

De JUS als pleister

Een oplossing in structuur?

Door Mirjam Nuijten & Raymond van Hensbergen – januari 2015
Met medewerking van Natalie Troost, Mark de Vries en Daphne Stip

Brandheuvelds BV

Sodawater 15 • 3991 HJ Houten • T 06 – 539 802 34

E info@brandheuvelds.com • I www.brandheuvelds.com

Rabobank: NL61.RABO.0102.8518.40

BTWnr: NL8520.45.906.B.01 • KvKnr: 5626.066.00000

Organisatie, mens en flexibilisering

Termen die dagelijks voorbij komen, omdat de wereld in rep-en-roer is; 'Verandering is nog de enige constante' is een veelgebruikt motto.

In vrijwel alle sectoren zijn de omstandigheden 'dynamisch'. Zorg, (lokale) Overheid maar ook in het bedrijfsleven. De veranderingen zijn talrijk; bovendien zijn ze vaak ingrijpend en raken diep aan de kern van hoe een organisatie functioneert.

Brandheuvels zoekt naar concrete effecten 'op de werkvloer'. Hoe werkt dat daar? Wat raakt de mensen? En hoe worden de grote uitdagingen aangegaan... en opgelost?

Beter en Concreter

Flexibiliteit

Clienttevredenheid

Rooster

Structuur

Dienstverlening

IT

Veranderen

Team

Kwaliteit

Ontwikkeling

Mentaliteit

Verzuim

Brandheuvels

geven

Mens

Verantwoordelijkheid

Cultuur

Zachte landing

Gunnen

Urenregistratie

Tijdschrijven

Conclusie onderzoek

De hoofdconclusie van het online onderzoek naar de toepassing van de Jaarurensystematiek (JUS) door Brandheuvelds BV is dat een 'structuur'-element is dat veel organisaties inzetten.

De effectiviteit en feitelijke opbrengst is in veel gevallen zeer beperkt. Hoe komt dat?

De belangrijkste drijfveer voor het invoeren van een jaarurensystematiek is flexibilisering. Werken als er werk is, personeelskosten maken als het moet; besparen als het kan, het werk eerlijker en evenrediger verdelen.

Flexibilisering, met in achtning van kwaliteit van dienstverlening. In een enkel geval is het verbeteren van de dienstverlening een expliciete doelstelling van de invoering, maar veelal is het minder relevant.

De belangrijkste misvatting: dat flexibilisering gerealiseerd wordt door het invoeren van een nieuw proces. Een andere structuur als pleister.

Vastgelopen in papierwerk

Vrijwel alle organisaties staan vol van de regels, processen, procedures, afspraken. Die moeten allemaal nageleefd worden. En gemeten, en gecontroleerd. Er moet verslag over worden gegeven en verantwoording worden afgelegd.

Op die manier ontstaat een nogal volle structuur, waarin veel medewerkers een groot deel van hun tijd besteden aan 'papierwerk'. Aan dossiervorming en verantwoording die in feite los staat van hun eigenlijke werk, hun eigenlijke passie.

De werkwijzen zijn verankerd in een sterke structuur en cultuur. De mensen in de organisatie zijn hieraan gewend, maken er deel van uit en zijn – feitelijk – getraind en opgeleid om in dat patroon hun werk te doen.

Maar de wereld verandert. En dat vraagt veerkracht; dat vraagt flexibiliteit. Klanten willen meer, sneller.... Andere verwachtingen dwingen organisaties te bewegen en dat blijkt heel lastig met een nogal dwingende bestaande structuur.

Strategic Agility: Dit is het vermogen van een organisatie om zijn koers snel en effectief te veranderen, anticiperend of reagerend op kansen en bedreigingen. Het bestaat uit twee elementen die elkaar versterken:

Eén: de behendigheid en lenigheid (agility) van de organisatie om offensief kansen te benutten die zich aandienen door veranderingen in de markt.

Twee: de veerkracht en robuustheid van de organisatie om de gevolgen van vaak grote en onvoorziene veranderingen op te vangen.." (bron Blog Managementsite 19-11-13)

Wat vinden wij ?

Voorafgaand aan een verandering is het belangrijk om informatie te verzamelen. Vanuit de eigen organisatie – van extern uit de markt, etc. Vervolgens moet een gedegen besluit genomen worden. En zo'n besluit moet de volgende drie vragen beantwoorden: Wat? Hoe? en Waarom?

Die zijn relevant:

- *Wat? De Jaarurensystematiek.*
- *Hoe? We passen het IT-systeem aan, kijken naar de hoeveelheid werk gedurende het jaar voeren de nieuwe rekenwijze in.*
- *Waarom? Tja, waarom eigenlijk?*
-

Waarom? *Omdat we als organisatie willen flexibiliseren. We moeten wendbaar zijn, veerkrachtig in kunnen spelen op veranderingen – dat is belangrijk voor onze overlevingsstrategie.*

Is de aanpassing van de structuur (systeem, rekenwijze) dan de oplossing?

Wat waren de doelen?

Van alle deelnemende organisaties aan het onderzoek heeft 72% de JUS ingevoerd. Als belangrijkste te behalen doelen worden genoemd:

1. het bereiken van een grotere flexibiliteit om beter aan de zorgvraag te kunnen voldoen (68%).
2. Betere productiviteit en efficiency (59%)
3. Kostenbesparing en reële werkdruk (46%)

En dat zijn – volgens de respondenten – ook de doelen die bereikt worden. Maar dan in veel lagere percentages. Dat betekent dat er diverse andere effecten worden gerealiseerd.

Voor een meer gedetailleerde uitwerking verwijzen we graag naar de beschikbare presentatie met grafieken en tabellen, beschikbaar via www.brandheuvelds.com .

Flexibel organiseren; Structuur?

Flexibilisering door de invoering van een aanpassing in de structuur. Klinkt dat logisch? Extra regels, veranderen van afspraken, opnieuw berekeningen maken?

Mensen gaan voortvarend aan de slag om – naar beste inzicht – een organisatie flexibel te krijgen.

Mensen. Dat is het sleutelwoord.

Organisaties – ook fabrieken met machines – drijven op de kracht van hun medewerkers.



En omgekeerd zit daar derhalve ook de grootste belemmering voor flexibiliteit. Als 'de mens', u en uw collega's, niet in beweging komen gebeurt er niets.

Over het instrument JUS valt niet zoveel te zeggen. Onder de juiste omstandigheden ingezet en uitgewerkt is het een waardevol hulpmiddel.

Maar in de meeste organisaties is onvoldoende stil gestaan bij die juiste omstandigheden. Dat leidt tot:

- weerstand bij medewerkers
- resultaten die niet meetbaar (en dus merkbaar) zijn
- gebrek aan kennis om het juiste te doen met de JUS
- gelatenheid bij de verandering

En dat terwijl het instrument nu juist een impuls zou moeten geven aan de organisatie – aan de mens – aan de teams. De passie terug?

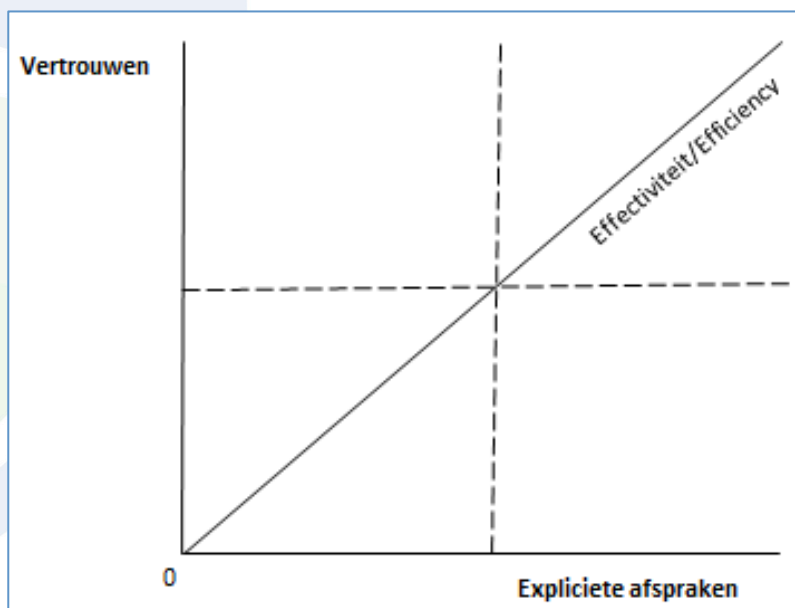
Verandering de oplossing?

En als u, met uw collega's, niet precies begrijpt '**WAAROM**'? dan komt u niet in beweging. Het behoeft geen uitleg dat gebrek aan draagvlak en steun van medewerkers ertoe leidt dat de verandering niet maximaal wordt bereikt. Hooguit 'best goed'.

Uitgangspunt bij een veranderproces is in ieder geval dat behouden moet blijven wat goed gaat. De kwaliteit en klantgerichtheid moet op peil blijven. De sleutel van de verandering ligt daarna op de werkvloer. Hoe gaat 'de mens', uw collega, uw medewerkers; de verandering accepteren, adopteren of – liever nog – zelf initiëren?

En nu?

U bent erop gericht om de effectiviteit en efficiency zo groot mogelijk te maken. Medewerkers productief ten behoeve van een kwalitatief hoogstaande dienstverlening.



In onze grafiek wilt u het liefst zoveel mogelijk in het quadrant rechtsboven zijn. Op het snijvlak van vertrouwen en expliciete afspraken ontwikkelt zich als vanzelf.

De Jaarurensystematiek is een structuur-element die invulling geeft aan de x-as; daarvan moeten expliciete afspraken uit gaan als het gaat om voorschriften en werkwijzen.

Lastig voor medewerkers & Managers!

De Y-as is de uitdaging. Loslaten, vertrouwen, verbinden, samenwerken. Een lastige opgave voor zowel medewerkers als managers. Ja, ook voor managers. Hoe lukt het om de juiste grip en besturing te houden en uw team toch de juiste balans van verantwoordelijkheid en bevoegdheid te geven?

Bij Brandheuvels beschikken we over de benodigde expertise om de balans in uw organisatie aan te scherpen.

Daarmee realiseert u de doelstelling die u wilt bereiken met de invoering van de JUS – met een zachte landing. Waarbij het door management en medewerkers wordt geadopteerd. Externe begeleiding houdt uw focus scherp op de doelstellingen én op het creëren van draagvlak. Brandheuvels biedt daarin maatwerk: de juiste begeleiding toegesneden op wat in uw organisatie nodig is.

Over Brandheuvels

Brandheuvels is een eigentijds bureau dat zich bezighoudt met organisatie, mens en verandering. Met een beproefde, innovatieve aanpak helpt zij organisaties vooruit.

Onze missie is: Alle medewerkers in Nederland: Fluitend naar het werk. Management, directie – alle medewerkers. Meer weten? Bezoek onze website, volg ons op LinkedIn, Twitter of Facebook. Of schrijf u in voor onze nieuwsbrief. Dat laatste doet u hier: [Nieuwsbrief](#)

[Brandheuvels](#)