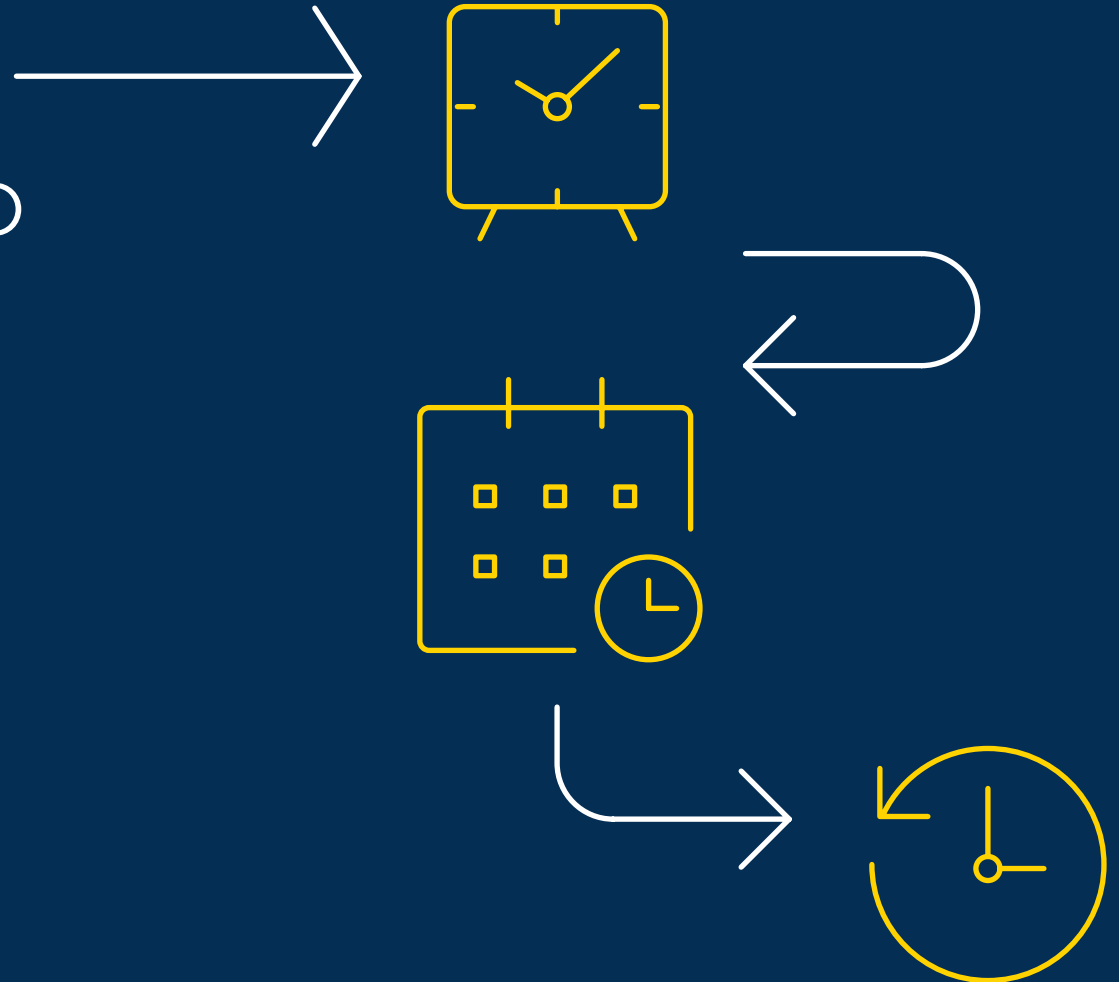


# Routekaart

Sturen op uren binnen de  
kaders van de nieuwe CAO



## Inleiding

# Routekaart sturen op uren binnen de kaders van de nieuwe CAO

Sturen op uren is het optimaliseren van de capaciteitsvraag (vanuit een breed perspectief) versus personeelsinzet van de organisatie binnen de kaders van de visie en het roosterbeleid. Het heeft als doel om ervoor te zorgen dat een medewerker een goede balans heeft tussen werken en het prive leven. Vanuit modern werkgeverschap is de uitdaging dat een medewerker: grip op werk, grip op geld en grip op het leven heeft. Voor meer regie op roosters, gezond roosteren en sturen op herstel van medewerkers is het van belang dat uren over een kortere periode worden verrekend. Sturen op uren is hierbij essentieel.

Het organiseren van sturen op uren leidt tot voordelen in termen van duurzame inzetbaarheid, kwaliteit, stuurbaarheid, en efficiëntie. Het zorgt voor een gezondere planning en betere bezetting. Het uit zich in zorgvuldiger omgaan met uren die een medewerker werkt, beheersen van plus- en minuren en een betere sturing op verlofuren. Het implementeren van sturen op uren vraagt om de juiste managementinformatie, een landingsplek om het gesprek tussen planner en leidinggevende te voeren, alsook om een goed gebruik van de roostersoftware. Tevens is een aanpak gericht op menselijk gedrag met behulp van data raadzaam. Met de data onder de arm keuzes maken leidt tot procesoptimalisatie. In deze routekaart is een verbeterplan met het gebruik van de serious game uitgewerkt.

Sommige interventies zoals het introduceren van een deadline en het aanpassen van systemen zijn op korte termijn uit te voeren. Andere stappen moeten op langere termijn worden uitgevoerd zoals het introduceren van een sturingsmodel, sturen op uren of het uitvoeren van een verbetertraject rond roosters. Die in dit document worden benoemd, kunnen hiervoor als inspiratie dienen. Tevens zijn er twee bijlagen (vanuit een best practice) bijgevoegd met betrekking tot de maandafsluiting en een bijlage met tips om het sturen op uren goed in te richten:

<b><u>Stap 1: Het roosteren en plannen als een proces inrichten!</u></b>	<b>3</b>
Vormen van roosteren:	3
<b><u>Stap 2: Van Jaaruren systematiek (JUS) naar Kwartaaluren systematiek (KUS)</u></b>	<b>6</b>
Plus of minuren	6
Overwerkuren	7
<b><u>Stap 3: Werken met heldere roosterdeadline, geeft stabiliteit aan het rooster</u></b>	<b>8</b>
<b><u>Stap 4: Flexibiliteit bewust inrichten geeft zuurstof in aan het rooster</u></b>	<b>9</b>
<b><u>Stap 5: Organiseer een plan, een controlecyclus en een landingsplek voor kwaliteitsverbetering in de vorm van een maandafsluiting</u></b>	<b>10</b>
<b><u>Stap 6: Verbeter het rooster en planproces met de serious roostergame!</u></b>	<b>12</b>
<b>Bijlage 1:</b>	
<u>Notulen: Maandafsluiting Leidinggevende en Planner</u>	13
<b>Bijlage 2:</b>	
<u>Aandachtpunten/tips voor het sturen op uren</u>	19



# Stap 1

## Het roosteren en plannen als een proces inrichten!

**Binnen de ziekenhuizen/revalidatiecentra kunnen we op basis van de CAO-afspraken werken met een eenduidig planproces en een helder sturingsmodel, dat in deze toelichting wordt beschreven.**

De leidinggevende is verantwoordelijk voor de juiste personeelsformatie op basis van een optimale bezettingseis en voor de relevante planinformatie. De planner plant en verwerkt de planinformatie in combinatie met de bezettingsbehoefte van de afdeling en brengt zo een perioderooster uit. Daarna is het de verantwoordelijkheid van de aandachtsvelders/taakhouders en leidinggevende om het rooster te controleren en publiceren.

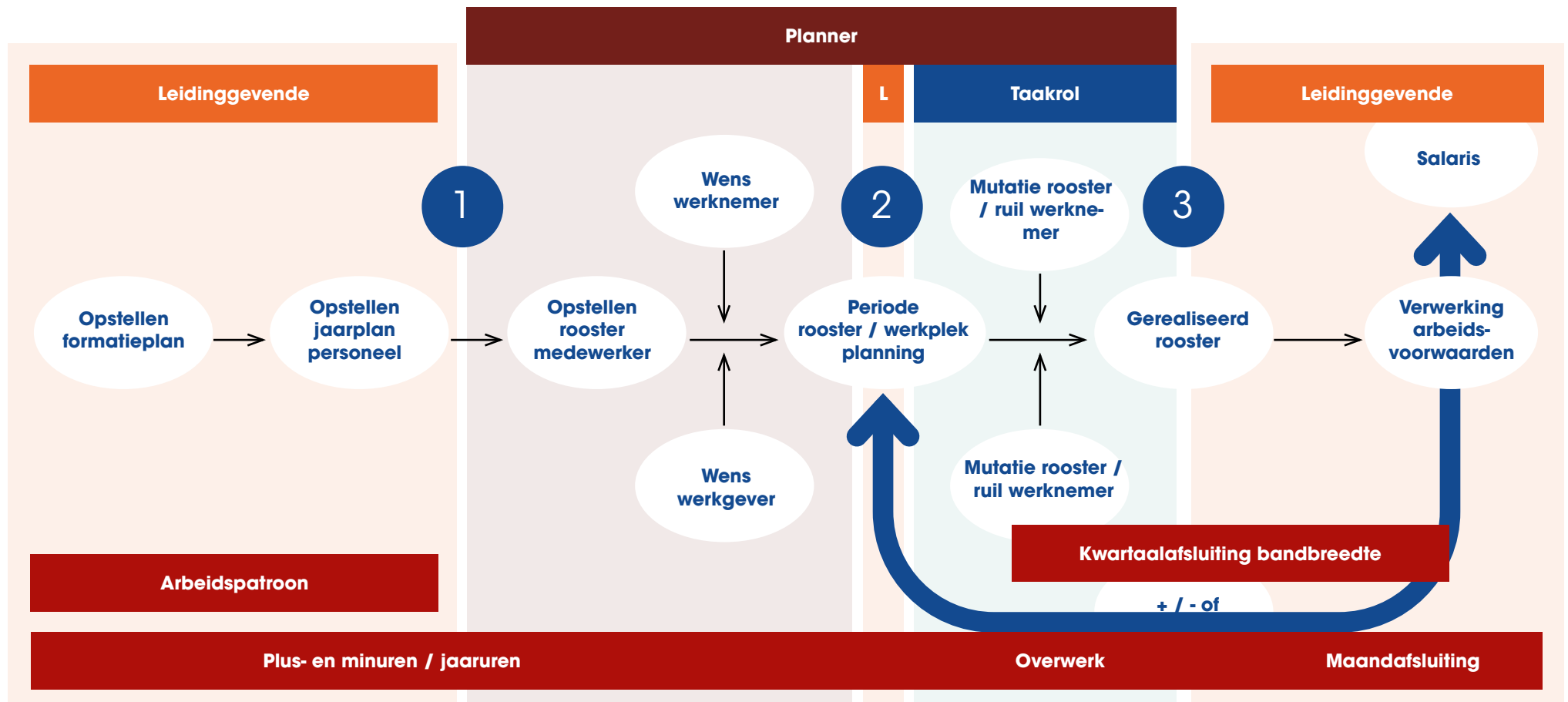
Binnen het planproces zijn verschillende planmethodes mogelijk waarbij een afdeling bijvoorbeeld zelfroosteren, cyclisch roosteren of vast-/ploegenroosteren kan toepassen. Het verschil tussen de planmethoden zit in de processtappen van opstellen rooster tot periode rooster. Uiteindelijk accordeert de leidinggevende het gerealiseerde rooster en neemt de leidinggevende daarmee de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van de realisatie op zich. Binnen het planproces zitten drie belangrijke beslismomenten voor de leidinggevende.

Beslismoment 2 heeft invloed op de toepassing van de arbeidsvoorwaarden. Zoals het proces laat zien, kan een leidinggevende vooraf afspraken maken met medewerkers over meer of minder werkuren. Ook voor deze CAO mochten leidinggeven- den altijd al afspreken met de medewerker over aangepaste werkuren per kwartaal, die gebeurde tijdens het jaargesprek. Daarbij is de leidinggevende wel gehouden aan het aantal overeengekomen jaaruren. Het gevolg van de nieuwe KUS-regeling is dat de vraag of teveel of te weinig is ingeroosterd, afhangt van wat er in bepaalde situaties over het aantal te werken uren per kwartaal is afgesproken. Uitgangspunt is dat tijdens het jaargesprek wordt afgesproken in welk kwartaal minder wordt ingeroosterd als de medewerker in een bepaald kwartaal meer wordt ingeroosterd.

De belangrijkste beslismomenten in het roosterproces:	Waar en wie is verantwoordelijk:
1: Opstellen jaarplan personeel: dit is de verantwoordelijkheid van de leidinggevende en gebeurt op basis van het formatieplaatsenplan en afspraken (structureel) met medewerkers.	In het jaargesprek kan de leidinggevende met medewerkers afspraken maken over het arbeidspatroon en de inzet. Ook maakt de leidinggevende een plan rond inzetnormen (bezettingseis) en de benodigde kwantiteit en kwaliteit.
2: Het publiceren van het periode-rooster (publiceren van het rooster op de eerste van de maand door leidinggevende).	De leidinggevende kan na een afstemmingsoverleg met planner/aandachtsvelder het rooster publiceren. Publiceren is een formele handeling. Waar mogelijk zijn uren vanuit de KUS meegenomen in de nieuwe planning. Ook hier wordt gestreefd naar rust en regelmaat.
3: Het accorderen van het gerealiseerde maandrooster (accorderen na het maandafsluitingsoverleg).	Na het maandafsluitingsoverleg kan de leidinggevende het rooster waar nodig corrigeren en accorderen. In dit overleg wordt een keer per kwartaal de KUS toegepast. Dan wordt gekeken in welke mate medewerkers in de plus of min staan. Accorderen van een rooster is een formele handeling die alleen door leidinggevende kan worden gedaan.

Als in het jaargesprek wordt afgesproken dat in een bepaald kwartaal meer uren worden ingeroosterd en dat die uren worden uitbetaald, dan is in feite sprake van uitbreiding van het aantal jaaruren cq. uitbreiding van het dienstverband. Die uren vallen buiten de KUS. Na beslismoment 2 zijn de extra uren die 'in opdracht van de werkgever' tijdens de vastgestelde roosterperiode zijn gewerkt, overuren. Extra uren na een ruiling zijn bijvoorbeeld geen overwerkuren.

Aangezien beslismoment 2 een formele handeling is, vraagt dit een zorgvuldig en vast moment. In dit document is een rooster van publiceren opgenomen waarin dit is verwerkt. Ruilingen net voor het vaststellen vallen onder de KUS-uren.

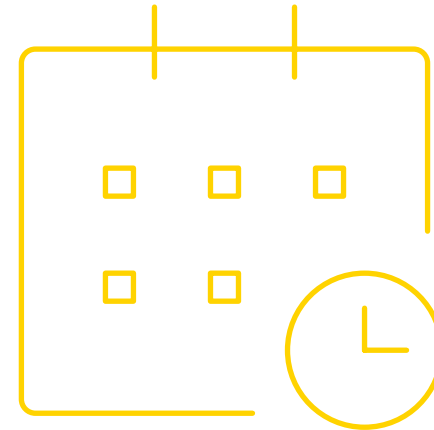


## Vormen van roosteren:

Binnen de organisaties zijn verschillende roostervormen aanwezig. Veelal is er sprake van een individueel aanvraagrooster (wensen/inzetbeperkingen). Een planner/roosteraar gaat vervolgens met de wensen/inzetbeperkingen aan de slag. Ook is op sommige plekken het zelfroosteren geïntroduceerd.

In een voorspelbare omgeving wordt een cyclisch rooster toegepast. Afdelingen waar beperkte variabiliteit in de werklast zit, kunnen in feite cyclisch roosteren. Volgens de planhorizon kunnen zij net als bij het zelfroosteren de wensen op de cyclus aangeven, zodat op de eerste van de maand een nieuw rooster kan worden uitgebracht. Bij een combinatie van cyclisch roosteren en zelfroosteren wordt een deel van het rooster door middel van cyclisch roosteren gevuld, door middel van zelfroosteren kunnen medewerkers vervolgens zelf (in roosterronde 2) hun dienstrooster compleet maken. De deadlines vanuit het roosterproces gelden ook hier.

Vast roosteren is van toepassing op medewerkers met een regelmatig arbeidspatroon. Dit betreft medewerkers die elke week een vast arbeidsritme hebben. Dit rooster is voorspelbaar en voor onbepaalde tijd afgesproken. In uitzonderlijke situaties wijzigen werktijden als het werk daarom vraagt. Dit kan gebeuren op initiatief van zowel medewerker als leidinggevende. In het jaargesprek wordt de afspraak over het arbeidspatroon voor het volgende jaar besproken. Zo kunnen tijdrovende projecten ervoor zorgen dat in bepaalde periodes van het jaar meer arbeid verricht wordt en daardoor in andere periodes van het jaar minder arbeid verricht wordt.





## Stap 2

# Van Jaaruren systematiek (JUS) naar Kwartaaluren systematiek (KUS)

**De ziekenhuizen/revalidatiecentra maken al jaren gebruik van de jaaruren systematiek. Voor meer regie op roosters, gezond roosteren en sturen op herstel van medewerkers is het van groot belang om van de JUS naar de KUS te gaan. Het kort cyclisch sturen op de uren maakt het proces van realisatie transparanter.**

Daarnaast vraagt deze manier van kort cyclisch herstel om heldere afspraken over wat er met uren moet worden gedaan, waarbij uitbetalen of kwijtschelden mogelijkheden zijn. De KUS brengt op deze manier rust en regelmaat en voorkomt dat er 'vervuiling' van uren plaatsvindt, met verschillende onbedoelde effecten als gevolg. Alleen als het werk en de werkpatronen er specifiek om vragen (bijvoorbeeld bij de kinderrevalidatiecentra die in de zomerperiode dicht zijn) kunnen er werkafspraken worden gemaakt over het arbeidspatroon. De gemaakte afspraken worden schriftelijk vastgelegd. Jaarlijks wordt in het jaargesprek vastgesteld of deze afspraken nog relevant zijn voor de medewerker en mogelijk zijn binnen de afdeling.

### Plus of minuren

Met een evenwichtig en gezond rooster als uitgangspunt, gaat een planner aan de slag om de roosters te vullen. Een evenwichtig rooster is de onderlegger voor zowel de vereffening als het omgaan met overwerk. Een medewerker werkt in principe zijn gemiddelde contracturen over een maand waarbij meeruren (die onderdeel van de KUS worden) kunnen worden gedraaid als er een afspraak aan ten grondslag ligt.

Er wordt een onderscheid gemaakt tussen extra uren, die voor het publiceren van het rooster in overleg (met een doelbestemming op de uren) met medewerkers gepland zijn en extra uren die na publiceren van het rooster alsnog nog worden ingezet.

Er is dus pas sprake van te veel of te weinig uren als meer of minder uren in het kwartaal zijn ingeroosterd dan vooraf met de werknemer is afgesproken.

Te weinig geroosterde uren buiten de bandbreedte worden kwijtgescholden als het tekort niet aan de werknemer kan worden toegerekend. Teveel ingeroosterde uren buiten de bandbreedte worden uitbetaald. Werkgever en werknemer kunnen afspreken dat te veel ingeroosterde uren, buiten de bandbreedte, niet worden uitbetaald, maar op een andere manier worden gecompenseerd. Dat kan alleen op verzoek van de werknemer en op basis van wederzijdse vrijwilligheid. Zo kan bijvoorbeeld op verzoek van de werknemer worden afgesproken dat te veel gewerkte uren in het volgende kwartaal in vrije tijd worden opgenomen. Om de KUS in beeld te brengen, is een voorbeeld uitgewerkt.

## Voorbeeld KUS (kwartaaluren verrekening) en vereffening van uren

Joke werkt als verpleegkundige op de afdeling kindergeneeskunde. Joke heeft een contract van 28 uur. De bandbreedte bij de KUS is 6,22 uur (rato contract **0,78 van 8 uur**)

In het jaargesprek (beslismoment 1) is afgesproken dat Joke 3,5 dag per week gaat werken, verdeeld over maximaal vier dagen. Joke werkt op doordeweekse dagen en werkt 1 weekend per maand. Veelal heeft zij een patroon van een week van 3 dagen, gevolgd door een week van 4 dagen.

Bij het maken van het rooster van de maand mei (na het jaargesprek en voor het vaststellen van het rooster 2) vraagt de leidinggevende aan Joke of ze in mei elke week 4 dagen wil werken. Dit betekent dat Joke in de maand mei elke week gemiddeld 4 plusuren opbouwt. Deze uren vallen (omdat het voor uitkomen van het rooster is gevraagd) onder de kwartaaluren systematiek. De mogelijke scenario's zijn hier aangegeven.

### Standaard toepassing: Is er geen afspraak, dan geldt de KUS

Na deze maand heeft Joke dus 16 plusuren staan. Bij de maandafsluiting van het tweede kwartaal, begin juli, is het van belang of over de 16 plusuren van Joke een afspraak is gemaakt. Is dit niet het geval, dan betekent dat dat de uren in beginsel worden uitbetaald en tot de bandbreedte (6,22 uur (rato contract 0,78) worden vereffend. In dit geval worden er in het kader van de KUS 9,8 uur uitbetaald omdat er geen afspraak is.

### Individuele afspraak: Er is in een uitzonderlijk geval een afspraak in tijd:

*Joke heeft aangegeven ze in september te willen opnemen in vrije tijd.*

Na deze maand heeft Joke dus 16 plusuren staan. Bij de maandafsluiting van het tweede kwartaal begin juli is het van belang of over de 16 plusuren (worden dus KUS uren) van Joke een afspraak gemaakt is. Dit is het geval dus er hoeft niets te gebeuren in het kader van de KUS omdat er een afspraak is.

### Individuele afspraak: Er is een afspraak over uitbetalen:

*Samen met Joke is afgesproken dat de extra uren worden uitbetaald.*

Na deze maand heeft Joke dus 16 plusuren staan. Bij de maandafsluiting van juni worden de extra ingezette uren tegen loonwaarde uitbetaald. De uren worden in het roostersysteem betaalbaar gesteld. Bij de kwartaalverrekening hoeft niets meer te gebeuren in het kader van de KUS omdat er een afspraak is. De KUS is in deze situatie niet van toepassing.

De leidinggevende is verantwoordelijk voor het feit dat een vaste medewerker in een loonjaar nooit meer dan 30% van zijn contract dienstverband aan uren extra wordt ingezet. Het gevolg van het overschrijden van de 30%, is een (voor de organisatie) negatieve mutatie op de WW-premie binnen de kaders van de WAB.

## Overwerkuren

Er is direct sprake van overwerk als een werknemer in opdracht van organisatie bóven het formeel vastgestelde rooster arbeid verricht. De overwerkvergoeding krijgt een medewerker op basis van de overwerkregeling.

Er is géén sprake van overwerk als:

- Een werknemer extra uren wordt ingeroosterd vóórdát het formele rooster is vastgesteld: deze uren vallen onder de 'jaarurensystematiek'.
- Als een dienst, na vaststelling van het rooster, binnen de roosterperiode wordt verschoven; er worden per saldo immers geen extra uren ingeroosterd.

Overwerk(vergoeding) wordt bij een **voltijddienstverband** uitbetaald tenzij de werknemer verzoekt om compensatie in tijd.

- Werkgever kan compensatie in tijd omzetten in uitbetaling.
- Naast uitbetaling of tijdcompensatie, ontvangt werknemer een overwerktoeslag.
- Overwerk en overwerktoeslag worden in de volgende maand uitbetaald
- Compensatie in vrije tijd moet binnen drie maanden worden opgenomen.



## Stap 3

# Werken met heldere roosterdeadline, geeft stabiliteit aan het rooster

**Het gebruik van een 1 maandrooster (28 etmalen conform ATW) is toegestaan. Wij adviseren een planhorizon van 2 maanden (naar keuze van een organisatie zou het meer kunnen zijn, maar dan kent het rooster mogelijk meer variabiliteit) dat in blokken van een maand wordt aangevuld. Dat zorgt ervoor dat medewerkers altijd minimaal 2 maanden vooruit weten hoe hun rooster eruit ziet.**

In de planning is het van belang dat de leidinggevende de organisatiewensen en eisen op het gebied van flexibiliteit op elkaar afstemmen. Het is van essentieel belang dat een medewerker voor zijn volledige contract wordt ingezet in het rooster. Als er een verzoek is voor meerwerk, is dit een onderdeel van de wens van een organisatie en dient dat bij voorkeur vooraf in het rooster gepland te zijn.

Medewerkers geven hun roosterwensen tijdig aan bij de verantwoordelijke planner. Iedere 15e van de maand moeten de wensen zijn aangeleverd voor de periode die ongeveer drie maanden later start. Dit betekent dat zowel de werkgever als de medewerker dezelfde deadlines heeft voor het aanleveren van informatie. Na de deadline aangeleverde wensen worden in principe niet meer verwerkt en moeten ter beoordeling langs de leidinggevende, voordat het alsnog in een geplande rooster wordt meegenomen.

Aanleveren wensen en inzetbeperkingen werknemer/werkgever	Publicatie van het rooster voor genoemde datum	Voor de periode
15 januari	1 februari	mei
15 februari	1 maart	juni
15 maart	1 april	juli
15 april	1 mei	augustus
15 mei	1 juni	september
15 juni	1 juli	oktober
15 juli	1 augustus	november



## Stap 4

# Stap 4: Flexibiliteit bewust inrichten geeft zuurstof aan het rooster

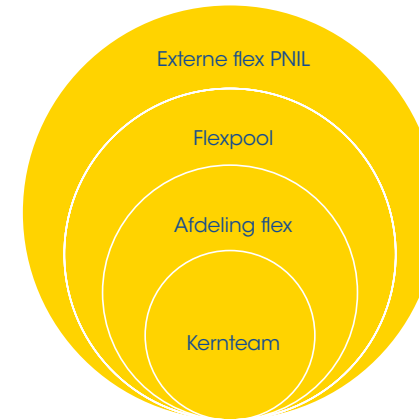
**Als onderdeel van het rooster- en realisatieproces is de flexibilisering essentieel. Mogelijk kunnen organisaties werken met een flexibele schil om met de variatie in de productie om te kunnen gaan, alsook uitval op te kunnen vangen. Het is een keus waar de ad hoc vragen binnen komen. De ad hoc aanvragen worden, als een afdeling het niet zelf op kan lossen, waar mogelijk, door de flexpool gevuld. De flexpool zelf is organisatorisch veelal onder de grootste afnemer van de pool gesitueerd.**

De personele flexibiliteit is binnen de organisatie meestal ingedeeld in het zogenaamde schillenmodel.

Dit flex-model wordt georganiseerd vanuit een kernteam van vaste formatie en is een basisformatie per afdeling (o.b.v. objectieve transparante normen) beschikbaar, waarbij het streven is de basisformatie zo optimaal en waarheidsgetrouw (ICM) mogelijk in te zetten.

De tweede schil die kan worden ingericht, is de afdeling flexibiliteit. Deze komt voor in vooraf geplande meeruren tijdens het planproces. Of extra werken na vaststelling van het rooster in het realisatieproces.

Bij meeruren kunnen parttimers worden ingezet, waarbij op basis van KUS of compensatie in tijd is afgesproken of uren worden uitbetaald, waarbij strikte afspraken worden gemaakt over het opnemen van deze uren, in overeenstemming met de richtlijnen. Ook kan door de planners onderling gekeken worden naar een efficiënt gebruik van JUS. Door het clusteren van afdelingen is het mogelijk om binnen het geformeerde cluster overstijgend flexibele medewerkers in te zetten.



Als er wordt afgeweken van het geplande arbeidspatroon, is alle extra inzet overwerk en geldt boven voltijds dienstverband (uren) de overwerkvergoeding. Als het op de afdeling niet lukt om de openstaande diensten te vullen, dan kan een derde schil mogelijk uitkomst bieden. In deze schil wordt gebruik gemaakt van een (interne) flexpool. Vraag hierbij is of het gaat om inzet op korte of lange termijn, om algemene deskundigheid (handen) of specialistische deskundigheid. Tot slot wordt externe flex ingezet. Alle externe flex, zowel zorggerelateerd als ondersteunend. Bij uitzendbureaus waar afspraken mee zijn gemaakt, adviesbureaus waar adviseurs van worden ingehuurd of interim-bureaus voor interim-management.

Door de hiërarchie van flexinzet zorgvuldig in schillen te beschrijven en op te bouwen, kunnen afspraken gemaakt worden wanneer in het roosterproces een vorm van flex wordt ingezet. Het gaat er hierbij om zorgvuldig met de flexmedewerker om te gaan.



## Stap 5

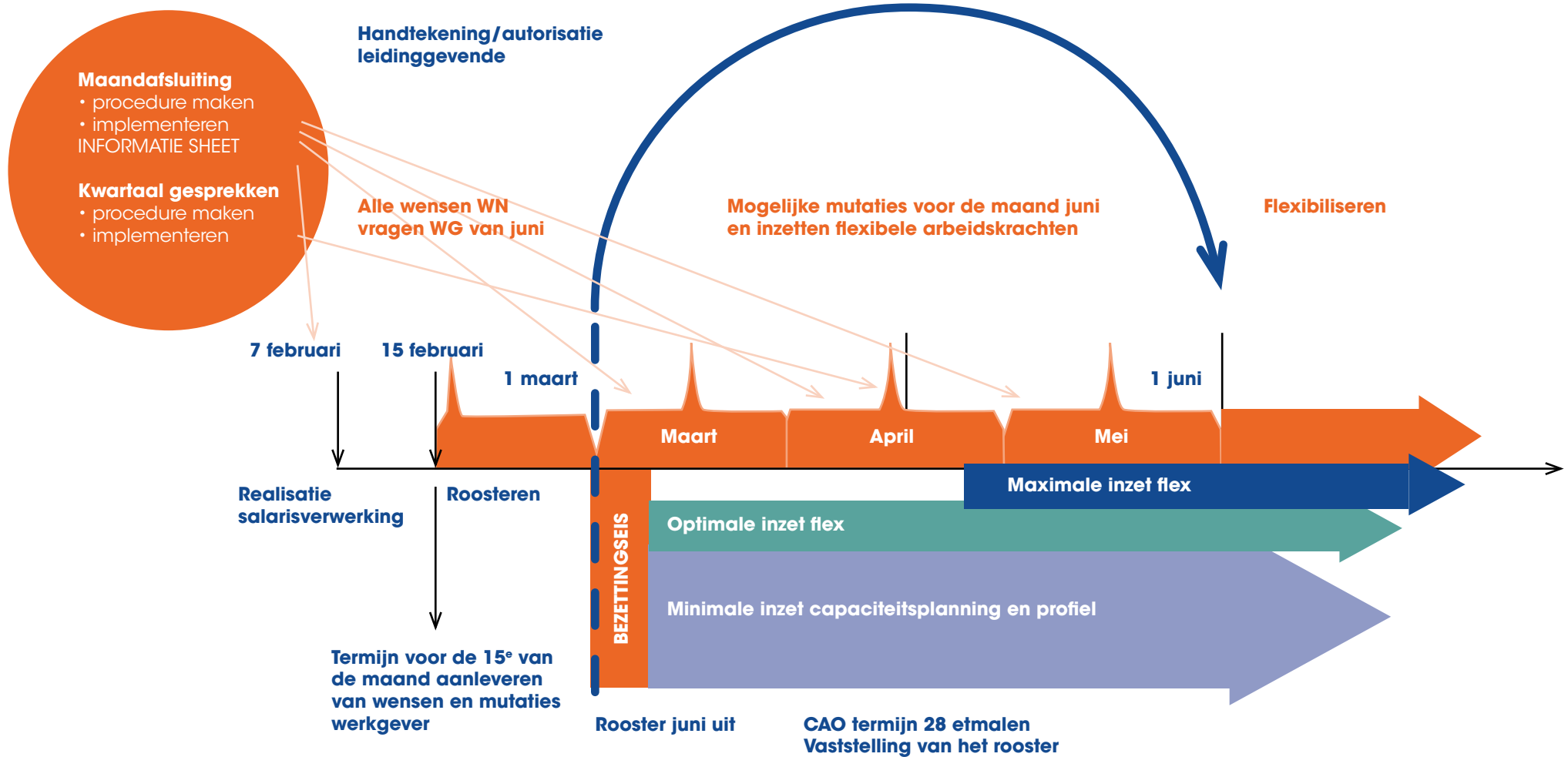
# Organiseer een plan, een controlecyclus en een landingsplek voor kwaliteitsverbetering in de vorm van een maandafsluiting.

**Registratie van de gerealiseerde roosters met de daadwerkelijk gewerkte uren, geschiedt zo spoedig mogelijk na de gewerkte (gerealiseerde) dag. Het is de hele maand mogelijk om de uren aan te passen, met als gevolg dat de uren altijd up to date zijn. De uiterste deadline is iedere zevende werkdag van de maand, aangezien dan het *maandafsluitingsoverleg* plaatsvindt. In dit overleg worden alle roosterelementen doorlopen, zodat het rooster dat wordt geaccordeerd geen mutaties meer kent met terugwerkende kracht, en men iedere maand de kwaliteit van het rooster kan verbeteren.**

De deadline voor het controleren van de gerealiseerde roosters, is ten behoeve van de salarisverwerking de zevende werkdag van de maand. Uiterlijk op deze dag moet de leidinggevende de roosters accorderen. Als het rooster door de leidinggevende is geaccordeerd, dan is het niet meer wenselijk dat er terugwerkende mutaties zijn.

De veranderingen in de jaaruren systematiek, alsook in de overwerkregeling, vragen een maandelijkse sturing op uren. In onderstaand schema is een sturingsmodel op uren weergegeven.

In dit model zit iedere maand (voor de accordering) een maandafsluitingsoverleg. De inhoudelijke onderdelen die in dit overleg kunnen worden besproken zijn in de bijlage weergegeven.. In dit overleg wordt de afgelopen maand geëvalueerd. Dit op basis van een format maandafsluiting waarin de belangrijkste onderwerpen zijn weergegeven, ondersteund door een data-sheet. Na de maandafsluiting accordeert de leidinggevende formeel het gerealiseerde rooster. Ook worden de mutaties doorgenomen en PNIL gecontroleerd. Deze afsluitingsprocedure geeft ook voeding voor de komende periode van roosteren. Ieder kwartaal is er op basis van de maandafsluiting een kwartaalgesprek.



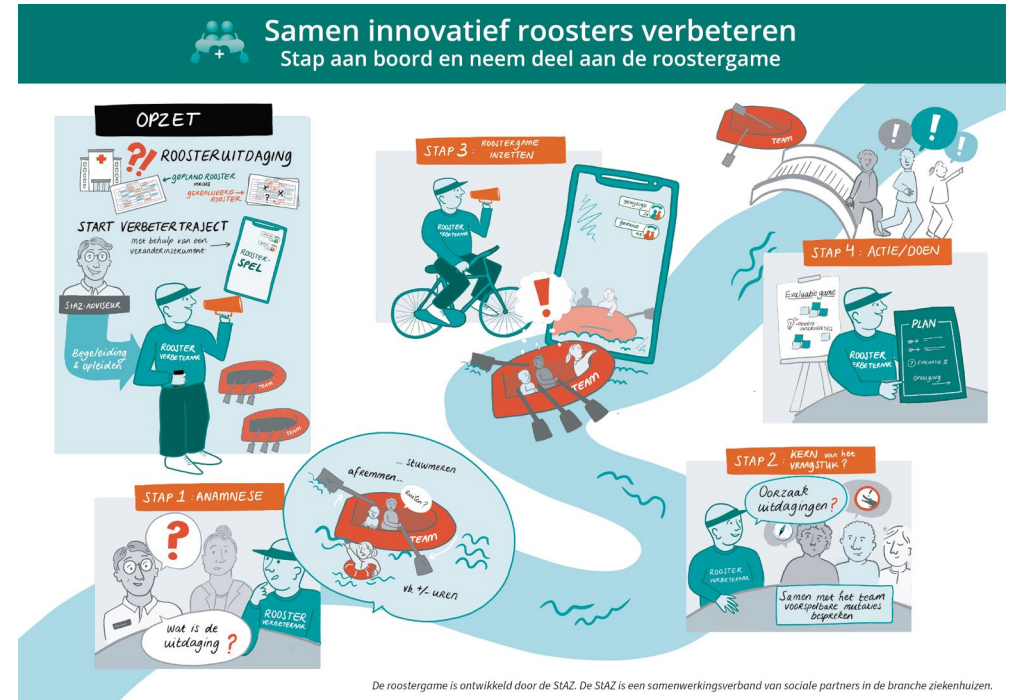
## Stap 6

# Verbeter het rooster en planproces met de serious roostergame!

**Hoe kan een serious game helpen om de kwaliteit van roosters te verbeteren. Dat is de kernvraag waarmee de game is gebouwd?**

Binnen het verandermodel is er aandacht voor en focus op het verbeteren van bepaalde aspecten van het roosteren. Hierbij is de serious roostergame een middel om op een leuke manier te laten zien hoe een roosterproces werkt en gestabiliseerd kan worden. Met dit doel is de StAZ (Stichting Arbeidsmarkt Ziekenhuizen) een innovatief-roosteren-traject gestart en is de roostergame ontwikkeld. De game biedt een spelomgeving binnen een besloten platform, waarin het roosterproces wordt vergeleken met een boottocht over een wilde rivier. Verschillende afdelingen hebben ieder een eigen virtuele boot. Wie het meest stabiele rooster heeft gedurende een maand, legt de meeste meters af.

Het doel van de game is het verkrijgen van inzicht in de, soms onbedoelde, effecten van het roosterproces voor de medewerker en de organisatie. De game biedt ook de mogelijkheid om de resultaten te analyseren om zo dienstpatronen en de werk-privébalans te verbeteren. Serious Game Roosteren is als instrument onderdeel van een veranderstrategie, waarbij de basis in het sturen op uren ligt. Vanuit verschillende software systemen kunnen gegevens gebruikt worden om de game te vullen. In onderstaand schema is het verbetertraject van de roostergame schematisch weergegeven



Er is ruimte om deel te nemen aan een project, waarin de elementen als genoemd in de routekaart onderdeel van een verbeterproces kunnen zijn. Voor meer informatie, ga naar [Roosterverbeteraar – Serious game roosteren in ziekenhuizen](#).



## Bijlage 1

# Notulen: Maandafsluiting Leidinggevende en Planner

### Frequentie maandoverleg:

1 keer per maand bij voorkeur vlak voor het afsluiten van het rooster.

### Frequentie kwartaaloverleg:

1 keer per kwartaal direct voorafgaand aan de kwartaalafsluiting

Locatie/Team/Afdeling	
Tijdstip	
Datum	
Afsluitende maand	

### Te bespreken onderwerpen:

Actielijst vorige maandafsluiting van de maand...

## Planner Algemeen

Lever totaaloverzichten aan en bespreek de:

### > Minuren en plusuren in het kader van de KUS

- Welke medewerkers hebben minuren/plusuren in jaarurentotale. Zijn er medewerkers die structureel boven hun contracturen werken. Zo ja, hoeveel uur betreft dit? En hoeveel uur betaal je extra uit? Of zijn er andere afspraken gemaakt, denk hierbij aan MeerKeuzeArbidsvoorwaarden (MKA) of Tijd Voor Tijd (tvt).

- Wat is de oorzaak van de minuren/plusuren?

- Wat zijn de minuren/plusuren voor het gehele planbord en wat is het verschil t.o.v. de vorige maand? (dit conform CAO plus en minurenbeleid en de bandbreedte)



- Zijn er medewerkers ingezet die in aanmerking kwamen voor de nieuwe overwerkvergoeding? Hoe kan deze inzet volgende keer worden voorkomen?

- Evaluatie op het vorig uitgebrachte rooster. Wat kunnen we leren, wat hadden we anders kunnen doen?

> **Zijn de incidentele en structurele wensen volgens het roosterbeleid behandeld?**

> **Zijn de mutaties bijgehouden? Zijn de bijzonderheden besproken tussen planner en leidinggevende?**

> **Vakantie en verlof. Zijn de vakantie-aanvragen conform het roosterbeleid behandeld?**

(Planner en leidinggevende hebben afgestemd welk percentage afwezig mag zijn.)

> **Hoe komen schendingen tot stand? Is het acceptabel? Welke actie kan/ moet hierop uitgezet worden?**

> **Scholing, vergaderingen, overige uitplandagen van leerlingen en (zorg) personeel. Hoe verhoudt zich dit tot de norm bezetting? Waar liggen of lagen de knelpunten?**

> **Wat is het ziekteverzuim, wat zijn de hierbij behorende uren op medewerkersniveau en wat is de stand van zaken? Wat is de opbouw/ inzet op AT basis?**

> **Hoeveel uur is er ingezet aan medewerkers met een nulurencontract van het eigen planbord, medewerkers vanuit de flexpool en uitzendkrachten/ ZZP (PNIL=personeel niet in loondienst)?**



> Zijn er afwijkingen in de PNIL facturen gevonden en zijn deze, indien van toepassing, doorgegeven aan de betreffende verantwoordelijke leidinggevende?

> Zijn de stagiaires geroosterd? Zijn er bijzonderheden?

> Wat is de stand van zaken van de uren van de leerlingen? Zijn er bijzonderheden?

> Gekeken naar de wensen van de medewerkers, zijn de huidige wensen dan nog toepasbaar op de normbezetting?

> Wat is het totaal van het aantal gewerkte uren versus de normbezetting/begroting (verticale telling) en zijn verschillen te verklaren?

> Is er voldaan aan de kwaliteitsnorm zoals in de normbezetting/bezettingseis is vastgesteld?

Het verruilen van een lager niveau tegen een hoger niveau of visa versa. Denk hierbij aan vervangen van bijv. een verpleegkundige voor een woonassistent of visa versa. Dit heeft financiële consequenties, maar kan ook van invloed zijn op de kwaliteit van zorg.

> Kloppen de contracturen/contractenmix (formatie per afdeling/team/locatie) met de bezettingseis? En (waar) verwacht je flex-medewerkers of PNIL in te zetten de komende periode?

> Wordt het volgende uit te brengen rooster uitgebracht met openstaande diensten/krappe bezetting. En wat zijn hierin de knelpunten?

> Overig:



## Alleen voor de planner

Ziekenhuis en Revalidatie:

> **Wat was de bedbezetting versus zorgwaarde en hoe verhoudt zich dit tot de minuren/plusuren?**

> **Zijn er medewerkers waarbij er kwijtschelding van uren plaats zou moeten vinden? Zo ja, welke medewerkers en wat is de oorzaak?**

## Leidinggevende

> **Min-uren en plus-uren**

- Welke individuele afspraken zijn er met medewerkers gemaakt t.a.v. de minuren/plusuren?

- De plus en minuren zijn conform overzicht besproken. Zowel Jus M als Jus P afstemmen. Zijn de veranderingen in Value-Care overeenkomstig?

> **Te verwachten veranderingen in inzet van de medewerkers:**

- Te verwachten nieuwe medewerkers: aantal uren, wensen, niveau, aantal uren/diensten om in te werken.

- Te verwachten nieuwe leerlingen: aantal uren, niveau, welke afdeling/team/locatie, werkbegeleider. (Bespreken van zaken die niet terug te vinden zijn op de leerlingenplanning.)

- Zijn er vertrekkende medewerkers? Denk hierbij aan ontslag of pensioen. Welke functie betreft het, per wanneer, welk aantal uren en wat zijn de gevolgen?





- Te verwachten veranderingen van de inzet van vaste medewerkers. Denk hierbij aan tijdelijk andere taken door bijv. ziekte, disfunctioneren, niet behaald hebben van kwalificaties, verandering van functie(inhoud), toevoeging van extra taken/werkzaamheden, scholingen.
  - Te verwachten veranderingen in contracturen, wensen/verwachtingen/afspraken.
  - Wat is de stand van zaken m.b.t. de zwangere medewerkers, en welke afspraken zijn er gemaakt voorafgaand aan het verlof en na het verlof? (Denk hierbij aan in welke diensten de medewerker nog inzetbaar is, verlofdatum, ouderschapsverlof.) En is er sprake van vervangen van de medewerker tijdens het verlof?
  - Wat is de stand van zaken rondom de leerlingen en stagiaires?  
Zijn er veranderingen (functioneren, vroegtijdig vertrek) die van invloed zijn op het rooster?
  - Wat is de stand van zaken rondom de kortdurende en langdurige zieke medewerkers?
  - Te verwachten veranderingen in (verplichte) kwalificaties (voorbehouden handelingen) en BHV. Is er voldoende gekwalificeerd personeel en sluit dit aan bij de (zorg)vraag/aanbod?
- > **Bespreking en accordering vakanties. Heeft dit eventuele consequenties?**
- > **Veranderingen en ontwikkelingen:**
- Rondom teamsamenstelling/norm-dagbezetting/begroting.
  - Binnen de locatie/team/afdeling, die van invloed zijn op de planning.
  - Is de huidige zorgzwaarte/caseload van invloed op de kwalitatieve/kwantitatieve bezetting?



> Wordt de personele begroting behaald? Zo nee, wat zijn de belangrijkste oorzaken?

> Overige: ...

> Akkoord op uitbrengen met openstaande diensten? Evt. akkoord op externe PNIL?

> Accorderen van het rooster in:

## Alleen voor de leidinggevende

Ziekenhuis en Revalidatie:

> **Veranderingen en ontwikkelingen:**

- Tijdelijk/blijvend in de (zorg)vraag DBC

> **Is de beschikbare informatie en ondersteuning nog steeds helpend? Zo niet welke interventie moet worden ingezet dit te verbeteren?**

> **FWG 65 (IP49 en hoger)**

- De plus en minuren van de IP49 en hoger zijn besproken op basis van een overzicht van value care.

## Bijlage 2

# Aandachtspunten/tips voor het sturen op uren:

### Beschouw plannen als een logistiek proces waarbij de visie het uitgangspunt is.

- Zorg voor inzicht in het roosterbeleid, waarin gedefinieerd is wat we verstaan onder de verschillende uren, de rol van flex en rooster/planningsprocedure.
- Bepaal samen het doel van sturen op uren. Wat kan het sturen op uren opleveren op de afdeling/locatie. Welk probleem willen we oplossen door te sturen. Wegwerken stuwmeren, minder overvragen vaste personeel, vergroten stuurbaarheid en efficiëntie, inzet vast flex-personeel?
- Welke rol kan flex en PNIL spelen in het sturen op uren. Definieer de visie op flex en bereken de grootheden die hierin een rol spelen.
- Gevoelde urgentie en draagvlak vanuit RvB, directieteam en leidinggevenden om een sturingsmodel in te richten.

### Centrale coördinatie en landingsplek

- Organiseer een landingsplek om maandelijks de gegevens/data uit het roostersysteem of managementinformatiesysteem te bespreken. Wat is de stand van de uren? Wie wordt er wel of niet ingezet? Welke maatregelen worden getroffen om opbouw van uren tegen te gaan? Wordt de realisatie van (meer) uren uitbetaald of in de jaaruren verwerkt? Wat is de waarde van een uur? Dit binnen de kaders van de nieuwe CAO.
- Wijs de inzet zo veel mogelijk toe en laat de personele planning aansluiten bij de capaciteitsplanning.

### Expertise vergroten

- Investeer in de juiste competenties binnen het planteam. Investeer tevens in de juiste competenties bij de leidinggevenden.

- Het vraagt om communicatieve vaardigheden en expertise op het gebied van procesoptimalisatie, waarbij ervaringen in andere domeinen kunnen worden gebruikt om de juiste stappen te zetten. De maandafsluiting maakt het mogelijk om alle relevante punten mee te nemen.
- Investeren in de kwaliteit van het overleg tussen planner en leidinggevende. Hiervoor kan de checklist maandafsluiting in de bijlage worden gebruikt. Werk daarbij samen aan het verbeteren van de kwaliteit van de planner en het overleg zelf.
- Investeer in de kwaliteit van het overleg op domeinniveau, waarin de diverse maandafsluitingen een onderlegger zijn voor verantwoording op exploitatie in het kwartaalgesprek.

### Juiste indicatoren en analyses

- Verzamel, analyseer en presenteer relevante data. Breng de processen in kaart en maak overzichten in value care die bruikbaar zijn voor de maandafsluiting.
- Breng niet alleen de personeelskant in beeld, maar relateer de gegevens ook aan productiecijfers (de aanbodkant).
- Dit alles om een verklaring te zoeken voor mogelijke afwijkingen in de inzet. Deze verklaringen kunnen op het niveau van het domein weer terugkomen.
- Creëer spiegelinformatie voor afdelingen, het gesprek over werklust en inzet wordt hiermee transparanter.

### Juiste tooling en systemen.

- Maak gebruik van de tooling in de roostersystemen en managementinformatiesystemen.
- Maak gebruik van bestaande checklists voor de maandafsluiting.
- Maak gebruik van bestaande informatie rond de werklust en aanbod van zorg.



De Routekaart is een initiatief van de partijen bij de Cao Ziekenhuizen en wordt verspreid via de StAZ.

[www.staz.nl](http://www.staz.nl)

## Neem contact op

Hebt u vragen of opmerkingen?  
Neem dan contact met ons op via  
de onderstaande gegevens.

### Bezoekadres

Lange Voorhout 13  
2514 EA Den Haag  
Postadres  
Postbus 556

### Contactgegevens

070 - 376 59 20  
staz@caop.nl

Inleiding

Stap 1

Stap 2

Stap 3

Stap 4

Stap 5

Stap 6

Bijlage 1

Bijlage 2