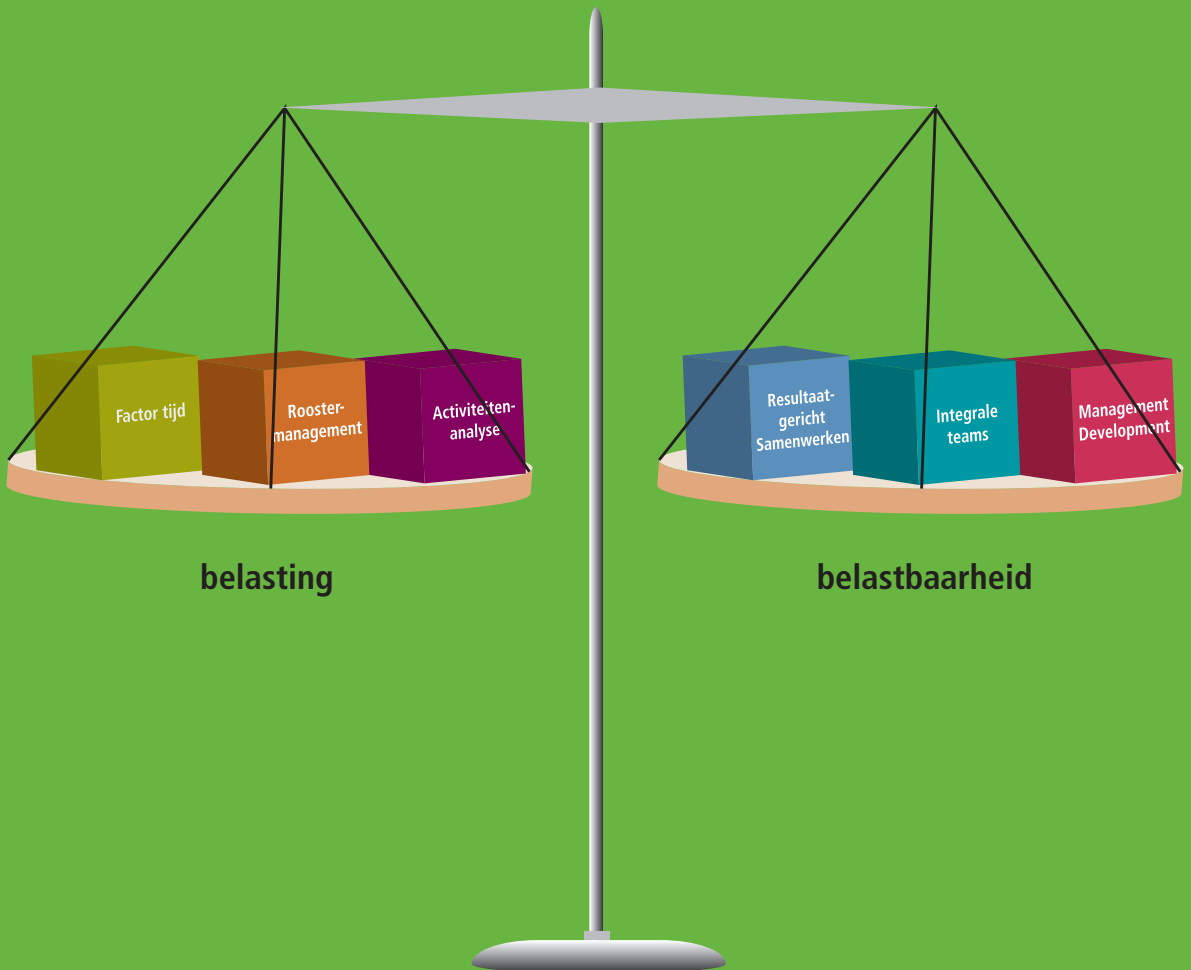


# Het kan ook anders

Zes benaderingen van werkdruk bij het Rijk



# Het kan ook anders

Zes benaderingen van werkdruk bij het Rijk:

- Factor tijd
- Roostermanagement
- Activiteitenanalyse
- Resultaatgericht Samenwerken
- Integrale teams
- Management Development



*Jan Willem Dieten*

Is  
Voorzitter A+O fonds Rijk

---

## Voorwoord

Sociale partners kwamen in 2006 overeen in enkele pilots, waarin met behulp van de werkdrukmeter is geconstateerd dat er werkdrukproblemen zijn, 'good practices' te ontwikkelen om werkdrukproblemen bij de rijksoverheid aan te pakken. Uitgangspunt daarbij is dat ambtenaren regelvermogen krijgen ter beheersing van de werkdruk. Het sluitstuk daarvan zou moeten zijn dat, op basis van gevoerd overleg, de manager verplicht is een geconstateerde onbalans tussen belasting en belastbaarheid te herstellen.

Een disbalans tussen belasting en belastbaarheid kan resulteren in werkstress en uitval door ziekte. Soms ligt de oplossing van werkdrukproblemen eenvoudigweg in meer mensen of minder taken, maar vaker speelt een complex van organisatorische factoren een rol. Onduidelijke afspraken, gebrek aan regelmogelijkheden, onvoldoende leiderschap en -samenwerking zijn de meest in het oog springende daarvan. Werkdruk is daarnaast in belangrijke mate een subjectieve beleving. Over het ervaren van werkdruk kunnen bovendien in een en dezelfde organisatie grote verschillen voorkomen tussen individuen, afdelingen en tussen management en werkvloer. Het is belangrijk dat managers en medewerkers zich bewust zijn van hun eigen verantwoordelijkheid ten aanzien van werkdrukbeheersing en dat zij zelf eventuele knelpunten signaleren. Uit de praktijk blijkt dat zij de regelmogelijkheden om hun werkzaamheden effectief te kunnen uitvoeren vaak onvoldoende benutten. Het trainen en coachen van managers en medewerkers en het leren kijken naar het eigen functioneren en het zelfreflecterend vermogen zijn in dit verband cruciaal.

Er zijn vele aangrijpingspunten om werkdruk te lijf te gaan. De pilots resulteerden in zes werkzame benaderingen. Deze worden in deze publicatie beschreven. Ook zijn in de publicatie vier praktijkvoorbeelden opgenomen. De 'good practices' bevatten goede handreikingen en instrumenten voor andere rijksonderdelen om *zelf aan de slag te gaan* met het aanpakken van werkdruk. Behalve dat er algemeen geldende handvatten zijn om problemen met werkdruk aan te pakken, is de concrete aanpak van deze problemen afhankelijk van de specifieke situatie en daardoor altijd maatwerk.

Ik hoop dat de zes in deze publicatie uitgewerkte benaderingen andere departementen en diensten inspireren om werkdrukproblemen succesvol het hoofd te bieden en zodoende bij te dragen aan een vitale en gezonde rijksoverheid.

*Jan Willem Dieten*  
Voorzitter A+O fonds Rijk



# Inhoud

6 **Inleiding**

9 **Over werkdruk gesproken**

15 **Diagnose werkdruk**

23 Benadering 1. Factor tijd

29 Benadering 2. Roostermanagement

33 Benadering 3. Activiteitenanalyse

37 Benadering 4. Resultaatgericht samenwerken

43 Benadering 5. Integrale teams

49 Benadering 6. Management Development

52 P&O en werkdruk

55 Werkdruk samengevat

61 **Praktijkvoorbeelden**

63 Praktijkvoorbeeld 1: CFI

67 Praktijkvoorbeeld 2: VWS/DVC

71 Praktijkvoorbeeld 3: DJI/PI Ooyerhoek

75 Praktijkvoorbeeld 4: IRF

# Inleiding

Aanleiding voor het project 'Werkdruk bij het Rijk' was het feit dat ook bij de rijksoverheid een te hoge werkdruk al jarenlang een probleem vormt. Daarom spraken partijen in de CAO Rijk 2005-2006 af, 'good practices' te ontwikkelen om werkdrukproblemen bij de rijksoverheid aan te pakken. Deze afspraak is herbevestigd in de CAO Rijk 2007-2010 en geconcretiseerd in het voornemen om gedurende de looptijd van de CAO een aantal pilots uit te voeren bij verschillende rijksonderdelen.

De uitgangspunten van het project 'Werkdruk bij het Rijk' waren:

1. De pilots dienen gericht te zijn op het ontwikkelen van goede praktijken voor het aanpakken van werkdrukproblemen voor de sector Rijk.
2. Ambtenaren krijgen meer invloed om hun werkdruk te regelen.
3. Bij een geconstateerde onbalans tussen belasting en belastbaarheid dient deze te worden opgeheven.

Het project is uitgevoerd met financiële en inhoudelijke ondersteuning van het A+O fonds Rijk. Als stuurgroep trad de werkgroep Werkdruk van het Sectoroverleg Rijkspersoneel (SOR) op.

BMC advies- en managementbureau kreeg de opdracht bij een aantal rijksonderdelen oorzaken en omvang van werkdrukverhogende elementen te onderzoeken en begeleidde de pilots.

## De pilots

In de periode van juni 2008 tot juli 2009 werden in totaal negen verschillende pilots uitgevoerd bij vier rijksonderdelen. Bij de Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI) van het ministerie van Justitie zijn vier pilots gehouden. Drie daarvan waren bij penitentiaire inrichtingen: PI De Grittenborg in Hoogeveen, PI De Marwei in Leeuwarden en PI Ooyershoek in Zutphen. De vierde vond plaats in het kader van het programma Optimalisering Personele Inzet (OPI).

Bij het ministerie van Financiën, Inspectie der Rijksfinanciën (IRF) vonden achtereenvolgens twee pilots plaats. Het ministerie van OCW voerde twee pilots uit bij de Centrale Financiële Instelling (CFI)<sup>1</sup>, bij de afdeling Functioneel Beheer en bij de afdeling Onderwijsdiensten. Het ministerie van VWS tenslotte hield een pilot bij de Directie Voorlichting en Communicatie (DVC).

De pilots zijn geselecteerd op basis van intakegesprekken. Vervolgens werd per pilot een werkdrukdiagnose uitgevoerd en een plan van aanpak opgesteld. Iedere pilotorganisatie

.....  
<sup>1</sup> Per 1-1-2010 is CFI onderdeel van Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO)

formeerde een projectgroep voor begeleiding en evaluatie van de uitvoering. Bij alle pilots stond herstel van de balans tussen belasting en belastbaarheid centraal. De gekozen benaderingen varieerden van het uitvoeren van activiteitenanalyse of roostermanagement tot het organiseren van werkbijeenkomsten rondom thema's als resultaatgericht samenwerken, integrale teamontwikkeling en management development.

De pilotorganisaties zijn enthousiast over de bereikte resultaten. Ze geven zonder uitzondering aan dat ze een beter inzicht hebben gekregen in werkdrukproblematiek voor hun organisatie en meer gevoel hebben gekregen wat ze kunnen doen om de werkdruk beheersbaar te maken en te houden. Alle pilotorganisaties zijn bezig of voornemens een vervolgtraject te starten.

### **Deze publicatie**

De opgedane ervaringen hebben geleid tot een veelheid aan handreikingen en instrumenten, waar ook andere rijksonderdelen gebruik van kunnen maken bij het aanpakken van werkdruk. De belangrijkste worden beschreven in deze publicatie 'Het kan ook anders'.

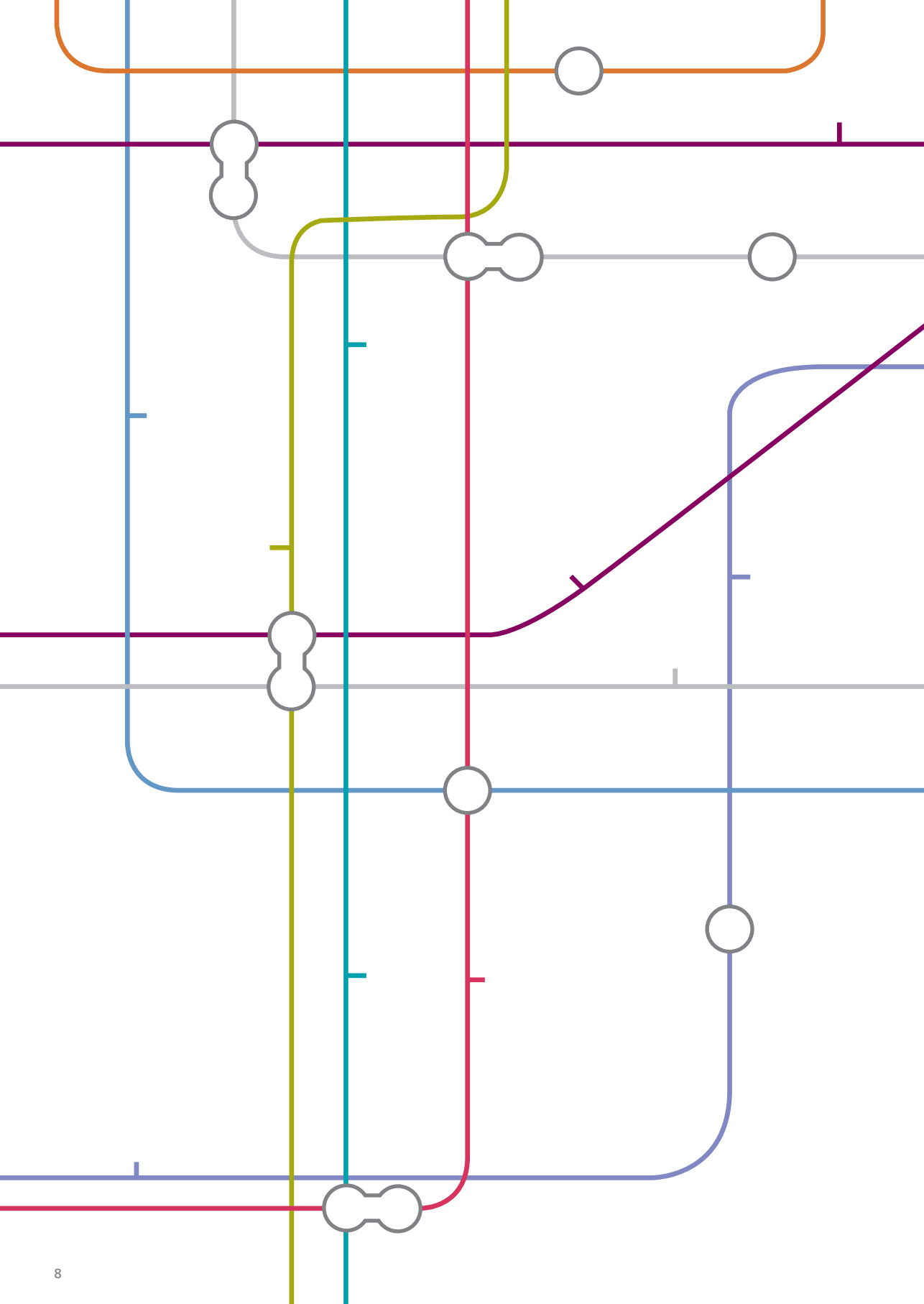
De publicatie begint met het door BMC advies- en managementbureau ontwikkelde Werkdrukmodel. Dit laat zien wat werkdruk is en hoe je het kunt analyseren en tegengaan. Aanknopingspunten zitten vooral in het beter benutten van regelmogelijkheden. Dan volgt een hoofdstuk over de diagnose van werkdruk. Daarna komt achtereenvolgens een aantal benaderingen voor werkdrukbeheersing aan de orde:

- Factor tijd
- Roostermanagement
- Activiteitenanalyse
- Resultaatgericht Samenwerken
- Integrale teams
- Management Development

Een afzonderlijk hoofdstuk wordt besteed aan aandachtspunten voor de werkdrukproblematiek vanuit het brede personeels- en organisatiebeleid.

Hierna volgen interviews met betrokkenen uit vier van de gehouden pilots. Managers en medewerkers vertellen, langs welke benaderingen ze de werkdruk in hun organisatie of afdeling te lijf zijn gegaan. Deze praktijkvoorbeelden beogen inspiratie te geven aan andere rijksonderdelen.

De publicatie eindigt met een samenvatting gevolgd door een opsomming van de belangrijkste succesfactoren voor werkdrukbeheersing.



The page features a minimalist design with several geometric elements. A thick purple line starts from the top left and extends diagonally towards the top right. A grey rounded rectangle is positioned on the left side. A blue horizontal line runs across the middle of the page, with a small vertical tick mark on its right side. A vertical grey line descends from the top left, passing through a white circle with a grey outline on the blue line. Another white circle with a grey outline is located on the blue line to the right of the vertical grey line. The text 'Over werkdruk gesproken' is centered in the right half of the page.

# Over werkdruk gesproken

## Over werkdruk gesproken

Werkdruk ontstaat altijd als de belasting van mensen groter is dan de belastbaarheid. Om werkdruk te voorkomen moeten belasting en belastbaarheid met elkaar in evenwicht zijn. Op diverse manieren is het evenwicht bij te sturen. Dit noemen we regelmogelijkheden. Deze drie clusters van factoren vormen de kern van het werkdrukmodel zoals BMC advies- en managementbureau dat hanteert bij het doen van onderzoek naar en voorkomen van werkdruk. Het model wordt hieronder gepresenteerd.

### Werkdrukmodel



Om onnodige werkdruk te voorkomen dient dus sprake te zijn van een evenwicht tussen belasting en belastbaarheid. Dit is een basisvoorwaarde. Dit evenwicht is voorts gemakkelijker te handhaven indien regel- of sturingsmogelijkheden aanwezig zijn. Wanneer er geen of slechts beperkte regelmogelijkheden bestaan, dan is de kans groter dat het evenwicht tussen belasting en belastbaarheid eerder wordt verstoord, hetgeen leidt tot een hogere (of lagere) kans op werkdruk.

### Belasting

De belangrijkste factoren die van belang zijn bij de belasting van medewerkers zijn:

- Omvang van het werk (takenpakket).
- Kwaliteitseisen zoals vastgelegd in protocollen en dergelijke.
- Span of control of de complexiteit van het werk.
- Psychische belasting (zware dossiers).

Om werkdruk te voorkomen is het van belang om over richttijden te beschikken voor de gemiddeld benodigde tijd om bepaalde producten of diensten te leveren. Hierbij behoort ook inzicht te bestaan in de te leveren kwaliteit. Immers indien een hogere of lagere kwaliteit vereist is, heeft dat ook direct een verband met de benodigde tijd en mogelijk ook voor de vereiste competenties van medewerkers. Daarnaast is aandacht voor de complexiteit en de eventuele psychische belasting van het werk van belang. Indien het werk complexer is of de psychische belasting groter dan vergt dit meer van medewerkers en is het bijvoorbeeld van belang ervoor te zorgen dat de medewerker deze werkzaamheden kan afwisselen met andersoortige taken.

## Belastbaarheid

De belangrijkste factoren die van belang zijn bij de belastbaarheid van medewerkers zijn:

- Beschikbare tijd: cliëntgebonden versus niet cliëntgebonden activiteiten.
- Beschikbare kwaliteiten en competenties.
- Ondersteuning: staf, administratie, ICT, sociaal.
- Individuele standaard en betrokkenheid.
- Privésituatie: balans privé - werk.

Belangrijk is dan ook om ervoor te zorgen dat de benodigde tijd voor de aan medewerkers opgedragen taken in overeenstemming is met de beschikbare tijd. Het expliciteren van de beschikbare tijd voor uitvoerende werkzaamheden is even belangrijk als het ramen van de benodigde tijd. Voorkomen moet worden dat medewerkers bijvoorbeeld allerlei aanvullende activiteiten of projecten doen zonder dat dit gecompenseerd wordt in de uitvoering. Om het werk goed te kunnen doen en het evenwicht tussen belasting en belastbaarheid te handhaven moeten medewerkers ook over bepaalde kwaliteiten en competenties beschikken. Ook de mate waarin zij in hun werk worden ondersteund en gefaciliteerd, is een belangrijk element voor de balans. Daarnaast kan het nog zo zijn dat medewerkers werkdruk ervaren, omdat ze zelf hoge(re) eisen stellen aan het werk of medewerkers werkdruk ervaren, omdat hun privésituatie bijvoorbeeld veel energie vergt.

## Regelmogelijkheden

De regelmogelijkheden voor werkdruk kunnen in drie categorieën worden onderverdeeld, namelijk:


- Regelmogelijkheden voor individuele medewerkers en teams.
- Regelmogelijkheden gerelateerd aan organisatiebeleid.
- Regelmogelijkheden gerelateerd aan personeelsbeleid.

De regelmogelijkheden voor de individuele medewerkers en teams hebben vooral te maken met de mate waarin men in de uitvoering (de werkvloer) mogelijkheden heeft zelf te variëren om de afgesproken hoeveelheid werk te leveren. Dus hierbij kan het gaan om variaties met alle hierboven genoemde factoren van belasting en belastbaarheid.

De belangrijkste regelmogelijkheden, die samenhangen met het organisatiebeleid en personeelsbeleid, worden in onderstaande tabel samengevat.

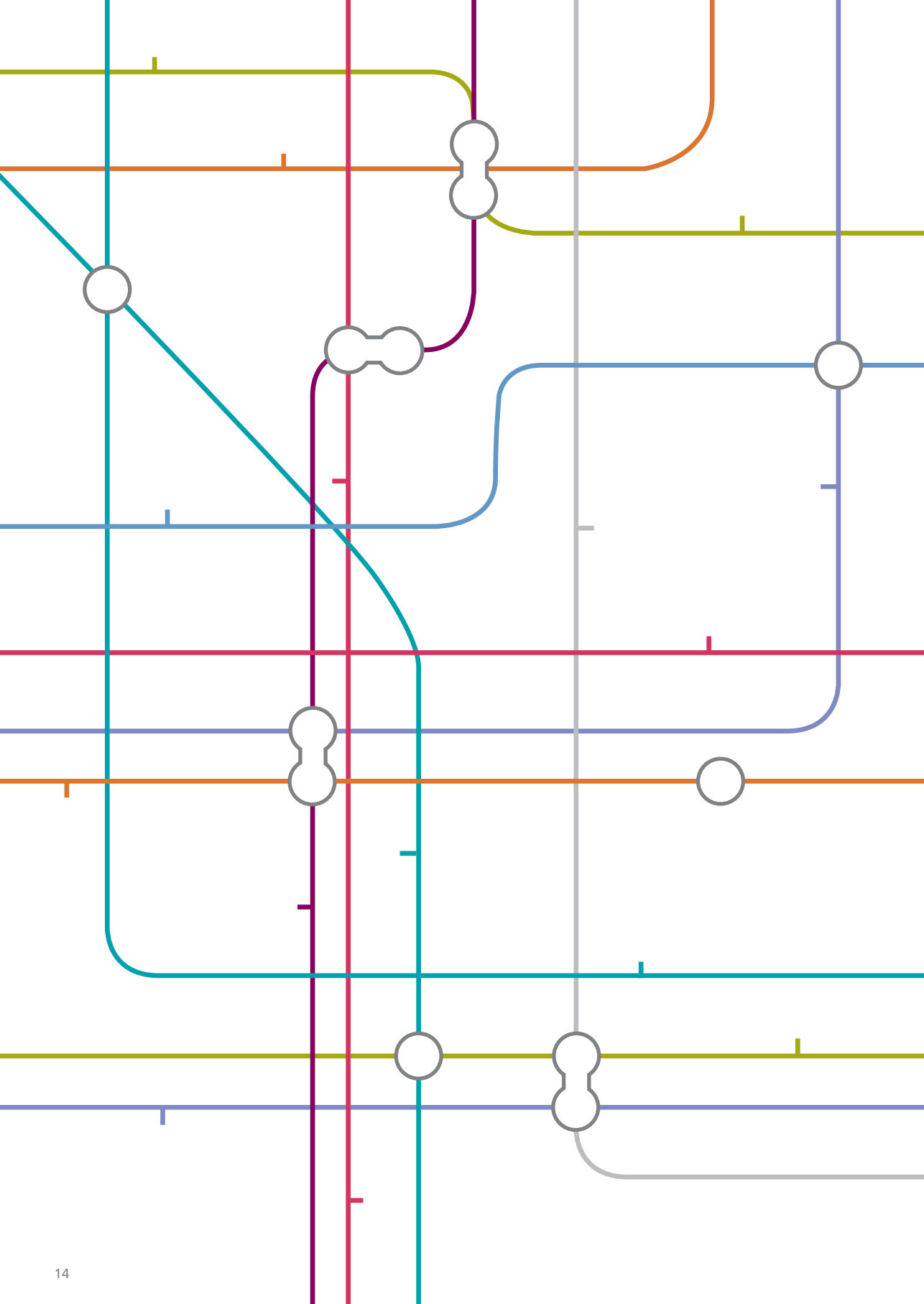
Organisatiebeleid	Personeelsbeleid
<ul style="list-style-type: none"><li>• Taken en bevoegdheden</li><li>• Communicatie</li><li>• Inrichting processen</li><li>• Planning en control</li><li>• Cultuur</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Functioneringsgesprekken</li><li>• Training en scholing</li><li>• Coaching en intervisie</li><li>• Verzuimbeleid</li><li>• Et cetera</li></ul>

---



De regelmogelijkheden binnen het organisatiebeleid hebben vooral te maken met duidelijkheid over de informatievoorziening en een logische gang van zaken. Naast de balans tussen belasting en belastbaarheid geeft dit medewerkers houvast bij de uitvoering van hun taken. De regelmogelijkheden binnen het personeelsbeleid hebben vooral te maken met de mogelijkheden die al dan niet aanwezig zijn om knelpunten te bespreken - ook wat betreft werkdruk - en de toepassingsmogelijkheden die daarbij worden geboden voor verbetering van de situatie.







# Diagnose werkdruk

# Diagnose werkdruk

Alvorens een organisatie start met initiatieven voor werkdrukbeheersing dient zij aard, omvang en oorzaken van werkdruk nader in beeld te brengen. Dit om te voorkomen dat zomaar wordt ingezet op een bepaalde aanpak voor werkdrukbeheersing zonder dat vooraf een goede diagnose is gesteld.

## Het diagnoseonderzoek

Bij het diagnoseonderzoek worden drie fasen onderscheiden, namelijk:

Fase 1: Algemene oriëntatie en voorbereiding.

Fase 2: Interviews met leidinggevenden en medewerkers.

Fase 3: Analyse, feedback en rapportage.

Belangrijk is dat de diagnose wordt uitgevoerd door onderzoekers die deskundig zijn op het gebied van bestuur en organisatie en met voldoende afstand kunnen kijken naar het functioneren van de organisatie. Het onderzoek kan worden uitgevoerd door een interne projectgroep of door een externe partij. Voordeel van dit laatste kan zijn dat deze partij meer onafhankelijk is.

Alvorens te beginnen met de diagnose is het van belang alle medewerkers in de organisatie goed te informeren. Dit kan schriftelijk, maar het is ook van belang dat aan het onderwerp tijdens bijvoorbeeld het reguliere werkoverleg aandacht wordt besteed. Het gaat dan niet alleen om het aankondigen van het onderzoek, maar ook wat de aanleiding is, hoe het onderzoek wordt aangepakt en op welke termijn men resultaten mag verwachten.

De hieronder beschreven diagnose kan worden uitgevoerd in een tijdsbestek van vier tot zes weken. Belangrijk is dat de onderzoekers zo snel mogelijk terugkoppelen. Ruimte voor een goede dialoog met informanten en management is belangrijker dan een uitgebreide analyse vanachter de tekentafel.

### ***Fase 1: Algemene oriëntatie en voorbereiding***

Voordat interviews worden gehouden, is het nodig zicht te krijgen op de aard van het takenpakket en de inrichting van de organisatie. Ook het gegeven of het gaat om meer routinematige werkzaamheden of projectmatig werk is belangrijke basisinformatie. Verder is het belangrijk te weten welke eventuele signalen er zijn over werkdruk, of eerder initiatieven genomen zijn in het kader van werkdrukbeheersing en of eerder werkdrukonderzoek is uitgevoerd en wat dat heeft opgeleverd. Verder zijn cijfers over ziekteverzuim en verloop in de organisatie nuttig om een eerste beeld te vormen over de situatie in de organisatie.

### **Oriëntatievragen diagnose werkdruk**

1. Waaruit bestaat het takenpakket?
2. Hoeveel medewerkers zijn er en wat zijn hun disciplines (formatieplaatsen, part-timers)?
3. Hoe is de organisatiestructuur (managers, teamleiders, span of control)?
4. Zijn er recent belangrijke organisatieveranderingen doorgevoerd?  
Ja / nee? Zo ja, welke?
5. Wat is de aard van de werkzaamheden? Betreft het meer routinematig of meer projectmatig werk?
6. Welke signalen zijn er over werkdruk?
7. Is werkdrukonderzoek en / of tevredenheidonderzoek onder medewerkers uitgevoerd? Ja / nee? Zo ja, wat waren de belangrijkste resultaten?
8. Zijn er eerdere ervaringen met werkdruk? Zo ja, hoe kan dit worden getypeerd? En zo ja, wat is toen gedaan?
9. Hoe hoog zijn het ziekteverzuimpercentage en de gemiddelde verzuimfrequentie? Wat zijn de belangrijkste redenen? Is het vooral ook werkgerelateerd?
10. Hoe hoog is het verlooppercentage per jaar? Wat zijn de belangrijkste redenen? Is het vooral ook werkgerelateerd?

### ***Fase 2: Interviews met leidinggevenden en medewerkers***

Belangrijk is, dat de geïnterviewde personen een goede afspiegeling vormen van de organisatie of het organisatieonderdeel waarop wordt ingezoomd. Het is daarom zaak niet alleen leidinggevenden en uitvoerende medewerkers te interviewen, maar ook ondersteunend personeel.

De interviews kunnen één op één plaatsvinden, maar het houden van gesprekken met twee of drie informanten tegelijkertijd kan ook een goede optie zijn. In het laatste geval ontstaat vaak meer discussie waardoor het gemakkelijker wordt de verkregen informatie te wegen op relevantie.

Er is geen vast aantal informanten te noemen dat nodig is voor een goede diagnose. Belangrijk is dat de verschillende geledingen binnen de organisatie zijn vertegenwoordigd. Uitgaande van een organisatie(onderdeel) met circa honderd medewerkers blijkt in de praktijk dat met tien tot vijftien informanten een goed beeld van de werkdrukproblematiek verkregen kan worden.

Voor de structuur bij de te houden interviews voor de diagnose wordt uitgegaan van het in het vorige hoofdstuk beschreven werkdrukmodel. Op basis van dit model is een checklist ontworpen (zie kader), die achtereenvolgens ingaat op belasting, belastbaarheid en regel mogelijkheden.

Bij de beantwoording van de vragen in de checklist gaat het er om, aan te geven welke aspecten binnen de organisatie een belangrijke rol spelen bij het ontstaan van werkdruk in de organisatie en zo ja waarom. Het is efficiënt wanneer de geïnterviewden zich vooraf

kunnen voorbereiden op het interview aan de hand van de checklist. Het interview wordt afgerond met de vraag of men concrete suggesties heeft voor de aanpak van werkdruk in de eigen organisatie.

### **Fase 3: Analyse, feedback en rapportage**

Op basis van de verzamelde gegevens wordt door de onderzoekers een analyse uitgevoerd en een beschrijving gegeven van de aangetroffen situatie. Hierbij worden de werkdrukproblematiek, de mogelijke oorzaken en mogelijke oplossingen nader geduid.

Zeer nuttig is om aan de hand van de uitgevoerde analyse een feedbackbijeenkomst te houden voor een vertegenwoordiging van geïnterviewden. Dit is een gelegenheid waarbij de onderzoekers de bevindingen presenteren en wordt getoetst of de onderzoekers de geïnterviewden goed hebben begrepen. Op onderdelen kan tot een nadere verdieping of aanscherping van de analyse worden gekomen. Ook voor het verkrijgen van draagvlak is het organiseren van een feedbackbijeenkomst een belangrijk onderdeel bij het diagnoseonderzoek.

### **De pilots**

In het project 'Werkdruk bij het Rijk' startten alle pilots met een diagnose conform bovenstaand diagnoseonderzoek. Op basis hiervan koos elke pilotorganisatie een of meer benaderingen om werkdrukbeheersing te bevorderen. In de volgende hoofdstukken worden zes 'al doende bewezen' benaderingen uitgewerkt.

#### **Checklist interviews diagnose werkdruk**

Geef aan welke van onderstaande factoren naar uw mening op dit moment een belangrijke rol spelen bij het ontstaan van werkdruk in uw organisatieonderdeel? En zo ja, waarom?

*Omcirkel het juiste antwoord en geef een nadere toelichting.*

<b>Factoren belasting</b>	<b>Belangrijk?</b>
1. Omvang van het werk (takenpakket).	Ja / nee
2. Kwaliteitseisen zoals vastgelegd in protocollen en dergelijke.	Ja / nee
3. Span of control of de complexiteit van het werk.	Ja / nee
4. Psychische belasting (zware dossiers).	Ja / nee
5. Anders, namelijk .....	Ja / nee
<b>Toelichting:</b>	

Factoren belastbaarheid	Belangrijk?
1. Beschikbare tijd.	Ja / nee
2. Beschikbare kwaliteiten en competenties.	Ja / nee
3. Ondersteuning: staf, administratie, ICT, sociaal.	Ja / nee
4. Individuele standaard en betrokkenheid.	Ja / nee
5. Privésituatie: balans privé - werk.	Ja / nee
6. Anders, namelijk .....	Ja / nee

**Toelichting:**

Regelmogelijkheden in organisatiebeleid	Belangrijk?
1. Taken en bevoegdheden.	Ja / nee
2. Communicatie.	Ja / nee
3. Inrichting processen.	Ja / nee
4. Planning en control.	Ja / nee
5. Cultuur.	Ja / nee
6. Anders, namelijk .....	Ja / nee

**Toelichting:**

Regelmogelijkheden in personeelsbeleid	Belangrijk?
1. Functioneringsgesprekken.	Ja / nee
2. Training en scholing.	Ja / nee
3. Coaching en intervisie.	Ja / nee
4. Verzuimbeleid.	Ja / nee
5. Anders, namelijk .....	Ja / nee

**Toelichting:**

Regelmogelijkheden individuele medewerkers	Antwoord
1. Kunnen medewerkers en / of teams in uw organisatieonderdeel naar uw mening voldoende variëren in de wijze waarop het werk wordt uitgevoerd?	Ja / nee
2. Hebt u suggesties om de regelmogelijkheden voor individuele medewerkers en/of teams verder te vergroten?	Ja / nee
<b>Toelichting:</b>	

Heeft u suggesties voor de aanpak van werkdruk bij uw organisatieonderdeel?	Ja / nee
Zo ja, welke?	





***'Timemanagement vraagt discipline en een andere manier van kijken naar het uitvoeren van werkzaamheden'***



## Benadering 1. Factor tijd

In dit hoofdstuk wordt aandacht besteed aan instrumenten die een belangrijke rol kunnen spelen bij werkdrukbeheersing voor zover deze te maken heeft met het kwantificeren van tijd. Ingegaan wordt op instrumenten voor het ramen van benodigde tijd (belasting), beschikbare tijd (belastbaarheid) en timemanagement.

De benodigde tijd is het product van het aantal te verrichten diensten en de tijd die nodig is om een dienst of activiteit uit te voeren. De beschikbare tijd is het product van de formatie en het aantal productieve uren per formatieplaats. De benodigde tijd moet gelijk zijn aan de beschikbare tijd. In formulevorm:

**benodigde tijd = beschikbare tijd**

aantal diensten x tijd per dienst = omvang formatie x productieve uren per fte

Indien de benodigde tijd en beschikbare tijd niet met elkaar in evenwicht zijn, is er mogelijk sprake van een te hoge werkdruk of onderbezetting. Er kan echter ook sprake zijn van verkeerde aannames. Voorbeelden hiervan zijn:

- Het aantal werkelijk geleverde diensten op jaarbasis is hoger of lager.
- De werkelijke tijdsbesteding per dienst is hoger of lager.
- De gemiddeld beschikbare formatie is onvoldoende bekend.
- Het werkelijk aantal productieve uren per formatieplaats is hoger of lager.

Het zal duidelijk zijn dat eerst fouten in de bovengenoemde aannames uitgesloten moeten worden alvorens conclusies getrokken kunnen worden uit de berekeningen.

Op het moment dat afspraken zijn gemaakt over de productieve uren per medewerker en over de gemiddelde tijdsbesteding per dienst zijn op het niveau van teams en medewerkers afspraken te maken over de te verrichten werkzaamheden (timemanagement).

### Benodigde tijd (belasting)

Voor het maken van productieplanningen en individuele planningen is het van belang te weten hoeveel tijd nodig is voor uitvoering van het primaire proces (benodigde productieve uren). Vertrekpunt hierbij vormen de te leveren diensten. Belangrijk is om per dienst zo nauwkeurig mogelijk aan te geven hoeveel tijd per discipline gemiddeld aan elke dienst gemiddeld kan worden besteed. Aan de hand van onderstaand voorbeeld (zie figuur 1) wordt de werkwijze toegelicht.

Taak	Activiteit	Uren
1) Voorbereiding	gesprek: 1 keer 1,5 uur reistijd: 1 keer 1,5 uur	3,0
2) Plan van aanpak opstellen	opstellen 6 uur	6,0
3) Adviesgesprekken	1 keer / 6 weken = 7 keer / jaar gesprek 1,5 uur, reistijd 1,5 uur en voorbereiding / registratie 0,5 uur	24,5
4) Evaluatie	1 keer per dienst 4 uur	4,0
5) Intern teamoverleg	iedere cliënt gemiddeld 2 keer besproken gedurende 0,5 uur (inclusief voorbereiding) in team van 5 personen	5,0
6) Consultatie extern	1 keer per dienst 1 uur	1,0
7) Afronding	gesprek (1,5 uur) met reistijd (1,5 uur) registratie 1 uur	4,0
<b>Totaal</b>		<b>47,5</b>

*Figuur 1. Berekening uren voor bepaalde dienst (ambulant)*

Om een goed overzicht te krijgen worden eerst de taken die kunnen worden onderscheiden voor uitvoering van de dienst benoemd. In het voorbeeld zijn dit zeven taken. Vervolgens dienen per taak de uit te voeren activiteiten concreet te worden benoemd met vermelding van tijdsbesteding. Een gemiddeld adviesgesprek duurt bijvoorbeeld 1,5 uur, maar hierbij dient rekening gehouden te worden met reistijd (bijvoorbeeld 1,5 uur) en tijd voor voorbereiding en registratie (bijvoorbeeld 0,5 uur). In totaal dient voor één adviesgesprek dus rekening gehouden te worden met een tijdsbesteding van 3,5 uur. Met in totaal zeven gesprekken per dienst komt dit dus neer op 24,5 uur.

### Beschikbare tijd (belastbaarheid)

Voor het maken van personeelsplanningen dient bekend te zijn hoeveel uren per formatieplaats beschikbaar zijn voor het primaire proces (productieve uren) en hoeveel uren beschikbaar zijn voor overige activiteiten.

Het vertrekpunt voor het berekenen van het aantal beschikbare productieve uren is 1.872 uur (52 weken x 36 uur) per jaar per fulltime formatieplaats. Standaard dient daar een aantal uren op in mindering gebracht te worden voor vakantieverlof, buitengewoon verlof en feestdagen. Gemiddeld genomen gaat het om 25 dagen vakantieverlof, zeven feestdagen en twee dagen buitengewoon verlof (zie figuur 2).

De tijd die op jaarbasis gereserveerd dient te worden voor ziekte, deskundigheids-bevordering, werkoverleg en dergelijke kan per organisatie en discipline wisselen. Immers het ziekteverzuim is bijvoorbeeld niet in elke organisatie gelijk en ondersteunend personeel heeft veelal minder uren beschikbaar voor scholing dan uitvoerend personeel. Belangrijk is om binnen elke organisatie hierover realistische afspraken te maken.

Kenmerk	Uitgangspunt	Uren	Uren
<b>Uren per jaar (52 weken x 36 uur)</b>			<b>1.872</b>
<b>Niet productieve uren</b>			
Verlof	25 dagen	180	
Buitengewoon verlof (inclusief artsbezoek)	2 dagen	14	
Feestdagen	7 dagen	50	
Ziekteverzuim	6,0%	112	
Opleiding / vakliteratuur	8 dagen	58	
Werkoverleg / algemene activiteiten	2 uur / week	88	
Persoonlijke verzorging / sociaal contact	2,0%	37	
<b>Totaal niet productieve uren</b>			<b>540</b>
<b>Totaal productieve uren</b>			<b>1.332</b>

*Figuur 2. Voorbeeld berekening productieve uren per formatieplaats*

Tot de categorie deskundigheidsbevordering behoren scholing, training en eventuele ruimte voor literatuurstudie en deelname aan studiedagen. In het voorbeeld wordt uitgegaan van gemiddeld acht dagen per jaar. Bij deskundigheidsbevordering is ook vaak begeleiding van junioren door senioren aan de orde. Deze benodigde tijd voor begeleiding dient ook verdisconteerd te worden. Voor werkoverleg en algemene activiteiten (sociaal uitje, recepties en dergelijke) is in het schema uitgegaan van gemiddeld twee uur per week. Voor persoonlijke verzorging en sociaal contact (wandelingen) wordt 2% (37 uur per jaar) gerekend. Het is van belang om per organisatie na te gaan of dit een reëel percentage is. Cliëntbesprekingen met als doel zo goed mogelijke dienstverlening behoren tot het primaire proces en dienen dus niet in mindering gebracht te worden op het aantal productieve uren per formatieplaats, maar verdisconteerd te worden in de diensten (benodigde uren).

In het rekenvoorbeeld komt het aantal berekende productieve uren op 1.332 uur. Het zal duidelijk zijn dat hoe hoger het aantal productieve uren per formatieplaats hoe hoger de efficiency in de organisatie kan zijn. Wenselijk is om voor vaststelling van het aantal productieve uren te streven naar uniformering tussen afdelingen binnen één organisatie en het aantal varianten tussen disciplines niet te groot te laten zijn.

### Timemanagement

Hieronder wordt een instrument voor timemanagement modelmatig gepresenteerd. Uiteraard is het mogelijk om de systematiek op verschillende manieren te vertalen naar gebruikersvriendelijkere softwaretoepassingen. Ook kunnen koppelingen worden gemaakt met andere registratiesystemen.


Per medewerker wordt als principe uitgegaan van een matrix (spreadsheet) zoals hieronder is afgebeeld (figuur 3). De matrix heeft betrekking op de inzet van productieve uren (cliëntgebonden teamoverleg en tijdsbesteding per dienst of cliënt).

Week	Cliënt overleg	Cliënt				Totaal (uren)	
		A	B	C	D		
1							
2							
3							
.							
.							
.							
.							
.							
51							
52							
<b>Planning</b>							<b>1.332</b>
<b>Besteed</b>							
<b>Beschikbaar</b>							

**sturing**  
- uren per week?  
- uren per cliënt?

*Figuur 3. Planning en beheer per medewerker*

Per kalenderjaar wordt per medewerker een sheet opgesteld. Het totaal aantal ingeplande productieve uren op jaarbasis kan in principe nooit meer zijn dan het aantal beschikbare productieve uren van de betreffende medewerker (bijvoorbeeld 1.332 uur/fte). Het is mogelijk het schema uit te breiden met ook kolommen voor niet-productieve uren. Medewerkers registreren zelf per week in de matrix hoeveel uren daadwerkelijk besteed zijn aan de verschillende cliënten/diensten en aan cliëntgebonden overleg.



De geregistreerde uren worden opgeteld in twee richtingen. Horizontaal (de rijen) levert dit een weektotaal op van de productieve uren. Uitgaande van circa 44 effectieve volledige werkweken zal dit gemiddeld bijvoorbeeld neerkomen op circa 30 uur per week (= 1.332 uur / 44 weken) bij een fulltime formatieplaats. In verticale richting (de kolommen) is te zien hoeveel uur in totaal aan een bepaalde cliënt of dienst is besteed (tweede regel van onder) en hoeveel uur in dat betreffende jaar of periode nog beschikbaar is per cliënt/dienst (onderste regel). De op enig moment beschikbare uren voor een bepaalde cliënt/dienst is het verschil tussen de geplande uren en de reeds bestede uren.

Met de matrix krijgen individuele medewerkers een hulpmiddel aangereikt voor de verdeling van uren over cliënten/diensten. Bij het inplannen kunnen in bepaalde situaties al meer uren worden toegekend voor moeilijkere dossiers en minder uren voor makkelijkere dossiers. Bijkomend voordeel is, dat per week eveneens gevolgd kan worden hoeveel uren nog beschikbaar zijn voor een bepaalde cliënt of dienst. Hierop kan de medewerker dan zelf sturen met bijvoorbeeld het maken van afspraken.

Als medewerkers wekelijks hun bijgewerkte overzichten inleveren bij de manager van het team, kan deze op een verzamelstaat een overzicht maken voor het gehele team en heeft daarmee wekelijks zicht op de ruimte die bestaat voor nieuwe cliënten of diensten. Zo kan wekelijks op teamniveau een toets uitgevoerd worden op beschikbare en gerealiseerde uren.

### **Overige aandachtspunten**

Een belangrijke voorwaarde voor het invoeren van timemanagement is dat men kan terugvallen op goede inhoudelijke beschrijvingen van door de organisatie te leveren diensten. Bovendien is het wenselijk dat men kan beschikken over betrouwbare gegevens over het aantal cliënten per onderscheiden dienst in het afgelopen jaar en de omvang van de ingezette formatie.

Bij toepassing van het instrument timemanagement rijzen bij betrokkenen veel vragen zoals: hoe doen wij dit eigenlijk en hoeveel tijd is daarmee gemoeid? Het zijn doorgaans intensieve trajecten, waar men meestal wel met voldoening op terugkrijgt, omdat men uiteindelijk meer zicht krijgt op het eigen werk.

Het voeren van timemanagement is voor medewerkers bij de overheid en publieke sector vaak een totaal andere manier van organiseren van het werk. Timemanagement vraagt discipline en een andere manier van kijken naar het uitvoeren van werkzaamheden. Het is even wennen aan deze meer bedrijfsmatige aanpak, maar managers en medewerkers kunnen er veel steun aan hebben als ze zich de systematiek eigen hebben gemaakt.



*'In het kader van werkdrukbeheersing is goed roostermanagement essentieel'*



## Benadering 2. Roostermanagement

In organisaties waar continu een bepaalde personeelsbezetting noodzakelijk is voor de dienstverlening, wordt doorgaans gewerkt met roosters. In het kader van werkdrukbeheersing is goed roostermanagement essentieel. Bij het maken van roosters wordt er een koppeling gemaakt tussen formatie en uitvoering. De balans tussen benodigde tijd en beschikbare tijd staat dus centraal. Dit is echter nog geen garantie dat werkdruk wordt voorkomen.

In het kader van werkdrukbeheersing vragen drie factoren speciale aandacht wanneer wordt gewerkt met een dienstrooster:

- Verstorende activiteiten.
- Fluctuaties.
- Kennis en cultuur.

Deze factoren zijn ontleend aan de pilots Werkdruk bij de Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI), maar zijn zonder meer te vertalen naar andere soorten van dienstverlening.

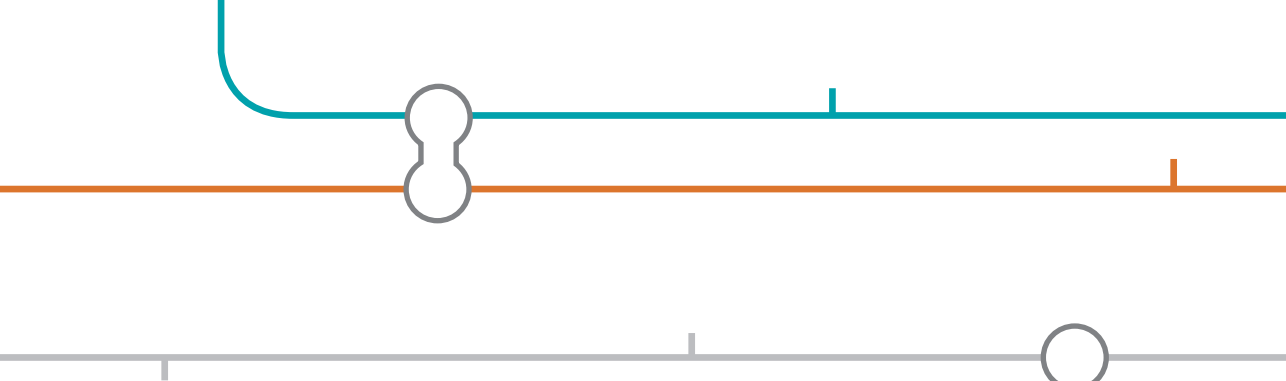
### **Verstorende activiteiten**

Dienstroosters leggen de personeelsbezetting doorgaans vast volgens een indeling die aansluit op het uit te voeren programma. Maar naast de vaste activiteiten kunnen incidentele activiteiten het primaire proces en de planning daarvan doorkruisen, soms zelfs in ernstige mate.

In de pilots bij DJI kwamen als belangrijkste verstorende factoren naar voren:

- *Ondersteunende diensten*

In sommige inrichtingen doen ondersteunende diensten (medische diensten, et cetera) op willekeurige momenten een beroep op medewerking / bemiddeling van PIW'ers (penitentiair inrichtingswerkers). Het gaat bijvoorbeeld om het verzorgen van intern transport of begeleiden van deze ondersteunende diensten op de afdeling met gedetineerden. Dit kan veel tijd in beslag nemen, maar haalt ook een PIW'er uit zijn of haar



andere werkzaamheden of zelfs van de afdeling. Dit werkt werkdrukverhogend, vooral ook door het gevoel dat er tijdelijk minder PIW'ers op de afdeling zijn om toezicht te houden. Het ene onderdeel in een dagprogramma leent zich hiervoor bovendien gemakkelijker dan het andere onderdeel in het programma. Op deze manier wordt het primaire proces (bewaken gedetineerden) als het ware 'regelmatig' verstoord.

- *Transport en servicegerichtheid*

Extern transport van gedetineerden gebeurt in principe door een aparte dienst van DJI met apart personeel. Het zijn uitzonderingen als een PIW'er meegaat (bijvoorbeeld voor ziekenhuisbezoek). Een PIW'er die meegaat met transport, is voor korte of langere tijd niet op de afdeling aanwezig. Dit kan de werkzaamheden van de overblijvende PIW'ers op de afdeling aanzienlijk verstoren.

Bij transport speelt eveneens de servicegerichtheid ten opzichte van de gedetineerden. Het streven is dat de gedetineerde zo kort mogelijk moet wachten in de transportcel, dus dat deze zo kort mogelijk voor het transport naar de transportcel wordt gebracht. Dit moment zal niet altijd overeenkomen met het meest geschikte onderdeel in het dagprogramma waarmee de PIW'er te maken heeft.

- *Afgeleide activiteiten*

Een gegeven is ook dat niet alles tot in detail met een rooster kan worden ingepland / afgeregeld. Uitvoerende medewerkers (professionals) moeten zelf tijd inplannen voor activiteiten die van het primaire proces zijn afgeleid, zoals voorbereiding van werkzaamheden en verslaglegging. Ze moeten zoeken naar momenten binnen het rooster die voor hen het meest geschikt zijn voor de uitvoering van deze afgeleide activiteiten. De ruimte voor deze activiteiten moet binnen het rooster beschikbaar zijn.

## **Fluctuaties**

Belangrijk is om bij roostermanagement te zorgen voor een transparante planning op hoofdlijnen. Omdat afdelingen en accommodaties van elkaar verschillen, moet niet geprobeerd worden met het rooster alle specifieke knelpunten op te lossen, maar de werkvloer hier zelf ruimte voor te geven.

Aandachtspunten zijn:

- *Trial and error voorkomen*

Er is een grote diversiteit aan regimes en varianten in dagprogramma's. Voor een deel wordt dit veroorzaakt door (on)mogelijkheden die de beschikbare accommodatie biedt in de betreffende inrichting. Meerdere gebouwen en lange looplijnen zijn nadelen voor de doelmatigheid. Het onderscheiden van veel roostervarianten bemoeilijkt de centrale planning en bevordert een aanpak van trial and error en improviseren. Gevolg hiervan is minder houvast voor medewerkers. Dit vergroot de kans op onvrede en ervaren werkdruk.



- *Wisselende vraag*

Gedetineerden worden in het kader van servicegerichtheid bij voorkeur geplaatst in de regio waar zij wonen. Dit bemoeilijkt wel de mogelijkheden voor een goed evenwicht tussen vraag en aanbod (capaciteit). Wanneer hier niet adequaat op kan worden geanticipeerd is leegstand het gevolg. Mogelijkheden om de flexibiliteit te vergroten zijn het centraal plannen over meerdere afdelingen of locaties en het werken met pools van invalkrachten of ervaren krachten die voor meerdere regimes inzetbaar zijn.

### **Kennis en cultuur**

- *Regelruimte*

DJI kan worden gezien als een 'professionele bureaucratie'. Bij deze organisatievorm wordt gewerkt met regels en vertrouwt men ook op professionals. Executieven en planners echter zien DJI vooral als een machinebureaucratie, waarbij eigenlijk alleen met regels wordt gewerkt. Meer centraal protocolleren leidt echter tot meer bureaucratie, waarbij onvoldoende wordt aangesloten bij de situatie van de betreffende inrichting of afdeling. Daarom is het wenselijk dat binnen afspraken op hoofdlijnen de professionals beschikken over eigen regelruimte.

- *Kennis en vaardigheden*

Om werkdruk te voorkomen is het belangrijk dat er een goed evenwicht is tussen de kwaliteitseisen die worden gesteld aan de uit te voeren taken en de bij medewerkers beschikbare kennis en vaardigheden. Wanneer dit evenwicht er niet of onvoldoende is, dient het management ervoor te zorgen dat dit evenwicht wordt hersteld. Een bekend voorbeeld hiervan is de verslaglegging die PIW'ers moeten verzorgen over hun diensten of over gedetineerden. Niet iedereen is daar even bedreven in. Dit betekent dat medewerkers getraind moeten worden en/of dat tools worden aangereikt om de verslaglegging te vergemakkelijken voor medewerkers. Belangrijk is dat het management oog heeft voor dergelijke knelpunten. Het kan een belangrijke reden zijn voor ervaren werkdruk.

### **Overige aandachtspunten**

In het kader van werkdrukbeheersing is goed roostermanagement essentieel. Het voorgaande illustreert dat er daarnaast in de praktijk nog veel mis kan gaan waardoor werkdruk ontstaat. Veel factoren die hierbij een rol spelen hebben te maken met sturing, stijl van leidinggeven en cultuur. Goed roostermanagement kan niet als geïsoleerde oplossing dienen voor werkdrukbeheersing maar zal moeten worden aangevuld met een of meer andere aanpakken om de balans tussen belasting en belastbaarheid te verbeteren. Het primaire proces vormt hierbij het vertrekpunt.



***‘De activiteitenanalyse start met het inventariseren van de vele activiteiten op de werkvloer in relatie tot (ervaren) werkdruk’***



## Benadering 3. Activiteitenanalyse

Activiteitenanalyse is een methode om op een snelle manier inzicht te verkrijgen in de vele verschillende activiteiten op de werkvloer en concrete mogelijkheden om werkdruk aan te pakken. Vanuit de werkvloer (bottom-up) komen dikwijls veel goede ideeën. Teams zoeken naar oplossingen en ideeën om processen doelmatiger te laten verlopen en zorgen ervoor dat verbeteringen bij het management van de organisatie op de agenda komen, zonder dat daar een (grote) financiële investering vanuit de organisatie voor nodig is.

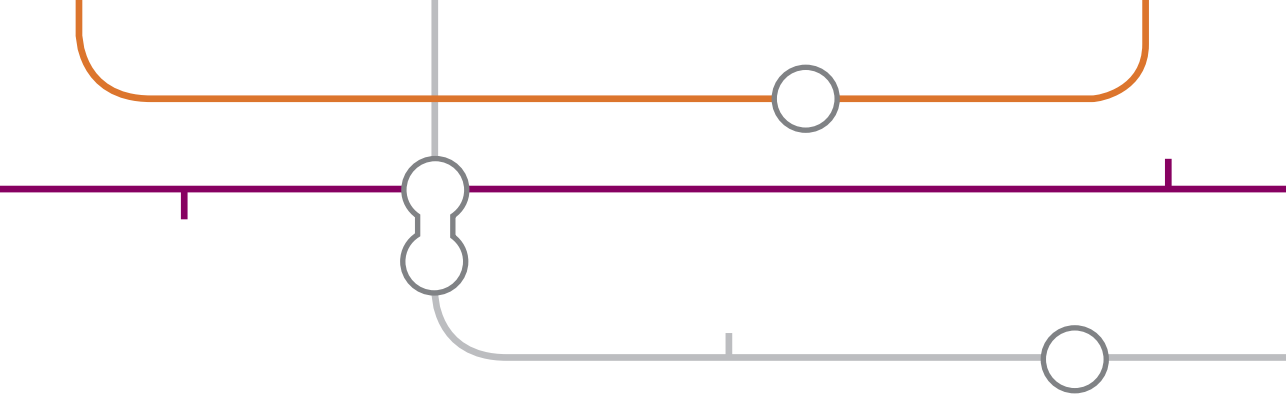
Het verdient aanbeveling om de inventarisatie en analyse van het vraagstuk als groepsproces te beschouwen, waarbij medewerkers van een team, afdeling of meerdere disciplines worden betrokken. Er dient voldoende variëteit aan zienswijzen en een diversiteit aan kennis, meningen, standpunten en belangen vertegenwoordigd te zijn. Het organiseren van workshops blijkt in de praktijk een krachtig instrument, omdat deelnemers zo actief betrokken worden in het proces en kwaliteiten benut en gebundeld worden. De methode bestaat uit vier of vijf bijeenkomsten van een dagdeel. De doorlooptijd bedraagt circa vier maanden.

### **Werkwijze**

In vier tot vijf bijeenkomsten werkt het team aan het inventariseren en analyseren van (verstorende) activiteiten, het zoeken naar mogelijke oplossingsrichtingen en het vaststellen van concrete verbetervoorstellen.

### ***Inventariseren: verkennen van de vele activiteiten op de werkvloer***

De activiteitenanalyse start met het inventariseren van de vele activiteiten op de werkvloer in relatie tot (ervaren) werkdruk. Voor het verzamelen van gegevens kunnen meerdere kwalitatieve onderzoeksmethoden worden ingezet, zoals observaties (meelopen in de organisatie), individuele gesprekken of groepsbijeenkomsten. Het gaat erom dat naast de vaste activiteiten, op basis van planning en/of functiebeschrijving, vooral ook een beeld ontstaat van de frequentie en tijdsbesteding van extra (verstorende) activiteiten.



Belangrijke vragen, die richting kunnen geven aan het proces, zijn:

- Wat zijn de meest (verstorende) activiteiten in relatie tot (ervaren) werkdruk? Hoeveel medewerkers van de afdeling zijn betrokken? Wat is de duur en frequentie? Welke andere afdelingen zijn hierbij betrokken?
- Wat zijn de belangrijkste kernthema's, knelpunten en problemen? Welke factoren spelen hierbij een rol? Stel een top-10 samen.

### ***Analyseren: uitdiepen van de belangrijkste kernthema's***

Tijdens de verdiepingsfase wordt het vraagstuk gezamenlijk onderzocht. In deze fase staan twee stappen van het structureren van informatie centraal: divergeren en convergeren. Divergeren is het uitwaaieren. Medewerkers onderzoeken en analyseren de kernthema's en knelpunten, inclusief mogelijke oorzaken en gevolgen. Ervaringen, meningen en standpunten worden geïnventariseerd, uitgewisseld en met elkaar besproken. Hiermee wordt inzicht verkregen in de (samenhangende) factoren en onderliggende problemen daarvan. Bij convergeren gaat het om sorteren, clusteren en inperken.

De volgende stap is het stellen van prioriteiten, het team stelt gezamenlijk de meest belangrijke kernthema's vast (top 4). Hierbij kunnen ook aspecten als frequentie, duur, aantal betrokken medewerkers en de relatie van samenwerking met andere afdelingen worden meegenomen. Het resultaat is dat er binnen de groep gezamenlijke en gedeelde inzichten ontstaan rondom de belangrijkste (verstorende) activiteiten die werkdruk veroorzaken.

### ***Concretiseren: mogelijke oplossingsrichtingen en concrete verbetervoorstellen***

Op basis van het overzicht van de meest belangrijke thema's volgt een brainstormsessie over mogelijke oplossingsrichtingen. Dit is vooral een creatief proces. Deelnemers worden uitgenodigd buiten bestaande denkkaders te treden om een zo gevarieerd mogelijk aantal oplossingen te verzamelen.

Vervolgens worden de gekozen thema's en gekozen oplossingsrichtingen in concrete verbetervoorstellen uitgewerkt, waarin doelstelling, beoogd resultaat, verantwoordelijkheden (wie), kernactiviteiten (wat), planning (wanneer), haalbaarheid (begroting) en evaluatiemomenten helder worden weergegeven.

### ***Presenteren: voorgesteld plan van aanpak bespreken op team- en management-niveau***

De resultaten worden door het (kern)team gepresenteerd aan het managementteam of directie. Het managementteam wordt hierdoor nadrukkelijk betrokken bij het proces om



verbeterplannen gezamenlijk vast te stellen en daadwerkelijk in te voeren. Een belangrijke succesvoorwaarde is, dat het management in beginsel bereid is op korte termijn een aantal van de aanbevolen acties uit te voeren.

### **Succesfactoren activiteitenanalyse**

Voor het uitvoeren van een goede activiteitenanalyse is het belangrijk om een aanpak te kiezen, die aansluit bij de omstandigheden. De gekozen aanpak wordt bepaald door:

- Omvang en complexiteit van het vraagstuk rondom de feitelijke en ervaren werkdrukproblematiek. Wanneer werkdruk betrekking heeft op een specifiek team, groep of afdeling, dan verdient het werken met kleine groepen aanbeveling. Wanneer het gaat om het optimaliseren van werkprocessen of de verbetering van de samenwerking tussen afdelingen en werkdruk betrekking heeft op een (groot deel van de) organisatie, dan verdient een grootschaliger aanpak de voorkeur.
- Het beoogde doel. Wil je verkennen in een kleine groep of bijvoorbeeld ideeën inventariseren en draagvlak creëren met een grote groep?
- De gekozen veranderaanpak: ontwerp- versus ontwikkelbenadering.
- De mate waarin gestuurd wordt op het bereiken van resultaten. De rol van een procesbegeleider is hierbij belangrijk. Deze rol kenmerkt zich door enerzijds het begeleiden van het proces en anderzijds het sturen op concrete resultaten.

Belangrijke succesfactoren van de methode zijn voorts:

- *Initiatief tonen* om het vraagstuk rondom werkdruk concreet aan te pakken. Een projectleider speelt hierbij een belangrijke rol.
- Stimuleren van het *denken in mogelijkheden* in plaats van problemen.
- *Betrokkenheid vanuit directie en het management*. De steun en blijvende betrokkenheid van management en leidinggevenden van de organisatie zijn cruciaal voor het succes van het project.
- *Draagvlak of 'eigenaarschap' van betrokkenen*. Het is belangrijk dat managers en medewerkers in de organisatie de ruimte krijgen om zelf te bedenken, conclusies te trekken, verbeteracties te formuleren en voornemens op te stellen. Hierdoor komt de verantwoordelijkheid ook echt bij henzelf te liggen.
- *Een procesmatige aanpak*. Het project bestaat uit meerdere stappen waarin leidinggevenden en medewerkers zelf gevraagd worden na te denken over het aanpakken van werkdruk. Dit leidt op zich al tot bewustwording, maar zeker ook tot 'eigenaarschap' van het project bij betrokkenen.

VISIE en strategische  
doelstellingen

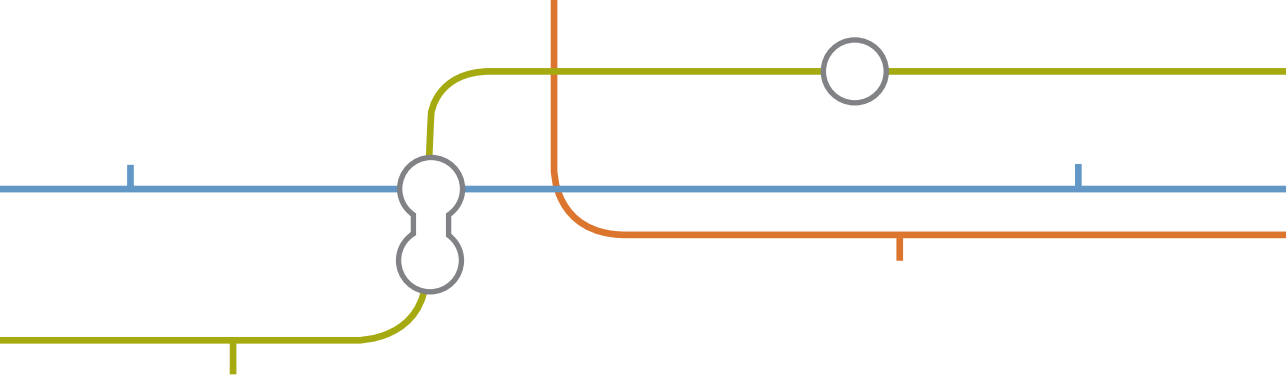
Doelstellingen

Uitwerking

Rol als leidingswaarde  
en medewerker



***'Het programma 'Resultaatgericht Samenwerken' heeft tot doel de gewenste persoonlijke ontwikkeling te stimuleren in het perspectief van de organisatie en eigen professionele ontwikkeling'***



## Benadering 4. Resultaatgericht Samenwerken

Als een van de onderdelen van het project 'Werkdruk bij het Rijk' is het programma 'Resultaatgericht Samenwerken' ontwikkeld. Het programma belooft "inzicht in het functioneren van uzelf, uw team en uw organisatie". Voor werkdrukbeheersing is het van belang dat zowel leidinggevendenden als medewerkers zicht krijgen op hun individuele mogelijkheden en beschikken over de kwaliteiten en vaardigheden om deze optimaal te benutten.

Resultaatgericht samenwerken is opgebouwd uit meerdere workshops. Het programma bestaat uit vier tot zes dagdelen met een doorlooptijd van circa vier maanden.

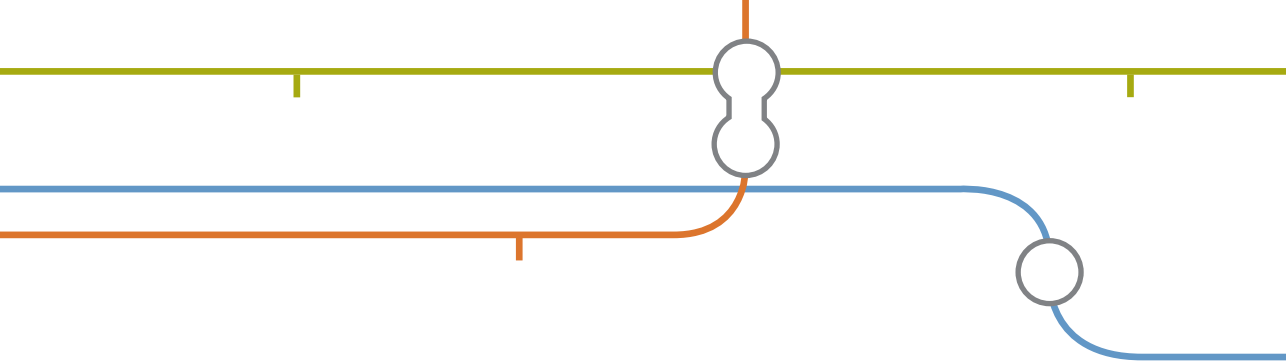
### Interactief programma

Het programma 'Resultaatgericht Samenwerken' is een interactief en praktisch trainingsprogramma, dat tot doel heeft de gewenste persoonlijke ontwikkeling te stimuleren in het perspectief van de organisatie en eigen professionele ontwikkeling. In de workshops komen onder meer aan de orde teamontwikkeling, doelstellingen, sterkte-zwakteanalyse, open communiceren, geven van feedback, werkstijlen, persoonlijk leiderschap en samenwerking.

Medewerkers leren hun natuurlijke krachten te benutten en te helpen ondervangen waar ze minder sterk in zijn. De focus ligt onder meer op het stimuleren van de bewustwording van de eigen mogelijkheden (cirkel van invloed) en ieders verantwoordelijkheid om een bijdrage te leveren aan de gewenste organisatieontwikkeling.

Hierbij gaat het om vragen als:

- Wat is de visie en strategische koers van de organisatie?
- Wat zijn de concrete doelstellingen?
- Hoe gaan wij dat met elkaar uitwerken?
- Hoe vul ik op professionele wijze mijn rol in als leidinggevende en medewerker?
- Welke kwaliteiten en talenten breng ik mee als medewerker voor de organisatie, voor mijn collega's?

- 
- Wat ga ik doen om mijn kwaliteiten optimaal in te zetten en daarmee een bijdrage te leveren aan de organisatieontwikkeling?

### Spiegels en vensters

In de workshops wordt elke deelnemer actief aangesproken op zijn of haar bijdrage en er wordt verwacht dat ieder sturing geeft aan het eigen leer- en ontwikkelproces.

Het uitgangspunt is: 'je bent je eigen instrument'. Het gaat niet alleen om het uitbreiden van vaardigheden en kwaliteiten, maar vooral ook om het (anders) inzetten van kwaliteiten die je al hebt. Om wat goed gaat, goed te blijven doen en wat beter kan ook echt te verbeteren. Daarvoor is reflectie op het eigen handelen nodig. Een 'spiegel' voorhouden, jezelf leren (er)kennen en 'vensters' openen naar hoe het anders kan. Belangrijk hierbij is dat de deelnemers de vrijheid en de veiligheid ervaren om te oefenen, te experimenteren met nieuw gedrag en zich openstellen voor feedback en reflectie. Tijdens de bijeenkomsten worden deelnemers uitgenodigd om uit de 'comfort-zone' te stappen en nieuwe manieren van sturen, communiceren en leidinggeven uit te proberen.

Medewerkers leren op verschillende manieren te kijken naar de organisatie en omgeving: organisatiegericht, mensgericht, omgevingsgericht en resultaatgericht. Een nadrukkelijke link wordt gelegd met de dagelijkse werkzaamheden door uit te gaan van concrete voorbeelden uit de praktijk.

### Resultaten

Het onderzoeken, verkennen en uitwisselen van verschillende beelden en interactiepatronen levert de deelnemers verbreding en verdieping van inzichten op. Medewerkers worden zich bewust van eigen 'denkkaders', inclusief de kracht en de beperking ervan. Ze leren elkaar te bevragen en scherp te houden. Zo ontstaat een krachtig instrument om processen die spelen op de eigen afdeling op een dieper niveau te kunnen herkennen. Het groeiend inzicht in systemen geeft de deelnemers bovendien de mogelijkheid om effectiever met de onderliggende dynamiek om te gaan, zowel binnen de eigen afdeling als met andere organisatieonderdelen. Bewustwording van de eigen persoonlijke communicatiestijlen en leren schakelen tussen verschillende stijlen vergroot de effectiviteit van communicatie niet alleen intern tussen directie, leidinggevenden en medewerkers, maar ook extern.

### Succesfactoren

Belangrijke succesfactoren bij de uitvoering van het programma 'Resultaatgericht Samenwerken' zijn:

- *Zorg voor een goede coach/trainer.* Deze kan afkomstig zijn uit de organisatie of van buiten.



- *Aansluiting met de dagelijkse praktijk.* Sluit aan bij ervaringen van medewerkers en ontwikkelingen in het team en de organisatie.
- *Positieve insteek.* Richt je op resultaatgericht samenwerken, de ervaren werkdruk speelt hierbij een rol maar moet niet centraal staan.
- *Aansluiten bij stijl van leidinggeven.* De aanpak sluit vooral aan bij en is ondersteunend aan een stijl van leidinggeven gericht op delegeren, faciliteren en sturen op resultaat, het past minder bij een strakke topdown sturing.
- *Basis van wederzijds vertrouwen.* Een basis van wederzijds vertrouwen en het open staan voor feedback van de manager zijn noodzakelijk. Voorkom verborgen agenda's omdat die mensen belemmeren bij het zich eerlijk en open durven uiten. Het creëren van een veilig werkklimaat en het bewaken van zorgvuldigheid en integriteit tijdens de bijeenkomsten vormen essentiële voorwaarden.
- *Steun van de top.* Verkrijg steun van het hogere management en ruimte (tijd) voor het geven van aandacht aan de mensen en de relaties binnen teams.
- *Bewaken van continuïteit.* Zorg voor continuïteit in de aandacht voor mensen, bijvoorbeeld door periodiek momenten van reflectie te organiseren of door te gaan werken met vormen van intervisie of coachen.
- *Evalueer het programma.* Hiervoor zijn meerdere mogelijkheden, bijvoorbeeld het uitvoeren van een evaluatie aan het einde van elke workshop of het laten invullen van een evaluatieformulier.

Het programma 'Resultaatgericht Samenwerken' maakt gebruik van de inzichten en het gedachtegoed van de Transactionele Analyse, de communicatie- en systeemtheorie, de theorieën van Stephen Covey en Daniel Ofman en de modellen van Hersey & Blanchard. Het boek 'Einstein en de kunst van het zeilen' van Anne de Graaf en Klaas Kunst vormt een belangrijke leidraad.

Resultaatgericht Samenwerken gaat verder dan het opdoen van nieuwe kennis en vaardigheden. Het gaat juist om gedrags- en cultuuraspecten. Het model van de logische niveaus van leren van Robert Dilts helpt daarbij (figuur 4).

Wanneer wij het handelen, het gedrag en de (organisatie)cultuur willen begrijpen, moeten wij inzicht verkrijgen in wat er op een dieper liggend niveau aan de hand is. Welke waarden, overtuigingen en denkbeelden zijn diep verankerd en worden door medewerkers als vanzelfsprekend ervaren? Deze percepties bepalen namelijk, veelal onbewust, gedrag en handelen van mensen. Anders gezegd, in gedrag en taal (de buitenkant) onthult iemand iets van zijn denken (binnenkant). Wat iemand bijvoorbeeld 'in zijn hoofd' denkt over zijn rol, heeft directe gevolgen voor wat hij doet, bijvoorbeeld hoe hij zijn tijd besteedt, waaraan hij prioriteit geeft.

Natuurlijk zijn competenties fundamenteel voor het effectief en efficiënt functioneren. De vraag is echter in hoeverre die zijn afgestemd op de innerlijke motivatie van mensen en op hun persoonlijke kwaliteiten. Alleen als de verschillende niveaus met elkaar sporen, kan er sprake zijn van optimaal leren!



**Figuur 4. Het model van de logische niveaus van leren (Robert Dilts)**





***'De essentie van een goed team is dat het uit spelers bestaat die elkaar aanvullen en in een dynamische relatie tot elkaar staan'***



## Benadering 5. Integrale teams

De kern van integrale en zelfsturende teams is, de stuur- en regelmogelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie te leggen. Hierdoor worden medewerkers sterker aangesproken op de eigen verantwoordelijkheid, een proactieve opstelling, op samenwerking en resultaatgerichtheid. Integrale teams bieden medewerkers de kans hun capaciteiten en talenten meer tot hun recht te laten komen in hun werk en kunnen zo bijdragen aan meer plezier in het werk en een groter gevoel van eigenwaarde.

De essentie van een goed team is dat het uit spelers bestaat die elkaar aanvullen en in een dynamische relatie staan tot elkaar.

Om een zelfsturend team tot stand te brengen is het volgende nodig: als team weten wat je wilt, weten wie je bent en wat je kunt, weten waar je nu staat en het uitstippelen van de route tussen heden en de toekomst. De hieronder beschreven methode geeft handvatten voor een gefaseerde en consistente aanpak.

### **De weg naar integrale teams**

Wanneer een organisatie de ontwikkeling wil doormaken naar integrale en resultaatgerichte teams gaat het om de volgende vierdeling van uitkomsten:

#### *1. Ontwikkeling van strategieën.*

Missie en doelstellingen, aandachtspunten, ambities en toekomstvisie.

Welke producten, diensten en markten zijn er? Wie zijn onze klanten? Hoe laten we het beleid optimaal landen? Wat zijn de uitgangspunten voor de organisatie-inrichting?

Welke kernwaarden leiden ons organisatorisch functioneren?

#### *2. Ontwikkeling van structuren.*

Hoe verdelen we het werk en hoe coördineren we tussen de verschillende (multidisciplinaire) medewerkers? Hoe coördineren we tussen afdelingen? Welke overlegvormen zijn nodig?

Hoe ontwerpen we werkprocessen effectief en efficiënt? Hoe zorgen we voor balans tussen efficiency van dagelijkse operationele gang van zaken op korte termijn en innovatie op lange termijn?

### 3. Ontwikkeling van processen tussen mensen.

Hoe communiceren we? Hoe lossen we problemen op? Welke werkafspraken hebben we nodig om optimaal te kunnen samenwerken?

Wie is het eerste aanspreekpunt voor het managementteam? Hoe verloopt de aansturing van het team? Hoe stimuleren we verbetering van zelfsturing en interactie?

### 4. Ontwikkeling van talenten.

Hoe trekken we competente mensen aan? Hoe stellen we doelen en hoe belonen we mensen? Hoe stimuleren we persoonlijke ontwikkeling van mensen?

De methode om tot integrale teams te komen bestaat uit drie stappen:

Stap 1: Oriëntatie op integrale teams.

Stap 2: Ontwerp van integrale teams.

Stap 3: Invoering van integrale teams.

#### **Stap 1: Oriëntatie op integrale teams**

De volgende vragen zijn bedoeld om zicht te krijgen op ontwikkelingen en aanleiding voor het invoeren van integrale en zelfsturende teams. Het doel van de oriëntatiefase is, vooronderstellingen en achtergronden te inventariseren en bespreekbaar te maken. De inventarisatie hiervan is tevens het vertrekpunt waaraan latere ontwikkelingen kunnen worden getoetst.

1. Welke veranderingen voltrekken zich in de omgeving van uw organisatie?	
<input type="checkbox"/> Toenemende druk op kosten	<input type="checkbox"/> Concurrenten zijn beter in staat op veranderende vragen in te spelen
<input type="checkbox"/> Toenemende concurrentie	<input type="checkbox"/> Innovatie blijft achter bij de markt
<input type="checkbox"/> Ontwikkelingen in het beleid van de rijksoverheid	<input type="checkbox"/> Arbeidsmarkt wordt krappere, er ontstaan problemen bij de werving van personeel
<input type="checkbox"/> Kwaliteit wordt steeds belangrijker criterium	<input type="checkbox"/> Anders, namelijk .....
2. Wat is de aanleiding om met integrale teams te gaan werken?	
<input type="checkbox"/> Tegenvallende resultaten	<input type="checkbox"/> Afname in kwaliteit van de arbeid
<input type="checkbox"/> Te hoog kostenniveau	<input type="checkbox"/> Inefficiënte bedrijfsvoering
<input type="checkbox"/> Vraag naar nieuwe diensten	<input type="checkbox"/> Te geringe klanttevredenheid
<input type="checkbox"/> Toenemende concurrentie	<input type="checkbox"/> Anders, namelijk .....



### 3. Welke veranderingen spelen er verder in uw organisatie?

<input type="checkbox"/> Reorganisatie	<input type="checkbox"/> Wijziging functiewaarderingssystematiek
<input type="checkbox"/> Fusie	<input type="checkbox"/> Nieuw automatiseringssysteem
<input type="checkbox"/> Wijziging diensten/productenpakket	<input type="checkbox"/> Outsourcing
<input type="checkbox"/> Personeelsgroei/-inkrimping	<input type="checkbox"/> Anders, namelijk .....

### 4. Waar wilt u de komende tijd in ieder geval aan werken?

<input type="checkbox"/> Delegeren van verantwoordelijkheden en bevoegdheden	<input type="checkbox"/> Stijl van leidinggeven
<input type="checkbox"/> Resultaatsturing	<input type="checkbox"/> Motiveren van personeel
<input type="checkbox"/> Taakverbreding	<input type="checkbox"/> Cultuur van samenwerking
<input type="checkbox"/> Ontwikkelen van kennis en vaardigheden	<input type="checkbox"/> Anders, namelijk .....

#### **Stap 2: Ontwerp van integrale teams**

Een zelfsturend team voldoet aan de volgende definitie: een *groep* mensen die, onder leiding van een *teammanager*, gezamenlijk werkt aan een *afgerond* (deel van het) *productieproces of product*, en zelf het werk *coördineert*, om te komen tot een *meetbaar resultaat* en *zelfstandig beslist* over het intern functioneren.

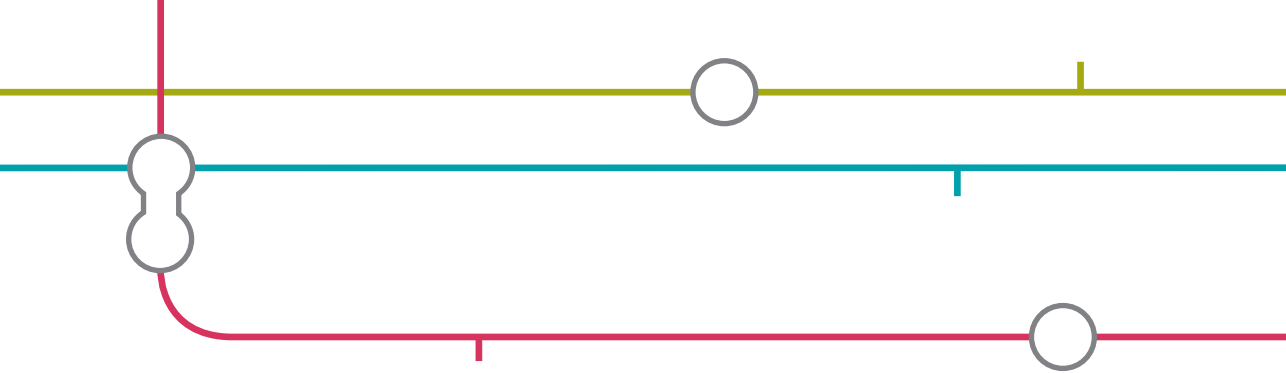
De essentie van zelfsturing is dat teams het eigen proces van creëren vormgeven, verantwoordelijkheid nemen en daarover ook verantwoording afleggen aan de organisatie. Tijdens de ontwikkeling van het team zal de manager dan ook steeds meer coachend en begeleidend werken, en steeds minder richtinggevend en directief.

Het team moet beschikken over voldoende regelmogelijkheden, dat wil zeggen bevoegdheden en beïnvloedingsmogelijkheden om voor het team belangrijke beslissingen te kunnen nemen. Ook de beheersings- en stuursystemen moeten aansluiten op de zelfstandigheid en verantwoordelijkheid van de groep.

#### **Stap 3: Invoering van integrale teams**

Het invoeren van integrale teams beperkt zich niet tot het vormen van teams of het bundelen van taken tot een geheel waar een team aan kan werken. Feitelijk begint de ontwikkeling van het team dan pas. Belangrijke aspecten zijn onder meer:

- Doelstellingen en prioriteiten van het team.
- Werkwijze en taakverdeling binnen het team.
- Samenwerking met andere teams.
- Resultaten concretiseren en monitoren.



Bij de inrichting van de taken is het organiseren van vervanging en/of waarneming van taken een belangrijk aandachtspunt. De individuele regelmogelijkheden kunnen worden vergroot via vormen van samenwerken zoals duo's van twee collega's (gelijkwaardig) of een duo senior/junior die samen verantwoordelijk zijn voor een (cluster van) dossier(s) en het organiseren van goede achtervang.

### **Werkconferenties**

Een werkconferentie kan als hulpmiddel worden ingezet. Dit kan bij de start van een invoeringstraject zijn, maar ook later, wanneer de teamontwikkeling in een verder stadium is. Bij een werkconferentie zijn alle medewerkers van de organisatie, vestiging of afdeling betrokken. Een belangrijk voordeel van de werkconferentie is dat alle betrokkenen dezelfde informatie hebben en vanuit hetzelfde startpunt aan de teamontwikkeling beginnen.

De kracht van een werkconferentie ligt in de afwisseling van werkvormen en de wisseling van samenstelling van groepen waarmee aan opdrachten wordt gewerkt. De conferenties worden bij voorkeur per afdeling georganiseerd waarbij de link met de totale organisatie wordt gelegd door een presentatie aan en discussie met een lid van het hoger management.

Een belangrijk onderdeel is de presentatie over teamgericht werken. Na de presentatie over teamgericht werken gaan de deelnemers in teams uit elkaar en vertalen zij de principes van teamgericht werken naar hun eigen werk. De teams denken na over de teamdoelen, de resultaten waar zij zich aan kunnen binden, de taakverdeling van het team en de communicatie binnen en tussen de teams. Tijdens de conferentie maken de teams een begin met het opstellen van een teamplan, waarin al deze elementen staan verwoord. De teams presenteren de teamplannen aan elkaar en maken afspraken over samenwerking tussen de teams en over activiteiten die teamoverstijgend zijn.



### **Succesfactoren voor integrale teams**

Succesvol werken in integrale teams vraagt om een 'teamvolwassenheid' die werkende weg ontwikkeld wordt en tijd kost. Hierbij spelen de volgende factoren een rol:

- Evenwichtige samenstelling van het team, voldoende in aantal en met voldoende diversiteit in kwaliteiten, talenten en teamrollen.
- Goede rolverdeling.
- Zicht op en inzicht verkrijgen in elkaars werk, drijfveren, kwaliteiten en ambities.
- Oog hebben en houden voor verschillende belangen en perspectieven, over de grenzen heen.
- Teamstrategie afgeleid van het strategische beleid (kaders) van de organisatie.
- Verschaffen van de noodzakelijke bevoegdheden en middelen voor leidinggevendenden om te kunnen werken vanuit de principes van zelfsturend leren.
- Niet alleen aandacht voor de invoering van een nieuw structuurontwerp, maar vooral ook de ontwikkeling van een culturele praktijk.
- Het management vertoont voorbeeldgedrag, waaruit oprecht blijkt dat men werknemers wil begrijpen, ondersteunen, adviseren, uitdagen, coachen.
- Openheid in communicatie en vertrouwen in elkaar.
- Vrijheidsgraden voor professionals binnen het gestelde kader van de organisatie.
- Het ontwikkelen van zelfinzicht in het team, waardoor zij in staat zijn de juiste maatregelen te nemen om hun manier van werken te sturen.



*'Het Management Development programma is gericht op het versterken van persoonlijk leiderschap en daarmee het bieden van individuele regelmogelijkheden'*



## Benadering 6. Management Development

Werkdrukbeheersing vraagt om leiderschap en voorbeeldgedrag van het management. Het tonen van leiderschap is in gezonde organisaties niet alleen voorbehouden aan de hiërarchische leider(s). De toenemende complexiteit van de organisaties zelf en van hun buitenwereld maken het immers steeds minder mogelijk om overal alles van te weten. Laat staan: alles beter, of zelfs het beste te weten. Meer dan ooit zal de formele leiding moeten, willen, kunnen en durven vertrouwen op de kracht van goede medewerkers. Medewerkers, die topkwaliteit leveren en die op onderdelen leidend mogen en durven zijn. De succesvolste organisaties worden gekenmerkt door een vorm van leiderschap waaraan veel verschillende persoonlijkheden met een maximale bereidheid om samen te werken een bijdrage leveren. Aan het hoofd van die organisaties staan leidinggevend, die de kunst beheersen om de verschillende kwaliteiten van medewerkers te verbinden aan de organisatiedoelen.

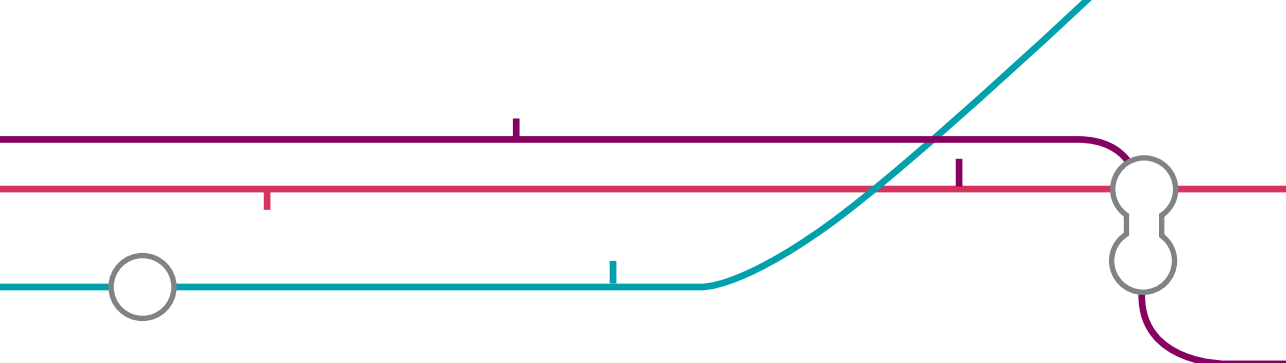
### **Management Development programma**

Het Management Development programma is gericht op het versterken van persoonlijk leiderschap en daarmee het bieden van individuele regelmogelijkheden.

Doelstellingen van het programma zijn:

- Investeren in professionele en persoonlijke ontwikkeling van leidinggevend.
- Zicht krijgen op en bewust worden van rolopvattingen, eigen management- en communicatiestijl, veranderbereidheid en verandervermogen.
- Bevorderen van onderlinge afstemming en samenwerking, zowel inhoudelijk als procesmatig en het sturen op verbetervermogen.
- Optimaliseren van houding en gedrag van leidinggevend.

Centraal in het programma staat de vraag, hoe je je rol als leidinggevende effectief en efficiënt invult. Aan de hand van het model Persoon-Rol-Organisatie (zie kader, pag. 51)



worden leidinggevend gevraagd hun rol opvattingen in beeld te brengen en met elkaar te delen aan de hand van metaforen. Bijvoorbeeld: 'ik zie mezelf als regisseur'. Deze uitspraak – en vooral de gebruikte metafoor – zegt veel over hoe iemand zijn *rol* opvat en oppakt. Hoe hij dat doet heeft vooral te maken met de *persoon* die hij is.

In het programma wordt voorts aandacht besteed aan stijlen van leidinggeven, kernkwaliteiten, persoonlijke communicatiestijlen, samenwerken en feedback.

Er wordt een nadrukkelijke link gelegd met de dagelijkse praktijk door middel van het inbrengen van relevante thema's en casuïstiek. Het uitwisselen van werkervaringen en reflectie daarop met het oog op het beter functioneren in de eigen (beroeps)rol zijn belangrijke elementen. Een spiegel wordt voorgehouden en er worden vensters geopend naar hoe het anders kan. Een werkwijze waarbij reflectie op problematiek en het eigen handelen centraal staat.

### **Succesfactoren voor Management Development**

- *Goede coach/trainer van binnen of buiten de organisatie.*
- *Betekenisvol programma.*

Het programma moet aansluiten op de visie en ambities van de organisatie en support bieden aan de deelnemers om hun rol als leidinggevende in te vullen.

- *Management van verwachtingen.*

De pilots laten zien dat managers lang niet altijd een gemeenschappelijk visie op de problematiek en de oplossingen hebben. Hun verschillende visies beïnvloeden de perceptie op succes. In de praktijk blijkt transparantie en helderheid over elkaars visies en wederzijdse verwachtingen ten aanzien van zowel problematiek als oplossing een belangrijke succesfactor.

### **Aandachtspunten voor het programma**

- In iedere samenwerking zijn het de combinaties van drijfveren, die maken hoe het spel verloopt. Begrijpen we elkaar, vullen we elkaar aan, of zitten we elkaar constant in de haren en praten we wel erg ver langs elkaar heen? Een beter begrip van onderliggende denkpatronen en opvattingen, helpt organisaties beter te communiceren, kwaliteiten beter te benutten en prestaties van teams te verbeteren.
- Wij-zij denken, eilanden, vooringenomenheden en gemakkelijk oordelen over elkaar vormen een risico voor het instandhouden van (verstrikte) interactiepatronen. Mensen signaleren dat zij 'gevangen raken in deze patronen'. Belangrijk is dat deze – veelal onbewuste - patronen worden doorbroken. Dit is lastig en onwennig voor betrokkenen, en kost dus tijd.

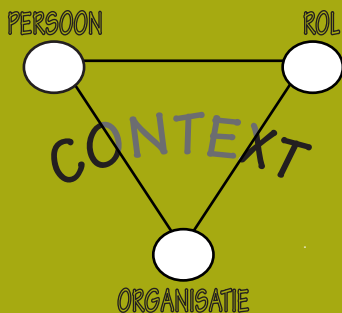
- In de praktijk worden communicatie en omgangsvormen veelal grote struikelblokken genoemd in de samenwerking binnen en tussen de verschillende afdelingen. Inzicht verkrijgen in de verschillende basishoudingen in de omgang met anderen en bewust worden van de eigen (voorkeurs-)communicatiestijl zijn belangrijke aandachtspunten. Leren schakelen tussen verschillende stijlen vergroot de effectiviteit van communicatie.
- Bij het vormgeven van complexe veranderprocessen door het hoger management wordt vaak een beroep gedaan op doelgerichte communicatie, sterke nadruk op inhoudelijke aspecten en sturen op (harde) resultaten. Het risico is echter dat de dynamiek en kwaliteit van sociale processen buiten beschouwing blijven. Om de gewenste gedragsverandering te bereiken zijn interactie en communicatie tussen managementteam en middenkader noodzakelijk. In het ontwikkelprogramma verdienen deze aspecten dan ook alle aandacht.

#### Het model Persoon - Rol - Organisatie

Wat de leidinggevende doet wordt vooral bepaald door de rol die hij oppakt. Hoe hij dat doet, heeft vooral te maken met *de persoon* die hij is. Dit aspect is doorslaggevend voor zijn succes. Hoe een leidinggevende zijn rol ziet, heeft directe gevolgen voor wat hij doet, bijvoorbeeld hoe hij zijn tijd besteedt, waaraan hij prioriteit geeft.

Voor een juiste rolopvatting wordt stilgestaan bij de kenmerken van de organisatie en de persoonlijke kwaliteiten die ieder individu inbrengt. Vragen die daarbij aan de orde komen zijn:

- Welke invloed heeft jouw *persoon* op de rol die je vervult?
- Welke invloed heeft de *organisatie* op de rol die je vervult?



**Figuur 5. Model Persoon-Rol-Organisatie**

# P&O en werkdruk

Uit de pilots 'Werkdruk bij het Rijk' is gebleken dat werkdruk en werkdrukbeheersing geen geïsoleerde verschijnselen zijn. Er ligt een directe relatie naar de algemene voorwaarden die nodig zijn om te kunnen spreken van een gezonde en 'in control' zijnde organisatie. Hiermee raakt werkdrukbeheersing het brede personeels- en organisatiebeleid.

In dit slothoofdstuk worden de aspecten benoemd hoe de diverse instrumenten van het personeels- en organisatiebeleid optimaal kunnen worden ingezet om werkdruk blijvend tegen te gaan.

## **Personeelsbeleid**

### ***Werving en selectie***

Werkdrukbeheersing begint al aan de poort. Voor een goede balans tussen belasting en belastbaarheid is het bij werving en selectie belangrijk goed aandacht te besteden aan de vereiste competenties van medewerkers. Ervaring leert dat competenties veel moeilijker zijn aan te leren dan het bijspijkeren van kennis.

### ***Functioneringsgesprekken***

Functioneringsgesprekken zijn bij uitstek geschikt om in te gaan op de balans tussen belasting en belastbaarheid. Ze kunnen bijvoorbeeld aanleiding zijn om werkwijzen aan te passen of om medewerkers gericht te ondersteunen met coaching of scholing. Om te voorkomen dat de functioneringsgesprekken erbij in schieten, is het belangrijk dat in een heldere procedure doel, frequentie, deelnemers, de aandachtspunten en verslaglegging zijn vastgelegd.

### ***Training, scholing en coaching***

De belastbaarheid van werknemers kan worden ondersteund met training, scholing en coaching. Ook intervisie en supervisie zijn goede instrumenten om de discrepantie tussen de aanwezige en beschikbare kennis en vaardigheden te verkleinen. Juist omdat er zoveel mogelijkheden zijn is het van belang dit goed te structureren en hiervoor jaarlijks een scholingsplan op te stellen en te evalueren. De resultaten van de functioneringsgesprekken vormen een belangrijke basis voor een dergelijk plan en evaluatie.

### ***Werkplekomstandigheden***

In het kader van werkdrukbeheersing dient er ook oog te zijn voor werkplekomstandigheden. Er zijn legio voorbeelden te geven van factoren en omstandigheden die bijdragen aan een hogere ervaren werkdruk. Zoals het moeten delen van werkruimten terwijl er veel gebeld moet worden (geeft irritatie) en het moeten delen van computers met collega's.

### ***Verzuimbeleid***

Ziekteverzuim levert altijd extra werkdruk op voor collega's. Vaak is er onvoldoende budget om medewerkers volledig te vervangen. Ook in geval er wel invalkrachten beschikbaar zijn, vraagt dit toch vaak nog extra aandacht van de meer ervaren collega's.

Aandacht voor ziektepreventie is van groot belang. Diverse instrumenten en maatregelen die in dit rapport worden voorgesteld voor werkdrukbeheersing kunnen hieraan bijdragen. Daarnaast is het van belang binnen de organisatie beleid te ontwikkelen over hoe te handelen bij een ziekmelding, bij langdurig verzuim en welke activiteiten ondernomen worden in het kader van reïntegratie. De rol van de direct leidinggevende is hierbij cruciaal.

### **Organisatiebeleid**

#### ***Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden***

Elke organisatie dient te beschikken over een helder beschreven organisatiestructuur waarin voor de onderscheiden functies de hoofdtaken, de verantwoordelijkheden, bevoegdheden en kwalificaties zijn vastgelegd. Een heldere structuur en duidelijkheid over wie waarvoor verantwoordelijk is geeft houvast aan medewerkers.

Een bevoegdheid is wat iemand mag, een verantwoordelijkheid is wat iemand moet en een taak is wat iemand doet of moet doen. Een verantwoordelijkheid is meer gericht op een resultaat en een taak meer op de inspanning die nodig is om dat resultaat te bereiken. Taken staan dus meer in directe relatie tot werkdruk en werkdrukbeheersing dan verantwoordelijkheden. Echter wanneer in de organisatie meer resultaatgericht wordt leiding gegeven ontstaan er meer regelmogelijkheden voor individuele medewerkers. Dit kan bijdragen aan het beheersen van werkdruk.

#### ***Communicatie en werkoverleg***

De communicatiestructuur van een organisatie bepaalt welke overlegvormen er zijn, wie in welke overlegvorm participeren en welke beslissingen genomen kunnen worden in de betreffende overlegvorm.

Werkoverleg is voor veel medewerkers in organisaties de belangrijkste vorm van overleg. Het is een goed instrument om het werk en de werksituatie te bespreken en ook om werkdrukproblemen aan de orde te stellen. Relevante onderwerpen voor het werkoverleg zijn: de taakverdeling, werkomstandigheden, voortgang en planning, verbeterpunten en beleidsonderwerpen betreffende de gehele organisatie.

### ***Planning en control***

Planning en control is cruciaal voor het functioneren van organisaties. Belangrijk is om bij het opbouwen van de informatievoorziening het primaire proces expliciet als vertrekpunt te nemen en dat iedereen voor zijn taak (van medewerker tot en met het niveau van bestuur) beschikt over de juiste informatie op maat. Een gegeven is dat niet alles is te sturen en bewaken met harde cijfers. Er dient daarom bij planning en control ook altijd ruimte te zijn voor een goede dialoog tussen betrokken partijen.

### ***Logistiek***

Een definitie van logistiek is 'de juiste dingen, op de juiste tijd, op de juiste plaats, in de juiste hoeveelheden tegen optimale kosten'. Wanneer de logistiek op orde is kan dit een belangrijke bijdrage leveren aan het voorkomen van werkdruk. Het geeft rust en houvast in de organisatie. Het voorkomt dat voortdurend geïmproviseerd moet worden om de klus te klaren. Niet alleen voor het primaire proces moet de logistiek op orde zijn, maar ook voor de ondersteunende processen in organisaties is dit een belangrijk aandachtspunt.

### ***Cultuur***

Voor werkdrukbeheersing is het wenselijk dat sprake is van een open bedrijfscultuur. Medewerkers dient duidelijk te zijn wat van hen wordt verwacht qua inhoud en omvang van het werk. Een bedrijfsmatige aanpak is hiervoor geschikt, omdat een dergelijke aanpak duidelijkheid en houvast biedt voor medewerkers: helder is, wie waarop kan worden aangesproken. Medewerkers moeten duidelijkheid en steun ervaren van collega's, maar zeker zo belangrijk is dat zij ondersteuning ervaren van de leidinggevende. Waardering en constructieve kritiek zijn belangrijk voor het functioneren van medewerkers. Wanneer van een dergelijke cultuur nog geen sprake is, vergt dit veelal nog een langdurig proces. De leiderschapsstijl speelt bij deze verandering een cruciale rol. Een focus van de leidinggevende op resultaat, creëren van regelruimte voor medewerkers en het waar nodig faciliteren daarvan is een prima basis voor werkdrukbeheersing.

# Werkdruk samengevat

Het komt niet vanzelf goed met werkdruk. De waan van de dag regeert. Een goede analyse van de stand van zaken is dan ook een belangrijk begin, vervolgens kijken waar aanknopingspunten zitten voor managers en medewerkers en dan tot actie overgaan. Vanuit deze visie zijn de pilots vormgegeven: niet alleen denken maar vooral ook doen.

Hieronder worden de conclusies over werkdruk zoals deze uit de verschillende pilots kunnen worden gedestilleerd, puntsgewijs samengevat. Hierna volgt een overzicht van de belangrijkste succesfactoren voor werkdrukbeheersing.

## 1. Voorbereiding

Een goede positionering van een project werkdrukbeheersing in de organisatie is belangrijk. In de praktijk blijkt dit in de meeste organisaties bij de voorbereiding relatief veel aandacht en tijd te vragen. Een dergelijk project moet aansluiten bij de ontwikkelingen en initiatieven in de organisatie en mag daarmee zeker niet conflicteren.

## 2. Diagnose

Een goede analyse van de werkdrukproblematiek vooraf is van cruciaal belang. De toenemende complexiteit van de organisatie zelf en van haar buitenwereld speelt een belangrijke rol in de beleving van werkdruk van leidinggevend en medewerkers. Managers en medewerkers kunnen speelbal worden van het krachtenveld en, als ze de onderliggende processen niet herkennen, zelf(s) oorzaak worden van nog meer werkdruk. Een goede analyse van de stand van zaken is dan ook een belangrijk begin. Dit levert betrokkenen inzicht en biedt houvast voor het verdere traject. Keuzes kunnen ermee beter worden onderbouwd.

## 3. Randvoorwaarden

Het formeren en faciliteren van een interne projectgroep en het uitwerken van een concreet plan van aanpak zijn belangrijke randvoorwaarden. Voor slagkracht en draagvlak is het wenselijk dat managementteam, middenkader en medewerkers in de projectgroep vertegenwoordigd zijn. Hun blijvende betrokkenheid is cruciaal en medebepalend voor het succes van het project. Ook hun voorbeeldgedrag levert een belangrijke bijdrage. Stap voor stap met verschillende geledingen uit de organisatie het project tot stand brengen en uitvoeren, is een aanpak met een grote kans op succes.

## 4. Experimenteren

'Leren door doen' blijkt een belangrijk uitgangspunt. Voor de praktijk betekent dit dat niet teveel uitgedacht moet worden vanachter het bureau, maar dat het de voorkeur heeft ervaring op te doen met kleinere experimenten. Begin bijvoorbeeld op kleinere schaal bij één team of afdeling en rol daarna desgewenst uit naar de rest van de organisatie.

## 5. Perspectieven

Werkdrukproblemen kennen meerdere niveaus van probleemhebbers: werknemer, direct leidinggevende, management/directie, partijen in de sector. In de verschillende pilots is aandacht besteed aan de samenhang tussen strategie, structuur en cultuur van de organisatie, aan de rol van gedrag en sociale processen alsook aan betekenis- en zingeving. De verschillende perspectieven vormen als het ware een zoeklicht om werkdruk te analyseren en te begrijpen. Zowel feitelijke als ervaren werkdruk is beïnvloedbaar. Voor het aanpakken van werkdruk zijn verschillende maatregelen noodzakelijk, op individueel, team/afdelings- en organisatieniveau.

De praktijk wijst uit dat wanneer er bij betrokkenen een 'gevoel van urgentie' aanwezig is, nut en noodzaak van de oplossingen worden ingezien en de invoering van de verbeteringen ook soepeler verloopt.

## 6. Regelmogelijkheden

Basisvoorwaarde voor werkdrukbeheersing is dat sprake is van een balans tussen belasting en belastbaarheid. Maar werkdruk is verweven met vele aspecten van het werk. Niet alleen werkaanbod, werkplanning en werkverdeling zijn van belang, ook andere factoren als de (individuele) regelruimte om werkzaamheden zelf in te delen, de onderlinge verhoudingen, de wijze van leidinggeven, de samenwerking met en de opstelling van collega's zijn belangrijk aspecten in de werkdrukbeleving. In de praktijk blijkt dat leidinggevend en medewerkers hun regelmogelijkheden vaak onvoldoende benutten. Ze vinden het lastig om feitelijke en ervaren werkdruk bespreekbaar te maken in de organisatie. Ook is er dikwijls behoefte aan het verbeteren van onderlinge afstemming, samenwerking en communicatie niet alleen binnen teams en de eigen afdeling, maar vooral ook met andere afdelingen.

## 7. Proactief

Medewerkers kunnen zich bij veel dingen betrokken voelen, maar beslissend is de (kleinere) cirkel waar zij invloed op hebben. Binnen hun cirkel van invloed kunnen mensen actief zijn, zelf verantwoordelijkheid nemen en invloed uitoefenen. Dat kost energie, maar geeft ook veel nieuwe energie. Proactieve mensen hebben een positieve energie die zich steeds verder uitstrekt en hun cirkel van invloed vergroot. Het gaat om de transitie van 'Het maakt toch niet uit wat ik zeg' naar 'Hé ik kan ook een bijdrage leveren'. En daar zit precies de crux. Mensen stimuleren en uitdagen om weer van de tribune op het speelveld te komen.

## **8. Mensenwerk**

Op basis van de resultaten van de pilots wordt geconcludeerd dat goede praktijken vooral mensenwerk is. Elke organisatie is uniek. Elk verandertraject is uniek.

Bij het aanpakken van werkdruk is het succes van het project in grote mate afhankelijk van de steun en inzet van de mensen zelf. Het lijkt een open deur, maar de praktijk leert ons dat vaak gekozen wordt voor een ontwerpaanpak. Hierbij maakt 'de expert' zijn ontwerp of blauwdruk van de gewenste situatie. Bij een ontwikkelbenadering geef je medewerkers een stem. Als medewerkers worden betrokken om zelf knelpunten te signaleren en daarvoor oplossingen te bedenken, worden ze zich bewust van hun eigen verantwoordelijkheid en regelmogelijkheden. Dit effect is van onschatbare waarde.

## **9. Zelf aan de slag**

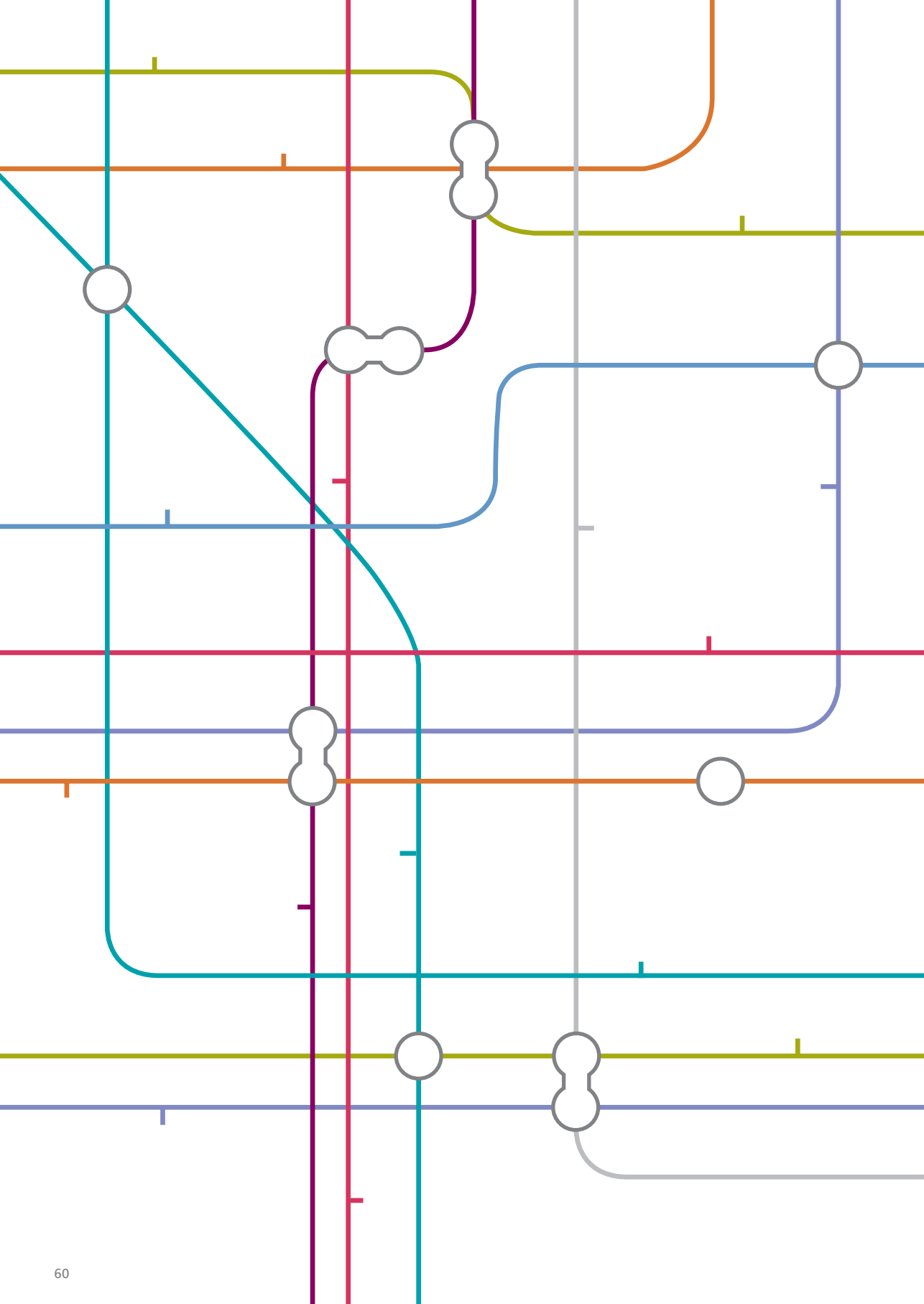
De goede praktijken bevatten vele goede handreikingen en instrumenten om zelf aan de slag te gaan met het aanpakken van werkdruk. Goede voorbereiding, analyse aan de hand van het werkdrukmodel en opstellen van een concreet plan van aanpak vormt de rode draad. Op basis hiervan kan elke organisatie haar eigen project definiëren en daarbij een selectie maken uit mogelijke onderwerpen. Aansluiting bij de ontwikkelingen van de organisatie en eventuele voortrajecten is hierbij van groot belang. De passende aanpak van werkdrukbeheersing is afhankelijk van de specifieke situatie, telkens weer anders, en altijd maatwerk.

In alle situaties is het nuttig om de volgende succesfactoren in het oog te houden:

### Succesfactoren voor werkdrukbeheersing

- Een gedegen analyse van de werkdrukproblematiek vooraf levert inzicht en biedt houvast voor het verdere traject. Keuzes kunnen beter worden onderbouwd.
- Een goede positionering van een project werkdrukbeheersing in de organisatie is belangrijk. Het project moet aansluiten bij de ontwikkelingen en initiatieven in de organisatie en mag daarmee zeker niet conflicteren.
- Zorg voor een goede procesbegeleider, bij voorkeur iemand van buiten de afdeling, vestiging of organisatie.
- Zorg voor 'ownership' en draagvlak (hoog) in de lijn.
- Het formeren en faciliteren van een interne projectgroep en het uitwerken van een concreet plan van aanpak zijn belangrijke randvoorwaarden.
- Voor slagkracht en draagvlak is het wenselijk dat managementteam, middenkader en medewerkers in de projectgroep vertegenwoordigd zijn. Hun blijvende betrokkenheid is cruciaal en medebepalend voor het succes van het project. Ook levert hun voorbeeldgedrag een belangrijke bijdrage.
- 'Leren door doen' blijkt een belangrijk uitgangspunt. Voor de praktijk betekent dit dat niet teveel uitgedacht moet worden vanachter het bureau, maar dat het de voorkeur heeft ervaring op te doen met kleinere experimenten. Begin bijvoorbeeld op kleinere schaal bij één team of afdeling en rol daarna desgewenst uit naar de rest van de organisatie.
- Een bottom-up aanpak blijkt een belangrijke sleutel voor succes. Dit draagt bij aan draagvlak en daarnaast biedt het meer garanties dat het oplossingen oplevert waar de uitvoerenden echt profijt van hebben.
- Maak gebruik van praktische ervaringen elders. Organiseer een werkbezoek of werkbijeenkomsten bij andere organisaties.
- Het succes van de gekozen aanpak hangt sterk af van de mate waarin nieuwe werkwijzen in de organisatie worden gedragen. Communicatie speelt hierin een belangrijke rol.
- Benut de kracht van behaalde successen.
- Veranker het project in de beleidscyclus van de organisatie en zorg voor acceptatie van en draagvlak voor beleid gericht op de aanpak van werkdruk.







# Praktijk- voorbeelden

*'We durven elkaar nu feedback te geven,  
zakelijker te zijn naar elkaar'*



**Marjon Gertenaar**

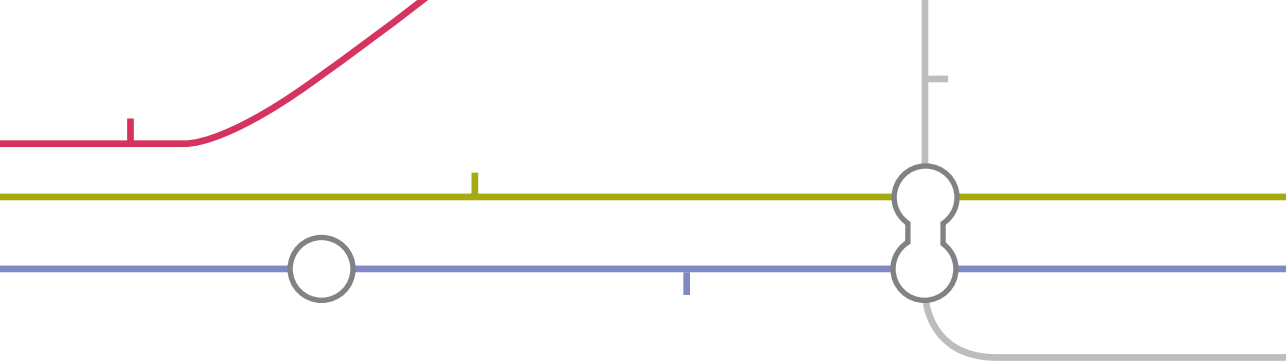
Is  
Manager cluster Verantwoording

**Arjen Jansen**

Is  
Productmanager Onderwijs-  
diensten

**Sandra Klein**

Is  
Manager cluster Juridisch



## Praktijkvoorbeeld 1

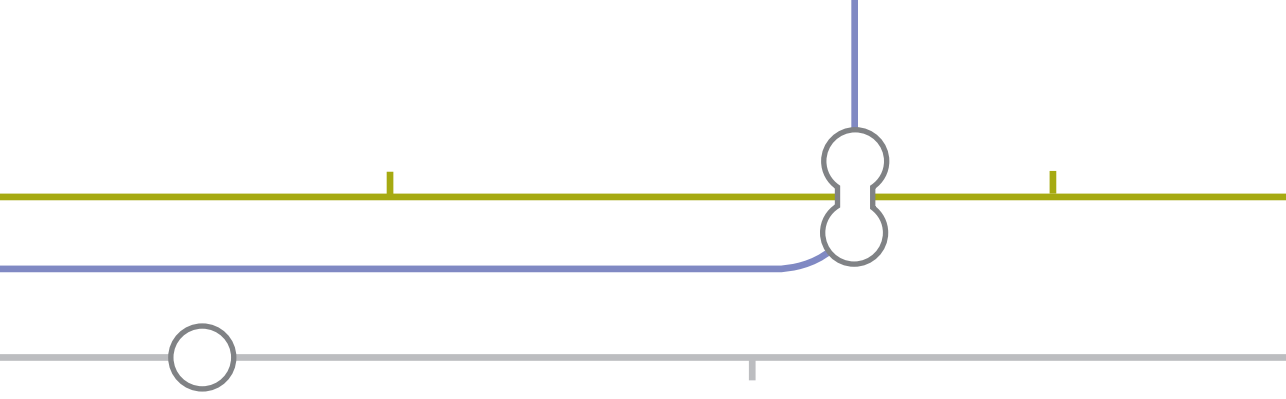
### CFI: iedereen verantwoordelijk voor gezamenlijk resultaat

De Centrale Financiën Instelling (CFI)<sup>2</sup> is een uitvoeringsorganisatie van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) en belast met de bekostiging van onder meer onderwijsinstellingen. Daarmee is jaarlijks ruim twintig miljard euro gemoeid voor circa 9000 instellingen. Ook heeft zij een taak op het gebied van informatievoorziening in de keten. Zij profileert zich als 'de schakel tussen beleid en instellingen'.

De afdeling Onderwijsdiensten van CFI bestaat uit vier clusters. Bij de clusters Juridisch en Verantwoording is in het kader van het project 'Werkdruk bij het Rijk' het programma Resultaatgericht Samenwerken uitgevoerd.

Arjen Jansen, productmanager Onderwijsdiensten: "Toen wij medio 2008 werden uitgenodigd deel te nemen aan het project Werkdruk, hadden we net een reorganisatie afgerond. Er was een nieuwe hoofddirecteur aangetreden en op veel afdelingen hadden flinke veranderingen plaatsgevonden. Aan de horizon doemde al de naderende fusie met de IB-groep op. Kortom: we waren flink in beweging. Hier en daar was zeker sprake van te hoge werkdruk.

.....  
2 Per 1 januari is CFI gefuseerd met de Informatie Beheer Groep tot de Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO)



Maar we hadden geen behoefte aan nog een nieuw thema om ons mee bezig te houden. Op het moment dat wij de relatie gingen leggen met zaken als cultuur en werkklimaat kregen we het gevoel dat dit ons juist wel eens zou kunnen helpen. Vooral resultaatgerichtheid, samenwerken en communicatie waren voor ons actuele thema's." Twee clusters gaven aan, graag het programma Resultaatgericht Samenwerken te willen volgen.

### **Targets**


"Wij zijn samengevoegd uit verschillende eerdere clusters", vertelt Sandra Klein, manager van het cluster Juridisch. "Een tijdlang hadden we zware onderbezetting. Maar ons grootste probleem was de te lange doorlooptijd van de bezwaarschriften, we haalden onze prestatie-indicator niet. We werkten hard en goed, maar dat wil niet zeggen dat we ook met de goede dingen bezig waren. Er moest meer gekeken worden naar het procesmatig werken en daarbij ketengericht denken. Het was hoog tijd om anders te gaan werken. Het proces beter inrichten, maar vooral: elkaar durven aanspreken op prestaties en gemaakte afspraken. Kort gezegd: de uitdaging was, allebei recht te doen: zorgvuldigheid en tijdigheid."

Ze vervolgt: "De workshops 'Resultaatgericht Samenwerken' die we voorjaar 2009 hebben gevolgd, hebben bijgedragen aan grotere openheid. De nadruk lag vooral op: wat kun je zelf doen, in jouw 'cirkel van invloed'. We durven nu elkaar feedback te geven, zakelijker te zijn naar elkaar. Medewerkers nemen echt verantwoordelijkheid voor het resultaat. Ik merk hoe ze bewust bezig zijn met hun eigen sterke en met hun ontwikkelpunten, en ook veel directer durven zijn over mijn gedrag als leidinggevende. Het is echt een cultuurverandering." Om de resultaten verder te verankeren vroeg Sandra Klein vervolgsessies aan uit het eigen opleidingsbudget van CFI. "We hebben najaar 2009 nog vier bijeenkomsten gehad waarbij we onder meer aandacht hebben besteed aan de communicatie naar andere afdelingen en naar onze opdrachtgevers, maar ook naar binnen in ons cluster durven te kijken." Het effect van dit alles bleef niet uit. "We halen nu onze targets."

### **Frisse start**

In het cluster Verantwoording was onduidelijkheid gerezen over richting en werkwijze van het team. Manager Marjon Gertenaar: "Sinds de reorganisatie is de Onderwijsinspectie onze opdrachtgever, eerder was dat voornamelijk het departement. Inhoudelijk heeft een

# 'Richt de energie gezamenlijk op wat nog beter kan'



verschuiving naar meer uitvoerende taken plaatsgevonden. Door de langer zittende medewerkers werd dat ervaren als een uitholling van hun functie. Wat versterkt werd door de instroom van nieuwe, minder ervaren collega's. Een nieuwe start was nodig: duidelijke en gedeelde kaders, de geschiedenis achter ons laten en weer fris naar elkaar kijken." Het programma 'Resultaatgericht Samenwerken' paste daar goed in en gaf een stimulans in de goede richting. "De context waarbinnen we werken is inmiddels helder, de neuzen staan weer dezelfde kant op. De rollen die iedereen heeft in het team zijn uitgekristalliseerd, er wordt beter gepland en samengewerkt. De onderlinge waardering voor elkaars kwaliteiten is toegenomen. Verder zijn er afspraken gemaakt om waar nodig kennis op peil te brengen en elkaar te ondersteunen." Ook het cluster Verantwoording vroeg vervolgsessies aan. "We willen verder werken aan samenwerking en teambuilding. Handvatten krijgen om het werkklimaat blijvend te verbeteren zijn daarbij waardevol. Ik ben tevreden met wat de workshops op gang hebben gebracht en wil dat verdiepen en borgen."

## **Positieve insteek**

En hoe zit het met de relatie naar werkdruk? Sandra Klein: "Wat we in de workshops geleerd hebben heeft alles te maken met vergroten van individuele regelmogelijkheden, het beter zien en benutten daarvan." Marjon Gertenaar: "We kijken nu wat meer vanuit het werkproces. In mijn cluster is sprake van duidelijke pieken en dalen, en in tijden van leegloop kunnen medewerkers ingezet worden bij een ander cluster of andere afdeling. Dat verrijkt en maakt breder inzetbaar." Arjen Jansen benadrukt tot slot: "Het is essentieel dat je vanuit de top een helder verhaal hebt waar je heen wilt met de organisatie en je medewerkers. Anders gaan dit soort workshops een eigen leven leiden. Ook is het goed een positieve insteek te kiezen. Zet daarbij in op 'quick wins' die direct voelbaar maken waar het om gaat, en richt de energie gezamenlijk op wat nog beter kan. Ga daarmee aan de slag en houd het op de agenda."

*'We hebben geconstateerd dat het strategische, planmatige aspect versterkt kan worden'*



*Jan van Zomeren*

Is  
Hoofd Communicatie bij VWS/DVC



## Praktijkvoorbeeld 2

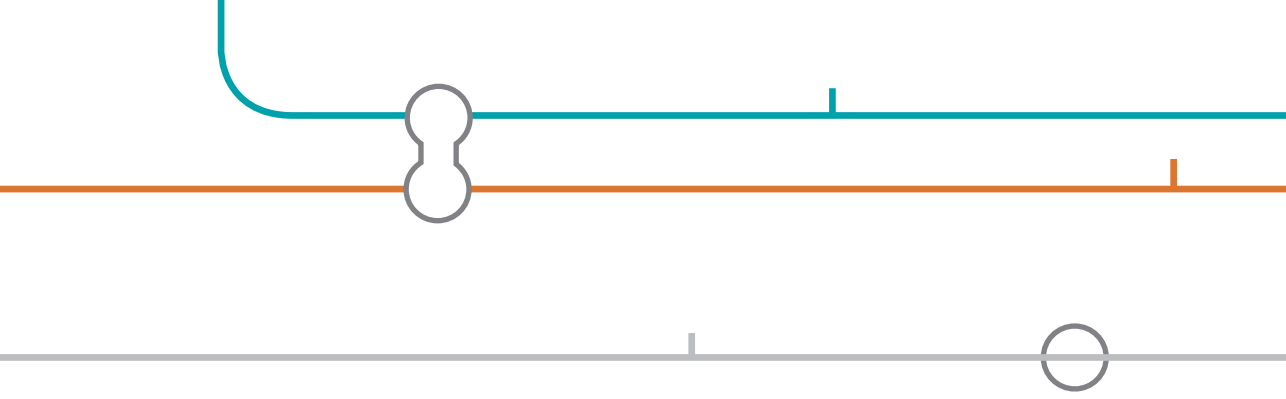
### VWS/DVC: strategischer werken met meer regelmogelijkheden

De Directie Voorlichting en Communicatie (DVC) van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) beschikt over ruim vijftig medewerkers, die verdeeld zijn over twee afdelingen:

1. Afdeling Persvoorlichting en Externe Presentatie, bestaande uit persvoorlichting, presentaties en speeches, begeleiding bewindslieden en persmonitor.
2. Afdeling Communicatie, bestaande uit redactie, communicatieadvies, voorlichtingsmiddelen, publieksvoorlichting en digitale media.

De Directie wordt momenteel ingrijpend gereorganiseerd en heeft tevens te maken met een taakstelling van vijftiengintig procent personeelsreductie die met ingang van 2011 gerealiseerd moet zijn.

Jan van Zomeren is sinds mei 2009 Hoofd Communicatie bij VWS/DVC. "De Directie Voorlichting is al een tijdje behoorlijk in beweging", vertelt hij. "We kregen er bij het aantreden van dit kabinet een derde bewindspersoon bij, de heer Rouvoet als programmaminister voor Jeugd en Gezin. Dat vraagt de nodige extra inspanning van onze directie. Ook hebben we te maken met een forse taakstelling. Maar zelfs los van dat alles is werkdruk in dit werk een punt. Je kunt nog zo goed plannen en afspraken maken, er zijn altijd nieuwe politieke ontwikkelingen en actualiteiten die aandacht vragen.



Op dit moment hebben we bijvoorbeeld heel veel werk aan de griepandemie.” De directie bevindt zich middenin een ingrijpende reorganisatie. Een van de onderdelen daarvan is de vorming van zogeheten strategische adviesteams. “Rond elke bewindspersoon vormen we een team van circa acht medewerkers uit de verschillende disciplines die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor woordvoering, persvoorlichting, speeches, externe presentatie en communicatie. We hopen dat het werken in teams bijdraagt aan vermindering van de werkdruk doordat medewerkers meer regelmogelijkheden krijgen.”


### **Positionering**

De ontwikkeling van deze adviesteams was ook de focus van de pilot werkdruk bij VWS/ DVC. In het voorjaar van 2009 vonden twee bijeenkomsten plaats onder leiding van bureau BMC advies- en managementbureau met het adviesteam van staatssecretaris Bussemaker. “Deze zijn gewijd aan positioneringvragen als: wat is de context, wie is de klant, wat is het doel en de beoogde meerwaarde van het team? En ook aan de werkprocessen, de aansturing en aan cultuur en samenwerking.” Door ‘wisseling van de wacht’ in de leiding -er kwamen nieuwe hoofden voor beide afdelingen en een nieuwe directeur- duurde het even voor de pilot werd vervolgd. Jan van Zomeren: “Pas in oktober 2009 zijn we verder gegaan met de bijeenkomsten, nu voor de drie adviesteams. We hebben dieper ingezoomd op het vormgeven van de taakopdracht. Die begint zich nu uit te kristalliseren. We hebben geconstateerd dat het strategische, planmatige aspect versterkt kan worden. De samenwerking in de teams draagt nog teveel het karakter van alleen uitwisselen en informeren.” De pilot zal worden afgerond met een laatste sessie. “We willen nog wat duidelijker de rode draden trekken en dan kunnen we het verder zelf oppakken. Elk van de drie MT-leden treedt inmiddels op als coach van een van de teams.”

### **Vooruitlopen**

Het instellen van de adviesteams loopt vooruit op de reorganisatie. “Het ligt soms wat gevoelig om nu al op de nieuwe manier te werken. Pas als de reorganisatie een feit is, kunnen we er voluit op inzetten. Het concept organisatie- en formatierapport is intussen door de verschillende procedures heen, en nu zijn wij zelf weer aan zet. Parallel daaraan zijn we bezig met een strategische visie op voorlichting en communicatie, in dialoog met de Bestuursraad. We willen duidelijkheid over wat communicatie wel en niet is en wat van

# 'Medewerkers krijgen meer regelmogelijkheden'



ons verwacht kan worden. Als voorbeeld noem ik interne communicatie: wij kunnen die faciliteren en we kunnen er over adviseren, maar de belangrijkste interne communicatie gebeurt in de lijn, tussen manager en medewerker. Ook zijn er nog wat open einden in het nieuwe organisatieplaatje, vooral rond het uitvoerend werk. Strategisch denken, plannen maken is prima, maar ideeën moeten ook handen en voeten krijgen. Denk aan het organiseren van congressen, het laten maken van publicaties, themasites en dergelijke. Ook als je al dat werk uitbesteedt, moet het wel aangestuurd worden door mensen met verstand van zaken."

## **Winst**

Jan van Zomeren verwacht dat de winst voor het verminderen van werkdruk pas optreedt als de reorganisatie definitief is en de visienotitie is geaccordeerd. "De departementsleiding moet het eens zijn met de manier waarop wij werken en prioriteiten stellen. Dan kunnen we zelf steeds duidelijk aangeven waarom we iets wel of niet doen." De pas gehouden Personeelsspiegel laat zien dat op dit moment nog onverminderd sprake is van werkdruk. Toch heerst in de directie een sfeer van optimisme. "We merken dat de extra aandacht vanuit de pilot heeft geholpen om ons meer bewust te worden waaruit bij ons de werkdruk bestaat en hoe ze wordt veroorzaakt. Ook al is er tot nu toe weinig concreet resultaat, we hebben er vertrouwen in dat we er in de nieuwe structuur de werkdruk beter zullen leren beheersen."

*'Goede afspraken maken en beter samenwerken'*



***Gerrie Gies***

Is  
Afdelingshoofd DJI



## Praktijkvoorbeeld 3

### DJI/PI Ooyerhoek: het zit in kleine dingen

Op initiatief van de Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI) van het ministerie van Justitie werden meerdere penitentiaire inrichtingen benaderd om deel te nemen aan het project Werkdruk van het A+O fonds Rijk. Van maart tot juli 2009 liep een pilot Werkdruk bij de Penitentiaire Inrichting Achterhoek, locatie Ooyerhoek in Zutphen. De pilot focuste op een van de afdelingen van het Huis van Bewaring. Deze afdeling huisvest 56 gedetineerden en er werken 14 personeelsleden.

Afdelingshoofd Gerrie Gies: "De belangrijkste aanleiding voor ons om mee te doen aan de pilot was, dat medewerkers hier de werkdruk ervaren als zeer hoog. Dat bleek onder meer uit het laatste medewerkerstevredenheidsonderzoek. We wilden proberen het probleem concreet te maken en kijken wat we er aan kunnen doen." Uit de werkdrukdiagnose kwam naar voren, dat men op de werkvloer te maken heeft met een veelheid aan versturende factoren die de geplande gang van zaken doorkruisen. "De spreekuren van de gestichtstarts houden bijvoorbeeld totaal geen rekening met het dagritme op de afdeling. Datzelfde geldt voor de tandarts en oproepen voor de Thoraxbus. Wij moeten gedetineerden brengen en halen voor zulke bezoeken. Je hebt te maken met beveiliging, met looplijnen. Hoe minder gestructureerd dit soort zaken verlopen, hoe drukker het wordt voor het personeel."



## Eigenaarschap

Uit de versturende factoren werd door het team een 'top tien' samengesteld. "De vraag was: waar hebben we het meeste last van? We wilden kijken, of we op die punten de regelmogelijkheden konden vergroten."

Er werd een kerngroep gevormd van drie penitentiair inrichtingswerkers (PIW'ers) die de knelpunten verder analyseerden en met voorstellen voor oplossingen kwamen. Gerrie Gies: "Goede afspraken maken en beter samenwerken, daar kwam het op neer. Het gaat in feite om heel simpele, praktische zaken: je houden aan de afspraken die zijn gemaakt. Medewerkers realiseren zich niet altijd dat wat ze doen, effect heeft op het werk van collega's. Met de beste bedoelingen handelen ze voor ze nadenken. Als jij zonder overleg een gedetineerde gaat wegbrengen of ophalen, ben je van de afdeling weg waardoor anderen extra verantwoordelijkheid moeten nemen. Naar elkaar, maar ook naar de ondersteunende diensten toe is het soms nodig 'nee' te zeggen."

## Voorbeeldfunctie

In vijf bijeenkomsten werd dit 'teamgericht werken' nader ingevuld. Vergroten van het 'eigenaarschap' van medewerkers was een van de aandachtspunten: niet alleen klagen over werkdruk, maar kijken hoe je daar zelf en met elkaar iets aan kunt doen. Beter communiceren is belangrijk, en je steeds bewust blijven dat je samen staat voor het geheel en de gemaakte afspraken. Je bewust zijn van wat de impact is als jij iets doet of niet doet."

Meer helderheid en discipline zijn niet alleen goed voor de medewerkers, maar ook voor de gedetineerden. Gerrie Gies: "Een huis van bewaring is een vergaarbak van allerlei soorten gedetineerden, variërend van mensen die voor het eerst met Justitie in aanraking komen tot beroeps-criminelen. Sommigen komen voor het eerst, zijn weg uit hun eigen

# *‘Niet klagen over werkdruk, maar kijken hoe je daar zelf en met elkaar iets aan kunt doen’*



omgeving, en weten niet waar ze aan toe zijn. Geen dag is hier hetzelfde, en daarom zijn orde, rust en een duidelijke dagindeling belangrijk, ook voor de veiligheid. Heldere afspraken, zoals het medicijnen uitdelen op vaste tijdstippen, helpen daarbij. Je hebt als PIW'ers naar de gedetineerden een voorbeeldfunctie op het gebied van normen en waarden: hoe je met elkaar om gaat, hoe je met spullen om gaat. We willen ze er in elk geval niet slechter uit laten komen dan ze er in gaan.”

## **Elkaar helpen**

Het tonen van verantwoordelijkheid voor het geheel zit in kleine dingen. “Om half acht ‘s ochtends begint de dagploeg met gezamenlijk koffiedrinken. Even ‘aankomen’ en kijken of er bijzonderheden te melden zijn. Afgesproken is, dat de vorige ploeg zorgt dat alles bedrijfsklaar is, tot en met het vullen van het koffieapparaat. Die zorgzaamheid laat zien, dat je er voor elkaar bent. Ik stimuleer ook dat teamleden elkaar helpen. Iedereen heeft sterke punten. De een is goed met de computer, de ander in het herstellen van de orde.” Na afloop van de teamsessies presenteerde de afdeling haar bevindingen aan het managementteam van De Ooyerhoek. “Een deel van die presentatie werd gedaan door de drie PIW'ers uit de kerngroep. Die kwamen met heel concrete, uit het leven gegrepen voorbeelden. Waar de sfeer eerst wat lacherig was, raakte men ter plekke overtuigd van het nut van onze aanpak.” Gerrie Gies is erg enthousiast over wat de pilot heeft opgeleverd. “Het is een versterking van wat we al wisten, maar waar gauw de klad in komt. We hebben geleerd de afspraken en manier van samenwerken nu beter vast te houden en te borgen.”

# 'Regelmogelijkheden om spanning te doseren'

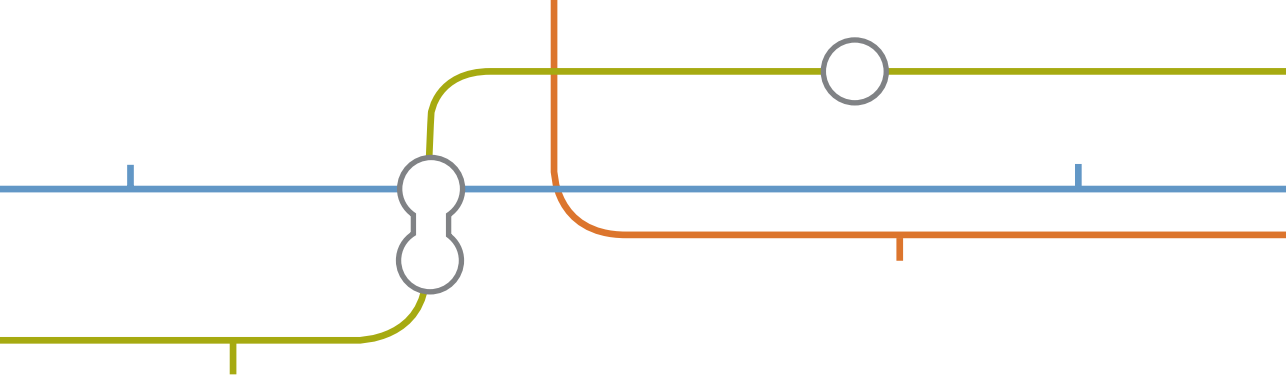


*Peter van den Berg*

Is  
Directeur IRF

*Joris Bongers*

Is  
Inspecteur bij de sectie VWFA



## Praktijkvoorbeeld 4

### IRF: het gaat om balans

De Inspectie der Rijksfinanciën (IRF) van het ministerie van Financiën functioneert als de ‘ogen en oren’ van de minister van Financiën.

Bij IRF zijn in totaal circa negentig medewerkers werkzaam. De directie bestaat uit zeven secties die elk één of meer departementen onder hun hoede hebben. De secties beoordelen de financiële gevolgen van beleidsvoornemens en doen waar nodig voorstellen om het beleid te veranderen. De secties worden ondersteund door drie secretariaten. IRF beschikt voorts over twee stafbureaus, die belast zijn met de coördinatie van het begrotingsproces en met onderzoekswerkzaamheden.

In juni 2008 startte IRF met de uitvoering van de pilot werkdruk. Directeur Peter van den Berg: “Bij ons werk is een zekere hectiek een gegeven. Wij functioneren dicht op de politiek, met alle onvoorspelbaarheid van dien. Vaak wordt aan het eind van een beleidsproces nog snel het standpunt van de minister van Financiën gevraagd. Soms geven we zelfs spoedadviezen tijdens de Ministerraad.” Hij vervolgt: “Veel medewerkers die hier werken zijn bovengemiddeld gedreven en ambitieus, en floreren op een beetje spanning. Ze zouden de dynamiek niet willen missen. Een hoge werkdruk wordt dus op zichzelf niet als negatief ervaren. We zien wel, dat het niet moet doorslaan. Medewerkers moeten ook rust kunnen inbouwen en voldoende regelmogelijkheden hebben om de spanning te doseren. ‘Balans’ bleek bij ons het toverwoord, we noemden de pilot dan ook al snel het ‘Balanstraject’ of ook wel ‘IRF in Balans’.”




## Stoer

Joris Bongers was voorzitter van de werkgroep Balanstraject. Hij is inspecteur bij de sectie VWFA (Verkeer en Waterstaat, Financiën en AZ) en lid van de OR. "Een medewerkerstevredenheidsonderzoek was indertijd een van de aanleidingen om iets aan de effecten van werkdruk te gaan doen. Er heerst hier een beetje een stoere cultuur, medewerkers willen niet voor elkaar onder doen. Stress is dan niet iets wat je gemakkelijk bespreekt met collega's of je leidinggevende." Bij IRF werken relatief veel jonge mensen en de doorstroming is groot. "Er komen zo'n tien tot vijftien nieuwe, meest jonge medewerkers per jaar binnen. Elke nieuwe medewerker krijgt een tijdlang een mentor uit een andere sectie, iemand die hier een jaar of drie werkt. Verder zijn we vaker gaan werken met duo's: medewerkers die de verantwoordelijkheid voor bepaalde terreinen of dossiers delen en elkaars achtervang zijn. Er zijn duo's op gelijk niveau en senior-junior duo's. In het laatste geval is het tevens de bedoeling dat kennis en vaardigheden worden overgedragen."

## Communiceren

"Van onze medewerkers wordt behoorlijk wat gevraagd, inhoudelijk en qua rolinvulling", licht Peter van den Berg toe. "IRF heeft in contacten met de departementen vaak tot taak een kritisch geluid te laten horen, wat ons niet altijd in dank wordt afgenomen. Dan moet je sterk in je schoenen staan en over uitstekende adviesvaardigheden beschikken." IRF heeft gekozen voor kleine, slagvaardige secties. "Onze leidinggevenden zijn 'meewerkend voorman of -vrouw'. Ze moeten zelf kennis van zaken hebben en tegelijkertijd hun medewerkers de vloer gunnen in het overleg met de departementsleiding. En die medewerkers moeten op hun beurt in staat zijn hun voorstellen zelf toe te lichten en te 'verkopen'." In het Balanstraject zijn bijeenkomsten georganiseerd van 'homogene groepen', zoals jongere medewerkers, ervaren medewerkers, de plaatsvervangend sectiehoofden. Joris Bongers: "Het bleek dat zo de onderlinge herkenbaarheid het sterkst was. De groepen hebben met bureau BMC advies- en managementbureau gewerkt volgens de methode 'Spiegels en Vensters' waarbij de nadruk lag op het vergroten van regelmoege-

# *‘Bijna altijd is het mogelijk afspraken te maken waarbij je rekening houdt met wat kan en toch de klus op tijd klaart’*

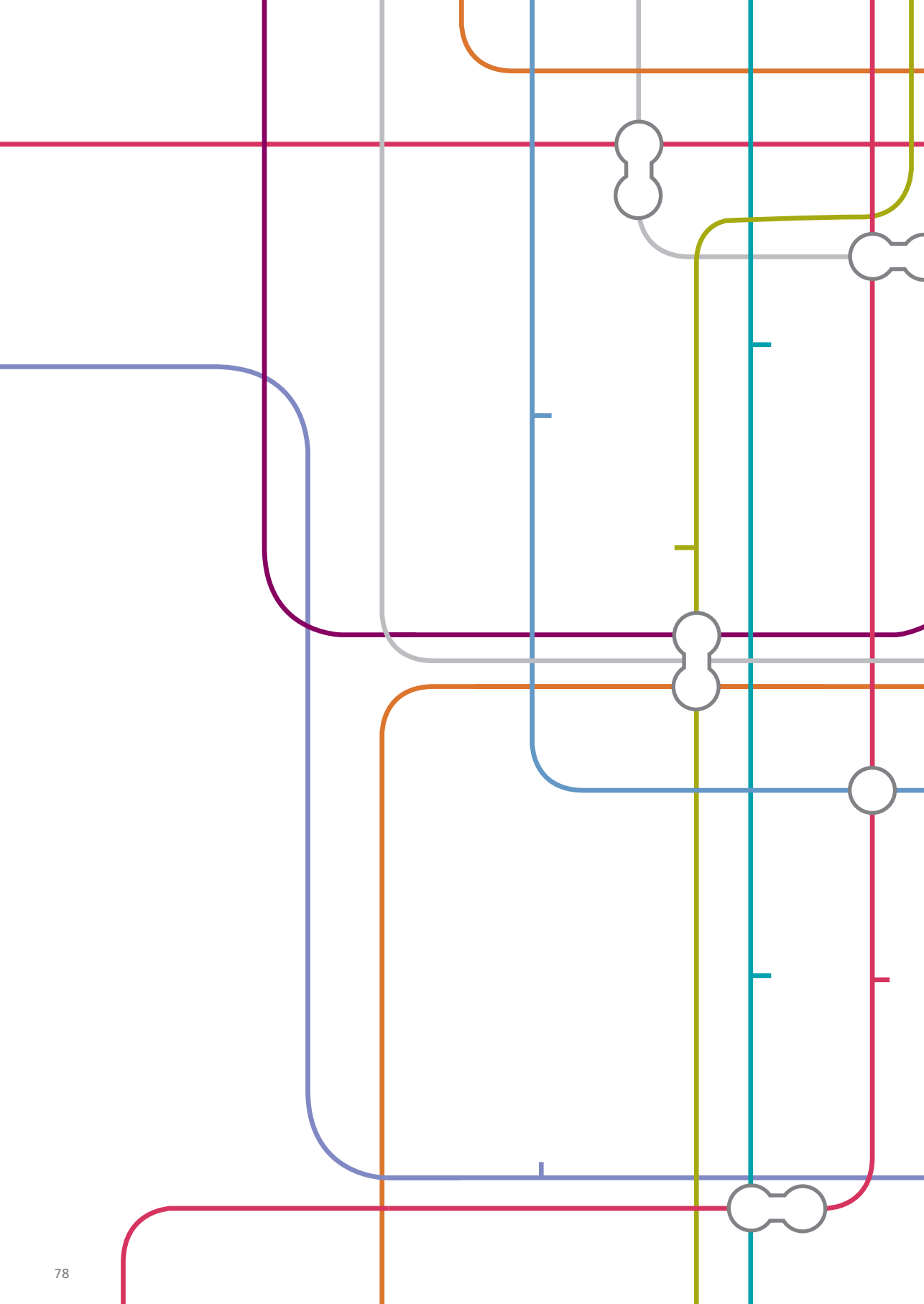


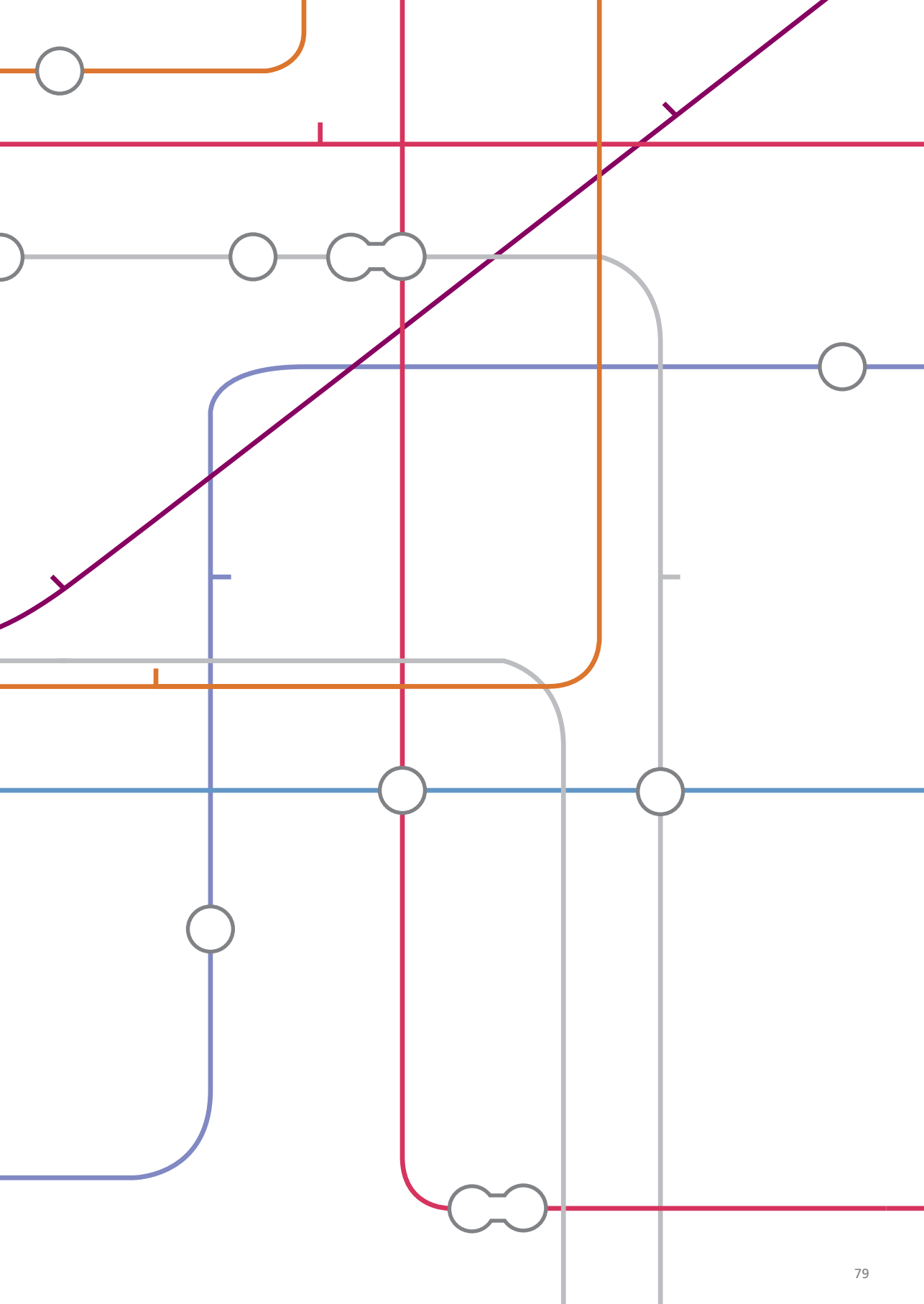
lijkheden. Dit kwam vooral neer op communiceren. Laten merken wanneer je er even geen nieuwe druk bij kunt hebben, en daarin ook alert zijn op elkaar. Bijna altijd is het mogelijk afspraken te maken waarbij je rekening houdt met wat kan en toch de klus op tijd klaart.”

## **Aandacht**

Het Balanstraject is begin september 2009 afgerond. “Het is wel zaak aandacht aan omgaan met werkdruk te blijven besteden”, zegt Peter van den Berg. “Mede door het snelle verloop bij ons, moet je om de zoveel tijd weer een duwtje geven in de juiste richting. Tijdens de pilot werd werkdruk een terugkerend gespreksonderwerp bij de koffieautomaat, maar dat zakt daarna snel weer weg.” Uit het nieuwe recent afgeronde medewerkerstevredenheidsonderzoek blijkt dat de ervaren werkstress nog vrijwel even hoog ligt als drie jaar geleden. “Zoals ik al eerder zei: hoge werkdruk is als zodanig niet het probleem. Die is bij ons een constante, evenals het type medewerkers dat dol is op adrenalinekicks. De vraag is en blijft: gaan wij er goed mee om?”

Peter van den Berg meldt tot slot, dat de pilot een vervolg krijgt en zelfs wordt verbreed naar het hele directoraat-generaal der Rijksbegroting. “We gaan met andere directies samen communicatietrainingen organiseren om ons verder te oefenen in onze adviesrol naar de departementen.”







## Colofon

- Uitgave: Arbeidsmarkt- en Opleidingsfonds Rijk (A+O fonds Rijk)
- Auteurs: Jos Baecke en Katherine Boon van BMC advies- en managementbureau en Saskia den Broeder van Werkende Woorden
- Ontwerp: Ontwerpwerk, Den Haag
- Fotografie: Charles Yeung, (m.u.v. pag. 42 foto Nationale Beeldbank)
- Opmaak en drukwerk: Drukkerij Jan van Gils, Alphen aan den Rijn

© februari 2010, A+O fonds Rijk

Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd en / of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, geluidsband, elektronisch of op welke andere wijze ook en evenmin in een retrieval systeem worden opgeslagen zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

De vakorganisaties ABVAKABO FNV, CNV Publieke  
Zaak, CMHF en Ambtenarencentrum en de werkgever  
Rijk werken samen in het A+O fonds Rijk.  
Door vernieuwende activiteiten te stimuleren draagt  
het A+O fonds Rijk bij aan het verbeteren van de  
arbeidsmarkt binnen de rijksoverheid.

## **A+O fonds Rijk**

Lange Voorhout 13 | Postbus 556 | 2501 CN Den Haag  
T 070 376 5759 | [info@aofondsrijk.nl](mailto:info@aofondsrijk.nl) | [www.aofondsrijk.nl](http://www.aofondsrijk.nl)