



Personeelsplanning, de puzzel

Planning is het fundament onder elke productie en organisatie in de podiumsector. In Zichtlijnen besteden we daar in 2012 extra aandacht aan. We beginnen dicht bij huis: personeelsplanning. Wie zijn de planners, hoe maken zij keuzes en tegen welke problemen lopen zij aan? Maud Mentink vroeg het aan de vrouwen en mannen die verantwoordelijk zijn.

‘Personeel plannen’ een saai onderwerp? Zeker niet! In onze sector wordt heel wat afgepland en dat is niet altijd gemakkelijk. Een planner heeft te maken met veiligheid, artistiek belang en budgettaire grenzen. De planning van de vaak lange werkdagen moet passen in de arbeidstijdenwet en het aantal contracturen van elke werknemer. De planner moet rekening houden met de onregelmatigheidstoelage en wat de arbeidsinspectie ervan zal zeggen. En natuurlijk spelen de verschillende karakters en kwaliteiten van de medewerkers een rol. Een personeelsplanning maken is één grote puzzel. Soms is het een kinderpuzzel van twaalf grote stukken die je blind kunt leggen, soms zijn het duizend stukjes die pas na veel passen en meten in elkaar willen vallen. Geen puzzel is gelijk aan de andere en geen enkele organisatie hanteert dezelfde manier om die puzzel te leggen.

Wie zijn de planners?

De tien planners die voor dit artikel zijn benaderd vervullen heel verschillende functies binnen hun organisatie. De een is hoofd techniek, de ander is toneelmeester en weer een ander is puur en alleen planner en werkvoorbereider. Het zijn zowel mannen als vrouwen van wie de leeftijd varieert tussen de 30 en de 65 jaar. Maar over een ding denken ze allemaal hetzelfde: een personeelsplanner zonder technische achtergrond bestaat niet. Zonder technische kennis kun je geen gedegen planning maken, je moet het werk uit eigen ervaring kennen. Zonder die knowhow wordt de vertaalslag naar een planning zo goed als onmogelijk. Alle planners hebben daarom een achtergrond als technicus en hebben vaak al eerder coördinerend werk gedaan. Behalve die technische achtergrond moet een planner een aantal eigenschappen meebrengen die voor de hand liggen. Zoals goede communicatieve vaardigheden en contacten kunnen onderhouden. De planner moet een dikke huid hebben en om kunnen gaan met kritiek op zijn of haar werk. Daarnaast zijn stressbestendigheid, inschattingsvermogen en flexibiliteit onmisbaar. Waar we vaak niet bij stilstaan is dat een planner ook een grote dosis creativiteit moet bezitten. Het is puzzelen voor gevorderden, want onderweg kunnen ineens de spelregels veranderen. Of enkele belangrijke stukjes blijken te ontbreken. De planner moet ervoor zorgen dat de problemen dan zo snel en adequaat mogelijk worden opgelost. Ook bij het maken van de maandelijkse planning zorgt de creativiteit van de planner vaak voor de beste balans tussen de verschillende belangen die tegen elkaar moeten worden afgewogen.

Uitgangspunten voor een planning

Bij alle planners staat de zorg voor de medewerkers voorop. Ze proberen ervoor te zorgen dat iedereen zijn werk zo goed mogelijk kan doen. Daarnaast zijn ze zich zeer bewust van de verantwoordelijkheid die zij hebben bij het creëren van het sociale leven van iedere technicus, vanwege de onregelmatige werktijden. Ze formuleren dit zelf als rekening houden met ‘het geluk van de werknemers’ en ‘een prettige werksfeer’. Hoe ze dat doel nastreven kan per organisatie verschillen, maar feit is

dat overal en bij iedereen de wil overheerst om goed te zorgen voor de eigen technici.

Een punt waar geen planner onderuit kan is de arbeidstijdenwet (ATW). Deze legt strikte regels op omtrent het aantal uren dat per dag, per week en per maand mag worden gewerkt. Ook het minimale aantal vrije dagen is hierin vastgelegd. De planners werken zo goed als altijd met een roosterprogramma dat reke-

‘Het is puzzelen voor gevorderden want onderweg kunnen ineens de spelregels veranderen’

ning houdt met de ATW. Zodra de planning botst met de ATW gaan de alarmbellen af en wordt het rooster aangepast. Dan kan het zijn dat voorkeuren van werknemers niet gehonoreerd kunnen worden. Maar de volgorde is altijd: eerst wordt naar de wensen van werknemers gekeken, dan pas naar de ATW.

Planningsmethodiek

We hebben dus drie overeenkomsten tussen de planners: hun technische achtergrond, dat ze het belang van de werknemer vooropstellen en dat de ATW hen altijd zal blijven achtervolgen. Maar verschillen zijn er ook. Vaak hebben de organisaties hun planningsmethodiek in de loop der jaren ontwikkeld. Elke methodiek zorgt ervoor dat belangen op een andere manier worden afgewogen en dat leidt tot keuzes die soms behoorlijk van elkaar afwijken. Het Stadstheater in Zoetermeer, waar Albert Kromkamp de planning doet, werkt met een ‘open rooster’. Medewerkers kunnen een maand van tevoren de gewenste vrije dagen en werkdagen invullen. In de Stadsschouwburg Utrecht maakt Yolande Nagelmaeker gebruik van ‘wensenlijstjes’ en een ‘open’ kantoor, waardoor werknemers gemakkelijk even kunnen aanschuiven om te overleggen. Bij de gezelschappen zorgt de planner al een jaar van tevoren dat de pieken en dalen in een tour niet te groot zijn. Hij of zij behartigt daarmee eigenlijk al meteen de belangen van de werknemers. Daarnaast is er veel contact onderling. In geval van nood is Boes Dierens, hoofd techniek van het Noord Nederlands Toneel, niet de beroerdste om in te vallen voor zijn technici. De werkdruk in onze sector kan hoog zijn en Marc Zwietink, chef techniek van Toneelgroep Maastricht, vindt het daarom belangrijk dat niet steeds dezelfde technicus de problemen moet opvangen en dat er een goede balans blijft in de groep.

Op het gebied van roosteren worden heel verschillende keuzes gemaakt. Het rooster van De Stadsschouwburg Amsterdam is gebaseerd op ploegendiensten. Robert Baaij, hoofd technische dienst van de Goudse Schouwburg, heeft daar ook mee geëxperimenteerd maar zijn technici draaien liever de hele voorstelling. Ze hebben ook nog gekeken of er heil zat in een bouw- en breekploeg, maar ook dat bleek voor dit theater geen uitkomst. Waarom ploegendiensten voor het ene theater wel en voor het andere niet werken, heeft te maken met schaalgrootte en hiërarchie, met gewoontes en werkcultuur. ►



‘Maar wat als er dan een extra trailer en zes extra handjes nodig zijn?’

Verschillen tussen organisaties

Als we ‘de’ theatersector zeggen hebben we het enerzijds over de dans- en theatergezelschappen die voorstellingen maken en anderzijds over de theaters die deze producties ontvangen om ze aan het publiek te tonen. Het verschil is groot. Bij de gezelschappen zien we veel hogere pieken en lagere dalen qua werkdruk, vanwege het grote verschil in werkuren tijdens de repetitieperiode en de tour. Daarnaast verschillen deze organisaties sterk in grootte. Dansgroep Amsterdam heeft twee technici in vaste dienst, bij Toneelgroep Amsterdam zijn dat er twintig. De grotere organisaties maken meer en grotere producties per jaar en hebben meerdere voorstellingen tegelijk op tour. Bij Toneelgroep Amsterdam is Henk Bergsma verantwoordelijk voor de technische planning en voorbereiding. Hij moet een vaste groep technici per productie inplannen én zorgen dat een technicus van de ene productie naar de andere overgaat én dan ook nog precies zijn aantal contracturen werkt. Niet te vergeten heeft iedere technicus zijn specialisme in licht, geluid, video, decor of rigging en heeft iedereen binnen zijn specialisme weer zijn eigen kwaliteiten. De planner moet dat allemaal weten, weten wat het inhoudt, wat een productie nodig heeft en al die dingen tegelijk

laten meewegen. Daarbij houden de meeste planners ook terdege rekening met ‘wie’ zij inroosteren en welke groepsdynamiek dan ontstaat. In het Stadstheater Zoetermeer werken ze met negen allround technici, waardoor Albert Kromkamp flexibel kan roosteren en relatief weinig tijd kwijt is aan het puzzelen met werknemers en hun specialisme. Bij de theaters is de verhouding tussen vast personeel, freelancers en oproepkrachten een belangrijk punt. Robert Baaij van de Goudse Schouwburg zorgt er altijd voor dat het vaste personeel de overhand heeft op het toneel.

Zo legt iedere organisatie andere accenten en zoekt iedereen naar wat voor hen het beste werkt. De bedrijfscultuur en de hiërarchische verhoudingen kunnen flink verschillen, net als de positie die de planner inneemt binnen de organisatie: van vol-tijd planner tot hoofd techniek die de planning doet. Uiteraard betekent dat ook iets voor de relatie tussen planner en technisch team. Hoe kijken de werknemers tegen de beslissingen van de planner aan? Hoe gemakkelijk lopen ze binnen? De één heeft veel begrip voor de planner, de ander uit in stilte zijn frustratie en weer een ander schreeuwt de kritiek of de complimenten van de daken. Veel planners kunnen zich situaties herinneren waarin het meningsverschil flink opliep. Maar over het algemeen zijn ze tevreden over de gang van zaken en hoe problemen worden opgelost. Uiteindelijk gaat het erom, binnen welke methodiek dan ook, om te zoeken naar een goede balans tussen alle verschillende facetten waarmee rekening moet worden gehouden.

Softwarepakketten

Gezien de grote verschillen is het niet vreemd dat ook de planningsoftware sterk van elkaar verschilt. Veel instellingen maken gebruik van een Excel-document dat de planning direct controleert op de ATW. Deze Excel-documenten zijn er echter in allerlei soorten en maten, de een geavanceerder dan de ander. Grotere organisaties werken ook wel met een duurder en uitgebreider softwarepakket zoals Rostaflex. Dit controleert niet alleen op de ATW maar voorziet ook in een veelheid aan communicatiemogelijkheden van de gemaakte of de gewijzigde planning. Ook Uurwerk wordt veel gebruikt, dit is planningssoftware die minder inregeltijd vraagt en min of meer dezelfde mogelijkheden biedt als Rostaflex. Uurwerk is ontwikkeld bij TOT door Marijke

Voorsluijs. Op de veelheid aan softwarepakketten voor planning en roosteren zullen we later in 2012 terugkomen.

Uurtje later welkom

Wat vinden de personeelsplanners moeilijk, frustrerend of problematisch? Daarop komen verschillende antwoorden. Een gezelschap plant al een jaar van tevoren hoe het komend seizoen eruit gaat zien. Ook de planner van de techniek bemoeit zich daarmee. Hij of zij maakt een jaarplanning op basis van wat op dat moment bekend is, waarin staat hoeveel personeel er nodig is en wat dat gaat kosten. Maar wat als gedurende het seizoen of tijdens het maken van een productie de artistieke plannen te uitbundig uitpakken? Als dan wordt besloten dat niet het artistieke plan wordt aangepast maar dat er een extra trailer en zes extra handjes nodig zijn tijdens de tour, gaan alle alarmbellen rinkelen. Als daar in de jaarplanning geen kosten voor zijn begroot, waar moet het geld dan vandaan komen? Een personeelsplanner opereert op basis van zowel de artistieke als de budgettaire planning. Als daarin grote veranderingen optreden doet dat een groot beroep op de creativiteit van de planner.

Het meest frustrerend vindt Robert Baaij van de Goudse Schouwburg dat de informatie die nodig is om een planning te kunnen maken altijd van derden afhankelijk is. Zonder een technische brief of met een onvolledige technische brief van het gezelschap kan het theater niets anders doen dan een basisbezetting inplannen. Het vergaren van de informatie vergt veel tijd en dat wordt door de planners van meerdere theaters als frustrerend ervaren. Ook het wijzigen van bouw tijden wordt als problematisch bestempeld. 'Uur-

tje later welkom, uurtje eerder een ramp,' verwoordt Robert Baaij het probleem. De technici zijn vaak al ingeroosterd als een dergelijk bericht binnenkomt. De hele balans verdwijnt dan uit de planning. Een uur eerder kan bijvoorbeeld een conflict met een ATW-regel opleveren. Dan kan de planner opnieuw beginnen om een nieuwe balans te zoeken.

Kunnen dit soort problemen niet automatisch opgelost worden door intelligente software? De een vindt het een fantastisch idee, de ander houdt de boot af, want die ziet het juist als zijn taak om te zorgen dat er iedere dag een goed team staat. En hoe kan software daar nu rekening mee houden? Voor de meeste planners is het nu juist de uitdaging om de puzzel compleet te maken! De genoemde moeilijkheden en frustraties zien zij dan ook als een klein onderdeel van het vak. Wat hen drijft is het zoeken naar een goede balans tussen alle facetten en ze lijken daar behoorlijk in te slagen. Bewijs daarvoor is de verstandhouding met de technici en het begrip dat de technici hebben voor het werk van de planners. De planners zelf omschrijven dit allemaal als 'goed'. ◀

Met dank aan iedereen die heeft meegewerkt aan dit artikel: Marijcke Voorsluijs (TOT), Jack van de Schoor (Parktheater Eindhoven), Lex Boere (Nationale Toneel), Boes Diertens (Noord Nederlands Toneel), Joost Verlinden (Dansgroep Amsterdam), Marc Zwietink (Toneelgroep Maastricht), Yolande Nagelmaeker (Stadsschouwburg Utrecht), Robert Baaij (Goudse Schouwburg), Henk Bergsma (Toneelgroep Amsterdam), Albert Kromkamp (Stadstheater Zoetermeer). Tijdens CUE2012 houdt Marijcke Voorsluijs een presentatie over planningssoftware.