



## **Samenvatting inventarisatie 'Een eerste blik'.**

### **Overzicht van ervaringen met job carving en functiecreatie in de VVT-sector**

#### **VVT en SW trekken samen op**

Verpleeg- en verzorgingshuizen (V&V) hebben te maken met tegelijkertijd een stijgende zorgvraag en een toenemende krapte op de arbeidsmarkt, vooral vanaf mbo-niveau 3 en hoger. Zij staan voor de uitdaging om nieuwe medewerkers te werven en personeel langdurig aan zich te binden. Voor de sector Sociale Werkvoorziening (SW) is het weer belangrijk om hun medewerkers te begeleiden naar een zo regulier mogelijke baan. Deze twee ontwikkelingen hebben in 2012 geleid tot het project 'Functiecreatie in de VVT' van de twee arbeidsmarktfondsen A+O VVT (Verpleeg-, Verzorgingshuizen en Thuiszorg) en SBCM (Arbeidsmarkt- en opleidingsfonds voor de sector sociale werkvoorziening). Het Europees Sociaal Fonds ondersteunt dit project financieel dat tot eind juli van dit jaar duurt. Collega-instellingen kunnen van de opbrengst gaan profiteren. Zij krijgen de handleiding, die het project gaat opleveren. Ook vindt in juni een overdrachtsconferentie plaats. Hierover krijgen de instellingen van de twee sectoren op tijd een uitnodiging.

Aan het project 'Functiecreatie in de VVT' nemen deel:

- Regionale Stichting Zorgcentra de Kempen samen met WVK-Groep (Bladel)
- Pieter van Foreest samen met Combiwerk (Delft)
- Zorggroep Maas en Waal samen met Lander werk & participatie (Beneden Leeuwen)

#### **Functiecreatie**

Een innovatieve benadering om arbeidsmarktkrapte van bijvoorbeeld zorginstellingen op te lossen en arbeidsmarktkansen van mensen te verhogen is het inzetten van de methodiek 'Functiecreatie'. Hiermee kunnen instellingen bestaande werkprocessen analyseren en waar mogelijk en nodig anders indelen. Zo blijkt uit onderzoek dat medewerkers op niveau 3 en hoger regelmatig uitvoerende taken op zich nemen, die bij lagere functieniveaus passen. Als zij meer taken op hun eigen niveau gaan doen, kunnen SW-medewerkers het voor hen geschikte ondersteunende werk doen. Zo kan de werkdruk dalen, is er tijd voor kerntaken en communicatie met cliënten door hogeropgeleiden. En SW -medewerkers krijgen eerder een reguliere baan.

#### **Een eerste blik op bestaande ervaringen**

A+O VVT en SBCM werken in het project samen met Disworks; een organisatie met expertise op het vergroten van de arbeidsparticipatie van mensen met beperkingen. Als eerste is een inventarisatie in de VVT en SW uitgevoerd. Gekeken is naar de huidige ervaringen met job carving (andere manier van kijken naar en het inrichten van werkproces en/of functie) en met functiecreatie. Hieronder staat een samenvatting.

#### **V&V**

Van de VVT-instellingen hebben 146 organisaties deelgenomen aan de digitale enquête. Daarvan heeft 77 procent een medewerker met een SW-status of Wajong-status in dienst. In totaal 79



instellingen noemen daarbij ook een aantal: in deze 79 instellingen zijn 452 medewerkers met een SW-status of Wajong-status werkzaam. Soms op structurele en soms op ad hoc basis. Een paar instellingen heeft een deel van de taken van zittend personeel afgesplitst om een nieuw takenpakket te creëren voor de nieuwe medewerkers met een SW-status.

Weinig VVT-instellingen hebben op dit moment een structurele relatie met SW-organisaties. De voornaamste redenen om arbeidsmogelijkheden voor mensen met een SW-status te creëren, is het verwachte tekort aan verzorgenden op mbo-niveau 3 en het nemen van maatschappelijke verantwoordelijkheid. Ook de bestaande relaties met SW-organisaties stimuleren het werken met werknemers uit deze organisaties. De initiatiefnemers, vaak het midden management en Raad van Bestuur, zijn voornamelijk positief over hen. Zeker als personele problemen zich oplossen of kostenbesparingen te realiseren zijn. Cliënten en zittend personeel blijken in eerste instantie terughoudend te reageren op nieuwe collega's met een SW-status. Daarom is het belangrijk om op tijd een breed draagvlak te creëren.

VVT-instellingen vinden dat de matching tussen het gevraagde profiel en het aanbod aan kandidaten beter kan. Na aangenomen te zijn, krijgt de nieuwe medewerker met een SW-status vaak een introductieprogramma en raakt het zittend personeel betrokken. De instellingen vinden begeleiding van de nieuwe medewerker nodig maar vaak nog onvoldoende. Ook moet deze afgestemd zijn op de eigen verwachtingen.

### **SW-organisaties**

De SW-organisaties werken nog maar weinig met job carving en het anders inrichten van werkprocessen. Het gaat hen nu vooral om creatie van additionele functies en soms ook om reguliere functies. Vaak is daarnaast sprake van langdurige detacheringen.

Het contact tussen de SW en VVT komen via de hoogste en lagere lijnen tot stand. Vooral de leidinggevenden onderhouden een duurzaam contact. Dat de contacten op verschillende niveaus verlopen is effectief voor het verkennen van functiemogelijkheden. Vooral de uitvoerende professionals reageren enthousiast op initiatieven. Bestuurders en hogere managers kijken vooral naar financiële consequenties. Maar als zij meedenken over mogelijke functies zijn ze enthousiast. P&O'ers zijn terughoudender, vooral als het om het anders indelen van bestaande functies gaat. Managers in de SW denken soms traditioneel vanuit de zorgfunctie en minder vanuit arbeidsmarktkansen.

### **Nadruk op toekomen aan eigen werk**

Analyseren van hoe een werkproces anders is in te richten, gebeurt nauwelijks. De analysefase gaat vooral over het zoeken naar aanpassingen in bestaande functies, dus job carving. Gezamenlijke brainstormsessies met de VVT bevorderen het inzicht in ieders mogelijkheden en daarbij is het belangrijk dat organisaties samen een visie ontwikkelen op de economische en maatschappelijke meerwaarde. En de takenverdeling moet duidelijk zijn.

De selectie- en matchingsfase lijkt zich te ontwikkelen van functiegericht naar competentiegericht. Vanuit de VVT-instellingen zijn vaak P&O'ers, zorgmanagers en leidinggevenden betrokken; bij de SW-organisaties gaat het om consultants en job coaches. Meestal bepaalt de VVT-instelling wie voor



de functies in aanmerking komen. Nieuwe medewerkers worden door leidinggevenden en/of job coaches ingewerkt. Voor de kans op duurzame plaatsing is het belangrijk dat dit niet teveel tijd in beslag neemt. Om gevoelens van bedreiging door het aanstellen van mensen met een SW-status in de VVT te voorkomen, helpt het nadruk te leggen op het meer kunnen toekomen aan werk op eigen niveau.

### **Overheidsregelingen**

Uit onderzoek in de sector Zorg en Welzijn blijkt onder andere dat de meeste organisaties mensen met een arbeidsbeperking inzetten voor diverse werkzaamheden. Ze vinden vaak dat deze medewerkers een positieve bijdrage leveren en zorgen voor een cultuur van acceptatie en respect. Grootste knelpunten zijn de extra begeleiding en de productiviteit. Veel werkgevers weten niet dat overheidsregelingen ze hierin kunnen ondersteunen.

### **Helder beeld**

De ervaringen in de VVT-sector laten zien dat SW-kandidaten een helder beeld moeten hebben van het werk en de organisatie van het werk. Ook is de persoonlijke voorkeur van de SW-kandidaat belangrijk. Na een uitgebreide introductietijd kan het takenpakket vaak langzaam worden uitgebreid. Eén aanspreekpunt, ook voor de latere begeleiding, is hierbij noodzakelijk. De ervaringen in de VVT bevestigen dat met het zittend personeel goed gecommuniceerd moet worden over de doelstellingen van functiecreatie.

Het hele verslag van de inventarisatie 'Een eerste blik. Overzicht van ervaringen met job carving en functiecreatie in de VVT-sector' staat op [www.aovvt.nl](http://www.aovvt.nl) en [www.sbcm.nl](http://www.sbcm.nl)

Het Europees Sociaal Fonds investeert in jouw toekomst.