

3

JAARGETIJDEN

Magazine van Déhora Consultancy Group, nummer 10, mei 2009

De winst van flexibele arbeidstijden

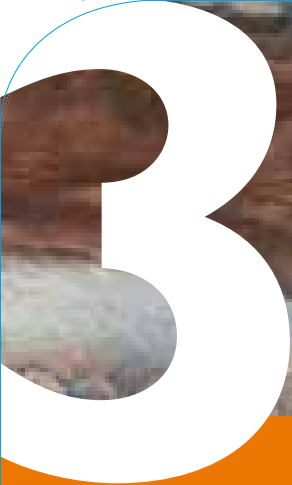
Déhora detacheert
planners bij Siemens

Efficiënter werken
dankzij PlanScan



DÉHORA
consultancy group

passie voor planning



I N H O U D

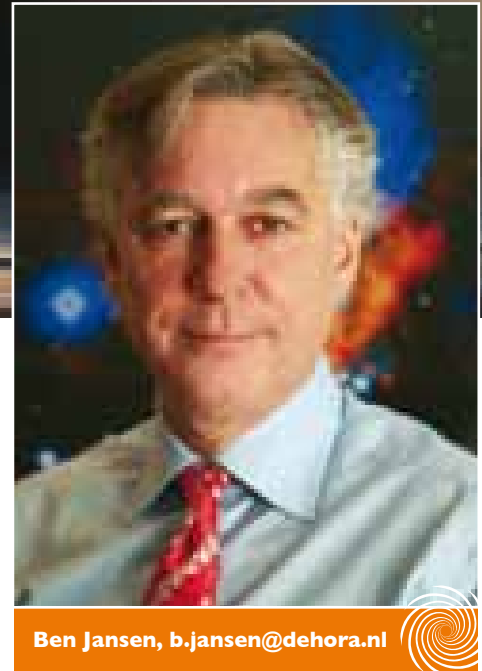
- 4 **De winst van flexibele arbeidstijden**
Charmeoffensief noodzakelijk
- 7 **Efficiënter werken dankzij de PlanScan®**
- 8 **Met tijdsstudie meer inzicht in benutting van de capaciteit**
- 10 **Zelfroosteren**
'Werken als er werk is'
- 11 **Déhora detacheert planners bij Siemens**
'Net zo Siemens als de rest'
- 12 **NVZ raadt ziekenhuizen WTE aan**
- 13 **Geen roosterfouten dankzij de WTE**
- 14 **Efficiënter en effectiever door outsourcing**
- 15 **Congres**
De Flexibele Organisatie





C O L U M N

DUTCH TIME DESIGN



Tijd vormt het hart van onze samenleving. Of we nu op individueel, organisatie of maatschappelijk niveau kijken, tijd heeft altijd een enorme impact. Meestal op aspecten van de welvaart en/of het welzijn en daarom mag je wel zeggen - uiteindelijk - op geluk. Het bevreedt mij dan ook dat dit thema niet veel explicieter op allerlei agenda's staat. Dat moet dus anders!

Nederland wil een vitale samenleving zijn met welvaart en welzijn voor zo veel mogelijk inwoners. Daarvoor is het noodzakelijk dat zij zich het komend decennium heel actief richt op haar kernkwaliteiten. Naar mijn mening is de omgang met en het gebruik van tijd zo'n kwaliteit. Niet dat we dit nu perfect doen. Wel lijkt me toe dat we hebben bewezen professioneel en vooraanstaand op dit thema te kunnen acteren. Ik noem slechts enkele voorbeelden. Het organiseren, plannen en besturen van middelen- en productstromen, dat is wat Nederlanders al eeuwenlang laten zien goed te kunnen. En daarnaast refereer ik aan menslogistieke aspecten. Of het nu gaat over uitzendarbeid, deeltijdarbeid en zaken als het aanbrengen van een balans tussen werk en privé, Nederland scoort op deze onderwerpen in de voorste linies. We kunnen met andere woorden nogal wat op het thema 'tijd'.

De goede dingen die we met tijd doen zijn in theorie duidelijk te relateren aan welvaart, welzijn en de vitale samenleving. De praktijk leert echter dat we dit verband, zeg maar weer tussen tijd en geluk, te weinig leggen en/of er onvoldoende over communiceren. Het is mijn opvatting dat we in deze verbinding domweg te weinig energie steken. Waarom? Misschien vanwege de wijdverbreide gedachte, dat de tijd ons overkomt; dat de omgang met en het gebruik van de tijd te weinig maakbaar zijn. Naast deze verbindingsuitdaging dienen we verder ons tijdgedrag uit te bouwen vanuit een integraal perspectief. Zo hebben arbeidstijden een duidelijk verband met filetijden. En is aannemelijk dat jongeren mede door gebrek op school aan aandacht voor de omgang met tijd op latere

leeftijd bijdragen aan het maatschappelijk probleem van de burnout. Op dat integrale stuk kunnen we nog enorm verbeteren en winnen. Dat zal onze kracht nationaal, maar eveneens internationaal, doen toenemen.

In Nederland wordt de nodige aandacht geschonken aan technologische en sociale innovatie. Ik denk dat we aan concurrentiekracht belangrijk kunnen winnen wanneer deze thema's worden gecompleteerd met economische en maatschappelijke innovatie. Dan gaat het over een breed scala aan zaken als tijdbeleid, tijdstructuren & -culturen, planningen en logistieke issues. Deze innovatie zal er op gericht moeten zijn in ons land tot ontwikkelingen te komen die de vitaliteit duurzaam verbeteren. Internationaal is van belang dat de innovaties een bijdrage leveren aan het beeld van Nederland als voorbeeld- en exportland. Daarmee kan Nederland eveneens op wereldniveau in de toekomst het verschil maken, zoals in het verleden is gebeurd met bijvoorbeeld het poldermodel. Want wie herinnert zich de buitenlandse delegaties niet, die op bezoek kwamen om 'het polderen' van nabij te bestuderen.

De toekomst van Nederland is (mede) afhankelijk van de mate waarin ons land er bij haar verdere ontwikkeling in slaagt focus aan te brengen op haar kernkwaliteiten. Laten we daarom energie steken in het thema 'tijd'. Ik weet zeker dat we daar gelukkiger van worden. En dat binnen afzienbare tijd nieuwe delegaties in de rij staan om te kijken naar zoiets als Dutch Time Design. ■

3 JAAR GETIJDEN

Consultancy Group | Ben Jansen

DE WINST VAN FLEXIBELE ARBEIDSTIJDEN

Charmeoffensief noodzakelijk

Werkgevers hebben flexibele arbeidstijden hard nodig om de komende decennia te overleven. Dat heeft vooral te maken met de dynamiek in markten. Zowel werkgevers als werknemers lopen echter niet warm voor flexibilisering. Daarom is het belangrijk de positieve kanten van flexibele arbeidstijden uiterst helder te maken.

Flexibele arbeidstijden zijn nu, maar zeker in de toekomst niet meer weg te denken in arbeidsorganisaties. Dat heeft alles te maken met het noodzakelijke vermogen van organisaties om mee te ademen met omstandigheden die veranderen. In een tijd waarin de dynamiek van de markt toeneemt en een adequate afstemming nodig is van workforce-strategieën en businessdoelstellingen, staat de noodzaak van flexibiliteit voor arbeidsorganisaties als een paal boven water.

Het is daarbij goed te realiseren dat deze dynamiek van alle kanten komt. Niet alleen de afzetmarkt wordt sneller en sterker wisselend. We zien ook een grote wispelturigheid in inkoopmarkten en - zeker niet minder belangrijk - de arbeidsmarkt. Als het in het verleden al onverstandig was om op de arbeidsmarkt 'te rekenen' met Jan Modaal, dan is dat in de komende tijd helemaal onmogelijk. Diversiteit en individualiteit zijn steeds belangrijker kenmerken van het (potentiële) werknemerscorps. Slaagt een organisatie er niet in de kenmerken van haar medewerkers en die van de organisatie op elkaar af te stemmen (*alignment*), dan zal zij niet in staat blijken werknemers langere tijd aan zich te binden.

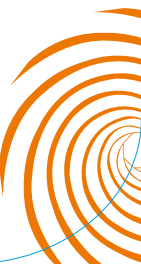
Eén van de antwoorden op dit vraagstuk vormt de flexibilisering, vooral vanuit het perspectief van het individu. We spreken in dit verband ook wel over *privégeoriënteerde flexibiliteit*. Dit in tegenstelling tot de *capaciteitgeoriënteerde flexibiliteit* die vooral aan de orde is bij de afzet- en inkoopmarkt.

Voorwaarde flexibele werktijden

Van flexibele arbeidstijden kan uiteraard alleen sprake zijn wanneer er

'Deeltijdarbeid leidt tot een zekere mate van individualisering van arbeidstijden.'

ruimte is om te ademen. En die ruimte bestaat niet tot nauwelijks bij een 9 tot 5 cultuur waarbij voltijd werken de norm is. Immers, een 36- tot 40-urige werkweek leidt binnen een bedrijfstijdvenster van 40 uur per week tot geen of slechts een heel beperkte keuzevrijheid. Twee bewegingen geven die vrijheid wel. In de eerste plaats is dat arbeidsduurverkorting. De voornaamste praktijk hiervan in Nederland, deeltijdarbeid, leidt tot een zekere mate van individualisering (= keuzegedrag) van arbeidstijden. In de tweede plaats is er de bedrijfstijdverlenging (ofwel verruiming van openingstijden). Want zelfs met



‘Charmeoffensief’

een voltijdse arbeidsduur geldt dat een bedrijfstijd die de 40 uur per week overschrijdt, mogelijkheden biedt om te schuiven met de arbeidsduur. Kijkend naar allerhande marktontwikkelingen (economisering van tijd) en het beleid van de overheid (op weg naar een 7 tot 7 cultuur), is het vermoeden gerechtvaardigd dat bedrijfstijd en arbeidstijd nog verder uit elkaar gaan groeien. En dat dus de voorwaarden voor flexibilisering, meer technisch gesproken, steeds beter zullen worden vervuld.

Het winstprofiel

Er zijn vele mogelijkheden om met flexibele arbeidstijden bij te dragen aan het bereiken van bedrijfsdoelstellingen. Daarom spreken wij van *het winstprofiel van flexibele werktijden*. Dat winstprofiel laat zien welke potentie flexibele arbeidstijden hebben op nader te bepalen resultaatgebieden in de organisatie. Die resultaatgebieden kunnen zijn gericht op drie niveaus van stakeholders: werkgever, werknemer en klant/consument. Puntsgewijs geven we de verschillende resultaatgebieden per groep.

Zoals eerder aangegeven, hebben **werkgevers** flexibele werktijden hard nodig om de komende decennia te overleven. Dat heeft te maken met het feit dat deze werktijden scoren op de volgende gebieden:

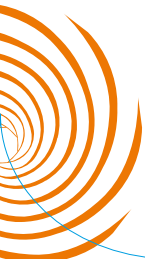
- een groter aanpassingsvermogen van de organisatie op veranderingen (duurzaamheid);
- meer efficiency door een betere afstemming tussen vraag en aanbod van arbeid;
- het inspelen op klantwensen als beschikbaarheid en reactiesnelheid (gemak voor klant; service);
- een betere positie op de arbeidsmarkt door werknemers ruimte te geven voor een goede werkprivé balans (binden en boeien).

Voor de **werknemer** bieden flexibele werktijden ook uitkomsten die belangrijk zijn en steeds belangrijker worden:

- een betere werkprivé balans door arbeidstijden te kiezen die passen bij activiteiten buiten het werk (minder tijdconcurrentie);
- het aanpassen van werktijden aan het persoonlijk ritme of fysieke mogelijkheden (bijvoorbeeld ochtend- of avondtype);
- minder wachttijden door betere benutting van infrastructurele voorzieningen (denk aan minder fileleed, rustig naar het strand op een mooie doordeweekse dag).

Ook voor de **klant/consument** geven flexibele werktijden interessante mogelijkheden:

- betere service en kwaliteit door leveranciers (tempo, timing en tuning);
- goedkopere producten en diensten doordat leveranciers efficiencyvoordelen doorberekenen.

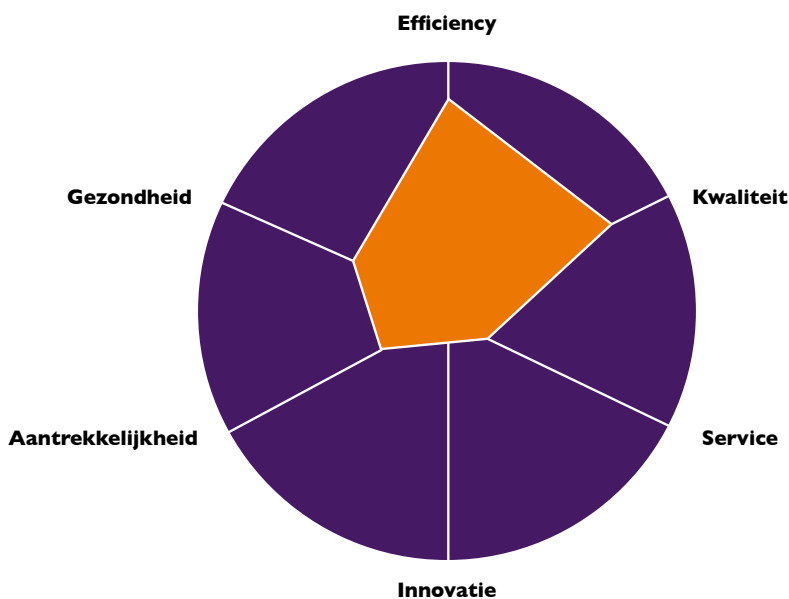


[Resultaat] = [Proces]² x [Inhoud]

De verschillende resultaatgebieden en de potentie van flexibele arbeidstijden laten zich per situatie vertalen in, wat we eerder noemden, het winstprofiel. Bijgaande afbeelding toont een voorbeeld.

Afbeelding:

Voorbeeld van een winstprofiel bij flexibilisering van arbeidstijden



Deze figuur laat een profiel zien van een grote afdeling in een organisatie. Door seizoensinvloeden heeft deze afdeling te maken met sterke en onvoorspelbare fluctuaties in het werkaanbod en dus de capaciteitsvraag. Dankzij een schakelsysteem dat, afhankelijk van de capaciteitsvraag, de capaciteit en de arbeidsduur aanpast, wint de organisatie beduidend aan efficiency. Daarnaast gaat ook de kwaliteit van de producten omhoog.

Moeizame ontwikkeling flexibele werktijden

Flexibele werktijden worden in de praktijk meer bediscussieerd dan geïmplementeerd. Dat past bij de constatering in vele studies, dat het wijzigen van een tijdordening uiterst complex en uitdagend is. Hoe komt dat? We noemen in willekeurige volgorde een aantal belangrijke redenen.

- Flexibilisering van arbeidstijden geeft per definitie een zekere onvoorspelbaarheid in de verdeling van werk en vrije tijd. Die onvoorspelbaarheid en dus onzekerheid roept weerstand op bij alle betrokkenen.

- Daarbij komt een reëel probleem voor de werknemer: het moeten aanpassen van de vaak gestructureerde vrije tijdsagenda. We horen wel eens de vergelijking met het ineenstorten van een kaartenhuis.
- Een ander aspect is dat de voordelen van flexibele arbeidstijden op voorhand slecht zichtbaar zijn. Het is nodig eerst een tijdje ervaring op te doen. Doorbijten (door een zure appel) is dus aanbevolen.
- De werkgever ziet de complexiteit van zijn organisatie toenemen. Het organiseren van flexibiliteit brengt een extra inspanningsverplichting met zich mee (en ook kosten). Hij stelt vraagtekens bij de beheersbaarheid en gaat twijfelen aan de baten.
- Voor de klant betekenen flexibele werktijden soms een discontinuïteit in de persoonsgebonden contacten. Ook kan de klant te maken krijgen met hogere kosten doordat de leverancier zijn kosten voor flexibiliteit doorberekent aan de klant (bijvoorbeeld een toeslag voor avondbezoek).

Noodzaak charmeoffensief

Ondanks deze bezwaren meent Déhora dat flexibele arbeidstijden nu en in de toekomst meer kansen bieden dan bedreigingen. Flexibele werktijden zijn niet alleen zakelijk gezien noodzakelijk. We zijn ervan overtuigd dat we ze ook moeten omarmen, omdat ze nuttig zijn en uiteindelijk een verrijking van onze welvaart en ons welzijn betekenen.

Dat gaat overigens niet zomaar. In de eerste plaats is een bij de situatie passend model van flexibiliteit nodig. Er bestaan uiteenlopende modellen: schakelsystemen, multicraftmodellen, 'under hour' systemen, jaaruren systematieken, zelfroosteren in allerlei vormen, enzovoorts. Hét model bestaat echter niet. De invulling hangt af van de flexibiliteitsbehoefte en de specifieke situatie. Het gaat dus om maatwerk.

In de tweede plaats is het belangrijk om het proces dat leidt tot de invoering van flexibele arbeidstijden, uiterst zorgvuldig en professioneel uit te voeren. Het is goed te weten dat de volgende formule daarbij veelal van toepassing is:

$$[\text{Resultaat}] = [\text{Proces}]^2 \times [\text{Inhoud}]$$

Deze formule leert dat het proces cruciaal is om het uiteindelijke winstprofiel te behalen. Dat constaterend komen we op de vraag hoe dat proces eruit kan zien. Voor dit artikel voert het te ver hier uitgebreid op in te gaan. Het toverwoord is echter weer afstemming, ofwel *alignment*. En daarmee bedoelen we dan niet het traditionele draagvlak. Bij *alignment* gaat het erom dat werkgever en werknemer in hun handelen een gemeenschappelijke weg kiezen. Een weg die tegemoet komt aan behoeften, doelen, waarden en normen van beiden. Niet verbazingwekkend staat communicatie in het proces dan ook voorop. En charme... ■

EFFICIËNTER WERKEN DANKZIJ DE PLANSCAN®

International | Derk Bothe

Inkrimpen. Werktijdvermindering. Het zijn veelgehoorde negatieve kreten tijdens de huidige financiële crisistijden. Maar we kunnen de crisis ook positief benaderen. Bijvoorbeeld door als bedrijf na te denken over het efficiënter inrichten van de personele inzet en het planproces.

Vaak valt er veel winst te behalen.

Om de kwaliteit van uw planproces te analyseren, heeft Déhora de PlanScan® ontwikkeld. Tijdens de uitvoering van deze scan worden mogelijke verbeteringen al snel zichtbaar. De PlanScan® kijkt onder meer naar uw planningsmethodiek, de organisatie van uw planning en de prestaties van de planning. Dat biedt veel kansen om het planproces efficiënter te maken en zo kosten te besparen.

Veel winst

‘Arbeid is voor veel organisaties de grootste kostenpost’, zegt Derk Bothe, managing director van Déhora International. Hij werkt veel met bedrijven die de efficiency van hun planproces willen verbeteren. ‘De kosten van de meeste organisaties bestaan voor 60 tot 80% uit arbeid. Met een efficiënt planproces valt dus veel winst te behalen. Een verbetering van 2% kan bij een grote organisatie miljoenen opleveren. Een goed planproces zorgt ervoor dat de bedrijfsresultaten duurzaam toenemen.’ Het gaat erom een goede balans te vinden tussen werk en workforce. Oftewel: een balans tussen het werk dat gedaan moet worden en de mensen die het werk doen. Dat klinkt logisch, maar in de praktijk valt dat de meeste organisaties niet mee. Bothe: ‘Neem bijvoorbeeld de grondwerkzaamheden op Schiphol. ’s Morgens, rond het middaguur en aan het einde van de dag zijn er flinke werkpieken. Tussendoor is er relatief weinig te doen. Contracten met werkdagen van acht uur zijn daar dus niet ideaal. Met flexibele contracten kun je de pieken beter opvangen.’

Quick wins

‘Veel managers vinden de personele planning een minder interessant deel van hun werk. Zij weten echter ook dat juist daar voordelen te behalen zijn’, weet Bothe uit ervaring. ‘De PlanScan® is voor hen een goede oplossing. Deze geeft ze inzicht in de prestaties zonder dat ze in de materie hoeven te duiken. In korte tijd analyseert Déhora het

Dashboard: altijd actueel

Déhora breidt de PlanScan® uit met handige tools. Zo hebben we sinds kort een dashboard waarop managers altijd de laatste cijfers uit de organisatie kunnen zien en zo de resultaten met betrekking tot de kwaliteit en het rendement van de planning kunnen volgen. Als bijvoorbeeld het ziekteverzuim stijgt, kunt u daarop direct anticiperen. Ook ziet u al snel of uw maatregelen effect hebben.



planproces. We voeren gesprekken met relevante personen in de organisatie en halen cijfers boven water over onder meer de mate van afstemming tussen werkaanbod en beschikbaarheid van personeel en de benodigde behoefte aan flexibiliteit. Ook bekijken we in hoeverre gelopen roosters voldoen aan ergonomische principes en wet- en regelgeving.’

Wanneer dat proces is doorlopen, komt Déhora met suggesties en oplossingen voor structurele verbeteringen in de planning. Maar ook al tijdens het uitvoeren van de PlanScan® kan Déhora tips geven voor eenvoudige verbeteringen, zogenaamde quick wins.

Een voorbeeld van zo'n quick win? ‘We hebben de PlanScan® uitgevoerd bij een bedrijf waar de pauzetijden naadloos op elkaar aansloten. De ploegen kwamen elkaar onderweg tegen en bleven dan staan praten, waardoor de pauzetijden uitliepen. Het aanpassen van de pauzetijden leverde veel op.’ Uit ervaring van Déhora blijkt: ‘Met een goede planning kun je vaak meer doen met hetzelfde aantal mensen.’

Vragen om eens bij stil te staan

- Sluiten de openingstijden van ons bedrijf aan op de behoeften van onze klanten?
- Hoe goed sluit de personeelsbezetting aan bij onze behoefte om het werk zo efficiënt mogelijk te organiseren?
- Is de planfunctie binnen ons bedrijf op een juiste manier ingericht (centraal of decentraal)?
- In hoeverre is er bij ons bedrijf planningsinformatie beschikbaar om onze organisatiedoelstellingen te monitoren?
- Worden onze behaalde resultaten van het planproces geëvalueerd om verdere verbeteringen in de personele inzet te realiseren?
- In hoeverre stellen de beschikbare planningsmiddelen ons bedrijf in staat om tot goede beleidskeuzes te komen?
- Hoe goed biedt onze planningssoftware ondersteuning voor het beheer van onze roosters? Waarop baseert ons bedrijf deze beoordeling?
- Kan ons bedrijf met de huidige personeelsformatie en contractenmix de toenemende fluctuaties in het werkaanbod nog aan?
- Wat is de behoefte aan flexibiliteit van ons bedrijf in de toekomst en hoe kunnen we dit organiseren?
- Hoe scoren onze roosters op sociale en lichamelijke belasting en wat betekent dat voor onze medewerkers?
- Waar komen bij ons personeel werkdruksignalen vandaan? ■

3 MET TIJDSSTUDIE MEER INZICHT IN BENUTTING VAN DE CAPACITEIT

Advies | Onno Wansink

Bij de politie Noord-Holland Noord (NHN) staat capaciteitsmanagement hoog op de agenda. Déhora voerde er het afgelopen jaar twee tijdstudies uit. Ze laten zien dat een betere afstemming mogelijk is van de personele inzet op het werkaanbod.

Het politiekorps Noord-Holland Noord is een van de eerste politieorganisaties in Nederland waar de Basisvoorziening Capaciteitsmanagement (BVCM) is geïmplementeerd: een landelijk systeem voor capaciteitsmanagement dat zorgt voor een efficiëntere inzet van politiemedewerkers.

Voor een succesvolle implementatie van BVCM moet een politiekorps doordacht beleid en capaciteit op elkaar afstemmen. Een tijdstudie kan daarbij ondersteuning bieden, door objectief in kaart te brengen hoe de feitelijke werklast er op jaarbasis uitziet, hoe de personele beschikbaarheid hierop is afgestemd en hoe medewerkers het werk uitvoeren en beleven.

Twee afdelingen

Déhora voerde tijdstudies uit bij de afdelingen Frontoffice en de Politie Servicelijn, beide onderdeel van het proces Intake & Service. Deze afdelingen wilden meer grip krijgen op de organisatie van het werk, het werkaanbod en de benodigde capaciteit.

De Frontoffice is in 2007 één regionale afdeling geworden. Het management wilde daarom eens kritisch kijken naar de taakstelling en positionering, waaronder de inzet en openstelling, van de bureaus. Ook was er niet genoeg inzicht in de aanloop van burgers en de tijd die het personeel voor de taken nodig had. Déhora heeft de Frontoffice bureaus Alkmaar en Stede Broec doorgelicht en werklastprofielen opgesteld. Op basis hiervan heeft Déhora geadviseerd over de bezetting en openstelling van de bureaus.

Bij de Politie Servicelijn kreeg het management signalen dat de werkdruk te hoog was. Naast het beantwoorden van de 0900-8844 gesprekken had de afdeling de laatste jaren meer neventaken gekregen. Het management wilde weten of deze neventaken met de beschikbare formatie konden worden uitgevoerd, ook met het oog op de gewenste servicekwaliteit.

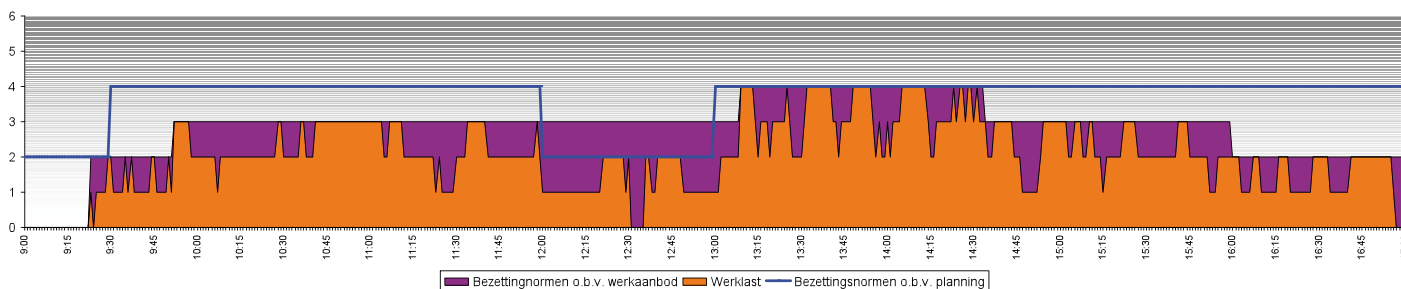
Tot tevredenheid van het politiekorps constateerde Déhora dat de capaciteit van de Politie Servicelijn toereikend is om ook alle neventaken te kunnen uitvoeren. Zeker als die efficiënter worden gepland. Daarom bracht Déhora ook advies uit voor onder meer de roosters, de werkdruk en een betere organisatie van het werk over de dag.

Beter afgestemd

De tijdstudies van Déhora hebben de politie Noord-Holland Noord inzicht gegeven in de vraag naar en beschikbaarheid van capaciteit op twee afdelingen. Hierdoor heeft het management van Intake & Service een professionaliseringslag kunnen maken in capaciteitsmanagement. Bezetting en werkprocessen kunnen nu beter op elkaar worden afgestemd, waardoor het politiekorps haar publieksfunctie goed kan blijven uitdragen.

Fictieve voorbeelden

Het onderstaande fictieve voorbeeld betreft een werklastprofiel van één dag. Het oranje vlak geeft de gemeten werklast aan op basis van de tijdstudie. Zo zijn er om 11.00 uur drie medewerkers met primaire



‘Uit de onderzoeken blijkt dat we meer met ons personeel kunnen dan we aanvankelijk dachten.’

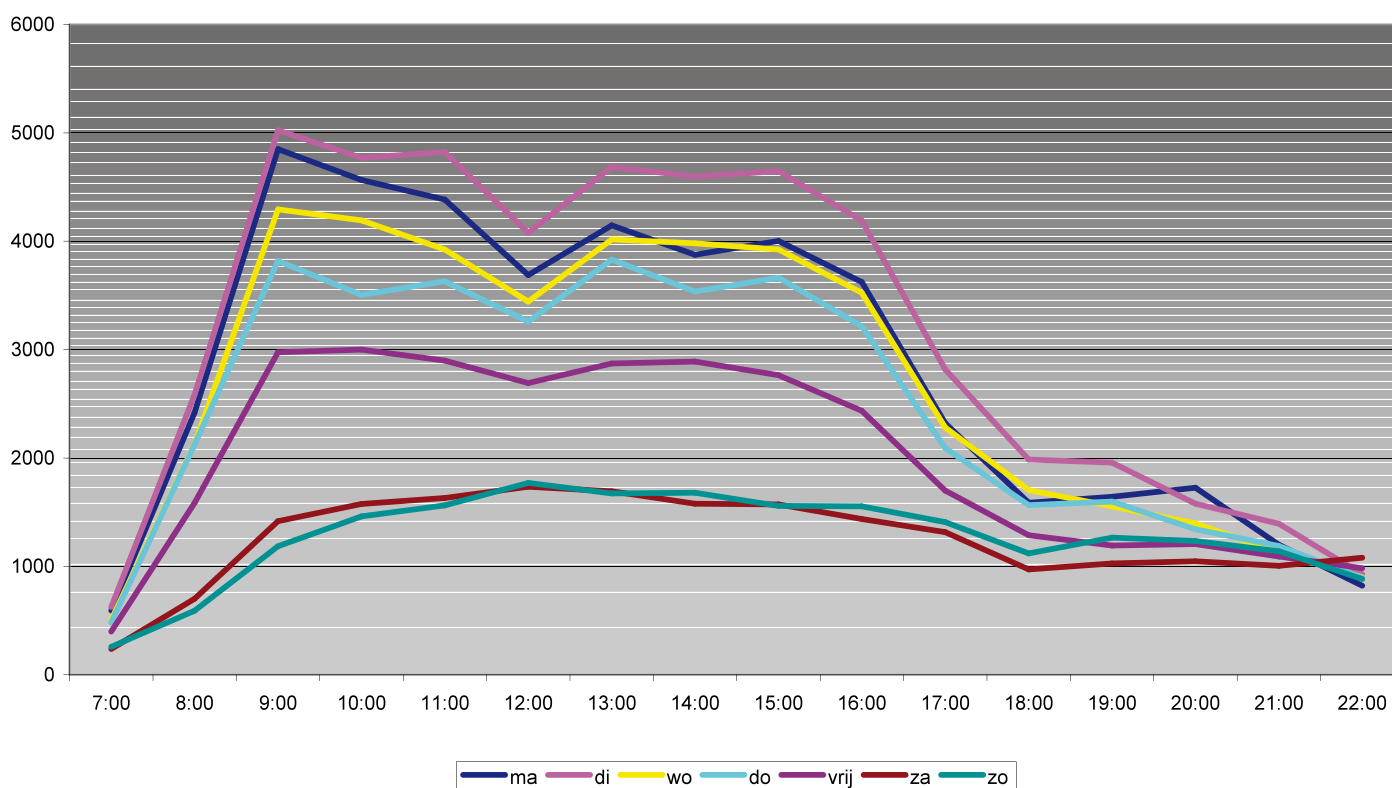
Jan Oost – directeur Intake & Service Politie Noord-Holland Noord



werkzaamheden bezig geweest. De blauwe lijn geeft de personele inzet volgens het rooster weer. In de grafiek is te zien dat er vier medewerkers staan ingepland. Het paarse vlak geeft de vertaling van de gemeten werklust in bezettingsnormen weer. Voorbeeld: omdat tussen 10.00 en 11.00 uur werkpieken zitten voor drie medewerkers, wordt de bezettingsnorm voor dat uur op drie medewerkers gezet. ‘Leegloopmomenten’ kunnen eventueel worden opgevuld met niet-tijdgebonden activiteiten.

In het onderstaande fictieve voorbeeld staat het aantal calls op jaarbasis weergegeven, uitgesplitst per dag van de week en per uur. In de grafiek is te zien dat de dinsdag over het algemeen het drukst is. Alle doordeweekse dagen laten een soortgelijk beeld van de verdeling van het callaanbod zien. Zo ligt de werkpiek in het callaanbod tussen 09.00 en 10.00 uur. In het weekend is het callaanbod aanzienlijk lager. Ook is dan het callaanbod gelijkmatiger verdeeld ten opzichte van doordeweekse dagen. ■

Callaanbod op jaarbasis



3

Zelfroosteren



Advies | Esther Segers

‘WERKEN ALS ER WERK IS’

Edwin Arts, locatiemanager bij NedTrain

Vijftig medewerkers van NedTrain bepalen sinds kort zelf wanneer ze werken. Zelfroosteren biedt voordelen voor werknemer én werkgever. NedTrain kan werknemers effectiever inzetten en kosten omlaag brengen. ‘We werken als er werk is’, zegt locatiemanager Edwin Arts.

Als 's nachts het treinverkeer tot stilstand komt, gaan de medewerkers van locatie Binckhorst in Den Haag aan de slag. Ze maken treinen schoon, herstellen mankementen en zetten de treinen in de juiste volgorde klaar voor de volgende dag.

Zelfroosteren

‘We zijn 24 uur per dag, 7 dagen per week, 365 dagen per jaar open’, vertelt Arts. ‘Het meeste werk vindt ook nog eens plaats in de nacht.’ In het programma Time Care kunnen medewerkers aangeven wanneer ze wel en wanneer ze niet willen werken. Deze Zweedse planningssoftware heeft Déhora Consultancy Group in

Nederland geïntroduceerd. De ingevoerde uren worden vervolgens afgestemd met de bezettingseisen van de organisatie.

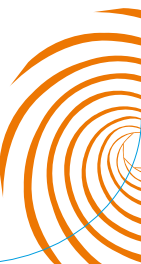
Effectiever inzetten

Arts heeft hoge verwachtingen van zelfroosteren. ‘We gaan met de tijd mee. Ik verwacht dat we ons personeel nu effectiever kunnen inzetten, dus dat ze minder overuren hoeven te draaien en we de ineffektieve uren kunnen terugbrengen.’ Die verwachting is reëel. Praktijkvoorbeelden met zelfroosteren wijzen uit, dat het aantal ad hoc roostermutaties noemenswaardig daalt en de productiviteit met 3 tot 8% stijgt.

Ook voor de medewerkers ziet Arts voordelen. ‘Minder ad hoc werk brengt rust in de roosters. Vrouwen werken tegenwoordig ook en veel mannen willen meer tijd aan hun kinderen besteden. Dankzij zelfroosteren weten ze nu zeker wanneer ze vrij zijn.’ De proef met zelfroosteren duurt een jaar en vindt plaats onder regie van Arts en dienstindeler Bart Alblas. Arts: ‘Ik geef het een goede kans van slagen. Nu al is 80 à 90% van de medewerkers positief. Déhora begeleidt ons goed en neemt de tijd om alles uit te leggen.’ De rest van de organisatie volgt het project met belangstelling. ‘Als het werkt dan spreidt het zich natuurlijk uit als een olievlek’, verwacht Arts. ■

De winst van zelfroosteren

Praktijkvoorbeelden laten zien dat zelfroosteren veel winst kan opleveren. Zoals minder ziekteverzuim (10–25%), een hogere productiviteit (3–8%), hogere medewerkertevredenheid, geen overuren en minder behoefte aan tijdelijk ingehuurd personeel. Ervaringen tonen een gemiddelde besparing aan van 300.000 tot 600.000 euro per honderd medewerkers.



Déhora detacheert planners bij Siemens

‘NET ZO SIEMENS ALS DE REST’

Detachering | Frank Brits

Of het nu gaat om een storing in een stoplicht of onderhoud van geavanceerde medische apparatuur: technici van Siemens rijden het hele land door om de zakelijke markt te bedienen. Déhora helpt bij de planning.

Het Dispatch Center van Siemens is de plek vanwaar alle technici op pad worden gestuurd. Er zijn verschillende divisies voor verschillende takken van sport, maar de planning verloopt centraal. Twee, binnenkort drie, van de veertien planners zijn gedetacheerd door Déhora. De dispatchers, zoals ze heten bij Siemens, hebben elk ongeveer 25 technici onder hun hoede.

Goede band

‘Dispatchers zijn enorm belangrijk voor Siemens, onder andere vanwege hun contact met de technici’, vertelt Hildo Göbel, groepsleider van het Dispatch Center. ‘Technici zijn de visitekaartjes van onze organisatie. Het zijn de enige mensen van Siemens die onze klanten in levende lijve zien. Maar tegelijkertijd staan de technici ook het verst van ons af. Ze zijn immers altijd op pad. Een goede band tussen dispatcher en technicus is van essentieel belang. We noemen het Dispatch Center daarom wel eens: het technici verwen centrum.’

Geven en nemen

Uitstekende communicatieve vaardigheden van de dispatchers zijn

dus onmisbaar. Goede planvaardigheden zijn dat ook. ‘Je wilt de klant snel van dienst zijn en geen achterstanden oplopen, maar tegelijkertijd de technici een goede planning bieden.’ Een medewerker van Déhora kan dat fantastisch, vindt Göbel. Suna-May van der Lugt vertelt zelf: ‘Het is geven en nemen. Als je een goede band opbouwt met de technici, kun je een voor de klant optimale planning realiseren. Soms moeten we een klant teleurstellen, maar als je het probleem duidelijk uitlegt én een alternatief biedt, is de klant meestal toch tevreden. En als je dan een goede band met de technici hebt, zijn ze eerder bereid iets extra’s te doen.’

‘Het is moeilijk om goede planners te vinden’, vertelt Göbel. ‘We stellen hoge eisen aan de functie. De planners van Déhora zijn ervaren mensen, ook als het gaat om stressplanningen staan ze hun mannetje. Het is de bedoeling dat ze nog een tijd bij ons blijven want ik wil graag een stabiele crew hebben. Eigenlijk beschouwen we de Déhora mensen als onze eigen mensen. Eén van hen heeft zich al ontwikkeld tot een pilaar van de afdeling. Ze zijn *part of the crew*, net zo Siemens als de rest.’ ■



Hildo Göbel, groepsleider van het Dispatch Center bij Siemens.

3 NVZ RAADT ZIEKENHUIZEN WTE AAN

Software | Wilfried de Graaf

Dit voorjaar kwam de Arbeidsinspectie met een verontrustend rapport. Arts-assistenten draaien te veel uren tijdens een dienst en krijgen te weinig rust. 'Met de WTE hebben ziekenhuizen iets in handen om het probleem aan te pakken', zegt Marc Smeets, beleidsadviseur Kwaliteit & Arbeid bij de NVZ vereniging van ziekenhuizen.



Marc Smeets, beleidsadviseur
Kwaliteit & Arbeid bij de NVZ

'Het rapport heeft een negatieve impact op arts-assistenten in opleiding', zegt Smeets. 'Geen patiënt wil een oververmoeide arts aan zijn bed hebben, maar toch lukt het maar niet om te breken met de cultuur van lange werkdagen. Specialisten moeten ervan overtuigd raken dat de Arbeidstijdenwet een goede zaak is voor de kwaliteit van de zorg.'

Groot voordeel

Als ziekenhuizen overtredingen willen aanpakken, dan wijst Smeets ze op het bestaan van de WTE. Hij testte het programma zelf op zijn pc. 'Ik ben geen roosteraar maar ik kon er goed mee uit de voeten.' Smeets vindt het een groot voordeel dat de Arbeidsinspectie zelf ook gebruikmaakt van de WTE. 'Als ziekenhuizen dit programma gebruiken dan weten ze zeker dat ze goed zitten.'

De NVZ werkte mee aan de ontwikkeling van de WTE. Want het programma bevat niet alleen de regels van de Arbeidstijdenwet en het Arbeidstijdenbesluit, maar ook regelingen uit de CAO Ziekenhuizen.

'We hebben met Déhora gekeken of de interpretatie van CAO-regels overeenkwam met onze zienswijze. Daar zijn we aardig uitgekomen. Punten van twijfel heeft Déhora kortgesloten met de Arbeidsinspectie.'

Ervaringen zijn positief

Smeets heeft zijn oor te luister gelegd bij het ziekenhuis Medisch Spectrum Twente in Enschede en Canisius-Wilhelmina Ziekenhuis in Nijmegen. 'Zij werken al met de WTE en zijn heel positief.' Voordeel van de WTE, aldus Smeets, is dat je het programma niet in eigen beheer hebt. 'Déhora zorgt ervoor dat het up to date is.'

Heel ingrijpend hoeft de invoering van de WTE niet te zijn, meent Smeets. 'Je hoeft niet meteen een keuze te maken voor een nieuw programma. Je kunt het ook naast het bestaande roosterprogramma gebruiken, om te evalueren of de roosters kloppen. Ook is het mogelijk om de WTE beperkt in te voeren bij alleen die poli's of vakgroepen, waar de schoen wringt.' ■

WTE bespaart op personeelskosten

Bij het plannen van artsen in opleiding tot medisch specialist (Aios) helpt de Working Time Evaluator® rekening te houden met de regels voor betere roosters. Betere werktijden leiden tot:

- minder zieken
- minder overwerk
- minder problemen tijdens nachtdiensten
- minder moeilijkheden rond bereikbaarheidsdiensten
- tevreden medewerkers.

De kosten voor de WTE verdienen zich zeer snel terug. Economisch gezien door een aanzienlijke besparing op de personeelskosten. Ergonomisch gezien door minder fysieke en sociale belasting van de medewerkers.



GEEN ROOSTERFOUTEN DANKZIJ DE WTE

Wat veel ziekenhuizen nog niet lukt, krijgt de afdeling radiologie van het ziekenhuis Medisch Spectrum Twente wel voor elkaar: arts-assistenten inroosteren volgens de regels van de Arbeidstijdenwet en de CAO. 'Sinds wij de WTE gebruiken, roosteren we foutloos', zegt Sander Wansing, stafmedewerker applicatie radiologie.

Het is druk in de wachtkamer van de afdeling Radiologie. De een na de andere arts-assistent komt binnen om een patiënt op te halen. 'Sinds 1991 hebben we een opleiding radiologie', vertelt Wansing. 'In het begin deden we niet veel aan urenregistratie. Een weekenddienst begon op vrijdag en met een beetje geluk had je dan de maandag vrij. Zo ging dat in die tijd.'

Florence Nightingale

Inmiddels is dat anders. 'De Arbeidstijdenwet is er niet voor niets', vindt Wansing. Toch was het nog niet zo makkelijk om iedereen daarvan te overtuigen. 'In een ziekenhuis staat de zorg voor de patiënt voorop. Er heerst een soort Florence Nightingale cultuur waarbij de eigen zorg ondergeschikt is aan de zorg voor de patiënt. Arts-assistenten zijn bovendien vreselijk ambitieus. Ze willen veel uren draaien om zoveel mogelijk te leren. De opleiders aan de andere kant waren van mening dat lange dagen horen bij de aard van het werk.'

Working Time Evaluator®

Op 11 oktober voerde Wansing een nieuw rooster in dat hij ontwikkelde samen met de arts-assistenten. Daarvoor gebruikte hij de Working Time Evaluator® (WTE), een tool van Déhora waarmee je eenvoudig kunt controleren of een rooster voldoet aan de Arbeidstijdenwet en aan de regels voor Aios van de CAO Ziekenhuizen.



Sander Wansing, stafmedewerker applicatie radiologie bij Medisch Spectrum Twente.

Wansing: 'Je voert het rooster in en als er iets niet klopt, dan kleurt het vakje rood. Met een beetje schuiven kom je er vervolgens wel uit.' Werken volgens het nieuwe rooster is een omschakeling maar de arts-assistenten zijn positief. 'Ze hebben nu geen compensatie-uren meer die ze naar eigen inzicht kunnen inzetten. Maar daar staat tegenover dat iedereen weet waar hij aan toe is.'

Wansing is blij dat hij de WTE is gaan gebruiken. De kans dat arts-assistenten oververmoeidheid raken is nu een stuk kleiner. Het scheelt de afdeling ook kosten. 'De WTE bespaart ons een paar honderd euro in de week aan mogelijke boetes van de Arbeidsinspectie.' Projectleider Saskia Bergsma laat weten dat inmiddels de meeste specialismen met de WTE werken, dus dat het MST van een succes kan spreken. ■

Voldoen aan compliance eisen met de WTE

Geen boetes meer van de Arbeidsinspectie. Minder zieken, minder overwerk, minder problemen tijdens nachtdiensten. Beter rooster betekent een aanzienlijke besparing op de personeelskosten. Déhora weet uit ervaring dat u met de Working Time Evaluator® soms wel meer dan 10% kunt besparen. Tegelijkertijd kunt u voldoen aan de compliance eisen van maatschappelijk verantwoord ondernemen.



EFFICIËNTER EN EFFECTIEVER DOOR OUTSOURCING

Meer bereiken met minder mensen? Déhora laat zien dat ook uw organisatie efficiënter en effectiever kan werken. Onlangs is het dienstenpakket van Déhora uitgebreid met outsourcing. Daarbij nemen we het beheer over van al uw planningsactiviteiten. Déhora haalt zo uit uw planning wat erin zit.

Gespecialiseerde planners zijn vrijwel altijd in staat om een efficiëntere en effectievere planning op te stellen. Ze weten de hoeveelheid werk goed af te stemmen op de beschikbare tijd en kunnen zo vaak een aanzienlijke winst boeken. De meeste organisaties maken echter nauwelijks gebruik van de mogelijkheden die professionele planning biedt.

Duidelijk en flexibel

Het uitbesteden van uw planning aan Déhora heeft veel voordelen. Déhora schoolt haar planners voortdurend bij. Zij zijn dus altijd op de hoogte van de laatste inzichten binnen het vakgebied. De uitgebreide ‘pool’ van planners van Déhora biedt bovendien flexibiliteit: bij vakantie of ziekte kunnen we een planner vervangen door een deskundige collega. Verandert de marktsituatie? Dan kunnen we de planningsafdeling snel uitbreiden met extra personeel of extra service. En in tijden van crisis kunnen we de personele bezetting zonder veel problemen inkrimpen.

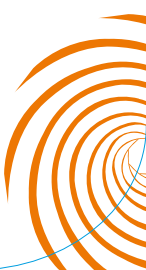
Naast het overnemen van planningsactiviteiten kan Déhora ook de medewerkers overnemen die planningsactiviteiten uitvoeren. Zo hoeft u geen beslag te leggen op interne capaciteit en infrastructuur. We bieden onze diensten aan in verschillende varianten. De totale kosten van uitbesteding zijn afhankelijk van het gekozen alternatief. Maar voor welke variant u ook kiest: met outsourcing heeft u altijd een nauwkeurig inzicht in de kosten. Wilt u niet uw planning geheel uitbesteden maar over een eigen planningsafdeling beschikken? Dan richt Déhora deze afdeling graag voor u in.

Zelf de regie

Onze insteek is, dat u alle problemen die horen bij het realiseren van een effectieve planning aan ons uitbesteedt terwijl u zelf de regie in handen houdt. Dit komt bijvoorbeeld tot uitdrukking in de Service Level Agreements (SLA's) – daarin bepalen wij samen met u waaraan onze dienstverlening moet voldoen. Voor Déhora is planning *core business*. Door het beheer van uw planning over te dragen aan Déhora, kunt u zich volledig concentreren op uw eigen *core business*. ■

Voordelen van outsourcing:

- vakbekwame, professionele planners;
- flexibiliteit en soepele vervanging van planners;
- beschikbaarheid en kennis van goede planningssoftware;
- duidelijkheid over de kosten;
- kostenbesparing door efficiëntere planning;
- eenvoudig toegang tot andere diensten van Déhora zoals trainingen en advies;
- zeer eenvoudige vestigingsadministratie.





Sprekers op dit congres zijn

Prof. dr. Michiel Schoemaker

Is als hoogleraar verbonden aan de Faculteit der Managementwetenschappen van de Radboud Universiteit Nijmegen. Hij is gepromoveerd op de relatie tussen nieuwe organisatievormen en personeelsmanagement. Hij doceert in de Masters Strategisch Personeelsmanagement en is lid van de onderzoeksgroep Partner.



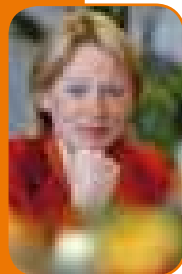
Jeroen Bos

Is directeur Randstad HR Solutions, het label van Randstad dat zich geheel richt op HR-diensten ten behoeve van organisaties en haar vaste medewerkers. Het portfolio van HR Solutions varieert van advies over de ontwikkeling van organisaties en HR, assessments en interim HR tot verzuimmanagement, employability en outplacement. Binnen HR Solutions zijn ruim 430 professionals werkzaam.



Drs. Manja Jongma

Is programma directeur Het Nieuwe Werken binnen SNS REAAL, beursgenoteerde financiële dienstverlener in Nederland, met ruim 8000 medewerkers. Zij studeerde arbeids- en organisatie psychologie (Leiden) en bedrijfskunde (Rotterdam).



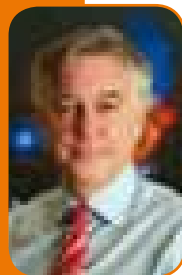
Frank Visser

Na zijn studie aan de Technische Universiteit van Eindhoven is Frank Visser een aantal jaren werkzaam geweest als projectleider en adviseur opleidingen, waarna hij vier jaar als zelfstandig subsidie-adviseur actief was. In 2001 is Frank Visser in dienst getreden van Philips Electronics Nederland.



Dr. ing. Ben Jansen

Is sinds 1987, het jaar waarin de organisatie onder de naam ATOS door hem werd opgericht, directeur van de Déhora Consultancy Group. Het gespecialiseerde 'full service' bureau Déhora te Amsterdam is marktleider op het thema Planning & Scheduling. De Déhora-adviseurs vervullen opdrachten voor vele (top)ondernemingen en instellingen in alle sectoren van bedrijvigheid. Hij studeerde elektrotechniek en arbeids- en organisatiepsychologie.



CONGRES

DE FLEXIBELE ORGANISATIE

U hoort het overal: Het Nieuwe werken, Flexibele inzetbaarheid, Nieuwe arbeidsrelaties, Individueel roosteren en Mobiliteitsmanagement. 5 modellen waarmee u de moderne flexibele digitale organisatie realiseert. Dure woorden, maar hoe doet u het nu in de praktijk?

Best practices van SNS Reaal, Rabobank, KLM, Randstad HR Solutions en Philips helpen u concrete stappen te maken om slimmer te werken. Méér doen met minder mensen. Dat is de uitdaging waar vrijwel elke organisatie voor staat. Hoe zet u uw mensen in bij sterk wisselende marktvrage? En hoe verhoogt u de productiviteit en blijft u de concurrentie voor? RPMS organiseert in samenwerking met Déhora dit congres op 28 mei aanstaande en zet de 5 succesvolle en innovatieve werkmethoden op een rij. Kansen genoeg!

Kijk voor meer informatie en aanmelding op www.rpms.nl of www.dehora.nl. ■

3 JAARGETIJDEN

COLOFON

**3-Jaargetijden is een uitgave van
Déhora Consultancy Group.**

Wilt u meer exemplaren ontvangen of wilt u een
adreswijziging doorgeven, bel of e-mail met Déhora.

Déhora Consultancy Group
Gelderlandplein 75d
Postbus 7850
1008 AB Amsterdam

t: +31(0)20 404 4042
i: www.dehora.nl
e: info@dehora.nl

Déhora Consultancy Group bvba
Uitbreidingstraat 42-46
2600 Berchem (Antwerpen)
t: +32 (0) 3 218 95 39
i: www.dehora.be
e: info@dehora.be

Dehora Consultancy Group Sp. z o.o.
ul. Emilii Plater 53
00-113 Warszawa
t: +48 22 528 66 11
f: +48 22 528 67 01
e: info@dehora.pl

3-Jaargetijden verschijnt in een oplage van 7.000 exemplaren.
Eindredactie: Ben Jansen
Redactie: Marieke Mittelmeijer, Amsterdam
Traffic: Lilian van Wijngaarden
Vormgeving: thielenpeters, Amsterdam
Fotografie: cover, pagina 5 en 15 benard photography
pagina 7, 10, 12 en 13 Estella Snellen Fotografie, Amsterdam
Drukkerij: Brummelkamp bv, Hoofddorp

