



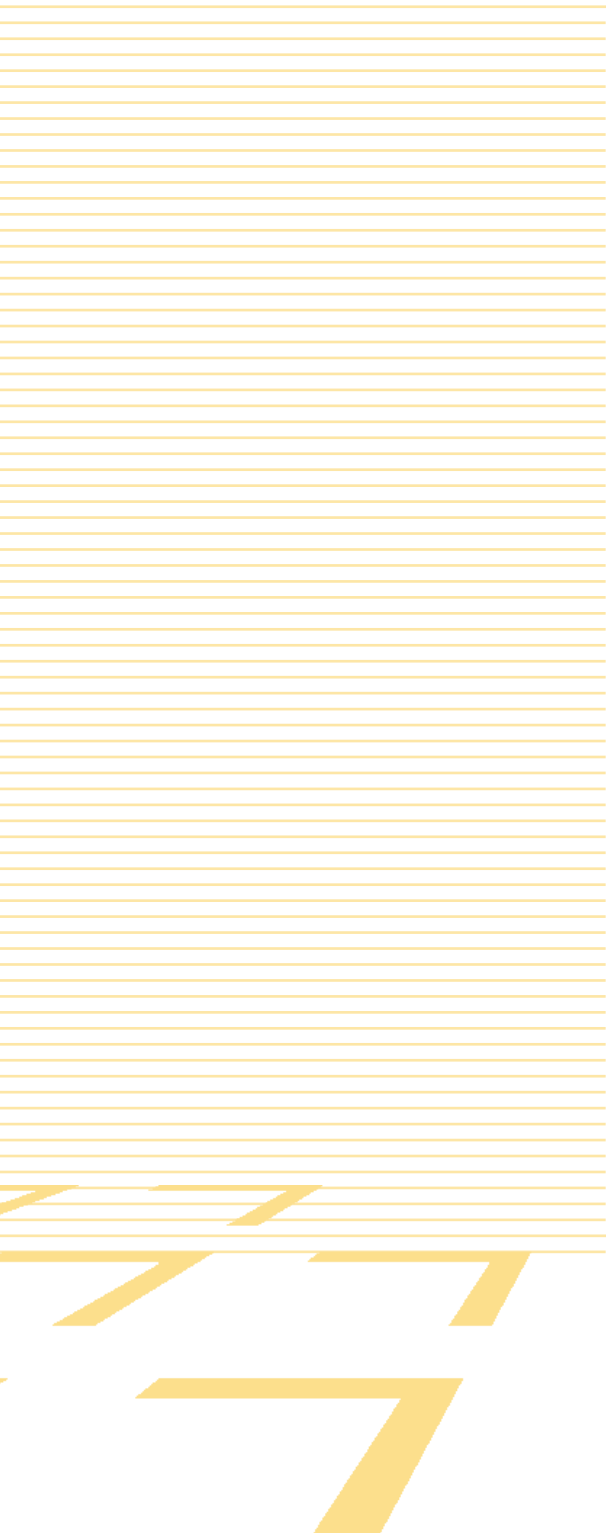
Goed gepland

De Individuele Werkkaart



Goed gepland

De Individuele Werkkaart



Colofon

Opdrachtgever

Stichting A+O fonds Gemeenten
Postbus 30435
2500 GK Den Haag
070 3738356
www.aeno.nl
secretariaat@aeno.nl
Projectleider: Peter Spitteler
Projectmedewerker: Tiny Rompen

Auteurs

Eric Franck, Jan de Leede & Tony Brugman (TNO)
m.m.v. Marcel Oden (Oden Communicatie)

Met dank aan

De leden van de begeleidingscommissie:
de heer G. L. van den Berg (Gemeente Urk)
mevrouw C. van den Brekel (VNG/CvA)
de heer J.W. Bosma (Gemeente Epe)
mevrouw H. M. van der Geest (Gemeente Den Haag)
mevrouw M. van Kesteren (VNG/CvA)
de heer L. Ras (Gemeente Urk)
de heer A. Smalbroek (Gemeente Veldhoven)
mevrouw C. van der Velden (Gemeente Helmond)

Vormgeving

IM VormCommunicatie, Den Haag

Fotografie cover

Hollandse hoogte

Drukwerk

Drukkerij Artoos, Rijswijk

Oplage

2.750 exemplaren

ISBN-nummer

ISBN/EAN 978-90-77681-26-8



© Stichting A+O fonds Gemeenten, Den Haag, juli 2007

Stichting A+O fonds Gemeenten bevordert en ondersteunt vernieuwende activiteiten op het gebied van arbeidsmarkt en HRM-beleid. Actuele informatie over de verschillende projecten treft u aan op www.aeno.nl

Rechten

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enigerwijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de Stichting A+O fonds Gemeenten. Hoewel aan deze uitgave de grootst mogelijke zorg is besteed, kunnen de samenstellers niet aansprakelijk gesteld worden voor eventuele onjuistheden, noch kunnen aan de inhoud rechten worden ontleend.



Publieke Zaak



V O O R W O O R D

Je werk op tijd afkrijgen beschouwen we als een doodgewone zaak. Aan het realiseren van die werkzaamheden ligt veelal een planning ten grondslag. Een planning die in de praktijk nog wel eens wordt bijgesteld. Dat heeft dan vaak te maken met bijstellingen in het werk en 'druk, druk, druk'. Het opnemen van vrije tijd kan in de knel komen, de werkdruk neemt toe.

Planning is noodzakelijk voor efficiënte en effectieve dienstverlening. Managers en medewerkers willen resultaat zien maar ook voldoende tijd inplannen om dat resultaat in redelijkheid waar te maken. Toch blijkt werk plannen in de beschikbare tijd geen doodgewone zaak.

Met de Individuele Werk Kaart (IWK) bieden sociale partners medewerkers en leidinggevendenden een eenvoudige systematiek voor het plannen van werk én personele inzet. Uitgangspunt zijn de te werken uren in plaats van het aantal uren verlof op jaarbasis. Over de inzet van deze werkuren maken medewerker en leidinggevende afspraken, op zodanige wijze dat er voor beiden een win-win situatie ontstaat. Enerzijds het door de werkgever afstemmen van de aanwezigheid van de werknemer op het werkaanbod en anderzijds het bieden van meer mogelijkheden aan de werknemer om werk en privé te combineren.

De ervaring met IWK bij drie pilot gemeenten leert dat het efficiënt en effectief inzetten van werkuren vermindering van werkdruk bij medewerkers oplevert en de leidinggevende beter in staat stelt om te anticiperen op het werkaanbod. IWK is niet alleen handig voor de bedrijfsvoering maar biedt gemeenten ook de mogelijkheid zich te profileren als aantrekkelijk werkgever.

Wij hopen dat deze praktische systematiek u een handvat biedt bij het tijdig en zoals afgesproken realiseren van het werk, op basis van goede werkafspraken.

C.J. Bethlehem
Voorzitter

P. Wiechmann
Secretaris-penningmeester

INLEIDING

In het arbeidsvoorwaardenakkoord van 2002-2003 hebben sociale partners een afspraak gemaakt over onderzoek naar de meerwaarde van het gebruik van de zogenaamde Individuele Werkkaart (IWK). De IWK is een planningsinstrument waarbij wordt uitgegaan van de te werken uren in plaats van het aantal uren verlof op jaarbasis.

Het onderzoek heeft plaatsgevonden in de vorm van een pilot waaraan drie gemeenten (Epe, Urk en Veldhoven) hebben meegewerkt. Ook een vierde gemeente (Helmond) werkt inmiddels met de IWK. De succes- en faalfactoren zijn geïnventariseerd en de ervaringen van deze pilots zijn geëvalueerd. De betrokken gemeenten hebben besloten de Individuele Werkkaart organisatiebreed in te voeren. Sociale partners hebben het A+O fonds gevraagd de opgedane kennis beschikbaar te stellen voor de sector. Deze publicatie zet de IWK in een breder perspectief en is te lezen als handreiking om dit instrument te benutten. Op de website van het A+O fonds Gemeenten www.aeno.nl kunt u het digitale instrument, dat de pilotgemeenten ontwikkeld hebben, opvragen.

LEESWIJZER

In Hoofdstuk 1 starten we met het doel van planning. Waarom zou u eigenlijk aan planning beginnen? We noemen het nut en de noodzaak van planning. We gaan daarna in op wat planning inhoudt. We introduceren de 'planningspiramide' met verschillende ambitieniveaus van planning. Van alleen terugkijken, tot vooruit kijken naar het meest ambitieuze niveau van verder kijken.

In hoofdstuk 2 presenteren we de Individuele Werkkaart (IWK). Dit is een makkelijke en voor gemeenten ontwikkelde systematiek voor het plannen van werk en personeel. Gemeenten kunnen met de IWK hun planning verbeteren. We laten zien hoe de IWK te gebruiken is bij de verschillende niveaus van planning.

In hoofdstuk 3 beschrijven we een concreet stappenplan. Dat geeft houvast als u daadwerkelijk de IWK gaat invoeren of op een andere manier met planning aan de slag wilt.

In de bijlage vindt u vier concrete voorbeelden van gemeenten die de Individuele Werkkaart hebben toegepast. We beschrijven de succes en faalfactoren en geven tips en trucs.

INHOUDSOPGAVE

HOOFDSTUK 1 WERKPLANNING: WAT, WAAROM EN HOE?	9	
1.1	Waarom zou u iets aan werkplanning doen?	9
1.2	De theorie van planning	10
1.2.1	Plannen zonder perikelen	10
1.2.2	Planning: win-win	11
1.3	Planningspiramide	13
1.3.1	Terugkijken	13
1.3.2	Vooruitkijken	13
1.3.3	Verderkijken	13
HOOFDSTUK 2 HET INSTRUMENT	15	
2.1	De IWK: makkelijk plannen	15
2.2	Invulkaart: kijk op de week	16
2.2.1	Spelregels geven duidelijkheid	16
2.3	IWK uitbreiden	18
2.3.1	Terugkijken: IWK koppelen aan andere systemen	18
2.3.2	Vooruit kijken: IWK koppelen met systemen en methodieken voor werkplanning	19
2.3.3	Verder kijken: IWK als onderdeel van strategische planning	22
HOOFDSTUK 3 DE PRAKTIJK	25	
3.1	Aan de slag	25
3.2	Stap 1 Willen: draagvlak scheppen	25
3.3	Stap 2 Weten: niveau bepalen	28
3.4	Stap 3 Wegen: keuzes maken over de aanpak	28
3.5	Stap 4 Werken: Werk in uitvoering	28
3.6	Stap 5 Waken: Bijsturen is belangrijk	29
BIJLAGE: CASEBESCHRIJVINGEN	31	
1.	Helmond heeft het	32
2.	Urk staat weer droog	34
3.	Epe kijkt vooruit	38
4.	Veldhoven kan pieken	42

HOOFDSTUK 1 WERKPLANNING: WAT, WAAROM EN HOE?

In dit hoofdstuk gaan we in op het nut en noodzaak van werkplanning. We beschrijven wat werkplanning inhoudt en welke niveaus in ambities van planning er zijn.

1.1 WAAROM ZOU U IETS AAN WERKPLANNING DOEN?

Het plannen van werk en personeel heeft veel voordelen. Toch komen sommige leidinggevenden, managers of medewerkers er niet toe om personeel of hun werk te plannen. Men zegt dat het geen zin heeft om het werk te plannen omdat het werk toch steeds verandert. Of omdat men wel ongeveer weet wat er moet gebeuren. Men zegt ook dat plannen te veel moeite kost. Om te plannen moet het nut er van dus duidelijk zijn. En het moet makkelijk te doen zijn. Of u het werk plant of niet hangt daarnaast ook van uw ambitieniveau af. Hoe goed en efficiënt wilt u dat het werk uitgevoerd wordt? In deze publicatie gaan we in op het wat, waarom en hoe van planning. We beschrijven een makkelijke en voor gemeenten ontwikkelde systematiek voor het plannen van werk en personeel: de Individuele Werkkaart (IWK). We beginnen met vijf goede redenen om het werk en het personeel te plannen.

DE GEMEENTE: 5 REDENEN VOOR PLANNING

Waarom heeft een gemeente baat bij planning van het werk en de inzet van medewerkers? Simpel: het is goed voor de organisatie en het is goed voor de medewerker.

1. HET WERK KOMT VAKER OP TIJD AF

Planning leidt tot betere dienstverlening. Door te plannen behoort het overschrijden van termijnen, onbemande balies en ongehaalde deadlines door onderbezetting tot het verleden. Je weet namelijk precies wanneer werknemers aanwezig zijn en wanneer niet. Zo kun je gaten in de capaciteit door verlof zien aankomen en kan je onverwachte werkdruk opvangen.

2. AANTREKKELIJK VOOR MEDEWERKERS

Planning is ook goed voor medewerkers. Het draagt bij aan de balans tussen werk en privé en aan de beheersing van de werkdruk. Door middel van planning heeft iedere medewerker inzicht in zijn eigen uren- en werkbalans. Hij¹ kan de werklast uitsmeren over de tijd die hij beschikbaar heeft. Door rekening te houden met de individuele situatie op het thuisfront kan voor iedere werknemer een op maat gemaakte planning tot stand komen. En een individuele werktijdenregeling is weer voordelig voor het arbeidsmarktimage van de gemeente. Het maakt de organisatie tot een aantrekkelijke werkgever. Zowel voor huidige als voor nieuwe werknemers.

3. INSPELEN OP PIEKEN EN DALEN

Ten derde leidt planning tot vooruit kijken. Medewerkers en leidinggevenden hebben het eerder in de gaten als capaciteit en werkaanbod uit balans dreigen te raken. Zij kunnen dan tijdig maatregelen nemen om de werkdruk hanteerbaar te houden en toch het werk op tijd af te krijgen. Zonder dat er kunstgrepen noodzakelijk zijn. Dus minder uitzendkrachten of tijdelijk personeel. En minder overwerk.

¹ In deze publicatie wordt omwille van de leesbaarheid gesproken van 'hij' in plaats van 'hij of zij'.

4. VERLOFSTUWMEREN VOORKOMEN

Als je meer inzicht hebt in het evenwicht tussen toekomstig werkaanbod en capaciteit, kun je tijdig maatregelen nemen om leegloop of juist verlofstuwmeren te voorkomen. Dat betekent een efficiëntere inzet van personeel. Het personeel is er op het moment dat het werk gedaan moet worden. En is er niet als er geen werk is.

5. COMPETENTIES MATCHEN MET HET WERK

Planning kan ook zorgen voor een optimale inzet van personeel voor wat betreft competenties en ontwikkelingswensen van medewerkers. Door te plannen gaan medewerkers en leidinggevende vooruit kijken. Daardoor overheerst niet de hectiek van alledag, maar ontstaat er gelegenheid om over een optimale werkverdeling te praten. Een werkverdeling waarbij medewerkers het werk kunnen doen dat het best past bij hun vaardigheden en kennis. Dat geeft medewerkers energie. En dat zorgt weer voor meer efficiëntie.

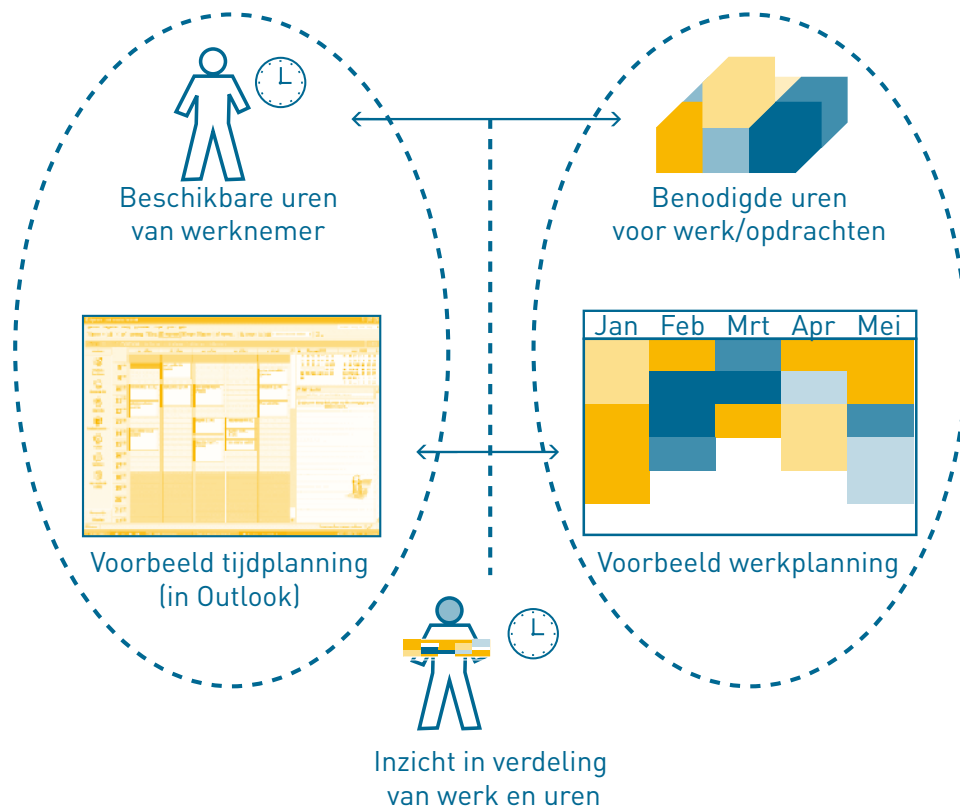
1.2 DE THEORIE VAN PLANNING

Wat houdt planning in? En wat is een goede planning? Wat is het verschil tussen werkplanning en personeelsplanning. Op deze vragen geven we hier antwoord.

1.2.1 PLANNEN ZONDER PERIKELEN

‘Personeelsplanning’ en ‘werkplanning’. Twee termen die je vaak apart van elkaar tegenkomt. Dat is vreemd, want eigenlijk kunnen ze niet zonder elkaar. Het is tenslotte het personeel dat het werk uitvoert. Planningsvraagstukken hebben dus zowel te maken met werk als met medewerkers, maar bovenal met tijd. Sommige klussen kosten een paar uur, met andere taken ben je jaren zoet. Maar hoe lang is iemand precies bezig met een bepaalde opdracht? En hoeveel tijd heeft hij daarvoor beschikbaar? Lastige vragen. Vooral als het om grote projecten gaat. Om inzicht te krijgen, kan plannen uitkomst bieden. Want planning gaat vooral over het verdelen van de hoeveelheid werk over de beschikbare tijd.

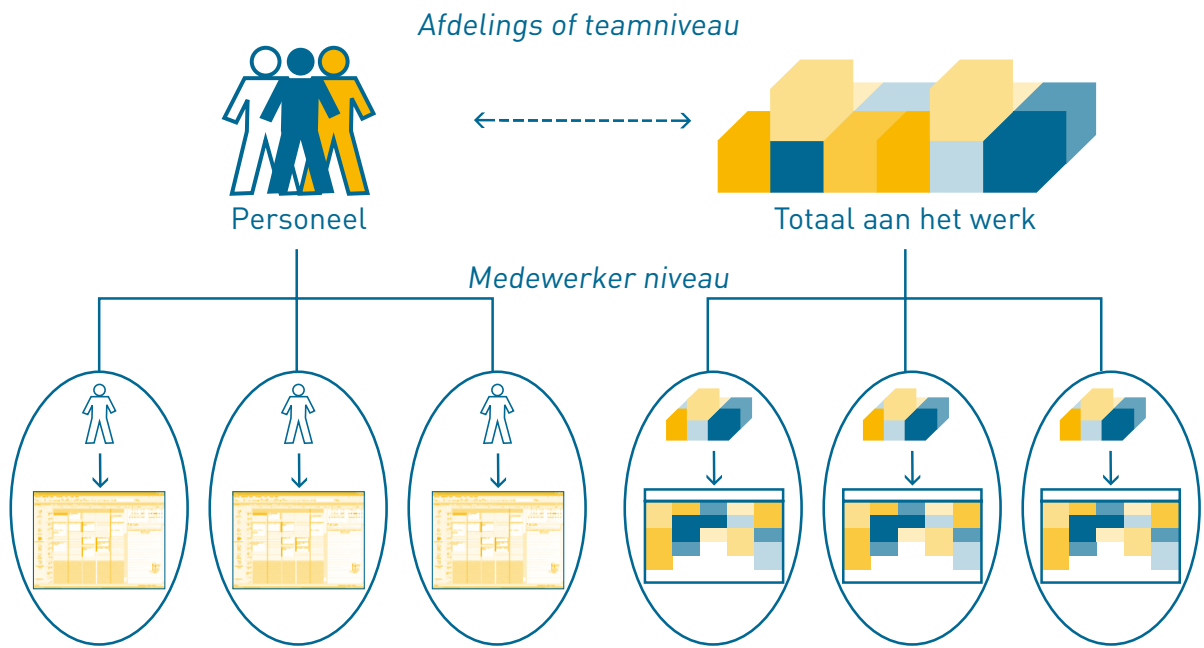
Figuur 1.1 is een voorbeeld van een planning. Aan de linkerkant is een tijdplanning te zien. Daaruit valt af te lezen hoeveel uur de werknemer voor de opdracht tot zijn beschikking heeft. Bovendien wordt in een oogopslag duidelijk hoe de werknemer die uren zal gaan besteden. Aan de rechterkant van de figuur is de opdracht in verschillende deelopdrachten opgedeeld. Dit is een werkplanning. Je hoeft er maar één blik op te werpen om te weten wanneer de werknemer met welk deel van het project aan de slag moet gaan. De tijdplanning en de werkplanning geven inzicht of de opdracht in de beschikbare tijd kan worden uitgevoerd.



Figuur 1.1 – planning = beschikbare uren matchen met benodigde uren

1.2.2 PLANNING: WIN-WIN

Bij planning snijdt het mes aan meerdere kanten. Als medewerker is het handig om je eigen werk te plannen en als leidinggevende is het belangrijk om te weten dat de afdeling of het team het werk kan verrichten op het moment dat dat nodig is. Zie figuur 1.2. Plannen is handig op alle niveaus binnen een organisatie. Inzicht in de individuele verdeling van werk en tijd is waardevolle informatie. Een medewerker weet of hij of zij voldoende tijd heeft om het werk bijtijds af te krijgen. Inzicht in de verdeling van besteedbare uren en werkaanbod op afdelings- of teamniveau is ook nuttig. De leidinggevende ziet wie het te druk heeft en wie het minder druk heeft en kan werk overhevelen of een andere levertijd afspreken. Op individueel niveau wordt de planning gedetailleerder als de hoeveelheid werk en beschikbare uren van de hele groep bekend zijn. Het omgekeerde is ook waar. Als hij weet waar alle afzonderlijke werknemers mee bezig zijn en op welke manier zij hun tijd besteden, heeft een manager of leidinggevende meer zicht op de gevolgen op groepsniveau. Een win-win-situatie dus.



Figuur 1.2 – plannen kan per medewerker of per afdeling

Er zijn veel meer situaties waarin het nuttig is om te plannen. Planning is bijvoorbeeld een vangnet bij schommelingen in het werkaanbod. Voor een werknemer die week in week uit zesendertig uur werkt en wekelijks ongeveer dezelfde hoeveelheid werk verricht, voldoen roosters en plannings die voor langere tijd vastliggen. Maar soms is het werkaanbod onregelmatig en onvoorspelbaar. Of het aantal beschikbare uren is niet constant. Dan is plannen bittere noodzaak.

Met planning vang je niet alleen kwantitatieve schommelingen op, het maakt het nemen van kwalitatieve beslissingen ook makkelijker. Dat wordt duidelijk als je planning ziet als het toedelen van taken aan medewerkers die het meest geschikt zijn om de taak te verrichten. Bijvoorbeeld wanneer een leidinggevenden in zijn team een beleidsmedewerker heeft die zich wil ontwikkelen richting projectleider en een senior medewerker die zich liever met uitvoering wil bezighouden. In dit geval is het zinvol om coördinerende taken van de senior over te dragen aan de beleidsmedewerker. Dan doen beiden het werk wat het best bij hen past. Als daarnaast ook het benodigde en het beschikbare aantal uren voor elk in balans zijn dan krijgen medewerkers het werk op tijd af tegen de gewenste kwaliteit.

1.3 PLANNINGSPIRAMIDE

Planning gaat over het verdelen van de hoeveelheid werk over de beschikbare tijd. Anders gezegd: het matchen van het werk met de beschikbare tijd. Dat kan op verschillende niveaus van inspanning en detail. Je kunt grofweg plannen of meer gedetailleerd. Met eenvoudige hulpmiddelen of met complexe planningssoftware. Alleen terug kijken of juist vooruit kijken. Simpel overwerken als er meer werk is of de hele organisatie flexibeler maken. De planningspiramide in figuur 1.3 geeft drie niveaus van planning weer.

1.3.1 TERUGKIJKEN

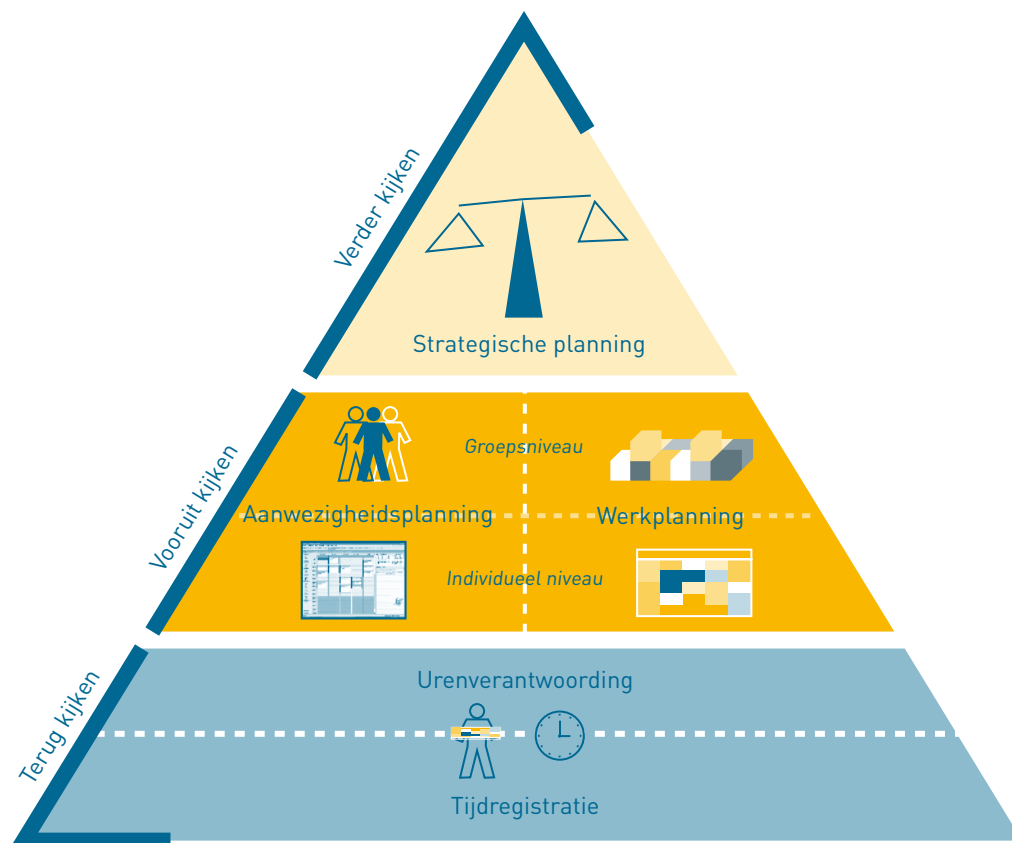
Op het meest concrete en eenvoudige niveau is er alleen registratie en verantwoording van de werktijd. De werkgever houdt bijvoorbeeld via een prikklok bij wie er aanwezig zijn. Organisaties die op deze manier plannen richten zich vooral op hoe de planning geweest is. Dit niveau heet in de Planningspiramide 'terugkijken'. De organisatie beschikt over gegevens over de aanwezigheid en tijdsbesteding van de voorbije periode. De organisatie heeft geen gegevens over de toekomstige periode. De organisatie kijkt nog niet vooruit.

1.3.2 VOORUITKIJKEN

De planning komt een niveau hoger wanneer de toekomstige aanwezigheid van de medewerker en het werkaanbod bij de planning wordt betrokken. Dit kan plaatsvinden op individueel niveau of op groepsniveau. Door vooruit te kijken kan de organisatie inschatten of er de komende periode voldoende medewerkers aanwezig zijn om het werk uit te voeren wat in die periode moet gebeuren.

1.3.3 VERDER KIJKEN

Van planning op het hoogste niveau is sprake wanneer alle informatie op tafel ligt om strategisch te plannen. Op dit niveau gaat het om afstemmen, voorspellen én het flexibeler maken van de gehele organisatie. De organisatie ziet niet alleen pieken in werk aankomen, maar kan ook op diverse manieren maatregelen nemen om pieken op te vangen. Niet alleen door medewerkers die het druk hebben langer te laten werken, maar bijvoorbeeld door medewerkers breed inzetbaar te maken zodat ze kunnen inspringen bij collega's die het druk hebben. De organisatie zorgt met andere woorden voor een balans tussen haar behoefte aan flexibiliteit en haar mogelijkheden om flexibel te zijn.



Figuur 1.3 – De planningspiramide

DE IWK: EEN PRAKTISCHE TOOL VOOR GEMEENTEN

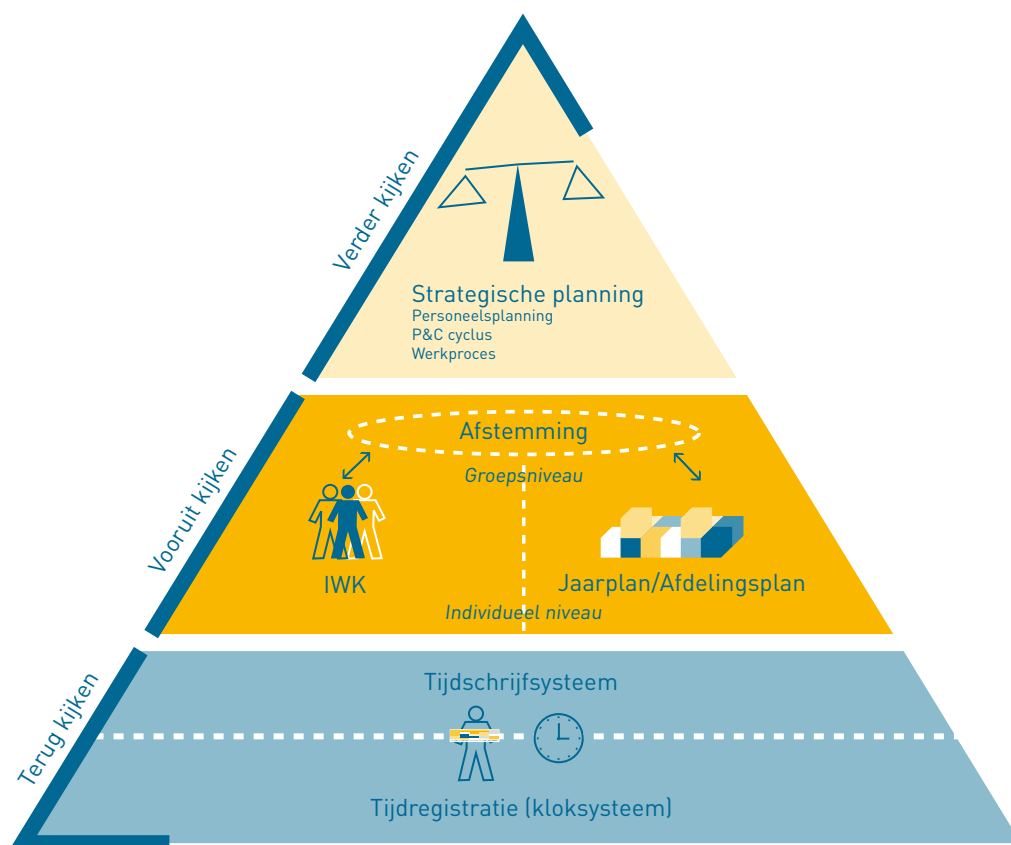
De zogenaamde Individuele Werkkaart (IWK) is een planningsinstrument dat tal van planningsproblemen oplost. De IWK is speciaal voor gemeenten ontwikkeld en brengt de beschikbaarheid van werknemers in kaart. De IWK is eenvoudig te hanteren. In het volgende hoofdstuk meer over de IWK.

HOOFDSTUK 2 HET INSTRUMENT

In dit hoofdstuk presenteren we de **Individuele Werkkaart (IWK)**. We laten zien hoe de IWK aansluit op bestaande planningssystemen en op de drie niveaus van planning.

2.1 DE IWK: MAKKELIJK PLANNEN

Een voorbeeld van een planninginstrument is de Individuele Werkkaart (IWK). Bij de IWK draait het om beschikbaarheid. De kaart helpt om de beschikbaarheid van werknemers in kaart te brengen en te plannen. De IWK is een vervanging van de verlof en ADV-kaart, die in plaats van het aantal aanwezige uren juist het aantal afwezige uren van de werknemers bijhield. De IWK is in de planningspiramide (zie hoofdstuk 1) te plaatsen op het niveau van individuele aanwezigheidsplanning. Dat is te zien in figuur 2.1. Het is een eenvoudig instrument voor de urenplanning, ingebed in een werktijdenregeling.



Figuur 2.1 – De plaats van IWK in de planningspiramide

De IWK kan een rol spelen op alle drie niveau's van planning in de planningspiramide. De IWK kan helpen bij terugkijken, vooruit kijken en verder kijken. We lichten dat hieronder toe. Maar eerst schetsen we hoe de IWK werkt.

2.2 INVULKAART: KIJK OP DE WEEK

Wat verstaan we bij de IWK onder urenplanning? De medewerker maakt een planning van de beschikbare uren en vult deze in op een werkkaart die meestal gedigitaliseerd is. Daarop staan de weken bijvoorbeeld per kwartaal of per jaar. Op weekniveau geeft de medewerker per week aan hoeveel uur hij beschikbaar is. Hij vult in hoeveel uur hij gemiddeld per week wil werken, hoeveel vakantie hij wil hebben en op welke momenten in de week hij vrij wil zijn.

Per kwartaal of per jaar, afhankelijk van de afspraken, overleggen de medewerker en de direct leidinggevende over de planning van de uren. Samen stellen zij het werkrooster vast. In principe beslist de leidinggevende hoe de arbeidsuren optimaal worden ingezet. Dat verschilt van gemeente tot gemeente. In de gemeente Urk is het bijvoorbeeld de direct leidinggevende die na overleg met de betrokken medewerker de besluiten neemt. In de gemeente Helmond is de urenplanning veel meer een zaak van de medewerker. Daar moet de leidinggevende met goede argumenten komen om af te wijken van het voorstel van de medewerker.

Eén stap extra is een werkkaart waarop ook de gewerkte uren kunnen worden bijgehouden. Dan is in één oogopslag af te lezen wat de realisatie van de individuele medewerker is ten opzichte van de planning. Een voorbeeld van zo'n planning is te zien in figuur 2.2.

Kwartaal 1 (1 januari t/m 31 maart)

De gele cellen zijn feestdagen

	Ma			Di			Woe			Do			Vrij			Zat			Zon			Totaal			
	Planning	Gewerkt	Saldo	Planning	Gewerkt	Saldo	Planning	Gewerkt	Saldo	Planning	Gewerkt	Saldo	Planning	Gewerkt	Saldo	Planning	Gewerkt	Saldo	Planning	Gewerkt	Saldo	Geplande uren	Gewerkte uren	Saldo	Saldo cumulatief
Week 1	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Week 2	8,00	8,50	0,50	8,00	8,00	0,00	8,00	8,00	0,00	8,00	8,00	0,00	8,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,50	32,00	32,50	0,50	0,50
Week 3	8,00	8,00	0,00	8,00	8,00	0,00	8,00	8,00	0,00	8,00	8,00	0,00	8,00	7,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	40,00	39,00	-1,00	-0,50
Week 4	8,00	9,00	1,00	8,00	7,00	-1,00	8,00	8,00	0,00	8,00	8,00	0,00	8,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	32,00	32,00	0,00	-0,50
Week 5	8,00	8,00	0,00	8,00	8,00	0,00	8,00	8,00	0,00	8,00	8,00	0,00	8,00	8,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	40,00	40,00	0,00	-0,50
Week 6	8,00	8,00	0,00	8,00	8,00	0,00	8,00	8,00	0,00	8,00	4,00	0,00	0,00	0,00	-4,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	32,00	28,00	-4,00	-4,50
Week 7	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-4,50
Week 8	4,00	8,00	4,00	8,00	8,00	0,00	8,00	8,00	0,00	8,00	8,00	0,00	8,00	4,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	36,00	36,00	0,00	-4,50
Week 9	8,00	8,00	0,00	8,00	6,00	-2,00	8,00	8,00	0,00	8,00	8,00	0,00	8,00	0,00	0,00	4,00	0,00	4,00	0,00	0,00	0,00	32,00	30,00	-2,00	-6,50
Week 10	8,00	8,00	0,00	8,00	8,00	0,00	8,00	8,00	0,00	8,00	8,00	0,00	8,00	8,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	40,00	44,00	4,00	-2,50
Week 11	8,00	8,00	0,00	8,00	8,00	0,00	8,00	8,00	0,00	8,00	8,00	0,00	0,00	8,00	8,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	32,00	40,00	8,00	5,50
Week 12	8,00	8,00	0,00	8,00	8,00	0,00	8,00	8,00	0,00	8,00	8,00	0,00	8,00	8,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	40,00	40,00	0,00	5,50
Week 13	8,00	9,00	1,00	8,00	8,00	0,00	8,00	8,00	0,00	8,00	8,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	32,00	33,00	1,00	6,50
Week 14	8,00	8,00	0,00	8,00	8,00	0,00	8,00	8,00	0,00	8,00	8,00	0,00	0,00	8,00	8,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	40,00	32,00	-8,00	-1,50
Totaal kwartaal 1																						428,00	426,50	-1,50	-1,50
Nog te werken uren op basis van de planning																						4,00			
Nog te werken uren op basis van werkelijk gewerkte uren																							6,50		

Figuur 2.2 – De IWK Werkkaart

2.2.1 SPELREGELS GEVEN DUIDELIJKHEID

De IWK is ingebed in een flexibele urenregeling of een flexibele werktijdenregeling. Daarbij is het van belang om spelregels op te stellen om misverstanden te voorkomen. Bijvoorbeeld ten aanzien van de berekening van de netto-uren per jaar. Omdat de IWK uitgaat van het aantal te werken uren, moet er een berekening gemaakt worden van het netto aantal uren per jaar dat de werknemer beschikbaar is.

Als dat aantal bekend is, kunnen de uren verdeeld worden over de weken. Voor deze berekening gaan gemeenten uit van een fulltime dienstverband van gemiddeld bruto 1836 uur (CAR-UWO). Daar gaan de vrije dagen nog vanaf².

Ook werktijden en overwerk zijn bij de werktijdenregeling van belang. Per gemeente verschillen de spelregels. Zo zijn de werktijden in Urk bijvoorbeeld vastgesteld tussen zes uur 's ochtends en tien uur 's avonds en in Helmond tussen half acht 's ochtends en zeven uur 's avonds.

Ook voor ziekte, verlof, opleiding en uitstapjes is het handig om spelregels op te stellen. Meestal kiest een gemeente voor 7,2 uur per dag ziekte en verlof, ongeacht het aantal uren dat een medewerker zich had ingeroosterd. Belangrijk daarbij is dat er op CAO-niveau goede afspraken gemaakt worden hoe gemeenten omgaan met ziekte en studieverlof van part-timers.

Hieronder een voorbeeld van de werktijdenregeling bij de Gemeente Helmond.

WERKTIJDENREGELING GEMEENTE HELMOND

- Voor de aanvang- en eindtijden van werken en pauzeren dient gebruik te worden gemaakt van de registratieapparatuur.
- De openingstijd (=bedrijfstijd) van de gemeentelijke gebouwen is van 7.30 tot 19.00 uur.
- De bloktijden (en daarmee de verplichte aanwezigheid) van 9.00 tot 12.00 en van 14.00 tot 16.00 vervallen.
- De vaste werkdag van 7,75 uur met gelijktijdige opbouw van ADV vervalt.
- Niemand wordt verplicht andere werktijden te kiezen. Wil je 7,75 blijven werken (met opbouw van ADV) dan kan dat. Maar medewerkers die andere tijden willen werken, kunnen daarvoor kiezen.
- Iedereen wordt zoveel mogelijk vrij gelaten om de eigen werktijden te kiezen. Wel moet je hierover afspraken maken met je direct leidinggevende. Aanwezigheid/ afwezigheid moet immers wel afgestemd zijn op het werkaanbod.
- Je mag niet meer dan gemiddeld 40 uur per week inroosteren, je mag niet langer dan 9 uur per dag werken (1x per week maximaal 10 uur), als je werkt op een dag dan ben je er minimaal 3 uur.
- We registeren niet langer de vakantie-uren maar de werkuren. Je start aan het begin van het jaar met een saldo aan uren. Deze uren dien je gedurende het jaar te werken. Via de WerkUrenKaart (WUK) dien je de werkuren (ofwel klokuren) voortaan bij te houden.
- Goede afspraken tussen medewerker en leidinggevende zijn van groot belang. Bedenk: Hoeveel vakantie (in weken) wil ik hebben en wanneer? Hoeveel uur wil ik (gemiddeld) per week werken? Welke momenten in de week wil ik vrij zijn ofwel welke uren werk ik niet? Bedenk als leidinggevende: Waar zitten door het jaar heen de pieken in het werkaanbod en hoeveel/ welke medewerkers heb ik dan nodig? Hoe is het werkaanbod door de week heen en welke eisen stelt dit aan de medewerkers? Welke specifieke eisen zijn er aan de aanwezigheid van een medewerker te stellen?
- Op basis van de beargumenteerde antwoorden op de voorgaande vragen dient tot een afdelingsrooster gekomen te worden. Let wel, komen een leidinggevende en een medewerker niet tot overeenstemming dan neemt de leidinggevende een besluit. De medewerker heeft het recht om tegen het besluit van de leidinggevende bezwaar te maken.
- Ziekte gedurende een hele week, wordt verantwoord met de aanstellingsuren.

² basisverlof (22 dagen = 158,4 uur) en eventueel lokale feestdagen zoals Goede Vrijdag en 5 mei, leeftijdsverlof, ouderschapsverlof/zwangschaps- en bevallingsverlof, bijzonder verlof en verlofuren gekocht of verkocht via cafetariamodel.

2.3 IWK UITBREIDEN

De individuele urenplanning en de spelregels rond de flexibele werktijden vormen de kern van de IWK. Zoals gezegd kan de IWK een rol spelen bij alle drie de niveaus van planning. Je kunt de IWK naar deze drie niveaus uitbreiden:

Terugkijken: IWK koppelen met systemen voor toegangsbeveiliging, tijdregistratie of urenverantwoording.

Vooruitkijken: IWK koppelen met systemen/methodieken voor werkplanning. Op individueel niveau, maar ook op groepsniveau of afdelingsniveau.

Verder kijken: IWK als onderdeel van strategische planning

2.3.1 TERUGKIJKEN: IWK KOPPELEN AAN ANDERE SYSTEMEN

Een goed voorbeeld van een gedigitaliseerde koppeling van tijdregistratie, urenverantwoording en urenplanning zien we bij de gemeente Helmond. Een ander voorbeeld van dit soort geïntegreerde systemen zien we bij het warehouse Vroom & Dreesmann. De twee cases staan hieronder beschreven.

GEMEENTE HELMOND: GEDIGITALISEERDE KOPPELING TOEGANG/ TIJDREGISTRATIE, URENVERANTWOORDING EN URENPLANNING

De digitale koppeling van de gemeente Helmond geldt voor iedereen en bestaat uit drie delen:

- a. toegangspas/tijdregistratie
- b. de weekurenkaart (WUK) als tijdschrijfsysteem
- c. urenplanning

a. Toegangspas/tijdregistratie

Iedereen heeft een pasje waarmee het gebouw binnengekomen wordt. Door hetzelfde pasje voor een tijdsklok te houden worden de binnenkomst en vertrektijden geregistreerd en daarmee worden automatisch de aanwezigheidsuren geregistreerd. In het Decade-systeem worden de aanwezigheidsuren automatisch overgenomen in de urenstaten.

b. Weekurenkaart

Decade is tevens het systeem waarmee de urenverantwoording plaatsvindt. De medewerker vult per week de uren per werkdag in die hij op de verschillende producten (projectnummers) schrijft. De leidinggevende accordeert de urenstaten vervolgens ook digitaal.

c. Urenplanning

Elke medewerker maakt in Decade ook een urenplanning voor een heel jaar aan. Daarin staat aangegeven op welke uren de medewerker aanwezig zal zijn. Ook deze jaarplanning wordt geaccordeerd door de leidinggevende. Per afdeling kan hiermee verschillend worden omgegaan: soms een jaarplanning, soms een kwartaalplanning.

Aan de urenplanning hangt de flexibele urenregeling die de gemeente Helmond heeft ingevoerd sinds 2002. Dit ter vervanging van de oude regeling van variabele werktijden en bloktijden.

De gemeente Helmond is toen overgestapt op het registreren van werkuren en niet meer het registreren van verlofuren. Hiervoor zijn diverse spelregels opgesteld.

Overigens maken de meeste afdelingen nog apart een vakantierooster, dat centraal op de afdeling hangt en waarmee iedereen rekening houdt in het plannen van het werk en de eigen vrije dagen.

VROOM & DREESMANN REKENT OP PERSONEEL

V&D introduceerde eind jaren negentig een rekening courant voor bijna alle medewerkers. Alleen de uurloonparttimers kregen geen eigen urensaldo. Aanleiding was dat het grootwinkelbedrijf anders wilde roosteren. Van vast inroosteren van vrije tijd naar het flexibel inroosteren van werktijd. Medewerkers krijgen een aanstelling op basis van het aantal arbeidsuren per jaar, een rekening courant. Bijvoorbeeld 800 of 1300 uur, met een maximum van 1820 uur. Dat laatste aantal staat gelijk aan een 35-urige werkweek. Het bruto aantal arbeidsuren per jaar minus de vakantie-uren en feestdagen levert het netto aantal uren. De rekening courant vergelijkt dit contractuele aantal uren met de daadwerkelijk geklokte uren. Kortom, niet afwezigheid maar aanwezigheid telt.

V&D stelt jaarroosters op en stelt deze halfjaarlijks bij. Tweewekelijks bepalen leidinggevende en medewerker de feitelijke inzet. Zo ontstaat op afdelingsniveau een goede afstemming tussen inzet van medewerkers en werkaanbod. Iedere dinsdag verstrekt het hoofdkantoor een weekoverzicht. Daarin kunnen medewerker en leidinggevende constateren of de medewerker voldoende, te veel of te weinig uren heeft gewerkt. Streven is om niet meer uren te draaien dan het aantal uren dat in het contract van de medewerker staat. Op 31 december staat de urenteller idealiter op nul. De medewerker kan een negatief of positief saldo meenemen naar het volgend jaar. Daarover hebben V&D, de ondernemingsraad en vakbonden spelregels geformuleerd.

Registratie van de rekening courant van elke medewerker gebeurt geautomatiseerd. Elke week krijgt elke leidinggevende een overzicht van zijn/haar medewerkers. De manager stemt vervolgens de beschikbare capaciteit af op het verwachte werkaanbod van de komende twee weken. Voorheen deed de computer het automatisch, maar dat leidde tot problemen. Niet alle input was juist, waardoor er te veel fouten in de planning zaten.

Medewerkers vinden het een prettig systeem. Ze kunnen elk jaar kiezen hoeveel uur ze gaan werken en dat ook nog eens – binnen redelijke grenzen – flexibel verdelen over het jaar. Werk en privé kunnen ze op deze manier goed combineren, ook als er in de privé-situatie iets verandert.

2.3.2 VOORUIT KIJKEN: IWK KOPPELEN MET SYSTEMEN EN METHODIEKEN VOOR WERKPLANNING.

Bij vooruit kijken gaat het om het goed in kaart brengen van het verwachte werkaanbod en het afzetten van dat werkaanbod tegen de beschikbare capaciteit. Pas dan is er eigenlijk echt sprake van planning. De beschikbare uren van alle medewerkers op de afdeling kunnen dan immers worden verdeeld over de verwachte benodigde uren.

Het in kaart brengen van het werkaanbod komt neer op het berekenen van het aantal benodigde uren in een periode. Dat vergt enig rekenwerk en het maken van een aantal ramingen. In een formule voor een fietsenfabriek komt het hierop neer: het benodigde aantal uren per week is gelijk aan het aantal fietsen dat je in een week gaat maken maal het aantal uren dat je nodig hebt om één fiets te maken.

Bij een gemeente gaat het niet om het maken van producten, zoals een fiets, maar om het leveren van diensten. Gemeenten bepalen het benodigde aantal uren door het vaststellen van het aantal diensten dat moet worden geleverd. Als naast het aantal diensten ook bekend is hoeveel tijd het verrichten van een dienst kost, dan kan het aantal benodigde uren worden uitgerekend. Van sommige diensten is bekend hoeveel tijd ze in beslag nemen. Voor het beoordelen van een aanvraag van een doorsnee

bouwvergunning is bijvoorbeeld in grote lijnen bekend hoeveel tijd dit een ambtenaar zal kosten. In sommige gevallen zijn deze tijden vastgelegd in normtijden, bijvoorbeeld voor werk bij sociale diensten. Voor andere diensten, zoals het opleveren van een notitie voor de aanpak van overlast door jongeren in een bepaalde wijk, is het ingewikkelder vast te stellen hoeveel uur ze kosten. Het benodigd aantal uren hangt in dit geval onder andere af van de mate waarin er al bestaand beleid bestaat. Ook de mate waarin de notitie afgestemd moet zijn met betrokken partijen speelt hierbij een rol. Wanneer niet van tevoren bekend is hoeveel tijd een dienst zal gaan kosten, is een raming noodzakelijk. In sommige gemeenten wordt het aantal uren werk per dienst beschreven in de sectorplannen, afdelingsplannen of individuele werkplannen.

Deze manier van afzetten van het werkaanbod tegen de beschikbare capaciteit wordt ook wel capaciteitsmanagement genoemd. De Koninklijke Marechaussee is hiervan een goed voorbeeld.

KONINKLIJKE MARECHAUSSEE KENT ZICHZELF

De Koninklijke Marechaussee heeft te maken met een lastig pakket aan eisen. Haar omgeving is complex en dynamisch. Dat vraagt om een hoge mate van flexibiliteit. Tegelijkertijd dient de organisatie zo efficiënt en effectief mogelijk te zijn. Om deze spagaat te kunnen maken, voerde de marechaussee in het jaar 2000 capaciteitsmanagement (CM) in. De rek in de eigen organisatie goed kunnen inschatten, daar draait het allemaal om. In managementtaal: activiteiten en werkzaamheden onderscheiden, vanuit de doelstellingen van de organisatie. Vervolgens het werk uitvoeren met behulp van middelen en resources, bijvoorbeeld personeel.

CM kent drie componenten: doelstellingen, werk, middelen. Dat zijn de parameters om personeel en middelen te plannen. Het begint allemaal met het formuleren van duidelijke jaardoelen. Vervolgens is het een kwestie van targets naar taken vertalen. Door de taken door te vertalen naar uren per taak en deze te matchen met de beschikbare uren per medewerker, rolt daar de benodigde personeelsbezetting uit.

Het CM-model heeft vele voordelen. Het gaat uit van 100% bruto inzetbaarheid, lees: aanwezigheid. Het maakt onderscheid tussen bruto en netto 'niet-inzetbaarheid', lees: afwezigheid. Praktisch betekent dit dat iemand in principe altijd inzetbaar is, tenzij daar andere redenen voor zijn, zoals verlof, vakantie, cursus of ziekteverzuim.

CAPACITEITSPANNING OP INDIVIDUEEL OF OP GROEPSNIVEAU

Capaciteitsplanning kan op zowel individueel niveau als op groepsniveau gebeuren. Als de individuele capaciteit duidelijk is dan is de uitbreiding naar het groepsniveau niet moeilijk te maken. De leidinggevende telt het aantal beschikbare uren op van alle medewerkers van de afdeling. Bijvoorbeeld op basis van de geplande aanwezigheidsuren van de Individuele Werkaarten. Dat geeft de leidinggevende, en rest van de afdeling, inzicht in de mogelijkheden om het werk aan te kunnen.

Deze totale capaciteit op afdelingsniveau moet overeenstemmen met al het werk dat de afdeling in een bepaalde periode moet doen. Vervolgens wordt het werk over de individuele medewerkers verdeelt, afhankelijk van beschikbaarheid in de periode. Een voorbeeld van het plannen op afdelingsniveau is het Werkvoorraadschema van TNO. Dat is een eenvoudig instrument om op teamniveau te komen tot een eerlijke individuele werkverdeling.

TNO KRIJGT INZICHT

TNO Kwaliteit van Leven bestaat uit verschillende businessunits. Één daarvan is de businessunit Arbeid. Bij Arbeid werken ongeveer 150 onderzoekers en/of adviseurs. De businessunit ontwikkelt kennis over arbeidsvraagstukken en geeft daarover advies aan overheden en bedrijven.

De tijd die het werk voor de klant vergt optimaal afstemmen met de beschikbare capaciteit van medewerkers. Dat is de uitdaging. Bestaande rapportagesystemen zoals SAP vertellen niet alles. Op teamniveau is behoefte aan inzicht in de werkdruk of juist het gebrek aan werk. Hoe eerder de werkvoorraad duidelijk is, hoe beter een team de werkdruk kan managen. Het werkvoorraadsysteem geeft dat inzicht.

Verschillende teams binnen de businessunit werken met het werkvoorraadsysteem. Hoe werkt het systeem? Elk teamlid werkt elke week in een excel-sheet bij hoeveel uren hij de komende maanden gaat besteden aan de verschillende projecten waarop hij is ingezet. In de excel-sheet is voorgeprogrammeerd hoeveel uren het teamlid elke maand declarabel dient te werken. Dit zijn de zogenaamde declarabele uren. Deze gegevens komen van de personeelsadministratie en hangen af van contractuele arbeidsduur, vakanties en verloven. Wanneer een teamlid in een maand evenveel uren gaat besteden als dat hij declarabel dient te werken, dan verschijnt een groen vlaggetje. Bij te veel uren is er een geel vlaggetje, bij te weinig uren een oranje.

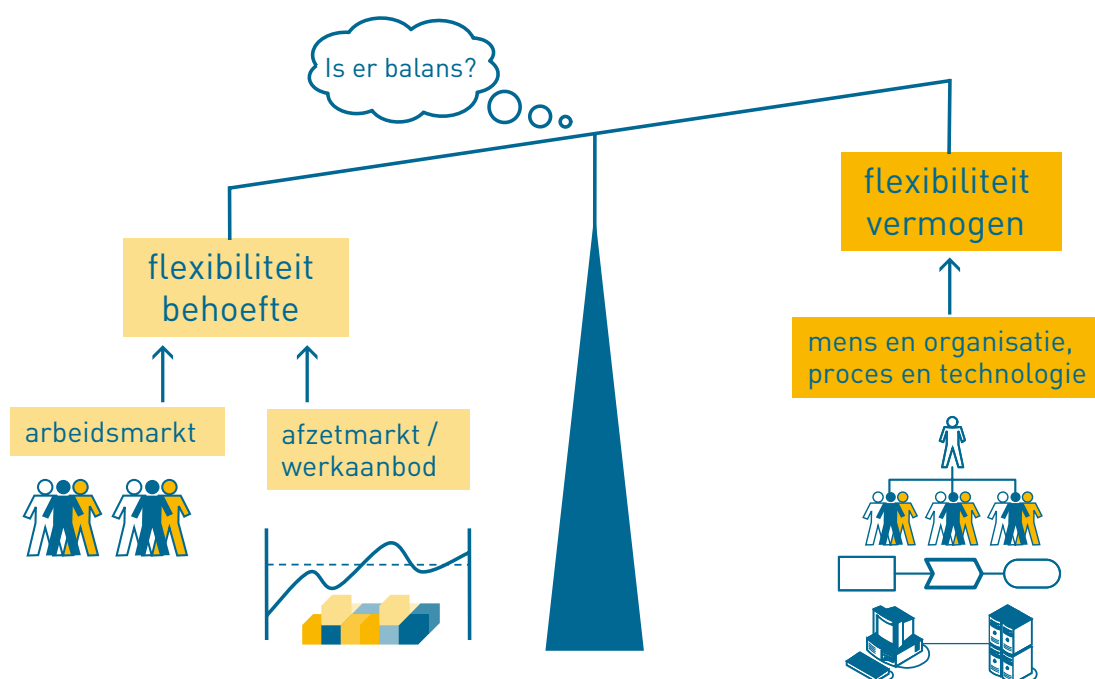
Er is één excel-sheet waarop alle teamleden hun gegevens invullen. De excelsheet is opgeslagen op een centrale plaats op het netwerk. Alle teamleden kunnen dus op elk moment de excelsheet bekijken. De excelsheet wordt daarnaast periodiek in het teamoverleg besproken. Op deze manier hebben alle teamleden en de teamleider inzicht in de werkvoorraad van het team en de werkdruk c.q. leegloop van teamleden. Men kan dan tijdig bijsturen. Bijvoorbeeld door het herverdelen van werk binnen het team, opnieuw kijken naar projectplanningen of inlenen of uitbesteden naar andere teams of TNO onderdelen.

Voor de medewerkers is het voordeel dat zij inzicht krijgen in de eigen werkvoorraad. Zij kunnen dus tijdig aan de bel trekken en maatregelen nemen of suggereren. Een team of medewerker kan onderbouwd ja of nee zeggen tegen een nieuwe klus. Het systeem laat zien of die klus haalbaar is, gegeven de hoeveel werkuren die 'in voorraad' zijn.

Bepalend voor de bruikbaarheid van het systeem is de volledigheid en de actualiteit van de gegevens. Medewerkers dienen het systeem zelf van input voorzien. De eenvoud van het systeem stimuleert dit.

2.3.3 VERDER KIJKEN: IWK ALS ONDERDEEL VAN STRATEGISCHE PLANNING

Zoals gezegd is goede planning op dit niveau niet alleen het afstemmen en voorspellen van werkaanbod en capaciteit. Het gaat op dit niveau om het flexibeler maken van de gehele organisatie. De organisatie ziet niet alleen pieken in werk aankomen, maar heeft de organisatie strategisch zo ingericht dat zij beschikt over diverse mogelijkheden om die pieken op te vangen. De organisatie is een flexibele organisatie geworden. Uiteraard heeft het geen zin om als organisatie heel flexibel te zijn als daar geen noodzaak voor is. De mogelijkheid om flexibel te zijn (het flexvermogen) moet wel passen bij de behoefte aan flexibiliteit (de flexbehoefte). In figuur 2.3 wordt duidelijk wat dat betekent: van strategische planning is sprake wanneer met alle factoren rekening wordt gehouden om de behoefte aan flexibiliteit af te stemmen op de mogelijkheden om flexibel te zijn.



Figuur 2.3 Balans tussen flexbehoefte en flexvermogen
(bron: TNO Kwaliteit van Leven | Arbeid)

BEHOEFTE VASTSTELLEN

Om de flexbehoefte vast te stellen, moet de organisatie zowel het werkaanbod als de arbeidsmarkt onder de loep nemen. Het vaststellen van het werkaanbod is in hoofdstuk 2 besproken.

De arbeidsmarkt in kaart brengen kan door een inschatting te maken van de kwalitatieve en kwantitatieve krapte op de arbeidsmarkt, de wensen van medewerkers om in deeltijd te werken, de mate waarin rekening wordt gehouden met de afstemming van werk en privé en het imago dat de organisatie wil nastreven.

VERMOGEN VASTSTELLEN

Het flexvermogen is afhankelijk van de *personele capaciteit* en de *procescapaciteit*.

De *personele capaciteit* wordt onder andere bepaald door:

- Contracten (hoeveel medewerkers zijn er in vaste dienst? Hoeveel flexkrachten zijn er?)
- Werktijden (rechtspositionele afspraken)
- Functie-inhoud en competenties (hoe multi-inzetbaar zijn de medewerkers?)
- Locaties (waar werken de medewerkers?)

De *procescapaciteit* wordt onder andere bepaald door:

- Diensten ontwerp
- (ICT) technologie (hoe moeilijk is het systeem?)
- Keteninrichting (hoe afhankelijk is de dienst van anderen in de keten?)
- Procescapaciteit (maximale duur van wachttijden, bewerkingstijden, doorlooptijden)

Om werkaanbod, arbeidsmarkt en capaciteit preciezer te bepalen kan het zinvol zijn om ze per functiesoort te definiëren. Bijvoorbeeld door functies te onderscheiden:

- a. Beleidsmedewerkers (ruimtelijke ordening, economische zaken, welzijn etc);
- b. Medewerkers front- en backoffice;
- c. Medewerkers buitendienst (groenvoorziening, reiniging etcetera);
- d. Administratieve/secretariële functies;
- e. Ondersteunende functies (P&O, Financiën/bedrijfsbureau, IT, Communicatie, Facilitaire zaken, etcetera).

De eerste stap naar een balans tussen flexbehoefte en het flexvermogen is een gedegen analyse van beide begrippen. Planningsinstrumenten zoals de IWK kunnen de gemeente daarbij helpen. Door de analyse wordt de leidinggevende zich bewust van mogelijke knelpunten. Daarnaast geeft de analyse inzicht in de aard van die knelpunten. Dat alleen levert nog geen balans op. De leidinggevende weet immers nog niet welke maatregelen de organisatie moet nemen om de verstoorde balans te herstellen.

De tweede stap naar balans is daarom het daadwerkelijk nemen van maatregelen om het flexvermogen af te stemmen op de flexbehoefte. Vaak zullen leidinggevendenden er bij knelpunten voor kiezen om de personele capaciteit bij te sturen. Dat kan bijvoorbeeld door over te werken of te schuiven met vakantie- of verlofdagen. Of door flexkrachten in te huren. Maar er zijn veel meer maatregelen denkbaar. Efficiëntere afstemming van front- en backoffice bijvoorbeeld. Of het laten oplopen van de wachttijden. Maatregelen kun je treffen aan beide kanten van de balans: door de flexbehoefte te verminderen of door het flexvermogen te vergroten.

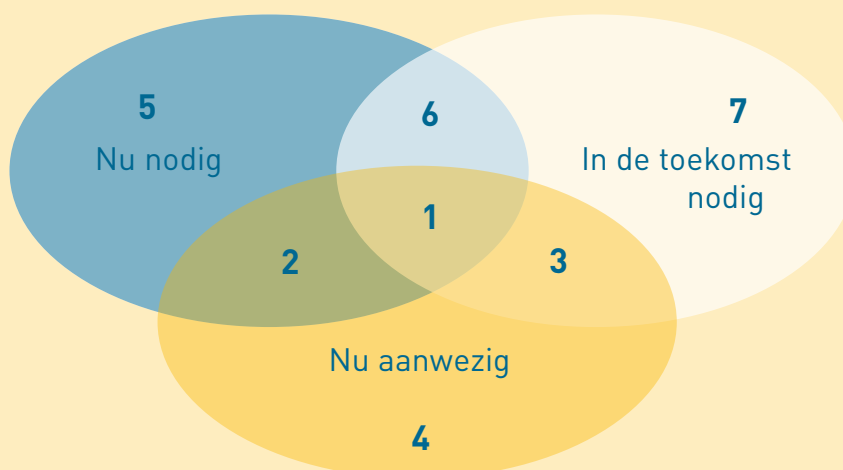
De derde stap is het inpassen van de IWK in de strategisch personeelsplanning. Strategische personeelsplanning heeft betrekking op de personele planning voor de langere termijn. Er wordt niet alleen gekeken of de personele planning op dit moment passend is maar ook of dat voor de toekomst het geval is. Zowel in aantal als in competenties. Nieuwe dienstverlening die gemeenten voor de toekomst ontwikkelen, bijvoorbeeld meer intensieve begeleiding naar werk van bijstandsgerechtigden of meer gezamenlijke beleidsontwikkeling met burgers, bedrijfsleven en andere 'stakeholders', vraagt om medewerkers die de vaardigheden hebben om deze nieuwe diensten te kunnen leveren.

Het is niet altijd vanzelfsprekend dat er voldoende zittende medewerkers zijn die deze vaardigheden beschikken. Bij een tekort dienen gemeenten medewerkers bij te scholen of tijds nieuwe medewerkers aan te nemen die wel over de gewenste vaardigheden beschikken. De gemeente Emmen ontwikkelde een strategische planningstool om te anticiperen op de toekomstige personeelsbehoefte.

DE GEMEENTE EMMEN KIJKT NAAR DE TOEKOMST

De gemeente is continue in ontwikkeling. Bezuinigingen, nieuwe wetgeving (Wet Werk en Bijstand en Wet Maatschappelijke Ondersteuning) en toenemende eisen van burgers zijn slechts enkele van de vele factoren waar de gemeente op moet inspelen. De afgelopen jaren zijn er diverse veranderingstrajecten uitgevoerd om de prestaties van de organisatie verder te verbeteren. Belangrijke vraag is of de gemeente haar ambities kan waarmaken met het personeel dat ze nu in huis heeft. Beschikt de organisatie over het juiste aantal medewerkers met de juiste kennis, vaardigheden en gedrag? Nu en in de toekomst?

De gemeente ontwikkelde daarom een personeelsplanningsmethode om dit vast te stellen. De methode is toepasbaar op de gehele gemeente. Onderdeel van deze methode is een instrument dat managers van de gemeente helpt om de match te maken tussen hun huidige en toekomstige capaciteitsbehoefte en het huidige en toekomstige personeelsbestand. Zowel in aantal als in competenties. Het instrument maakt de behoefte aan instroom, doorstroom en uitstroom duidelijk met behulp van de volgende figuur.



Inlenen, instromen

5 = nu nodig, nu niet aanwezig in de toekomst niet nodig

6 = nu nodig, nu niet aanwezig, in de toekomst nodig

7 = nu niet nodig, nu niet aanwezig, in de toekomst nodig

Houden, doorstromen

1 = nu nodig, nu aanwezig en in de toekomst nodig

3 = nu aanwezig, nu niet nodig, wel in de toekomst nodig

Omscholen, uitstromen

2 = nu nodig, nu aanwezig, in de toekomst niet nodig

4 = nu niet nodig, nu aanwezig, in de toekomst niet nodig

De uitkomsten van de tool geeft de gemeente inzicht in haar opleidings, wervings en uitstroombehoefte.

HOOFDSTUK 3 DE PRAKTIJK

In dit hoofdstuk presenteren we een stappenplan voor wie aan de slag gaat met de IWK. Het stappenplan bestaat uit vijf stappen. Bij elke stap worden aandachtspunten genoemd. Ook vindt u praktische tips voor de uitvoering van een IWK project.

3.1 AAN DE SLAG

Aan de slag met de IWK! Dat vraagt om het doorlopen van vijf stappen: willen, weten, wegen, werken, waken. Kortom, het 5W-model. Altijd een handig geheugensteuntje bij de invoering van een nieuwe werkwijze of nieuw beleid. Iedere W is een fase en na elke fase is er een beslismoment. Is de afgesloten fase voldoende ingevuld? Is de fase concreet gemaakt en toetsbaar? Het beslismoment geeft ruimte voor reflectie. Na dat moment komt de volgende stap.

3.2 STAP 1 WILLEN: DRAAGVLAK SCHEPPEN

Waar een wil is, is een weg. Een oud gezegde en het is waar. Het omgekeerde ook; waar geen wil is, is geen weg. Oftewel: er komt niets van de grond als er geen commitment is. Dat geldt zeker voor het verbeteren van planning, 't begint met willen. Verbeteren van de planning betekent vaak dat er dingen gaan veranderen voor de betrokkenen. Daarom moeten niet alleen de initiatiefnemer, maar ook alle andere betrokkenen binnen de organisatie als één man achter het traject staan. In ieder geval op het hoogste niveau moet er draagvlak zijn, want planning raakt direct aan strategisch en operationeel beleid. Denk maar aan werken met jaarplannen, afdelingsplannen en individuele plannen.

Ook bij de medewerkers of hun vertegenwoordigers is draagvlak nodig. De IWK brengt namelijk flexibele werktijden met zich mee. Maar ook stafafdelingen zoals P&O, automatisering en financiën moeten op de hoogte zijn en zich betrokken voelen bij het project. Voor automatisering kan het gebruik van de IWK betekenen dat er een koppeling gemaakt moet worden tussen tijdregistratie, tijdverantwoording en tijdplanning. P&O zal gegevens over arbeidscontracten moeten leveren. Deze afdeling is vaak de beheerder van de IWK systematiek. De afdeling Financiën kan bijvoorbeeld een rol spelen als gebruiker van de overkoepelende informatie uit de IWK. Al deze betrokkenen moeten eerst op één lijn zitten. Ze moeten overtuigd zijn van de voordelen die een verbetering van de planning met zich mee brengt. Anders zal de implementatie van de IWK onherroepelijk stranden.

URK PIEKT BETER

Hoofd P&O:

'De belangrijkste voordelen van het gebruik van de IWK zijn dat medewerkers meer flexibel kunnen werken en het werk kunnen doen op de tijdstippen die passen bij hun privé-verplichtingen. Daarnaast zijn medewerkers nu aanwezig op het tijdstip dat het werk gedaan moet worden. We maken nu met z'n allen aanzienlijk minder overuren dan vroeger.'

Een medewerker:

'Vroeger werkte je met de waan van de dag. Door IWK worden je structurele tekorten zichtbaar. Vroeger kon een piek in het werk ook het gevolg zijn van slecht plannen. Door het werk te plannen met behulp van de IWK kun je onderbouwen of de formatie klopt. Uit de IWK overzichten bleek dat wij structureel uren tekort kwamen. We konden daarmee onderbouwen dat de formatie te krap was en hebben er een halve formatieplaats bij gekregen.'

VAN COMMUNICATIE NAAR COMMITMENT

Betrokkenheid. Het woord viel al een paar keer. Daarmee begint commitment. Het is noodzakelijk dat mensen zich betrokken voelen bij de verandering en dat zij het gevoel hebben dat ze er een wezenlijke bijdrage aan kunnen leveren. Dat begint met goede communicatie. Wees daarom altijd duidelijk over het hoe, wat en waarom van de plannen. Geef uitleg over de nieuwe procedures en eventuele veranderingen in arbeidsvoorwaarden. Het is belangrijk dat iedereen weet wat er van hem of haar wordt verwacht en waarom die inzet zo belangrijk is. Vraag om aanvullingen van alle betrokkenen. Dat kan leiden tot zinvolle aanpassingen van het traject. Houdt contact met afdelingen en teams over invoering van maatregelen en over de effecten daarvan. Betrokkenen kunnen zo bijvoorbeeld reageren op de veranderingen en ze kunnen zinvolle tips en suggesties geven ter verbetering van de plannen.

Communicatie is tweerichtingsverkeer. Naast het informeren van de organisatie is het dus belangrijk om open te staan voor reacties, klachten, tips en suggesties. Geef iedereen de ruimte. Neem klachten serieus. Stel maatregelen die niet blijken te werken gaandeweg bij.

Welke vorm van communicatie het beste is, hangt van de aard van de organisatie af. Een rubriek op het intranet is een van de vele mogelijkheden. Of een elektronische nieuwsbrief. Ook mondelinge informatie in het werkoverleg behoort tot de mogelijkheden. Hoe meer tweerichtingsverkeer, hoe effectiever de communicatie verloopt.

NEUZEN RICHTEN

Stel een projectteam samen. Betrek op uitvoerend niveau gemotiveerde medewerkers, OR-leden en leidinggevendenden bij het team en stel iemand uit het management of de directie aan als trekker of voorzitter.

Bij de Gemeente Epe bestond de projectgroep uit de afdelingsmanager Interne dienstverlening, de voorzitter van de ondernemingsraad en twee P&O adviseurs waarvan er één trekker was van het project. De projectleider was verantwoordelijk voor het ontwikkelen van de werktijdenregeling en de spreadsheet, invoering van de regeling en de spreadsheet en evaluatie van het project. Op directieniveau was de adjunctsecretaris verantwoordelijk. De projectleider heeft in samenwerking met leidinggevendenden het instrument geïntroduceerd binnen de organisatie. Deze introductie is via presentaties en het verstrekken van handleidingen gebeurd. Vervolgens is er een periode een meldpunt ingesteld waar problemen gemeld konden worden. Problemen werden daar waar mogelijk direct opgelost of er werd later op teruggekomen.

Maak een projectplan IWK. Daarin staat wat het doel van het project is en hoe dat doel moet worden bereikt. Ook is het handig om de verdeling van de taken, de verantwoordelijkheden en de bevoegdheden van alle afzonderlijke projectteamleden te omschrijven. Wie doet wat? Wie is waarvoor verantwoordelijk? Wie koppelt er terug aan het management?

Neem ook een begroting op. Die kan in overleg met het management tot stand komen op basis van een kosten-baten analyse. In hoofdstuk 1 zijn vijf redenen genoemd waarom planning zinvol is. Hieruit kunt u de financiële baten afleiden: bijvoorbeeld besparingen op overwerkkosten en vermindering van inhuur van uitzendkrachten. De niet-financiële baten zijn onder anderen meer betrouwbare oplevertermijnen, verbetering van de dienstverlening en een betere inzet van medewerkers. Einddoel moet zijn om de begroting tijdig op te nemen in de bestaande Planning & Control-cyclus. Zonder budget kan er geen project tot stand komen. De excel-sheet op te vragen via www.aeno.nl biedt gemeenten alleen een basismodel en vergt daarnaast nadere investeringen.

Maak vooraf duidelijke afspraken over de eventuele rol van het gemeentebestuur in het project. Als het bestuur een rol speelt of wil spelen, moet duidelijk zijn wat die rol inhoudt. Neemt het gemeentebestuur bijvoorbeeld deel aan de projectgroep, verstrekt het informatie? Leg dat vooraf vast.

Maak de voordelen van het werken met de IWK of een andere planningsmaatregel concreet, bijvoorbeeld door voorbeelden te noemen.

3.3 STAP 2 WETEN: NIVEAU BEPALEN

Hoe ver wilt u gaan in het verbeteren van de planning? En bij welke groepen komt de verbetering het best tot zijn recht? Om die vragen gaat het in deze fase. Want nu er commitment en draagvlak is, is het tijd voor het vaststellen van de planningsvraagstukken en mogelijke oplossingen.

Degene die het voortouw neemt, moet allereerst een goede keuze maken over het niveau van planning dat hij wil bereiken. In hoofdstuk 2 kwamen al verschillende niveau's aan bod. Een eenvoudige verbetering is bijvoorbeeld het koppelen van de verantwoording van tijd aan de tijdregistratie. De IWK is de volgende stap. Maar u kunt ook kiezen voor het koppelen van aanwezigheid aan werkaanbod. Het hoogste niveau van planning is alleen haalbaar als u het flexvermogen kunt afstemmen op de flexbehoefte. Die keuze kan op individueel niveau of op groepsniveau genomen worden. Dat hangt af van de organisatie. Ga vervolgens na bij welke afdelingen de hectiek het grootst is. Dat zijn meestal de plekken die het meest profiteren van verbeteringen op het gebied van planning. Als dat alles vast ligt, is het niet ver meer naar de eindfase.

3.3 STAP 3 WEGEN: KEUZES MAKEN OVER DE AANPAK

Er is commitment, de problematiek is in kaart gebracht... En dan? In de vorige stap zijn een aantal conclusies geformuleerd. In deze derde fase gaat het erom die conclusies uit te werken en te vertalen naar maatregelen. Eén maatregel maakt nog geen beleid. Een gewaarschuwd mens telt voor twee; samenhang en consequente beleidsvoering zijn van groot belang. Zorg er dus voor dat u maatregelen opstelt die aansluiten bij het bestaande beleid. De IWK sluit goed aan op bijvoorbeeld planmatig werken met afdelingsplannen. De veranderplannen moeten praktisch en realistisch zijn.

Het kan handig zijn om een kijkje te nemen bij andere gemeenten die de verbetering van de werkplanning al eerder succesvol doorvoerden. Het is goed om te bedenken dat niet alles tegelijk kan. Het beschikbare budget en tijd speelt hierbij een belangrijke rol. Liever stap voor stap dan een big bang. Stel prioriteiten vast in het actieplan.

3.5 STAP 4 WERKEN: WERK IN UITVOERING

In de een-na-laatste fase van het 5W-model gaat het om de daadwerkelijke implementatie van de planningsinstrumenten en het nieuwe planningsbeleid. Dat kan op verschillende manieren. Om de nieuwe manier van werken te testen, kan een gemeente een pilotproject uitvoeren. Bijvoorbeeld op een bepaalde afdeling binnen de organisatie. Daarna kunt u de nieuwe werkwijze, eventueel aangepast, verspreiden over de gehele gemeente. Maar invoering kan ook stapsgewijs. Het invoeringstraject is daarbij voor de hele organisatie gelijk. Een derde mogelijkheid is om de nieuwe manier van werken in één keer in te voeren.

Stel altijd een actieplan op voor het uitvoeren van de gekozen maatregelen en bespreek dat regelmatig met betrokkenen. Een actieplan geeft een overzicht van de voorgenomen activiteiten, zoals het moment waarop ze plaatsvinden en wie voor welke activiteit verantwoordelijk is. Geef in een actieschema duidelijk aan wie wat doet, wie eindverantwoordelijk is voor de uitvoering, wanneer welk resultaat moet zijn behaald en welk budget, menskracht en/of andere middelen beschikbaar zijn. Stel daarnaast een begeleidend communicatieplan op over de implementatie van maatregelen.

Op een gegeven moment moet de projectgroep de zorg voor de invoering van de planning overdragen aan de reguliere organisatie, medewerkers, het middenkader en management. Het zou zonde zijn van alle inspanningen als dat niet goed gebeurt. De enige manier om op de lange termijn een succesvolle verbetering te bewerkstelligen, is om het een plaats te geven in de dagelijkse gang van zaken van de organisatie. Dat betekent ten eerste dat leidinggevenden het stokje moeten overnemen van de projectgroep. Die heeft immers expertise opgebouwd, die nu bij de leidinggevenden nodig is. Verder behoeven doelen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden misschien aanpassing of aanvulling. Het allerbelangrijkste: zorg voor informatie waarmee medewerkers en leidinggevenden de werkplanning concreet kunnen toepassen.

3.6 STAP 5 WAKEN: BIJSTUREN IS BELANGRIJK

Evaluatie. Het is vaak een vergeten of een verwaarloosde fase. Maar zonder evaluatie wordt nooit duidelijk hoe effectief het proces en de maatregelen waren. Bovendien leggen regelmatige evaluaties de vinger op de zere plek waar het proces bijstelling behoeft. Evaluatie moet. Het is namelijk onmogelijk om een project van te voren compleet te overzien. En er zijn altijd tussentijdse bijstellingen nodig. Hoe eerder en preciezer de informatie hierover beschikbaar is, hoe effectiever het project verloopt. Een evaluatie kan ook aanleiding zijn om op een deelgebied nader beleid te ontwikkelen en in te voeren. Dan begint de cyclus opnieuw. Dan blijft beleid actueel en effectief.

De toepassing van de IWK is geëvalueerd in de vier gemeenten die de IWK als pilot toepasten. Uit deze evaluatie volgden bij elke gemeente verbeterpunten en succes en faalfactoren. Deze punten staan beschreven in de casebeschrijvingen in de bijlage.

BIJLAGEN
CASEBESCHRIJVINGEN



HELMOND HEEFT HET

Een unieke koppeling tussen uren registreren, tijdschrijven en werkplanning. In Helmond werkt het lekker. De gemeente wist sinds de jaren negentig dat er iets moest gebeuren met de traditionele mechanische prikklok. In 2002 voerde Helmond een urenregeling in en werd het systeem al flexibeler. Sinds 2006 is het ook efficiënt en effectief.

1. DE ORGANISATIE

De gemeente Helmond heeft sinds 2002 een flexibele urenregeling. Sinds 2006 is deze gekoppeld aan het tijdregistratiesysteem en de urenverantwoording. Alle medewerkers werken ermee.

2. DE BELOFTE

‘Een combinatie van planning, tijdschrijven en klok, dat leek ons ideaal.’

De traditionele mechanische prikklok liep in Helmond op zijn laatste benen. Een te bewerkelijk systeem, zonder koppeling met de urenverantwoording. Met de renovatie van het kantoor ontstond bovendien behoefte aan beveiliging van de toegang. Diverse projectgroepen bogen zich over de uitdaging. Het visioen: alles digitaal aan elkaar knopen. Toegangsregistratie, financiële administratie, urenverantwoording, tijdregistratie, planning. Aan de horizon gloorden efficiency-winst en meer flexibiliteit in de urenplanning. Voor werknemers moest het makkelijker worden om werk en privé te combineren. Dat zou de gemeente Helmond bovendien extra aantrekkelijk maken op de arbeidsmarkt.

3. DE AANPAK

De leidinggevende: ‘Digitaal accordeer ik urenstaten, dat werkt heel overzichtelijk.’

De gemeente Helmond stelde een aanbestedingsteam samen, bestaande uit een manager interne dienst die vooral verantwoordelijk was voor het kloksysteem, een financiële manager die zich met name met de koppeling met urenverantwoording bezig hield en enkele inhoudelijke specialisten. Daarna nam een projectgroep bestaande uit 5 interne specialisten de fakkel over.

De systematiek die aanbestedingsteam, externe leveranciers en projectgroep ontwikkelden bestaat uit drie delen:

- Toegangspas/tijdregistratie
- Werkurenkaart (WUK) c.q. tijdschrijfsysteem
- Urenplanning

Iedereen heeft een pasje voor toegang tot het gebouw. Wie dit pasje voor een tijd klok houdt, laat binnenkomst- en vertrektijden registreren. Het systeem houdt automatisch de aanwezigheidsuren bij en neemt deze automatisch over in de urenstaten. De medewerker vult per week de uren per werkdag in die hij op de verschillende 'producten' c.q. projectnummers schrijft. De leidinggevende accordeert de urenstaten vervolgens ook digitaal.

Elke medewerker maakt in het financiële systeem, Decade geheten, ook een urenplanning voor een heel jaar aan. Daarin staat aangegeven op welke uren hij of zij aanwezig denkt te zijn. De leidinggevende accordeert. Elke afdeling kan er op gewenste wijze mee omgaan. Voor de ene afdeling is een jaarplanning praktisch, voor de andere een kwartaalplanning. Elke afdeling maakt jaarlijks een afdelingsplan. Daaruit moet blijken dat capaciteit en werkaanbod sporen. Iedereen vult de urenstaten en de urenplanning in, tot en met de directeurs van de diensten. Inhuurkrachten vullen wel de urenverantwoording in maar niet de urenplanning.

4. DE SUCCESFACTOREN

De beleidsadviseur P&O: 'Het duidelijk definiëren van rollen is cruciaal.'

Het projectteam heeft de rollen van alle actoren helder omschreven:

- De beheerder is de vraagbaak voor de hele dienst. Hij of zij geeft uitleg aan nieuwe medewerkers.
- De controleur kijkt of wat medewerkers invullen ook klopt volgens de spelregels.
- De leidinggevende accordeert de urenstaat.
- De gebruiker vult de planning en de urenstaat in.

5. DE HOBBELS

De OR-voorzitter: 'Onder onze mensen leefde aanvankelijk de angst voor Big Brother.'

Het traject met de OR met betrekking tot het instemmingsrecht voor het kloksysteem heeft enkele jaren geduurd. Vooral omdat visie ontbrak. De angst voor 'Big Brother' stak de kop op. Pas toen het project gekoppeld werd aan een flexibele werktijdenregeling werd het verhaal transparant en kreeg de OR er een goed gevoel bij. Ook de noodzaak om de toegang tot het gebouw te beveiligen zorgde voor draagvlak.

Er zijn ook discussies geweest over vaste roosters van bijvoorbeeld de baliefuncties. Het tijdschrijven is soms lastig. Hoeveel uur is een parttimer ziek? Is dat 9 uur of 7.75 uur?

De snelheid van invullen zou nog beter kunnen. Het invullen van de urenverantwoording kost een aantal muisklikken. In totaal is het ongeveer 5 tot 10 minuten per week.

Het project begon eigenlijk te laat. In oktober werd gestart met de voorbereiding en in januari werd het systeem al ingevoerd op de eerste afdeling. De module urenverantwoording was nog niet perfect en dat kostte dus veel overlegtijd.

6. HET RESULTAAT

‘Met kleine kinderen is het werk nu goed te combineren. Je kunt later beginnen en het later inhalen, zolang het werk het toelaat.’

In 2002 bleek uit onderzoek dat medewerkers erg ontevreden waren over de mogelijkheden om werk en privé af te stemmen. Dat is nu omgeslagen in een positieve waardering, zo blijkt uit het laatste onderzoek.

Leidinggevenden zien via de urenstaten snel of er iets aan de hand is. Op basis van Decade is er goed inzicht in urenverantwoording. Ook de mogelijkheid om te sturen op verlof is een positief punt voor leidinggevenden. Immers, op het overzicht zien ze meteen hoeveel uur een medewerker in de plus staat.

De dialoog tussen medewerkers onderling en medewerkers en leidinggevenden is meer verzakelijkt en meer gestructureerd. Er is meer transparantie over de beschikbare uren. Het systeem dwingt ertoe om te praten over inzet van uren.

7. TIPS & TRUCS

De beleidsadviseur P&O ‘We hebben speciale regels vastgesteld voor het tijdschrijven door parttimers.’

Als iedereen uren koopt, kan de afdeling in moeilijkheden komen. In dat geval kan een leidinggevende afwijken van de wensen van medewerkers. Als een medewerker het er niet mee eens is, kan deze de bezwarencommissie om een uitspraak vragen. Overigens gebeurt dat bijna nooit in Helmond. Een leidinggevende moet in dit geval wel heel sterke argumenten hebben om af te wijken van wat de medewerker wil.

Het is een eerlijk en rechtvaardig systeem. Voor iedereen gelijk. Voor parttimers is het iets lastiger. Daarover steken in Helmond wel eens discussies de kop op. Hoeveel tijd moet een parttimer bijvoorbeeld schrijven voor het jaarlijkse personeelsuitje of voor cursussen? Daar zijn nu ook regels voor vastgesteld.

Om het systeem te gebruiken voor een operationele afstemming van capaciteit en werkaanbod dient men regelmatig de planning ‘up to date’ te maken. Eens per kwartaal en per jaar is te grofmazig.



URK STAAT WEER DROOG

De gemeente Urk pioniert graag. Ze was in 2004 een van de eerste gemeenten die met de IWK aan de slag ging. Alle 120 medewerkers werken er inmiddels mee. Tot genoegen, want is er meer balans ontstaan tussen werk en privéleven. Verlofstuwmeren zijn drooggelegd. De IWK helpt managers bij het realiseren van de afdelingsplannen.

1. DE ORGANISATIE

De gemeente Urk heeft in de periode 2004 -2005 de IWK in een drietal afdelingen uitgeprobeerd. De ervaringen waren dermate positief dat in 2007 de IWK verplicht is gesteld voor alle afdelingen binnen de gemeente.

2. DE BELOFTE

‘Medewerkers moeten meer baas worden over hun tijd, dan kan het overwerk worden teruggedrongen’

Urk wil innovatief zijn. De organisatie heeft hardwerkende ambtenaren, getuige de grote verlofstuwmeren. De gemeente was druk bezig met een project rond urenregistratie toen de VNG vroeg of Urk een pilot met de IWK wilde doen. Dat kwam op het goede moment voor zowel medewerkers, vertegenwoordigd in de OR, als het management.

De OR wilde de flexibele arbeidstijdregeling evalueren en kijken of ze beter kon aansluiten op wensen van medewerkers. Het managementteam wilde het financieel management beter vormgeven. Met name waar het ging om het ontwikkelen van afdelingsplannen en de relatie tussen arbeidsinzet en aanwezige werkcapaciteit. Er was behoefte aan een managementtool die vraag en aanbod van arbeid beter op elkaar zou afstemmen.

De verwachting was dat de IWK zou bijdragen aan een betere communicatie binnen de afdelingen over aanwezigheid en werkaanbod. Daardoor zou de werkdruk verminderen en een betere balans ontstaan tussen werk en privéleven. Ook was de hoop dat de planning van het werk op basis van het afdelingsplan beter zou worden uitgevoerd. Tegen zo min mogelijk kosten, met minder overwerk dus. Voor de medewerkers zou het grote voordeel zijn dat met de invoering van de IWK er meer flexibiliteit in werktijden zou komen.

3. DE AANPAK

‘P&O geeft support door vragen te beantwoorden en tips te geven’

Drie afdelingen werkten vrijwillig mee aan een pilot met de IWK:

- 1) Bouwen, Wonen en Milieu;
- 2) Welzijn, Onderwijs en Sport;
- 3) Facilitaire Zaken.

De pilot werd in 2004 en 2005 gehouden. De VNG heeft de eerste versie van de IWK gemaakt, een excel spreadsheet. Een ICT medewerker van de gemeente Urk heeft de sheet verbeterd en op maat van de eigen organisatie gesneden. Een collega van de afdeling P&O schreef een handleiding.

Na de pilot ging P&O begin 2007 de afdelingen langs om alle 120 medewerkers een toelichting te geven. Voor managers waren er speciale voorlichtingsbijeenkomsten.

Doorgaans is er op elke afdeling een collega die de IWK als stertaak heeft. Hij beheert de excelsheet, die in een map op de server staat. De manager moet ervoor zorgen dat alle medewerkers de IWK elk kwartaal invullen. In de excelsheet staan toelichtingen, medewerkers kunnen dus zelfstandig met het instrument werken. P&O geeft zonodig support, door vragen te beantwoorden van medewerkers en tips te geven aan managers.

P&O heeft een controlesheet gemaakt waarin de manager van een afdeling kan zien of iemand heel veel heeft overgewerkt. Managers kunnen tevens controleren of de geplande uren ook daadwerkelijk zijn gerealiseerd. De leidinggevende gaat ieder kwartaal om de tafel met de medewerker. Althans, dat is de bedoeling. In de praktijk ligt die frequentie wat lager.

4. DE SUCCESFACTOREN

“We hoeven niet meer te bedelen om vrij te krijgen”

Heel belangrijk voor het slagen van het project was de steun van de OR aan de IWK. De OR zag in de IWK een hulpmiddel waarmee medewerkers hun werktijd beter konden afstemmen met hun privé-verplichtingen. De OR heeft daarom zelf veel tijd gestoken in het praten met medewerkers over de IWK. En dat heeft geholpen om medewerkers enthousiast te maken. Een OR-lid zei het zo: “er zijn geen blokken meer en we hebben meer vrijheid om zelf de werktijden te kiezen. We hoeven niet meer te bedelen om vrij te krijgen”.

Urk heeft de implementatie geleidelijk doorgevoerd. Niet als een ‘big bang’, maar eerst in een aantal pilotafdelingen. Medewerkers konden de IWK daarom eerst uitproberen en er vertrouwen in krijgen. Het vertrouwen van de pilotgroep hielp de rest van de organisatie over de streep.

5. DE HOBBELS

‘We hebben nu drie systemen, hoe gaan we die bij elkaar brengen’

Urk kent thans drie systemen:

- tijdregistratie ('Delta T personal time')
- urenverantwoording ('TIM')
- IWK

Om te voorkomen dat mensen drie keer iets moeten invullen heeft Urk de gegevens tussen Delta en TIM gekoppeld. Maar dat gaat niet vanzelf. Technisch kan bijna alles aan elkaar worden gekoppeld, maar er moet wel tijd en aandacht voor worden vrijgemaakt. In Urk vindt men dat er eigenlijk ook een koppeling moet komen tussen de systemen en de IWK. Men heeft daarom gesprekken hierover met de leveranciers van Delta en TIM.

Aanvankelijk was er weerstand tegen het nieuwe systeem. Onbekend maakt onbemind. Maar nadat de medewerkers in de pilotafdelingen met IWK hadden gewerkt werden zij enthousiast omdat zij zagen wat het hen opleverde: meer vrijheid over de eigen werkuren en minder werkdruk.

Een goede communicatie naar medewerkers over de opbrengst van de IWK is dus cruciaal. Daarin heeft Urk veel tijd gestopt. Toch waren er kleine misverstanden. Zo dachten sommige medewerkers aanvankelijk dat ze vakantiedagen inleverden omdat ze alleen de bruto uren zagen, en niet de vakantie-uren. In een nieuwe versie van de IWK is dit aangepast.

Ook een goede communicatie naar de managers is cruciaal. Managers hebben vaak veel op hun bordje en ze beginnen pas aan iets nieuws als de voordelen er van heel duidelijk zijn. De afdeling P&O helpt managers daarom door overzichten te maken van de IWK. Ze kunnen bijvoorbeeld zien hoeveel medewerkers in de min of in de plus zitten ten opzichte van hun geplande aanwezigheid. Dat geeft managers stuurinformatie. En daar zitten zij wél op te wachten.

6. HET RESULTAAT

‘Als manager kan ik veel beter plannen. Ik zie aankomen wanneer iemand het heel druk krijgt of wanneer er te weinig mensen op de afdeling zijn.’

De IWK is een vriendelijk instrument voor de werknemers. Ze kunnen nu flexibeler hun uren inplannen. Die vrijheid waarderen ze. Hierdoor is er een betere balans gekomen tussen werk en privé. En men voelt dat de werkdruk beter beheersbaar is. Ook de communicatie over planning tussen medewerkers en leidinggevende is verbeterd.

Verlofstuwmeren drogen op. Managers kunnen gemakkelijk afspraken maken met medewerkers over het efficiënt plannen van werk- en verlofuren.

De IWK biedt transparantie. Managers zien sneller de knelpunten in hun werkproces. Zo toont de IWK op sommige afdelingen aan dat er een structureel tekort aan uren is. Met die informatie kan een manager de 'hogere legerleiding' overtuigen dat er keuzes gemaakt moeten worden. Of meer formatieplaatsen erbij of de ambities bijstellen.

De openingstijden van het gemeentehuis konden, mede dankzij de IWK, worden verruimd. Dat is winst voor de burgers van Urk.

De IWK dwingt de afdelingsmanager om niet alleen een afdelingsplan te maken maar ook een plan per medewerker. De ideale situatie is dat de leidinggevende de IWK op basis van het afdelingsplan invult.

7. TIPS & TRUCS

'Houd er rekening mee dat niet iedereen een computer tot zijn beschikking heeft'

Afdelingen waar het instrument zich het meeste voor leent zijn financiën en beleid. Voor werk in roosters leent de IWK zich minder goed. De buitendiensten bij Urk werken met vaste roosters en gebruiken de IWK niet.

Integratie van systemen voor tijdregistratie, urenverantwoording en werk- en verlofplanning moet een functionele eis zijn.

Belangrijk is dat een medewerker het hele jaar vooruit plant. Anders komt hij of zij in het laatste kwartaal toch nog ongunstig uit.

Er zijn medewerkers die in hun werk weinig gebruik maken van een computer of geen eigen computer hebben, bijvoorbeeld in de buitendienst. Het is goed om daar rekening mee te houden door bijvoorbeeld enkele computers beschikbaar te maken die medewerkers kunnen gebruiken om de IWK op bij te houden.



EPE KIJKT VOORUIT

De gemeente Epe heeft op verzoek van de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) deelgenomen aan een pilot met de IWK. Doel van het experiment: een betere werktijdenregeling die meer flexibel is voor medewerker en organisatie.

1. DE ORGANISATIE

De organisatie moest publieksvriendelijker en de werktijden flexibeler. Een nieuw planningsinstrument zou daaraan kunnen bijdragen. Nu, na afloop van de pilots, werken alle medewerkers met de IWK. En grotendeels naar tevredenheid. Ook de OR was tevreden over de pilot en heeft meegewerkt aan de gemeentebrede invoering van de IWK. Vanaf 1 januari 2006 zijn alle bestaande regelingen op het gebied van werktijden ingetrokken en vervangen door een nieuwe werktijdenregeling en de Individuele werkkaart. De IWK werkt voor de gemeente als een verrekijker; medewerkers kunnen gemakkelijker vooruit plannen.

2. DE BELOFTE

‘We willen de organisatie flexibeler en publieksvriendelijker maken.’

Veel eenheden c.q. afdelingen van de gemeente Epe hebben te maken met een cyclische werkbelasting. Er zijn pieken en dalen. Bijvoorbeeld de eenheden Financiën en Bedrijfsvoering. Daar is het een paar weken voor het maken van de begroting en managementrapportages alle hens aan dek en is de werkdruk hoog. Andere afdelingen kennen soortgelijke pieken. Bij de afdeling Publiekszaken is er in mei, vlak voor het vakantie seizoen, een piek in de aanvraag van paspoorten en identiteitskaarten. En bij de eenheid Maatschappelijke Voorzieningen vielen subsidieverstrekingen meestal vlak voor het einde van het jaar of van het schooljaar. De IWK zou het inplannen van de capaciteit makkelijker en flexibeler kunnen maken, zo was de verwachting. Dat zou niet alleen bijdragen aan een betere afstemming tussen werk en privé-verplichtingen, maar ook de werkdruk verminderen. Epe kampte van oudsher met verlofstuwmeren. Daar zou de IWK ook een einde aan kunnen maken. De invoering van het systeem stond in het teken van het publieksvriendelijker en flexibeler maken van de organisatie.

De OR werkte graag mee aan de pilot. Zij vond een betere afstemming tussen werk en zorg belangrijk. De verwachting was dat medewerkers met de IWK een grotere vrijheid zouden krijgen in het afstemmen van werk en privé.

3. DE AANPAK

‘Plannen is geen doel, maar een hulpmiddel’

Epe startte met een proef. De afdeling Strategie & Ontwikkeling en de eenheden Openbare Ruimte en ICT gaven zich op voor het experiment. Het ging om in totaal zestig medewerkers. Een projectgroep trok de kar. De OR dacht mee, en hield de vinger aan de pols. Er werd een helpdesk ingesteld waar medewerkers met vragen terecht konden.

Tegelijk met de invoering van de IWK werd de vrijdagmiddag een vaste werkdag in de gemeente Epe. Voorheen was het gemeentehuis één keer in de twee weken op vrijdagmiddag gesloten vanwege arbeidsduurverkorting (ADV).

In het tijdschrijfprogramma 'TIM' van de gemeente begroten afdelingsmanagers de capaciteit aan beschikbare werkuren per jaar. De medewerkers vullen elk jaar een IWK-blad in met behulp van het programma Microsoft Excel. De IWK Excel-sheet bestaat uit een hoofdblad waarop uiteindelijk de netto te werken uren zijn uitgerekend en vier planningsbladen, voor ieder kwartaal één. Dagelijks of wekelijks schrijven de medewerkers hun uren in 'TIM'.

Deze IWK is geheel door de gemeente Epe zelf ontwikkeld. Doelstelling was om het zo eenvoudig mogelijk te houden. De output moest op één velletje A4 passen en het invullen moest erg makkelijk zijn.

4. DE SUCCESFACTOREN

'Het plannen van verlof- en werkuren is een kwestie van 'geven en nemen'

De goede samenwerking tussen management, ondernemingraad en P&O is van groot belang geweest voor het succesvol invoeren van het instrument. De IWK was in de ogen van de OR niet alleen een tool voor de werkgever maar ook voor de medewerker.

Overleg tussen de medewerkers en in het werkoverleg is belangrijk om te zorgen dat de bezetting van de afdeling op het gewenste peil blijft. De IWK is bij dat overleg een handige tool, omdat het de planning overzichtelijk in beeld brengt. Werkuren uitruilen kon natuurlijk vroeger ook al, maar de IWK maakt het makkelijker om daar over te overleggen en om het vast te leggen. Het plannen van verlof- en werkuren en het onderlinge overleg daarover tussen medewerkers blijft een kwestie van 'geven en nemen', ook met de IWK. De kunst is vooral om de minst populaire uren onderling evenredig te verdelen. Dan blijft de sfeer op een afdeling goed. De IWK maakt het puzzelen met uren gemakkelijker.

De IWK is ook een eerlijk systeem. Iedereen, parttimer of fulltimer werkt precies wat hij moet werken. Parttimers krijgen nu een feestdagencompensatie op basis van hun formele arbeidsduur terwijl zij voor invoering van de IWK hun volledige werktijd op die dag gecompenseerd kregen. (Werken zij bijvoorbeeld 18 uur dan krijgen zij voor een feestdagen 3,6 uur gecompenseerd. Voor invoering van de IWK kregen zij 8 uur gecompenseerd.)

De IWK vraagt een cultuuromslag. Niet meer denken in verlofuren, maar uitgaan van werkuren, en daar de planning op afstemmen. Die omslag heeft tijd nodig, is de ervaring in Epe.

Het management moet de invoering van de IWK dragen. Het is van belang dat leidinggevenden betrokken zijn bij het ontwerp van het systeem en dat men het systeem omarmt.

5. DE HOBBELS

‘De communicatie naar het management moet op maat.’

Medewerkers waren vaak enthousiaster dan de leidinggevenden. Leidinggevenden hadden het liefst een uitleg die op hun specifieke situatie was afgestemd. De voorlichting werd middels collectieve meetings gedaan. Achteraf gezien was een meer op maat gesneden uitleg misschien beter geweest.

De vormgeving van de eerste versie van de IWK-excelsheet werd wat onrustig gevonden qua indeling en kleurgebruik. De laatste versie van de IWK kent daarom slechts één tint.

Aanvankelijk hadden medewerkers het gevoel dat het invullen van de IWK meer tijd kostte dan de oude verlofkaart. ‘Vroeger had je een verlofkaart en ging je aan het werk, nu moet je iets invullen op een computer’, aldus een medewerker. Gaandeweg werd wel duidelijk dat de IWK meer was dan een vervanging van de verlofkaart en dus ook meer oplevert.

Het is niet zo dat door de IWK capaciteitsproblemen vanzelf oplossen. Wel zien managers eerder waar er knelpunten ontstaan en kunnen zij gemakkelijker inspelen op pieken en dalen in de werkbelasting. Maar managers en de organisatie moeten zelf actief blijven zoeken naar oplossingen voor capaciteitsknelpunten.

6. HET RESULTAAT

‘Mensen kijken nu veel meer vooruit, de IWK is een verrekijker.’

Door de nieuwe werktijdregeling is er een betere afstemming tussen arbeid en zorg en zijn de werktijden verruimd. Het is mogelijk om tussen 07.00 en 23.00 uur te werken. Daarnaast zijn de openingsuren voor het publiek verruimd.

De medewerkers van de gemeente Epe zijn over het algemeen zeer tevreden over de nieuwe manier van plannen. Ze kunnen werk en privé gemakkelijker afstemmen. Zo kunnen medewerkers van de eenheid Realisatie en Onderhoud die het gemeentelijke gras maaien in de winterperiode gemakkelijk meer verlof inroosteren, omdat er in de winter minder maaiwerk is. Meer eigen regelvrijheid dus. Bij het plannen kijken medewerkers meer vooruit, bijvoorbeeld naar een vakantie die ze over een half jaar willen inplannen. Dankzij de IWK is het ook gemakkelijker geworden om thuiswerk in te plannen.

De gemeente Epe is trots op de landelijke aandacht die zij als pionier krijgt voor de succesvolle invoering van de IWK.

7. TIPS & TRUCS

***'De IWK is geen wonderolie,
je kunt er niet het gras mee maaien.'***

Steek veel tijd in communicatie. Het is voor velen lastig om opeens te denken in te werken uren in plaats van "hoeveel verlofuren heb ik"?. Men wil toch iets hebben om de genoten verlofuren inzichtelijke te houden.

Integratie van systemen voor urenplanning, tijd- en aanwezigheidsregistratie is aan te bevelen maar geen voorwaarde om niet met IWK te starten.

Bij voldoende draagkracht : "Gewoon aan de slag "!



VELDHOVEN KAN PIEKEN

Pieken en dalen beter managen. Het werk flexibeler plannen. Aan de gemeente Veldhoven heeft de IWK een positieve impuls gegeven. Niet alleen aan de organisatie. Ook de medewerkers zelf zijn enthousiast. Ze kunnen werk en privé beter afstemmen. Ook voor leidinggevenden is de IWK een bruikbaar instrument. Ze gebruiken het om meer regelmogelijkheden en verantwoordelijkheden aan hun werknemers te geven.

1. DE ORGANISATIE

De gemeente Veldhoven is een relatieve kleine organisatie. Veldhoven heeft 43.000 inwoners. De gemeentelijke organisatie heeft een krappe formatie van 310 medewerkers, circa 270 FTE. De organisatie is ambitieus, met name wat betreft de ontwikkeling van kennis ('Brainport Veldhoven') en het realiseren van meer woningbouw.

Aan de pilot met de IWK in 2004 en 2005 deden twee afdelingen mee, Vergunningen en Stedelijke ontwikkeling. Per 1 januari 2007 werken alle medewerkers met de werkkaart.

2. DE BELOFTE

'Het afstemmen van privé en werk heeft zijn grenzen: je moet wel de benodigde uren maken en resultaten leveren'

De organisatie maakte al gebruik van een geïntegreerd systeem met daarin aanwezigheidsregistratie, roosters en tijdschrijven. Dit systeem was intern ontwikkeld. In het kader van efficiency moest er een geïntegreerd systeem komen. Dat was het uitgangspunt voor de invoering van de IWK. Pas toen een geïntegreerd rooster- en tijdschrijfsysteem beschikbaar was, is de IWK voor de gehele organisatie ingevoerd.

De verwachting was dat de IWK kon bijdragen aan het terugdringen van het overwerk. Een beweging die al in 2004 in gang was gezet .

Een andere belangrijke reden om aan de slag te gaan met de IWK was de wens tot flexibilisering. Weg van het 9 tot 5 denken. Soepeler inspelen op pieken en dalen in het werk. Slimmer omgaan met vaste cycli zoals begrotingen en OZB aanslagen. De inzet van personeel beter afstemmen op commissievergaderingen, bewonersbijeenkomsten, klanten die op andere dan traditionele momenten dienstverlening nodig hebben etcetera.

Andere redenen om de IWK in te voeren:

- Vastgeroeste patronen doorbreken;
- Werkdruk aanpakken en daardoor meer werkplezier creëren;
- Regels omtrent uitbetaling extra uren (weekend, overuren);
- Werk loskoppelen van tijdstip waarop het plaatsvindt;
- Werk en werkplek loskoppelen (thuiswerken, mobiliteit);
- Werk-privé afstemmen;
- Eenduidige planning;
- Inzicht in het werkaanbod en urenbesteding;
- Meer mogelijkheden om overdag te werken, immers: burgers werken ook meer dan 4 dagen;
- Een moderne werkgever zijn c.q. kunnen concurreren op de arbeidsmarkt met een goed arbeidsvoorwaardenpakket.

3. DE AANPAK

'Het is geen totale vrijbrief, waarbij iedereen maar zijn eigen werktijd kan plannen'

Veldhoven deed in 2005 een pilot van ruim een jaar op twee afdelingen. De OR was positief en wilde in het project meegaan. Leidinggevenden gaven feedback.

Sinds 1 januari 2007 gebruikt iedereen de IWK. Functies die verplichte aanwezigheid kennen, zoals bodes en baliemedewerkers, hebben een standaard rooster. Zij gebruiken de IWK wel, maar de medewerkers kunnen nog niet profiteren van de flexibele werktijd mogelijkheden van de IWK.

Medewerkers gebruiken de IWK individueel, nog niet per eenheid. Op afdelings/team/clusterniveau worden wel bezettingseisen gehanteerd, maar deze zijn nog niet gekoppeld aan de individuele werkkaarten.

Medewerkers vullen wekelijks hun digitale urenregistratie in. Het rooster wordt per kwartaal geëvalueerd en bijgesteld.

Veldhoven besteedde veel aandacht aan de communicatie richting medewerkers. Vragen werden hierdoor vroegtijdig beantwoord. Bijvoorbeeld wat te doen met een vast rooster en toch uren te kort komen bij ziekte en verlof? In het afdelingsoverleg werden presentaties gehouden en werd zoveel mogelijk uitleg geven. Er waren 'veegbijeenkomsten' voor mensen die de presentaties hadden gemist.

Het projectteam bestond uit:

- Afgevaardigde van het bestuur c.q. portefeuillehouder;
- Afdelingshoofden;
- Leiding;
- OR;
- Projectgroep van de pilot;
- Afdeling P&O;
- ICT voor de techniek.

4. DE SUCCESFACTOREN

‘Als leidinggevende kan je wel roepen dat werknemers ermee moeten werken, aan de andere kant dienen ze wel te leren om met die vrijheid om te gaan.’

Cruciaal voor het slagen van de invoering van de IWK is dat managers en medewerkers dezelfde opvattingen hebben over het werken met de IWK:

Iedereen heeft een eigen verantwoordelijkheid in de afstemming met elkaar. Zowel medewerkers als leidinggevendenden moeten controle niet als een vies woord zien. Controle in de zin van aanwezigheidsplanning is nu eenmaal noodzakelijk. Leidinggevendenden moeten aandacht schenken aan medewerkers. Wat is er aan de hand, wat speelt er? Mensen de gelegenheid geven om maximaal de balans tussen werk en privé te vinden, dat betaalt zich terug.

Succesfactoren voor de uitvoering van de implementatie waren: Het formeren in de eerste fase van een gebruikersgroep, de ‘early adapters’. Deze groep creëerde draagvlak en committent onder collega’s voor de IWK. Goede ondersteunende techniek voor urenregistratie en urenverantwoording en koppeling met aanpalende systemen.

5. DE HOBBELS

‘Het management stuurt nog te weinig op uren, dat zou beter kunnen’

Niet iedereen was direct om. Er was bij enkelen nog wel wat weerstand tegen de IWK. Medewerkers moeten anders leren omgaan met werk en het plannen daarvan. En dat heeft tijd nodig. Er kan ook nu nog wel meer gebruik gemaakt worden van de mogelijkheden die de IWK biedt. Het kan flexibeler, maar sommige medewerkers hebben ‘pleinvrees’, ze durven nog niet over te steken naar de nieuwe manier van plannen.

Een vraagstuk dat vanuit de OR werd aangegeven was het verband tussen de verruiming van de werktijden en overwerk. Avondvergaderingen waren bijvoorbeeld ooit overwerk, maar zijn thans regulier werk. De vergaderingen zijn planbaar en gelden daarom niet meer als overwerk.

Tenslotte vonden sommigen het moeilijk om afscheid te nemen van het oude systeem. Het oude systeem zou net zo goed werken of op sommige punten makkelijker zijn.

6. HET RESULTAAT

***‘Het is deze week mooi weer, ik ga lekker golfen.
Mijn 36 uur haal ik daardoor niet, maar dat haal
ik volgende week in.’***

Veel medewerkers hebben de voordelen van de IWK in de smiezen. Ze maken er optimaal gebruik van. En dat is te merken. Aan het einde van de week zijn werkpatronen anders. Medewerkers ervaren meer balans tussen werk en privé en voelen zich daar prettig bij. Voor mensen met een zorgtaak biedt de IWK uitkomst. Bijvoorbeeld als het gaat om de zorg voor de kinderen. Medewerkers kunnen gemakkelijker de woensdagmiddag en de schoolvakanties vrij plannen bijvoorbeeld.

Managers krijgen meer inzicht in het verschil tussen beschikbare klussen en capaciteit. Dat biedt ruimte voor strategische discussie. Personeelsplanning wordt capaciteitsplanning: hoeveel mensen zijn wanneer waarvoor nodig? Managers gaan bewuster om met de inzet van uren van medewerkers en het belang van die medewerkers.

De IWK maakt het managers makkelijker om het jaarplan te realiseren. Voorheen werd bruto gepland, nu zijn er alleen netto IWK uren. De uren dus die echt ter beschikking staan. IWK draagt bij aan:

- Inzicht in hoeveelheid klussen hoeveel gewerkte uren;
- Inzicht in capaciteit;
- Vraagstukken onderbouwen;
- Tijdschrijven gebruiken om organisatievraagstukken te belichten.

7. TIPS & TRUCS

***‘Als leidinggevende moet je werknemers triggeren over
deze spaarpotjes na te denken. Stel daarbij de vraag:
hoe vaak neem je je 40 uur al mee?’***

Managers moeten medewerkers attenderen op nut en noodzaak van planning. In Veldhoven is discussie geweest over de ‘spaarpotjes’ oftewel verlofstuwmeren. De leidinggevende doet er goed aan om medewerkers daarover te laten nadenken. De IWK biedt zoveel flexibiliteit, dat het meenemen van de jaarlijkse spaarpotjes aan verlofuren eigenlijk niet meer nodig is; in de praktijk zullen medewerkers dat nog moeten ervaren.

A+O fonds Gemeenten
Postbus 30435
2500 GK Den Haag
070 3738356
secretariaat@aeno.nl
www.aeno.nl

