

Resultaatgericht en flexibel werken

Inleiding

In deze notitie geven wij uitleg over het innovatieproject 'Resultaatgericht en flexibel werken' zoals we dat in onze organisatie in 2016 gaan doorontwikkelen. We gaan in op het waarom van deze werkwijze en op onze visie. We bespreken de personele, organisatorische en financiële gevolgen en de verdere invoeringsaanpak. Dit project past ook bij het innovatieproject 'Participatie en de Participatie OR' zoals dit jaar (met subsidie) ingevoerd en toegepast wordt. Deze notitie maakt onderdeel uit van de adviesaanvraag aan de OR. De inhoud van deze notitie is ontstaan via informatie en participatie van de medewerkers en de OR en is dus een goed voorbeeld van coproductie van alle betrokkenen. De notitie geeft de kaders aan om er samen én al doende iets goeds en iets motiverend van te gaan maken.

Hoofdstuk 1. De aanleiding - waarom?

We werken als organisatie steeds meer toe naar een werkwijze waarbij de medewerker, nog meer dan voorheen, verantwoordelijk wordt gemaakt voor zijn (*) eigen werkresultaten en voor zijn rol in het totale succes van onze organisatie. Met deze werkwijze willen aansluiten bij de huidige ontwikkelingen rondom het nieuwe werken (HNW), de werkbeleving, het flexibel werken, de balans tussen werk en privé en onze andere wijze van leidinggeven c.q. aansturen. We maken bij dit project ook gebruik van de leerpunten van de reeds uitgevoerde pilot. We gaan deze werkwijze nu organisatiebreed invoeren en bepaalde voorwaarden duidelijk regelen. We sluiten ook aan bij de nieuwe wet Flexibel werken die in 2016 ingevoerd moet worden.

Hoofdstuk 2. Wat willen we - wat bedoelen we?

We willen (nog meer) gericht sturen op resultaten en ook het meer flexibel werken mogelijk maken. Hieronder geven we aan hoe we dit in onze organisatie en in onze situatie bedoelen én willen.

Resultaat gericht werken =

Jezelf in je werk, via teamwerk, vooral richten op de vooraf afgesproken kwaliteit, service en overige afspraken. Uiteraard met aandacht voor efficiënt werken en voor werkplezier. Bij resultaatgericht werken gaat het ook over het samen verbeteren van de kwaliteit, de werkwijze en het samenwerken. Resultaatgericht werken is dus 'op maat' door alle medewerkers toe te passen. Zie de voorbeelden hieronder.

Flexibel werken =

Je werk doen op een manier, op een tijdstip en/of op een werkplek die optimaal bijdraagt aan het te behalen resultaat én aan jouw persoonlijke wensen. Ook dit onderdeel van onze werkwijze is door alle medewerkers, passend bij hun werksituatie, toe te passen.

Bij resultaatgericht en flexibel werken zien we dan bijvoorbeeld de volgende situatie:

- Medewerkers werken meer aan een pakket van werkzaamheden, opdrachten en projecten met daarbij een resultaatverplichting. Over die werkzaamheden worden dus concrete afspraken gemaakt tussen leidinggevende en medewerker(s) over onder meer: de kwaliteit van het werk, de service, de hoeveelheid werk, de doorlooptijden en de deadlines.
N.B.: Overall waar in deze notitie 'hij' en 'zijn' staat, dient u ook te lezen 'zij' en 'haar'.
- Resultaatafspraken zijn, afhankelijk van de aard van de functie, zo veel mogelijk concreet, objectief (meetbaar) en worden vastgelegd.
- Bij de ene functie zal dit makkelijker zijn, dan bij de andere. De leidinggevende en de medewerker bespreken en regelen dit samen in het jaargesprek of een 'tussendoor-gesprek'.
- Bij deze werkwijze maken we ook duidelijke afspraken over het 'onvoorzien-werk' en het 'tussendoorwerk'.
- Ook over het verbeteren van het werk of van de werkwijze kunnen resultaatafspraken gemaakt worden. Passend bij de kenmerken van de functie zijn deze afspraken concreet én realistisch/haalbaar. Deze resultaatafspraken worden individueel gemaakt tijdens het jaargesprek of tussendoor in een overleg. Dit kan ook per team of projectgroep. Er worden ook afspraken gemaakt over de terugkoppeling en over de voortgangsbewaking.
- Medewerkers hebben veel meer de vrijheid om hun werk naar eigen wens en behoefte flexibel in te richten voor wat betreft de tijden waarop gewerkt wordt, de plaats waar zij dat doen (op kantoor of thuis of bij de klant of op een andere flexplek) en ook de werkwijze.
- Medewerkers krijgen veel meer de mogelijkheid om werk en privé flexibel op elkaar af te stemmen. Dit geeft meer rust en minder werkdruk.

- Wel maken we afspraken over de bereikbaarheid, het aanwezig zijn bij overleggen en het persoonlijk contact.
- Bij deze werkwijze moet er begrip zijn voor de werktijden en het niet aanwezig zijn van de parttimers en van de medewerkers die niet flexwerken, maar ook voor hen past binnen de wijze van werken een flexibele instelling.
- In plaats van sturing op aanwezigheid zullen de sturing én de zelfsturing zich dus vooral richten op het leveren van de overeengekomen resultaatafspraken. Als de medewerker de afgesproken prestaties levert, dan is het niet meer van belang welke tijd de medewerker exact op kantoor aanwezig was of wat hij precies deed en wanneer.
- De leidinggevende en de medewerker spreken af hoe hij het resultaatgericht én flexibel werken in zijn situatie op maat kan toepassen. Alle medewerkers kunnen dus in meer en mindere mate met deze werkwijze meedoen. Dit hangt wel af van de werksituatie, van de faciliteiten en vooral van de mate van taakvolwassenheid: kan én wil de medewerker zelf op deze manier werken. Bij sommige medewerkers is deze taakvolwassenheid groot; bij andere medewerkers is dit nog een ontwikkelproces dat dan al doende opgepakt wordt. Er zijn functies in onze organisatie die vanwege de publiekscontacten en werkwijze meer plaats- en tijdgebonden zijn zoals bij de Buitendienst en de KCC-functies. De flexibiliteit ten aanzien van de werktijden en de werkplek is in dat geval erg beperkt. Maar mogelijkheden om resultaatgericht te werken en het werk op een betere, flexibele manier te doen zijn er zeker wel. Er kunnen hier ook met de medewerkers afspraken gemaakt worden dat zij maximale zelfstandigheid krijgen bij de uitoefening van hun werkzaamheden. En ook, dat zij meedenken en zelf en/of samen initiatieven tonen als het gaat om verbetering van de service en de dienstverlening, het slimmer werken, de bezetting, de werkdruk, het prettiger werken en het kostenbesparend werken.
- De medewerker gaat binnen de afspraken over de werktijden en het dagvenster flexibel met zijn werktijden om en werkt dus de ene keer wat minder, de andere keer wat meer, afhankelijk van de hoeveelheid werk, de urgentie en zijn wens. Komt de medewerker structureel tijd tekort, dan is het zaak om hierover met zijn leidinggevende in gesprek te gaan en afspraken te maken.

In hoofdstuk 4 tot en met 9 werken we enkele kaders, gevolgen en maatregelen dieper uit.

Hoofdstuk 3. Ons doel – onze beoogde effecten

Onze werkwijze ‘resultaatgericht en flexibel werken’ is géén doel op zich. Het is voor ons een middel om met name de volgende effecten te bereiken:

- Een goede/nog betere kwaliteit en service van ons werk conform de gemaakte afspraken en de vastgestelde normen.
- Besparen van tijd door een ‘slimmere’ werkwijze en van reistijd door het thuis- en flexwerken.
- Een goede/betere beheersing van de werkdruk.
- Meer voldoening en meer werkplezier.
- Meer inspelen op moderne ontwikkelingen zoals: zelfsturing, teamsturing, flexibiliteit en de balans werk/privé.

Deze beoogde effecten zijn ook onderdeel van een latere evaluatie.

Hoofdstuk 4. Leidinggevenden: sturen én loslaten

Resultaatgericht en flexibel werken stelt hoge en deels nieuwe eisen aan de leidinggevenden. Van de leidinggevende wordt verwacht dat hij heldere en realistische afspraken kan maken met de individuele medewerker, vertrouwen geeft en uitstraalt en, uitgaande van de getoonde zelfstandigheid/taakvolwassenheid van de medewerker, op gepaste wijze afstand kan houden van de dagelijkse werkzaamheden van die medewerker. Het richting geven aan onze (vernieuwende) organisatie is in deze tijd te complex geworden om dit te beperken tot het management. Goede ideeën vinden we over de hele organisatie bij de medewerkers en daar moeten we gebruik van maken. We doen een beroep op de medewerkers om te participeren. Leidinggevenden zullen veel minder vanuit de hiërarchie moeten denken en handelen. Niet sturen op basis van macht, maar op basis van gezag en participatie. Medewerkers nemen in een participatierelatie meer verantwoordelijkheid, hebben meer inspiratie en tonen meer betrokkenheid. Dat is een situatie waar we naar toe gaan. Het management onderschrijft deze uitgangspunten en competenties en acht zichzelf er ook klaar voor.

Hoofdstuk 5. De medewerkers: zelfstandigheid en zelfdiscipline

Resultaatgericht en flexibel werken stelt ook hoge en deels nieuwe eisen aan de medewerkers. Zoals gezegd vraagt de nieuwe werkwijze meer zelfstandigheid/taakvolwassenheid. De medewerker kan deze taakvolwassenheid zelf sturen (zelfsturing) door de juiste prioriteiten te stellen en te kiezen voor een ‘slimme’ (efficiënte) werkwijze. Dit geldt ook voor een team (teamsturing).

Vooraf waar het gaat om een flexibele invulling van de werktijden, de werkplek en de werkwijze vraagt het om verantwoordelijkheid en zelfdiscipline. Het vraagt ook om initiatieven en een flexibele instelling waar het gaat om tijdig en goed afstemmen met leidinggevende, collega's en externen. Het vraagt ook van de medewerker dat hij kan (leren) omgaan met deze andere wijze van begeleiden en aansturen. Medewerkers worden actief ondersteund bij dit leerproces. Er ontstaat meer 'afstand' dan nu het geval is en dit vraagt daardoor van de medewerker dat hij zelf inventief is in zijn handelen en zelf (met anderen) de oplossingen bedenkt voor de problemen die hij in zijn werk tegenkomt. Uit een eerdere pilot is gebleken, dat de hiervoor benaderde medewerkers positieve ervaringen hebben opgedaan met deze werkwijze. In een thuiswerksituatie of op een andere flexplek is het bijvoorbeeld vaak gemakkelijker om zich op het werk te concentreren en is er dus minder invloed van 'de waan van de dag' en van 'storingen'.

Hoofdstuk 6. Personele gevolgen en maatregelen

Bij paragraaf 2 zijn we al ingegaan op enkele personele gevolgen van deze werkwijze. Hieronder gaan we in op enkele andere belangrijke personele aspecten.

Artikel 6.1 Registreren gewerkte tijd vervalt

In een moderne organisatie, en met bovengenoemde opzet, past het niet meer dat we sturen op gewerkte tijden of aanwezigheid, dit gaan vastleggen, controleren op voldoende aanwezigheid, etc. De resultaat-afspraken zijn bepalend en niet de tijd die de medewerker is werkzaam geweest. Dit betekent wel, dat bij een dergelijke manier van werken geen registratie van werktijden meer past.

Artikel 6.2 Aanwezigheidsregistratie

De huidige tijdsregistratie wordt afgeschaft, maar er bestaat nog wel behoefte aan een vorm van aanwezigheidsregistratie. De functie van de huidige prikklok kan dan beperkt blijven tot het registreren van aanwezigheid binnen het gebouw. Dit is met name van belang voor een goede uitoefening van de receptiefunctie en voor het kunnen ontruimen bij calamiteiten.

De aanwezigheidsregistratie kan plaatsvinden via TIM, het huidige tijdschrijfsysteem, maar mogelijk zijn er ook nog andere alternatieven. Onderzocht wordt nog wat in onze situatie de meest praktische weg van registreren is. Vooralsnog lijkt het behoud van de huidige prikklok voor uitsluitend de registratie van aanwezigheid de aangewezen oplossing.

Artikel 6.3 Tijdregistratie - verlof - verlofregistratie

(De huidige tijdregistratie verdwijnt en de medewerker wordt dus zelf verantwoordelijk voor zijn 'gewerkte tijd'. Een medewerker kan dus de ene dag/het ene moment meer werken en de andere dag/het andere moment minder. Dit is een kwestie van een goede zelfsturing en van vertrouwen.

Incidenteel kan tijdregistratie nog wel nodig zijn als bepaalde normtijden ontwikkeld moeten worden of als de gewerkte tijd bij projecten doorberekend wordt.

Structureel meer werken moet worden voorkomen. Incidenteel of voor een korte periode meer werken gebeurt in overleg en met instemming van de leidinggevende.

Het stoppen met de huidige tijdregistratie heeft gevolgen voor de verlofregistratie. Middels de nieuw te introduceren applicatie vraagt de medewerker verlof aan, en de leidinggevende beoordeelt en accordeert dit vervolgens. In het kader van harmonisering van arbeidsvoorwaarden wordt ingaande 2016 het IKB (Individueel KeuzeBudget) ingevoerd. Hiervoor vindt een uitbreiding van onze software plaats. Bij die gelegenheid wordt ook een verlofmodule toegevoegd. De kosten hiervan kunnen uit de automatiserings-budgetten worden gedekt.

Ten aanzien van de bij de start resterende verlofuren (rechtspositioneel, dan wel opgebouwd) worden collectief afspraken gemaakt. De leidinggevende kan hiervan in incidentele gevallen afwijken

Artikel 6.4 Afstemming en teamwerk

Resultaatgericht en flexibel werken leidt niet tot 'solisme'. Deze werkwijze stimuleert juist het onderling afstemmen en het teamwerk. Denk aan: je bereikbaarheid regelen, het tussendoorwerk samen regelen, het werk tijdig en goed afstemmen én aan elkaar terugkoppelen. De gemaakte resultaatafspraken zullen geen invloed mogen hebben op 'de bereidheid om elkaar te helpen'.

Artikel 6.5 Cultuuromslag - leerproces

Sturen op resultaatgericht en flexibel werken vraagt naast vaardigheden vooral van iedereen ook om een bepaalde houding/instelling (cultuur). Denk o.a. aan:

- Verantwoordelijkheid geven, maar ook: je verantwoordelijkheid nemen en waarmaken.
- Elkaar aanspreken op gemaakte (resultaat)afspraken.
- Discipline - afspraak is afspraak.
- Zelfreflectie en zelfkritiek.
- Initiatief nemen - proactief zijn.

Deze cultuur maakt onderdeel uit van het (al doende) leerproces.

Hoofdstuk 7. Organisatorische gevolgen en maatregelen

Bij deze werkwijze moeten we een aantal zaken duidelijk, anders en goed organiseren. Hieronder de belangrijkste punten.

Artikel 7.1 Werken met resultaatafspraken – de jaargesprekken

Het organisatiebreed (meer) gaan werken met resultaatafspraken is een belangrijke pijler van onze werkwijze. Het houden van de jaargesprekken is hierbij hét ‘hulpmiddel’.

Artikel 7.2 Regels en een thuiswerkovereenkomst

Deze notitie bevat de kaders voor flexibel en resultaatgericht werken. Wanneer de medewerker in overleg met zijn leidinggevende er voor kiest om deels thuis te werken, dan vindt dit plaats volgens de regels van het “reglement thuiswerken” en worden afspraken tussen de thuiswerker en de leidinggevende vastgelegd in een thuiswerkovereenkomst.

Artikel 7.3 ICT-voorzieningen

Thuiswerken is enkel mogelijk als de werkgever daarvoor de benodigde ICT-faciliteiten biedt. Momenteel zijn er op beperkte schaal mogelijkheden om het thuiswerken voldoende efficiënt mogelijk te maken. Naar verwachting zal dit binnen de samenwerking in IRvN (Ict Rijk van Nijmegen) op korte termijn zodanig worden gefaciliteerd dat invoering organisatiebreed geen belemmering meer vormt.

Artikel 7.4 Werkplekfaciliteiten

Om te kunnen thuiswerken/flexwerken dient de thuiswerker te beschikken over bepaalde voorzieningen. Deze zullen expliciet worden vermeld in het bovengenoemde reglement. Alvorens de thuis- /flexwerker toestemming krijgt, dient hij over deze voorzieningen te beschikken en te verklaren dat deze voorzieningen voldoen aan de wettelijke en de door werkgever gestelde voorschriften. Omdat thuiswerken geschiedt op vrijwillige basis, verstrekt de werkgever geen aanvullende vergoedingen aan de thuiswerker en worden er door de werkgever geen voorzieningen getroffen voor de inrichting van de thuiswerkplek.

Artikel 7.5 Privacy en beveiligingsregels

De medewerker is verantwoordelijk voor de privacy en de beveiliging ten aanzien van informatie die hij gebruikt bij de uitvoering van zijn werkzaamheden op zijn thuiswerkplek. Hierbij houdt de medewerker zich aan de bij werkgever geldende regels, waaronder de op het thuiswerken van toepassing zijnde regels uit het privacyreglement e-mail en internetgebruik, alsmede aan wettelijke regels en normen.

Artikel 7.6 Bedrijfsvoering - projectmatig werken - het afdelingsplan

Bepaalde onderdelen van onze bedrijfsvoering kunnen het resultaatgericht en flexibel werken verder ondersteunen. Denk aan: het werken met afdelingsdoelen/het afdelingsplan, het projectmatig werken en het werken met normen en kengetallen. We zullen deze instrumenten/middelen (meer) gaan gebruiken en integreren in het resultaatgericht en flexibel werken.

Hoofdstuk 8. Financiële gevolgen en investeringen

Er zijn aan dit traject geen financiële gevolgen aan verbonden behalve indirect de kosten van de verloff-module. Daarvan is bij 6.3 aangegeven dat deze binnen de automatiseringsbudgetten worden opgevangen.

Hoofdstuk 9. Kansen voor werkdrukbeheersing

Steeds meer zijn er signalen van medewerkers dat een hoge werkdruk wordt ervaren. In een gehouden medewerkerstevredenheidsonderzoek is dit als een aandachtspunt naar voren gekomen, en ook bij recente gevallen van verzuim is de indruk ontstaan dat werkdruk weliswaar niet de hoofdoorzaak is van het verzuim, maar secundair wel een rol speelt of het verzuim beïnvloedt.

Vooropgesteld moet worden dat werkdruk zich vaak lastig objectief laat meten; vaak is dit ook een kwestie van beleving en/of een samenloop van omstandigheden. Een medewerker die het naar zijn zin heeft en goed in zijn vel zit kan beter met druk omgaan, dan wanneer het tegenovergestelde het geval is. Hoe dan ook, de afgegeven signalen dienen wel serieus genomen te worden en dat gebeurt ook. Een werkgroep, waarin ook de OR participeert, onderzoekt momenteel oorzaken én oplossingen. Naast de bevindingen die deze werkgroep nog zal rapporteren, lijkt op voorhand wel dat het resultaatgericht en flexibel werken een positieve bijdrage kan leveren aan een (te hoge) werkdruk. Op basis van ervaringen bij andere organisaties zijn de volgende mogelijkheden en tips belangrijk:

- In een gesprek bepalen de leidinggevende én de medewerker of de resultaatafspraken realistisch/haalbaar zijn mede gelet op het aantal beschikbare uren. Zij regelen dus samen de werkdruk.
- Zij maken ook afspraken over het omgaan met extra opdrachten, tussendoorwerk en 'storingen'.
- Medewerkers kunnen zelf meer de juiste prioriteiten stellen en keuzes maken.
- Tussentijds bespreken de leidinggevende en de medewerker knelpunten en komt de medewerker met oplossingen en voorstellen..
- Soms kiest de medewerker voor een andere, rustige werkplek zodat hij ongestoord kan werken.
- De medewerker kan zijn werkwijze meer zelf kiezen en tijdbesparend inrichten.
- Bij 'structureel teveel werk' en/of een té hoge werkdruk zoeken de medewerker en de leidinggevende oplossingen en maken zij concrete afspraken.

Hoofdstuk 10. Onze verdere aanpak: samen gaan doen én leren

Meermaals is aangehaald dat de omslag naar resultaatgericht en flexibel werken alleen kan worden gerealiseerd vanuit een positieve en een participatiebenadering met de managers, de medewerkers en de OR. Hierbij past niet een 'dichtgetimmerd plan', maar kaders waarbinnen alle betrokkenen vanuit eigen enthousiasme, inventiviteit, maar ook verantwoordelijkheidsbesef en taakvolwassenheid er samen eigen invulling aan geven. Overleg en vertrouwen over en weer zijn hierbij dé basis.

We gaan aan de slag per 1 januari 2017. We gaan onze ervaringen delen en de toekomstige knelpunten/vragen samen oplossen. Dat doen we via:

- initiatief en overleg tussen de medewerkers zelf;
- het afdelingsoverleg;
- de OR Participatiegroep die in 2016 tijdelijk meedenkt bij dit innovatiethema;
- het overleg van de OR met de bestuurder en P&O.

Via het project 'Participatie en de Participatie OR' kunnen we dit (leer)proces verder ondersteunen. Met de OR zijn afspraken gemaakt over zijn verdere formele (advies en instemmings)rol, ook ten aanzien van enkele nog op te stellen regelingen, te weten het reglement thuiswerken" en de "thuiswerkovereenkomst".

Inwerkingtreding

Dit beleid gaat in op 1 januari 2017.

Aldus vastgesteld in de vergadering van het college van burgemeester en wethouders van de gemeente Mook en Middelaar op 10 oktober 2016.

Het college van burgemeester en wethouders van Mook en Middelaar,

De secretaris,

J.M.G. Smits – de Kinkelder

De burgemeester,

mr. drs. W. Gradisen