

# *Verlag bijeenkomst*

# *Arbeidstijdenwet*



**Datum:** 9 februari 2012

**Locatie:** Goed Werk Hub, Delfgauw

**Aanwezig:** Bennie Beuvink, politiecoach politie Twente; Rik de Boer, regiodirecteur politie Twente; Aad den Boer, beleidsmedewerker actieprogramma *Minder regels. Meer op straat*, Directoraat-generaal Politie, Ministerie van Veiligheid en Justitie;

Leo Bonefaas, specialist arbeidstijden, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW); Willem Boverhof, OR-lid, politie Haaglanden; Gabriël van den Brink, hoogleraar maatschappelijke bestuurskunde, Universiteit Tilburg; Alexandrien van der Burgt, directeur Stichting Beroepseer; Wouter ten Have, programmamaker Stichting Beroepseer; Maurits Hoenders, programmamaker Stichting Beroepseer; Johan Jonkers, beleidsmedewerker politievakbond ACP; Arjan Kroon, recherche-coördinator politie Pijnacker-Nootdorp; Yvonne Kroon, verpleegkundige, Buurtzorg Nederland; Mirko Noordegraaf, hoogleraar bestuurskunde, Universiteit Utrecht; Karel Stoker, beleidsmedewerker Ministerie van SZW; Hans Verra, voorzitter Ondernemingsraad politie Haaglanden; Wilmet van Dijk, logistiek adviseur, Nederlandse Spoorwegen; Thijs Vullings, brigadier, politie Midden-Holland; Peter Vos, senior-adviseur arbeidstijdenmanagement werkgeversvereniging AWVN; Piet Wesdorp, beleidsadviseur/projectleider expertisecentrum arbeidstijdenmanagement.

Op 9 februari 2012 ging de door de Stichting Beroepseer georganiseerde bijeenkomst in de Goed Werk Hub over de Arbeidstijdenwet.\*<sup>1)</sup> De ATW leert hoe we het onszelf ongelooflijk moeilijk kunnen maken met allerlei regels en protocollen waardoor de professional in de knel komt en zijn werk niet meer goed kan doen. Wat

---

\*<sup>1)</sup> De Arbeidstijdenwet, sinds 1 april 2007 van kracht, legt regels vast voor arbeids- en rusttijden voor werknemers. Het doel van de Arbeidstijdenwet is veiligheid, gezondheid en het welzijn van werknemers bij hun werk. Een tweede doelstelling is het voor werknemers makkelijker te maken om arbeid te combineren met zorgtaken of andere verantwoordelijkheden buiten de arbeid. De Arbeidstijdenwet geldt voor alle werknemers in het bedrijfsleven en bij de overheid, inclusief stagiaires en uitzendkrachten. Soms geldt de wet ook voor zelfstandigen.

heeft een beroepskracht nodig om het werk goed te kunnen doen? Welke rol speelt tijd hierin? Hoe kunnen we van de alledaagse regel-praktijk naar een situatie waarin we op een ondernemende manier met tijd omgaan? Deze vragen stonden centraal in de discussie.

De inspirerende locatie in natuurgebied Delftse Hout in Delfgauw sprak tot de verbeelding en nodigde uit om in een andere setting over dit vraagstuk van gedachten te wisselen.

Onder leiding van Gabriël van den Brink, hoogleraar maatschappelijke bestuurskunde aan de Universiteit van Tilburg, werd het gesprek gevoerd over de beperkingen, problemen en mogelijkheden die de ATW met zich meebrengt op de werkvloer. Van den Brink leidde het gesprek met vertegenwoordigers van verschillende lagen van de politie, de Nederlandse Spoorwegen, Buurtzorg Nederland, een werkgeversorganisatie en de ministeries van Veiligheid en Justitie en Sociale Zaken. Na een korte voorstelronde werd de middag verdeeld in drie blokken. Het *eerste* blok over ondernemerschap en professionele houding. Het *tweede* blok gericht op de realiteit van het werk. Hoe wordt de tijd verdeeld? Hoe zou men de tijd *willen* verdelen? En welke rol speelt de ATW? Het *derde* blok stond in het teken van de samenkomst van deze onderwerpen: waarom handelen we eigenlijk zo, wanneer dit in de praktijk conflicten geeft?

Gabriël van den Brink trapte af door te stellen dat idealen en ondernemerschap voor moderne professionals van groot belang zijn. Mensen kiezen voor een vak omdat ze idealen hebben, vooral mensen werkzaam in de zorg en bij de politie. Bij de politie is dat ideaal meestal het gevoel voor rechtvaardigheid in de maatschappij en daar actief aan willen bijdragen. Die rechtvaardigheid is een wezenlijk onderdeel van het vak. Daarnaast is de relatie tussen werknemer en werkgever de afgelopen jaren sterk veranderd. Tegenwoordig werken werknemers omdat ze hun werk goed willen doen. Daarvoor moeten ze de ruimte krijgen. En als ze die ruimte niet krijgen, moeten ze die ruimte nemen, zelfs als de regels dat niet toestaan. Moderne professionals zijn zelfstandig, nemen initiatief en werken volgens de mores van hun vak.

### **Kritiek wordt te persoonlijk opgevat**

Wat hebben mensen nodig om goed werk te kunnen verrichten? Eén van de deelnemers zegt vooral het gevoel van veiligheid en vertrouwen belangrijk te vinden. Dit gevoel stelt hem in staat om ruimte in zijn dagelijkse handelen op te eisen. De hiërarchie in een organisatie als die van de politie beperkt die vrijheid. Maar waarom is veiligheid zo belangrijk? Ondernemerschap gaat immers over risico's. Volgens Bennie Beuvink, één van de voortrekkers van Stichting Beroepseer, kan de professional uit zichzelf handelen. Het gaat daarbij om eigen initiatief, niet vanuit het veiligheidsgevoel.

Waar doen politieagenten het eigenlijk voor? Wat is de essentie van politiewerk? Het gaat voornamelijk om drie punten: passie; een rechtvaardige maatschappij; en de mogelijkheid om daaraan bij te dragen. "Er iets aan kunnen doen". Uit de groep komt een reactie waaruit blijkt dat de professional ten opzichte van de organisatie een nieuwe houding moet aannemen. Er gaat veel goed bij de politie, maar het kan professioneler. De professional moet daarbij de rol op zich nemen waarbij hij de leidinggevende aanspoort om te veranderen. De cultuur binnen de organisatie is nu te gesloten, er is te weinig openheid en veiligheid om kritiek te hebben. Kritiek wordt nu vaak nog te persoonlijk opgevat.

## Verschil tussen werken bij de politie en werken in de zorg

Een verpleegster van Buurtzorg Nederland toont aan dat het ook anders kan. Volgens haar geeft Buurtzorg haar medewerkers het gevoel dat je het werk echt zelf kunt doen, met veel ruimte voor zelfsturing. Vrijheid is het belangrijkste uitgangspunt van de organisatie. Vertrouwen is daarbij het sleutelwoord. Zij is verbaasd over de hiërarchie bij de politie. Buurtzorg Nederland is een organisatie zonder hiërarchie en bestaat uit slechts drie bestuurders en meer dan vierhonderd zelfsturende teams. Bij Buurtzorg Nederland maken de medewerkers zelf de planning en weten zij wanneer ze nodig zijn. Dit leidt tot een enorme betrokkenheid en een hoge werktevredenheid. Maar, het grote verschil met de politie is dat het werk in de zorg planbaar is. Het roosteren kan op basis van de zorgvraag. Bij de politie is er altijd en overal veel werk, en dat werk kent veel meer pieken. Het roosteren daarvan is dus veel lastiger.

Volgens een recherche-coördinator bij de politie spelen cijfers een grote rol in het handelen van leidinggevenden bij de politie. Over het algemeen wordt er goed opgestart, maar vervolgens gaan cijfers een rol spelen. De focus wordt verlegd en het werk wordt afgeraffeld. Men komt niet toe aan kwaliteit doordat de verkeerde prioriteiten worden gehanteerd door leidinggevenden. Goed werk bestaat ook uit zorgvuldige afhandeling van een dossier. Dat kost tijd. Het oplossen van een overvalzaak geeft meer voldoening dan het oppakken van een eenvoudige winkeldief. Het eerste kost wel veel meer werk en beide zaken tellen als één afgehandelde zaak. Een deelnemer vertelt dat het komt door de prestatieafspraken, het opleveren van politiewerk. Hoewel het werk toeneemt, neemt het personeel af. De discussie over het voorzorgbeginsel speelt op: hoeveel willen we vooraf betalen om risico's te voorkomen? Er is alleen maar oog voor het budget en niet voor het werk zelf. Waarvoor doe je het?

## Het werk van jezelf maken

Mirko Noordergraaf, hoogleraar bestuurskunde, stelt de vraag of je als agent voldoende geëquipeerd bent om je werk goed te doen? Kan je als professional je eigen werk organiseren of ben je daarvoor afhankelijk van de organisatie waarin je werkt? Hij is van mening dat je werk goed kunnen doen ook een organisatievraagstuk is. Hoe kunnen agenten, samen met collega's, zelf die bijdrage leveren? Een andere deelnemer merkt op dat het erom gaat dat je samen idealen probeert te verwezenlijken. Hoe organiseer je dat op een effectieve en efficiënte wijze? De hoogleraar focust verder op het eigenaarschap van professioneel werk. Door het werk van jezelf te maken, zul je daarvoor steeds meer willen leveren. Volgens iemand uit de zaal hoeft het werk niet van jezelf te zijn, zolang je er maar achter staat. Managers lijken wel meer bezwaar te hebben tegen versoepeling van de regels en dat geldt niet alleen de regels ter handhaving, maar ook regels die het handelen faciliteren.

Het conflict tussen werknemer en werkgever ontstaat daar waar de werkgever iets doet wat het gevoel van rechtvaardigheid aantast. Het gaat niet over de regels die aangeven wát er gehandhaafd moet worden, maar over dingen die de werkgever vraagt die in de ogen van de werknemer onrechtvaardig zijn. Men raakt elkaar kwijt wanneer het spannend wordt! Juist dan schiet men in juridisering en regelen, in plaats van nader tot elkaar te komen in het zoeken naar oplossingen. Rik de Boer stelt dat “we een stap moeten maken van het zoeken in de regels naar een

zoektocht naar gedeelde idealen. Het gesprek voeren over waar we met zijn allen op vastlopen”.

De ATW-discussie is een reactie op een simpel probleem, namelijk het bieden van een kader om de gezondheid van de werknemers te garanderen. Maar toch moet men constant in conclaaf gaan om de regels in de praktijk werkzaam te laten zijn, ondanks de vermeende eenvoud van de wet.

### **De oplossing zit niet in wetgeving**

Na een korte pauze werd het debat hervat over de invulling van tijd en de rol van de ATW. De wet is in het leven geroepen ter bevordering van de veiligheid en de gezondheid van de medewerkers. Uit een korte voorleessessie van de wet bleek dat er veel regels zijn vervat in procedures. Maar, regels om hiervan af te wijken ontbreken opvallend genoeg. Is het misschien te goed geregeld? Aan de hand van de Elfstedentocht legt een deelnemer uit hoe men omgaat met bezetting. Nationale trots zou in dit geval volgens hem van belang moeten zijn. Helaas worden er eerst roosters opgesteld en kijkt men in tweede instantie pas naar het werk dat er gedaan moet worden. In het voorbeeld van de Elfstedentocht heb je te maken met een enorme bezetting van politieagenten, gezien het enorme aantal mensen dat op het evenement af komt. Men zegt dan al gauw “dat je dat niet mag verwachten van een korps”. Met andere woorden: de volgorde van werkplanning klopt niet. Het debat wordt verlegd naar de vraag waar de regels dan over moeten gaan? Het gaat over ruimte om te werken, om je werk goed te kunnen doen.

Het blijkt dat generatieverschillen binnen de politie - waarbij de gemiddelde leeftijd ver boven de 45 jaar ligt - leiden tot problemen. Enerzijds wil de oudere generatie, vaak aangesloten bij een vakbond, meer regels om zijn rechten te waarborgen. Slechte ervaringen uit het verleden en incidenten werken door in het heden en staan innovatie en werken op basis van vertrouwen in de weg. Van den Brink spreekt hier ook wel van de calculerende medewerker. Anderzijds is er de nieuwe generatie die meer inzet op vrijheid en ondernemerschap. Het gaat bij deze generatie om het plezier in het werk, de zin van het werk en intellectueel ondernemerschap.

Noordergraaf is van mening dat de neiging naar regelgeving niet alleen bij organisaties speelt, maar breder in de maatschappij een rol speelt. Hoe komt het dat mensen die regelreflex niet kunnen weerstaan? Uit de zaal blijkt dat men hier verschillend over denkt. Sommigen lijken telkens in een oud stramien terug te vallen en te reflecteren op het oude. Volgens anderen zit juist daar het probleem: het is geen kwestie van regel- en wetgeving, maar van cultuur, omgangsregels en risicomijdend gedrag. De oplossing zit dus niet in wetgeving!

Uit het verhaal van een logistiek adviseur bij de NS blijkt dat er nog veel mensen op de werkvloer behoefte hebben aan strikte kaders en regels. Zij merkt op dat in veel uitvoerende beroepen regeldrift en wantrouwen voortkomen uit een zeker calimero-gevoel. Ook bij Buurtzorg Nederland blijken mensen te werken die de vrijheid niet aankunnen en terugverlangen naar regels. Aan de hand van een voorbeeld waarbij een teamlid onnodig veel gebruik maakte van een mobiele teamtelefoon, wordt verder duidelijk wat er in de praktijk gebeurt. Doordat een medewerker misbruik maakt, neigen managers naar juridisering en zal niemand gebruik meer mogen maken van de telefoon. Maar daardoor raak je elkaar juist kwijt, daardoor verzand je in regels!

Van den Brink stelt de vraag of het werken in zelfsturende teams ook bij de politie zou werken? Uit de zaal komen goede herinneringen aan vroeger naar boven: “Er was meer vertrouwen. Als jij iets wilde, kon dat ook geregeld worden”. Tegenwoordig moeten mensen onder druk gezet worden zodat men doet wat de manager wil. “Binnen de regels kunnen we toch met elkaar werken, maar het gaat ook over mentaliteit. Wordt die voldoende gecultiveerd?” Het lijkt erop dat werktrots ingeperkt wordt door een haast overal voelbaar negatief denken.

### **Het gaat om eigenheid, erkenning en waardering**

De deelnemers wordt gevraagd in twee rondes aan te geven hoe ze hun tijd zouden willen verdelen over werk, vrije tijd, slaap, administratie en huishouden. In de eerste ronde konden ze hun ideale situatie beschrijven, in de tweede hun feitelijke tijdsbesteding. Hieruit kwam naar voren dat de deelnemers in de praktijk minder tijd aan hun werk besteden dan ze eigenlijk zouden willen en te veel tijd kwijt zijn aan bureaucratische verplichtingen.

De ATW is opgesteld met als doel professionals te beschermen tegen te hard werken en de gevolgen daarvan. Alexandrien van der Burgt stelt de vraag in hoeverre de bescherming van professionals het juiste perspectief is. Als zelfstandige werkt ze meer dan ooit, maar omdat ze daar zelf voor kiest is het geen probleem. Van den Brink stelt dat het gaat om eigenheid, erkenning en waardering voor dat wat je doet dat niet per se in geld uit te drukken is.

Aan de hand van een rollenspel wordt duidelijk hoe situaties in de praktijk verlopen. Twee deelnemers spelen een leidinggevende die tegenover een medewerker zit die wil schuiven in het rooster en wil werken in het weekeind. Bennie Beuvink illustreert wat er gebeurt: “Hij krijgt meer ruimte, misschien krijg ik daar last van”. Medewerkers dekken zich enorm in waardoor er een groot gevoel van wantrouwen jegens elkaar ontstaat.

Yvonne Kroon van Buurtzorg Nederland vraagt zich af waarom dit soort zaken niet met elkaar wordt besproken. Waarom wordt het niet in de groep gegooid? Dan kan iedereen reageren en wordt wantrouwen niet gevoed. Wanneer men er dan nog niet uit komt, dan treedt bij Buurtzorg Nederland de regiocoach op die team-overstijgend kan sturen op samenwerking. Het verschil tussen mensen die werken uit passie en mensen die werken voor het geld wordt opgelost door het aannemen van een professionele houding. Buurtzorg heeft zo een organisatie gecreëerd waarin verschillen juist niet erg hoeven te zijn. Maar hier wordt ook wel aan getwijfeld vanwege de morele druk die ontstaat wanneer je gevraagd wordt een dienst over te nemen. Wat politiewerk zo complex maakt, is dat het dienstbelang zwaar telt, wat zoveel wil zeggen dat als het in het belang van de organisatie is, je altijd beschikbaar moet zijn als diender. Dit in tegenstelling tot de zorg waar medewerkers vrijer zijn om hun eigen inzet te bepalen.

Het generatieverschil lijkt diep in de organisatie van de politie mee te spelen. Eén van de deelnemers merkt op dat werken vanuit een professionele houding - en die is niet leeftijdgebonden - ook betekent dat je elkaar aanspreekt op gedrag. Daarin zijn nog echt slagen te maken.

De conclusie van de middag luidt dat de ATW meer dan voldoende ruimte biedt om de roosters zo in te delen dat agenten het werk goed kunnen doen. Een professionele houding, gecombineerd met zelfsturende teams waarin medewerkers elkaar aanspreken op gedrag, leidt tot een effectieve politieorganisatie waarin mensen met plezier en naar eer en geweten kunnen werken.

De middag werd afgesloten met een hapje en een drankje. Van den Brink vertelde nog dat we in een interessante tijd leven waarbij in de komende tien, vijftien jaar een nieuw soort organisatie gaat ontstaan die zich richt op de netwerkende, moderne professional. De politieorganisatie zal binnen niet al te lange tijd moeten leren omgaan met deze nieuwe beroepskracht en met ruimte en regels, inherent aan het beroep.

---

**Verslag geschreven door Maurits Hoenders**

**Redactie en vormgeving: A. Gabrielli**

[www.beroepseer.nl](http://www.beroepseer.nl)