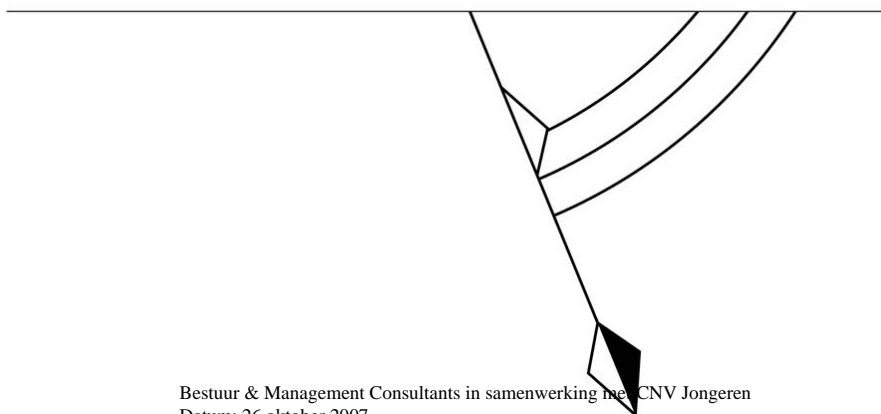


***‘Slimmer werken in  
zorg en welzijn’***

***Eindrapportage***



Bestuur & Management Consultants in samenwerking met CNV Jongeren  
Datum: 26 oktober 2007  
Dhr drs. A.W. van Asch CMC  
Mevr. drs. P. Can  
Mevr. drs. I. De Jong (CNV Jongeren)  
Projectnummer:

# INHOUD

HOOFDSTUK 1	INLEIDING	3
HOOFDSTUK 2	HET PROJECT SLIMMER WERKEN	5
2.1	Slimmer werken als innovatie	5
2.2	De netwerkgroepen	5
2.3	Instellingen die afzien van deelname met waardering voor aanpak	6
2.4	De werkwijze	7
2.5	De rol van CNV Publieke zaak	8
HOOFDSTUK 3	DE 15 NETWERKGROEPEN IN HET KORT	9
HOOFDSTUK 4	RESULTATEN	30
4.1	Knelpunten in de zorg	30
4.2	Projectervaringen: aandachtspunten voor implementatie en borging	25
4.3	Effecten van slimmer werken: de arbeidsproductiviteit	27
4.4	De concrete resultaten van de netwerkgroepen	33
4.5	Conclusies ten aanzien van arbeidsproductiviteit	35
HOOFDSTUK 5	CONCLUSIES	38
5.1	Succes factoren en aandachtspunten	38
5.2	De resultaten: is het doel bereikt?	40
HOOFDSTUK 6	AANBEVELINGEN	41
BIJLAGE 1:	OVERZICHT RESULTATEN NETWERKEN	42

# Hoofdstuk 1

## Inleiding

Slimmer werken lijkt simpel: met een minimum aan inspanning zoveel mogelijk producten of diensten produceren van hoge kwaliteit onder plezierige omstandigheden. Slimmer werken combineert in deze zin rendement en werkplezier of het financieel-economische aspect met het sociaal-organisatorische aspect. In de praktijk blijkt het nog niet zo eenvoudig om slimmer, beter of effectiever te gaan werken. Op initiatief van het management of in het kader van bijvoorbeeld kwaliteitsprogramma's zijn ontwikkelingen in gang gezet om slimmer te gaan werken. CNV Publieke Zaak heeft medio 2005 het initiatief genomen om in aanvulling op deze initiatieven een project slimmer werken op te zetten waarbij het initiatief ligt bij medewerkers zelf c.q. bij de werkvloer. De achterliggende gedachte hierbij is dat medewerkers een diepgaand inzicht hebben in de mogelijkheden en onmogelijkheden van slimmer werken. Voorwaarde is dat medewerkers serieus genomen worden en dat er een methodiek wordt gebruikt die uitgaat van vertrouwen.

In het najaar van 2005 is in een pilotfase de methodiek ontwikkeld en zijn de eerste projecten uitgevoerd. Na de succesvolle afronding van deze fase in januari 2006, heeft CNV Publieke Zaak de ruimte gekregen van het ministerie van VWS om een vervolg te starten van het project Slimmer werken in zorg en welzijn. In april 2006 is een landelijke bijeenkomst georganiseerd waarin het project in al zijn facetten is gepresenteerd. De opkomst was groot en na afloop hebben meerdere organisaties zich aangemeld. Er zijn contacten gelegd met 25 organisaties. In deze contacten zijn de mogelijkheden om een project 'slimmer werken' te starten verkend. Uiteindelijk hebben 13 organisaties en 2 horizontale groepen (een groep verzorgenden en een groep jongeren) meegedaan.

Doel van het project Slimmer werken in zorg en welzijn is het leveren van een bijdrage aan het vergroten van de arbeidsproductiviteit in de zorg. Daarbij is het doel om vanuit de vakbond te laten zien dat werkplezier in combinatie met uitstekende dienstverlening bijdraagt aan de verbetering van de arbeidsproductiviteit. De zorgsector ziet zich gesteld voor een grote uitdaging. De vraag naar zorg zal door de vergrijzing nog verder toenemen. Daarentegen zorgt diezelfde vergrijzing, samen met andere factoren, ervoor dat de arbeidskrachte op de arbeidsmarkt toeneemt. Anders, slimmer, productiever werken in de zorg wordt daarmee noodzaak om aan de toekomstige vraag te kunnen blijven voldoen.

Uitgangspunt is dat de kennis van de werkvloer beter kan worden benut. Mensen op de werkvloer weten vaak als geen ander hoe zaken slimmer en effectiever kunnen worden aangepakt. Om de beoogde doelen te bereiken is gekozen voor het vormen van netwerkgroepen.

De vragen die richting hebben gegeven aan de werkzaamheden van de netwerkgroepen zijn:

- Hoe kunnen we kwaliteit blijven bieden terwijl er meer gevraagd wordt. Wat zijn aandachtspunten bij slimmer werken in zorg en welzijn?
- Waarmee moeten we rekening houden om van slimmer werken een succes te maken?

Voor u ligt het eindrapport van het project 'Slimmer Werken in zorg en welzijn'. In deze rapportage worden de resultaten weergegeven. In hoofdstuk 2 wordt ingegaan op de samenstelling van de netwerkgroepen, de manier waarop deze tot stand zijn gekomen en de gevolgde methodiek. Hoofdstuk 3 volgt met een beschrijving per netwerkgroep van de onderwerpen die zijn opgepakt en wat dat heeft opgeleverd. In hoofdstuk 4 geven we een bredere beschrijving van de resultaten. Tenslotte presenteren we in hoofdstuk 5 de conclusies en in hoofdstuk 6 onze aanbevelingen.

## Hoofdstuk 2

### Het project 'Slimmer werken'

#### 2.1 Slimmer werken als innovatie

Het verhogen van de arbeidsproductiviteit vereist creatief en innovatief omgaan met de huidige praktijk van alle dag. Uitgangspunt bij het project 'Slimmer werken' is innovatie van het arbeidsproces vanuit het werknemersperspectief. Een bottom-up aanpak waarbij de kennis en expertise van de werkvloer wordt benut. Mensen op de werkvloer weten vaak als geen ander hoe zaken slimmer en effectiever kunnen worden aangepakt. Deze aanpak heeft een tweërlei doel:

Procesmatig: Medewerkers vinden het belangrijk om mee te kunnen denken over werkgerelateerde knelpunten. Het plezier in het werk wordt hierdoor groter, omdat medewerkers het gevoel hebben meer invloed te hebben op de eigen werksituatie. De verwachting is dat dit zal resulteren in een betere kwaliteit van de zorg en dienstverlening.

Productmatig: medewerkers maken plannen van aanpak waarin voorstellen tot verbetering van het werkproces zijn opgenomen, zoals communicatie, werkafspraken, taakverdeling. De verwachting is dat deze aanpassingen zullen leiden tot een hogere arbeidsproductiviteit.

#### 2.2 De netwerkgroepen

In het najaar van 2005 zijn de eerste netwerkgroepen van start gegaan. Vervolgens is in het voorjaar 2006 na een succesvolle landelijke bijeenkomst een serie intake-gesprekken gevoerd met de organisaties en instellingen die zich tijdens deze bijeenkomst hadden aangemeld voor het project. Verder zijn er vanuit diverse netwerkcontacten gaandeweg het project andere instellingen bijgekomen met belangstelling voor deelname. In totaal zijn met 25 organisaties intake gesprekken geweest. Gezocht is naar een landelijke spreiding van organisaties. Tevens is gezocht naar organisaties en instellingen uit verschillende sectoren van zorg en welzijn. Tenslotte is ervoor gekozen om twee speciale groepen te vormen: een groep jongeren en een groep verzorgenden. Hieronder is een overzicht opgenomen van de netwerk-groepen en de organisaties die hebben deelgenomen:

1. Prisma, Waalwijk (GHZ)
2. Viataal, St. Michielsgestel (GHZ)
3. De Zuidwester, Etten-Leur (Jeugdzorg)
4. Amsta, Amsterdam (V&V)
5. BCM Woonzorg, Stadskanaal (V&V)
6. Oranjehaave, Breda (V&V)
7. Careyn, Spijkensisse (V&V, thuiszorg, welzijn)
8. Zorggroep Almere (V&V)
9. De Valkenhorst, Breda (Welzijn, Vrouwenopvang)

10. Eveen – PartiCura, Purmerend (Thuis- en kraamzorg)
11. Isala Ouderenzorg, Zwolle (V&V)
12. Humanitas, Rotterdam (V&V)
13. Van Neynseelgroep, Den Bosch (V&V)

Er zijn twee netwerkgroepen gevormd rond een bijzondere doelgroep:

1. Verzorgenden (leden van de commissie verzorgende van CNV Publieke Zaak)
2. Jongeren (samengesteld door CNV Jongeren vanuit diverse contacten in het veld).

### 2.3 Instellingen die afzien van deelname met waardering voor aanpak

Van het totaal aantal instellingen dat belangstelling heeft getoond voor het project 'slimmer werken' blijkt dat bijna de helft uiteindelijk afziet van deelname. Op zich lijkt dit veel, maar uit een nadere analyse komt naar voren dat dat niet zo is.

Gebleken is dat de meeste instellingen waardering hebben voor de gevolgde aanpak en de toelichting op het project tijdens de intake gesprekken. Tevens is gebleken dat de randvoorwaarden voor het starten van een netwerkgroep (waaronder commitment van het hoger management en voldoende tijd voor een groep medewerkers) goed zijn overgekomen. Een dilemma is in hoeverre al tijdens de oriëntatiefase de contouren van een project 'Slimmer werken' naar inhoud, aanpak en samenstelling van de projectgroep kan worden uitgewerkt. Enerzijds zijn er nog geen faciliteiten en is er nog geen 'groen licht' van het hoger management. Anderzijds blijkt er in enkele gevallen behoefte aan een concreet plan. Veelal is dit ondervangen door zoveel mogelijk voorbeelden van vergelijkbare organisaties te laten zien.

De redenen dat instellingen hebben besloten niet mee te doen varieert. Vaak heeft het te maken met de hoeveelheid projecten of veranderingstrajecten waar een organisatie reeds mee bezig is. Reorganisatie, invoering van een HKZ systeem en verhuizingen zijn een paar keer genoemd. Van medewerkers wordt vaak al een extra inzet gevraagd tijdens dit soort trajecten, buiten de zorgverlening om. Soms is het in deze fasen van vernieuwing lastig om een netwerkgroep te vormen omdat teams uit elkaar vallen. Directies willen de druk op medewerkers niet nog meer verhogen. Bij een aantal instellingen werd genoemd dat het project te veel overlap vertoonde met bestaande projecten. Zo waren drie instellingen al bezig met een vergelijkbaar traject ingezet vanuit het management. Drie andere instellingen geven aan dat na de oriëntatiefase er verder weinig is gedaan aan het thema slimmer werken.

De instellingen die na de intake hebben afgezien van het starten van een project zijn:

1. GGZ Friesland, locatie Leeuwarden
2. GGZ Friesland, locatie Sneek
3. GGZ Meerkanten, locatie Ermelo
4. Icare Thuiszorg - Zwolle
5. Stichting Zuidwester - Numansdorp

6. GGZ Midden Overijssel
7. Triade Flevoland
8. Meander ziekenhuis, Amersfoort
9. Zozijn, Zutphen/ De Wilp
10. Leger des Heils, Lelystad
11. Coloriet, Lelystad
12. Jeroen Bosch Ziekenhuis, 's Hertogenbosch

## 2.4 De werkwijze

Voorafgaand aan de start van een netwerkgroep is er steeds een intake geweest. In de intake gesprekken is de opzet van het project toegelicht en is aangegeven wat verwacht mag worden van de professionele begeleiding door de adviseurs van BMC of CNV Jongeren. Er zijn meerdere fasen te onderscheiden in het project. Hieronder is dat uitgewerkt.

### *Oriëntatie*

Op verschillende manieren is gewerkt aan de werving van instellingen. Via het netwerk van CNV kaderleden zijn er diverse oriënterende gesprekken geweest. Deze gesprekken vonden plaats met medewerkers van de OR, P&O en/of managers en directies. Bij een 'go' vond vervolgens een intake plaats.

### *Intake*

Voorafgaand aan de start van de netwerkgroepen is er een intakegesprek bij de deelnemende organisatie. Dit gesprek vindt plaats tussen de BMC projectleider, de betrokken adviseur en de directeur of een lid van het hoger management. Doel van dit gesprek is het verkrijgen van commitment en het bepalen van de randvoorwaarden.

### *De bijeenkomsten*

In de eerste bijeenkomst zijn de knelpunten binnen de organisatie geïnventariseerd. Vervolgens zijn hier één of meerdere thema's uitgekozen waar de groep mee verder gaat. In de 2<sup>e</sup> bijeenkomst is dieper ingegaan op de oorzaken van de knelpunten en zijn de eerste oplossingen en verbetermaatregelen geformuleerd. De 3<sup>e</sup> bijeenkomst is gericht op het verder concretiseren en uitwerken van de verbetermaatregelen tot een plan van aanpak. Tijdens de 4<sup>e</sup> bijeenkomst presenteren de groepsleden de plannen aan het management en is er ruimte voor uitwisseling. Ook zijn er voor zover mogelijk concrete vervolg afspraken gemaakt.

### *Implementatie*

In de 4<sup>e</sup> bijeenkomst zijn waar mogelijk concrete afspraken gemaakt over het vervolg. Het is vervolgens aan de organisatie om het plan van aanpak verder uit te werken en te implementeren. Een aantal instellingen kiezen er voor om de

netwerkgroep voort te zetten zodat zij de voortgang kunnen bewaken en/of zelf ook met een aantal verbetermaatregelen aan de slag kunnen.

#### *Tussentijds terugkoppeling*

Tussen de bijeenkomsten vindt terugkoppeling plaats met de direct leidinggevende of het management. Op deze wijze wordt bewaakt dat de activiteiten van de netwerkgroep blijven aansluiten bij wat er speelt binnen de organisatie. Ook wordt hiermee draagvlak bevorderd bij het management.

#### *Train de trainer*

Bij de start van het project is een 'train de trainer' programma meegenomen in het projectplan. Doel van dit programma is om de methodiek van 'slimmer werken' over te brengen op organisaties zodat zij zelfstandig met het concept verder kunnen. In twee organisaties is dit programma uitgevoerd.

#### *Communicatie*

Via de site [www.jouwvakbond.nl](http://www.jouwvakbond.nl) onder het kopje 'slimmer werken' hebben geïnteresseerden de netwerkgroepen kunnen volgen. De resultaten van iedere bijeenkomst is hierop geplaatst, evenals projectinformatie.

## 2.5 De rol van CNV Publieke zaak

CNV wil zich met dit project van een andere kant laten zien in de sector. CNV heeft veel tijd en energie gestoken in de promotie en start van het project. Zij heeft hiervoor onder andere een landelijke informatie-bijeenkomst georganiseerd. De aanmeldingen van het project verliepen in de meeste gevallen via CNV kaderleden. Ook de vakbondsbestuurders van CNV hebben meegewerkt bij het vinden van deelnemende organisaties. De CNV kaderleden waren ook verantwoordelijk voor de coördinatie van het project binnen hun instelling.

Door middel van een projectgroep heeft voortdurend afstemming plaatsgevonden over met name de stand van zaken van de diverse netwerkgroepen, de aanmeldingen, de resultaten, en de communicatie. Het beheer van de website lag in handen van CNV Publieke Zaak, evenals de promotie van het project in drukwerk. Om het project te promoten heeft CNV daarnaast een workshop georganiseerd tijdens het Nursing Event 2006 in de jaarbeurs Utrecht. Er hebben circa 100 personen deelgenomen aan deze workshops.



## Hoofdstuk 3 De 15 netwerkgroepen in het kort

Eerder is aangegeven dat met 25 organisaties/ instellingen oriënterende besprekingen en intake gesprekken zijn geweest. Uiteindelijk hebben 13 organisaties gekozen voor deelname aan het project met een netwerkgroep. Daarnaast zijn overeenkomstig de projectopzet 2 horizontale netwerkgroepen gevormd: de verzorgenden en de jongeren. In dit hoofdstuk presenteren we per netwerkgroep een samenvatting.

### 3.1 Prisma – Waalwijk – gehandicapten zorg

#### **Concrete uitwerking**

Eind oktober 2006 startte een netwerkgroep bij Stichting Prisma met de voorbereidingen van het project 'Prisma werkt slimmer'. Er zijn circa 134 woonvoorzieningen binnen Prisma, die verschillen in omvang. Er zijn kleinere en grotere voorzieningen. Het probleem waar de medewerkers binnen de woonvoorzieningen tegen aan lopen betreft de onduidelijke taakverdeling: steeds opnieuw het wiel uitvinden en steeds weer afspreken wie wat doet en wie waarvoor verantwoordelijk is.

Doel van het project is het realiseren van een optimale taakverdeling binnen teams van woonvoorzieningen om daarmee het werkplezier te verhogen, de samenwerking te verbeteren en de efficiency en klanttevredenheid te vergroten. De verwachte effecten zijn dat de talenten van medewerkers volledig worden benut en de betrokkenheid en motivatie versterken. De resultaten zijn in maart 2007 door de leden van de netwerkgroep gepresenteerd aan de Raad van Bestuur. Op grond van deze resultaten is door de Raad van Bestuur goedkeuring gegeven voor een vervolg: het verder ontwikkelen van de nieuwe methodiek van taakverdeling en het testen in twee woonvoorzieningen. Bij dit vervolg is gebruik gemaakt van het train-de-trainer programma.

In april en mei 2007 is binnen twee voorzieningen gestart met het testen van de ontwikkelde methodiek van de 'Prisma-takenkaart'. Op grond van gunstige testresultaten is ervoor gekozen om de methodiek verder uit te werken en te testen. Deze tweede testperiode loopt van juni tot en met oktober 2007. De opzet is om direct aansluitend een organisatiebrede invoering te doen in alle 134 woonvoorzieningen. Hierbij worden twee hoofdfasen onderscheiden: de Prismabrede implementatie en de borging in de organisatie. Uniek in de werkwijze is de aanpak van onderop. Het project is ontwikkeld door en samen met de medewerkers. Bij de invoering speelt de projectgroep, die bestaat uit acht medewerkers, een centrale rol. Voor de organisatiebrede invoering in de periode oktober 2007 t/m juni 2008 is een subsidie aangevraagd.

## **Resultaat**

### **Zelfstandig maken van probleemanalyse**

Het project laat zien dat de medewerkers uitstekend in staat zijn om tot een heldere probleemanalyse te komen. De volgende inzichten zijn ontwikkeld.

Factoren die samenhangen met de problemen in de taakverdeling zijn:

- Toenemende administratie; voor medewerkers is het vaak niet duidelijk wat nut en noodzaak is. Het ontbreken van een eenduidig rapportagesysteem heeft tot gevolg dat er verschillende systemen (moeten) worden gehanteerd.
- Werkdruk en werkbelasting nemen toe door de ontwikkeling van de zorgzwaarte. De diversiteit van de zorgvraag is de afgelopen jaren toegenomen. Zorgvragen liggen soms heel breed: je moet kunnen werken met cliënten van verschillende leeftijden en soorten problematiek. Cliënten worden ouder waardoor er andere problemen bij komen.
- Ontbreken van leren van ervaringen: de ervaringen en oplossingen vanuit het verleden worden niet meegenomen. Het blijkt dat medewerkers oplossingen en afspraken niet vastleggen. Het effect is dat teams steeds het wiel opnieuw moeten uitvinden.
- Cliënten zien te veel collega's./Teveel medewerkers op te veel cliënten blijkt in de praktijk niet productief.
- De taakverdeling naar bevoegdheden en verantwoordelijkheden per functiegroep is niet helder:
  - De taakverdeling tussen begeleider A en begeleider B is vaag.
  - De samenwerking en met name het delegeren vanuit de begeleider A of de senior begeleider loopt niet goed. Het blijkt dat zij werk voor zichzelf houden of niet durven te delegeren. Ze zien niet wat overdragen van werk aan de begeleider B of de assistent begeleider kan bijdragen aan het beter functioneren van de organisatie.
  - Begeleider B of assistent krijgt wel taken toebedeeld maar voert het niet uit.
- Initiatief ontbreekt: de medewerkers zien wel dat er taken blijven liggen.

Uit het eigen onderzoek binnen Prisma blijkt dat als taken niet helder zijn de teamontwikkeling stagneert.

### **Meetbare verbeteringen realiseren**

Het project 'Prisma werkt slimmer' zal naar verwachting meetbare verbeteringen tot stand brengen. Allereerst is er een effect zichtbaar in de productiviteit. Door de betere afstemming is er per woonvoorziening (circa 134) twee uren per dag meer tijd over. Uiteindelijk kan blijken dat er op jaarbasis circa 90.000 uur inzet van begeleiders vrijkomt c.q. slimmer ingezet kan worden ten behoeve van de cliënt. Een ander effect een meer duidelijke taakverdeling bijdraagt aan rust in de woonvoorziening. Men komt toe aan de dingen die er werkelijk toe doen.

Uit de tussentijdse resultaten komt naar voren dat het werkplezier hoger is, de samenwerking is verbeterd en er efficiënter wordt gewerkt. Dit resulteert in een lager ziekteverzuim en een grotere klanttevredenheid.

De werknemer heeft meer invloed op de uit te voeren werkzaamheden; er wordt minder van bovenop opgelegd. Talenten worden volledig benut. Eigen initiatief en verantwoordelijkheid vergroten de betrokkenheid en motivatie.

- 3.2 Viataal – Den Bosch – onderwijs en zorg voor mensen met beperkingen in horen, zien en communicatie.

### **Concrete uitwerking**

Conform de methodiek is er een plan van aanpak opgesteld. Dit plan van aanpak is gepresenteerd aan en besproken met het management.

De deelnemers van de netwerkgroep hebben ieder 1 verbetermaatregel geadopteerd waarmee zij aan de slag zijn gegaan op hun eigen groep. Hiermee is de netwerkgroep mede-eigenaar gebleven van het plan. Het management heeft enthousiast gereageerd op de resultaten en haar commitment aan het plan van aanpak gegeven. De organisatie is vervolgens ook met een aantal verbeterpunten aan de slag gegaan. Over het algemeen herkenden zij veel van de genoemde punten. Voor een aantal knelpunten gold dat er al projecten of verbeterinitiatieven waren ingezet waar de medewerkers nog niet van op de hoogte waren gebracht. Het plan is inhoudelijk besproken op een management bijeenkomst en zijn er lijnen uitgezet voor de uitwerking op organisatieniveau.

Ook zijn er door de netwerkleden presentaties gehouden (i.s.m. hun locatiehoofden) over het project op hun eigen locaties/afdelingen. Dit heeft een bijzonder effect gehad op draagvlak onder de collega's en aan de verspreiding organisatiebreed. Er is verder afgesproken dat de netwerkgroep in ieder geval twee maal per jaar bijeen blijft komen. Bij deze bijeenkomsten zullen zij ook een lid van management uitnodigen.

Voor de evaluatie is gebruik gemaakt van nulmeting door middel van vragenlijsten. De resultaten van deze meting zijn besproken, hieruit zijn weer een aantal nieuwe verbeterinitiatieven voortgekomen. In oktober zal er een tweede meting plaatsvinden om inzicht te krijgen of de voorgenomen verbetermaatregelen effect hebben gehad.

### **Resultaat:**

- **Best Practises:** Er is een document samengesteld waarin een aantal praktische aanbevelingen zijn opgenomen over hoe zaken "handig" zijn georganiseerd op andere afdelingen. Het MT onderschrijft het succes van dit verhaal en zal ondersteunen dat dit nog verder kan worden uitgewerkt, zodat nog meer best practises in kaart worden gebracht en organisatiebreed kunnen worden uitgedragen.
- **Klankbordgroep:** Viataal wil het concept van slimmer werken blijven ondersteunen en gaat in ieder geval door met deze netwerkgroep "slimmer

werken". Viataal wil de werkgroep gebruiken als klankbordgroep om kennis en input vanaf de werkvloer mee te nemen in de te maken beleidsplannen. Hierdoor wordt volgens hen het draagvlak en de toepasbaarheid van deze plannen vergroot. Daarnaast vergroot het meedenken over beleid de betrokkenheid en medewerkertevredenheid.

- **Mailcontactgroep:** Er is een mail-contactgroep geformeerd. In deze groep zitten vertegenwoordigers/contactpersonen van alle afdelingen. Middels de mail kunnen door de deelnemers inspirerende ideeën en informatie worden uitgewisseld, vragen aan elkaar worden gesteld, zodat niet iedereen steeds opnieuw het wiel moet uitvinden of in ieder geval niet meer dat gevoel hoeft te hebben. Meer van elkaar leren dus! Mail is laagdrempelig en een eenvoudig middel om elkaar een checklistje, voorbeeld, formatjes, of beschreven procedures te sturen. Het is de taak van de contactpersonen om contact te houden met de "achterban", zodat ook de overige medewerkers weten waar ze heen kunnen met vragen en andersom dat ze worden geïnformeerd over de ontwikkelingen op de andere afdelingen.

**Verbetermaatregelen op alle niveaus:** Zowel op individueel, team en organisatieniveau heeft het project "slimmer werken" verbetermaatregelen opgeleverd.

### 3.3 De Zuidwester – Etten Leur – Jeugdzorg

#### **Concrete uitwerking**

CNV Jongeren is samen met de medewerkers van de Zuidwester, Etten Leur aan de slag gegaan. In een viertal bijeenkomsten is bekeken wat er beter kan binnen de Zuidwester Etten Leur, wat de oorzaken zijn van zaken die minder goed gaan, en wat hiervoor oplossingen kunnen zijn. In de vierde bijeenkomst is een oplossing uitgewerkt.

De uitspraak "Dan doe je maar een dotje" is een uitspraak van een van de deelnemers van de verbetergroep. De betekenis hiervan is dat er binnen de Zuidwester soms zomaar wat gedaan wordt. Mensen weten niet altijd precies wat er van hen verwacht wordt of soms ontbreekt de kennis, de tijd of de middelen om te werken zoals het bedoeld is.

Gewerkt is met de verbetergroepmethode. Hierbij wordt uitgegaan van de kracht van het samenwerken. De deelnemers zijn allemaal bekend met de problematiek en brengen vanuit hun eigen kennis en ervaring input in het proces. Dit maakt dat de uitkomst een gedeelde uitkomst is.

In de eerste bijeenkomst is er gebrainstormd over de zaken die minder goed gaan binnen de sector Etten Leur. Samenvattend kan worden gezegd dat binnen de Zuidwester, sector Etten Leur de taken en verantwoordelijkheden voor de medewerkers niet altijd duidelijk zijn. Hier vallen veel zaken onder zoals

communicatie, overzicht bij verandering van doelgroep, wisselend beleid en de verantwoordelijkheid binnen de verschillende lijnen.

Met de onduidelijkheid rondom taken en verantwoordelijkheden is tijdens de tweede bijeenkomst aan de slag gegaan. Met elkaar is gezocht naar de oorzaken van de onduidelijkheid. De oorzaken liggen binnen verschillende lagen in de organisatie, zowel op de werkvloer, het middenkader als bij de directie. De communicatiestromen verlopen niet soepel, er is geen eenduidige visie en openheid en transparantie worden gemist.

In de derde bijeenkomst is er gezocht naar mogelijke oplossingen. De leden van de verbetergroep mochten buiten alle kaders denken en alle oplossingen waren goed. Dit leverde 67 oplossingen op. Veel oplossingen hebben te maken met afspraken, communicatie, training en samenwerken.

In de laatste bijeenkomst is er met elkaar gewerkt aan het concreet maken van de oplossingen. Voordat een beste oplossing gekozen is, zijn er een aantal beleidskaders opgesteld waarbinnen de beste oplossing moet vallen. Dit zodat de oplossing ook direct uitgevoerd kan worden. Voorbeelden van beleidskaders zijn: de oplossing moet voor maart 2007 uitgevoerd worden, de uitvoering van de oplossing mag maximaal 5000 euro kosten.

Als beste oplossing kozen de leden van de verbetergroep een visiedag voor alle medewerkers van de sector Etten Leur, zodat de neuzen weer allemaal de zelfde kant op komen te staan en daarnaast als basis kan dienen voor een transparantere communicatie. Deze oplossing is nader uitgewerkt aan de hand van voor- en nadelen. Als concreet eindproduct van deze visiebijeenkomst komt er een visieposter (à la CNV Jongeren afsprakenposter).

### **Resultaat**

De Zuidwester, sector Etten Leur, heeft ervoor gekozen zelf verder te gaan met het concreet vormgeven en uitvoeren van de beste oplossing, mogelijk in samenwerking met een externe adviseur. Afgesproken is om na een half jaar en nadat de visiedag heeft plaatsgevonden, in Etten Leur langs te komen om het proces en de uitkomst met de verbetergroep te evalueren. Vanwege allerlei vernieuwingen die binnen de Zuidwester op het programma staan is besloten om de visiedag uit te voeren op het moment dat alle veranderingen doorgevoerd zijn en dit als start te zien van de veranderingen.

Van de bijeenkomsten is geleerd dat er veel onrust is in de organisatie, waar het management bewust mee om moet gaan. Ook de tussenlaag in de organisatie blijkt een lastige positie te vervullen binnen de Zuidwester dit zowel voor de mensen van de werkvloer als voor het managementteam. Dit zal extra aandacht moeten krijgen in de aankomende veranderingen. Mensen betrekken bij de veranderingen is een ander leerpunt, meedenken en meedoen door mensen van de werkvloer kan voor de organisatie van grote meerwaarde zijn.

### 3.4 Amsta – Amsterdam - Verpleging en Verzorging

#### **Concrete uitwerking**

Thema: Van kleinschalig denken naar kleinschalig wonen.

Hoe help je de medewerkers om het concept kleinschalig wonen tastbaar te maken en ze te inspireren het concept te omarmen. Conform de methodiek is een werkplan opgesteld. De samenstelling van de groep heeft over de vier bijeenkomsten sterk geschommeld. De werkdruk op de afdeling en chronische onderbezetting lagen hieraan ten grondslag. Vervolgens werden dan vaak ook nog de assistentes of soms zelfs de stagiaires gestuurd naar de bijeenkomsten. Hierdoor was het erg moeilijk om continuïteit in het ontwikkelproces te houden. Eigenlijk moesten we steeds opnieuw beginnen en was het erg ingewikkeld om echt met innovatieve oplossingen te komen. Wat zich wel als positief element ontwikkelde was dat doordat de meeste medewerkers van deze afdeling in de bijeenkomsten wel een keer waren aangeschoven het draagvlak voor slimmer werken was vergroot. De draagkracht en daadkracht van de netwerkgroep waren echter onvoldoende om te verwachten dat de medewerkers in staat waren om de geformuleerde aanpak al in de praktijk te brengen. Afsproken is dat het traject verder zou worden opgepakt door de leiding van de afdeling en dat op de reguliere werkoverleggen verdere afspraken over het plan van aanpak zouden worden gemaakt. Er staat in het najaar een evaluatie bijeenkomst gepland waar de resultaten zullen worden besproken. Er is afsproken dat op de geformuleerde aspecten rondom kleinschalig wonen steeds een maand de aandacht gericht zou zijn.

#### **Resultaat:**

Bij de ontwikkeling van de nieuwe woonvormen staat het thema slimmer werken vanaf het begin op de agenda. Dit levert checklijsten ten aanzien van dagindeling, activiteiten in de leefomgeving en eigen regie van bewoners. De toepassing hiervan heeft als effect dat met een gelijkblijvend aantal medewerkers de andere woonvormen kan worden ingevoerd met positief effect op de klanttevredenheid en de aantrekkelijkheid van de instelling voor nieuwe cliënten.

#### **Opmerking:**

Het op deze manier van innovatie en creativiteit is nieuw voor deze doelgroep. Daarnaast is het ook nog best een ingewikkeld concept om binnen de huidige kaders te implementeren. Het is geen onmogelijke opgave maar dan zal er meer tijd en menskracht geïnvesteerd moeten worden om hiervan een succes te maken. Voor sommige vraagstukken is vier bijeenkomsten dan gewoon te weinig. Een realistische inschatting van de capaciteiten van de netwerkliden en het vraagstuk waarvoor je ze vraagt om input op te leveren zijn dus zeker aandachtspunten.

### 3.5 BCM Woonzorg – Stadskanaal – Verzorging

#### **Concrete uitwerking**

Gekozen is voor het onderwerp 'klantgericht en vraaggericht werken'. Kenmerkend voor een vraaggerichte, klantgerichte cultuur is de samenwerking tussen cliënt en medewerker. Concreet betekent dit luisteren naar wat de cliënt wil, actief betrekken bij het zorgproces: van wensen kenbaar maken tot zelf meewerken. In de eerste bijeenkomst kiest de netwerkgroep als principe de gelijkwaardigheid tussen cliënt en medewerker. Daarbij past het flexibel inspelen op wensen en behoeften van bewoners. Na het in kaart brengen wat goed gaat en wat minder goed gaat zijn twee verbeterpunten geselecteerd:

- verbeteren van de telefonische, digitale en fysieke bereikbaarheid van alle medewerkers betrokken in het zorgproces,
- beter omgaan met scholing: kennis verwerven en delen plus 'buiten-de-deur-kijken'.

Uit een nadere inventarisatie blijkt dat de productiviteit van medewerkers nadelig beïnvloed wordt als zij tijdens het werken met de cliënten onverwacht moeten inspelen op telefonische vragen. Ook blijkt dat medewerkers in meerdere situaties niet goed bereikbaar zijn. Het beter structureren van de bereikbaarheid zal daarmee naar verwachting bijdragen aan de klanttevredenheid, de productiviteit en het werkplezier. De verbetervoorstellen hebben betrekking op de bereikbaarheid van leidinggevenden en de bereikbaarheid van verzorgenden via e-mail of telefoon. Om tot meetbare verbeteringen te komen is een nulmeting gehouden onder cliënten die bellen naar BCM en is de responstijd op e-mail berichten in beeld gebracht.

Bij de uitwerking van het thema scholing is een koppeling gemaakt naar de persoonlijke ontwikkel-gesprekken. De verbetering is gericht op het meer systematisch omgaan met de wensen van medewerkers in combinatie met de behoefte van de organisatie. Deze gegevens zullen worden gebundeld in een jaarlijks scholingsplan. In de afsluitende bijeenkomst zijn op basis van de nulmeting met algemeen directeur afspraken gemaakt over de invoering van zowel de verbetering van de bereikbaarheid als het meer systematisch omgaan met de scholing. Om de vinger aan de pols te houden is na 6 maanden een evaluatie geweest.

#### **Resultaat**

In september 2007 zijn de resultaten van de vervolgmetingen beschikbaar gekomen. Een eerste resultaat is de structurering van het opleidingsbeleid, waardoor op termijn de medewerkers breder inzetbaar zijn.

Een tweede resultaat is dat BCM Woonzorg verder is gegaan met het centraal stellen van de cliënt. De bereikbaarheid is sterk verbeterd en de verstoringen tijdens de dienstverlening is afgenomen. Dit heeft een positief effect op de arbeidsproductiviteit van zowel de verzorgenden als van de ondersteunende

medewerkers (telefonisten en receptionisten). Zij kunnen slagvaardiger hun werkzaamheden kunnen doen. Uit de evaluatie komt een positief beeld naar voren. De directeur noemt het aldus: *'Het balletje rolt. Er is gewerkt aan kleine problemen met eenvoudige oplossingen en een hoog nut'*,

### 3.6 Oranjehaave – Breda – Verpleging en verzorging

#### **Concrete uitwerking**

Deze netwerkgroep is in juni 2007 opgestart. De groep werkte conform de methodiek. Centraal thema is: wat heeft een medewerker in tijden van verandering nodig om kwaliteit te blijven leveren. Er is sprake van onrust binnen de organisatie. Deze onrust wordt veroorzaakt door de veranderingen die de wisseling van bestuur en de concernvorming met zich mee brengen. Wat betekent dat voor de medewerkers en hoe kunnen de medewerkers er mede voor zorgen dat zij binnen de huidige kaders zo optimaal mogelijk blijven functioneren. Wat signaleren zij als knelpunten en wat zien zij als mogelijke oplossingen. De belangrijkste knelpunten zijn het personeelstekort en de enorme werkdruk die daardoor ontstaat. Hierdoor ontstaat er een negatieve spiraal.

#### **Resultaat**

De last komt steeds op de sterkste schouders. Het is belangrijk om weer meer gezamenlijke verantwoordelijkheid te creëren of liever te organiseren. Natuurlijk speelt communicatie daar een rol bij, maar ook motivatie. Medewerkers gaven aan dat het hen helpt als medewerkers over hun eigen muurtjes heen durven kijken. Kennis en expertise delen en kijken wat met interne opleiding en uitwisseling met andere afdelingen/locaties mogelijk is om binnen de kaders voldoende personeel in te kunnen zetten en zo de benodigde kwaliteit te kunnen blijven leveren. Scholing die ook gericht is op bejegening, aanspreekcultuur, bewaken van grenzen, werkhouding met als doel het geven van een positieve impuls.

De uitdaging ligt er voor Aeneas in om steeds creatiever en flexibeler om te gaan met beschikbare personeel en nieuwe manieren van organiseren te bedenken. Een deel hiervan ligt bij management, maar gebruikt daar zeker de input voor van de medewerkers. De locatiemanager heeft aangegeven dit netwerk ook in de toekomst te gebruiken als klankbordgroep.

### 3.7 Careyn – Spijkenisse - Zorg en dienstverlening – afdeling call-center

#### **Concrete uitwerking**

Een organisatie in beweging, fusies, nieuwe partners, nieuwe regelgeving, de WMO, nieuwe indicatienormen, roerige tijden op de zorgmarkt. Het call-center het startpunt voor de cliënten. In deze omstandigheden vaak het enige houvast voor de burgers



met een zorgvraag. Hier wordt een zwaar beroep gedaan op het flexibele vermogen van de medewerkers. Ondertussen moeten van 3 organisaties de systemen op elkaar worden aangesloten, nieuwe doorverwijzingprotocollen worden opgesteld, nieuwe werkwijzen worden afgesproken en de dienstverlening draait gewoon door. Tijdens de netwerkbijeenkomsten zijn de knelpunten in kaart gebracht, de input en de ideeën van de medewerkers werden dankbaar geïnventariseerd en meegenomen door de manager van het call-centrum. Zij heeft het plan van aanpak als uitgangspunt genomen voor haar actieplan de periode volgend op de netwerkbijeenkomsten. De werkgroep blijft voor haar een klankbordgroep die ze blijft inschakelen om zo dicht mogelijk op het vuur te blijven als er zich weer nieuwe knelpunten voordoen.

#### **Resultaat:**

**Afstemming PR marketing** – geen communicatie de deur uit zonder dat call-center daarvan op de hoogte is gebracht.

**Verbetering Imago** – door middel van “wist u dat”-nieuwsbrief. Wat doet het call centrum eigenlijk binnen Careyn, is het wel zo normaal om 24 uur bereikbaar te zijn en wie neemt dan die telefoon op?

**Monitoring stuurgegevens** – als er wordt gestuurd op effectiviteit dan is het wel op het call-centrum. Klachtenregistratie, bereikbaarheid, aantal geannuleerde telefoontjes, wachttijden kunnen worden bijgehouden. Wie doet er vervolgens wat met deze gegevens? Hoe stuurt het management op deze gegevens? Transparantie van gegevens moet ook leiden tot transparantie van beleid. Slimmer werken kan tijdsbesparing opleveren, betere toegang, snellere doorverbinding. Door slimmer werken kun je knelpunten en het systeem van opvolging en afhandeling zichtbaar maken. Hierdoor kan er door de juiste maatregelen efficiënter worden gewerkt en kan er tevens gewerkt worden aan een verhoging van de klanttevredenheid.

#### **Wat valt op:**

Een bevlogen manager met een bevlogen team. De ideale combinatie voor de down-up methode. Mits er voldoende ruimte binnen de organisatie is voor innovatie en het implementeren van de verbetervoorstellen.

### 3.8 Zorggroep Almere - eerstelijns gezondheidszorg en ouderenzorg.

#### **Concrete uitwerking**

In het plan van aanpak staan 3 thema's benoemd; werkdruk, communicatie, en cultuur. De werkgroep kenmerkte zich door een pro-actieve positieve houding. Veel verbetervoorstellen kunnen dan ook al door de medewerkers zelf worden opgepakt. Down-Down- aanpak. Met als motto: “Hoe meer we zelf kunnen oppakken hoe onafhankelijker we kunnen zijn”. De werkgroep was zeer oplossingsgericht. Na de presentatie en afstemming met management zijn afspraken gemaakt hoeveel ruimte ze daarvoor binnen de organisatie krijgen. Het plan van aanpak is met veel enthousiasme ontvangen. Er zijn concrete afspraken gemaakt over vervolg en de support voor dit traject vanuit het management. Er zijn op 2 themagebieden

oplossingen bedacht: communicatie en cultuur ( centraal staat daarbij: hoe zorgen we ervoor dat we elkaar makkelijker helpen). Als de verbetervoorstellen worden uitgevoerd zal dit waarschijnlijk ook effect sorteren voor de werkdruk. De evaluatie bijeenkomst zal in het najaar plaatsvinden.

**Resultaat:**

Hoewel het management tevreden was met het geformuleerde plan van aanpak was er wel een kritische noot, namelijk dat ze vonden dat er teveel naar de knelpunten met betrekking tot de medewerkers was gekeken en te weinig naar de knelpunten ten aanzien van de cliënten.

3.9 De Valkenhorst – Breda - opvang en begeleidingscentrum voor vrouwen en kinderen.

**Concrete uitwerking**

Uitgangspunten voor deze organisatie was: kun je door middel van netwerkgroepen draagvlak creëren voor organisatieveranderingen?  
Middels de netwerkbijeenkomsten zijn de stappen in een veranderingstraject gezet. Omdat het een traject waar een groot deel van de medewerkers aan deelnam zijn er parallelle sessies geweest. Bij elke ronde werd er steeds 1 bijeenkomst begeleid door de adviseur en voor de overige bijeenkomsten werd de begeleiding door de organisatie zelf op dezelfde wijze ingevuld. Aan de basis van dit project lag een strategiedocument om de huidige organisatiestructuur en werkwijze meer te laten aansluiten op de veranderde behoefte van de cliënten. De kaders zijn in deze strategienotitie vastgesteld. De netwerkbijeenkomsten hadden als doel om de invulling samen met de medewerkers vorm te geven. In totaal zijn er nu twee rondes geweest. In het najaar zullen de overige twee worden uitgevoerd.  
Eerste ronde: inventarisatie (vanuit het hart)- wat vinden de medewerkers van het plan. Wat zijn voor hen de tips en tops, waar zitten de vragen, wat zijn de positieve en negatieve punten.  
Tweede ronde: knelpunten bespreken (vanuit het verstand) – resultaten van de eerste bijeenkomst bespreken en benoemen wat de nieuwe structuur voor hun huidige werk kan betekenen. Zodat deze punten ook bij de verdere uitwerking van het veranderplan worden meegenomen. Dit betreft bijvoorbeeld de invulling van de functies, de taakverdelingen, de ideale groepsomvang.  
Derde ronde: Oplossingen bedenken voor de gesignaleerde knelpunten, invullen van de nieuwe groepsindelingen en de teams samen met de medewerkers en het opstellen van kaders voor het nieuwe ontwerp.  
Vierde ronde: Teamplannen opstellen en het uitwerken van de oplossingsrichtingen

**Resultaat:**

Op de bijeenkomsten kon uiting gegeven worden aan gevoelens van onrust en onzekerheid. Er wordt tevens een beroep gedaan op de deskundigheid van de medewerkers. Er moet heel wat bedacht worden en het is goed dat mensen van de werkvloer hierbij betrokken worden. Zij droegen in de bijeenkomsten aandachtspunten aan waar het management in haar overwegingen tot dan toe nog

geen rekening mee had gehouden. Veel medewerkers gaven aan dat zij wel de positieve elementen van de organisatieverandering erkennen voor hun cliënten, maar zij worstelen met de gedachten over en wat betekent dat voor hun eigen positie en het individuele belang. Het kunnen delen en de ruimte om deze gedachten te ventileren werden als bijzonder waardevol aangegeven. Transparantie en zorgvuldige communicatie zijn ook hier weer de aandachtspunten. Een duidelijke marsroute en tijdspad helpen bij het kunnen overzien van de situatie. De verslagen van alle groepsbijeenkomsten zijn op hun intranet geplaatst. Met het draagvlak gaat het tot op heden bijzonder goed!

### 3.10 Evean Particura – Purmerend - kraamzorg

#### **Concrete uitwerking**

Centrale thema was: betrokkenheid.

Betrokkenheid bij de cliënten versus betrokkenheid bij de organisatie. Binden en boeien. In een tijd van arbeidskrapte, marktwerking en toenemende concurrentie belangrijke thema's. Wat zorgt ervoor dat medewerkers prettig aan het werk zijn en hoe zorg je er als organisatie voor dat ze dat nog lang en gezond kunnen doen? De deelnemers hadden allemaal nuluren contracten. Staan zij hierdoor extra op afstand ten aanzien van de organisatie? Als het aan hen ligt niet en als het aan de organisatie ligt ook niet. Wat zorgt volgens hen voor binding: kennis over de organisatie, communicatie over planning, afspraken, bereikbaarheid en contactpersonen, contact met collega's en herkenbaarheid: "waar hoor ik bij". Er zijn in de bijeenkomsten een aantal verbetervoorstellen geformuleerd en gepresenteerd aan afgevaardigden van staf en management. Ze hebben afgesproken om gezamenlijk de benoemde verbetervoorstellen op te pakken. Wel werd al aangegeven dat veel punten al door de organisatie waren gesignaleerd en inmiddels werden opgelost. Door de leden van de netwerkgroep is een vragenlijst opgesteld die ze onder hun collega's hebben verspreid direct na afloop van de bijeenkomsten en die vervolgens nog een keer na een half jaar zou worden uitgezet om te kijken of er na deze periode een verbetering zichtbaar is.

#### **Resultaat:**

**Meer transparantie** m.b.t. communicatie en informatievoorziening. Door de aard van de werkzaamheden (– veel bij de cliënten), door communicatie via email en voicemail is het belangrijk om te zorgen voor duidelijke informatie over de werkzaamheden, afspraken, afstemming en bereikbaarheid en de ontwikkelingen in de organisatie zelf. Innovatief: verbeteren inwerkprogramma.

**Overlegmomenten** voor ontmoeting en kennisuitwisseling met collega's worden meer gefaciliteerd. Innovatief: maak de overleggen zo interessant dat medewerkers het niet willen missen. Met nadruk op leren, ervaringen uitwisselen en kennis delen.

#### **Aandachtspunt:**

Het vasthouden en levend houden van deze werkgroep en monitoring op de uitvoering werd extra bemoeilijkt omdat het hier al medewerkers met

nulurencontracten betref, de aard van de werkzaamheden te verschillend waren, en de afstand tot de organisatie ondanks de goede voornemens toch te groot bleek te zijn.

De contactpersoon die voor dit netwerk vanuit de organisatie was aangewezen was zelf geen onderdeel van het project als stafmedewerkster en dus ook eigenlijk geen eigenaar van de knelpunten. Het ontbrak de netwerk groep aan een belanghebbende trekker. Hierdoor is de netwerkgroep zelf niet in staat geweest om dit project een verder vervolg te geven. Door deze bijeenkomsten hebben de medewerkers wel de knelpunten die zij ervaren onder woorden kunnen brengen. Het oplossen en uitvoeren van verbetermaatregelen is verder door management en staf verder opgepakt. Het plan van aanpak heeft wel bijgedragen aan de beeldvorming over nulurencontracters. Management heeft aangegeven onder de indruk te zijn van de inzet en betrokkenheid en de behoefte om wel deel van de organisatie te willen zijn. Voor verdere analyse zie onderwerp valkuilen netwerk bijeenkomsten.

### 3.11 Isala – Zwolle - ouderenzorg

#### **Concrete uitwerking**

Conform de methodiek is er een plan van aanpak opgesteld. Dit plan van aanpak is gepresenteerd aan en besproken met het management. De deelnemers van de netwerkgroep hebben ieder 1 verbetermaatregel geadopteerd waarmee zij aan de slag zijn gegaan op hun eigen afdeling. Het management betoonde zich bijzonder coöperatief en onderschreef een groot aantal van de gesignaleerde knelpunten. De oplossingen zijn geformuleerd op team-, afdeling- en op organisatieniveau. Er is afgesproken dat de netwerkgroep regelmatig bij elkaar blijft komen en dat de afdelingshoofden daarbij aansluiten om de voortgang van het project te bewaken, maar ook om initiatieven uit te wisselen en te blijven leren van elkaar.

Innovatie en creativiteit kenmerkten deze netwerkgroep. Waarbij met name de focus op de verbetering van het welzijn van de cliënten centraal stond. Het management gaf bij de presentatie ook compliment aan de deelnemers over de mate waarop ze steeds meer invulling weten te geven aan het opnemen van de eigen professionele verantwoordelijkheid.

Centraal thema: Hoe zorgen we ervoor dat we op een gestructureerde manier de zorg kunnen leveren die wij willen geven en bewoners nodig hebben met de middelen die ons toegereikt worden?

Evaluatie zal plaatsvinden in najaar.

#### **Resultaat**

**Welzijn bewoners:** Twee innovatieve ideeën gericht op welzijn van de bewoners met als uitgangspunt : als je investeert in het welzijn van je bewoners zal de vraag naar zorg minder zijn.

- winkeltje bewoners – stimuleren onafhankelijkheid en zelfredzaamheid bewoners. Als bewoners zelfstandig dingen kunnen doen dat is de druk op

de begeleiding minder groot. Het management neemt de uitvoering van deze verbetermaatregel op en kijkt wat mogelijk is.

- Meer activiteiten voor de bewoners op de afdeling. Als cliënten in de gelegenheid worden gesteld om dingen te ondernemen als zinvolle dagbesteding voorkom je sleur en sociaal isolement en zo wordt de druk op de verzorging minder groot. De uitvoering van deze maatregel zal ook op organisatieniveau samen met de uitvoering van de dagbesteding worden opgepakt.

Verder zijn er veel creatieve oplossingen bedacht die het welzijn voor de bewoners kunnen verhogen. Deze staan opgenomen in plan van aanpak en kunnen door de netwerkleden in het vervolgtraject op de agenda worden gezet

De overige punten worden door de netwerkleden opgepakt:

**Efficiëntie:**

- Overzichtslst van (neven)taken medewerkers afdeling: Inventarisatie van de huidige taken en het benoemen van schaduw-personen, zodat bij afwezigheid/uitval taken niet onnodig lang blijven liggen.
- Checklist aan en afwezigheid disciplines. Hierdoor is het voor de cliëntenbegeleidsters transparanter welke afspraken wanneer ingepland kunnen worden.
- Meer onderlinge afstemming tussen de twee samenwerkende teams. Hierdoor in staat om gemakkelijker onderling te wisselen en te leren van elkaar best practises.

**Invloed:**

- Invloed op de agenda en de planning van de werkoverleggen.

**Waardering:**

- Management en medewerkers geven elkaar te weinig complimentjes. Soms mag extra inzet en toewijding best worden benoemd en uitgesproken en minder als een vanzelfsprekendheid worden beschouwd. Complimentjes maken het werk een stuk aangenamer.

3.12 Groep Verzorgenden

**Concrete uitwerking:**

Centraal stond het thema: *hoe zorgen we ervoor dat het leuk is en blijft om in de zorg te werken*. Naar landelijk niveau vertaalt betekende dit: hoe zorgen we voor voldoende arbeidskrachten. Op organisatieniveau: Hoe houd ik tevreden medewerkers? En op individueel niveau: hoe houd ik plezier in mijn werk. De geformuleerde uitgangspunten zijn vertaald naar deze niveaus. De gekozen uitgangspunten waren taken/verantwoordelijkheden van medewerkers, communicatie en betrokkenheid management met inhoud van werk. Hier zijn dan weer verbetermaatregelen voor bedacht.

Ieder netwerklid heeft 1 verbetermaatregel geadopteerd en die binnen haar organisatie ingevoerd. Ook de bestuurder van CNV is met een aantal maatregelen

aan de slag gegaan. Om te kunnen vaststellen of de bedachte verbetermaatregel daadwerkelijk effect gaan hebben is een 0-meting uitgevoerd. De 0-meting heeft als doel om vast te stellen wat de uitgangssituatie is in de verschillende organisaties, alvorens de verbetermaatregel is uitgevoerd. In het najaar worden vervolgmetingen uitgevoerd.

### **Resultaten:**

**Meer bewustzijn eigen rol:** Het project heeft er volgens deze deelnemers aan bijgedragen dat ze zich bewuster zijn geworden van hun rol en handvatten hebben gekregen om zaken bespreekbaar te maken. Het project biedt hen vooral een structuur. Ze willen de opgedane ervaringen gebruiken om op een meer projectmatige manier problemen op te pakken en zo meer samen te werken aan het bedenken van oplossingen.

**Nieuwe protocollen:** Via inventarisatie van de aanwezige protocollen zijn taken en verantwoordelijkheden opnieuw tegen het licht gehouden en geherformuleerd. Dit draagt volgens de deelnemers bij aan transparantie en efficiëntie. Een goede aansluiting van de kwaliteiten van medewerkers op de taakverdeling heeft een positief effect heeft op de tevredenheid en daardoor wordt werken in de zorg een stuk aantrekkelijker. Dit staat nu op de kaart van management. Gezamenlijk wordt daar verder invulling aangegeven.

**Invloed:** Op welke moment maak je wat bespreekbaar? Welke invloed kun je als medewerker uitoefenen wat er op de agenda staat van de overleggen? Door je bewuster te zijn dat je daar ook een verantwoordelijkheid in te nemen hebt ben je in staat om daadwerkelijk invloed uit te oefenen. De verbetermaatregelen hebben geleid tot hernieuwde afspraken tussen management en team over de inhoud van de werkoverleggen. De bestuurder van CNV heeft twee trajecten in gang gezet: inbrengen en bespreken aandachtspunten vanuit de CIE bij de CAO onderhandelingen en het geven van voorlichting over kwaliteitskeurmerken van opleidingen.

#### 3.13 Jongerengroep

### **Concrete uitwerking**

Uit diverse onderzoeken blijkt dat veel starters uitvallen in de zorgsector. Dit was de probleemstelling waarmee de jongerengroep van 'Slimmer werken in de zorg' aan de slag is gegaan. In eerste instantie werden de begrippen uit de probleemstelling verhelderd om vervolgens oorzaken van het probleem te benoemen.

Een stormvloed van mogelijke oorzaken van de probleemstelling kwam naar voren. De jonge medewerkers hadden enorm veel ideeën over de reden waarom het niet altijd even soepel verloopt in hun sector. Deze oorzaken vielen onder de volgende categorieën: jongeren, werkgevers, maatschappij, organisatie, cliënt en opleiding.

Vanuit het probleem 'Waarom is er veel uitval onder jonge medewerkers in de zorgsector?' is de volgende hoofdoorzaak geformuleerd: "Jongeren ervaren een te hoge werkdruk". Uitgaande van deze oorzaak zijn er 83 verschillende oplossingen bedacht. Alle oplossingen zijn geclusterd in de volgende categorieën: cliënten, collega's, jongeren, leidinggevende, de maatschappij, opleiding en organisatie.

### **Resultaat**

De jongeren kozen als beste oplossing: **Intervisiegroepjes met starters en ervaren medewerkers, begeleid door een coach die hier voldoende tijd voor heeft**. Deze oplossing werd aan de hand van voor- en nadelen geanalyseerd tot het volgende:

Om de oplossing te bewerkstelligen kan er een buddysysteem worden opgezet waarbij een ervaren medewerker aan minder ervaren medewerker wordt gekoppeld in de vorm van een "doorgroeijsysteem". Bij dit doorgroeijsysteem wordt er een verschil gemaakt tussen jongere (junior) of startende werknemers en oudere (senior) of meer ervaren medewerkers.

Het idee van het buddysysteem is dat een jongere medewerker aan een buddy wordt gekoppeld. De buddy is een oudere en/of meer ervaren medewerker. Beiden draaien de eerste 1 of 2 maanden zo veel mogelijk diensten samen, zodat er ruimte is om methodieken 'af te kijken' en het krijgen van feedback. De buddy dient op een bepaald gebied kwaliteiten te hebben, bijvoorbeeld goede tiltechnieken, om kunnen gaan met agressie en stress of taakgericht hulpverlenen. De junior medewerkers worden in deze kwaliteiten (groepsgevijs) getraind.

De senior medewerkers krijgen zo de mogelijkheid om hun kwaliteiten over te dragen en hun talenten te ontplooiën. Hierdoor blijven de seniormedewerkers in ontwikkelingen en worden de junior medewerkers professioneler en getraind in relevante vaardigheden. De capaciteit en het bijbehorende zelfvertrouwen binnen het werk wordt hierdoor vergroot.

In de nabespreking gaven jongeren aan herkenning te vinden bij elkaar rondom werksituaties. Opvallend was dat de jongeren zich alle erg verantwoordelijk voelde in hun baan omdat het om mensen gaat. Daarnaast was de algemene ervaring dat hun direct leidinggevende uit de praktijk kwam en weinig of geen managementervaring had. Dit werd door de jongeren gemist. De jongeren hadden het idee dat hun leidinggevende weinig tijd had, wat de jongeren belemmerde om met hun vragen of situaties rondom werkdruk met hen te bespreken. De jongeren hebben ervaren dat je werksituaties kunt beïnvloeden en zo de werkdruk kunt verlagen.

Terugkijkend op de bijeenkomsten ziet CNV Jongeren de drie bijeenkomsten als waardevol, waar veel informatie over 'Slimmer Werken' in de Zorgsector naar voren is gekomen.

## 3.14 Van Neynselgroep

**Concrete uitwerking**

De deelnemers aan de netwerkgroep zijn werkzaam op de werkvloer. De groep bestond uit: ziekenverzorgenden, zorgcoördinator, activiteitenbegeleider, P&O adviseur, en een verpleegkundige. De gekozen probleemstelling is: Gebrekkige interne communicatie staat optimale zorg in de weg (omdat...).

Als hoofdoorzaak gaven de deelnemers aan: er zijn te weinig contactmomenten tussen de medewerkers. Bij het formuleren van het probleem is uitgegaan van een gemeten probleem dat ingebracht is door de medewerkers.

Van te voren is aangegeven dat de verbeteringen moeten passen binnen beleidskaders van de organisatie. Deze zijn:

- de oplossing moet passen binnen de visie van de van Neynselgroep
- de oplossing moet kostenneutraal zijn
- de oplossing moet uitgevoerd worden door management en medewerkers
- de oplossing wordt als pilot op een afdeling ingevoerd en bij succes geïmplementeerd op andere afdelingen
- de oplossing wordt gepresenteerd tijdens het managementoverleg en de oplossing wordt geëvalueerd

Gedurende het project zijn de begrippen interne communicatie en optimale zorg nader uitgewerkt. Ook is aangegeven wat kan worden verstaan onder contactmomenten: werkoverdracht 's ochtends, werkoverleg, evaluatie, 's middags werkoverdracht, teamoverleg, lunchpauzes, informeel overleg, tussentijds overleg met de leidinggevende.

Op basis van een grondige probleemanalyse is een lange lijst van mogelijke oplossingen samengesteld. Vervolgens koos iedere deelnemers met behulp van de 'songfestivalmethode' zijn/haar beste drie oplossingen. Gezamenlijk zijn de beste oplossing vastgesteld, werden de voor- en nadelen van deze oplossing uitgewerkt en zijn afspraken gemaakt over uitvoering en evaluatie.

Tijdens de verbetergroep kwam steeds als oplossing naar voren dat er meer personeel bij moet komen. Aangezien de oplossing kostenneutraal moest zijn, bleek dit geen optie. Bij de oplossing die nu gekozen is (roosterplanning), heeft de verbetergroep de nadelen kunnen wegwerken. Een knelpunt bleef echter bestaan namelijk de extra kosten voor ORT/weekenden en langere diensten. Door een goed rooster kan dit verbeterd worden maar niet geheel opgelost worden.

Samengevat kunnen we het volgende concluderen wat betreft de roosterplanning:

- meer evenwicht komen tussen het aantal full- en parttimers (de basis zijn fulltimers met daaromheen parttimers en mukkers)
- minder strak plannen en tijd inruimen voor een gedegen overdracht
- parttimers werken meer hele dagen (in plaats van gebroken diensten)



- er komt een rooster voor twee maanden
- er komen extra uren tijdens spitsdrukte

### **Resultaat**

Er zijn diverse oplossingen aangedragen en goedgekeurd door de directie namelijk:

- Cursussen beter verdelen over het hele jaar, niet alleen aan het einde van jaar.
- Intranet voor iedereen toegankelijk.
- Personeel in sollicitatiecommissie bij collega's en managers.
- Meldpunt voor tekort en overschot aan personeel.
- Alle dossiers komen in de computer.
- Van scholing gebruik maken om interne communicatie te verbeteren.
- OR zal af en toe op het werkoverleg aanwezig zijn (contactpersoon regelt dit).
- Inbrengen van agendapunten door iedereen is mogelijk en gewenst.
- Bij het teamoverleg wordt een begin- en eindtijd afgesproken.

Naast bovenstaande oplossingen, die op korte termijn effect zullen hebben, is uit een groslijst van mogelijke oplossingen de beste oplossing gekozen die binnen de beleidskaders (vastgesteld door de directie) past. Deze oplossing is de modernisering van de roosterplanning. Belangrijkste resultaat is de verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening. Dit komt tot uitdrukking in: rust onder cliënten, evenwichtige belasting van medewerkers en toegenomen zorgkwaliteit door meer regelmaat en voorspelbaarheid van het werk. Ook de weg die is gevolgd blijkt bij te dragen aan de gewenste innovatie. Er is grote waardering voor de aanpak van onderop. De waardering komt niet alleen van de betrokken medewerkers, maar ook vanuit het management en collega's. Er is een agenda voor de toekomst neergezet.

#### 3.15 Humanitas Bergweg

### **Concrete uitwerking**

Binnen de organisatie zijn twee netwerkgroepen gevormd. Een netwerk bij de verschillende teams in de facilitaire diensten (verder te noemen: Atriumgroep) en een netwerk bij het team dat de zorgverlening op de Hindoestaanse afdeling verzorgt (verder te noemen: Dastagroep). Beide groepen hebben in vier bijeenkomsten intensief gezocht naar oplossingen voor actuele knelpunten.

Het thema van de Atriumgroep is de versterking van de onderlinge samenwerking tussen de verschillende teams. Oplossingen zijn gezocht vanuit diverse perspectieven (korte en lange termijn in combinatie met individueel, team en organisatieniveau). Concreet zijn de belangrijkste voorstellen:

Individu

1. Relatie tussen restaurant en activiteitencommissie verbeteren door een vertegenwoordiger van het restaurant in de activiteitencommissie. Uitproberen!

2. Gewenst gedrag: elkaar op een positieve manier aanspreken, positief reageren op negatief gedrag. Duidelijk zijn naar collega's, check of het over is gekomen, duidelijk zeggen of je het wel of niet doet.

#### Teams

3. Vast overleg met teams en leidinggevenden, eenmaal per maand met een paar vertegenwoordigers per team. Taak van dit overleg: het moet inhoudelijk over het werk gaan, wat staat er op de rol, uitwisseling, ideeën aandragen, probleemoplossend zijn en kwaliteit verbeterend.
4. Service Level Agreements (SLA) afspreken (standaard vaststellen en hoe regelen als je wil afwijken). Draaiboek maken voor nieuwe activiteiten en in onderling overleg, zo als bij conflicterende activiteiten.
5. Receptie bevorderen als centraal punt voor diverse werkprocessen zoals: de agendaplanning, overleggen met betrokkenen als er een dubbele afspraak gemaakt moet worden over de ruimte, actueel houden van de informatie.

#### Organisatie

6. Themaweek met een centraal thema 'feedback geven' (voor personeel en bewoners), maak daarbij gewenst gedrag meetbaar en beloon het.
7. Service Level Agreements (SLA ) vaststellen en in de organisatie communiceren.
8. Informatiezuil in het Atrium met alle activiteiten.
  - Actueel houden (receptie is beheerder).
  - Vrolijk, opvallend, leuk om even te gaan kijken.
  - Glasplaat ervoor.
  - In de buurt van de brievenbussen.

Het thema van de Dastagroep is: 'Hoe kunnen wij bij de DASTA prettiger werken'. DASTA, dit betekent overigens levensgeschiedenis, verzorgt dagopvang voor Hindoestaanse ouderen. De cliënten krijgen activiteiten aangeboden, er wordt indien mogelijk met en anders voor ze gekookt en ze krijgen de noodzakelijke verzorging. De medewerkers merkten steeds meer dat zij last kregen in de uitoefening van hun beroep door de opstelling en het gedrag van de cliënten. De cliënten, allemaal van Hindoestaanse afkomst, namen vanuit hun positie als oudere (een cultuuraspect waarbij de oudere familieleden altijd het hoogst op de sociale ladder staan) tegenover de ook van Hindoestaanse afkomst jongere medewerkers een aanmatigende houding aan. Medewerksters werden tegen elkaar uitgespeeld, roddel en achterklap vierden hoogtij. Hierdoor ontstonden er spanningen in de samenwerking tussen de medewerkers onderling. Ook de doelstelling van de DASTA, namelijk dagbesteding, kwam steeds meer in het gedrang. De cliënten hadden het gevoel een dagje uit te zijn en wilden vooral verzorgd worden. Inzet en hulp van cliënten bij bijvoorbeeld een activiteit als gezamenlijk koken werd steeds minder. Hierdoor nam de verveling toe en hadden ze nog meer tijd om 'praatjes' te maken. Het werken werd voor de medewerkers steeds minder aangenaam en ook minder leuk. In vier bijeenkomsten is met de medewerkers gewerkt aan het inventariseren van de problemen en het werken aan concrete verbetervoorstellen.

Wat onmiddellijk opviel was de betrokkenheid en de gedrevenheid van de medewerkers om van de DASTA een succes te maken. Belangrijk was dus om te constateren dat ze allemaal aan hetzelfde doel werken. Hoe zorgen wij ervoor dat wij weer prettig bij de DASTA kunnen werken.

Vanuit meerdere perspectieven zijn nieuwe gedragsregels opgesteld voor de cliënten. Aan de huidige cliënten is uitleg gegeven en gevraagd zich daaraan ook te committeren. Aan nieuwe cliënten zal bij de intake de gedragsregels worden voorgelegd. Er zijn nieuwe werkafspraken gemaakt, waarbij als belangrijkste geldt dat voortaan aan de start van de dag gezamenlijk wordt bekeken wat ze met welke cliënten die dag willen gaan doen. Aan het eind van de dag nemen ze tijd om met elkaar de ups en downs te bespreken. Ook voor de werving van nieuwe vrijwilligers zijn creatieve oplossingen bedacht.

Wat maakte dit project nou zo leuk? Dat is de betrokkenheid van de DASTA medewerkers. Door de bijeenkomsten merkten de medewerkers dat ze eigenlijk allemaal aan hetzelfde doel werkten en zo dicht bij elkaar kwamen. De deelnemers waren ontzettend spontaan, maar ook eerlijk naar elkaar. Hierdoor ontstond er een sfeer van openheid waaruit eigenlijk vanzelf gewerkt werd aan prettiger, slimmer met elkaar werken.

Tijdens de afsluitende evaluatieronde geven alle deelnemers aan de deelname aan het netwerk positief te hebben ervaren. Het management is blij met het plan als resultaat en ziet de werkwijze in het project als goede aanvulling op het bestaande overleg.

### **Resultaat**

Het netwerk binnen het Atrium heeft opgeleverd dat de deelnemers beter zijn gaan samenwerken hebben opgedaan. De betere onderlinge samenwerking wordt door de betrokkenen als positief ervaren. Als deze samenwerking wordt voortgezet bij het uitvoeren van de gekozen maatregelen, zal het werkplezier van de deelnemers en hun collega's binnen de Atriumteams blijvend toenemen. Door gerichter samen te werken en de betere onderlinge communicatie (meer uitwisselen, gerichter feedback geven op een positieve manier), zullen de Atriumteams de interne organisatie verbeteren. Dit maakt de werkprocessen effectiever en efficiënter (er ontstaan minder problemen en als ze ontstaan worden ze sneller besproken en opgelost). Uiteindelijk zullen de cliënten dit naar verwachting merken in een betere dienstverlening en een hogere klanttevredenheid.

Het personeel van de dagopvang voor Hindoestaanse ouderen DASTA bij Humanitas Bergweg in Rotterdam heeft nieuwe ideeën aangedragen om veranderingen op de werkvloer door te voeren. Hier speelde een specifiek cultuurgebonden vraagstuk, dat op een effectieve en kostenneutrale wijze is opgelost. Er zijn nieuwe werkafspraken gemaakt, nieuwe gedragsregels voor

cliënten opgesteld en er is een PR-campagne opgezet om nieuwe vrijwilligers te vinden.

## Hoofdstuk 4

### Resultaten

De meeste netwerkgroepen hebben met een presentatie aan het management de resultaten gepresenteerd en aanbevelingen gedaan voor verbetering. Drie netwerkgroepen hebben vervolgvaciteiten ondernomen gericht op implementatie van de verbetervoorstellen. Twee van deze groepen hebben in het kader van het train-de-trainer programma aanvullende ondersteuning gekregen.

In dit hoofdstuk beschrijven we de resultaten. Eerst gaan we in op algemene signalen en trends rond de dienstverlening en aansluitend geven we een overzicht van de belangrijkste projectervaringen. Tenslotte gaan we in de effecten van de methodiek 'slimmer werken'. In de matrix in bijlage 1 staan de thema's waarmee de netwerkgroepen zich op hebben gericht.

#### 4.1 Knelpunten in de zorg


Tijdens de eerste bijeenkomsten is gebrainstormd over de vraag 'wat kan er beter binnen onze organisatie'. De knelpunten die hier genoemd werden, zijn gerubriceerd in thema's. Er zijn 1 of meerdere thema's uitgekozen om mee aan de slag te gaan, namelijk. De thema's zijn benoemd in de matrix in bijlage 1.

In deze paragraaf bespreken we een aantal gesignaleerde trends.

##### *Cultuur*

Wat opvalt is dat een aantal bestuurders van zorginstellingen aangeven dat zij het project als middel willen inzetten om een cultuurverandering in te zetten of verder in te bedden in te organisatie. Van oudsher is er veelal een cultuur waarbij beleid top down in de organisatie wordt uitgezet. Dit komt tot uiting in het systeem en het gedrag. Reactief gedrag van medewerkers is daar een voorbeeld van, evenals de beperkte mogelijkheid om in de dagelijkse werkpraktijk flexibel met signalen of problemen om te gaan. In de instellingen waar het project gestart is, werd vaak genoemd dat er een sfeer hangt van 'wij (medewerkers) – zij (management) waar ook geklaag uit voortkomt. Doel van de cultuuromslag is medewerkers meer invloed geven maar daarmee ook verantwoordelijkheid voor wat er op de werkvloer gebeurt. Hoewel een daadwerkelijke cultuurverandering een grootschalige aanpak vereist, kan dit project als een van de instrumenten fungeren om dit gestalte te geven. Ook is het van belang dat medewerkers niet alleen meer verantwoordelijkheden krijgen maar ook de mogelijkheden om zelfstandig knelpunten aan te pakken.

Als onderdeel van een cultuuromslag werd ook de noodzaak tot een zakelijkere opstelling genoemd. Meer sturen op prestaties, organisatie doelen helder formuleren en hier duidelijkere afspraken over maken waar medewerkers en management ook op zijn aan te spreken, zijn hier voorbeelden van.



'Medewerkers stappen weer van de tribune af, het speelveld op'.

### *Communicatie*

Communicatie is een belangrijk aandachtspunt binnen de organisaties waar het project van start is gegaan.

Een voorbeeld hiervan is de communicatie over waar het bestuur van de organisatie mee bezig is. Opvallend is dat de thema's waar netwerkgroepen zelf aan willen werken soms ook thema's zijn die binnen de organisatie al de nodige aandacht hebben. Blijkbaar worden medewerkers hierover niet of onvoldoende geïnformeerd. Ook de communicatie tussen afdelingen wordt vaak als een knelpunt ervaren waardoor veelal het wiel opnieuw moet worden uitgevonden. Ook kan dit leiden tot ergernissen en inefficiënt werken. Dit gebeurt ook wanneer er onvoldoende afstemming plaatsvindt ten aanzien van de benodigde zorg.

### *Kleinschalig wonen*

De toename van kleinschalige woonvormen en de andere manier van werken die hiervoor gevraagd wordt, is ook onderwerp van een aantal netwerkgroepen. Wat betekent kleinschalig wonen voor het zorgaanbod, hoe zorgen we voor voldoende afstemming met de rest van de organisatie, zijn vragen die hier behandeld worden.

### *Organisatie en bedrijfsvoering*

Verbeteringen aanbrengen in de bedrijfsvoering komt een aantal keren aan bod. De taakverdeling binnen teams is een aantal keren genoemd als verbeterpunt. Heldere afspraken hierover ontbreken soms of de taakverdeling is niet efficiënt. De hoeveelheid administratieve taken en de verdeling daarvan kan efficiënter. Coördinatie t.a.v. de afronding van taken ontbreekt, net als prioritering. Vanwege de grote hoeveelheid taken leidt dit tot een hogere ervaring van werkdruk. Dit betekent in een aantal gevallen dat er structureel te weinig aandacht wordt besteed aan zaken als behandelplannen, afstemming met behandelcoördinatoren, etc. Onvoldoende aandacht voor de scholingsbehoefte van medewerkers en groeimogelijkheden is ook een veelgenoemd punt.

#### 4.2 Projectervaringen: aandachtspunten voor implementatie en borging

Een eerste aandachtspunt is de  Samenstelling  van de netwerkgroepen. Soms waren er groepen met medewerkers van 1 locatie of 1 afdeling en soms van meerdere locaties. Soms hadden we deelnemers binnen een groep met heel verschillende expertise gebieden, zoals thuiszorg/kraamzorg, langdurig/kortdurende zorg, intensieve zorg/dagbesteding. Soms waren er grote verschillen qua opleidings- en functieniveau van de deelnemers. De gesignaleerde problemen en knelpunten konden daardoor ook heel verschillend zijn en leverden dat weer grote verschillen in inzicht op tussen de deelnemers. Wat bij de een speelt herkent de ander niet. Overeenstemming verkrijgen over de knelpunten kan dan lastig zijn. Dit is overigens ook weer de kracht van dit soort bijeenkomsten, hierdoor is men wel in staat om van elkaar te leren. "oh, hoe hebben jullie dat dan opgelost?" "ik wist niet dat probleem zo bij jullie speelde".

Een ander aandachtspunt is wie deelneemt aan de groepen. Het vraagt bepaalde vaardigheden van de deelnemers om een verbetervoorstel te adopteren en er ook echt mee aan de slag te kunnen gaan. We moeten niet vergeten dat dit down-up werken een vernieuwende aanpak is binnen de zorg. Niet iedereen is in staat om deze rol ook zo danig in te vullen. Wat opviel was dat de eerste 3 bijeenkomsten vaak ongedwongen verliepen, dat het presenteren aan het management al spannender werd en men vervolgens met de uitvoering van het plan van aanpak vast liep. Hoe organiseer ik dat dan? Wie heb ik daar voor nodig? Hoe ga ik om met weerstand bij de leidinggevenden?

Twee organisaties kozen ervoor om presentaties te laten verzorgen door de netwerkleden aan hun eigen teams of aan het management. Dit werkte bijzonder inspirerend. Het was een opsteker voor de netwerkleden en het zorgde voor draagvlak binnen de rest van de organisatie. Het blijkt lastig om alleen aan de slag te moeten met een verbetermaatregel. Support en ondersteuning van anderen helpt hierbij.

Meerdere netwerkgroepen liepen aan tegen het gegeven dat er vooraf onvoldoende communicatie en afstemming was met het management. Het is frustrerend om met een knelpunt aan de slag te gaan, verbetermaatregelen te adopteren en dan te ontdekken dat het al via een andere lijn wordt opgepakt.

Gebleken is dat de mogelijkheid tot onderling contact en afstemming een rol speelt bij de realisatie van de verbetervoorstellen. Van belang is een niet te grote (fysieke) afstand tussen de deelnemers. Bij een aantal netwerkgroepen die vanuit verschillende locaties en/of regio's waren samengesteld was voortzetting van het project organisatorisch soms lastiger in vergelijking met de netwerkgroepen die op 1 locatie gehuisvest zijn.

Het hebben van een gezamenlijk doel/belang draagt bij aan het succes van een project 'slimmer werken'. Het is makkelijker om samen aan iets de werken dan ieder voor zich. Soms was er gekozen om in koppels een verbeterpunt op te pakken en die waren dan vaak succesvoller dan diegene die het alleen moesten trekken. Het werkte stimulerend als de groepen bij elkaar bleven komen voor afstemming en om de voortgang te bespreken. Als je dan vastloopt is het eenvoudiger om daar even support van de anderen bij te vragen dan als je op je eilandje probeert om het alleen op te lossen.

Wat viel op? Alle netwerkgroepen zijn in staat geweest om meerdere thema's en vraagstukken te benoemen waarmee de productiviteit en het werkplezier in de organisatie kan worden verbeterd. Dit varieert van planning, flexibele werktijden, taakverdeling, interne opleidingen, kleinschalig wonen, meetbaar maken van teamprestaties, klantgerichte communicatie tot voorkomen van ziekteverzuim, anders omgaan met werkdruk en efficiënter inrichten van de organisatie. Het bepalen van prioriteiten c.q. het selecteren van de onderwerpen is in alle groepen



goed gegaan. Wat daarin opvalt dat de geselecteerde onderwerpen in de meeste gevallen betrekking hebben op het functioneren van de organisatie (bedrijfsvoering, samenwerking en arbeidsomstandigheden). Twee netwerkengroepen hebben het klantperspectief (welzijn van cliënten) centraal gesteld met het uitgangspunt dat hogere klanttevredenheid ook het werk kan verlichten.

Een kritische succesvoorwaarde blijkt de ondersteuning en facilitering vanuit het management. Om vervolgbijeenkomsten te plannen moeten mensen vaak vrijgeroosterd worden. Hiervoor is echt wel draagvlak nodig van management. Van de huidige deelnemers wordt in ieder geval bij vier organisaties (Viataal, Isala, Careyn en Prisma) een vervolg gegeven aan het project. De netwerkgroepen blijven aan hun huidige plan van aanpak werken of worden ingeschakeld als klankbordgroep voor hun management. Ons inziens zit de kracht van de gevolgde aanpak met een netwerkgroep in het doorgaan met de bestaande groep, totdat het project 'klaar' is. De methodiek voorziet in een projectmatige aanpak met een probleemanalyse, het selecteren van praktisch toepasbare verbeteringen en het implementeren en borgen in de organisatie. Overigens is het wel zo dat bij nieuwe onderwerpen het beter is om een nieuwe netwerkgroep of werkgroep te vormen.

Op grond van bovenstaande ervaringen kan worden aangegeven wat bijdraagt aan een geslaagd project:

- Commitment van het management
- Zoveel mogelijk gelijke achtergrond van de deelnemers
- Opleidings- en functieniveau van deelnemers die niet te ver uiteenlopen
- De medewerkers die deelnemen doen dat vanuit een grote mate van betrokkenheid
- Een cultuur binnen de organisatie die stimuleert tot initiatief
- Voldoende tijd beschikbaar voor de deelnemer – voor ingewikkelde verandertrajecten is een sessie van 4 bijeenkomsten tekort

#### 4.3 Effecten van slimmer werken: de arbeidsproductiviteit

De resultaten van de bijeenkomsten van de netwerkgroepen zijn divers. De oplossingen die door medewerkers worden aangedragen variëren van het maken van een draaiboek voor nieuwe medewerkers, het invoeren van POP's, het bijwerken van adreslijsten tot het invoeren van een takenkaart. Voor een aantal van de verbetermaatregelen worden metingen gedaan om de effecten te kunnen vaststellen. Voor de uitvoering van de verbetermaatregel in de organisatie wordt een 0-meting gedaan. De meting wordt na een half jaar nog een keer gedaan zodat er inzicht is in de effecten. In deze paragraaf wordt een relatie gelegd met de arbeidsproductiviteit.

*'Een efficiëntere taakverdeling bespaart ons 2 mln op jaarbasis'.*

### *Meten van arbeidsproductiviteit in de zorg.*

Een belangrijk doel van dit project is om de arbeidsproductiviteit te vergroten. Om te kunnen meten of we dat doel hebben behaald is een goede begripsdefinitie van belang. Uit vele studies die tot nu toe zijn gedaan, blijkt dat het moeilijk is om de arbeidsproductiviteit in de zorg te definiëren en te meten. De algemene definitie van arbeidsproductiviteit is: de productie per ingezette eenheid. Echter, anders dan in de industriële sector, zijn zorgdiensten bijna per definitie unieke producten. Het product van de zorg wordt in een onderzoek van Plexus, SEO en de UvA<sup>1</sup> naar arbeidsproductiviteit omschreven als de mate waarin de geleverde zorg de kwaliteit van leven verhoogt, oftewel de mate waarin mensen gezonder of gelukkiger zijn geworden dankzij de zorg. Zij hanteren daarmee een zogenoemde *outcome* of 'effectmaat' voor de zorgproductie. Een andere mogelijkheid is het meten in *output* termen. Dan is het aantal behandelde cliënten per arbeidsuur een manier om de arbeidsproductiviteit te meten. Nadeel van deze methode is dat de zorgzwaarte niet wordt meegerekend. In de praktijk wordt daarom meestal gewerkt met *throughput* indicatoren zoals het aantal verpleegdagen of het aantal uur thuiszorg. Een toename van het aantal uren thuiszorg per fte wil echter nog niet zeggen dat de kwaliteit van leven is toegenomen.

De onderzoekers stellen in hun rapport<sup>1</sup> dat de opdracht voor de toekomst is om 'de productie van 'kwaliteit van leven' met zo min mogelijk arbeid te verrichten. De toekomstige zorgbehoefte kan dan met minder inzet van mensen worden geproduceerd'.

### *Mogelijkheden om de arbeidsproductiviteit te vergroten*

Het project richt zich met name op het aanbrengen van verbeteringen in de dagelijkse werksfeer. In deze paragraaf gaan we daarom niet nader in op de mogelijkheden om op macro niveau de arbeidsproductiviteit te vergroten. Binnen instellingen zijn er diverse manieren om de arbeidsproductiviteit te vergroten. Een aantal voorbeelden:

- Bedrijfsvoering: informatievoorziening, meer inzicht in de relatie tussen kosten per zorgproduct, meer en betere sturing op prestaties, efficiënte taakverdeling, benchmarken, uitbesteden.
- Zelfzorg: Meer gebruik maken van de toenemende mogelijkheden rondom de inzet van (jonge) ouderen als mantelzorger of vrijwilliger. Ook meer gebruik maken van de toenemende mobiliteit van ouderen door meer eigen en gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de zorg toe te delen.
- ICT: Betere toepassing van ICT technologie
- Personeelsbeleid: beleid rondom ziekteverzuim, prestatiebeloning, verantwoordelijkheden laag in de organisatie, gedrag en normen en waarden binnen de organisatie, functie differentiatie.
- Zorgprocessen: herontwerp van zorglogistiek, integrale zorg, woonconcepten.

---

<sup>1</sup> Morgen zonder zorg(en)? Arbeidsproductiviteit en innovatieve kracht in de zorg, ministerie van VWS, juli 2005

Voor de inventarisatie van deze voorbeelden is gebruik gemaakt van het eerdergenoemde onderzoek, de rapportage 'arbeidsproductiviteit en innovatieve kracht in de zorg' (ministerie van Economische zaken en VWS, juli 2005) en diverse artikelen.

#### *Slimmer werken en arbeidsproductiviteit*

Zoals aangegeven zijn er diverse mogelijkheden om de arbeidsproductiviteit te vergroten. De netwerkgroepen die hebben meegedaan bereiken ieder afzonderlijk verbeteringen ten aanzien van de arbeidsproductiviteit. Soms betreft het kleine stapjes vooruit, soms gaat het om aanzienlijke verbeteringen.

#### 4.4 De concrete resultaten van de netwerkgroepen

De resultaten die de netwerkgroepen concreet hebben bereikt zijn te clusteren onder vier thema's: verbeteringen rondom het personeelsbeleid, de bedrijfsvoering, de zorgprocessen en betrokkenheid

##### Personeelsbeleid

- Communicatie: informatieverstrekking verbeteren en helderheid over verwachtingen. De ervaren werkdruk neemt af, waardoor er meer ruimte ontstaat voor het primaire proces.
- Verbeteren inwerktraject nieuwe medewerkers. Medewerkers zijn sneller volledig inzetbaar en vaak ook breder inzetbaar.
- Doorgroei mogelijkheden verbeteren door gestructureerde aandacht voor scholing en training mede op basis van persoonlijke ontwikkelingsplannen. Een gelijksoortig verbetertraject heet betrekking op het bieden van intervisie mogelijkheden. De effecten op de productiviteit zijn indirect. Verwacht mag worden dat medewerkers meer worden ingezet overeenkomstig de eigen competenties.
- Aandacht voor een gezonde cultuur (arbeidsomstandigheden, preventie van verzuim, zakelijk leidinggeven combineren met mensgericht leidinggeven. Het effect is evident: een lager ziekteverzuim en een positieve cultuur van samenwerking heeft een positief effect op de productiviteit.
- Arbeidsmarkt communicatie

##### Bedrijfsvoering

- Efficiency winst door herverdeling van taken en verdere structurering van de taakverdeling. Dit levert materieel een aanzienlijk tijdsbesparing op. Deze tijdsbesparing schept ruimte voor verdere verbetering van kwaliteit van dienstverlening. De slimmere taakverdeling levert immaterieel rust in de onderlinge samenwerking en verdere groeimogelijkheden.

- Herontwerp van de organisatie: van functiegerichte afdelingen/ teams naar integrale dienstverlening. De omvang van de dienstverlening (uitgedrukt in opname capaciteit van aantal cliënten) neemt toe bij een gelijkblijvend aantal medewerkers.
- Samenwerking tussen afdelingen: concrete verbeteringen in de samenwerking tussen de teams die opeenvolgende schakels vormen in het zorgproces door afstemming en structurering van overdracht draagt bij onderlinge uitwisseling tussen de teams ('bij elkaar inspringen als dat nodig is') omdat je elkaar werkprocessen goed kent. Een bijkomend effect is dat je leert van elkaars 'best-practices'.
- De lerende organisatie: in beeld brengen welke manieren past bij de eigen organisatie en die manieren ook in de praktijk brengen. Dat is gedaan door het vastleggen van 'best-practices' ondermeer door in kaart te brengen en vast te leggen wat andere afdelingen of andere teams al heel slim of handig hebben georganiseerd. Dat is ook gedaan door een mailcontactgroep te vormen.
- Verbeteren planning/ roostering
- Verminderen administratieve last

#### Zorgprocessen en cliëntperspectief

- De telefonische en elektronische bereikbaarheid van zowel medewerkers belast met de zorgverlening als ook van leidinggevenden (zorgmanagers) slimmer structureren heeft als effect dat er minder verstoringen zijn in het werkproces.
- Het welzijn van cliënten verhogen door invoeren van innovaties die de betrokkenheid en zelfredzaamheid van vergroot. Cliënten ervaren een zinvolle dagbesteding, dragen verantwoordelijkheid, komen uit een sociaal isolement, doen taken zoveel mogelijk zelfstandig. Het zichtbare en meetbare effect is dat de vraag naar directe zorg afneemt en medewerkers nu geen tijd meer tekort komen. De cliënten ervaren een hogere kwaliteit van de dienstverlening.
- Mede ontwikkelen van andere woonvormen die meer aansluiten op de wensen en de behoeften van de cliënten. Bij de ontwikkeling van de nieuwe woonvormen staat het thema slimmer werken vanaf het begin op de agenda. Dit levert checklijsten ten aanzien van dagindeling, activiteiten in de leefomgeving en eigen regie van bewoners. De toepassing hiervan heeft als effect dat met een gelijkblijvend aantal medewerkers de andere woonvormen kan worden ingevoerd met positief effect op de klanttevredenheid en de aantrekkelijkheid van de instelling voor nieuwe cliënten.

#### Betrokkenheid

- De dynamiek van netwerkgroepen met het ontwikkelen van praktische verbetervoorstellen vanaf de werkvloer laat binnen de organisaties een beweging zien vertrouwen en perspectief. De medewerkers de deelnemen

aan de netwerkgroepen ervaren/ merken dat het werkt als je met concrete voorstellen komt. De cultuur van passief zijn, waarbij de ervaring is dat de inbreng van medewerkers toch niet meetelt, buigt om naar een cultuur waarbij medewerkers zien dat actief meedenken wordt gewaardeerd en dat het mogelijk is zelf met veranderingen te komen. De ervaring van alle netwerkgroepen is dat binnen een cultuur van betrokkenheid en vertrouwen het goed mogelijk is om verbetervoorstellen met betrekking tot de arbeidsproductiviteit te ontwikkelen.

#### 4.5 Conclusies ten aanzien van arbeidsproductiviteit

De directe effecten van de bedachte verbetermaatregelen van de netwerkgroepen op de arbeidsproductiviteit is moeilijk meetbaar. Ten eerste omdat de arbeidsproductiviteit in zijn algemeenheid lastig te meten is en daarmee ook een stijging of daling hiervan. Ten tweede omdat het lastig is om een direct causaal verband te leggen tussen de verbetermaatregel en de mogelijke toe- of afname van de arbeidsproductiviteit. Deze is immers van meerdere factoren afhankelijk. Wel hebben we informatie over de diverse mogelijkheden om de arbeidsproductiviteit te vergroten. Op basis van deze informatie kunnen we concluderen dat een groot deel van de tot nu toe ontwikkelde verbetermaatregelen een positief effect hebben op de arbeidsproductiviteit. De effectmetingen richten zich dan met name op de wijze waarop de verbetermaatregelen zijn ingevoerd. Er wordt geïnventariseerd of en op welke wijze de verbetermaatregel is ingevoerd en welke gevolgen dit heeft voor (de werkwijze binnen) de organisatie. De ervaringen van de organisatie zelf speelt hier een belangrijke rol. De tevredenheid van de deelnemende organisaties over de effecten van dit project is hiermee een belangrijke graadmeter voor het succes van dit project.

Belangrijk te vermelden is dat het verhogen van de arbeidsproductiviteit voor een groot aantal deelnemende organisaties als een van de doelstellingen wordt gezien. Het vergroten van de medewerkertevredenheid en de inzet van de netwerkgroep als instrument voor een cultuuromslag is ook vaak als doelstelling gekozen.

## Hoofdstuk 5

### Conclusies

Met opmaak:  
opsommingstekens en  
nummering

#### 5.1 Succesfactoren en aandachtspunten

We constateren dat het project als succesvol kan worden bestempeld. In dit hoofdstuk worden de factoren benoemd die het succes bepalen evenals een aantal aandachtspunten.

Succesfactoren

##### Werving van instellingen

Er zijn diverse argumenten om aan een project 'slimmer werken' mee te doen:

- De zorg is in beweging. Er wordt veel gevraagd van instellingen. Het betrekken van medewerkers bij deze verandering door hen mee te laten denken over het aanbrengen van verbeteringen zorgt voor een grotere betrokkenheid en tevredenheid van medewerkers.
- Door medewerkers mee te laten denken over beleid, sluiten plannen beter aan bij de dagelijkse praktijk. Dit verhoogt de effectiviteit en efficiency.
- De netwerken zijn een doel op zich omdat het leidt tot een concreet plan van aanpak, maar ook een middel om de medewerkertevredenheid te vergroten.
- Een groot deel van de aangedragen oplossingen is gratis.

*'Nu kunnen we eindelijk eens echt aan de slag met een aantal knelpunten'*

##### De bijeenkomsten

- Binnen teamoverleggen of op de werkvloer is er vaak onvoldoende ruimte of mogelijkheden (kennis, ervaring, prioriteit) om knelpunten echt aan te pakken. De gerichte focus op het ombuigen van knelpunten naar concrete verbetermaatregelen maakt dat knelpunten effectief kunnen worden aangepakt in relatief korte tijd.
- Tijdens de bijeenkomsten wordt structuur aangebracht in de grote hoeveelheid informatie.
- Het maken van keuzes en het stellen van prioriteiten zorgt ervoor dat er een gedegen en praktisch plan van aanpak komt voor een beperkt aantal knelpunten.
- Onderscheid maken naar 'individu', 'team' en organisatie' maakt dat de diverse verantwoordelijkheden helder zijn. Dit voorkomt ook dat de netwerkgroep de verantwoordelijkheid van de uitwerking van de oplossingen alleen bij het management neerlegt.
- In de meeste gevallen is vier bijeenkomsten te weinig. Factoren die hierbij een rol spelen zijn de samenstelling van de groep en het ontwikkelen van draagvlak bij het hoger management voor implementatie vraagt in de praktijk twee bijeenkomsten.

### De resultaten

- De werkwijze van het project leidt tot het vergroten van de creatieve denkracht en daadkracht van medewerkers.
- De deelnemers blijven mede-eigenaar van het plan van aanpak door het adopteren van een verbetermaatregel.
- Inzicht in de oorzaken van knelpunten brengt de groep dichter bij de oplossing
- Het merendeel van de oplossingen is gratis. Dit motiveert omdat resultaat makkelijk te behalen is.
- Veel van de oplossingen zijn gemakkelijk uit te voeren, mits er tijd/ prioriteit voor is.
- Succes wordt behaald door uit de grote groep knelpunten de keuze te maken voor een klein aantal verbetermaatregelen die relatief makkelijk zijn in te voeren. Dit motiveert en stimuleert.
- Medewerkers ervaren en zien dat de eigen inbreng effect heeft en de veelkomende cultuur van 'iets zeggen en er gebeurt toch niks' kan worden doorbroken.
- Niet alleen de uitkomsten van de bijeenkomsten zijn een resultaat van de netwerkgroepen maar ook de bijeenkomsten zelf. Er vindt synergie plaats binnen de groepen. Uitwisseling, inhoudelijke verdieping en leren is onderdeel van 'slimmer werken'. Communicatie tussen afdelingen maar ook met het management verbetert. Er is meer begrip en medewerkers voelen zich meer betrokken.

'Think big, act small'.

### De implementatie

- Vervolg afspraken zijn zo concreet en SMART mogelijk vaak gecombineerd met een 'nul' meting (waar staan we nu) en met afspraken voor een vervolgmeting
- Continuïteit wordt gewaarborgd door het plannen van een vervolg bijeenkomst
- Organisaties worden gestimuleerd om de netwerkgroepen te continueren zodat er gewerkt kan worden aan een goede uitwerking en inbedding van het plan van aanpak.
- Goede afstemming tussen het management en de netwerkgroep is van belang.

#### Aandachtspunten

##### Werving van instellingen

Tijdens de werving is ca. 50% van de aangemelde instellingen afgehaakt. We constateren dat 'slimmer werken' niet altijd prioriteit heeft. Uit de evaluatie onder de organisaties die niet hebben meegedaan blijkt dat de toelichting en de werkwijze tijdens de oriëntatie en de intake duidelijk en goed is. Het hoger management speelt een sleutelrol. In circa 40% van de organisaties ziet het hoger management af van deelname omdat het niet past in het eigen beleid. Andere aandachtspunten zijn:

- Bij dit project gaan de kosten voor de baten uit. De korte termijn keuze voor 'handen aan het bed' heeft voor sommige directies meer prioriteit.

- Ten tijde van onrust en verandering in een organisatie hebben sommige managers de neiging de leiding hiervan zelf in handen te willen nemen en medewerkers achteraf te informeren in plaats van te betrekken.
- Geconstateerd wordt dat binnen de GGZ en de ziekenhuizen al een aantal trajecten lopen om de arbeidsproductiviteit te vergroten ('sneller beter', 'zorg voor beter'). Hierdoor hebben een aantal instellingen aangegeven niet mee te willen doen.

#### De bijeenkomsten

- Commitment van de leidinggevende is van belang om te zorgen dat medewerkers vrijgeroosterd worden om de bijeenkomsten bij te wonen.
- Continuïteit binnen de groep: tussentijdse wisselingen van deelnemers aan de netwerkgroep dragen niet bij aan het resultaat.
- De omstandigheden waarin de projecten slimmer werken zijn gedaan: met beperkte middelen (tijd van deelnemers en begeleidingstijd) is veelal een goed resultaat bereikt. Voorbeelden van slim projectbeheer zijn: deelnemers vanaf het begin betrekken bij de opzet en uitvoering van het project slimmer werken in de eigen instelling, gericht gebruik van e-mail en duidelijke planning.

#### De resultaten

- 4 bijeenkomsten zijn te kort om alle geïdentificeerde knelpunten van de eerste bijeenkomst uit te werken naar verbetermaatregelen. Indien de netwerkgroep geen voortgang krijgt, gaan er daardoor een hoop signalen verloren.

#### De implementatie

- Het gevoel van betrokken zijn bij en invloed uitoefenen op kan verdwijnen op het moment dat er geen actie volgt na de laatste bijeenkomsten. Hierdoor raken medewerkers teleurgesteld
- Na de presentatie van de resultaten is het van belang dat de organisatie veel aandacht besteedt aan de implementatie van de resultaten. Het train de trainer programma kan daarbij ondersteuning bieden.

#### 5.2 De resultaten: is het doel bereikt?

*'We weten nu al dat we het project organisatie breed gaan uitzetten'*

De afzonderlijke netwerken zijn in de meeste gevallen afgerond met een positief resultaat. Het complete project kent gunstige resultaten afgaande op de tevredenheid van de deelnemende organisaties. Bij de instellingen waar de laatste bijeenkomsten zijn afgerond worden de resultaten met veel enthousiasme ontvangen. Een aantal instellingen heeft reeds aangegeven het project verder te willen inbedden in de organisatie. De medewerkers die deelnemen aan het project geven aan dat zij zich meer betrokken voelen bij de organisatie en meer invloed hebben op het aanbrengen van verbeteringen in hun dagelijkse praktijk. Een aantal netwerkgroepen blijven voortbestaan.



## Hoofdstuk 6

### Aanbevelingen

Het project 'Slimmer Werken' heeft in de meeste organisaties die hebben meegedaan een positieve impuls gegeven aan de verbetering van de arbeidsproductiviteit. De aanpak waarbij medewerkers een actieve rol spelen bij het zoeken en waar mogelijk toepassen van concrete verbetering blijkt goed te passen in de sectoren van zorg en welzijn. Tegen deze achtergrond komen we met onderstaande aanbevelingen.

**6.1** | Neem meer tijd voor inbedding van de resultaten van de netwerken in de organisatie

Tijdens het project is er veel aandacht voor terugkoppeling richting het management. Dit is een voorwaarde om te waarborgen dat de resultaten daadwerkelijk ingebed worden in de organisatie. Uit de bevindingen met de huidige netwerkgroepen blijkt dat een presentatie aan het management tijdens de 4<sup>e</sup> bijeenkomst slechts een begin is van een goede implementatie. Het management heeft tijd nodig om de resultaten tot zich te nemen en keuzes te maken voor het vervolg. Bij de huidige netwerkgroepen is er daarom voor gekozen om de partijen nogmaals bij elkaar te laten komen om hierover concrete afspraken te maken.

Ook blijkt dat er vaak voldoende concreet uit de groepen naar voren komt hoe een vervolg het beste georganiseerd kan worden <sup>(2)</sup>. Veelal past een projectmatige aanpak met een interne trekker en interne 'sponsor'. Soms verdient het aanbeveling te werken met een procesbegeleider.

Het verdient aanbeveling om een 5<sup>e</sup> bijeenkomst in de methodiek op te nemen en tijd vrij te maken om de vervolgactiviteiten op te zetten. In deze 5<sup>e</sup> bijeenkomst kan een constructief gesprek worden georganiseerd tussen management en netwerkgroep met het oog op de verdere implementatie. Ook kan deze bijeenkomst benut worden de projectopzet voor het vervolg te bespreken.

**6.2** | Verbreding van de aanpak met een participatiegraad van 75%

Het verdient aanbeveling om de aanpak van onderop breder in te zetten. Medewerkers willen graag vanuit de eigen professionaliteit en vanuit de bezieling voor het werk meewerken aan praktische verbeteringen. Bovendien ervaren medewerkers dat een actieve inbreng echt helpt en bijdraagt aan verbetering. Overigens kan worden ingebracht dat een groot aantal instellingen hebben afgezien van deelname, waardoor verbreding niet gewenst c.q. niet mogelijk is. Ons inziens is dat geen reden om verbreding af te wijzen. Onze leer-ervaringen opgedaan bij de niet-deelnemende instellingen/ organisaties laat zien dat soms meer ruimte en tijd moet worden gevraagd om te komen tot een maatwerk aanpak passend bij de

<sup>2)</sup> Bij meerdere netwerkgroepen is vanuit de stuurgroep ervoor gekozen om extra begeleidingsuren in te zetten om een goed aansluitend vervolg op te zetten, waar de organisatie zelf mee verder kan.

Met opmaak:  
opsommingstekens en  
nummering

Met opmaak:  
opsommingstekens en  
nummering

Met opmaak:  
opsommingstekens en  
nummering

instelling/ organisatie. Uiteindelijk mag verwacht worden dat 3 van de 4 zullen kiezen voor een 'slimmer werken' aanpak .

### 6.3 Meetbaar maken, meerdere metingen en maatwerk metingen

Met opmaak:  
opsommingstekens en  
nummering

Het meetbaar maken van verhoging van de arbeidsproductiviteit vereist meerdere metingen en goede meetinstrumenten. Het verdient aanbeveling om voor de diverse metingen een langere doorlooptijd te nemen. Na een nulmeting komen er enkele vervolgmetingen. Te denken valt aan een 1<sup>e</sup> meting na een jaar en een tweede meting na twee jaar. Er zijn in de meeste situaties geen specifieke meetinstrumenten beschikbaar. In het project is met de creativiteit gezocht naar goede indicatoren. Het verdient aanbeveling rekening te houden met maatwerk voor de metingen.

### 6.4 Communicatie ook in eigen organisatie

Met opmaak:  
opsommingstekens en  
nummering

Er is een communicatie strategie gevolgd die gericht is geweest op regionale en landelijke verspreiding van kennis en resultaten. Onderbelicht is gebleven het verspreiden van en communiceren over de resultaten van de afzonderlijke netwerkgroepen binnen de eigen organisatie. Het verdient ons inziens aanbeveling vanaf het begin goede afspraken te maken over de interne communicatie en om de resultaten (die er altijd zijn) op een goede, creatieve en eigentijdse manier zichtbaar maken in de eigen organisatie.

### 6.5 Vakbond heeft toegevoegde waarde bij slimmer werken en verbetering arbeidsproductiviteit

Met opmaak:  
opsommingstekens en  
nummering

Het op gang brengen van een project 'slimmer werken' vereist initiatief en enige vasthoudendheid. De betrokkenheid van de vakbond levert meerwaarde aan het project slimmer werken, omdat zij dit initiatief stimuleren. Elke netwerkgroep is gestart met een initiatief van een vakbondskaderlid. Het verdient aanbeveling om in een vervolg op dezelfde manier de betrokkenheid van de vakbond vorm te geven.

### 6.6 Instructie (train-de-trainer) en werken met externe begeleiders

Het werken met een externe begeleider blijkt een toegevoegde waarde. Mede vanuit deze invalshoek is een train de trainer programma ontwikkeld. Aanvankelijk was het idee om medewerkers binnen de huidige organisaties te gaan trainen om netwerkgroepen te kunnen gaan begeleiden. Gaandeweg het project hebben we constateren dat de implementatie van de verbeterplannen meer aandacht verdient, na het presenteren van de resultaten. Het borgen van deze resultaten heeft in eerste instantie meer prioriteit dan het van start gaan van nieuwe netwerkgroepen. Er is daarom besloten om een aantal organisaties verder te begeleiden bij de implementatie van de verbeterplannen. Op deze manier kon ook ervaring worden opgedaan met train de trainer programma gericht op implementatie en borging.

Een belangrijke praktijkervaring is dat we constateren dat het begeleiden van netwerkgroepen door medewerkers van de eigen organisatie niet de meest voor de hand liggende is. Organisaties geven aan dat de begeleiding door een externe partij de daad- en slagkracht van de netwerkgroep bevordert. Daarnaast zorgt de objectiviteit en neutraliteit van een derde partij voor een veilige sfeer in de groep en wordt voorkomen dat er sturing op de resultaten plaatsvindt. Mede tegen deze achtergrond is het train de trainer programma meer gericht op de verdere implementatie en borging. Het complete train de trainer programma is beschreven in een separaat instructie boekje. Dit programma kan door externe partijen worden benut bij het begeleiden van nieuwe netwerkgroepen.

Het verdient aanbeveling om de aanpak van 'slimmer werken' plus de daarbij behorende begeleidingsprogramma voor verdere implementatie te verbreden en via meerdere externe partijen te laten begeleiden. Daarbij verdient het aanbeveling als externe begeleiders het instructieprogramma ( train-de-trainer programma) benutten.

#### 6.7 Horizontale groepen met verankering in de organisaties met het ook op implementatie

De laatste aanbeveling heeft betrekking op het werken met horizontale groepen. Het verdient aanbeveling die anders in te richten. Ervaring is opgedaan met groepen waarbij geen directe terugkoppeling is geweest naar de eigen organisatie. Omdat de aanpak niet alleen gericht is op het in beeld brengen van maatregelen gericht betere productiviteit, maar ook op het gaan werken volgens de verbetering, verdient het aanbeveling om een koppeling te maken naar organisaties. Anders gezegd: randvoorwaarde is dat een landelijke horizontale groep (bijvoorbeeld een leeftijdsgroep of specifieke functiegroep altijd een koppeling kent naar de organisatie, waar de deelnemers vandaan komen. In deze organisaties wordt een gelijksoortige groep is samengesteld. Via deze groep kunnen de verbeteringen in praktijk worden toegepast.

**Bijlage 1**

Met opmaak:  
opsommingstekens en  
nummering

**Overzicht resultaten netwerken**

Organisatie	Thema's	Voorbeelden knelpunten	Voorbeelden oplossingen
<u>Prisma, Waalwijk</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementeren en borgen: van het ontwikkelen van een concrete verbetering tot aan het daadwerkelijk realiseren ervan</li> <li>- Taakverdeling</li> </ul>	Onduidelijkheid over taakverdeling en inefficiënte taakverdeling. Onderbenutting van competenties.	Werken met een takenkaart op basis van een inventarisatie van de taken en urenverdeling. Daarna herverdeling van taken. Methodiek ontwikkeling en fine-tuning van de methodiek plus het uitvoeren van effectmeting en het verspreiden van ontwikkelde kennis. Uiteindelijke doel de organisatiebrede invoering van de 'slimme' taakverdeling.
<u>Viataal, st. Michielsgestel</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Werkdruk</li> <li>- Afstemming van het aanbod op de zorgvraag</li> <li>- Rapportages/ administratieve last</li> <li>- De invoering van het systeem van functie differentiatie.</li> </ul>	Aanbod is niet afgestemd op de toenemende en complexere zorgvraag en de diversiteit in de woongroepen	<p>Verder ontwikkelen van de lerende organisatie door invoering van praktische methodieken zoals uitwisselen van best-practices en mailcontact-groepen.</p> <p>Stappenplan voor het aanmeld- of intakebureau t.a.v. het opname beleid:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Maak een doelgroepomschrijving van de cliënten van Viataal</li> <li>- Maak groepsprofielen</li> <li>- Zorg dat er inzicht is in (mogelijke) open plekken</li> <li>- Toets bij de behandelcoördinator of de locatiemanager of de cliënt past bij de groep en de aanwezigheid kwaliteit.</li> </ul> <p>Organisatie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zorg voor inzicht in de woongroepen en de benodigde zorg qua personeel (opleidingseisen e.d.)</li> <li>- Niet 'geldgericht' werken maar 'clientgericht'</li> <li>- Zorg voor meer doorstroming door meer inzicht in (mogelijke) open plekken en schuifmogelijkheden</li> <li>- Pak signalen op van groepen</li> <li>- Zorg voor afstemming van de uren van de behandelcoördinator op de groepen</li> <li>- Stem je aannamebeleid af op de cliëntvragen. (bijv. meer medewerkers met een achtergrond in de psychiatrie)</li> </ul>

Organisatie	Thema's	Voorbeelden knelpunten	Voorbeelden oplossingen
<u>De Zuidwester, Etten-Leur</u>	Taken en verantwoordelijkheden van medewerkers zijn onduidelijk	Er zijn te weinig structuren voor samenwerken op de werkvloer.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elke vergadering terugkoppelen aan meerderen door verslag doorsturen of ophangen.</li> <li>- 1x per jaar visiedag; neuzen dezelfde kant op, ook bespreken van de jaarbegroting;</li> <li>- Per werksoort kijken naar behoefte scholingstraject</li> <li>- Regelmatig verbetergroepen organiseren waardoor meer participatie.</li> <li>- Sectorbrede intervisie themagericht</li> <li>- Dagje meedraaien met een collega om op de hoogte te raken van elkaars werk (ook SD en leidinggevende)</li> <li>- Casussen voordragen en met elkaar oplossen</li> </ul>
<u>Amsta, Amsterdam</u>	- Ontwikkeling kleinschalig wonen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Te weinig aandacht kunnen geven aan cliënten</li> <li>- Te veel regeltaken</li> <li>- Rapportages maken</li> <li>- Familie bellen en/of opvangen</li> <li>- Zorgplannen maken</li> <li>- Vergaderingen</li> <li>- Leerlingen opvangen</li> <li>- Onvoldoende tijd om aandacht te geven</li> <li>- Hoe kunnen we familie meer betrekken bij de zorg (mantelzorg)</li> <li>- Budget voor kleine gezelligheden (koekje, zoutjes)</li> </ul>	Checklijsten op verschillende aspecten (dagindeling; activiteiten; de eigen regie van bewoners)
<u>BCM, Stadskanaal</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Klantgericht en vraaggericht werken</li> <li>- Structureren van opleidingsplannen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Website toegankelijk</li> <li>- 'Vrijblijvende cultuur' c.q. aan- en afwezigheid bespreken</li> <li>- Bereikbaarheid (telefonisch en fysiek)</li> <li>- Scholing: kennis verwerven en delen plus 'buiten-de-deur-kijken'</li> </ul>	<p>Uitvoeren nulmeting ten aanzien van telefonische en elektronische bereikbaarheid, Ontwikkelde verbeteringen daadwerkelijk implementeren (dit zijn ondermeer teambesprekingen rond thema bereikbaarheid, afspraken met leidinggevenden en uitvoeren vervolgmeting.</p> <p>Het bundelen van de POP gesprekken en de behoefte van de organisatie in een jaarlijks scholingsplan</p>

Organisatie	Thema's	Voorbeelden knelpunten	Voorbeelden oplossingen
<u>Oranjestad</u> , <u>Breda</u>  <i>loopt nog in  najaar 2007</i>	Kwaliteit van de dienstverlening en kwaliteit bieden		
<u>Careyn</u> , <u>Spijkenisse</u>	Callcenter - Communicatie/infor matie - Imago - Samenwerking derden - ICT	- Tijd kwijt raken bij doorverbinden naar andere afdelingen/hulpverleners - ICT systemen (verouderd, niet gekoppeld, traag - Communicatie over mailings/brochures - Imago – callcenter: is meer dan vervelend tussenstukje - Onzichtbaarheid van call center, het beeld van de mensen achter de telefoon - Onvoldoende respons op signalen/vragen vanuit CC - Samenwerking met andere afdelingen (centraal magazijn, bedrijfbureau, personalarmering) - Wachttijden - frustraties als de wachttijden oplopen	- verbeteren interne communicatie via PR en marketing - aandacht voor imago call-center: periodieke verspreiding 'wist u dat'-nieuwsbrief - stuurgegevens met betrekking tot ondermeer bereikbaarheid, klachten, wachttijden en geannuleerde telefoontjes benutten voor betere toegang, snellere doorverbinding en tijdsbesparing
<u>Zorggroep</u> <u>Almere</u>	- werkdruk - communicatie - cultuur	- hoge werkdruk door gebrekkige afstemming en overdracht van informatie	- verder ontwikkelen van een cultuur van samenwerking (bij elkaar inspringen en stimuleren dat we makkelijker voor elkaar inspringen -

<b>Organisatie</b>	<b>Thema's</b>	<b>Voorbeelden knelpunten</b>	<b>Voorbeelden oplossingen</b>
<u>Stichting Valkenhorst, Breda</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- anders organiseren van de opvang: van functiegericht naar groepsgewijs</li> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- doorstroming van cliënten stagneert</li> <li>- in de ene groep is er sprake van overbezetting en in de andere groep van onderbenutting</li> <li>- beter benutten van de competenties van medewerkers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- het ontwikkelen van een organisatie die beter aansluit op de wensen en behoeften van cliënten</li> <li>- het laten meedenken van de hele organisatie bij het nieuwe ontwerp</li> <li>- vaststellen van de nieuwe structuur en aanpak opzetten voor de invoering</li> <li>- maken van teamplannen door ieder afzonderlijk team</li> </ul>
<u>Evean – PartiCura, Purmerend</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- betrokkenheid bij de cliënt versus betrokkenheid bij de organisatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informatie over de organisatie voor de medewerkers vaak niet up-to-date.</li> <li>- Onduidelijkheid over bij wie je moet zijn voor welke vragen</li> <li>- Waardering van uitvoerende medewerkers onvoldoende</li> <li>- Informatieoverdracht en afstemming over zorgvragen van de cliënten.</li> <li>- Uiterlijke kenmerken ontbreken</li> <li>- Respect voor gemaakte afspraken.</li> <li>- Onvoldoende wederzijds begrip en respect tussen planners en medewerkers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bijgewerkte adreslijsten en bellijsten</li> <li>- Overzicht van organisatiegegevens met: Wie doet wat en is waarvoor verantwoordelijk</li> <li>- Standaard introductieprogramma</li> <li>- Gekoppelde overzichten cliënten/cliëntbegeleiders/vervangende begeleiders - wie kun je bellen als je het echt niet meer weet!</li> <li>- Functionele aandacht: ontwikkeling/functioneringsgesprekken</li> <li>- Persoonlijke aandacht: coachingsgesprekken, telefonisch/mail contact.</li> <li>- Meer contact met de medewerkers</li> <li>- Voor medewerkers die met regelmaat werken voor de organisatie overlegmomenten regelen.</li> <li>- Pasjes/naambordjes met logo en naam medewerker</li> <li>- Werkkleding met logo</li> <li>- Tassen met naam/logo</li> </ul>
<u>Isala Ouderenzorg, Zwolle</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beter structureren en aanbieden van de zorg aan cliënten/ bewoners</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bewoners passief/ veel extra tijd</li> <li>- ontbreken van goede werkafspraken (geen vaste structuur)</li> <li>- cultuur van samenwerking: wel kritiek geen waardering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovatie met betrekking tot welzijn voor/ van bewoners: een winkeltje voor en van de bewoners en meer activiteiten voor bewoners (team niveau en organisatieniveau)</li> <li>- Overzichtslijstjes maken van taken en taakverdeling</li> <li>- Checklijsten t.a.v. aan- en afwezigheid disciplines (waardoor slimmer plannen van afspraken – minder leegloop)</li> <li>- Afstemming tussen teams verbeteren</li> <li>- Oefening (training) positieve feedback (aandacht en waardering)</li> </ul>

<b>Organisatie</b>	<b>Thema's</b>	<b>Voorbeelden knelpunten</b>	<b>Voorbeelden oplossingen</b>
<u>Groep Verzorgenden Landelijk</u>	- Omgaan met de krappe arbeidsmarkt	Te weinig aandacht voor ideeën en signalen van medewerkers	Organisatie: - Zorg voor ruimte hiervoor binnen het werkoverleg - Communiceer open over wat er speelt in de organisatie - Sta open voor ideeën - Gebruik middelen als nieuwsbrieven
<u>Jongeregroep, Landelijk</u>	- Uitval van jongeren in de zorg	- Grote verantwoordelijkheid - Slecht grenzen kunnen aangeven - Overlapping takenpakket met teamleider - Slechte communicatielijnen - Weinig ervaring, startersproblemen - Timemanagement met mensen is lastig - Mondige, oudere cliënt - Contrast beeldvorming over werk en realiteit - De plek (jouw plek) in het team als starter	- Intervisiegroepjes tussen jonge medewerkers die begeleid worden door een coach die hier ook voldoende tijd voor heeft - Buddysysteem (beginner en ervaren kracht) worden aan elkaar gekoppeld. Zo leert de starter over de werkzaamheden en wordt hij/zij wegwijs gemaakt op de afdeling - Meer trainingen waaronder: omgaan met agressie, omgaan met werkdruk, teambuilding, rollen binnen een team - Film (een dag uit het leven van een medewerker in de zorg) ook op open dagen op scholen vertonen. Dit geeft een realistisch beeld van het beroep - In de eerste drie maanden krijgt de starter een keer per week een persoonlijk gesprek met de teamleider over zijn/haar functioneren en hoe het met hem/haar gaat - Doorgroeimogelijkheden - Opstellen van een projectteam van jonge medewerkers die meedenkt over het beleid en hier ook invloed op kan uitoefenen - Geld voor extra personeel - Film maken: een dag uit het leven van medewerkers. Deze film wordt vertoond aan de cliënten - Aanbieden van traineeship om te zoeken/oriënteren - Verplicht instellen van een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP)
<u>Van Neynsgroep</u>	- Gebrekkige interne communicatie staat goede zorg in de weg	- Geen balans tussen full-timers en part-timers - Gebrekkige overdracht van werkzaamheden - Overbelasting medewerkers - Onrust onder cliënten	- Verbeterde roosterplanning - Betere verdeling van cursussen en trainingen - Proactief arbeidsmarkt beleid - Training 'onderlinge communicatie' - Effectief vergaderen
<u>Humanitas Bergweg</u>	- Samenwerking binnen en tussen afdelingen/ teams	- afstemming tussen teams ontbreekt - geen coordinatie	- Vaste overleggen - Leren omgaan met Feedback: geven en ontvangen - SLA's



---

	<ul style="list-style-type: none"><li>- Plezier in het werk in combinatie met lastige groep cliënten</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- probleemgedrag bij cliënten</li><li>- roddel en onderling wantrouwen</li><li>- werkplezier ontbreekt</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Ontwikkelen en vastleggen gedragsregels (met cliënten en tussen medewerkers onderling)</li><li>- Invoeren nieuw vrijwilligersbeleid</li><li>- Anders omgaan met cultuurverschillen</li></ul>
--	--	--	--