

Slim en plezierig werken

## Colofon:

auteur: Eric Franck, TNO Kwaliteit van Leven | Arbeid, Hoofddorp  
met medewerking van:

Jannet Bergman, provincie Noord-Brabant  
Ineke Boomsma, provincie Noord-Holland  
Jon de Frenne, provincie Noord-Holland  
Coby van den Brink, provincie Zuid-Holland  
Paola van der Werf, provincie Zeeland  
Karin Langeree, projectorganisatie

vormgeving: Melanie van Haaren, Den Haag

drukwerk: Albani drukkers bv, Den Haag

uitgave: BBCP/projectorganisatie Arboconvenant Provincies

BBCP: Peter van den Berghe, wnd. voorzitter vanuit de CMHF

Peter Smits, secretaris vanuit de projectorganisatie

Henk Steijger, lid vanuit het CNV Publieke Zaak

Xander van de Scheur, lid vanuit de ABVA KABO

Sjef Janssen, lid vanuit het IPO

Dick Juffermans, lid vanuit het ministerie SZW

Fred Stroo, lid vanuit het ICP

projectorganisatie:

Peter Smits, projectmanager

Bianca Piket, secretaresse

Karin Langeree, beleidsadviseur

André Westra, communicatieadviseur

© BBCP/projectorganisatie Arboconvenant Provincies, Den Haag,  
mei 2005

## Slim en plezierig werken

### Maatregelen en voorbeelden voor doelmatig werken zonder werkdruk in provinciale organisaties

Eric Franck, TNO Kwaliteit van Leven | Arbeid

met medewerking van

Jannet Bergman, provincie Noord-Brabant  
Ineke Boomsma, provincie Noord-Holland  
Jon de Frenne, provincie Noord-Holland  
Coby van den Brink, provincie Zuid-Holland  
Paola van der Werf, provincie Zeeland  
Karin Langeree, projectorganisatie

## Voorwoord

Het verminderen van werkdruk is één van de doelstellingen van het Arboconvenant Provincies. Relatief veel werknemers bij de provincies blijken namelijk een te hoge werkdruk te ervaren. Vaststellen of er sprake is van een (te) hoge werkdruk en wat mogelijke oorzaken zijn is een eerste stap. Vervolgens gaat het erom passende maatregelen te treffen.

In dit voorbeeldenboek vinden de provincies, en met name de leidinggevenden, maatregelen en voorbeelden van andere provincies die kunnen helpen bij het voorkomen of verminderen van te hoge werkdruk.

Het boek is samengesteld door Eric Franck van TNO Kwaliteit van Leven|Arbeid met medewerking van Jannet Bergman, Ineke Boomsma, Coby van den Brink, Jon de Frenne en Paola van der Werf, allen werkzaam als arbo-coördinator bij een provincie. Zij hebben ervoor gezorgd dat dit een boek van en voor provincies is en praktijkvoorbeelden uit hun provincie aangedragen.

Ik hoop dat dit boek een inspiratiebron voor leidinggevenden is bij het streven naar een werkomgeving zonder hoge werkdruk, waarin slim en plezierig wordt gewerkt.

Peter van den Berghe,  
wnd. voorzitter BBCP

mei 2005

## INHOUDSOPGAVE

### 1 Inleiding

- 1.1 Leeswijzer

### 2 Wat is slim en plezierig werken?

- 2.1 Hoe wordt het werk slimmer en plezieriger?

### 3 Suggesties voor slim en plezierig werken

- 3.1 Beleidswerk
- 3.2 Beleidsondersteunend werk
- 3.3 Administratief/secretarieel werk
- 3.4 Werk in de buitendienst
- 3.5 Uitvoerend en technisch werk

### 4 Goede voorbeelden

- 4.1 Slim en plezierig werken bij het klantencentrum Services
- 4.2 Slim en plezierig werken bij de Personeels- en salarisadministratie
- 4.3 Slim en plezierig werken bij bodes
- 4.4 Verduidelijking van werkopdrachten met een opdrachtenformulier
- 4.5 Verbetering van de communicatie tussen leidinggevende en medewerkers
- 4.6 Leren van meer ervaren collega's met een mentorennetwerk
- 4.7 Loopbaanadviescentrum BalanZ
- 4.8 Stille kamer voor stresstraining

### 5 Een Plan van Aanpak voor slim en plezierig werken

- 5.1 Stap 1: wat is de waarde die uw afdeling creëert?
- 5.2 Stap 2: hoe ziet het werkproces op uw afdeling eruit?
- 5.3 Stap 3: welke verstoringen en verspillingen zitten in het werkproces?
- 5.4 Stap 4: het nemen van maatregelen
- 5.5 Stap 5: creëren van een prettige werksituatie
  - 5.5.1 Knelpunten achterhalen en oplossingen vinden in gesprekken met medewerkers
  - 5.5.2 Vier randvoorwaarden voor werkplezier

## HOODSTUK 1

# INLEIDING

Provinciale organisaties hebben zich voorgenomen om te werken aan bestuurlijke vernieuwing en aan verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening. Tegelijkertijd zien veel provincies zich geconfronteerd met bezuinigingen en de noodzaak om de begroting terug te schroeven. Er moet dus meer gedaan worden met hetzelfde aantal mensen of, in het geval van krimpende budgetten, moet er hetzelfde gedaan worden met minder mensen. Meer en betere diensten leveren met krimpende budgetten kan alleen als er doelmatiger en efficiënter wordt gewerkt. Dat is waar veel provincies nu voor staan.

Voor u als leidinggevende betekent dit dat steeds meer van u gevraagd wordt om medewerkers optimaal in te zetten. U moet zorgen dat uw team of afdeling de diensten levert die worden verlangd op zo doelmatig mogelijke wijze, zonder dat dit ten koste gaat van uw medewerkers. U moet erop letten dat medewerkers gemotiveerd en betrokken blijven bij het werk en dat de werkdruk beheersbaar blijft. Dit betekent dat er niet simpelweg gekozen kan worden om harder te gaan werken.

Wellicht is harder werken een oplossing die hier en daar de productiviteit kan verhogen, maar uit metingen blijkt dat veel medewerkers bij provincies de werkdruk al hoog vinden. Harder werken is dan geen optie. Wat wél een optie is, is slimmer werken. Slimmer werken is met minimale inspanningen maximaal resultaat bereiken door vernieuwend om te gaan met technologie, de organisatie te optimaliseren en/of personeel beter in te zetten. Slimmer werken is ook het boeken van meer resultaat door het werk zodanig in te richten dat het werk met meer plezier wordt uitgevoerd.

### 1.1 Leeswijzer

Dit voorbeeldenboek geeft u inzicht en ideeën hoe u op uw afdeling, bureau of in uw team slimmer en met meer plezier kunt werken. De voorbeelden zijn aangedragen door de provincies. In hoofdstuk twee vindt u een uitleg over het begrip 'slim en plezierig werken'. In het derde hoofdstuk worden suggesties gegeven voor maatregelen die u kunt nemen om slim en plezierig te werken. De maatregelen zijn verdeeld naar vijf werkprocessen zodat u suggesties kunt selecteren die zo goed mogelijk aansluiten bij het type werk op uw afdeling, bureau of team. Ter inspiratie zijn in hoofdstuk vier praktijkvoorbeelden beschreven van slim en plezierig werken. Ten slotte staat in hoofdstuk vijf een Plan van Aanpak beschreven dat de vijf stappen beschrijft naar slim en plezierig werken.

## HOODSTUK 2

# WAT IS SLIM EN PLEZIERIG WERKEN?

Slim en plezierig werken is met een minimum aan inspanning een maximum aan resultaat behalen met behoud van plezier in het werk. Klinkt mooi, maar waar hebben we het dan over? Slimmer werken is verbeteringen of vernieuwingen toepassen zodat de doelmatigheid en de kwaliteit van de diensten toenemen en motivatie en betrokkenheid van medewerkers vergroot worden.

### *Het begint met een soepel stromend werkproces.....*

Slim en plezierig werken begint bij de kern van het werk: soepel lopende werkprocessen. Dit is goed te vergelijken met het plezier wat sommige mensen kunnen hebben als ze thuis soepel een vijfgangenmenu in de keuken maken of als het doe-het-zelven van een nieuwe badkamer van een leien dakje loopt. Deze situaties laten zien dat als het maakproces soepel verloopt, het plezierig en uitdagend kan zijn om het werk uit te voeren. Dat geldt niet alleen voor activiteiten als koken of doe-het-zelven maar ook voor werkzaamheden in provinciale organisaties. Een niet onbelangrijke bijkomstigheid is dat soepel lopende processen leiden tot een grotere doelmatigheid en een beheersbare werkdruk.

### *...met daarbij een prettige werksituatie.*

Maar er kan alleen worden genoten van soepel stromende processen als ook een aantal andere zaken in en rondom het werk op orde zijn. Het is hetzelfde als dat het moeilijk is om plezier in het koken te hebben als u tegelijkertijd inzit over een aanvaring met een familielid. In het werk in provincies gaat het om de volgende zaken waarin naast een soepel lopend werkproces voorzien moet zijn. In de eerste plaats zijn dat goede relaties met

collega's en leidinggevende. In de meeste provinciale organisaties zijn er gelukkig goede werkrelaties. Meestal blijkt pas als relaties verstoord raken hoe belangrijk een goede verstandhouding is voor het plezier in het werk. Daarnaast zijn goede ontwikkelingsmogelijkheden van belang. Het gaat hier om zaken als zitten medewerkers qua loopbaanperspectief op de juiste plek en worden ze nog voldoende uitgedaagd door het werk. Verder is een goede balans tussen werk en privé van belang voor plezier in het werk. Voor medewerkers met zorgtaken is het belangrijk dat werktijden aansluiten bij zorgtaken of dat werktijden flexibel zijn. En ten slotte geldt voor sommige functies die contacten met lastige personen met zich meebrengen dat het goed is als er bescherming is tegen lastig of zelfs agressief gedrag. De onderstaande figuur vat dit alles samen.

Figuur 2.1 Onderwerpen bij slim en plezierig werken



### 1.1 Hoe wordt het werk slimmer en plezieriger?

Zoals gezegd is het startpunt van slim en plezierig werken een soepel stromend werkproces. We beginnen daarom met het bekijken hoe het 'productieproces' in een provinciale organisatie verloopt.

#### Een stroomschema geeft inzicht in het werkproces....

We gebruiken daarvoor het 'in-door-uit' schema (zie figuur 2.2) en stellen ons drie vragen.

1. **In:** wat stoppen we in het werkproces aan hulpmiddelen en materialen?
2. **Door:** hoe richten we het werkproces in zodat wat er 'in' gaat, leidt tot de gewenste diensten?
3. **Uit:** tot welke gewenste resultaten (diensten) en andere uitkomsten leidt deze vorm van slim werken?

De uitkomst ('uit') bepaalt of we slim werken. De uitkomst is in de eerste plaats de gewenste kwaliteit en kwantiteit van de diensten die we maken. Deze heeft een directe relatie met de tevredenheid bij burgers en bestuurders

over het resultaat. Maar er zijn ook andere resultaten zoals een grotere doelmatigheid en efficiency, uitdagender werk zonder werkdruk en meer gemotiveerde en betrokken medewerkers.

#### ... en laat zien waar het proces gestroomlijnd kan worden...

Waar het bij slim en plezierig werken om draait is dat het werkproces soepel verloopt, dat er geen haperingen of verstoringen zijn in het werk, en dat werk soepel wordt overgedragen van de ene afdeling naar de andere. Vaak kan hier nog op gewonnen worden. In werkprocessen kunnen allerlei kronkels zitten waardoor het werk langer duurt dan noodzakelijk en het niet duidelijk is waarom bepaalde werkzaamheden uitgevoerd worden. Slimmer werken probeert deze kronkels weg te nemen door nieuwe vormen van technologie, organisatie en personeelsinzet toe te passen. Slimmer werken is eigenlijk het verbeteren of innoveren van de inzet van technologie, organisatie en medewerkers (zie figuur 2.3).

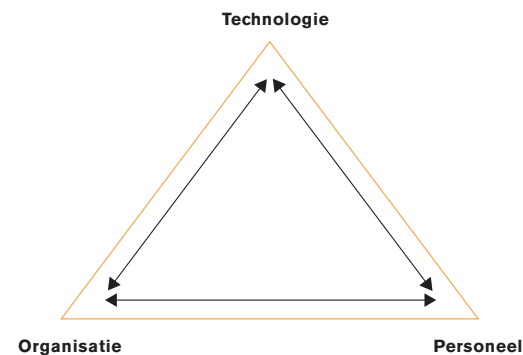
Figuur 2.2 In-door-uit schema slim werken



### ... waardoor doelmatigheid toeneemt en werkdruk vermindert.

Door werkprocessen te stroomlijnen wordt het werk voor medewerkers leuker omdat zij geen dingen hoeven te doen die overbodig zijn of ergernis opwekken. Daardoor wordt de werkdruk minder. Voor de organisatie betekent slimmer werken dat de doelmatigheid wordt vergroot omdat er geen tijd besteed wordt aan onnodige werkzaamheden.

Figuur 2.3 Innoveren van het werkproces



Zonder uitputtend te zijn, bedoelen we met slimmer werken innovaties over de volgende thema's - al dan niet in samenhang met elkaar:

#### Medewerkers

- juiste bezetting (formatie, werkduur, werktijden);
- juiste competenties (opleiding, ervaring, vaardigheden);
- juiste gedrag (organisatiecultuur, rollen, communicatie, leiderschap, participatie).

#### Organisatie:

- optimaal werkproces en organisatiestructuur;
- optimaal inrichting van functies, teams/afdelingen (balans tussen mogelijkheden en taakeisen);
- goed functionerend management/bestursstructuur (hiërarchie, medezeggenschap, overleg);
- goed functionerend organisatiebeleid en managementsystemen

#### Technologie:

- Juiste software (praktisch, gebruiksvriendelijk)
- Juiste hardware (geen storingen, gebruiksvriendelijk)
- Juiste communicatiemiddelen (goed functionerende e-mail, internet, intranet);
- Juiste hulpmiddelen (ergonomisch geschikt).

In hoofdstuk 5 wordt een plan van aanpak voor slim en plezierig werken beschreven.

## HOODSTUK 3

# SUGGESTIES VOOR SLIM EN PLEZIERIG WERKEN

In dit hoofdstuk worden suggesties gegeven voor mogelijke maatregelen die u kunt nemen als u slim en plezierig wilt gaan werken. Er wordt hier onderscheid gemaakt naar vijf verschillende werkprocessen binnen provincies omdat elk werkproces zodanig van elkaar verschilt dat het zijn eigen maatregelen nodig heeft. De vijf processen zijn:

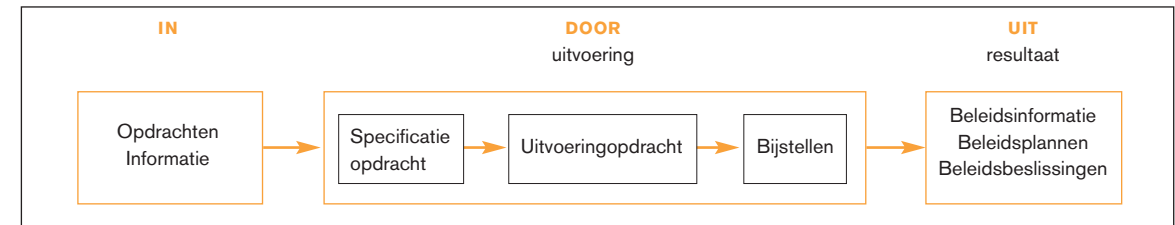
1. **BELEIDSWERK**
2. **BELEIDSONDERSTEUNEND WERK**
3. **ADMINISTRATIEF/SECRETARIEEL WERK**
4. **WERK IN DE BUITENDIENST**
5. **UITVOEREND/TECHNISCH WERK**

Bij elke proces wordt eerst in het kort beschreven hoe het werkproces eruit ziet en wat de aangrijpingspunten zijn voor slim en plezierig werken. Vervolgens worden op het werkproces toegespitste suggesties gegeven om slim en plezierig te werken. De maatregelen zullen niet allemaal nieuw voor u zijn en waarschijnlijk voert u een groot deel van de maatregelen al uit. De lijst is bedoeld om u inspiratie en nieuwe ideeën te geven. Uiteraard is er geen blauwdruk voor slim en plezierig werken in provincies en dienen de maatregelen maatwerk te zijn. Het is daarom goed wanneer verbeteringen zoveel mogelijk aansluiten bij uw lopende beleid en gedragen worden door uw medewerkers. In hoofdstuk vier staan enkele goede voorbeelden uit de praktijk over slim en plezierig werken om de maatregelen nog meer tot leven te brengen.



## 3.1 BELEIDSWERK

Een belangrijk deel van het werk in provincies bestaat uit beleidsontwikkeling. Vele beleidsmedewerkers zijn hier dagelijks op verschillende manieren mee bezig. Het werkproces van beleidsmedewerkers kan grofweg beschreven worden met het stroomschema in de figuur hiernaast. Daarbij wordt uiteraard geen recht gedaan aan alle verschillende vormen van beleidsontwikkeling, maar het schema geeft een indicatie van de bewerkingsstappen.



Figuur 3.1 Stroomschema beleidswerk

### *Met een stroomschema van het werkproces.....*

Het werk begint met een werkopdracht. Die komt binnen direct vanuit bestuurders, vanuit de ambtelijke organisatie, of vanuit bestaande planning-en-controlcycli. De opdrachten worden meestal vergezeld van informatie (beleidsplannen, onderzoeksinformatie, notities). De opdracht wordt doorgegeven via het afdelingshoofd of bureauhoofd of wordt direct aan de beleidsmedewerker doorgegeven. Vervolgens gaan beleidsmedewerkers aan de slag. Doorgaans wordt eerst de opdracht verder gespecificeerd: wat moet er precies gedaan worden en wat wordt er precies verwacht. De uitvoering kan bestaan uit het verzamelen van informatie, het schrijven van een beleidsdocument, het afstemmen van beleidsplannen en het verkrijgen van draagvlak. Voordat het definitieve resultaat opgeleverd wordt, wordt meestal de output nog verschillende malen bijgesteld op basis van de reacties van

betrokkenen. Het definitieve resultaat kan een beleidsplan zijn, beleidsinformatie of een beleidsbeslissing.

### *...wordt de stroom van werkzaamheden duidelijk.*

Als naar de stroom van werkzaamheden in dit werkproces wordt gekeken, dan kunnen allerlei werkzaamheden opvallen die niet slim zijn. Het kan bijvoorbeeld zijn dat de binnkomende informatie niet juist is, of onvolledig is, wat een hoop overbodig extra uitzoekwerk vraagt. Of het kan zijn dat de specificatie van de opdrachten niet helder is, waardoor niet de juiste zaken worden uitgevoerd. En zo zullen er meer activiteiten te identificeren zijn die, indien ze achterwege gelaten kunnen worden, leiden tot doelmatiger en plezieriger werk.

Naast het soepel laten stromen van het werkproces dient er ook oog te zijn voor de randvoorwaarden om slim en plezierig te kunnen werken. U kunt daarbij denken aan het

zorgen voor goede werkrelaties, het aanbieden van voldoende ontwikkelingsmogelijkheden en het zorgen voor een goede balans werk-privé. In hoofdstuk vijf (Plan van Aanpak voor slim en plezierig werken) staat uitgebreider beschreven hoe u knelpunten in het werkproces en randvoorwaarden kunt achterhalen.

### MAATREGELN VOOR SLIM EN PLEZIERIG WERKEN

Als u vastgesteld heeft waar de verbeterpunten liggen in het werkproces en de randvoorwaarden, dan kunt u verbeteringen gaan kiezen en doorvoeren. Hiernaast doen wij suggesties voor verbeteringen.

#### Maatregelen gericht op het werkproces

##### knelpunt

1. Onduidelijke of ingewikkelde verdeling van werk tussen diensten, functies en afdelingen.

2. Samenwerking met andere afdelingen verloopt niet goed (men is niet op de hoogte van elkaar werk, men heeft geen begrip voor elkaars werk, werk wordt over de schutting gegooid).

3. Geen goede werkplanning en onduidelijke prioriteiten. Sterke beïnvloeding van de werkplanning door de waan van de dag.

##### maatregelen

- Stimuleer projectmatig werken. Hierdoor ontstaan er directe afstemming en overlegmogelijkheden voor medewerkers die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor een werkproces, maar functioneel niet binnen één afdeling of dienst werken.
- Verduidelijk de taakafbakening in het werkoverleg (wie doet wat), door afstemmingsoverleg met betrokkenen of in het MT.

- Creëer medewerkers die als een 'liason' tussen afdelingen kunnen fungeren door ze aan afdelingsoverstijgende projecten mee te laten doen (bijvoorbeeld een kwaliteitsverbeteringsproject).
- Presenteer de eigen afdelingsplannen in het werkoverleg van andere afdelingen.
- Stimuleer informeel contact tussen afdelingen door het creëren van ontmoetingsruimten. Bijvoorbeeld een zithoek (in de buurt van een koffieautomaat).

- Scherp de kwaliteit en effectiviteit aan van de planning en controlecyclus: (jaarplannen, projectplannen, sectorplannen, en afdelingsplannen). Houdt 30 procent van de tijd vrij voor onverwachte activiteiten.
- Zorg voor goed agendabeheer: plan ruim van te voren alle afspraken met betrokkenen in agenda's, met name die van bestuurders.
- Vergroot de beheersing van de instroom van werkopdrachten (bijvoorbeeld door opdrachten pas aan te nemen na een

#### Maatregelen gericht op het werkproces

##### knelpunt

4. Weinig mogelijkheden om werk over te dragen (bij pieken en dalen in het werk, bij ziekte of verlof).

5. Weinig zelfstandigheid van medewerkers.

6. Weinig afwisseling in het werk.

##### maatregelen

schriftelijke specificatie van werkzaamheden, benodigde tijd en doorlooptijd).

- Stimuleer vraaggericht werken. Hierdoor wordt een duidelijkere link gelegd tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.
- Stimuleer om te onderhandelen over doelstellingen en prioriteiten met interne opdrachtgevers en bestuur. Bijvoorbeeld: onderhandelen met de gedeputeerde over het werkaanbod leidt tot een betere prioriteitsstelling en betere stroomlijning van politieke eisen.

- Bevorder multi-inzetbaarheid of werken in (vaste) duo's. Hierdoor wordt de organisatie minder kwetsbaar bij ziekte of vertrek van een medewerker en is het makkelijker om pieken in het werk op te vangen. Het werk wordt tevens aantrekkelijker omdat er meer afwisseling in het werk ontstaat.

- Voer autonome taakgroepen of zelfsturende teams in. Hierbij zijn werkzaamheden die bij één werkproces horen bij elkaar gebracht in een taakgroep en voeren medewerkers voorbereidende en coördinerende taken uit. Hierdoor kunnen medewerkers het werk meer zelfstandig uitvoeren en ontstaan er minder verstoringen in het werkproces.

- Stimuleer periodieke roulatie van taken.
- Stimuleer projectmatig werken (zie 1).
- Stimuleer het werken in teams. Hierdoor wordt het takenpakket van

#### Maatregelen gericht op het werkproces

##### knelpunt

7. Onduidelijke werkprocessen (bijvoorbeeld bij de start van een beleidsvraag).

8. Informatie die nodig is voor het werk wordt onduidelijk of onvolledig doorgegeven.

9. Informatie die nodig is voor het werk is niet snel te vinden.

##### maatregelen

medewerkers gevarieerder (zie 5).

- Beschrijf werkprocessen: wie moet wat doen, wanneer en hoe moet het worden gedaan.
- Stel effectieve werkmethode en 'best practices' vast en bespreek deze met medewerkers, bijvoorbeeld in het werkoverleg.

- Maak de eisen over aanlevering van informatie expliciet en leg ze vast op een informatiekaart waarop staat welke informatie van belang is, waarom, voor wie, wanneer de info beschikbaar moet zijn en wie de informatie aanlevert. Medewerkers kunnen dit als een soort checklistje gebruiken bij nieuwe opdrachten.

- Bespreek met de afdeling automatisering of het mogelijk is om een gezamenlijke opslagplaats te creëren die vanaf elke computers toegankelijk is. Hier kan informatie staan die voor iedereen van de afdeling nuttig is (het beheer moet in hand zijn van één persoon).

- Zorg dat er tenminste één persoon in het team is die goed weet waar informatie te vinden is en die benaderbaar is voor medewerkers (bijvoorbeeld uzelf als leidinggevende).

Wissel in het werkoverleg uit:

- wie het beste archiefsysteem heeft;
- wie tips heeft voor het ordenen van documenten in directories op de computer;

## Maatregelen gericht op het werkproces

## Maatregelen gericht op het werkproces

## Maatregelen gericht op de communicatie met medewerkers

knelpunt	maatregelen	knelpunt	maatregelen	knelpunt	maatregelen	knelpunt	maatregelen
10. Reorganisatie of samenvoegen van onderdelen van de organisatie.	<ul style="list-style-type: none"> <li>wie tips heeft voor het ordenen van e-mail in folders in plaats van alles op één hoop in de inbox.</li> <li>Leg medewerkers uit hoe je Outlook beter kunt instellen (bijvoorbeeld hoe e-mail automatisch wordt voorgesorteerd in folders).</li> <li>Nodig een deskundige uit (b.v. iemand van het archief) om in het werkoverleg tips te geven hoe je het beste informatie kunt bewaren (wanneer kies je voor A4-bakjes, hangmappen of ordners).</li> <li>Maak een showplankje op de afdeling waar u belangrijke informatie neer kunt zetten.</li> <li>Bekijk of het mogelijk is om op intranet een plek te creëren voor afdelingsinformatie.</li> </ul>	<p>11. Storingen in geautomatiseerde systemen of andere hulpmiddelen.</p> <p>12. Onrustige werkomgeving.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bundel signalen over storingen en geef ze door aan de verantwoordelijke, zodat duidelijk wordt wat de omvang van de storingen is en welke storingen zich vaak voordoen.</li> <li>Ga na wat medewerkers in bepaalde functies minimaal nodig hebben bij het verrichten van geconcentreerd werk.</li> <li>Ga na welke mogelijkheden de bestaande ruimte biedt voor het creëren van rustige werkplekken.</li> <li>Bekijk de mogelijkheden om 'sprekuren' in te voeren zodat medewerkers buiten de spreekuren geconcentreerd kunnen werken.</li> </ul>	<p>13. Knelpunten die een afdelings- of bureaubrede bespreking vereisen tussen leidinggevende en medewerkers, komen onvoldoende ter tafel.</p> <p>14. Medewerkers blijven met knelpunten in hun eigen werk rondlopen.</p>	<p>Maatregelen gericht op de communicatie met medewerkers</p> <p>knelpunt</p> <p>maatregelen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Verbeter de structuur (gebruik van een agenda, verslag, actielijst) en de effectiviteit (tweerichtingsverkeer) van het werkoverleg.</li> <li>Maak problemen bespreekbaar door (korte) vragenlijstonderzoekjes uit te voeren naar ernst en aard van knelpunten.</li> <li>U kunt ook gebruik maken van de gegevens uit de RI&amp;E of het medewerkers-tevredenheidsonderzoek.</li> <li>Benoem één van uw medewerkers tot aanjager 'slim en plezierig werken' die - eventueel na een korte opleiding - kan fungeren als waakhond voor de afdeling en vraagbaak voor collega's.</li> <li>Bekijk of u een aantal 'vroegge indicatoren voor knelpunten' kunt vinden waarmee u de vinger aan de pols kunt houden (bijvoorbeeld: aantal ziekmeldingen, aantal gemiste deadlines, verloop et cetera). Wanneer deze indicatoren in het rood staan weet u dat u actie moet ondernemen.</li> </ul>	<p>15. Te weinig teamgevoel binnen de afdeling, het team of het bureau (er zijn fricties, men begrijpt elkaar niet, er is ontevredenheid naar elkaar).</p> <p>16. (Arbeids)conflict met een medewerker.</p>	<p>knelpunt</p> <p>maatregelen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Benoem en bespreek gezamenlijke doelen waar iedereen zich achter kan scharen en enthousiast over kan worden. Bijvoorbeeld door inspraak van medewerkers bij de ontwikkeling van het afdelings- of bureauplan of het opzetten van een project 'slim en plezierig werken'.</li> <li>Voer de oude vertrouwde ideeënbus (weer) in op de afdeling.</li> <li>Stel verbetergroepjes in waarin medewerkers (vrijwillig) ideeën kunnen aandragen over hoe het beter kan.</li> <li>Stimuleer gezamenlijke sociale momenten: lunch, koffiedrinken, verjaardagen.</li> <li>Bij arbeidsconflicten bestaat bij velen de neiging om het conflict te negeren, de kunst is om in gesprek te blijven over het conflict. Dus: plan voortgangsgesprekken in en win advies in bij andere leidinggevendenden of P&amp;O.</li> </ul> <p>1 SMART = Specifiek (wie doet wat, waarmee, waar, hoe en hoe vaak), Meetbaar (wat is de prestatie-indicator en meetmethode), Acceptabel (wordt de doelstelling als zinvol en nuttig ervaren), Realistisch (wordt de doelstelling als haalbaar ervaren), Tijdsgebonden (wanneer moet het resultaat bereikt zijn).</p>

## Maatregelen gericht op de werklust (hoeveelheid werk)

## Maatregelen gericht op de individuele werknemer

## Maatregelen gericht op de werklust (hoeveelheid werk)

## knpunt

17. De taakstelling is onduidelijk of wordt niet gedeeld door u en uw medewerkers.

18. Het werk op de afdeling is toegenomen terwijl de bezetting kwantitatief en kwalitatief gelijk is gebleven.

## maatregelen

- Bespreek output en doelstellingen met medewerkers en laat hen deze expliciet maken. Bijvoorbeeld in werkinstructies of door bespreking in werkoverleg of door coaching 'on the job': 'Wat willen en kunnen we als bureau of team aan anderen leveren en onder welke voorwaarden is dat mogelijk en wenselijk? Wanneer is het werk goed genoeg?'
- Zorg dat u extra taken evenwichtig verdeelt onder medewerkers. Vaak komt het voor dat senior medewerkers teveel werk hebben terwijl junior medewerkers te weinig werk hebben. Junioren kunnen senioren ondersteunen door delen van taken over te nemen. Dat is ook goed voor de ontwikkeling van junioren.
- Maak een berekening van de kwantitatieve omvang van het werk (de werklust) voor de verschillende producten/diensten. Voor deze berekening kunnen bijvoorbeeld gegevens uit het tijdschrijfsysteem worden gebruikt.
- Stel op basis van een werklustberekening een vergelijking op tussen de huidige beschikbaarheid en de behoefte aan personeel.
- Zoek naar mogelijkheden om de druk bij zwaarbelaste bureaus er even af te halen door bijvoorbeeld het inlenen van medewerkers van andere afdelingen of inhuren van uitzendkrachten.

## knpunt

19. Medewerkers besteden te weinig tijd aan de belangrijke taken en teveel tijd aan de minder belangrijke taken.

20. Onduidelijke verdeling van werk binnen de afdelingen of bureaus.

## maatregelen

- Bespreek prioriteiten met medewerkers en maak deze expliciet (door bespreking in werkoverleg of door coaching 'on the job').
- Geef duidelijke werkinstructies aan medewerkers.
- Laat opdrachten centraal binnenkomen (bijvoorbeeld bij één contactpersoon of één mailadres) en verdeel het werk centraal, bijvoorbeeld in het werkoverleg.

## Maatregelen gericht op de individuele werknemer

## knpunt

21. Medewerkers kunnen de aan hen gestelde eisen niet of alleen met grote moeite realiseren, omdat zij niet over de noodzakelijke beroepsvaardigheden beschikken.

22. Medewerkers hebben onvoldoende plannings- of sociale vaardigheden.

23. Medewerkers hebben een persoonlijke werkstijl die niet efficiënt is.

24. Nieuwe medewerkers voelen zich 'in het diepe gegooid'.

## maatregelen

- Pas de taakeisen aan het individu aan (uiteraard voor zover dat kan en gewenst is).
- Zorg voor voldoende regelmogelijkheden voor werknemers door hen meer zelfstandigheid te geven bij het bepalen van de werkvolgorde, methode, tempo of het overleg voeren met de (politieke) opdrachtgever.
- Voer competentie management in. Stel bijvoorbeeld een persoonlijk ontwikkelingsplan op voor medewerkers met daarin een overzicht van competenties en kwalificaties die voor bepaalde taken nodig zijn.
- Bespreek het niveau van vaardigheden als een vaststaand onderdeel binnen de jaargesprekken.
- Creëer de mogelijkheid voor intervisie voor medewerkers (zie 14).
- Biedt een training aan om vaardigheden te vergroten op het gebied van planning, timemanagement, assertiviteit, stressmanagement, e.d.
- Laat een medewerker eens meedraaien in een project van een ervaren medewerker om zo te zien hoe je doelmatiger kan werken.
- Biedt begeleiding aan nieuwe medewerkers door middel van een introductieprogramma of toewijzing van een mentor. Laat nieuwkomers meelopen met meer ervaren collega's.

## knpunt

25. Medewerkers zijn 'uitgekeken' op hun werk.

26. Medewerkers hebben (tijdelijk) te maken met privéproblemen (ziekte van een gezinslid, rouw, relatieproblemen et cetera).

27. Werktijden conflicteren met zorgplichten.

28. Gevoeligheid voor stress van individuele medewerkers.

## maatregelen

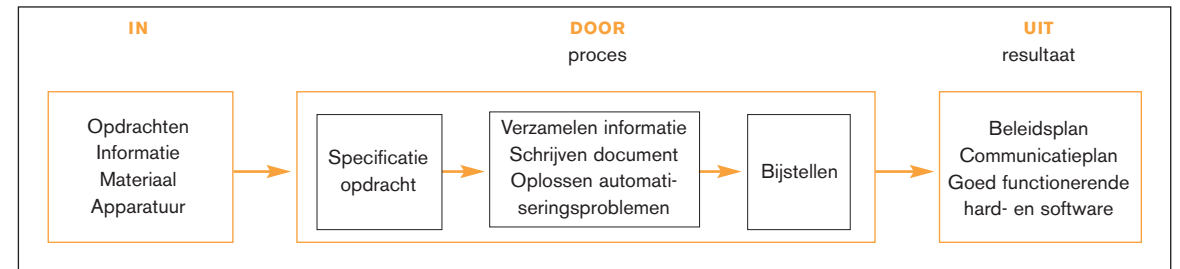
- Maak duidelijke werkinstructies voor nieuwe medewerkers.
- Bespreek ontwikkelingsmogelijkheden, oppakken van nieuwe taken, roulatie van taken.
- Indien aanwezig kan een medewerker worden verwezen naar een loopbaanadviesbureau.
- Pas de taakstelling tijdelijk aan ('uit de wind houden').
- Verwijs door naar bedrijfsmaatschappelijk werk, bedrijfsarts of huisarts.
- Let op signalen van persoonlijke problemen (afzonderen van collega's, prikkelbaarheid, lusteloosheid, mindere kwaliteit van het werk) en informeer naar de thuisituatie.
- Bespreek de mogelijkheid om gebruik te maken van flexibele werktijdregelingen (bijvoorbeeld variabele begin en eindtijden) of verlofregelingen zoals die in uw organisatie gelden.
- Ga de mogelijkheden na om te telewerken.
- Biedt een training aan gericht op bijvoorbeeld denkstijl, stressmanagement, ontspanningsoefeningen, vitaliteit et cetera.

## 3.2 BELEIDSONDERSTEUNEND WERK

In deze categorie vallen de ondersteunende processen die horen bij functies als:

- P&O-adviseur
- communicatieadviseur;
- helpdeskmedewerker;
- netwerkmedewerker;
- rekenaar;
- projectleider voorbereiding, uitvoering.

Het werkproces van beleidsondersteuners kan grofweg beschreven worden met het stroomschema in de figuur hiernaast. Daarbij wordt uiteraard geen recht gedaan aan alle verschillende vormen van beleidsondersteuning maar het schema geeft een indicatie van de bewerkingsstappen.



Figuur 3.2 Stroomschema beleidsondersteunend werk

**Met een stroomschema van het werkproces... ...wordt de stroom van werkzaamheden duidelijk.**

Het werk begint met een werkopdracht. Die wordt meestal vanuit de ambtelijke organisatie gegeven (een direct leidinggevende of direct van een collega) of vanuit bestaande planning-en-controlcycli. De opdrachten worden meestal vergezeld van informatie (toelichting van de direct leidinggevende of de medewerker, data, gegevens).

Vervolgens gaan beleidsondersteuners aan de slag. Doorgaans wordt eerst de opdracht verder gespecificeerd: wat moet er precies gedaan worden en wat wordt er precies verwacht. De uitvoering kan bestaan uit het verzamelen van informatie, het schrijven van een beleidsdocument, of het oplossen van automatiseringsproblemen. Voordat het definitieve resultaat opgeleverd wordt, wordt meestal de output nog verschillende malen bijgesteld op basis van de reacties van betrokkenen. Het definitieve resultaat kan zijn een beleidsplan zijn, een communicatiedocument of goed lopende hard- en software.

Als naar de stroom van werkzaamheden in dit werkproces wordt gekeken, dan kunnen allerlei werkzaamheden opvallen die 'niet slim' zijn. Het kan bijvoorbeeld zijn dat de binnenkomende informatie niet juist is, of onvolledig is, wat een hoop overbodig extra zoekwerk vraagt. Of het kan zijn dat de specificatie van de opdrachten niet helder is, waardoor niet de juiste zaken worden uitgevoerd. En zo zullen er meer activiteiten te identificeren zijn die indien ze achterwege gelaten kunnen worden leiden tot doelmatiger en plezieriger werk.

Naast het soepel laten stromen van het werkproces dient er ook oog te zijn voor de randvoorwaarden om slim en plezierig te kunnen werken. De randvoorwaarden voor beleidsondersteuners betreffen vooral het zorgen voor goede werkrelaties en een goede balans werk-privé. Daarnaast is ook het aanbieden van voldoende ontwikkelingsmogelijkheden van belang. Bescherming tegen

lastige personen kan voor sommigen een randvoorwaarde zijn. In hoofdstuk vijf (Plan van Aanpak voor slim en plezierig werken), staat uitgebreider beschreven hoe u knelpunten in het werkproces en randvoorwaarden kunt achterhalen.

### MAATREGELEN VOOR SLIM EN PLEZIERIG WERKEN

Als u vastgesteld heeft waar de verbeterpunten liggen in het werkproces en de randvoorwaarden dan kunt u verbeteringen gaan kiezen en doorvoeren. Hiernaast doen wij suggesties voor verbeteringen.

#### Maatregelen gericht op het werkproces

##### knelpunt

1. Samenwerking met andere afdelingen of bureaus verloopt niet goed (anderen houden zich niet aan de procedures, men wordt te laat betrokken, werk wordt over de schutting gegooid).

2. Geen goede werkplanning en onduidelijke prioriteiten. Sterke beïnvloeding van de werkplanning door de waan van de dag.

##### maatregelen

- Presenteer de eigen afdelingsplannen in het werkoverleg van andere afdelingen. Licht toe wat het nut is van de afspraken met de ondersteunende afdelingen.
- Benoem de uiterste aanlevertermijnen.
- Creëer medewerkers die als een 'liason' tussen afdelingen kunnen fungeren door ze aan afdelingsoverstijgende projecten mee te laten doen (bijvoorbeeld een kwaliteitsverbeteringsproject).
- Stimuleer informeel contact tussen afdelingen door het creëren van ontmoetingsruimten. Bijvoorbeeld een zithoek (in de buurt van een koffieautomaat).
- Houdt een logboek bij met verstoringen, zodat duidelijk wordt hoe vaak en met welke afdelingen de samenwerking niet goed loopt. Op basis van deze informatie kunnen de betreffende afdelingshoofden worden aangesproken.

- Scherp de kwaliteit en effectiviteit aan van de planning-en-controlcyclus: (jaarplannen, projectplannen, sectorplannen en afdelingsplannen). Houdt 30 procent van de tijd vrij voor onverwachte activiteiten.
- Zorg voor goed agendabeheer: plan ruim van te voren alle afspraken met betrokkenen in agenda's, met name die van bestuurders.
- Vergroot de beheersing van de instroom van werkopdrachten (bijvoorbeeld door opdrachten pas aan te laten nemen na een schriftelijke specificatie van werkzaamheden, benodigde tijd en doorlooptijd).

#### Maatregelen gericht op het werkproces

##### knelpunt

3. Onduidelijke of ingewikkelde verdeling van werk tussen diensten, functies en afdelingen.

4. Informatie die nodig is voor het werk wordt onduidelijk, onvolledig of te laat doorgegeven.

5. Informatie die nodig is voor het werk is niet snel te vinden.

##### maatregelen

stimuleer medewerkers om te onderhandelen met interne opdrachtgevers over doelstellingen en prioriteiten.

- Stimuleer projectmatig werken. Hierdoor ontstaan er directe afstemming en overlegmogelijkheden voor medewerkers die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor een werkproces, maar functioneel niet binnen één afdeling of dienst werken.
- Verduidelijk de taakafbakening in werkoverleg (wie doet wat), door afstemmingsoverleg met betrokkenen of in het MT.

- Maak de eisen over aanlevering van informatie expliciet en leg ze vast op een informatiekaart waarop staat welke informatie van belang is, waarom, voor wie, wanneer de info beschikbaar moet zijn en wie de informatie aanlevert. Medewerkers kunnen dit als een soort checklistje gebruiken bij nieuwe opdrachten.

- Bespreek met de afdeling automatisering of het mogelijk is om een gezamenlijke opslagplaats op de computers te creëren waar informatie op kan staan die voor iedereen van de afdeling toegankelijk moet zijn (het beheer moet in hand zijn van één persoon).
- Zorg dat er tenminste één persoon in het team is die goed weet waar informatie te vinden is en die benaderbaar is voor medewerkers (bijvoorbeeld uzelf als leidinggevende).

#### Maatregelen gericht op het werkproces

##### knelpunt

6. Onduidelijke werkprocessen (bijvoorbeeld bij nieuwe procedures).

7. Weinig mogelijkheden om werk over te dragen

##### maatregelen

- Wissel in het werkoverleg uit:
  - wie het beste archiefsysteem heeft;
  - wie tips heeft voor het ordenen van documenten in directories op de computer;
  - wie tips heeft voor het ordenen van e-mail in folders in plaats van alles op één hoop in de inbox.
- Leg medewerkers uit hoe je Outlook beter kunt instellen (bijvoorbeeld hoe e-mail automatisch wordt voorgesorteerd in folders).
- Nodig een deskundige uit (b.v. iemand van het archief) om in het werkoverleg tips te geven hoe je het beste informatie kunt bewaren (wanneer kies je voor A4-bakjes, hangmappen of ordners).
- Maak een showplankje op de afdeling waar u belangrijke informatie neer kunt zetten.
- Bekijk of het mogelijk is om op intranet een plek te creëren voor afdelingsinformatie.

- Beschrijf het werkprocessen: wie moet wat doen, wanneer en hoe moet het worden gedaan. Een stroomschema kan het werkproces nog inzichtelijker maken.
- Stel effectieve werkmethode en 'best practices' vast en bespreek deze met medewerkers, bijvoorbeeld in het werkoverleg.

- Bevorder multi-inzetbaarheid of werken in (vaste) duo's. Hierdoor wordt de organisatie minder kwetsbaar bij ziekte of

## Maatregelen gericht op het werkproces

## Maatregelen gericht op het werkproces

## Maatregelen gericht op de communicatie met medewerkers

knelpunt	maatregelen	knelpunt	maatregelen	Maatregelen gericht op de communicatie met medewerkers	knelpunt	maatregelen	
(bij pieken en dalen in het werk, bij ziekte of verloop).	vertrek van een medewerker en is het makkelijker om pieken in het werk op te vangen. Het werk wordt tevens aantrekkelijker omdat er meer afwisseling in het werk ontstaat.		medewerkers mogelijkheden biedt om te participeren in het veranderingsproces.	<b>Maatregelen gericht op de communicatie met medewerkers</b> <b>knelpunt</b> 13. Knelpunten die een afdelings- of bureaubrede bespreking vereisen tussen leidinggevende en medewerkers, komen onvoldoende ter tafel.			
8. Weinig afwisseling in het werk.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stimuleer periodieke roulatie van taken.</li> <li>• Stimuleer projectmatig werken (zie 3).</li> <li>• Stimuleer het werken in teams. Hierdoor wordt het takenpakket van medewerkers gevarieerder (zie 9).</li> </ul>	12. Onrustige werkomgeving.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Houdt rekening met een mogelijke toename in de werklust als gevolg van werkzaamheden die medewerkers dienen uit te voeren ten behoeve van de reorganisatie.</li> <li>• Ga na wat medewerkers in bepaalde functies minimaal nodig hebben bij het verrichten van geconcentreerd werk.</li> <li>• Ga na welke mogelijkheden de bestaande ruimte biedt voor het creëren van rustige werkplekken.</li> <li>• Bekijk de mogelijkheden om 'sprekuren' in te voeren zodat medewerkers buiten de spreekuren geconcentreerd kunnen werken.</li> </ul>			15. Te weinig teamgevoel binnen de afdeling, het bureau of het team (er zijn fricties, men begrijpt elkaar niet, er is ontevredenheid naar elkaar)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kers makkelijker dan in werkoverleg of in gesprekken met de leidinggevende vrijuit kunnen praten over het aanpakken van lastige problemen (dit werkt alleen als de deelnemers zowel iets kunnen halen als brengen).</li> <li>• Benoem en bespreek gezamenlijke doelen waar iedereen zich achter kan scharen en enthousiast over kan worden. Bijvoorbeeld door inspraak van medewerkers bij de ontwikkeling van het bureauplan of het opzetten van een project 'slim en plezierig werken'.</li> <li>• Voer de oude vertrouwde ideeënbus (weer) in op de afdeling.</li> <li>• Stel verbetergroepjes in waarin medewerkers (vrijwillig) ideeën kunnen aandragen over hoe het beter kan.</li> <li>• Stimuleer gezamenlijke sociale momenten: lunch, koffiedrinken, verjaardagen.</li> </ul>
9. Weinig zelfstandigheid van medewerkers.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voer autonome taakgroepen of zelfsturende teams in. Hierbij zijn werkzaamheden die bij één werkproces horen bij elkaar gebracht in een taakgroep en voeren medewerkers voorbereidende en coördinerende taken uit. Hierdoor kunnen medewerkers het werk meer zelfstandig uitvoeren en worden verstoringen in het werkproces verminderd.</li> </ul>			14. Medewerkers blijven met knelpunten in hun eigen werk rondlopen.		16. Conflict met een medewerker.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bij (arbeids)conflicten bestaat bij velen de neiging om het conflict te negeren, de kunst is om in gesprek te blijven over het conflict. Dus: plan voortgangsgesprekken in en win advies in bij andere leidinggevenden of P&amp;O.</li> </ul>
10. Storingen in geautomatiseerde systemen of andere hulpmiddelen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bundel signalen over storingen en geef ze door aan de verantwoordelijke, zodat duidelijk wordt wat de omvang van de storingen is en welke storingen zich vaak voordoen.</li> </ul>						
11. Reorganisatie of samenvoegen van onderdelen van de organisatie.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geef zo snel mogelijk duidelijkheid over personele veranderingen en veranderingen in de functie-inhoud.</li> <li>• Communiceer veranderingen niet per memo of e-mail, maar in direct contact met medewerkers.</li> <li>• Combineer een 'top-down' benadering met een 'bottom-up' werkwijze die</li> </ul>						

2 SMART = Specifiek (wie doet wat, waarmee, waar, hoe en hoe vaak), Meetbaar (wat is de prestatie-indicator en meetmethode), Acceptabel (wordt de doelstelling als zinvol en nuttig ervaren), Realistisch (wordt de doelstelling als haalbaar ervaren), Tijdsgebonden (wanneer moet het resultaat bereikt zijn).



## Maatregelen gericht op de werklust (hoeveelheid werk)

## Maatregelen gericht op de individuele werknemer

## Maatregelen gericht op de werklust (hoeveelheid werk)

knelpunt	maatregelen
17. De taakstelling is onduidelijk of wordt niet gedeeld door u en medewerkers.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bespreek output en doelstellingen met medewerkers en laat hen deze expliciet maken. Bijvoorbeeld in werkinstructies of door bespreking in werkoverleg of door coaching 'on the job': 'Wat willen en kunnen we als afdeling, bureau of team aan anderen leveren en onder welke voorwaarden is dat mogelijk en wenselijk? Wanneer is het werk goed genoeg?'</li> <li>Zorg dat u extra taken evenwichtig verdeelt onder medewerkers. Vaak komt het voor dat senior medewerkers teveel werk hebben terwijl junior medewerkers te weinig werk hebben. Junioren kunnen senioren ondersteunen door delen van taken over te nemen. Dat is ook goed voor de ontwikkeling van junioren.</li> <li>Maak een berekening van de kwantitatieve omvang van het werk (de werklust) voor de verschillende producten/diensten. Voor deze berekening kunnen bijvoorbeeld gegevens uit het tijdschrijfsysteem worden gebruikt.</li> <li>Stel op basis van een werklustberekening een vergelijking op tussen de huidige beschikbaarheid en de behoefte aan personeel.</li> <li>Zoek naar mogelijkheden om de druk bij zwaar belaste personen er even af te halen door bijvoorbeeld het inlenen van medewerkers van andere afdelingen of inhuren van uitzendkrachten.</li> </ul>
18. Het werk op de afdeling is toegenomen terwijl de formatie kwantitatief en kwalitatief gelijk is gebleven.	

knelpunt	maatregelen
19. Medewerkers besteden te weinig tijd aan de belangrijke taken en teveel tijd aan de minder belangrijke taken.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bespreek prioriteiten met medewerkers en maak deze expliciet (door bespreking in werkoverleg of door coaching 'on the job').</li> <li>Geef duidelijke werkinstructies aan medewerkers.</li> <li>Laat opdrachten centraal binnenkomen (bijvoorbeeld bij één contactpersoon of één mailadres) en laat het werk centraal verdelen, bijvoorbeeld in het werkoverleg.</li> </ul>
20. Onduidelijke verdeling van werk binnen de afdelingen of bureaus.	

## Maatregelen gericht op de individuele werknemer

knelpunt	maatregelen	knelpunt	maatregelen
21. Medewerkers kunnen de aan hen gestelde eisen niet of alleen met grote moeite realiseren, omdat zij niet over de noodzakelijke beroeps vaardigheden beschikken.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pas de taakeisen aan het individu aan (voor zover dat kan en gewenst is).</li> <li>Zorg voor voldoende regelmogelijkheden voor werknemers door hen meer zelfstandigheid te geven bij het bepalen van de werkvolgorde, methode, tempo of het overleg voeren met de (politieke) opdrachtgever.</li> <li>Ga na of kwaliteiten van medewerkers goed verdeeld zijn binnen en tussen afdelingen.</li> <li>Maak een overzicht van individuele opleidingsbehoeften, bijvoorbeeld op basis van functioneringsgesprekken.</li> <li>Voer competentie management in. Stel bijvoorbeeld een persoonlijk ontwikkelingsplan op voor medewerkers met daarin een overzicht van competenties en kwalificaties die voor bepaalde taken nodig zijn.</li> <li>Bespreek het niveau van vaardigheden als een vaststaand onderdeel binnen de jaargesprekken.</li> <li>Biedt opleidingen, cursussen en trainingen aan voor medewerkers.</li> <li>Creëer de mogelijkheid voor intervisie voor medewerkers (zie 14).</li> </ul>	24. Nieuwe medewerkers voelen zich 'in het diepe gegooid'.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Biedt begeleiding aan nieuwe medewerkers door middel van een introductieprogramma of toewijzing van een mentor.</li> <li>Laat nieuwkomers meelopen met meer ervaren collega's.</li> <li>Maak duidelijke werkinstructies voor nieuwe medewerkers.</li> </ul>
22. Medewerkers hebben onvoldoende plannings- of sociale vaardigheden.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Biedt een training aan om vaardigheden te vergroten op het gebied van planning, timemanagement, assertiviteit, stressmanagement, e.d.</li> </ul>	25. Medewerkers zijn 'uitgekeken' op hun werk.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bespreek ontwikkelingsmogelijkheden, oppakken van nieuwe taken, roulatie van taken.</li> <li>Indien aanwezig kan een medewerker worden verwezen naar een loopbaanadviesbureau.</li> </ul>
23. Medewerkers hebben een persoonlijke werkstijl die niet efficiënt is.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Laat een medewerker eens meedraaien in een project van een ervaren medewerker om zo te zien hoe je doelmatiger kan werken.</li> </ul>	26. Medewerkers hebben (tijdelijk) te maken met privéproblemen (ziekte van een gezinslid, rouw, relatieproblemen etcetera).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pas de taakstelling tijdelijk aan ('uit de wind houden').</li> <li>Verwijs door naar bedrijfsmaatschappelijk werk, bedrijfsarts of huisarts.</li> <li>Let op signalen van persoonlijke problemen (afzonderen van collega's, prikkelbaarheid, lusteloosheid, mindere kwaliteit van het werk) en informeer naar de thuisituatie.</li> </ul>
		27. Werktijden conflicteren met zorgplichten.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bespreek de mogelijkheid om gebruik te maken van flexibele werktijdregelingen (bijvoorbeeld variabele begin- en eindtijden) of verlofregelingen zoals die in uw organisatie gelden.</li> <li>Ga de mogelijkheden na om te telewerken.</li> </ul>
		28. Gevoeligheid voor stress van individuele medewerkers.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Biedt een training aan gericht op bijvoorbeeld denkstijl, stressmanagement, ontspanningsoefeningen, vitaliteit, et cetera.</li> </ul>

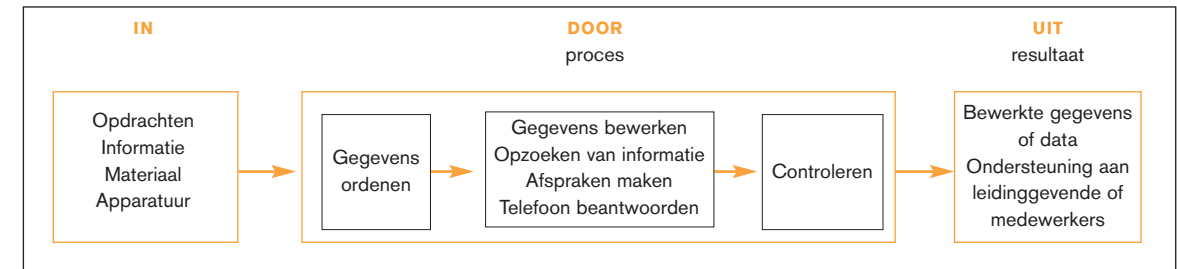


## 3.3 ADMINISTRATIEF/ SECRETARIEEL WERK

Bij dit werkproces horen functies als:

- secretaresse;
- financieel/administratief medewerker.

Het werkproces van administratief/secretarieel medewerkers kan grofweg beschreven worden zoals in de figuur hiernaast. Daarbij wordt uiteraard geen recht gedaan aan alle verschillende vormen van administratief/secretarieel werk maar het schema geeft een indicatie van de bewerkingsstappen bij dit type werk.



Figuur 3.3 Stroomschema administratief/secretarieel werk

### Met een stroomschema van het werkproces...

De werkopdracht wordt meestal vanuit de ambtelijke organisatie gegeven (een afdelingshoofd, bureauhoofd of direct van een collega) of vanuit bestaande planning-en-controlcycli. De opdrachten worden meestal vergezeld van informatie (toelichting van het afdelingshoofd/ bureauhoofd of de medewerker, data, gegevens).

Vervolgens gaan medewerkers aan de slag. Het werk begint met het ordenen van gegevens (welke informatie is er, wat ontbreekt er, wat moet er mee gebeuren). De uitvoering kan bestaan uit het bewerken of opmaken van gegevens, het opzoeken van informatie, maken van afspraken, of het beantwoorden van de telefoon. Voordat het definitieve resultaat opgeleverd wordt, wordt meestal de output nog gecontroleerd. Het definitieve resultaat kan zijn bewerkte data en ondersteuning aan leidinggevenden of medewerkers.

...wordt de stroom van werkzaamheden duidelijk.

Als naar de stroom van werkzaamheden in dit werkproces wordt gekeken, dan vallen allerlei werkzaamheden op die niet slim zijn. Het kan bijvoorbeeld zijn dat de binnenkomende informatie niet juist is, of onvolledig is, wat een hoop overbodig extra zoekwerk vraagt. Extra zoekwerk kan ook ontstaan doordat informatie niet toegankelijk opgeslagen is. Of het kan zijn dat de specificatie van de opdrachten niet helder is, waardoor niet de juiste zaken worden uitgevoerd. En zo zullen er meer activiteiten te identificeren zijn die, indien ze achterwege gelaten kunnen worden, leiden tot doelmatiger werken en meer plezier in het werk.

Naast het soepel laten stromen van het werkproces dient er ook oog te zijn voor de randvoorwaarden om slim en plezierig te kunnen werken. De randvoorwaarden voor administratief/secretarieel werk betreffen vooral het zorgen voor goede werkrelaties met de personen die worden ondersteund en het bieden van bescherming tegen lastige of zelfs agressieve personen. Wat vaak ook een knelpunt kan zijn is het gebrek aan afwisseling in het werk. In hoofdstuk vijf (Plan van Aanpak voor slim en

plezierig werken), staat uitgebreider beschreven hoe u knelpunten in het werkproces en randvoorwaarden kunt achterhalen.

### MAATREGELN VOOR SLIM EN PLEZIERIG WERKEN

Als u vastgesteld heeft waar de verbeterpunten liggen in het werkproces en de randvoorwaarden dan kunt u verbeteringen gaan kiezen en doorvoeren. Hiernaast doen wij suggesties voor verbeteringen.

#### Maatregelen gericht op het werkproces

knelpunt	maatregelen
1. Geen goede werkplanning en onduidelijke prioriteiten, spoedklussen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bekijk de mogelijkheden om werkopdrachten pas aan te nemen nadat ze tijdig zijn aangekondigd met een (eenvoudige) schriftelijke specificatie van werkzaamheden, benodigde tijd en doorlooptijd (bijvoorbeeld via e-mail of een digitaal formulier).</li> <li>Scherp de kwaliteit en effectiviteit aan van de dag- en weekplanning door het gebruik van planningsformulieren of planningsborden waarin het werk wordt ingepland.</li> <li>Stimuleer om te onderhandelen over prioriteiten met interne opdrachtgevers. Bijvoorbeeld door voorrang te geven aan werk dat op tijd is aangekondigd.</li> </ul>
2. Onduidelijkheid over wat wel bij de taak hoort en wat niet.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verduidelijk de taakafbakening in het werkoverleg (wie doet wat).</li> <li>Breng specifieke punten onder de aandacht door bijvoorbeeld een 'aandachtspunt van de week'.</li> <li>Sluit de week af met een korte evaluatie (15 minuten), bijvoorbeeld: 'wat ging goed, wat kan beter'.</li> </ul>
3. Onduidelijke werkprocessen of ingewikkelde procedures.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bespreek in het werkoverleg wie wat moet doen, wanneer en hoe het moet worden gedaan.</li> <li>Stel effectieve werkmethoden en 'best practices' vast en bespreek deze met medewerkers, bijvoorbeeld in het werkoverleg.</li> </ul>
4. Weinig zelfstandigheid van medewerkers / weinig afwisseling in het werk.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bekijk de mogelijkheden om voorbereidende taken (planning, materialen bestellen) en coördinerende taken (kwaliteit bewaken, administratie, collega's inwerken)</li> </ul>

#### Maatregelen gericht op het werkproces

knelpunt	maatregelen
aan het takenpakket van medewerkers toe te voegen (taakverrijking). Hierdoor kunnen zij het werk meer zelfstandig uitvoeren en kunnen zij makkelijker zelf verstoringen in het werkproces oplossen. Bovendien wordt het takenpakket afwisselender.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bevorder taakverbreding (toevoegen van andere taken op hetzelfde niveau) of taakrotatie (periodiek wisselen van taken op hetzelfde niveau).</li> <li>Voer, als dat kan, zelfsturende teams in. Hierbij verdelen medewerkers in een team zelfstandig voorbereidende en coördinerende taken en voeren ze deze zelfstandig uit. Medewerkers voelen zich hierdoor meer verantwoordelijk voor het werk en zijn meer betrokken bij het werk. Vergroot 'regelmogelijkheden': draag meer bevoegdheden over aan medewerkers, laat hen meer zelfstandig beslissen over de werkwijze, werkvolgorde, en het tempo (maar wel met duidelijke afspraken over te behalen resultaten).</li> </ul>
5. Weinig mogelijkheden om werk over te dragen (bij pieken en dalen in het werk, bij ziekte of verlof).	Bevorder werken in duo's waarbij de een de vaste achtervang is van de ander. Het werk wordt tevens aantrekkelijker omdat er meer afwisseling in het werk ontstaat.
6. Informatie die nodig is voor het werk wordt onjuist, onduidelijk of onvolledig doorgegeven.	Maak duidelijker welke informatie een opdrachtgever moet geven door het maken van een informatie-kaart waarop staat welke informatie van belang is. Deze kaart kunnen medewerkers gebruiken als een checklist wanneer ze nieuwe opdrachten krijgen.

#### Maatregelen gericht op het werkproces

knelpunt	maatregelen
7. Reorganisatie of samenvoegen van onderdelen van de organisatie.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geef zo snel mogelijk duidelijkheid over personele veranderingen en veranderingen in de functie-inhoud.</li> <li>Communiqueer veranderingen niet per memo of e-mail, maar in direct contact met medewerkers.</li> <li>Combineer een 'top-down' benadering met een 'bottom-up' werkwijze die medewerkers mogelijkheden biedt om te participeren in het veranderingsproces.</li> <li>Houdt rekening met een mogelijke toename in de werklast als gevolg van werkzaamheden die medewerkers dienen uit te voeren ten behoeve van de reorganisatie.</li> </ul>
8. Storingen in geautomatiseerde systemen of andere hulpmiddelen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Houd bij hoe vaak welke storingen voorkomen en geef ze door aan de verantwoordelijke, zodat duidelijk wordt wat de omvang van de storingen is en welke storingen zich vaak voordoen.</li> </ul>
9. Onrustige werkomgeving.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zorg dat documenten aan het eind van de dag opgeruimd worden. Maak vaste plaatsen waar mappen en documenten moeten worden opgeborgen; datgene wat niet meer gebruikt wordt, wordt weggegooid of gaat naar het archief.</li> <li>Ga na welke mogelijkheden de bestaande ruimte biedt voor het creëren van stille werkplekken.</li> <li>Bekijk de mogelijkheden om 'spreekuren' in te voeren zodat medewerkers buiten de spreekuren geconcentreerd kunnen werken.</li> </ul>

## Maatregelen gericht op de communicatie met medewerkers

## Maatregelen gericht op de werklast (hoeveelheid werk)

## Maatregelen gericht op de communicatie met medewerkers

## knelpunt

10. Het overleg tussen leidinggevende en medewerkers is onvoldoende om problemen in het werk op te lossen.

## maatregelen

- Verbeter de structuur (gebruik van een agenda, verslag, actielijst) en de effectiviteit (tweerichtingsverkeer) van het werkoverleg.
- Maak problemen bespreekbaar door (korte) vragenlijstonderzoekjes uit te voeren naar ernst en aard van knelpunten. U kunt ook gebruik maken van de gegevens uit de RI&E of het medewerkers-tevredenheidsonderzoek.
- Benoem een van uw medewerkers tot aanjager 'slim en plezierig werken' die - eventueel na een korte opleiding - kan fungeren als waakhond voor de afdeling/het team en vraagbaak voor collega's.
- Bekijk of u 'vroegge indicatoren voor knelpunten' kunt vinden waarmee u de vinger aan de pols kunt houden (bijvoorbeeld aantal ziekmeldingen, aantal fouten in documenten, aantal gemiste deadlines etcetera). Wanneer deze indicatoren in het rood staan dan weet u dat u actie moet ondernemen.

11. Medewerkers blijven met knelpunten in hun eigen werk rondlopen.

- Benut de jaargesprekken (waar meer tijd en ruimte is) om specifiek te vragen naar knelpunten.
- Houdt gedurende het jaar om de zoveel tijd gesprekken met medewerkers, bijvoorbeeld door eens per kwartaal een coachingsgesprek (van ongeveer een uur) te houden.

## knelpunt

12. Te weinig teamgevoel binnen de afdeling/het team (er zijn fricties, men begrijpt elkaar niet, er is ontevredenheid naar elkaar).

13. Arbeidsconflict met een medewerker.

## maatregelen

- Stimuleer gezamenlijke sociale momenten: lunch, koffiedrinken, verjaardagen. Organiseer (twee keer per jaar) een teamuitje.
- Stel verbetergroepjes in waarin medewerkers (vrijwillig) ideeën kunnen aandragen over hoe het beter kan.
- Benoem en bespreek gezamenlijke doelen waar iedereen zich achter kan scharen en enthousiast over kan worden. Bijvoorbeeld door het opzetten van een project 'slim en plezierig werken'.
- Voer de oude vertrouwde ideeënbus (weer) in op de afdeling.
- De neiging kan bestaan om het conflict te negeren. In die gevallen kan het helpen om derde partijen als klankbord voor het conflict te zoeken (bijvoorbeeld andere leidinggevenden of P&O).

## Maatregelen gericht op de werklast (hoeveelheid werk)

## knelpunt

14. De taakstelling is onduidelijk of wordt niet gedeeld door u en medewerkers.

15. Het werk op de afdeling is toegenomen terwijl de bezetting kwantitatief en kwalitatief gelijk is gebleven.

## maatregelen

- Bespreek output en het na te streven serviceniveau met medewerkers en laat hen deze expliciet maken aan de hand van concrete situaties. De vraag is hierbij: wanneer is het werk goed genoeg? Dit kan door middel van bespreking in het werkoverleg of door coaching 'on the job': wat willen en kunnen we als afdeling of team aan anderen leveren?
- Zorg dat u extra taken evenwichtig verdeelt onder medewerkers. Een aandachtspunt is een 'eerlijke' verdeling bij medewerkers die parttime werken: naar rato van werktijd, of juist niet volledig naar rato.
- Bereken de groei van de hoeveelheid werk (de werklast) voor de verschillende diensten die worden geleverd (bijvoorbeeld met gegevens uit het tijdschrijfsysteem of op basis van het aantal medewerkers dat bedient wordt).
- Zoek naar mogelijkheden om de druk bij zwaarbelaste personen er even af te halen door bijvoorbeeld het inlenen van medewerkers van andere afdelingen of inhuren van uitzendkrachten.
- Bekijk de mogelijkheden om de tijdstippen van vakanties beter aan te laten sluiten bij de pieken in het werk.

## knelpunt

16. Medewerkers besteden te weinig tijd aan de belangrijke taken en teveel tijd aan de minder belangrijke taken.

17. Onduidelijke verdeling van werk binnen de afdelingen of bureaus.

## maatregelen

- Bespreek prioriteiten met medewerkers en maak deze expliciet (door bespreking in werkoverleg of door coaching 'on the job').
- Geef duidelijke werkinstructies aan medewerkers.
- Laat opdrachten centraal binnenkomen (bijvoorbeeld bij één contactpersoon of één emailadres) en verdeel het werk centraal in het werkoverleg.

## Maatregelen gericht op de individuele werknemer

## Maatregelen gericht op de individuele werknemer

## knelpunt

18. Medewerkers kunnen de taakstelling niet of alleen met grote moeite realiseren, omdat zij niet over de noodzakelijke vakinhoudelijke vaardigheden beschikken.

19. Medewerkers hebben onvoldoende plannings- of sociale vaardigheden.

20. Medewerkers worden geconfronteerd met zeer lastige of zelfs agressieve collega's.

21. Medewerkers hebben (tijdelijk) te maken met privéproblemen (ziekte van een gezinslid, rouw, relatieproblemen, et cetera).

## maatregelen

- Maak een overzicht van individuele opleidingsbehoeften, bijvoorbeeld op basis van functioneringsgesprekken.
- Stel een persoonlijk ontwikkelingsplan op voor medewerkers met daarin een overzicht van competenties en kwalificaties die voor bepaalde taken nodig zijn. Bespreek dit in het jaargesprek.
- Wijs een meer ervaren medewerker als mentor aan voor de minder ervaren medewerkers.
- Biedt een training aan om vaardigheden te vergroten op het gebied van planning en timemanagement.
- Zorg dat medewerkers 'stoom kunnen afblazen' bij collega's.
- Laat de betrokken medewerker bijhouden hoe vaak er incidenten zijn en spreek af om boven een bepaalde frequentie in te grijpen.
- Pas de taakstelling tijdelijk aan ('uit de wind houden').
- Verwijs door naar bedrijfsmaatschappelijk werk, bedrijfsarts of huisarts.
- Let op signalen van persoonlijke problemen (afzonderen van collega's, prikkelbaarheid, lusteloosheid, mindere kwaliteit van het werk) en informeer naar de thuisituatie.

## knelpunt

22. Nieuwe medewerkers voelen zich 'in het diepe gegooid'.

23. Medewerkers zijn 'uitgekeken' op hun werk.

24. Werktijden conflicteren met zorgplichten.

25. Gevoeligheid voor stress van medewerkers.

## maatregelen

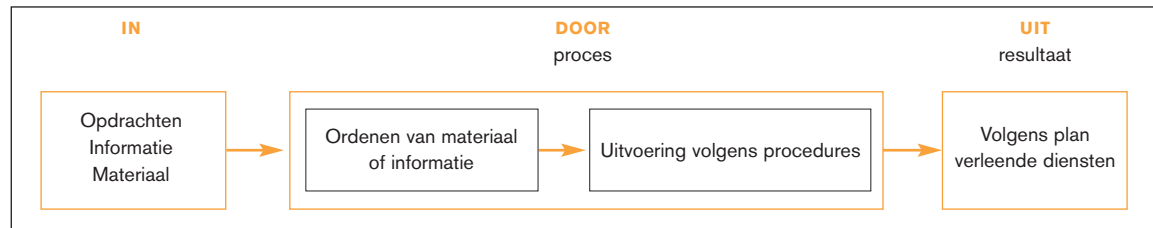
- Biedt begeleiding aan nieuwe medewerkers door middel van een introductieprogramma of toewijzing van een mentor.
- Laat nieuwkomers meelopen met meer ervaren collega's.
- Maak duidelijke werkinstructies voor nieuwe medewerkers.
- Bespreek ontwikkelingsmogelijkheden, oppakken van nieuwe taken, roulatie van taken.
- Indien aanwezig kan een medewerker worden verwezen naar een loopbaanadviesbureau.
- Bespreek de mogelijkheid om gebruik te maken van flexibele werktijdregelingen (bijvoorbeeld variabele begin- en eindtijden) of verlofregelingen zoals die in uw organisatie gelden.
- Biedt een training aan gericht op denkstijl (bijvoorbeeld een stressmanagement training, ontspanningsoefeningen, vitaliteit, et cetera).

## 3.4 WERK IN DE BUITENDIENST

Bij dit werkproces horen functies als:

- toezichthouder vergunningen;
- opzichter nieuwe werken;
- medewerkers onderhoud en beheer;
- muskusratten vangers;
- brug- en sluiswachters.

Het werkproces van deze medewerkers kan grofweg beschreven met het stroomschema in de figuur op de volgende pagina. Daarbij wordt uiteraard geen recht gedaan aan alle verschillende vormen van werk in de buitendienst maar het schema geeft een indicatie van de bewerkingsstappen.



Figuur 3.4 Stroomschema werk in de buitendienst

### Met een stroomschema van het werkproces...

Het werk komt meestal voort uit lopende beleidscycli: een toezichtsplan, een onderhoudsplan of dient zich 'vanzelf' aan: schepen die langskomen, muskusratten die gevangen moeten worden. Er zijn meestal duidelijke procedures over hoe het werk moet worden uitgevoerd.

Voordat met de uitvoering wordt begonnen moet meestal materiaal of informatie geordend worden: administratieve documenten moeten bijgewerkt worden en materialen opgehaald. De uitvoering bestaat doorgaans uit het doorlopen van de procedures voor toezicht, onderhoud, muskusratenvangst en bediening van bruggen en sluisen. Het definitieve resultaat kan zijn de volgens plan verleende diensten.

### ...wordt de stroom van werkzaamheden duidelijk.

Als naar de stroom van werkzaamheden in dit werkproces wordt gekeken, dan kunnen er werkzaamheden opvallen die 'niet slim' zijn. Deze kunnen veroorzaakt worden door verstoringen in het werkproces. In principe verlopen

werkprocessen in de buitendienst volgens procedures en zijn er meestal weinig veranderingen in de omgeving die tot een verstoring kunnen leiden. Maar verstoringen kunnen ontstaan door bijvoorbeeld verschillen in bedrijven of wisselende weersomstandigheden. Daarnaast kunnen 'niet slimme' activiteiten ontstaan wanneer procedures niet voldoende duidelijk zijn of wanneer ze onlogisch zijn. Doordat de leidinggevende vaak niet bij de medewerker in de buurt is, kan het lastig zijn om snel onduidelijkheden te bespreken en op te lossen. Een andere niet slimme activiteit kan onnodig transport zijn. En zo zullen er meer activiteiten te identificeren zijn die, indien ze achterwege gelaten kunnen worden, leiden tot doelmatiger en plezieriger werk.

Naast het soepel laten stromen van het werkproces dient er ook oog te zijn voor de randvoorwaarden om plezierig te kunnen werken. De randvoorwaarden voor werkzaamheden in de buitendienst betreffen vooral het zorgen voor een goed contact met de leidinggevende die vaak niet op dezelfde plaats werkt als de medewerker. Bescherming tegen personen die lastig of agressief zijn kan voor sommigen een randvoorwaarde zijn. In hoofdstuk vijf

(Plan van Aanpak voor slim en plezierig werken) staat uitgebreider beschreven hoe u knelpunten in het werkproces en randvoorwaarden kunt achterhalen.

### MAATREGELEN VOOR SLIM EN PLEZIERIG WERKEN

Als u vastgesteld heeft waar de verbeterpunten liggen in het werkproces en de randvoorwaarden, dan kunt u verbeteringen gaan kiezen en doorvoeren. Hiernaast doen wij suggesties voor verbeteringen.

### Maatregelen gericht op de communicatie met medewerkers

#### knelpunt

1. Medewerkers vinden dat de leidinggevende niet goed bereikbaar is.

2. Medewerkers blijven met knelpunten in hun eigen werk rondlopen.

3. Het overleg tussen leidinggevende en medewerkers is onvoldoende om problemen in het werk op te lossen.

#### maatregelen

- Ga na of er mogelijkheden zijn om beter op afstand te communiceren (bijvoorbeeld via 'draadloze' e-mail of mobiele telefoon).
- Creëer vaste momenten in de week waarop u als leidinggevende beschikbaar bent ('spreekuur').

- Houdt gedurende het jaar regelmatig gesprekken met medewerkers, begin bijvoorbeeld de week met het gezamenlijk doorspreken van de komende week. Of houdt eens per kwartaal een voortgangsgesprek.
- Benut de jaargesprekken (waar meer tijd en ruimte is) om specifiek te vragen naar knelpunten.

- Bekijk of u 'vroege indicatoren voor knelpunten' kunt vinden waarmee u de vinger aan de pols kunt houden (bijvoorbeeld aantal ziekmeldingen of vermindering in output, aantal gemaakte fouten et cetera). Wanneer deze indicatoren in het rood staan, dan weet u dat u dat u actie moet ondernemen.
- Maak problemen bespreekbaar door (korte) vragenlijstonderzoekjes uit te voeren naar ernst en aard van knelpunten. U kunt ook gebruik maken van de gegevens uit de RI&E of het medewerkers-tevredenheidsonderzoek.
- Verbeter de structuur (gebruik van een agenda, verslag, actielijst) en de

## Maatregelen gericht op de communicatie met medewerkers

knelpunt	maatregelen
4. Te weinig samenwerking tussen collega's (er zijn fricties, men begrijpt elkaar niet, er is ontevredenheid naar elkaar )	<p>effectiviteit (tweerichtingsverkeer) van het werkoverleg.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Benoem één van uw medewerkers tot aanjager 'slim en plezierig werken' die - eventueel na een korte opleiding - kan fungeren als waakhond voor het team en vraagbaak voor collega's.</li> <li>• Omdat veel functies solitair zijn is het belangrijk voor het groepsgevoel om gezamenlijke sociale momenten te creëren: bijvoorbeeld eens per maand met de hele groep koffiedrinken.</li> <li>• Stel verbetergroepjes in waarin medewerkers (vrijwillig) ideeën kunnen aandragen over hoe het beter kan. Bijvoorbeeld een groepje dat adviseert bij de inkoop van gereedschap, apparatuur of hulpmiddelen.</li> </ul>

## Maatregelen gericht op het werkproces

knelpunt	maatregelen
5. Weinig mogelijkheden om werk over te dragen (bij pieken en dalen in het werk, bij ziekte of verlof).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bevorder werken in duo's waarbij de een de vaste achtervang is van de ander. Het werk wordt tevens aantrekkelijker omdat er meer afwisseling in het werk ontstaat.</li> </ul>
6. Onduidelijkheid over wat wel bij de taak hoort en wat niet.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Breng specifieke onduidelijkheden onder de aandacht door bijvoorbeeld een 'aandachtspunt van de week'.</li> <li>• Sluit de dag af met een korte evaluatie (10 minuten), bijvoorbeeld: 'wat ging goed, wat kan beter'.</li> <li>• Verduidelijk de taakafbakening in werkoverleg (wie doet wat wanneer en hoe moet het gedaan worden).</li> </ul>
7. Onduidelijke werkprocessen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stel effectieve werkmethoden en 'best practices' vast en bespreek deze met medewerkers, bijvoorbeeld in het werkoverleg.</li> </ul>
8. Weinig zelfstandigheid van medewerkers.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bekijk de mogelijkheden om voorbereidende taken (planning, materialen bestellen) en coördinerende taken (kwaliteit bewaken, administratie, collega's inwerken) aan het takenpakket van medewerkers toe te voegen (taakverrijking). Hierdoor kunnen zij het werk meer zelfstandig uitvoeren en kunnen zij makkelijker zelf verstoringen in het werkproces oplossen. Bovendien wordt het takenpakket afwisselender.</li> <li>• Voer, als dat kan, zelfsturende teams in. Hierbij verdelen medewerkers in een team zelfstandig voorbereidende en coördine-</li> </ul>

## Maatregelen gericht op het werkproces

knelpunt	maatregelen
9. Geen goede werkplanning en onduidelijke prioriteiten.	<p>rende taken en voeren ze deze zelfstandig uit. Medewerkers voelen zich hierdoor meer verantwoordelijk voor het werk en zijn meer betrokken bij het werk.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vergroot 'regelmogelijkheden': draag meer bevoegdheden over aan medewerkers, laat hen meer zelfstandig beslissen over de werkwijze, werkvolgorde, en het tempo (maar wel met duidelijke afspraken over te behalen resultaten).</li> </ul>
10. Weinig afwisseling in het werk.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bekijk de mogelijkheden om werkdagen pas aan te nemen na een (eenvoudige) schriftelijke specificatie van werkzaamheden, benodigde tijd en doorlooptijd (bijvoorbeeld via e-mail of een digitaal formulier).</li> <li>• Bevorder taakverrijking (toevoegen van voorbereidende en coördinerende taken) en taakrotatie.</li> </ul>
11. Informatie die nodig is voor het werk wordt onjuist, onduidelijk of onvolledig doorgegeven.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maak duidelijker welke informatie een opdrachtgever moet geven door het maken van een informatiekaart waarop staat welke informatie van belang is. Deze kaart kunnen medewerkers gebruiken als een checklist wanneer ze nieuwe opdrachten krijgen.</li> </ul>
12. Reorganisatie of samenvoegen van onderdelen van de organisatie.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geef zo snel mogelijk duidelijkheid over personele veranderingen en veranderingen in de functie-inhoud.</li> <li>• Communiceer veranderingen niet per memo of e-mail, maar in direct contact met medewerkers.</li> </ul>

## Maatregelen gericht op het werkproces

knelpunt	maatregelen
13. Storingen in geautomatiseerde systemen of andere hulpmiddelen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Combineer een 'top-down' benadering met een 'bottom-up' werkwijze die medewerkers mogelijkheden biedt om te participeren in het veranderingsproces.</li> <li>• Houdt rekening met een mogelijke toename in de werklast als gevolg van werkzaamheden die medewerkers dienen uit te voeren ten behoeve van de reorganisatie.</li> <li>• Houdt bij hoe vaak welke storingen voorkomen en geef ze door aan de verantwoordelijke, zodat duidelijk wordt wat de omvang van de storingen is en welke storingen zich vaak voordoen.</li> </ul>

## Maatregelen gericht op de werklust (hoeveelheid werk)

## Maatregelen gericht op de individuele werknemer

## Maatregelen gericht op de werklust (hoeveelheid werk)

## knelpunt

14. De taakstelling is onduidelijk of wordt niet gedeeld door u en uw medewerkers.

15. Het werk is toegenomen terwijl de bezetting kwantitatief en kwalitatief gelijk is gebleven.

## maatregelen

- Bespreek output en doelstellingen met medewerkers en laat hen deze expliciet maken aan de hand van concrete situaties. De vraag is hierbij: 'wanneer is het werk goed genoeg?' Dit kan door middel van werkinstructies, door bespreking in werkoverleg of door coaching 'on the job': 'Wat willen en kunnen we als afdeling/team aan anderen leveren en onder welke voorwaarden is dat mogelijk en wenselijk?

- Zorg dat u extra taken evenwichtig verdeelt onder medewerkers. Een aandachtspunt is een 'eerlijke' verdeling bij medewerkers die parttime werken: naar rato van werktijd, of juist niet volledig naar rato.

- Bereken de groei van de hoeveelheid werk (de werklust) voor de verschillende diensten, met behulp van bijvoorbeeld gegevens uit het tijdschrijfsysteem of de output (aantal schepen, gevangen ratten, aantal bezochte locaties, et cetera)

- Zoek naar mogelijkheden om de druk bij zwaar belaste personen er even af te halen door bijvoorbeeld het inlenen van medewerkers van andere afdelingen of inhuren van uitzendkrachten.

- Bekijk de mogelijkheden om de tijdstippen van vakanties beter aan te laten sluiten bij de pieken in het werk.

## knelpunt

16. Medewerkers besteden te weinig tijd aan de belangrijke taken en teveel tijd aan de minder belangrijke taken.

17. Onduidelijke verdeling van werk binnen de afdelingen.

## maatregelen

- Bespreek prioriteiten met medewerkers en maak deze expliciet. (door bespreking in werkoverleg of door coaching 'on the job').
- Geef duidelijke werkinstructies aan medewerkers.

- Laat opdrachten centraal binnenkomen (bijvoorbeeld bij één contactpersoon of één emailadres) en laat het werk centraal verdelen, bijvoorbeeld in het werkoverleg of via de leidinggevende.

## Maatregelen gericht op de individuele werknemer

## knelpunt

18. Medewerkers kunnen de taakstelling niet of alleen met grote moeite realiseren, omdat zij niet over de noodzakelijke beroepsvaardigheden beschikken.

19. Medewerkers worden geconfronteerd met zeer lastige of zelfs agressieve personen.

20. Medewerkers zijn 'uitgekeken' op hun werk.

21. Medewerkers hebben onvoldoende plannings- of sociale vaardigheden.

22. Nieuwe medewerkers voelen zich 'in het diepe gegooid'.

## maatregelen

- Maak een overzicht van individuele opleidingsbehoeften, bijvoorbeeld op basis van functioneringsgesprekken.
- Stel een persoonlijk ontwikkelingsplan op voor medewerkers met daarin een overzicht van competenties en kwalificaties die voor bepaalde taken nodig zijn.
- Organiseer mogelijkheden voor medewerkers om (zonder een leidinggevende) af en toe bij elkaar te komen om over werkproblemen te praten (intervisie).

- Zorg dat medewerkers 'stoom kunnen afblazen' bij collega's.
- Laat de betrokken medewerker bijhouden hoe vaak er incidenten zijn en spreek af om boven een bepaalde frequentie in te grijpen.

- Bespreek ontwikkelingsmogelijkheden, oppakken van nieuwe taken, roulatie van taken.
- Indien aanwezig kan een medewerker worden verwezen naar een loopbaanadviesbureau.

- Biedt een training aan om vaardigheden te vergroten op het gebied van planning en timemanagement.

- Biedt begeleiding aan nieuwe medewerkers door middel van een introductieprogramma of toewijzing van een mentor.

## knelpunt

23. Medewerkers hebben (tijdelijk) te maken met privéproblemen (ziekte van een gezinslid, rouw, relatieproblemen, et cetera).

24. Werktijden conflicteren met zorgplichten.

25. Arbeidsconflict met een medewerker.

26. Gevoeligheid voor stress van medewerkers.

## maatregelen

- Laat nieuwkomers meelopen met meer ervaren collega's.
- Maak duidelijke werkinstructies voor nieuwe medewerkers.

- Pas de taakstelling tijdelijk aan ('uit de wind houden').
- Verwijs door naar bedrijfsmaatschappelijk werk, bedrijfsarts of huisarts.
- Let op signalen van persoonlijke problemen (afzonderen van collega's, prikkelbaarheid, lusteloosheid, mindere kwaliteit van het werk) en informeer naar de thuis situatie.

- Bespreek de mogelijkheid om gebruik te maken van flexibele werktijdregelingen (bijvoorbeeld variabele begin- en eindtijden) of verlofregelingen zoals die in uw organisatie gelden.

- De neiging kan bestaan om het conflict te negeren. In die gevallen kan het helpen om derde partijen als klankbord voor het conflict te zoeken (bijvoorbeeld andere leidinggevenden of P&O).

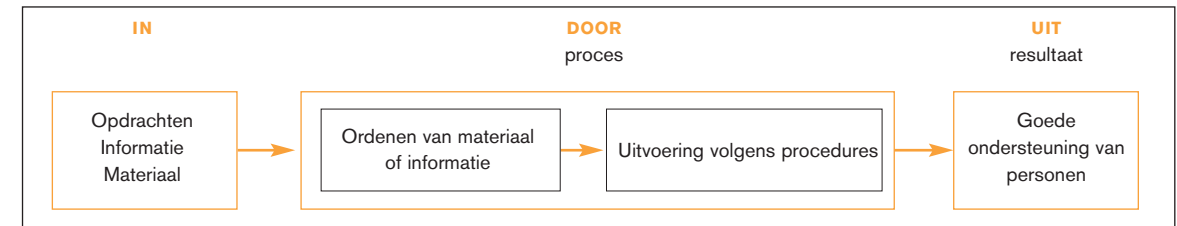
- Biedt een training aan gericht op denkstijl (bijvoorbeeld een stressmanagement training, timemanagement, assertiviteit, ontspanningsoefeningen, vitaliteit, et cetera).

## 3.5 UITVOEREND/ TECHNISCH WERK

Bij dit werkproces horen functies als:

- bodes;
- repromedewerker;
- medewerkers facilitaire zaken;
- medewerkers postkamer;
- chauffeurs;
- telefonist;
- medewerker bedrijfsrestaurant.

Het werkproces van deze medewerkers kan grofweg beschreven zoals in het stroomschema in de figuur hiernaast. Daarbij wordt uiteraard geen recht gedaan aan alle verschillende vormen van uitvoerend en technisch werk maar het schema geeft een indicatie van de bewerkingsstappen.



Figuur 3.5 Stroomschema uitvoerend/technisch werk

### *Met een stroomschema van het werkproces...*

Het werk dient zich meestal 'vanzelf' aan: documenten die rondgebracht moeten worden, personen die vervoerd moeten worden, medewerkers die langskomen voor een maaltijd, et cetera. Er zullen meestal richtlijnen zijn over hoe het werk moet worden uitgevoerd.

Meestal kan de opdracht direct worden uitgevoerd, maar in sommige gevallen moet voordat met de uitvoering wordt begonnen materiaal of informatie geordend worden: administratieve documenten moeten bijgewerkt worden en materialen opgehaald (bijvoorbeeld in de repro of bedrijfsrestaurantie). De uitvoering bestaat doorgaans uit het doorlopen van de richtlijnen voor het werk. Het resultaat is een goede ondersteuning aan personen.

### *...wordt de stroom van werkzaamheden duidelijk.*

Als naar de stroom van werkzaamheden in dit werkproces wordt gekeken, dan kunnen er werkzaamheden opvallen die 'niet slim' zijn. Bijvoorbeeld werkzaamheden die

voorkomen uit verstoringen. In principe hoeven die er niet veel te zijn omdat de uitvoering geen complexe werkzaamheden vraagt. Eventuele verstoringen kunnen zitten in pieken en dalen in het werkaanbod en verschillen tussen personen die geholpen moeten worden. Activiteiten die 'niet slim' zijn zullen met name veroorzaakt worden doordat opdrachtgevers specifieke wensen hebben die buiten de standaard werkzaamheden vallen. 'Niet slimme' activiteiten kunnen daarnaast bestaan uit onnodig transport, werk dat niet (goed) gedaan wordt omdat het niet goed ingepland is, of activiteiten die eigenlijk niet gedaan hoeven te worden maar toch gedaan worden omdat het bij medewerkers niet duidelijk is wat wel en wat niet bij de taak hoort. En zo zullen er meer activiteiten te identificeren zijn die indien ze achterwege gelaten kunnen worden leiden tot doelmatiger werken en meer plezier in het werk.

Naast het soepel laten stromen van het werkproces dient er ook oog te zijn voor de randvoorwaarden om slim en plezierig te kunnen werken. De randvoorwaarden voor uitvoerend en technisch werk betreffen vooral het zorgen voor een goede bescherming tegen personen die lastig of



agressief zijn en het zorgen voor een goede onderlinge werksfeer. In hoofdstuk vijf (Plan van Aanpak voor slim en plezierig werken) staat uitgebreider beschreven hoe u knelpunten in het werkproces en randvoorwaarden kunt achterhalen.

### MAATREGELLEN VOOR SLIM EN PLEZIERIG WERKEN

Als u vastgesteld heeft waar de verbeterpunten liggen in het werkproces en de randvoorwaarden dan kunt u verbeteringen gaan kiezen en doorvoeren. Hiernaast doen wij suggesties voor verbeteringen.

#### Maatregelen gericht op het werkproces

##### knelpunt

1. Geen goede werkplanning en onduidelijke prioriteiten, spoedklussen.

2. Onduidelijkheid over wat wel bij de taak hoort en wat niet.

3. Onduidelijke werkprocessen.

##### maatregelen

- Scherp de kwaliteit en effectiviteit aan van de dag-, week- en maandplanning door het gebruik van planningsformulieren of planningsborden waarin het werk wordt ingepland.
- Bekijk de mogelijkheden om werkopdrachten pas aan te nemen nadat ze tijdig zijn aangekondigd met een (eenvoudige) schriftelijke specificatie van werkzaamheden, benodigde tijd en doorlooptijd (bijvoorbeeld via e-mail of een digitaal formulier).
- Stimuleer om te onderhandelen over prioriteiten met interne opdrachtgevers. Bijvoorbeeld door voorrang te geven aan werk dat op tijd is aangekondigd.

- Breng specifieke onduidelijkheden onder de aandacht door bijvoorbeeld een 'aandachtspunt van de week'.
- Sluit de dag af met een korte evaluatie (10 minuten), bijvoorbeeld: 'wat ging goed, wat kan beter'.
- Verduidelijk de taakafbakening in werkoverleg (wie doet wat).

- Bespreek (in het werkoverleg): wie wat moet doen, wanneer en hoe het gedaan moet worden.
- Stel effectieve werkmethoden en 'best practices' vast en bespreek deze met medewerkers, bijvoorbeeld in het werkoverleg.

#### Maatregelen gericht op het werkproces

##### knelpunt

4. Weinig zelfstandigheid van medewerkers.

5. Weinig mogelijkheden om werk over te dragen (bij pieken en dalen in het werk, bij ziekte of verloop).

##### maatregelen

- Bekijk de mogelijkheden om voorbereidende taken (planning, materialen bestellen) en coördinerende taken (kwaliteit bewaken, administratie, collega's inwerken) aan het takenpakket van medewerkers toe te voegen (taakverrijking). Hierdoor kunnen zij het werk meer zelfstandig uitvoeren en kunnen zij makkelijker zelf verstoringen in het werkproces oplossen. Bovendien wordt het takenpakket afwisselender.
- Voer, als dat kan, zelfsturende teams in. Hierbij verdelen medewerkers in een team zelfstandig voorbereidende en coördinerende taken en voeren ze deze zelfstandig uit. Medewerkers voelen zich hierdoor meer verantwoordelijk voor het werk en zijn meer betrokken bij het werk.
- Vergroot 'regelmogelijkheden': draag meer bevoegdheden over aan medewerkers, laat hen meer zelfstandig beslissen over de werkwijze, werkvolgorde, en het tempo (maar wel met duidelijke afspraken over te behalen resultaten).

- Bevorder een bredere inzetbaarheid door taakverbreding (medewerkers voeren meerdere verschillende soorten taken uit, bijvoorbeeld naast post rondbrengen ook repro-werk).
- Bevorder werken in duo's waarbij de een de vaste achtervang is van de ander. Het werk wordt tevens aantrekkelijker omdat er meer afwisseling in het werk ontstaat.

#### Maatregelen gericht op het werkproces

##### knelpunt

6. Weinig afwisseling in het werk.

7. Informatie die nodig is voor het werk wordt onjuist, onduidelijk of onvolledig doorgegeven.

8. Reorganisatie of samenvoegen van onderdelen van de organisatie.

9. Storingen in geautomatiseerde systemen of andere hulpmiddelen.

10. Onrustige of rommelige werkomgeving.

##### maatregelen

- Stimuleer periodieke roulatie van taken.
- Bevorder taakverbreding en taakverrijking.

- Maak duidelijker welke informatie een opdrachtgever moet geven door het maken van een informatiekaart waarop staat welke informatie van belang is. Deze kaart kunnen medewerkers gebruiken als een checklist wanneer ze nieuwe opdrachten krijgen.

- Geef zo snel mogelijk duidelijkheid over personele veranderingen en veranderingen in de functie-inhoud.
- Communiceer veranderingen niet per memo of e-mail, maar in direct contact met medewerkers.
- Combineer een 'top-down' benadering met een 'bottom-up' werkwijze die medewerkers mogelijkheden biedt om te participeren in het veranderingsproces.
- Houdt rekening met een mogelijke toename in de werklast als gevolg van werkzaamheden die medewerkers dienen uit te voeren ten behoeve van de reorganisatie.

- Houd bij hoe vaak welke storingen voorkomen en geef ze door aan de verantwoordelijke, zodat duidelijk wordt wat de omvang van de storingen is en welke storingen zich vaak voordoen.

- Zorg dat rommel aan het eind van de dag opgeruimd wordt: maak vaste plaatsen waar hulpmiddelen moeten worden opgeborgen. Datgene wat niet meer

## Maatregelen gericht op de communicatie met medewerkers

## Maatregelen gericht op de werklust (hoeveelheid werk)

## Maatregelen gericht op de communicatie met medewerkers

## knoelpunt

11. Het overleg tussen leidinggevende en medewerkers is onvoldoende om problemen in het werk op te lossen.

## maatregelen

gebruikt wordt, wordt weggegooid of gaat naar het magazijn.

- Bekijk of u 'vroege indicatoren voor knelpunten' kunt vinden waarmee u de vinger aan de pols kunt houden (bijvoorbeeld aantal ziekmeldingen of vermindering in output, aantal klachten over de dienstverlening, et cetera). Wanneer deze indicatoren in het rood staan dan weet u dat u dat u actie moet ondernemen.
- Maak problemen bespreekbaar door (korte) vragenlijstonderzoekjes uit te voeren naar ernst en aard van knelpunten. U kunt ook gebruik maken van de gegevens uit de RI&E of het medewerkers-tevredenheidsonderzoek.
- Verbeter de structuur (gebruik van een agenda, verslag, actielijst) en de effectiviteit (tweerichtingsverkeer) van het werkoverleg.
- Benoem één van uw medewerkers tot aanjager 'slim en plezierig werken' die - eventueel na een korte opleiding - kan fungeren als waakhond voor het team en vraagbaak voor collega's.

12. Medewerkers blijven met knelpunten in hun eigen werk rondlopen.

- Houd gedurende het jaar om de zoveel tijd gesprekken met medewerkers, begin bijvoorbeeld de week met het gezamenlijk doorspreken van de werkzaamheden voor de komende week. Houd daarnaast coachingsgesprekken (eens per kwartaal) of spreek medewerkers aan 'on the job'.

## knoelpunt

13. Medewerkers vinden dat de leidinggevende moeilijk bereikbaar is.

14. Te weinig samenwerking tussen collega's (er zijn fricties, men begrijpt elkaar niet, er is ontevredenheid naar elkaar).

## maatregelen

- Benut de jaargesprekken (waar meer tijd en ruimte is) om specifieker te vragen naar knelpunten.

- Ga na of er mogelijkheden zijn om beter op afstand te communiceren (bijvoorbeeld via draadloze e-mail, mobiele telefoon).
- Creëer vaste momenten in de week waarop een leidinggevende beschikbaar is ('spreekuur').

- Omdat enkele functies solitair zijn (bodes, chauffeurs, telefonistes) is het belangrijk voor het groepsgevoel om gezamenlijke sociale momenten te creëren: bijvoorbeeld eens per maand gezamenlijk koffiedrinken.
- Stel verbetergroepjes in waarin medewerkers (vrijwillig) ideeën kunnen aandragen over hoe het beter kan. Bijvoorbeeld een groepje dat adviseert bij de inkoop van apparatuur of hulpmiddelen.

## Maatregelen gericht op de werklust (hoeveelheid werk)

## knoelpunt

15. De taakstelling is onduidelijk of wordt niet gedeeld door u en uw medewerkers.

16. Het werk op de afdeling is toegenomen terwijl de bezetting kwantitatief en kwalitatief gelijk is gebleven.

## maatregelen

- Bespreek output en doelstellingen met medewerkers en laat hen deze expliciet maken aan de hand van concrete situaties. De vraag is hierbij: 'wanneer is het werk goed genoeg?' Dit kan door middel van werkinstructies, door bespreking in werkoverleg of door coaching 'on the job': 'Wat willen en kunnen we als afdeling/team aan anderen leveren en onder welke voorwaarden is dat mogelijk en wenselijk?'

- Zorg dat u extra taken evenwichtig verdeelt onder medewerkers. Een aandachtspunt is een 'eerlijke' verdeling van indirect werk (overleg, administratie etc.) bij medewerkers die parttime werken: naar rato van werktijd, of juist niet volledig naar rato.
- Bereken de groei van de hoeveelheid werk (de werklust) voor de verschillende diensten, met behulp van bijvoorbeeld gegevens uit het tijdschrijfsysteem of de output (aantal poststukken, aantal medewerkers aan wie diensten worden geleverd, et cetera)
- Zoek naar mogelijkheden om de druk bij zwaarbelaste personen er even af te halen door bijvoorbeeld het inlenen van medewerkers van andere afdelingen of inhuren van uitzendkrachten.
- Bekijk de mogelijkheden om de tijdstippen van vakanties beter aan te laten sluiten bij de pieken in het werk.

## knoelpunt

17. Medewerkers besteden te weinig tijd aan de belangrijke taken en teveel tijd aan de minder belangrijke taken.

18. Onduidelijke verdeling van werk binnen de afdelingen.

## maatregelen

- Bespreek prioriteiten met medewerkers en maak deze expliciet (door bespreking in werkoverleg of door coaching 'on the job').
- Geef duidelijke werkinstructies aan medewerkers.

- Laat opdrachten centraal binnenkomen (bijvoorbeeld bij één contactpersoon of één mailadres) en verdeel het werk centraal, bijvoorbeeld in het werkoverleg of via e-mail.

## Maatregelen gericht op de individuele werknemer

## Maatregelen gericht op de individuele werknemer

## knoelpunt

19. Medewerkers kunnen de aan hen gestelde eisen niet of alleen met grote moeite realiseren, omdat zij niet over de noodzakelijke beroeps vaardigheden beschikken.

20. Medewerkers hebben (tijdelijk) te maken met privéproblemen (ziekte van een gezinslid, rouw, relatieproblemen, et cetera).

21. Medewerkers zijn 'uitgekeken' op het werk.

22. Medewerkers hebben onvoldoende plannings- of sociale vaardigheden.

## maatregelen

- Wijs een meer ervaren medewerker als mentor aan voor de minder ervaren medewerkers.
- Maak een overzicht van individuele opleidingsbehoeften, bijvoorbeeld op basis van functioneringsgesprekken.
- Stel een persoonlijk ontwikkelingsplan op voor medewerkers met daarin een overzicht van competenties en kwalificaties die voor bepaalde taken nodig zijn.

- Pas de taakstelling tijdelijk aan ('uit de wind houden').
- Verwijs door naar bedrijfsmaatschappelijk werk, bedrijfsarts of huisarts.
- Let op signalen van persoonlijke problemen (afzonderen van collega's, prikkelbaarheid, lusteloosheid, mindere kwaliteit van het werk) en informeer naar de thuis-situatie.

- Bespreek ontwikkelingsmogelijkheden, oppakken van nieuwe taken, roulatie van taken.
- Indien aanwezig kan een medewerker worden verwezen naar een loopbaanadviesbureau.

- Biedt een training aan om vaardigheden te vergroten op het gebied van planning en timemanagement.

## knoelpunt

23. Nieuwe medewerkers voelen zich 'in het diepe gegooid'.

24. Medewerkers worden geconfronteerd met zeer lastige of zelfs agressieve personen.

25. Arbeidsconflict met een medewerker.

26. Werktijden conflicteren met zorgplichten.

27. Gevoeligheid voor stress door irrationele denkstijl van medewerkers.

## maatregelen

- Biedt begeleiding aan nieuwe medewerkers door middel van een introductieprogramma of toewijzing van een mentor. Laat nieuwkomers meelopen met meer ervaren collega's.
- Maak duidelijke werkinstructies voor nieuwe medewerkers.

- Zorg dat medewerkers 'stoom kunnen afblazen' bij collega's.
- Laat de betrokken medewerker bijhouden hoe vaak er incidenten zijn en spreek af om boven een bepaalde frequentie in te grijpen.

- De neiging kan bestaan om het conflict te negeren. In die gevallen kan het helpen om derde partijen als klankbord voor het conflict te zoeken (bijvoorbeeld andere leidinggevendenden of P&O).

- Bespreek de mogelijkheid om gebruik te maken van flexibele werktijdregelingen aan (bijvoorbeeld variabele begin en eindtijden) of verlofregelingen zoals die in uw organisatie gelden.

- Biedt een training aan gericht op denkstijl (bijvoorbeeld een stressmanagement training, timemanagement, assertiviteit, ontspanningsoefeningen, vitaliteit, et cetera).

## HOODSTUK 4

# GOEDE VOORBEELDEN

### 4.1 Slim en plezierig werken bij het klantencentrum Services

Vanaf augustus 2004 zijn de werkprocessen bij het Klantencentrum Services bij de Provincie Zuid-Holland behoorlijk veranderd. Het klantencentrum is toen overgegaan naar een nieuwe locatie. Het klantencentrum heeft als taak alle interne afdelingen te ondersteunen met facilitaire zaken. In de oude situatie had iedere medewerker een eigen specialistische taak, maar in de nieuwe situatie was dit niet meer zo duidelijk. Veel werkprocessen liepen toen goed, maar toch waren er regelmatig momenten van stagnatie waardoor de werkdruk behoorlijk opliep. Dit werd voor de medewerkers een steeds groter probleem wat ook ging drukken op het plezier in het werk.

Klaas Wijnsma werd in augustus de nieuwe leidinggevende van het klantencentrum. Hij vertelt: 'Ik heb in de kennismakingsgesprekken met medewerkers wederzijdse verwachtingen uitgewisseld en gepeild wat de individuele medewerker van zijn of haar werk vond. Daarnaast heb ik in een aantal werkoverleggen maar ook in bilateraal overleg met medewerkers de lopende processen onder de loep genomen. In het werkoverleg van oktober 2004 kwam ook werkdruk aan de orde. Het verslag daarvan geeft de toenmalige situatie goed weer.'

*Binnen het klantencentrum wordt er regelmatig gesproken over een te hoge werkdruk. Klaas is van mening dat het werken binnen het klantencentrum inderdaad een bepaalde werkdruk met zich mee-*

*brengt en dat met name op de piekuren het erg druk is. Wel merkt hij op dat alleen met roepen dat het druk is men er niet zal komen. Op het moment dat er teveel vragen van klanten tegelijk binnenkomen kan dit worden gemeld bij Klaas. Tevens moet er door een ieder worden meegedacht om dit probleem en andere problemen op te lossen. Nu wordt er nog teveel naar Klaas gekeken van wat er gaat gebeuren. Hoe de toekomst van het klantencentrum eruit gaat zien is zeer afhankelijk van de mensen die er werken.*

Klaas Wijnsma: 'Ik heb daarna medewerkers als opdracht gegeven om in groepjes met elkaar te bedenken hoe de zaken verbeterd kunnen worden. In die deelprojecten ontstonden nieuwe ideeën voor het inrichten van een frontoffice en een backoffice. Zo werd er onder andere nagedacht over het adequaat aanbieden van vergaderfaciliteiten, wagenparkbeheer en regelingen met openbaar vervoer. Verder heb ik geprobeerd om medewerkers te stimuleren door middel van regelmatige individuele gesprekken. Bijvoorbeeld om zelf veel meer regeltaken uit te voeren, zoals in contacten met vervoersbedrijven!'

'Natuurlijk was het allemaal nieuw voor de medewerkers en kende het hele veranderingsproces zijn eigen hoogtenpunten en dieptepunten. De regelmatig individuele gesprekken speelden een belangrijke rol om de communicatie met medewerkers op gang te houden. Zo werd het voor mij gaandeweg ook duidelijker wat er goed ging en waar het niet lekker liep. Ik heb het idee dat door de gesprekken medewerkers zich geleidelijk meer zijn gaan verdiepen in de organisatie van de werkprocessen en

de manier waarop ze daar verbeteringen in kunnen aanbrengen.'

'Wat heeft het opgeleverd? Medewerkers geven in het werkoverleg aan dat er een stuk rust is gekomen in hun werk. Ook in jaargesprekken zeggen medewerkers dat zij het steeds beter naar hun zin hebben en weer plezier in hun werk hebben gekregen. Maar het belangrijkste vind ik dat het plezier in het werk leidt tot meer verantwoordelijkheidsgevoel waardoor interne klanten beter worden geholpen.'

'Uiteraard lukt het niet om alles in één keer onder controle te krijgen. Het is bijvoorbeeld nog steeds wachten op mogelijkheden op het gebied van automatisering - wat een adequate klantenservice echt nodig heeft. De bedoeling is om een workshop te organiseren met als doel het inzichtelijk krijgen van de genoegens en ongenoegens van het werken binnen het Klantencentrum en vervolgens een optimaliseringslag aan te gaan. Naar verwachting zullen de medewerkers een maand later allround inzetbaar zijn. Ook hierdoor zal er meer afwisseling in taken mogelijk zijn en zal het werkproces minder kwetsbaar worden.'

#### 4.2 Slim en plezierig werken bij de Personeels- en salarisadministratie

Onder de noemer 'Programma Optimalisering PSA' (personeel- en salarisadministratie) is bij de Provincie Noord-Holland gewerkt aan slim en plezierig werken. Het programma bestond uit het beschrijven van werkprocessen, uniformering van procedures (o.a. het invoeren van standaardbrieven), duidelijkheid geven over taken en werkwijzen (bijvoorbeeld heldere afspraken maken met de adviesteams), opleiden van medewerkers en het invoeren van nieuwe software. Bureauhoofd Richard van Exter is positief over de opbrengsten van het programma. 'Eén van de concrete effecten was dat de aanlevering van de mutaties en samenwerking met de adviesteams verbeterde. Doordat medewerkers zich bezig hielden met de beschrijving van werkprocessen, zijn zij heel bewust stil gaan staan bij wat ze doen en waarom dat ook alweer zo gaat. Het praten hierover levert al heel veel effect op. Zo werd zichtbaar dat er erg veel controlemomenten ingesleten waren die eigenlijk overbodig waren en veel tijd opslokten. Iedere mutatie twee keer controleren om zo een enkele fout te ontdekken werkt niet efficiënt.'

Richard van Exter vertelt dat hij na deze verbeteringen nog verder wilde gaan door te bekijken waar er onnodig tijd verloren werd en hoe dat kon worden voorkomen: 'Er bleek veel tijd verloren te gaan aan het beantwoorden van telefonische vragen over de salarisstroken. Met de invoering van een spreekuur op iedere werkdag van negen tot

tien uur konden de medewerkers de rest van de dag geconcentreerder werken. Verder werd ook duidelijk dat een aantal medewerkers onvoldoende kennis had voor het werk en dat de werkstijl van sommige medewerkers doelmatiger kon. We hebben toen de afdelingen waarvoor gewerkt wordt opnieuw verdeeld en ingevoerd om in gelijkwaardige tweetallen te werken. Hierdoor sloot het werk beter aan bij de medewerkers en ontstond de mogelijkheid dat medewerkers van elkaar konden leren.' Bureauhoofd Richard van Exter is tevreden over zijn tijdsbestedingsonderzoek: 'Na het objectief bekijken van de tijdsbesteding had ik het gevoel voldoende 'hard' materiaal te hebben om knelpunten bespreekbaar te maken en aan te pakken.'

#### 4.3 Slim en plezierig werken bij bodes

Bij de provincie Zeeland bleek uit een tijdsbestedingsonderzoek naar de postrondes van bodes dat er grote verschillen waren in de duur van de routes en taken van de bodes. Arbocoördinator Paola van der Werf heeft het tijdsbestedingsonderzoek gevolgd. Zij vertelt: 'Het toenmalige afdelingshoofd Arnold Boogaard wilde dat elke bode de deadline voor de postkamer moest kunnen halen en dat er daarnaast voldoende tijd overbleef om spoedstukken af te handelen en overige taken uit te voeren. Er is daarom gekeken naar een betere verdeling van de werklust. Paola van der Werf vertelt dat dit voorstel positief werd ontvangen door de bodes omdat de bodes actief betrokken werden bij de herverdeling: 'Er is in eerste instantie met de bodes gekeken naar het verschuiven van routes, maar daarmee alleen kwamen ze er niet uit. Daarom is ook gekeken naar het op maat maken van het gewenste serviceniveau: hoe vaak is het nodig dat de post gehaald wordt, hoeveel verzamelpunten zijn er gewenst, wat zijn de gewenste tijdstippen voor het aanleveren van post en hoe gaan we om met spoedstukken.' Dat hielp op zich al, maar daar bleef het niet bij. Paola van der Werf: 'Bodes doen naast de postrondes ook andere taken waarvan het maar de vraag was of bodes die het best konden doen, bijvoorbeeld het verzorgen van het kopieerapparaat. Die taak is daarom uiteindelijk overgedragen. Daarnaast kwamen bodes ook vaak in de knel omdat het voor degenen die spoedstukken aanleverden niet altijd duidelijk was welke stukken bodes wel of niet snel van de ene plaats naar de andere plaats moesten

brenge. De regels voor het omgaan met spoedstukken zijn daarom nog eens expliciet onder de aandacht gebracht.'

Paola van der Werf noemt als een belangrijke verbetering ook het bewust meer aandacht geven aan werkproblemen en onderlinge samenwerking. Bodes gaven heel duidelijk aan dat zij het erg zouden waarderen als daar meer ruimte voor kwam: 'Het afdelingshoofd heeft daarom in het werkoverleg hier een agendapunt van gemaakt en in zijn dagelijkse aansturing is hij hier meer aandacht aan gaan besteden.'

Het huidige afdelingshoofd Ab Lourense heeft het idee dat met deze acties bodes een betere service kunnen leveren en tegelijkertijd meer plezier in het werk hebben gekregen.

#### 4.4 Verduidelijking van werkopdrachten met een opdrachtenformulier

De afdeling projectmanagement van de provincie Noord-Holland ontwikkelde nevenstaand opdrachtformulier voor beleidsmedewerkers als hulpmiddel om werkopdrachten duidelijker te krijgen. Eén van de afdelingen die dit formulier toepast is de afdeling Personeel en Organisatie. Jon de Frenne, senior medewerker P&O vertelt dat dit formulier haar enorm geholpen heeft om in overleg met de opdrachtgever helder te krijgen wat er van haar gevraagd wordt bij nieuwe opdrachten. 'Je krijgt van je bureauhoofd een bepaalde opdracht waarna er vaak andere mensen doorheen komen die ook een visie hebben op wat er moet gebeuren. En soms zijn die visies tegenstrijdig. Met dit formulier is het veel makkelijker om de opdracht overzichtelijk te houden en verwachtingen over en weer af te stemmen. Een duidelijke opdrachtschrijving met een planning maakt het voor mij ook makkelijker om te onderhandelen als er later bijstellingen komen. Maar het belangrijkste is dat het formulier duidelijk maakt wat we van elkaar verwachten.'

opdrachtschrijving	
Projectnaam	
Opdrachtgever	
Adviseur (schaduw)	
Datum & aanwezigen intake	
Projectomschrijving	
Doel project	
Gewenst resultaat	
Aanpak	
Inbreng adviseur (eventueel ook inbreng opdrachtgever)	
Start- en einddatum	
Aantal dagen/uren per week en totaal	
Tijdschrijfcodes	
Opmerkingen	

Figuur 4.5 Opdrachtenformulier

#### 4.5 Verbetering van de communicatie tussen leidinggevende en medewerkers

Binnen bureau Milieubeheer van de Provincie Noord-Brabant is werkdruk sinds 2001 een continu aandachtspunt. De aanleiding was het gevoel dat medewerkers zich hoog moesten inzetten en zij onduidelijke verwachtingen hadden ten aanzien van het management. Daarbij waren ook de verwachtingen onduidelijk van medewerkers ten opzichte van de werkzaamheden.

Anneke Boezeman, bureauhoofd van bureau Milieubeheer vertelt daarover: 'Wij zijn binnen de bureaus continu met aanpak van de werkdruk aan de gang. In 2002 hebben we een aantal aanvullende specifieke acties ondernomen, omdat we het niet goed te pakken kregen.'

Anneke Boezeman vertelt over de maatregelen die genomen zijn: 'Ik praat ongeveer tweewekelijks in bilateraal tjes met medewerkers over hun takenpakket, wat wel en wat niet. Ook over hun beleving: hoe zit je erin. Mensen zijn zeer loyaal, naar hun opdrachtgevers maar vooral ook naar hun klanten. In dat geval vraag ik aan hen: hoe kan dit anders? Daarnaast heb ik met collega managers af en toe bijpraatjes georganiseerd waarin medewerkers hun aanpak van werkdruk op tafel leggen, en aangeven wat zij hierin van het management en van zichzelf verwachten. Uitkomsten waren bijvoorbeeld 'We zorgen dat er goede processen op gang worden gebracht, dat hoeft niet direct een 10 te zijn, maar kan ook een 7 zijn.' Een andere uitkomst is selectiever worden met het versturen van mail. Geef aan wat de ontvanger ermee moet:

per se lezen, of ter info. Verder hebben we het gehad over het duidelijk aankaarten als er teveel werk is en samen met de manager een voorstel voor fasen en keuzes maken. Later heb ik met regelmaat werkdruk met medewerkers besproken in het werkoverleg: hoe klaren we de klus, welke keuzes moeten we maken, en hoe zit je erin. Ten slotte komt het onderwerp terug in bijvoorbeeld de jaargesprekken en de planningsgesprekken. Anneke Boezeman vertelt dat het niet alleen gebleven is bij verbeteringen bij haar eigen bureau: 'Eerst is er voor de hele groep een cursus alpha-training opgezet, waar mensen op konden intekenen om de werkdruk en stress te verminderen. Een aantal mensen heeft hiervan gebruik gemaakt. Alleen al het feit dat we iets specifiek hiervoor organiseerden heeft de mensen wel goed gedaan. De alpha-methode sprak echter niet iedereen aan. Daarna hebben we nog een andere training opgezet voor de mensen van de verschillende bureaus. In de training is het onderwerp werkdruk benaderd vanuit de kant van je rolopvatting, houding, metapositie en dergelijke. Bewust is gekozen voor gemixte groepen omdat een deel van de werkdruk ook bestond uit spanningen tussen het ene bureau en het andere. Bijvoorbeeld tussen ontwikkeling en uitvoering. De groepen hebben één bijeenkomst gehad, die goed is ontvangen omdat mensen er direct iets van konden toepassen in hun werk van alledag.. Een tweede training is helaas opgeschort, vanwege... werkdruk!'

Anneke Boezeman geeft tot slot aan: 'Ik heb het gevoel dat we veel hebben bijgeleerd hoe we in complexe processen met veel partners de werkdruk de baas kunnen blijven, maar dat we er nog niet zijn. Het vergt continue

aandacht en afstemming tussen zowel de managers en medewerkers, tussen de managers onderling en tussen medewerkers onderling. We blijven er dan ook op deze wijze mee doorgaan omdat het toch duidelijk zijn vruchten afwerpt. Mensen nemen een meer professionele houding aan die hen krachtiger in hun werk zet. Daardoor wordt uiteindelijk ook de dienstverlening verbeterd.'

#### 4.6 Leren van meer ervaren collega's met een mentorennetwerk

Toen Cuno Grootsholten bij de afdeling Milieu van de Provincie Zuid-Holland kwam werken als beleidsmedewerker bij bureau Beleidsanalyse, Lucht en Energie, vroeg hij om een mentor om hem wegwijs te maken in de organisatie. Jan IJssink, werkzaam bij bureau Streekplanning, werd zijn mentor. In een tweegesprek vertellen zij over hun ervaringen met het mentorschap.

De mentor en zijn pupil heten hier mentor en mentee.

**Cuno:** 'Van Jan leer ik hoe ik bepaalde zaken kan aanpakken. Op welk moment en in welke volgorde je iets kunt doen. Dus niet alleen prioriteiten stellen maar ook leren fasen, kansrijke opties benutten.'

**Jan:** 'Soms denk ik achteraf, wat heb ik nou toch gezegd?'

**Cuno:** 'Voor mijn dagelijks werk heb ik veel te maken met ruimtelijke ordening. Jan is een echte RO-man; ik val onder Groen, Water en Milieu. Door hem kon ik gemakkelijker de brug slaan tussen de twee directies. Ik vind het leuk om gebruik te kunnen maken van het netwerk dat Jan heeft opgebouwd.'

**Jan:** 'En ik vind het leuk om mijn ervaringen over te dragen. Om te zien hoe enthousiast de nieuwe medewerkers zijn. Maar ook om te ontdekken dat zaken die voor mij vanzelfsprekend zijn, in de ogen van de nieuwe medewerker helemaal niet logisch zijn.'

**Cuno:** 'Natuurlijk moet ieder zijn eigen valkuilen meemaken. Ik vind het prettig om af en toe te kunnen reflecteren.

Mijn leidinggevende heeft daar ook profijt van.'

**Jan:** 'Toch zijn er niet veel leidinggevenden die hun medewerkers wijzen op de mogelijkheid van een mentor.'

**Cuno:** 'Er is geen 'mentee-dag' of zoiets. Ik wist van mijn directe collega's niet of zij een mentor hadden. Bij de introductiedagen krijg je een A4'tje waarop staat wat het mentorschap inhoudt. Maar er was geen presentatie van een mentor en een mentee.'

**Jan:** 'Er bestaat misschien een beeld dat het mentorschap alleen is bedoeld voor jonge medewerkers, zoals trainees. Dat is niet het geval. Iedereen die eens met een ander van gedachten wil wisselen over de organisatie en de rol die je daarin kunt vervullen kan aan een 'mentor-relatie' denken.'

**Cuno:** 'Hoe lang blijven de mentoren eigenlijk mentoren?'

**Jan:** 'Daar is geen grens aan gesteld. Ik doe het nu bijna vijf jaar. Met de mentees uit die eerste tijd heb ik nog steeds contact. Het hangt er natuurlijk vanaf of je elkaar nog iets te zeggen hebt.'

Bij de provincie Zuid-Holland wordt het mentorennetwerk actief gepromoot met de volgende tekst:

Ben je nieuw bij de provincie of ben je van functie veranderd? Of heb je een conflict met een collega of een meningsverschil met je leidinggevende? Dan is een mentor misschien een goed idee. Een mentor maakt nieuwe medewerkers wegwijs binnen de organisatie, maar helpt je ook problemen door een andere bril te bekijken. Een mentor helpt een nieuwe medewerker de weg te vinden in de provinciale organisatie. Hij beantwoordt allerlei vragen over de organisatie en is klankbord voor de gewoonten en de cultuur in de organisatie. Een mentor spiegelt door feedback te geven en geeft tips vanuit eigen kennis en ervaring. De mentoren zijn er voor nieuwe medewerkers, maar ook medewerkers die al langer



bij de provincie werken en tijdelijk behoefte hebben aan een mentor kunnen een beroep doen op deze ondersteuning. Als je een mentor wilt, kun je contact opnemen met Krista Blom, coördinator toewijzing mentoren. Je kunt ook bij de personeelsadviseur van je werkeenheden informeren hoe je een mentor kunt krijgen die bij je past.

#### 4.7 Slim en plezierig werk bij bureauhoofden

Leidinggevenden spelen een centrale rol in het faciliteren van medewerkers om slim en plezierig te werken. Maar om die rol goed te kunnen spelen moeten zij zelf ook voldoende toegerust zijn. Tonny Kortekaas, bureauhoofd van het bureau Bezwaar Beroep en Klachten, afdeling Juridische Zaken van de Provincie Noord-Holland vertelt hoe verbeteringen op dat gebied zijn opgepakt: 'De positie van bureauhoofden is onderzocht omdat er een heel duidelijk signaal was dat bureauhoofden klem zaten tussen te veel wisselende eisen. Dat waren zowel de wensen vanuit de politiek waar bureauhoofden op in moeten gaan als het personeelsbeleid voor medewerkers. Bovendien was niet altijd duidelijk wat precies de taakstelling was voor een afdeling of een bureau.'

Tonny Kortekaas vertelt: 'De belangrijkste opbrengst van de verbeteringsslag is eigenlijk dat leidinggevenden met elkaar zijn gaan praten in verschillende sessies over de door bureauhoofden ervaren werkdruk. Het was sowieso al een hele vooruitgang dat dit onderwerp bespreekbaar werd.' Maar er zijn ook meer concrete opbrengsten. In sommige MT's zijn portefeuilles herschikt en bij sommige bureaus zijn de senioren coördinerende taken gaan vervullen. Daarnaast is er op bepaalde plekken in de organisatie ook ondersteuning gekomen voor bureauhoofden op het gebied van secretariële taken en budgetbewaking. Tonny Kortekaas: 'We zijn nog niet waar we moeten zijn, maar het feit dat we nu makkelijker kunnen praten over dit item is een goede waarborg om problemen in de toekomst het hoofd te bieden.'

#### 4.8 Loopbaanadviescentrum BalanZ

Loopbaanadviescentrum BalanZ van de Provincie Zuid-Holland helpt medewerkers die zich willen oriënteren op hun loopbaan. Dit varieert van het nadenken over een andere functie tot het bezig zijn met persoonlijke groei en ontwikkeling binnen de huidige functie. Per jaar melden zich ongeveer honderd mensen.

Volgens Dominique Dobbelaar, loopbaancoach van BalanZ komen veel medewerkers binnen met de gedachte 'ik wil snel ander soort werk doen, wat is er mogelijk'. Maar in gesprek met een loopbaanadviseur kan blijken dat deze oplossing niet altijd de beste hoeft te zijn. Vaak kan een verandering in het huidige werk of in de houding van iemand al de oplossing van het probleem zijn.

Dominique Dobbelaar: 'Bij benadering vindt uiteindelijk ongeveer de helft een andere baan binnen of buiten de Provincie, een kwart vindt nieuwe mogelijkheden om zich verder te ontwikkelen binnen de eigen afdeling, en voor het resterende kwart zijn de gesprekken bij BalanZ voldoende om weer verder te kunnen in de huidige functie.'

Behalve meer inzicht in de eigen sterke en zwakke kanten, kunnen mensen hier ook hele concrete zaken leren zoals hoe je een sollicitatiebrief moet schrijven, hoe je een netwerk kunt opbouwen, of hoe je zicht krijgt op welke functies er zijn binnen de organisatie.

#### 4.9 Stille kamer voor stresstraining

In 2003 heeft de provincie Noord-Brabant de Stille Kamer in gebruik genomen, een plek waar medewerkers zich even kunnen terugtrekken om nieuwe energie op te doen.

Jeanne van Venrooij, bedrijfsmaatschappelijk werker en één van de coördinatoren van de Stille Kamer vertelt dat de stille ruimte op een aangename manier ingericht is met zachte natuurlijke stoffen en vloerbedekking met zachtgroene kleuren. Er staan geen computers in de kamer, enkel wat stoelen en kussens. Er kunnen, afhankelijk van de activiteiten, tien tot twintig mensen in de kamer.

In de stille kamer worden verschillende cursussen gegeven, bijvoorbeeld over vitaliteitsmanagement. Dit gebeurt op basis van open inschrijvingen en deze uren zijn snel volgeboekt. Verder is er een groep die 3 keer per week de dag begint met Zen-meditatie en een cursus zelfmanagement door ontspannen en ademen. Er zijn ook medewerkers die voor hun reïntegratie, vooral na een burnout, gebruik maken van de Stille Kamer.

Medewerkers die de Stille Kamer ontdekt hebben, ervaren het als een ruimte waar je je even kan afsluiten van de druk om je heen, tot jezelf kunt komen en weer opgeladen wordt om frisser en alerter te kunnen functioneren. Jeanne van Venrooij schat dat de Stille Kamer elke dag wel door een aantal medewerkers wordt gebruikt.



## HOODSTUK 5

# EEN PLAN VAN AANPAK VOOR SLIM EN PLEZIERIG WERKEN

Dit hoofdstuk gaat uitgebreider in op de manier waarop u slim en plezierig kunt gaan werken in uw afdeling of bureau. In hoofdstuk drie zijn allerlei maatregelen genoemd als suggestie. De vraag is nu hoe u tot een goede keuze van de maatregelen komt en hoe u die moet gaan invoeren. Om te komen tot een meer systematische aanpak van slim en plezierig werken worden hier vijf stappen gepresenteerd die als een leidraad kunnen dienen.

### 5.1 Stap 1: wat is de waarde die uw afdeling creëert?

Zoals eerder genoemd in hoofdstuk twee is de kern van slim en plezierig werken het soepel laten lopen van het werkproces van uw afdeling, team of bureau. Op dezelfde manier als dat mensen thuis plezier kunnen hebben wanneer het maken van een vijf-gangen menu of het doe-het-zelven van een nieuwe badkamer soepel verloopt, kunnen zij op het werk ook plezier hebben van soepel lopende werkprocessen. Om werkprocessen soepeler te laten verlopen, moet u zoeken naar overbodige, onnodige of ergerniswekkende werkzaamheden in het werkproces. Als deze handelingen uit het werkproces weggehaald kunnen worden, stroomlijnt dat het werkproces, vergroot u de doelmatigheid en vermindert u werkdruk.

### *Onnodige werkzaamheden voegen geen waarde toe....*

Of werkzaamheden overbodig zijn of niet hangt af van hun bijdrage aan de waardecreatie. Het woord 'waarde' kan hier letterlijk worden genomen door de vraag te stellen: 'Als ik bestuurders of burgers een rekening zou kunnen sturen voor de werkzaamheden van mijn afdeling, voor

welke werkzaamheden zouden zij dan bereid zijn om te betalen?'

Het antwoord is waarschijnlijk dat bestuurders alleen voor heel specifieke zaken zouden willen 'betalen', zoals beleidsinformatie of beleidsplannen, en niet voor een heleboel andere activiteiten die thans vaak wel in provincies uitgevoerd worden. Voor burgers geldt hetzelfde. Zij willen waarschijnlijk alleen betalen voor heel specifieke diensten waar zij direct wat aan hebben: het beheer van wegen of het verkrijgen van een subsidie. Er zijn dus allerlei activiteiten waar burgers of bestuurders helemaal niet voor willen betalen maar die nu toch door veel provincies worden uitgevoerd. Allelei afstemmingsoverleg bijvoorbeeld of allerlei administratieve handelingen. Dat betekent niet dat dit geen nuttige activiteiten zijn. Het betekent alleen dat met de huidige manier van werken in provincies het niet anders kan om deze werkzaamheden uit te voeren. Er is simpelweg nog geen slimmere manier voorhanden om het gewenste resultaat te halen zonder de 'waarde-loze' activiteiten uit te voeren.

### *... en moeten daarom achterwege worden gelaten.*

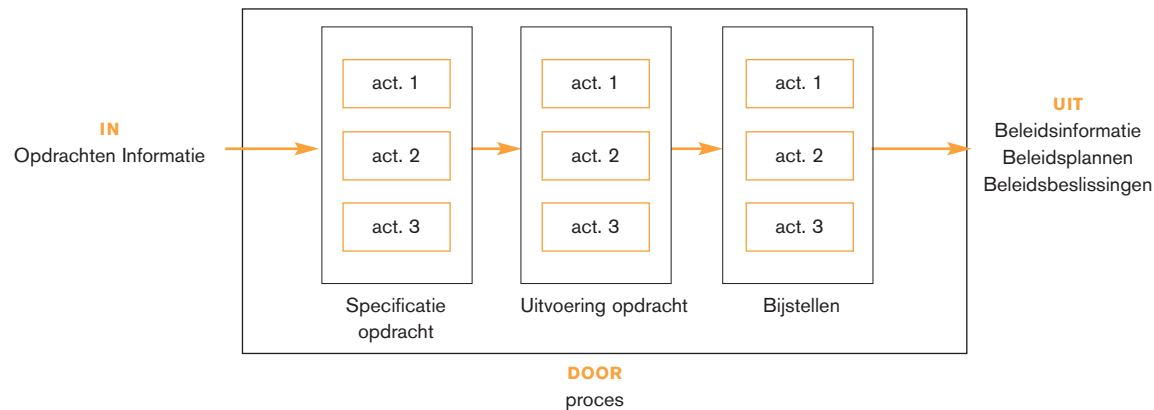
Slimmer werken beoogt om de 'waarde-loze' activiteiten weg te nemen door gebruik te maken van nieuwe technologie, innovatieve organisatievormen en vernieuwend personeelsbeleid. Door dit te doen worden tijdrovende en ergerniswekkende activiteiten verminderd. Dat heeft direct effect op doelmatigheid en werkplezier.

## 5.2 Stap 2: Hoe ziet het werkproces op uw afdeling of bureau eruit?

Om 'waarde-loze' activiteiten te elimineren moet eerst duidelijk zijn welke werkzaamheden uw medewerkers eigenlijk uitvoeren vanaf het begin van een opdracht tot aan het eindresultaat. Vervolgens kunt u nagaan welke van die werkzaamheden geen waarde hebben en mogelijk voortaan achterwege gelaten kunnen worden. Een handige manier om werkzaamheden in kaart te brengen is door het tekenen van een stroomdiagram.

In een stroomdiagram staan de verschillende taken en activiteiten die bij een werkproces horen stroomsgewijs weergegeven. Hieronder staat een voorbeeld voor het proces van het maken van een startnotitie.

Figuur 5.2 Voorbeeld stroomdiagram



### Toelichting op het stroomschema:

Voor de opdracht: 'maak een startnotitie' kunnen verschillende taken worden onderscheiden, in dit voorbeeld zijn dat er drie:

Taak 1: specificatie van de opdracht

Taak 2: uitvoering van de opdracht

Taak 3: bijstellen van de notitie na overleg met betrokkenen

In dit voorbeeld horen bij de eerste taak 'specificatie van de opdracht' weer drie activiteiten.

Wat in het proces gaat is de werkopdracht en informatie, wat er uitkomt is beleidsinformatie, een beleidsplan en eventueel een beleidsbeslissing.

### Tip:

De beste manier om werkelijk te weten welke werkzaamheden uitgevoerd worden is door op de 'werkvloer' (in de kantoorruimte) te gaan kijken wat er gedaan wordt. Dit geeft een veel realistischer beeld dan vanuit een vergaderkamer te bedenken welke activiteiten waarschijnlijk uitgevoerd worden.

## 5.3 Stap 3: Welke verstoringen en verspillingen zitten in het werkproces?

### 1. Herstelwerkzaamheden

Als het geleverde werk gebreken vertoont, dan moeten herstelwerkzaamheden worden uitgevoerd om het werk op het gewenste niveau te krijgen. Documenten moeten bijvoorbeeld opnieuw worden gemaakt of overleg moet opnieuw worden gevoerd. Dit zijn overbodige handelingen die geen waarde hebben en dus beter vermeden kunnen worden.

### 2. Onnodige werkzaamheden

Het gaat hier om werkzaamheden die van geen waarde zijn voor bestuurders of voor burgers omdat men er niet om gevraagd had. Onduidelijke eisen waaraan het werk moet voldoen zijn een belangrijke oorzaak van onnodige werkzaamheden. Onduidelijke eisen kunnen veroorzaakt worden door onduidelijke werkopdrachten of doordat het niet mogelijk is om rechtstreeks met een opdrachtgever, vaak een bestuurder, over een opdracht te praten. Voorbeelden van onnodige werkzaamheden zijn:

- te uitgebreide beleidsdocumentering;
- te langdurig en uitgebreid overleg;
- opzoeken van informatie in databestanden of bij collega's wat voorkomen had kunnen worden wanneer informatie beter toegankelijk was geweest;
- afstemmingsoverleg wat voorkomen had kunnen worden wanneer informatie duidelijk was geweest of wanneer de informatie bij diegene terecht was gekomen die het nodig had.

Onnodige onderbrekingen in het werk: de tijd die het kost om 'weer in je werk te komen' nadat je werk is onderbroken.

### 3. Wachten

Het zal duidelijk zijn dat wachten geen waardevolle handeling is. Wachten wordt veelal veroorzaakt doordat besluitvorming meestal niet continue plaatsvindt maar periodiek. Daardoor ontstaan er 'voorraden' van documenten die op een beslissing of handtekening wachten. In de tussentijd kunnen medewerkers natuurlijk wel ander nuttig werk doen, maar het wachten op een beslissing verlengt de doorlooptijd van een project enorm. Wachten is één van de redenen waarom beleidswerk vaak zo langzaam vordert.

Nog vervelender is het natuurlijk als medewerkers moeten wachten op anderen, terwijl ze niet verder kunnen met hun werk, bijvoorbeeld bij:

- wachten op mensen wiens ondersteuning/hulp direct nodig is, maar die niet direct beschikbaar zijn (automatisering, secretariële/financiële ondersteuning);
- wachten op mensen die te laat zijn voor een overleg.

### 4. Onnodige verplaatsing en transport

Het gaat hier met name om verspilling van tijd en energie door onnodige verplaatsing van apparatuur of materialen. Soms kan het ook gaan om onnodige verplaatsing van personen. Verplaatsing van apparatuur of materialen kan direct worden gesignaleerd als er bestelbussen, transportbanden of vrachtwagens gebruikt worden omdat elke verplaatsing van apparatuur of materialen een handeling is die niet waardevol is. Ook hier geldt dat de verplaatsing toch gedaan moet worden omdat met de huidige manier van werken de verplaatsing onvermijdelijk is. Waar verplaatsing wel te vermijden is maar desondanks blijft voortbestaan kan slimmer gewerkt worden. Voor verplaatsen van personen geldt in principe hetzelfde.

als voor verplaatsing van materialen, maar daar staat tegenover dat bewegen vaak wél een waardevolle activiteit kan zijn. Het is heel gezond als medewerkers een balans houden tussen zitten en bewegen. Het is daarom goed om af en toe een pauze te nemen en het werk even af te wisselen door een praatje te maken of koffie te halen. Waar het hier om gaat is het onnodig weg moeten gaan van de werkplek, zonder dat daar veel positiefs tegenover staat. Bijvoorbeeld:

- afspraken buiten de deur die beter en sneller telefonisch of per mail afgehandeld hadden kunnen worden;
- ophalen van hulpmiddelen of informatie die ook digitaal verstuurd hadden kunnen worden;
- op zoek gaan naar personen omdat niet duidelijk is waar zij zich bevinden.

#### 5.4 Stap 4: het nemen van maatregelen

Voor suggesties van maatregelen kunt u de overzichten gebruiken uit hoofdstuk drie. Om een idee te geven hoe u maatregelen kunt kiezen wordt het hiervoor genoemde voorbeeld over het maken van een startnotitie verder uitgewerkt in het kader. Er kunnen verschillende verspillingen zitten in dit deelproces die elk hun eigen maatregelen vragen.

Als eerste activiteit moet bijvoorbeeld in een gesprek met een bestuurder de opdracht worden verhelderd. De tweede activiteit is het verzamelen van benodigde informatie en de derde activiteit is het maken van afspraken met betrokkenen bij de uitvoering.

Ten aanzien van de eerste taak is het gesproken verloop dat in één keer, op korte termijn, een SMART-verheldering van de opdracht wordt verkregen. Maar in de praktijk kunnen zich allerlei verspillingen voordoen:

- **onnodige werkzaamheden:** de opdracht is op het verkeerde bordje terecht gekomen, de beleidsmedewerker is er voor niets bij betrokken.
- **wachten:** de bestuurder is niet bereikbaar (agenda is eerste twee maanden vol)
- **herstelwerkzaamheden:** het gesprek moet opnieuw omdat de eerste keer het gesprek niet goed liep (bestuurder is niet voorbereid, men begrijpt elkaar niet, miscommunicatie)
- **onnodige werkzaamheden:** het gesprek maakt niet veel duidelijk omdat blijkt dat het einddoel van de notitie eigenlijk niet duidelijk is
- **onnodige werkzaamheden:** het gesprek voegt niet veel toe omdat de bestuurder zelf te weinig informatie heeft en naar iemand anders door verwijst.

Het zal duidelijk zijn dat deze verspillingen in deze fase alleen al leiden tot ondoelmatigheid in de vorm van extra werklust en extra doorlooptijd. Daarbij komt de ergernis en werkdruk voor de betrokkenen.

Voorbeelden van mogelijke maatregelen:

- goede werkplanning maken: afspraken direct inplannen
- checklist voor 'intake' gesprek op papier: 'wat moet ik weten'
- procedures voor de 'intake' beschrijven/op papier vastleggen: wie doet wat wanneer, met gewenste doorlooptijden.
- vaardigheden verkrijgen: training, mentoring, intervisie

**Tip:** Sommige werkzaamheden zijn zo vanzelfsprekend dat ze moeilijk te herkennen zijn als verspilling. Een voorbeeld is afstemmingsoverleg. Beleidsplannen moeten veelal afgestemd worden met allerlei betrokkenen om niet langs elkaar heen te werken. Dit afstemmingsoverleg lijkt bijzonder nuttig omdat het bijdraagt aan het afstemmen van activiteiten van verschillende afdelingen op elkaar, maar is eigenlijk van geen waarde omdat de activiteit niet bijdraagt aan de waardecreatie. De vraag moet steeds zijn: als de bestuurder voor deze activiteit zou moeten betalen, zou hij of zij daartoe bereid zijn?

#### 5.5 Stap 5 Creëren van een prettige werksituatie

Zoals gezegd is het startpunt van slimmer en plezierig werken een soepel lopend werkproces. Maar bepaalde zaken moeten goed geregeld zijn voor medewerkers voordat zij ten volle het werkplezier kunnen halen uit een goed lopend werkproces. Deze zaken staan in de figuur weergegeven.



Figuur 5.1 Aandachtspunten voor slim en plezierig werken

#### 5.5.1 Knelpunten achterhalen en oplossingen vinden in gesprekken met medewerkers

De manier om te achterhalen of er knelpunten op de genoemde gebieden zijn en hoe deze moeten worden opgelost is door simpelweg medewerkers hiernaar te vragen. Dat kan bijvoorbeeld in een werkoverleg of in het kader van de jaargesprekken. Het is belangrijk dat medewerkers met wie u spreekt begrijpen wat het *doel* is van het gesprek. U bent niet op zoek naar een 'schuldige', de medewerker wordt niet ter verantwoording geroepen, maar u wilt leren van wat er 'niet goed gaat' met als doel om oplossingen te vinden voor knelpunten op uw afdeling. U vraagt medewerkers u daarbij te helpen. Het is ook belangrijk dat u medewerkers duidelijk maakt wat zij precies van u kunnen verwachten. U vraagt hen mee te denken over oplossingen, maar het is uiteraard niet zo dat bedachte oplossingen altijd per definitie ook doorgevoerd worden. Wat medewerkers van u kunnen *verwachten* is dat u alle oplossingen die bedacht worden serieus in overweging neemt of eventueel bespreekt met andere leidinggevenden of hoger management.

#### 5.5.2 Vier randvoorwaarden voor werkplezier 1. Goede relaties met collega's en leiding

Er kunnen allerlei redenen zijn waardoor de omgang met de leidinggevende of met collega's verstoord raken. De leidinggevende kan bijvoorbeeld onduidelijk zijn bij het geven van opdrachten, te hoge eisen stellen, of een stijl van leidinggeven hanteren die niet past bij het team of de afdeling. De collega's kunnen de medewerker niet snappen of niet willen snappen. Er kan ook sprake zijn van pesten of agressie op het werk. Bij ernstige conflicten op het werk zal het niet gemakkelijk zijn, hierover een

gesprek te beginnen. Het gesprek kunt u beter samen met een ander, bijvoorbeeld een P&O-medewerker, laten voeren als er sprake is van een ernstig conflict tussen u en uw medewerker.

## 2. Ontwikkelingsmogelijkheden

Medewerkers kunnen ontevreden raken als ze niet kunnen bereiken wat ze graag zouden willen bereiken in hun werk. Dat kan gaan over inhoudelijke ambities, maar het kan ook gaan om beloning. Er zijn allerlei oorzaken te bedenken die maken dat een medewerker zijn of haar ambities niet kan waarmaken. Ook onzekerheid over het voortbestaan van de baan of functie kan spanning veroorzaken. De vraag 'word ik ontslagen of niet' levert de meeste spanning op, maar ook vragen als 'krijg ik een andere functie?', 'moet ik naar een andere afdeling?' kunnen spanning opleveren. Aan ontslag of de overplaatsing is vaak niet zo veel te doen, maar in een gesprek met medewerkers of een medewerker zou uitgezocht kunnen worden hoe aan de onzekerheid iets gedaan zou kunnen worden.

## 3. Balans werk-privé

Het gaat hier om de combinatie van verplichtingen op het werk met privé-verplichtingen. Soms zorgen verplichtingen op het werk er voor dat medewerkers thuis in de knel komen. Overwerken, of werken op onregelmatige tijden, en dat op onverwachte momenten, kan er voor zorgen dat een medewerker niet meer de partner, de ouder, de zoon of dochter, of de vriend of vriendin kan zijn die hij of zij graag zou willen zijn, of dat hij of zij niet meer toe komt aan hobby's of vrijwilligerswerk. Soms zorgen verplichtingen thuis ervoor dat een mede-

werker op het werk in de knel komt. Een onverwachte extra 'zorgtaak' bijvoorbeeld kan er voor zorgen dat een medewerker (tijdelijk) niet meer aan de verwachtingen van de leidinggevende of collega's kan voldoen.

Het kan ook gaan om problemen thuis. De aandacht in het gesprek moet dan gericht zijn op de problemen op het werk, hoewel het altijd nodig is aandacht te hebben voor de problemen van medewerkers. Bij ziekte, echtscheiding of overlijden van een gezinslid, heeft een medewerker echter, naast een luisterend oor, vaak ook behoefte om op het werk iets te regelen. In het geval van het niet of moeilijk kunnen combineren van het werk met privé-taken zouden er door werkafspraken oplossingen kunnen worden gevonden.

## 4. Bescherming tegen lastige of agressieve personen

In sommige functies heeft men te maken met lastig gedrag van burgers of aanvaringen die veroorzaakt worden door de mensen met wie men werkt. Vaak is dat onderdeel van het werk. Soms zijn de problemen zodanig dat medewerkers ze mee naar huis nemen of slachtoffer zijn van agressief gedrag. Het nagaan van deze problemen in een gesprek geeft een opluchtend effect. In het gesprek kan echter ook nagedacht worden over oplossingen die maken dat een medewerker minder te maken heeft met dergelijke situaties, of zich er minder bedreigd of onplezierig door voelt.

