

TNO-rapport
9900321/vea/maw

Arbeidstijdenmanagement bij KPN Telecom, het Vaste Net

Evaluatierapport

TNO Arbeid

Polarisavenue 151
Postbus 718
2130 AS Hoofddorp

Telefoon 023 554 93 93
Fax 023 554 93 94

Datum
3 februari 1999

Auteur(s)
Aris van Veldhuisen
Ellis Lourijzen
Ernst Koningsveld

Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit rapport mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van TNO.

© TNO Arbeid

TNO ARBEID
BIBLIOTHEEK
POSTBUS 718
2130 AS HOOFDDORP
TEL. 023-5549 468

NR. 44592
plaats 68-278



Samenvatting

In dit rapport wordt een eerste balans opgemaakt van het project 'Arbeidstijdenmanagement binnen het Vaste Net'. Het project behelsde het opstellen van nieuwe roosters in zeer korte tijd binnen drie ketens van de operator Vast Net (VV, TF en UTN). Daarbij is gekozen voor een andere vorm van aansturing: vanuit het management van het Vaste Net zijn slechts de kaders gegeven, waarbinnen de afdelingen vrij waren om hun eigen roosters samen te stellen. Het project is geleid door een stuurgroep waarin management en OR waren vertegenwoordigd, en begeleid door TNO Arbeid (voorheen NIA TNO).

De evaluatie is uitgevoerd door TNO Arbeid. Daarvoor is in hoofdzaak gesproken met managers en OC-leden. Uit de evaluatie blijkt in de eerste plaats dat het dankzij inspanningen van zowel management als OR/OC vrijwel overal gelukt is om binnen de korte doorlooptijd tot nieuwe roosters te komen. De meeste roosters zijn inmiddels ook door de medezeggenschap goedgekeurd.

Een belangrijk neven doel van het project was het stimuleren van meer verantwoordelijkheid lager in de organisatie. Dat doel is ten dele bereikt. Het belangrijkste effect van het project is dat de communicatie tussen de diverse managementlagen en de ondernemingsraad en onderdeelcommissies aanzienlijk is verbeterd. De effecten op de werkvloer zijn echter op dit ogenblik nog te gering. In dit rapport worden aanwijzingen gegeven die aan het verbeteren van dit proces kunnen bijdragen.

De belangrijkste verandering bij het ingaan van de nieuwe roosters vormt de openstellingstijden voor zogenoemde 'primaire processen'. Deze processen worden nu geacht hun dienstverlening tussen 8.00 en 18.00 uur te kunnen leveren. Voor overige (kantoor)werkzaamheden zijn kantoor tijden van 8.00 tot 17.00 voorgesteld. T.b.v projectmatige werkzaamheden is daarnaast aanbevolen, flexibel met roosters om te gaan, wanneer het werk daarom vraagt.

De openstellingstijden van 'acht tot achttien' hebben tot veel onbegrip geleid, omdat de meeste medewerkers en hun directe managers het nut van openstelling tot 18.00 uur niet inzien. In de meeste afdelingen stelt men zich terughoudend op, en de roosters die gemaakt zijn, gaan dan ook uit van een zeer geringe bezetting. Alom wordt verwacht dat deze verlengde openstellingstijd na verloop van tijd wordt geëvalueerd en zonodig wordt bijgesteld of teruggedraaid. Wij stellen voor, de openstellingstijden na een half jaar te evalueren, en daarbij ook de klantwens te betrekken. Het lijkt ons niet noodzakelijk, de bestaande kaders op dit moment te wijzigen.

Een knelpunt bij de nieuwe openstellingstijd lijkt de afstemming met andere eenheden binnen de KPN-organisatie. Herhaaldelijk is tijdens de interviews gemeld dat de back-offices van de verkooporganisatie eerder sluiten (om 17.00 of 17.30 uur).

Het lijkt binnen het Vaste Net nauwelijks mogelijk om een kwartaal vooruit het werkaanbod in te roosteren. Hooguit is het mogelijk, patronen in het werkpakket over de week en over de dag te onderkennen. Dat heeft tot gevolg dat managers met name moeten sturen op de spreiding van hun bezetting over de week. Daarbinnen is het mogelijk om veel vrijheid aan de medewerkers over te laten. In vrijwel alle afdelingen in de rayons is de bezetting gelijkmatig over de week gespreid. De beschikbare ruimte voor het 'op maat maken' van het rooster voor de medewerker wordt echter nauwelijks benut: in plaats daarvan wordt een roulatieschema van roostervrije dagen door het management geïntroduceerd, waar zonodig van kan worden afgeweken. Aanbevolen wordt, managers te stimuleren waar mogelijk verantwoordelijkheden aan hun medewerkers over te laten, het proces goed te begeleiden en slechts te sturen op de randvoorwaarden: de (kwantitatieve en kwalitatieve) bezetting en de lengte van de werkdag.

Tijdens het project is ook aandacht geschonken aan de overschrijding van de ATW. Er is een pilot uitgevoerd bij een UTN-onderhoudsafdeling, waar op een zeer gerichte manier en in nauwe samenwerking tussen OC en management is gestuurd op het terugdringen van overschrijdingen van de ATW. Het blijkt mogelijk om te voorkomen dat de ATW wordt overschreden. De resultaten van deze pilot zullen verder naar de organisatie moeten worden vertaald.

In dit project is weinig aandacht besteed aan het inroosteren van werk in waakdiensten en service windows. In sommige gevallen kan het anders inroosteren van werk - naast het voorkomen van overschrijding van de ATW - een reductie van personeelskosten met zich meebrengen. Kostenafwegingen spelen op dit moment bij het inroosteren van medewerkers echter nauwelijks een rol. Binnen het Vaste Net zou naar onze mening moeten worden gewerkt aan het verhogen van de aandacht bij het tweede- en derdelaags management voor de kosten die met de inzet van personeel gemoeid zijn.

Door veel managers wordt tenslotte aangegeven dat het roostergereedschap 'Rostar' bijzonder gebruikersonvriendelijk is en dat het veel tijd kost om alle mutaties te verwerken.

Aan het einde van dit rapport worden diverse aanbevelingen gedaan. Geadviseerd wordt, de huidige kaderstelling te handhaven, en geen nauwere kaders te stellen. Tevens wordt voorgesteld, de verlengde openstellingstijden in het derde kwartaal van 1999 te evalueren. In de tussentijd dient in ieder geval afstemming met aanpalende eenheden binnen Ten aanzien van het derdelaags management wordt aanbevolen, hen te stimuleren in het beter benutten van de beschikbare ruimte, te onderzoeken hoe het kostenbewustzijn op dit niveau van de organisatie verhoogd kan worden, en hen te ondersteunen bij het gebruik van Rostar. Ter voorkoming van het overschrijden van de ATW stellen wij voor, de resultaten van de succesvolle pilot te vertalen naar de rest van de Vast Net-organisatie.

Inhoud

Samenvatting	i
1. Inleiding.....	1
1.1 Historie	1
2. Evaluatie van het proces.....	3
3. De kaderstelling.....	6
3.1 'Van acht tot achttien'	6
3.2 Knelpunten	7
3.3 Nut & Noodzaak - hoe verder?	8
4. Arbeidstijdenmanagement: de kunst van het roosteren	10
4.1 Het inroosteren van werkaanbod.....	10
4.2 Het opstellen van het rooster	10
5. Roosters en de Arbeidstijdenwet (ATW)	13
6. Overige aandachtspunten	16
6.1 Waakdienst en service windows	16
6.2 Rostar.....	16
7. Conclusies en aanbevelingen.....	17
7.1 Conclusies over het verloop van het proces	17
7.2 Conclusies t.a.v. de openstellingstijden	18
7.3 Aanbevelingen t.a.v. Arbeidstijdenmanagement binnen het Vaste Net.....	19
7.4 Aanbevelingen voor het terugdringen van ATW-overschrijdingen.....	20
7.5 Tot slot.....	21

Na een eerste verkennend gesprek concludeert TNO Arbeid (in een discussiestuk) dat de discussie zich vooral concentreert op de uitkomsten van het roosterproces: het aantal vrije dagen en de momenten waarop deze vallen. Er is weinig zicht op de manier waarop deze roosters tot stand komen, en dat heeft tot gevolg dat het in de discussie ontbreekt aan verifieerbare argumenten en criteria. Door TNO Arbeid wordt een projectvoorstel opgesteld, dat echter wordt afgewezen vanwege een te lange doorlooptijd; het voorstel zou inhouden dat pas in het tweede kwartaal nieuwe roosters zouden kunnen worden opgesteld.

In plaats daarvan wordt een andere werkwijze voorgesteld. Besloten wordt dat vanuit het centraal management slechts algemene kaders worden opgesteld, waarbinnen de eenheden vrij zijn om hun eigen roosters op te stellen. Het project heeft een experimenteel karakter, in die zin dat met deze werkwijze geprobeerd wordt bevoegdheden en verantwoordelijkheden lager in de organisatie neer te leggen. Als zodanig heeft het project een functie in een beweging naar meer *empowerment* van medewerkers.

Deze werkwijze brengt met zich mee dat er in dit project onder hoge tijdsdruk gewerkt moet worden. Voor het project wordt een stuurgroep samengesteld, waarin het management en de OR NWD vertegenwoordigd zijn. De OR stelt zich toegankelijk op ten aanzien van de wettelijke inspraaktermijn voor het ingaan van nieuwe roosters.

Om te bepalen welke kaders centraal moeten worden vastgesteld, maken adviseurs van TNO Arbeid een snelle rondgang langs de drie betrokken ketens. Uit deze interviews wordt door TNO Arbeid een centrale kaderstelling gededistilleerd. Er worden drie soorten werkprocessen onderscheiden, waarvoor verschillende roosteruitgangspunten gelden. Het belangrijkste onderscheid wordt gevormd door de openstellingstijd: alleen voor primaire processen wordt een openstellingstijd van 8.00 tot 18.00 voorgesteld. Deze notitie wordt in een telefonische vergadering met de general managers in de rayons besproken. Zij gaan akkoord met deze uitgangspunten, maar geven aan dat er nog een verdiepingsslag noodzakelijk is. Daarom worden telefonische vergaderingen belegd met de tweedelaagsmanagers. Zij bepalen in overleg, hoe de diverse uitgangspunten vertaald kunnen worden naar afdelingen en functiegroepen. Met name komt daarbij de vraag aan de orde, welke afdelingen en functiegroepen als 'primaire proces' moeten worden aangeduid. Wat resulteert is een document, waarin nadere afspraken zijn vastgelegd. Op grond van deze afspraken worden in de afdelingen roosters gemaakt voor het eerste kwartaal. Afgesproken wordt dat in het eerste kwartaal van 1999 het verloop van het proces wordt geëvalueerd. Om de roosters voor het tweede kwartaal nog te kunnen bijsturen, wordt deze evaluatie in zeer korte tijd afgerond: uiterlijk 15 februari wordt zij opgeleverd.

2. Evaluatie van het proces

In de vorige paragraaf is al genoemd dat het project onder hoge tijdsdruk is uitgevoerd. Dat heeft zich dieper in de organisatie doen gevoelen en op veel plaatsen tot onvrede geleid. (Derdelaags) Managers zagen zich geconfronteerd met de noodzaak om binnen enkele weken tot een sluitend rooster te komen. Dat heeft veel inspanning van managers en roostermakers gevraagd.

Vanuit de medezeggenschap klinkt vergelijkbare kritiek. Het probleem speelt al geruime tijd, en nu er snel een oplossing moest komen, is veel inschikkelijkheid van de onderdeelcommissies gevraagd, met name bij het accepteren van een zeer korte termijn voor het indienen van een nieuw rooster. Over het algemeen heeft de OC/OR zich echter geconcentreerd op het bereiken van draagvlak onder medewerkers: als bleek dat het rooster met de medewerkers op constructieve wijze besproken was, werd het rooster in de regel door de OC ter goedkeuring voorgedragen. In een aantal gevallen heeft de OC daarbij wel aanwijzingen gegeven voor een volgende roosterronde. Diverse roosters worden 'gedoogd' in afwachting van een beter rooster in het volgend kwartaal. Alleen in rayon Zuid-West heeft de OC een formeel standpunt ingenomen en op grond daarvan de roosters afgekeurd. De roosters zijn overigens nu wel operationeel.

Het belangrijkste struikelblok bij het introduceren van de nieuwe kaderstelling vormde de kaders voor de primaire processen: i.c. de openstellingstijd van 8.00 tot 18.00 uur. Aan dit punt is daarom een aparte paragraaf gewijd (paragraaf 3.1).

Een belangrijk neven doel van dit project is geweest, een proces op gang te brengen waarbij medewerkers meer invloed kunnen uitoefenen op hun eigen werktijd. Dat doel is ten dele bereikt. Op veel plaatsen is het rooster onderwerp van gesprek geweest in het werkoverleg. Daar waar verlengde openstellingstijden aan de orde waren, heeft dat weliswaar op veel punten tot protest van medewerkers geleid, maar uiteindelijk is men er in de meeste gevallen wel in geslaagd een rooster op te stellen (zie ook hoofdstuk 4). Toch zijn er punten te noemen die voor verbetering vatbaar zijn.

Omgaan met de kaderstelling. De kaderstelling is op verschillende manieren bij de medewerkers geïntroduceerd. De indruk bestaat dat sommige managers zich achter de kaderstelling hebben 'verscholen' met het argument dat dit nu eenmaal is vastgesteld op hoog niveau, en dat er aan het besluit niet te tornen valt. Een voorbeeld is een afdeling, waar medewerkers via een brief van de nieuwe openstellingstijd op de hoogte zijn gesteld, waarna het nieuwe rooster werd gepresenteerd. Een dergelijke manier van omgaan met kaders maakt de kans groot dat het rooster niet door de medewerkers gedragen wordt. Er zijn echter ook voorbeelden te signaleren, waarbij met meer zorg is overlegd. Zo is in een van de rayons bij introductie van de kaderstelling door de general manager aan de directe managers de opdracht meegegeven

om vooral met de medewerkers in gesprek te blijven en daarbij de kaders als kaders en niet als 'dogma's' te hanteren.

Op diverse plaatsen zijn de kaders met de medewerkers doorgesproken. Dat heeft als belangrijk resultaat gehad, dat met medewerkers is overlegd over de manier waarop interne en externe klanten worden bediend. De kaderstelling geeft voor primaire processen aan dat de dienst van 8.00 tot 18.00 uur moet kunnen worden geleverd. Het bespreken van de kaderstelling leidt tot zinvolle gesprekken over de vraag, wie de klanten van de eenheid zijn, en wat 'open zijn' in de laatste uren van de dag kan betekenen. Ook als het uiteindelijk niet lukt om de uitgangspunten bij medewerkers geaccepteerd te krijgen (omdat ze er het nut niet van inzien), leidt een dergelijke vorm van overleg tot meer draagvlak en begrip onder de medewerkers.

De neiging tot formele opstelling. Ten aanzien van de kaderstelling valt daarnaast op te merken dat op verschillende plaatsen in de organisatie (bij management én medewerkers(vertegenwoordiging)) de vraag wordt gesteld, wat de formele status van de kaderzetting is. Blijkbaar voelen managers de behoefte, 'in de rug gedekt te zijn' door een formele bekrachtiging van de gezette kaders. De opstelling is gezien de voorgeschiedenis van eerdere pogingen om de bedrijfstijd te verlengen echter wel verklaarbaar.

Communicatie. Een punt van aandacht is de vorm van communicatie naar de medewerkers. De uitgangspunten voor het roosteren zijn door de stuurgroep op het KPN-intranet AGORA gezet. Opgemerkt wordt dat veel medewerkers niet of nauwelijks toegang hebben of bekend zijn met AGORA.

Beperkte participatie. Vervolgens is uiteraard van belang, op welke manier medewerkers inspraak hebben bij de kaderstelling en het uiteindelijke rooster. Door de gekozen vorm is veel vrijheid laag in de organisatie neergelegd. De indruk bestaat echter dat medewerkers niet veel meer dan voorheen betrokken zijn geweest bij het opstellen van het rooster. Op de meeste plaatsen zijn door het management roosteruitgangspunten vastgesteld, die waar nodig zijn aangepast (meestal door het inroosteren van een extra late dienst) maar voor het grootste gedeelte niet grondig zijn gewijzigd. De meest voorkomende roosteruitgangspunten zijn: het aantal rooster-vrije dagen per kwartaal, de lengte van de werkdag en het rouleren van de rooster-vrije dagen over alle dagen van de week. Wanneer die parameters door de manager zijn ingevuld, blijft er voor de medewerker weinig ruimte meer over. Diens vrijheid blijft beperkt tot het ruilen van diensten met collega's. Hoe het anders kan, door meer ruimte bij de medewerkers neer te leggen, wordt betoogd in paragraaf 4.2.

Korte doorlooptijd. Een belangrijke complicerende factor is uiteraard de hoge tijdsdruk van dit project geweest. Daardoor was er niet altijd voldoende tijd om met medewerkers te overleggen. Enkele eenheden hebben een extra maand de tijd genomen om alle roosters rond te krijgen en met de medewerkers te overleggen.

Ook de OC's kwamen door de korte doorlooptijd in een lastig parket terecht. De meeste OC's hebben zich in die beperkte tijd niet zozeer geconcentreerd op de formele juistheid van de procedure of de inhoud van de roosters, maar vooral op de zorgvuldigheid waarmee het proces was verlopen. Belangrijk was voor de OC's vooral, of het rooster op een bevredigende manier in het werkoverleg was besproken, hetgeen moest blijken uit een verslag van het werkoverleg. Een uitzondering hierop vormde de OC in het rayon Zuid-West, die op formele gronden niet akkoord is gegaan met de voorgestelde roosters.

Over het algemeen zijn de meeste OC-leden tevreden over de manier waarop het proces is verlopen. Er is een ontwikkeling op gang gebracht naar meer dialoog tussen managers en medewerkers over de roosters, al is er nog wel een en ander te verbeteren. Veel minder tevreden is men echter over de inhoud van de kaderstelling, omdat men het nut van verlengde openstellingstijden niet herkent en daarom in twijfel trekt.

3. De kaderstelling

3.1 'Van acht tot achttien'

Het 'pièce de résistance' van de roosteruitgangspunten vormt de openstelling voor primaire processen van 8.00 tot 18.00 uur. De bepalingen t.a.v. de roosters voor projectmatig werk en kantoorwerkzaamheden (in de regel van 8.00 tot 17.00, of gekoppeld aan werktijden van externe partijen) leveren geen problemen op.

De kaderstelling spreekt voor primaire processen van meer dan bereikbaarheid alleen: tussen 8.00 en 18.00 uur moet de dienst geleverd kunnen worden. Die formulering laat enige ruimte voor verschillende manieren van invulling, en die zijn dan ook in omloop. Nergens is aangetroffen dat een eenheid heeft gekozen voor bereikbaarheid alleen: vrijwel alle betrokken eenheden hebben geborgd dat hun dienstverlening ook van acht tot zes geleverd kan worden.

Wel zijn er verschillen in de manier waarop de openstellingstijd is ingevuld. In de landelijker rayons (Noord-Oost en Zuid-Oost) lijken de meest verschillende varianten in omloop. Omdat mensen in dat rayon vrij lange reistijden hebben, zijn er specifieke oplossingen gezocht. Zo worden bij een TF-afdeling de werkzaamheden in het laatste uur vanuit huis overgenomen. Er wordt gewacht tot de betreffende medewerker thuis is, waarna de telefoon wordt doorgeschakeld. Die medewerker kan vanuit huis evenveel doen als vanuit kantoor. Bij een andere TF-afdeling is de elementbewaking overgezet naar het DBC, waar een R&B-medewerker aanwezig is die de bewaking overneemt.

In verreweg de meeste afdelingen is gekozen voor een minimale bezetting in het laatste uur of half uur. In die tijd is verzekerd dat de dienst geleverd kan worden, maar er is meestal slechts een zeer beperkte bezetting (één of twee personen op de afdeling). Slechts op enkele plaatsen is de eenheid volledig in de lucht.

De overgang naar een rooster van 8.00 tot 18.00 verliep in sommige eenheden gemakkelijker dan andere. Bij de onderhoudsafdelingen verliep de overgang relatief het eenvoudigst. In de meeste gevallen is daar de waakdienst een uur verschoven: waar voorheen al om 17.00 de waakdienst inging, is nu ingeroosterd tot 18.00 en begint de waakdienst dus een uur later. De invulling van dat laatste uur verschilt per afdeling. Op sommige plaatsen worden werkzaamheden tot 18.00 ingeroosterd, terwijl elders in het laatste uur vooral wordt bewaakt. Daarbij wordt regelmatig aangegeven dat het aantal storingen na 17.00 uur drastisch afneemt, hetgeen ook ermee te maken kan hebben dat er in die periode weinig leveringen meer plaatsvinden.

De leveringsafdelingen (m.n. LOVV, LUVV en levering UTN) hebben veelal gekozen voor het open houden van een ingang voor in- en externe klanten. Dat komt meestal neer op een bezetting van één of twee personen per afdeling, afhankelijk van de grootte van de afdeling en van de spreiding van benodigde capaciteiten voor het bemannen van de afdeling. Binnen deze leveringsafdelingen lijkt de weerstand tegen de verlengde openstellingstijden over het algemeen groter. Enerzijds is dat verklaarbaar omdat de eenheden relatief veel ruimte hebben om zelf hun werk te sturen (m.u.v. haastklussen, waar veelal aparte procedures voor zijn). Anderzijds wordt gesteld dat 'de klant' geen behoefte heeft aan levering in de late middag.

Binnen de TF-keten, afdeling V&N is eveneens gekozen voor een minimale bezetting in het laatste uur. Daar treden als gevolg van de verlengde openstellingstijd inefficiënties op bij de R&B-medewerkers. Voor het routeren en beschakelen is vaak contact vereist met collega's uit andere rayons die aan hetzelfde project werken. Door de verschoven werktijden wordt de kans groter dat medewerkers hun collega in een ander rayon niet aantreffen (bijvoorbeeld omdat de één een vroege en de ander een late dienst draait).

3.2 Knelpunten

In het algemeen kan worden gesteld dat onder medewerkers en derdelaa's managers nut en noodzaak van de verlengde openstellingstijd niet of nauwelijks ingezien wordt. Het belangrijkste argument daarbij is steeds, dat er van 17.00 tot 18.00 geen werkaanbod is. In diverse rayons zijn in het afgelopen jaar proeven gehouden, waarbij men heeft bijgehouden hoeveel telefoontjes er op de afdeling binnen kwamen. Dat bleek in alle gevallen vrijwel nihil te zijn. Wel geven geïnterviewden vaak aan dat het gaat om een 'kip-of-ei' probleem: tot op heden was het gebruikelijk dat op veel afdelingen na 17.00 niemand aanwezig was, waardoor er ook niet gebeld werd.

Sommigen maken zich zorgen over de ingezette ontwikkeling: zij zien in de verlengde openstellingstijden een beweging naar een '24-uurs-economie', een ontwikkeling die naar hun mening veel nadelen heeft. Aan de andere kant klinkt ook het geluid dat 'de tijden veranderd zijn' en KPN Telecom daarbij niet kan achterblijven.

De kaderstelling is verschillend geïntroduceerd. Op sommige afdelingen is gesproken over de verlengde openstellingstijd als 'de nieuwe koers van het Vaste Net', terwijl op andere afdelingen de kaderstelling uitdrukkelijk is geïntroduceerd als een proef. In die gevallen houden medewerkers zelf het werkaanbod na 17.00 uur nauwlettend in de gaten. Wanneer het werkaanbod niet aantrekt, verwachten medewerkers dat de verlengde openstellingstijd wordt teruggedraaid.

In het algemeen kan gesteld worden dat de meeste afdelingen binnen het Vaste Net zich terughoudend, zo niet reactief opstellen ten aanzien van de 'acht tot achttien' openstelling. Dat blijkt, behalve uit de manier waarop men erover spreekt, vooral uit de bezetting, die in het laatste uur vaak minimaal is en vooral is gericht op het opvangen van werkaanbod (en niet of nauwelijks op het zelf creëren of uitzetten van werk). Of een dergelijke opstelling een probleem is, valt nog te bezien. Daarop wordt in de volgende paragraaf teruggekomen. Vanuit de voorgeschiedenis is een dergelijke beleving in ieder geval begrijpelijk.

Door verschillende geïnterviewden wordt als knelpunt genoemd, dat de openstellingstijden van de verkooporganisatie (de vroegere TCR's) niet aansluiten bij de nieuwe tijden van het Vaste Net. Herhaaldelijk wordt genoemd dat de back-offices van de verkooporganisatie al om 17.30 sluiten. Daarnaast zijn sommige geïnterviewden van mening dat de nieuwe openstellingstijden van het Vaste Net nog onvoldoende zijn gecommuniceerd naar de in- en externe klanten.

Ook wordt erop gewezen dat de nieuwe openstellingstijden voorbijgaan aan wat de klant vraagt. Zo wordt binnen VV gesteld dat klanten niet zijn gediend van het leveren van een vaste verbinding in de late namiddag. Bovendien is vaak niet voorspelbaar hoe lang het leveren van een verbinding gaat duren: als monteur weet je vaak niet wat je aantreft, waardoor je regelmatig te maken hebt met uitlopende werkzaamheden. Overigens wordt de wens van de klant per regio verschillend beleefd. In de Randstad wordt gesteld dat klanten ook in de late middag en avond nog geholpen willen worden, terwijl dat geluid in de landelijke regio's minder vaak te horen is.

3.3 Nut & Noodzaak - hoe verder?

De verlengde openstellingstijden leiden op dit moment op een aantal plaatsen tot inefficiënties, omdat het werkaanbod in die periode over het algemeen gering is. Overigens komt leegloop zelden voor: alleen daar waar men echt afhankelijk is van het directe werkaanbod, zoals bij de elementbewaking (TF). Meestal kan in het laatste uur nog wel werk worden verzet, maar men vraagt zich in gemoede af, waarom het noodzakelijk is 'om tot 18.00 uur te blijven zitten'.

Op dit ogenblik is het te vroeg om uitspraken te doen over nut en noodzaak van de nieuwe bedrijfstijden. Daarvoor moet de nieuwe praktijk binnen en buiten het Vaste Net eerst meer zijn ingeburgerd en bekend zijn bij in- en externe klanten. Zo is het op dit moment onvoorspelbaar, of de verlengde openstellingstijden ook tot gevolg zullen hebben dat de organisatie meer aan het eind van de middag door externe klanten benaderd zal worden. Evenmin is duidelijk of de Vast Net-brede introductie van deze bedrijfstijden zal leiden tot verschuivingen in het werkaanbod: waar vroeger een vraag bleef liggen tot de volgende dag, wordt deze nu nog dezelfde dag uitgezet. De communicatie en afstemming met de verkooporganisatie, en wellicht ook

met de externe klanten, verdienen in dit stadium ook aandacht. We stellen voor, om de effecten van de nieuwe bedrijfstijden te evalueren in het derde kwartaal, zodat de kaders eventueel voor het vierde kwartaal bijgesteld kunnen worden.

Over de manier waarop de bedrijfstijd thans wordt ingevuld, vallen nog enkele opmerkingen te maken. Hierboven werd gemeld dat de meeste afdelingen zich reactief opstellen. Dat lijkt vooralsnog geen probleem. Het lijkt ons niet noodzakelijk, te stimuleren dat afdelingen in het laatste uur van de dag nog veel werk voor elkaar creëren. De kaderstelling spreekt van het *kunnen* leveren van de diensten tussen 8.00 en 18.00. Open zijn zou naar ons idee meer moeten betekenen dan slechts bereikbaar zijn, of het invullen met behulp van een waakdienst, maar hoeft niet te betekenen dat de afdeling *full swing* draait. Hier zijn wel verschillen per soort afdeling aan te geven. Voor de onderhoudsafdelingen geldt in de regel dat het werk deels wordt gereguleerd door storingen en deels zelf wordt gestuurd. Voor deze afdelingen zou de verlengde openstellingstijd moeten inhouden dat de waakdienst niet vanaf 17.00 maar vanaf 18.00 begint. Gedurende de bedrijfstijd is de afdeling *on-line* beschikbaar voor storingen. Aangezien er in het laatste uur meestal weinig storingen zijn, ligt het voor de hand om tot 18.00 gepland onderhoud te laten uitvoeren, om leegloop te voorkomen. Voor de overige soorten afdelingen is vooral de klantwens bepalend. De keten VV heeft vooral te maken met externe klanten. Het tijdstip van het leveren van vaste verbindingen wordt bepaald door de klantwens. Wanneer er aan het eind van de middag bij de klant geen behoefte is aan levering, zou dat betekenen dat de leveringsafdelingen wel bereikbaar zijn en alle binnenkomende vragen kunnen afhandelen, maar dat er aan het eind van de middag weinig of geen werk zou moeten worden gepland. De afdelingen levering UTN en V&N TF zijn minder afhankelijk van klanten (meer zelfsturend). Zij zullen in ieder geval ervoor moeten zorgen dat zij hun diensten van acht tot zes kunnen leveren, en daarnaast moeten bepalen op welke manier de bedrijfstijd zo efficiënt mogelijk wordt ingevuld.

4. Arbeidstijdenmanagement: de kunst van het roosteren

4.1 Het inroosteren van werkaanbod

Het inroosteren van werk, een van de belangrijkste doelen van ATM, blijkt binnen het Vaste Net moeilijk realiseerbaar. In hoofdzaak valt het werkaanbod uit twee categorieën uiteen: gepland werk en storingen. Vrijwel alle geïnterviewden geven aan dat het werkpakket te onvoorspelbaar is om een kwartaal vooruit te plannen.

Storingen zijn uiteraard vrijwel altijd onvoorspelbaar, al is er vaak wel sprake van enige regelmaat over de dag en over de week. Sommige managers geven evenwel aan, onvoldoende statistische informatie te hebben over de frequentie van storingen over de dag en week.

Het geplande werk is weliswaar voorspelbaarder, maar het is zeker niet eenvoudig om daarop in te roosteren. Afdelingen hebben vrij ruime marges om het werk zelf sturen, zolang het service level maar wordt gehaald. In het geval van projectmatig werk wil het nog wel eens voorkomen dat deadlines verschuiven, waardoor de oorspronkelijke planning moet worden bijgesteld.

Bovenstaande constatering leidt tot de conclusie dat het inroosteren van werk over het kwartaal heen binnen de huidige organisatie van het werk een vrijwel onhaalbare zaak lijkt. In het geval van projecten zou het inroosteren van werk mogelijk zijn, maar het afbreukrisico daarvan is groot. Meer plannen zou eenvoudig kunnen leiden tot vernietiging van flexibiliteit. In plaats daarvan is het meer aangewezen de bezetting zo voorspelbaar mogelijk te maken, en daarbinnen in onderling overleg af te wijken van het rooster, wanneer het werk dat vraagt (deze constructie is ook reeds voorgesteld in de kaderstelling).

Het werkaanbod is voor een belangrijk deel stuurbaar. Inzicht in het werkaanbod alleen is dus onvoldoende basis voor het maken van een rooster te kunnen maken. Managers dienen zich behalve op het werkaanbod dan ook voornamelijk te richten op de *vereiste bezetting* zoals deze moet worden verdeeld over dag en week. De bezetting vormt de belangrijkste stuurvariabele voor managers.

4.2 Het opstellen van het rooster

Binnen het Vaste Net zijn verschillende roostertypen in omloop. Op verreweg de meeste afdelingen in de rayons is sprake van werkdagen van 8 à 8½ uur, resulterend in vijf à zes roostervrije dagen per kwartaal. Meestal is daarbij een roulatieschema opgesteld, waarbij alle roostervrije dagen gelijkmatig over de week verdeeld zijn. Medewerkers wordt wel de mogelijkheid gegeven, in onderling overleg diensten te ruilen, maar in hoofdzaak wordt het rooster door de leidinggevende bepaald.

Spaarzamer zijn de voorbeelden, waarin meer vrijheid aan de medewerkers wordt gegeven. Zo wordt het opnemen van roostervrije dagen in sommige afdelingen aan de medewerkers overgelaten, waarbij randvoorwaarden worden meegegeven als: op elk moment mag een beperkt aantal mensen vrijaf nemen, of: van alle roostervrije dagen mag een bepaald aantal op maandag of vrijdag vallen.

Het is echter binnen de randvoorwaarden mogelijk om ATM meer gedifferentieerd te benaderen. Een voorbeeld daarvan is gevonden bij TF onderhoud PRX-A, Rayon Noord-West. De afdeling heeft sinds januari te maken met openstellingstijden van 8.00 tot 18.00 uur. De manager verklaart de gang van zaken aldus:

"Roosters zijn altijd een beladen onderwerp geweest. Het mooiste zou het zijn als je roosters kon maken waar iedereen zich in kan vinden. Dat lukt natuurlijk niet altijd, maar hier hebben we weinig problemen gehad. We hadden roosters, waarvan we de uitgangspunten eigenlijk hetzelfde hebben gehouden, ook al hebben we nu te maken met een openstelling tot 18.00 uur.

Het rooster hebben we per medewerker vastgesteld. Uitgangspunt is dat het werkaanbod bestaat uit storingen, die per definitie onvoorspelbaar zijn. Daar houdt je rekening mee met plannen. De bezetting is dan ook vlak over de week heen. We hanteren een minimale bezetting van twee man (binnen) en twee à drie man (buiten). Verder hebben we nog twee roostergroepen, service en onderhoud, waarbij de servicegroep mensen kan lenen bij de onderhoudsgroep. Op die manier hebben we het algemene plaatje staan. Daarbinnen is iedereen vrij om zichzelf in het rooster in te passen. Dat is wat gepuzzel, maar uiteindelijk hebben we een rooster voor elkaar gekregen dat aansluit bij ieders wensen. Sommigen hebben niet eens een roostervrije dag, maar alleen roostervrije uren of dagdelen. Zo werkt hier iemand die elke donderdagmiddag sportles geeft; die kan daarvoor vrij krijgen. Ook is er iemand die ver weg woont en het prettig vindt om elke dag exact 7,5 uur te werken. Aan de andere kant hebben we ook mensen die 19 roostervrije dagen per jaar hebben. Dat soort differentiatie moet mogelijk zijn.

Ik vind niet dat er meer centrale kaders voor roosters moeten worden afgesproken. Alleen de openstellingstijden en nog wat arbotechnische zaken zou je centraal moeten afregelen. Over dat laatste: ik denk dat je kunt stellen dat lange werkdagen op een gegeven moment niet efficiënt meer zijn. Maar voor de rest zou ik het roosteren zoveel mogelijk aan de werkvloer overlaten.

Een dergelijke manier van roosteren laat veel vrijheid aan medewerkers, zonder dat dit ten koste hoeft te gaan van de kwaliteit van dienstverlening. Voorwaarde daarvoor is wel dat een manager kan en wil sturen op de bezetting.

Tijdens de evaluatie zijn geen aanwijzingen gevonden dat de vrijdag of de maandag tot 'tweederangs werkdagen' zijn verworpen. Vrijwel alle managers geven aan, een vrijwel vlakke bezetting over de week na te streven. Daarnaast zijn in de rayons ook

vrijwel geen voorbeelden gevonden van werkdagen van 9 uur of meer. Managers zijn over het algemeen van mening dat de productiviteit daarmee te zeer afneemt. Het project 'ATM binnen het Vaste Net' had mede als doel, de betrokkenheid en inspraak van de werkvloer bij het roosteren te vergroten. Uit het hiervoor genoemde blijkt dat dat ten dele is gelukt: het roosteren is onderwerp van vrijwel elk werkoverleg geweest. Het is evenwel mogelijk, medewerkers binnen het Vaste Net nog meer invloed te geven op hun eigen werktijden, zonder dat dit ten koste gaat van de kwaliteit van dienstverlening. Daarvoor is noodzakelijk dat managers sturen op de randvoorwaarden: de vereiste (kwalitatieve en kwantitatieve) bezetting en de maximale lengte van de werkdag. Op basis daarvan zouden medewerkers zelf hun werktijd kunnen invullen. Of zij daarbij kiezen voor roostervrije dagen of uren is van ondergeschikt belang.

Een vereiste is wel dat managers beschikken over voldoende capaciteiten om een dergelijk proces in goede banen te leiden. Het kunnen beargumenteren van bezettingseisen en de lengte van de werkdag is een belangrijke voorwaarde. Minstens zo belangrijk is dat een manager ook wil en durft te sturen op deze aspecten. Wanneer er in de vroege ochtenduren een te grote bezetting aanwezig is, terwijl er op andere punten tekorten ontstaan, moet een manager daarop durven interveniëren. Voor het roosteren is uiteraard ook een zekere vaardigheid vereist. Uit diverse voorbeelden blijkt evenwel dat het opstellen van het rooster bij uitstek een klus is die aan medewerkers (met enige liefde voor puzzelwerk) kan worden uitbesteed.

5. Roosters en de Arbeidstijdenwet (ATW)

Een vraagstuk dat nauw samenhangt met ATM is de overschrijding van de ATW binnen het Vaste Net. Bij een UTN-onderhoudsafdeling (rayon Noord-west) is in nauwe samenwerking tussen management en OC en met behulp van TNO Arbeid gewerkt aan het terugdringen van die overschrijdingen. De belangrijkste conclusies, die voor heel het Vaste Net van belang zijn, zijn hieronder weergegeven.

Conform de Arbeidstijdenwet bedraagt de maximum arbeidstijd voor medewerkers die werken tussen 00.00 en 06.00 uur (al dan niet in waakdienst) 60 uur in een week en gemiddeld per 13 weken 40 uur.

Op het overschrijden van 60 uur in een en dezelfde week wordt meestal wel door het management toegezien. De meest beperkende factor is echter het maximum van *gemiddeld* 40 uur per week over 13 weken. Dat betekent dat iedereen die werkt of waakdienst heeft tussen 00.00 en 06.00 uur (bij een 37 urige werkweek) 39 uur per kwartaal (gemiddeld 3 uur per week) mag overwerken. Overigens betekent dit dat bij een kortere werkweek de mogelijkheid om over te werken toeneemt.

Uit de evaluatie blijkt dat dit punt binnen de afdelingen die in waakdienst werk verrichten niet of nauwelijks bekend is. Op het voorkomen van overschrijding wordt op dit moment niet gestuurd. Door een medewerker van de betrokken afdeling is echter een eenvoudige Excel-tabel opgesteld. Dit programma berekent een voortschrijdend gemiddelde, met behulp waarvan eenvoudig kan worden ingezien of iemand het gemiddelde van 40 uur per week overschrijdt. Bij de onderzochte eenheid bleek dit met regelmaat het geval te zijn.

Een ander punt is de rusttijd tussen twee waakdiensten. De ATW stelt dat een medewerker na een week van waakdienst recht heeft op een week rust. De CAO van KPN Telecom (art. 41) formuleert het criterium op een andere manier, en stelt dat per vier weken één week aaneengesloten in waakdienst mag werken. Over het algemeen wordt dit uitgelegd als "na een week waakdienst heeft een werknemer drie weken geen waakdienst". Strikt genomen hoeft dit niet zo te zijn: een werknemer kan per vier weken een volledige week en een deel van een week een waakdienst draaien (met inachtneming van de rusttijd van een week uit de ATW). We bevelen (terzijde) aan, in een volgende CAO dit criterium *qua vorm* op vergelijkbare wijze als de ATW te formuleren, om verwarring te voorkomen.

Tijdens een bespreking tussen management en OC is het probleem besproken en is gezocht naar mogelijke oplossingen. De gevonden oplossingen, die ook voor overige eenheden van belang kunnen zijn, worden hierna genoemd:

1. Het anders verdelen van werk

Met behulp van de genoemde Excel-tabel kan worden bijgehouden hoeveel uren iedere werknemer de laatste 13 weken gemiddeld heeft gewerkt. Bij het verdelen van werk komen de medewerkers met het laagste gemiddelde als eerste in aanmerking voor het verrichten van (over)werk. Op deze manier wordt gestuurd op het terugdringen van het gemiddelde per 13 weken.

Door medewerkers in waakdiensten niet in te plannen voor gepland werk in service windows wordt het overwerk ook teruggedrongen.

2. Het beperken van het werkaanbod in de waakdiensten

In het algemeen moet worden nagegaan of het werkaanbod in de waakdiensten niet 'vervuild' is. In tegenstelling tot de gangbare praktijk dienen monteurs in de waakdiensten bijvoorbeeld niet te worden uitgestuurd op leveringswerkzaamheden. Hierover dienen afspraken gemaakt te worden met het DBC, waar elke opdracht goed dient te worden uitgevraagd.

3. Het hanteren van andere roostertijden

Als er veel werk in de waakdienst plaatsvindt, is het nuttig om daarop ook arbeidscapaciteit in te roosteren. Door de tijd waarin geroosterd wordt op te rekken, kan de bezetting beter wordt afgestemd op het werkaanbod. Voorbeelden zijn: een ploegen-rooster met vroege en late diensten of zelfs een volcontinu rooster (7x24 uur). Het oprekken van de roostertijd heeft als doel meer uren binnen de reguliere arbeidstijd te laten vallen. Daardoor vallen er minder uren in de waakdienst (met als gevolg minder kans op overschrijding van het aantal uren). Het spreiden van het rooster is vooral nuttig als het werkaanbod in de vroege ochtend en late avond een structureel karakter heeft en enigszins is geconcentreerd op bepaalde tijden.

4. Direct compenseren van teveel gewerkte uren in de waakdienst

Door werknemers hun gewerkte uren in de waakdienst direct te laten compenseren, wordt voorkomen dat er teveel wordt gewerkt. Dit kan uiteraard alleen als er tijdens de dagdienst voldoende bezetting is om de betreffende medewerker vrijaf te geven.

5. Een andere definitie van 'werk'

De betrokken afdeling heeft als bijzonder probleem dat zij werk uitvoert op het continentaal plat. Lange werkdagen/weken zijn in belangrijke mate inherent aan het werk van de zogeheten 'natte ploeg' (werkzaam aan zeekabels en het continentale plat). Als voorbeeld is genoemd het werken op een booreiland, waar de feitelijke werkzaamheden wellicht een uur in beslag nemen, maar waar de monteur meestal veel langer aanwezig moet zijn omdat men voor het reizen van en naar het booreiland afhankelijk is van helicoptervluchten. Als deze wachttijd niet als werktijd wordt geregistreerd, wordt voorkomen dat de ATW wordt overschreden.

Deze oplossingen (m.n. het direct compenseren van gewerkte uren en het anders omschrijven van 'werktijd') hebben binnen twee maanden in de UTN-onderhoudsafdeling het gewenste effect gehad: inmiddels wordt de ATW niet meer overschreden. Het genoemde Excel-hulpmiddel heeft bijgedragen aan de discussie

tussen manager en medewerkers. Afgesproken is dat ook de medewerker verantwoordelijk is voor het voorkomen van ATW-overschrijding: zodra de ATW overschreden dreigt te worden, dient de medewerker met de manager te overleggen. Een 'heet hangijzer' bij de discussie rondom de ATW is de verantwoordelijkheid van werknemer en werkgever in geval er calamiteiten optreden nadat de ATW is overtreden. Door de personeelsmanager van rayon Noord-West is een korte notitie hieromtrent opgesteld, die op dit moment door TNO Arbeid wordt bekeken. T.z.t. kan deze notitie ook naar managers en medewerkers worden gecommuniceerd.

De resultaten van deze pilot dienen naar de overige afdelingen van het Vaste Net te worden gecommuniceerd. Wij bevelen aan managers en medewerkers hierover te informeren, en in de communicatie aandacht te schenken aan:

- de bepalingen uit de ATW en CAO (in overzichtelijke en begrijpelijke vorm);
- verantwoordelijkheden van werkgever en werknemer (genoemde notitie);
- mogelijkheden om overschrijdingen terug te dringen (incl. het genoemde Excel-instrument);

6. Overige aandachtspunten

6.1 Waakdienst en service windows

Uit de gesprekken valt op te maken dat bij het opstellen van roosters kostenafwegingen slechts een geringe rol spelen. De belangrijkste vraag voor derdelaags managers is, hoe het werk met de daarvoor beschikbare arbeidscapaciteit zo efficiënt mogelijk gedaan kan worden. De afweging, tegen welke prijs die arbeidscapaciteit ingezet kan worden, staat op de tweede plaats.

Het geringe kostenbewustzijn blijkt bijvoorbeeld rond de waakdiensten. In sommige eenheden vindt veel werk plaats in de waakdiensten. Door op een andere manier te roosteren (zie onder 5) kunnen de personeelskosten gereduceerd worden en kan voorkomen worden dat de ATW wordt overschreden. Het kostenargument wordt echter zelden gehanteerd. De belangrijkste redenen om tot een ander (en tevens efficiënter) rooster over te gaan zijn het voorkomen van ATW-overschrijding, het reduceren van lange werktijden en het verlagen van de werkdruk.

Het werk in de service windows wordt nu niet ingeroosterd, terwijl dat wellicht zou kunnen leiden tot kostenreductie (e.e.a. hangt uiteraard af van de mate waarin en de dagen waarop werk in service windows voorkomt). Bij managers is behoefte aan een algemene gedragslijn. Men voorziet problemen, bijvoorbeeld wanneer medewerkers die in dezelfde dienst draaien verschillend worden betaald (deels tegen overwerkvergoeding, deels tegen onregelmatigheidstoeslag), of wanneer er verschillen tussen afdelingen en rayons ontstaan.

Naar onze mening dient ATM waar mogelijk bij te dragen aan kostenreductie, en zou dus overwogen moeten worden op welke manier met het werk in waakdienst en service windows dient te worden omgegaan. Conform de methode die in dit project gehanteerd is, zou het primaat voor het terugdringen van overwerk bij de directe manager moeten liggen. Die moet daarvoor echter wel voldoende inzicht in de kosten hebben, en daar ook op worden aangesproken. Op dit ogenblik ontbreekt het aan beide voorwaarden voor meer zelfsturing op teamniveau ten aanzien van dit punt.

6.2 Rostar

Het programma Rostar wordt alom als een knelpunt beleefd. Managers geven aan dat het programma zeer gebruikersonvriendelijk is en het invoeren veel tijd vergt. Ook levert het invoeren van waakdiensten in het programma veel managers problemen op. Ervaren Rostar-gebruikers melden echter dat het programma goed werkt. In ieder geval verdient het aanbeveling om te onderzoeken of managers beter kunnen worden ondersteund middels een gebruiksvriendelijker instrument, gebruiksaanwijzingen, helpdesks, etc..

7. Conclusies en aanbevelingen

7.1 Conclusies over het verloop van het proces

Het project 'ATM binnen het Vaste Net' heeft in de eerste plaats bijgedragen tot het verminderen van 'ruis op de lijn'. Het stellen van kaders en het bespreken van die kaders (middels de telefonische vergaderingen aan het begin van het project) hebben geleid tot duidelijkheid over de kaders voor roosters. Deze aanpak wordt door de meeste managers positief gewaardeerd, al is er wel kritiek op de korte doorlooptijd van het project.

Een belangrijk nevendoeel van het project was het lager in de organisatie neerleggen van verantwoordelijkheden. De gevolgde aanpak heeft daar zeker toe bijgedragen. Uit de evaluatie blijkt dat op vrijwel alle afdelingen het nieuwe rooster is besproken. Er is echter in dit opzicht meer resultaat te behalen. In veel gevallen heeft de manager een zeer sturende rol vervuld door roostervorm, diensten en aantal vrije dagen alvast in te vullen. Uit het voorbeeld in paragraaf 4.2 blijkt dat het mogelijk is om met dezelfde resultaten meer bij medewerkers neer te leggen. Wij verwachten dat een roosteraanpak met meer regelmogelijkheden voor medewerkers de kwaliteit van de roosters en het werk ten goede komt en op termijn kan leiden tot een grotere betrokkenheid.

Om de ingezette beweging vol te houden is een aantal zaken vereist. In de eerste plaats moeten directe managers erop kunnen vertrouwen dat de ingezette vorm van besturing niet wordt teruggedraaid. Wanneer alsnog zou worden besloten om het aantal roostervrije dagen te maximeren, of eenheden te verplichten tot roosters van exact 37 uur per week, zou dat wantrouwen tegenover het hoger management in de hand werken en op de werkvloer leiden tot gezichtsverlies voor de manager. Naar onze mening kunnen de kaders vanuit het hoger management beperkt blijven tot het definiëren van openstellingstijden (eventueel tot en met de inhoud daarvan) en de maximale lengte van de werkdag. In de kaderstelling is ten aanzien van dat laatste vastgelegd dat een werkdag van 9,25 uur niet de voorkeur verdient. Verreweg de meeste medewerkers hebben thans een werkdag van 8¼ uur. De meeste managers geven aan, langere werkdagen niet efficiënt te vinden. Aanscherping van dit criterium lijkt op dit moment niet nodig.

Aan de andere kant dienen directe managers vooral te sturen op de vereiste bezetting. Elke directe manager zou een overzicht moeten hebben van de gewenste verdeling van de arbeidscapaciteit over de week om op grond daarvan een rooster te maken. Gezien de aard van het werkaanbod binnen het Vaste Net zou een vlakke bezetting de (impliciete) norm moeten zijn. Het roosteren zelf kan binnen die geldende randvoorwaarden meer aan medewerkers worden overgelaten. Het vaststellen van de vereiste bezetting is voor managers niet alleen een zaak van 'kunnen', maar vooral ook van 'willen' en 'durven'.

Directe managers moeten erop worden aangesproken, het proces van ATM zo zorgvuldig mogelijk vorm te geven. Daarbij is een belangrijke rol weggelegd voor de general managers, die de directe managers kunnen aanspreken om vooral met hun medewerkers in gesprek te gaan.

Daarnaast kan de medezeggenschap een belangrijke rol vervullen, door toe te zien op de zorgvuldigheid waarmee roosters zijn besproken, opgesteld en ingevoerd en binnen haar competentie zorg te dragen voor voortgang in de dialoog tussen management en medewerkers. Een gevaar bestaat daarbij in de nadruk die soms wordt gelegd op de formele kanten van de zaak, hetgeen kan leiden tot lange 'als-dan'-discussies en haarkloverijen. In plaats daarvan bepleiten wij dat managers en medezeggenschap met elkaar in gesprek blijven over de vraag, op welke manier bedrijfs- en werknemersbelang het best zijn gediend. Dit project heeft aangetoond dat een constructieve dialoog tussen medezeggenschap en management tot goede resultaten kan leiden.

Een centraal probleem blijft, dat directe managers te weinig inzicht hebben in de personele kosten van hun afdeling. Als managers meer inzicht hebben in (en wellicht verantwoordelijkheid dragen voor) hun personeelskosten, valt te verwachten dat het ATM-vraagstuk (w.o. het inroosteren van waakdiensten en service windows) naar de achtergrond schuift, en dat aanvullende maatregelen niet nodig zijn.

7.2 Conclusies t.a.v. de openstellingstijden

Op dit ogenblik worden de nieuwe openstellingstijden onvoldoende door de medewerkers en hun directe managers gedragen. Dit blijft een punt van zorg, dat alleen in de praktijk weggenomen kan worden. Vooralsnog is het vooral van belang dat management en medewerkers hierover in gesprek blijven. Ten aanzien van de openstellingstijden lijkt het nu niet aangewezen om de kaders te wijzigen. Voor primaire processen, zoals aangewezen in de kaderstelling, geldt dat de dienst tussen 8.00 en 18.00 geleverd moet kunnen worden. Gezien het over het algemeen (nog?) geringe werkaanbod aan het einde van de middag is het niet nodig om afdelingen te bewegen om tussen 8.00 en 18.00 uur voortdurend met een volledige bezetting te draaien. Aan de andere kant bieden de huidige randvoorwaarden, mits nageleefd, voldoende garantie dat al het inkomend werkaanbod gedurende de bedrijfstijden kan worden beantwoord en zonodig verwerkt. Wel is afstemming met de verkooporganisatie noodzakelijk: de openstellingstijden daarvan hebben veel invloed op het werkaanbod van het Vaste Net.

Voor een evaluatie van de effecten van de nieuwe roosters is het nu nog te vroeg. Wij stellen voor, de openstellingstijden te evalueren nadat zij een half jaar operationeel zijn geweest (vanaf juni 1999). Op grond van die evaluatie kan worden besloten tot bijstelling van de roosters. De evaluatie zal, behalve aan de beleving van

medewerkers, in ieder geval ook aandacht moeten besteden aan de (in- en externe) klant- en marktwensen. Op verschillende afdelingen zijn medewerkers nu zelf bezig met het bijhouden van het werkaanbod aan het einde van de middag. Van belang is vooral dat aan medewerkers duidelijkheid wordt verschaft over tijdstip en vorm van evaluatie.

Op dit ogenblik is onduidelijk, wie de 'eigenaar' is van de kaderstelling. Naar onze mening komt het management team van het Vaste Net daarvoor het meest in aanmerking. Wanneer het tweedelaags management van mening is dat de kaders moeten worden bijgesteld, kunnen zij dat aan het MT Vast Net voorstellen.

7.3 Aanbevelingen t.a.v. Arbeidstijdenmanagement binnen het Vaste Net

Wij bevelen de volgende maatregelen aan:

- Het management van het Vaste Net beperkt zich in de aansturing van roosters tot het definiëren van openstellingstijden en de lengte van de werkdag.
- De kaderstelling t.a.v. ATM blijft in haar huidige vorm gehandhaafd voor het tweede kwartaal. Uitgangspunt blijft dat voor de gedefinieerde 'primaire processen' een openstellingstijd geldt van 8.00 tot 18.00 uur. Daarbinnen moet de eenheid haar dienst kunnen leveren. Ten aanzien van de lengte van de werkdag geldt nog steeds dat een werkdag van 9,25 uur om redenen van productiviteit niet de voorkeur geniet.
- Deze openstellingstijden worden na het tweede kwartaal geëvalueerd. Bij de evaluatie wordt naast de ervaringen van de eenheden met de nieuwe roostertijden ook getracht de klantwens in beeld te krijgen. Tot en met de evaluatie is het MT Vast Net 'eigenaar' van de gestelde kaders. Wel vindt m.b.t. de openstellingstijden op korte termijn afstemming met de verkooporganisatie van KPN plaats.
- Directe (derdelaags) managers worden gestimuleerd om binnen de gestelde kaders vooral te sturen op hun vereiste bezetting en medewerkers waar dat binnen de bezettingseisen mogelijk is, meer invloed te geven op hun individuele werktijdpatronen. De stuurgroep ATM buigt zich over de manier waarop dit het best kan geschieden. Mogelijkheden zijn: het uitgeven van een instructie over het bespreekbaar maken van roosters voor managers, het organiseren van een werkconferentie voor general managers/medezeggenschapsleden, het bijwonen van overlegsituaties door een extern adviseur, etc.
- Onderzocht wordt, op welke manier de kosten van overwerk kunnen worden teruggedrongen. Daarvoor is noodzakelijk dat directe managers meer inzicht krijgen in, en zich verantwoordelijk voelen voor de kosten van personele inzet,

zodat bij het roosteren ook kostenoverwegingen een rol gaan spelen. In samenhang daarmee wordt bepaald op welke manier met structureel werk in waakdienst of service windows moet worden omgegaan. Dit vraagstuk is onderwerp van onderzoek voor PZ Vast Net.

- Managers worden beter ondersteund t.a.v. het gebruik van Rostar. Te denken valt aan verbeteringen in het programma (via zaken als een contextgebonden helpfunctie) het instellen van een helpdesk op Telecom-niveau en het uitwisselen van kennis binnen Telecom (bijv. via een nieuwsgroep of via het publiceren van Frequently Asked Questions) Het intranet AGORA lijkt daarvoor een bijzonder geschikt medium.

7.4 Aanbevelingen voor het terugdringen van ATW-overschrijdingen

In hoofdstuk 5 is een aantal aanwijzingen gegeven die het overschrijden van de ATW terug kan dringen. Uit de pilot is gebleken dat de overschrijding van de ATW in de onderzochte eenheid in korte tijd kan worden teruggedrongen. Wij verwachten dat dit ook in overige afdelingen mogelijk is. Waar nodig kan daarbij nog de hulp van TNO Arbeid worden ingeschakeld.

Concreet bevelen wij de volgende maatregelen aan:

- Ten behoeve van tweede- en derdelagsmanagers wordt een informatiepakket opgesteld, waarin aan de orde komen:
 - Een handzaam en begrijpelijk overzicht van alle van toepassing zijnde bepalingen uit CAO en ATW (incl. uitleg);
 - Een instructie over de manier waarop overschrijdingen kunnen worden teruggedrongen (de maatregelen uit hoofdstuk 5, incl. het Excel instrument);
 - De verantwoordelijkheidsverdeling tussen werkgever en werknemer indien de ATW toch wordt overschreden;
- Bepaling 41 uit de CAO (waakdiensten) zou naar onze mening beter kunnen worden getransformeerd tot een bepaling (mogelijk met dezelfde inhoud) die de rust na een periode van waakdienst definieert.

7.5 Tot slot

Tijdens de evaluatie werd op verschillende momenten de kritiek geuit dat 'ATM binnen het Vaste Net niet werkt'. Sommige managers geven de voorkeur aan het oude systeem van vrij opneembare ADV-dagen. Uit deze evaluatie blijkt dat de meerwaarde van het inroosteren op basis van het verwachte werkaanbod beperkt is. Anderzijds hoeft dat niet het failliet van ATM te betekenen. ATM biedt een aantal voordelen, m.n. bij het voorkomen van verlofstuwmeren en het verhogen van de voorspelbaarheid van de bezetting. De condities waaronder ATM binnen het Vaste Net kan worden toegepast, brengen echter wel met zich mee dat de verwachtingen ten aanzien van ATM niet mogen worden overspannen. Soms moet 'met gezond verstand' worden geroosterd en flexibel met roostervrije dagen worden omgegaan. Wanneer ATM echter wordt betracht zoals in het voorgaande is aanbevolen, is het een uitstekend middel om management en medewerkers met elkaar in gesprek te laten zijn over de manier waarop de eenheid haar dienstverlening borgt. Wij bevelen dan ook aan, ATM binnen een volgende KPN-CAO te handhaven.