
Evaluatie 'Gemiddelde arbeidsduur op halfjaarbasis'
CAO VVT artikel 4.1 lid 2b en 2c

Concept rapportage

Versie 15-05-2019
Bestemd voor het SO-VVT

Ben van Hilst (BvHilst BV)
Jan de Leede (ModernWorkx)



INHOUD

1	SAMENVATTING, CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN.....	2
2	OPDRACHT EN VRAAGSTELLING	9
3	RESULTATEN VRAGENLIJSTONDERZOEK WERKGEVERS.....	10
3.1	Wie hebben de vragen ingevuld?	10
3.2	Vormgeving regeling	11
3.3	Effecten roosterwerkwijze	12
3.4	Verwachte effecten op personele inzet.....	13
3.5	Aansluiting op Kanteling werktijden	14
4	RESULTATEN VRAGENLIJSTONDERZOEK WERKNEMERS	15
4.1	Wie hebben de vragenlijst ingevuld?.....	15
4.2	Effecten op roosterwerkwijze volgens werknemers	16
4.3	Effecten op personele inzet volgens werknemers.....	17
5	UITKOMSTEN MINI-CASES	19
5.1	Onderdeel beschrijving mini cases	19
5.2	Rode draden in de bevindingen van de mini cases.....	29

1 SAMENVATTING, CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

Dit onderzoek beoogt cao-partijen betrokken bij de Cao-VVT een helder en compleet beeld aan te reiken van de toepassing, effecten en waardering van de cao-maatregel om de overeengekomen contractuele arbeidsduur te effectueren binnen een termijn van maximaal 6 maanden. Het onderzoek is afgesproken in de laatst afgesloten cao en dient als materiaal voor overleg tussen cao-partijen.

Samenvatting van de belangrijkste bevindingen

Vanuit het vragenlijstonderzoek onder werkgevers

- De respons is met 196 ingevulde lijsten zeer goed te noemen. Een substantieel deel van de leden heeft deelgenomen. De vragenlijsten zijn in meerderheid ingevuld door een HR vertegenwoordiger (ca. 60%) en voor ruim 30% door bestuurder of hoger management. De meeste respondenten leveren Langdurige Zorg en Wijkverpleging en in mindere mate GRZ.
- Ruim de helft van de organisaties heeft gekozen voor de standaardregeling van 2 meetmomenten met een accent op 1 januari en 1 juli (ruim 40%) en in een mindere mate 1 april en 1 oktober (ruim 25%). Circa 46% heeft met de OR/PVT een andere afspraak gemaakt met meerdere meetperioden. De regeling is bijna altijd uniform van toepassing op alle zorgsegmenten. De spreiding van de beschikbaarheid van medewerkers over het jaar vormt voor ruim de helft van de organisaties de leidende motivering voor de vormgeving. Bij circa 25% van de organisaties is de fluctuatie van het werkaanbod over het jaar leidend.
- Ruim de helft van de organisaties ziet/verwacht geen effect op de roosterwijze. Ongeveer een kwart ziet/verwacht het effect van roosteren voor een kortere duur; ook circa een kwart ziet/verwacht de tendens om de contractuele arbeidsduur (meer) in het basis rooster op te nemen. Bijna 20% van de organisaties meldt een inperking van de ruilmogelijkheden.
- 70% van de organisaties ziet/verwacht meer transactietijden met individuele situaties en administratie. Bijna de helft van de organisaties verwacht meer min uren te moeten kwijtschelden en bijna 40% verwacht meer plus uren te moeten uitbetalen. Een derde van de organisaties geeft aan meer aandacht te geven aan de beheersing van schommelingen in de ureninzet.
- 22% van de organisaties ziet mogelijkheden om tijdcompensaties voor het werken van/in bijzondere diensten te compenseren binnen een meetperiode van (maximaal 6 maanden); 34% acht dit niet mogelijk en 44% kan deze vraag niet beantwoorden.
- Slechts 14% van de organisaties is van mening, dat de cao-regeling aansluit bij de intenties en gemaakte afspraken over de Kanteling; ruim 60% is dat niet van mening en 23% kan daarop (nog) geen antwoord geven.
- Op de vraag wat vindt u van de cao-regeling inzake de arbeidsduur op halfjaarbasis antwoordt 72% de regeling een verslechtering te vinden, 8% een verbetering en kan 19% (nog) geen antwoord geven.
- Er is veel gebruik gemaakt van de mogelijkheid om een toelichting te geven over aspecten van de cao-regeling. De volgende opsomming biedt een overzicht van de belangrijkste thema's, die in veel verschillende bewoordingen zijn gegeven.
 - De organisatie hanteerde altijd al een zekere bandbreedte van plus en min uren om lucht te geven aan de praktijk van teamprocessen en medewerker behoeften.

- De organisatie besteedt meer aandacht aan de beheersing van ongewenste schommelingen in de ureninzet, dat is goed.
- De cao-regel frustreert het proces van zelforganisatie. Wat eerst in het teamproces werd opgelost, leidt nu tot spanningen.
- Een strikte naleving van de cao-maatregel geeft teveel druk op de teamprocessen, aandacht is goed maar de regeling is te strak.
- De medewerker kan elke maand zelf aangegeven of zij haar meeruren wil laten uitbetalen. Wij vinden dat de medewerker zelf verantwoordelijk is voor haar min en plus uren. En dus ook zelf zeggenschap hierover heeft.
- Regel is gebaseerd op klassiek roosteren en frustreert juist het zelfroosteren, waarbij medewerkers zelf keuzes kunnen maken in spreiding van hun inzet en uitbetaling van plus uren.
- We wachten de effecten nog even af, vermoedelijk gaan we de contractuele arbeidsduur (bijna) volledig in het basisrooster opnemen, waardoor minder flexibiliteit voor medewerker en organisatie ontstaat. Lastig want met een aantal specifieke doelgroepen (zoals zwaar demeterenden) is de inzet van flexkrachten niet altijd mogelijk. Specifieke ervaring met deze doelgroepen is namelijk een vereiste.
- We vragen meer flexibiliteit van medewerkers om hun uren te maken. Dat konden we voorheen met een betere spreiding en minder heftige roosterschommelingen over een veel langere periode in laten lopen bij te weinig gewerkte uren.
- Het is een paradoxale regeling. Enerzijds leggen we de verantwoordelijkheid voor de roosters en werktijden bij de teams. Zij hebben hierop de regie. Anderzijds is het management nu genoodzaakt om die regie terug te pakken om te voorkomen dat minuren moeten worden kwijtgescholden.
- 1. Het houdt ons wat tegen in het aanbieden van grotere contracten, uit angst om dan minuren kwijt te moeten schelden. 2. Veel gedoe met medewerkers die aangeven diensten niet te willen draaien, maar daarmee wel op minuren uitkomen. Hier komen we meestal wel uit, maar kost veel tijd, geeft onrust en discussie. 3. veel tijd kwijt met bijhouden/ controleren van het aantal min en plus uren en daarop sturen. 4. Er worden veel individuele afspraken gemaakt met mensen die hun plusuren langer willen opsparen of juist maandelijks willen laten uitbetalen. Ook dit geeft extra administratieve last vanwege de verplichting deze afspraken schriftelijk vast te leggen. 5. administratieve last van het periodiek individueel moeten verschaffen van een overzicht van plus- en minuren. In ons roosterpakket kunnen medewerkers op dag basis zien wat hun min/plusuren zijn en voor het lopende kalenderjaar. Het systeem biedt echter niet de mogelijkheid om dit op halfjaar basis te bekijken. We hebben hier nu een ontwikkelopdracht voor moeten geven aan de leverancier van ons roosterpakket.
- De huidige arbeidsmarktproblematiek vraagt om andere contracten en het kwaliteitskader vraagt om een andere inzet op onze woongroepen. Daar zijn dit soort regels een enorme last. Het maakt de puzzel om te komen tot goede contracten, roostering en goede zorg lastig. Er komen onjuist prikkels om bepaalde contracten niet aan te bieden (past niet in het rooster en/ of leidt tot onnodig veel min en meeruren). Dus de krapte wordt vergroot door deze regel. Ik vraag me ook oprecht af wie hier op zit te wachten.
- Geen verslechtering als je het hebt over beter sturen op de arbeidsduur op half jaar basis. Echter, wel als je het hebt over kwijtschelden (en uitbetalen) na een halfjaar. Een saldo staat zelden exact op 0. Er zou een marge in moeten zitten. Zoals het nu in de CAO vermeldt staat hebben sommige medewerkers het idee dat ze niet verantwoordelijk zijn voor het inhalen van hun minuren, omdat de uren volgens CAO worden kwijtgescholden.

Vanuit het vragenlijst onderzoek werknemers

- De respons is met 4.600 werknemers fors. De werknemers werken vooral in organisaties, die Langdurige Zorg leveren en - op de tweede plek - Thuiszorg. 75% van de respondenten werkt in een uitvoerende zorgfunctie, 11% in een ondersteunende functie en 14% in overige functies waaronder behandelaren. De gemiddelde contractomvang is vergelijkenderwijs met eerder branche onderzoek aan de hoge kant met een waarde van 25,24 uur per week. Het aandeel van banen vanaf 24 uur is 57% van de respons, het aandeel van banen vanaf 32 uur is 21% van de totale respons.
- Zo'n 40% van de respondenten geeft aan dat de cao-regeling wordt toegepast, 21% geeft aan dat dat niet het geval is en 39% kan deze vraag niet beantwoorden.
- Slechts 21% geeft aan, dat er overleg met de OR/PVT heeft plaatsgevonden en 13% zegt van niet. Bijna twee derde van de medewerkers weet het antwoord op deze vraag niet.
- Op de vraag naar de (verwachte) effecten op de roosterwijze (meerdere antwoorden mogelijk) antwoordt 37%, dat er geen verandering in de roosterwijze optreedt. Ruim 20% ziet een tendens om de contracturen (bijna) volledig in het basis rooster op te nemen en 15% ziet de tendens om voor een kortere periode te gaan roosteren. Een beperking op het ruilen van diensten wordt door 7% van de respondenten met ja beantwoord. Op de vraag naar effecten op de roosterwijze antwoordt ruim 27% met 'Weet niet'.
- Over de (verwachte) effecten van de cao-maatregel in bredere zin (meerdere antwoorden mogelijk) geeft 37% aan meer aandacht te verwachten voor het beheersen van fluctuaties in de ureninzet. 9% verwacht meer kwijtschelding van min uren en 22% verwacht meer uitbetaling van plus uren (22%). Ongeveer 15% ziet een tendens om andere flex oplossingen in te zetten dan (alleen) de variatie in de uren inzet.
- Ruim 40% van de respondenten geeft aan een passende afspraak te kunnen maken voor een individuele verrekenwijze; 17% lukt dat niet. Voor ongeveer 25% van de respondenten speelt dit punt niet en 18% heeft deze vraag niet beantwoord.
- Twee van de drie medewerkers wenst de mogelijkheid om plus uren ook over een langere periode dan 6 maanden te kunnen doorschuiven. Deze wens is wat sterker bij de grotere contracten.
- Toch zijn de werknemers over het geheel positiever over de regeling dan de werkgevers, hoewel nog steeds geen meerderheid het een verbetering vindt: 40% vindt het een verbetering, 20% een verslechtering en nog eens 40% weet het niet. Grotere contracten geven wat vaker aan de regeling een verslechtering te vinden.
- Ook door werknemers is veel gebruik gemaakt van de mogelijkheid om een mening te geven over de cao-regeling. In de volgende opsomming staan weer de belangrijkste thema's, die in allerlei bewoordingen zijn geuit.
 - We weten nu tenminste wel waar we aan toe zijn. Het was eerder erg onduidelijk wat van toepassing was.
 - Door personeelstekort kunnen we zelf kiezen wanneer onze plus uren worden uitbetaald.
 - Ik zou graag plus uren willen opsparen voor een langere periode en naar behoefte opnemen.
 - Als alles netjes wordt bijgehouden heb ik wel vertrouwen in het opsparen van plusuren voor een langere periode.
 - Aan één kant een verbetering omdat het aantal uren dat je plus of min staat in volume afneemt. Het is wel jammer dat min uren altijd worden kwijtgescholden omdat het dan

de motivatie wegneemt om deze weg te werken. Plusuren uit laten betalen is belasting-technisch ook niet voordelig.....dus is het voor een medewerker voordeliger om min uren te laten kwijtschelden.....minder werken voor hetzelfde salaris!

- Binnen het team waar ik werk, zorgen we altijd al dat de plus uren zoveel mogelijk de volgende maand terug gegeven worden. De min uren komen bijna niet voor.
- De druk om min uren op tijd weg te werken is niet goed. Dit leidt tot gevolgen voor de werk-privé balans.
- Een verbetering omdat ze je in rustige periodes niet te weinig in kunnen zetten. Maar anderzijds wil ik wel extra kunnen werken om plus uren op te bouwen. Deze wil ik dan gebruiken wanneer het mij uitkomt.
- Er gaat nu voor het eerst een arbeidsduurverrekening plaatsvinden, dus per half jaar. Voorheen voordien werd er niets meegedaan, plus uren kon je meenemen en minuren moest je gewoon met meer tijden en meer dagen werken, tot de min uren weg waren. Voor sommige collega's bijna onmogelijk. Die min uren kwamen vooral doordat collega's veel ruilden onderling
- Er kunnen nu minder afspraken gemaakt worden met vaste medewerkers om binnen het eigen team de pieken van de vakantie op te vangen. Er zal minder gebruik gemaakt kunnen worden van het Jaar Uren systematiek. Normaal als er een iets ruimere vaste formatie is worden er eventueel wat min uren opgebouwd om in de vakantie periode iets meer te werken. Vaste formatie zal nu dus iets minder groot worden en er zal meer beroep gedaan moeten worden op flexibele inzet in de vakantie pieken, ook meer (vreemde) gezichten bij de klant.
- Er wordt nu door een duidelijke afspraak beter gelet op het roosteren van de contracturen.
- Het is slecht te verteren dat medewerkers, die niet intekenen op openstaande diensten hun minuren kwijtrafen terwijl anderen juist plusuren werken. Er zijn collega's die nu nog minder bereid zijn om hun contracturen te werken. Het verslechtert de sfeer in de teams.
- Hoop dat er nu wat zorgvuldiger geroosterd wordt

Vanuit de mini-cases interview ronde met managementvertegenwoordigers

De 5 organisaties hebben een negatief oordeel over de cao-regeling. Zij achten een onverkorte toepassing van de regeling niet goed mogelijk. Zij willen ruimte om samen met de OR/PVT afspraken op maat te kunnen maken. Bijvoorbeeld over een buffer van plus en min uren die door is te schuiven in de tijd of vast te houden aan de meetperiode van 1 jaar.

- De bezwaren bestaan uit de volgende elementen:
 - De cao-regeling staat haaks op de intenties met en afspraken over de Kanteling werktijden. Het is een stap terug in de tijd zowel qua filosofie over de decentrale arbeidsverhoudingen en zeggenschap alsook in de ontwikkeling van regelruimte binnen de organisatie. Enerzijds geeft de cao de werknemer zeggenschap en invloed op de werktijden binnen het beleidskader van werkgever en OR/PVT en anderzijds staat er op een andere plek in de cao een restrictie voor de inzet.
 - Het leidt binnen teams tot verstarring rond inzetbereidheid en tot calculerend gedrag. Medewerkers vinden het bijvoorbeeld oneerlijk, dat collega's beloofd worden als zij diensten niet willen werken. Of spanning tot het geforceerd wegwerken van minuren met verstoring van de werk-privé balans.
 - De cao-regeling staat op gespannen voet met het beleid om meer contracturen per team te organiseren (goed voor de kwaliteit van zorg en binding van medewerkers) en grotere banen aan te bieden (aantrekking op de arbeidsmarkt). Een meetperiode van 6 maanden is te krap om de inzet goed te organiseren.

- De diversiteit onder medewerkers en hun behoeften is groot en varieert in de tijd. Deze regeling werkt beperkend en vraagt meer tijd en administratie. Een bijzonder punt is de standaard uitbetaling van plusuren en de mogelijke effecten op de inkomensafhankelijke toeslagen en subsidies.
- o Overigens achten deze organisaties het zonder meer wenselijk, dat er een goede beheersing is van fluctuaties in de inzeturen en dat ongeacht de mate van zeggenschap en regelruimte voor teams, de werkgever daarin een verantwoordelijkheid heeft.
- o De organisaties wensen ruimte om samen met de OR tot maatwerk te kunnen komen. De regeling is te strikt om zonder problemen voor medewerkers en organisatie toe te kunnen passen.

Vanuit de mini-cases interviewronde met vertegenwoordigers van de OR en medewerkers

- o De toegenomen aandacht met een duidelijke afspraak voor de beheersing van fluctuaties in de ureninzet is positief. Wel wordt de cao-regeling als te strikt ervaren. Medewerkers hebben verschillende behoeften en willen bijvoorbeeld plus uren sneller uitbetaald hebben of juist een urenbuffer kunnen doorschuiven in de tijd. De cao-regeling in de huidige vorm geeft een spanning in teams op inzetbereidheid en calculerend gedrag (ik zet geen stapje extra als een ander met min uren wekomt). Ook zijn er veel verschillen te onderkennen: het ene team heeft een lage formatie en wil de plusuren sneller betaald krijgen en in een ander team is er een ruime formatie en zit men elkaar op te jagen om min uren koste wat het kost weg te werken.
- o Medewerkers die vanwege toeslagen en belastingen minder gaan verdienen als ze meer uren laten uitbetalen, zijn de dupe van deze regeling.
- o Van de vijf mini-cases zijn alle vijf ondernemingsraden het met de werkgever eens, dat de regeling de ruimte moet bieden om met maatwerk afspraken te versoepelen.

Conclusies

- o De cao-regeling is in de ogen van het merendeel van de werkgevers te strak. Er ontstaan negatieve effecten voor beleid gericht op meer teamformatie en ruimte voor grotere banen. De cao-regeling sluit onvoldoende aan bij diversiteit aan organisatorische keuzes en situationele kenmerken (bijvoorbeeld weinig of juist veel teamformatie) en diversiteit aan medewerker behoeften. De administratieve lastendruk neemt met deze regeling toe. Ook stijgen de kosten door het verrekenen van plus en min uren. Stevige weerstand (en teleurstelling) zit op het punt, dat de cao-regeling niet past op de koers met de Kanteling Werktijden. Zowel qua filosofie en intenties alsook in de praktijk binnen teams. Het is een stap terug in de tijd, die moeilijk is uit te leggen. Het is voor veel werkgevers onduidelijk voor welk probleem en voor wie deze cao-regeling is bedoeld.
- o Vanuit werknemersperspectief is er een gemengd beeld. 40% acht de cao-maatregel een verbetering, 20% een verslechtering en 40% weet het nog niet. Werknemers met grotere banen zijn minder positief. Twee derde van de werknemers wil de mogelijkheid van het vormen van een urenbuffer na de meetperiode van 6 maanden. Werknemers met een grotere baan willen dat wat meer. 21% van de werknemers geeft aan, dat de werkgever de cao-regeling niet toepast en 17% geeft van de werknemers geeft aan, dat hij/zij niet tot een individuele afspraak kan komen. Ook de werknemers verwachten dat er meer plus en min uren verrekend gaan worden dan voorheen, zij het in een mindere mate dan de werkgevers. Uit de mini-cases blijkt de waardering van de OR/PVT voor de toegenomen aandacht voor beheersing van fluctuaties in de ureninzet. Wel achten zij

ruimte nodig om lokaal tot een maatwerk afspraak te kunnen komen met de werkgever. Daarmee kan beter ingespeeld worden op organisatorische verschillen en situationele omstandigheden (o.a. ruime of krappe bezettingen, grotere banen) en verschillen in behoeften van medewerkers (o.a. sneller willen uitbetalen van plus uren, urenbuffer kunnen vormen, geen gejaag op min uren in teams). In de 5 mini cases wenst de OR/PVT ruimte voor maatwerk.

- Het belang van aandacht voor het beheersen van de fluctuaties in de uren inzet heeft een breed draagvlak, zo blijkt uit de vele toelichtingen en de interviews. Werknemers waarderen de duidelijkheid die er voorheen niet/ onvoldoende was. Werkgevers zien voordelen op velerlei punten, zoals voor de medewerker tevredenheid en financiële beheersing en de keerzijde van het op z'n beloop laten van uren fluctuaties.

Resumerend kan geconcludeerd worden, dat de regeling te strak is en er ruimte nodig is om de spanning die de regeling te weeg brengt te verminderen. Maar dat aandacht voor beheersing van de ureninzet breed wordt gedragen. Deze behoeften hangen enerzijds samen met keuzes in het sociaal beleid en organisatie (o.a. grotere banen, ruimere bezettingen organiseren) en situationele kenmerken (krapte op de arbeidsmarkt) alsook uit de sterke diversiteit in de medewerker behoeften. Een bijkomend punt is de tegenstrijdigheid, die wordt ervaren met de koers Kanteling werktijden.

Aanbevelingen

Op basis van deze bevindingen en conclusies worden de volgende aanbevelingen gedaan in de vorm van 4 mogelijkheden tot aanpassing:

Geef lucht aan de praktijk in het besef dat duidelijkheid en zekerheid nodig is en voorheen ontbrak

- Keer terug naar de verrekening op kalenderjaarbasis, zoals van toepassing voorafgaand aan 1 januari 2019, met de kwijtschelding van min uren respectievelijk de uitbetaling van plus uren, zoals nu op half jaarbasis geformuleerd. Voeg daaraan echter de mogelijkheid toe, dat in overeenstemming met de OR/PVT een urenbuffer voor plus en min uren kan worden doorgeschoven. Binnen deze mogelijkheid kan voor de individuele werknemer maatwerk worden geleverd.
- Pas de regeling aan door de verrekening van plus en min uren uiterlijk in het derde, opvolgende kwartaal te laten plaatsvinden. Voeg de mogelijkheid toe, dat in overeenstemming met de OR/PVT een urenbuffer voor plus en min uren kan worden doorgeschoven. Binnen deze mogelijkheid kan voor de individuele werknemer maatwerk worden geleverd.

Geef ruimte aan de decentrale arbeidsverhoudingen voor maatwerk en verbindt met de Kanteling werktijden

- Handhaaf de cao-regeling maar voeg toe, dat het decentrale niveau op basis van een overeenkomst tussen werkgever en OR/PVT de ruimte heeft om de regeling op maat aan te passen. Voeg een dergelijke regeling toe aan het artikel van de Kanteling werktijden (Hoofdstuk 5.1.A van de cao). Verbindt de onderliggende rationale mede aan de maatwerk regeling aan artikel 7 letter d, H5.1.A van de cao: *Je werkgever verstrekt ten behoeve van het overleg met het medezeggenschapsorgaan over zeggenschap over*

werktijden de volgende informatie: de noodzaak om de inzet van arbeidsuren te spreiden over (een deel) van het kalenderjaar. Verbindt hieraan de bepaling, dat werkgever en OR/PVT hierover overeenstemming moeten bereiken.

- Handhaaf de cao-regeling maar voeg toe, dat het decentrale niveau op basis van een overeenkomst tussen werkgever en OR/PVT de ruimte heeft om de regeling aan te vullen met een bandbreedte van plus en min uren, die in de tijd doorgeschoven kan worden. Voeg een dergelijke regeling toe aan het artikel van de Kanteling werktijden (Hoofdstuk 5.1.A van de cao). Verbindt de onderliggende rationale mede aan de maatwerk regeling aan artikel 7 letter d, H5.1.A van de cao: *Je werkgever verstrekt ten behoeve van het overleg met het medezeggenschapsorgaan over zeggenschap over werktijden de volgende informatie: de noodzaak om de inzet van arbeidsuren te spreiden over (een deel) van het kalenderjaar. Verbindt hieraan de bepaling, dat werkgever en OR/PVT hierover overeenstemming moeten bereiken.*

2 OPDRACHT EN VRAAGSTELLING

De Cao-partijen hebben aan BvHilst/ModernWorkx gevraagd om een evaluatie uit te voeren van onderstaande cao-regeling om een gegronde discussie te kunnen voeren over deze regeling en de discussie van feitenmateriaal te voorzien over de beleving van de regeling.

4.1 lid 2b. Het gemiddeld wekelijks te werken aantal uren wordt gemeten over een vooraf vastgestelde periode van 6 maanden. Na deze periode van 6 maanden wordt als volgt met eventuele plus- en minuren omgegaan: een negatief saldo aan uren wordt op nul gezet en een positief saldo aan uren wordt uitbetaald, tenzij op verzoek van de werknemer en in overleg met de werkgever andere afspraken zijn gemaakt over de verrekening van min- en plusuren. Dergelijke afspraken moeten schriftelijk worden vastgelegd. In overleg met de ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging kan worden afgesproken hoe deze periode van maximaal een half jaar wordt vormgegeven, bijvoorbeeld 3 maanden, 6 maanden en 3 maanden. De meetperiode hoeft niet op kalenderjaarbasis plaats te vinden, maar kan ook aansluiten bij de feitelijke roosterperiodes over het kalenderjaar heen.

4.1 lid 2c. je werkgever verschaft je tenminste 4 maal per jaar een overzicht waaruit blijkt of je meer of minder dan de met jou overeengekomen gemiddelde arbeidsduur hebt gewerkt. Het overzicht biedt basis voor overleg tussen jou en je werkgever.

Doel- en vraagstelling

Doel van het onderzoek is zicht te krijgen op de beleving van organisaties en medewerkers ten aanzien van de regeling gemiddelde arbeidsduur op halfjaarbasis (in het vervolg 'de regeling'). Hiermee kan de discussie gevoed worden van de cao-partijen over eventuele aanpassingen van deze regeling.

De vraagstelling is drieledig:

1. Hoe wordt de regeling vormgegeven door organisaties in de VVT?
2. Welke (verwachte) effecten heeft de regeling op de roosterwerkwijze en andere aspecten van de personele inzet?
3. Hoe wordt de regeling ervaren door medewerkers in de VVT?

Methode

Op twee manieren is informatie verzameld om deze vragen te beantwoorden. In de eerste plaats is een vragenlijst uitgezet onder de werkgevers en werknemers in de VVT in de periode 8-30 april 2019. De respons is respectievelijk 196 werkgevers en 4600 werknemers. In de tweede plaats is een vijftal mini-casestudies uitgevoerd om achtergronden van de regeling te doorgronden.

Dit document is een verslag van dit onderzoek.

De onderzoekers danken de vijf organisaties die hebben deelgenomen aan het mini-cases onderzoek voor hun bereidheid en de tijd die ze hebben gestoken in de gesprekken met de onderzoekers. Verder danken we de 4.600 medewerkers en de 196 vertegenwoordigers van organisaties, die de moeite hebben genomen om de vragenlijst volledig in te vullen!

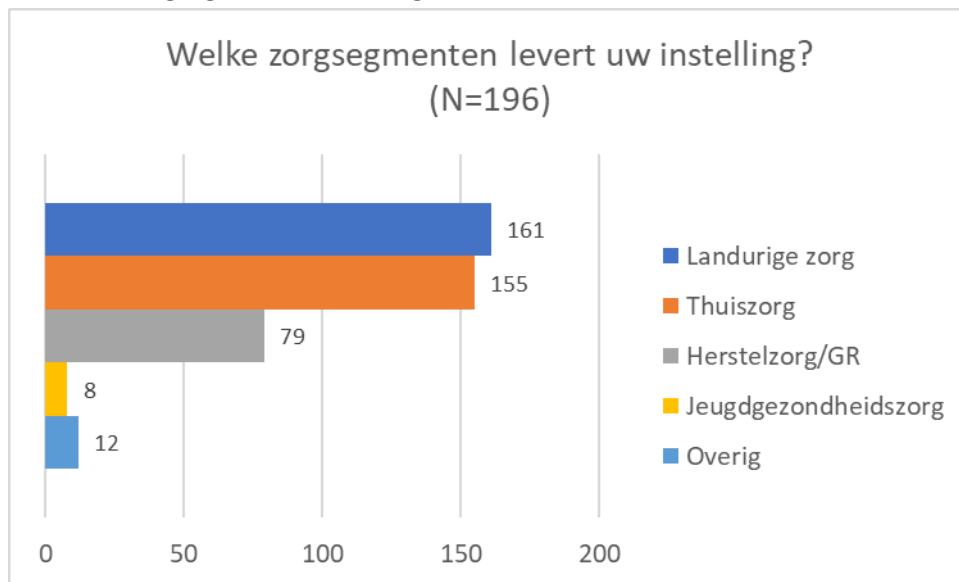
3 RESULTATEN VRAGENLIJSTONDERZOEK WERKGEVERS

Hieronder volgen de uitkomsten van het vragenlijstonderzoek onder werkgevers.

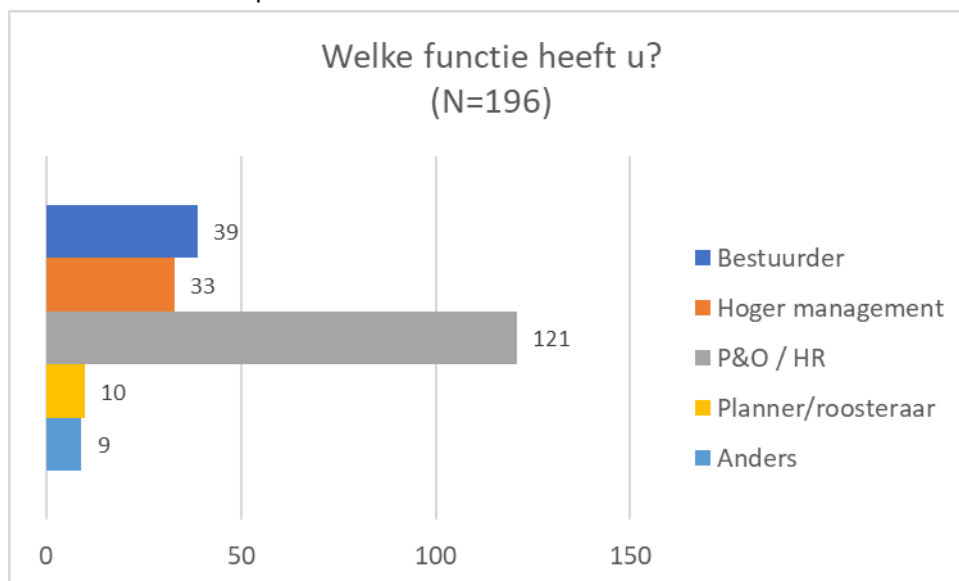
3.1 Wie hebben de vragen ingevuld?

De respons op de werkgeversvragenlijst is met 196 heel goed te noemen. Als het allemaal unieke organisaties zijn, dan betreft dit bijna de helft van de sector. Omdat het anoniem en vertrouwelijk is ingevuld is niet te controleren welke organisaties dit hebben ingevuld. We weten alleen welke zorgsegmenten de instelling levert en de functie van de respondent. Zie hieronder in Tabel 2.1 en 2.2. Er zitten veel VVT-instellingen bij met meerdere zorgsegmenten, met name langdurige zorg en thuiszorg. Ook de respondenten hebben soms dubbele functies, zo komt de combinatie hoger management en P&O 12 keer voor.

Tabel 2.1 Zorgsegmenten instelling



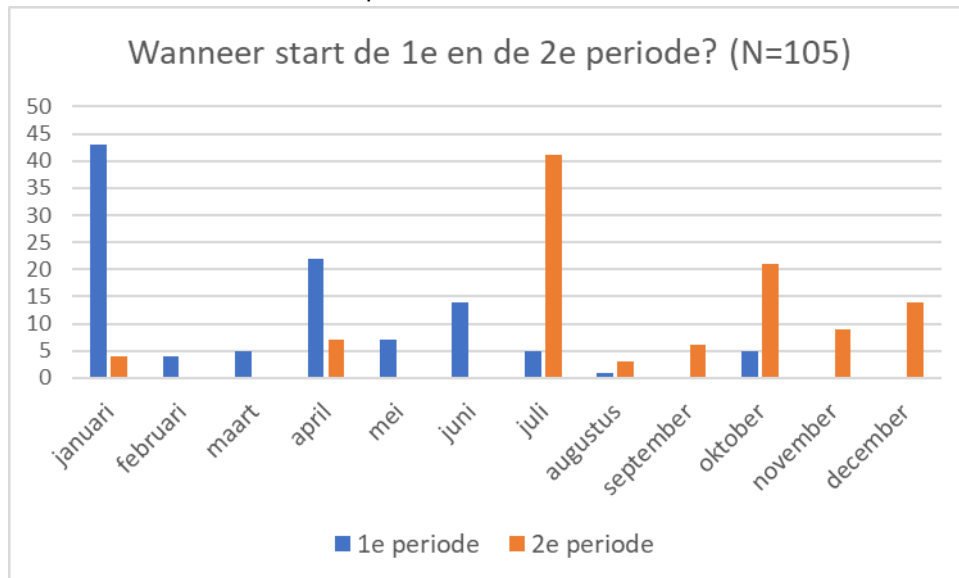
Tabel 2.2 Functie respondent



3.2 Vormgeving regeling

Ruim de helft (105 instellingen) past de standaardregeling toe, dat wil zeggen dat per jaar twee perioden worden gekozen, meestal begint de eerste periode op 1 januari en de tweede periode op 1 juli. Ook april en oktober komen nog relatief vaak voor.

Tabel 2.3 Maand waarin meetperiode 1 en 2 starten



De overige instellingen (91) passen een andere vormgeving toe, met kortere perioden. Deze 91 instellingen zeggen unaniem dat ze – conform de cao – de andere vormgeving met de OR/PVT hebben afgesproken. Er zijn 21 instellingen, die 3 perioden hebben en zelfs 15 instellingen die 4 perioden hebben afgesproken.

Op de vraag of de regeling voor alle zorgsegmenten dezelfde is, antwoordt 92% (180 instellingen) bevestigend. De overige instellingen passen voor sommige segmenten een andere vormgeving van de regeling toe.

Tabel 2.4 laat zien welke overwegingen aan de vormgeving van de regeling ten grondslag liggen. De vragenlijst gaf twee antwoorden, waarbij de 109 instellingen aangeven vooral de beschikbaarheid van werknemers als overweging te hanteren. Een minderheid (ongeveer 25%) geeft aan dat de fluctuaties over het jaar heen de reden is geweest voor de gekozen vormgeving. Uit de 75 reacties op de antwoordmogelijkheid 'Andere...' blijkt dat er veel verschillende antwoorden gegeven worden, maar vooral dat veel instellingen nog zoekend zijn:

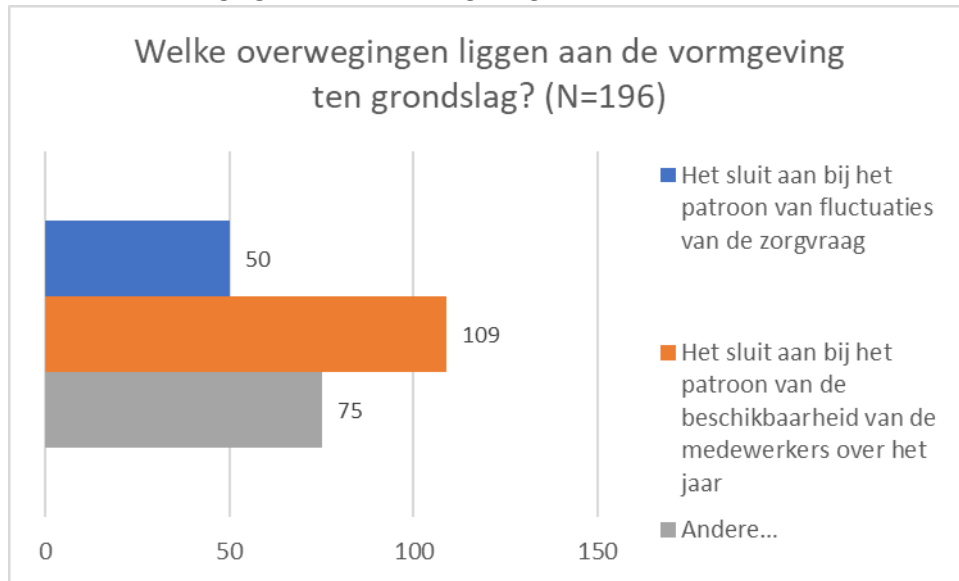
Een splitsing in een periode van 6 maanden is praktisch erg lastig omdat er hierdoor onvoldoende speelruimte is om fluctuaties in bezetting op te vangen. Het sluit ons inziens niet aan bij de jaaruren systematiek. We zijn wel in overleg met de OR hoe dit vorm te geven.

Het sluit nergens goed bij aan, maar het is nu eenmaal een cao verplichting

Minst ongunstige periodes, keuze gemaakt vanuit de verplichting vanuit de cao, niet vanuit de wens van de organisatie

Sluit aan bij de halfjaarlijkse basispatronen voor het rooster

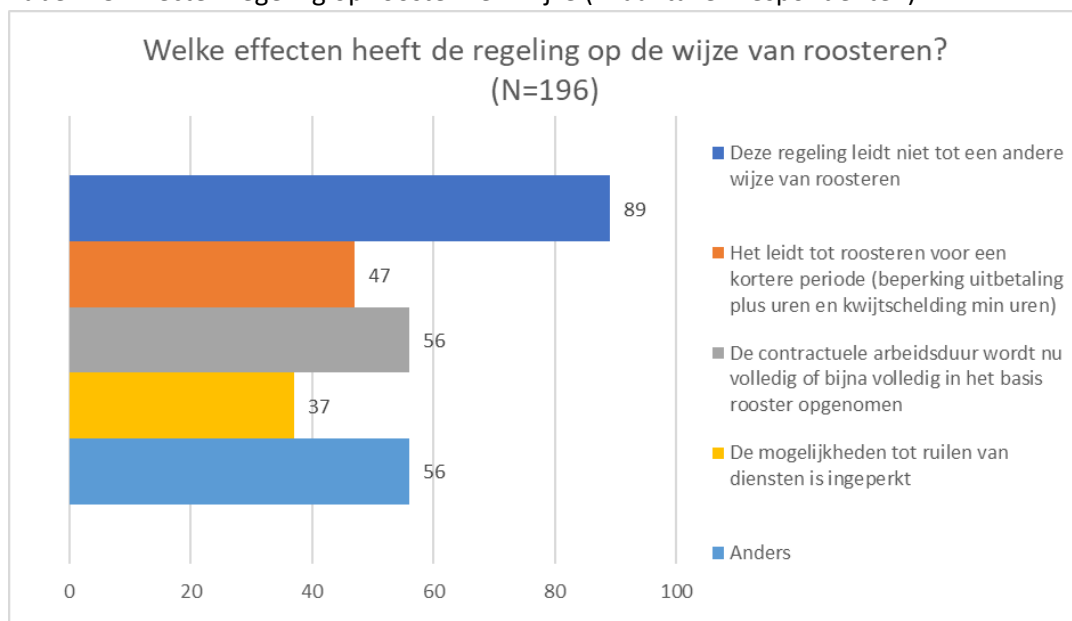
Tabel 2.4 Overwegingen voor de vormgeving



3.3 Effecten roosterwerkwijze

De (verwachte) effecten van de regeling op de wijze van roosteren is bij bijna de helft van de respondenten gering (89 keer), zie Tabel 2.5. De overige respondenten geven aan dat de contractuele arbeidsduur nu volledig of bijna volledig wordt opgenomen in het basisrooster (56 keer), het leidt tot roosteren voor een kortere periode om uitbetaling van plus uren en kwijtschelding van min uren na een periode van (maximaal) 6 maanden te beperken (47 keer) en de mogelijkheden voor ruilen van diensten is ingeperkt (37 keer). Dit laatste kan het geval zijn bij ongelijke ruilingen (als een grote dienst geruild wordt tegen een kortere dienst, dan ontstaat er een urentekort). Als dit aan het eind van een periode gebeurt, dan zou het beperkt kunnen worden door de regeling, omdat het tekort aan uren kwijtgeschol- den moet worden.

Tabel 2.5 Effecten regeling op roosterwerkwijze (in aantallen respondenten)

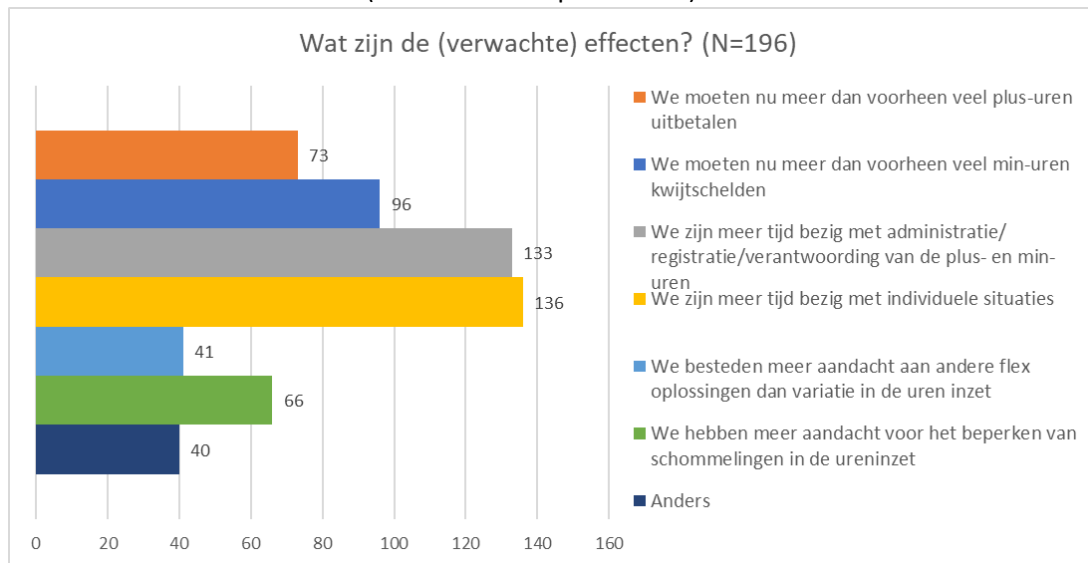


3.4 Verwachte effecten op personele inzet

Op de vraag naar de verwachte effecten is veel respons gekomen. De twee uitschieters zijn: (1) meer tijd bezig met individuele situaties (136 respondenten); (2) meer tijd bezig met administratie/registratie/verantwoording van plus en min uren (133 respondenten).

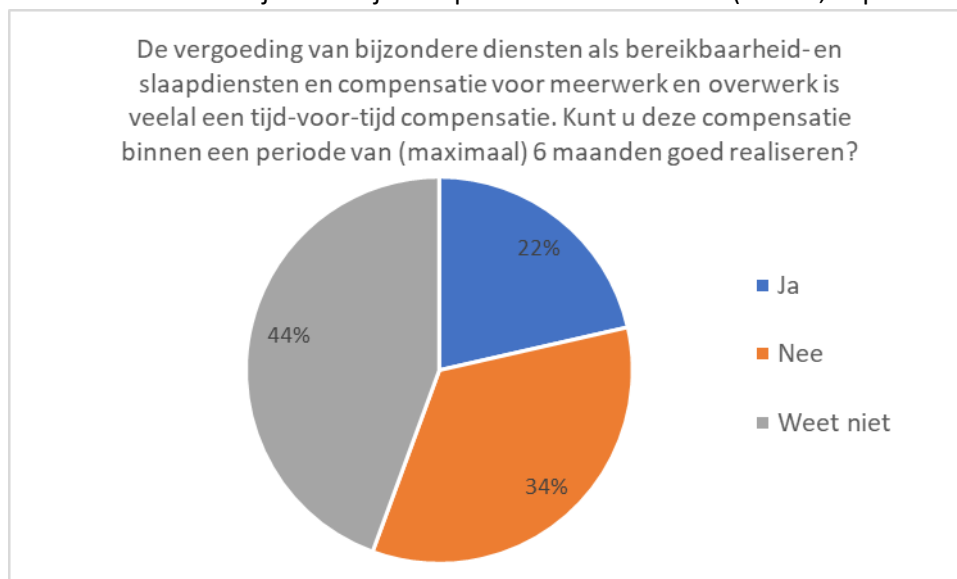
Verder verwacht ongeveer de helft van de instellingen dat ze meer dan voorheen min uren moeten kwijtschelden. En bijna 38% verwacht dat ze meer dan voorheen plus uren moeten uitbetalen. De overige effecten worden minder vaak genoemd, zoals meer aandacht voor beperken van de schommelingen in de uren inzet en het meer aandacht besteden aan andere flex oplossingen dan variatie in de uren inzet. Zie de tabel 2.6.

Tabel 2.6 Verwachte effecten (in aantallen respondenten)



Circa een derde van de respondenten voorziet een probleem met het tijd voor tijd compenseren binnen 6 maanden als gevolg van het werken van bijzondere diensten.

Tabel 2.7 Realisatie tijd-voor-tijd compensatie in 6 maanden (N=196; in procenten)



3.5 Aansluiting op Kanteling werktijden

De regeling sluit volgens de werkgevers in het algemeen niet goed aan bij het beleidskader en/of de intenties zoals overeengekomen bij de Kanteling werktijden van artikel 5.1A CAO-VVT. Er zijn slechts 22 opmerkingen geplaatst bij het antwoord ja. Enkele toelichtingen illustreren het gegeven antwoord:

- *De verantwoordelijkheid voor het op nul uitkomen ligt dan gewoon bij het team.*
- *Deze regeling brengt het thema 'eigen regie van medewerkers' weer eens (goed) onder de aandacht.*
- *Medewerkers bewustzijn over inzetbaarheid wordt vergroot.*

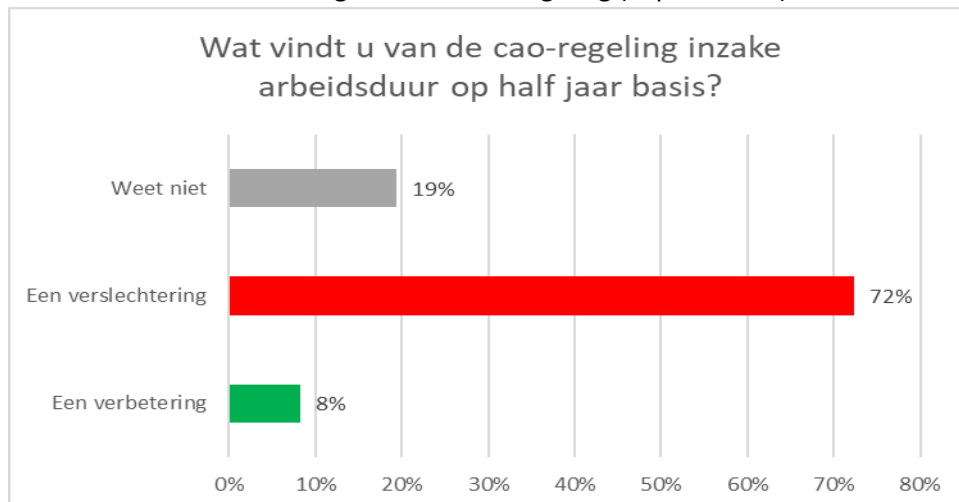
Er zijn veel meer opmerkingen geplaatst bij het antwoord nee, namelijk 101. Hieronder een selectie van de meest illustratieve antwoorden:

- *Beperkt de mogelijkheden van medewerkers.*
- *Bij de kanteling van de werktijden is het de bedoeling, dat jij samen met jouw medewerkers afspraken maakt. Deze regeling druist compleet in tegen de afspraken die wij intern gemaakt hebben met onze medewerkers. Het is echt een belemmering zowel voor de medewerkers (die roosteren immers zelf en moeten nu overal rekening mee gaan houden) als voor de werkgever (hoe kunnen wij zaken nog werkbaar houden voor de medewerkers).*
- *Binnen de kanteling werktijden is uitgegaan van een jaarcyclus.*
- *De flexibiliteit wordt juist ingeperkt, juist voor de medewerker. Ook met name door de administratielast, welke nu erg verhoogd wordt.*
- *Het heeft een beperkend effect op de flexibiliteit. Het zorgt voor verder beheersing terwijl de kanteling juist ten doel heeft de regie bij medewerkers te leggen.*
- *Nee, de medewerker heeft niet langer zelf regie. Er zal vanuit management veel meer gestuurd moeten worden, zodat medewerker zo min mogelijk min uren hebben en er tevens geen stuwmeer aan plus uren ontstaat.*

Tenslotte zijn er ook nog 38 opmerkingen geplaatst bij het antwoord 'weet niet'. De reden die hiervoor genoemd wordt is meestal dat men nog onvoldoende ervaring heeft om te bepalen of de regeling wel of niet aansluit bij de Kanteling.

- *Ik vind voor ons de periode te kort om hier een gefundeerde uitspraak over te doen.*
- *Zijn nog bezig met uitvoering te geven aan kanteling werktijden, daarbij wordt rekening gehouden met dit nieuwe cao artikel.*

Tabel 2.8 Eindoordeel werkgevers over de regeling (in procenten)



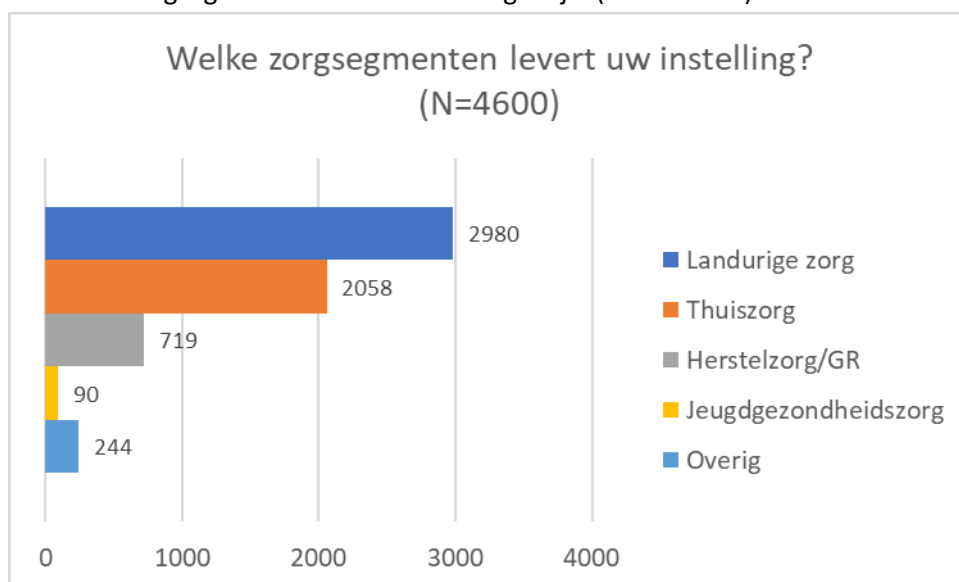
4 RESULTATEN VRAGENLIJSTONDERZOEK WERKNEMERS

Hieronder staan de resultaten van het vragenlijstonderzoek onder werknemers.

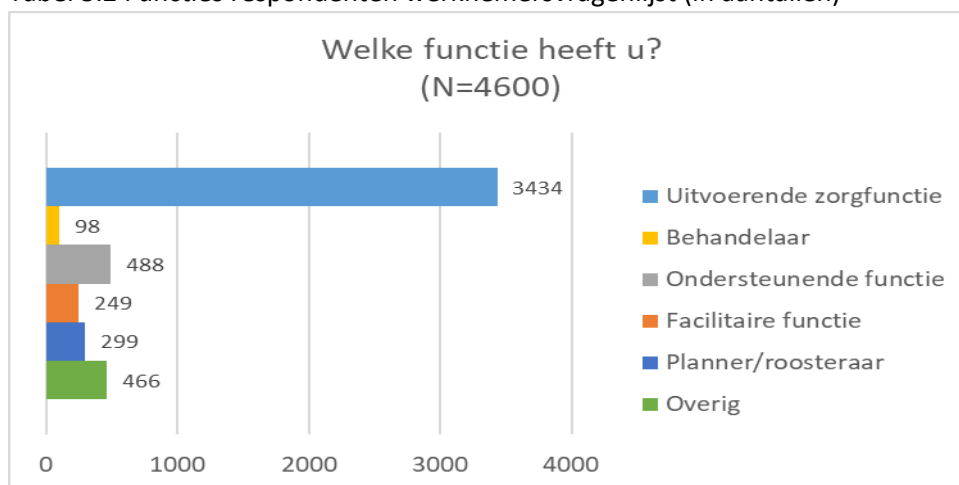
4.1 Wie hebben de vragenlijst ingevuld?

De respons op de werknemersvragenlijst is met 4.600 zeer groot. Omdat het anoniem en vertrouwelijk is ingevuld is niet te controleren bij welke organisaties deze werknemers werken. We weten alleen welke zorgsegmenten de instelling levert en de functie van de respondent. Zie hieronder in Tabel 3.1 en 3.2. Het beeld is gelijk aan dat van de werkgevers: veel VVT-instellingen met meerdere zorgsegmenten, met name langdurige zorg en thuiszorg. Ook de werknemer respondenten hebben soms dubbele functies, zo komt de combinatie uitvoerende zorgfunctie en planner/roosteraar 217 keer voor.

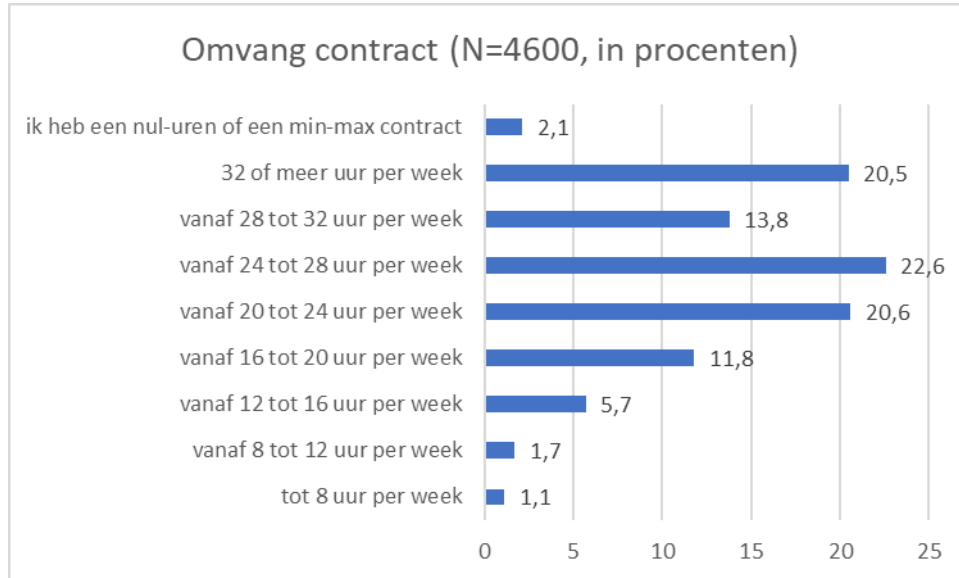
Tabel 3.1 Zorgsegmenten werknemersvragenlijst (in aantallen)



Tabel 3.2 Functies respondenten werknemersvragenlijst (in aantallen)



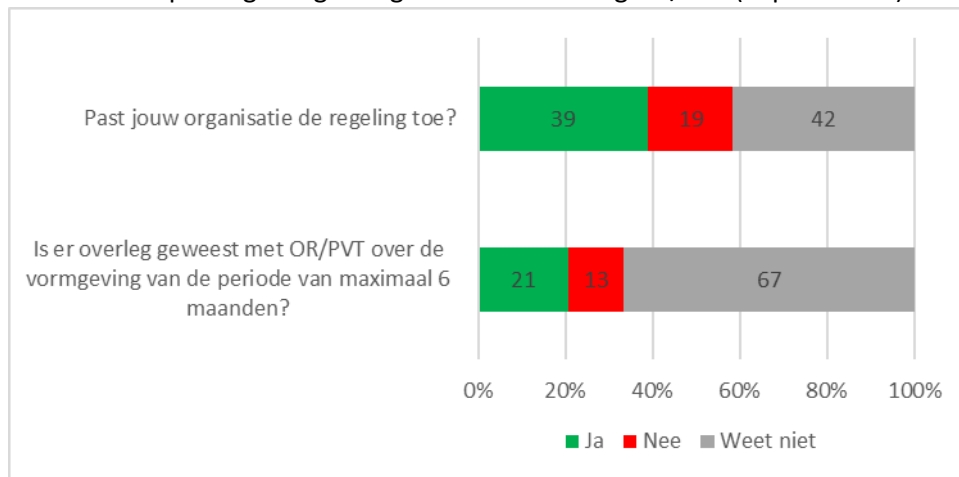
Tabel 3.3 Omvang contract respondenten



4.2 Effecten op roosterwerk wijze volgens werknemers

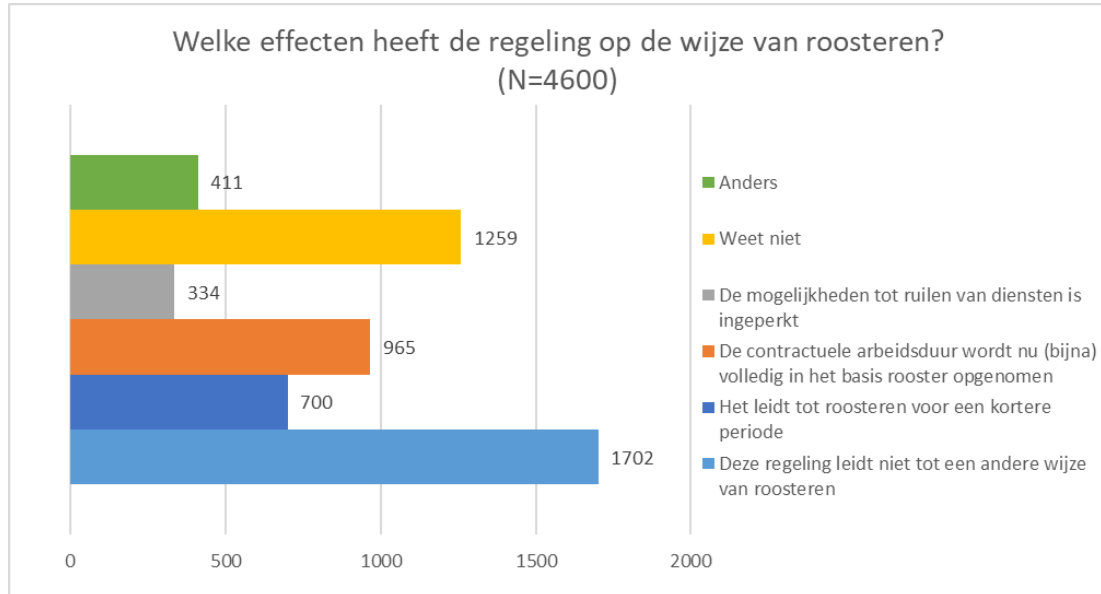
Bij bijna 40% van de werknemers wordt de regeling over de gemiddelde arbeidsduur per 6 maanden toegepast, bij een kleine 20% niet en de overige ruim 40% van de respondenten weet het niet of de organisatie de regeling toepast. Er is nog minder bekendheid bij de respondenten of de OR/PVT overleg heeft gehad over de vormgeving van de regeling. Twee op de drie respondenten geeft aan hiervan niet te weten.

Tabel 3.4 Toepassing in eigen organisatie en overleg OR/PVT (in procenten)



Tabel 3.5 geeft de beleving van de werknemers weer over de effecten van de regeling voor de roosterwerk wijze. De grootste groep (37%) denkt niet dat er effecten zullen zijn. Ook weet ruim een kwart van de respondenten het niet. Verder geeft 21% aan dat de contractuele arbeidsduur nu (bijna) volledig in het rooster wordt opgenomen. Nog eens 15% (700 respondenten) geeft aan dat deze regeling leidt tot roosteren in kortere perioden. Dat de mogelijkheden tot ruilen wordt ingeperkt ziet een kleine groep (7%).

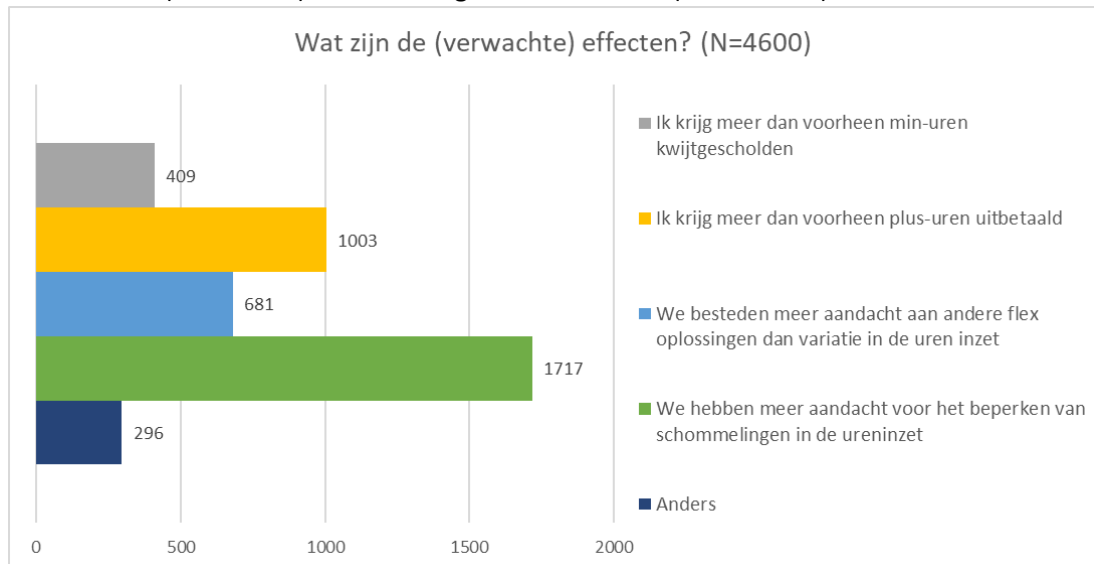
Tabel 3.5 Effecten volgens werknemers op de wijze van roosteren (in aantallen)



4.3 Effecten op personele inzet volgens werknemers

Tabel 3.6 vat de bevindingen samen over de effecten van de regeling op de personele inzet die volgens de werknemers verwacht kunnen worden. De inschatting is vooral dat er meer aandacht zal zijn voor het beperken van de schommelingen in de ureninzet (37% van de respondenten). Ook denkt bijna ongeveer 22% dat er meer dan voorheen plus-uren zullen worden uitbetaald. Min uren zullen volgens een kleine groep (9%) worden kwijtgescholden.

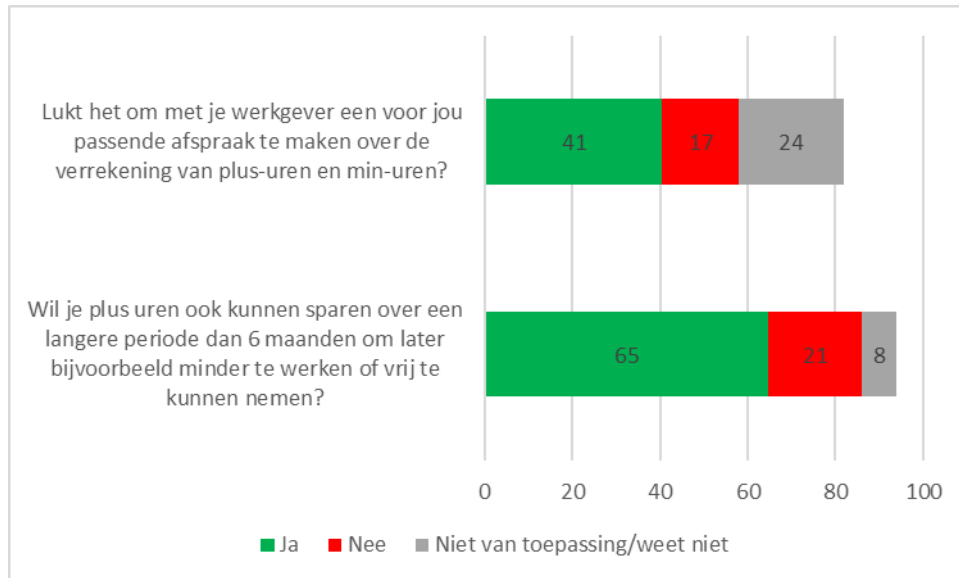
Tabel 3.6 De (verwachte) effecten volgens werknemers (in aantallen)



Een opvallende uitkomst staat in Tabel 3.7. Op de vraag of werknemers plus uren willen sparen voor een langere periode dan 6 maanden antwoordt bijna twee op drie werknemers bevestigend. Kennelijk is de periode van zes maanden niet passend voor deze grote groep. Deze wens is wat sterker bij de grotere contracten.

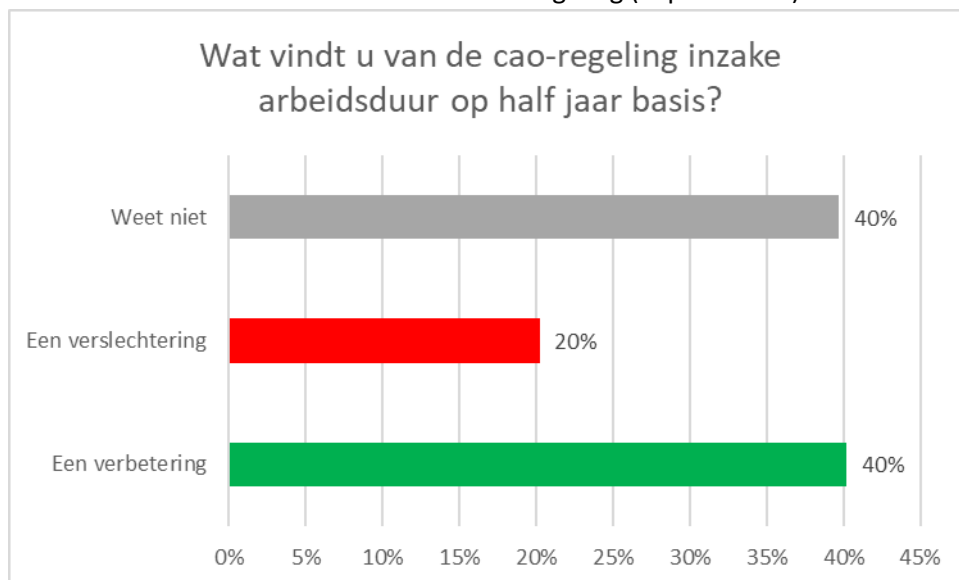
Verder lukt het bij 41% van de werknemers om passende afspraken te maken over de verrekening van uren, dat is een grote groep. Bij 17% lukt het niet. Nog eens een kwart antwoordt dat dit niet van toepassing is en 18% heeft deze vraag niet ingevuld.

Tabel 3.7 Afspraken over verrekening en de zes-maanden periode (in procenten)



Toch zijn de werknemers over het geheel positiever over de regeling dan de werkgevers, hoewel nog steeds geen meerderheid het een verbetering vindt: 40% vindt het een verbetering, 20% een verslechtering en nog eens 40% weet het niet. Grotere contracten geven wat vaker aan de regeling een verslechtering te vinden.

Tabel 3.8 Eindoordeel werknemers over de regeling (in procenten)



5 UITKOMSTEN MINI-CASES

5.1 Onderdeel beschrijving mini cases

Als onderdeel van de evaluatie zijn enkele mini-cases uitgevoerd. Met als doel inzicht te verwerven in de samenhang tussen overwegingen, organisatie achtergronden en (beoogde) effecten bij de vormgeving en toepassing van de cao-regeling. In totaal zijn er 5 mini-cases uitgevoerd met interviews met vertegenwoordigers van het management (in wisselende samenstelling: zorgmanager/HR-manager, planner) en OR/medewerkers (in wisselende samenstelling: OR-vertegenwoordiger, werknemers). De vragenlijsten voor werkgever en werknemer vormden de leidraad in het interview. De mini-cases staan hierna uitgewerkt aan de hand van de thematiek in de deze vragenlijst.

Mini-case 1

Organisatie in het noorden van het land

Ongeveer 1.250 medewerkers

Langdurige zorg, wijkverpleging, revalidatiezorg, behandelzorg

Samenvatting interview met vertegenwoordiging van het management

Thema 1: Vormgeving van de regeling

Er is gekozen voor een periode van 6 maanden met als ijkmomenten 1 april en 1 oktober van enig jaar. Deze vormgeving geldt voor alle zorgsegmenten en ondersteunende functies. De meetperiode en ijkpunten zijn in overleg met de OR afgesproken.

Thema 2: Welke overwegingen liggen aan de gehanteerde vormgeving ten grondslag?

De terugkerende ritmiek in de beschikbaarheid van medewerkers over het jaar heen is de leidende overweging geweest. De spreiding van de verlofopname (de zomerpiek) staat hierin centraal.

Thema 3: De verwachte effecten op de wijze van roosteren

In het algemeen is de verwachting, dat de aandacht voor de oorzaken van fluctuatie in de geroosterde uren toeneemt. Dat wordt positief gewaardeerd als de oorzaken liggen in onvoldoende grip op het roosterproces of calculerend gedrag van teamleden door bijvoorbeeld het kwijschelden van min uren te bevorderen. De organisatie werkt met roostersoftware op basis van het maandelijks intekenen op beschikbare diensten. Deze roosterpraktijk versterkt de noodzaak om grip te hebben op de ontwikkeling van fluctuaties.

Thema 4: Wat zijn de (verwachte) effecten van de cao-regeling inzake de arbeidsduur op half jaar basis?

De organisatie verwacht substantieel meer min uren te moeten kwijtschelden en plus uren te moeten uitbetalen dan voorheen. Het effect ligt naar verwachting in de orde van grote van € 130K. De tijdsbesteding aan het proces van registratie/administratie en communicatie daarover neem toe. Daar zit ook een kosteneffect aan voor de organisatie, die is nog niet gekwantificeerd.

De vergrote aandacht op het roosterproces wordt op zich als positief ervaren. Bewuster roosteren en een goede spreiding van uren onder medewerkers in een team is een goede reflex. Er was overigens al aandacht voor het beheersen van extreme situaties. Dit effect van meer aandacht hangt dan echter wel samen met het beheersen van het financiële risico van het op nul stellen van min uren. Door de grote variatie in teams en medewerkersdiversiteit zit er spanning op de lengte van de meetperiode van 6 maanden. Tal van medewerkers verzoeken om een individuele afspraak, die schriftelijk moet worden vastgelegd. De aanleidingen zijn divers: van effecten op inkomensafhankelijke toeslagen en subsidies (uitbetalen plus uren), individueel passende spreiding van uren over het jaar, sparen voor een langer durend verlof, een uren buffertje opbouwen voor als er wat met de kinderen is tot opname van een urentegoed voorafgaand aan het pensioen. Dat wat eerst soepel in de praktijk tot stand kwam vergt nu veel aandacht en tijd.

Om min uren te beperken kan er een zeker effect ontstaan om meer over de grenzen van het eigen team heen te werken. Of het geforceerd opnemen met gevolgen voor de werk-privé balans en meer noodzakelijke opkomsten naar het werk.

Thema 5: De vergoeding van bijzondere diensten als bereikbaarheid- en slaapdiensten en compensatie voor meerwerk en overwerk is veelal een tijd-voor-tijd compensatie. Kunt u deze compensatie binnen een periode van (maximaal) 6 maanden goed realiseren?

Ook hier voelt de meetperiode van 6 maanden als te krap. De behandelaren sparen deze tijdcompensaties nu op en compenseren deze in perioden met minder werk zoals in de kerstweek.

Thema 6: Sluit de cao-regeling inzake arbeidsduur op half jaarbasis aan bij het beleidskader en/of de intenties zoals overeengekomen bij Kanteling werktijden van artikel 5.1A CAO-VVT?

De cao-regeling staat haaks op de filosofie van en de intenties met de Kanteling werktijden, aldus de deelnemers aan het interview. Het is een stap terug in de tijd. Het legt ook een druk binnen teams: wat eerst onderling werd opgelost wordt nu met de regeling uitvergroet. Gesproken wordt over spanning in teams over bereidheid tot meeruren te werken als een andere collega even niet wil werken (bewust min uren creëren?). Dit geeft een verstarring in het teamproces rond plannen (zorglevering cliënten) en roosteren (medewerkers).

Thema 7: Wat vindt u van de cao-regeling inzake arbeidsduur op half jaar basis? Hier kunt u uw overige opmerkingen over de regeling inzake arbeidsduur op halfjaarbasis laten weten.

De cao-regeling wordt als een verslechtering ervaren. Het is een stap terug in de tijd. Ook ontstaan er ongewenste dilemma's op het sociaal organisatorisch vlak.

Zo heeft de organisatie vanuit kwaliteitsoverwegingen en arbeidsmarktkrapte bewust contracten verhoogd - en daarbij vooral ingezet op grotere banen - en diensten verruimd. Dat geeft een druk in het roosterproces voor het efficiënt inplannen van meer en grotere banen. Een meetperiode van 6 maanden is te krap om dit toch al intensieve roostervraagstuk werkbaar te laten verlopen.

De kortere meetperiode van 6 maanden geeft veel druk op individuele situaties met maatwerkbehoeften. Er is meer tijd en aandacht nodig omdat te plooiën. Bijvoorbeeld rond de effecten op de inkomensafhankelijke toeslagen. Dat staat ook op gespannen voet met de arbeidsmarkttekorten.

De cao zou de organisatie en OR/PVT meer zeggenschap en ruimte moeten geven voor een organisatie specifieke invulling. Bijvoorbeeld met een langere meetperiode of een urenbuffer die wel kan doorlopen in de tijd. Dat past ook beter op de filosofie van en intenties met de Kanteling Werktijden.

Samenvatting interview met vertegenwoordiging van de OR en medewerkers

De OR is op zich tevreden over de toegenomen aandacht voor het roosterproces. Maar constateert wel veel gedoe in teams met als gevolg een negatieve druk op de bereidheid van medewerkers in het proces van het onderling verdelen van de reguliere en extra diensten. De OR bevestigt de behoefte aan maatwerk om soortgelijke redenen als het management, zoals het effect op de inkomensafhankelijke toeslagen en langer verlof. Geeft nu veel meer gedoe. De mogelijkheid van een in de tijd door te schuiven buffer van plus en min uren zou de spanning die nu speelt verlichten. De OR waardeert de inspanningen van de nieuwe bestuurder voor de inspanningen rond de formatie (o.a. grotere banen). En ziet nu een betere vertrouwensbasis voor overleg over een passende regeling voor de organisatie als daarvoor vanuit de cao ruimte geboden gaat worden.

Mini-case 2

Organisatie in het midden van het land

Ongeveer 2.500 medewerkers/ 1.700 vrijwilligers

Langdurige zorg (met en zonder behandeling), tijdelijk verblijf, wijkverpleging, gespecialiseerde verpleging, revalidatiezorg, behandelzorg

Samenvatting interview met vertegenwoordiging van het management

Thema 1: Vormgeving van de regeling

De organisatie zit midden in de fase van beleidsontwikkeling voor capaciteit en inzet. De uitkomsten geven mede input aan een definitieve invulling van de afspraak Kanteling werktijden. De verwachting is dat er twee momenten per jaar komen (1 mei en 1 december) en een wens voor buffer/bandbreedte voor het doorschuiven van plus en min uren.

Thema 2: Welke overwegingen liggen aan de gehanteerde vormgeving ten grondslag?

In de voorgenomen regeling vormt de terugkerende ritmiek in de beschikbaarheid van medewerkers over het jaar heen de leidende overweging. De spreiding van de verlofopname (de zomerpiek) staat hierin centraal.

Thema 3: De verwachte effecten op de wijze van roosteren

De verwachting is dat er meer spanning komt op het roosterproces binnen de teams. Dat kan druk geven op de inzetbereidheid van medewerkers. Een positief punt is wel, dat er meer alertheid komt in het roosterproces om extreme situaties (minuren, verlofstuwmeuren) beter te beheersen.

Thema 4: Wat zijn de (verwachte) effecten van de cao-regeling inzake de arbeidsduur op half jaar basis?

De organisatie verwacht substantieel meer min uren te moeten kwijtschelden en becijfert het financiële effect op circa € 350K. Er gaat een flinke administratie ontstaan om allerlei individuele behoeften te administreren. Maar bovenal is de cao-regeling te rigide en neemt speelruimte weg voor teams en teamleden.

Thema 5: De vergoeding van bijzondere diensten als bereikbaarheid- en slaapdiensten en compensatie voor meerwerk en overwerk is veelal een tijd-voor-tijd compensatie. Kunt u deze compensatie binnen een periode van (maximaal) 6 maanden goed realiseren?

Ook hier voelt de meetperiode van 6 maanden als te krap.

Thema 6: Sluit de cao-regeling inzake arbeidsduur op half jaarbasis aan bij het beleidskader en/of de intenties zoals overeengekomen bij Kanteling werktijden van artikel 5.1A CAO-VVT?

De cao-regeling wordt gezien als een stap terug in de tijd. Het beknot speelruimte voor teams en medewerkers voor maatwerk en eigen regie en staat haaks op de beweging die met de Kanteling werktijden is ingezet.

Thema 7: Wat vindt u van de cao-regeling inzake arbeidsduur op half jaar basis? Hier kunt u uw overige opmerkingen over de regeling inzake arbeidsduur op halfjaarbasis laten weten

De cao-regeling wordt als een verslechtering ervaren en gezien als een stap terug in de tijd. Een dergelijk cao-regeling veronderstelt de oplossing te bieden van een branche breed, eenvormig en uniform ervaren probleem. En dat is volgens ons niet het geval. Integendeel het beknot, is te rigide en lastig uit te leggen in de organisatie. Er ontstaat met de toepassing van de cao-regel een nieuwe dynamiek van handelen in de organisatie die schuurt met de Kanteling werktijden. We zien het als een maatregel 'uit de oude doos', die inconsistent is ten opzichte van de ingezette koers.

Het gesprek in alle lagen van de organisatie, transparantie en redelijkheid en billijkheid is voor ons de toetssteen voor goed werkgeverschap Governance. Daar moet ook vertrouwen aan worden gegeven vanuit de cao-ontwikkeling Een grotere rol voor de medezeggenschap, zoals bij de Kanteling werktijden het geval is moet ruimte geven voor maatwerk op het decentrale niveau. Verder botst de regelgeving met onze inzet van meer medewerkers, vooral met grotere banen. Dat vraagt om een langere horizon dan 6 maanden om uren en inzetten te matchen.

Samenvatting interview met vertegenwoordiging van de OR en medewerkers

De OR ondersteunt de visie dat het gesprek in het team en tussen medewerker en leidinggevende voorop staat. Meer vrijheid dan de cao-regeling toestaat is wenselijk, zoals plus uren kunnen opsparen of maandelijks uitbetalen. De wensen van de individuele medewerker en consensus bereiken zijn bepalend. Redelijkheid en billijkheid, daar gaat het om. Het strak sturen op het wegwerken van min uren is nodig en eerlijk maar mag niet leiden tot onwenselijke roosters. Redelijkheid en billijkheid zijn de toetspunten. We moeten er wel voor waken, dat de direct leidinggevenden eenduidig handelen in lijn met de visie en afspraken hierover.

Mini-case 3

Organisatie in het zuidwesten van het land
Ongeveer 2.800 medewerkers en 1.000 vrijwilligers
Langdurige zorg (met en zonder behandeling), tijdelijk verblijf, wijkverpleging, gespecialiseerde verpleging, revalidatiezorg, behandelzorg

Samenvatting interview met gelijktijdig de vertegenwoordiging van het management en die van de OR

Thema 1: Vormgeving van de regeling

Er is gekozen voor een periode van 6 maanden met als ijkmomenten 1 maart en 1 september. Er is ook een bandbreedte afgesproken van plus en min 10 uur, die in de tijd kan worden doorgeschoven. De informatie vanuit het plansysteem voorziet voor de manager en de medewerker maandelijks inzicht in het saldo plus en min uren per medewerker.

Medewerkers mogen individueel afspraken maken met manager om al dan niet uit te laten betalen. Sommigen willen niet laten uitbetalen in verband met effecten voor de inkomensafhankelijke toeslagen.

De regeling geldt voor de gehele stichting, voor alle zorgsegmenten en ook voor ondersteunend personeel. Deze vormgeving geldt voor alle zorgsegmenten en ondersteunende functies. De meetperiode en ijkpunten zijn door een breed samengestelde werkgroep en met afstemming met de OR tijdens de uitwerking tot stands gekomen. De OR heeft ingestemd met de regeling.

Thema 2: Welke overwegingen liggen aan de gehanteerde vormgeving ten grondslag?

De decemberpiek kan met deze verdeling in de maanden januari en februari opgevangen worden. De zomerpiek kan deels met min uren in de maand maart worden opgevangen. De

terugkerende ritmiek in de beschikbaarheid van medewerkers over het jaar heen is de leidende overweging.

Thema 3: Welke effecten heeft de regeling op de wijze van roosteren?

Al hoe wel de ervaringen nog pril zijn tekenen zich al enkele effecten af:

1. Administratieve last en planintensiteit

- vergt extra inspanning van planners om op 0 uit te komen bij de contracturenteller; uren-tellers van al je medewerkers in de gaten houden en erop sturen;
- dubbele contracten is lastig; manager denkt dat het goed gaat, maar opgeteld ga je toch buiten de bandbreedte;
- individuele afspraken maken kost tijd en aandacht.

2. Individuele gevolgen

- sommigen vrezen voor een ongewenste korting op de inkomensafhankelijke toeslagen op het moment dat de plus uren uitbetaald moeten worden;
- uitzondering gemaakt: je mag op het afrekenmoment iets anders afspreken.

3. Eerlijkheid

- sommige medewerkers vinden het oneerlijk dat min uren van collega's worden kwijtgescholden, terwijl zij ervoor hebben moeten werken.

Thema 4: Wat zijn de (verwachte) effecten van de cao-regeling inzake de arbeidsduur op half jaar basis?

De organisatie heeft direct na de informatie over de cao-regelgeving becijferd, dat het circa 11 fte aan min uren zou moeten kwijtschelden (ca. € 550K). Dat heeft geleid tot een actieve sturing door teams en leiding en forse terugdringing van het aantal min uren.

Verder achten de deelnemers aan het interview nog te vroeg voor een verder (eind) oordeel.

Thema 5: De vergoeding van bijzondere diensten als bereikbaarheid- en slaapdiensten en compensatie voor meerwerk en overwerk is veelal een tijd-voor-tijd compensatie. Kunt u deze compensatie binnen een periode van (maximaal) 6 maanden goed realiseren?

De deelnemers aan het interview achten het nog te vroeg voor een verder (eind) oordeel.

Thema 6: Sluit de cao-regeling inzake arbeidsduur op half jaarbasis aan bij het beleidskader en/of de intenties zoals overeengekomen bij Kanteling werktijden van artikel 5.1.A CAO-VVT?

De roostertaak is nu centraal georganiseerd maar staan ten dienste van de teams. Er zijn enkele pilots met een vorm van zelfroosteren door de teams zelf. De plancompetenties schieten tekort zo blijkt nu al uit de pilots. We hebben profijt van onze investering in het traject van de Kanteling werktijden en in een goedlopende flex organisatie. Dat geeft rust en stabiliteit in de geplande roosters van onze teams.

Thema 7: Wat vindt u van de cao-regeling inzake arbeidsduur op half jaar basis? Hier kunt u uw overige opmerkingen over de regeling inzake arbeidsduur op halfjaarbasis laten weten

Het sturen over de grenzen van het boekjaar heen wordt als lastig ervaren. Het sturen binnen de grenzen van het kalenderjaar met 1 afrekenmoment heeft de voorkeur. Wel is het uiteindelijk de verantwoordelijkheid van de werkgever om te zorgen, dat de fluctuaties in de ureninzet van medewerkers beheersbaar blijven.

Mini-case 4

Organisatie in het zuiden van het land

Ongeveer 6.000 medewerkers

Langdurige zorg (met en zonder behandeling), tijdelijk verblijf, wijkverpleging, gespecialiseerde verpleging, revalidatiezorg, behandelzorg

Samenvatting interview met vertegenwoordiging van het management

Thema 1: Vormgeving van de regeling

Er is gekozen voor een periode van 6 maanden met twee ijkmomenten: 1 maart en 1 september. De decemberpiek kan hiermee in januari en februari opgevangen worden; de zomerpiek deels in maart/april. De informatie vanuit het systeem over de actuele plus en min uren op maandbasis is toereikend.

Medewerkers mogen individueel afspraken maken met teammanager om al dan niet uit te laten betalen. Sommigen willen niet laten uitbetalen in verband met effecten op de inkomensafhankelijke toeslagen. Uitzonderingen moeten dus schriftelijk vastgelegd worden. Er is tevens een formulier gemaakt waarin de individuele afspraken vastgelegd worden: de eventuele plus uren van periode 1 moeten in periode 2 worden weggewerkt, dat moet ingepland worden. Min uren worden gewoon per meetperiode direct kwijtgescholden.

In 2018 is al vooraf aan de cao-regeling geconcludeerd, dat er actie nodig was op de beheersing van de stuwmeren aan plus en min uren. Bestuurder en OR hebben afgesproken, dat de wildgroei in en onbeheersbaarheid van de praktijk moest worden omgebogen. Met als vertrekpunt het sturen op de overeengekomen contracturen. Eind 2018 zijn de teammanagers ingelicht over hoe de organisatie hiermee om wil gaan. Ze zijn sindsdien samen met de teams aan het sturen op het verkleinen van de stuwmeren.

De regeling geldt voor de gehele stichting, voor alle zorgsegmenten en ook voor ondersteunend personeel en is afgestemd met de OR. Staan nu aan de vooravond van invoeren.

Thema 2: Welke overwegingen liggen aan de gehanteerde vormgeving ten grondslag?

De terugkerende ritmiek in de beschikbaarheid van medewerkers over het jaar heen is de leidende overweging.

Thema 3: Welke effecten heeft de regeling op de wijze van roosteren?

Al hoe wel de ervaringen nog pril zijn tekenen zich al enkele effecten af:

1. Administratieve last en planintensiteit
-vergt extra inspanning van planners om op 0 uit te komen bij de contracturenteller; uren-tellers van al je medewerkers in de gaten houden en erop sturen;

-dubbele contracten is lastig; manager denkt dat het goed gaat, maar opgeteld ga je toch buiten de bandbreedte;

-individuele afspraken maken kost tijd en aandacht.

2. Individuele gevolgen

-sommigen vrezen voor een ongewenste korting op de inkomensafhankelijke toeslag op het moment dat de plus-uren uitbetaald moeten worden;

-uitzondering gemaakt: je mag op het afrekenmoment iets anders afspreken.

3. Kwetsbaarheid in vaardigheden

De regeling vraagt ook om inzicht en vaardigheden in planning en roostertechnieken. Soms ontbreekt op de werkvloer het inzicht hierin waardoor er toch plus-uren ontstaan. Ook al omdat medewerkers graag een spaarpotje willen opbouwen in plaats van in de minuten te geraken.

Thema 4: Wat zijn de (verwachte) effecten van de cao-regeling inzake de arbeidsduur op half jaar basis?

De organisatie heeft direct na de informatie over de cao-regelgeving de financiële impact becijferd, deze is substantieel, zo wordt gesteld. Verder achten de deelnemers aan het interview nog te vroeg voor een verder (eind) oordeel.

Thema 5: De vergoeding van bijzondere diensten als bereikbaarheid- en slaapdiensten en compensatie voor meerwerk en overwerk is veelal een tijd-voor-tijd compensatie. Kunt u deze compensatie binnen een periode van (maximaal) 6 maanden goed realiseren?

De deelnemers aan het interview achten het nog te vroeg voor een verder (eind) oordeel.

Thema 6: Sluit de cao-regeling inzake arbeidsduur op half jaarbasis aan bij het beleidskader en/of de intenties zoals overeengekomen bij Kanteling werktijden van artikel 5.1A CAO-VVT?

Samenhang met de kanteling? Lastig. Het botst met de intenties van de Kanteling. Het ene artikel (5.1.A) zegt dat de verantwoordelijkheid over werktijden bij de medewerker ligt en het andere artikel, (4.2) zegt dat de werkgever moet sturen op 0 uren per half jaar. Het botst dus met de verantwoordelijkheid, die medewerkers hebben om het rooster met elkaar te maken, dat kan calculerend gedrag uitlokken en leiden tot verstarring van het teamproces.

Thema 7: Wat vindt u van de cao-regeling inzake arbeidsduur op half jaar basis? Hier kunt u uw overige opmerkingen over de regeling inzake arbeidsduur op halfjaarbasis laten weten
Twee keer per jaar afrekenen is te vaak, liever 1x per jaar afrekenen met halverwege een tussenmoment om hierop te sturen; eventueel met een bandbreedte, hoewel de kans dat een bandbreedte ook weer een nieuwe grens wordt, groot is.

Het is en blijft de verantwoordelijkheid van de werkgever om toe te zien op de beheersing van de ureninzet conform de contractuele uren. Het is goed om daar als werkgever meer dan voorheen op te letten.

De krapte op de arbeidsmarkt speelt een rol bij de overwegingen van medewerkers: er is toch altijd wel werk. Dus medewerkers hebben ook wel belang bij flexibiliteit behoeften: ze kunnen laag in de contractuele uren zitten om dan nee te zeggen als ze niet willen werken en ja te zeggen als ze wel willen werken, want er is toch altijd wel werk.

De organisatie vreest wel de situatie, dat na veel inspanningen de cao-regeling wordt gewijzigd, temeer daar zij 1 keer per jaar afrekenen prefereert. Informatie daarover zou zo snel mogelijk gecommuniceerd moeten worden. De organisatie wil zich graag aan de cao houden, maar dan moet wel iedereen dat doen!

Verder is er de vraag waarom deze cao-regeling moet. De diversiteit in medewerker behoeften is groot omdat het werk voor het oprapen ligt. Dat is niet te vangen in een strikte regeling.

Mini-case 5

Organisatie in het zuidoosten van het land
Ongeveer 135 medewerkers
Langdurige zorg en wijkverpleging

Samenvatting interview met gelijktijdig de vertegenwoordiging van het management en die van de OR (op hun gezamenlijk verzoek)

(hun filosofie is gericht op transparantie en een sterke betrokkenheid van indirecte en directe participatie)

Thema 1: Vormgeving van de regeling

Bestuurder en OR overwegen de regeling van afrekenen op jaarbasis voort te zetten. Tevens denken zij aan een bandbreedte van plus en min van 10 en verder is op individueel verzoek maatwerk mogelijk.

De organisatie is enkele jaren gelden aan de slag gegaan met stuwmeren verlof en saldi van plus en minuren. Nu is er voldoende beheersing door in het jaar zelf verlofuren opnemen en de extra uren ook. Maatwerk voorziet in individuele behoeften, bijvoorbeeld door in de laatste jaren wat minder te kunnen werken. Een spaarpotje geeft mensen een fijn gevoel. Een bijkomend effect van uren voor een langere periode door te schuiven is de kostenverhoging vanwege loonstijgingen.

Thema 2: Welke overwegingen liggen aan de gehanteerde vormgeving ten grondslag?

De organisatie zit op het spoor de regeling van voor 1 januari 2019 te blijven hanteren. De nieuwe cao-regeling geeft te weinig flexibiliteit over het jaar heen. Bijvoorbeeld in de thuiszorg: 2 pieken op 1 dag; dus korte diensten; maximale flex nodig, eerste 3 maanden een bulk aan arbeidsuren beschikbaar, maar in de zomervakantie heb je het nodig. We rekenen alles mee: opleiding, werkoverleg etc. In teams wordt het altijd zo besproken: eerste kwartaal minuren en dan vakantieperiode met elkaar opvangen. Maar dan heb je een jaar nodig. Productieafspraken en zorgvraag schommelen ook.

Thema 3: De verwachte effecten op de wijze van roosteren

De organisatie zit op het spoor de regeling van voor 1 januari 2019 te blijven hanteren.

Thema 4: Wat zijn de (verwachte) effecten van de cao-regeling inzake de arbeidsduur op half jaar basis?

De organisatie zit op het spoor de regeling van voor 1 januari 2019 te blijven hanteren. Zij voorzien met de toepassing van de nieuwe cao-regeling problemen met verzuim, teamspanningen en veel administratieve rompslomp.

Thema 5: De vergoeding van bijzondere diensten als bereikbaarheid- en slaapdiensten en compensatie voor meerwerk en overwerk is veelal een tijd-voor-tijd compensatie. Kunt u deze compensatie binnen een periode van (maximaal) 6 maanden goed realiseren?

De deelnemers aan het interview achten het nog te vroeg voor een verder (eind) oordeel.

Thema 6: Sluit de cao-regeling inzake arbeidsduur op half jaarbasis aan bij het beleidskader en/of de intenties zoals overeengekomen bij Kanteling werktijden van artikel 5.1A CAO-VVT?

Past het bij de Kanteling werktijden? De kanteling gebruiken ze niet met zoveel woorden, maar er is wel een groei in zelforganisatie. De medewerkers vullen zelf hun rooster in (rekening houdend met een kader + roosterbeleid). Verder is er één roosteraar per team, dit is een teamlid, die het rooster invoert en afmaakt. Het eigenaarschap neemt toe. Thuiszorg vertoonde al eerder veel zelfstandigheid. De roosterwijze geeft veel invloed aan individuele medewerkers met het intekenen op openstaande diensten.

Thema 7: Wat vindt u van de cao-regeling inzake arbeidsduur op half jaar basis? Hier kunt u uw overige opmerkingen over de regeling inzake arbeidsduur op halfjaarbasis laten weten

Onze flexbehoeften en de krapte op de arbeidsmarkt past beter bij de regeling van voor 1 januari 2019. Zeker ook omdat wij met bewust met een hoge formatie werken en min uren daarbij horen. Een spreiding van de uren inzet over een langere periode is dus nodig. De regeling zou voor ons een aanleiding zijn onze formatie te verlagen om het risico van min uren te verlagen.

Veel mensen zitten rondom het bestaansminimum. We willen mensen ruimte bieden om hiermee om te gaan, maar nu moet je afrekenen. Dus gevaar voor inkomensafhankelijke toeslagen en subsidies. Sterke inkomensverschillen blijken bij medewerkers met lage inkomens een risico te vormen voor een solide huishoudboekje.

Wij zijn erg van de zelforganisatie en zeggenschap en regelruimte van teams en teamleden.

De diversiteit onder medewerkers is groot en behoeften lopen uiteen, nu en in de tijd (levensfase).

Jongeren, ouders en ouderen hebben andere preferenties, Zomer en vakantieplanning geven dus andere voorkeuren bij deze groepen. Dus de wereld van gemiddelden gaat niet op. We hebben zelfs medewerkers die na hun pensioen met plezier bij ons blijven doorwerken. Denk ook aan mantelzorg en het kunnen opbouwen van een uren buffertje.

Wij begrijpen dan ook niet wat deze strikte cao-regeling beoogt, wat en voor wie?

5.2 Rode draden in de bevindingen van de mini cases

Welke rode draden zijn er te distilleren uit de bevindingen van de mini cases? De volgende opsomming brengt de rode draden in beeld.

Vanuit managementzijde

- Alle deelnemende organisaties achten het belangrijk, dat er actief gestuurd wordt op de beheersing van de fluctuaties in de ureninzet. Ongeacht de mate waarin zeggenschap en regelruimte aan teams wordt geboden. Excessen moeten worden voorkomen, zowel in het belang van de individuele medewerker als voor de organisatie.
- De deelnemende organisaties vinden de introductie van de onderhavige cao-regelgeving een stap terug in de tijd. Het schuurt met de intenties, filosofie en het proces van de Kanteling werktijden. Verder is de striktheid van de regeling in de decentrale arbeidsverhoudingen voor bestuurder en OR/PVT een stap terug in de ingezette koers van decentralisatie van zeggenschap en regelruimte en meer rol voor de decentrale arbeidsverhoudingen. Het is voor alle deelnemende organisaties onduidelijk waarin deze cao-regelgeving moet voorzien.
- De deelnemers wijzen op enkele dilemma's die met de cao-maatregel ontstaan. Zo is er het spanningsveld tussen uitbreiding van contracturen (kwalitatief goed) en het aanbieden van grotere banen met een te krappe meetperiode van 6 maanden. Te krap om de inzet efficiënt en effectief te kunnen spreiden. Dat kan leiden tot het ongewenste effect van verminderen van de contractenformatie en de ruimte voor grotere banen en terug naar de inzet van volume en externe flexibiliteit.
- Een ander nadelig effect is de druk op het teamproces/ teamverhoudingen. De maatregel roept een nieuwe 'parallele dynamiek' op in het teamproces met calculerend gedrag en druk op de inzetbereidheid. Als voorbeeld: de bereidheid om een op te vullen dienst te werken komt onder druk als de collega er mee wegkomt om min uren te maken. Het geforceerd in de tijd wegwerken van min uren kan leiden tot meer opkomsten naar het werk en problemen met het combineren van werk-privé.
- De diversiteit onder de medewerkers is groot hetgeen ook leidt tot uiteenlopende behoeften. De cao-regeling beperkt deze ruimte en individueel maatwerk vergt meer tijd en aandacht. De mogelijke effecten van uitbetalen van plus en min uren voor inkomensafhankelijke toeslagen en subsidies is een zorgpunt. Het beheer van de cao-regeling geeft een kostenstijging.
- De deelnemers wijzen op de administratieve last die de regeling met zich meebrengt; het sturen op de plus- en min uren vereist inzicht hierin, dat is nog niet zo bezwaarlijk, maar het tweejaarlijks (minimaal) afrekenen is wel extra werk; bovendien leidt de mogelijkheid om individuele afspraken te maken hierover tot veel meer maatwerk afspraken.
- Het draagvlak voor de cao-maatregel is er niet. Vier van de vijf organisaties willen de cao-regeling aanpassen (o.a. met een buffer) en een van de vier organisaties continueert de vorige cao-regeling. Terwijl een andere organisatie opziet tegen de inspanningen versus de kans dat de maatregel wordt aangepast dan wel dat er een ongelijk

speelveld ontstaat met VVT instellingen die hun eigen weg gaan. De vijfde organisatie conformeert zich weliswaar aan de cao-regeling maar heeft wel ernstige bezwaren.

- Een aanpassing van de cao-maatregel zou kunnen bestaan uit het geven van ruimte aan het decentrale niveau om anders en op maat te regelen qua meetperiode. En dat bijvoorbeeld een door te schuiven urenbuffer/bandbreedte decentraal kan worden afgesproken.

Vanuit de OR en werknemers

De toegenomen aandacht voor de beheersing van fluctuaties in de ureninzet is positief. Wel wordt de cao-regeling als te strikt ervaren. Medewerkers hebben verschillende behoeften en willen bijvoorbeeld plus uren sneller uitbetaald hebben of juist een urenbuffer kunnen doorschuiven in de tijd. Bij medewerkers rondom het sociaal minimum kan uitbetaling van plus uren nadelig zijn in verband met drempels qua huur- en zorgtoeslag; zij hebben liever een maandelijkse uitbetaling ('boter bij de vis', meer overzicht op inkomen) of een spaarpotje in uren.

De cao-regeling in de huidige vorm geeft een spanning in teams op inzetbereidheid en calculerend gedrag (ik zet geen stapje extra als een ander met min uren wegkomt). Ook zijn er veel verschillen te onderkennen: het ene team heeft een lage formatie en wil de plusuren sneller betaald krijgen en in een ander team is er een ruime formatie en zit men elkaar op te jagen om min uren geforceerd weg te werken.

Van de vijf mini-cases zijn alle vijf ondernemingsraden het met de werkgever eens, dat de regeling de ruimte moet bieden om met maatwerk afspraken te versoepelen.