

MANAGEMENTSAMENVATTING

Dit rapport is het resultaat van een onderzoek dat is uitgevoerd ten behoeve van Stichting Abrona. Het onderzoek was onderdeel van de afstudeeropdracht van Danielle van Manen voor de studie Management, Economie en Recht.

In dit rapport wordt antwoord gegeven op de volgende hoofdvraag:
Hoe kan het Planbureau meebewegen met de dynamiek van veranderingsprocessen die binnen Abrona doorgevoerd moeten worden met als doel dat het Planbureau de juiste dienstverlening kan bieden?

Deze vraag kan het best worden beantwoord als deze wordt opgesplitst in twee onderdelen:

‘Het meebewegen met de dynamiek van de veranderingsprocessen’

Het Planbureau kan het beste meebewegen met de reorganisatie door de regio-indeling ook door te voeren op het Planbureau. Hierdoor heeft een coördinator maar een, of twee, planners nodig voor al zijn of haar vragen over de locaties waar hij of zij verantwoordelijkheid voor draagt.

‘Het bieden van de juiste dienstverlening’

De tevredenheid van medewerkers over het Planbureau is goed en stijgende. Er is echter wel een duidelijk verschil te merken tussen de sectoren Wonen en Dagbesteding.

Het Planbureau kan de dienstverlening verbeteren door de volgende punten aan te pakken:

- Er moet een extra planner voor Dagbesteding komen
- Er moet een oplossing komen voor de problemen op de flexplanning voor Dagbesteding
- Planners moeten meer kennis hebben van de locaties
- Planners moeten berichten van anderen goed kunnen aannemen en doorgeven
- Planners, coördinatoren en medewerkers moeten met elkaar in gesprek om verantwoordelijkheden in het planproces te bespreken en vast te leggen. Men moet elkaar er op aanspreken als men verzuimt zijn of haar verantwoordelijkheden te nemen
- Er moet worden gekeken welke informatie vanuit het Planbureau bruikbaar is voor managers en hoe dit kan worden ingezet
- Coördinatoren moeten korter de tijd krijgen om een rooster goed te keuren
- Er moet een oplossing worden gevonden voor de roostercontactpersonen en coördinatoren
- Er moet een oplossing komen voor het probleem om toestemming te krijgen voor uitzendkrachten
- De randvoorwaarden voor het Planbureau moeten worden verbeterd
- Het roosterstatuut moet meer bekendheid krijgen
- De webterminal moet door meer mensen worden gebruikt
- De JUS moet beter worden ingezet
- Opleidingen moet deelname van medewerkers aan cursussen eerder doorgeven aan het Planbureau
- Personeel en Organisatie moet eerder doorgeven of een medewerker in dienst blijft
- Vergaderingen moeten anders worden opgezet en er moeten acties uit worden ondernomen
- Het invoeren van een bestellijst zodat kantoorartikelen op de juiste plek aanwezig zijn
- Het opnieuw ordenen van een klapper volgens een vast protocol

Een verkorte versie van de aanbevelingen die in dit rapport zullen worden gedaan:

1. Extra planner Dagbesteding
 - Reeds voltooid
2. Flexplanning Dagbesteding
 - Aparte dagbestedingspoule
3. Kennis van locaties
 - Buddysysteem
 - Vaker locaties bezoeken
4. Boodschappen aannemen
 - Buddysysteem
 - Kanbansysteem
5. Verantwoordelijkheden
 - Vastleggen van verantwoordelijkheden in het planproces door medewerkers, coördinatoren en planners
6. Uitzendkrachten
 - Coördinatoren moeten binnen drie uur reageren op een oproep
 - Vastleggen van verantwoordelijkheden in het planproces door medewerkers, coördinatoren en planners
 - Managers moeten buiten dit proces worden gehouden
7. Randvoorwaarden voor het Planbureau
 - Wordt voltooid
8. Roosterstatuut
 - Geef alle nieuwe medewerkers een roosterpakket waarin onder andere een uitdraai van het roosterstatuut zit
 - Presenteer het roosterstatuut op de jaarlijkse welkomstdag voor nieuwe medewerkers
 - Het roosterstatuut laten zien als een planner een locatie bezoekt
 - Het roosterstatuut benoemen als een medewerker belt met een vraag die in het roosterstatuut gevonden kan worden
 - Dit te bespreken in het gesprek over verantwoordelijkheden(6.5)
9. Webterminal
Zorgverleners:
 - Zet de harde aanpak door
 - Geef alle nieuwe medewerkers een roosterpakket waarin onder andere een uitdraai van het handleiding zit
 - Presenteer de webterminal op de jaarlijkse welkomstdag voor nieuwe medewerkers
 - Bespreek dit in het gesprek over verantwoordelijkheden(6.5)
Coördinatoren:
 - Zet de harde aanpak door
 - Bespreek dit in het gesprek over verantwoordelijkheden(6.5)
10. JUS
 - Organiseer een bijeenkomst voor coördinatoren waarin wordt uitgelegd wat de JUS is, waar het voor dient en hoe de rekenmethode werkt
 - Digitaliseer de JUS-formulieren, zodat medewerkers kunnen zien wat zij hebben ingevuld en papier te besparen

- Voer de JUS-gesprekken alleen bij veranderingen of door het onderdeel te laten zijn van het functioneringsgesprek

11. Cursussen en opleidingen

- Het Planbureau moet in gesprek met Opleidingen

12. Personeel en Organisatie

- Het Planbureau moet in gesprek met Personeel en Organisatie

13. Herverdeling locaties

- Reeds voltooid

14. Vergaderingen

- Stel een probleemverantwoordelijke vast voor elk probleem
- Hang een lijstje boven de koffietafel waarop iedereen onderwerpen kan inbrengen voor de vergadering zodat men er sneller aan denkt
- Stel maximaal een onderwerp in per persoon in de rondvraag
- Vergader eens in de drie weken, afwisselend op maandag en donderdag zodat er zoveel mogelijk planners een vergadering meemaken
- De vergaderingen moeten plaats vinden in een rustige ruimte zoals een vergaderruimte

15 Rooster goedkeuren door Coördinatoren

- Verkort de termijn van twee weken naar enkele dagen
- Stel spelregels op die de coördinator moet toepassen voordat een rooster mag worden goedgekeurd, bijvoorbeeld het verplicht nalopen van gemaakte afspraken over het werkritme of CAO-regels
- Stel het verplicht dat coördinatoren zelf het rooster goedkeuren en dus niet de roostercontactpersonen

16 Bruikbare informatie voor managers

Managers moeten met planners in gesprek om te bekijken welke informatie zij kunnen gebruiken en hoe deze kan worden getransporteerd

2011

Evalueren en meebewegen in reorganisatie

Een evaluatie van de dienstverlening van het Planbureau en een onderzoek naar hoe de reorganisatie het beste kan worden doorgevoerd op het Planbureau van Abrona.



A b r o n a

sterker in zorg

Danielle van Manen
Stichting Abrona
20-05-2011

COLOFON
AFSTUDEERPROJECT

Onderwijsinstelling
Christelijke Hogeschool Ede
Management, Economie & Recht
Faculteit Mens & Organisatie

Docentbegeleider
Drs. C. (Casper) van Riet

Afstudeerorganisatie
Stichting Abrona
Amersfoortseweg 56
3712 BE HUIS TER HEIDE

Opdrachtgever
Mevr. L. (Linda) Duiker
Coördinator Planbureau

Student
Mevr. D. (Daniëlle) van Manen
Molenstraat 41 A
3927 AB RENSWOUDE

VOORWOORD

Voor u ligt het verslag van het onderzoek dat ik heb uitgevoerd bij Stichting Abrona ten behoeve van het Planbureau. Gedurende zeven maanden heb ik mij intensief bezig gehouden met het evalueren van de dienstverlening van het planbureau en mij georiënteerd op de reorganisatie binnen de gehele Abrona-organisatie en de gevolgen daarvan voor het Planbureau.

Dit onderzoek zou niet tot stand gekomen zonder de steun van anderen. Ik wil graag het Planbureau en de Flexplanning bedanken. Zonder hun bereidheid tot medewerking was dit onderzoek niet mogelijk geweest.

Ik heb met veel plezier bij Stichting Abrona gewerkt aan dit onderzoek. Alle medewerkers van Stichting Abrona die met mij meegedacht hebben en door het beantwoorden van mijn vragen geholpen hebben bij het complementeren van dit onderzoek, wil ik dan ook van harte bedanken.

In het bijzonder wil ik Linda Duiker bedanken voor de begeleiding die ik heb mogen ontvangen en de plezierige werkomgeving waarin ik terecht kwam.

Daniëlle van Manen

Huis ter Heide, mei 2011

INLEIDING

Het Planbureau is opgestart in januari 2009. In de zomer van 2010 is een enquête gehouden onder medewerkers van Stichting Abrona, waarin werd onderzocht hoe de kwaliteit van de dienstverlening van het Planbureau was. Helaas was de uitslag hiervan negatief.

De enquête gaf echter niet genoeg informatie om actief aan de slag te kunnen met de informatie. De reden en het doel van dit onderzoek en rapport is het evalueren van de dienstverlening van het Planbureau geweest en het aandragen van concrete actiepunten.

Daarnaast bevindt Abrona zich momenteel in een reorganisatie. In dit rapport is er ook aandacht voor hoe dit het Planbureau beïnvloedt.

In de probleemstelling is de vraag weergegeven die bij aanvang van het onderzoek is gesteld. Dit is de leidraad voor het onderzoek geweest.

De analyse bestaat uit de antwoorden op de hoofdvraag en de deelvragen. Hier is een beschrijving weergegeven van de uitkomsten van de verschillende onderzoeksgroepen.

In de conclusie zijn de deelvragen beknopt beantwoord en is de hoofdvraag beantwoord. Tot slot is er een lijst met aanbevelingen die zijn gedaan naar aanleiding van de uitslagen van het onderzoek.

INHOUDSOPGAVE

	Pagina
1. Abrona	11
1.1 Introductie Abrona	
1.2 Introductie Planbureau en Flexplanning	
2. Opdracht	16
2.1 Oorzaak van het probleem	
2.2 Aanleiding van het probleem	
2.3 Gevolgen voor het planbureau	
2.4 Doelstelling	
2.5 Plaats in de onderzoekscyclus	
2.6 Vraagstelling	
2.7 Definiëring van kernbegrippen	
2.8 Onderzoekseenheden en observatie-eenheden	
2.9 Validiteit	
2.10 Betrouwbaarheid	
3. Technisch ontwerp	21
3.1 Motivatie voor onderzoeksstrategie	
3.1.1 Kwalitatief onderzoek	
3.1.2 Diepgang	
3.1.3 Primaire bron	
3.2 Onderzoeksstrategie casestudy	
3.3 Methode van dataverzameling	
3.3.1 Uitvoerenden	
3.3.2 Planners	
3.3.3 Coördinatoren	
3.3.4 Managers	
3.4 Methode van data-analyse	
3.5 Validiteit	
3.6 Betrouwbaarheid	
4. Onderzoek	28
4.1 Hoe kunnen we ervoor zorgen dat vraag en aanbod vanuit en naar de aansturende laag aansluiten op het planbureau?	
4.1.1 Imago	
4.1.1.1 Beeld	
4.1.1.2 Diversiteit	
4.1.1.3 Kennis van het Planbureau	
4.1.1.4 Verbetering	
4.1.2 Dienstverlening	
4.1.3 Samenvatting	
4.2 Hoe kunnen we ervoor zorgen dat vraag en aanbod vanuit en naar de middenlaag aansluiten op het planbureau?	
4.2.1 Imago	
4.2.2 Dienstverlening	
4.2.2.1 Verbetering	
4.2.2.2 Flexplanning wonen	
4.2.2.3 Flexplanning dagbesteding	
4.2.2.4 Roosteren	
4.2.2.5 Communicatie vanuit het Planbureau	
4.2.2.6 Communicatie naar het Planbureau	
4.2.2.7 Bereikbaarheid	
4.2.2.8 Webterminal	
4.2.2.9 Roosterstatuut	
4.2.2.10 JUS	
4.2.3 Samenvatting	
4.3 Hoe kunnen we ervoor zorgen dat vraag en aanbod vanuit en naar de uitvoerende laag aansluiten op het planbureau?	

- 4.3.1 Imago
- 4.3.2 Dienstverlening
 - 4.3.2.1 Flexplanning wonen
 - 4.3.2.2 Flexplanning dagbesteding
 - 4.3.2.3 Roosteren
 - 4.3.2.4 Communicatie vanuit het Planbureau
 - 4.3.2.5 Communicatie naar het Planbureau
 - 4.3.2.6 Bereikbaarheid
 - 4.3.2.7 Webterminal
 - 4.3.2.8 Roosterstatuut
 - 4.3.2.9 JUS
 - 4.3.2.10 Informatievoorziening
- 4.3.3 Samenvatting
- 4.4 Hoe kan het planbureau ervoor zorgen dat zij de juiste informatie verkrijgen?
 - 4.4.1 Managers
 - 4.4.2 Coördinatoren
 - 4.4.3 Uitvoerenden
 - 4.4.4 Ondersteunende diensten
 - 4.4.4.1 Personeel & Organisatie
 - 4.4.4.2 Opleidingen
 - 4.4.5 Samenvatting
- 4.5 Hoe kan het planbureau deze informatie juist verwerken?
 - 4.5.1 5S-werkplekorganisatie
 - 4.5.1.1 Werkplekken
 - 4.5.1.2 Seiri
 - 4.5.1.3 Seiton
 - 4.5.1.4 Seiso
 - 4.5.1.5 Seiketsu
 - 4.5.1.6 Shitsuke
 - 4.5.2 Staple to File & Value Stream Mapping Roosterproces
 - 4.5.2.1 Stap 1
 - 4.5.2.2 Stap 2
 - 4.5.2.3 Stap 3
 - 4.5.2.4 Stap 4
 - 4.5.2.5 Stap 5
 - 4.5.2.6 Uitslag
 - 4.5.3 Staple to File & Value Stream Mapping Flexplanningsproces
 - 4.5.3.1 Stap 1
 - 4.5.3.2 Stap 2
 - 4.5.3.3 Stap 3
 - 4.5.3.4 Stap 4
 - 4.5.3.5 Uitslag
 - 4.5.4 Kaizen
 - 4.5.5 Poka Yoke
 - 4.5.6 Kanban
 - 4.5.7 Ondersteunende diensten
 - 4.5.7.1 Personeel & Organisatie
 - 4.5.7.2 Opleidingen
 - 4.5.8 Samenvatting
- 4.6 Hoe kan het planbureau deze informatie op de juiste manier terugcommuniceren?
 - 4.6.1 Managers
 - 4.6.2 Coördinatoren
 - 4.6.3 Uitvoerenden
 - 4.6.4 Ondersteunende diensten
 - 4.6.4.1 Administratie
 - 4.6.4.2 ICT

4.6.5 Samenvatting	
4.7 Sluit het roosterproces aan op het bedrijfsproces?	
4.7.1 Processen	
4.7.1.1 Roosterproces	
4.7.1.2 Bedrijfsproces	
4.7.2 Reorganisatie	
4.7.2.1 Wensen van de planners	
4.7.2.2 FTE	
4.7.2.3 Ervaringen	
4.7.2.4 Regioteams	
4.7.3 Samenvatting	
5. Conclusie	94
6. Aanbevelingen	99
7. Literatuurlijst	103
8. Bijlagen	104

1.1 INTRODUCTIE ABRONA¹

Abrona is een christelijke zorgorganisatie, gespecialiseerd in dienstverlening aan mensen met een verstandelijke beperking. De ruim 1.700 professionele en gedreven medewerkers en ruim 700 vrijwilligers zetten zich dagelijks in voor de cliënten. De nadruk ligt, daar waar mogelijk, op ontwikkeling. Met de cliënt, die centraal staat, levert Abrona, samen met alle andere betrokken mensen in het leven van de cliënt, een bijdrage aan het verwerven en behouden van een eigen plek van de cliënt in de samenleving.

Zowel kinderen als volwassenen kunnen bij Abrona terecht voor ondersteuning bij wonen, werken, leren, logeren en dagopvang, en ambulante begeleiding. Ook biedt Abrona vele vormen van behandeling. Ongeveer 2.000 mensen met een verstandelijke beperking maken gebruik van deze diensten.



Afb.1

Daarnaast heeft Abrona een aantal bedrijfsmatige projecten waar mensen met een verstandelijke beperking werken, zoals een hotel, een eetcafé, een winkel en een kunstuitleen. De functie van deze projecten is om de ontmoeting tussen mensen met en zonder verstandelijke beperking te bevorderen.

De woonvoorzieningen, dagbestedingcentra en bedrijfsmatige activiteiten zijn vrijwel allemaal gevestigd in de provincie Utrecht op eigentijdse locaties.

¹ www.abrona.nl

1.2 INTRODUCTIE PLANBUREAU EN FLEXPLANNING

Abrona streeft er naar om kwalitatieve zorg te leveren van hoog niveau. Om dit te kunnen doen dient het personeel in voldoende mate aanwezig te zijn en over de juiste kennis te beschikken voor de gevraagde werkzaamheden. Dit heeft als gevolg dat er professioneel moet worden geroosterd door vakbekwame mensen. Om dit te kunnen garanderen heeft Abrona er in 2008 voor gekozen om centraal te gaan plannen, dit wordt gedaan door het Planbureau. Zorg dat in het vervolg van het document Planbureau iedere keer met een hoofdletter wordt geschreven.

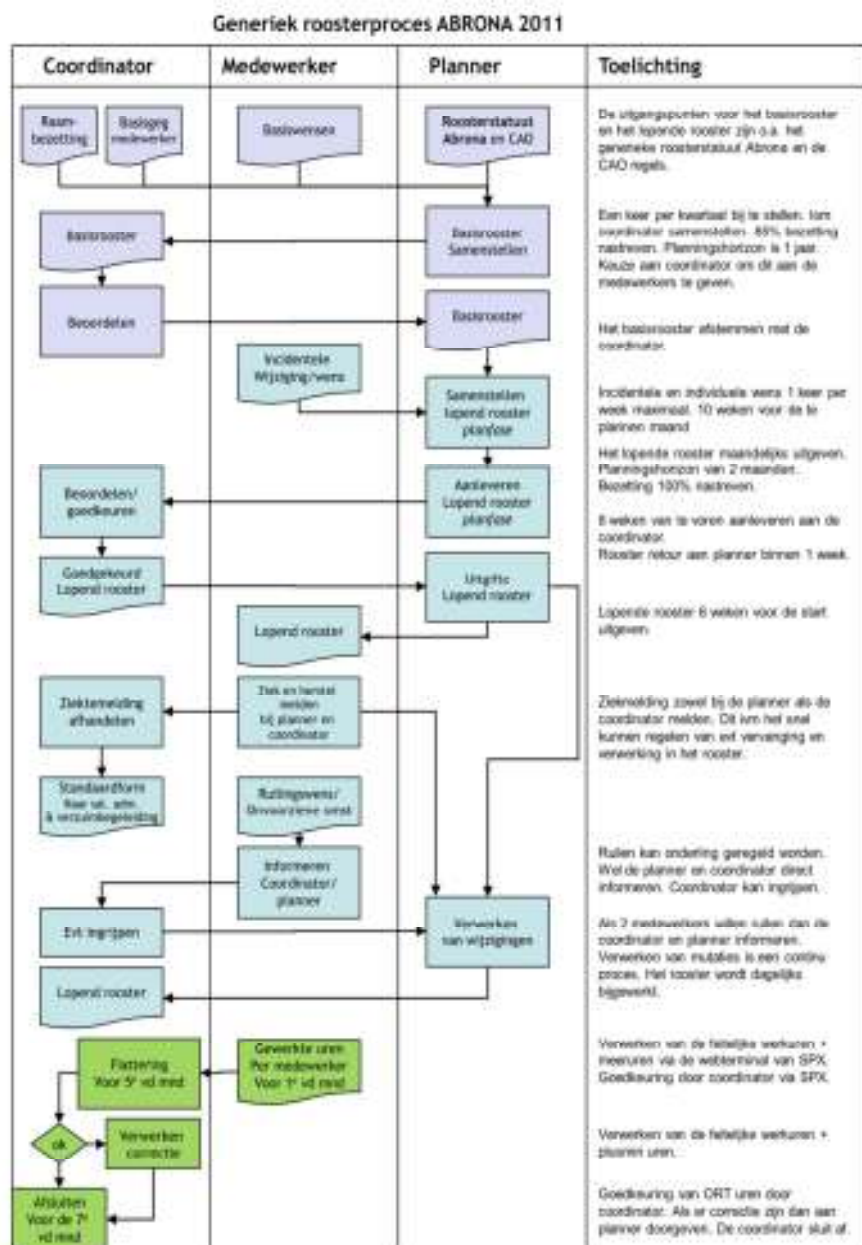
Abrona heeft ervoor gekozen om centraal te gaan plannen omdat Abrona plannen als een vak ziet en niet als een taak die je op de werkvloer naast je zorgtaken zou moeten vervullen. Daarnaast levert dit als voordeel op dat er een duidelijk overzicht ontstaat van onder andere pieken en tekorten in personeel organisatiebreed zodat er beter kan worden ingespeeld op de dynamiek in de zorg. Nadeel is dat de afstand tussen de werknemers en planners groter is geworden en dit roept weerstand op wat onder andere tot uiting kwam in een enquête die werd gehouden door de ondernemingsraad van Abrona.

In januari 2009 is het planbureau operationeel geworden. Samen met de komst van een nieuw planningspakket is het centraal roosteren ingevoerd. In mei 2009 werd 90% van de locaties wonen en dagbesteding door het planbureau gepland.

De planners baseren hun planning op een gekwantificeerde en gekwalificeerde berekening van de klantvraag. Dit alles binnen de gestelde normen en regelingen door Abrona en de overheid. Deze normen en regelingen zijn onder andere gebaseerd op de CAO Gehandicaptenzorg, het roosterstatuut dat is opgesteld door de coördinator planbureau in samenwerking met de adviseur Personeel & Organisatie is tot stand gekomen dankzij een werkgroep bestaande uit: coördinatoren, clustermanager, Personeel & Organisatie en de Personeels- en Salarisadministratie, relevante wetgeving en de P&O regelingen die op het Intranet te vinden zijn. Dit, met het oog op efficiency en werkdrukbeheersing voor het planbureau, omdat zij minder vragen hoeven te beantwoorden als alle medewerkers via het intranet zelf de benodigde informatie kunnen vinden.

Het eerder genoemde roosterstatuut is de basis voor het plannen en is de leidraad voor iedereen die betrokken is bij het samenstellen en uitvoeren van dienstroosters. Hierin worden ook de geldende regelingen, voor zowel werkgever als werknemer, inzichtelijk gemaakt.

Vanuit het roosterstatuut is er een roosterproces vastgesteld. Dit is het werkproces van basis tot salariëring dat de planners op het planbureau gebruiken om op een uniforme wijze het roosteren vorm te geven, te zien in afbeelding 2.



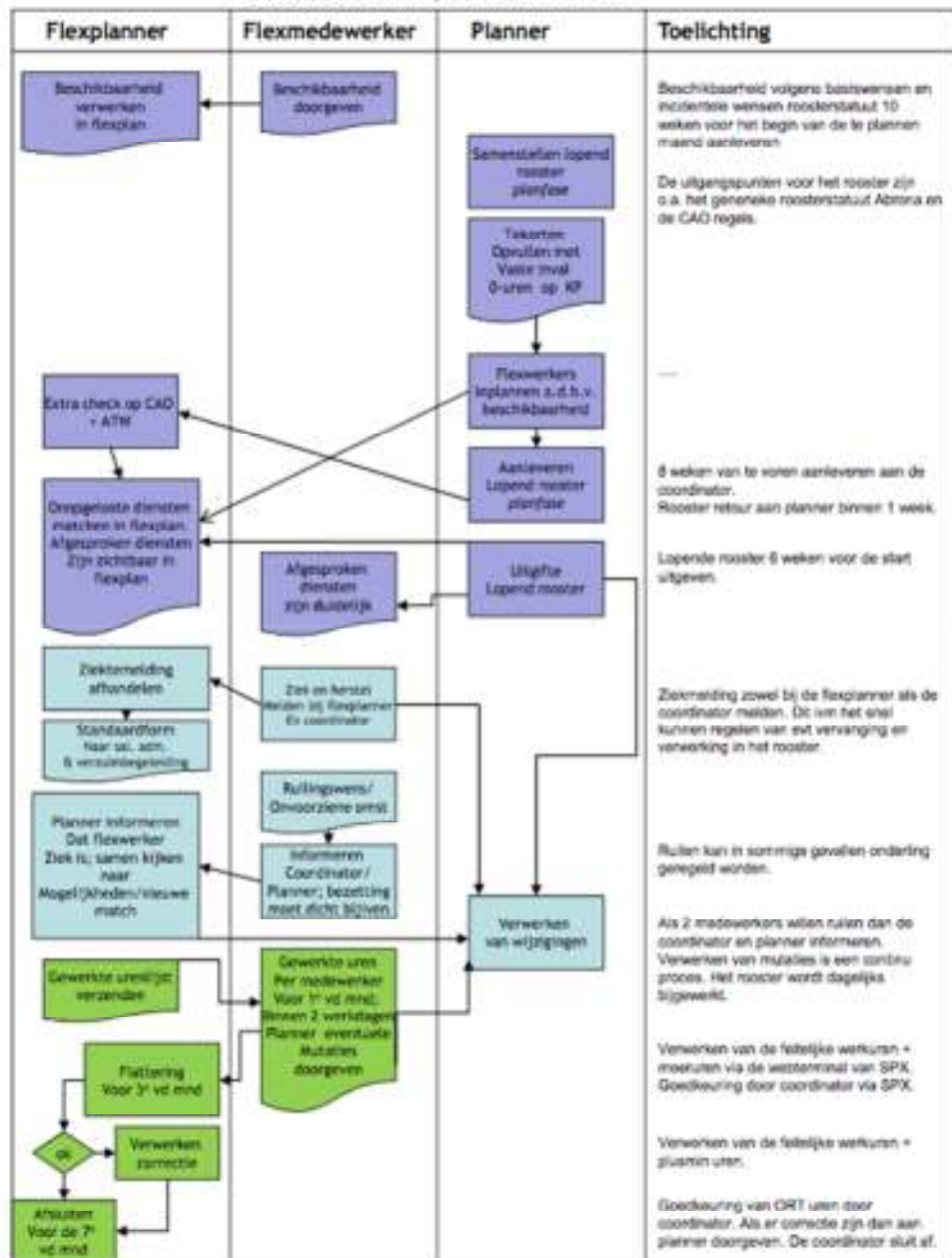
Afb.2

Het planbureau bestaat circa 12 FTE planners, verdeeld over 19 medewerkers. Het planbureau kunnen we opsplitsen in twee onderdelen, te weten: het planbureau en de flexplanning.

Het planbureau richt zich op de lange termijn en maakt de planning voor alle locaties. Elke planner heeft eigen toegewezen locaties waarvoor hij of zij, qua planning, verantwoordelijk is.

De flexplanning houdt zich met name bezig met ad-hoc diensten en langdurige aanvragen ten gevolge van zwangerschap, ziekte of een openstaande vacature. Deze, zogenoemde, flexwerkers komen uit de flexpool die onderdeel is van de afdeling P&O. De flexpool bestaat circa 300 flexerswerkers. Het flexplanningsproces is afgebeeld in afbeelding 3.

Flexwerken roosterproces ABRONA 2011



Afb.3

Hoewel de functies van planner en flexplanner in principe twee verschillende functies zijn, hanteren zij eenzelfde functiebeschrijving.

Activiteiten planner² en flexplanner

- o Opstellen van jaarroosters, met vooraf bekende zaken als vakantie, cursus, overleggen, enzovoorts
- o Opstellen en beheren van jaarroosters
- o Opstellen van maandroosters, rekening houdende met alle relevante roosterfactoren
- o Verzorgen van urenregistratie van de medewerkers
- o Aannemen van ziek- en herstelmeldingen per telefoon of mail
- o Het oplossen van knelpunten in het rooster en het regelen van vervanging bij ziekte, afwezigheid of piekdruk
- o Afhankelijk van de toedeling van taken; aanvragen voor flexers indienen cq. in de aanvragen voorzien door juiste flexers te vinden
- o Verwerken van roostermutaties na publicatie in het maandrooster
- o Samen met de coördinator afsluiten van het maandrooster voor de salarisverwerking
- o Verwerken van alle roosterinformatie in een geautomatiseerd roosterprogramma
- o Afstemming met en advies aan coördinatoren, bij roostermomenten zoals publicatie en maandafsluiting, maar ook over financiële aangelegenheden zoals uitbetalen van uren en inhuur van uitzendkrachten
- o Uitvoeren van kwaliteitschecks op de roosters, bijvoorbeeld t.a.v. wet- en regelgeving
- o Verstrekken en verwerken van reportages
- o Adviseren van coördinatoren over de kwaliteit van het rooster
- o Inventariseren en beheren van enkele afdeling- en medewerkersspecifieke kenmerken, o.a. in SP-Expert

² Functiebeschrijving planner, volledige versie in bijlage 8.20

2.1 OORZAAK VAN HET PROBLEEM

Abrona genereert een groot deel van haar inkomsten uit steun vanuit de overheid. Nu de overheid bezuinigt op haar uitgaven heeft dit logischerwijs ook gevolgen voor Abrona. Concreet kunnen we stellen dat de inkomsten van Abrona van gemiddeld 75 miljoen euro per jaar met 10% zullen krimpen naar 67,5 miljoen euro in 2011.

Dit is een flinke vermindering van het budget en Abrona wordt gedwongen om actief te reageren op deze bezuiniging. Daarom heeft Abrona moeten besluiten dat er 75 FTE moet verdwijnen in de aansturing zodat leidinggevenden grotere teams aan gaan sturen, in de hoop dat de zorgvragers zo min mogelijk merken van deze bezuinigingen.

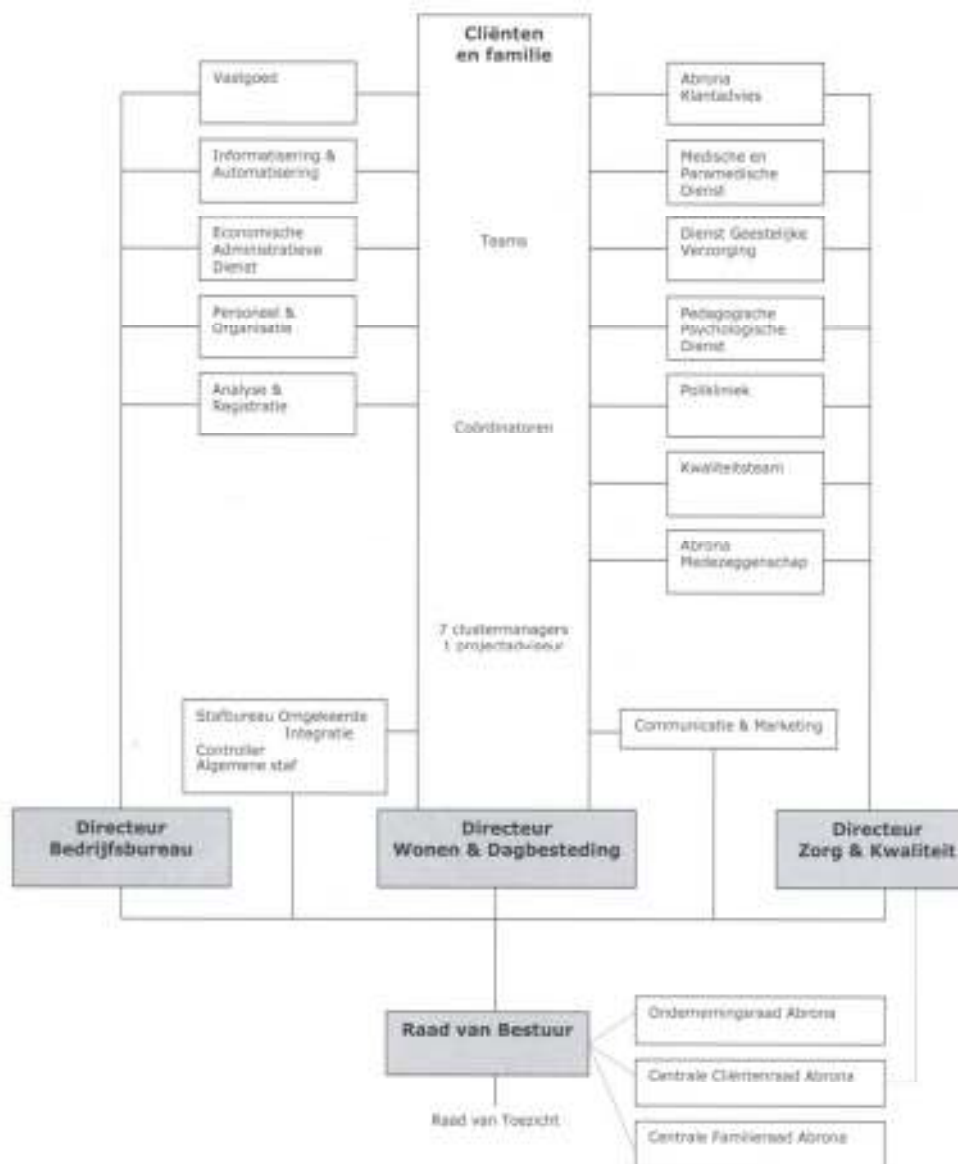
Wat verandert er in de personeelsbezetting?

- o Van drie naar twee directeuren
- o Van acht clustermanagers naar vier regiomanagers en één manager dagbesteding
- o Van 17 managers naar tien managers, inclusief regio en dagbestedingsmanagers
- o Van 50 naar 25 coördinatoren

Wat opvalt in bovenstaande is dat de zogenoemde clusters verdwijnen, ter vervanging wordt Abrona opgedeeld in vier regio's, te weten: Sterrenberg, Utrecht-stad, Heuvelrug en Weidegebied. Daarnaast is er één manager Dagbesteding. Een overzicht hiervan treft u aan in bijlage 8.11.

Opvallend is ook de halvering van het aantal coördinatoren. Coördinatoren die werkzaam blijven in deze functie zullen elk 30FTE moeten gaan aansturen, een verdubbeling ten opzichte van de oude situatie.

Het Planbureau blijft qua bezetting buiten schot, omdat de directie verwacht dat de planners het extra druk gaan hebben met deze veranderingen.



3

Afb. 4 Oude situatie

De reorganisatie is per 1 april 2011 in werking getreden. Een afbeelding van de nieuwe situatie die is ontstaan treft u aan in bijlage 8.11.

Uit een enquête, gehouden door de Ondernemingsraad, blijkt dat er veel weerstand is tegen het planbureau. Het planbureau lijkt een probleem te hebben met haar imago wat met name wordt veroorzaakt door de grotere afstand tussen werknemer en planner dan voorheen. De enquête kan worden gevonden bijlage 8.19.

2.2 AANLEIDING VAN HET PROBLEEM

Directe aanleiding, van dit onderzoek, is een vooronderzoek bestaande uit een enquête die de Ondernemingsraad heeft gedaan onder medewerkers waarvan de uitslag negatief te noemen was. Deze enquête vloeide voort uit de verandering om centraal te gaan plannen. De belangrijkste bevinding was dat er veel weerstand is tegen het planbureau

³ Organogram Abrona, 01-01-10

die wordt veroorzaakt doordat men de verandering niet als noodzakelijk zag en de afstand tussen medewerker en planner werd vergroot.

De uitkomsten van deze enquête worden serieus genomen door het planbureau en leverde de volgende verbeterpunten op:

- o Communicatie en afstemming
- o Gezonder roosteren conform CAO en arbeidstijdenwet
- o De betrouwbaarheid van tellers en techniek
- o Voorkoming van dubbele bezetting
- o Gebruikersvriendelijkheid van het roosterprogramma
- o De beschikbaarheid van het planbureau in de weekeinden

Deze enquête leidde tot veel frustraties op het planbureau. Planners waren verontwaardigd omdat ze zich machteloos voelden en overwerkt. De coördinator heeft dit opgelost door in gesprek te gaan met de planners. Sindsdien is de sfeer flink verbeterd.

We willen door onderzoek het planbureau evalueren met al haar processen en de geplande veranderingen op een zo comfortabel mogelijke wijze invoeren om te kunnen inspelen op de dynamiek van de organisatie. Hiervoor heeft Linda Duiker, de coördinator, de hulp ingeschakeld van Danielle van Manen. Zij zal zo goed mogelijk proberen om als objectieve deskundige te kijken naar de afdeling en alle daaraan verbonden processen. Het is van belang dit te doen zodat de onvrede zoveel mogelijk wordt weggenomen en zodat we de reorganisatie zo soepel mogelijk kunnen laten verlopen voor het planbureau.

2.3 GEVOLGEN VOOR HET PLANBUREAU

Deze reorganisatie heeft helaas ook gevolgen voor het planbureau. Het idee dat elke coördinator, die 30 FTE moet gaan aansturen, een eigen planner heeft is één van de kernwaarden van het planbureau. Om dit te handhaven zullen planners de locaties anders moeten gaan verdelen. Tevens zal het planbureau ook worden opgedeeld in regio's zodat iedere regio een eigen groep planners heeft en de aan deze groep gekoppelde flexwerkers makkelijker ingezet kunnen worden.

Dit is de kans voor het planbureau om zichzelf te profileren zodat de afdeling zichzelf positief kan positioneren door een pro-actieve houding.

2.4 DOELSTELLING

Dit onderzoek dient ervoor het planbureau te evalueren en om met aanbevelingen te komen om vraag en aanbod zo goed mogelijk op elkaar af te stemmen, zodat werkprocessen een geheel vormen en het planbureau is voorbereid op de komende veranderingen. Dit alles met het doel een gezond rooster te creëren en de best mogelijke zorg te kunnen aanbieden.

Kortom: *'evalueren en meebewegen in reorganisatie.'*

2.5 PLAATS IN DE ONDERZOEKSCYCLUS

Het onderzoek vindt plaats in de Diagnosefase⁴ omdat het een vervolgonderzoek is naar aanleiding van een reeds gehouden enquête door de Ondernemingsraad van Abrona.

De fase Problemfinding is doorlopen doordat uit deze enquête bleek dat er een verbeter slag viel te behalen op met name communicatie en afstemming.

Naast deze enquête is er de reorganisatie. Deze reorganisatie is van grote invloed op het planbureau omdat de een-op-eenrelatie tussen planners en coördinatoren in gevaar komt. Tevens wordt Abrona opgedeeld in regio's wat er voor zorgt dat planners andere locaties moeten gaan plannen.

⁴ Vaus D. de, Research Design in Social Research, Sage, 2e druk 2008.

2.6 VRAAGSTELLING

Hoofdvraag: *Hoe kan het planbureau meebewegen met de dynamiek van veranderingsprocessen die binnen Abrona doorgevoerd moeten worden met als doel dat het planbureau de juiste dienstverlening kan bieden?*

Deelvragen:

- o *Hoe kunnen het planbureau ervoor zorgen dat vraag en aanbod vanuit en naar de aansturende laag aansluiten op het planbureau?*
De dienstverlening en het imago van het planbureau worden bekeken.
- o *Hoe kunnen we ervoor zorgen dat vraag en aanbod vanuit en naar de middenlaag aansluiten op het planbureau?*
De dienstverlening en het imago van het planbureau worden bekeken.
- o *Hoe kunnen we ervoor zorgen dat vraag en aanbod vanuit en naar de uitvoerende laag aansluiten op het planbureau?*
De dienstverlening en het imago van het planbureau worden bekeken.
- o *Hoe kan het planbureau ervoor zorgen dat zij de juiste informatie verkrijgen?*
Hierbij worden de bestuurlijke lagen die Abrona heeft bekeken en welke informatie het planbureau van hen nodig heeft.
- o *Hoe kan het planbureau deze informatie juist verwerken?* Er wordt geïnventariseerd of de geleverde informatie op de juiste manier wordt verwerkt.
- o *Hoe kan het planbureau deze informatie op de juiste manier terugcommuniceren?*
Hoe koppelt het planbureau de informatie terug die is verwerkt en hoe kan dit worden verbeterd?
- o *Sluit het roosterproces aan op het bedrijfsproces?*
Welke activiteiten vanuit het bedrijfsproces zijn essentieel voor het roosterproces en waar gaat dit goed of fout? Hoe zou dit moet worden aangepast aan de komende veranderingen?

2.7 DEFINIËRING VAN KERNBEGRIPPEN

Stipulatieve definities;

- o **Zorg:** Een relatie tussen patiënt en hulpverlener waarin de hulpverlener poogt de gezondheid van de patiënt te bevorderen. In situaties waar de gezondheid niet meer te bevorderen is, poogt de hulpverlener het stabiel te houden dan wel de lasten van de patiënt te verlichten.
- o **Medewerkers:** Alle mensen die in loondienst werkzaam zijn voor Abrona
- o **Leidinggeven:** Mensen zo aansturen dat werkzaamheden verricht worden ten goede van de organisatie
- o **Planners:** Medewerkers van Abrona met als primaire taak plannen van roosters voor zorglocaties en dagbesteding
- o **Peer-examination:** De hulp inschakelen van een andere onderzoeker die niet bij het onderzoek betrokken is.
- o **Veranderingsproces:** Een traject waarbij het doel is om een verandering te bewerkstelligen
- o **Dynamiek:** Intense verschuivingen
- o **Meebewegen:** Doen wat anderen ook doen of van je verwachten
- o **Dienstverlening:** het leveren van een dienst.
- o **Ondersteuning:** diensten die niet tot het primaire proces horen
- o **Vraag:** informatie die het planbureau nodig heeft
- o **Aanbod:** informatie die het planbureau terug stuurt
- o **Aansturende laag:** Managers en leden van het managementteam. Zij geven leiding aan de coördinatoren
- o **Middenlaag:** Coördinatoren. Deze geven leiding aan een groep medewerkers
- o **Uitvoerende laag:** alle medewerkers die geen leidinggevende functie hebben
- o **Communiceren:** Mondeling of schriftelijk contact
- o **Roosterproces:** Het traject waarin een rooster tot stand komt
- o **Bedrijfsproces:** De gang van zaken binnen een organisatie

- o Zorgverleners: alle medewerkers die zorg verlenen
- o Zorgvragers: Cliënten van Abrona

2.8 ONDERZOEKSEENHEDEN EN OBSERVATIE-EENHEDEN

Onder onderzoekseenheden worden de medewerkers van het planbureau verstaan. Voor het onderzoek zijn verschillende observatie-eenheden, te weten: het interviewen van de planners, het interviewen van coördinatoren en managers van Abrona en het meelopen op de afdeling planbureau.

2.9 VALIDITEIT

Validiteit is onmisbaar bij onderzoek. Validiteit houdt in dat er gemeten wordt wat er gemeten moet worden. Dit voorkomt dat het onderzoek systematische meetfouten bevat. Deze meetfouten zijn te voorkomen door een geldig meetinstrument te gebruiken en een geldige onderzoeksgroep te selecteren. Dit is de basis van interne validiteit. De volgende instrumenten moeten dit borgen;

- o Bij het verzamelen van gegevens wordt gebruik gemaakt van systematische analyses
- o Aantekeningen worden bijgehouden in een logboek, de registratie van deze informatie voorkomt vertekening van het beeld
- o Er is een vooraf een topiclist opgesteld met de belangrijkste vragen

De externe validiteit wordt vergroot doordat de ruwe gegevens zoals de interviews bewaard blijven. Zo kan het onderzoek worden geheranalyseerd door andere onderzoekers. Deze gegevens zijn echter niet geschikt om te generaliseren. Het planbureau is een bijzondere afdeling in een bijzondere situatie. De gegevens zouden kunnen worden hergebruikt voor andere organisaties of afdelingen, maar moeten wel worden aangevuld met nieuwe gegevens.

Bij de analyse van de gegevens wordt de LEAN-theorie van Jeremy Likert toegepast. Hierdoor wordt de validiteit vergroot, omdat de theorie een duidelijke uitleg bevat waarmee een goede analyse kan worden gemaakt. De kans op een systematische fout wordt hierdoor verkleind.

2.10 BETROUWBAARHEID

Betrouwbaarheid is de mate waarin onderzoek vrij is van toevallige fouten. Deze fouten kunnen ontstaan door het falen in menselijk handelen. Dit zou kunnen gebeuren doordat een onderzoeker een andere definitie van een begrip hanteert dan andere betrokkenen. Hierom is er een definitie van begrippen opgenomen in paragraaf 2.7.

De volgende instrumenten moeten de betrouwbaarheid borgen;

- o Er worden interviews gehouden en in combinatie met theorie
- o Peer-examination door collega-onderzoekers
- o Er wordt gebruikt gemaakt van vooraf opgestelde topiclist zodat de vragen steeds zoveel mogelijk op dezelfde manier worden gesteld

3.1 MOTIVATIE VOOR ONDERZOEKSSTRATEGIE

Om dit onderzoek uit te kunnen voeren wordt er gebruik gemaakt van een enkelvoudige case-study.

Een case-study houdt in dat één onderwerp centraal staat dat kwalitatief wordt onderzocht, in dit onderzoek is dat de dienstverlening van het planbureau. De dienstverlening moet worden beoordeeld door alle betrokkenen middels een vraaggesprek, het toepassen van de onderzoekstheorie LEAN en de meeloopdagen.

Hoogleraar Astrid Hendriksen van de Universiteit Wageningen verwoorde het als volgt:

*'In een casestudy is het de bedoeling om te beschrijven, interpreteren en verklaren van gebeurtenissen, gedragingen en opvattingen van de betrokkenen in een bestaande onderzoekssituatie door directe gegevensverzameling van onderzoekers die lijfelijk aanwezig zijn en dat veld zo min mogelijk proberen te verstoren.'*⁵

Volgens de theorie van De Vaus⁶ moet een casestudy aan de volgende eisen voldoen:

- Kwalitatief onderzoek
- Diepgang en niet op de breedte
- Primaire bron

3.1.1 Kwalitatief onderzoek

We spreken van kwalitatief onderzoek als de onderzoeksmethode gericht is op de kwaliteit van de onderzoekseenheden en niet op de hoeveelheid. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van interviews en hierin staat de kwaliteit centraal, de kwantiteit is hieraan ondergeschikt. Hetzelfde geldt voor de meeloopdagen en de literatuurstudie.

3.1.2 Diepgang

Zoals eerder gezegd is dit onderzoek gericht op diepgang. Weinig mensen moeten veel informatie aanleveren.

3.1.3 Primaire bron

De leidende gegevens komen uit primaire bron. We hebben het hierbij over de interviews en meeloopdagen, zij vormen de rode draad. Deze praktisch opgedane informatie wordt gecombineerd met een literatuurstudie, dit zijn gegevens uit secundaire bron. Deze gegevens ondersteunen het onderzoek maar mogen niet als leidend worden beschouwd.

3.2 ONDERZOEKSSTRATEGIE CASESTUDY

Onder kwalitatief onderzoek wordt verstaan: een diepgaande beschrijving van mensen of gebeurtenissen, waarbij data worden verzameld door triangulatie.

Het gaat hierbij om patronen en thema's in de data waarbij er meerdere waarheden kunnen zijn. Het gaat om zowel gegevens gebaseerd op overeenkomsten in de data. Het onderzoek bestaat uit interviews met directe zorgverleners, interviews met coördinatoren van zorglocaties, interviews met regiomanagers en meeloopdagen. Informatie die wordt verworven zal worden geanalyseerd, de interviews met de zorgverleners mogen als leidend worden beschouwd omdat zij directe klanten zijn van het planbureau.

Er is gekozen voor praktijkonderzoek dat theorie gebruikt ter ondersteuning, ook wel een clinical casestudy genoemd. Deze onderzoeks aanpak wordt als de meest waardevolle ervaren, onder andere door David de Vaus:

⁵ Hendriksen. A, *Powerpoint Wetenschappelijke Onderzoeksmethoden*, Wageningen Universiteit 2010, slide 27

⁶ Vaus D. de, *Research Design in Social Research*, Sage, 2e druk 2008.

“Case-study research in social sciences must have a theoretical dimension. Without a theoretical dimension a case-study will be of little value”⁷

De theorie die de grootste invloed zal hebben is de Lean-theorie van Jeremy Likert. Voor deze theorie is gekozen omdat er meerdere ondersteunende diensten gebruik maken van de Lean-theorie. Ook andere theorieën en modellen zullen aan bod komen, maar hebben een minder voorname rol.

3.3 METHODE VAN DATAVERZAMELING

De verzameling van data geschiedt op basis van triangulatie.

- Interviews met medewerkers
 - o Directe zorgverleners
 - o Coördinatoren
 - o Regiomanagers
- Interviews met planners
- Meeloopdagen op het planbureau
- Literatuurstudie
 - o LEAN

3.3.1 Medewerkers

Ten eerste zijn er de interviews met de directe zorgverleners van Abrona. De selectie van deze onderzoeksgroep is op basis van *stratified random sampling*. Hier is voor gekozen omdat de onderzoeker zoveel mogelijk diverse locaties wil bezoeken, zodat de uitslag zo betrouwbaar mogelijk is. De criteria hiervoor zijn de geografische ligging, de zorgzwaartepakketen die de zorgvragers hebben en de functies van de medewerkers geweest.

Bij dagbesteding is er geen onderscheid gemaakt in zorgzwaartepakket, maar in het type arbeid dat op de dagbesteding wordt verricht.

Er zijn twee interviewrondes gehouden. De eerste ronde had als doel om te beoordelen of de gebruikte onderzoeksmethode de juiste resultaten opleverde om, indien noodzakelijk, van strategie te veranderen. De resultaten waren zo goed dat er voor is gekozen om op exact dezelfde manier door te gaan en de resultaten allemaal te gebruiken.

De onderzoeksgroep is als volgt verdeeld:

Functie	Regio	Zorgzwaartepakket	Aantal respondenten
EVB	Utrecht-stad	1-2	1
EVB	Utrecht-stad	3-4	1
EVB	Utrecht-stad	5-6	1
EVB	Utrecht-stad	7	-
EVB	Heuvelrug	1-2	1
EVB	Heuvelrug	3-4	1
EVB	Heuvelrug	5-6	1
EVB	Heuvelrug	7	1
EVB	Weidegebied	1-2	1
EVB	Weidegebied	3-4	1
EVB	Weidegebied	5-6	1
EVB	Weidegebied	7	1
EVB	Sterrenberg	1-2	1

⁷ Vaus D. de, *Research Design in Social Research*, Sage, 2e druk 2008, p. 220

EVB	Sterrenberg	3-4	1
EVB	Sterrenberg	5-6	1
EVB	Sterrenberg	7	-
Medewerker begeleiding	Utrecht-stad	1-2	1
Medewerker begeleiding	Utrecht-stad	3-4	1
Medewerker begeleiding	Utrecht-stad	5-6	1
Medewerker begeleiding	Utrecht-stad	7	1
Medewerker begeleiding	Heuvelrug	1-2	1
Medewerker begeleiding	Heuvelrug	3-4	1
Medewerker begeleiding	Heuvelrug	5-6	1
Medewerker begeleiding	Heuvelrug	7	1
Medewerker begeleiding	Weidegebied	1-2	1
Medewerker begeleiding	Weidegebied	3-4	1
Medewerker begeleiding	Weidegebied	5-6	1
Medewerker begeleiding	Weidegebied	7	-
Medewerker begeleiding	Sterrenberg	1-2	1
Medewerker begeleiding	Sterrenberg	3-4	1
Medewerker begeleiding	Sterrenberg	5-6	1
Medewerker begeleiding	Sterrenberg	7	-

De onderzoeksgroep is als volgt verdeeld:

Functie	Regio	Arbeid	Aantal respondenten
EVAB	Dagbesteding	Agrarisch	3
EVAB	Dagbesteding	Voedsel	2
EVAB	Dagbesteding	Kunst	3

Er zijn 40 medewerkers van zowel woonlocaties als dagbestedingslocaties benaderd, waarop een respons kwam van 36 personen.

“Voor een betrouwbaarheid van tenminste 95% dient tenminste 30% van de totale populatie te worden benaderd en dient u hierop een respons te krijgen van tenminste 80%⁸.”

⁸ De Vaus.F, *Research design in Social Research*, 2007. P. 125

Het is technisch gezien niet mogelijk om 30% van alle medewerkers te spreken, daarom is 30% van alle zorglocaties benaderd, waarbij de medewerker zal fungeren als spreekbuis voor gehele locatie.

Dit brengt ons op de volgende rekensom:

30% van 80 locaties betekent dat 24 medewerkers moeten worden benaderen waarvan er 20 moeten reageren.

40 personen zijn benaderd en daarvan hebben er 36 personen deelgenomen. Er kan dus worden gesteld dat aan deze eis ruim is voldaan en dat verder genoemde onderzoeksresultaten voor tenminste 95% betrouwbaar zijn.

Voor dit ruime aantal is gekozen omdat een deel als test heeft gefungeerd voor de onderzoeksmethode, maar deze resultaten bleken zo goed te zijn dat ze zijn gebruikt in dit onderzoek.

3.3.2 Planners

Alle planners hebben deelgenomen aan een persoonlijk gesprek en zijn actief benaderd en betrokken in het onderzoek.

In het persoonlijk gesprek stond zijn of haar rol in de planning centraal. Ook is er besproken wat de reorganisatie voor gevolgen heeft voor de locaties die hij of zij plant. Alle wensen zijn geregistreerd en de onderzoeker heeft dit als basis gebruikt voor een opzet voor de nieuwe verdeling van de locaties. Na goedkeuring door de coördinator van het planbureau is dit voorstel voorgelegd en dit is door de planners goedgekeurd.

Vervolgens zijn de planners betrokken bij het vervolgonderzoek. De onderzoeker heeft meegelopen en is aangeschoven om vragen te kunnen stellen.

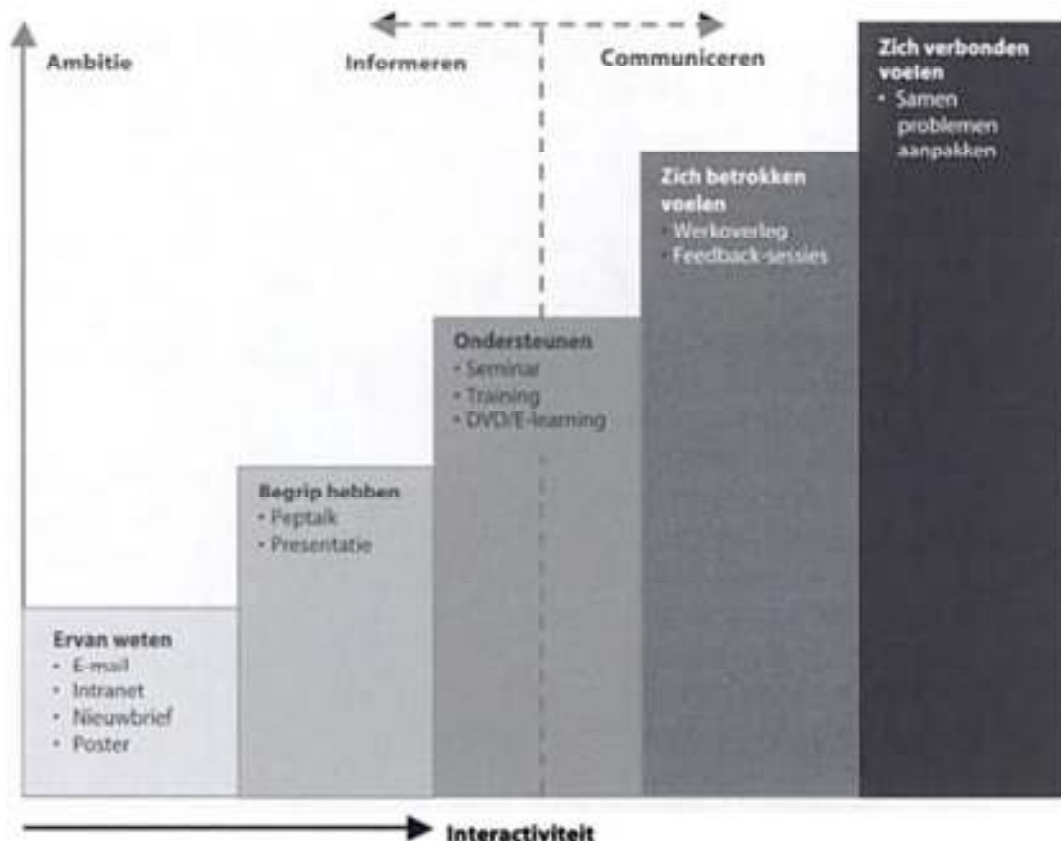
Alle onderzoeksresultaten zijn gepresenteerd op het planbureau. Dit is gedaan door vier dagen in een week een presentatie te geven per onderzoeksgroep. Vervolgens werd er een onderwerp ingebracht ter discussie, alle planners konden reageren en dat hebben zij ook zeker gedaan en daar zijn goede ideeën uit voort gekomen.

Er is voor deze methode gekozen op basis van de theorie van De Caluwé en Vermaak. Abrona is een kenmerkend rode organisatie waarin samenwerken centraal staat, men wil samen nadenken over oplossingen en actief worden betrokken. Directe communicatie is een noodzaak.

Zoals De Caluwé en Vermaak stellen: *‘Bij een rode verandering is communiceren en halszaak: je moet mensen motiveren voor datgene wat je van plan bent. ... De communicatie is systematisch en vindt in de beste gevallen plaats via persoonlijke communicatie tussen leidinggevenden/veranderaars en de medewerkers.’*⁹

Quirke heeft dit ondersteund met het doel/middelenschema, ook wel de trap van Quirke genoemd, zie afbeelding 4. Omdat het voor het slagen van het onderzoek belangrijk is dat alle planners hun volledige medewerking verlenen moet de onderzoek het doel “zich verbonden voelen” bereiken zodat de planners een actieve bijdrage leveren aan dit onderzoek.

⁹ Vermaak. De Caluwé en, *Leren veranderen: een handboek voor de veranderkundige*, 2010. P.131



Figuur 4.2 Doelen/middelenschema van Quirke

Afb.4¹⁰

"*samen problemen aanpakken*" is met name is praktijk gebracht door de discussies na afloop van de presentaties waarin zij hun mening konden uiten en konden nadenken over oplossingen van negatievere uitslagen. Het was motiverend om te zien hoe enthousiast de planners werden van bepaalde uitslagen, maar ook hoe verbaasd ze soms waren en hoe hen dat motiveerde om mee te denken.

3.3.3 Coördinatoren

Er zijn tien coördinatoren benaderd waarvan er acht hebben meegewerkt aan dit onderzoek.

"Voor een betrouwbaarheid van tenminste 95% dient tenminste 30% van de totale populatie te worden benaderd en dient u hierop een respons te krijgen van tenminste 80%¹¹."

Omdat er 25 coördinatoren zijn voor wonen en dagbesteding is het wel mogelijk om aan deze eis volledig te voldoen. De volgende rekensom kan worden gemaakt: 30% van 25 coördinatoren betekent dat ik acht coördinatoren moet benaderen om een betrouwbaarheid van tenminste 95% te kunnen bieden. Dit betekent dat zes coördinatoren(80%) moeten meewerken.

¹⁰ Quirke, B, *Making the connections: Internal communication to turn strategy into action*, 2008, P. 86

¹¹ De Vaus.F, *Research design in Social Research*, 2007 P. 125

Ook aan deze eis is ruimschoots voldaan, omdat er tien coördinatoren zijn benaderd en er 8 hebben deelgenomen, dus kunnen we stellen dat verder genoemde onderzoeksresultaten voor tenminste 95% betrouwbaar zijn.

3.3.4 Managers

Er zijn vijf managers benaderd waarvan er vier hebben meegewerkt aan dit onderzoek.

“Voor een betrouwbaarheid van tenminste 95% dient tenminste 30% van de totale populatie te worden benaderd en dient u hierop een respons te krijgen van tenminste 80%¹².”

Er zijn vier managers voor wonen en één voor dagbesteding. Alle managers zijn benaderd en 80% is gesproken. Aan deze eis wordt dus zeer ruim voldaan.

3.4 METHODE VAN DATA-ANALYSE

De data die verzameld zijn door middel van interviews, meeloopdagen en literatuurstudie worden geanalyseerd door de onderzoeker. Verslaglegging hiervan zal uitgewerkt en bewaard worden. Om de data van deze interviews te beoordelen zal inhoudsanalyse worden gebruikt, waarmee patronen en thema's in de data ontdekt kunnen worden. Er zullen categorieën opgesteld en regels ontwikkeld worden om de verworven gegevens in categorieën te kunnen coderen. Vervolgens zullen de gecodeerde data in thema's geclusterd worden, waarna er conclusies getrokken kunnen worden. Deze gegevens worden geanalyseerd met het programma Microsoft Office Excel 2010.

De interviews worden beschreven en vervolgens digitaal uitgewerkt, waarna beide versies worden bewaard. Vanuit de data - analyse kunnen conclusies worden getrokken om de onderzoeksvraag te beantwoorden. Hierna kan gekeken worden naar de aanbevelingen.

3.5 VALIDITEIT

Validiteit wordt geborgd door dat alle interviews worden afgenomen door dezelfde onderzoeker. Zo wordt er zoveel mogelijk dezelfde interviewstructuur aangehouden. Daarnaast is ervoor gekozen om gebruik te maken van *Member validation*. *Member validation* kan op twee manieren worden toegepast.

- Elke geïnterviewde geeft aan het einde van het interview akkoord aan de door de interviewer getrokken conclusies.
- Alle stakeholders worden op de hoogte gebracht van de onderzoeksuitslagen en mogen input leveren

Aan beiden is voldaan. De eerste vorm is in praktijk gebracht door alle getrokken conclusies aan het einde van het interview hardop voor te lezen en de geïnterviewde te vragen akkoord te geven.

De tweede vorm is op verschillende manieren toegepast. Stakeholders die werden geïnterviewd mochten direct aangeven welke veranderingen zij graag zouden zien. Daarna zijn zij op de hoogte gesteld van de onderzoeksuitslagen en mochten zij daar reactie opgeven en input voor de te ondernemen acties.

Stakeholders die niet zijn geïnterviewd (Linda Duiker, Willem Melissen, Jos Hubers) zijn op de hoogte gebracht van de onderzoeksuitslagen en hebben vervolgens input geleverd voor de te ondernemen acties.

3.6 BETROUWBAARHEID

De betrouwbaarheid van dit onderzoek wordt vergroot door datatriangulatie, doordat er verschillende onderzoeksmethoden worden gebruikt. Documentatie wordt bewaard. Alle

¹² De Vaus.F, Research design in Social Research, 2007 P. 125

oorspronkelijk bronnen zijn terug te vinden in de literatuuropgave en zullen, indien mogelijk, worden bewaard, evenals de ruwe bestanden zoals interviews. Dit kan worden gebruikt voor een eventuele heranalyse.

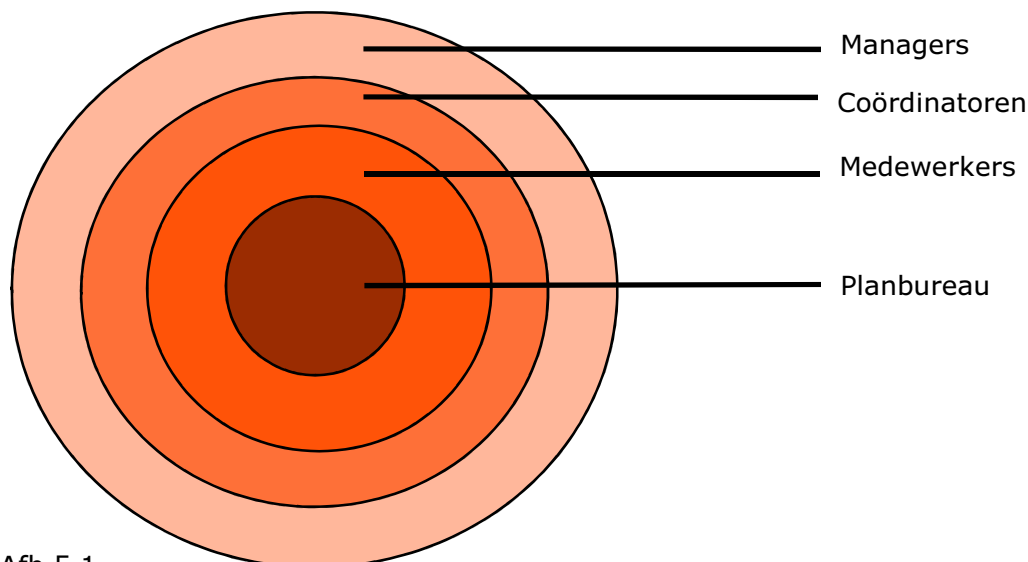
4.1 HOE KUNNEN WE ERVOOR ZORGEN DAT VRAAG EN AANBOD VANUIT EN NAAR DE AANSTURENDE LAAG AANSLUITEN OP HET PLANBUREAU?

In dit hoofdstuk wordt de aansturende laag, ofwel managers, behandeld. Er is vrijwel geen contact tussen de managers en planners met als gevolg dat in dit hoofdstuk de dienstverlening niet tot nauwelijks besproken wordt. Daarentegen is er veel interessante informatie beschikbaar over het imago van het planbureau.

Met de aansturende laag worden de regiomanagers bedoeld die behoren tot zorg en welzijn. Zorg en welzijn is een verzamelnaam voor alle zorglocaties en dagbestedingslocaties van Abrona.

Zorg en welzijn telt vier regiomanagers (Heuvelrug, Weidegebied, Utrecht-Stad en Sterrenberg) en één manager Dagbesteding. Samen zijn zij verantwoordelijk voor ongeveer 750 FTE en 1500 medewerkers.

Deze managers geven leiding aan de coördinatoren van zorg en welzijn, die in hoofdstuk 4.2 aan bod komen. Zelf worden zij aangestuurd door de directrice zorg en welzijn.



Afb.5.1

Managers > Planbureau

Managers hebben geen direct contact met het planbureau.

Ze sturen coördinatoren aan. Deze coördinatoren hebben contact met het planbureau over diverse zaken, meer uitleg hierover kunt u vinden in hoofdstuk 4.2.

Planbureau > Managers

Planners benaderen managers voor het aanvragen van een uitzendkracht. Dit gebeurt niet dagelijks, sprake van een actieve samenwerking is zeker niet aan de orde (deze zin loopt niet echt). Planners hebben wel dagelijks contact met medewerkers(4.3) en coördinatoren(4.2), bij (uitzonderlijke) klachten of andere problemen kan een coördinator een manager benaderen.

4.1.1 Imago

Het imago dat het planbureau heeft, in de ogen van de managers, is gebaseerd op secundaire en subjectieve informatie omdat managers zelf vrijwel geen direct contact hebben met het planbureau.

De informatie die zij over het planbureau krijgen is:

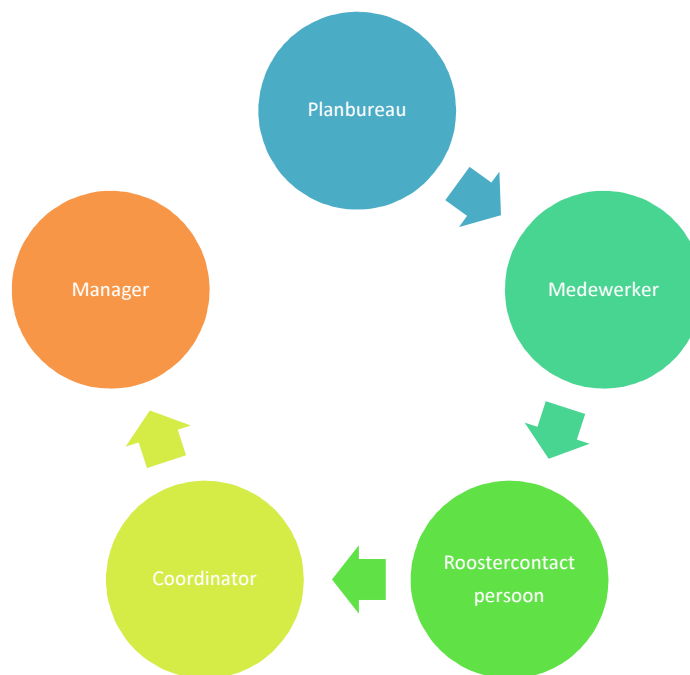
Directe informatie

- Vanuit managers naar Planbureau
 - o Geen
- Vanuit Planbureau naar managers
 - o Uitzendkracht(zie paragraaf 4.1.7)

Indirecte informatie

- Vanuit coördinatoren
- Vanuit roostercontactpersonen via coördinatoren
- Vanuit medewerkers via coördinatoren
- Vanuit medewerkers via roostercontactpersonen via coördinatoren

Om te laten zien hoe veel stadia de informatie kan passeren, hier een visualisatie.



Afb. 5.2

4.1.1 Beeld planbureau



Afb.6

De denkwijzen die managers hebben over het planbureau zijn vastgelegd in afbeelding 6. Direct valt de diversiteit op.

De verdeeldheid die heerst onder deze groep mag als zeer schokkend worden ervaren omdat managers medewerkers en coördinatoren moeten aansturen. Abrona hanteert een top-downbeleid en als boven in de organisatie de meningen al zo verdeeld zijn, hoe kunnen coördinatoren en medewerkers dan goed worden begeleid en geïnstrueerd?

Het is zonde dat de kennis over het Planbureau zo gering is. Mijn inziens, ben je als manager pas echt effectief als je weet waar je het over hebt doordat je het met eigen ogen ziet. Zoals P.F. Drucker dat verwoordt:

*'Dwing je mensen, vooral managers, om vaak genoeg buiten in de organisatie te zijn om te weten waarom de organisatie bestaat, wat er speelt en welke rol zij daarin hebben'*¹³

Juist voor non-profitorganisaties is dit heel belangrijk anders dreig je, aldus Drucker, verloren te gaan in de bureaucratie en eindigt iedereen op zijn eigen eiland omdat er geen verantwoordelijkheden worden genomen.

De meningen over het planbureau zijn zeer verdeeld. Allen gaven zij aan dat zij hun mening baseren op de volgende argumenten:

- De verwachtingen waren te hoog
- De klachten van coördinatoren
- De onduidelijkheid of het planbureau en de flexplanning echt de besparing hebben opgeleverd die was voorspeld.

4.1.1.1.1 Hoge verwachtingen

Toen de ideeën voor het planbureau in 2008 bekend werden waren de verwachtingen erg hoog. Deze verwachtingen kwamen voort uit de "interne profilering" waarin werd gesteld dat het planbureau en de flexplanning alle mogelijk voorkomende problemen zouden oplossen, ervoor zouden zorgen dat er geen uitzendkrachten meer nodig waren en één miljoen euro zou gaan opleveren.

¹³ Drucker. P.F, 'Management voor non-profitorganisaties', Scriptum 1990, P. 103

Volgens de managers heeft dit er voor gezorgd dat het zelfoplossend vermogen van de medewerkers is verdwenen. Ze hadden het idee dat er geen gaten meer zouden zijn in het rooster en dat bij een onopgeloste dienst de flexplanning altijd een flexmedewerker paraat had. Dit bleek niet zo te zijn.

De hoge verwachtingen werkten aanvragen in de hand en omdat de flexplanning pas net operationeel was, konden zij dit niet aan. Na verloop van tijd is dit beter gegaan maar de verwachtingen zijn altijd behoorlijk hoog gebleven.

4.1.1.1.2 Klachten coördinatoren

Omdat managers geen direct contact hebben met het planbureau baseren zij hun mening grotendeels op het aantal en de aard van klachten van coördinatoren. De klachten die vanuit coördinatoren binnen komen zijn als volgt:

- Planbureau en flexplanning maken verwachtingen niet waar
- Ze hebben meer uitzendkrachten en flexers dan voor de opstart
- Planners hebben te weinig kennis van de groep

Hierbij moet in beschouwing worden genomen dat 50% van de coördinatoren geen direct contact met het planbureau heeft omdat zij een roostercontactpersoon hebben. De informatie die managers krijgen is secundair en heeft al meerdere personen gepasseerd (voor uitgebreidere uitleg zie 4.1.1).

4.1.1.2 Diversiteit

Zoals eerder benoemd zijn de gedachten over het planbureau en flexplanning zeer divers. De redenen hiervoor zijn dat:

- 2 managers betrokken zijn bij de stuurgroep Planbureau en hun visie al deels vertaald zien worden
- 1 manager problemen heeft binnen zijn/haar divisie die voor een ondergeschikt deel met het planbureau te maken hebben
- 1 manager het planbureau nooit als serieuze partner heeft beschouwd

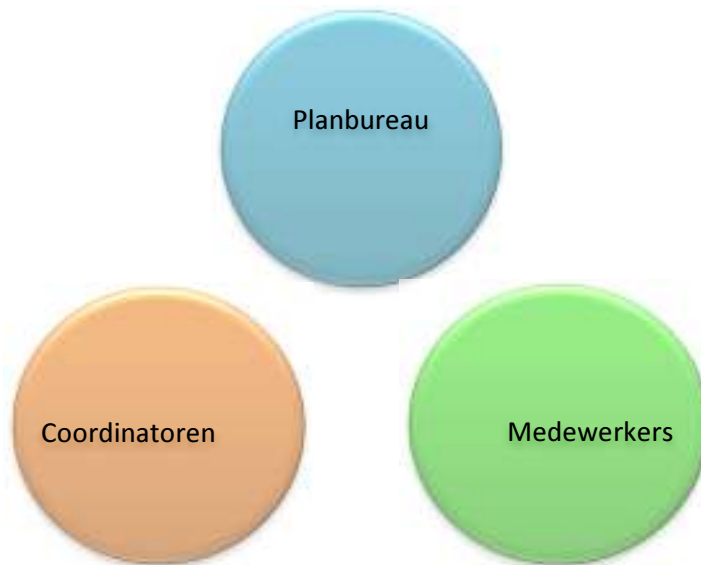
Allen hebben zij hun eigen ideeën hoe het planbureau en de flexplanning verbeterd zouden moeten worden (meerdere antwoorden mogelijk):

- Verantwoordelijkheden van planner, coördinator en medewerker moeten worden besproken en beschreven. Bovendien moet men elkaar aanspreken als deze verantwoordelijkheden niet worden genomen (3x benoemd).
- Het planbureau moet worden gedecentraliseerd of verdwijnen (1x benoemd).
- De randvoorwaarden voor het planbureau zijn niet realistisch (2x benoemd)

4.1.1.2.1 Verantwoordelijkheden

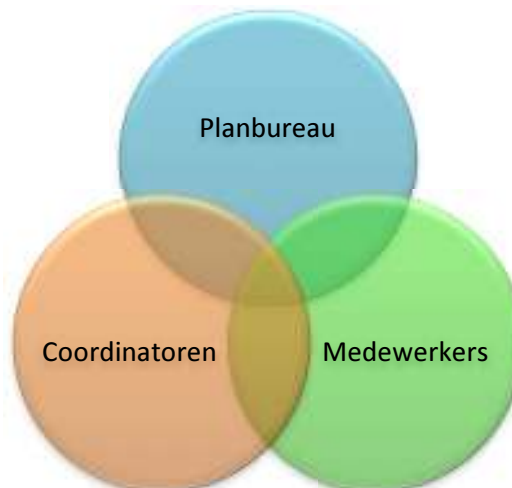
Het merendeel van de managers gaf in het interview aan te denken dat het aantal klachten zou kunnen verminderen als coördinatoren en medewerkers hun verantwoordelijkheden in het planproces zouden bespreken, vastleggen en communiceren.

De positie van deze drie rollen is momenteel als volgt:



Afb.7

Idealiter wordt de positie van de rollen als volgt:



Afb.8

De rollen komen dicht bij elkaar te liggen doordat er een onderlinge discussie ontstaat over verantwoordelijkheden. Men leert elkaar beter te begrijpen en er wordt transparantie gecreëerd. Er ontstaat een drie-eenheid die elkaar kan, wil en moet aanspreken op eventuele nalatigheid. De sociale druk wordt echter hoger waardoor de kans hierop wordt verkleind.

P.F. Drucker zegt over de essentie van het bespreken van je verantwoordelijkheden het volgende: *'' Het is jouw taak en verantwoordelijkheid om te praten met degenen van wie je afhankelijk bent en die afhankelijk zijn van jou''*¹⁴

4.1.1.2.2 Decentralisatie

Ook gaf één manager aan dat hij of zij denkt dat het beter zou zijn als het planbureau en de flexplanning zouden worden gedecentraliseerd. De manager baseerde dat op een pilot die heeft plaats gevonden waarbij dit in praktijk is gebracht. Abrona heeft aangegeven dat dit voorlopig geen optie is.

4.1.1.2.3 Randvoorwaarden

Het planbureau bevindt zich momenteel onder in de flat op het terrein de Sterrenberg. Managers gaven aan dit geen geschikte locatie te vinden, omdat:

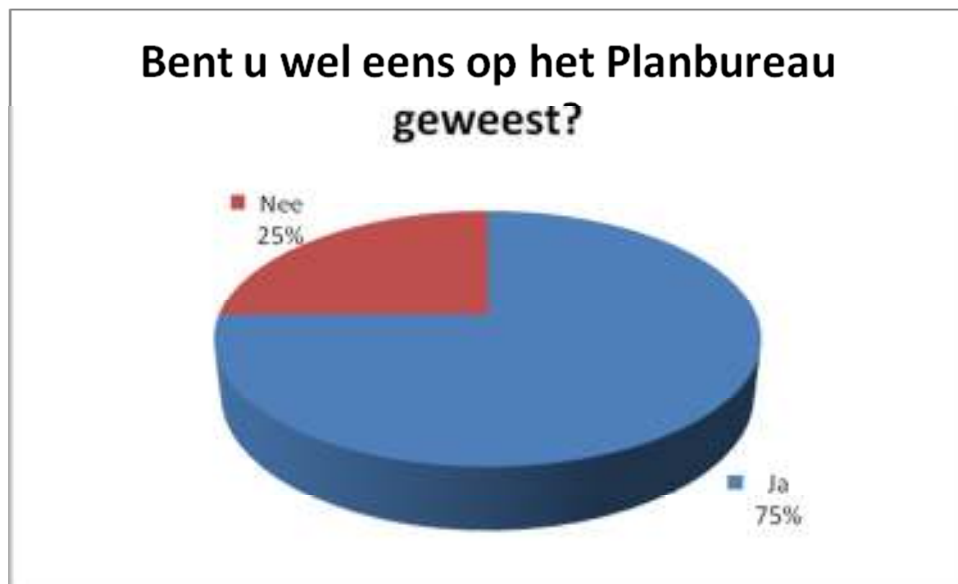
- Het gebouw sterk verouderd is
- De werkruimte als onprettig wordt ervaren
 - o Omdat de ventilatiemogelijkheden te gering zijn
 - o De werkplekken onprettig geplaatst zijn
- Een afdeling met een centrale rol in het dienstencentrum thuis hoort

Buiten de arbo-technische randvoorwaarden om werd er ook aangegeven dat één planner voor dagbesteding niet afdoende is.

Momenteel wordt er een extra planner parttime op dagbesteding ingewerkt en zijn de plannen om het planbureau vanuit de flat naar het dienstencentrum te verhuizen vergevorderd.

4.1.1.3 Kennis van het planbureau

Zoals eerder benoemd, is het contact tussen managers en planbureau en flexplanning zeer gering. Slechts één van de vier managers kon benoemen welke planners zijn of haar locatie plant. Een merendeel gaf wel aan het planbureau en de flexplanning eens te hebben bezocht.



Afb.9

De geringe kennis is een logisch gevolg van het geringe contact en beide onderzoeksgroepen geven aan dit geen probleem te vinden. Hierbij moet worden bedacht dat een rooster een weergave is van de situatie op een locatie. Anders gezegd: uit een

¹⁴ Drucker. P.F, *'Management voor non-profitorganisaties'*, Scriptum 1990, P. 156

rooster kan worden afgelezen in welke situatie een locatie zich op dat moment bevindt. Een hoog ziekteverzuim kan aangeven dat het niet goed gaat op de locatie en de werkdruk misschien te hoog is. Een manager kan dus juist heel belangrijke informatie van het Planbureau krijgen.

4.1.1.4 Verbetering

In afbeelding 10 is vastgelegd of managers verbeteringen opmerken sinds de opstart van het planbureau en de flexplanning. De persoon die "NVT" heeft geantwoord was ten tijde van de opstart van het planbureau nog niet in dienst bij Abrona.



Afb.10

De antwoorden die zijn gegeven zijn gebaseerd op klachten van coördinatoren. Door het geringe contact tussen planbureau en de managers was er geen andere mogelijkheid om dit te bepalen.

De persoon die "nee" heeft geantwoord, heeft in afbeelding 6 geantwoord dat het planbureau gedecentraliseerd moet worden of moet verdwijnen. De redenen waarom hij of zij het planbureau geen verbetering vindt zijn de volgende:

- Planners hebben te weinig kennis van de locatie
- Er wordt betwijfeld of het planbureau de financiële verbetering heeft voortgebracht die is beloofd.(baten)
- De samenwerking met overig personeel is niet hecht genoeg(verantwoordelijkheden 4.1.1.2.1)

4.1.1.4.1 Te weinig kennis van de locatie

40% van de coördinatoren die werkzaam zijn op een buitenlocatie vindt dat een planner te weinig kennis heeft van de locatie.

Als gevolg heeft dit dat een planner de medewerkers en de locatie niet goed genoeg kent en niet genoeg kennis heeft van de sfeer en het werkritme op een locatie. Andersom hebben de medewerkers geen band met de planner die hun rooster maakt, iets heel belangrijks.

Het planbureau blijft in de huidige vorm bestaan, een decentralisatie of verplaatsing is niet aan de orde. Ook zal het planbureau niet verdwijnen.

Als de fysieke afstand niet wordt verkleind dan is er de optie om de emotionele afstand te verkleinen. Managers noemen de volgende optie:

- Het geregeld bezoeken van locaties

Locaties worden bezocht door planners, afhankelijk van de planner en de locatie verschilt het hoe vaak dit gebeurt. Gemiddeld bezoekt de planner één a tweemaal per jaar een locatie. Het verschilt per planner en locatie wat er tijdens een bezoek gebeurt of wordt besproken maar meestal woont een planner een teamvergadering bij en brengt dan de huidige gang van zaken ter sprake.

4.1.1.4.2 Baten

Toen het planbureau en de flexplanning operationeel werden was een besparing van één miljoen euro beloofd.

Deze doelstelling is nog niet bereikt. Wel is inmiddels duidelijk dat het planbureau een besparing heeft opgeleverd.

Naast de financiële besparing levert het planbureau veel zeer bruikbare informatie aan, bijvoorbeeld over de zorgtijd die een locatie verbruikt.

4.1.1.4.2.1 Personeelskosten

Voor de opstart van het planbureau kostte het Abrona 40 á 50 FTE om te roosteren, dat is nu terug gebracht naar 12 FTE.

Een planner verdient gemiddeld bruto 15 euro per uur. Dat betekent dat de personeelskosten, op het gebied van planning, eerder lagen op:

$15 \times 36 \times 45 = 24300$ euro per maand.

$24300 \times 12 = 291600$ euro per jaar.

Nu liggen de kosten op:

$15 \times 35 \times 12 = 6480$ euro per maand.

$6480 \times 12 = 77760$ euro per jaar.

$291600 - 77760 = 213840$ euro per jaar.

Terugverdientijd

Als we berekenen dat het planbureau één miljoen euro, in personeelskosten, moet opleveren dan wordt dit verwacht in:

Jaar	2009	2010	2011	2012	2013
Besparing	213840	213840	213840	213840	213840
Winst	213840	427680	641520	855360	1069200

Tabel 1

In 2013 zal het planbureau de beloofd van besparing van één miljoen euro hebben opgeleverd.

Hierbij zijn alleen de personeelskosten berekend. Er is nog een andere investering gedaan, namelijk de aanschaf van een nieuw roosterpakket. Het vorige roosterpakket voldeed niet, ongeacht of er een planbureau werd opgestart of niet, het nieuwe pakket was er sowieso gekomen.

4.1.1.4.2.2 Zorgtijd

"Meer handen aan het bed" is een veelgehoorde uitspraak in de zorg. Sinds de opstart van het planbureau is er 10% meer zorgtijd beschikbaar. Dat betekent op een dienst van 6 uur, ongeveer 30 minuten. Medewerkers merken dit verschil niet omdat een half uur extra als weinig voelt.

Deze 10% geldt niet voor elke locatie. Het verschilt per locatie welke zorgzwaartepakketen er zijn en welke financiële vergoeding vanuit de overheid hier tegenover staat. Anders geformuleerd: afhankelijk van het zorgzwaartepakket waarin een zorgvrager geclassificeerd is, is er een bepaalde tijd beschikbaar die je aan een zorgvrager mag besteden.

Het zal niet verwonderlijk zijn dat niet elke locatie exact aan de gestelde zorgtijd voldoet. Sommige locaties bieden te weinig zorg, sommige locaties doen het exact goed en andere locaties bieden te veel zorg.

Er wordt geprobeerd dit in evenwicht te brengen en dat betekent voor sommige locaties dat zij zorgtijd moeten inleveren, ook al bespaart het planbureau geld, omdat zij eerder te veel zorgtijd boden.

Bovenstaande is een algemeen voorbeeld over de nieuwe inzichten die het planbureau biedt en hoe het komt dat medewerkers geen verschil merken met voorheen.

4.1.2 Dienstverlening

Er is zeer weinig direct contact tussen het planbureau en de managers. Het contact dat er is komt vanuit de planners en heeft betrekking op de inzet voor uitzendkrachten.

Planners hebben contact met een regiomanager als zij toestemming nodig hebben voor een uitzendkracht en de coördinator niet bereikbaar is. Dit geschiedt telefonisch. Door zowel managers, coördinatoren als planners wordt dit contact als overbodig gezien en wel om de volgende redenen:

- De manager heeft niet genoeg kennis van de situatie om te kunnen beoordelen of een uitzendkracht nodig is
- De manager gaat er van uit dat een planner zelf kan beoordelen of de uitzendkracht nodig is. Anders gezegd: als het niet nodig was zou het niet gebeuren

Het gevolg hiervan is dat een manager altijd toestemming geeft omdat hij of zij niet de kennis heeft om de aanvraag goed te kunnen beoordelen en ervan uitgaat dat het niet zou worden gedaan als het niet nodig was.

De managers zoeken geen contact met de planners. Beiden geven aan dit contact niet te missen. Sterker, managers geven aan dat een goed functionerende coördinator zelf zijn of haar problemen met het planbureau moet kunnen inschatten en oplossen en dat er dus zelfs geen indirect contact zou hoeven zijn.

4.1.3 Samengevat

Managers en planners hebben geen contact met elkaar, tenzij een planner belt voor toestemming om een uitzendkracht te mogen inhuren. Zowel de managers als de planners vinden dit contact overbodig.

Het beeld dat managers van het planbureau hebben is zeer verdeeld. Dit beeld is met name gebaseerd op de klachten van coördinatoren over de dienstverlening. Het merendeel is het er over eens dat dit beeld zou kunnen worden verbeterd als:

- de randvoorwaarden worden verbeterd
- planner, coördinator en medewerker verantwoordelijkheden die zij hebben ten opzichte van het planproces zouden bespreken en vastleggen

- en elkaar er op aan spreken als ze zich van de verantwoordelijkheden onthouden
- de planners meer kennis hebben van de locaties

Het is zonde dat de managers zo weinig kennis hebben van het Planbureau terwijl het voor hen een belangrijke bron van informatie zou kunnen zijn.

4.2 HOE KUNNEN WE ERVOOR ZORGEN DAT VRAAG EN AANBOD VANUIT EN NAAR DE MIDDENLAAG AANSLUITEN OP HET PLANBUREAU?

De term middenlaag staat voor de coördinatoren die tot het cluster zorg en welzijn behoren. Zorg en welzijn is een verzamelnaam voor alle woonlocaties en dagbestedingslocaties van Abrona.

Zorg en welzijn telt 25 coördinatoren, voor een gedetailleerde beschrijving hiervan, kunt u bijlage 8.11 gebruiken. Deze 25 coördinatoren geven elk leiding aan circa 30 FTE en in totaal aan 750 medewerkers van Abrona.

Coördinatoren geven leiding aan de directe zorgverleners die in hoofdstuk 4.3 zullen worden behandeld. Coördinatoren worden geleid door de managers die in hoofdstuk 4.1 zijn behandeld.

Coördinatoren > Planbureau

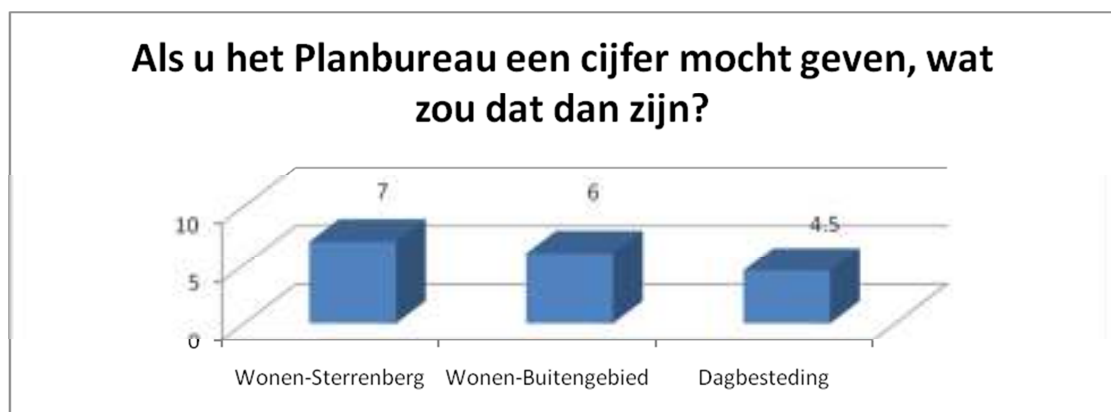
Coördinatoren hebben geregeld contact met het planbureau, tenzij ze een roostercontactpersoon hebben. Dit contact is van zeer diverse aard.

Planbureau > Coördinatoren

Planners hebben geregeld contact met coördinatoren. Dit contact is van diverse aard en afhankelijk van het wel of niet hebben van een roostercontactpersoon.

4.2.1 Imago

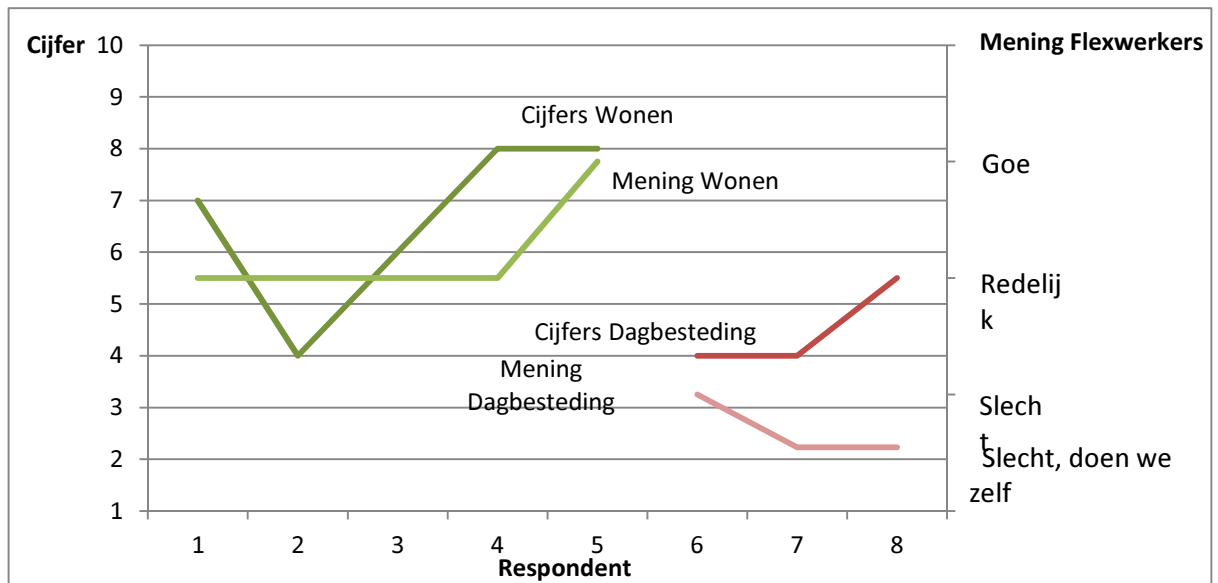
Het imago wordt gebaseerd op ervaringen die coördinatoren zelf met het planbureau hebben, maar ook de ervaringen en klachten die hun roostercontactpersonen en medewerkers hebben dragen hier aan bij.



Afb.11

Opvallend zijn de grote verschillen in cijfers. Het verschil tussen wonen Sterrenberg en wonen Buitengebied komt door de afstand tussen planner en locatie. Medewerkers van locaties op de Sterrenberg kennen hun planner beter omdat ze die ook buiten werkzaamheden om tegenkomen. Medewerkers van locaties in het buitengebied zien hun planner minder vaak en 35% van de buitenlocaties ervaart de afstand tussen planner en locatie als onprettig. Zij denken dat de planner vaker op bezoek zou moeten komen.

Het lage cijfer van dagbesteding wordt veroorzaakt door de flexplanning. Meer informatie hierover treft u aan in paragraaf 4.2.2.



Afb. 12

Andere redenen voor het lage cijfer zijn:

- Planner is niet slecht bereikbaar
- Planner kan onmogelijk alleen de werkzaamheden uitvoeren

Voor deze problemen is inmiddels een oplossing gevonden. Met de komst van de herverdeling van locaties is één planner van wonen bereid gevonden om mee te helpen bij dagbesteding.

4.2.2 Dienstverlening

In de komende paragrafen wordt de dienstverlening van het planbureau beoordeeld door coördinatoren wonen en dagbesteding.

4.2.2.1 Verbetering

De helft van de geïnterviewde coördinatoren merkt verbeteringen op sinds de opstart van het planbureau. Zij bemerken dat in:

- Het roosterproces is meer geolied
- De planner heeft meer kennis van de groepen
- Er wordt beter volgens CAO-regels gewerkt

4.2.2.1.1 Geolied roosterproces

Iedereen kan steeds beter zijn of haar weg vinden in het roosterproces. Alle handelingen worden gebruikelijker. Gewenning zorgt er ook voor dat het werktempo omhoog gaat.

4.2.2.1.2 Kennis van de groepen

De kennis van de groepen is flink verbeterend, maar hier moet nog meer verbetering in komen.

4.2.2.1.3 CAO-regels

CAO-regels en procedures worden beter en strenger toegepast.



Afb.12

De overige coördinatoren merken geen verbeteringen sinds de opstart, het merendeel van deze respondenten (80%) is coördinator van een dagbestedingslocatie. Hiervoor meer aandacht in paragraaf 4.2.2.3.

Redenen die de coördinatoren woonlocaties gaven voor uitgebleven verbetering.

- Kennis planner van de locatie is te gering
- Er wordt betwijfeld of het planbureau de financiële verbetering heeft voortgebracht die is beloofd.

4.2.2.1.4 Te weinig kennis van de locatie

40% van de coördinatoren die werkzaam zijn op een buitenlocatie vindt dat een planner te weinig kennis heeft van de locatie.

Als gevolg heeft dit dat een planner de medewerkers en de locatie niet goed genoeg kent en niet genoeg kennis heeft van de sfeer en het werkritme op een locatie. Andersom hebben de medewerkers geen band met de planner die hun rooster maakt, iets heel belangrijks.

Het planbureau blijft in de huidige vorm bestaan, een decentralisatie of verplaatsing is niet aan de orde. Ook zal het planbureau niet verdwijnen.

Als de fysieke afstand niet wordt verkleind dan is er de optie om de emotionele afstand te verkleinen. Coördinatoren noemen de volgende optie:

- Het geregeld bezoeken van locaties

Locaties worden bezocht door planners, afhankelijk van de planner en de locatie verschilt het hoe vaak dit gebeurt. Gemiddeld bezoekt de planner één à tweemaal per jaar een locatie. Het verschilt per planner en locatie wat er tijdens een bezoek gebeurt of wordt besproken maar meestal woont een planner een teamvergadering bij en brengt dat de huidige gang van zaken ter sprake.

4.2.2.1.5 Baten

Voor meer informatie hierover verwijs ik u graag naar paragraaf 4.1.1.4.2.

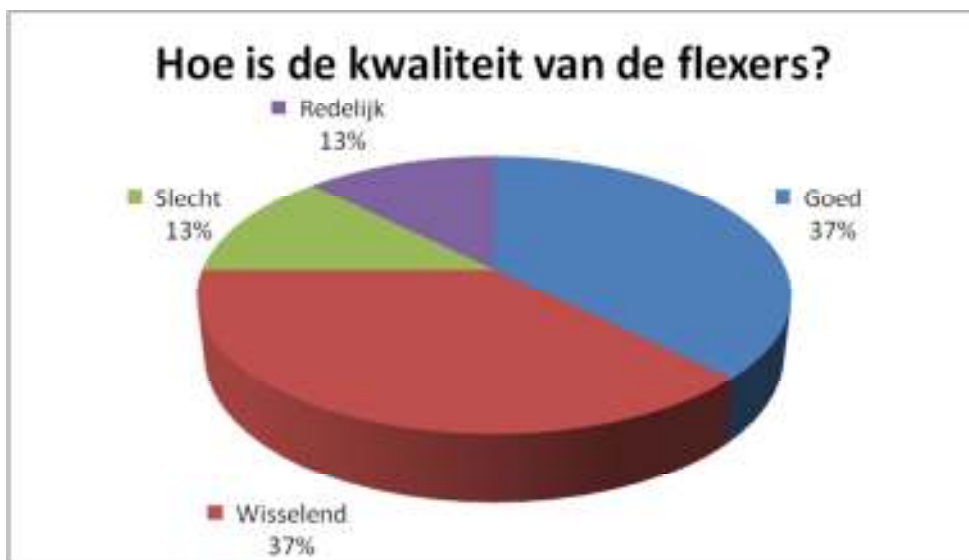
4.2.2.2 Flexplanning wonen

Coördinatoren die leiding geven aan woonlocaties zijn over het algemeen tevreden over de dienstverlening door de flexplanning.

Ze zijn tevreden over de kwaliteit van de flexmedewerkers. Met kwaliteit wordt, in deze vraag, bedoeld: de mate waarin een flexmedewerker aan de vraag voldoet.



Afb.13 De groep "slecht, doen we zelf" is dagbesteding.



Afb.14

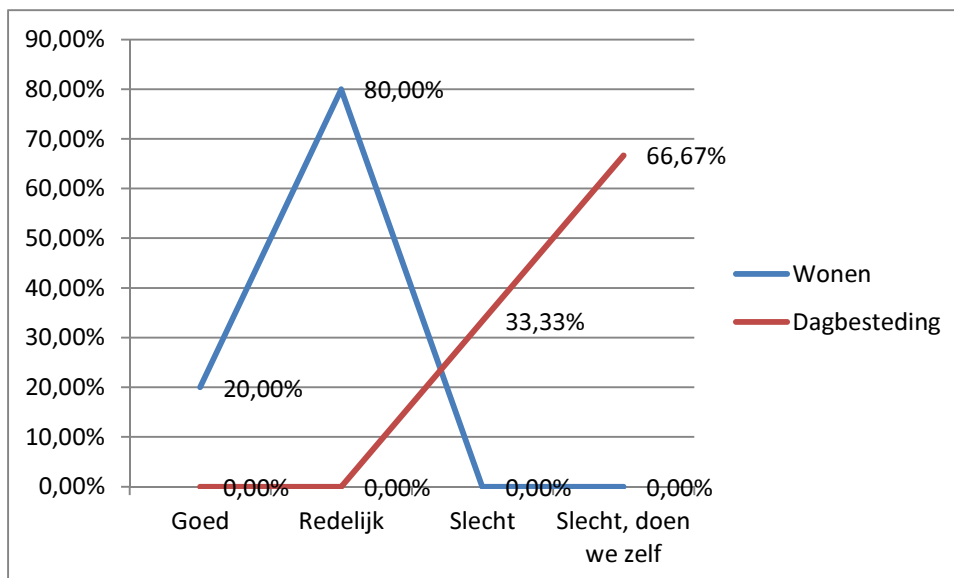
Coördinatoren geven de volgende redenen om wel tevreden te zijn:

- Flexplanner en planner zetten zich volledig in om een dienst opgelost te krijgen
- Er wordt altijd geprobeerd een bekend gezicht te krijgen

Coördinatoren geven de volgende redenen om niet tevreden te zijn:

- Flexmedewerkers zijn soms erg lui
- Sommigen werken er alleen om BIG-registratie in stand te houden
- Op sommige locatie willen geen flexmedewerkers werken

In onderstaande grafiek is af te lezen hoe groot de verschillen in tevredenheid zijn over de flexplanning tussen wonen en dagbestedingslocaties.



Afb. 15

4.2.2.3 Flexplanning dagbesteding

In afbeelding 14 is wellicht de groep 'slecht, doen we zelf' opgevallen. Deze groep is Dagbesteding. Dagbesteding kiest er in 90% van de gevallen voor om zelf flexmedewerkers aan te trekken en deze vraag niet meer te leggen bij het planbureau.

De volgende redenen voor het niet functioneren van flexwerkers van de flexplanning op dagbestedingslocaties worden hieronder gegeven:

- o Flexwerkers wonen niet in de regio
- o Flexwerkers zijn niet gespecialiseerd in de gevraagde arbeid
- o Flexwerkers zijn niet voorbereid op het type locatie waar zij terecht komen

De flexers die Abrona in dienst heeft worden geselecteerd op basis van een zorgopleiding, bijvoorbeeld SPW of SPH, dit voldoet bij de woonzorglocaties. Echter, bij de dagbestedingslocaties is het belangrijk dat personeel weet hoe ze met machines om moeten gaan of het land moeten bewerken. Zoals een geïnterviewde zei *'Dat ze het leuk vinden om met cliënten te werken, is mooi meegenomen!'*

Natuurlijk heeft dagbesteding wel flexers nodig. Hoe lossen zij dit dan op? Ze hebben een 'eigen poule' ontwikkeld met bekwame vaklieden waar zij een beroep op doen. Als er binnen deze poule niemand kan, dan pas wordt er een beroep gedaan op de flexplanning.

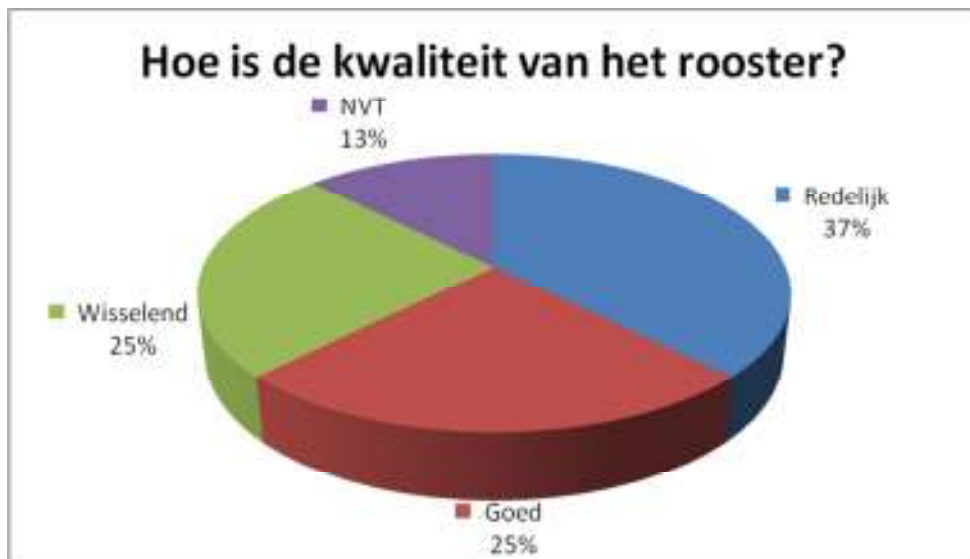
De mensen die in deze poule werken hebben een aantal kenmerken gemeen:

- o Ze wonen in de regio van de locatie
- o Ze hebben vrijwel geen ervaring in de zorg maar zijn gespecialiseerd in het vakgebied
- o Ze hebben een aantal keren proef gedraaid op de locatie voordat ze kwamen flexwerken

Alle dagbestedingslocaties in de buitengebieden gaven aan dat ze wel gebruik zouden maken van de flexplanning als zij medewerkers konden leveren die aan bovenstaande kenmerken voldeden. Zij gaven als advies te onderzoeken of een aparte dagbestedingspoule haalbaar is. Een dergelijke poule zou onder andere een kok, een boer en een timmerman moeten bevatten.

4.2.2.4 Roosteren

Een rooster is heel belangrijk voor een zorglocatie, ongeacht welke zorg er geboden wordt. De juiste afstemming van gespecialiseerd personeel op de cliënten is essentieel voor het leveren van de juiste zorg.



Afb.16

Met de kwaliteit van een rooster wordt bedoeld of het ritme geborgd is, of er niet te veel gaten zijn en of er geen ongeplande dubbele diensten zijn. Coördinatoren vinden dat dit redelijk in orde is. De groep "NVT" is dagbesteding, zij plannen zelf.

Coördinatoren hebben een belangrijke rol ten opzichte van het rooster. Om een rooster tot stand te laten komen moeten zij de volgende acties ondernemen:

- Gegevens jaarrooster doorgeven
- Jaarrooster goedkeuren
- Incidentele gegevens doorgeven
 - o Zwangerschappen
 - o Goedgekeurde vakanties
 - o Langdurige afwezigheid
 - o Kortdurige afwezigheid
- Gegevens maandrooster doorgeven
- Maandrooster goedkeuren
- Maandrooster afsluiten

Als alle informatie is aangeleverd en het concept voor een rooster is gemaakt dan dient een coördinator het rooster goed te keuren. Hier heeft hij of zij twee weken de tijd voor. Er zijn geen spelregels vastgelegd waarin staat waar een rooster aan moet voldoen alvorens een coördinator het mag goed keuren.



Afb.17

De groep "NVT" maakt een eigen rooster en mag buiten beschouwing worden gelaten.

De verdeeldheid in deze antwoorden is erg groot. Volgens de planners doet de groep "tellers, bijzonderheden en wet" het goed en zou deze groep moeten groeien.

De groep "roostercontactpersoon" is opvallend. Deze coördinatoren hebben een roostercontactpersoon. Deze persoon is een medewerker, zorgverlener of administratieve kracht, die naast zijn of haar werk verantwoordelijk is voor het rooster van de locatie. Hij of zij neemt de coördinator dus al het werk betreffende roosterzaken uit handen.

Een coördinator heeft de vrije keuze voor het wel of niet aanstellen van een roostercontactpersoon. Toen het voorstel van een roostercontactpersoon werd geopperd was het de bedoeling dat er altijd een aanspreekpunt aanwezig zou zijn voor dringende problemen. Na de interviews met de coördinatoren blijken de roostercontactpersonen inmiddels een heel andere rol te vervullen.

Dit heeft er toe aan gezet dat er twee roostercontactpersonen zijn gesproken over hun rol in het roosterproces. Deze medewerkers gaven aan alles te doen wat ook maar enigszins rooster gerelateerd is, ook al is het de verantwoordelijkheid van de coördinator.

Huidige rol roostercontactpersoon:

- Gegevens jaarrooster doorgeven
- Jaarrooster goedkeuren
- Incidentele gegevens doorgeven
 - o Zwangerschappen
 - o Goedgekeurde vakanties
 - o Langdurige afwezigheid
 - o Kortdurige afwezigheid
- Gegevens maandrooster doorgeven
- Maandrooster goedkeuren
- Maandrooster afsluiten

Hij of zij vervult inmiddels alle taken van de coördinatoren op het gebied van roosteren.

De coördinatoren met een roostercontactpersoon hebben inmiddels zo weinig kennis van het rooster dat zij niet kunnen werken met het roosterprogramma. Als reden geven zij op dat ze geen tijd hebben om dat uit te zoeken en het makkelijker is als iemand anders het doet. Dat dat als gevolg heeft dat zij onder andere nauwelijks weten welk werkritme de medewerkers hebben nemen zij op de koop toe.

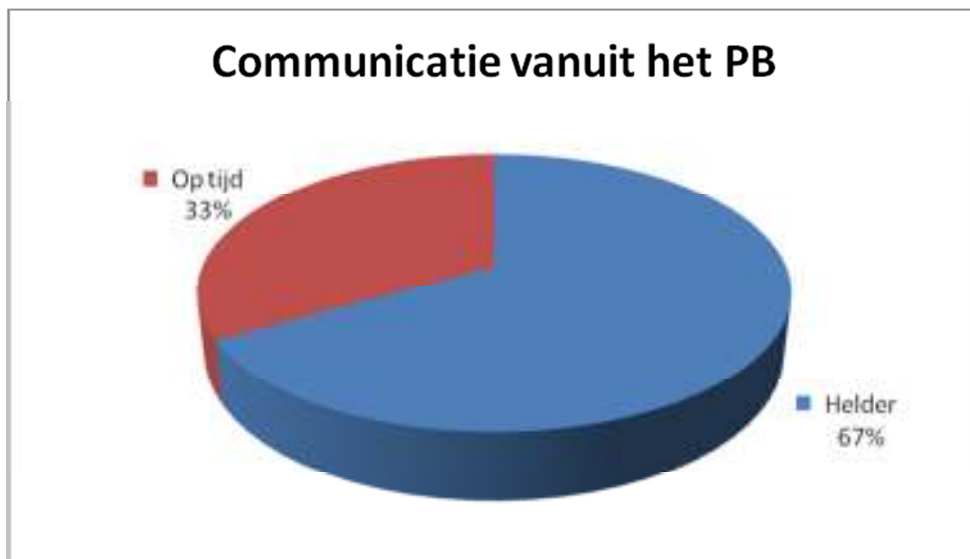
4.2.2.5 Communicatie vanuit PB

Planners zoeken contact met coördinatoren om de volgende redenen:

- Signalen
 - o Onregelmatigheden
- Ziekte
 - o Uitzendkracht

Elke planner benadert een coördinator of een roostercontactpersoon op een andere manier. Dit is afgesproken of zo gegroeid.

Beiden zijn erg tevreden over het contact. Coördinatoren willen graag dat informatie zo snel mogelijk komt en concreet is.



Afb.18

4.2.2.5.1 Op tijd

Met '*op tijd*' wordt bedoeld dat informatie zo snel mogelijk bij de coördinator terecht komt. Coördinatoren vinden dat dit goed gaat en zien geen mogelijkheid tot verbetering.

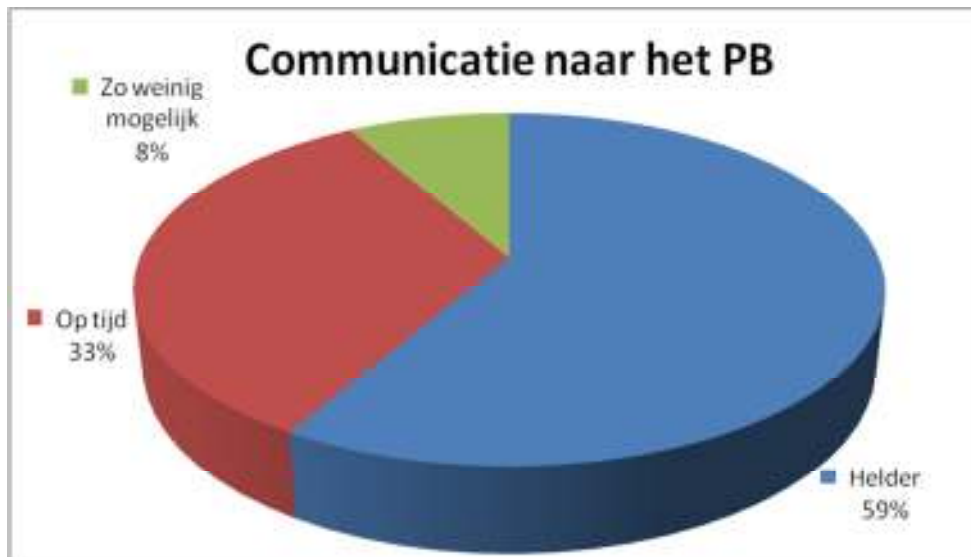
4.2.2.5.2 Helder

Met '*helder*' wordt bedoeld dat informatie concreet moet zijn en dat er duidelijk moet zijn welke acties er ondernomen moeten worden en hoe dit moet worden terug gekoppeld. 49% is hier momenteel tevreden over, er is dus enige ruimte voor verbetering.

4.2.2.6 Communicatie naar PB

Communicatie naar het planbureau vanuit coördinatoren is er veel. Coördinatoren geven aan tevreden te zijn over hoe dit gaat.

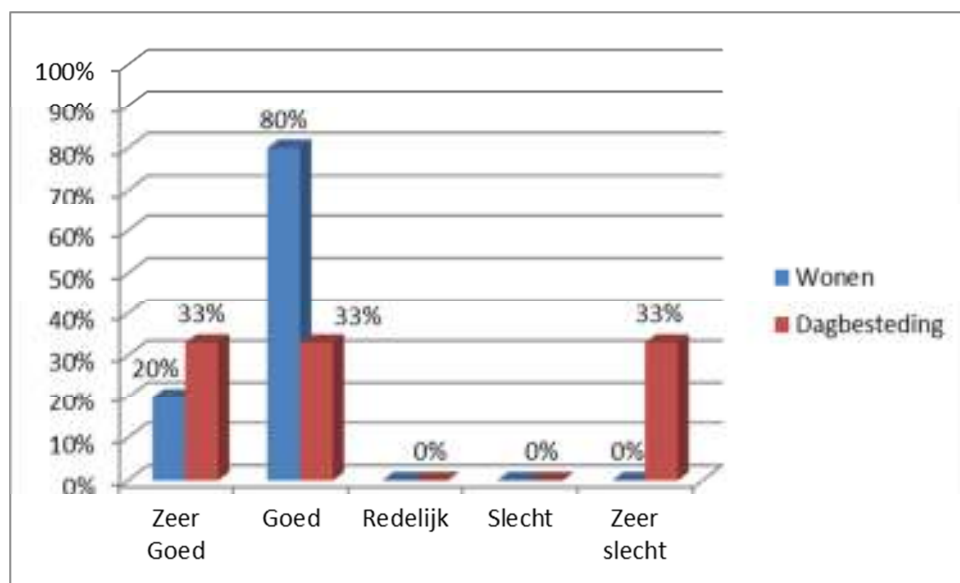
Ze benoemen vrijwel dezelfde punten als in paragraaf 4.2.2.4.



Afb.19

4.2.2.7 Bereikbaarheid

Coördinatoren zijn wisselend tevreden over de bereikbaarheid van het planbureau. Vooral coördinatoren dagbesteding vinden het soms lastig om de planner te spreken te krijgen.



Afb.20

4.2.2.8 Webterminal

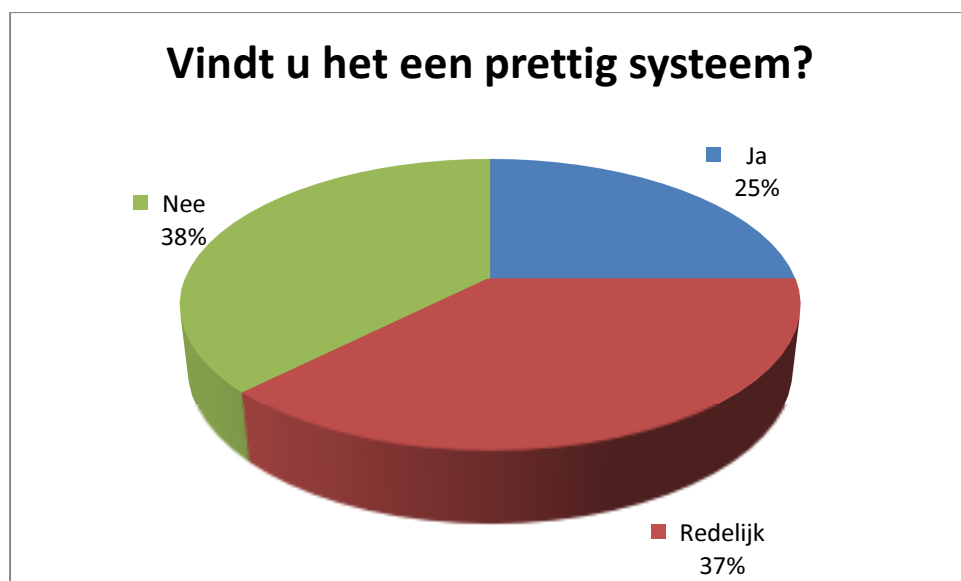
Alle coördinatoren moeten met de webterminal kunnen werken. Het is essentieel voor het roosterproces en een belangrijke informatiebron.



Afb. 21

Ze zijn allemaal op de hoogte van de webterminal, maar het gebruikerspercentage ligt slechts op 50%. De overige 50% heeft een roostercontactpersoon die het gebruik van de webterminal overbodig maakt.

De personen die de webterminal wel gebruiken vinden er het volgende van:



Afb. 22

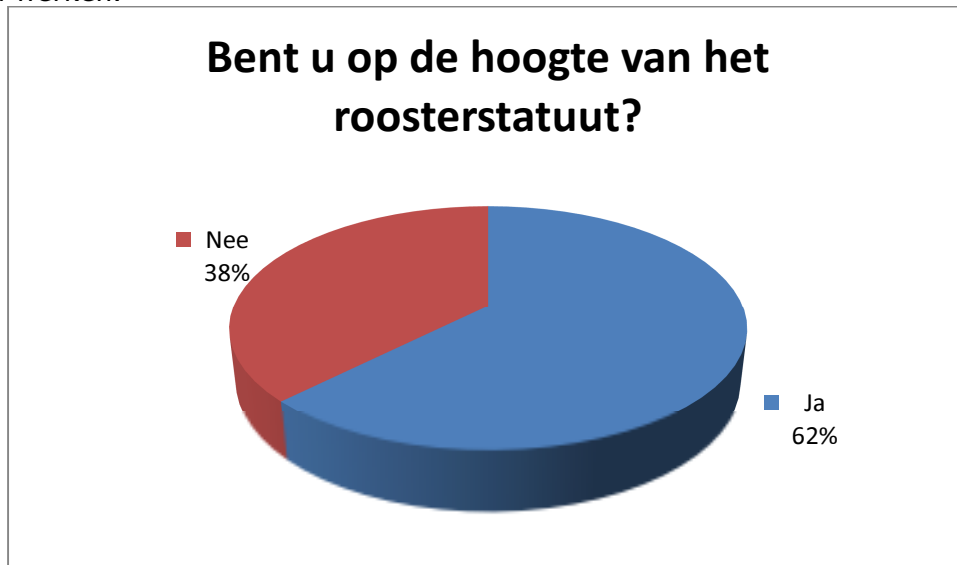
Personen die de webterminal prettig vinden geven aan dat zij er tijd in moesten steken maar dat dit uiteindelijk loonde en vinden het vooral prettig dat de webterminal overal te bereiken is.

Personen die redelijk hebben geantwoord geven aan dat zij nog moeite hebben het programma te begrijpen maar het steeds prettiger vinden werken.

Coördinatoren die aangeven de webterminal niet prettig te vinden hebben moeite het programma te begrijpen, zij hebben tijd nodig om te ontdekken wat het programma voor mogelijkheden biedt.

4.2.2.9 Roosterstatuut

In het roosterstatuut staan alle regels en rechten waar Abrona en haar medewerkers mee moeten werken.



Afb. 23

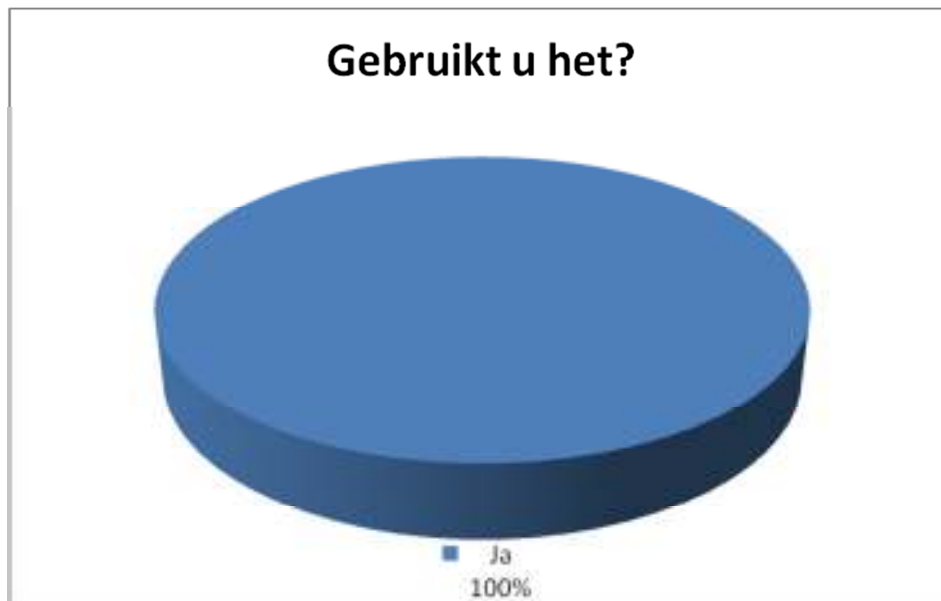
Het roosterstatuut is dus heel belangrijk. Des te schokkender is het dat ruim 30% er nog nooit van heeft gehoord.

4.2.2.10 JUS

Acht coördinatoren hebben hun mening gegeven op de Jaarurensystematiek(JUS). Het mag duidelijk zijn dat zij allemaal op de hoogte zijn van de JUS. Ze weten wat het is en gebruiken het.



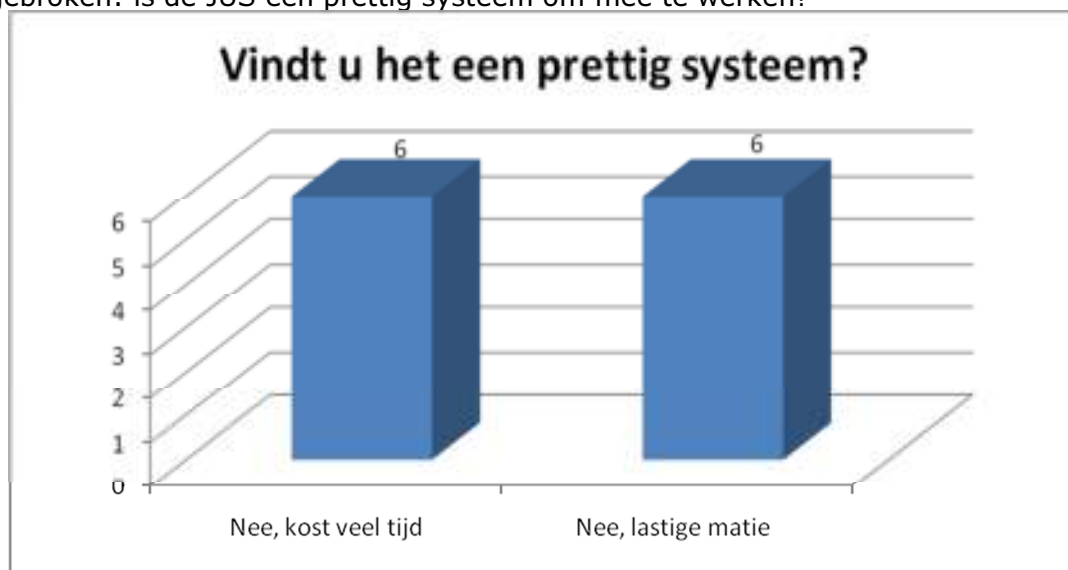
Afb.24



Afb. 25

Deze antwoorden zijn tot stand gekomen doordat zij zelf konden vertellen wat de JUS inhoudt. De JUS is dus zeker bekend en wordt door iedereen gebruikt.

Nu duidelijk is dat de JUS bekend is en wordt toegepast is er een volgend vraagstuk aangebroken: is de JUS een prettig systeem om mee te werken?



Af. 26

Zoals uit de tabel blijkt zijn beide antwoorden 6 keer gegeven. Dit betekent dat er twee coördinatoren zijn geweest die de JUS te veel tijd vonden kosten én de materie te lastig vonden. Deze vraag mag hetzelfde worden geïnterpreteerd als de vraag: "Wat vindt je van het gebruik van de JUS?" welke is gesteld aan de medewerkers(4.3.9). De antwoorden zijn soortgelijk van aard.

4.2.2.10.1 JUS kost te veel tijd

De coördinatoren gaven de volgende redenen waarom de JUS te veel tijd kostte:

- Ze snappen de berekeningen die gemaakt moeten worden niet
- Elke medewerker dient een bijbehorend JUS-gesprek te krijgen
- Ze vinden de tijd niet nuttig besteed

4.2.2.10.1.1 Berekeningen

Coördinatoren gaven aan dat ze de rekensom die gemaakt moest worden niet snaptten, ook niet met behulp van de rekenhulp. Ze hebben er, naar hun gevoel, veel tijd in moeten steken om te ontdekken hoe ze het moesten berekenen.

4.2.2.10.1.2 JUS-gesprek

Coördinatoren dienen met elke medewerker een JUS-gesprek te voeren ongeacht of hier aanleiding toe is of niet.

Een coördinator verwoordde het als volgt:

'Ik heb 60 medewerkers op dagbesteding leiding te geven. Ik moet met hen allemaal een uur in gesprek over iets dat voor ons nauwelijks van toepassing is. Waar moet ik die tijd vandaan halen?'

Ze vinden de tijd niet nuttig besteed omdat ze geen aanleiding zien tot een gesprek en denken de tijd beter anders te kunnen besteden. Ook geven zij aan dat als het verplicht bespreekbaar zou moeten zijn, dit wellicht tijdens het functioneringsgesprek zou kunnen.

4.2.2.10.1.3 Nuttige tijdsbesteding

Een deel van deze opmerking komt voort uit het bijbehorende JUS-gesprek dat eerder al aan bod is geweest.

Deels komt het ongenoegen voort uit het verplicht invullen van het formulier en wel om de volgende redenen:

- Er verandert niets ten opzichte van voorgaand jaar
- Het is niet van toepassing in sommige werkvormen(bijvoorbeeld de jaarlijkse urenverdeling bij dagbesteding)
- Het formulier op zich is niet praktisch
 - o Het is op papier en kan dus niet digitaal worden ingevuld, opgeslagen of worden verzonden

4.2.2.10.2 Lastige materie

Coördinatoren vinden de JUS lastig en dat komt door de rekensommen. Ook met behulp van de rekenhulp vinden ze het niet prettig.

4.2.2.10.3 Opvallende zaken

Buiten deze onderzoeksresultaten om kwamen er in de gesprekken nog een aantal opvallende zaken naar voren die niet konden worden verwerkt in het systeem maar wel moeten worden meegenomen in het onderzoek.

4.2.2.10.4. Toegevoegde waarde

Coördinatoren snappen de toegevoegde waarde van de JUS niet. Het is voor hen niet concreet wat de verbetering is aan dit systeem ten opzichte van voor de JUS. Doordat dit hen niet duidelijk is vinden zij het moeilijk om de JUS te "verkopen" aan de medewerkers. Een aantal gaf aan dit niet eens geprobeerd te hebben omdat ze niet snappen waarom Abrona het heeft ingevoerd.

De JUS is verplicht vanuit de CAO-gehandicaptenzorg. Dat coördinatoren denken dat de JUS iets is dat Abrona heeft bedacht, geeft al aan hoe gering de kennis is.

4.2.2.10.5 Eigen oplossingen

Coördinatoren hebben zelf oplossingen bedacht voor het JUS-systeem. Zo gaf een coördinator aan dat hij of zij alle JUS-formulier heeft gescand en deze in september 2011 uitprint en opnieuw laat ondertekenen door zijn of haar medewerkers en alleen bij wijzigingen er een gesprek aan te wijden.

Een andere coördinator gaf aan er geen aandacht aan te besteden en dat het de eigen verantwoordelijkheid voor de medewerkers wordt. Hij of zij keurt alles goed uit protest tegen het systeem en schenkt er geen aandacht aan. Medewerkers die er dus niet zelf aan denken zullen geen JUS-formulier inleveren.

4.2.3 Samengevat

Coördinatoren die leiding geven aan woonlocaties zijn meer tevreden dan coördinatoren die leiding geven aan een dagbestedingslocaties. Dit komt doordat de flexplanning op dagbesteding niet goed functioneert en de planner het werk niet aan kan.

Een aanzienlijk aantal coördinatoren kan niet met de webterminal werken omdat zij een roostercontactpersoon hebben die al het roosterwerk overneemt. Opvallend is ook dat er geen spelregels zijn om een rooster goed te keuren.

Het roosterstatuut en de JUS worden beiden niet of niet goed gebruikt.

Coördinatoren betwifelen of het Planbureau geld bespaart en of er eisen gesteld zouden moet worden aan flexmedewerkers.

Communicatie tussen planner en coördinator gaat over het algemeen goed. Coördinatoren zien een stijgende lijn in de kwaliteit van de dienstverlening van het planbureau.

Zij denken dat de kwaliteit verder zou kunnen verbeteren als:

- Planners meer kennis zouden hebben van de locaties
- De flexplanning voor Dagbesteding een oplossing krijgt
- Er een extra planner komt voor Dagbesteding
- Er eisen komen voor flexmedewerkers

4.3 HOE KUNNEN WE ERVOOR ZORGEN DAT VRAAG EN AANBOD VANUIT EN NAAR DE UITVOERENDE LAAG AANSLUITEN OP HET PLANBUREAU?

Met de uitvoerende laag worden de zorgverleners, ook uitvoerenden of medewerkers genoemd, bedoeld die behoren tot de divisie zorg en welzijn. Zorg en welzijn is een verzamelnaam voor alle zorglocaties en dagbestedingslocaties van Abrona.

Zorg en welzijn telt ongeveer 750 FTE, verdeeld over 1500 medewerkers, in vier regio's en dagbesteding. Deze medewerkers verlenen op een directe wijze zorg aan zorgvragers.

Zorgverleners > Planbureau

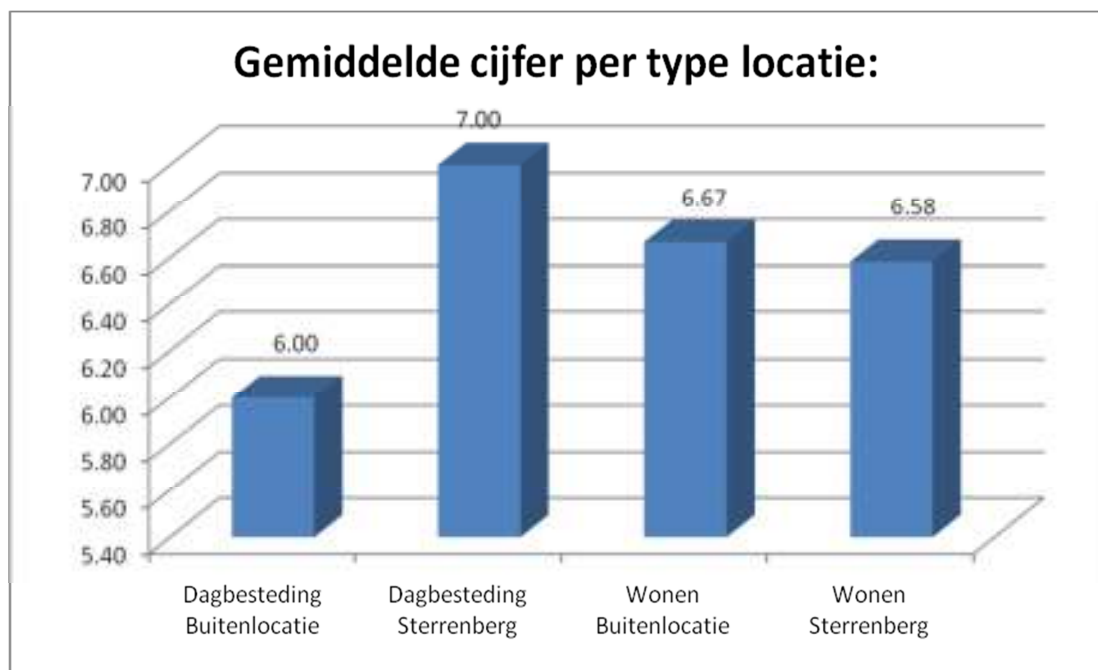
Zorgverleners(ook uitvoerenden genoemd) hebben heel veel contact met het planbureau. Vanuit de commercie zouden we zeggen dat zij de directe klant zijn van het planbureau. Zij moeten informatie aanleveren zodat het planbureau het rooster kan maken. Ook zoeken zij zelf contact met vragen.

Planbureau > Zorgverleners

Planners benaderen zorgvragers om diverse redenen, bijvoorbeeld om te vragen of zij een openstaande dienst kunnen vervullen.

4.3.1 Imago

Zoals eerder benoemd zijn de zorgverleners de directe klanten van het planbureau. Zij hebben het meeste contact met de planners en zijn in grote mate van hen afhankelijk. Daarom is het zeer interessant om te zien wat zij van het planbureau vinden.



Afb.27

Het gemiddelde cijfer dat wordt gegeven is een 6,6, een ruime voldoende.

Helaas is er in de enquête, die door de Ondernemingsraad is gehouden in de zomer van 2010, geen cijfer gegeven. Toch was de nasmaak van de enquête een stuk negatiever dan de uitslagen in bovenstaande grafiek.

De helft van de respondenten heeft ook de enquête ingevuld. Zij gaven aan nu positiever te zijn dan tijdens het invullen van de enquête. Ze hebben het in het najaar en in de winter veel verbeteringen gezien. Zo werden regels beter gevolgd en vonden zij de communicatie sterk verbeterd. We kunnen dus stellen dat het planbureau in een stijgende lijn zit.

We zien dat met name bij dagbesteding dat de cijfers wisselend zijn. De volgende redenen worden gegeven(18 respondenten, meerdere antwoorden mogelijk):

- De planner DB is slecht te bereiken(4x genoemd)
- De planner DB kan alleen het werk niet aan(randvoorwaarden, 6x genoemd)
- De planner DB heeft te weinig kennis van de locatie(5x genoemd)
- De flexplanning voldoet niet(18x genoemd)
- Er wordt betwijfeld of het planbureau wel de financiële besparing heeft opgeleverd die is beloofd(baten, 4x genoemd)
- De planners tonen 100% inzet(11x genoemd)
- Planners zijn altijd bereid te helpen(3x genoemd)
- Stijgende lijn, het gaat steeds beter(5x genoemd)

Zorgverleners op woonlocaties gaven de volgende redenen voor hun cijfer(18 respondenten, meerdere antwoorden zijn mogelijk):

- De planners geven informatie niet goed aan elkaar door(8x genoemd)
- De planner heeft te weinig kennis van de locatie(6x genoemd)
- Er wordt betwijfeld of het planbureau wel de financiële besparing heeft opgeleverd die is beloofd(baten, 4x genoemd)
- De planners tonen 100% inzet(6x genoemd)
- Planners zijn altijd bereid te helpen(9x genoemd)
- Stijgende lijn, het gaat steeds beter(12x genoemd)

4.3.1.1.1 Bereikbaarheid

Medewerkers vinden dat de planner van Dagbesteding slecht te bereiken is. Dit komt omdat zij drie dagen per week van 7:00 tot 15:00 werkt en 1 dag van 7:00 tot 11:30 werkt. Op de overige tijden is er niemand beschikbaar die haar volledig kan overnemen.

Voor dit probleem is inmiddels een oplossing gevonden, doordat de planning dagbesteding wordt versterkt met een extra planner.

4.3.1.1.2 Randvoorwaarden

Zoals in paragraaf 4.3.1.1 al is benoemd is er één planner dagbesteding en dat vinden de medewerkers te weinig. Zij merken dat de kwaliteit van de geleverde werkzaamheden niet voldoende is doordat de planner te veel werk heeft en dat niet alleen aan kan. Zij merken dit onder andere in de chaotische afhandeling van telefonische vragen.

Voor dit probleem is inmiddels een oplossing gevonden, doordat de planning dagbesteding wordt versterkt met een extra planner.

4.3.1.1.3 Te weinig kennis van de locatie

50% van de medewerkers die werkzaam zijn op een buitenlocatie vindt dat een planner te weinig kennis heeft van de locatie.

Dit heeft als gevolg dat een planner de medewerkers en de locatie niet goed genoeg kent en niet genoeg kennis heeft van de sfeer en het werkritme op een locatie. Andersom hebben de medewerkers geen band met de planner die hun rooster maakt, iets heel belangrijks.

Het planbureau blijft in de huidige vorm bestaan, een decentralisatie of verplaatsing is niet aan de orde. Ook zal het planbureau niet verdwijnen.

Als de fysieke afstand niet wordt verkleind dan is er de optie om de emotionele afstand te verkleinen. Medewerkers noemen de volgende optie:

- Het geregeld bezoeken van locaties

Locaties worden bezocht door planners, afhankelijk van de planner en de locatie verschilt het hoe vaak dit gebeurt. Gemiddeld bezoekt de planner een a tweemaal per jaar een locatie. Het verschilt per planner en locatie wat er tijdens een bezoek gebeurt of wordt besproken maar meestal woont een planner een teamvergadering bij en brengt dat de huidige gang van zaken ter sprake.

4.3.1.1.4 Flexplanning voldoet niet

Meer informatie over dit onderwerp kunt u vinden in paragraaf 4.3.2.2.

4.3.1.1.5 Baten

Meer informatie over dit onderwerp kunt u vinden in paragraaf 4.1.1.2.1

4.3.1.1.5.2 Zorgtijd

Meer informatie hierover treft u aan in paragraaf 4.1.1.2.2

4.3.1.1.6 Overdracht van informatie

Als een medewerker belt en zijn of haar planner is niet aanwezig, dan gebeurt het dat een andere planner de boodschap aanneemt en deze bij de planner neerlegt, vaak op een post-it.

Medewerkers merken dat de berichten niet goed worden doorgegeven.

4.3.1.1.7 100% inzet

Planners zetten zich voor de volle 100% in voor het planbureau en Abrona. Medewerkers merken dit door de loyaliteit en klantvriendelijkheid, maar ook doordat planners buiten hun werk om altijd hartelijk zijn.

4.3.1.1.8 Altijd bereid te helpen

In paragraaf 4.3.1.7 is al kort de loyaliteit en klantvriendelijkheid genoemd. Medewerkers kunnen dit erg waarderen. Zij ondervinden dit bijvoorbeeld als zij bellen en er bij afwezigheid van hun eigen planner iemand anders opneemt, dat de andere planners altijd proberen te helpen en mee te denken.

4.3.1.1.9 Stijgende lijn

De dienstverlening van het planbureau wordt steeds beter. Processen lopen beter en medewerkers wennen aan de nieuwe manier van werken. Vooral sinds de zomer van 2010 merken medewerkers een grote stijging, volgens de medewerkers komt dit met name doordat procedures beter worden gevolgd en de webterminal goed functioneert.

4.3.2 Dienstverlening

In de komende paragrafen wordt de dienstverlening van het Planbureau beoordeeld door de medewerkers.

4.3.2.1 Flexplanning wonen



Afb. 28

50% van de locaties zijn ontevreden over de flexmedewerkers, maar niet iedereen laat dat ook weten.

25% koppelt niet terug en dat is veel als wordt bedacht dat dit een belangrijke reden kan zijn om een flexmedewerker niet meer in te zetten. De reden dat dit niet gebeurt is meestal dat het wordt vergeten, er zijn ook enkele locaties die niet weten dat ze dit terug horen te koppelen via het formulier.

4.3.2.2 Flexplanning dagbesteding

De dagbestedingslocaties in de buitengebieden geven allen als verbeterpunt de flexwerkers, geleverd door de flexplanning, aan. De betreffende locaties doen, indien mogelijk, geen beroep op de flexplanning omdat de flexplanning niet aan hun vraag kan voldoen. *'wij hebben liever niemand, dan een flexwerker die niet voldoet. Zo bewaren we dan tenminste nog de rust op de groep'*

De volgende redenen voor het niet functioneren van flexwerkers van de flexplanning op dagbestedingslocaties worden hieronder gegeven:

- o Flexwerkers wonen niet in de regio
- o Flexwerkers zijn niet gespecialiseerd in de gevraagde arbeid
- o Flexwerkers zijn niet voorbereid op het type locatie waar zij terecht komen

De flexmedewerkers die Abrona in dienst heeft worden geselecteerd op basis van een zorgopleiding, bijvoorbeeld SPW of SPH, dit voldoet bij de woonzorglocaties. Echter, bij de dagbestedingslocaties is het belangrijk dat personeel weet hoe ze met machines om moeten gaan of het land moeten bewerken.

Natuurlijk heeft dagbesteding wel flexers nodig. Hoe lossen zij dit dan op? Ze hebben een 'eigen poule' ontwikkeld met bekwame vaklieden waar zij een beroep op doen. Als er binnen deze poule niemand kan, dan pas wordt er een beroep gedaan op de flexplanning.

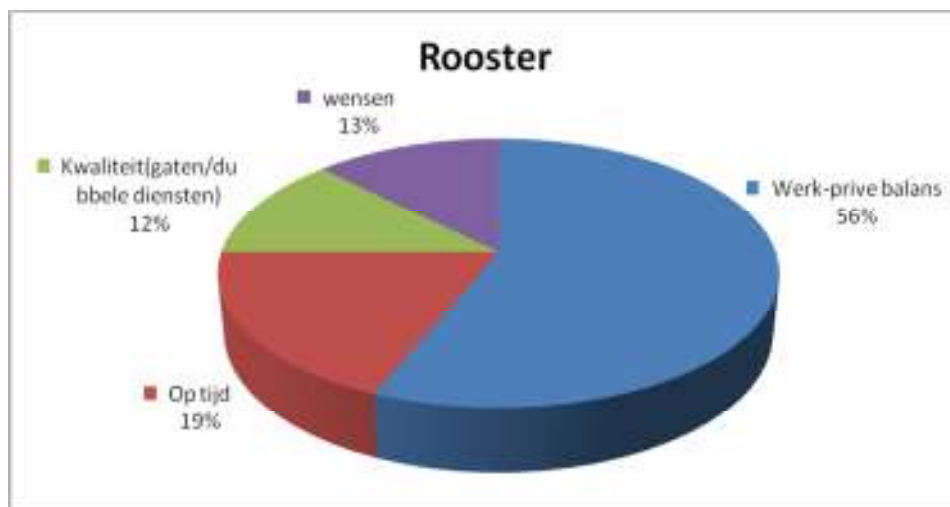
De mensen die in deze poule werken hebben een aantal kenmerken gemeen:

- o Ze wonen in de regio van de locatie
- o Ze hebben vrijwel geen ervaring in de zorg maar zijn gespecialiseerd in het vakgebied
- o Ze hebben een aantal keren proef gedraaid op de locatie voordat ze kwamen flexwerken

Alle dagbestedingslocaties in de buitengebieden gaven aan dat ze wel gebruik zouden maken van de flexplanning als zij medewerkers konden leveren die aan bovenstaande kenmerken voldeden. Zij gaven als advies te onderzoeken of een apart dagbestedingspoule haalbaar is. Zo zou een poule zou onder andere een kok, een boer en een timmerman moeten bevatten.

4.3.2.3. Roosteren

Het rooster is erg belangrijk voor medewerkers. Een goed rooster zorgt voor betere prestaties en daarmee voor betere zorg. Maar wanneer is een rooster goed?



Afb. 29

Een ruime meerderheid vindt het het belangrijkste dat werk en privé in balans zijn. Hiermee wordt bedoeld dat het rooster zo in elkaar zit dat men ook nog tijd voor zichzelf overhoudt, ook op gunstige momenten zoals weekenden en feestdagen.

Als wordt gekeken naar afbeelding 30 dan zien we dat 12% deze werk-privébalans mist, dat zijn de groepen: *‘slecht, mist regelmaat’* en *‘slecht, laat-vroeg’*. Marike Terpstra ontdekte in haar afstudeeronderzoek¹⁵ naar de ideale werk-prive balans dat een hoge werkdruk bepaalt hoe zij deze balans ervaren.

‘De thuissituatie van de onderzochte medewerkers mag dan zeer wisselend zijn, de spanning, druk en onregelmatigheden(werkdruk), bepaalt hoe zij hier mee omgaan.’

Anders gezegd: als de werkdruk *‘acceptabel’* is dan vinden medewerkers dat de werk-prive balans goed is en zijn zij tevreden.

Afbeelding 30 laat zien dat medewerkers tevreden zijn over hun rooster. Een mooie opsteker voor het planbureau, uiteindelijk is het maken van het rooster de primaire werkzaamheid.

¹⁵ Terpstra.M, *‘De werk-prive balans in de zorg en het onderwijs: een ondergeschoven kindje’*, publicatie door de Erasmus Universiteit Rotterdam, 2009, P. 68

In mijn meeloopdagen viel het op dat rooster maken slechts 20% van de tijd gebeurt, terwijl dat 80% van het primaire proces is, of anders gezegd: dat is wat medewerkers van het planbureau zien. Het principe van Pareto laat zien dat dit niet ongebruikelijk is.

Principe van Pareto: "20% van de geïnvesteerde tijd leidt tot 80% van de resultaten bij 80% van de meest succesvolle organisaties"

De overige 80% wordt besteed aan:

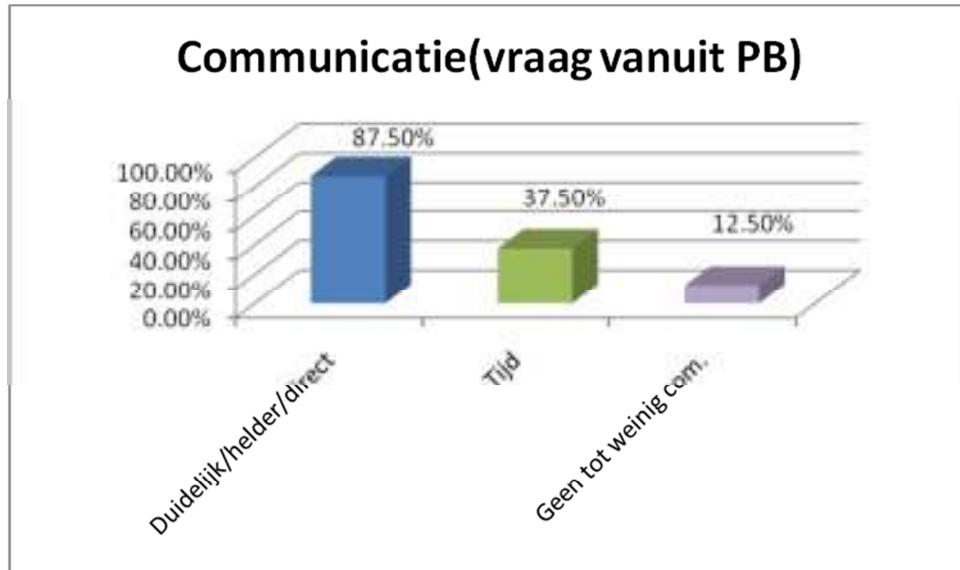
- Het verwerken van wijzigingen in het rooster
- Het beantwoorden van vragen via mail
- Het beantwoorden van vragen via telefoon
- Het oplossen van onopgeloste diensten
- Afspraken met coördinatoren
- Vergaderingen



Afb. 30

69% noemt de kwaliteit van het rooster goed tot heel goed. De overige 31% vindt dat er progressie mogelijk is, allen om diverse redenen.

4.3.2.4. Communicatie vanuit het Planbureau



Afb. 31

In bovenstaande grafiek staat aangegeven wat zorgverleners verwachtten op het gebied van communicatie vanuit het planbureau.

Met '*vraag vanuit het planbureau*' bedoelen we de informatie die standaard moet worden geleverd aan het planbureau door de uitvoerenden.

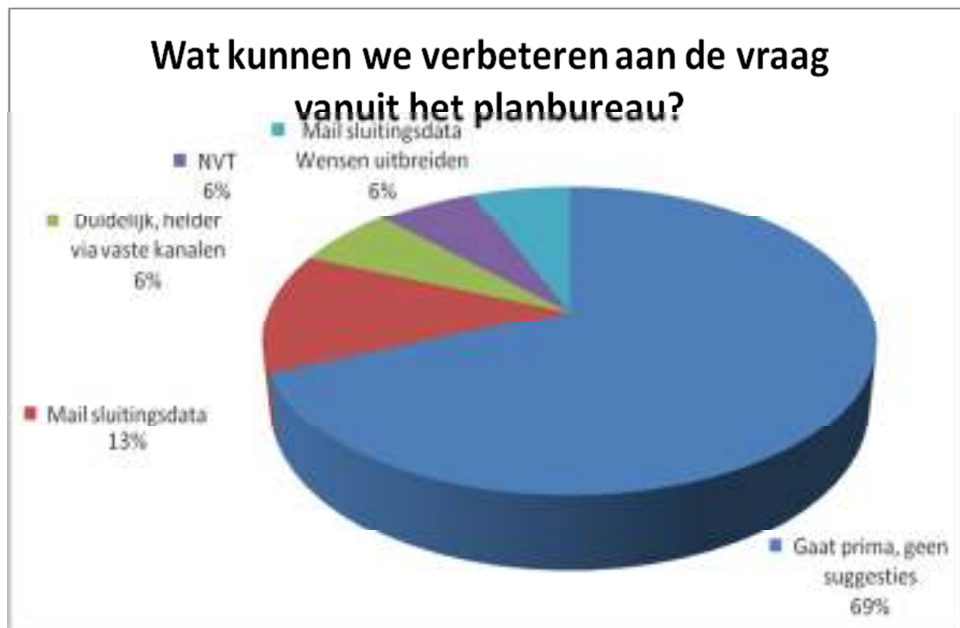
De volgende informatie moeten uitvoerenden aanleveren aan het planbureau:

- o Basiswens: Dag waarop men liever niet wil werken. Men mag één vaste wens opgeven (bij een dienstverband van 80% of meer) en dit moet een dagdeel zijn dat niet in het weekend valt. Afhankelijk van het dienstverband mag men meer dagdelen opgeven als vaste wens.
- o Incidentele wens: Eenmalige wens om op een bepaalde datum niet te willen werken
- o Ziekte of andere reden van afwezigheid voor een geplande dienst
- o Cursussen
- o Vakantie
- o Vergaderingen

Deze informatie leveren zij grotendeels aan via de webterminal, de overige informatie komt binnen via de coördinator, mail of JUS-formulier.

Als het Planbureau contact zoekt met uitvoerenden verwachten ze dat de informatie helder, duidelijk en direct is, oftewel: concreet. Als we kijken naar afbeelding 32 zien we dat dit goed gaat. Maar liefst 69% is tevreden en ziet geen mogelijkheden tot verbeteringen van de vraag.

In bijlage 8.22 is in kaart gebracht welke locaties effectiever communiceren dan anderen. Dit is geheel afhankelijk van de band tussen planner en locatie maar ook de status van de locatie, oftewel: is er sprake van onrust? Tot dit beeld is gekomen door de gesprekken met de planners. Het brengt in beeld op welke locaties er actie moet worden ondernomen en waar het goed gaat en lessen geleerd kunnen worden.



Afb. 32

Als we kijken naar de manier waarop er, bij voorkeur, wordt teruggekoppeld dan worden er zeer diverse antwoorden gegeven. Momenteel gebeurt dit ook op zeer diverse manieren.



Afb. 33



Afb.34

Kort samengevat: Communicatie vanuit het planbureau gaat op diverse manieren, afhankelijk van planner en locatie. Vaak hebben zij daar samen afspraken over gemaakt. Als we kijken naar de voorkeuren en zien dat maar liefst 63% graag wil dat het zo blijft dan blijkt dat dit systeem prima werkt.

4.3.2.5 Communicatie naar het Planbureau

Medewerkers zoeken veel contact met het planbureau. Planners krijgen, per persoon, per dag gemiddeld 80 mails en 20 telefoontjes.



Afb. 35

De redenen waarom er veel wordt gebeld en gemaïld staan in afbeelding 35. Respondenten konden meerdere antwoorden geven.

4.3.2.5.1 Onopgeloste diensten

Deze medewerkers hebben een vraag over een dienst in het rooster die nog niet is opgelost.

4.3.2.5.2 Vragen over rooster

Vragen over het rooster gaan meestal over onduidelijkheden. Ze snappen niet waarom een planner bepaalde keuzes heeft gemaakt in het rooster of hebben vragen over hun uren.

4.3.2.5.3 Webterminal

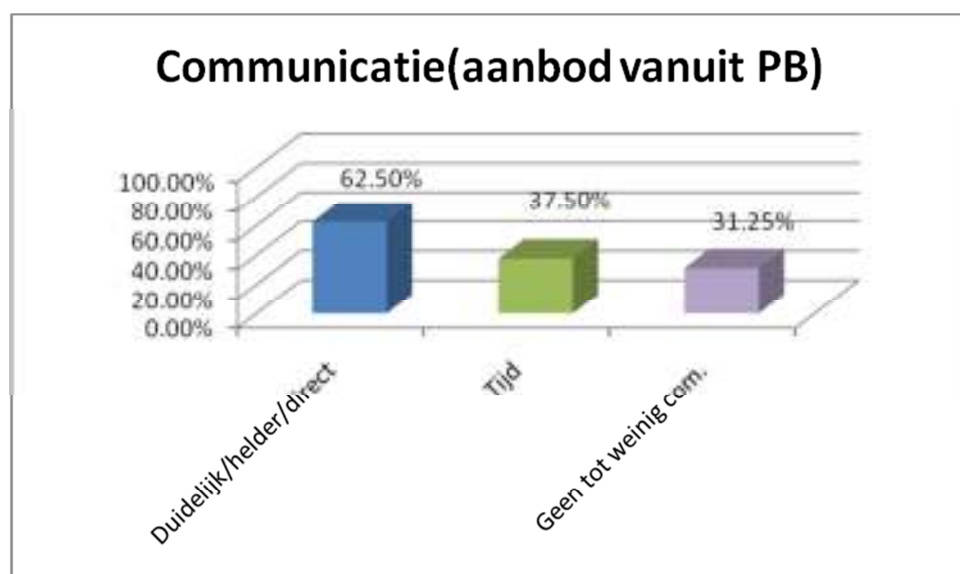
Deze medewerkers bellen of mailen met vragen over de webterminal. Er staat een handleiding op intranet maar ze willen graag dat er iemand met ze mee kijkt. Dit is niet de bedoeling en deze groep moet krimpen.



Afb.36

Medewerkers hebben over het algemeen geen duidelijke voorkeur voor een communicatiemiddel. Ze maken een beslissing tussen mail en telefoon op basis van prioriteit van de vraag.

Als de vraag binnen 3 dagen beantwoord moet worden dan ligt hun voorkeur bij de telefoon, anders de mail.



Afb.37

4.3.2.6 Bereikbaarheid

De bereikbaarheid van het planbureau en de flexplanning wordt als goed ervaren. Als een medewerker belt dan wil iets meer dan de helft "iemand" aan de telefoon, het is niet belangrijk wie die persoon is.

De overige 44% wil snel zijn of haar toegewezen planner spreken. Als reden hiervoor wordt aangegeven dat zij vinden dat informatie tussen planners niet goed wordt overgedragen en dat zij het vinden dat de persoon direct weet waar hij of zij het over heeft. Ze vinden het prettig dat ze direct kunnen overleggen.



Afb. 38

Als een planner een andere planner vervangt dan kan hij of zij informatie over de locaties opzoeken in een klapper. De klapper staat op het bureau van de planner en heeft alle informatie van de desbetreffende locaties.

Tijdens de meeloopdag is mij opgevallen dat alle klapper heel diverse informatie bevatten. Soms is de data ook erg verouderd. Meer informatie hierover treft u aan in paragraaf 4.5.1.



Afb.39

Medewerkers zijn over het algemeen tevreden over de bereikbaarheid van de planners. Wel geven zij aan dat dit aan het begin lastig was omdat veel planners part-time werken. Het meest voorkomende dienstverband is 24 uur per week.

4.3.2.7 Webterminal

De webterminal is erg belangrijk in het roosterproces. Het is de tool waarmee medewerkers informatie kunnen aanleveren aan het planbureau. De webterminal is via elke computer beschikbaar.

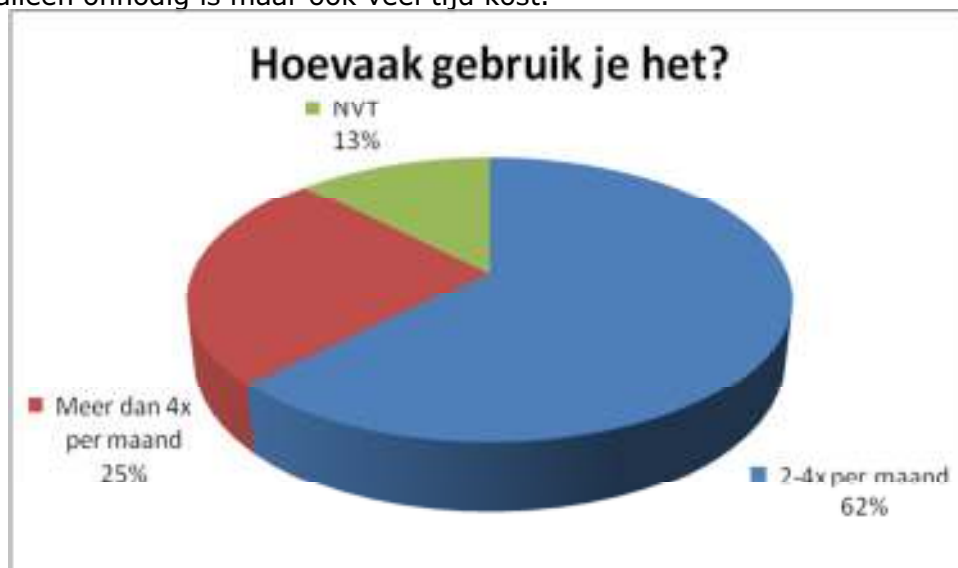
De webterminal maakt onderdeel uit van het roosterpakket dat is geleverd door PlanningIT, SP-Expert, dat in gebruik is genomen bij de opstart van het planbureau. De medewerkers vullen via de webterminal alle benodigde informatie in en de planner kan dit in zijn of haar rooster zien en indien mogelijk verwerken.

Benodigde informatie

De informatie die medewerkers via de webterminal moeten aanleveren is het volgende:

- Ruilingen
- Verkorten of verlengen van een dienst
- Flexuren
- Cursussen
- Vakantie-aanvragen

De webterminal is dus een heel belangrijke informatievoorziening. Het is dan ook van groot belang dat medewerkers er goed mee kunnen werken. Als dit niet het geval is komt informatie niet of niet goed door. Dat levert veel extra werk op voor een planner dat niet alleen onnodig is maar ook veel tijd kost.



Afb.40

De groep die "NVT" beslaat kan niet met de webterminal werken omdat ze niet snappen hoe het moet. Deze zijn ook afgebeeld in afbeelding 41.



Afb. 41

De groep *'prettig, moest wennen'* gebruikte de webterminal niet totdat het planbureau koos voor een hardere aanpak. Met een hardere aanpak wordt bedoeld dat medewerkers die met vragen komen, die zij zelf met behulp van de webterminal kunnen oplossen, worden teruggestuurd naar de webterminal. Deze aanpak lijkt zijn vruchten af te werpen.

4.3.7.1 Snap ik niet

De *'niet prettig'* groepen kunnen worden onderscheiden naar twee probleemvormen. Deels zijn er de medewerkers die niet met de webterminal kunnen werken omdat ze het niet snappen. Tot deze groep worden de categorieën *'niet prettig, ik heb vragen'* en *'snap ik niet'* gerekend. Deze groep medewerkers is van diverse leeftijden en weet van het bestaan van de gebruikershandleiding op Intranet. Ze willen graag dat iemand samen met hen kijkt naar de webterminal en vragen beantwoordt, het initiatief om dit te doen hebben zij echter nog niet genomen.

4.3.7.2 Wil ik niet

Deze mensen behoren tot de groep *'niet prettig, technische problemen'*. Bij de opstart van het planbureau en de webterminal, in 2009, waren er veel technische problemen. Deze problemen zijn binnen drie maanden opgelost maar medewerkers hebben niet het initiatief genomen om de webterminal opnieuw te gaan gebruiken.

Dit is lastig voor het Planbureau maar geen ongewone reactie. P.F. Drucker zegt hierover:

*'De grootste fout die een organisatie kan maken is het vrijwel direct overgaan van een idee naar invoering op volledige schaal. Verzuim niet het idee goed en zeer uitgebreid te testen. Sla de pioniersfase niet over. Als je dat doet, en van concept naar grote schaal springt, zal zelfs een klein en corrigeerbaar foutje een innovatie doen mislukken.'*¹⁶

De webterminal is kort getest en er is een oplossing gekomen. Toch geeft bovenstaande uitspraak aan wat de gevolgen kunnen zijn bij een te snelle implementatie en dat de reactie bij de medewerkers heel gebruikelijk is.

¹⁶ Drucker. P.F., *'Management voor non-profitorganisaties'*, Scriptum 1990. P.65

4.3.7.3 Gevolgen

De gevolgen hiervan zijn groot. Zolang medewerkers blijven bellen en mailen kost dit een planner veel extra werk. Daarom nu een praktijkvoorbeeld hoe veel tijd dit een planner kan kosten.

4.3.7.4 Casus

Een planner heeft met een medewerker van een zorglocatie afgesproken dat zij twee weken later een avonddienst zou werken in plaats van een ochtenddienst. Dit is in de webterminal direct aangepast. De medewerker heeft niet in de webterminal gekeken maar op het papieren rooster dat op elke locatie hangt. De medewerker heeft deze dienst niet gewerkt omdat hij of zij de webterminal niet heeft gecontroleerd maar is uitgegaan van het papieren rooster, hoewel de webterminal altijd leidend is. Het gevolg hiervan was dat er in de ochtend te veel mensen waren en in de avond te weinig.

Helaas is bovenstaande casus geen uitzondering, dit soort situaties gebeuren dagelijks. Het is interessant te berekenen wat dit de organisatie kost.

4.3.7.5 Berekening verkeerd gebruik webterminal door medewerkers

Uit navraag bij planners blijkt dat 20% van de mail die zij dagelijks ontvangen overbodig is en zou kunnen worden vervangen door de webterminal.

We hebben het dan over mails die de volgende onderwerpen beslaan:

- Ruilingen
- Het verkorten of verlengen van een dienst
- flexuren

Een planner krijgt gemiddeld 80 mails per dag. 20% hiervan maakt 16 mails die voorkomen zouden kunnen worden bij juist gebruik van de webterminal. Het planbureau telt 14 planners. Een maand telt gemiddeld 20 werkdagen.

$16 \times 14 \times 20 = 4480$ mails die voorkomen kunnen worden per maand.

Het beantwoorden en verwerken van zo een mail kost gemiddeld 2 minuten. Uitgedrukt in tijd kosten deze overbodige mails 4480×2 minuten :60 = 149 uur en 3 minuten. Als we dit delen door 14(planners) dan kost de overbodige mail hem of haar 10 uur per maand.

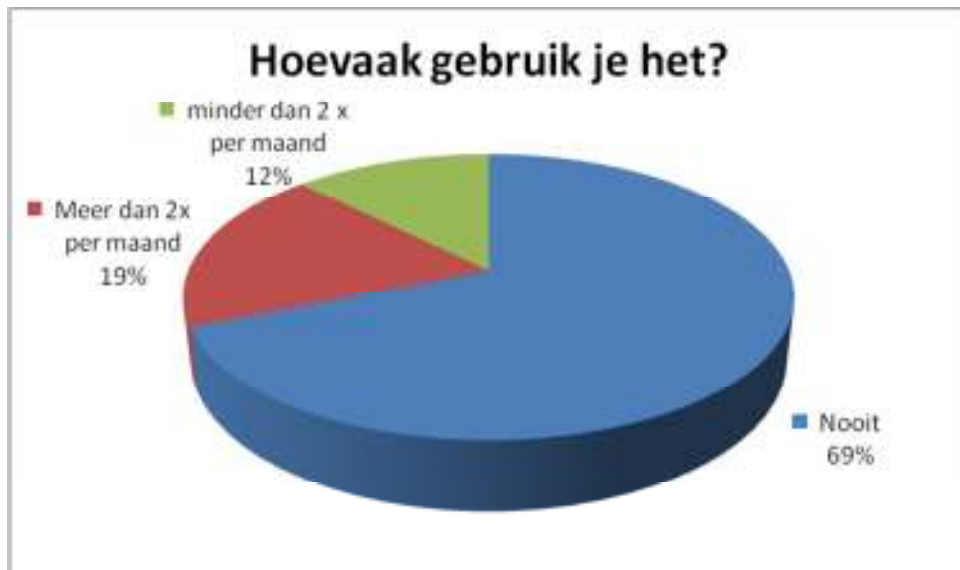
Het gemiddeld uurloon van een planner is 15 euro bruto. Dat maakt 0,30 euro per minuut. Het verwerken van een mail kost Abrona dus 0,60 euro.

Al deze mails, die voorkomen zouden kunnen worden, kosten Abrona dus: 2680 euro per maand.

Bovengenoemde zijn alleen nog maar de kosten voor het planbureau. Als we verder rekenen en andere kosten gaan meerekenen, bijvoorbeeld de tijd die het de medewerker kost om dit te communiceren, dan ligt dit bedrag nog veel hoger.

4.3.2.8. Roosterstatuut

Het roosterstatuut is een document dat is opgesteld door de coördinator planbureau en flexplanning. Het bevat alle regels en rechten die zowel medewerkers als Abrona hebben, op het gebied van plannen. Het is via intranet voor iedereen beschikbaar, ook hebben veel planners een kopie op alle locaties neergelegd.

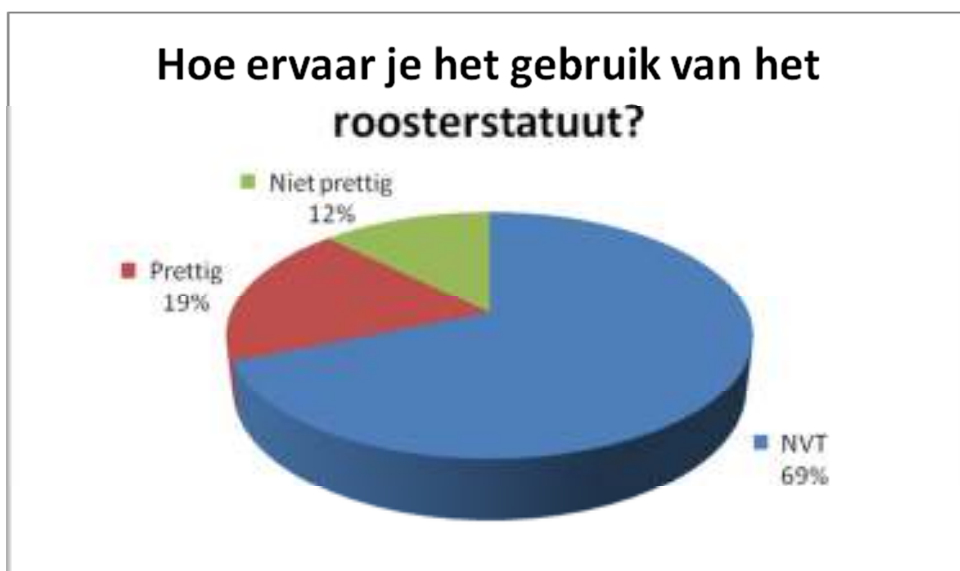


Afb.42

69% gebruikt het roosterstatuut nooit en dat komt doordat ze er nog nooit van hebben gehoord of niet weten wat het inhoudt.

Deze uitkomst mag als zeer schokkend worden ervaren. Het roosterstatuut wordt door planners gezien als het belangrijkste document waar zij mee werken. Het bevat al je rechten en plichten als medewerker en je kunt er informatie over alle mogelijke roostertechnische zaken zoals ziekte, vakantie of zwangerschap in vinden.

De bedoeling is dat medewerkers weten wat het inhoudt, waar ze het kunnen vinden en hoe het werkt. 69% die er nog nooit van heeft gehoord is dus erg veel.



Afb. 43

Medewerkers die wel weten wat het roosterstatuut is, zijn verdeeld over de gebruiksvriendelijkheid ervan. Het roosterstatuut is een Word-bestand van circa 30 pagina's.

Zorgverleners die het prettig vinden werken, vinden dat omdat Word een makkelijk programma is en alles goed is uitgelegd.

Zorgverleners die het roosterstatuut niet prettig vinden werken, vinden dit omdat ze het een onoverzichtelijk document vinden.

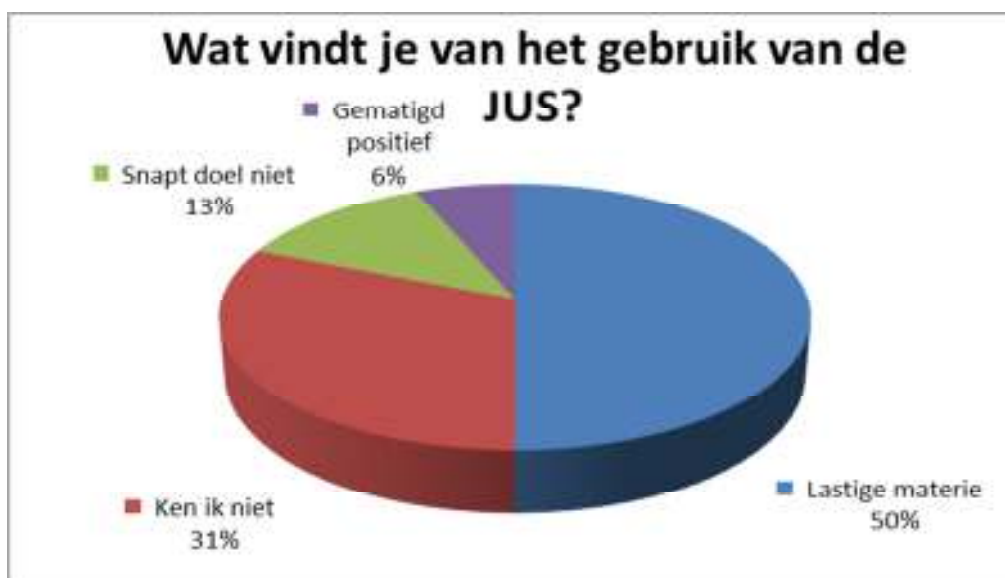
4.3.2.9. JUS

De JUS is een document dat elke medewerker in september moet inleveren. Het is een formulier waarop de medewerkers onder andere hun wensen op het gebied van hun urenverdeling kunnen aangeven.



Afb.44

Over de nuttigheid van de JUS zijn de meningen verdeeld. De NVT-groep had onvoldoende kennis van de JUS om deze vraag te mogen beantwoorden. Zij zijn buiten beschouwing gelaten.



Afb. 45

4.3.9.1 Gematigd positief

Twee medewerkers gaven aan gematigd positief te zijn en dat had de volgende redenen:

- De JUS-rekenmethode was lastig in gebruik
- De medewerkers gaven aan het handig te vinden van te voren aan te kunnen geven hoe hij of zij de uren jaarlijks wilde verspreiden

4.3.9.2 Lastige materie

De 13 medewerkers die aan gaven de JUS lastig te vinden gaven de volgende redenen op:

- De JUS-rekenmethode was lastig in gebruik
- Het JUS-formulier was onoverzichtelijk

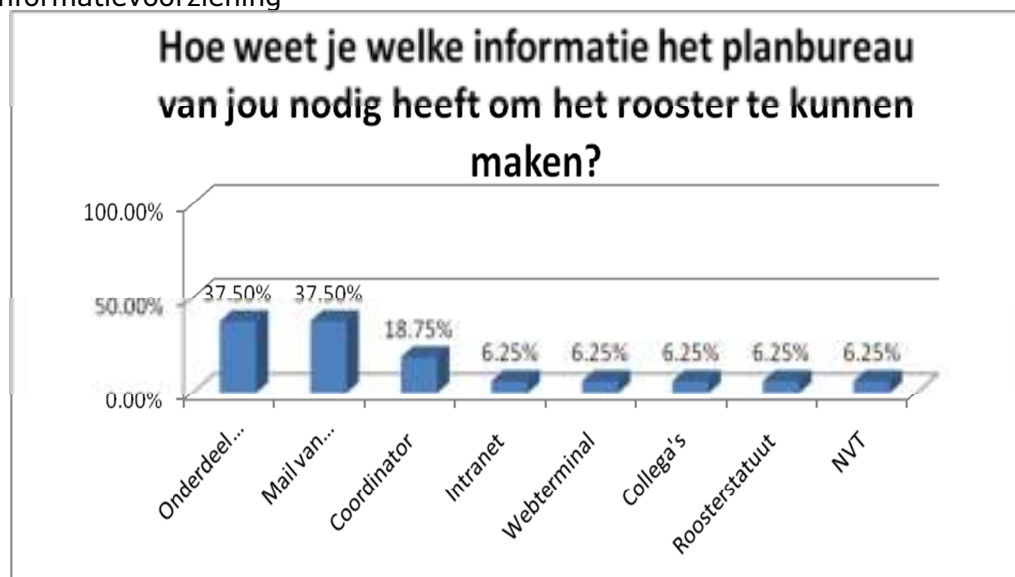
4.3.9.3 Ken ik niet

Medewerkers die tot deze categorie behoren konden niet uitleggen wat de JUS inhield.

4.3.9.4 Snapt doel niet

Deze medewerkers snaptten het doel van de JUS niet. Ze begrepen niet wat dit systeem voor verbetering bracht. De JUS is verplicht vanuit de CAO en is geen doel op zich maar een eis die aan Abrona wordt gesteld, geen enkele medewerker was hier van op de hoogte.

4.3.2.10 Informatievoorziening



Afb.46

Bovenstaande grafiek toont de gegeven antwoorden op de vraag waaruit medewerkers opmaken dat zij iets aan het planbureau moeten vertellen.

De volledige legenda moet zijn:

- Onderdeel bedrijfsproces(37,50%)
- Mail van planner(37,50%)
- Coördinator(18,75%)
- Intranet(6,25%)
- Webterminal(6,25%)
- Collega's(6,25%)
- Roosterstatuut(6,25%)
- NVT(6,25%)

De persoon die "NVT" heeft geantwoord levert geen informatie aan, omdat hij of zij niet met de webterminal kan werken.

De groepen "Onderdeel van het bedrijfsproces" en "webterminal" moeten groeien. Meer informatie hierover treft u aan in het hoofdstuk 7: Aanbevelingen.

4.3.3 Samenvatting

Over het algemeen zijn de zorgverleners tevreden over het planbureau, wonen meer dan dagbesteding. De communicatie wordt over het algemeen als goed ervaren.

Zorgverleners maken weinig gebruik van het roosterstatuut, hebben nog moeite met de webterminal en snappen niet waar de JUS voor dient.

Zij denken dat de kwaliteit zou kunnen worden verbeterd als:

- Planners meer kennis zouden hebben van de locaties
- De flexplanning voor Dagbesteding een oplossing krijgt
- Er een extra planner komt voor Dagbesteding

4.4 HOE KAN HET PLANBUREAU ERVOOR ZORGEN DAT ZIJ DE JUISTE INFORMATIE VERKRIJGEN?

In dit hoofdstuk wordt in beeld gebracht welke informatie het planbureau nodig heeft van de verschillende lagen(managers, coördinatoren en medewerkers), of deze informatie goed wordt aangeleverd en of hier mogelijk verbeteringen in aan te brengen zijn.

4.4.1 Managers

Regiomanagers hebben geen contact met het planbureau. Zij leveren geen directe informatie aan planners. Één manager gaf aan dat hij één keer, bij uitzondering, het planbureau heeft benaderd voor een rapportage, deze heeft hij gekregen.

4.4.1.2 Indirect contact

Indirect contact vindt plaats door coördinatoren. De managers sturen de coördinatoren aan en deze hebben contact met de planners. Coördinatoren sturen medewerkers aan die contact hebben met de planners.

4.4.2 Coördinatoren

Coördinatoren zoeken contact met het planbureau om de volgende redenen:

- Gegevens jaarrooster doorgeven
- Jaarrooster goedkeuren
- Incidentele gegevens doorgeven
 - o Zwangerschappen
 - o Goedgekeurde vakanties
 - o Langdurige afwezigheid
 - o Kortdurige afwezigheid
- Gegevens maandrooster doorgeven
- Maandrooster goedkeuren
- Maandrooster afsluiten

Deze vormen van contact vinden plaats via de telefoon, mail of face tot face (afsluiting). Er gebeurt dus niets via de webterminal, zij maken wel gebruik van hetzelfde programma om in het rooster te kunnen kijken.

Planners zijn tevreden over de manier en frequentie waarin coördinatoren hun informatie aanleveren. Zij geven aan dat dit goed gaat en dat zij geen ruimte zien tot verbetering.

50% van de coördinatoren heeft een roostercontactpersoon. In dit geval zorgt de roostercontactpersoon er voor dat deze informatie wordt aangeleverd.

4.4.3 Medewerkers

Medewerkers moeten de volgende informatie invoeren in de webterminal:

Generiek

- o De medewerker verantwoordt gewerkte uren
- o Ruilingen
- o Wensen
- o Vakantieaanvraag

Incidenteel

- o Vakanties
- o Feestdagen
- o Vergaderingen
- o Cursussen
- o Opleidingen
- o (Personeel)uitjes
- o Langdurige ziekte medewerkers



Medewerkers

Planbureau

Afb. 49

De bollen aan de linkerkant van afbeelding 49 staan voor de informatie die moet worden aangeleverd. Net zoals de bollen is het een wirwar van informatie en kan het worden opgesplitst in twee delen: generiek en incidenteel. De rode pijl staat voor de webterminal, dat is het eerste communicatiemiddel dat de medewerkers moeten gebruiken. De tweede pijl staat voor de telefoon en mail.

Het niet op tijd of niet correct aanleveren van informatie heeft de volgende gevolgen:

- Planner zoekt contact via telefoon of mail en moet het voor de medewerker invullen
- Medewerker zoekt contact via telefoon of mail en de planner moet het voor de medewerker invullen
- Zowel de planner als de medewerker ondernemen geen actie, de planner besteedt geen aandacht aan de zaak en de medewerker wordt "ergens" ingepland
- Zowel de planner als de medewerker ondernemen niet direct actie, de planner besteedt er wel aandacht aan maar krijgt de benodigde informatie te laat waardoor het rooster niet op tijd af komt

Wat opvalt is dat het de planner altijd extra werk kost als de zorgverleners verzuimen informatie aan te leveren. Om deze reden is het gebruik van de webterminal zo belangrijk.

Dit gaat helaas nog niet goed. Meer informatie over het niet of onjuist aanleveren van informatie door medewerkers via de webterminal treft u aan in paragraaf 4.3.2.7.

4.4.4. Ondersteunende diensten

Buiten de managers, coördinatoren en zorgverleners om, zijn er nog meer leveranciers van informatie.

4.4.4.1 Personeel en Organisatie

De afdeling Personeel & Organisatie heeft veel contact met het planbureau, zij moeten de volgende zaken aanleveren.

- werven van nieuwe flexmedewerkers
- JUS
- Uitdiensttreding
- Langdurig zieken

4.4.4.1.1 Werven van nieuwe flexmedewerkers

Personeel en Organisatie werft nieuwe flexmedewerkers. Zij voeren de gegevens van de medewerkers in in de computer en komen met de nieuwe medewerkers langs om ze voor te stellen aan de flexplanning. De flexplanning bespreekt dan met hen welke locaties geschikt zijn om te werken en plannen ze, indien mogelijk, direct in.

Als u de vorige hoofdstukken heeft gelezen dan is u wellicht opgevallen dat de tevredenheid over de flexplanning niet optimaal is. Vooral Dagbesteding is bijzonder negatief.

Dagbesteding is negatief over de flexplanning omdat ze niet het juiste personeel kunnen aanleveren. Flexplanning kan hier niets aan doen omdat Personeelszaken werft. Werving geschied op basis van zorgdiploma's, iets waar Dagbesteding niet op zit te wachten. Helaas was tot voor dit onderzoek dit probleem nog niet zo duidelijk als nu en dus is er nooit actie ondernomen.

Een ander probleem met de flexmedewerkers is dat er zogenaamde werfrondes worden gehouden, dit wordt niet afgestemd met de flexplanning. Bovendien wordt er niet specifiek geworven op regio of bijvoorbeeld ouderenzorg.

4.4.4.1.2 JUS

De problemen met de JUS (jaarurensystematiek) zijn eerder besproken in de paragrafen 4.2.9 en 4.3.9. De JUS wordt ingezet vanuit Personeel en Organisatie, vervolgens moeten de medewerkers en coördinatoren ermee aan de slag en de formulieren inleveren bij het planbureau.

De problemen die er met de JUS zijn worden, mijn inziens, deels veroorzaakt door onjuiste communicatie vanuit Personeel en Organisatie. Als van te voren het doel en de rekenmethode juist waren gecommuniceerd dan was een groot deel van de problemen al voorkomen.

Daarnaast is de JUS niet goed opgepakt door de managers en coördinatoren. Zij hebben weinig betrokkenheid getoond en zich niet afdoende ingezet om de JUS een succes te maken. De informatie die wél is verstrekt, is niet opgepakt.

4.4.4.1.3 Contract

Er wordt pas vier weken van te voren bekend of een contract wordt verlengd. Een planner maakt het rooster 10 weken van te voren en gaat er van uit dat de medewerker uit dienst gaat totdat het tegendeel wordt gecommuniceerd.

Het is voor een planner veel werk om de in dienst blijvende medewerker genoeg diensten te geven zonder het hele rooster te moeten omgooien.

4.4.4.2 Opleidingen

De afdeling Opleidingen is onderdeel van Personeel en Organisatie, net als het planbureau, maar behandel ik apart omdat het om geheel andere werkzaamheden gaat.

4.4.4.2.1 Opleidingen en cursussen

Medewerkers moeten informatie 10 weken voordat een lopend rooster ingaat aanleveren. Dan heeft het planbureau 2 weken de tijd, voordat het voor goedkeuring naar de coördinator gaat en definitief wordt.

Opleidingen en cursussen en dan specifiek de AMO, worden korter dan 10 weken van te voren bekend. Dit heeft als gevolg dat er nog allerlei verschuivingen moeten plaats vinden in een lopend rooster. Dit kost planners heel veel extra tijd.

4.4.5 Samenvatting

Managers leveren geen informatie aan. Coördinatoren en medewerkers wel, bij de coördinatoren gaat dit goed maar bij de medewerkers minder en dat heeft vervelende gevolgen.

Personeel en Organisatie, planbureau en flexplanning communiceren niet goed met elkaar over de benodigde flexmedewerkers. Dit leidt tot vervelende situaties, bijvoorbeeld op dagbesteding.

Opleidingen geeft de cursussen te kort van te voren door waardoor planners lopende plannings moeten herzien.

4.5 HOE KAN HET PLANBUREAU GELEVERDE INFORMATIE JUIST VERWERKEN?

INTERNE WERKPROCESSEN

Het planbureau krijgt veel informatie binnen uit diverse bronnen. In dit hoofdstuk wordt bekeken welke informatie er binnen komt, hoe deze wordt verwerkt en hoe de informatie het planbureau verlaat. Met behulp van de LEAN-theorie van Jeremy Likert wordt de dienstverlening maar ook de werkwijze op het planbureau geëvalueerd.

LEAN

LEAN is een filosofie en manier van werken waarbij alles is gericht op het elimineren van verspillingen. Lean staat voor maximale toegevoegde waarde voor de klant door minimale inspanningen.

Het is een bewezen aanpak die de focus legt op slimmer werken in plaats van op harder werken. Verbeteringen worden bereikt als verspillingen en activiteiten die geen waarde toevoegen voor de klant worden geëlimineerd.

LEAN werd vooral toegepast in de automotivebranche maar heeft al snel ook de weg gevonden naar andere productieprocessen en inmiddels ook de dienstverlening en de gezondheidszorg.

LEAN kan worden vertaald als slank. Het is de bedoeling het proces af te slanken waardoor alleen de handelingen overblijven die noodzakelijk zijn en toegevoegde waarde hebben voor de klant.

Om de verspillingen inzichtelijk te maken, kent LEAN diverse tools waarmee de verspillingen zichtbaar worden gemaakt, dat zijn:

Planbureau

- 5S-werkplekorganisatie(4.5.1)

Roosterproces

- Staple to file + Value Stream Mapping roosterproces(4.5.2)
- Staple to File + Value Stream Mapping Flexplanningsproces(4.5.3)
- Kaizen!(4.5.4)
- Poka Yoke(4.5.5)
- Kanban(4.5.6)

Al deze methoden worden toegepast op het planproces en/of het planbureau. De verspillingen waar eerder over gesproken werd zijn:

- Productie: overproductie of onderproductie
- Transport: te veel, te vaak of te weinig
- Opslag: iets houden zonder te gebruiken
- Proces: te complex of te veel stappen
- Herstellen: Als iets niet in een keer goed gaat
- Wachten: Het wachten op behandeling
- Bewegen: Afstanden afleggen

Deze verspillingenvormen zullen in alle methoden terugkomen.

4.5.1 5S werkplekorganisatie

5s werkplekorganisatie is een methode die ervoor zorgt dat alle spullen die nodig zijn binnen handbereik zijn. Deze methode kent 5 principes:

1. Seiri: scheiden
2. Seiton: schikken
3. Seiso: schoonmaken
4. Seiketsu: standaardiseren
5. Shitsuke: standhouden

Het is de bedoeling deze principes toe te passen op de werkplek. Het planbureau bestaat uit 16 werkplekken en twee voorraadkasten.

4.5.1.1 Werkplekken

Een overzicht van de oude en nieuwe verdeling van de werkplekken treft u aan in bijlagen 8.14 en 8.15.

Opvallend aan de werkplekken van de planners is dat ze allen erg wisselend zijn. Iedereen heeft andere materialen op zijn of haar bureau liggen. Dit heeft als gevolg dat als iemand anders aan het bureau werkt spullen niet kan vinden of dat ze er niet zijn, dit zorgt er voor dat er onnodig moet worden gezocht en "bewogen".

4.5.1.2 Seiri

Volgens het eerste principe van de 5s werkplekorganisatie, seiri, moeten overtollige en benodigde producten worden gescheiden. De benodigde spullen voor een planner zijn:

- Pen
- Aantekeningenblok
- Markeerstiften
- Post-it
- Type-ex
- Nietmachine
- Ontnieter
- Gaatjesmaker
- Rekenmachine
- Klapper
- Mappen met informatie over locaties

Een aantal van deze spullen worden slechts een aantal keren per dag gebruikt, toch heeft iedereen er eentje terwijl het heel makkelijk kan worden gedeeld. Ik zou de volgende opstelling willen voorstellen:

Persoonlijk:

- Pen
- Aantekeningenblok
- Post-it
- 2 markeerstiften
- Type-ex
- Rekenmachine
- Klapper
- Mappen

Per blok:

- 2x nietmachine
- 2x ontnieter
- 2x gaatjesmaker

Deze spullen moeten op een overzichtelijke plek liggen waar iedereen het kan bereiken.

In de voorraadkast liggen spullen her en der verspreid. Er worden nieuwe besteld als een medewerker dat aanvraagt door de verantwoordelijke voor bestellingen (Leonieke).

Natuurlijk is er altijd de mogelijkheid spullen van elkaar te lenen maar het zou makkelijker zijn als het er al lag. Daarom is het wellicht handig een lijst op te stellen met minimale hoeveelheden die aanwezig moeten zijn. Als deze lijst eens per week wordt vergeleken met de aanwezige hoeveelheden in de kast dan kunnen spullen die bijna op zijn direct worden besteld. Dit voorkomt ook dat er spullen worden "opgeslagen"

4.5.1.3 Seiton

Seiton betekent dat er op een vaste plaats een vaste hoeveelheid aanwezig is. In paragraaf 4.5.1.2 Seiri, is al een voorzet gedaan hoe ervoor gezorgd kan worden dat er altijd voldoende materiaal aanwezig is.

4.5.1.4 Seiso

Seiso betekent schoonmaken. Het houdt in dat er gecheckt moet worden of er nog aan seiri en seiton wordt voldaan en er anders moet worden opgeruimd of processen moeten worden herzien.

4.5.1.5 Seiketsu

Seiketsu houdt in dat er vaste afspraken zijn over materialen en het gebruik ervan. Dit voorkomt dat er veel materialen dubbel zijn of dat het in de voorraadkast ligt maar niet wordt gebruikt, oftewel, "opslag".

Een goed voorbeeld van hoe seiketsu kan worden toegepast is de klapper. Elke planner heeft een klapper met daarin informatie over de locaties die hij of zij plant. Helaas bevat elke planner andere informatie en deze is soms sterk verouderd. Dit zorgt er voor dat collega's niet snel informatie kunnen vinden of onbewust informatie gebruiken die niet meer up to date is.

Dit zou kunnen worden voorkomen door een format op te stellen waarin elke planner de informatie over zijn of haar locaties kan invullen. Sommige planners doen dit al maar veel ook niet. Ook hebben sommigen er een datum op staan.

Tijdens de meeloopdagen op het planbureau heb ik een goed beeld kunnen vormen over de informatie die een klapper moet bevatten:

- Algemeen deel
 - o JUS werkwijze(huidige medewerkers)
 - o JUS werkwijze(nieuwe medewerkers)
 - o Samenvatting arbeidstijdenwet
 - o Sluitingsdata webterminal
 - o Ziekmeldingsschema
- Per locatie
 - o Centrale informatie
 - Naam voorziening
 - Kostenplaats
 - Telefoonnummer
 - Adres
 - Roostercontactpersoon + telefoonnummer
 - Coördinator + telefoonnummer
 - Regiomanager + telefoonnummer
 - o Lijst met gangbare dienstcodes en tijden
 - o Vaste afspraken voor het zoeken naar vervanging bij openstaande diensten
 - o Overige afspraken
- Medewerkers locatie
 - o Basisrooster
 - o Hoofddiensten
 - o Adressen medewerkers
 - o Wensenlijsten
 - o Vervanging bij afwezigheid coordinator
 - o Lijst met data voor vergaderingen
 - o PBL
 - o Dienstenstructuur
 - o Verhouding contracturen - percentages

Zet op elke pagina de datum waarop de informatie is afgedrukt, zo is snel te zien of de informatie nog recent is.

Deze lijst is ontstaan door het vergelijken van klappers. Veel voorkomende informatie is in deze lijst opgenomen.

Als dit alles in een vast format wordt gegoten, wordt het voor planners overzichtelijker en makkelijker om informatie over elkaars locaties op te kunnen zoeken.

Seiketsu mag als succesvol worden beschouwd als iemand vanaf zijn of haar eigen werkplek binnen 30 seconden op de werkplek van een ander de benodigde informatie heeft gevonden.

4.5.1.6 Shitsuke

Shitsuke staat voor volhouden. Dat betekent dat bovenstaande afspraken moeten worden volgehouden. Dit kan worden gedaan door een verantwoordelijke aan te stellen.

Ik denk dat door een meer georganiseerd werkplekorganisatie planners prettiger kunnen werken en elkaar makkelijker kunnen vervangen.

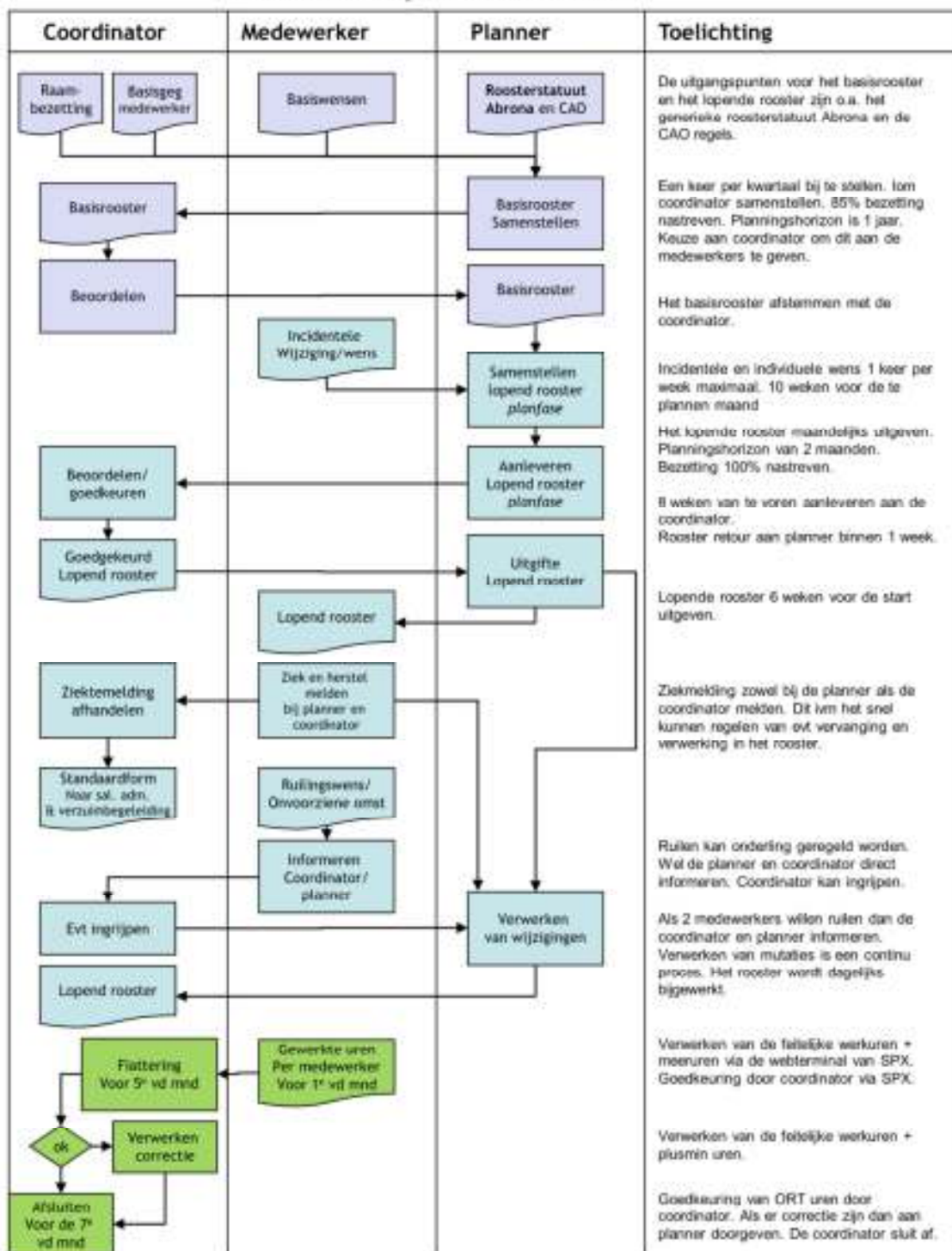
4.5.2 Staple to file + Value Stream Mapping Roosterproces

Staple to file is misschien wel het meest toegepast van alle LEAN-tools. Bij staple to file is het de bedoeling dat de onderzoeker zich vast plakt op het papier met informatie en meereist. Hoe de informatie stroomt staat afgebeeld in afbeelding 48.

Value Stream Mapping houdt in dat wordt beschreven waar er in het proces waarde wordt toegevoegd.

Er is voor gekozen deze twee methoden in één paragraaf te gebruiken omdat zij beiden stap voor stap het planproces evalueren.

Generiek roosterproces ABRONA 2011



Afb. 48

Om het roosterproces te verduidelijken hier een beschrijving.

4.5.2.1 Stap 1

Coördinatoren leveren informatie aan die als basis geldt voor een jaarrooster zoals de raambezetting. Daarnaast geven coördinatoren ook incidentele gegevens door, hier is geen termijn voor.

Gegevens jaarrooster doorgeven

- Incidentele gegevens doorgeven
 - o Zwangerschappen
 - o Goedgekeurde vakanties
 - o Langdurige afwezigheid
 - o Kortdurige afwezigheid
- Maandrooster goedkeuren
- Maandrooster afsluiten

Deze vormen van contact vinden plaats via de telefoon, mail of face tot face (afsluiting). Er gebeurt dus niets via de webterminal, zij maken wel gebruik van hetzelfde programma om in het rooster te kunnen kijken.

Staple to File

Geen verspillingen.

Value Stream Mapping

Waardetoevoeging door het planbureau door kennis over CAO en Roosterstatuut in te brengen. Waardetoevoeging door Coördinatoren door geleverde gegevens.

4.5.2.2 Stap 2

Medewerkers moeten de volgende informatie, 10 weken van tevoren, invoeren in de webterminal:

Generiek

- o Vaste wensen

Incidenteel

- o Vakanties
- o Feestdagen
- o Vergaderingen
- o Cursussen
- o Opleidingen
- o (Personeel)uitjes

De planner verwerkt al deze gegevens binnen 2 weken in een concept maandrooster en stuurt deze ter goedkeuring naar de coördinator.

Staple to File

Geen verspillingen.

Value Stream Mapping

Waardetoevoeging door het Planbureau door gegevens te verwerken.

Waardetoevoeging door Medewerkers door geleverde gegevens.

4.5.2.3. Stap 3

De coördinator heeft twee weken de tijd om het rooster goed te keuren.

Hier staat ineens de hoofdstukaanduiding voor Hoofdstuk 6

Staple to File

Twee weken is erg lang en valt onder de verspilling "opslag". Het goedkeuren van een rooster kost niet veel tijd en er zijn geen spelregels voor vastgelegd.

Value Stream Mapping

Coördinator voegt waarde toe door er zijn of haar goedkeuring te geven.

4.5.2.4 Stap 4

Het lopend rooster wordt 6 weken voor het in gaat uitgegeven. Ziekmeldingen moeten zowel aan coördinator en planner worden gemeld. Andere tussentijdse wijzigingen worden door de medewerker via de webterminal gemeld. De planner werkt het rooster dagelijks bij zodat de medewerker altijd een up to date rooster heeft.

Staple to File

Geen verspillingen

Value Stream Mapping

Planners voegen waarde toe door de geleverde informatie direct te verwerken.

Medewerkers voegen waarde toe door hun gegevens goed door te geven, helaas gaat dit nog niet goed genoeg. Meer informatie hierover treft u aan in paragraaf 4.3.2.7.

4.5.2.5 Stap 5

De planner heeft alle wijzigingen verwerkt en legt dit ter goedkeuring neer bij de coördinator die via SPX akkoord geeft bij goedkeuring. Bij wijzigingen worden deze door de planner verwerkt en uiteindelijk opnieuw ter goedkeuring bij de coördinator gelegd die afsluit.

Staple to File

Geen verspillingen

Value Stream Mapping

De planner voegt waarde toe door eventuele wijzigingen te verwerken. De coördinator voegt waarde toe door onjuistheden te signaleren, deze te melden en door goed te keuren.

4.5.2.6 Uitslag

Uitslag Staple to File

Het planproces is up-to-date. Het is ook pas twee jaar oud. De enige verspilling die aangepakt moet worden is stap 3, zeker als wordt bedacht dat veel coördinatoren(50%) een roostercontactpersoon hebben en zelf niets met het rooster doen.

De verspilling "bewegen" komt veel voor maar zolang er waarde wordt toegevoegd en de informatie door "transport" niet wordt benadeeld is dit geen probleem. Tot nu toe gaat dit goed, het is echter wel iets om in de gaten te houden voor de toekomst.

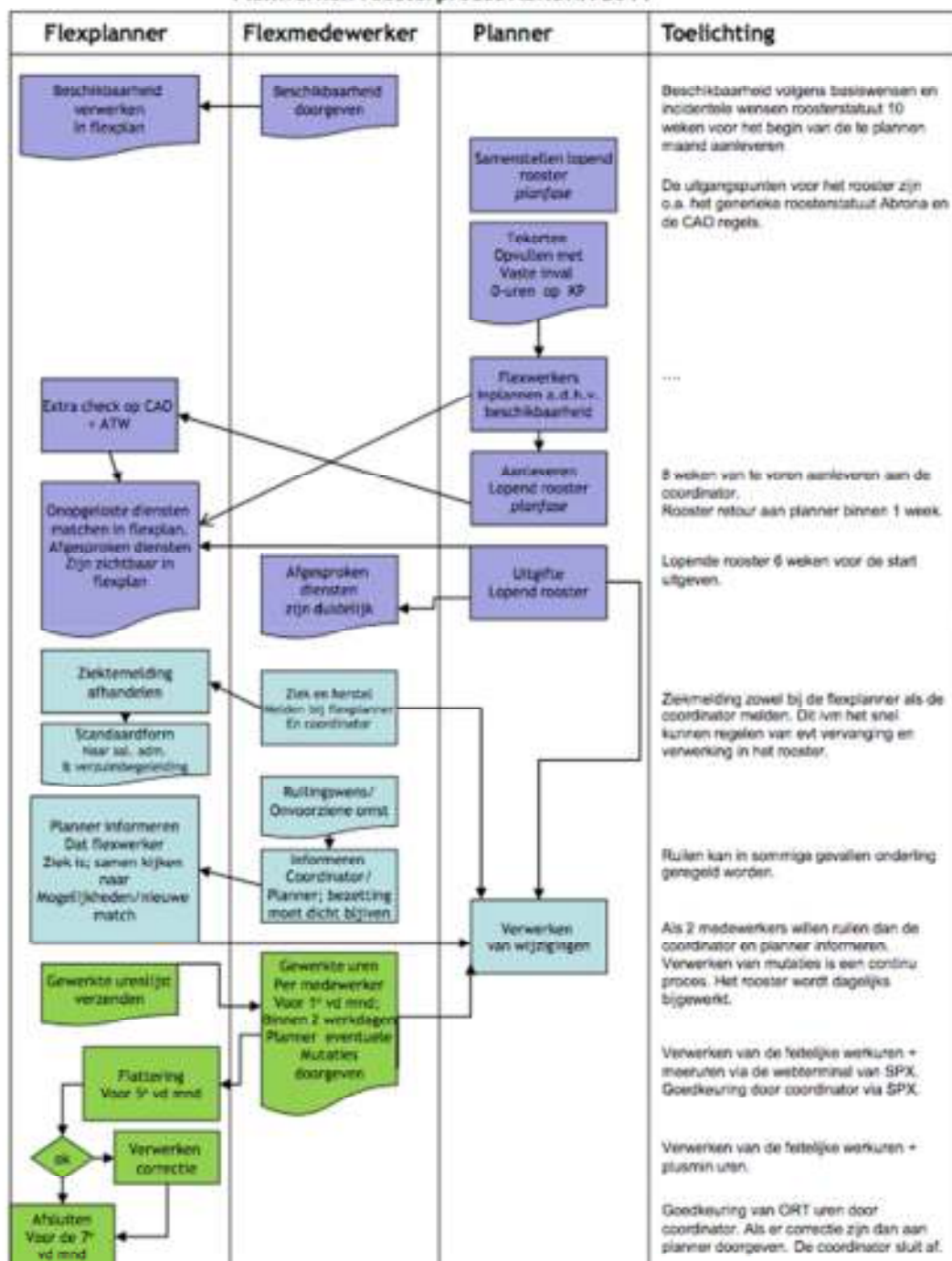
Uitslag Value Stream Mapping

Het planproces is slim opgezet, bij elke stap wordt er waarde toegevoegd.

4.5.3 Staple to file + Value Stream Mapping flexplanning

In deze paragraaf wordt het flexplanningsproces onder de loep genomen met behulp van de theorieën Staple to File en Value Stream Mapping.

Flexwerken roosterproces ABRONA 2011



4.5.3.1 Stap 1

Flexmedewerkers geven hun beschikbaarheid door aan de flexplanning waarna de flexplanners dit verwerken in flexplan.

Staple to file

Geen verspillingen. Het zou echter veel tijd besparen als flexmedewerkers dit ook via een soort webterminal zouden kunnen doen.

Value Stream Mapping

Er wordt waarde toegevoegd door zowel de flexplanning als de flexmedewerkers.

4.5.3.2 Stap 2

De planner heeft het lopende rooster gemaakt en zoveel mogelijk onopgeloste diensten proberen op te lossen met de medewerkers van de locatie. Als dit niet lukt dan worden onopgeloste diensten ingevoerd in flexplan en proberen zij deze te matchen met beschikbare flexmedewerkers. Opgeloste diensten zijn zichtbaar in flexplan. De flexplanner heeft gecontroleerd of de medewerker zich aan de CAO houdt.

Staple to file

Onopgeloste diensten moeten met de hand worden ingevoerd in flexplan. Dit komt doordat Flexplan en SP-expert(SP-X) niet op elkaar aansluiten. Planners vertelden tijdens de meeloopdagen dat dit 25% aan tijd zou besparen, dit valt onder de verspilling "productie" er wordt namelijk meer geproduceerd dan nodig zou moeten zijn, daarnaast "beweegt" de informatie meer dan nodig is.

Value Stream Mapping

Alle partijen voegen waarde toe.

4.5.3.3 Stap 3

Bij een eventuele ziekmelding of andere onvoorziene omstandigheden moet de planner dit verwerken in het systeem en gaan de planner en flexplanner samen zoeken naar een nieuwe oplossing. Dit kan een medewerker van de locatie zijn, een flexmedewerker of een uitzendkracht(na toestemming coördinator).

Staple to file

In principe geen verspillingen zolang er geen uitzendkracht aan te pas komt. Als er een uitzendkracht nodig is dan moet de coördinator toestemming geven. Helaas reageren zij niet altijd op de oproep van het planbureau. Tijdens de meeloopdagen vertelde een planner dat hij of zij eens een week later reageerde.

Als de coördinator niet reageert dan is er de mogelijkheid om de regiomanager te bellen om toestemming te krijgen. Ook dit proces is geen succes, meer informatie hierover treft u aan in paragraaf 4.1.2.

Value Stream Mapping

Beide planner leveren input en voegen hiermee waarde toe.

4.5.3.4 Stap 4

De flexmedewerker geeft gewerkte uren door en de flexplanner controleert deze. De flexplanner geeft akkoord en verwerkt eventuele correcties.

Staple to file

Geen verspillingen.

4.5.3.5 Uitslag

Value Stream Mapping

Zowel de flexmedewerker als de flexplanner voegen waarde toe in dit proces.

Uitslag Staple to File

Er zijn zeker mogelijkheden dit proces af te slanken.

Uitzendkrachten

Coördinatoren reageren niet goed op oproepen van de planners om een uitzendkracht te mogen inzetten. Deze oproep wordt gedaan op het moment dat het daadwerkelijk nodig is. Wellicht is het handig om vaste afspraken hierover te maken. Dit voorkomt dat regiomanagers worden gebeld.

Computersystemen

De software die het planbureau en de flexplanning gebruiken sluiten niet op elkaar aan. Dit zorgt ervoor dat flexmedewerkers met de hand moeten worden ingevoerd in SP-Expert, dit levert fouten op en kost veel tijd. De fouten ontstaan doordat de informatie meestal wordt doorgegeven op een post-it.

Er is echter een reden waarom dit proces zo complex is. Verloning geschiedt op basis van Flexplan en niet van SP-Expert omdat er in Flexplan meer controle is door de planners. Het verschil in verloning tussen deze programma's bedraagt 5 á 10%. Dit komt doordat de informatie in Flexplan wordt ingevoerd door de Flexmedewerkers, en niet door de medewerkers zelf, en dus betrouwbaarder is.

Deze constructie levert meer op dan dat de fouten en geïnvesteerde tijd door de planner kosten en dus zal deze constructie blijven bestaan.

Uitslag Value Stream Mapping

Dit proces verloopt bijzonder goed.

4.5.4 Kaizen!

Kaizen is japans voor "continue verbetering". Volgens de Japanners komen de beste verbeteringen voort uit medewerkers die leren te werken met het zien van de 7 verspillingen in hun werk.

Agis Zorgverzekeringen en het UMC st. Radboud in Nijmegen zijn twee voorbeelden van "best practices" in Nederland. Zij hebben dit op de volgende manier toegepast.

1. De teamleider volgt een training tot green belt, het eerste niveau van beheersing van LEAN
2. Er wordt een presentatie gegeven voor alle medewerkers over de zeven verspillingen
3. Alle medewerkers krijgen een uitdraai van de zeven verspillingen
4. De zeven verspillingen zijn een terugkerend item tijdens het werkoverleg
5. Er is een ideeënbuis

Beide organisaties geven aan dat het belangrijk is dat iedereen begrijpt waar de 7 verspillingen voor staan en het actief betreft in hun werk. Daarnaast moeten ontdekkingen die worden gedaan positief worden behandeld en benaderd.

4.5.5 Poka Yoke

Poka yoke betekent foolproof, oftewel: iets dat zo is gemaakt dat er geen fouten kunnen worden gemaakt door de gebruikers.

Boodschap aannemen

Zorgverleners en coördinatoren merken op dat als zij informatie doorgeven het vaak niet goed bij de ontvanger aankomt. Hoe kunnen we ervoor zorgen dat informatie goed wordt aangenomen?

In de paragraaf Kanban wordt er uitleg gegeven over signaalkaarten. Hetzelfde systeem kan hier worden toegepast. Als er een standaard kaartje is waarop alle informatie kan worden ingevuld dan wordt de kans op fouten sterk verkleind.

4.5.6 Kanban

Kanban staat voor signaalkaarten. Dit zijn kaartjes met een kleur of symbool, of een kaart waarop gegevens staan ingevuld volgens een vast format.

1. Planbureau > Flexplanning

Dit zou kunnen worden toegepast door planners die een onopgeloste dienst doorgeven aan de flexplanning. Doordat alle benodigde informatie via een vast format wordt doorgegeven wordt de kans op communicatiefouten kleiner.

2. Status

Als er op een centrale plek, zoals de koffietafel, een kaartenbord wordt opgehangen dan zouden hier bijvoorbeeld alle lopende zaken op kunnen worden gehangen, zoals openstaande diensten. Zo kan elke planner makkelijk zien welke diensten er nog open staan en er direct alle informatie over vinden. Zo kunnen planners elkaars werk makkelijk overnemen.

Een kaart met een onopgelost dienst zou er als volgt uit kunnen zien:

Locatie:	Coordinator:	Manager:
Type dienst:	Ochtend/Midden/Avond/Nacht	
Tijden:		
Functie:		
Toestemming uitzendkracht:		
Reeds gecontacteerde flexers:		
Opmerkingen:		

Afb.50

Elke maand zou een andere kleur kaart kunnen hebben. Ook zou er in het kaartenbord ruimte kunnen zijn voor een prioriteitsenvak. Op de achterkant zouden eventuele te ondernemen acties kunnen worden genoteerd.

Voorbeeld kaartenbord



Afb. 51

4.5.7 Interne knelpunten werkwijze Planbureau

Uit de gesprekken die ik met medewerkers heb gevoerd over de herverdeling van locaties, hoofdstuk 4.7, kwamen er het volgende punt naar voren dat momenteel op het planbureau speelt en aangepakt moet worden.

4.5.7.1 Vergaderingen

De vergaderingen worden door de planners als effectief beschouwd. Toch vinden een aantal planners, 60%, dat de vergaderingen te vaak worden gehouden en niet altijd even nuttig zijn.

Dat vergaderingen niet altijd als nuttig worden ervaren komt doordat er, volgens de planners, niet vaak genoeg een discussie op gang komt en dat er te weinig wordt gedaan met de uitkomsten. "We bedenken een oplossing voor een probleem maar na 3 weken gaat het weer zoals het ging"

Een ander probleem is de rondvraag. Op het moment dat de rondvraag komt dan worden steeds meer en diverse onderwerpen genoemd. Het zogenoemde "vuilnisvat" aldus de Caluwé en Vermaak¹⁷. Iedereen gooit er iets in en er is geen duidelijke lijn meer uit op te maken.

4.5.7. Andere afdelingen

Ook ondersteunende diensten leveren informatie aan die verwerkt moet worden.

4.5.7.1 Personeel & Organisatie

P&O levert flexmedewerkers aan. Personeelszaken zorgt ervoor dat de gegevens van de personen in flexplan staan. De flexplanners hoeven dit niet meer te verwerken.

Een personeelslid van Personeel en Organisatie komt vaak langs met een nieuwe flexmedewerker of hem of haar voor te stellen zodat de flexmedewerker en de flexplanner met elkaar in gesprek kunnen gaan over welke dienst bij de persoon passen.

¹⁷ Vermaak. De Caluwé en, *Leren veranderen: een handboek voor de veranderkundige*, P.136

4.5.7.2 Opleidingen

Opleidingen leveren aan welke cursussen er wanneer staan gepland. Helaas gebeurt dit pas enkele weken van te voren en is het rooster dan al klaar. De planner moet dat de medewerkers die de cursus moeten volgen uitroosteren en de openstaande diensten proberen op te lossen.

4.5.8 Samenvatting

Al we met LEAN het roosterproces langs gaan dan zien we dat er een aantal verspillingen zijn geconstateerd:

- De verschillende softwareprogramma's leiden tot dubbel werk
- Coördinatoren zijn niet goed bereikbaar voor vragen over uitzendkrachten welke vervolgens worden neergelegd bij de regiomanager die niet genoeg kennis heeft
- Coördinatoren hebben lang de tijd om een rooster goed te keuren, hier zijn geen spelregels voor vast gelegd
- Opleidingen levert informatie te laat aan

Naast de verspillingen zijn er nog enkele verbetermogelijkheden geconstateerd op het planbureau:

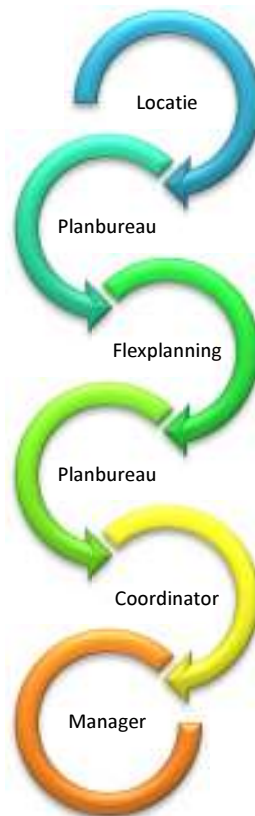
- Het invoeren van een bestellijst zodat kantoorartikelen op de juiste plek aanwezig zijn
- Het opnieuw ordenen van een klapper volgens een vast protocol
- Vergaderingen moeten anders worden opgezet en er moeten meer acties uit worden ondernomen

4.6 HOE KAN HET PLANBUREAU INFORMATIE OP DE JUISTE MANIER TERUGCOMMUNICEREN?

Welke informatie wordt er gecommuniceerd naar welke personen en hoe tevreden is men hierover?

4.6.1 Managers

Planners hebben contact met een regiomanager als zij toestemming nodig hebben voor een uitzendkracht en de coördinator niet bereikbaar is.



Afb. 48

In afbeelding 48 staat afgebeeld welke personen en/of afdelingen binnen Abrona er aan te pas komen om een uitzendkracht te krijgen.

Dit contact over de uitzendkracht tussen planner, coördinator en manager geschiedt telefonisch. Door zowel managers, coördinatoren als planners wordt dit contact als overbodig gezien en wel om de volgende redenen:

- De manager heeft niet genoeg kennis van de situatie om te kunnen beoordelen of een uitzendkracht nodig is
- De manager gaat er van uit dat een planner zelf kan beoordelen of de uitzendkracht nodig is. Anders gezegd: als het niet nodig was zou het niet gebeuren

Het gevolg hiervan is dat een manager altijd toestemming geeft omdat hij of zij niet de kennis heeft om de aanvraag goed te kunnen beoordelen en ervan uitgaat dat het niet zou worden gedaan als het niet nodig was.

Het doel van dit contact over de uitzendkrachten is er een goed gefundeerde beslissing wordt genomen door iemand die bevoegd is en kennis heeft van het budget.

Aan dat doel wordt voldaan maar een goed gefundeerde beslissing is het zeker niet omdat de managers geen kennis hebben van situatie.

4.6.2 Coördinatoren

Planners zoeken contact met coördinatoren om de volgende redenen:

- Signalen
 - o Onregelmatigheden
- Ziekte
 - o Uitzendkracht

Elke planner benadert een coördinator of een roostercontactpersoon op een andere manier. Dit is afgesproken of zo gegroeid.

Beiden zijn erg tevreden over het contact. Coördinatoren willen graag dat informatie zo snel mogelijk komt en concreet is. Daarnaast willen ze graag duidelijk weten welke actie ze moeten ondernemen.

4.6.3 Medewerkers

Medewerkers worden met diverse redenen benaderd en op diverse manier, de meest voorkomende redenen zijn:

Planners zoeken contact met medewerkers om de volgende redenen:

- Onregelmatigheden
- Ziekte oplossen
 - o Vragen of een medewerker de dienst op wil lossen

Elke planner benadert een locatie op een andere manier, soms zijn hier afspraken over gemaakt maar vaak is het ook zo gegroeid. Zowel medewerkers als planners zijn erg tevreden over de manier waarop dat nu gaat en zien weinig tot geen ruimte voor verbeteringen.

Medewerkers geven wel aan dat ze informatie concreet en snel willen ontvangen met, indien nodig, een duidelijke actie met het gewenste resultaat.

4.6.4 Overige afdelingen

Naast de managers, coördinatoren en zorgverleners hebben het planbureau en de flexplanning ook contact met andere afdelingen.

4.6.4.1 Personeels en Salarisadministratie

Planbureau en flexplanning leveren via het computersysteem informatie aan dat wordt gebruikt om te verlonen. Hier is weinig contact over tenzij er onregelmatigheden zijn.

4.6.4.2 ICT

Planners hebben contact met de afdeling ICT als er problemen zijn met de computers of er een update gaande is, maar ook om aanpassingen in het roosterprogramma te laten doen door de applicatiebeheerder. Daarom is er voor gekozen de applicatiebeheerder op het planbureau te plaatsen.

4.6.5 Samenvatting

Planners zoeken weinig contact met managers, het contact dat er is wordt door beiden als overbodig ervaren. Coördinatoren en zorgverleners worden beiden op diverse manier benaderd, afhankelijk van lopende afspraken of gewoonten. Ze zijn tevreden over de samenwerking en zien weinig tot geen verbeterpunten.

Er wordt incidenteel contact gezocht met andere afdelingen.

4.7 SLUIT HET ROOSTERPROCES AAN OP HET BEDRIJFSPROCES?

In het eerste gedeelte van dit hoofdstuk gaan we in op de gangbare processen binnen Abrona. Er wordt bekeken hoe het roosterproces aansluit op het bedrijfsproces. In het tweede gedeelte van dit hoofdstuk wordt besproken welke veranderingen er bij Abrona plaatsvinden en hoe dit het Planbureau en haar werkzaamheden beïnvloedt.

4.7.1 Processen

Processen zijn acties die in een tijdspan en volgorde moeten worden uitgevoerd.

4.7.1.1 Roosterproces

Het roosterproces is afgebeeld in afbeelding 48 en volledig besproken in paragraaf 4.5. Het flexplanningsproces is afgebeeld in afbeelding 49 en paragraaf 4.5.

4.7.1.2 Bedrijfsproces

Een bedrijfsproces is een ordening van werkzaamheden die moeten worden uitgevoerd in een organisatie.

Er zijn drie soorten te onderscheiden:

- Primaire processen: het leveren van zorg aan cliënten
- Sturende processen: alle sturende activiteiten die nodig zijn om het primaire proces mogelijk te maken
- Ondersteunende processen: alle ondersteunende processen die nodig zijn om het primaire proces mogelijk te maken

4.7.1.2.1 Primaire processen

Het primaire proces is bij Abrona zorg leveren aan zorgvragers. Abrona probeert dit zo goed mogelijk te doen aan mensen met een verstandelijke beperking met allerlei zorgzwaartepakketen.

Deze medewerkers werken in de divisie zorg en welzijn, we hebben het over 1500 medewerkers.

Primaire processen > Planbureau

Zorgverleners hebben meestal contact met het planbureau omdat ze vragen hebben of informatie moeten aanleveren.

Werkproces

Het werkproces is heel verschillend per locatie en is onder andere afhankelijk van het zorgzwaartepakket van de zorgvragers. De meeste zorgverleners zijn positief over het planbureau, al laat Dagbesteding een wat negatiever resultaat optekenen. Meer informatie over de details hiervan vindt u in hoofdstuk 4.3.

Analyse

Zorgverleners vinden dat het roosterproces goed aansluit op hun werkproces. Het enige struikelblok is de 10-wekenregel.

10-weken regel

De 10-wekenregel houdt in dat zorgverleners 10 weken voordat een lopend rooster ingaat hun wensen hebben moeten inleveren via de webterminal. De verdeeldheid over deze 10 weken is groot. Circa 50% vindt het een prima termijn en zou het geen probleem vinden als deze termijn werd verlengd naar bijvoorbeeld 12 weken, omdat ze het prettig vinden zekerheid te hebben. Deze medewerkers zetten hun werk op de eerste plaats en passen hun prive-leven aan aan hun werkschema.

De andere medewerkers, die de termijn te lang vinden, zijn gericht op flexibiliteit. Zij hebben hun prive-leven en vinden dat hun werk daar om heen moet passen. Zij beslissen het liefst zo laat mogelijk wanneer zij willen werken, afhankelijk van of ze tijd hebben.

Deze twee typen personen hebben beiden een heel andere instelling en het is onmogelijk beiden tevreden te stellen. Ik denk dat het goed is de termijn te houden zoals deze is omdat mensen er nu aan gewend zijn en het een goede middenweg is.

4.7.1.2.2 Sturende processen

Het sturende proces zijn alle directeuren, managers en coördinatoren die leiding geven. Hun benadering is over het algemeen top-down.

Sturende processen > PB

Directeuren en managers hebben niet in directe vorm een proces waar het planbureau bij betrokken is.

Coördinatoren maken in zekere zin ook deel uit van het primaire proces maar omdat zij een leidinggevende functie hebben horen zij toch bij het sturende proces.

Coördinatoren leveren informatie aan aan het planbureau. Welke informatie dat is kunt u terug vinden in paragraaf 4.4.2.

Werkproces

Het werkproces is heel verschillend per locatie en is onder andere afhankelijk van het zorgzwaartepakket van de zorgvragers. De meeste coördinatoren zijn positief over het planbureau, al laat Dagbesteding een wat negatiever resultaat optekenen. Meer informatie over de details hiervan vindt u in hoofdstuk 4.2.

Analyse

Coördinatoren vinden dat het aanleveren van informatie goed binnen hun werkproces past. De timing is goed en de informatie die moet worden geleverd is nuttig en wordt goed verwerkt door de planners. Overigens geeft 50% dit uit handen aan een roostercontactpersoon.

Informatie die het Planbureau levert zijn onder meer signalen over de personeelsbezetting. De coördinatoren beschouwen dit als zeer waardevolle informatie en zouden graag willen dat de planners meer gaan adviseren over onder andere personeelszaken. Dit behoort tot het onderwerp "Verantwoordelijkheden", meer informatie hierover in paragraaf 4.1.1.2.1.

Planners merken dat coördinatoren niet goed bereikbaar zijn voor vragen over onder andere uitzendkrachten. Meer informatie hierover treft u aan in paragraaf 4.1.2.

4.7.1.2.3 Ondersteunend processen

Met ondersteunende processen worden de werkprocessen van de ondersteunende diensten bedoeld.

De ondersteunde diensten zijn onder andere personeelszaken, ICT en Salarisadministratie.

Ondersteunende processen > PB

Het Planbureau heeft veel contact met Personeelszaken en Opleidingen.

Werkproces

Er zijn zo veel verschillende ondersteunende diensten dat het onmogelijk is van allemaal het werkproces te bespreken. Daarom is er voor gekozen om dit alleen vanuit het Planbureau te bekijken.

4.7.1.2.4 Analyse

4.7.1.2.4.1 Personeel en Organisatie

De afdeling Personeel en Organisatie heeft veel contact met het Planbureau, zij moeten de volgende zaken aanleveren.

- Werven van nieuwe flexmedewerkers
- JUS

4.7.1.2.4.2 Werven van nieuwe flexmedewerkers

Personeelszaken werft nieuwe flexmedewerkers. Zij voeren de gegevens van de medewerkers in in de computer en komen met de nieuwe medewerkers langs om ze voor te stellen aan de flexplanning. De flexplanning bespreekt dan met hen welke locaties geschikt zijn om te werken en plannen ze, indien mogelijk, direct in.

Als u de vorige hoofdstukken heeft gelezen dan is u wellicht opgevallen dat de tevredenheid over de flexplanning niet optimaal is. Vooral Dagbesteding is bijzonder negatief.

Dagbesteding is negatief over de flexplanning omdat ze niet het juiste personeel kunnen aanleveren. Flexplanning kan hier niets aan doen omdat Personeelszaken werft. Werving geschied op basis van zorgdiploma's, iets waar Dagbesteding niet op zit te wachten. Helaas was tot voor dit onderzoek dit probleem nog niet zo duidelijk als nu en dus is er nooit actie ondernomen.

Een ander probleem met de flexmedewerkers is dat er zogenaamde werfrondes worden gehouden, dit wordt niet afgestemd met de flexplanning. Bovendien wordt er niet specifiek geworven op regio of bijvoorbeeld ouderenzorg.

4.7.1.2.4.3 JUS

De problemen met de JUS(jaarurensystematiek) zijn eerder besproken in paragrafen 4.2.9 en 4.3.9. De JUS wordt ingezet vanuit Personeels en Organisatie, vervolgens moeten de medewerkers en coördinatoren ermee aan de slag en de formulieren inleveren bij het planbureau.

De problemen die er met de JUS zijn worden, mijn inziens, veroorzaakt door onjuiste communicatie vanuit personeelszaken. Als van te voren het doel en de rekenmethode juist waren gecommuniceerd dan was een groot deel van de problemen al voorkomen.

4.7.1.2.4 Contract

Er wordt pas vier weken van te voren bekend of een contract wordt verlengd. Een planner maakt het rooster 10 weken van te voren en gaat er van uit dat de medewerker uit dienst gaat totdat het tegendeel wordt gecommuniceerd.

Het is voor een planner veel werk om de in dienst blijvende medewerker genoeg diensten te geven zonder het hele rooster te moeten omgooien.

4.7.1.2.5 Opleidingen

De afdeling Opleidingen is onderdeel van Personeel en Organisatie, net als het Planbureau, maar behandel ik apart omdat het om geheel andere werkzaamheden gaat.

4.7.1.2.6 Opleidingen en cursussen

Medewerkers moeten informatie 10 weken voordat een lopend rooster ingaat aanleveren. Dan heeft het planbureau 2 weken de tijd, voordat het voor goedkeuring naar de coördinator gaat en definitief wordt.

Opleidingen en cursussen en dan specifiek de AMO, worden korter dan 10 weken van te voren bekend. Dit heeft als gevolg dat er nog allerlei verschuivingen moeten gaan plaats vinden in een lopend rooster. Dit kost planners heel veel extra tijd.

4.7.2 Reorganisatie

Per 1 april 2011 is de nieuwe herindeling van de divisie zorg en welzijn in werking getreden. Alle locaties zijn opnieuw verdeeld over de regiomanagers en coördinatoren.

Het planbureau had als streven dat een coördinator voor al zijn of haar locaties een, of maximaal twee, planners heeft. Met de komst van de herverdeling moet er dus ook op het planbureau wat veranderen aangezien er niet van deze regel wordt geweken.

De toenmalige verdeling vindt u terug in bijlage 8.12.

Nadat de onderzoeker in maart 2011 met alle medewerkers heeft gesproken over zijn of haar voorkeuren voor de herverdeling, is er na overleg met de coördinator en na goedkeuring van de planners tot een verdeling gekomen. Deze vindt u terug in bijlage 8.12.

Dit is gedaan op basis van de volgende onderzoeken:

- het in kaart brengen van de wensen van de planners
- het aantal FTE dat een locatie groot is
- eerdere ervaringen van planners met locaties
- het afstemmen van planners in regiotteams

4.7.2.1 Wensen van de planners

De wensen van de planners waren erg belangrijk. Het hebben van een leuk contact met locaties is een belangrijke factor in hun werk.

De onderzoeker is met alle planners in gesprek gegaan en kwam tot een wensenlijst, welke u kunt terug vinden in bijlage 8.13.

4.7.2.2 FTE

De ene planner kan meer FTE aan dan een andere planner, ook al hebben zij eenzelfde contract. Dit is afhankelijk van hoe lang iemand al werkzaam is bij Abrona. Hierbij is vooral het inzicht van de coördinator van belang geweest.

Hetzelfde geldt voor een locatie, de één is de ander niet. Hierbij is het praktijkinzicht van de coördinator leidend geweest.

4.7.2.3 Ervaringen

Sommige planners hebben vervelend of juist positieve ervaringen met bepaalde coördinatoren of locaties. De klik tussen planner en coördinator is erg belangrijk.

Ervaringen die planners hebben gehad zijn met de onderzoeker gedeeld of zijn naar voren gekomen tijdens het werkoverleg met de coördinator.

4.7.2.4 Regiotteams

Nadat alle eerder genoemde onderzoeken waren afgerond bleven er diverse mogelijkheden over voor het samenstellen van de regiotteams, maar voordat een team tot stand komt moet er aan de volgende criteria zijn voldaan:

- er moet altijd iemand van het regiotteam aanwezig zijn
- er moet tenminste een persoon al ervaring hebben met de locaties in de regio
- de werkplek moet geschikt zijn voor alle personen
 - o rust/drukte
 - o andere teamleden

De exacte teams met alle criteria vindt u terug in bijlage 8.15.

Deze criteria zijn vastgesteld na werkoverleg tussen de coördinator en onderzoeker. Input hiervoor waren de gesprekken tussen coördinator en planner(functioneringsgesprekken) en de gesprekken tussen onderzoeker en planner.

De oude en nieuwe indeling kunt u vinden in 8.11.

4.7.3 Samenvatting

De volgende verbeterpunten zijn er geconstateerd:

Coördinatoren

- Vragen over uitzendkrachten
- Adviserende rol planner

Ondersteunende diensten

- het eerder doorgeven van opleidingen door opleidingen
- het eerder doorgeven van een contractverlenging door personeelszaken
- de juiste inzet van JUS door Personeelszaken
- een beter contact over het werven van flexmedewerkers tussen personeelszaken en de flexplanning

Om het planbureau zo goed mogelijk te laten meebewegen is er een nieuwe verdeling van de locaties gemaakt, die naadloos aansluit op de regioverdeling zodat het een op een contact tussen coördinator en planner geborgd blijft.

In dit hoofdstuk worden alle conclusies op een rij gezet en de hoofdvraag beantwoord.

5.1 Overzicht conclusies

In deze paragraaf staan alle conclusies met verbeterpunten van de deelvragen. Aan het einde van de paragraaf een algemene conclusie voor het beantwoorden van dit deel van de hoofdvraag.

5.1.1 Managers

Managers en planners hebben geen contact met elkaar, tenzij een planner belt voor toestemming om een uitzendkracht te mogen inhuren. Zowel de managers als de planners vinden dit contact overbodig.

Het beeld dat managers van het planbureau hebben is zeer verdeeld. Dit beeld is met name gebaseerd op de klachten van coördinatoren over de dienstverlening. Het merendeel van de managers is het er over eens dat dit beeld zou kunnen worden verbeterd als:

- De randvoorwaarden worden verbeterd
- Planner, coördinator en medewerker verantwoordelijkheden die zij hebben ten opzichte van het planproces zouden bespreken en vastleggen en elkaar erop aanspreken als ze zich van de verantwoordelijkheden onthouden
- Planners meer kennis zouden hebben van de locaties
- Medewerkers inzien dat het planbureau geld oplevert

Het is zonde dat de managers zo weinig kennis hebben van het Planbureau terwijl het voor hen een belangrijke bron van informatie zou kunnen zijn.

5.1.2 Coördinatoren

Coördinatoren die leiding geven aan woonlocaties zijn meer tevreden dan coördinatoren die leiding geven aan een dagbestedingslocaties. Dit komt doordat de flexplanning op dagbesteding niet goed functioneert en de planner het werk niet aan kan.

Een aanzienlijk aantal coördinatoren kan niet met de webterminal werken omdat zij een roostercontactpersoon hebben die al het roosterwerk overneemt. Het roosterstatuut en de JUS worden beiden niet of niet goed gebruikt.

Communicatie tussen planner en coördinator gaat over het algemeen goed. Coördinatoren zien een stijgende lijn in de kwaliteit van de dienstverlening van het planbureau.

Zij denken dat de kwaliteit verder zou kunnen verbeteren als:

- Planners meer kennis zouden hebben van de locaties
- De flexplanning voor Dagbesteding een oplossing krijgt
- Er een extra planner komt voor Dagbesteding
- Er eisen worden gesteld aan flexmedewerkers

5.1.3 Medewerkers

Over het algemeen zijn de zorgverleners tevreden over het planbureau, wonen meer dan dagbesteding. De communicatie wordt over het algemeen als goed ervaren.

Zorgverleners maken weinig gebruik van het roosterstatuut, hebben nog moeite met de webterminal en snappen niet waar de JUS voor dient.

Zij denk dat de kwaliteit zou kunnen worden verbeterd als:

- Planners meer kennis zouden hebben van de locaties
- De flexplanning voor Dagbesteding een oplossing krijgt
- Er een extra planner komt voor Dagbesteding
- Zij ervaringen met flexmedewerkers beter zouden terug koppelen

5.1.4 Aanleveren van informatie

Managers leveren geen informatie aan. Coördinatoren en medewerkers wel, bij de coördinatoren gaat dit goed maar bij de medewerkers minder en dat heeft vervelende gevolgen.

Personeelszaken, planbureau en flexplanning communiceren niet goed met elkaar over de benodigde flexmedewerkers. Dit leidt tot vervelende situaties, bijvoorbeeld op dagbesteding.

Opleidingen geeft de cursussen te kort van te voren door waardoor planners lopende plannings moeten herzien.

5.1.5 Evalueren van interne werkprocessen

Al we met LEAN het roosterproces langs gaan, dan zien we dat er een aantal verspillingen is geconstateerd:

- De verschillende softwareprogramma's leiden tot dubbel werk
- Coördinatoren zijn niet goed bereikbaar voor vragen over uitzendkrachten die vervolgens worden neergelegd bij de regiomanager die niet genoeg kennis heeft
- Coördinatoren hebben lang de tijd om een rooster goed te keuren, hier zijn geen spelregels voor vast gelegd
- Opleidingen levert informatie te laat aan

Naast de verspillingen zijn er nog enkele verbetermogelijkheden geconstateerd op het planbureau:

- Het invoeren van een bestellijst zodat kantoorartikelen op de juiste plek aanwezig zijn
- Het opnieuw ordenen van een klapper volgens een vast protocol
- Vergaderingen moeten anders worden opgezet en er moeten meer acties uit worden ondernomen

5.1.6 Verzenden van informatie

Planners zoeken weinig contact met managers, het contact dat er is wordt door beiden als overbodig ervaren. Coördinatoren en zorgverleners worden beiden op diverse manier benaderd, afhankelijk van lopende afspraken of gewoonten. Ze zijn tevreden over de samenwerking en zien weinig tot geen verbeterpunten.

Er wordt incidenteel contact gezocht met andere afdelingen.

5.1.7 Roosterproces

De volgende verbeterpunten zijn geconstateerd:
Coördinatoren

- Vragen over uitzendkrachten
- Adviserende rol planner

Ondersteunende diensten

- het eerder doorgeven van opleidingen door Opleidingen
- het eerder doorgeven van een contractverlenging door Personeelszaken
- de juiste inzet van JUS door Personeelszaken
- een beter contact over het werven van flexmedewerkers tussen personeelszaken en de flexplanning

Om het planbureau zo goed mogelijk te laten meebewegen is er een nieuwe verdeling van de locaties gemaakt, die naadloos aansluit op de regioverdeling zodat het een op een contact tussen coördinator en planner geborgd blijft.

5.2 Uitleg beantwoording hoofdvraag

Hoofdvraag: Hoe kan het planbureau meebewegen met de dynamiek van veranderingsprocessen die binnen Abrona doorgevoerd moeten worden met als doel dat het planbureau de juiste dienstverlening kan bieden?

Om deze vraag te beantwoorden heb ik ervoor gekozen deze op te delen in twee delen:

Hoe kan het planbureau de juiste dienstverlening bieden?

en

Hoe kan het Planbureau meebewegen met de dynamiek van veranderingsprocessen die binnen Abrona doorgevoerd moeten worden?

5.3 Hoe kan het planbureau de juiste dienstverlening bieden?

Het planbureau is al op de goede weg en medewerkers zien een stijgende lijn in de dienstverlening van het planbureau. Er zijn al veel dingen die goed gaan, zoals:

- De webterminal wordt steeds beter gebruikt door medewerkers
- Medewerkers en coördinatoren zijn zeer tevreden over communicatie
- Medewerkers en coördinatoren merken dat planners zich voor 100% inzetten
- De planners zijn goed bereikbaar
- Er is altijd iemand die de vragen van medewerkers kan beantwoorden en anders wordt er een vervangende oplossing gezocht
- Medewerkers zijn tevreden over de roosters

De volgende punten moeten worden aangepakt:

- Er moet een extra planner voor Dagbesteding komen
- Er moet een oplossing komen voor de problemen op de flexplanning voor Dagbesteding
- Planners moeten meer kennis hebben van de locaties
- Planners moeten boodschappen van anderen goed kunnen aannemen
- Planners, coördinatoren en medewerkers moeten met elkaar in gesprek om verantwoordelijkheden in het planproces te bespreken en vast te leggen. Men moet elkaar er op aan spreken als men verzuimt zijn of haar verantwoordelijkheden te nemen
- Coördinatoren moeten korter de tijd krijgen om een rooster goed te keuren en hier moeten spelregels voor worden opgesteld
- Er moet een oplossing worden gevonden voor de roostercontactpersonen en coördinatoren
- Er moet een oplossing komen voor het probleem om toestemming te krijgen voor uitzendkrachten
- De randvoorwaarden moeten worden verbeterd
- Het roosterstatuut moet meer bekendheid krijgen
- De webterminal moet door meer mensen worden gebruikt
- De JUS moet beter worden ingezet
- Opleidingen moet cursussen eerder doorgeven
- Personeelszaken moet eerder doorgeven of een medewerker in dienst blijft
- Vergaderingen moeten anders worden opgezet en er moeten acties uit worden ondernomen
- Het invoeren van een bestellijst zodat kantoorartikelen op de juiste plek aanwezig zijn
- Het opnieuw ordenen van een klapper volgens een vast protocol
- Het moet algemeen bekend zijn dat het Planbureau een besparing heeft opgeleverd

5.4 Hoe kan het Planbureau meebewegen met de dynamiek van veranderingsprocessen die binnen Abrona doorgevoerd moeten worden?

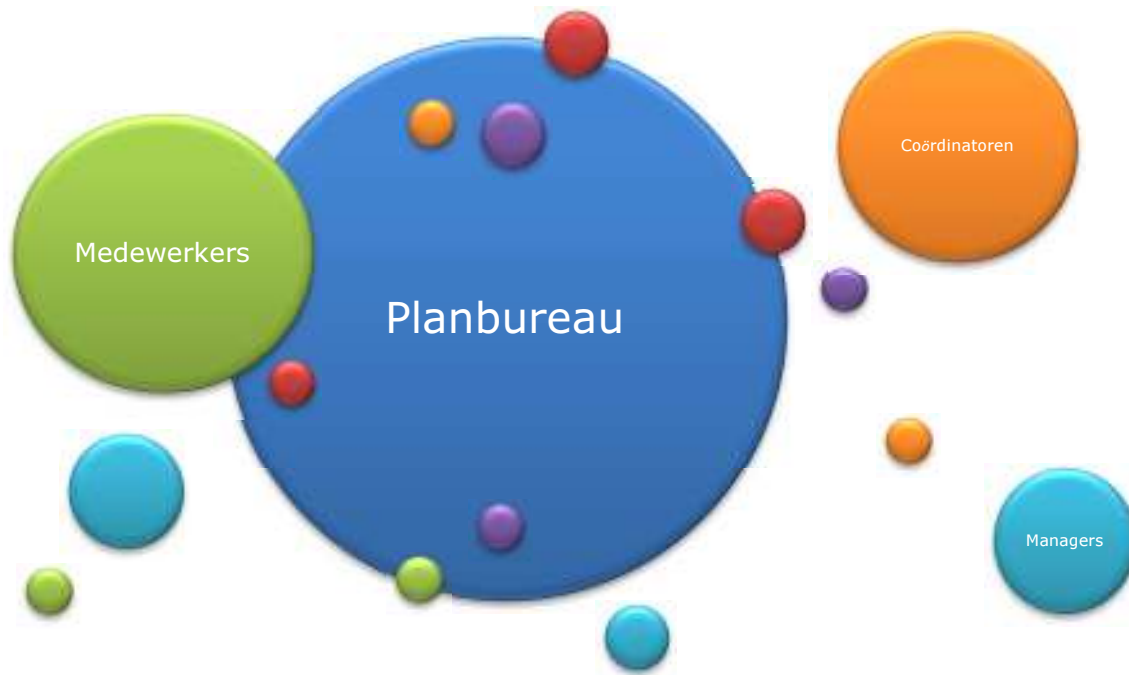
De veranderingsprocessen waar op bedoeld wordt in dit deel van de hoofdvraag hebben te maken met de reorganisatie. De reorganisatie heeft ervoor gezorgd dat het aantal coördinatoren en managers is gehalveerd en dat de locaties anders zijn verdeeld.

Als het planbureau hier niet op zou reageren dan kan het zo zijn dat een coördinator leiding geeft aan vier verschillende locaties die door 4 verschillende planners worden geroosterd. Dit is niet handig omdat een coördinator dan voor elke vraag een andere planner nodig heeft. Bovendien heeft het planbureau het doel dat elke coördinator een, of maximaal twee, planners heeft voor al zijn of haar locaties.

Het planbureau kan meebewegen met de dynamiek van de veranderingsprocessen door de locaties opnieuw te verdelen volgens dezelfde regiostructuur als de managers en de coördinatoren.

5.5 Algemene conclusie:

Het planbureau bevindt zich in een stijgende lijn hoewel er zeker bij Dagbesteding nog een verbeterslag te maken valt. Overigens is het opvallend dat hoe dichter de medewerker bij het planbureau staat, hoe positiever hij of zij is:



Afb. 52

In afbeelding 52 staat aangegeven hoe de tevredenheid van de onderzoeksgroep is tegenover de afstand. De groep "medewerkers" staat dichtbij het Planbureau omdat zij het meeste contact hebben en de groep heeft de grootste vorm gekregen omdat zij het meest tevreden zijn. Dezelfde techniek is toegepast bij de andere onderzoeksgroepen "coördinatoren" en "managers". Natuurlijk zijn er binnen de onderzoeksgroepen ook uitschieters, deze zijn weergegeven in de kleinere vormen, ze hebben verder geen betekenis.

Hoe kan het planbureau meebewegen met de dynamiek van veranderingsprocessen die binnen Abrona doorgevoerd moeten worden met als doel dat het planbureau de juiste dienstverlening kan bieden?

- Er moet een extra planner voor Dagbesteding komen
- Er moet een oplossing komen voor de problemen op de flexplanning voor Dagbesteding
- Planners moeten meer kennis hebben van de locaties
- Planners moeten elkaar beter boodschappen kunnen aannemen
- Planners, coördinatoren en medewerkers moeten met elkaar in gesprek om verantwoordelijkheden in het planproces te bespreken en vast te leggen. Men moet elkaar er op aan spreken als men verzuimt zijn of haar verantwoordelijkheden te nemen
- Er moet worden gekeken welke informatie vanuit het Planbureau bruikbaar is voor managers en hoe dit kan worden ingezet
- Er moet een oplossing komen voor het probleem om toestemming te krijgen voor uitzendkrachten
- Coördinatoren moeten korter de tijd krijgen om een rooster goed te keuren en hier moeten spelregels voor worden opgesteld
- Er moet een oplossing worden gevonden voor de roostercontactpersonen en coördinatoren
- De randvoorwaarden moeten worden verbeterd
- Het roosterstatuut moet meer bekendheid krijgen
- De webterminal moet door meer mensen worden gebruikt
- De JUS moet beter worden ingezet
- Opleidingen moet cursussen eerder doorgeven
- Personeel en Organisatie moet eerder doorgeven of een medewerker in dienst blijft
- Locaties moeten opnieuw worden verdeeld volgens de regioindeling
- Vergaderingen moeten anders worden opgezet en er moeten acties uit worden ondernomen
- Het moet algemeen bekend zijn dat het Planbureau een besparing heeft opgeleverd

6.1 Extra planner Dagbesteding

Stel een tweede planner Dagbesteding aan. Tijdens de herverdelingsgesprekken is er een planner bereid gevonden om dit op te pakken.

6.2 Flexplanning Dagbesteding

De flexplanning voor Dagbesteding loopt niet goed. Maar liefst 90% van de Dagbestedingslocaties doet geen beroep op de flexplanning omdat:

- Flexmedewerkers geen kennis hebben van de specifieke arbeid die wordt verricht
- Flexmedewerkers niet in de regio wonen
- Flexmedewerkers niet goed voorbereid arriveren
- Flexmedewerkers niet proefdraaien

Dagbesteding heeft dit opgelost door zelf een flexpool op te zetten. Of deze medewerkers bevoegd zijn om met zorgvragers te werken kan dus niet worden gecontroleerd.

Mijn inziens moeten Flexplanning, Personeelszaken en Coördinatoren Dagbesteding met elkaar in gesprek om een oplossing te vinden voor dit probleem. Er moet een apart dagbestedingspoule komen waarin flexmedewerkers zitten die aan de vier eerder genoemde eisen voldoen, bovendien moet een flexplanner kennis hebben van de locaties.

6.3 Kennis van locaties

Coördinatoren en medewerkers vinden dat planners te weinig kennis hebben van de locaties die zij plannen. Dit kan worden vergroot doordat planners vaker een locatie bezoeken, probleem is echter dat er dan op het planbureau niemand is die hem of haar kan overnemen.

Ik denk dat een planner minstens eens per maand een locatie zou moeten bezoeken en dan een vergadering zou moeten bijwonen zodat een planner weet wat er op een locatie gebeurt. Het Planbureau zou dit op moeten vangen door een buddy-systeem te ontwikkelen.

In dit buddysysteem worden twee planners binnen een regio aan elkaar gekoppeld. Zij werken nauw samen en zijn volledig op de hoogte van elkaars werkveld. Dit zorgt ervoor dat planners makkelijker weg kunnen en er altijd iemand is die de vragen kan beantwoorden.

6.4 Boodschappen aannemen

Het buddy-systeem dat in paragraaf 6.3 is genoemd is een goede voorzet. Ook zou er gewerkt moeten worden met het Kanban-systeem dat is uitgelegd in hoofdstuk 4.5.

Tevens moet de klapper op het bureau van de planners worden herzien en worden opgesteld volgens een vast protocol, meer informatie hierover in hoofdstuk 4.6.

6.5 Verantwoordelijkheden

Dit onderwerp is behandeld in hoofdstuk 4.1. Planners, coördinatoren en medewerkers moeten met elkaar in gesprek over de verantwoordelijkheden die zij hebben in het planproces, deze verantwoordelijkheden moeten worden vastgelegd en men moet elkaar er op aanspreken als wordt verzuimd deze verantwoordelijkheden te nemen.

Voorbeeld:

Een medewerker gebruikt de webterminal niet. Als medewerker, coördinator en planner met elkaar zijn overeengekomen dat het de medewerker zijn of haar verantwoordelijkheid is om de planner te leren gebruiken dan is de sociale druk groot om de webterminal toch te gaan gebruiken. Als de medewerker dit niet doet dan kan hij of

zij daar op worden aangesproken en zou het bijvoorbeeld kunnen worden meegenomen in het jaarlijkse functioneringsgesprek.

Ik denk dat het gesprek over verantwoordelijkheden zou moeten worden gevoerd tussen elke planner en elke coördinator, met een vertegenwoordiger van elke locatie daarbij aanwezig.

6.6 Uitzendkrachten

Als er geen flexmedewerker beschikbaar is voor een onopgeloste dienst dan wordt de coördinator gebeld. Als de coördinator niet reageert dan wordt de regiomanager gebeld. Regiomanagers geven aan dat zij altijd toestemming geven op ongefundeerde basis.

Mijn inziens, moeten coördinatoren verantwoordelijk worden gesteld als zij niet, binnen bijvoorbeeld drie uur, reageren op de oproep van een planner. Ook kunnen er vaste afspraken worden gemaakt tussen planner en coördinator.

Managers moeten buiten dit proces worden gelaten omdat zij niet genoeg kennis hebben van de situatie.

6.7 Randvoorwaarden

Met de randvoorwaarden wordt het gebouw bedoel waarin het planbureau zich bevindt. Het is een oud vervallen gebouw dat niet goed is geventileerd.

Er is een nieuwe locatie beschikbaar maar deze is nog niet gereed. Dit proces is al maanden gaande. Ik zou het Planbureau graag willen adviseren druk uit te oefenen op de verantwoordelijke door geregeld te informeren wat de status is.

6.8 Roosterstatuut

69% heeft nog nooit van het roosterstatuut gehoord. Dit mag als schokkend worden ervaren omdat het roosterstatuut alle rechten en plichten bevat die je als medewerker hebt.

Dit kan worden aangepakt door:

- Alle nieuwe medewerkers een roosterpakket te geven waarin onder andere een uitdraai van het roosterstatuut zit
- Het roosterstatuut te presenteren op de jaarlijkse welkomstdag voor nieuwe medewerkers
- Het roosterstatuut te laten zien als een planner een locatie bezoekt
- Het roosterstatuut te benoemen als een medewerker belt met een vraag die in het roosterstatuut gevonden kan worden
- Dit te bespreken in het gesprek over verantwoordelijkheden (6.5)

6.9 Webterminal

Er zijn steeds meer zorgverleners die de webterminal gebruiken maar het zijn er nog niet genoeg. Circa 30% werkt nog steeds niet met de webterminal.

Dit kan worden aangepakt door:

- De harde aanpak, die is ingezet sinds januari 2011, door te zetten
- Alle nieuwe medewerkers een roosterpakket te geven waarin onder andere een uitdraai van het handleiding zit
- De webterminal te presenteren op de jaarlijkse welkomstdag voor nieuwe medewerkers
- Dit te bespreken in het gesprek over verantwoordelijkheden(6.5)

Helaas gebruikt 50% van de coördinatoren de webterminal niet. Dit kan worden aangepakt door:

- De harde aanpak, die is ingezet sinds januari 2011, door te zetten
- Dit te bespreken in het gesprek over verantwoordelijkheden(6.5)

6.10 JUS

Medewerkers en coördinatoren begrijpen weinig van de JUS, ze snappen de rekenmethode niet, vinden het JUS-gesprek overbodig en weten niet wat het doel is.

Dit kan worden aangepakt door:

- Een bijeenkomst te organiseren voor coördinatoren waarin wordt uitgelegd wat de JUS is, waar het voor dient en hoe de rekenmethode werkt
- Digitaliseer de JUS-formulieren, zodat medewerkers kunnen zien wat zij hebben ingevuld en papier te besparen
- De JUS-gesprekken alleen te voeren bij veranderingen of het onderdeel te laten zijn van het functioneringsgesprek

De JUS is onderdeel van Personeelszaken maar het Planbureau is er in vergaande mate bij betrokken. Ik denk dat het Planbureau in gesprek moet met P&O en bovenstaande ideeën moet voordragen.

6.11 Cursussen en opleidingen

De afdeling Opleidingen geeft cursussen te kort van te voren door zodat een lopend rooster moet worden herzien.

Ik denk dat het Planbureau met Opleidingen in gesprek moet om te laten zien hoeveel werk dit extra oplevert en hoe dit opgelost kan worden.

6.12 Personeel en Organisatie

Er wordt pas vier weken van te voren bekend of een medewerker uit dienst gaat of in dienst blijft terwijl het rooster dan al bekend is voor de medewerkers.

Ik denk dat het Planbureau met Personeel en Organisatie in gesprek moet om te kijken of deze termijn kan worden verlengd.

Daarnaast moet het Planbureau met Flexplanning en Personeel en Organisatie in gesprek over het werven van flexmedewerkers. Zo kan in beeld worden gebracht welke medewerkers er nodig zijn en er selectiever worden geworven.

6.13 Herverdeling locaties

De locaties zijn inmiddels opnieuw verdeeld.

6.14 Vergaderingen

Planners zien verbeterpunten voor de vergaderingen op het Planbureau. Momenteel vinden zij dat er te weinig discussie is, de vergaderingen te vaak worden gehouden, de rondvraag een "vuilnisvat" is en dat er met besproken oplossingen weinig wordt gedaan.

Ik denk dat dit kan worden aangepakt door:

- Een probleemverantwoordelijke vast te leggen voor elk probleem
- Een lijstje op te hangen boven de koffietafel waar op iedereen onderwerpen kan inbrengen zodat men er sneller aan denkt
- Maximaal een onderwerp per persoon in te stellen in de rondvraag
- Eens in de 3 weken te vergaderen, afwisselend op maandag en donderdag zodat er zoveel mogelijk planners een vergadering mee maken
- De vergadering te laten plaats vinden op een rustige locatie zoals een vergaderruimte

6.15 Besparing door het Planbureau

Het moet algemeen bekend zijn dat het Planbureau een besparing heeft opgeleverd. Dit kan worden gedaan door bijvoorbeeld een kort artikel op Intranet te plaatsen.

6.16 Rooster goedkeuren door Coördinatoren

Coördinatoren hebben twee weken de tijd om het rooster goed te keuren, hoewel dit door 50% wordt gedaan door de roostercontactpersonen, en doen dat zonder het toepassen van spelregels.

- Verkort de termijn naar enkele dagen
- Stel spelregels op die de coördinator moet toepassen voordat een rooster mag worden goedgekeurd, bijvoorbeeld het verplicht nalopen van gemaakte afspraken over het werkritme of CAO-regels
- Stel het verplicht dat coördinatoren zelf het rooster goedkeuren en dus niet de roostercontactpersonen

De rol van roostercontactpersonen moet, mijn inziens, nader worden onderzocht. Duidelijk is in ieder geval dat deze persoon te veel verantwoordelijkheden heeft die buiten zijn of haar functie horen.

6.17 Bruikbare informatie voor managers

Managers moeten met planners in gesprek om te bekijken welke informatie zij kunnen gebruiken en hoe deze kan worden getransporteerd

Boeken

Drucker. P.F, '*Management voor non-profitorganisaties*', Scriptum 1990
George. M, *Wat is LEAN six sigma?*, Thema, 8e druk, 2010
Guns.R, *Zacht veranderen*, Scriptum, 4^e druk, 2009
Liker J.K, *The Toyota way*, McGraw-Hill, 3e druk 2004
Vaus D. de, *Research Design in Social Research*, Sage, 2e druk 2008.
Verhoeven N., *Wat is onderzoek?*, Boom onderwijs, 2e herziene druk 2007.
Vermaak. De Caluwé en, *Leren veranderen: een handboek voor de veranderkundige*, 4^{de} druk 2010
Quirke. B, *Making the connections: Internal communication to turn strategy into action*, 2^{de} druk 2008

Onderzoeken

Arbo Unie, *Balans werk en privé*, 2011
Ondernemingsraad Abrona, *Uitslagen enquête dienstverlening Planbureau*, 2010
Terpstra. M, '*De werk-privé balans in de zorg en het onderwijs: een ondergeschoven kindje*', publicatie door de Erasmus Universiteit Rotterdam, 2009

Studiemateriaal

Hendriksen. A, *Powerpoint Wetenschappelijke Onderzoeksmethoden*, Wageningen Universiteit 2010

Websites

Intranet Abrona:	Intranet.abrona.nl
LEAN 7 verspillingen:	www.7verspillingen.nl
Stichting Abrona:	www.abrona.nl

- 8.1 Uitnodigingsmail afspraak Managers
- 8.2 Uitnodigingsmail afspraak Coördinatoren
- 8.3 Uitnodigingsmail afspraak Uitvoerenden
- 8.4 Uitnodigingsmail afspraak Planners
- 8.5 Uitnodigingsmail afspraak Flexplanners
- 8.6 Interviewvragen Managers
- 8.7 Interviewvragen Coördinatoren
- 8.8 Interviewvragen Uitvoerenden
- 8.9 Interviewvragen Planners
- 8.10 Interviewvragen Flexplanners
- 8.11 Regio-indeling
- 8.12 Locatieverdeling
- 8.13 Locatie wensen Planners
- 8.14 Indeling werkplekken Planners oud
- 8.15 Indeling werkplekken Planners nieuw
- 8.17 Generiek roosterproces
- 8.18 Flexplanningsproces
- 8.19 Uitslagen Enquête Ondernemingsraad
- 8.20 Functiebeschrijving Planner
- 8.21 Teams
- 8.22 BCG-Matrix Steke/Zwakke locaties
- 8.23 Regio-indeling nieuw

8.1 Uitnodigingsmail afspraak Managers

Beste collega,

Mijn naam is Danielle van Manen, ik ben vanaf november 2010 stagiaire op het planbureau. Ik studeer Management, Economie en Recht aan de Christelijke Hogeschool Ede en doe een onderzoek voor het planbureau, dit is mijn afstudeerstage. Met dit onderzoek wil ik ontdekken hoe de kwaliteit van de dienstverlening is en wat hier aan verbeterd kan worden; de uitkomst van mijn stage zal een adviesrapport zijn.

De aanleiding voor dit onderzoek is de enquête die in de zomer van 2010 door de Ondernemingsraad is gehouden. De uitslag van deze enquête was niet zo positief als gehoopt en was de directe aanleiding voor dit onderzoek. Daarnaast is er de reorganisatie die Abrona momenteel doormaakt. Deze heeft logischerwijs ook gevolgen voor het Planbureau en dit onderzoek dient er ook voor het Planbureau zo goed mogelijk voor te bereiden op de reorganisatie en de gevolgen daarvan.

Het gesprek zal input zijn voor het beantwoorden van de volgende onderzoeksvraag: *Hoe kan het planbureau meebewegen met de dynamiek van veranderingsprocessen die binnen Abrona doorgevoerd moeten worden met als doel dat het planbureau de juiste dienstverlening en ondersteuning kan bieden?*

Om deze vraag te kunnen beantwoorden ga ik in gesprek met allerlei medewerkers van Abrona op diverse niveaus. De meeste gesprekken heb ik reeds gevoerd en vonden plaats op diverse locaties van Abrona.

Graag wil ik u/jou uitnodigen voor een gesprek op donderdag 31 maart, vrijdag 1 april of maandag 4 april tussen 8:30 en 17:00. Op deze dagen ben ik op de Sterrenberg maar ben eventueel ook in staat een locatie te bezoeken. Het gesprek zal ongeveer 45 minuten in beslag nemen. Graag hoor ik welke tijd u/jou het beste uitkomt.

Met vriendelijke groet,

Danielle van Manen

Stagiair Planbureau

8.2 Uitnodigingsmail afspraak Coördinatoren

Beste collega,

Mijn naam is Danielle van Manen, ik ben vanaf november 2010 stagiaire op het planbureau. Ik studeer Management, Economie en Recht aan de Christelijke Hogeschool Ede en doe een onderzoek voor het planbureau, dit is mijn afstudeerstage. Met dit onderzoek wil ik ontdekken hoe de kwaliteit van de dienstverlening is en wat hier aan verbeterd kan worden; de uitkomst van mijn stage zal een adviesrapport zijn.

De aanleiding voor dit onderzoek is de enquête die in de zomer van 2010 door de Ondernemingsraad is gehouden. De uitslag van deze enquête was niet zo positief als gehoopt en was de directe aanleiding voor dit onderzoek. Daarnaast is er de reorganisatie die Abrona momenteel doormaakt. Deze heeft logischerwijs ook gevolgen voor het Planbureau en dit onderzoek dient er ook voor het Planbureau zo goed mogelijk voor te bereiden op de reorganisatie en de gevolgen daarvan.

Het gesprek zal input zijn voor het beantwoorden van de volgende onderzoeksvraag: *Hoe kan het planbureau meebewegen met de dynamiek van veranderingsprocessen die binnen Abrona doorgevoerd moeten worden met als doel dat het planbureau de juiste dienstverlening en ondersteuning kan bieden?*

Om deze vraag te kunnen beantwoorden ga ik in gesprek met allerlei medewerkers van Abrona op diverse niveaus. De meeste gesprekken heb ik reeds gevoerd en vonden plaats op diverse locaties van Abrona.

Graag wil ik u/jou uitnodigen voor een gesprek op maandag 28 maart, dinsdag 29 maart of woensdag 30 maart tussen 8:30 en 17:00. Op deze dagen ben ik op de Sterrenberg maar ik ben eventueel ook in staat een locatie te bezoeken. Het gesprek zal ongeveer 45 minuten in beslag nemen. Graag hoor ik welke tijden u/jou het beste uitkomen.

Met vriendelijke groet,

Danielle van Manen

Stagiair Planbureau

8.3 Uitnodigingsmail afspraak Uitvoerenden

Beste collega,

Mijn naam is Danielle van Manen, ik studeer Management, Economie en Recht aan de Christelijke Hogeschool Ede. Ik ben door het planbureau van Abrona benaderd om te onderzoeken hoe de kwaliteit van hun dienstverlening is, dit is mijn afstudeerstage. In dit onderzoek willen we graag te weten komen hoe het planbureau functioneert en wat we daaraan kunnen verbeteren. Om aan deze informatie te komen ga ik in gesprek met medewerkers van Abrona, die worden gepland door het planbureau. Graag zou ik u/jou enkele vragen willen stellen.

Dinsdag 8 februari van 13:00 tot 13:45 zou voor mij goed passen.
Graag hoor ik of dit u/jou schikt.

Met vriendelijke groet,

Danielle van Manen

8.4 Uitnodigingsmail afspraak Planners

Beste collega's,

Maandag 21 februari heb ik een presentatie gegeven over het onderzoek dat ik doe op het planbureau. Tijdens deze presentatie heb ik ook verteld dat ik alle planners wilde interviewen en inmiddels is het zover.

Hieronder staat een lijstje met tijden waarop ik beschikbaar ben. Graag ontvang ik van jullie allen een top 5 met jullie voorkeur. Hieruit zal ik een indeling maken, deze hoor je zo snel mogelijk.

Maandag 7 maart

15:00-15:45

16:00-16:45

Dinsdag 8 maart

9:00-9:45

10:30-11:15

13:30-14:15

15:00-15:45

16:00-16:45

Woensdag 9 maart

9:00-9:45

10:30-11:15

13:30-14:15

15:00-15:45

16:00-16:45

Vrijdag 11 maart

9:00-9:45

10:30-11:15

13:30-14:15

15:00-15:45

16:00-16:45

Maandag 14 maart

9:00-9:45

10:30-11:15

13:30-14:15

15:00-15:45

16:00-16:45

Dinsdag 15 maart

9:00-9:45

10:30-11:15

13:30-14:15

15:00-15:45

16:00-16:45

Woensdag 16 maart

9:00-9:45

10:30-11:15

13:30-14:15

15:00-15:45

16:00-16:45

De presentatie is nogmaals bijgevoegd in de bijlage!

Met vriendelijke groet,
Danielle

8.5 Uitnodigingsmail afspraak Flexplanners

Beste collega's,

Jullie collega's van het Planbureau heb ik onlangs gesproken over hun werkzaamheden. Omdat jullie, als flexplanning, minder direct betrokken zijn bij de reorganisatie konden de gesprekken nog even wachten maar nu is het dan toch zo ver!

Jullie kunnen kiezen uit de volgende data:

- Woensdag 30 maart tussen 11:00 en 15:00
- Donderdag 31 maart tussen 14:00 en 17:00
- Vrijdag 1 april van 8:30 tot 9:30 of tussen 11:00 en 12:00
- Maandag 4 april tussen 8:30 en 17:00
- Maandag 11 april tussen 10:30 en 17:00

12,13 en 14 april werk ik thuis maar ik naar Sterrenberg komen. Mocht je dit willen dan, indien mogelijk natuurlijk, graag vlak voor of na een collega.

Danielle

8.6 Interviewvragen Managers

Managers

Mijn naam is Danielle van Manen. Ik ben vierdejaars studente Management, Economie en Recht aan de Christelijke Hogeschool Ede. Ik ben stagiaire op het planbureau en daar onderzoek ik de kwaliteit van de dienstverlening. Dit interview is daar een onderdeel van.

Het is belangrijk te vermelden dat u in dit onderzoek anoniem blijft. Ik verwacht in april het onderzoek af te ronden. Hierna zal ik opnieuw contact opnemen om de resultaten te delen.

Naam:

Functie:

Locatie:

Regio:

Aantal jaren werkzaam bij Abrona:

Aantal jaren in huidige functie:

Planbureau

Welk beeld heeft u van het planbureau?

Welke ervaringen hebben hier aan bij gedragen?

Wat verwacht u van het planbureau?

In hoeverre voldoen zij hieraan?

Merkt u verbeteringen in het roosterproces sinds de opstart?(minder klachten van co)

Communicatie naar het Planbureau

Welke informatie hebt u van het Planbureau nodig?

Krijgt u die ook?

Zoekt u weleens contact met het planbureau?

Op welke manier zoekt u contact?

Wat is meestal de reden?

Communicatie vanuit het Planbureau

Zoekt het Planbureau weleens contact met u?

Op welke manier doen ze dat?

Wat is meestal de reden?

Weet u welke planners er verantwoordelijk zijn voor uw locaties?

Coördinatoren

Welke signalen ontvangt u vanuit uw coördinatoren over het planbureau?

Hoe gaat u daar mee om?

Hoe stuurt u hierin?

flexwerkers

webterminal

reorganisatie

Wat zou u het planbureau willen adviseren met het oog op de reorganisatie?

- o Wat kunnen we verbeteren aan het planbureau?

- o Als u het Planbureau een cijfer mocht geven, wat zou dat dan zijn?

1 5 10

- o Kunt u dit onderbouwen?

8.7 Interviewvragen Coördinatoren

Coördinatoren

Mijn naam is Danielle van Manen. Ik ben vierdejaars studente Management, Economie en Recht aan de Christelijke Hogeschool Ede. Ik ben stagiaire op het planbureau en daar onderzoek ik de kwaliteit van de dienstverlening. Dit interview is daar een onderdeel van.

Het is belangrijk te vermelden dat u in dit onderzoek anoniem blijft. Ik verwacht in april het onderzoek af te ronden. Hierna zal ik opnieuw contact opnemen om de resultaten te delen.

Naam:

Functie:

Locatie:

Regio:

Aantal jaren werkzaam bij Abrona:

Aantal jaren in huidige functie:

Planbureau

- o Welk beeld hebt u van het Planbureau?
- o Welke ervaringen hebt u met het Planbureau gehad die bepalend waren voor de beeldvorming?
- o Wat verwacht u van het Planbureau op het gebied van:
 - o Roosters
 - o Communicatie vanuit het PB
 - o Communicatie naar het PB
 - o Bereikbaarheid
- o Hoe gaat dat?
 - o Roosters
 - o Communicatie vanuit het PB
 - o Communicatie naar het PB
 - o Bereikbaarheid

Merkt u verbeteringen sinds de opstart van het Planbureau?

Communicatie naar PB

- o Welke informatie levert u het Planbureau?
- o Hoe is het contact met uw planner?
- o Hoe vaak hebt u contact?
- o Wat is meestal de reden dat u contact zoekt?
- o Op welke manier doet u dat?
- o Waarom zo?

Rooster maken

- o Welke kennis levert u aan de planner zodat zij het rooster te kunnen maken?
- o Hoe levert u die kennis aan?
- o Wanneer doet u dit?
- o Wordt dit weleens geüpdate?

Rooster goedkeuren

- o Hoe bepaalt u of een rooster goed is?(spelregels, normen en waarden)

Communicatie vanuit PB

- o Welke informatie heeft u van het Planbureau nodig?
- o Krijgt u die ook?
- o Zoekt uw planner weleens contact met u?
- o Hoe vaak gebeurt dit?

- o Wat is meestal de reden?
- o Op welke manier doet hij of zij dat?
- o Wat zou u hieraan willen veranderen?
 - o Manier van communiceren
 - o Frequentie

Rooster

- o Hoe is de kwaliteit van het rooster?
- o Neemt u hier contact over op?
- o Welke informatie dient u aan te leveren voordat een rooster tot stand komt?
- o Wanneer doet u dit?(termijn)
- o Wat vindt u van de termijn die u hebt om een rooster goed te keuren?

Ziekte

- o Hoe vindt u dat ziekte wordt opgelost?
- o Hoe is de kwaliteit van de flexers?
- o Rapporteert u dit?

Webterminal

- o Bent u op de hoogte van de webterminal?
- o Gebruikt u het?
- o Vindt u het een prettig systeem?
- o Hoe vaak gebruikt u het?

Roosterstatuut

- o Bent u op de hoogte van het roosterstatuut?
- o Gebruikt u het?
- o Vindt u het een prettig systeem?
- o Hoe vaak gebruikt u het?

JUS

- o Bent u op de hoogte van de JUS?
- o Gebruikt u het?
- o Vindt u het een prettig systeem?

Roosterproces

- o Is er een roosterproces tussen het Planbureau en uw afdelingen beschreven?
- o Klopt deze met de realiteit?
- o Waar wel?
- o Waar niet?

Bedrijfsproces

- o Strookt het roosterproces met het bedrijfsproces?
- o Waar gaat dit goed?
- o Waar gaat dit fout?
- Waarop baseert u de goedkeuring van een rooster?
-

Overig

- o Wat kunnen we verbeteren aan het planbureau?
- o Als u het Planbureau een cijfer mocht geven, wat zou dat dan zijn?

o Kunt u dit onderbouwen?

o Welke aanvullingen hebt u op dit interview?

8.8 Interviewvragen Uitvoerenden

Uitleg onderzoek, anonimiteit, opbouw interview: algemene vragen, wij-gevoel, communicatiemiddelen, overleg, soort informatie, wensen en informatiebehoefte, verbeteringen. Er is geen goed of fout.

Vragen die beantwoord moeten worden mbv dit interview

Hoe kunnen we ervoor zorgen dat vraag en aanbod vanuit en naar de uitvoerende laag aansluiten op het planbureau?(uitvoerenden)

Hoe kan het planbureau ervoor zorgen dat zij de juiste informatie verkrijgen?(verdeling naar lagen)

Hoe kan het planbureau deze informatie op de juiste manier terugcommuniceren?

Sluit het roosterproces aan op het bedrijfsproces?

Naam:

Functie:

Locatie:

Afdeling:

Contract:

Aantal jaren werkzaam bij Abrona:

Aantal jaren werkzaam in huidige functie:

Planbureau

- Wat doet het planbureau(in jouw optiek)?
- Wat verwacht je van het planbureau, op het gebied van:
 - oRooster
 - oCommunicatie(vraag vanuit PB)
 - oCommunicatie(aanbod vanuit PB)
 - oBereikbaarheid
- Welk beeld heb je van het planbureau?(als ik pb zeg, wat zeg jij dan)
- Hoe is je algemene ervaring met het planbureau?
- Wat is de relatie tussen jou en het planbureau?
- Hoe is de relatie tussen jou en het planbureau?
- Wat vindt je daarvan?

- Hoe is je contact met het planbureau?
- Hoe vaak zoek je contact?
- Waarom zoek je contact?
- Hoe zoek je contact?
- Waarom op deze manier?

- Weet je welke planner verantwoordelijk is voor de planning van jouw locatie?
- Hoe is je contact met hem of haar?
- Hoe is zijn of haar bereikbaarheid?
- Hoe vaak heb je contact met hem of haar?

- Ben je op de hoogte van het roosterstatuut?
- Gebruik je het?
- Hoe ervaar je het gebruik van het roosterstatuut?
- Hoe vaak gebruik je het roosterstatuut?

- Ben je op de hoogte van de webterminal?
- Gebruik je het?
- Hoe ervaar je het gebruik van de webterminal?
- Hoe vaak gebruik je de webterminal?

JUS

- Wat vindt je van het gebruik van de JUS?

- Vindt je de JUS nuttig?
- Waarom vindt je dat?
- Hoeveel dagen/weken van te voren ben je bekend met je rooster?
- Wat vindt je van deze periode?
- Wat kunnen we verbeteren aan het planbureau?

Vraag vanuit planbureau

- Is het voor jou duidelijk welke informatie het planbureau van jou nodig heeft?
- Hoe weet je dit?
- Wat gebeurt er als je deze informatie niet levert?
- Wat vindt je van de wensen die je op mag geven?
- Maak je hier gebruik van?
- Wat vindt je van de periode die zit tussen het opgeven van je wensen en het bekend worden van het rooster?
- Wat kunnen we verbeteren aan de vraag vanuit het planbureau?

Aanbod vanuit planbureau

- Hoe vindt je de kwaliteit van het rooster?
- Heb je hier contact over met je planner?
- Heb je hier contact over met je leidinggevende?
- Hoe vindt je dat ziekte wordt opgelost?
- Wordt je op de hoogte gesteld als er een vervanger komt?
- Hoe wordt je op de hoogte gesteld als er een vervanger komt?
- Wat vindt je van de termijn waarop je deze informatie krijgt?
- Wat vindt je van de kwaliteit van de vervanger?
- Koppel je dit terug aan de planner?
- Weet je wat gezond roosteren is?
- Wat denk jij dat een gezond rooster is?
- Weet je waar je de spelregels voor een gezond rooster kunt vinden?
- Ben je bekend met deze spelregels?

Terug communiceren

- Hoe wordt er teruggekoppeld vanuit het planbureau naar u en uw afdelingen?
- Wat wordt er teruggekoppeld?
- Wanneer vindt deze terugkoppeling plaats?
- Is deze terugkoppeling van toegevoegde waarde en wat gebeurt ermee?
- Wie ervaart deze terugkoppeling als positief of negatief, is hier een trend in?
- Hoe kunnen we de terugkoppeling verbeteren?
- Wat ervaart u als positief aan de terugkoppeling vanuit het planbureau?

Roosterproces

- Is het proces tussen het planbureau en u en uw afdelingen beschreven?
- Gaat het proces, in realiteit, volgens deze beschrijving?
- Waar gaat het niet volgens beschrijving?
- Waarom zijn deze verschillen er?
- Hoe zijn deze ontstaan?
- Waar gaat het wel volgens de beschrijving?
- Waar liggen actiepunten voor uw afdeling naar het planbureau?
- Welke veranderingen zou u graag willen zien in het proces?

Bedrijfsproces

- Is er op je afdeling een verantwoordelijke die het contact met het planbureau beheert?
- Als je een cijfer mocht geven, wat zou je het planbureau dan geven?

1 5 10

- Waarom geef je dit cijfer?
- Welke aanvullingen heb je op dit interview?

8.9 Interviewvragen Planners

Uitleg onderzoek, anonimiteit, opbouw interview: algemene vragen, wij-gevoel, communicatiemiddelen, overleg, soort informatie, wensen en informatiebehoefte, verbeteringen. Er is geen goed of fout.

Hoe kan het planbureau ervoor zorgen dat zij de juiste informatie verkrijgen?(verdeling naar lagen)

Hoe kan het planbureau ervoor zorgen dat zij de juiste informatie verkrijgen?(verdeling naar lagen)

Hoe kan het planbureau deze informatie op de juiste manier terugcommuniceren?

Sluit het roosterproces aan op het bedrijfsproces?

Hoe kan het planbureau deze informatie juist verwerken?

Naam:

Functie:

Locatie:

Afdeling:

Contract:

Aantal jaren werkzaam bij Abrona:

Aantal jaren werkzaam in huidige functie:

Planbureau

- Welke activiteiten heb je allemaal? (telefoon etc.)
 -
 -
 -
 -
 -
 -
- Hoe is de tijdsverdeling(procenten)?
 -
 -
 -
 -
 -
 -
- Wat zou je hier graag anders aan zien?
- Wat kost jou veel tijd?
- Wat vindt je leuk aan je werk?
- Wat vindt je minder leuk aan je werk?
- Wat kan jij bijdragen aan het planbureau?
- Hoe doe je dit?
- Of/en hoe ga je dit doen?
- Welke vaardigheden heb jij?
- Stel je jezelf doelen?
- Wat zou, voor jou, het ideale toekomstbeeld zijn van het planbureau?
- Welke ongemakken ervaar jij tijdens je werk? Printer, telefoon, trage pc, vervelende vragen etc.
- Welke locaties plan je?
 -
 -
 -
 -
 -
 -
- Waarom deze locaties?

- Welke locaties nemen veel tijd in beslag?
-
-
-
-
-
-
- Waarom?
- Kun jij gemakkelijk iemand anders werk overnemen?
- Van wie?
-
-
- Waarom van die?
- Welke informatie mis je als je dit doet?
-
- Wat vindt je van de vergaderingen?
- Zijn ze effectief?
- Wat kan hier aan worden verbeterd?

Managers

- Welke informatie heb je van managers nodig?
- Waarom?
- Krijg je deze informatie ook?(specifiek)
- Hoe verkrijg je deze informatie?
- Heb jij contact met de manager die is aangewezen voor de locatie die jij plant?
- Waarom wel of niet?
- Ja, Hoe ervaar je dit contact?
- Nee, Zou je dat willen?
- Welke informatie heb jij van de manager nodig?
- Welke informatie heeft de manager van jou nodig?

Coördinatoren

- Welke informatie heb je van coördinatoren nodig?
- Waarom?
- Krijg je deze informatie ook?(specifiek)
- Hoe verkrijg je deze informatie?
- Heb jij contact met de coördinatoren die zijn aangewezen voor de locaties die jij plant?
- Waarom wel of niet?
- Ja, hoe ervaar je dit contact?
- Ja, hoe verloopt dit contact?(face to face, telefoon)
- Nee, waarom niet?

Uitvoerenden

- Welke informatie heb je van uitvoerenden nodig?
- Waarom?
- Krijg je deze informatie ook?(specifiek)
- Hoe verkrijg je deze informatie?
- Welke handelingen voer je uit met deze informatie?
- Heb jij contact met de personen van wie je het rooster maakt?
- Waarom wel of niet?
- Ja, hoe ervaar je dit contact?
- Ja, hoe verloopt dit contact?(face tot face, telefoon)
- Nee, waarom niet?

Communicatie vanuit PB

- Hoe communiceer jij informatie naar Uitvoerenden?
- Om wat voor informatie gaat het dan?
- Hoe vaak doe je dat?
- Hoe communiceer jij informatie naar coördinatoren?
- Om wat voor informatie gaat het dan?
- Hoe vaak doe je dat?
- Hoe communiceer jij informatie naar managers?
- Om wat voor informatie gaat het dan?
- Hoe vaak doe je dat?

Informatie verwerken

- Welke informatie mis je vaak?(specifiek)
- Hoe vaak?(tijd)
- Wat doe je om deze informatie te verkrijgen?
- Hoe kan het dat je deze informatie mist?
- Hoe reageren mensen als je om deze informatie vraagt?
- Gaat het hierna beter of blijven dezelfde mensen met dezelfde vragen komen?

Roosterproces

- Welke informatie blijft vaak lang liggen?
- Voor welke informatie heb je te weinig tijd?
- Ben je op de hoogte van de werkprocesbeschrijving?
- Werk je volgens deze beschrijving?
- Welke "gaten" zijn er?
- Welke verschillen zijn er tussen de procesbeschrijving en jouw werkzaamheden?(algemeen en specifiek)
- Wat kunnen de afdelingen doen om jouw werk makkelijker te maken?

Bedrijfsproces

Reorganisatie

- o Welke locaties zou jij graag willen plannen?
- o Top 5?
 -
 -
 -
 -
 -
- o Waarom deze locaties?
- o Wat zijn je verdere wensen?

Enquête

- Merk je weleens iets van weerstand tegen het planbureau?
- Zo ja hoe?
- Wie?
- Waarom?
- Wanneer?
- o Ben je op de hoogte van de enquête die door de OR is gehouden?
- o Wat moet het planbureau hiermee doen? Laten gaan? Serieus nemen?
- o Wat kan het planbureau doen om dit op te lossen?
- o Waar denk jij dat de kern van deze uitslag zit? Hoe komt dit?

8.10 Interviewvragen Flexplanners

Interviews Flexplanning

Uitleg onderzoek, anonimiteit, opbouw interview: algemene vragen, wij-gevoel, communicatiemiddelen, overleg, soort informatie, wensen en informatiebehoefte, verbeteringen. Er is geen goed of fout.

Hoe kan het planbureau ervoor zorgen dat zij de juiste informatie verkrijgen?(verdeling naar lagen)

Hoe kan het planbureau ervoor zorgen dat zij de juiste informatie verkrijgen?(verdeling naar lagen)

Hoe kan het planbureau deze informatie op de juiste manier terugcommuniceren?

Sluit het roosterproces aan op het bedrijfsproces?

Hoe kan het planbureau deze informatie juist verwerken?

Naam:

Functie:

Locatie:

Afdeling:

Contract:

Aantal jaren werkzaam bij Abrona:

Aantal jaren werkzaam in huidige functie:

Planbureau

- o Welke activiteiten heb je allemaal? (telefoon etc.)
 -
 -
 -
 -
 -
 -
- o Hoe is de tijdsverdeling(procenten)?
 -
 -
 -
 -
 -
 -
- o Wat zou je hier graag anders aan zien?
- o Wat kost jou veel tijd?
- o Wat vindt je leuk aan je werk?
- o Wat vindt je minder leuk aan je werk?
- o Wat kan jij bijdragen aan het planbureau?
- o Hoe doe je dit?
- o Of/en hoe ga je dit doen?
- o Welke vaardigheden heb jij?
- o Stel je jezelf doelen?
- o Wat zou, voor jou, het ideale toekomstbeeld zijn van het planbureau?
- o Welke ongemakken ervaar jij tijdens je werk? Printer, telefoon, trage pc, vervelende vragen etc.

Managers

- o Welke informatie heb je van managers nodig?
- o Waarom?
- o Krijg je deze informatie ook?(specifiek)
- o Hoe verkrijg je deze informatie?
- o Welke informatie heb jij van de manager nodig?
- o Welke informatie heeft de manager van jou nodig?

Coördinatoren

- o Welke informatie heb je van coördinatoren nodig?
- o Waarom?
- o Krijg je deze informatie ook?(specifiek)
- o Hoe verkrijg je deze informatie?

Uitvoerenden

- o Welke informatie heb je van uitvoerenden nodig?
- o Waarom?
- o Krijg je deze informatie ook?(specifiek)
- o Hoe verkrijg je deze informatie?
- o Welke handelingen voer je uit met deze informatie?

Communicatie vanuit PB

- o Hoe communiceer jij informatie naar Uitvoerenden?
- o Om wat voor informatie gaat het dan?
- o Hoe vaak doe je dat?
- o Hoe communiceer jij informatie naar coördinatoren?
- o Om wat voor informatie gaat het dan?
- o Hoe vaak doe je dat?
- o Hoe communiceer jij informatie naar managers?
- o Om wat voor informatie gaat het dan?
- o Hoe vaak doe je dat?

Informatie verwerken

- o Welke informatie mis je vaak?(specifiek)
- o Hoe vaak?(tijd)
- o Wat doe je om deze informatie te verkrijgen?
- o Hoe kan het dat je deze informatie mist?
- o Hoe reageren mensen als je om deze informatie vraagt?
- o Gaat het hierna beter of blijven dezelfde mensen met dezelfde vragen komen?

Roosterproces

- o Welke informatie blijft vaak lang liggen?
- o Voor welke informatie heb je te weinig tijd?

- o Ben je op de hoogte van de werkprocesbeschrijving?
- o Werk je volgens deze beschrijving?
- o Welke 'gaten' zijn er?
- o Welke verschillen zijn er tussen de procesbeschrijving en jouw werkzaamheden?(algemeen en specifiek)

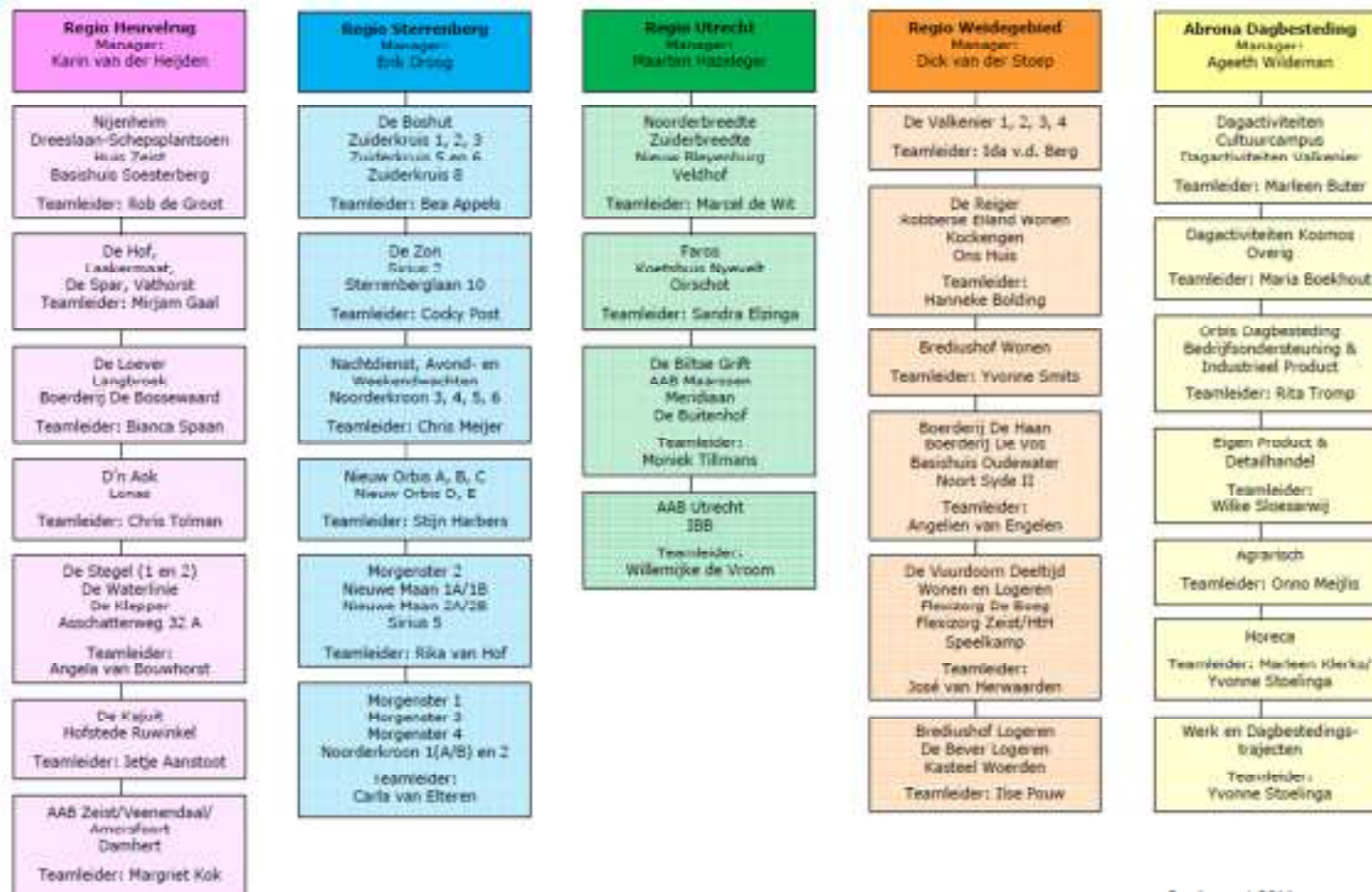
Planners

- o Hoe is het contact met planners?
- o Hoe vaak heb je contact met planners?
- o Wat kunnen zij doen om je werk makkelijker te maken?

8.11 Regio-indeling

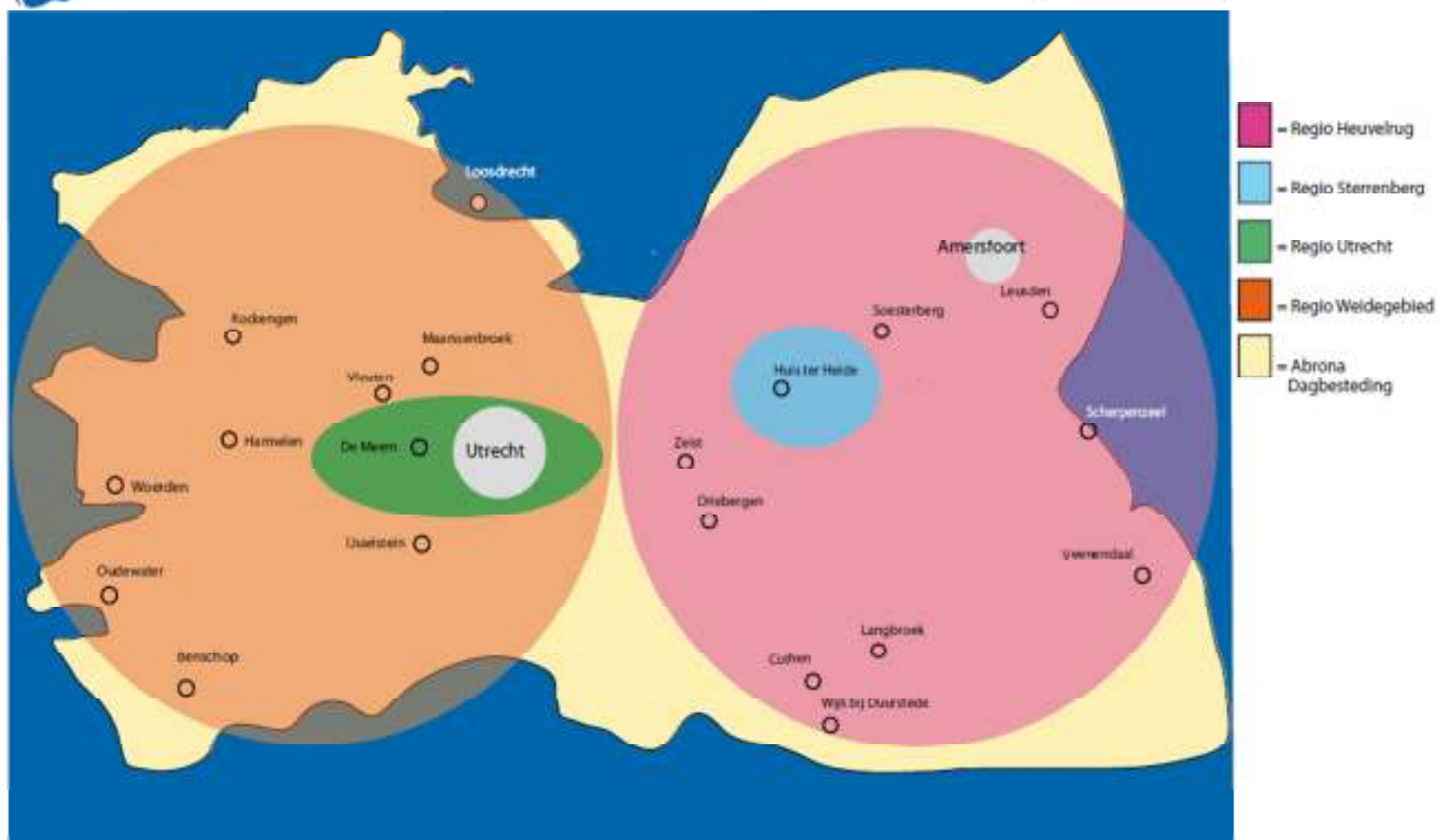


ABRONA WONEN EN DAGBESTEDING



Per 1 maart 2011

Overzicht regio's Wonen en Abrona Dagbesteding



8.12 Locatieverdeling

	Regio heuvelrug	planner 2010	planner 2011
630			
	Rob de Groot		
621	Nijenheim	Margot Stegeman	Margot Stegeman
622	Dreeslaan	Margot Stegeman	Margot Stegeman
782	Huis Zeist	Margot Stegeman	Margot Stegeman
783	Soesterberg	Marjolein Borgstijn	Margot Stegeman
	Mirjam Gaal		
627	De Hof	Leonieke v Meeteren	Leonieke van Meeteren
628	De Laakermaat	Leonieke v Meeteren	Leonieke van Meeteren
736	Spar Vathorst		Leonieke van Meeteren
	Bianca Spaan		
632	Loever	Marian Eggen	Marian Eggen
637	Langbroek	Margot Stegeman	Marian Eggen
635	Bossewaard	Margot Stegeman	Marian Eggen
	Chris Tolman		
677	D'n Oak	Margot Stegeman	Margot Stegeman
633	Lonas	Marjolein Borgstijn	Margot Stegeman
	Angela van Bouwhorst		
611	De Stegel 1 en 2	Marjolein Borgstijn	Marjolein Borgstijn
613	De Stegel 3	Marjolein Borgstijn	Marjolein Borgstijn
614	De Klepper	Marjolein Borgstijn	Marjolein Borgstijn
617	Asschat	Leonieke v Meeteren	Marjolein Borgstijn
	Ietje Aanstoot		
634	De Kajuit	Marjolein Borgstijn	Jos de Vries
771	Hofstede Ruwinkel 1 t/m 4	Annemarie Ernst	Jos de Vries
	Margriet Kok		
781	AAB Zeist/Veenendaal/Amersfoort	Linda Duiker	Margot Stegeman
631	Damhert	Margot Stegeman	Margot Stegeman

	Regio Utrecht	planner 2010	planner 2011
910			
	Marcel de Wit		
811	Noorderbreedte	Leonie v Hattem	Brenda Snoek
812	Zuiderbreedte	Leonie v Hattem	Brenda Snoek
833	Nieuw Blijenburg	Brenda Snoek	Brenda Snoek
814	Veldhof	Brenda Snoek	Brenda Snoek
	Sandra Elzinga		
831	Faros	Annette Verweij	Els van Bussel
911	Nyevelt wonen	Jos de Vries	Els van Bussel
913	Oirschot	Jos de Vries	Els van Bussel
	Moniek Tillmans		
834	Biltse Grift	Annette Verweij	Brenda Snoek
852	AAB Maarssen	Linda Duiker	Brenda Snoek
912	Meridiaan	Emile Daalmeijer	Brenda Snoek
914	Woonhuis en adviesgroep Harmelen	Emile Daalmeijer	Brenda Snoek
	Willemijke de Vroom		
926	IBB	Edith Versteegh	Edith Versteegh
857	AAB Utrecht	Linda Duiker	Edith Versteegh
	Regio Weidegebied	planner 2010	planner 2011
830			
	Ida vd Berg		
916	Valkenier	Emile Daalmeijer	Annette Verweij
	Hanneke Bolding		
921	De Reiger	Emile Daalmeijer	Annette Verweij
858	Robberse Eiland wonen	Emile Daalmeijer	Annette Verweij
853	Kockengen	Emile Daalmeijer	Annette Verweij
855	Ons Huis	Emile Daalmeijer	Annette Verweij

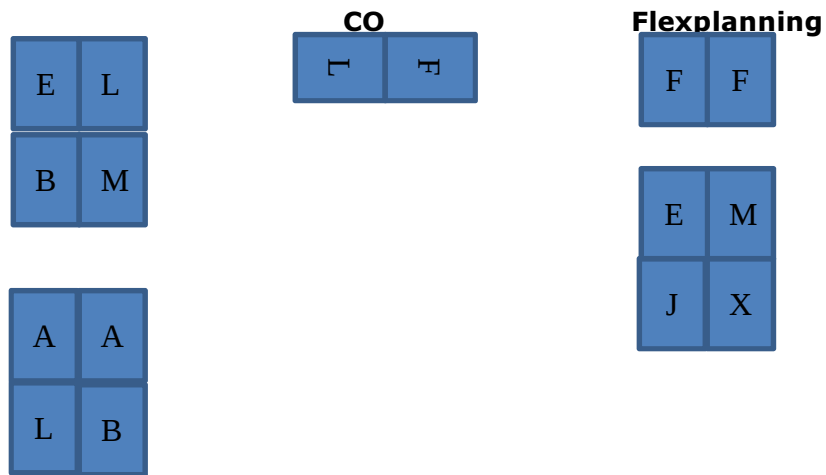
	Yvonne Smits		
881	Brediushof wonen	Emile Daalmeijer	Anoek van Dam
	Angeliën van Engelen		
817	Benschop de Haan	Annette Verweij	Marjolein Borgstein
818	Benschop de Vos	Annette Verweij	Marjolein Borgstein
815	Basishuis Oudewater	Leonie v Hattem	Marjolein Borgstein
816	Noort syde II	Leonie v Hattem	Marjolein Borgstein
	Jose van Herwaarden		
835	Vuurdoom flexi	Annette Verweij	Annette/Edith
837	Vuurdoom DTW	Annette Verweij	Annette/Edith
804	Speelkamp	Edith Versteegh	Annette/Edith
636	Flexizorg de Boeg	Edith Versteegh	Annette/Edith
638	Flexizorg Zeist	Edith Versteegh	Annette/Edith
	Ilse Pouw		
882	Brediushof logeren	Edith Versteegh	Edith Versteegh
887	De Bever	Edith Versteegh	Edith Versteegh
884	Kasteel wonen	Linda Duiker	Edith Versteegh
	Regio Sterrenberg	planner 2010	planner 2011
720	Noorderkroon\Morgenster Alg		
670	Cluster Sirius\Zuiderkruis\Oak		
770	Orbis alg		
	Bea Appels		
615	Boshut	Marian Eggen	Marian Eggen
	Zuiderkruis 123	Marian Eggen	Marian Eggen
678	Zuiderkruis 5 en 6	Marian Eggen	Marian Eggen
676	Zuiderkruis 8	Marian Eggen	Marian Eggen
	Cocky Post		

737	Zon	Brenda Snoek	Els van Bussel
682	Sirius 2	Leonieke v Meeteren	Leonieke van Meeteren
679	Sterrenberglaan 6	Marian Eggen	Els van Bussel
	Chris Meijer		
616	Avond weekend wacht	Annemarie Ernst	Annemarie Ernst
784	Noorderkroon 3,4,5 en 6	Leonie v Hattem	Annemarie Ernst
	Stijn Harbers		
775	Nieuw Orbis ABC	Annemarie Ernst	Annemarie Ernst
776	Nieuw Orbis DE	Annemarie Ernst	Annemarie Ernst
	Rika van Hof		
732	Morgenster 2	Jos de Vries	Jos de Vries
723	Nieuwe maan 2a\b	Jos de Vries	Jos de Vries
722	Nieuwe maan 1a\b	Brenda Snoek	Jos de Vries
685	Sirius 5	Leonieke v Meeteren	Leonieke v Meeteren
	Carla van Elteren		
731	Morgenster 1	Brenda Snoek	Leonieke van Meeteren
733	Morgenster 3	Jos de Vries	Leonieke van Meeteren
734	Morgenster 4	Jos de Vries	Leonieke van Meeteren
721	Noorderkroon 1/2a	Leonieke v Meeteren	Leonieke van Meeteren
736	Zon Spar	Brenda Snoek	

8.13 Locatie wensen Planners

Marjolein	Margot	Leonie	Leonieke	Bertine	Brenda	Jos	Edith	Annette	Annemarie	Marian
Stegel	Nijenheim Dreeslaan -S.	DAGBESTEDING	Noorderkroon 1+2	Dagbesteding	De Meern e.o.	Amersfoort e.o.	Logeerhuizen	Vuurdoorn	Groepen Chris Stijn	Zuiderkruis 1-8
Waterlinie Basishuis Soesterberg		Oudewater	Morgenster				IBB			Loever
	Huis Zeist	Noort Syde								Sterrenberglaan 10
Asschat Klepper	Basishuis Soesterberg	Basishuis Oudewater								
			Binnen v.s. Buiten		Binnen v.s. Buiten					Binnen v.s. Buiten
Eventueel	Eventueel	Eventueel	Eventueel	Eventueel	Eventueel	Eventueel	Eventueel	Eventueel	Eventueel	Eventueel
Lonas Kajuit		Noorderbreedte	De Hof Laakmaat							
Zeker niet	Zeker niet	Zeker niet	Zeker niet	Zeker niet	Zeker niet	Zeker niet	Zeker niet	Zeker niet	Zeker niet	Zeker niet
Utrecht e.o.										
									Maar 1 co	
									Dagbesteding	
									Reiger	
									Robberse Eiland	

8.14 Indeling werkplekken Planners oud



8.15 Indeling werkplekken Planners nieuw

Utrecht/Weide

E	L
X	A

DB

A	M
B	L

Sterrenberg

CO DB

B	F
---	---

Flexplanning

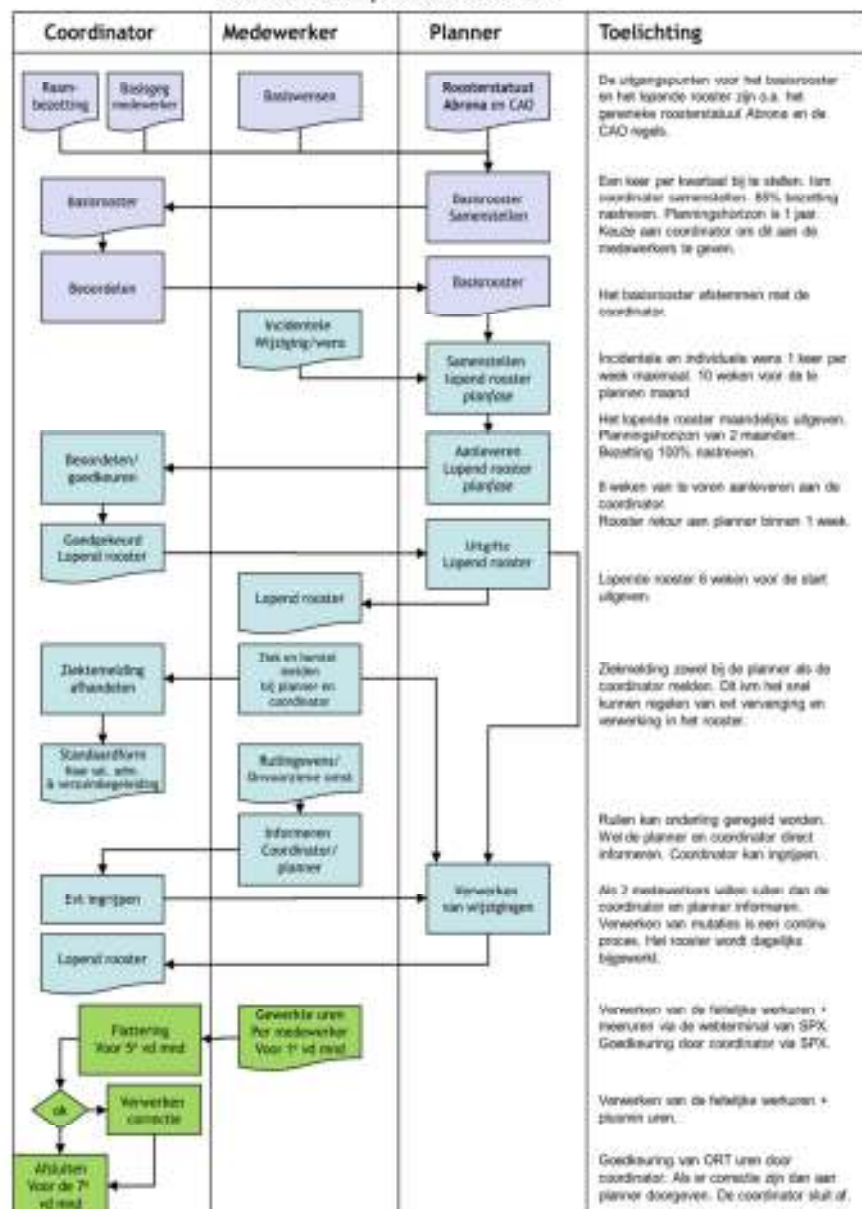
F	M
---	---

E	L
M	J

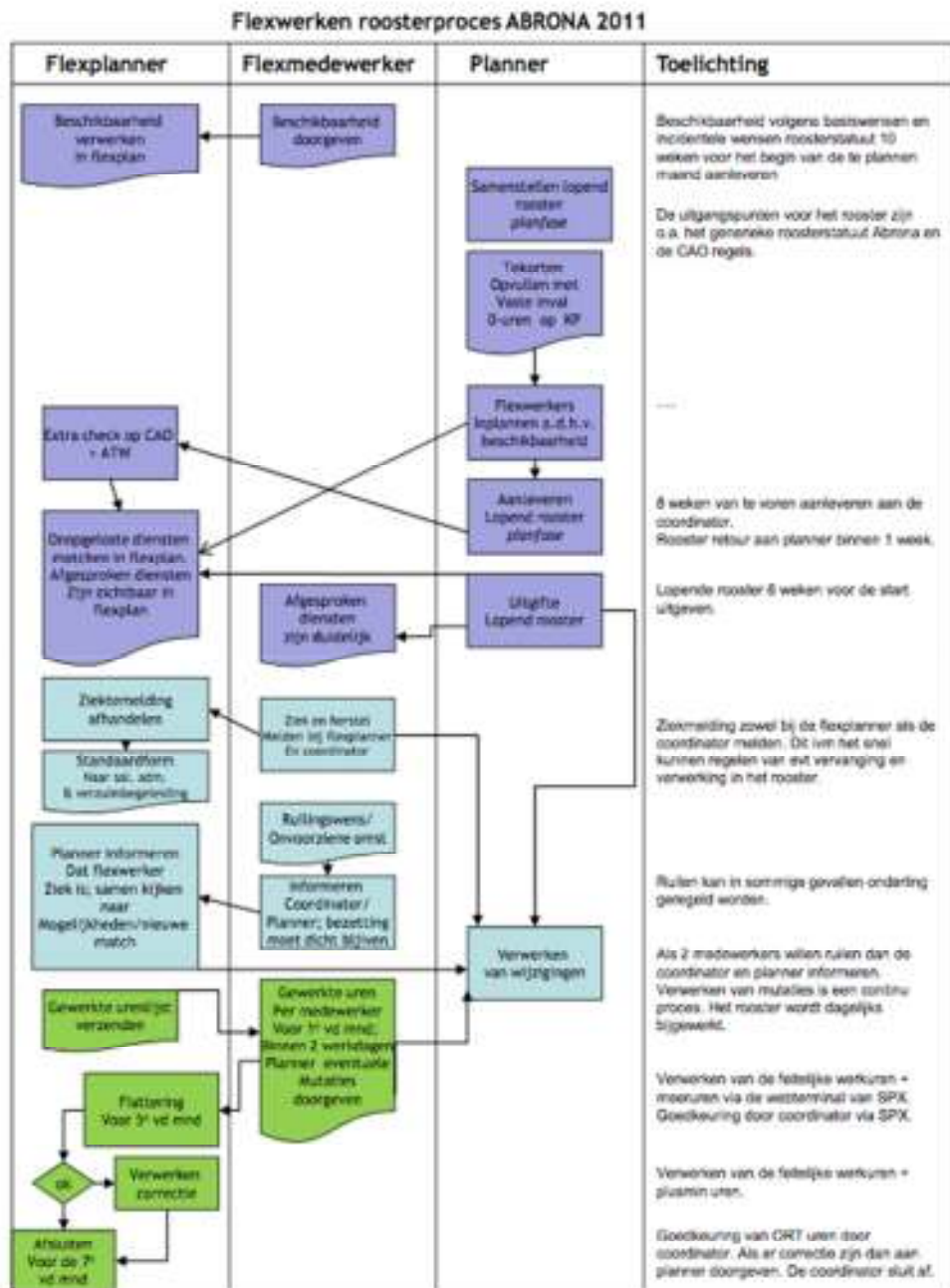
Heuvelrug

8.17 Generiek roosterproces

Generiek roosterproces ABRONA 2011



8.18 Flexplanningsproces



8.19 Uitslagen Enquête Ondernemingsraad

Invoerresultaten enquête Evaluatie Centraal roosteren

Juli 2010

Het aantal deelnemers aan deze enquête: 406

1. Werkplek

Wonen: 64%(258 pers.)

Flex: 2%(9 pers.)

Ambulant: 2%(10 pers.)

Logeren: 3%(14 pers.)

Dagbesteding: 16%(63 pers.)

Ondersteunende diensten: 12%(49 pers.)

2. Ik ben op de hoogte van de inhoud van het roosterstatuut

Ja: 76%(307 pers.)

Nee: 24%(97 pers.)

3. Mijn rooster is gezond en volgens CAO gemaakt

Ja: 69%(279 pers.)

Nee: 31%(125 pers.)

4. Ik weet hoe de webterminal werkt

Ja: 87%(353 pers.)

Nee: 13%(52 pers.)

5. De uren in de webterminal zijn betrouwbaar en kloppen

Ja: 39%(157 pers.)

Nee: 61%(248 pers.)

6. Min- en plus-uren zijn overzichtelijk

Ja: 39%(159 pers.)

Nee: 61%(246 pers.)

7. Ik begrijp de rol van het planbureau in het planningsproces

Ja: 78%(316 pers.)

Nee: 22%(89 pers.)

8. Werk je bij de ondersteunende diensten? *

Ja: 18%(74 pers.)

Nee: 82%(331 pers.)

9. Roosterwijzigingen krijg ik op tijd door van de roosteraar

Ja: 54%(178 pers.)

Nee: 46%(153 pers.)

10. Als ik vragen over mijn rooster heb vraag ik dit alleen aan de roosteraar

Ja: 36%(119 pers.)

Nee: 64%(212 pers.)

11. Door het centraal roosteren hebben we (bijv. in het weekend) bij ziekte of vakantie geen/wel problemen

Geen problemen: 13%(44 pers.)

Wel problemen: 87%(287 pers.)

12. Het planbureau vult de openstaande diensten naar wens op

Ja: 8%(27 pers.)
Nee: 30%(101 pers.)
Soms: 61%(204 pers.)

13. Mijn roosteraar is altijd goed bereikbaar (mail/telefonisch/aanwezig op locatie)
Ja: 61%(204 pers.)
Nee: 39%(128 pers.)

14. Door het centraal roosteren hebben we geen/weinig/veel invallers nodig
Geen: 3%(10 pers.)
Weinig: 38%(126 pers.)
Veel: 59%(196 pers.)

15. Het is duidelijk wie wanneer komt werken
Ja: 59%(195 pers.)
Nee: 41%(137 pers.)

16. Het rooster is 6 weken van tevoren bekend
Ja: 57%(189 pers.)
Nee: 43%(143 pers.)

17. De communicatie tussen planbureau en werkplek verloopt goed
Ja: 36%(119 pers.)
Nee: 64%(213 pers.)

18. Ik begrijp de rol van de sterrolhouder in het planningsproces
Ja: 58%(235 pers.)
Nee: 42%(171 pers.)

19. Als ik vragen heb over mijn rooster vraag ik die alleen aan mijn sterrolhouder
Ja: 22%(91 pers.)
Nee: 78%(315 pers.)

* Vraag 8 is bedoeld als 'skipvraag'. Bij beantwoording met 'ja' werd automatisch doorgesprongen naar vraag 18.
Hierdoor zijn de vragen 9 t/m 17 beantwoord door 332 respondenten.

8.20 Functiebeschrijving Planner
STICHTING ABRONA
Functiebeschrijving

Functiecode	FC		
Naam organisatorische eenheid	Flexbureau		
Functiebenaming	Planner Flexbureau		
CAO	CAO-G		
Functieniveau	FWG 35		
Betrokken bij de totstandkoming en vaststelling van de functiebeschrijving			
	Naam	Datum	<i>Opmerkingen betrokkene(n)</i>
Leidinggevende	J. Poppeliers	Oktober 2006	
Dienst P & O	F.v.Dommele	Oktober 2006	
Vaststelling functiebeschrijving			
	<i>Naam</i>	<i>Datum</i>	<i>Handtekening</i>
Directeur P&O	F. van Dommele	Oktober 2006	

FUNCTIENAAM

Planner Flexbureau

OMSCHRIJVING ORGANISATORISCHE EENHEID

Het Flexbureau Abrona is een zelfstandig opererende voorziening en is onderdeel van de Dienst P&O

De doelstelling van het Flexbureau is het afstemmen en bemiddelen van vraag en aanbod m.b.t. het inzetten van flexwerkers binnen de gehele stichting.

Het Flexbureau streeft naar een kwalitatief goede dienstverlening (efficiënt en effectief) die voldoet aan de regel- en wetgeving en voorziet in de behoefte van voorzieningen aan personeel waardoor personele gaten (a.g.v. ziekte/vakantie etc) optimaal kunnen worden ingevuld.

Het Flexbureau verzorgt de werving- en selectie van flexwerkers die binnen de gehele organisatie kunnen gaan werken en draagt zorg voor een goed werkgeverschap.

DEEL A - PLAATS IN DE ORGANISATIE

DOELSTELLING FUNCTIE

Afstemmen en bemiddelen van vraag en aanbod m.b.t. het inzetten van flexwerkers.

PLAATS IN DE ORGANISATIE

De planner is verantwoording schuldig aan het Hoofd Flexbureau.

De Planner is aanspreekpunt voor inleners (een 70-tal woon- en werkvoorzieningen binnen de stichting) en voor de flexwerkers (± 150 medewerkers) in dienst van het Flexbureau.

1 DEEL B – HOOFDTAKEN EN UITWERKING

HOOFDTAKEN

1. Verantwoordelijk voor de dagelijkse bemiddeling van de inzet van flexwerkers op de

verschillende

woon- en werkvoorzieningen binnen de gehele stichting.

2. Verrichten van administratieve werkzaamheden.
3. Relatiebeheer.

UITWERKING HOOFDTAKEN

1 Verantwoordelijk voor de dagelijkse bemiddeling van de inzet van flexwerkers op de verschillende

woon- en werkvoorzieningen binnen de gehele stichting.

- Draagt zorg voor een juiste registratie en verwerking van personele aanvragen van (± 70) voorzieningen.
- Draagt zorg voor een verantwoorde inzet van flexwerkers in relatie tot kwaliteitseisen, inschaling, ervaring en contractverplichting (optimale match).
- Beheert en muteert de beschikbaarheidsgegevens van (150) flexwerkers.
- Signaleert stagnaties in het planningsrooster en schakelt uitzendbureaus in en verzorgt de daaruit voortvloeiende administratie.
- Houdt bij het matchen rekening met contracturen van flexwerkers zodat leegloop uren worden voorkomen.
- Signaleringsfunctie bij het kwalitatief en/of kwantitatief onderpresteren.
- Verantwoordelijk voor een actueel bestand.
- Verantwoordelijk voor een juiste binding met alle flexers (weten wie ze zijn en wat ze kunnen).
- Introductie nieuwe flexers.
- Beantwoordt vragen over vakantie uren, contracturen etc (vraagbaakfunctie).
- Staat potentiële flexwerkers te woord, verstrekt informatie en maakt een afspraken voor de algemeen medewerker.
- Ziet toe op de dagelijkse uitvoering van de dienstverlening en planning en bewaakt de kwaliteit.
- Draagt zorg voor een goede communicatie met en informatievoorziening naar roosteraars en coördinatoren (goed relatiebeheer).
- Signaleert knelpunten/gebreken en komt met voorstellen tot oplossingen.
- Draagt zorg voor info en voorlichting over de dienstverlening van het Flexbureau naar derden.
- Onderhoudt het eerste contact met zieke medewerkers.

2. Verrichten van administratieve werkzaamheden.

- Muten van NAW gegevens.
- Verzorgt jaarlijks actuele profielomschrijvingen van alle voorzieningen.
- Zorgt voor verslaglegging van bezoeken.
- Verzorgt de planning van bezoeken aan de verschillende voorzieningen.
- Verantwoordelijk voor (schrijven, versturen van) flexinfo (informatie blaadje voor flexers).
- Verwerkt cursusdata in urenbudget.
- Verzorgt het versturen van kaarten bij verjaardagen, jubilea, langdurig zieken, bevalling etc.
- Neemt ziek- en herstelmeldingen aan en draagt zorg voor de verwerking.
- Zorgt voor het aanmaken van dossiers.
- Verantwoordelijk voor het voorraadbeheer van kantoorartikelen.
- Archiveren van evaluatie-, bezoek-, functioneringsverslagen, brieven, emailwisselingen,

schriftelijke afspraken etc.

3. Relatiebeheer

- Zorgdragen voor een goed telefonisch contact met roosteraars en coördinatoren van de verschillende woon- en werk voorzieningen binnen de gehele stichting.
- Afleggen van bezoeken aan de verschillende woon- en werkvoorzieningen binnen heel Abrona.
- Onderhouden van contacten met de flexwerkers.
- Onderhouden van relevante externe contacten met instanties zoals uitzendbureaus.

4. Overige taken:

- Deelname aan het werkoverleg.
- Mogelijke deelname aan banenmarkten.
- Ontvangen van bezoekers.

2 Deel C- Profiel

Kennis

Kennis van en ervaring met roosteren.

Kennis van en inzicht in de gang van zaken binnen Flexbureau Abrona .

Relevante kennis van en inzicht in de gang van zaken binnen de voorzieningen.

Zelfstandigheid

Zelfstandig verrichten van werkzaamheden binnen de vastgestelde richtlijnen.

Beschikking over probleemoplossend vermogen.

Prioriteiten binnen het werk zelf kunnen bepalen.

Sociale vaardigheden

Beschikt over goede communicatieve en sociale vaardigheden.

In staat mensen te motiveren en stimuleren.

Beschikt over mensenkennis m.b.t. het inzetten van flexwerkers.

Risico's, verantwoordelijkheden en invloed

Er bestaat kans op verspilling van tijd en (im)materiële schade bij het uitvoeren van de werkzaamheden. De Planner is verantwoordelijk voor een optimale personele bemiddeling en heeft daardoor grote invloed op de continuïteit van zorg en de personele bezetting binnen de woon/werk voorzieningen.

Uitdrukkingsvaardigheid

Een goede mondelinge en schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid is vereist.

Bewegingsvaardigheid

Een goede bewegingsvaardigheid is van belang voor het snel en correct typen van planningsgegevens in het computersysteem.

Oplettendheid

Oplettendheid is van belang bij diverse werkzaamheden zoals het registreren van aanvraag- beschikbaarheidsgegevens, het maken van afspraken waarbij regelmatig verstoringen optreden en regelmatig voorkomende ad hoc zaken m.b.t. de planning.

Overige vaardigheden

Goed kunnen samenwerken.

Onder druk kunnen werken.

Kunnen improviseren.

De Planner heeft inzicht in en houdt overzicht van de mogelijkheden en wensen van een groot bestand flexwerkers.

Ervaring met de computer is vereist (Word, Outlook).

Nauwkeurigheid is vereist voor het bijhouden van complexe planningsoverzichten.

Eisen worden gesteld aan ordelijk werken bij administratieve taken, integriteit bij het verwerken van vertrouwelijke informatie en gedrag bij interne en externe contacten.

Inconvenienten:

Psychische belasting treedt op door piekbelasting in de uitvoering van de werkzaamheden

