

Naar flexibele tijden tussen 7 en 7



Resultaten en aanbevelingen uit het project **Dagindeling ESF-3**
om de combinatie van arbeid en zorg makkelijker te maken

O N D E R
U C S I M
L T U R
N E T M
S C H A P

Naar flexibele tijden
tussen 7 en 7

Naar flexibele tijden tussen 7 en 7

Resultaten en aanbevelingen uit het project Dagindeling om de combinatie van arbeid en zorg makkelijker te maken

Opdrachtgever: Ministerie van OCW

Datum: oktober 2007

Auteur: Policy Productions

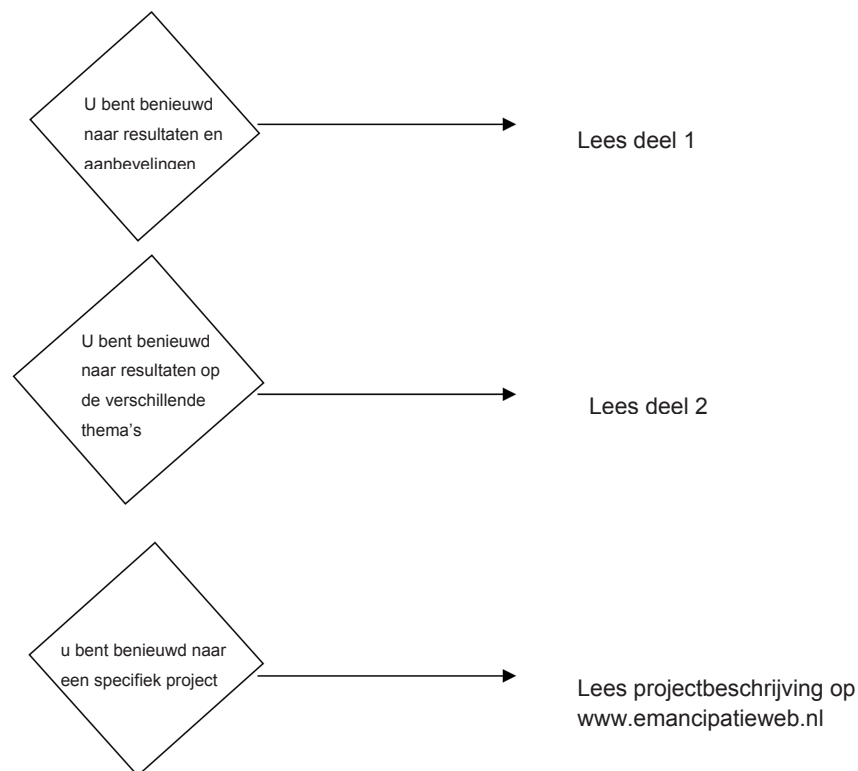
Leeswijzer

In dit eindrapport worden de resultaten van het project Dagindeling geëvalueerd. Binnen het project Dagindeling zijn in de periode 2002 – 2007 in totaal 177 projecten ontwikkeld om de combinatie van arbeid en zorg te vergemakkelijken. Het project eindigt op 1 oktober 2007.

De evaluatie van Dagindeling geeft inzicht in:

- De oplossingen die door de projecten ontwikkeld zijn om de combinatie van arbeid en zorg te vergemakkelijken
- De bijdrage die deze oplossingen leveren aan de verschillende thema's binnen Dagindeling;
- De mate waarin deze oplossingen door de projecten verspreid en verankerd zijn;
- Beleidsaanbevelingen om deze oplossingen verder te verspreiden en te verankeren.

In onderstaande leeswijzer is weergegeven waar u de voor u relevante informatie kunt vinden.



Deel 1: Resultaten Dagindeling

1.1 Doelstelling en opzet Dagindeling

177 projecten ESF-3

Het project Dagindeling ESF-3 had tot doel om projecten en implementatietrajecten te ontwikkelen die de combinatie van arbeid en zorg beter mogelijk maken. Het project is een vervolg op de stimuleringsmaatregel Dagindeling waarmee het kabinet in de periode 1999 -2003 een groot aantal initiatieven op dit thema heeft gestimuleerd. Het project Dagindeling had een looptijd van 2002 – 2007. Binnen het project zijn in totaal 177 projecten ontwikkeld verdeeld over vier rondes:

- de 1^e ronde van 2002 – 2004
- de 2^e ronde van 2003 – 2005
- de 3^e ronde van 2004 – 2006
- de 4^e ronde van 2005 – 2007

Bij het opstellen van dit rapport bevinden de projecten uit de 4^e ronde zich nog in de afrondingsfase.

Samenwerkingsverbanden van maatschappelijke organisaties, bedrijven en overheid

De projecten zijn samenwerkingsverbanden die kennis, beleid, diensten en instrumenten ontwikkelen om de combinatie van arbeid en zorg te faciliteren. Bij de projecten zijn maatschappelijke organisaties, zorginstellingen, kinderopvangorganisaties, bedrijfsleven, opleidingsinstellingen en overheidsorganisaties in wisselende samenstelling betrokken. Gemeenten en provincie hebben in een aantal projecten een stimulerende en regisserende rol om de oplossingen van Dagindeling van de grond te krijgen en te verspreiden. De samenwerking binnen de projecten bevordert de communicatie en kennisuitwisseling en zorgt voor een goede afstemming tussen verschillende dienstverleners die arbeid en zorg ondersteunen. Ook bieden deze partnerschappen een basis voor de verankering van goede resultaten en de geleerde lessen in de praktijk.

Dagindeling stimuleert ontwikkeling en zorgt voor verspreiding en verankering

De ratio achter Dagindeling is dat partijen worden gesubsidieerd om kleinschalige, lokale oplossingen te ontwikkelen die ook elders kunnen worden ingezet om de combinatie van arbeid en zorg te optimaliseren. Het doel van het project Dagindeling is dan ook mogelijk maken van deze oplossingen om vervolgens de succesvolle oplossingen te verspreiden en te verankeren in beleid en de reguliere uitvoeringspraktijk. Het project Dagindeling heeft de verschillende projecten die vanuit het lokale initiatief zijn ontstaan gegroepeerd naar verschillende thema's. De projecten werden door de adviseurs van Dagindeling

ondersteund en gemonitord en gestimuleerd hun kennis uit te wisselen met andere projecten binnen hun thema en binnen het project. Om deze kennisuitwisseling te bevorderen heeft het project per ronde een aantal Focusgroepdagen georganiseerd waarin de projecten uit de verschillende thema's bij elkaar gebracht werden. Tot begin 2007 was het project Dagindeling onderdeel van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Met de kabinetsformatie in 2007 is Emancipatie onderdeel geworden van de portefeuille van de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en is het project ondergebracht bij het Ministerie van OCW.

1.2 Vraagstelling en opzet analyse

Resultaten op drie niveaus

Het Ministerie van OCW heeft Policy Productions de opdracht gegeven om de resultaten van het project Dagindeling te evalueren. De vraagstelling van het onderzoek luidde:

- wat is de stand van zaken op alle thema's van het project Dagindeling ESF-3?
- op welk niveau en in welke mate hebben de oplossingen van de projecten bijgedragen aan verankering/definitieve verspreiding van deze verschillende thema's?

Om de vraagstelling van het Ministerie te beantwoorden hebben we de resultaten op drie niveaus in kaart gebracht:

- op het niveau van de individuele projecten;
- op het niveau van de verschillende thema's binnen Dagindeling;
- op het niveau van het project Dagindeling.

Analysekader

Omdat Dagindeling tot doel had een grote verscheidenheid aan initiatieven te stimuleren en te financieren, zijn bij de start van de projecten de beoogde resultaten op projectniveau gedefinieerd. Pas in een later stadium zijn de projecten onder gebracht in verschillende thema's. Hierdoor was er voor de verschillende projecten geen eenduidig analysekader aan de hand waarvan de resultaten per thema geëvalueerd konden worden. Om tot een vergelijkbare analyse van de resultaten per thema te komen, hebben we een onderscheid gemaakt naar de resultaten op het gebied van:

- kennis
- beleid /dienstverlening
- instrument/methodiek
- organisatie
- cultuur
- werkprocessen
- competenties
- ICT

Inspelen op de knelpunten van taakcombineerders vraagt om kennis over deze knelpunten en behoeften en om ander beleid en/of aangepaste dienstverlening van betrokken actoren. Instrumenten en methodieken kunnen organisaties ondersteunen om kennis of beleid te ontwikkelen en in de praktijk te brengen. Het implementeren van kennis, het aangepaste beleid en nieuwe of aangepaste diensten, zal op zijn beurt weer vertaald moeten worden naar veranderingen in organisatie, cultuur, werkprocessen, competenties en ICT.

Door de resultaten van de projecten op deze wijze te analyseren konden we de (overdraagbare) resultaten per thema en de mate van verankering zo goed mogelijk in beeld brengen. Wanneer een project bijvoorbeeld onderzoek doet naar de wensen van mensen ten aanzien van tijdsindeling om vervolgens beleid hiervoor te ontwikkelen, dan zijn zowel de ontwikkelde kennis als de geformuleerde beleidsoplossingen als resultaten aan te merken. Deze resultaten kunnen op verschillende wijzen bijdragen aan de verankering van het thema Dagindeling in de maatschappij. De verschillende typen oplossingen en resultaten zijn interessant voor verschillende stakeholders en vragen ook om een eigen wijze van verspreiden om de oplossing in de maatschappij verankerd te krijgen. Verspreiding van kennis en instrumenten kan goed middels bijvoorbeeld publicaties en workshops. De ervaringen die zijn opgedaan met bijvoorbeeld cultuurveranderingen zullen veeleer vanuit de projecten persoonlijk overgedragen moeten worden.

Analyse projecten op basis van dossiers, (eind)producten en enquête

Op basis van de projectplannen, de door de projecten opgeleverde eindproducten, de projectenmonitor en de tussen- en eindrapportages hebben we voor elk project een beknopte analyse gemaakt van:

- doelstelling, doelgroep en opzet project
- type oplossingen en gerealiseerde eindproducten
- resultaten en effecten
- succes en faalfactoren
- verspreiding en verankering

Op basis van de eerste analyse van de projectbeschrijvingen hebben we in overleg met de adviseurs van het project Dagindeling de succesvolle projecten geïdentificeerd. De mate waarin de door het project beoogde resultaten ook daadwerkelijk zijn gerealiseerd en de verwachte effecten van de oplossing op het thema Dagindeling waren daarbij doorslaggevend. Van deze succesvolle projecten hebben we vervolgens de resultaten en effecten verder uitgediept aan de hand van een enquête onder deze projecten. De projecten uit de vierde ronde hebben we allemaal ondervraagd. De uitkomsten van de enquêtes hebben we verwerkt in de projectbeschrijvingen die te vinden zijn op www.emancipatieweb.nl.

1.3 Resultaten

Het project Dagindeling heeft op lokaal niveau tot meer kennis en inzicht geleid in de knelpunten en behoeften van taakcombineerders en heeft ertoe bijgedragen dat organisaties en instellingen hun dienstverlening hebben aangepast om in te

spelen op deze behoeften. Met behulp van een aantal binnen het project Dagindeling ontwikkelde instrumenten kunnen tijdknelpunten en tijdoplossingen breed onder de aandacht worden gebracht van taakcombineerders, werkgevers, dienstverleners en overheidsinstellingen. Dagindeling heeft ook laten zien welke oplossingen er binnen organisaties ontwikkeld kunnen worden om de combinatie van arbeid en zorg te vergemakkelijken. Een aantal bedrijven heeft als gevolg van het project Dagindeling zijn werkprocessen aangepast en er is ervaring opgedaan met de ontwikkeling van levensloopbewust personeelsbeleid. Ook is er in het kader van het project Dagindeling een aantal opleidingen en trainingen ontwikkeld om de competenties van zowel de taakcombineerders als hun dienstverleners te versterken. Tenslotte is er door de betrokken organisaties veel ervaring opgedaan met de cultuurveranderingen die nodig zijn om oplossingen voor Dagindelingsvraagstukken te implementeren. Hieronder geven we een overzicht van de resultaten van het project Dagindeling.

Kennis over knelpunten en behoeften van taakcombineerders

Inventarisatie knelpunten en behoeften belangrijk voor draagvlakontwikkeling

Bij de start van het project Dagindeling was er voor de projecten landelijk onderzoek beschikbaar over de knelpunten die taakcombineerders ervaren, de behoefte die zij hebben aan persoonlijke dienstverlening en de wensen die zij hebben ten aanzien van de openingstijden van bedrijven en instellingen. Uitgangspunt voor Dagindeling was ook dat er bij de start van het project lokaal inzicht bestond in deze behoeften. Toch zijn veel projecten binnen Dagindeling gestart met een eigen behoefte- of knelpuntenonderzoek. Enerzijds omdat daarmee dieper ingegaan kon worden op de wensen van een specifieke groep taakcombineerders zoals allochtonen of taakcombineerders in een specifiek bedrijf of gemeente. Anderzijds omdat het uitvoeren van een dergelijk onderzoek een belangrijke rol vervult in het onder de aandacht brengen van het thema Dagindeling en het creëren van draagvlak voor (nieuwe) oplossingen. De kennis die binnen Dagindeling is ontwikkeld over de knelpunten van taakcombineerders is overdraagbaar gemaakt door deze te bundelen in handboeken, brochures en websites. De kennis kan overheden, bedrijven en instellingen helpen in hun eigen beleidsvorming. De opzet van de onderzoeken kan daarnaast ook als voorbeeld dienen voor eigen knelpunten- behoefteonderzoeken.

Knelpunten in openingstijden het grootst bij gemeenten, bibliotheken, banken en zorginstellingen

Uit de projecten blijkt dat de knelpunten die taakcombineerders ervaren in de openingstijden van voorzieningen vooral betrekking hebben op de openingstijden van publieksbalies van gemeenten, bibliotheken, banken en zorginstellingen (met name huisartsen en ziekenhuizen). Het betreft dan de wisselende openings- en sluitingstijden, de te korte openingstijden en het ontbreken van een avond- of weekendopenstelling. De onderzoeken laten ook zien dat taakcombineerders mede als gevolg van deze knelpunten in een aantal gevallen niet werken. Openingstijden van kinderopvangorganisaties worden door taakcombineerders niet direct als een knelpunt ervaren. Vaak hebben de huidige klanten van deze instellingen al alternatieven ontwikkeld om de opvang rondom deze tijden te regelen. Voor nieuwe klanten kan het wel interessant zijn.

Eigen invloed op werktijden belangrijk voor combineren arbeid en zorg

De knelpunten die taakcombineerders ervaren in hun werktijden betreffen enerzijds een gebrek aan flexibiliteit om het werk zelf in te delen en anderzijds een te grote flexibiliteit door wisselende werkroosters en onverwacht overwerken. Het niet zelf kunnen indelen van de werktijd is voor een groep mensen zelfs reden om niet te werken. De knelpunten verschillen afhankelijk van de levensloofase waarin mensen zich bevinden.

Uitgaven in levensloopbeleid voornamelijk gericht op starters en uittreeders

Bij het ontwikkelen van levensloopbeleid kan een onderscheid gemaakt worden in vijf fasen in de levensloop: De jonge starter, Spitsuur van het leven, Stabilisatie, Deskundige senior en Veroudering. Uit een aantal scans die binnen Dagindeling zijn ontwikkeld en toegepast blijkt dat de huidige uitgaven aan levensloop scheef zijn verdeeld. Verreweg het meeste geld wordt uitgegeven aan scholing en flexibele uittrekking. Scholing is met name interessant voor de jonge starter, terwijl het uittrekkingsbeleid gericht is op de oudere werknemer. Aan de combinatie van arbeid en zorg wordt veel minder uitgegeven. Ook kunnen werknemers weinig kiezen omdat een groot deel van de levensloofuitgaven vastliggen in de CAO. Bij ongewijzigd beleid zal er door de groei van het aantal senioren nog meer geld uitgegeven worden aan deze laatste levensloofase.

Persoonlijke dienstverlening met name interessant voor hogere inkomens

Persoonlijke dienstverlening en/of gemaksdiensten kunnen de combinatie van arbeid en zorg gemakkelijker maken. Uit de lokale onderzoeken blijkt dat er een markt is voor deze diensten. Taakcombineerder hebben onder andere behoefte aan hulp in de huishouding, oppas aan huis en flexibele pc-ondersteuning. Met name huishoudens met een inkomen boven de 3000 euro per maand zijn bereid persoonlijke diensten uit te besteden en hiervoor te betalen. Ook werkgevers blijken bereid te zijn om persoonlijke diensten voor hun werknemers in te kopen.

Specifieke knelpunten voor allochtone taakcombineerders

Tenslotte blijkt uit de projecten binnen het thema Diversiteit dat de knelpunten van allochtone taakcombineerders deels overeenkomen met die van autochtonen en deels specifiek voor de doelgroep zijn. Specifieke knelpunten zijn onder andere de rol van vrouwen in het gezin, verwachtingen van familie ten aanzien van de zorg voor oude en zieke familieleden en beperkte kennis van de rechten en mogelijkheden om arbeid en zorg te combineren.

Aanpassing dienstverlening op behoeften taakcombineerders

Verruiming openingstijden, verminderen wachttijden en inzet nieuwe technologie

Mede onder invloed van het project Dagindeling heeft een aantal dienstverleners zijn dienstverlening beter toegankelijk en bereikbaar gemaakt voor taakcombineerders. Het betreft hier zowel publieke als private dienstverleners. Naast het aanpassen van de openingstijden is er ook aandacht geweest voor het terugdringen van wachttijden en in beperkte mate voor de inzet van nieuwe technologie om diensten via telefoon en internet beter bereikbaar te maken.

Aantal gemeenten heeft diensten in de gemeente beter toegankelijk gemaakt voor burgers

Onder andere de gemeenten Geldermalsen, Deventer, Zoetermeer, Hengelo, en Waalwijk hebben mede als gevolg van het project Dagindeling hun openingstijden aangepast aan de wensen van hun burgers en hebben er samen met bedrijven en instellingen in hun stad voor gezorgd dat een deel van de dienstverlening ook buiten de gangbare kantoortijden toegankelijk wordt voor hun burgers. Zo zijn de openingstijden van de publieksbalies aangepast en zijn postkantoren en bibliotheken in deze gemeenten langer open. Ook is een aantal diensten gedigitaliseerd en wordt er een nieuw softwaresysteem voor callcentra ontwikkeld waardoor gemeenten beter bereikbaar zijn. Een aantal van deze gemeenten maakt nu deel uit van de Koplopersgroep waarin tijdbeleid een strategische plek heeft gekregen in het brede gemeentelijke beleid. Dit houdt in dat de factor tijd in deze gemeenten bijvoorbeeld ook in ruimtelijke planningsprocessen wordt meegenomen.

Private dienstverleners passen hun openingstijden aan

Ook een aantal private dienstverleners heeft als gevolg van het project Dagindeling zijn openingstijden aangepast. Een aantal banken in de genoemde gemeenten heeft de openingstijden verruimd. Voor MKB-bedrijven blijkt verruiming van de openingstijden niet altijd haalbaar, maar kan digitalisering van de dienstverlening een uitkomst zijn. De Digitale bakker is hiervan een voorbeeld. Ook in de installatiebranche blijkt het mogelijk om met succes in te spelen op de wensen van taakcombineerders.

Succesvolle aanpak wachttijden en verruiming openingstijden in de zorg

Een aantal ziekenhuizen in Groningen en Friesland heeft binnen het project Dagindeling met succes de wachttijden aangepakt. Daarnaast werkt een aantal huisartsenpraktijken als gevolg van Dagindeling met een ochtend- en avondspreekuur.

Meer maatwerk in de kinderopvang

In de kinderopvang heeft het project Dagindeling bijgedragen aan het verruimen van de openingstijden in een aantal instellingen en het uitbreiden van de dienstverlening met warme maaltijden. Ook is de dienstverlening van een kinderdagverblijf als gevolg van Dagindeling beter ingericht op de wensen en behoeften van allochtone ouders.

Eerste aanzetten voor brede school

Tenslotte is er binnen het project Dagindeling een start gemaakt met de ontwikkeling van het concept brede school. De Vensterschool, de Oosterwijde en Theeplein zijn voorbeelden van het ontwikkelen van sluitende arrangementen. Het brede schoolconcept heeft bij deze instellingen tot aangepaste dienstverlening en tot nieuw beleid ten aanzien van hun openingstijden geleid.

Ontwikkeling nieuwe dienstverlening

Zelfstandig ondernemerschap in kinderopvang, zorg en persoonlijke diensten.

Naast het aanpassen van dienstverlening is er binnen het project Dagindeling ook nieuwe dienstverlening ontwikkeld om taakcombineerders te ondersteunen. Het gaat dan om kleinschalige kinderopvang, individuele zorg, verschillende vormen van persoonlijke dienstverlening en vervoer. Het grootste deel van deze nieuwe

diensten wordt door zelfstandige ondernemers aangeboden die hierdoor hun werktijden beter zelf kunnen indelen en arbeid en zorg beter kunnen combineren. Het mes snijdt bij deze nieuwe dienstverlening dus aan twee kanten.

Kleinschalige vormen van kinderopvang succesvol

Inmiddels zijn op een aantal plaatsen in het land kleinschalige opvanghuizen actief waarbij kinderen in kleine groepen door zelfstandig ondernemers aan huis worden opgevangen. In de grote steden zijn nieuwe diensten ontwikkeld waarbij de opvang aan huis gecombineerd wordt met huishoudelijk werk. Het aantal zelfstandige dienstverleners dat deze kleinschalige kinderopvang aanbiedt zal naar verwachting de komende jaren uitbreiden.

Goede perspectieven voor zelfstandig ondernemers in de zorg

Ook in de zorg is een aantal beroepskrachten als zelfstandige aan de slag gegaan waardoor zij hun diensten meer op maat van de taakcombinatie kunnen aanbieden. Een tiental zorgverleners biedt als zelfstandige thuiszorg aan en zo'n 15 mantelzorgmakelaars verlichten de taken van (werkende) mantelzorgers. Het zelfstandig ondernemerschap in de zorg is door het project Dagindeling op de kaart gezet. De zelfstandige zorgaanbieders zijn in de praktijk beter in staat zorg op maat te leveren dan de grote instellingen.

Ontwikkeling in de markt voor persoonlijke dienstverlening

CompuCor heeft met succes persoonlijke dienstverlening in de ICT in de markt gezet waarbij op flexibele tijden ondersteuning bij het pc gebruik geboden wordt. Inmiddels zijn vanuit deze organisatie zo'n 15 zelfstandig ondernemers aan de slag en zijn er nog 9 in opleiding. Daarnaast zijn er ook andere initiatieven met soortgelijke dienstverlening gestart. Ook is in Aa en Hunze en Nijmegen op wijkniveau een winkelformule gerealiseerd waarin vraag en aanbod van persoonlijke diensten gebundeld worden en door zelfstandige ondernemers uitgevoerd worden.

Gedeeld autogebruik voorziet in een behoefte

Tenslotte is binnen Dagindeling ook een vervoersoplossing ontwikkeld die met name in de meer landelijke gebieden in een behoefte kan voorzien. Op een aantal plaatsen in Noord Holland is een vorm van gedeeld autogebruik in de praktijk gebracht. Daarnaast zijn er meerdere initiatieven gericht op gedeeld autogebruik actief in het land, al dan niet geïnspireerd door Dagindeling.

Aanpassingen binnen arbeidsorganisaties

Flexibele werktijden en levensloopbestendig personeelsbeleid

De aangepaste en nieuwe diensten zoals hiervoor beschreven maken het vooral gemakkelijker om de zorgtaken beter te combineren met het werk. In de werktijden zelf kunnen echter ook een aantal zaken veranderd worden om de combinatie met zorg te vergemakkelijken. Arbeidsorganisaties zijn daarom binnen het project Dagindeling gestimuleerd om levensloopbewust personeelsbeleid te ontwikkelen en hun arbeidstijden te flexibiliseren.

Ervaring met nieuwe roostermethodieken

Een aantal projecten binnen het thema flexibele werktijden heeft geëxperimenteerd met het aanpassen van werkprocessen. Het ging daarbij in de eerste plaats om nieuwe roostermethodieken waarbij gewerkt werd met flexibele werktijden en een andere indeling van de werkdagen (bijvoorbeeld 3 dagen werken, 3 dagen vrij). Ook is in een aantal bedrijven en organisaties geëxperimenteerd met telewerken en is een platform opgericht om telewerken in het midden- en kleinbedrijf beter te faciliteren. Omdat (onverwacht) overwerk een belangrijk knelpunt vormt voor taakcombineerders, is binnen Dagindeling ook ervaring opgedaan met het opzetten van een pool van invalkrachten die de onvoorziene gaten in roosters op kan vangen. De experimenten hebben binnen een aantal bedrijven tot een blijvende verandering van de werkprocessen geleid. Voorbeelden zijn het meer fixeren van de werktijden in een aantal transportbedrijven en het invoeren van een nieuw rooster in een zorginstelling. De ervaringen met de nieuwe roostermethodieken zijn gebundeld in een aantal handreikingen voor bedrijven die ook met flexibele tijden aan de slag willen.

Levensloopbewust personeelsbeleid

Projecten die gericht waren op het daadwerkelijk opstellen van levensloopbeleid en de implementatie hiervan zijn voornamelijk in de vierde ronde Dagindeling uitgevoerd. Deze projecten zijn nog niet afgerond en de mate waarin zij er in geslaagd zijn beleid te ontwikkelen en implementeren is op dit moment nog niet zichtbaar. In een aantal projecten wordt gewerkt aan het ontwikkelen van levensloopbestendige CAO. Interessante projecten om te volgen zijn het project *Naar een levensloopbewuste arbeidsvoorwaarden cultuur* waarbij voor twee grote bedrijven nieuwe arbeidsvoorwaarden worden ontwikkeld en het project *Een CAO van Syntens* waarin het gaat om levensloopbeleid voor het MKB.

Instrumenten

Instrumenten geven inzicht en ondersteunen bij de implementatie

Een belangrijk resultaat van Dagindeling zijn de instrumenten die taakcombineerders, werkgevers, ondernemers en gemeenten helpen om knelpunten inzichtelijk te krijgen en oplossingen te implementeren. De instrumenten zijn binnen de projecten getest en klaar om ook door andere organisaties gebruikt te worden.

Taakcombineerders en werkgevers krijgen met testen meer inzicht in knelpunten

De instrumenten voor taakcombineerders betreffen testen en toetsen die hen inzicht geven in de eigen knelpunten bij de combinatie van arbeid en zorg. Daarmee dragen deze instrumenten bij aan het bewustwordingsproces bij zowel de taakcombineerder zelf als bij zijn of haar werkgever. Ook kunnen de instrumenten de taakcombineerders helpen om te zoeken naar oplossingen voor hun tijdknelpunten, bijvoorbeeld in de vorm van een duobaan of een mantelzorgmakelaar. Tenslotte is door gemeenten een aantal instrumenten ontwikkeld om taakcombineerders inzicht te geven in de openingstijden van overheidsorganisaties, bedrijven en instellingen en de snelste route om deze voorzieningen te bereiken.

Instrumenten voor levensloopbewust personeelsbeleid en flexibele werktijden

Naast de hiervoor genoemde testen en toetsen zijn er voor werkgevers verschillende methodieken en handleidingen ontwikkeld om de werktijden te flexibiliseren en levensloopbewust personeelsbeleid te ontwikkelen. De handleidingen bieden goede aanknopingspunten om op een zorgvuldige wijze nieuwe werktijden en nieuw personeelsbeleid in het bedrijf te introduceren en besteden zowel aandacht aan de inhoud als aan het proces.

Ondersteuning gemeenten bij tijdbeleid

Voor gemeenten is in de projecten een aantal instrumenten ontwikkeld om hen te ondersteunen bij het ontwikkelen van tijdbeleid en de regierol daarbij in te vullen. Daarnaast is er ook een aantal specifieke instrumenten ontwikkeld om bij de (her)inrichting van de openbare ruimte de factor tijd en de combinatie van zorg en arbeid een rol te geven in de verschillende afwegingen die daarbij gemaakt moeten worden. Deze instrumenten kunnen er toe bijdragen dat de combinatie van arbeid en zorg ook in de langere termijnplanning een rol krijgt door rekening te houden met de nieuwe activiteitenpatronen van burgers.

Ondersteuning voor zelfstandig ondernemers

Een aantal projecten binnen Dagindeling heeft zich zoals gezegd specifiek gericht op het ontwikkelen van nieuwe kleinschalige dienstverlening voor taakcombineerders door kleine zelfstandige ondernemers. Om deze nieuwe zelfstandige ondernemers te ondersteunen in de opstart van hun bedrijf zijn franchiseconstructies ontwikkeld en handboeken gericht op de verschillende aspecten van zelfstandig ondernemerschap. Ook zijn er franchiseorganisaties en netwerkorganisaties opgericht. De trajecten richting zelfstandig ondernemerschap vervullen voor deelnemers in een uitkeringssituatie ook de rol van reïntegratie naar werk.

Ontwikkeling en versterking van competenties

Trainingen voor taakcombineerders

Binnen Dagindeling is een aantal trainingen ontwikkeld en uitgevoerd gericht op het versterken van de competenties van autochtone en allochtone taakcombineerders. Met behulp van deze trainingen zijn taakcombineerders zich meer bewust van hun knelpunten en beter in staat om gebruik te maken van de regelingen die er zijn om de combinatie arbeid/zorg te verlichten. Voorbeelden van deze trainingen zijn de trainingen uit het project Kaapverdiaanse taakcombineerders en het project Samen betaald werken.

Trainingen voor leidinggevend en planners

Voor leidinggevend en planners in organisaties die gaan werken met andere werktijden en andere roosters is een aantal handreikingen en workshops ontwikkeld. Deze trainingen bereiden hen voor op de nieuwe werkwijzen en de toegenomen complexiteit die het flexibiliseren van het werk binnen hun bedrijf met zich mee brengt. Om ook bij te dragen aan het bespreekbaar maken van levensloopknelpunten en het vermogen om deze knelpunten aan te pakken, als werkgever of als werknemer, zijn verschillende trainingen en cursussen ontwikkeld rondom het thema levensloopbeleid.

Trainingen voor medewerkers kinderdagverblijven

Ook is er binnen Dagindeling aandacht geschonken aan het versterken van de competenties van medewerkers en leidinggevend in kinderdagverblijven. Om een efficiënte inzet van medewerkers in het brede schoolconcept te faciliteren en om de dag-, tussen-, en naschoolse opvang te professionaliseren is binnen Dagindeling een opleiding ontwikkeld gericht op een betere doorstroming van leidsters in de kinderopvang. Deze opleiding is inmiddels gecertificeerd en klaar om uitgerold te worden door opleidingsinstellingen. Ook is er een training ontwikkeld om medewerkers van kinderdagverblijven beter inzicht te geven in de wensen en behoeften van allochtone taakcombineerders.

Opleidingen voor mantelzorgmakelaars en mantelzorgondersteuners

Tenslotte heeft Dagindeling ook bijgedragen aan het tot stand komen van een opleiding voor mantelzorgmakelaars en het realiseren van een post-hbomodule gericht op de functie mantelzorgondersteuner.

Cultuur

Aandacht voor arbeid en zorg vraagt om een veranderingsproces

Cultuur heeft een belangrijke rol gespeeld in de start en uitvoering van het project Dagindeling. Bij de start van het project hadden de onderwerpen 'Dagindeling' en 'tijd' bij taakcombineerders, gemeenten en bedrijven nauwelijks bekendheid waardoor het moeilijk was om partijen warm te krijgen voor het thema. Inmiddels zijn de thema's van Dagindeling bekend bij een groter publiek, mede als gevolg van het project Dagindeling. Wanneer het thema op de agenda stond, bleek dat er veel aandacht geschonken moest worden aan het cultuuraspect binnen organisaties om veranderingen door te voeren. Het aanpassen van openingstijden, het flexibiliseren van werktijden, het invoeren van een brede schoolconcept en het organiseren van maaltijden in de kinderopvang zijn feitelijk kleine en grote organisatieveranderingen die ook als zodanig aangepakt dienen

te worden. Alhoewel de meeste projecten voor dit onderwerp geen concreet overdraagbare producten hebben ontwikkeld, hebben zij wel allemaal ervaring opgedaan met dit onderwerp. Ervaringen die ook voor andere partijen die met de resultaten van Dagindeling aan de slag gaan interessant kunnen zijn.

ICT

ICT ondersteunt oplossingen om arbeid en zorg beter te combineren

Flexibele werktijden, afstemming van openingstijden en het aanbod van nieuwe diensten gericht op taakcombineerders kunnen met behulp van ICT ondersteund worden. Afstemming van werk- en openingstijden kan naast het verruimen van de openingstijden ook gefaciliteerd worden door het digitaliseren van de werkprocessen. Gemeenten werken steeds meer met het aanbieden van diensten via internet en binnen Dagindeling is een beperkt aantal experimenten opgezet om deze ontwikkeling verder te helpen. Daarnaast is op kleine schaal door Dagindeling de digitalisering van minder voor de handliggende diensten gestimuleerd zoals de digitale Bakker in Geldermalsen en het via internet aanvragen van herhalingsrecepten bij apotheken en huisartsenpraktijken. Tenslotte is het voor met name de nieuwe diensten die taakcombineren vergemakkelijken heel belangrijk om vraag en aanbod op een efficiënte manier bij elkaar te brengen. Matching van vraag en aanbod met behulp van internet en onderliggende ict-toepassing is met succes toegepast door aanbieders van persoonlijke diensten en gedeeld autogebruik.

Multifunctionele accommodaties

Multifunctionele accommodaties kunnen meerdere positieve effecten hebben

Door diensten waar taakcombineerders veelvuldig gebruik van maken bij elkaar te brengen in een gebouw, kunnen taakcombineerders veel (reis)tijd besparen. Huisvesting kan op deze wijze een goede bijdrage leveren aan het thema Dagindeling. De invulling die verschillende projecten binnen Dagindeling daaraan hebben gegeven laat zien dat het bundelen van diensten ook het draagvlak voor de individuele diensten vergroot, waardoor in plattelandsgemeenten een beter voorzieningenniveau gehandhaafd kan worden. Dit betekent wel dat niet volstaan kan worden met het realiseren van gezamenlijke huisvesting alleen. Er zal in de MFA's ook een zekere mate van samenwerking tussen de dienstverleners georganiseerd moeten worden, bijvoorbeeld in de vorm van een gezamenlijke front office die vraag en aanbod bij elkaar brengt. Doordat MFA's een centrale ontmoetingsplaats worden in dorp of wijk, versterken zij ook de sociale samenhang in een dorp of wijk.

1.4 Kritische succesfactoren

Samenwerkingsprojecten sterk afhankelijk van projectleiding

De projecten bestonden conform de opzet in alle gevallen uit samenwerkingsverbanden van meerdere betrokken organisaties. Hoewel een dergelijke opzet de verspreiding en verankering van de resultaten ten goede kan komen, bleek de samenwerking in de praktijk een groot struikelblok te kunnen vormen voor projecten. Een goede, gedreven projectleider blijkt onontbeerlijk om in zo'n samenwerkingsproces de vaart er in te houden. Daar waar de

samenwerking stroef ging en/of een goede projectleider wegviel of ontbrak, liepen de projecten grote vertraging op in de uitvoering en werd een deel ook vroegtijdig afgebroken.

Onduidelijkheid over wet- en regelgeving leidt tot vertraging

Wet en regelgeving bleek in een aantal projecten ook tot vertraging te leiden en soms een struikelblok te vormen voor het behalen van de beoogde resultaten. Zo maakte de introductie van de wet op de kinderopvang de reguliere kinderopvang weer toegankelijker waardoor alternatieve vormen van kinderopvang in zekere mate overbodig werden. Verder is er ondanks de recente uitbreiding van de Regeling Huishoudelijk Personeel nog steeds veel onduidelijkheid over de mogelijkheden en kosten van het afnemen van persoonlijke diensten. Deze onbekendheid in combinatie met de relatief hogere “witte” prijs maakt het voor deze diensten nog lastig om de concurrentie met zwartwerk aan te gaan. Ook bestaat er nog onduidelijkheid over de wijze waarop de belastingdienst omgaat met netwerkorganisaties die kleine zelfstandige ondernemers ondersteunen. Onduidelijk is of er dan een dienstverband ontstaat met alle bijbehorende fiscale gevolgen. Tenslotte blijkt ook de financiering van de zorg belemmerend te werken voor het realiseren van tijdoplossingen. Binnen de zorg wordt nu gewerkt aan een lange termijn oplossing voor vergoeding van de (vaak duurdere) consulten buiten openingstijden.

Focus projecten en korte doorlooptijd beperken verspreiding en verankering

Binnen de looptijd van de projecten binnen Dagindeling is door de projecten zelf relatief weinig geïnvesteerd in de verspreiding en verankering van hun resultaten. Dit had enerzijds te maken met de korte doorlooptijd waardoor resultaten pas aan het eind van het project en soms na afloop van de projectperiode zichtbaar werden. Daarnaast was er bij de start van de projecten weinig aandacht voor dit onderwerp en zijn er ook geen concrete doelen voor geformuleerd. Verspreiding en verankering zal dus voor een aanzienlijk deel van de projecten nog verder gestimuleerd moeten worden.

Aandacht voor draagvlakverwerving en balanceren belangen

Voor het realiseren van oplossingen in de combinatie van arbeid en zorg is tenslotte het waarborgen van het draagvlak onder de betrokken actoren van groot belang. Een zorgvuldige en gedegen aanpak waarbij eerst de behoeften geïnventariseerd worden en daarna stapsgewijs gewerkt wordt aan de ontwikkeling en implementatie van de oplossingen geeft de grootste kans op succes. In de praktijk bleek ook dat een goede balans tussen de soms tegenstrijdige belangen van actoren aandacht behoeft. Zo is het verruimen van de openingstijden voor MKB bedrijven financieel niet altijd haalbaar en zijn kosten en baten van aangepaste openingstijden niet gelijk verdeeld. Ook voor werknemers kan er een spanningsveld bestaan tussen ruimere openingstijden en flexibele werktijden. Voor het ontwikkelen van gemeentelijk tijdbeleid kunnen tijdenplatforms, werkgroepen of adviesteams een belangrijke rol spelen in het betrekken van alle actoren en het creëren van draagvlak. Binnen organisaties is een zorgvuldig proces waarbij zowel de werknemers als de verschillende managementlagen tijdig betrokken worden een belangrijke succesfactor.

1.5 Verspreiding en verankering

Om Dagindeling goed verankerd te krijgen in alle sectoren van onze maatschappij is het belangrijk om de resultaten van de projecten te verspreiden onder de betrokken stakeholders en te bevorderen dat zij het thema verder oppakken en

binnen hun eigen beleid en dienstverlening verankeren. Het streven van het project Dagindeling was om de combinatie van arbeid en zorg tot een vast onderdeel te maken van de beleidsontwikkeling bij gemeenten, werkgevers, zorgaanbieders en zorgverzekeraars, onderwijsinstellingen, kinderopvangorganisaties en maatschappelijke organisaties. Hieronder geven we voor de verschillende stakeholders aan in welke mate het thema Dagindeling hier al verspreid en verankerd is en op welke wijze verspreiding en verankering met behulp van de resultaten van Dagindeling bevorderd kan worden.

Gemeenten

Belangrijke voortrekkers en regierol

Gemeenten kunnen een belangrijke rol spelen in het verspreiden en verankeren van het thema Dagindeling. Als werkgever kunnen zij op de eerste plaats zelf het goede voorbeeld geven door levensloopbeleid en flexibele werktijden een vast onderdeel te maken van hun personeelsbeleid. Daarnaast zijn gemeenten in belangrijke mate verantwoordelijk voor een (tijd)effectieve inrichting van de openbare ruimte, het ontwikkelen van multifunctionele accommodaties en het realiseren van een adequate maatschappelijke ondersteuningsstructuur. Tenslotte kunnen zij een regierol vervullen waar het gaat om het ontwikkelen van een gemeentebreed tijdbeleid.

Koplopersaanpak 7 tot 7

Zoals al aangegeven heeft een aantal gemeenten aangetoond hoe op gemeentelijk niveau tijdbeleid geïmplementeerd kan worden. De resultaten van deze gemeenten zijn inmiddels ook verspreid onder andere gemeenten. Met een aantal gemeenten is inmiddels in het licht van het project 7-7 een convenant gesloten om (instrumenten rond) tijdbeleid actief naar andere gemeenten te verspreiden. Deze zogenaamde Koplopers hebben een voorbeeldfunctie richting andere gemeenten. Het project 7-7 wil deze Koplopersgroep nu uitbreiden met 20 andere gemeenten. De fleximeter wordt hierbij als hulpmiddel ingezet. De fleximeter is een digitaal instrument waarmee op 7 verschillende themagebieden in kaart wordt gebracht hoe een gemeente 'scoort'. Themagebieden zijn: tijdcoördinatie, publieke dienstverlening, private dienstverlening, kinderopvang en buitenschoolse opvang, gezondheidszorg, vervoer, gemeente als werkgever. De fleximeter geeft gemeenten inzicht in de mate waarin zij op de verschillende aandachtsgebieden 'dagindelingproof' zijn. Om op onderdelen verbeteringen aan te brengen kunnen de resultaten en producten uit de verschillende projecten Dagindeling ingezet worden. Het verdient aanbeveling om de verspreiding van Dagindeling aandacht te schenken aan het belang dat gemeenten hebben bij een effectief dagindelingsbeleid.

Klantgerichte overheid houdt ook rekening met taakcombineerders

In de eerste plaats ligt dat belang in de kwaliteit van hun eigen dienstverlening. Vanuit het Ministerie van BZK zijn de afgelopen jaren verschillende initiatieven ontwikkeld om de dienstverlening van gemeenten aan hun burgers te verbeteren. Initiatieven als "Antwoord" waarbij alle diensten van gemeenten en op termijn de landelijke overheid achter een telefoonnummer bereikbaar zijn en afgehandeld kunnen worden, besparen mensen veel tijd. Ook multichanneling waarbij optimaal gebruik gemaakt wordt van telefoon, papier, persoonlijk contact en internet

vergroot de bereikbaarheid. Veel gemeenten zijn met deze ambities aan de slag gegaan en klantgerichtheid is een integraal onderdeel van hun beleid. Aangezien een groot deel van de klanten van de gemeenten taakcombineerders zijn is het belangrijk hierbij ook met hun specifieke wensen rekening te houden. Dagindeling zou zo een natuurlijk aspect van klantgerichtheid moeten zijn en een plaats krijgen in de klanttevredenheidsonderzoeken die gemeenten regelmatig onder hun burgers houden.

Verbeteren combinatie arbeid zorg bevordert de arbeidsparticipatie

In de tweede plaats krijgen gemeenten een toenemende verantwoordelijkheid waar het gaat om het bevorderen van de arbeidsparticipatie van hun burgers en het bevorderen van een goed werkende arbeidsmarkt. De toenemende vergrijzing en ontgroening en de verwachte krapte op de arbeidsmarkt maken het belangrijk het arbeidspotentieel daarbij optimaal te benutten. Gemeenten die deze verantwoordelijkheid serieus willen oppakken faciliteren hun taakcombineerders waar mogelijk met goed tijdsbeleid. Hierdoor houden zij de arbeidsparticipatie onder werkenden hoog, worden zij een aantrekkelijke vestigingsplaats voor taakcombineerders en blijven zij ook voor bedrijven aantrekkelijk. Daarnaast heeft een aantal projecten laten zien dat zelfstandig ondernemerschap een goede re-integratiemogelijkheid kan zijn voor taakcombineerders met een uitkering. Deze re-integratiemogelijkheid kan door de Koplopersaanpak actief onder de aandacht van de gemeenten en hun ketenpartners gebracht worden.

Mantelzorg vermindert beroep op de WMO

Met de invoering van de WMO zijn gemeenten verantwoordelijk voor het organiseren van de maatschappelijke ondersteuning voor hun burgers. Dit betekent dat zij mantelzorg daar waar mogelijk stimuleren en voor hen die dit nodig hebben adequate zorgvoorzieningen moeten aanbieden. Door tijdknelpunten voor werkende mantelzorgers weg te nemen kunnen zij bevorderen dat minder mensen een beroep op de wmo hoeven te doen. Daarnaast kunnen zij door hun inkoopbeleid ook het zelfstandig ondernemerschap in de zorg bevorderen.

Initiatieven uit Dagindeling bevorderen maatschappelijke participatie en samenhang

De WMO geeft gemeenten verder een belangrijke opdracht gericht op het stimuleren van maatschappelijke participatie en sociale samenhang. Een aantal projecten binnen Dagindeling heeft het opzetten van lokale (informele) netwerken en het bevorderen van het eigen initiatief van burgers als uitgangspunt genomen en positieve ervaringen opgedaan met deze werkwijzen. Binnen het thema Diversiteit is in een aantal projecten gewerkt met netwerken van allochtone taakcombineerders. Ook zijn er projecten waarin groepen taakcombineerders zelf de kinderopvang organiseren en samen het gebruik van een deelauto organiseren. Bij de multifunctionele accommodaties in landelijke gebieden was het bevorderen van leefbaarheid een belangrijk subdoel. De ervaringen, resultaten en instrumenten uit deze projecten sluiten niet alleen aan op het thema Dagindeling maar op bredere sociale thema's in wijken, dorpen en steden.

Werkgevers en werknemers

Impuls voor arbeidsorganisaties om levensloopbewust personeelsbeleid te voeren

In het project Dagindeling is in een aantal sectoren geëxperimenteerd met het flexibiliseren van de werktijden. Daarnaast is ook een aantal initiatieven genomen om levensloopbeleid onder de aandacht te brengen van werkgevers en het ontwikkelen van beleid hiervoor te stimuleren. De projecten binnen Dagindeling hebben als gevolg hiervan veel kennis en instrumenten opgeleverd om flexibele werktijden en levensloopbeleid in bedrijven te faciliteren, maar hebben bij afloop van het project nog maar in beperkte mate geleid tot verankering van dit beleid in bedrijven.

Levensloopbewust personeelsbeleid in tijden van krapte belangrijk voor behoud personeel

Voor werkgevers is het ontwikkelen van levensloopbeleid en het flexibiliseren van de werktijden een belangrijke voorwaarde voor goed werkgeverschap. Gelet op de huidige en verwachte krapte op de arbeidsmarkt wordt het voor werkgevers steeds belangrijker hun personeel te behouden en nieuw personeel aan te trekken. Door het aanbieden van goede secundaire arbeidsvoorwaarden waaronder levensloopbewust personeelsbeleid kunnen bedrijven zich positief onderscheiden. Ook kunnen zij als organisatie aantrekkelijk worden voor een deel van het nog onbenutte arbeidspotentieel van mensen die arbeid en zorg willen combineren.

Ondersteuning van werknemer in spitsuurfase voorkomt ziekte en arbeidsongeschiktheid

Door recente wijzigingen in de sociale zekerheid is de verantwoordelijkheid voor preventie, ziekteverzuim en reïntegratie in grote mate neergelegd op het niveau van werkgevers en werknemers. Werkgevers zijn verantwoordelijk voor 2 jaar loondoorbetaling van zieke werknemers en moeten werknemers die minder dan 35% arbeidsongeschikt raken in dienst houden. Zij hebben er daardoor een groot belang bij te voorkomen dat werknemers in het spitsuur van hun leven door stress en overbelasting ziek thuis komen te zitten. Levensloopbewust personeelsbeleid, flexibilisering van werktijden en het ondersteunen van werknemers met gemaksdiensten kan daarbij preventief werken.

Afspraken tussen kabinet en werkgevers

De recente afspraken op de Participatietop en het instellen van de Taskforce Deeltijd Plus bieden goede aanknopingspunten voor het kabinet om concrete afspraken te maken met werkgevers over het verder ontwikkelen van levensloopbeleid en stimuleren van flexibele werktijden. In de eerste plaats zou dit onderwerp structureel aan de orde moeten komen in CAO-onderhandelingen waarbij de kennis die hierover in de projecten Dagindeling is ontwikkeld ondersteunend kan zijn. Daarnaast kan het kabinet overwegen om convenanten af te sluiten met verschillende sectoren gericht op het stimuleren van arbeidsparticipatie van vrouwen en het ondersteunen van de combinatie arbeid en zorg. De binnen Dagindeling ontwikkelde roostermethodieken kunnen

beschikbaar gesteld worden aan branches en sectoren zodat zij hiermee op hun beurt hun leden kunnen faciliteren.

Informeren van verzekeraars, arbodiensten en reïntegratiebedrijven

Tenslotte zouden arbodiensten en re-integratiebedrijven het belang van levensloopbewust personeelsbeleid, flexibele arbeidstijden en het organiseren van gemaksdiensten voor werknemers onder de aandacht van werkgevers kunnen brengen. Het kabinet kan de resultaten van Dagindeling gericht onder de aandacht brengen van BOA/Borea en verzuimverzekeraars.

Zorgaanbieders en zorgverzekeraars

Verbeterde wachttijden en openingstijden in de zorg verankeren bij zorgaanbieders en zorgverzekeraars

Zorgaanbieders en zorgverzekeraars kunnen op verschillende wijzen een bijdrage leveren aan het beter combineren arbeid en zorg. In de eerste plaats behoren de wachttijden en beperkte openingstijden in de zorg tot de veel genoemde tijdknelpunten van taakcombineerders. Een aantal projecten binnen Dagindeling heeft laten zien dat het mogelijk is de wachttijden in ziekenhuizen en huisartsenpraktijken te verkorten en op welke wijze er met andere openingstijden gewerkt kan worden. De resultaten van deze projecten zijn door middel van brochures en handboeken verspreid onder zorgaanbieders en in overleg met zorgverzekeraars wordt nu gekeken in welke mate het openingsbeleid onderdeel kan worden van de kwaliteitseisen die verzekeraars bij de zorginkoop hanteren. Het verbond van verzekeraars en de brancheorganisaties van huisartsen en ziekenhuizen kunnen een rol spelen in het verder verankeren van deze afspraken bij hun leden. Met de NHG zijn ook al afspraken in voorbereiding om openingstijden op te nemen in de accreditatie van huisartsen bij het onderdeel bedrijfsvoering. De module Modernisatie en Innovatie van de zorgverzekeraars biedt ook subsidiemogelijkheden om beleid op dit onderwerp verder te ontwikkelen en verspreiden.

Zorgaanbieders kunnen zelfstandig ondernemerschap in de zorg stimuleren en ondersteunen

In de tweede plaats kunnen zorgaanbieders de ontwikkeling van zelfstandig ondernemerschap in de zorg stimuleren en faciliteren. De projecten Dagindeling hebben laten zien dat zelfstandig ondernemerschap in de zorg mogelijk is en kan bijdragen aan een flexibeler zorgaanbod. Uit o.a. het project de Zorgzaak blijkt dat de ondersteuning van deze zelfstandig ondernemers belangrijk is voor het in de markt zetten van deze dienstverlening en het bij elkaar brengen van vraag en aanbod. Verspreiding van de kennis en instrumenten uit deze projecten onder zorgaanbieders is goed mogelijk middels de koepelorganisaties van deze instellingen. Belangrijk is daarbij wel dat er goed aandacht wordt geschonken aan de rechtspositie van de zorgverleners, zeker als zij voorheen in loondienst bij diezelfde organisatie werkzaam waren.

Onderwijsinstellingen

Buitenschoolse opvang verankerd in onderwijsbeleid

Met ingang van 1 augustus 2007 zijn scholen verplicht om op verzoek van ouders een aansluiting te (laten) organiseren met de buitenschoolse (voor en na school) opvang voor kinderen van 4 – 12 jaar. Met deze verplichting is de buitenschoolse opvang formeel verankerd in het onderwijsbeleid. Veel onderwijsinstellingen moeten nu aan de slag met het invullen van deze verplichting. Daarbij kunnen de resultaten van de projecten Dagindeling hen ondersteunen. In de praktijk blijkt bijvoorbeeld al dat het convenant dat binnen het project Vensterschool is gesloten reeds door veel scholen is opgevraagd en dat de ervaringen van deze school met multifunctioneel ruimtegebruik goed benut kunnen worden bij het uitwerken van brede schoolconcepten.

Aandacht voor pedagogisch beleid en professionalisering medewerkers

Uit de projecten Dagindeling blijkt ten eerste het belang van het realiseren van praktische zaken als het verlengen van de openingstijden en het afstemmen met kinderopvangorganisaties. Ten tweede blijkt dat scholen door het bieden van dagarrangementen met bijbehorende opvang- en vrijetijdsvoorzieningen een nog grotere betrokkenheid bij de ontwikkeling van kinderen krijgen. De binnen de projecten Dagindeling ontwikkelde kennis over het bioritme van het kind en de pedagogische beleidsplannen kunnen scholen helpen bij het ontwikkelen van hun eigen beleid. Ook de ontwikkelde opleiding voor leidsters die willen doorstromen van de tussenschoolse opvang naar het onderwijs en de kinderopvang kan de benodigde professionaliteit van de opvang bevorderen en bijdragen aan een efficiënte inzet van personeel.

Beter inspelen op de behoeften van allochtone taakcombineerders

Tenslotte kan de kennis die is ontwikkeld over de wensen en behoeften van allochtone taakcombineerders en de wijze waarop zij beter bij de kinderopvang betrokken kunnen worden ertoe bijdragen om ook in het onderwijs meer aandacht te schenken aan de specifieke knelpunten van deze groep.

Kinderopvangorganisaties

Markt zal naar verwachting vernieuwingen in kinderopvang oppakken

Binnen Dagindeling was een aantal projecten gericht op het beter afstemmen van het aanbod van kinderopvang op de vraag van werkende ouders. Zoals al aangegeven zijn met succes kleinschalige kinderopvangvoorzieningen in het land geïntroduceerd en zijn de openingstijden van kinderopvangorganisaties door de projecten verruimd. Met de introductie van de nieuwe Wet Kinderopvang heeft deze sector een belangrijke impuls gekregen waardoor de vraag naar deze dienstverlening (weer) is toegenomen. Verruiming en flexibilisering van de openingstijden zal daarmee vanuit de vraagzijde gestimuleerd worden. Onze verwachting is dat de toegenomen vraag naar kinderopvang deze dienst ook in meer landelijke gebieden rendabeler zal maken waardoor aanbod in deze gebieden in mindere mate een knelpunt zal vormen. In de verstedelijkte gebieden kan de toegenomen vraag echter ook tot een knelpunt in het aanbod van kinderopvang leiden. De met name voor de landelijke gebieden ontwikkelde kleinschalige kinderopvangvoorzieningen zouden hier een oplossing kunnen bieden. De markt zal deze ontwikkeling naar verwachting zelf oppakken.

Overheid stimulerende rol bij het geaccepteerd krijgen van maaltijden in de kinderopvang

Daarnaast blijkt uit het project Dagindeling dat het uitbreiden van de dienstverlening van kinderopvangorganisaties door bijvoorbeeld het aanbieden van warme maaltijden in Nederland nog in de kinderschoenen staat. De verschillende regels en richtlijnen van de diverse betrokken organisaties (o.a. GGD, Voedsel- en Warenautoriteit, Brandweer) kunnen voor kinderopvangorganisaties drempelverhogend werken. Daarnaast zullen bij leidsters en ouders nog een aantal (culturele) drempels overwonnen moeten worden om deze voorziening net zo gangbaar te maken als in de ons omringende landen. Een stimulerende rol vanuit het kabinet richting de grote kinderopvangorganisaties en hun koepelorganisaties om meer aandacht op dit thema te vestigen lijkt nog gewenst.

Aandacht voor diversiteit in beleid kinderopvangorganisaties en opleiding leidsters

Tenslotte laat het project Dagindeling zien dat voor het beter bedienen van allochtone taakcombineerders beleid, competenties en cultuur binnen kinderopvangorganisaties nog de nodige aandacht verdienen. Om allochtone taakcombineerders beter te betrekken bij de kinderopvang kunnen sleutelfiguren uit het eigen netwerk van deze groep een belangrijke rol spelen en zal er aandacht moeten zijn voor de ontwikkeling van de competenties van leidsters om ook op de behoeften en wensen van taakcombineerders met een andere culturele achtergrond te kunnen inspelen. Het kabinet kan de kennis die op dit gebied binnen Dagindeling is ontwikkeld verder verspreiden en verankeren door dit onder de aandacht te brengen van kinderopvangorganisaties en hun koepels en door te bevorderen dat deze kennis benut wordt in de beleidsontwikkeling en in de opleidingen voor leidsters in de kinderopvang.

Maatschappelijke organisaties

Resultaten Dagindeling onder de aandacht brengen van maatschappelijke organisaties

Maatschappelijke organisaties zoals welzijnsinstellingen en buurthuizen hebben op uiteenlopende wijzen een bijdrage geleverd aan de ontwikkeling en uitvoering van een groot aantal projecten binnen Dagindeling. Met name de initiatieven gericht op netwerkontwikkeling en het versterken van het dienstenaanbod in de wijk of op het platteland zijn door deze organisaties mede ontwikkeld. Deze initiatieven kunnen een belangrijke bijdrage leveren aan het thema Dagindeling maar ook aan het bevorderen van maatschappelijke participatie en sociale samenhang. Maatschappelijke organisaties kunnen daarom een belangrijke drijvende kracht zijn achter de verdere verspreiding en verankering van o.a. lokale netwerken van (allochtone) vrouwen, bevordering en behoud van voorzieningenniveau in wijken en dorpen. Het kabinet kan deze evaluatie gebruiken om de resultaten van het project Dagindeling onder de aandacht te brengen van maatschappelijke organisaties en hun branchevereniging, de MO-groep.

Taakcombineerders

Gemeenten en werknemersorganisaties kunnen bewustzijn taakcombineerders vergroten

Last but not least spelen de taakcombineerders ook zelf een belangrijke rol bij de verspreiding en verankering van het thema Dagindeling. Uit de projecten blijkt dat taakcombineerders zich niet altijd bewust zijn van de knelpunten die zij ervaren. Onderzoek onder mantelzorgers laat bijvoorbeeld zien dat een deel van de doelgroep zich zelf niet als mantelzorger ziet. Bewustwording onder taakcombineerders van de eigen rollen en de knelpunten die daarbij kunnen optreden is een belangrijke stap in de verspreiding en verankering van Dagindeling. De verschillende onderzoeken die er binnen wijken, gemeenten en arbeidsorganisaties zijn uitgevoerd onder taakcombineerders en de instrumenten die ontwikkeld zijn om taakcombineerders inzicht te geven in hun knelpunten hebben bijgedragen aan een betere bewustwording van het thema. Ook de tijdenplatforms, de tijdenbureaus, de tijdenmanifestaties en de expositie overal tijd hebben hierin een belangrijke rol gespeeld. Deze instrumenten kunnen onder andere door gemeenten gebruikt worden om het bewustzijn onder taakcombineerders te vergroten. Actieve verspreiding van deze instrumenten kan opgepakt worden binnen het project 7-7. Naast gemeenten kunnen ook werknemersorganisaties een rol spelen in het verspreiden en verankeren van het thema Dagindeling onder taakcombineerders. FNV en CNV hebben al in een aantal projecten Dagindeling geparticipeerd. Tenslotte kunnen de verschillende migrantenorganisaties een rol spelen bij het verspreiden van de kennis over de dagindelvingsvraagstukken van allochtone taakcombineerders en het ontwikkelen van eigen oplossingen hiervoor. Het verschijnen van deze rapportage is een goed moment de verschillende instrumenten weer eens onder de aandacht te brengen van werknemersorganisaties en migrantenorganisaties en met hen te bespreken hoe zij hun achterban op dit thema kunnen informeren en faciliteren.

1.6 Tot slot

Tweederde projecten levert interessante resultaten voor verspreiding en verankering Dagindeling

Met de presentatie van deze evaluatie eindigt na vijf jaar het project Dagindeling. Het project is gestart vanuit de filosofie 'laat duizend bloemen bloeien'. In totaal zijn binnen het project 177 individuele projecten gestart. Ongeveer tweederde van deze initiatieven is uiteindelijk als een succesvol project aan te merken. Als definitie voor succes geldt daarbij dat niet alleen de projectdoelstellingen zijn gehaald maar de resultaten ook een bijdrage kunnen leveren aan de verdere verspreiding en verankering van het thema Dagindeling. Een aantal projecten is voortijdig gestopt en een aantal projecten bleek gedurende de looptijd van het project zijn doelstellingen te moeten bijstellen. Tenslotte bleek van een aantal projecten de ontwikkelde oplossing in de praktijk minder bruikbaar te zijn. In de bijlage bij deze publicatie is een schematisch overzicht opgenomen van de succesvolle projecten en resultaten per thema.

Van duizend bloeiende bloemen naar gerichte uitwerking en implementatie

Dat er gedurende de looptijd van het project een min of meer 'natuurlijke' selectie van succesvolle initiatieven heeft plaatsgevonden is enerzijds het gevolg

van de veranderde institutionele omgeving en anderzijds inherent aan de opzet van Dagindeling. Gedurende de looptijd van het project Dagindeling is de WMO ingevoerd, is met de wet Kinderopvang vraagfinanciering geïntroduceerd en is de wet op het basisonderwijs aangepast. Als gevolg van deze ontwikkelingen kregen de projecten te maken met verschuivende prioriteiten bij een aantal samenwerkingspartners zoals de zorginstellingen en de scholen, nam de ontwikkeling van bijvoorbeeld de kleinschalige kinderopvang een vlucht en nam de vraag naar sommige initiatieven zoals alternatieve vormen van kinderopvang af. In de opzet van het project heeft het Ministerie van SZW in de eerste ronden bewust veel ruimte gelaten aan de lokale initiatiefnemers om zelf nieuwe oplossingen te ontwikkelen. Gaandeweg het project ontstond vanuit deze lokale initiatieven een goed beeld van de knelpunten van taakcombineerders en de projecten die een bijdrage konden leveren aan de oplossing van deze knelpunten. Dit inzicht heeft ertoe bijgedragen dat het Ministerie de verschillende projecten meer is gaan bundelen rondom specifieke thema's en in de vierde ronde de focus heeft gelegd op de implementatie van een aantal succesvolle oplossingen.

Verspreiding en verankering resultaten

Samenvattend heeft het project Dagindeling een aantal bruikbare en overdraagbare resultaten opgeleverd die gemeenten, werkgevers, zorginstellingen, scholen en kinderopvangorganisaties kunnen stimuleren om binnen hun organisaties verder te werken aan het thema Dagindeling. Het Ministerie grijpt het einde van het project dan ook aan om de resultaten van de projecten breed onder de aandacht te brengen. Naast de reeds genoemde Koplopersaanpak voor gemeenten zullen de komende periode ook een aantal werkbezoeken met de minister georganiseerd worden aan een aantal projecten. Met deze werkbezoeken wordt opnieuw de aandacht gevestigd op succesvolle oplossingen. Daarnaast zullen ook een aantal Ministeries en werkgevers- en werknemersverenigingen aangeschreven worden om hen te informeren over de succesvolle projecten en de acties die zij naar hun achterban kunnen nemen om het thema verder te brengen. De resultaten van Dagindeling zijn inmiddels toegankelijk gemaakt via de databanken van o.a. Syntens, NICIS/KGCS, Grijs Werkt en NCSI. Tenslotte zal de vierde ronde nog op een feestelijke wijze met de deelnemende projecten afgesloten worden.

- 000 -

Overzicht kerngegevens, succesvolle projecten en resultaten per
thema

- Kerngegevens afstemming werk- en openingstijden en lokale tijdinitiatieven -		
<p>Algemene doelstellingen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het afstemmen van werk- en openingstijden van algemene diensten en voorzieningen; • Het verruimen van openingstijden, aanpassingen in fysieke bereikbaarheid en beschikbare capaciteit en het verkorten van wachttijden; • Het voeren van tijdbeleid en tijdregie. <p>Aantal projecten: 26</p>	<p>Betrokken actoren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gemeentelijke overheden • Bedrijfsleven / MKB • Werknemersorganisaties • Woon,-zorg- en welzijnsorganisaties • Onderwijs en kinderopvang • Bibliotheken • Postkantoren • Gezondheidszorg: huisartsen, apotheken, ziekenhuizen, tandartsen • Vervoersorganisaties 	<p>Doelgroepen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Burgers • Werknemers • Mantelzorgers • Alleenstaande moeders • Maatschappelijke organisaties • Bedrijfsleven / MKB • Gemeentelijke / provinciale bestuurders en politici

- succesvolle projecten en oplossingen -		
Nummer	Projectnaam	Projectaanvrager
02-14	Beidt uw Tijd	CMO Groningen
02-24	Tijd van Leven	Expertisecentrum Maatschappij en Werk
02-54	Tijdimplementatie	Gemeente Heerhugowaard
02-74	FlexibiliTijd	Gemeente Barendrecht
02-95	Tijden van de stad Groningen	Gemeente Groningen
03-03	Lokale tijdregisseur Geldermalsen	VOF Betuwe Actief
03-87	Dagindeling werkt in Zoetermeer	Gemeente Zoetermeer
04-27	Dagindeling van onderop!	FNV Vrouwenbond
04-41	De Buurman	Stichting De Buurman
04-52	Geen tijd meer verliezen	CMO Groningen
04-53	Niet langer wachten	CMO Groningen
04-60	Quality Centre	Van Noort en Blom Holding BV
04-83	Dagindeling in Hengelo	Gemeente Hengelo
04-100	Tijd voor tijd: "Tied zal 't leeren"	Stichting Welzijn Midden-Drenthe
04-106	Ook op zaterdag en 's avonds	Zorgbelang Groningen
04-110	Modern openingstijdenbeleid	Gemeente Waalwijk
04-123	Deventer Tijdregie Wijk 5	Expertisecentrum Maatschappij en Werk
04-127	7-7 pilot Nieuwerkerk a.d. IJssel	A2 stAdsAdviseur
04-159	Wachten is niet goed	Zorgbelang Fryslân

- overdraagbare producten en resultaten -	
Kennis	<ul style="list-style-type: none"> - De tijden in Deventer: behoefteonderzoek inwoners Deventer - Tijd is geld...geld is tijd: kosten- en batenanalyse gemeente Deventer - Rapport onderzoek Dagindeling: behoefteonderzoek inwoners Heerhugowaard - Barendrechtse mantelzorgdriehoek: eindrapportage en DVD FlexibiliTijd - Een kwestie van tijd: behoefteonderzoek inwoners Groningen
Beleid	<ul style="list-style-type: none"> - Beheer- en exploitatieplan MFA Stad van de Zon, gemeente Heerhugowaard - Sociale structuurvisie Hengelo - Visie en programma dagindelingbeleid Hengelo #
Instrument / methodiek / voorziening	<ul style="list-style-type: none"> - Niet langer wachten: handleiding voor huisartspraktijken en poliklinieken van Beidt uw Tijd - Tijdengids: overzicht van tijden van voorzieningen in Deventer - Routekaart werk-privé: handleiding voor werkgevers van gemeente Heerhugowaard - Mantelzorgmeter: vragenlijst om behoeften van mantelzorgers te identificeren - Mantelzorgkaart: overzicht voor mantelzorgers van belangrijke organisaties - Toekomst Scenario Planning: methodiek voor identificeren van knelpunten en oplossingen - Voorzieningenplattegrond: overzicht voorzieningen in Meteren, gemeente Geldermalsen - Tijdengids Geldermalsen: overzicht voorzieningen gemeente Geldermalsen - Digitaal handboek Dagindeling Adviesteams # (via website) - Implementatiehandleiding voor huisartsen van Geen tijd meer verliezen # - Werkboek wachttijden voor poliklinieken van Niet langer wachten # - Handboek gemeente Waalwijk # - Kwali-Tijd Test: invultest voor taakcombineerders van Deventer Tijdregie - Handboek voor opzetten gemeentelijk tijdbeleid van Deventer Tijdregie # - Methodiekbeschrijving ASK-model: communicatiesysteem deelgemeente Delfshaven # - Methodiek verbetertrajecten voor poliklinieken van Wachten is niet goed #
Organisatie	<ul style="list-style-type: none"> - Multifunctionele accommodatie: gemeente Heerhugowaard - Tijdoketten volgens concept van De Buurman - Quality Centre: multifunctionele accommodatie # - Multifunctionele accommodatie gemeente Bovensmilde # - Multifunctionele accommodatie gemeente Waalwijk #
ICT	<ul style="list-style-type: none"> - Digitaal tijdenbureau en digitaal dienstenbureau gemeente Deventer - Website en e-mail consult: huisarts Geldermalsen - Digitale bestel- en bezorgservice: bakker Geldermalsen - ASK communicatiesysteem deelgemeente Delfshaven
Competenties	<ul style="list-style-type: none"> - Training politieke beleidsbeïnvloeding # - Training dagindeling raadsleden #

= Nog in ontwikkeling

- Kerngegevens levensloopbestendig personeelsbeleid en flexibele werktijden -

Algemene doelstellingen	Betrokken actoren	Doelgroepen
<ul style="list-style-type: none"> • Het kweken van bewustzijn bij werkgevers t.a.v. het belang van levensloopbeleid;; • Het daadwerkelijk implementeren van levensloopbeleid in organisaties; • Het ontwikkelen van de benodigde competenties bij leidinggevenden en werknemers; • Het bieden van ondersteuning aan taakcombineerders in een bepaalde levensfase. • Het vergroten van de flexibiliteit en keuzevrijheid van werknemers t.a.v. de werktijden; • Het ontwikkelen en implementeren van instrumenten en mogelijkheden voor het flexibiliseren van werktijden; • Het bewerkstelligen van de benodigde cultuurverandering in organisaties. <p>Aantal projecten: 57</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Werknemersorganisaties • werkgeversorganisaties • zorginstellingen • MKB-ondernemingen • Transportbedrijven • Waterschappen • Industriële bedrijven • onderwijsinstellingen • Vrijwilligersorganisaties • Financiële dienstverleners • Adviesbureaus • Steunpunten Mantelzorg • Internationale ondernemingen • Politie NH-Noord • Expertisecentra • Kraamzorgi • Brancheorganisaties • Land- en tuinbouw • Zakelijke dienstverlening 	<ul style="list-style-type: none"> • Medewerkers en leidinggevenden • Werkende taakcombineerders

- succesvolle projecten en deeloplossingen -

Nummer	Projectnaam	Projectaanvrager
01-12 / 02-73	Dujob Diagnosetool	Vereniging FME-CWM / Stichting WerkInnovatie
02-05	Tijdwijzer	Stichting Loonwijzer
02-25	Werk- en zorgtijden op maat	De Vierstroom
02-26	Tijden veranderen	Better.be
02-35	Telewerkexperiment bij RIO Amsterdam	Stichting Nederlands Telewerkforum
02-38 / 03-66	Zonnebloem en Maatschappelijk Betrokken Ondernemen	CIVIQ
02-78	Taakcombineren in de transportsector	TIG Diensten BV
03-17	Succesfactoren levensfasebewust personeelsbeleid	CNV Vakcentrale
03-20	Arbeid en zorg in onderwijs	Onderwijsbond CNV
03-21	Werk en privé	Woonzorgcentra Westerkwartier
03-29	Levensloopscan	Stade Advies
03-37	Flexibilisering van arbeidstijden	SES West-Brabant
03-78	Samen betaald werken	Instituut Werk en Stress
03-83	Dit geld(t) voor alle leeftijden	Nederlandse Gezinsraad
03-84	Flexiplanner	Stichting VHTO
04-30	Inzet Zorgverleners	Boomkwekerij van der Starre
04-47	SMART managen van 7 tot 7	Instituut Werk en Stress
04-48	Naar levensloopbewuste arbeidsvoorwaardencultuur	Expertisecentrum LEEFTijd
04-50	Werk en privé in Balans	Woonzorgcentra Westerkwartier
04-57	West Brabant maakt maatwerk in HRM	SES West Brabant
04-90	Combinatiedruk Werk en Privé	Onderwijsbond CNV
04-92	Priorities.nu	Priorities – Professional Organizing
04-111	Gezond in Balans	CAPO-Accent
04-126	Maatwerk in de Metaal	Nederlandse Gezinsraad
04-134	Beste bereikbaarheid voor werkende mantelzorgers	LOT/Xzorg
04-147	4double U	Stichting VHTO
04-158	Een CAO van Syntens	Syntens

- overdraagbare resultaten en producten -	
Kennis	<ul style="list-style-type: none"> - De laagstbetaalden moeten het meest flexibel zijn: rapportage enquête Tijdwijzer - Eindmeting telewerkexperiment RIO Amsterdam - Eindmeting telewerkexperiment E-papa # - Business cases nieuwe roostermethodieken voor industriële sector van TIG Diensten # - Werktijdenonderzoek en Arbeidstijdenmanagement van TIG Diensten - Enquête flexibele arrangementen van Artsen van de toekomst - Enquête geneeskunde studenten van Artsen van de toekomst # - Werkmap levensfasegericht personeelsbeleid van CNV Vakcentrale - Knelpuntenanalyse bij onderwijsinstellingen van Onderwijsbond CNV - Analyse scans Dit geld(t) voor alle leeftijden - Behoeftedonderzoek gemaksdiensten door CAPO-Accent #
Beleid	<ul style="list-style-type: none"> Gemaksdiensten bij Woonzorgcentra Westerkwartier - Actieplannen voor ontwikkeling arbeidsvoorwaarden van het Expertisecentrum LEEFtijd # - Collectieve arbeidsvoorwaarden bij Syntens #
Instrument / methodiek / voorziening	<ul style="list-style-type: none"> - DuoJob Diagnosetool - Tijdcheck: test voor bezoekers op tijdwijzer-website - Implementatie-stappenplan roostermethodiek van de Vierstroom - Handleiding planners van de Vierstroom - DVD 'Geen baantje erbij': voorlichting aan medisch specialisten over duojob - Handleiding voor planners van Taakcombineren in de transportsector - Handleiding voor chauffeurs van Taakcombineren in de transportsector - Toolkit voor flexibiliseren van vrijwilligerswerk van Stichting de Zonnebloem - Werkstructureringsmethodiek van TIG Diensten - Werkmap Levensfasegericht personeelsbeleid van CNV Vakcentrale - Instrumentenpalet Stede Advies - Levensloopscaan Stede Advies - Toolkit van SES West-Brabant: <ul style="list-style-type: none"> o Vragenlijst medewerkers o Quickscaan beleid o Personeelsscaan - Flexi-planner van Stichting VHTO - Scans van de Nederlandse Gezinsraad <ul style="list-style-type: none"> o Geldstromenscaan o Houdbaarheidsscaan o Behoeftescaan - Internet-tool van Priorities.nu
Werkprocessen	<ul style="list-style-type: none"> - Roostermethodiek Vierstroom - Telewerkopzet RIO Amsterdam - Telewerkopzet E-papa - Proflex Bouw Pool - Invalpool Stichting Prisma - Roostermethodiek Stichting Prisma - Aangepaste werkprocessen voor jonge moeders bij Boomkwekerij Van der Starre

	- Aangepaste werkprocessen bij Steunpunten Mantelzorg
competenties	<ul style="list-style-type: none"> - Cursus 'Prioriteiten stellen en keuzes maken' van Onderwijsbond CNV - Cursus 'Arbeid en zorg voor schoolleiders' van Onderwijsbond CNV - Training en handleiding 'Beter in balans' van Woonzorgcentra Westerkwartier - Training en handleiding 'Samen betaald werken' van het Instituut Werk en Stress - Aanvullende module in post-HBO opleiding Mantelzorgondersteuning door LOT - Cursus en handleiding 'Smart managen van 7 tot 7' van het Instituut Werk en Stress
ICT	<ul style="list-style-type: none"> - Hardware platform MKB-ondernemingen van Better.be - Digitale werkprocessen bij MKB-ondernemingen door FOVM #

= Nog in ontwikkeling

Kerngegevens afstemming tijden in onderwijs, opvang en vrije tijd		
Algemene doelstellingen	Betrokken actoren	Doelgroepen
<ul style="list-style-type: none"> Het stimuleren van de ontwikkeling van vernieuwende opvangvoorzieningen en aansluitende voorzieningen voor kinderen 	<ul style="list-style-type: none"> ROC's Basisscholen Welzijnsstichtingen Kinderopvang organisaties Sport-/zwemverenigingen Gemeente Geldermalsen Buurtwerk Kennisinstellingen 	<ul style="list-style-type: none"> Leidsters Kinderen (Taakcombinerende) ouders Senioren Peuterspeelzalen
Aantal projecten: 22		

Succesvolle projecten en deeloplossingen		
Nummer	Projectnaam	Projectaanvrager
01-18	Doorstroom leidsters	Instituut voor Ontwikkeling van Schoolkinderopvang
02-11	De Oosterweide	Gemeente Gouda
02-15	Kindcentrum Kollum	Gemeente Kollumerland
02-57	Opvang anders	VOF Betuwe-Actief
02-82	Tijd voor Nesselanders	Stichting voor Kinderopvang BijDeHand Rotterdam
02-94	Theeplein van Brede School	Brede School Maarssen-Dorp
02-96 / 02-97	Vensterschool	Gemeente Groningen
02-99	Noodtante Martha	Regeltante BV
04-69	Flexibele kinderopvang praktisch ingevuld	Kidsstop
04-116	Ruimere en flexibele openingstijden	Unieke Kinderopvang (UK)
04-139	Samen opvoeden en gezond eten in de kinderopvang	KinderVilla Companies

Overdraagbare resultaten en producten	
Kennis	<ul style="list-style-type: none"> Behoeftteonderzoek en handleiding van Opvang Anders Behoeftteonderzoek Samen opvoeden en gezond eten in de kinderopvang Knelpuntenonderzoek van Ruimere en flexibele openingstijden Rapportages en handleidingen van De Vensterschool
Beleid	<ul style="list-style-type: none"> Rapportages en handleidingen van De Vensterschool Handboek en blauwdruk tussenschoolse opvang van Het Theeplein Monitorverslagen van De Oosterwijde

Competenties	- Opleiding leidsters van Doorstroom leidsters - Opleiding leidsters van De Vensterschool
ICT	- Matchingsinstrument, localisatietool, communicatietools en online uren registratie en facturatie van Noodtante Martha - Koppeling registratiesysteem aan facturatie en personeelsplanning van Ruimere en flexibele openingstijden - CD-rom over flexibel gebruik ruimten en gebouwen van De Vensterschool
MFA	- MFA van De Vensterschool

Kerngegevens tijd, transport en ruimte		
<p>Algemene doelstellingen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het ontwikkelen en toepassen van instrumenten die bij het (her)inrichten van ruimte rekening houden met dagindelingvraagstukken; • Het opzetten van vervoersmogelijkheden die bij kunnen dragen aan het combineren van arbeid en zorg; • Het inrichten van multifunctionele accommodaties waardoor voorzieningen dicht bij elkaar gehuisvest kunnen worden. <p>Aantal projecten: 24</p>	<p>Betrokken actoren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Woningcorporaties/-stichtingen • TU Delft • Gemeenten • Adviesbureaus • Kinderopvangorganisaties • Provincie Zuid Holland • Emancipatiebureaus • Thuiszorginstellingen 	<p>Doelgroepen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inwoners • Gemeenten • Professionals in ruimtelijke ordening, projectontwikkelaars en in de bouw • Gezinnen • Bedrijventerreinen

Succesvolle projecten en deeloplossingen		
Nummer	Projectnaam	Projectaanvrager
01-16 / 02-58	Dorpspunt	Stichting Regionaal Kruiswerk Mark en Maas
01-23	Implementatie partnering model	Stichting PJ Partners
02-01	Versnellingskamer tijd en ruimte	Tussen Ruimte
02-10	De omgekeerde beweging	Stichting Leppehiem
02-33	Tijd en bedrijfsterrein	A2stAdsAdviseur
02-34	Mobiele expositie	YM de Boer Advies
02-36	Dagauto	Stichting Call a Car
02-39	Digitaal bereikbaar	Emancipatiebureau Equa
02-83	Kindling	Stadsdeel Westerpark Amsterdam
02-85	Bereidheid, beschikbaarheid, bereikbaarheid Groningen	Arcadis Infra
02-91	Tijdwisselkantoor	Nederlandse Woonbond
03-72	Tijdloos loket	Overijsselse Bibliotheek

		Dienst – Projectbureau Kulturhus
04-10	Project Buurtauto Holland Rijnland	Stichting Call a Car
04-70	Reizende expositie over (al)tijd	Tussen Ruimte
04-107	Combinatiekamer; de Sfiip aanpak	Ingenieursbureau Oranjewoud

Overdraagbare resultaten en oplossingen	
Kennis	<ul style="list-style-type: none"> - Behoefteteonderzoek van Tijd en bedrijfsterrein - Evaluatieonderzoek Dagauto - Concept Kindlint
Instrument/ methodiek/ voorziening	<ul style="list-style-type: none"> - Het partneringmodel van Stichting PJ Partners - De Versnellingskamer van Tussen Ruime - Toekomstscenarioplanning van Arcadis Infra - Toolkit van Tijd en bedrijfsterrein - Digitale checklist van Digitaal bereikbaar
Organisatie	<ul style="list-style-type: none"> - MFA van Dorpspunt - Tijdwisselkantoor van de Nederlandse Woonbond - Kulturhus van de Overijsselse Biobibliotheek Dienst
ICT	<ul style="list-style-type: none"> - Website Dagauto

Kerngegevens kleinschalig ondernemerschap in zorg, kinderopvang en persoonlijke diensten		
<p>Algemene doelstellingen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het ontwikkelen van een formule om kleinschalig ondernemerschap vorm te geven in zorg, kinderopvang en persoonlijke dienstverlening; • Het ontwikkelen van instrumenten om zelfstandig ondernemers te faciliteren; • Het laten starten van een aantal zelfstandig ondernemers; • Door het aanbod van de zorgondernemers voorzien in behoeften van taakcombineerders. <p>Aantal projecten: 30</p>	<p>Betrokken actoren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Provincie • Gemeenten • Onderwijsinstellingen • Werknemersorganisaties • Thuiszorginstellingen • MKB-organisaties • Woningbouwcorporaties • Adviesbureaus • Kamer van Koophandel 	<p>Doelgroepen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ouders • Mantelzorgers • Potentiële ondernemers • Huishoudens • Ouderen • Taakcombineerders • Herintreders • Bijstandsgerechtigden • Werkgevers

Succesvolle projecten en oplossingen		
Nummer	Projectnaam	Projectaanvrager
01-20	Kleinschalige kinderopvang kop van Noord Holland	CMO Groningen
01-43	Kleinschalige kinderopvang in Limburg	Maatwerk in kinderopvang
02-37	Tijd voor arbeid, Tijd voor zorg	TAPS in Zorg en Welzijn
03-13	Franchiseconcept persoonlijke dienstverlening	Homerun
03-18	Compucor	CMO Groningen
03-25	Zon in de zorg	Hulpvaardig
03-38	Wie help wie	Stichting Wie helpt Wie
03-42	Duurzaam werken als zelfstandige in de zorg	Sting Beroepsvereniging van de verzorging
03-44	Flex Diensten	Ekdé Werk en Mobiliteit
03-56	Ouderencoöperaties op het platteland	Nederlands Platform voor Ouderen en Europa
03-62	De knoper	Stichting Welzijn Aa en Hunze

03-77	Matriamarkt	Multicultureel Vrouwencentrum Jasmijn
04-02	Franchise Mantelzorgmakelaar	TAPS in Zorg en Welzijn
04-25	MKB-punt bedrijf en zorg in Zaanstad	Gemeente Zaanstad
04-28	Compucor	CMO Groningen
04-49	PD-Combi	Stichting DE Company
04-54	Matriamarkt 2	Multicultureel Vrouwencentrum Jasmijn
04-66	Zuster Clivia	Stichting Wie helpt Wie
04-67	Gastouder.nu	Stichting Wie helpt Wie
04-74	Dienstwerk Rivierenland	Stichting Call a Car
04-81	SPOK winkel	Gemeente Nijmegen
04-133	De Care Hostess	Carebusiness
04-135	Starter+student	E-Quality
04-137	Zelfbedieningswijk	Woonbedrijf

Overdraagbare resultaten en oplossingen	
Kennis	<ul style="list-style-type: none"> - Handboek Zon in de Zorg - Handboek Onze Saar - Handboek De Zorgzaak - Informatiepakketten van Franchise Mantelzorgmakelaar - Marktonderzoek van De Knoper - Onderzoek Matriamarkt - Behoeftetepeiling van Compucor
Beleid/dienstverlening	<ul style="list-style-type: none"> - Kate & Harry concept van Kleinschalige kinderopvang in Limburg - Onze Saar - Mantelzorgmakelaar concept van Taps - Flexibele pc hulp van Compucor - Matriamarkt, persoonlijke dienstverlening - Ekde, persoonlijke dienstverlening - Spok, persoonlijke dienstverlening - PD combi, persoonlijke dienstverlening - Knopershops
Organisatie	<ul style="list-style-type: none"> - Franchiseformules van Kate & Harry (Kleinschalige kinderopvang in Limburg) - Franchiseformule van Compucor - Franchise Mantelzorgmakelaar - Franchise Onze Saar - Handboek franchise - Winkelformule van Spok-winkel - Knopershops van De Knoper - Netwerkorganisatie Matriamarkt - Netwerkorganisatie van Flex Diensten

	- ondersteuningsstructuur startende ondernemers
Competenties	<ul style="list-style-type: none"> - Training van Kate & Harry (Kleinschalige kinderopvang in Limburg) - Training Matriamarkt - Opleiding Mantelzorgmakelaar - Handboek van Kate & Harry (Kleinschalige kinderopvang in Limburg) - Handboek van Flex Diensten - Handboek van Compucor - Handboek van Zelfbedieningswijk - Handboek van Dienstwerk Rivierenland
ICT	<ul style="list-style-type: none"> - Matchingsinstrument / website van De Zorgzaak, - Matchingsinstrument / website van Spok winkel - Matchingsinstrument / website van Zelfbedieningswijk

Kerngegevens diversiteit en dagindeling		
Algemene doelstellingen	Betrokken actoren	Doelgroepen
<ul style="list-style-type: none"> Het in kaart brengen van de knelpunten en behoeften bij het combineren van arbeid en zorg van specifieke groepen; Het verspreiden van kennis over deze knelpunten naar relevante organisaties; Het ontwikkelen van specifieke oplossingen voor deze groepen. <p>Aantal projecten: 18</p>	<ul style="list-style-type: none"> Gemeenten Vluchtelingenwerk Kinderopvangorganisaties Adviesbureaus Kennisinstellingen Woningbouwverenigingen Mantelzorgorganisaties Zorginstellingen Schoonmaakbedrijven 	<ul style="list-style-type: none"> Allochtone vrouwen Molukse mantelzorgers Kaapverdiaanse taakcombineerders Vrouwen in de crisisopvang, internationale schakelklassen en gevangenen Gemeenten Leidsters en werkbegeleidsters in kinderopvangorganisaties Basisscholen Organisaties die specifieke groepen (allochtonen) ondersteunen

Succesvolle projecten en oplossingen		
Nummer	Projectnaam	Projectaanvrager
01-14	Allochtone taakcombineerders	Stichting Centrum BOA
01-31	Kinderopvang in alle kleuren	Enzovoort
01-42	De dag ontsluit	Stichting Maatschappij en Onderneming
02-49	Lokaal Tijdmanagement	Tiye International
02-66	Dagindeling Molukse mantelzorg	Muhabbat
02-87	Diversiteit voor het voetlicht kinderopvang/onderwijs	Enzovoort
02-93	Bewust koersen	ENOVA
03-05	Allochtone taakcombineerders: implementatie	Stade Advies
04-78	Kaapverdiaanse Taakcombineerders	DaalAdvies
04-121	Ondersteuning allochtone verzorgenden bij combinatie arbeid/zorg	Stichting Sting Zorgprojecten

Overdraagbare resultaten en producten	
Kennis	<ul style="list-style-type: none"> - Boek 'De dag ontsluit'erd' - Folder van Dagindeling Molukse Mantelzorger - Publicaties van Lokaal Tijdmanagement
Beleid	<ul style="list-style-type: none"> - Boek ' Kinderopvang in alle kleuren' - Brochure intercultureel beleid en mantelzorg van Molukse Mantelzorg - Handreikingen voor werkgevers van Kaapverdiaanse taakcombineerders
Instrument/ methodiek/ voorziening	<ul style="list-style-type: none"> - Wegwijzer Kinderopvang van Allochtone taakcombineerders - Instrument Stappenplan van Lokaal Tijdmanagement - Theatervoorstelling van Diversiteit voor het voetlicht - Quickscans van Allochtone taakcombineerders
Organisatie	<ul style="list-style-type: none"> - Gemeentelijke samenwerking rondom inburgeraars in Allochtone taakcombineerders - Ontwikkeling lokale netwerken rondom taakcombineerders in Lokaal tijdmanagement
Competenties	<ul style="list-style-type: none"> - Train-the-trainers concept van Kinderopvang in alle kleuren

Deel 2: Resultaten zeven thema's dagindeling

Deel 2: Resultaten zeven thema's dagindeling

1	Afstemming van werk- en openingstijden en lokale tijdinitiatieven	3
1.1	Doelstelling en opzet projecten	3
1.2	Resultaten	4
1.3	Kritische succesfactoren	9
1.4	Verspreiding en verankering	11
2	Levensloopbestendig personeelsbeleid en flexibele werktijden	17
2.1	Doelstelling en opzet projecten	17
2.2	Resultaten	18
2.3	Kritische succesfactoren	28
2.4	Verspreiding en verankering	29
3	Flexibele tijden in onderwijs, opvang en vrije tijd	34
3.1	Doelstelling	34
3.2	Resultaten	35
3.3	Kritische succesfactoren	37
3.4	Verspreiding en verankering	38
4	Tijd, transport en ruimte	43
4.1	Doelstelling en opzet projecten	43
4.2	Resultaten	44
4.3	Kritische succesfactoren	45
4.4	Verspreiding en verankering	46
5	Kleinschalig ondernemerschap in zorg, kinderopvang en persoonlijke dienstverlening	51
5.1	Doelstelling en opzet projecten	51
5.2	Resultaten	52
5.3	Kritische succesfactoren	56
5.4	Verspreiding en verankering	57
6	Diversiteit en dagindeling	61
6.1	Doelstelling en opzet projecten	61
6.2	Resultaten	61
6.3	Kritische succesfactoren	64
6.4	Verspreiding en verankering	65

- Kerngegevens afstemming werk- en openingstijden en lokale tijdinitiatieven -

Algemene doelstellingen	Betrokken actoren	Doelgroepen
<ul style="list-style-type: none"> • Het afstemmen van werk- en openingstijden van algemene diensten en voorzieningen; • Het verruimen van openingstijden, aanpassingen in fysieke bereikbaarheid en beschikbare capaciteit en het verkorten van wachttijden; • Het voeren van tijdbeleid en tijdregie. <p>Aantal projecten: 26</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeentelijke overheden • Bedrijfsleven / MKB • Werknemersorganisaties • Woon,-zorg- en welzijnsorganisaties • Onderwijs en kinderopvang • Bibliotheken • Postkantoren • Gezondheidszorg: huisartsen, apotheken, ziekenhuizen, tandartsen • Vervoersorganisaties 	<ul style="list-style-type: none"> • Burgers • Werknemers • Mantelzorgers • Alleenstaande moeders • Maatschappelijke organisaties • Bedrijfsleven / MKB • Gemeentelijke / provinciale bestuurders en politici

- succesvolle projecten en oplossingen -

Nummer	Projectnaam	Projectaanvrager
02-14	Beidt uw Tijd	CMO Groningen
02-24	Tijd van Leven	Expertisecentrum Maatschappij en Werk
02-54	Tijdimplementatie	Gemeente Heerhugowaard
02-74	FlexibiliTijd	Gemeente Barendrecht
02-95	Tijden van de stad Groningen	Gemeente Groningen
03-03	Lokale tijdregisseur Geldermalsen	VOF Betuwe Actief
03-87	Dagindeling werkt in Zoetermeer	Gemeente Zoetermeer
04-27	Dagindeling van onderop!	FNV Vrouwenbond
04-41	De Buurman	Stichting De Buurman
04-52	Geen tijd meer verliezen	CMO Groningen
04-53	Niet langer wachten	CMO Groningen
04-60	Quality Centre	Van Noort en Blom Holding BV
04-83	Dagindeling in Hengelo	Gemeente Hengelo
04-100	Tijd voor tijd: "Tied zal 't leeren"	Stichting Welzijn Midden-Drenthe
04-106	Spreekuren buiten kantoortijden	Zorgbelang Groningen
04-110	Modern openingstijdenbeleid	Gemeente Waalwijk
04-123	Deventer Tijdregie Wijk 5	Expertisecentrum Maatschappij en Werk
04-127	7-7 pilot Nieuwerkerk a.d. IJssel	A2 stAdsAdviseur
04-159	Wachten is niet goed	Zorgbelang Fryslân

- overdraagbare producten en resultaten -	
Kennis	<ul style="list-style-type: none"> - De tijden in Deventer: behoefteonderzoek inwoners Deventer - Tijd is geld...geld is tijd: kosten- en batenanalyse gemeente Deventer - Rapport onderzoek Dagindeling: behoefteonderzoek inwoners Heerhugowaard - Barendrechtse mantelzorgdriehoek: eindrapportage en DVD FlexibiliTijd - Een kwestie van tijd: behoefteonderzoek inwoners Groningen
Beleid	<ul style="list-style-type: none"> - Beheer- en exploitatieplan MFA Stad van de Zon, gemeente Heerhugowaard - Sociale structuurvisie Hengelo - Visie en programma dagindelingbeleid Hengelo #
Instrument / methodiek / voorziening	<ul style="list-style-type: none"> - Niet langer wachten: handleiding voor huisartspraktijken en poliklinieken van Beidt uw Tijd - Tijdengids: overzicht van tijden van voorzieningen in Deventer - Routekaart werk-privé: handleiding voor werkgevers van gemeente Heerhugowaard - Mantelzorgmeter: vragenlijst om behoeften van mantelzorgers te identificeren - Mantelzorgkaart: overzicht voor mantelzorgers van belangrijke organisaties - Toekomst Scenario Planning: methodiek voor identificeren van knelpunten en oplossingen - Voorzieningenplattegrond: overzicht voorzieningen in Meteren, gemeente Geldermalsen - Tijdengids Geldermalsen: overzicht voorzieningen gemeente Geldermalsen - Digitaal handboek Dagindeling Adviesteams # (via website) - Implementatiehandleiding voor huisartsen van Geen tijd meer verliezen # - Werkboek wachttijden voor poliklinieken van Niet langer wachten # - Handboek gemeente Waalwijk # - Kwali-Tijd Test: invultest voor taakcombineerders van Deventer Tijdregie - Handboek voor opzetten gemeentelijk tijdbeleid van Deventer Tijdregie # - Methodiekbeschrijving ASK-model: communicatiesysteem deelgemeente Delfshaven # - Methodiek verbetertrajecten voor poliklinieken van Wachten is niet goed #
Organisatie	<ul style="list-style-type: none"> - Multifunctionele accommodatie: gemeente Heerhugowaard - Tijdloketten volgens concept van De Buurman - Quality Centre: multifunctionele accommodatie # - Multifunctionele accommodatie gemeente Bovensmilde # - Multifunctionele accommodatie gemeente Waalwijk #
ICT	<ul style="list-style-type: none"> - Digitaal tijdenbureau en digitaal dienstenbureau gemeente Deventer - Website en e-mail consult: huisarts Geldermalsen - Digitale bestel- en bezorgservice: bakker Geldermalsen - ASK communicatiesysteem gemeente Nieuwerkerk a.d. IJssel
Competenties	<ul style="list-style-type: none"> - Training politieke beleidsbeïnvloeding # - Training dagindeling raadsleden #

= Nog in ontwikkeling

1 Afstemming van werk- en openingstijden en lokale tijdinitiatieven

1.1 Doelstelling en opzet projecten

Aanpak van knelpunten rondom werk- en openingstijden

Het bezoeken van de huisarts, het ophalen van een nieuw paspoort en het maken van een afspraak met een verwarmingsmonteur. Al deze activiteiten moeten in het algemeen plaatsvinden tussen 9 en 5 uur. Voor veel werkende mensen levert het combineren van deze verschillende activiteiten met hun (kantoor)werktijden problemen op¹. Dit kunnen concrete tijdsknelpunten zijn – het gemeentehuis sluit om half vijf, maar mijn werktijd eindigt pas om vijf uur – maar ook problemen in de vorm van toenemende stress en uiteindelijk zelfs uitval en verzuim. Om mensen in staat te stellen om werk, privé en zorg te combineren heeft Dagindeling zich tot doel gesteld te bevorderen dat knelpunten rondom werk- en openingstijden worden aangepakt.

Verruiming openingstijden, bereikbaarheid en beschikbaarheid diensten

De oplossingen die binnen dit thema zijn uitgewerkt betreffen niet alleen het verruimen of verlengen van openingstijden. Voor veel ondernemers in het midden- en kleinbedrijf is dit financieel gezien ook geen haalbare optie. Naast de openingstijden kunnen oplossingen ingrijpen op de bereikbaarheid en beschikbaarheid van voorzieningen, diensten en producten. Door bijvoorbeeld verschillende voorzieningen op één locatie aan te bieden of door de inzet van ICT-oplossingen waardoor diensten ook van huis uit besteld kunnen worden, kan tijdwinst worden geboekt.

De gemeente als regievoerder over het tijdbeleid

Het afstemmen van werk- en openingstijden is in belangrijke mate een organisatorisch vraagstuk. Het vraagt immers van partijen om hun openingstijden, beschikbaarheid en bereikbaarheid op elkaar af te stemmen. Een goede regievoerder is daarbij belangrijk. Dagindeling ziet hierbij een regisserende rol weggelegd voor de gemeente. Gemeenten kunnen zowel publieke als private organisaties en instellingen aanspreken op het belang van een goede afstemming tussen werk- en openingstijden. Door het voeren van tijdbeleid kan een gemeente bijdragen aan het tot stand komen van een betere afstemming van werk- en openingstijden. Tijdbeleid wordt hierbij door Dagindeling omschreven als 'het bewust zijn van de tijdeffecten van een actie op burgers en organisaties, de negatieve effecten (concurrerende tijdsbesteding) te beperken en de positieve effecten (complementaire tijdsbesteding) te bevorderen'².

¹ Zie bijvoorbeeld het Tijdsbestedingsonderzoek van het SCP of de website www.tijdsbesteding.nl

² Trendrapportage lokale tijdsinitiatieven (Y. de Boer, mei 2006)

Van praktische oplossingen naar strategisch tijdbeleid

Projecten onder het thema afstemming werk- en openingstijden kunnen grofweg in twee categorieën worden verdeeld:

1. projecten waarin voor de geïnventariseerde knelpunten één op één praktische oplossingen werden ontwikkeld. Dit betreft met name gemeentelijke projecten en projecten in de gezondheidszorg uit de derde ronde. Door deze projecten is veelal een aanpak gehanteerd waarbij:
 - door middel van onderzoek knelpunten van taakcombineerders zijn vastgesteld,
 - bewustzijn is gecreëerd bij burgers, organisaties, instellingen (waaronder de gemeente zelf) over het nut en de noodzaak van het afstemmen van werk- en openingstijden,
 - deze knelpunten in samenspraak met betrokkenen zijn vertaald naar oplossingen en aanbevelingen en
 - daadwerkelijk verbeteringen zijn doorgevoerd.
2. projecten – uit voornamelijk de vierde ronde Dagindeling – die gericht waren op het ontwikkelen en uitvoeren van (gemeentelijk) strategisch tijdbeleid. Het afstemmen van werk- en openingstijden werd hierbij ook buiten de projectsituatie verankerd en verbonden met verschillende beleidsvelden binnen de gemeente zoals de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) en wijkvernieuwing. Dagindeling komt daarmee breder op de agenda binnen gemeenten en wordt net als bijvoorbeeld klantgerichtheid een aspect dat in alle beleidsvelden wordt meegenomen.

Projecten bij overheid, bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties

In het merendeel van de projecten onder dit thema is een gemeente betrokken geweest in de opzet en of de uitvoering van het project. De gemeente werkte hierbij samen met maatschappelijke organisaties als expertisecentra en welzijnsinstellingen. Vooral in de vierde ronde Dagindeling is het aantal betrokken gemeentelijke afdelingen toegenomen. Waar in eerste instantie vooral de dienst Welzijn betrokken was, zien we in de latere projecten ook de diensten Onderwijs, Sport, Economische Zaken, Stedelijke Ontwikkeling, Wijkaanpak en Gezondheidszorg aanschuiven. Steeds nadrukkelijker is ook de aansluiting bij de beleidsontwikkeling en uitvoering van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning.

1.2 Resultaten

Kennis

Openingstijden gemeenten, bibliotheken, banken en gezondheidszorg belangrijkste knelpunt

Door de projecten is door middel van enquêtes en inventarisaties bij een groot aantal taakcombineerders nader onderzocht welke specifieke behoeften en knelpunten zij hadden. Hoewel de uitkomsten van de onderzoeken laten zien dat knelpunten en behoeften in zekere zin contextspecifiek zijn – en het uitvoeren van een inventarisatie om deze te achterhalen een belangrijkste eerste stap is in het afstemmen van werk- en openingstijden – is er een aantal veel voorkomende tijdsknelpunten te identificeren. De belangrijkste knelpunten betroffen de wisselende opening- en sluitingstijden, te vroege sluitingstijden en het ontbreken

van een zaterdag- of avondopenstelling van publieksbalies van gemeenten, bibliotheken, banken en gezondheidsinstellingen. De uitgevoerde enquêtes en inventarisaties kunnen zowel qua inhoud als qua opzet aanknopingspunten bieden voor andere gemeenten die werk- en openingstijden op elkaar willen afstemmen. De onderzoeken van de gemeenten *Groningen* en *Zoetermeer* zijn twee voorbeelden van goed uitgewerkte en uitgebreide gemeentelijke inventarisaties.

Onderzoeken naar tijdsknelpunten onderbouwen lagere arbeidsparticipatie en uitval bij taakcombineerders

In het project *Tijd van Leven* is bij het inventariseren van knelpunten een onderscheid gemaakt tussen drie verschillende doelgroepen, de taakcombineerders, de één- en tweeverdieners zonder zorgtaken en de niet werkenden met zorgtaken. Uit de enquête bleek dat voor bijna 30% van de zorgenden zonder werk deze zorgverplichting de reden was van hun werkloosheid. Zij zien geen mogelijkheden om werk en zorg te kunnen combineren. Van de groep niet werkenden met zorgtaken geeft 40% aan wel te willen werken als het mogelijk was zelf de werktijden in te delen. Tenslotte is aan deze groep ook gevraagd wat er verbeterd zou kunnen worden in de afstemming tussen werk, zorg en privé. De optie die het meest genoemd wordt is een betere bereikbaarheid van instellingen en bedrijven via het internet (18%). Ruimere (fysieke) openingstijden van instellingen, bedrijven en kinderopvang wordt door 5% van de respondenten genoemd.

Het project *FlexibiliTijd* heeft zich gericht op de specifieke behoeften van mantelzorgers. Uit onderzoek onder mantelzorgers bleek dat ruim 43% van de Barendrechtse mantelzorgers zich zwaar tot zeer zwaar belast voelde. Van deze groep is ongeveer 10% ziek geworden of overspannen geraakt doordat ze teveel verplichtingen tegelijk hadden. In het onderzoek is ook gekeken naar de specifieke situatie van werkende mantelzorgers. Van hen geeft bijna 18% aan in de periode van het verlenen van mantelzorg minder te zijn gaan werken. Meer dan de helft van de werkende mantelzorgers ervaart weinig flexibiliteit voor wat betreft de werktijden. Dit gebrek aan flexibiliteit levert voor 35% regelmatig tot vaak knelpunten op. Specifieke knelpunten die worden genoemd zijn ziekenhuisbezoeken onder werktijden en een gebrek aan tijd voor sociale activiteiten, sport en gezin.

Beleid en dienstverlening

Ontwikkeling tijden- en dienstenbureaus

Om tijdsknelpunten van burgers op te pakken zijn binnen een aantal projecten tijden- en dienstenbureaus ontwikkeld. Het project *Tijd van Leven* heeft bijvoorbeeld een digitaal tijdenbureau ontwikkeld. De website van het digitale tijdenbureau geeft informatie over tijdbeleid, biedt een lokale tijdengids aan (waarop de tijden van voorzieningen in de stad vermeld staan) en een lokaal tijdenforum met stellingen en enquêtes. Het digitale dienstenbureau is opgezet om afstemming te bereiken tussen vraag en aanbod op het terrein van (onder andere persoonlijke) dienstverlening. Aanbieders en afnemers kunnen hier met elkaar in contact treden. Binnen het project *de Buurman* is het dienstenbureau opgezet in de vorm van een fysiek loket. Door het beter bundelen van vraag en aanbod van diensten worden deze beter bereikbaar en kunnen vooral in

landelijke gebieden ook meer voorzieningen worden aangeboden omdat het draagvlak groter wordt.

Veranderingen in de openingstijden en informatievoorziening

Door de projecten zijn de resultaten van de knelpunten- en behoefteonderzoeken vertaald naar aanpassingen in de openingstijden van gemeenten, avondspreekuren bij huisartspraktijken of de mogelijkheid om een afspraak te maken met een monteur buiten kantoortijden. De openingstijden zijn verruimd, er zijn meer avond- en weekendopeningen bijgekomen en met behulp van ICT zijn diensten ook buiten openingstijd bereikbaar geworden.

Ontwikkeling van strategisch tijdbeleid

Zeker in de vierde ronde Dagindeling werd de praktische aanpak van tijdknelpunten veelal gecombineerd met de doelstelling om ook strategisch beleid op lange termijn te ontwikkelen. Zo wordt in de vierde ronde binnen de gezondheidszorg samenwerking gezocht met zorgverzekeraars om afspraken rondom wachttijden en spreekuren vast te leggen in de kwaliteitsafspraken tussen de verzekeraars en de gezondheidsinstellingen. Wanneer deze afspraken daadwerkelijk tot stand komen zal tijdbeleid ook meer strategisch ingebed zijn binnen de gezondheidszorg.

Naar integraal gemeentelijk tijdbeleid

Bij het ontwikkelen van gemeentelijk tijdbeleid worden vooral in de vierde ronde vaak andere beleidsterreinen betrokken. Uitgangspunt in het project Dagindeling in *Hengelo* was bijvoorbeeld om integraal dagindelingsbeleid te ontwikkelen vanuit economisch, sociaal en ruimtelijk perspectief. Het project zocht nadrukkelijk de ruimte op buiten het specifieke emancipatiebeleid waar Dagindeling doorgaans onder wordt geplaatst. Bijdrage vanuit economische hoek was het inzicht om dagindeling te bezien als een mogelijkheid om de arbeidsparticipatie te verhogen of te bestendigen en om de gevolgen van de vergrijzing op te vangen. Vanuit sociaal oogpunt heeft men zich gericht op ondersteunende voorzieningen voor taakcombineerders zoals kinderopvang en scholen met aangesloten lesroosters. Tenslotte werd het thema dagindeling ook betrokken bij de inrichting van woonwijken en bedrijventerreinen. Ook in de projecten in *Deventer* en *Waalwijk* werd een dergelijke integrale benadering gehanteerd.

Instrumenten/methodieken/voorzieningen

Door de projecten zijn verschillende instrumenten en methodieken ontwikkeld ter ondersteuning bij het afstemmen van werk- en openingstijden. Grofweg kunnen hierbij drie categorieën worden onderscheiden:

1. Instrumenten om taakcombineerders inzicht te geven in knelpunten en oplossingen

Hoewel veel taakcombineerders knelpunten ervaren, zijn zij zich hier niet altijd van bewust. Ook hebben mensen soms het gevoel dat 'het erbij hoort'. Uit onderzoek van het project *FlexibiliTijd* bleek dat veel mantelzorgers zich tamelijk tot zeer zwaar belast voelen, maar dat zij nauwelijks ondersteuning zoeken. Vaak weten zij zelf ook niet dat zij tot de groep mantelzorgers behoren. Om het

bewustzijn en de kennis van knelpunten en mogelijke oplossingen te vergroten ontwikkelde het project de Mantelzorgmeter. Dit is een instrument om de situatie van de mantelzorger beter in beeld te brengen en aan te kunnen sluiten op de wensen en behoeften aan informatie en ondersteuning.

Door het project *Deventer Tijdregie* is de Kwali-tijd test opgezet. Door middel van het invullen van een vragenlijst kunnen mensen op een luchtige manier onderzoeken welk tijdtype zij zijn. Het doel van de test is met name bewustwording te kweken.

2. Instrumenten om taakcombineerders te informeren over openingstijden en voorzieningen

Knelpunten bij het afstemmen van werk- en openingstijden hebben niet altijd betrekking op tijdsaspecten. Vaak blijkt ook een gebrek aan informatie tot knelpunten te leiden. Bijvoorbeeld omdat niet duidelijk is welke voorzieningen of diensten er beschikbaar zijn, of omdat de openingstijden van deze organisaties of instellingen onbekend zijn. Om hieraan tegemoet te komen zijn door de projecten verschillende informatieproducten ontwikkeld. Het project *Tijd van Leven* ontwikkelde bijvoorbeeld een digitale tijdengids waarop de tijden van voorzieningen in de stad vermeld staan. De gemeente *Barendrecht* stelde voor mantelzorgers een kaart op met de gegevens van organisaties die de mantelzorger kunnen informeren, adviseren en ondersteunen. In het project *Lokale Tijdregisseur Geldermalsen* bleek dat veel voorzieningen wel aanwezig waren, maar door inwoners niet werden gevonden. Het project heeft toen voor de dorpskern Meteren (gemeente Geldermalsen) een voorzieningenplattegrond ontwikkeld. Op deze plattegrond zijn de verschillende voorzieningen aangegeven met hun openingstijden.

3. Handleidingen methodieken voor dienstverleners en tijdregisseurs

Door de projecten zijn verschillende handreikingen opgesteld om dienstverleners te ondersteunen bij het aanpassen van de bereikbaarheid en beschikbaarheid van hun diensten. Het project *Beidt uw tijd* – dat zich richtte op het aanpakken van de wachttijden in de zorg – heeft bijvoorbeeld een handleiding ontwikkeld voor huisartsen, apothekers en medisch specialisten. In de handleiding worden verbeteringen gepresenteerd rondom thema's als organisatie en planning, spreekuurtijden en informatievoorziening. In de implementatietrajecten in de gezondheidszorg uit de vierde ronde *Dagindeling* zijn vervolgens een implementatiehandleiding voor huisartsen en een werkboek wachttijden en methodiek voor verbetertrajecten voor poliklinieken ontwikkeld. Ook door de projecten *Dagindeling van onderop*, *Dagindeling in Hengelo* en *Modern openingstijdenbeleid gemeente Waalwijk* zijn handboeken ontwikkeld waarin methodieken en aanbevelingen worden beschreven om met tijdbeleid aan de slag te gaan.

Interessant is de methodiek *Toekomst Scenario Planning* die in het project *Tijden van de stad Groningen* is ontwikkeld. Deze methodiek maakt het mogelijk om op basis van verschillende toekomstscenario's prioriteiten te stellen en acties te formuleren. Daarnaast kan het doorlopen van het proces bijdragen aan het vergroten van de betrokkenheid van de deelnemers. Dit instrument geeft geen inhoudelijke handvatten, maar is vooral een procesmatig instrument om het afstemmen van werk- en openingstijden en het stellen van beleidsprioriteiten vorm te geven.

ICT-oplossingen

Digitale dienstverlening

Steeds meer gemeenten, bedrijven en instellingen maken gebruik van digitale mogelijkheden om te communiceren met inwoners of om dienstverlening aan te bieden. In de meest simpele vorm gaat het hierbij om het bieden van informatie via een website. Een meer uitgebreide toepassing is de mogelijkheid om producten en diensten digitaal te bestellen en af te nemen op een voor de inwoner gewenst moment. Deze ICT-oplossingen leveren tijdwinst op voor taakcombineerders aangezien de bereikbaarheid van de gemeente sterk kan worden vergroot.

Door het project *Lokale Tijdregisseur Geldermalsen* is een digitale bestel- en bezorgservice ontwikkeld voor een bakker. Ook is in samenwerking met een huisartspraktijk een website ontwikkeld voor het maken van afspraken, het indienen van herhalingsrecepten en het stellen van vragen middels een e-mail consult.

Door de gemeente *Nieuwerkerk aan de IJssel* wordt geëxperimenteerd met de invoering van een nieuw communicatie-systeem. De beoogde uitkomsten zijn dat de bereikbaarheid vergroot wordt (langere openingstijden) én dat werknemers gelijktijdig flexibeler kunnen werken. Hiertoe wordt gebruik gemaakt van een zelflerend communicatiesysteem dat mensen met elkaar in contact brengt door middel van (mobiele) telefonie, internet, sms en e-mail. Op basis van de vraag van de klant zoekt het systeem de best beschikbare medewerker. De medewerker kan niet alleen aangeven welke vragen hij/zij kan beantwoorden, maar ook op welke tijden hij/zij het liefst wil werken (van welke locatie dan ook). Het project bevindt zich momenteel nog in de uitvoeringsfase, dus over de toepasbaarheid en effectiviteit van het systeem kunnen (nog) geen uitspraken worden gedaan.

Huisvesting

Het realiseren van tijdwinst door inzet van multifunctionele accommodaties

De inzet van ICT kan vooral een bijdrage leveren aan niet-tijd- of plaatsgebonden zaken. Voor diensten of producten waarbij dat niet mogelijk of wenselijk is, kan het bundelen van de dienstverlening in een Multifunctionele Accommodatie (MFA) een oplossing zijn. In een MFA worden verschillende producten en diensten vanuit één locatie aangeboden. Achterliggend idee is dat hiermee tijdwinst kan worden behaald door de taakcombineerder. In verscheidene projecten binnen dit thema is met dit concept gewerkt. In *Waalwijk* wordt bijvoorbeeld een MFA ontwikkeld met als doel een bijdrage te leveren aan het vergemakkelijken van de dagelijkse planning van inwoners. Het project bevindt zich nog in de uitvoeringsfase, maar de uiteindelijke doelstelling is om in alle wijken van de stad een MFA operationeel te hebben. De vraag van de inwoners is hierbij leidend. Gedurende dit project bleek dat bewoners vooral problemen hadden met de beperkte openingstijden in de gezondheidszorg. Dit wordt meegenomen in de verdere ontwikkeling van de MFA. Een ander voorbeeld van een gemeentelijk project rondom de inzet van een MFA is de gemeente Heerhugowaard. Ook in hoofdstuk 4 (Tijd, transport en ruimte) komen een aantal MFA-projecten aan de orde.

Het consolideren en uitbreiden van voorzieningen en diensten in landelijk gebied

Ook in meer landelijke gemeenten kan een MFA oplossingen bieden voor knelpunten rondom werk- en openingstijden. Lange reistijden en het ontbreken van voorzieningen en diensten binnen de eigen dorpskern zijn veelgehoorde klachten. Samenwerking op een gezamenlijke locatie kan het voor organisaties en instellingen (economisch) haalbaar maken om voorzieningen in een kleinere gemeente aan te bieden. In de Drentse gemeente *Bovensmilde* wordt in dit kader een MFA ontwikkeld. Op basis van een inventarisatie onder inwoners wordt bekeken welke voorzieningen en diensten gewenst zijn in de MFA en welke openingstijden hierbij gehanteerd moeten worden. De realisatie van de MFA zal plaatsvinden na afloop van de projectperiode.

Niet-gemeentelijke initiatieven rondom multifunctionele accommodaties

Projecten met MFA's zijn ook tot stand gekomen op initiatief van andere actoren dan gemeentelijke overheden. In het project *Quality Centre* werken een aantal ondernemers samen aan de ontwikkeling van een Quality Centre Den Bosch, 'een facility point voor werkgevers en werknemers'. In Almere is, buiten de bereik van dit project, al een dergelijk centrum gestart. Het idee achter het Quality Centre is om op bedrijventerreinen diensten en producten aan te bieden aan werkgevers en werknemers. Door het bundelen van de organisaties op één locatie en door het betreffende dienstenaanbod wil men het combineren van arbeid en zorg voor deze twee doelgroepen vergemakkelijken. De daadwerkelijke opening van het Quality Centre Den Bosch valt buiten de projectperiode. Op dit moment wordt, mede op basis van een behoefteonderzoek, gewerkt aan het voorzieningenaanbod. Afspraken zijn al gemaakt met een kinderopvangorganisatie, een cateraar, een Arbo-dienst en een bank.

1.3 Kritische succesfactoren

Inventarisatie van knelpunten en behoeften is belangrijk startpunt

Veel projecten zijn gestart met het inventariseren van knelpunten en behoeften van taakcombineerders. Dit is een belangrijke eerste stap bij het afstemmen van werk- en openingstijden. Zoals eerder is besproken kunnen de resultaten niet alleen inzicht bieden in de daadwerkelijke behoeften, maar kunnen tevens al oplossingsrichtingen en beleidsinput verkregen worden.

Betrokkenheid gemeenten draagt bij aan draagvlak

Uit de verschillende gemeentelijke projecten is gebleken dat het laten ontwikkelen en uitvoeren van een regiefunctie door gemeenten een positieve bijdrage kan leveren aan het tot stand brengen van een betere afstemming tussen werk- en openingstijden en het verkrijgen van voldoende steun van andere stakeholders zoals burgers, instellingen en bedrijven. In het project *Tijd van Leven* werd geconstateerd dat bij het oplossen van knelpunten rondom werk- en openingstijden de verdeling van de kosten en baten problemen kon opwerpen. De ontvanger van de baten is immers veelal niet de betaler van de kosten. Om tegemoet te komen aan deze belemmering, hebben de projectpartners in het vervolgproject *Deventer Tijdregie* gezocht naar manieren om de rol van de gemeente als systeemverantwoordelijke te ontwikkelen en te borgen. Hiermee werd het knelpunt niet verholpen, maar werd wel ruimte gecreëerd om het bespreekbaar te maken. Om de betrokkenheid van de gemeenten te vergroten is

het belangrijk om ook wethouders en raadsleden voor het thema dagindeling te enthousiasmeren.

Betrokkenheid meerdere beleidsterreinen bemoeilijkt proces maar bevordert verankering

Het ontwikkelen van nieuw beleid kan een langdurig en moeizaam proces zijn. Zo is ook gebleken bij het vormgeven van lokaal tijdbeleid of het voeren van tijdregie. In de Trendrapportage Lokale Tijdsinitiatieven 3^e ronde wordt hiervoor als verklaring genoemd dat tijd geen apart beleid rechtvaardigt. Het levert geen compleet nieuwe kwesties aan, maar plaatst bestaande in een ander kader. Op basis van de behoefteonderzoeken en knelpuntenanalyses van de projecten is gebleken dat deze knelpunten vaak nauw samenhangen met andere beleidsterreinen. Een zekere overlap is dan ook inderdaad aanwezig. Met name de projecten in de vierde ronde hebben echter aangetoond dat dit geen belemmering betekent voor het ontwikkelen van tijdbeleid, maar dat het juist een kans kan bieden voor verankering van het thema. Daarnaast kan het aansluiten van het thema dagindeling verdieping aan deze bestaande beleidslijnen bieden. In de projecten is vooral samenwerking gezocht met de terreinen Stedelijke Ontwikkeling, Economische Zaken en de beleidsvorming rondom de WMO.

Platforms, werkgroepen en adviesteams bevorderen participatie en draagvlak

Uit de projecten is duidelijk geworden dat zaken als agendasetting en het verkrijgen van voldoende draagvlak essentiële, maar tevens tijdrovende, activiteiten zijn. Het vroegtijdig en actief betrekken van organisaties of instellingen heeft een positief effect op de bereidheid van betrokkenen om vernieuwingen te implementeren. Om burgers, instellingen en organisaties actief te betrekken bij het identificeren van knelpunten en het implementeren van oplossingen hebben veel projecten platformen of werkgroepen opgericht. In *Geldermalsen* werden knelpunten en oplossingen bijvoorbeeld besproken in het zogenoemde Tijdplatform waarin ondernemers, burgers en dienstverleners zitting konden nemen. Door het project *FlexibiliTijd* in Barendrecht is een zeer uitgebreide structuur opgebouwd om mantelzorgers, zorginstellingen en zorgverleners met elkaar in contact te brengen. Naast een belangenvereniging en een steunpunt voor de mantelzorgers is een netwerk opgericht waarin alle betrokkenen elkaar kunnen ontmoeten. Andere voorbeelden van het vormgeven van participatie zijn bijvoorbeeld de *Deventer toekomstwerkplaatsen* en de *Dagindeling Adviesteams* in het project van FNV Vrouwenbond.

Aandacht voor communicatie en informatievoorziening van belang

Indien aan bovenstaande succesfactoren is voldaan, dat wil zeggen als er goede kennis is van de knelpunten, deze knelpunten zijn vertaald naar helder gemeentelijk beleid en mogelijke oplossingen bij organisaties en instellingen, de gemeente het proces regisseert en tevens andere betrokkenen laat aanschuiven, dan kan dit uitmonden in vernieuwende instrumenten en werkprocessen. Al deze stappen vergen een goede communicatie en informatievoorziening zo blijkt uit de projecten. Knelpunten in de afstemming van werk en openingstijden worden voor een belangrijk deel veroorzaakt door onduidelijkheid en onbekendheid. Door hier aandacht aan te besteden kan al veel gewonnen worden.

1.4 Verspreiding en verankering

Breed inzicht in aanwezige tijdknelpunten

De projecten binnen het thema Afstemming van werk- en openingstijden en lokale tijdinitiatieven hebben geleid tot inzicht in tijdknelpunten en bewustzijn hierover bij overheid, bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties en taakcombineerders zelf. Bij organisaties en instellingen in de gezondheidszorg, het bankenwezen en het onderhoud staat als gevolg van deze inzichten het onderwerp tijd op de agenda en worden of zijn ook plannen ontwikkeld om op deze knelpunten in te spelen.

Ook bij een aantal gemeenten is tijdbeleid op de agenda gekomen en heeft bewustwording hiervan geleid tot beleidsaanpassingen en initiatieven om tijdbeleid breed binnen de gemeente te verspreiden. Met name de gemeenten, *Zoetermeer* en *Deventer* zijn hierbij vergevorderd. In deze gemeenten zijn ook na afronding van de projecten verschillende tijdinitiatieven genomen. Dit onderstreept het belang van de gemeentelijke rol als katalysator en regisseur van lokale tijdinitiatieven. De gemeenten kunnen een voorbeeldfunctie vervullen voor andere gemeenten.

Goede verspreidingsmogelijkheden voor ontwikkelde oplossingen en producten

Door de projecten zijn geconstateerde knelpunten en mogelijke oplossingen vaak vastgelegd en verspreid. Zowel om organisaties en instellingen bewust te maken van het belang van het afstemmen van werk- en openingstijden als om partijen actief te betrekken bij het project en daadwerkelijk oplossingen te implementeren. Het verspreiden van de projectresultaten en het vergroten van het bewustzijn heeft vorm gekregen door het organiseren van conferenties en het verspreiden van voorlichtingsmateriaal, handleidingen en onderzoeksrapporten. De projecten hebben zich hierbij vooral gericht op de direct betrokkenen. Met name de handleidingen en onderzoeksrapporten lenen zich goed voor verdere verspreiding in het land. Ze kunnen handvatten bieden voor andere locaties die met het thema afstemmen van werk- en openingstijden aan de slag willen.

Ontwikkeling van strategisch tijdbeleid gebaat bij monitoring van ontwikkelingen en afbakening van het beleidsterrein

Met het ontwikkelen van de inzichten over het opzetten en uitvoeren van gemeentelijk tijdbeleid gedurende de verschillende ronden van Dagindeling zijn ook de mogelijkheden om de nieuwe kennis en oplossingen te verankeren toegenomen. Zo meldt de eerdere Trendrapportage Lokale Tijdsinitiatieven nog: "Over het algemeen kan worden gesteld dat de korte termijndoelstellingen door alle projecten min of meer zijn gehaald, maar dat er aan het einde van de projectperiode weinig aanwijzingen bestaan dat de projectresultaten worden vertaald naar structureel (gemeentelijk tijdbeleid.' Vooral de projecten uit de vierde ronde hebben zich daadwerkelijk gericht op het ontwikkelen van structureel beleid. Door al in een vroeg stadium contact te leggen met relevante actoren, zoals de zorgverzekeraars in de projecten in de gezondheidszorgsector en gemeentelijke bestuurders en politici in andere projecten. Maar ook door het leggen van concrete verbanden met andere beleidsterreinen. Om enige druk op dit proces te kunnen houden, maar ook om te kunnen leren van de ervaringen van deze gemeenten is het op de voet blijven volgen van de ontwikkelingen op deze locaties belangrijk.

Het bieden van een duidelijke omschrijving van tijdbeleid kan bijdragen aan het verder verspreiden en verankeren van dit onderwerp. Op deze manier kunnen onduidelijkheden over de inhoud en reikwijdte van tijdbeleid worden weggenomen.

- Kerngegevens levensloopbestendig personeelsbeleid en flexibele werktijden -

Algemene doelstellingen	Betrokken actoren	Doelgroepen
<ul style="list-style-type: none"> • Het kweken van bewustzijn bij werkgevers t.a.v. het belang van levensloopbeleid;; • Het daadwerkelijk implementeren van levensloopbeleid in organisaties; • Het ontwikkelen van de benodigde competenties bij leidinggevend en werknemers; • Het bieden van ondersteuning aan taakcombineerders in een bepaalde levensfase. • Het vergroten van de flexibiliteit en keuzevrijheid van werknemers t.a.v. de werktijden; • Het ontwikkelen en implementeren van instrumenten en mogelijkheden voor het flexibiliseren van werktijden; • Het bewerkstelligen van de benodigde cultuurverandering in organisaties. <p>Aantal projecten: 57</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Werknemersorganisaties • werkgeversorganisaties • zorginstellingen • MKB-ondernemingen • Transportbedrijven • Waterschappen • Industriële bedrijven • onderwijsinstellingen • Vrijwilligersorganisaties • Financiële dienstverleners • Adviesbureaus • Steunpunten Mantelzorg • Internationale ondernemingen • Politie NH-Noord • Expertisecentra • Kraamzorgi • Brancheorganisaties • Land- en tuinbouw • Zakelijke dienstverlening 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Medewerkers en leidinggevend • Werkende taakcombineerders •

- succesvolle projecten en deeloplossingen -		
Nummer	Projectnaam	Projectaanvrager
01-12 / 02-73	Dujob Diagnosetool	Vereniging FME-CWM / Stichting WerkInnovatie
02-05	Tijdwijzer	Stichting Loonwijzer
02-25	Werk- en zorgtijden op maat	De Vierstroom
02-26	Tijden veranderen	Better.be
02-35	Telewerkexperiment bij RIO Amsterdam	Stichting Nederlands Telewerkforum
02-38 / 03-66	Zonnebloem en Maatschappelijk Betrokken Ondernemen	CIVIQ
02-78	Taakcombineren in de transportsector	TIG Diensten BV
03-17	Succesfactoren levensfasebewust personeelsbeleid	CNV Vakcentrale
03-20	Arbeid en zorg in onderwijs	Onderwijsbond CNV
03-21	Werk en privé	Woonzorgcentra Westerkwartier
03-29	Levensloopscan	Stade Advies
03-37	Flexibilisering van arbeidstijden	SES West-Brabant
03-78	Samen betaald werken	Instituut Werk en Stress
03-83	Dit geld(t) voor alle leeftijden	Nederlandse Gezinsraad
03-84	Flexiplanner	Stichting VHTO
04-30	Inzet Zorgverleners	Boomkwekerij van der Starre
04-47	SMART managen van 7 tot 7	Instituut Werk en Stress
04-48	Naar levensloopbewuste arbeidsvoorwaardencultuur	Expertisecentrum LEEFtijd
04-50	Werk en privé in Balans	Woonzorgcentra Westerkwartier
04-57	West Brabant maakt maatwerk in HRM	SES West Brabant
04-90	Combinatiedruk Werk en Privé	Onderwijsbond CNV
04-92	Priorities.nu	Priorities – Professional Organizing
04-111	Gezond in Balans	CAPO-Accent
04-126	Maatwerk in de Metaal	Nederlandse Gezinsraad
04-134	Beste bereikbaarheid voor werkende mantelzorgers	LOT/Xzorg
04-147	4double U	Stichting VHTO
04-158	Een CAO van Syntens	Syntens

- overdraagbare resultaten en producten -	
Kennis	<ul style="list-style-type: none"> - De laagstbetaalden moeten het meest flexibel zijn: rapportage enquête Tijdwijzer - Eindmeting telewerkexperiment RIO Amsterdam - Eindmeting telewerkexperiment E-papa # - Business cases nieuwe roostermethodieken voor industriële sector van TIG Diensten # - Werktijdenonderzoek en Arbeidstijdenmanagement van TIG Diensten - Enquête flexibele arrangementen van Artsen van de toekomst - Enquête geneeskunde studenten van Artsen van de toekomst # - Werkmap levensfasegericht personeelsbeleid van CNV Vakcentrale - Knelpuntenanalyse bij onderwijsinstellingen van Onderwijsbond CNV - Analyse scans Dit geld(t) voor alle leeftijden - Behoeftedonderzoek gemaksdiensten door CAPO-Accent #
Beleid	<ul style="list-style-type: none"> Gemaksdiensten bij Woonzorgcentra Westerkwartier - Actieplannen voor ontwikkeling arbeidsvoorwaarden van het Expertisecentrum LEEFtijd # - Collectieve arbeidsvoorwaarden bij Syntens #
Instrument / methodiek / voorziening	<ul style="list-style-type: none"> - DuoJob Diagnosetool - Tijdcheck: test voor bezoekers op tijdwijzer-website - Implementatie-stappenplan roostermethodiek van de Vierstroom - Handleiding planners van de Vierstroom - DVD 'Geen baantje erbij': voorlichting aan medisch specialisten over duojob - Handleiding voor planners van Taakcombineren in de transportsector - Handleiding voor chauffeurs van Taakcombineren in de transportsector - Toolkit voor flexibiliseren van vrijwilligerswerk van Stichting de Zonnebloem - Werkstructureringsmethodiek van TIG Diensten - Werkmap Levensfasegericht personeelsbeleid van CNV Vakcentrale - Instrumentenpalet Stade Advies - Levensloopscan Stade Advies - Toolkit van SES West-Brabant: <ul style="list-style-type: none"> o Vragenlijst medewerkers o Quickscan beleid o Personeelsscan - Flexi-planner van Stichting VHTO - Scans van de Nederlandse Gezinsraad <ul style="list-style-type: none"> o Geldstromenscan o Houdbaarheidsscan o Behoeftescan - Internet-tool van Priorities.nu
Werkprocessen	<ul style="list-style-type: none"> - Roostermethodiek Vierstroom - Telewerkopzet RIO Amsterdam - Telewerkopzet E-papa - Proflex Bouw Pool - Invalpool Stichting Prisma - Roostermethodiek Stichting Prisma - Aangepaste werkprocessen voor jonge moeders bij Boomkwekerij Van

	<p>der Starre</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aangepaste werkprocessen bij Steunpunten Mantelzorg
competenties	<ul style="list-style-type: none"> - Cursus 'Prioriteiten stellen en keuzes maken' van Onderwijsbond CNV - Cursus 'Arbeid en zorg voor schoolleiders' van Onderwijsbond CNV - Training en handleiding 'Beter in balans' van Woonzorgcentra Westerkwartier - Training en handleiding 'Samen betaald werken' van het Instituut Werk en Stress - Aanvullende module in post-HBO opleiding Mantelzorgondersteuning door LOT - Cursus en handleiding 'Smart managen van 7 tot 7' van het Instituut Werk en Stress
ICT	<ul style="list-style-type: none"> - Hardware platform MKB-ondernemingen van Better.be - Digitale werkprocessen bij MKB-ondernemingen door FOVM #

= Nog in ontwikkeling

2 Levensloopbestendig personeelsbeleid en flexibele werktijden

2.1 Doelstelling en opzet projecten

Ontwikkeling levensloopbestendig personeelsbeleid en flexibele werktijden

De behoeften van mensen rondom het combineren van arbeid en zorg kunnen veranderen gedurende hun levensloop. Het is belangrijk om hier binnen arbeidsorganisaties rekening mee te houden. Door te investeren in medewerkers zijn zij langer en beter inzetbaar. Dagindeling wil dan ook stimuleren dat werkgevers op strategische wijze met dit onderwerp omgaan en dat zij zogenoemd levensloopbewust personeelsbeleid gaan voeren. Kort gezegd gaat het hierbij om "rekening houden met de behoeften van werknemers in verschillende fasen van hun leven en deze optimaal te matchen met de doelen van de organisatie in termen van rendement en productiviteit"³. Een belangrijk thema binnen levensloopbewust personeelsbeleid zijn de keuzemogelijkheden van werknemers ten aanzien van hun werktijden en de mate waarin de werktijden aan kunnen sluiten op de zorgtaken. Het flexibiliseren van werktijden heeft niet alleen betrekking op het vergroten van de keuzevrijheid van werknemers ten aanzien van de begin- en eindtijden. Door de projecten onder dit thema is ook geëxperimenteerd met mogelijkheden tot telewerken, werken in deeltijd of juist het fixeren van werktijden voor werknemers met zeer onregelmatige roosters.

Vergroten bewustwording en leren van ervaringen met flexibele tijden

De projecten binnen dit thema hebben zich gericht op:

- het vergroten van de bewustwording onder werkgevers en het inzichtelijk maken van het belang van levensloopbewust personeelsbeleid;
- het ontwikkelen van instrumenten om wensen en behoeften van werknemers in de levensloop inzichtelijk te maken;
- het vertalen van deze inzichten naar levensloopbewust personeelsbeleid en meer flexibiliteit en keuzemogelijkheden ten aanzien van de werktijden. Met name in de vierde ronde Dagindeling waren veel projecten gericht op het implementeren van levensloopbeleid en het verspreiden van de resultaten - waaronder de instrumenten - uit eerdere rondes Dagindeling. Ook heeft een aantal projecten geëxperimenteerd met nieuwe roostermethodieken;
- het vergroten van de competenties van zowel werknemers als werkgevers om levensloopvraagstukken bespreekbaar te maken en knelpunten aan te pakken;
- het ondersteunen van taakcombineerders in een specifieke levensfase door bijvoorbeeld het aanbieden van gemaksdiensten.

³ Eindrapportage flexibele werktijden, levensloopontwikkeling in bedrijven, 3^e ronde (A. Duin, mei 2006).

Projecten gericht op arbeidsorganisaties en vrijwilligersorganisaties

De projecten hadden in het algemeen betrekking op het bewerkstelligen van veranderingen in arbeidsorganisaties. Daarnaast richtte het project *Zonnebloem en maatschappelijke betrokken ondernemen* zich op het flexibiliseren van vrijwilligerswerk om zodoende ook werkenden de mogelijkheid te bieden vrijwilligerswerk te verrichten. Aanleiding was de constatering door De Zonnebloem dat het vrijwilligersbestand verouderde en dat er andere maatregelen nodig waren om nieuwe vrijwilligers aan te trekken. Nieuwe maatregelen omdat de vrijwilliger van tegenwoordig doorgaans minder tijd per week beschikbaar heeft en daarnaast vaak variabele werktijden heeft.

Betrokkenheid van bedrijven en maatschappelijke instellingen bij uitvoering projecten

Aanvragers van de projecten waren organisaties die zelf levensloopbeleid wilde gaan voeren of branche-organisaties, werknemersorganisaties en expertisecentra die dit bij andere organisaties wilden stimuleren en implementeren. Daarnaast is ook een aantal projecten uitgevoerd door commerciële organisaties. Om de ontwikkelde instrumenten te testen of te implementeren is door de projecten samengewerkt met verschillende sectoren en organisaties. Zo zijn bijvoorbeeld projecten uitgevoerd in de gezondheidszorg, het onderwijs, MKB ondernemingen, het grootbedrijf, agrarische bedrijven en bij (semi-) overheidsinstellingen. Interessant is dat ook meer traditionele sectoren als transport en industrie zijn betrokken. Hoewel toegepast in een bepaalde sector of organisatie, zijn de instrumenten in het algemeen breed inzetbaar en niet sector- of organisatiegebonden.

2.2 Resultaten

Kennis

Wisselende roosters, lange reistijden en onverwacht overwerk belangrijke tijdknelpunten

Door verschillende projecten is onderzoek gedaan naar tijdknelpunten van werknemers voordat daadwerkelijk overgegaan werd tot aanpassingen in de organisatie. De kennis die hiermee werd opgedaan is vaak bedrijfsspecifiek. Door het project *Tijdwijzer* is echter een grootschalig onderzoek verricht onder ruim 29.000 werknemers uit verschillende sectoren en branches. De resultaten bieden inzicht in de tijdknelpunten die werknemers ervaren in zes sectoren; supermarkten, horeca, beveiliging, installatie en afbouw, wegtransport en onderwijs. Geconstateerde problemen zijn onder andere voortdurend wisselende roosters (beveiliging), zeer lange reistijden (installatie) en onverwacht overwerk (horeca).

Behoeft aan het verminderen van de werkuren groot in de gezondheidszorg

Het project *Artsen van de toekomst* richtte zich op het verzamelen van voorbeelden van flexibele arrangementen voor medisch specialisten en huisartsen. Uit een enquête onder 1200 medisch specialisten en 300 huisartsen bleek dat bijna 75% van de respondenten minder zou willen werken. Bijvoorbeeld om meer tijd voor het gezin of mantelzorg te hebben of om zich meer te kunnen

verdiepen in vakliteratuur. In het onderzoek werden tevens verschillende arrangementen gepresenteerd om te achterhalen welke oplossingen de voorkeur hadden van artsen. Naast bekendere voorbeelden als werken in deeltijd en duobanen, gaat het dan bijvoorbeeld om het werken op basis van geherstructureerde uren. Geherstructureerde uren wil zeggen dat men de werkweek anders inricht dan gebruikelijk, dus in het geval van 5 keer 8 uur bijvoorbeeld 4 keer 10 uur, waarbij men als het ware de werkweek ineen drukt⁴. De voorkeur van de ondervraagde artsen ging voornamelijk uit naar arrangementen die de meeste stabiliteit en planbaarheid bieden en waarmee men ook al de meeste ervaring heeft: de deeltijdvarianten en de geherstructureerde uren. De respondenten zijn minder te spreken over variabele uren en tijdelijke onderbrekingen, zeker als er levensloopgebonden elementen aan gekoppeld worden. De heersende mening lijkt te zijn dat dergelijke arrangementen ideaal zijn voor de arts zelf, maar niet voor de organisatie en patiënten: het is lastig te plannen, lastig te overzien en zorgt waarschijnlijk vooral voor onrust.

Levensloopprofielen en implicaties voor beleid

Rekening houden met de behoeften van werknemers in verschillende levensfasen vraagt maatwerk van organisaties. Het indelen van werknemers in levensloopprofielen kan echter een hulpmiddel zijn voor organisaties om de analyse van de verschillende behoeften in verschillende levensfasen te vergemakkelijken. In het project *Succesfactoren levensfasebewust personeelsbeleid* heeft CNV Vakcentrale een werkmap ontwikkeld over levensfasegericht personeelsbeleid voor iedereen die met dit beleid te maken heeft: p&o'ers, managers, medewerkers en CAO onderhandelaars. Voor deze werkmap is gebruik gemaakt van literatuur en de uitkomsten van de verschillende interview die in het kader van dit project hebben plaatsgevonden.

In het theoretische deel van de werkmap worden 5 levensloopprofielen onderscheiden:

1. De jonge starter
2. Spitsuur van het leven
3. Stabilisatie
4. Deskundige senior
5. Veroudering

Per profiel worden vervolgens de mogelijke implicaties voor levensloopbeleid benoemd. Levensloopbeleid wordt hierbij uiteengezet als beleid gericht op arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden, cultuur en managementstijl, organisatie- en personeelsontwikkeling en personeelsplanning en organisatie.

Aandachtspunten met betrekking tot de arbeidsvoorwaarden bij jonge starters zijn bijvoorbeeld levensloopregelingen en scholing voor persoonlijke ontwikkeling. Bij de deskundige senior gaat het echter om zorgverlof of regelingen rondom mantelzorg. Het overzicht dat in deze werkmap wordt geboden kan bijdragen aan een grotere kennis van de inhoud en reikwijdte van levensloopbeleid.

Levenslooptuitgaven nader belicht

Voor de ontwikkeling en verspreiding van levensloopbeleid is het van belang om te weten wat de uitgangssituatie in een organisatie is. Het project *Dit geldt(t) voor*

⁴ Bron: www.artsenvandetoekomst.nl

alle leeftijden stelde zich tot doel om door het aandragen van feiten, cijfers en wensen over levensloopbeleid draagvlak te creëren voor vernieuwing. Concreet zijn door het project drie scans ontwikkeld die bij verschillende organisaties zijn toegepast. Uit de scans bij deze bedrijven zijn een aantal gemeenschappelijkheden te destilleren:

- Levenslooptuitgaven zijn scheef verdeeld doordat aan scholing en flexibele uittreding/ontziebeleid verreweg het meeste geld wordt besteed. Aan arbeid en zorg wordt veel minder uitgegeven.
- De kosten van levenslooptuitgaven lopen meestal op met de leeftijd. Aangezien in de betrokken organisaties de aantallen senioren sterk zullen groeien, legt dit een druk op de organisaties in termen van kosten en op de werknemers zelf.
- Werknemers hebben weinig keuzemogelijkheden omdat een groot deel van de levenslooptuitgaven vastliggen in de CAO.

Flexibilisering van werktijden kan werkgevers financiële voordelen opleveren

Het flexibiliseren van werktijden kan voordelen bieden aan werkgevers in de vorm van een lager ziekteverzuim en minder uitval. Uit het project *Taakcombineren door werk structureren* bleek dat het veranderen van de werktijden werkgevers ook financiële voordelen kan opleveren. Op basis van een vertaling van een prestatie- en knelpuntenanalyse naar verschillende omzet/bezettingsscenario's bleek dat de in het project ontwikkelde werkstructureringsmethodiek een gunstig resultaat kon hebben op de omzet.

Beleid en dienstverlening

Levensloopbeleid nog in ontwikkeling

Projecten die gericht waren op het daadwerkelijk opstellen van nieuw beleid en de implementatie hiervan zijn voornamelijk in de vierde ronde Dagindeling uitgevoerd. Deze projecten zijn nog niet afgerond en de mate waarin zij er in geslaagd zijn beleid te ontwikkelen en implementeren is op dit moment nog niet zichtbaar. Interessante projecten om te volgen zijn het project *Naar een levensloopbewuste arbeidsvoorwaarden cultuur* en het project *Een CAO van Syntens*. In het project *Naar een levensloopbewuste arbeidsvoorwaardencultuur* worden de eerder ontwikkelde scan en toolkit (project *Dit geld(t) voor alle leeftijden*) toegepast in twee grote bedrijven. Doelstelling is om te komen tot een samenhangend CAO-beleid waarin ruimte is voor levensloopontwikkelingen. Door het project zal voor beide bedrijven een actieplan worden opgeleverd met voorstellen en aanbevelingen voor moderne arbeidsvoorwaarden.

Syntens is een organisatie die zich richt op ondersteuning van MKB-ondernemingen rond sociale en technische innovatie. Om hun geloofwaardigheid richting hun achterban en hun expertise te vergroten hebben zij zelf een project rondom levensloopbeleid uitgevoerd. Adviseurs van Syntens zijn actief betrokken in de projectuitvoering. In het project *Een CAO van Syntens* worden knelpunten en behoeften rondom levensloop in de organisatie van Syntens verzameld en geanalyseerd. Deze analyse wordt vervolgens gebruikt voor het ontwikkelen van levensloopbeleid en de bijbehorende collectieve arbeidsvoorwaarden en het vastleggen hiervan in de CAO en het arbeidsreglement van Syntens.

Nieuwe diensten ter ondersteuning van de levensloop

Door het project *Werk en Privé* is een aanbod van gemaksdiensten ontwikkeld. Bij Woonzorgcentra Westerkwartier is geïnventariseerd welke behoeften er bij medewerkers bestonden voor gemaksdiensten. Op basis van dit onderzoek is gekozen voor het volgende aanbod: maaltijdservice, boodschappenservice, biologisch groente- en fruitpakket, stomerijservice en bloemenservice. Voor het aanbieden van de diensten aan medewerkers en bewoners is een servicedesk opgericht. De servicedesk heeft inmiddels tot taak om zelf nieuwe diensten te onderzoeken en het aanbod van diensten eventueel uit te breiden en hierover te communiceren.

Het project *Betere bereikbaarheid voor werkende mantelzorgers* richt zich op het beter toegankelijk maken van de bestaande Steunpunten Mantelzorg voor werkende mantelzorgers. Hiertoe is gewerkt aan de bereikbaarheid en andere openingstijden bij de steunpunten. Ook is gekeken naar mogelijkheden het pakket aan ondersteuningsmiddelen uit te breiden op basis van de behoeften van werkende mantelzorgers. De ervaringen van de verschillende experimenten worden momenteel beschreven in een handleiding, maar zijn op dit moment nog niet bekend.

Instrumenten

Instrumenten om het bewustzijn van en kennis over levensloopbeleid te vergroten
Werknemers zijn zich niet altijd bewust van tijdknelpunten of beschikbare oplossingen. Om hieraan tegemoet te komen zijn door de projecten instrumenten ontwikkeld waarmee medewerkers zelf kunnen toetsen welke knelpunten zij ervaren en of er oplossingen voor handen zijn. Het project *Tijdwijzer* ontwikkelde de zogeheten tijdcheck. Met behulp van dit digitale instrument kunnen bezoekers van de website www.tijdwijzer.nl hun tijdsdruk/tijdsbesteding per activiteit en per 24 uur toetsen aan hun peergroep en daarnaast tijdmanagement-tips ontvangen.

Door *DUOjob* is een diagnosetool ontwikkeld – de DUOjob diagnosetool – waarmee bepaald kan worden of een functie geschikt is voor een duobaan of een parttime functie. Dit wordt geanalyseerd aan de hand van scores op relevante functie- en organisatiekenmerken. Succesvol betekent effectief en naar tevredenheid van het management, de klanten en collega's. In twee projecten is het DUOjob instrument toegepast op de situatie van medisch specialisten en in de metaal-electro sector. In beide sectoren was het lastig om deeltijd- of duobanen geaccepteerd te krijgen. Het instrument kan overigens ook door werkgevers worden gebruikt of in andere sectoren worden toegepast.

De Stichting VHTO ontwikkelde de zogenoemde *Flexi-planner*. Dit instrument kan door werknemers worden gebruikt om te zien welke punten aandacht verdienen om een betere werksituatie en werk/privé balans te bevorderen. Daarnaast kan het ook door werkgevers worden ingezet ter ondersteuning bij het ontwikkelen van levensloopbeleid. De resultaten bieden een beeld van de specifieke behoeften en wensen van medewerkers rondom flexibiliteit en de combinatie tussen werk en privé-leven. Flexi-Planner kan worden ingezet bij één of meerdere

afdelingen, bij bepaalde specifieke categorieën medewerkers of in de organisatie als geheel.

Tenslotte heeft het project *Priorities.nu* de gratis Internet-tool *Priorities* ontwikkeld over de balans tussen werk en privé. Door het invullen van de scan wordt inzichtelijk welke tijdsknelpunten en –oplossingen voor taakcombineerders gelden. De uitkomsten bieden input van het voeren van gesprekken tussen werkgever en werknemer op individueel niveau.

Handleidingen en overzichten

Rekening houden met de behoeften van werknemers brengt extra complexiteit mee voor werkgevers, P&O'ers en planners. Deze behoeften moeten niet alleen afgewogen worden ten opzichte van de behoeften van de organisatie zelf en die van haar klanten, maar ook ten opzichte van elkaar. Om werkgevers en organisaties ondersteuning te bieden heeft een aantal projecten de door hen gevolgde werkwijzen, aanbevelingen en conclusies vastgelegd in een handboek. In het project *Zonnebeloem en maatschappelijk betrokken ondernemen* is bijvoorbeeld een werkmethode en een handleiding ontwikkeld voor het creëren van mogelijkheden voor en het werven van (werkende) vrijwilligers met beperkt beschikbare tijd. Deze zogeheten toolkit kan andere vrijwilligersorganisaties ondersteunen. Het Rode Kruis heeft hiervan bijvoorbeeld gebruik gemaakt.

Het project *Werk en zorgtijden* op maat heeft hun roostermethodiek beschreven en daarnaast een implementatie-stappenplan voor managers en een handleiding voor planners opgesteld (zie ook onder 'werkprocessen'). Het project *Taakcombineren in de transportsector* heeft tenslotte twee zeer uitgebreide handleidingen voor het flexibiliseren van werktijden ontwikkeld, voor planners en voor chauffeurs (en hun leidinggevendenden). In het implementatieproject *Taakcombineren door werk structureren* is de handleiding voor planners gebruikt om een meer generieke handleiding te ontwikkelen voor meerdere beroepsgroepen in de industriële sector (zie ook onder 'werkprocessen').

Levensloopbeleid is een thema dat al enige tijd op de agenda staat en waarover al veel is geschreven. Een aantal projecten heeft daarom instrumenten ontwikkeld om de bestaande kennis en ervaringen beschikbaar te maken. In het project de *Levensloopscan* is bijvoorbeeld een inventarisatie gemaakt van beschikbare HRM-instrumenten in het kader van levensloopbeleid. Daarvoor zijn alle experimenten van ESF-dagindeling en reeds bestaande instrumenten in kaart gebracht. Dit heeft geleid tot een instrumentenpalet van meer dan 100 HRM-instrumenten. Het palet is op basis van trefwoorden gedigitaliseerd. Daarbij zijn de instrumenten verdeeld over 7 thema's:

- werk en studie
- werk en opvoeding
- werk en mantelzorg
- werk en vrijwilligerswerk
- jonge medewerker
- oudere medewerker
- levensfasebestendige organisatie

Het instrumentenpalet biedt zowel informatie als concrete instrumenten als scans of vragenlijsten.

Een ander instrument waarin levensloopbeleid in de volle breedte wordt besproken is de eerder genoemde werkmap van het project *Succesfactoren levensfasebewust personeelsbeleid*. In deze werkmap worden naast algemene informatie over de inhoud en reikwijdte van levensloopbeleid, praktische handvatten gegeven voor het daadwerkelijk invoeren van levensloopbeleid. Ook zijn tips en oefeningen voor diverse doelgroepen binnen organisaties opgenomen.

Scans en vragenlijsten

In de projecten is een aantal instrumenten ontwikkeld om de specifieke organisatie context helder in beeld te krijgen. Naast het eerder genoemde HRM-instrumentenpalet heeft Stade Advies in het project de *Levensloopscan* een gelijknamige scan ontwikkeld. Voor het eerste deel van de scan is een vragenlijst ontwikkeld die bij de start van het traject wordt voorgelegd aan een delegatie van de ondernemingsraad, personeelszaken en het management. Aan de hand van de resultaten wordt in een workshop met een vertegenwoordiging van deze drie groepen gewerkt aan meningsvorming en visieontwikkeling, met als resultaat een mindmap (associatieve samenvatting van opvattingen en aandachtspunten voor het latere beleid). In het tweede deel van de scan worden gegevens verzameld over personeelsopbouw van de organisatie, leeftijd van het personeel, lengte van het dienstverband, ziekteverzuim en scholing. De bevindingen worden weergegeven in een rapportage en besproken in een tweede workshop.

In het project *Flexibilisering van Arbeidstijden* is een toolkit samengesteld bestaande uit drie scans:

- Vragenlijst Medewerkers 'Gezond en Plezierig werken': De vragenlijst biedt aanknopingspunten voor de organisatie om in gesprek te gaan met de medewerkers over doelen, wensen en mogelijkheden.
- Quickscan beleid: De scan is toegespitst op het thema levensfasebewust personeelsbeleid en onderzoekt 3 beschreven dimensies: doelen van de organisatie, doelen van de medewerker en afstemming. Afhankelijk van de score kan bepaald worden op welke HRM-velden de organisatie 'klaar voor de toekomst' is en op welke gebieden voor de onderneming winst te behalen is als het gaat om levensfasebewust personeelsbeleid.
- Personeelsscan: De Personeelsscan geeft antwoord op de vraag hoe noodzakelijk het is voor een organisatie om aan de slag te gaan met levensfasebewust beleid.

Het project *Dit geldt(t) voor alle leeftijden* ontwikkelde drie scans:

- Geldstromenscan: Welk deel van de arbeidsvoorwaardenruimte wordt besteed aan tijdsregelingen voor senioren, en wat gaat er om in regelingen die het combineren van werken, leren en zorgen vergemakkelijken?
- Houdbaarheidsscan: Welke regelingen kunnen de objectieve rechtvaardigingstoets van de Wet Gelijke Behandeling doorstaan?
- Behoeftescan: Wat zijn de wensen van het personeel?

Werkprocessen

Op het niveau van de werkprocessen zijn door de projecten belangrijke resultaten geboekt rondom het flexibiliseren van werktijden. We kunnen hierbij een onderscheid maken tussen oplossingen gericht op het aanpassen van de werktijden of -dagen zelf, telewerkmogelijkheden of poolvorming. We lichten deze varianten hieronder toe.

Aanpassingen in de werktijden of -dagen

Bij het aanpassen van de werktijden gaat het niet alleen om het simpelweg vrijgeven of vergroten van de keuzemogelijkheden van werknemers voor de gewenste begin- en eindtijden. Hoewel het paradoxaal klinkt kan het flexibiliseren van werknemers soms neerkomen op het fixeren van werktijden of -dagen. Bij werknemers met zeer lange en onregelmatige werkdagen kan het vastleggen van de werktijden of -dagen, de mogelijkheden om arbeid en zorg te combineren namelijk juist vergroten. Dit geldt bijvoorbeeld voor medewerkers in de zorg en de transportsector.

In het project *Werk en Zorgtijden op Maat* is in thuiszorgorganisatie De Vierstroom een nieuwe roostermethodiek geïntroduceerd. Uitgangspunt van het nieuwe roosteren is dat er gezocht wordt naar een evenwicht tussen organisatiebelangen en belangen van de medewerkers. Men zoekt een win-win situatie waarbij medewerkers inspraak hebben in ruil voor een grotere flexibiliteit qua inzetbaarheid voor de organisatie. Medewerkers geven namelijk van te voren aan of ze op een bepaald dagdeel 1) bij voorkeur werken, 2) beschikbaar zijn mits ze het vier weken van te voren weten, 3) oproepbaar zijn bijvoorbeeld bij ziekte van een collega of 4) niet beschikbaar zijn. Doordat elke medewerker meer uren beschikbaar stelt dan haar contracturen heeft de planner meer flexibiliteit bij het maken van het rooster. Anderzijds hebben medewerkers op deze manier meer inspraak in de roosters en kan er beter rekening gehouden worden met het privé-leven van de medewerkers.

Ook in het project *Regelmaat en voorspelbaarheid* is gezocht naar een andere roostermethodiek. Het betrof hier een gezondheidsinstelling voor mensen met een verstandelijke handicap waar 24-uurs zorg wordt geboden. Gekozen is voor een experiment met een jaarrooster op basis van drie dagen werken, drie dagen vrij. Op deze manier kan de vrije tijd van de medewerkers beter worden vastgelegd. Het experiment loopt momenteel nog, maar zeker de aanpak en experimentele opzet zijn interessant voor andere organisaties die de mogelijkheden van een nieuwe roostermethodiek willen onderzoeken.

De keuze tussen flexibiliseren of fixeren als oplossing voor tijdknelpunten hangt niet alleen af van het soort organisatie, maar kan ook samenhangen met het type functie. In het project *Taakcombineren in de transportsector* is hiermee ervaring opgedaan. Chauffeurs in de transportsector hebben veelal te maken met onregelmatige en lange werkdagen, waardoor het combineren van arbeid en zorg moeilijk is. Voor deze groep medewerkers is het fixeren van de werktijden, zodat er ruimte ontstaat voor vaste zorgtaken, de beste oplossing. Planners in deze sector hebben te maken met steeds langer wordende werkdagen door de toenemende complexiteit van de afstemming tussen transportopdrachten, vervoer en mensen. Met hen is geëxperimenteerd met onderlinge werkoverdrachten.

Hierdoor werd het mogelijk de werktijden te flexibiliseren, aangezien het werk kon worden overgenomen door een collega. Voor beide groepen werknemers zijn nieuwe roosters/roostermethodieken gehanteerd.

In het project *Van traditioneel naar flexibel* ging het niet om het flexibiliseren of fixeren van werktijden, maar om het invoeren van een verschuiving van de werktijden waardoor monteurs van Inhome Geas - een gespecialiseerd bedrijf in gas- en elektrische apparaten service - tot 18.30 klanten kunnen bezoeken. Op deze manier ontstaat in de ochtend meer ruimte voor de medewerkers voor zorgtaken.

Werktijden of –dagen kunnen tenslotte dusdanig belemmerend werken dat zij reden zijn om niet te werken. In het project *Inzet zorgverleners* is geëxperimenteerd met het bieden van ondersteuning aan mensen met zorgtaken (voornamelijk jonge moeders) die vanwege deze zorgtaken niet werken. Gezocht is naar mogelijkheden voor betaalde werkzaamheden voor een bepaalde periode. Hiertoe is samengewerkt met een boomkwekerij. Door het bedrijf zijn arbeidsplaatsen beschikbaar gesteld met aangepaste werktijden. Inmiddels zijn twee groepen vrouwen aan de slag gegaan. Een nadere evaluatie van de resultaten moet nog plaatsvinden.

Telewerken

Oplossingen voor het flexibiliseren van werktijden zijn ook gezocht door het invoeren van telewerken. Op die manier kunnen werknemers hun werktijden (deels) zelf indelen en is het mogelijk om vanuit huis te werken. In het project *Telewerkexperiment RIO Amsterdam* is geëxperimenteerd met telewerken en het reduceren van de werkdrukbelasting. Een experimentgroep van 31 medewerkers had een jaar lang de mogelijkheid om te telewerken. Uit de eindanalyse van het project blijkt dat telewerken inderdaad een positieve uitwerking heeft gehad op de medewerkers. Ze gaven onder andere aan minder moeite te hebben met de afstemming tussen werk en privé en te beschikken over meer regelcapaciteit. Het kortdurend ziekteverzuim in de telewerkgroep liet een significante daling zien.

In het project *E-papa* is een dergelijk experiment uitgevoerd bij twee Waterschappen. In dit experiment is echter ook de vraag betrokken of door de mogelijkheid van telewerken voor mannen de mogelijkheden voor arbeidsparticipatie van hun partners verbeterden. Er zijn op dit moment nog geen resultaten bekend van dit experiment.

Poolvorming

Knelpunten rondom werktijden kunnen ook aangepakt worden door de oprichting van een werknemerspool. Medewerkers van deze pool kunnen bijvoorbeeld worden ingezet om in noodgevallen gaten op te vangen, zodat de ‘vaste’ medewerkers niet voortdurend extra belast worden en overuren moeten draaien. Het project *Regelmaat en voorspelbaarheid* is hiervan een voorbeeld. Zij constateerden dat het ontbreken van een invalpool een belangrijke oorzaak was van de onvoorspelbaarheid en onregelmatigheid in de rooster van de betreffende zorginstelling. Daarom heeft men een invalpool van high potentials opgezet die extra taken krijgen.

Poolvorming kan ook worden ingezet om vraag en aanbod in een sector beter op elkaar af te stemmen. Voor werknemers kan de mogelijkheid worden gecreëerd om in deeltijd te werken en hiermee de combinatie van arbeid en zorg te

vergemakkelijken. Werkgevers kunnen vanuit de pool worden bediend in hun korte termijn arbeidsvraag. Het project *Flexpool bouwsector* richtte zich op de ontwikkeling van een pool bestaande uit parttime medewerkers voor de bouw. Dit heeft geleid tot een BV constructie onder de naam ProFlex Bouw waarin inmiddels een aantal deeltijd werknemers participeren.

Competenties medewerkers en leidinggevenden

Vergroten van stuurvaardigheden van werknemers

Om medewerkers beter toe te rusten voor het maken van goede levensloopteuzes en het bespreekbaar maken van hun wensen en knelpunten, is een aantal opleidingen en trainingen ontwikkeld. Bewustwording, het stellen van prioriteiten en het aankaarten van knelpunten en behoeften waren belangrijke aspecten in deze trainingen. Voor medewerkers in het onderwijs is door het project *Arbeid en Zorg in het Onderwijs* de cursus 'Prioriteiten stellen en keuzen maken' ontwikkeld. De training 'Beter in balans' is door Woonzorgcentra Westerkwartier in eerste instantie ontwikkeld voor de eigen medewerkers in het project *Werk en privé*, maar is daarnaast verspreid naar organisaties buiten de zorgsector (project *Werk en privé in balans*).

Het Instituut Werk en Stress constateerde dat een partnerrelatie zowel positief als negatief kan bijdragen aan de balans tussen werk en privé, maar dat er weinig bekend was over de vraag hoe er binnen een partnerrelatie omgegaan werd met de eisen van twee werkgevers. Doel van het project *Twee partners, Twee werkgevers* was daarom om stuurvaardigheden te ontwikkelen bij partners (waarbij een van beide werkzaam was bij Achmea) met als gevolg een gezondere, minder stressvolle en uitdagende manier van combineren van werk en privé, welke ook de organisatiebelangen ten goede kwam. Dit is gerealiseerd door de ontwikkeling van groepsgewijze begeleiding en workshops.

Specifieke vaardigheden om mantelzorgers te ondersteunen

Het project *Betere bereikbaarheid voor werkende mantelzorgers* richtte zich op het verbeteren van de dienstverlening aan werkende mantelzorgers door de Steunpunten Mantelzorg. Aandachtspunt was onder andere het ontbreken van specifieke kennis en vaardigheden bij de medewerkers om de werkende mantelzorger te bereiken en goed te ondersteunen. Voor hen is daarom een aanvullende module ontwikkeld in de post-HBO opleiding Mantelzorgondersteuning. Voor het ontwikkelen van de aanvullende module in de post-HBO opleiding is samengewerkt met Scholings, Trainings en Opleidingscentrum STOC in Bunnik dat ook de bestaande opleiding uitvoerde.

Ook bij werkgevers behoefte aan competentieontwikkeling

Rekening houden met de levensloopontwikkelingen en -behoeften van medewerkers vraagt ook van werkgevers de juiste vaardigheden. Om hen hierin te ondersteunen ontwikkelde het Instituut Werk en Stress de cursus *Smart managen van 7 tot 7*. In deze cursus krijgen leidinggevenden ondersteuning bij het effectief communiceren over organisatiedoelen; resultaatgerichte afspraken maken ten aanzien van de werk/privé balans; feeling ontwikkelen voor werk/privé dilemma's en constructief en open overleggen over werk/privé belangen.

Door *Arbeid en Zorg in het onderwijs* is een speciale cursus over het thema arbeid en zorg ontwikkeld voor schoolleiders.

Handleidingen om verdere verspreiding van competenties te vergroten

Om te zorgen dat de in de trainingen ontwikkelde kennis en vaardigheden verder kunnen worden verspreid in de bij de projecten betrokken organisaties of andere ondernemingen zijn verschillende handleidingen opgesteld: de handleiding 'Samen betaald werken', 'Smart managen van 7 tot 7' en de train-de-trainer handleiding van de cursus 'Werk en privé beter in balans'.

ICT-oplossingen

Telewerken ook mogelijk voor kleine organisaties en instellingen

Uit de telewerk-projecten is gebleken dat hierdoor de regelcapaciteit van werknemers kan worden vergroot. De inzet van ICT-middelen om telewerken mogelijk te maken kan voor kleinere organisaties en instellingen erg kostbaar zijn. Door het project *Tijden Veranderen* is daarom gezocht naar telewerkmogelijkheden voor kleinere MKB-organisaties. Om de kosten voor hen laag te houden is een gezamenlijk ICT-platform ontwikkeld. Op dit platform is ruimte geboden voor infrastructurele diensten als opslag en back-up services, applicatie diensten als Internet en webmail en IP-telefonie. De mogelijkheid om ook diensten vanuit zorg en onderwijs aan te bieden vond echter geen weerklank bij de medewerkers. Wel wordt door hen gebruik gemaakt van de mogelijkheid tot telewerken.

Digitalisering van werkprocessen kan werknemers én klanten voordelen bieden

Het project *Digitalisering in het MKB* onderzoekt mogelijkheden voor MKB-ondernemingen voor flexibele werktijden, telewerken en aangepaste openingstijden door de inzet van ICT-middelen. Het project bevindt zich momenteel nog in de uitvoeringsfase, maar op dit moment worden bij 5 MKB-bedrijven (detailhandel en financiële dienstverlening) de werkprocessen gedigitaliseerd. Hierdoor kunnen klanten bijvoorbeeld zelf via internet de voorraad bekijken en orders plaatsen. De bereikbaarheid van de bedrijven neemt daardoor toe. Tevens biedt het de medewerkers flexibele werktijden aangezien zij op andere tijden bestellingen kunnen klaarmaken en afleveren.

Cultuur

Cultuuromslag bij werkgevers én werknemers vereist

Zoals door de projecten ook is geconstateerd vereist levensloopbeleid een cultuuromslag in organisaties. Er moet meer ruimte worden gecreëerd voor diversiteit. Bijvoorbeeld op het vlak van begin- en eindtijden. Maar ook qua mogelijkheden om in deeltijd te werken of het opnemen van vakantiedagen. Cruciaal is dat hierbij rekening gehouden wordt met het feit dat de behoeften van medewerkers gedurende de tijd kunnen veranderen. Wat betekent het bijvoorbeeld voor een organisatie als over tien jaar het merendeel van de medewerkers 50-plusser is?

De vereiste cultuuromslag betreft niet alleen leidinggevenden of management, maar ook de werknemer zelf. Zij moeten bijvoorbeeld accepteren dat hun collega op woensdagmiddag wat eerder naar huis toe gaat of dat een andere collega studieverlof krijgt. Ook moeten werknemers kritisch leren kijken naar hun eigen situatie en knelpunten op tijd aankaarten.

Levensloopbeleid en het flexibiliseren van werktijden als veranderproces

Door de projecten zijn geen specifieke cultuuroplossingen of –instrumenten ontwikkeld. Wel hebben veel projecten rekening gehouden met dit aspect. In de telewerkprojecten *RIO Amsterdam* en *E-papa* heeft men het experimenteren met telewerken daarom benaderd als een veranderingsproces. Ieder kwartaal vonden feedbacksessies plaats met zowel groepen telewerkers als leidinggevendenden. Het doel hiervan was, naast een signaalfunctie over het verloop van het experiment, de deelnemers een forum te bieden om met elkaar over opgedane ervaringen en belevingen te spreken. Daarnaast waren deze sessies bedoeld om het commitment, met name bij leidinggevendenden, op peil te houden.

Competentie-ontwikkeling en bewustwording

De in de projecten ontwikkelde trainingen en opleidingen kunnen ook een bijdrage leveren aan het bewerkstelligen van de juiste organisatiecultuur en houding bij zowel werknemers als werkgevers. Ditzelfde geldt voor instrumenten als *Dujob* en de *Levensloopscan*.

2.3 Kritische succesfactoren

Geen standaardoplossing beschikbaar

Zoals bijvoorbeeld het project *Taakcombineren in de transportsector* heeft laten zien is een goede knelpuntenanalyse van belang om aansluiting te vinden bij de behoeften van de werknemers. Want hoewel zowel planners als chauffeurs in de transportbranche moeite hebben om arbeid en zorg te combineren, vereist het verminderen van deze knelpunten de inzet van verschillende oplossingsrichtingen. Het project *Regelmaat en voorspelbaarheid* geeft een goed voorbeeld van hoe een dergelijk onderzoekstraject kan worden vormgegeven in samenspraak met alle betrokkenen. Ook het al eerder genoemde onderzoek van het project *Artsen van de toekomst* kan handvatten bieden voor het in kaart brengen van knelpunten, behoeften en oplossingsrichtingen. Tenslotte kunnen instrumenten als de *Flexi-planner* en *Priorities* ondersteuning bieden bij het inventariseren van knelpunten en behoeften.

Creëer een dialoog tussen werkgever en werknemer

Essentieel bij succesvol levensloopbeleid is dat er een balans tussen de organisatie belangen en de belangen van de werknemers ontstaat. Behoeften en knelpunten moeten worden blootgelegd en afgestemd. Bij het project *Van Traditioneel naar Flexibel* van Inhome Geas ontstond bijvoorbeeld kritiek onder werknemers aangezien de nieuwe werktijden leidden tot een afname van het aantal compensatie-uren en daarmee tot een lager loon. Door het verschuiven van de werktijden werd echter wel voldaan aan behoeften van klanten. Bij *Werken Zorgtijden op Maat* is expliciet gezocht naar balans tussen organisatiebelangen en belangen van de werknemer bij het ontwikkelen van een nieuwe roostermethodiek. Het project *Tijden veranderen* combineert de voordelen van telewerken voor medewerkers met het verlagen van de ICT-kosten voor werkgevers door het bundelen van diensten op een ICT-platform. Door de projecten is tenslotte een groot aantal instrumenten ontwikkeld – zoals de *Levensloopscan* en de toolkit van het project *Flexibilisering van arbeidstijden* - die

de behoeften van beide doelgroepen in kaart kunnen brengen en daarnaast handvatten bieden om hierover met elkaar in gesprek te gaan.

Vooral 'zachte' kant van de organisatie doorslaggevend

Zoals uit bovenstaande succesfactoren ook blijkt, is het slagen van de implementatie van levensloopbeleid afhankelijk van veelal zachte factoren. Dit komt ook terug in de succesfactoren die worden genoemd in het door CNV Vakcentrale ontwikkelde werkboek:

- Open organisatiecultuur bevordert zorgvriendelijkheid van een organisatie;
- Ondersteunende managementstijl heeft positieve invloed op welzijn werknemers;
- Sociale steun van collega's biedt ondersteuning en creëert draagvlak;
- Invloed op werk verhoogt mogelijkheden om werk en privé te combineren.

Implicaties voor arbeidsvoorwaarden door flexibiliseren van werktijden

Een aandachtspunt bij het flexibiliseren van de werktijden betreft de (mogelijke) gevolgen voor de arbeidsvoorwaarden en CAO. Voor het verschuiven van de werktijden bij Inhome Geas was in het project *Van traditioneel naar flexibel* bijvoorbeeld een (tijdelijke) aanpassing van de CAO en toestemming van de vakbond noodzakelijk.

Door het project *Taakcombineren in de transportsector* is een aanzet gegeven voor de ontwikkeling van mogelijke contractvormen voor flexibele en gefixeerde werktijden. Bij de planners betroffen dit geen individuele contractvormen maar vernieuwingen in de werkvormen en de spelregels rondom werktijden, zoals het werken in werkplekkoppels met gezamenlijk zelfstandig werktijdenbeheer (voor elkaar invallen en afwisselen zodat beiden hun werk beter op hun privé- of zorgtaken kunnen afstemmen).

Randvoorwaarden bij de implementatie van telewerken

Indien gekozen wordt voor het inzetten van telewerken als reguliere werkvorm, zijn er door de projecten een aantal aanbevelingen gedaan. Organisaties moeten aandacht besteden aan het ontwikkelen van:

- een telewerkersprofiel: wie kan en mag er telewerken (o.a. vaardigheden en woonomstandigheden);
- een telewerkcontract: o.a. hoeveelheid telewerkuren, productie-eisen en vergoedingen;
- een tele-overwerkregeling: het flexibel inzetten van telewerkers;
- een arbo-verantwoorde telewerkplek;
- een goede ICT-infrastructuur: o.a. helpdeskfunctie en toegankelijke bestanden;
- een strategisch opleidingsplan: o.a. leidinggeven op afstand en planningsystemen voor planners.

2.4 Verspreiding en verankering

Breed inzetbare instrumenten ontwikkeld

De meeste projecten binnen Dagindeling hadden tot doel bewustzijn te creëren en bouwstenen voor beleid aan te dragen. In dit verband is een groot aantal instrumenten ontwikkeld. Deze bieden informatie of ondersteuning bij het in kaart brengen van prioriteiten, kansen en bedreigingen. De instrumenten zijn ontwikkeld en getoetst bij veel verschillende typen organisaties en in het algemeen breed inzetbaar. Sectoren die betrokken zijn bij het ontwikkelen en uitvoeren van de testen en scans zijn onder andere het onderwijs, de gezondheidszorg, financiële dienstverlening, de thuiszorg en MKB-organisaties.

Levensloopbeleid nog beperkt verspreid en verankerd binnen Dagindeling

Met name in de vierde ronde Dagindeling hebben projecten zich gericht op het daadwerkelijk invoeren van levensloopbeleid. Omdat deze projecten op dit moment nog niet zijn afgerond, verdient het aanbeveling deze projecten nauw te blijven volgen, zodat succes- en faalfactoren bij het implementeren van levensloopbeleid aan het licht kunnen komen.

Verskillende oplossingen voor het flexibiliseren van werktijden

De projecten hebben aangetoond dat er veel verschillende manieren zijn waarop het flexibiliseren van werktijden kan worden gerealiseerd. Bijvoorbeeld door de inzet van nieuwe roostertechnieken of door medewerkers de mogelijkheid tot telewerken te bieden. De projecten hebben een aantal bruikbare instrumenten en methodieken opgeleverd om werktijden flexibeler te maken en werkprocessen aan te passen. Dit heeft geleid tot aanpassingen bij organisaties en instellingen in de sectoren metaal-elektro, thuiszorg, transport, gezondheidszorg, industrie en bouw. Ook bij MKB-ondernemingen zijn werktijden geflexibiliseerd. Binnen de projecten hebben de instrumenten en aanpassingen in de werkprocessen hun nut bewezen, het is nu zaak om door verspreiding van de succesvolle projecten deze ervaringen te verbreden.

Flexibilisering van werk- en openingstijden sterker met elkaar in verband brengen

In het project *Digitalisering in het MKB* is een duidelijke link gelegd tussen het flexibiliseren van de werktijden en het verbeteren van de dienstverlening aan klanten. Door de inzet van gedigitaliseerde werkprocessen wordt het mogelijk dat klanten ook buiten kantooruren bestellingen doen en kunnen werknemers deze zaken afhandelen op voor hen gelegen tijdstippen. Deze link tussen het afstemmen van werk- en openingstijden en het flexibiliseren van werktijden zou in de toekomst verder moeten worden onderzocht en benut.

Digitale verspreiding van instrumenten

Door het algemene karakter van de ontwikkelde instrumenten – ze zijn in het algemeen niet specifiek voor een bepaalde branche of organisatie ontwikkeld – is de overdraagbaarheid groot. Een verdere verspreiding van de instrumenten wordt daarnaast vergemakkelijkt door het feit dat de meeste instrumenten reeds digitaal beschikbaar zijn. Zie hiervoor bijvoorbeeld de websites www.stade-advies.nl, site www.levensfasen.nl en www.flexiplanner.nl. Een aandachtspunt hierbij zijn de kosten voor het gebruik van de instrumenten. De meeste instrumenten worden kosteloos aangeboden, maar in sommige gevallen kunnen de instrumenten alleen tegen betaling worden gebruikt.

Verder verspreiden van trainingen en cursussen

De ontwikkelde trainingen en cursussen lenen zich goed voor verdere verspreiding onder werkgevers en werknemers. De veelal door de projecten opgestelde handreikingen kunnen de verspreiding ervan vergemakkelijken. Ook de inzet van train-de-trainer concepten – zoals het geval was bij de training 'Beter in balans' – kan de verdere verspreiding vergemakkelijken.

Kerngegevens flexibele tijden in onderwijs, opvang en vrije tijd		
Algemene doelstellingen <ul style="list-style-type: none"> Het stimuleren van de ontwikkeling van vernieuwende opvangvoorzieningen en aansluitende voorzieningen voor kinderen Aantal projecten: 22	Betrokken actoren <ul style="list-style-type: none"> ROC's Basisscholen Welzijnsstichtingen Kinderopvang organisaties Sport-/zwemverenigingen Gemeente Geldermalsen Buurtwerk Kennisinstellingen 	Doelgroepen <ul style="list-style-type: none"> Leidsters Kinderen (Taakcombinerende) ouders Senioren Peuterspeelzalen

Succesvolle projecten en deeloplossingen		
Nummer	Projectnaam	Projectaanvrager
01-18	Doorstroom leidsters	Instituut voor Ontwikkeling van Schoolkinderopvang
02-11	De Oosterweide	Gemeente Gouda
02-15	Kindcentrum Kollum	Gemeente Kollumerland
02-57	Opvang anders	VOF Betuwe-Actief
02-82	Tijd voor Nesselanders	Stichting voor Kinderopvang BijDeHand Rotterdam
02-94	Theeplein van Brede School	Brede School Maarssen-Dorp
02-96 / 02-97	Vensterschool	Gemeente Groningen
02-99	Noodtante Martha	Regeltante BV
04-69	Flexibele kinderopvang praktisch ingevuld	Kidsstop
04-116	Ruimere en flexibele openingstijden	Unieke Kinderopvang (UK)
04-139	Samen opvoeden en gezond eten in de kinderopvang	KinderVilla Companies

Overdraagbare resultaten en producten	
Kennis	<ul style="list-style-type: none"> - Behoefteteonderzoek en handleiding van Opvang Anders - Behoefteteonderzoek Samen opvoeden en gezond eten in de kinderopvang - Knelpuntenonderzoek van Ruimere en flexibele openingstijden - Rapportages en handleidingen van De Vensterschool
Beleid	<ul style="list-style-type: none"> - Rapportages en handleidingen van De Vensterschool - Handboek en blauwdruk tussenschoolse opvang van Het Theeplein - Monitorverslagen van De Oosterwijde
Competenties	<ul style="list-style-type: none"> - Opleiding leidsters van Doorstroom leidsters - Opleiding leidsters van De Vensterschool
ICT	<ul style="list-style-type: none"> - Matchingsinstrument, localisatietool, communicatietools en online uren registratie en facturatie van Noodtante Martha - Koppeling registratiesysteem aan facturatie en personeelsplanning van Ruimere en flexibele openingstijden - CD-rom over flexibel gebruik ruimten en gebouwen van De Vensterschool
MFA	<ul style="list-style-type: none"> - MFA van De Vensterschool

3 Flexibele tijden in onderwijs, opvang en vrije tijd

3.1 Doelstelling en opzet projecten

Nieuwe opvangarrangementen

Om arbeid en zorg goed te kunnen combineren is een goede opvang van kinderen belangrijk. Het aanbod van kinderopvang voor kinderen in de leeftijd tot 4 jaar moet zo goed mogelijk aansluiten op de behoeften van de kinderen en van de werkende ouders. Om voor schoolgaande kinderen een sluitende dagbesteding te kunnen bieden is het belangrijk dat onderwijs, opvang en de activiteiten in de vrije tijd op elkaar en op de tijden van de ouders aansluiten. Binnen het project Dagindeling zijn daarom projecten gestimuleerd om vernieuwende opvangvoorzieningen te ontwikkelen en aansluitende voorzieningen voor kinderen te realiseren.

Inzet op flexibilisering en professionalisering dienstverlening

De projecten binnen dit thema richtten zich op:

- het flexibiliseren van de bestaande opvangvoorzieningen door het verruimen van de openingstijden, het gebruik van online-reserveringssystemen en het aanbieden van warme maaltijden in de kinderopvang;
- het ontwikkelen van nieuwe (informele) opvangvoorzieningen door bijvoorbeeld het inzetten van ouders bij het opvangen van elkaars kinderen
- het ontwikkelen van sluitende dagarrangementen voor kinderen door het verlengen en anders inrichten van de schooldag, het organiseren van tussenschoolse opvang (dit moeten scholen al organiseren), het beter laten aansluiten van de openingstijden van vrije tijdvoorzieningen en het bij elkaar huisvesten van voorzieningen;
- het professionaliseren van de begeleiding in de tussen- en naschoolse opvang door het ontwikkelen van specifieke opleidingen.

Veranderingen in wet Kinderopvang en Wet Primair Onderwijs

Gedurende de looptijd van de projecten heeft er een aantal voor dit thema belangrijke ontwikkelingen in wet- en regelgeving plaatsgevonden. De wet Kinderopvang regelt de opvang voor 0-4 jarigen, de buitenschoolse opvang (voor, tussen en na school) voor 4-16 jarigen en gastouderopvang. Als het gaat om de afstemming van scholen, opvang en vrije tijd (verlengde schooldag of brede scholen) hebben scholen sinds 1 augustus 2006 meer ruimte om zelf de schooltijden in te delen. Schoolbesturen moeten zich hierbij wel houden aan geldende regelgeving⁵. Per 1 augustus 2007 hebben scholen de verplichting om

⁵ De Wet op het primair onderwijs (WPO), de Wet op de expertisecentra (WEC) en de Wet medezeggenschap op scholen (WMS)

een aansluiting te laten organiseren met de buitenschoolse opvang (voor en na school) als ouders daarom vragen.

Opvang breed begrip

Bij de beschrijving van de resultaten van de projecten binnen dit thema worden met de term opvang diverse vormen van opvang bedoeld zoals formele en informele opvang, gastouderopvang, buitenschoolse opvang, brede schoolconcepten en variaties hierop.

De projecten binnen dit thema zijn opgezet door kinderopvangorganisaties, onderwijsinstellingen of gemeenten. Daarbij werkten zij vaak samen met sport- en welzijnsorganisaties voor het aanbieden van aanvullende activiteiten en met opleidingsinstellingen voor het ontwikkelen van gerichte trainingen en opleidingsmodules.

3.2 Resultaten

Kennis

Ouders moeten wennen aan nieuw aanbod van opvangmogelijkheden

In de verschillende projecten binnen dit thema is kennis ontwikkeld over de opvangbehoeften van ouders en de mogelijkheden voor het flexibiliseren van de opvang en het ontwikkelen van nieuwe opvangarrangementen. Uit de projecten blijkt dat ouders niet zelf met een gerichte vraag naar andere opvangvormen komen en dat zij vaak nog moeten wennen aan nieuw vormen van opvang. Zo liepen de ouders in het project *Peuterspeelzaalwerk op het Platteland* niet direct warm voor het uitbreiden van peuterspeelzaalwerk met dagopvang. Ook het opvangen van elkaars kinderen zoals ontwikkeld is in het project *Opvang Anders*, bleek niet direct aan te sluiten bij de behoeften van ouders en veel vragen op te roepen.

Uitbreiding en flexibilisering opvang voorziet in behoefte van met name nieuwe klanten

Uit de projecten blijkt dat uitbreiding en flexibilisering van de opvangtijden voorziet in de behoeften van ouders. Wel moet hierbij rekening gehouden worden dat de bestaande klanten van kinderopvangorganisaties vaak al eigen oplossingen hebben gevonden gebaseerd op de huidige opvangtijden en dat de nieuwe openingstijden met name voor nieuwe klanten interessant kunnen zijn. Flexibilisering van de openingstijden kan in de praktijk nog op het bezwaar stuiten dat door hogere kosten de uurprijs (deels) niet in aanmerking komt voor vergoeding door de belastingdienst. Uit het project *Samen opvoeden en gezond eten* blijkt verder dat het aanbieden van warme maaltijden in de kinderopvang in een behoefte van ouders voorziet en dat 90% van de ouders in een kinderdagverblijf hier gebruik van wil maken.

Kennis over het aansluiten van dagarrangementen op het bioritme van kinderen

In de projecten gericht op het ontwikkelen en aanbieden van sluitende dagarrangementen is kennis ontwikkeld over de wijze waarop deze dagarrangementen aan kunnen sluiten bij het dagritme van kinderen. In het project *De Oosterwijde* is hiervoor door NIZW (nu Nederlands Jeugd Instituut) onderzoek gedaan naar het bioritme van kinderen en de ervaringen met de

verlengde schooldag. Uit het onderzoek blijkt onder andere dat bij het verlengen van de schooldag van kinderen de extra tijd aan de middagpauze toegevoegd zou moeten worden. Dit sluit namelijk beter aan bij het bioritme van het kind. De handboeken van *De Oosterwijde* en *De Vensterschool* bieden goede aanknopingspunten voor scholen die zelf aan de slag willen met het ontwikkelen van sluitende arrangementen.

Beleid

Wijziging openingstijden, diensten, pedagogisch beleid en visie ruimtegebruik

Uit de projecten Dagindeling blijkt dat het ontwikkelen van nieuwe en flexibele vormen van kinderopvang en sluitende dagarrangementen voor kinderen van de betrokken organisaties (onderwijs, opvangorganisaties en aanbieders van vrijetijdsbesteding) een groot aantal (beleids)aanpassingen van de betrokken organisaties vraagt:

- een wijziging van de openingstijden. Kinderdagverblijven zijn op andere tijden en langer open. Voor scholen betekent dit bijvoorbeeld dat zij hun schooldag verlengen, bijvoorbeeld door de middagpauzes langer te maken
- een aanpassing van het dienstenpakket. Het verlengen van de schooldag betekent ook dat scholen een aanbod voor de kinderen moeten hebben in de vrijgekomen uren, bijvoorbeeld door een aansluiting te realiseren met buitenschoolse opvang. Daarnaast kan het nodig zijn dat kinderopvangorganisaties nieuwe diensten ontwikkelen ten behoeve van de tussenschoolse opvang ter overbrugging van de 'wachtijd' tussen school en een (sport)activiteit na school
- uit de projecten blijkt ook dat een aanpassing van het pedagogisch beleid noodzakelijk lijkt. Omdat kinderen langer op school verblijven zal de school in haar pedagogisch beleid aandacht moeten schenken aan de wijze waarop deze tijd bijdraagt aan de ontwikkeling van kinderen. Ook aanpassing van het pedagogisch beleid van alle betrokken partijen in het dagarrangement kan nodig zijn zodat gewerkt kan worden vanuit een zelfde visie en werkwijze
- aanpassing/ontwikkeling van een visie op ruimtegebruik. Het gebruik van dezelfde ruimte voor meerdere doeleinden vraagt om een andere visie op ruimtegebruik.

De projecten binnen dit thema zijn allen met deze beleidskeuzes geconfronteerd en hebben hier eigen oplossingen voor gevonden. De beleidskeuzes die de verschillende partijen binnen de projecten hebben gemaakt en de ervaringen die zij daarmee hebben opgedaan zijn gebundeld in de publicaties van de projecten. Interessante projecten daarbij zijn *De Vensterschool* (o.a. aanpassing pedagogisch beleid), *Het Theeplein* (blauwdruk tussenschoolse opvang), *De Oosterwijde* (verlengde schooldag) en *Sport na school* (organisatiemodel voor sportverenigingen).

Organisatie en competenties

Het implementeren van nieuwe vormen van kinderopvang, flexibele openingstijden van kinderopvangorganisaties en sluitende dagarrangementen

brengt ook organisatieveranderingen met zich mee. Zo vraagt het veranderen van openingstijden per definitie ook een verandering van arbeidstijden. De intensieve samenwerking tussen scholen en kinderopvangorganisaties kan in de praktijk ook gestalte krijgen door het efficiënt inzetten van het personeel en de vrijwilligers waarover de betrokken instellingen beschikken. Zo is het efficiënt wanneer bijvoorbeeld leidsters ingezet kunnen worden voor de tussenschoolse en naschoolse opvang. Efficiënte inzet van personeel kan gelijktijdig ook een knelpunt zijn, zo blijkt uit het project *Sport na School* waarin met name de vrijwilligers gelet op beschikbare tijd en kennis onvoldoende konden aansluiten op het nieuwe dienstverleningsconcept.

Verder is het belangrijk dat het personeel dat ingezet wordt in de verschillende vormen van opvang goed gekwalificeerd is. Om personeel efficiënt in te kunnen zetten is in projecten aandacht geschonken aan de kwalificaties die voor verschillende vormen van opvang nodig zijn. In de projecten *Doorstroom leidsters* en *De Vensterschool* zijn opleidingen voor leidsters ontwikkeld om te bevorderen dat zij in de tussenschoolse, de reguliere kinderopvang en in de naschoolse opvang inzetbaar zijn.

ICT

Uit de projecten blijkt dat ICT een belangrijk hulpmiddel kan zijn bij het flexibiliseren van de opvang en het realiseren van sluitende arrangementen. ICT kan ingezet worden bij het online en snel aanvragen van (flexibele) opvangplekken, het administratief afhandelen van de plaatsingen en bijbehorende facturen en ook bij het multifunctionele gebruik van ruimtes. Binnen de projecten *Noodtante Martha*, *Ruimere en flexibele openingstijden* en *De Vensterschool* is met deze ICT oplossingen geëxperimenteerd.

Huisvesting

Tenslotte blijkt dat het anders gebruik van bestaande ruimten en (her) inrichting van gebouwen een belangrijk aandachtspunt is bij het realiseren van sluitende dagarrangementen. In het project *De Vensterschool* is veel ervaring opgedaan met multifunctioneel ruimtegebruik en een andere kijk op de inrichting van (school)gebouwen. Het onder een dak brengen van voorzieningen in een dagarrangement beperkt immers per definitie de reistijden tussen de accommodaties en vergemakkelijkt daarmee zowel voor ouders als voor kinderen het aanbod van de nieuwe arrangementen.

3.3 Kritische succesfactoren

Goed onderzoek naar lokale behoeften

Het lijkt een open deur, maar alvorens gestart kan worden met het ontwikkelen van nieuwe vormen van kinderopvang of een dagarrangement is het belangrijk om lokaal goed onderzoek te doen naar de behoeften van ouders en kinderen. Uit een aantal projecten is gebleken dat er aan het eind van de projectperiode toch te weinig vraag was naar de ontwikkelde dienstverlening, zoals noodopvang, ruimere openingstijden of zwemmen onder schooltijd.

Wet kinderopvang maakte reguliere opvang aantrekkelijk

In een aantal projecten waarin alternatieven ontwikkeld werden voor de opvang in reguliere kinderopvangdagverblijven was de invoering van de Wet op kinderopvang een knelpunt. Door de vraagfinanciering in de wet Kinderopvang, werd kinderopvang voor meer ouders toegankelijk en werden alternatieve vormen van kinderopvang minder noodzakelijk. Ook zette de wet de financieringskaders van peuterspeelzaalwerk en kinderopvang in eerste instantie verder uit elkaar wat integratie van deze diensten bemoeilijkt. Integratie van peuterspeelzaalwerk en dagopvang is met name interessant voor kleine kernen omdat op deze wijze beide vormen van dienstverlening behouden kunnen blijven.

Puzzelen met arbo-, aansprakelijkheids-, GGD-, brand- en voedselveiligheidsrichtlijnen

De verschillende eisen die er van uit de GGD, Brandweer en voedsel- en warenautoriteit worden gesteld belemmerden in eerste instantie de introductie van warme maaltijden op het kinderdagverblijf. De betrokken instellingen hebben hier inmiddels een oplossing voor gevonden door het gebruik van een externe maaltijdleverancier.

Goede samenwerking door tijdige betrokkenheid, gedeelde visie en eigen inbreng

Samenwerking is in alle dagindingsprojecten een cruciale factor en speelt zeker bij het realiseren van sluitende dagarrangementen een belangrijke rol. Wanneer de partijen een zelfde doel voor ogen hebben, vanaf het begin betrokken zijn bij het initiatief en ook zelf richting kunnen geven blijkt de samenwerking voorspoedig te verlopen. Daar waar dat niet het geval was verliep de samenwerking soms stroef.

Gebruiksgemak voor ouders en medewerkers

De laatste kritische succesfactor die door de projecten genoemd wordt is dat het gebruik van de verschillende vormen van opvang goed toegankelijk is en zo min mogelijk (administratieve) belasting voor gebruikers met zich meebrengt. Zowel ouders als medewerkers geven dit aan. ICT kan een belangrijke rol spelen in het vereenvoudigen van het gebruik van de voorzieningen.

3.4 Verspreiding en verankering

Nieuwe vormen van opvang en sluitende opvang binnen projecten

Het thema flexibele tijden in onderwijs, opvang en vrije tijd heeft een aantal voorbeelden van nieuwe voorzieningen opgeleverd. Zo blijkt het concept van *Opvang Anders* aan te slaan en waren aan het eind van het project ongeveer 12 groepen *Opvang Anders* actief. Ook hebben de twee kinderdagverblijven die met langere en flexibele openingstijden wilden experimenteren deze gerealiseerd en dienen zij als voorbeeld voor andere instellingen. De onderwijsinstellingen die met tussenschoolse opvang en sluitende arrangementen hebben geëxperimenteerd hebben blijvend een sluitend aanbod voor kinderen gerealiseerd. *De Vensterschool* en *De Oosterwijde* dienen nu als voorbeeld voor andere projecten. Tenslotte zijn er binnen de projecten met succes opleidingsmodules ontwikkeld en klaar voor uitrol naar opleidingsinstellingen.

Kennis en ervaringen nieuwe opvangvoorzieningen deels verspreid

Voor de projecten gericht op nieuwe vormen van opvang geldt dat de ervaringen gemakkelijker gedeeld kunnen worden doordat alledrie de initiatieven landelijk implementeerbaar zijn of al geïmplementeerd zijn. Voor *Opvang anders* geldt dat de handleiding 'Opvang anders' sterk gericht is op verspreiding en inmiddels ook al onder een aantal andere gemeenten verspreid. Doordat deelnemers aan deze vorm van opvang slechts afhankelijk zijn van oudernetwerken en een administratie, is het goed overdraagbaar naar andere plekken. Daarnaast zou het niet alleen in het landelijk gebied in Nederland toepasbaar kunnen zijn, maar zouden ook stedelingen interesse kunnen hebben. Verder kan het concept ook dienen als voorbeeld voor het ruilen van andere diensten.

Integratie kinderopvang peuterspeelzaalwerk verspreiden in landelijke gebieden

Uit het project *Peuterspeelzaalwerk op het platteland* blijkt dat de integratie van kinderopvang en peuterspeelzaalwerk zich leent voor verdere verspreiding en verankering. De groepen kunnen zich zelf uiteindelijk bedruipen zolang zij maar gebruik kunnen maken van de subsidies in het kader van peuterspeelzaalwerk en de inkomsten van kinderopvang. De opvangcombinatie kan zelfs nog uitgebreid worden met bijvoorbeeld naschoolse opvang. Het project *Peuterspeelzaalwerk op het platteland* heeft daarnaast producten opgeleverd die het concept prima overdraagbaar maken naar andere plaatsen waar ze gecombineerde opvang willen bieden.

Convenant Vensterschool kan ontwikkeling brede school ondersteunen

Bij de scholen die een sluitend opvangarrangement willen aanbieden is vooral veel vraag naar het convenant dat hiervoor door de samenwerkende partijen binnen *De Vensterschool* gesloten is. Ten aanzien van de verschillende verlengde schooldagen kan geconcludeerd worden dat de kennis in het algemeen interessant is als richtlijn voor de ontwikkeling van een verlengde schooldag op andere plaatsen. Voor *Sport na School* geldt in het bijzonder dat nabijheid en bereidheid van sportverenigingen hiervoor wel onontbeerlijk zijn. Daarnaast is gebleken dat begeleiding van de verenigingen onmisbaar is. De blauwdruk voor het ontwikkelen van een tussenschoolse opvang is verspreid onder verschillende scholen en opvanginstellingen.

Verspreiding en verankering grotendeels gerealiseerd door wet kinderopvang en mogelijkheden sluitende dagarrangementen

We verwachten dat de flexibilisering van openingstijden van kinderopvangorganisaties door zal zetten nu de vraag naar kinderopvang door de nieuwe wet kinderopvang toeneemt. Ook de ontwikkeling van sluitende dagarrangementen en brede scholen zal een vlucht nemen nu scholen per 1 augustus de verplichting hebben om een aansluiting te organiseren met de buitenschoolse (voor en na school) opvang als ouders daarom vragen. De producten die door de projecten zijn ontwikkeld kunnen de instellingen wel ondersteunen bij het ontwikkelen van nieuwe concepten en verdient dus aanbeveling actief onder de aandacht te brengen en goed toegankelijk te maken.

Warme maaltijden in kinderdagverblijf staat nog in de kinderschoenen

Het introduceren van warme maaltijden zal gelet op de drempels die hier nog voor gelden mogelijk om een actieve verspreiding vragen. Wellicht dat

verspreiding van de resultaten en ervaringen via BOinK en grote koepels van kinderopvangorganisaties een goede optie is.

Kerngegevens tijd, transport en ruimte		
<p>Algemene doelstellingen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het ontwikkelen en toepassen van instrumenten die bij het (her)inrichten van ruimte rekening houden met dagindelingvraagstukken; • Het opzetten van vervoersmogelijkheden die bij kunnen dragen aan het combineren van arbeid en zorg; • Het inrichten van multifunctionele accommodaties waardoor voorzieningen dicht bij elkaar gehuisvest kunnen worden. <p>Aantal projecten: 24</p>	<p>Betrokken actoren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Woningcorporaties/-stichtingen • TU Delft • Gemeenten • Adviesbureaus • Kinderopvangorganisaties • Provincie Zuid Holland • Emancipatiebureaus • Thuiszorginstellingen 	<p>Doelgroepen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inwoners • Gemeenten • Professionals in ruimtelijke ordening, projectontwikkelaars en in de bouw • Gezinnen • Bedrijventerreinen

Succesvolle projecten en deeloplossingen		
Nummer	Projectnaam	Projectaanvrager
01-16 / 02-58	Dorpspunt	Stichting Regionaal Kruiswerk Mark en Maas
01-23	Implementatie partnering model	Stichting PJ Partners
02-01	Versnellingskamer tijd en ruimte	Tussen Ruimte
02-10	De omgekeerde beweging	Stichting Leppehiem
02-33	Tijd en bedrijfsterrein	A2stAdsAdviseur
02-34	Mobiele expositie	YM de Boer Advies
02-36	Dagauto	Stichting Call a Car
02-39	Digitaal bereikbaar	Emancipatiebureau Equa
02-83	Kindlint	Stadsdeel Westerpark Amsterdam
02-85	Bereidheid, beschikbaarheid, bereikbaarheid Groningen	Arcadis Infra
02-91	Tijdwisselkantoor	Nederlandse Woonbond
03-72	Tijdloos loket	Overijsselse Bibliotheek

		Dienst – Projectbureau Kulturhus
04-10	Project Buurtauto Holland Rijnland	Stichting Call a Car
04-70	Reizende expositie over (al)tijd	Tussen Ruimte
04-107	Combinatiekamer; de Sfiip aanpak	Ingenieursbureau Oranjewoud

Overdraagbare resultaten en oplossingen	
Kennis	<ul style="list-style-type: none"> - Behoefteteonderzoek van Tijd en bedrijfsterrein - Evaluatieonderzoek Dagauto - Concept Kindlint
Instrument/ methodiek/ voorziening	<ul style="list-style-type: none"> - Het partneringmodel van Stichting PJ Partners - De Versnellingskamer van Tussen Ruime - Toekomstscenarioplanning van Arcadis Infra - Toolkit van Tijd en bedrijfsterrein - Digitale checklist van Digitaal bereikbaar
Organisatie	<ul style="list-style-type: none"> - MFA van Dorpspunt - Tijdwisselkantoor van de Nederlandse Woonbond - Kulturhus van de Overijsselse Biobibliotheek Dienst
ICT	<ul style="list-style-type: none"> - Website Dagauto

4 Tijd, transport en ruimte

4.1 Doelstelling en opzet projecten

Efficiënt ruimtegebruik vermindert tijdsknelpunten

De manier waarop ruimte is ingericht en de snelheid en flexibiliteit waarmee iemand zich kan verplaatsen hebben een grote impact op de beschikbare tijd die taakcombineerders hebben. Wanneer de voorzieningen waar taakcombineerders gebruik van maken goed bereikbaar zijn, de indeling van de ruimte efficiënt is en er goede en voldoende vervoersmogelijkheden zijn blijft er meer tijd over de combinatie van arbeid en zorg. De projecten in dit thema zoeken op het gebied van tijd, transport en ruimte mogelijkheden om de tijdsdruk te verminderen en het combineren van zorg en arbeid te vergemakkelijken.

Projecten leggen nadruk op ontwikkelen instrumenten en inrichting MFAs

De projecten binnen tijd, transport en ruimte hebben zich gericht op:

- Het ontwikkelen en toepassen van instrumenten die bij het (her)inrichten van ruimte rekening houden met dagindelingsvraagstukken. Bij de inrichting van de openbare ruimte gaat het om langdurige processen met een lange termijn effect. Het is dus belangrijk om ook een lange termijnvisie te ontwikkelen op de behoeftes van de verschillende gebruikers van die ruimte. Door de combinatie van arbeid en zorg zijn die behoeftes van gebruikers de afgelopen jaren veranderd, wat ook zijn weerslag zou moeten hebben in de indeling van de ruimte. In een aantal projecten is daarom geëxperimenteerd met planningsmethodieken en het betrekken van het onderwerp dagindeling
- Het inrichten van multifunctionele accommodaties waardoor voorzieningen dicht bij elkaar gehuisvest kunnen worden. Het bij elkaar huisvesten van voor taakcombineerders logisch samenhangende voorzieningen levert tijdwinst. In een aantal dorpen zijn daarom multifunctionele accommodaties ingericht. Daarbij blijkt uit de projecten dat het bundelen van voorzieningen het draagvlak voor de voorzieningen zelf kan vergroten waardoor in landelijke gebieden meer voorzieningen kunnen blijven bestaan.
- Het verbeteren en ontwikkelen van vervoersmogelijkheden die bij kunnen dragen aan het combineren van arbeid en zorg. Daar waar voorzieningen (nog) niet dicht bij elkaar gehuisvest zijn, is het belangrijk voor taakcombineerders om zich snel van A naar B te kunnen verplaatsen. In een aantal projecten is daarom goede informatie over vervoer en vervoersmogelijkheden ontwikkeld en is geëxperimenteerd met nieuwe vervoersmogelijkheden.

Bedrijven en particulieren belangrijkste initiatiefnemers

Over het algemeen zijn particuliere adviesbureaus de initiatiefnemers geweest om instrumenten te ontwikkelen die rekening houden met de combinatie van arbeid en zorg. Zij hebben deze projecten vaak opgepakt in samenwerking met gemeenten. De nieuwe vervoersmogelijkheden komen voort uit particulier

initiatief waarbij de gemeenten en provincies een belangrijke ondersteunende rol hebben gespeeld. Tenslotte hebben de gemeenten het voortouw genomen bij het ontwikkelen van multifunctionele waarbij zij intensief hebben samenwerkt met de dienstverleners die van deze mfa's gebruik zijn gaan maken.

4.2 Resultaten

Kennis

Tijdtoetsen kunnen interessante inzichten opleveren

In het project *Tijd en bedrijventerrein* is kennis gebundeld over de verschillende factoren die een rol spelen bij de inrichting van bedrijventerreinen. Het gaat dan om de economische invalshoek, de sociale invalshoek en de ruimtelijke invalshoek. Het project maakt duidelijk dat de huidige inrichting van bedrijventerreinen niet tegemoet komt aan de wensen van taakcombineerders en dat een tijdsefficiëntere inrichting van bedrijventerreinen mogelijk is. De tijdtoets die uitgevoerd is bij een bedrijventerrein in Gouda laat zien in welke mate dit bedrijventerrein tijdsefficiënt is, wat de (economische) gevolgen hiervan zijn en welke aanknopingspunten er zijn om het bedrijventerrein anders in te richten.

Beleid en dienstverlening

Kindlint lijkt een interessant concept

Om de aansluiting tussen verschillende voorzieningen voor kinderen beter en veiliger te maken is binnen dit thema het concept kindlint ontwikkeld. Het project *Kindlint* is tot nu toe nog niet gerealiseerd en een eerste onderzoek onder ouders laat zien dat zij redelijk sceptisch tegenover dit concept staan. Het concept wordt op dit moment uitgewerkt in de gemeente Amsterdam. De resultaten ervan zijn bij het opstellen van het rapport nog niet bekend.

Bundeling van diensten in multifunctionele accommodaties

Het bundelen van verschillende voorzieningen binnen een multifunctionele accommodatie levert met name in landelijke gebieden veel tijdswinst op. Ten eerste uiteraard doordat taakcombineerders nauwelijks tot geen reistijd meer nodig hebben om verschillende voorzieningen te bereiken. Belangrijker is echter dat door het bundelen van voorzieningen het draagvlak voor deze voorzieningen vergroot wordt. Dit heeft als gevolg dat in de landelijke gebieden een beter voorzieningenniveau gehandhaafd kan blijven. Een aantal projecten binnen het thema *Tijd, transport en ruimte* hebben met betrekking tot MFA's nieuwe dienstverleningsconcepten ontwikkeld. Aansprekende voorbeelden zijn de *Dorpspunten* die in enkele Noord Brabantse dorpen zijn ontwikkeld en de *Kulturhusen* in Drenthe.

Gedeeld autogebruik kan arbeid en zorg ondersteunen

Uit de projecten *Taxi Anders* en *Dagauto* blijkt dat er behoefte is aan een voorziening voor gedeeld autogebruik in gebieden waar de openbaar vervoersmogelijkheden beperkt zijn. Voorwaarde is wel dat de auto binnen handbereik is, dat de auto gedeeld wordt met 'bekenden' en dat de kosten laag zijn. Dergelijke voorwaarden vragen per definitie om een kleinschalige, lokale

opzet van het gedeelde autogebruik om deze initiatieven te laten slagen. Inmiddels zijn er in een aantal gemeenten in Noord Holland groepen actief die gebruik maken van de diensten van Dagauto.

Instrumenten

Procesinstrumenten om ruimtelijke inrichting te faciliteren

Zoals al aangegeven zijn door een aantal projecten binnen dit thema instrumenten ontwikkeld om de factor tijd en het onderwerp arbeid en zorg mee te nemen bij de (her)inrichting van de openbare ruimte. *Het Partneringmodel*, *De Versnellingskamer* en *Toekomstscenarioplanning* uit de gelijknamige projecten zijn met name procesinstrumenten die tot doel hebben het planningsproces te structureren en te faciliteren. Het gebruik van deze instrumenten draagt er toe bij dat verschillende partijen binnen een gemeente optimaal bij het planningsproces betrokken worden.

Checklist voor het inrichten van de openbare ruimte

De Toolkit van *Tijd en bedrijventerrein* en de checklist van *Digitaal bereikbaar* bieden ook inhoudelijke aanknopingspunten om bij de (her)inrichting van de ruimte rekening te houden met de factor tijd en het combineren van arbeid en zorg. De instrumenten zijn met name bedoeld voor professionals en zijn in samenwerking met hen ontwikkeld en getest. De professionals waarderen de bruikbaarheid van de instrumenten positief.

ICT

Binnen de projecten uit tijd, ruimte en transport is ICT met name ingezet om vraag en aanbod van diensten bij elkaar te brengen. Binnen het project *Dagauto* is bijvoorbeeld een website ontwikkeld om vraag en aanbod van het autogebruik bij elkaar te brengen en het gebruik van de auto goed in te plannen.

MFA

Dienstverleningsconcept belangrijk voor succes MFA

Uit de projecten die er op gericht waren een multifunctionele accommodatie tot stand te brengen, blijkt dat het aanpassen van de dienstverlening in zo'n accommodatie een belangrijke succesfactor is. *Dorpspunten* huisvesten niet alleen een aantal voor de klant samenhangende voorzieningen maar organiseren ook de diensten van de aanbieders in de MFA op een andere wijze. Zij functioneren als een gezamenlijke front-office waarin vraag en aanbod van verschillende diensten bij elkaar gebracht worden. Op deze wijze kunnen de Dorpspunten diensten toegankelijk maken voor bewoners die niet in het dorp zelf gevestigd zijn zoals bijvoorbeeld de stomerij, die de kleding bij het Dorpspunt afhaalt en daar ook weer aanlevert.

4.3 Kritische succesfactoren

Dagindeling nog geen vanzelfsprekend thema in de harde sector

De integratie van sociale en fysiek aspecten in de inrichting van de ruimte is nog sterk in ontwikkeling. Dit betekent ook een onderwerp als 'tijd' en 'dagindeling'

nog niet als vanzelfsprekend wordt meegenomen in ruimtelijke ordeningsprocessen. Het handboek van *Tijd en bedrijventerrein* heeft hierop ingespeeld door in te gaan op door voordelen van de toepassing van tijdbeleid op bedrijventerreinen inzichtelijk te maken en in cijfers en waar mogelijk ook in geld uit te drukken. Een meer kwantitatieve benadering kan het creëren van draagvlak voor dit thema vereenvoudigen.

Draagvlak onder taakcombineerders belangrijk

Ook het draagvlak onder de taakcombineerders zelf voor de ontwikkelde oplossingen blijkt binnen dit thema een aandachtspunt. Het lijkt erop dat burgers zich de wijze waarop zij de openbare ruimte idealiter zouden kunnen gebruiken niet graag laten voorschrijven. Uit onderzoek onder inwoners van Amsterdam blijkt dat het draagvlak voor het gebruik van geven door de gemeente te ontwikkelen kindlinten nog marginaal is. Het is ook nog onbekend in welke mate de door de gemeente Maastricht ontwikkelde routekaarten in de praktijk gebruikt worden. Draagvlak en communicatie richting burgers vormen daarmee een belangrijk aandachtspunt. Het project *Dagauto* laat zien dat het vormen van lokale netwerken een belangrijke bijdrage kan leveren aan het draagvlak voor een nieuwe voorziening.

4.4 Verspreiding en verankering

Concept kindlint overgenomen door maatschappelijke organisaties

Hoewel het project zelf (nog) niet succesvol is afgerond, is het concept van *Kindlint* overgenomen door de ANWB, Jantje Beton en een aantal gemeentes. De producten, voorbeeldenboek en checklist zijn overdraagbaar en kunnen lokaal ingevuld worden.

Dagauto en dienstverlening MFA slaat aan

De diensten voor gedeeld autogebruik en de dienstverlening die in de MFAs in dorpskernen wordt aangeboden lijkt aan te slaan. Op verscheidene plaatsen in Noord Holland wordt gebruik gemaakt van *Dagauto* en de organisatie werkt aan uitbreiding van de dienstverlening. Het concept lijkt landelijk implementeerbaar, juist door het werken met lokale netwerken. Het hoeft ook niet direct een middel te zijn dat kan bij dragen aan taakcombineren, het kan ook interessant zijn vanuit het oogpunt van klimaatbeleid of vervoer voor lagere inkomens. Daarnaast kan het ook voor stedelijke gebieden interessant zijn. Er is daar wel vaak beter openbaar vervoer maar daarnaast zijn daar ook meer potentiële deelnemers. Ook de *Dorpspunten* zijn nog steeds actief in de verschillende Brabantse dorpen en blijken in een behoefte te voorzien. De projecten dragen actief zorg voor verspreiding van hun diensten.

Verspreiden instrumenten maar beperkt gelukt

Verspreiding en verankering van de procesinstrumenten die binnen dit thema zijn ontwikkeld is nog maar beperkt van de grond gekomen. In de praktijk bleek er (nog) geen behoefte te bestaan aan de instrument of was er in elk geval geen zicht op de vraag. De partijen die het project uitvoerden waren zelf vaak te klein om het instrument effectief in de markt te zetten en moesten hiervoor op zoek naar partners. Deze werden vaak niet gevonden. Als de verspreiding van de instrumenten goed wordt opgepakt, zijn instrumenten als *Het Partneringmodel*,

De Versnellingskamer, de toolkit van *Tijd en bedrijfsterrein* en *Toekomstscenarioplanning*, goed inzetbaar. De instrumenten zijn met name interessant voor professionals die werken voor de overheid, projectontwikkelaars en woningbouwverenigingen.

Mobiele expositie levert belangrijke bijdrage aan verspreiding

Tenslotte is *Mobiele expositie* er goed in geslaagd de resultaten uit dit thema te verspreiden. In de mobiele expositie werden de verschillende oplossingen uit de dagindingsproject gepresenteerd. De mobiliteit had als voordeel dat steeds andere groepen geïnteresseerden bereikt konden worden. Een andere pluspunt van de expositie is dat verschillende ideeën, oplossingen en instrumenten zijn gepresenteerd. Verschillen en overeenkomsten werden zo duidelijk en bezoekers konden zich verdiepen in de voor hun best passende mogelijkheid. De expositie is ook in de vierde ronde verder gegaan om te onderzoeken op welke wijze de expositie zelf blijvend verankerd kon worden. Bij het opstellen van deze evaluatie zijn de uitkomsten hiervan nog niet bekend.

Kerngegevens kleinschalig ondernemerschap in zorg, kinderopvang en persoonlijke dienstverlening		
<p>Algemene doelstellingen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het ontwikkelen van een formule om kleinschalig ondernemerschap vorm te geven in zorg, kinderopvang en persoonlijke dienstverlening; • Het ontwikkelen van instrumenten om zelfstandig ondernemers te faciliteren; • Het laten starten van een aantal zelfstandig ondernemers; • Door het aanbod van de zorgondernemers voorzien in behoeften van taakcombineerders. <p>Aantal projecten: 30</p>	<p>Betrokken actoren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Provincie • Gemeenten • Onderwijsinstellingen • Werknemersorganisaties • Thuiszorginstellingen • MKB-organisaties • Woningbouwcorporaties • Adviesbureaus • Kamer van Koophandel 	<p>Doelgroepen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ouders • Mantelzorgers • Potentiële ondernemers • Huishoudens • Ouderen • Taakcombineerders • Herintreders • Bijstandsgerechtigden • Werkgevers

Succesvolle projecten en oplossingen		
Nummer	Projectnaam	Projectaanvrager
01-20	Kleinschalige kinderopvang kop van Noord Holland	CMO Groningen
01-43	Kleinschalige kinderopvang in Limburg	Maatwerk in kinderopvang
02-37	Tijd voor arbeid, Tijd voor zorg	TAPS in Zorg en Welzijn
03-13	Franchiseconcept persoonlijke dienstverlening	Homerun
03-18	Compucor	CMO Groningen
03-25	Zon in de zorg	Hulpvaardig
03-38	Wie help wie	Stichting Wie helpt Wie
03-42	Duurzaam werken als zelfstandige in de zorg	Sting Beroepsvereniging van de verzorging
03-44	Flex Diensten	Ekdé Werk en Mobiliteit
03-56	Ouderencoöperaties op het platteland	Nederlands Platform voor Ouderen en Europa
03-62	De knoper	Stichting Welzijn Aa en Hunze

03-77	Matriamarkt	Multicultureel Vrouwencentrum Jasmijn
04-02	Franchise Mantelzorgmakelaar	TAPS in Zorg en Welzijn
04-25	MKB-punt bedrijf en zorg in Zaanstad	Gemeente Zaanstad
04-28	Compucor	CMO Groningen
04-49	PD-Combi	Stichting DE Company
04-54	Matriamarkt 2	Multicultureel Vrouwencentrum Jasmijn
04-66	Zuster Clivia	Stichting Wie helpt Wie
04-67	Gastouder.nu	Stichting Wie helpt Wie
04-74	Dienstwerk Rivierenland	Stichting Call a Car
04-81	SPOK winkel	Gemeente Nijmegen
04-133	De Care Hostess	Carebusiness
04-135	Starter + Student	E-Quality
04-137	Zelfbedieningswijk	Woonbedrijf

Overdraagbare resultaten en oplossingen	
Kennis	<ul style="list-style-type: none"> - Handboek Zon in de Zorg - Handboek Onze Saar - Handboek De Zorgzaak - Informatiepakketten van Franchise Mantelzorgmakelaar - Marktonderzoek van De Knoper - Onderzoek Matriamarkt - Behoeftetepeiling van Compucor
Beleid/dienstverlening	<ul style="list-style-type: none"> - Kate & Harry concept van Kleinschalige kinderopvang in Limburg - Onze Saar - Mantelzorgmakelaar concept van Taps - Flexibele pc hulp van Compucor - Matriamarkt, persoonlijke dienstverlening - Ekde, persoonlijke dienstverlening - Spok, persoonlijke dienstverlening - PD combi, persoonlijke dienstverlening - Knopershops
Organisatie	<ul style="list-style-type: none"> - Franchiseformules van Kate & Harry (Kleinschalige kinderopvang in Limburg) - Franchiseformule van Compucor - Franchise Mantelzorgmakelaar - Franchise Onze Saar - Handboek franchise - Winkelformule van Spok-winkel - Knopershops van De Knoper - Netwerkorganisatie Matriamarkt - Netwerkorganisatie van Flex Diensten

Competenties	<ul style="list-style-type: none"> - Training van Kate & Harry (Kleinschalige kinderopvang in Limburg) - Training Matriamarkt - Opleiding Mantelzorgmakelaar - Handboek van Kate & Harry (Kleinschalige kinderopvang in Limburg) - Handboek van Flex Diensten - Handboek van Compucor - Handboek van Zelfbedieningswijk - Handboek van Dienstwerk Rivierenland
ICT	<ul style="list-style-type: none"> - Matchingsinstrument / website van De Zorgzaak, - Matchingsinstrument / website van Spok winkel - Matchingsinstrument / website van Zelfbedieningswijk

5 Kleinschalig ondernemerschap in zorg, kinderopvang en persoonlijke dienstverlening

5.1 Doelstelling en opzet projecten

Kleinschalig ondernemerschap is tweesnijdend mes

Het stimuleren van kleinschalig ondernemerschap in de zorg, kinderopvang en persoonlijke dienstverlening draagt op twee manieren bij aan het thema dagindeling. Ten eerste voorziet de zelfstandig ondernemer met zijn kleinschalige dienstverlening in een behoefte van taakcombineerders. Ten tweede biedt het zelfstandig ondernemerschap de zorgondernemer zelf goede mogelijkheden om arbeid en zorg te combineren. Hij of zij is als zelfstandig ondernemer immers beter in staat zijn eigen tijd in te delen.

Maatwerk in zorgaanbod gewenst

In de zorg is het belangrijkste knelpunt voor taakcombineerders dat het zorgaanbod grotendeels wordt bepaald door een aantal grote zorginstellingen. Vanwege hun omvang en werkwijze kunnen zij niet altijd het door de zorgconsument en zijn omgeving gewenste maatwerk kunnen leveren. Zelfstandige zorgondernemers zijn beter in staat om hun zorgtijden aan te passen op de wensen van de zorgconsument en de mantelzorger die hem of haar ondersteunt.

Meer ruimte voor kinderopvang in landelijke gebieden

In de kinderopvang is naast de behoefte aan meer flexibiliteit en ruimere openingstijden ook de omvang van het aanbod een knelpunt. Vooral in landelijke gebieden en kleine kernen komt het voor dat er geen kinderopvangorganisatie actief is. Er is wel vraag naar kinderopvang maar deze is te klein voor een reguliere kinderopvangorganisatie op rendabel te kunnen zijn. Door het aanbieden van flexibele, kleinschalige opvang kunnen ook taakcombineerders in deze gebieden beter ondersteund worden.

Gemakdiensten verlichten de zorgtaken

Tenslotte kan persoonlijke dienstverlening de tijdsdruk van taakcombineerders aanzienlijk verlichten. Huishoudelijk werk, administratie, ict-ondersteuning, boodschappen en oppas zijn taken die binnen een huishouden uitbesteed kunnen worden aan derden zodat het combineren van werk en zorg gemakkelijker wordt. Deze dienstverlening moet per definitie laagdrempelig, kleinschalig en tegen lage kosten worden aangeboden om uitbesteden aantrekkelijk te maken. Zelfstandige ondernemers kunnen met hun aanbod aan deze randvoorwaarden voldoen.

Vrij eenduidige werkwijze projecten

De projecten die binnen het thema kleinschalig ondernemerschap in zorg, kinderopvang en persoonlijke dienstverlening zijn uitgevoerd hadden allen tot doel om:

- een formule te ontwikkelen om dit ondernemerschap vorm te geven,

- instrumenten te ontwikkelen om zelfstandig ondernemers te faciliteren en
- uiteindelijk ook een aantal zelfstandig ondernemers te laten starten.

Een aantal projecten heeft daarbij veelbelovende resultaten opgeleverd. De werkwijze die deze projecten gevolgd hebben is nagenoeg hetzelfde:

- door middel van een marktverkenning is de behoefte aan de dienst vastgesteld
- vervolgens is een groep potentiële zelfstandig ondernemers geworven
- deze groep is getraind en opgeleid om zelfstandig ondernemer te kunnen worden
- er is een ondersteuningsstructuur ingericht om de zelfstandig ondernemers in de uitvoering en organisatie van hun werk te ondersteunen. Meestal in de vorm van een franchiseformule en een franchiseorganisatie of een netwerk van zelfstandig ondernemers
- een aantal zelfstandig ondernemers is tenslotte gestart met hun activiteiten.

Projecten voor taakcombineerders en herintreders

De doelgroep van de projecten bestond voor een deel uit mensen die in loondienst werkzaam waren (geweest) in de betreffende diensten, (ex)mantelzorgers en uit mensen zonder baan. In een aantal projecten namen ook mensen met een bijstands- of ww-uitkering deel. Daarmee vervulden deze projecten nog een extra doelstelling, namelijk het re-integreren van deze, voornamelijk alleenstaande vrouwen, naar werk. De projecten zijn voornamelijk opgezet en uitgevoerd door maatschappelijke organisaties zoals zorginstellingen, kinderopvangorganisaties en welzijnsorganisaties. Afhankelijk van de opzet en insteek van het project werkten zij samen met opleidingsinstellingen (voor de training en opleiding), gemeenten en uuv (als de doelgroep uitkeringsgerechtigden betrof) en private adviesbureaus (voor marketing en begeleiding).

5.2 Resultaten

Kennis

Vrijwel alle projecten zijn gestart met een verkenning van de behoefte aan de verschillende typen diensten en de mogelijkheden die dit biedt voor zelfstandig ondernemerschap. Voor een deel is daarbij aangesloten bij bestaande kennis en inzichten (zorg en kinderopvang) voor een deel is ook eigen onderzoek gedaan (persoonlijke dienstverlening)

Zorg

In de zorg is een aantal ontwikkelingen geweest die mogelijkheden heeft geopend voor een nieuwe markt voor zorgaanbieders:

1. de WMO leidt tot een vraag naar nieuwe dienstverleningsconcepten in de (thuis)zorg. De WMO geeft gemeenten de regie over het aanbod aan thuiszorg en ondersteuning. De gemeenten kopen deze zorg in op de markt waardoor ook andere aanbieders dan de regulier thuiszorginstellingen de mogelijkheid krijgen hun diensten aan te bieden.

2. het persoonsgebonden budget in de zorg maakt het mogelijk voor particulieren om zelfstandige op maat gesneden zorg in te kopen. Naast de reguliere zorginstellingen kunnen zij hiervoor gebruik maken van particuliere zorgaanbieders.
3. de toegenomen verantwoordelijkheid van werkgevers voor preventie, verzuimbegeleiding en re-integratie van hun zieke werknemers maakt dat zij er belang bij hebben dat hun werknemers bij ziekte en knelpunten in de combinatie van zorg en arbeid snel en adequate ondersteuning krijgen en in toenemende mate bereid zijn hiervoor te betalen.

Een aantal projecten binnen het thema zelfstandig ondernemerschap van Dagindeling heeft op deze ontwikkelingen ingespeeld en kennis ontwikkeld over de mogelijkheden die er nu zijn voor zelfstandig ondernemers. Projecten zoals *Zon in de Zorg*, *Onze Saar* en *De Zorgzaak* hebben handboeken ontwikkeld waarin zij uiteenzetten hoe gediplomeerde verpleegkundigen op deze vraag in kunnen spelen. Ook blijkt er als gevolg van deze ontwikkelingen een markt te zijn voor ondersteuning van mantelzorgers in de vorm van een mantelzorgmakelaar. In het project *Franchise Mantelzorgmakelaar* heeft Taps onderzocht welke mogelijkheden er zijn voor deze diensten en hoe deze gefinancierd kunnen worden. Deze inzichten zijn samengevat in de informatiepakketten voor gemeenten en werkgevers en een speciaal voor zelfstandige mantelzorgmakelaars ontwikkelde post HBO opleiding.

Kinderopvang

Uit het projectplan van de *Stichting Maatwerk in Kinderopvang* blijkt dat er met name in landelijke gebieden behoefte bestaat aan flexibele, kleinschalige kinderopvang aan huis. De vraag in deze gebieden is vaak niet voldoende om rendabel een kinderopvangorganisatie te exploiteren en voor ouders kunnen de reistijden naar de dichtstbijzijnde organisatie (te) lang worden. Dit geldt nog meer voor naschoolse opvang. Tegelijk zoekt de agrarische sector in deze gebieden naar alternatieve bedrijvigheid op boerderijen vanwege de inkrimping van bestaande bedrijvigheid. Kleinschalige kinderopvang aan huis in zogenaamde kinderonthaalhuizen combineert verschillende aspecten van dagopvang, naschoolse opvang en gastouderschap. Ook de projecten *Onze Saar* en *PD-combi* spelen in op deze vraag naar flexibele kinderopvang aan huis. Zij hebben hiervoor met succes zelfstandigen opgeleid die kinderopvang met licht huishoudelijk werk combineren.

Persoonlijke dienstverlening

Persoonlijke dienstverlening kan de combinatie van arbeid en zorg voor een belangrijk deel ondersteunen en de verwachting is dat het ontwikkelen van deze markt goede kansen biedt voor kleinschalig ondernemerschap. Uit de projecten Dagindeling die binnen dit thema ontwikkeld zijn blijkt echter dat markt voor persoonlijke dienstverlening nog wel lastig aan te boren is. Uit het Marktonderzoek van *De Knoper* blijkt bijvoorbeeld dat zo'n 10% van de mensen in Aa en Hunze behoefte heeft aan hulp in de huishouding. Daarbij gaat het bij de meeste respondenten om 1 tot 4 uur hulp per week. Uit onderzoek van het project *Matriamarkt* blijkt dat met name huishoudens met een inkomen vanaf 3000 euro per maand bereid zijn deze diensten uit te besteden en ervoor te betalen. Zonder aanvullende maatregelen is het dus een markt met een beperkte groep afnemers.

De meeste vraag is er naar klusdiensten, schoonmaakdiensten, PC- en internetbegeleiding en vervoersdiensten. Voor klussen en schoonmaakdiensten is er echter een omvangrijke zwarte markt wat de 'witte' mogelijkheden voor deze diensten sterk beperkt.

Dat er wel een goede markt is voor ICT-diensten blijkt uit de rapportage behoeftepeiling naar ICT-ondersteuning door *Compucor*. Dit bedrijf is er ook met succes in geslaagd om deze dienstverlening in de markt te zetten.

Beleid en dienstverlening

Zoals al aangegeven hebben de projecten binnen dit thema geleid tot nieuw aanbod van dienstverleners in de zorg, de kinderopvang en de persoonlijke dienstverlening.

Zelfstandige zorgaanbieders in thuiszorg en mantelzorg

Een aantal projecten heeft zich tot doel gesteld om gediplomeerde verzorgenden op te leiden tot zelfstandig ondernemers in de zorg. Binnen de projecten *Zon in de Zorg*, *De Zorgzaak* en *Mantelzorgmakelaar* is dit ook gelukt en zijn nu enkele tientallen zelfstandig ondernemers actief. Ook het project *Zuster Clivia/Onze Saar* streefde ernaar om zelfstandige zorgondernemers op te leiden. Alhoewel de dienstverlening aanslaat overweegt deze organisatie nu om de Saren in dienst te nemen aangezien veel mensen toch opzien tegen het zelfstandig ondernemerschap. Tenslotte blijkt ook de mantelzorgmakelaar succesvol te zijn. Deze dienstverlening verlicht de taken van mantelzorgers. Nieuwe vormen van dienstverlening in de zorg lijken dus levensvatbaar te zijn. De WMO, de toegenomen verantwoordelijkheid van werkgevers voor de gezondheid van hun werknemers en de vraag van een groeiende groep kapitaalkrachtige ouderen lijkt goede kansen te bieden voor het verder ontwikkelen van deze diensten.

Kleinschalige kinderopvang

Dagindeling heeft bijgedragen aan het tot stand komen van nieuwe, kleinschalige vormen van kinderopvang waarbij kinderen in kleine groepen aan huis worden opgevangen. Deze vorm van kinderopvang biedt een uitkomst in dun bevolkte gebieden maar blijkt vanwege de aantrekkelijkheid van de formule ook in steden aan te slaan. Ook de combinatie van gastouderschap aan huis en ondersteuning in de huishouding biedt goede mogelijkheden voor zelfstandig ondernemers om aan de slag te gaan.

Persoonlijke dienstverlening en gemaksdiensten

In een groot aantal projecten binnen dit thema zijn initiatieven gestart om persoonlijke diensten in de markt te zetten. Een aantal projecten is er in geslaagd persoonlijke dienstverlening op kleine schaal rendabel te maken. Het meest in het oog springend is de flexibele pc hulp aan huis van *Compucor*. Daarnaast zijn er dienstverleners actief in de huishoudelijke hulp, maaltijdservice, interieurinrichting, administratie en klussendienst.

Organisatie

Om het zelfstandig ondernemerschap in de zorg, de kinderopvang en de persoonlijke dienstverlening te ondersteunen hebben de verschillende projecten binnen dit thema franchiseformules ontwikkeld, winkelformules en netwerkorganisaties opgezet. We lichten deze verschillende vormen hieronder kort toe.

Franchiseformule

De meeste projecten binnen dit thema hebben gewerkt met een franchiseformule. Deze franchiseformules houden in dat de aangesloten aanbieders een vergelijkbaar dienstverleningsconcept hanteren, een gezamenlijk kwaliteitssysteem hebben en een gezamenlijk marketing- en communicatieconcept kennen. De franchisers zijn in de meeste projecten in de markt gezet door de betrokken professionele zorg- en kinderopvangorganisaties die de ondernemer ook toegang bieden tot hun netwerken. Goede franchiseformules zijn de franchises van *Kate&Harry onthaalhuizen*, *Compucor*, *Franchise Mantelzorgmakelaar* en *Onze Saar*. Zij zijn professioneel opgezet en in de praktijk met succes werkzaam. Voor het inzetten en uitrollen van de franchiseformule is de Rijks Universiteit Groningen een handboek franchise ontwikkeld.

Winkelformule

In een aantal projecten zelfstandig ondernemerschap is het aanbod van diensten fysiek toegankelijk gemaakt door het ontwikkelen van een winkelformule. Zo biedt *De Spokwinkel* uit het gelijknamige project een fysieke plek waar vraag en aanbod naar persoonlijke dienstverlening letterlijk bij elkaar komen. Ook *De Knopershops* vormen zo'n fysieke plek. De winkelformule ondersteunt gelijktijdig de aangesloten ondernemers in de vormgeving van hun dienstverlening, de marketing en communicatie en de administratie en facturering.

Netwerkorganisaties

Tenslotte blijkt ook het opzetten van netwerkorganisaties van zelfstandig ondernemers een goede formule te zijn om deze ondernemers te ondersteunen. De netwerkorganisaties zijn opgezet door de projectorganisatie die ook de projecten heeft ontwikkeld en hebben voornamelijk als doel om de ondernemers elkaar te laten ondersteunen. Voorbeelden zijn te vinden in de projecten *Matriamarkt* en *Ekde gemaksdiensten*.

Competenties

Opleidingen en handboeken

De meeste deelnemers aan de projecten gericht op zelfstandig ondernemerschap beschikten over weinig ondernemervaardigheden en hadden hier ook geen ervaring mee. Om de zelfstandig ondernemers te ondersteunen in hun activiteiten zijn binnen de projecten zowel opleidings- en trainingsprogramma's ontwikkeld als handboeken met kennis over marketing en de juridische en financiële aspecten van een eigen onderneming. De trainingen en opleidingen uit het project *Kate&Harry*, *Matriamarkt* en *Franchise Zorgmakelaar* zijn goed over te dragen naar andere projecten. Vanuit dit laatste project wordt in samenwerking met twee opleidingstellingen gewerkt aan een leergang zelfstandig ondernemen

voor mantelzorgmakelaars. Handboeken voor startende zelfstandig ondernemers zijn onder andere ontwikkeld binnen de projecten *Kate&Harry*, *Ekde flexdiensten*, *Compucor*, *Zelfbedieningswijk* en *Dienstwerk Rivierenland*.

De ondernemers in de kinderopvang en de zorg beschikten meestal over een specifieke opleiding in de zorg. Bij de aanbieders in de persoonlijke dienstverlening was dat in veel mindere mate het geval. Voor de zelfstandig ondernemers die computerdienstverlening aan huis zijn gaan aanbieden is daarom door *Compucor* een gerichte PC-opleiding ontwikkeld. Ook heeft Taps in het project *Franchise zorgmakelaar* bijgedragen aan de totstandkoming van een post HBO opleiding mantelzorgmakelaar.

Tenslotte was het traject naar zelfstandig ondernemerschap voor een aantal mensen ook een overstap van een uitkering naar betaald werk. Een aantal projecten binnen dagindeling zoals *Matriamarkt* en *Spokwinkel* richtten zich specifiek op deze groep waardoor deze projecten ook elementen van een re-integratietraject in zich bergen.

ICT

Matchingsinstrumenten

Met name bij kleinschalige dienstverlening is het bij elkaar brengen van vraag en aanbod een belangrijk aandachtspunt. In de projecten die binnen dit thema zijn ontwikkeld is hier door de deelnemende organisaties veel in geïnvesteerd. In de zorg en de kinderopvang verloopt de koppeling van vraag en aanbod voor een deel via de bestaande structuren van betrokken zorg- en kinderopvangorganisaties. Daarnaast is in een aantal projecten zelfstandige matchingsinstrumenten ontwikkeld zoals de website van het project *De Zorgzaak*, *De Spokwinkel* en het project *Zelfbedieningswijk*.

5.3 Kritische succesfactoren

Concurrentie bestaande aanbieders

De concurrentie van bestaande aanbieders van zorg, kinderopvang en persoonlijke dienstverlening en de wijze waarop daarmee wordt omgegaan blijkt een bepalende factor in het al dan niet slagen van de projecten gericht op persoonlijk ondernemerschap.

In de zorg en kinderopvang is het aansluiten bij de bestaande grote zorg- en kinderopvangorganisaties de sleutel tot succes. Deze instellingen waren in de succesvolle projecten zelf de initiator van de nieuwe formule en stelden hun netwerken open. Er was dan ook geen sprake van concurrentie met de zelfstandig ondernemers maar van een aanvulling op het dienstenpakket van de bestaande instellingen.

In de markt van de persoonlijke dienstverlening blijkt concurrentie met het informele circuit een lastig aan te pakken probleem. Hierbij is niet zozeer de organisatiegraad en marktbereik van de bestaande aanbieders doorslaggevend maar de financiële voorwaarden waaronder deze hun werk aanbieden. Initiatieven met de 'witte werkster' hebben hier nog geen verandering in kunnen brengen. De sleutel tot succes lijkt hier te liggen in vernieuwing door bijvoorbeeld

een combinatie van diensten aan te bieden (huishoudelijke hulp en kinderopvang) of een nieuwe dienst aan te bieden (pc-ondersteuning)

Knelpunten in wet- en regelgeving

Tenslotte blijkt een aantal knelpunten in de regelgeving met betrekking tot zelfstandig ondernemerschap doorslaggevend te zijn voor het al dan niet slagen van projecten. Zo leidt de ondersteuningsstructuur van grote instellingen in de praktijk tot de discussie of er al dan niet sprake is van een dienstverband voor de belastingwet. Ook de regels met betrekking tot de uitkering bleken belemmerend te zijn voor het succesvol starten van een zelfstandig ondernemer met een uitkering. Een aantal van deze knelpunten is door de projecten uiteindelijk opgelost, voor een aantal is een meer structurele oplossing binnen de belastingwetgeving of in de zorgverzekering noodzakelijk. Het gaat dan om

- BTW op persoonlijke diensten via een zelfstandig ondernemerschap, waardoor deze diensten toch nog duurder zijn dan informele diensten;
- Vergoeding van de ondersteuning van de mantelzorger door de werkgever belast met loonbelasting;
- Te lage PGB om de uurtarieven van zelfstandig zorgondernemers te vergoeden.

5.4 Verspreiding en verankering

Kate&Harry, Onze Saar en Compucor meest succesvol

De projecten gericht op zelfstandig ondernemerschap laten zien dat het mogelijk is om in de zorg, de kinderopvang en de persoonlijke dienstverlening als zelfstandig ondernemer aan de slag te gaan. Het meest succesvol zijn de projecten *Onze Saar*, *Kate&Harry* en *Compucor* gebleken. Het project *onze Saar* heeft inmiddels tot zo'n 35 Saren geleid die actief zijn in de kinderopvang en de zorg en men heeft de ambitie uit te groeien naar 5000 Saren in 5 jaar. Op ruim 20 locaties in het land zijn inmiddels *Kate&Harry* onthaalhuizen actief en het aantal breidt nog steeds uit. De stichting *Compucor* heeft met haar ICT-dienstverlening duidelijk een nieuwe markt aangeboord waarin zelfstandig ondernemers een goed inkomen kunnen verdienen. Inmiddels zijn zo'n 15 mensen aan de slag en het aantal wordt nog uitgebreid.

Zelfstandige zorgaanbieder slaat aan

Hoewel de verwachting is dat *de Mantelzorgmakelaar* een succesformule is, blijkt het aantal daadwerkelijk actieve zelfstandige mantelzorgers nog beperkt. In het land zijn momenteel 15 mantelzorgmakelaars opgeleid en actief. Via *De ZorgZaak* is een klein aantal zelfstandig ondernemers in de zorg aan de slag en het aanbod van *Zonnen in de Zorg* slaat ook aan.

Gemakdiensten ook interessant voor werkgevers

Ook in de persoonlijke dienstverlening kan met enige creativiteit ruimte gevonden worden voor zelfstandig ondernemerschap. Het aanbieden van nieuwe diensten of het combineren van diensten voorziet in een behoefte die niet door de informele aanbieders wordt ingevuld. Ook kan in de persoonlijke dienstverlening op een slimme manier gebruik gemaakt worden van de belangen die werkgevers hebben bij tevreden en minder drukke werknemers biedt. Vanuit het project *Flexdiensten* zijn inmiddels 15 zelfstandig ondernemers mede door zich te richten

op werkgevers actief dienstverlening aanbieden op het gebied van o.a. administratie, woninginrichting en maaltijdservice.

Minder commerciële formules succesvol door sociale effecten

Ook de *Knopershops* blijken een succes te zijn. Kanttekening hierbij is wel dat maar de helft van de 11 gestarte ondernemers financieel onafhankelijk is. Datzelfde geldt ook voor de zelfstandig ondernemers binnen *Matriamarkt*. Het project heeft inmiddels geleid tot 8 zelfstandig ondernemers in de persoonlijke dienstverlening. *Matriamarkt* is daarnaast ook succesvol omdat het een goed reïntegratie-instrument blijkt te zijn voor mensen die terug willen keren op de arbeidsmarkt. Met name gemeenten hebben voor dit aspect van het project interesse getoond.

Tweesnijdend mes lijkt te werken

Tenslotte blijkt het zelfstandig ondernemerschap ook in een behoefte te voorzien van veel vrouwen om werk en zorg te combineren en een zelfstandig bestaan op te bouwen. De meeste zelfstandig ondernemers die vanuit de projecten in de kinderopvang en persoonlijke dienstverlening gestart zijn, zijn vrouwen en een groot deel daarvan heeft kinderen. Deze vrouwen hadden hiervoor vaak geen baan. Bij de zelfstandigen in de zorg ligt dit echter genuanceerder. Hier gaat het ook voor een belangrijk deel om vrouwen die hiervoor in loondienst werkzaam waren bij een zorginstelling en nu voor zichzelf zijn begonnen. Daar ligt een eigen motivatie van de vrouwen aan ten grondslag en de betrokken zorginstelling speelt hiermee in op de veranderde wet- en regelgeving.

Kerngegevens diversiteit en dagindeling		
Algemene doelstellingen	Betrokken actoren	Doelgroepen
<ul style="list-style-type: none"> Het in kaart brengen van de knelpunten en behoeften bij het combineren van arbeid en zorg van specifieke groepen; Het verspreiden van kennis over deze knelpunten naar relevante organisaties; Het ontwikkelen van specifieke oplossingen voor deze groepen. <p>Aantal projecten: 18</p>	<ul style="list-style-type: none"> Gemeenten Vluchtelingenwerk Kinderopvangorganisaties Adviesbureaus Kennisinstellingen Woningbouwverenigingen Mantelzorgorganisaties Zorginstellingen Schoonmaakbedrijven 	<ul style="list-style-type: none"> Allochtone vrouwen Molukse mantelzorgers Kaapverdiaanse taakcombineerders Vrouwen in de crisisopvang, internationale schakelklassen en gevangenen Gemeenten Leidsters en werkbegeleidsters in kinderopvangorganisaties Basisscholen Organisaties die specifieke groepen (allochtonen) ondersteunen

Succesvolle projecten en oplossingen		
Nummer	Projectnaam	Projectaanvrager
01-14	Allochtone taakcombineerders	Stichting Centrum BOA
01-31	Kinderopvang in alle kleuren	Enzovoort
01-42	De dag ontsluit	Stichting Maatschappij en Onderneming
02-49	Lokaal Tijdmanagement	Tiye International
02-66	Dagindeling Molukse mantelzorg	Muhabbat
02-87	Diversiteit voor het voetlicht kinderopvang/onderwijs	Enzovoort
02-93	Bewust koersen	ENOVA
03-05	Allochtone taakcombineerders: implementatie	Stade Advies
04-78	Kaapverdiaanse Taakcombineerders	DaalAdvies
04-121	Ondersteuning allochtone verzorgenden bij combinatie arbeid/zorg	Stichting Sting Zorgprojecten

Overdraagbare resultaten en producten	
Kennis	<ul style="list-style-type: none"> - Boek 'De dag ontsluit'erd' - Folder van Dagindeling Molukse Mantelzorger - Publicaties van Lokaal Tijdmanagement
Beleid	<ul style="list-style-type: none"> - Boek ' Kinderopvang in alle kleuren' - Brochure intercultureel beleid en mantelzorg van Molukse Mantelzorg - Handreikingen voor werkgevers van Kaapverdiaanse taakcombineerders
Instrument/ methodiek/ voorziening	<ul style="list-style-type: none"> - Wegwijzer Kinderopvang van Allochtone taakcombineerders - Instrument Stappenplan van Lokaal Tijdmanagement - Theatervoorstelling van Diversiteit voor het voetlicht - Quickscans van Allochtone taakcombineerders
Organisatie	<ul style="list-style-type: none"> - Gemeentelijke samenwerking rondom inburgeraars in Allochtone taakcombineerders - Ontwikkeling lokale netwerken rondom taakcombineerders in Lokaal tijdmanagement
Competenties	<ul style="list-style-type: none"> - Train-the-trainers concept van Kinderopvang in alle kleuren

6 Diversiteit en dagindeling

6.1 Doelstelling en opzet projecten

Aandacht voor diversiteit

Het project Dagindeling wil de combinatie van arbeid en zorg voor alle werknemers binnen Nederland verbeteren, ongeacht hun culturele of religieuze achtergrond. Om ook voor iedereen passende oplossingen te kunnen bieden, is het belangrijk om bij de ontwikkeling hiervan rekening te houden met de verschillen in knelpunten en behoeften van verschillende groepen binnen de Nederlandse samenleving. Daarom is er binnen het thema Diversiteit en dagindeling een aantal projecten ontwikkeld om de knelpunten van specifieke groepen in kaart te brengen, kennis hierover te verspreiden en op maat gesneden oplossingen voor deze groepen te ontwikkelen.

Nadruk op kennis en bewustwording

De projecten binnen dit thema waren net zo divers als de groepen in de Nederlandse samenleving. De projecten hebben zich onder andere gericht op:

- het in kaart brengen van de dagindeling van allochtonen, de knelpunten en ondersteuningsbehoeften die zij hebben;
- het begeleiden van allochtone vrouwen naar een baan in de kinderopvang;
- het ontwikkelen nieuwe kinderopvangmogelijkheden en oplossingen om mantelzorgers te ondersteunen en nieuwe kinderopvangmogelijkheden voor allochtone taakcombineerders.

Maatschappelijke organisaties nemen het initiatief

De projecten zijn veelal geïnitieerd door adviesbureaus en maatschappelijke organisaties. Afhankelijk van het type project werkten zij daarbij samen met gemeenten. In de opzet en uitvoering van de projecten zijn de verschillende doelgroepen intensief betrokken.

6.2 Resultaten

Kennis

Inzicht in de specifieke knelpunten van allochtone taakcombineerders

Binnen de projecten dagindeling die in het kader van het thema diversiteit zijn opgezet is veel aandacht geschonken aan het verwerven van kennis over de specifieke dagindelingsknelpunten van allochtone taakcombineerders.

Spanning tussen individualisering en verwachtingen ten aanzien van mantelzorg

Uit de projecten blijkt dat allochtone taakcombineerders voor een deel te maken hebben met dezelfde dagindelingsproblemen als autochtone taakcombineerders en voor een deel met specifieke knelpunten. Zo spelen de inflexibiliteit van de voorzieningen in Nederland een rol bij zowel allochtone en autochtone

taakcombineerders en hebben beide groepen te maken met een toenemende individualisering waardoor niet meer vanzelfsprekend op familienetwerken teruggevallen kan worden. De verwachtingen ten aanzien van deze familierelaties verschillen echter wel tussen verschillende groepen in de Nederlandse samenleving en kunnen ook tot andere knelpunten leiden voor taakcombineerders. Zo heerst binnen de Molukse gemeenschap wel de verwachting dat jongeren de zorg voor oudere familieleden op zich nemen. Nu steeds meer jongeren steeds meer werken komen ook hier de knelpunten in het combineren van zorg en arbeid aan het licht.

Weinig kennis van mogelijkheden voor ondersteuning taakcombineerders

Kaapverdiaanse taakcombineerders in de schoonmaak blijken door het werken op verschillende tijdstippen en het combineren van verschillende baantjes met name moeite te hebben met het op een goede wijze betrokken blijven bij hun kinderen en de school. Vaak betreft het hier alleenstaande moeders. Ook blijkt uit meerdere projecten dat allochtone taakcombineerders vaak niet op de hoogte zijn van de mogelijkheden die de werkgever en de overheid bieden ter ondersteuning van taakcombineren. Ook slagen zij er minder goed in om knelpunten bespreekbaar te maken. Andere knelpunten van allochtone taakcombineerders tenslotte betreffen de taalbeheersing, de positie van de vrouw, de kennis van de sociale kaart van Nederland.

Kennis gebundeld in publicaties

De kennis over specifieke knelpunten van allochtone taakcombineerders is onder andere terug te vinden in het boek *De dag ontsluit* dat in het gelijknamige project is ontwikkeld, in publicaties van het project *Lokaal Tijd-management* en in de folder over Molukse Taakcombineerders die in het project *Dagindeling van Molukse Mantelzorgers* is ontwikkeld.

Beleid

Aandacht voor communicatie in kinderopvangorganisaties en scholen

De kennis over de wensen en behoeften van verschillende groepen taakcombineerders is in een aantal projecten vertaald naar beleidsaanbevelingen voor kinderopvangorganisaties en werkgevers. Zo zullen kinderopvangorganisaties zich in de communicatie met allochtone ouders bewust moeten zijn van de specifieke wensen van deze groep en de culturele kenmerken. Binnen het project *Kinderopvang in alle kleuren* ervaring opgedaan met diversiteit in communicatie met ouders, ouderparticipatie en communicatie in het team. Deze ervaringen zijn verwerkt in het boek 'Kinderopvang in alle kleuren' waarin handreikingen worden gegeven over hoe je beter met ouders kunt communiceren, hoe je ouderparticipatie kunt bevorderen en hoe je aandacht voor diversiteit kunt behouden. Ouderparticipatie kan bijvoorbeeld verbeterd worden door deze ouders op een andere manier te benaderen, bijvoorbeeld door ouders thuis te bezoeken, persoonlijk uit te nodigen en door de inzet van sleutelfiguren.

Aandacht voor allochtone taakcombineerders in personeelsbeleid

Voor werkgevers is een brochure beschikbaar waarin het herkennen en voorkomen van problemen bij het combineren van arbeid en zorg, de oplossingsmogelijkheden en de ervaringen hiermee bij *Molukse Mantelzorgers*

aan bod komen. Het project *Kaapverdiaanse taakcombineerders* biedt specifieke handreikingen voor werkgevers in de schoonmaakbranche en de wijze waarop zij hun personeelsbeleid beter aan kunnen passen op de behoefte van allochtone taakcombineerders.

Instrumenten

Naast kennis hebben de verschillende projecten ook een aantal praktische instrumenten opgeleverd om de knelpunten die uit de onderzoeken naar voren kwamen op te lossen.

Instrument voor trajectbegeleiders bij inburgering

De projecten *Allochtone taakcombineerders; dagindeling bij inburgering* en *Implementatie allochtone taakcombineerders*, hebben de knelpunten en mogelijkheden van vrouwen die inburgeren in kaart gebracht. Op basis van dit inzicht is een samenwerkingsmodel ontwikkeld om de afstemming tussen de verschillende betrokken instanties bij inburgering en de verschillende activiteiten te bevorderen. De verworven kennis en het samenwerkingsmodel zijn gebundeld in de Wegwijzer Kinderopvang voor trajectbegeleiders van inburgeraars.

Stappenplan voor gemeenten

In het project *Lokaal Tijdmanagement* is het instrument Stappenplan ontwikkeld. Het Stappenplan is een methodiek om kennis te vergaren over de behoeften en knelpunten van vrouwen, deze onder de aandacht te brengen van betrokken organisaties en de oplossing er van op gestructureerde wijze te monitoren.

Theatervoorstelling voor scholen

Het project *Diversiteit voor het voetlicht* heeft een theatervoorstelling ontwikkeld om kennis over diversiteit te verspreiden. Het onderwerp diversiteit in kinderopvang en onderwijs werd ermee bespreekbaar gemaakt en met behulp van een quickscan en de interactieve toneelvoorstellingen worden er aanbevelingen aan scholen en instellingen gedaan. Het bleek een toegankelijke methode om de kennis die opgedaan is in het project *Kinderopvang in alle kleuren* te verspreiden en anderen te stimuleren om hier iets mee te doen.

Quick scans voor meerdere doelgroepen

De projecten *Dagindeling bij inburgering* hebben gebruik gemaakt van Quick Scans. In het eerste project is met behulp van een onderzoek en een quick scan een beeld geschetst van de knelpunten voor de inburgeraars. In het implementatietraject is Stade Advies verder gegaan met de ontwikkeling van dit instrument en is het toepasbaar gemaakt voor andere doelgroepen. In een project in Zutphen is het instrument gebuikt voor knelpunten in de kinderopvang voor Sociaal Medisch Geïndiceerden en in Arnhem is het instrument gebruikt voor een brede doelgroep.

Organisatie en competenties

Samenwerking tussen organisaties

Vernieuwing in organisatie heeft in een aantal projecten binnen Diversiteit en Dagindeling betrekking op het verbinden van de verschillende organisaties

waarmee taakcombineerders te maken hebben en het bevorderen van samenwerking tussen deze organisaties. In het project *Allochtone taakcombineerders, dagindeling bij inburgering* is op gemeentelijk niveau samenwerking tot stand gekomen om het taakcombineren voor inburgeraars te vergemakkelijken. Deze samenwerkingsafspraken zijn doorontwikkeld naar een lokaal in te vullen samenwerkingsmodel.

Netwerken van allochtone taakcombineerders

Het project *Lokaal tijdmanagement* heeft lokale netwerken opgezet om allochtone taakcombineerders beter in contact te brengen met de organisaties die hen ondersteunen. Deze lokale netwerken hebben voor een bepaalde regio wensen en behoeftes in kaart gebracht. De groepsdynamiek die er binnen de netwerken ontstond en de contacten die mensen met elkaar legden, waren belangrijke resultaten in dit project.

Training in diversiteit

In het project *Kinderopvang in alle kleuren* is het train-the-trainers concept ingezet om het personeel structureel scholing te bieden en de factor diversiteit daarin een plek te geven.

Cultuur

Cultuurverandering bij de doelgroep

In het project *Veranderingen in privé bij allochtone taakcombineerders* is aandacht geschonken aan een cultuurverandering bij allochtone taakcombineerders. In dit project hebben vrouwen via de methodiek van interviews en groepsbijeenkomsten duidelijk in beeld gebracht wat voor hun knelpunten zijn. In deze discussie/ thema bijeenkomsten was het de bedoeling dat er een veranderingsproces onder de vrouwen in gang gezet zou worden met behulp van activiteiten als bewustwording, opvoedingsondersteuning, tijdmanagement en voorlichting. Na verloop van tijd heeft er een effectmeting met positief resultaat plaatsgevonden

Cultuurverandering in een kinderopvangorganisatie

Het voor Dagindeling en diversiteit benodigde bewustwordingsproces komt ook het goed uit de verf in *Kinderopvang in alle kleuren*. De organisatie die het thema diversiteit uitwerkt, Skar, is binnen de kinderopvangorganisaties op alle niveaus bij trainingen, evaluaties en beleidsontwikkeling betrokken. Diversiteit kan zich hierdoor in alle lagen van de organisatie verankeren, medewerkers zijn zich bewust geworden van het thema en ze hebben voor hun eigen werkzaamheden handreikingen gekregen hoe met diversiteit om te gaan.

6.3 Kritische succesfactoren

Bottom up benadering en inzet sleutelfiguren

Het inzetten van netwerken leek vooral in projecten waarbij allochtonen intensief betrokken werden een succesfactor. Binnen lokaal tijd management werden veel vrouwen bereikt, deden zij nieuwe contacten op en konden hun wensen goed in beeld gebracht worden. Hetzelfde geldt voor de *Molukse mantelzorgers* die in

groepsverband bij elkaar kwamen. Het zoeken naar praktische oplossingen is nadrukkelijk twee-richtingverkeer. Bijkomend voordeel was de steun die de deelnemers aan elkaar hadden. Ook de allochtone sleutelfiguren uit het project *Kinderopvang in alle kleuren* bleken beter in staat de doelgroep te bereiken.

Open houding ten aanzien van diversiteit.

Een open houding van de doelgroep en interesse in het thema Dagindeling en diversiteit is belangrijk om instrumenten te kunnen overdragen. In de praktijk bleek er soms weinig interesse te zijn voor de resultaten van verschillende projecten. Zo bleek er in eerste instantie weinig interesse te zijn vanuit gemeenten voor de resultaten van het project *Dagindeling bij inburgering*. Binnen dit project is dit overigens weer opgevangen door de producten aan andere geïnteresseerden te presenteren. Ook *Diversiteit voor het voetlicht* had moeite om de beoogde doelgroep scholen te bereiken. Er werd weinig prioriteit gegeven aan dit onderwerp.

6.4 Verspreiding en verankering

Kennis interessant voor beleidsmakers en dienstverlenende organisaties

De kennis die opgeleverd is binnen dit thema is goed overdraagbaar en is inmiddels ook onder verschillende onderwijsinstellingen, gemeenten en werkgevers verspreid. De best-practices en aanbevelingen uit *De dag ontsluit* zijn afkomstig uit de regio Rotterdam maar zouden ook in een andere stedelijke context implementeerbaar zijn en in een later fase ook landelijk. Ook de resultaten van *Molukse mantelzorgers* lenen zich voor verspreiding onder andere etnische minderheden. Er is daartoe al een aanzet gegeven door een presentatie te verzorgen gericht op Turken en Marokkanen.

Instrumenten geschikt voor verspreiding

De wegwijzer Kinderopvang uit het project *Allochtone taakcombineerders* is in het licht van het Inburgeringsproject breed verspreid onder gemeenten. De resultaten van *Kinderopvang in alle kleuren* zijn direct overdraagbaar naar andere kinderopvangorganisaties die diversiteitsbeleid willen voeren. Het trainingsprogramma en het handboek zijn tastbare resultaten van dit project, en lenen zich daar uitstekend voor. Daarnaast zijn de resultaten ook vertaalbaar naar het basisonderwijs of andere instellingen. De instrumenten die in het project *Lokaal tijdmanagement* zijn ontwikkeld, lenen zich ook om overgedragen te worden: het opzetten van een netwerk en een stappenplan is overdraagbaar naar alle denkbare groepen, organisaties en instellingen die op deze manier kennis willen verzamelen en (proberen) te implementeren. De concrete kennis die opgedaan is vanuit de 5 betrokken gemeenten is overdraagbaar naar andere gemeenten.

Verspreiding en verankering nog een aandachtspunt

Hoewel de resultaten dus goed overdraagbaar zijn is het daadwerkelijk verspreiden en verankeren van kennis nog een onderbelicht punt in deze projecten. Veel projecten leveren kennis op die daarna nauwelijks actief verspreid is. Het verspreiden van de kennis was ook vaak niet opgenomen in de doelstellingen van de projecten. In *De dag ontsluit* bijvoorbeeld kunnen de aanbevelingen en best-practices gebruikt worden door andere partijen om hun

beleid aan te passen. Het vormen van een aanzet voor andere individuen, bedrijven en instellingen was de doelstelling van het project. Om de resultaten meer te verspreiden is het allereerst nodig dat de verspreiding van deze kennis ook een doel wordt. Daarnaast moet er interesse zijn vanuit de doelgroepen en moet er meer bekendheid aan de producten gegeven worden.

- 000 -



Publicatie van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

Productie: Leo Wijnhoven
Vormgeving: JBenAraster grafische vormgeving, Delft
Druk: Koninklijke de Swart, Den Haag

Uitgave: december 2007

Nabestellen: Postbus 51-infolijn, telefoon 0800-8051 (gratis) of www.postbus51.nl

ISBN 978-90-5910-646-8
Prijs € 25,=

Zie ook: www.minocw.nl/onderwijs

37.115/450/08BK2007B037