantiedagen leiden. Om deze extra verlofopname zoveel mogelijk te voorkomen is het belangrijk dat de kraamverzorgende er attent op is de privé-activiteiten zoveel mogelijk af te stemmen op het basisrooster.

Het werken in een rooster heeft zowel voor- als nadelen: enerzijds wordt de zekerheid van vrije dagen op de lange termijn geboden, anderzijds zijn de mogelijkheden tot individuele aanpassing van het rooster beperkt. Een kraamverzorgende die ingeroosterd wil worden dient hier uitdrukkelijk rekening mee te houden. Het is wel zo dat in de loop van de tijd de vrij strakke regels rond het rooster wat losgelaten zijn. Zo mag een kraamverzorgende een gezin 'afmaken', indien zij zelf en het kraamgezin dit willen en er geen wettelijke regels rond werk- en rusttijden worden overtreden.

[tussenkop] Kwaliteit van zorg

De roostering van kraamverzorgenden leidt onvermijdelijk tot meer overname van de zorg door een collega. Ongeveer 20 procent van de cliënten die dit overkwam heeft aangegeven dit een probleem te vinden. Dit percentage is overigens vergelijkbaar met de tijd waarin niet geroosterd werd. Omdat er bij het roosteren vaker wordt overgedragen zijn er ook meer cliënten die mogelijk problemen ervaren met overname. Tot meer klachten heeft dit echter niet geleid. Om problemen bij de overdracht zo klein mogelijk te houden is het van groot belang dat er op een uniforme wijze wordt gewerkt. Richtlijnen en protocollen zijn daarom nog een keer onder de loep genomen om te voorkomen dat de cliënt met verschillende werkwijzen wordt geconfronteerd. Kraamverzorgenden zijn nu extra alert op een adequate overdracht omdat ze meer met elkaars werkwijze te maken krijgen. Dit heeft een gunstig effect op de professionaliteit van het werk.

[tussenkop] Resultaten

Na afloop van de pilotperiode (juni 1998) kon geconcludeerd worden dat werken binnen een rooster als zeer positief werd ervaren, zowel door de kraamverzorgenden als door het management. Het ziekteverzuim in de groep ingeroosterden was bijna gehalveerd. Hoewel ziekteverzuim door een veelheid van factoren kan ontstaan, mag aangenomen worden dat er een relatie ligt tussen het lagere ziekteverzuim en het werken volgens rooster. De invoering van het rooster heeft niet tot personele meerkosten geleid.

Het ziekteverzuim in de groep niet-ingeroosterden bleef vrijwel ongewijzigd. Hoewel van de groep niet-ingeroosterden aangenomen mag worden dat ze tevreden zijn met de traditionele wijze van planning - ze gaven immers niet aan in een rooster te willen werken - heeft deze tevredenheid het ziekteverzuim niet teruggebracht.

In de sfeer van de randvoorwaarden blijkt het belangrijk dat er uniform gewerkt wordt, dat er veel aandacht is voor een adequate overdracht van de werkzaamheden en dat de kraamverzorgenden goed geïnformeerd worden over alle consequenties die aan het werken in een rooster zijn verbonden.

Op grond van de resultaten heeft de werkgroep in september 1998 geadviseerd om definitief met de nieuwe systematiek te gaan werken. Alle kraamverzorgenden die dat wensten (met uitzondering van de 25 procent-contractanten en de oproepkrachten) konden worden ingeroosterd. Het aantal ingeroosterden nam hiermee toe van 39 in de pilotfase naar 54 -dit is bijna de helft van het totaal aantal kraamverzorgenden.

[tussenkop] Stand van zaken in 2002

Uit recent onderzoek kwamen onder meer de volgende gegevens naar voren. Van de groep ingeroosterden wil niemand meer zonder rooster werken. De toename van het aantal wisselingen in gezinnen wordt minder bezwaarlijk gevonden. Als norm wordt gehanteerd dat 80 procent van

de kraamgezinnen maximaal 2 kraamverzorgenden (inclusief assistentie bij de bevalling) krijgt. Probleem is wel dat sommige kraamverzorgenden aangeven dat het moeilijker is geworden om in een periode van 13 weken op 0 uren uit te komen.

Het ziekteverzuim in Nijmegen blijkt duurzaam gedaald te zijn bij de groep kraamverzorgenden tot ongeveer 9%. Volgens de kraamverzorgenden is dit een direct gevolg van het hanteren van een rooster. Kraamverzorgenden ervaren het werk minder zwaar.

De urenbuffer in het rooster varieert tussen de 8 procent voor fulltime medewerkers en maximaal 14 procent voor parttime medewerkers. De urenbuffer wordt nagenoeg geheel gebruikt om de vereiste flexibiliteit te realiseren.

In de cliëntenenquête komt tot uiting dat er voor de cliënt bijna niets is veranderd en dat het aantal klachten niet is toegenomen. Wel geven kraamverzorgenden aan dat de cliënt vooraf goed geïnformeerd moet worden over wat verwacht kan worden inzake wisselingen van kraamverzorgenden en waarom dit nodig is.

Roosters blijken vooral bij te dragen aan het behoud van kraamverzorgenden voor de instelling. Door voortschrijdend inzicht moet de roostersystematiek verder verfijnd worden. Dit blijkt een continu proces te zijn. Zo worden er momenteel ook roosters met 6-daagse zorg ontwikkeld, wordt mogelijk toch de buffer in de roosters vergroot en wordt de mogelijkheid van een partuspool onderzocht.

Roosteren op basis van vrijwilligheid is belangrijk. De ervaring met het al dan niet werken in een rooster blijkt sterk persoonsgebonden. Sommige kraamverzorgenden willen niet anders, andere willen nooit in een rooster werken.

Roosters hebben, ten slotte, geen negatief effect gehad op de productie.

[auteurs] B.J. Goes, Goes Consult
M. Willemse, Thuiszorg Zuid Gelderland

[kader]

[kaderkop] Roostermodellen in de thuiszorg

Betrokken partijen bij de CAO Thuiszorg hebben op 18 mei 2002 een principeakkoord bereikt over een nieuwe CAO Thuiszorg. Partijen zijn onder meer overeengekomen dat zij werkgevers en ondernemingsraden in de kraamzorg zullen aanbevelen om volgens rooster te gaan werken, voor zover dat niet al gebeurt. Onder het werken volgens rooster wordt verstaan dat minimaal 40 procent van het personeel in de uitvoering volgens rooster werkt. In het kader van het Convenant Arbeidsomstandigheden Thuiszorg zijn in een bredere optiek dan alleen voor de kraamzorg afspraken gemaakt over het ontwikkelen van roostermodellen en daarbij gewenste ondersteunende instrumenten. Daarbij wordt gebruik gemaakt van de resultaten van het door het Overleg Arbeidsvoorwaarden Thuiszorg (OAT) geïnitieerde onderzoek naar roosters in de kraamzorg.