



# Evaluatie Functiecreatie

Evaluatie van de resultaten van het project  
Duurzame inzetbaarheid in de V&V

Juli 2013

Opdrachtgevers: Bestuur A+O VVT en Bestuur SBCM  
Uitvoerders: CAOP  
Disworks



# Inhoudsopgave

Inleiding	1
Succes	1
Doelen	2
Werkwijze	2
Resultaten	3
Toepasbaarheid methodiek Functiecreatie	3
Nieuwe functies	3
Adviezen vanuit methodiek	3
Functioneren in de werksituatie	4
Een aangepast takenpakket	4
Begeleidingsaspecten	5
Kosten	6
Toepassing elders in de V&V-organisatie	6
Conclusie	7
Zijn de doelen bereikt?	7
Overall	7
Verbeterpunten	8
Inleiding	8
Stappenplan	8
Stap 1    Introductie Functiecreatie in de V&V	9
Stap 2    Uitvoeren Quick Scan	10
Stap 3    Nadere Analyses	10
Stap 4    Selectie en Plaatsing	11
Het totale traject	12

# Inleiding

In de periode augustus 2012 tot en met juli 2013 heeft een drietal pilots plaatsgevonden in het kader van het project Functiecreatie in de V&V. Het project diende twee sectoren, die elk hun eigen ambitie hebben:

- Het vergroten van de duurzame inzetbaarheid van personeel in de sector VVT.  
De VVT sector zal de komende jaren geconfronteerd worden met een stijgende zorgvraag en een toenemende krapte op de arbeidsmarkt, met name op niveau 3 en hoger. Naast het bevorderen van de instroom is het in toenemende mate van belang om medewerkers in de branche te behouden en te zoeken naar slimme oplossingen (sociale innovaties).
- Het stimuleren van de arbeidsmobiliteit van werknemers in de SW.  
Voor de SW-sector is het van belang dat zoveel medewerkers die niet aangewezen zijn op beschut werk zo regulier mogelijk gaan werken. SBCM beschouwt de VVT als kansrijke sector voor SW-medewerkers.

Een recent ontwikkelde en reeds in andere sectoren toegepaste methode Functiecreatie, gebaseerd op job carving en het anders inrichten van werkprocessen en anders arrangeren van taken, werd in dit project ingezet om deze ambitie dichterbij te brengen. Door middel van deze nieuwe, innovatieve benadering wordt op basis van het analyseren van bestaande werkprocessen het werk anders ingedeeld. Om zowel nieuwe functies te creëren voor mensen met een SW-indicatie, als tegelijkertijd een betere benutting te realiseren van de arbeidscapaciteiten en -mogelijkheden van de, minimaal op mbo-3 niveau geschoolde werknemers in de VVT-sector.

Het project was gericht op het verkennen en testen van de toepassingsmogelijkheden van deze methode Functiecreatie door de SW-sector in de VVT-sector. De acties in dit project moesten leiden tot een handleiding methodiek Functiecreatie in de VVT-sector; een handleiding gericht op de toepassing ervan door de VVT-sector en een handleiding gericht op de toepassing ervan door de SW-sector in de VVT-sector.

## Succes

Het project kan als geslaagd worden gezien als de handleidingen overdraagbaar zijn naar andere V&V-organisaties en SW-organisaties dan de aan dit project deelnemende pilot organisaties.

Voorwaarde hiervoor is dat de methode in de pilot organisaties succesvol wordt toegepast. Succesvol toepassen houdt in ieder geval in dat er:

- functies worden gecreëerd voor werknemers in de SW, leidend tot duurzame plaatsingen
- de arbeidscapaciteiten van de geschoolde werknemers in de VVT-sector beter worden benut

Naast deze 'instrumentele' doelen kan alleen van een succesvolle toepassing worden gesproken als de methodiek als zodanig ook wordt 'geaccepteerd' en er bij de betrokkenen de intentie bestaat om deze te 'adopter'. Succesvol toepassen houdt daarmee eveneens in dat:

- de betrokkenen de methodiek accepteren als een adequate werkwijze om de instrumentele doelen te bereiken
- bij de betrokkenen een intentie bestaat om de methodiek functiecreatie te 'adopter' en na afloop van de projectperiode door te gaan met de toepassing ervan

## Doelen

Vanuit de ambities en de wijze waarop het project Functiecreatie in de V&V succesvol is, zijn de volgende **doelen** geformuleerd:

- 1 Ontwikkeling van een methodiek om in de V&V functies te creëren voor mensen met een beperking
- 2 Functies creëren voor werknemers in de SW, leidend tot duurzame plaatsingen
- 3 De arbeidscapaciteiten van de geschoolde werknemers in de VVT-sector worden beter benut

### **Nevendoelelen:**

- 4 de betrokkenen accepteren de methodiek als een adequate werkwijze om de instrumentele doelen te bereiken
- 5 Bij de betrokkenen bestaat een intentie om de methodiek functiecreatie te 'adopter' en na afloop van de projectperiode door te gaan met de toepassing er van

## Werkwijze

Teneinde vast te kunnen stellen in hoeverre de geplande doelen zijn bereikt, is een semigestructureerde vragenlijst ontwikkeld. De vragenlijst omvat vragen over de mate waarin de methodiek Functiecreatie toepasbaar is in de V&V, de bruikbaarheid van de adviezen, de inpassing van de medewerkers met een SW-status binnen de V&V, de mate waarin de duurzame inzetbaarheid wordt bereikt en de in beeld te brengen kosten en baten van de toepassing van Functiecreatie op een of meerdere afdelingen binnen de V&V.

De vragen zijn plenair besproken, waarbij de betrokken teams vanuit de V&V-organisatie en de SW-organisatie beiden aanwezig waren. Voorafgaande aan de plenaire bijeenkomst zijn de vragen naar de deelnemers van de bijeenkomst gestuurd, zodat zij zich konden voorbereiden op deze vragen.

# Resultaten

## Toepasbaarheid methodiek Functiecreatie

In hoeverre is de methodiek Functiecreatie toepasbaar in de V&V, is een eerste vraag die tijdens de evaluatiebijeenkomst aan de projectteams is voorgelegd. Naar de mening van alle drie de projectteams is de methode Functiecreatie toepasbaar gebleken in de V&V. Zowel vanuit de kant van de V&V-organisaties als vanuit de kant van de SW-organisaties wordt aangegeven dat de methode toe te passen is.

✚ *“Het is goed om te zien hoe uit de werkprocessen de taken van de medewerkers kunnen worden geanalyseerd.”*

✚ *“Het is een relatief eenvoudige maar effectieve methodiek.”*

✚ *“De methodiek is bruikbaar, omdat het de taal van het management spreekt.”*

Van de leidinggevenden vraagt het om te kunnen denken in werkprocessen, en op afdelingsniveau is het noodzakelijk dat het team ‘rijp’ moet zijn om een dergelijke methode toe te passen. Tenminste als het doel is om door functiecreatie duurzame banen te realiseren voor externen die vanwege hun beperkingen in reguliere banen niet aan de slag kunnen. De rijpheid heeft betrekking op ‘het openstaan voor de doelgroep’ en ‘het niet bevreesd zijn voor de eigen banen’.

De methodiek brengt in beeld welke taken door de verschillende medewerkers van een of meerdere afdelingen binnen een organisatie worden uitgevoerd, evenals de benodigde tijd die nodig is om de taken uit te voeren. Daardoor is het mogelijk om de eenvoudige taken zichtbaar te maken in de taakpakketten van de hoger opgeleiden en meer ervaren medewerkers van de organisatie.

✚ *“Er wordt geordend wat medewerkers doen en daardoor komt er inzicht in de werkdruk.”*

## Nieuwe functies

Binnen alle drie de pilot sites zijn nieuwe functies gecreëerd. Het betreft de functies:

- Medewerker Rooms-service
- Medewerker Hand & Span diensten
- Team assistent

In het kader van de pilot zijn in totaal acht medewerkers met een SW-status<sup>1</sup> aangesteld, op detacheringbasis. De functies waarin ze werkzaam zijn, vormen reeds onderdeel van het bestaande functiehuis, de functies als zodanig zijn nieuw.

## Adviezen vanuit methodiek

De functies komen voort uit de adviezen die vanuit de methodiek zijn geformuleerd. Van belang in de advisering is dat zowel de eenvoudige taken zijn beschreven vanuit de context waarin ze plaatsvinden en daarmee de uitvoerbaarheid voor de doelgroep medewerkers met een SW-status, als ook de resterende taken voor het zittend personeel.

---

<sup>1</sup> Ten tijde van de evaluatie zijn er zes medewerkers aangesteld, een pilotsite verwacht op korte termijn twee medewerkers te kunnen plaatsen.


Een V&V-organisatie heeft het advies overgenomen, echter deels tot uitvoering gebracht; in de ochtend wel en in de middag niet. Hierdoor heeft het zittend personeel in de ochtend een verlicht takenpakket en in de middag niet. Zittend personeel geeft aan te moeten wennen aan het niet meer hoeven uitvoeren van de eenvoudige taken: “dat zit nu eenmaal in ons systeem”. Door de gedeeltelijke invoering is het voor hen lastig om te wennen aan het feit dat de taken niet meer tot hun takenpakket behoren. De ontlasting is daardoor slechts gedeeltelijk aanwezig.


Een V&V-organisatie heeft van de twee adviezen die ze hebben ontvangen, er een overgenomen. Naar de mening van de V&V-organisatie was een van de twee adviezen niet uitvoerbaar vanwege de eisen die aan personeel worden gesteld en de mogelijkheden van de nieuwe medewerkers met een SW-status. Dit lag in het feit dat op de onderzochte afdeling vanuit veiligheidsvereisten er een noodzaak was voor twee hoger opgeleide krachten, die elkaar konden vervangen; hetgeen met regelmaat voorkwam. In hun takenpakket zit een groot aantal eenvoudige werkzaamheden. Het er uit halen van deze werkzaamheden en deze aan een ander toebedelen zou gepaard gaan met meerkosten zonder aantoonbare duidelijke economische meerwaarde. In het advies was onvoldoende rekening gehouden met deze context.

Een V&V-organisatie heeft het advies vanuit de quick scan op een afdeling overgenomen. Binnen deze V&V-organisatie is de quick scan op twee afdelingen uitgevoerd. Op de afdeling is vervolgens dermate veel onrust ontstaan, dat besloten is om de nadere analyses op te schorten en eerst meer uitleg te geven over de motivatie van de organisatie om functiecreatie toe te passen en over de inhoud van de methodiek. De betreffende afdeling kende al veel onrust. Achteraf was het wellicht beter geweest om de pilot op een andere afdeling te laten plaatsvinden.

## Functioneren in de werksituatie

Over het functioneren van de nieuwe medewerkers met een SW-status zijn de projectteams van de deelnemende V&V-organisaties het eens: dat gaat goed. Twee van de drie organisaties hebben ten tijde van de evaluatie medewerkers geplaatst en beoordelen de productiviteit van de nieuwe medewerkers als goed.

 *“Voor de taken die ze doen op een dag is de productiviteit goed. En we zien dat, naarmate de medewerkers langer werkzaam zijn, de productiviteit hoger wordt.”*

 *“Door de toepassing van de methodiek, zit de beperking niet in het tempo.”*

Ook de motivatie van de medewerkers is goed tot zeer goed, volgens de projectteams. De nieuwe medewerkers met een SW-status zijn enthousiast en zijn in beide organisaties opgenomen in het team. De nieuwe medewerkers doen mee met alle activiteiten van de afdeling, ze gaan samen koffie drinken, en lunchen. Ook de bezoekers en bewoners hebben de medewerkers opgenomen als ‘een van degenen die voor hen zorgt’. Volgens beide projectteams beoordelen de collega’s de inzet van hun nieuwe collega met een SW-status respectievelijk als positief en zeer positief.

## Een aangepast takenpakket


Een van de doelen van dit project Functiecreatie in de V&V is dat de arbeidscapaciteiten van de geschoolde werknemers in de VVT-sector beter worden benut. Dat kan als (een deel van) de eenvoudige werkzaamheden uit hun takenpakket door de nieuwe medewerkers met een SW-status worden overgenomen. In de pilot blijkt dit bij de twee V&V-organisaties het geval; alhoewel hierbij een kanttekening moet worden gemaakt.

In de V&V-organisatie waar het takenpakket alleen in de ochtend is overgenomen, is het vooralsnog niet meetbaar omdat het zittend gediplomeerd personeel moet wennen aan de nieuwe situatie. Ook blijkt tijdens de evaluatie dat het zittend gediplomeerd personeel onvoldoende helder heeft waaraan zij nu meer tijd mogen besteden. Doel voor de V&V-organisatie was om meer kwaliteit in de dienstverlening te creëren door het gediplomeerd personeel meer in de gelegenheid te stellen om met bewoners een praatje aan te gaan. Het communiceren hierover heeft onvoldoende plaatsgevonden en de 'doe-cultuur' binnen de V&V-organisatie is hierbij eveneens een factor waarmee sterk rekening moet worden gehouden bij de verandering van de takenpakketten.


Bij de andere V&V-organisatie heeft de duidelijke scheiding in de takenpakketten geleid tot meer rust in de groep. Het zittend personeel ervaart het als positief en is blij met de nieuwe verdeling van de werkzaamheden. Wel is het zittend personeel vooralsnog alert op het handelen van de nieuwe medewerker met een SW-status: meer alert dan nodig is wanneer hetzelfde werk door een gekwalificeerd iemand wordt uitgevoerd.

## Begeleidingsaspecten

Naar de mening van de drie deelnemende V&V-organisaties vraagt het begeleiden van de medewerker met een SW-status in het algemeen meer tijd en aandacht in vergelijking met het overige personeel. De begeleiding is niet altijd in extra uren uit te drukken. Een leidinggevende van een nieuw geplaatste medewerker met een SW-status geeft aan dat het meer gaat over het alert zijn op wat de nieuwe medewerker doet. In hun enthousiasme voeren zij de geplande werkzaamheden soms anders uit dan de bedoeling is, en dan moet op tijd worden geïntervenieerd. Door de steeds veranderende omgeving, blijven alertheid en instructies nodig.

 *“Het verschil met reguliere medewerkers die begeleiding nodig hebben is dat deze SW-medewerkers instructie in de context van de werkzaamheden nodig hebben. Bijvoorbeeld het jassen pakken moet niet al om kwart over vier starten, maar om vijf voor half vijf. Dit in verband met de onrust voor de bezoekers, die denken anders dat het al tijd is om weg te gaan.”*

Binnen een V&V-organisatie is een begeleider vanuit de SW-organisatie gedurende twee volle weken op de locatie aanwezig geweest voor de begeleiding. Deze begeleiding is daarna flink afgebouwd en ten tijde van de evaluatie vindt er nog een enkel overleg plaats en is de begeleiding voor de medewerkers met een SW-status in handen van de leidinggevende van de V&V-organisatie. De leidinggevende kan altijd op de begeleider van de SW-organisatie terugvallen als er zaken spelen. Voor de leidinggevende is het eveneens wennen. De gevoeligheid voor de omstandigheden spelen, naar de mening van een van de leidinggevendenden, een sterkere rol in vergelijking met het overige personeel.

 *“Ik werd door de medewerker in paniek opgeroepen, er was iets helemaal mis gegaan. Nadat de medewerker tot rust was gekomen, kwam het hoge woord er uit. De bewoner had gezegd dat het ei niet goed was, het was niet zacht gekookt maar hard gekookt. En nu was ze bang dat ze haar baan zou kwijtraken.”*

De V&V-organisatie die ten tijde van de evaluatie nog geen medewerkers heeft geplaatst, heeft wel ervaring met het begeleiden van medewerkers met een SW-status. De leidinggevende van de medewerker besteedt wekelijks een uur aan evaluatie en begeleiding. Dit met als doel om in het werk structuur, veiligheid en voorspelbaarheid te waarborgen.

## Kosten

Bij aanvang van het project is aangegeven dat er een maatschappelijke kosten baten analyse zou worden opgesteld. Immers, het laten ontstaan van nieuwe functies zorgt voor maatschappelijke baten in de vorm van het kunnen werken in een reguliere werkomgeving voor mensen met een SW-status. Tijdens de uitvoering van het project wordt duidelijk dat de nieuw gecreëerde functies vooralsnog vanuit een detachingspositie worden ingevuld. Dit heeft er toe geleid dat in deze evaluatie alleen naar deze kosten wordt gekeken.

Binnen twee V&V-organisaties zijn de bestaande vacatures niet ingevuld en is door het herverdelen van takenpakketten het 'hogere' werk verdeeld onder het bestaand personeel en zijn de eenvoudige werkzaamheden ondergebracht in een nieuwe functie. De loonkosten voor de bestaande vacatures betroffen in de ene V&V-organisatie ongeveer negentien euro per uur. Voor de medewerker met een SW-status in detachering betaalt de V&V-organisatie tien euro per uur. De loonkosten voor de bestaande vacature betroffen in de andere V&V-organisatie ongeveer 26 euro per uur. Voor de medewerker met een SW-status in detachering betaalt de V&V-organisatie dertien euro en vijftig cent per uur.

De totale kosten op afdelingsniveau vóór en na de start van de medewerker met een SW-status zijn volgens de beide V&V-organisaties niet in kaart te brengen, vanwege de vele wisselingen die er plaatsvinden op de afdelingen. Voor hen is het wel duidelijk dat de huidige werkwijze heeft geleid tot een daling van de personele kosten.

## Toepassing elders in de V&V-organisatie

De drie deelnemende projectteams uit de V&V-organisatie zijn allen van mening dat de methodiek Functiecreatie ook op andere afdelingen of organisatieonderdelen is toe te passen. Wel is het zaak om iedere keer opnieuw te kijken naar de context en de eigenheid van de afdelingen. Eveneens alle drie de deelnemende projectteams uit de V&V-organisaties zien de methode als een serieuze optie om in de komende jaren op andere afdelingen of organisatieonderdelen toe te passen.

 *“Het voordeel is dat impliciete kennis over werkprocessen expliciet gemaakt wordt.”*

Bij een V&V-organisatie bestaat deze intentie zeker, echter wisselingen in het bestuur zorgen voor voorzichtige uitspraken hieromtrent. Een V&V-organisatie wacht de evaluatie van de huidige pilot af voordat besluiten hieromtrent worden genomen: zij hebben een eigen termijn van twaalf maanden pilotduur vastgesteld. En een V&V-organisatie is vanwege komende veranderingen in het beleid en daarmee ook in het functiegebouw, voorzichtig in hun toezeggingen hierover. In hoeverre er in de komende jaren nog meer medewerkers met een SW-status zullen worden aangesteld, is mede hiervan afhankelijk.



# Conclusie

## Zijn de doelen bereikt?

Bij aanvang van het project is een drietal doelen geformuleerd en zijn twee nevendoeleinen geformuleerd. Op basis van de evaluatie kan worden vastgesteld in hoeverre deze doelen zijn bereikt.

Met betrekking tot het eerste doel, de ontwikkeling van een methodiek om in de V&V functies te creëren voor mensen met een beperking, kan worden gesteld dat dit doel is bereikt. Er ligt een handreiking waarin de methodiek wordt beschreven om functies te creëren voor mensen met een beperking.

Met betrekking tot het tweede doel, functies creëren voor werknemers in de SW, leidend tot duurzame plaatsingen, kan worden gesteld dat dit doel is bereikt. Er zijn drie nieuwe functies gecreëerd; functies die er eerder niet waren en die passen bij de mogelijkheden van de doelgroep en daarmee duurzaam kunnen worden ingevuld door medewerkers met een SW-status.

Met betrekking tot het derde doel, de arbeidscapaciteiten van de geschoolde werknemers in de VVT-sector worden beter benut, kan worden gesteld dat dit doel deels is ingevuld. Enerzijds blijken de arbeidscapaciteiten beter te worden benut, anderzijds blijkt het vooralsnog niet het geval omdat het zittend personeel nog moet wennen aan het aangepaste takenpakket en zij onvoldoende geïnformeerd zijn hoe hiermee om te gaan.

Met betrekking tot het eerste nevendoeleel, de betrokkenen accepteren de methodiek als een adequate werkwijze om de instrumentele doelen te bereiken, kan worden gesteld dat dit doel is bereikt. De projectteams zijn het unaniem met elkaar eens dat de methode toepasbaar is en werkt.

Met betrekking tot het tweede nevendoeleel, bij de betrokkenen bestaat een intentie om de methodiek functiecreatie te 'adopter' en na afloop van de projectperiode door te gaan met de toepassing er van, kan worden gesteld dat dit doel deels is bereikt. De intentie is er bij de projectteams zeker, de omzetting er van in concreet gedrag vooralsnog niet. Hiervoor geven de projectteams verschillende redenen op.

## Overall

Overall gezien kan worden gesteld dat de doelen die bij aanvang van het project zijn gesteld, grotendeels zijn bereikt. Daarmee is er binnen de V&V een nieuwe methode beschikbaar om de duurzame inzetbaarheid van het personeel te bevorderen en de mobiliteit van de SW-medewerkers te bevorderen.

# Verbeterpunten

## Inleiding

Centraal in dit project staat het ontwikkelen en toepassen van de methodiek Functiecreatie in de V&V. De resultaten hiervan zijn in het voorgaande beschreven. Alle elementen zijn opgenomen in de methodiek en de handreikingen voor de V&V-organisaties en SW-organisaties. Rest nu nog om de verbeterpunten te beschrijven; de leerpunten die uit de drie pilotsites naar voren zijn gekomen. De verbeterpunten zullen eveneens worden verwerkt in de handreikingen Functiecreatie in de V&V. Bij het ontdekken van de leer- en verbeterpunten is gebruik gemaakt van de projectverslagen, van de evaluatiebijeenkomsten aan het einde van het project en van de antwoorden op een open vragenlijst die aan het einde van het project is verstrekt aan de deelnemende projectteams. Voor de beschrijving van de leer- en verbeterpunten wordt de lijn van de methodiek vastgehouden. Aan de hand van de verschillende stappen die de methodiek kent, wordt antwoord gegeven op de vragen 'wat kon beter' en 'als u het opnieuw zou doen, wat zou u dan anders doen en waarom'?

## Stappenplan

### Stap 1 Introductie Functiecreatie

Voor de SW-organisatie is een eerste stap het contact leggen met een V&V-organisatie om Functiecreatie te introduceren en de mogelijkheden voor samenwerking te bespreken. Voor de V&V-organisatie is een eerste stap het creëren van draagvlak in de eigen organisatie om Functiecreatie toe te passen. Tegelijkertijd is het voor de V&V-organisatie van belang om contact te zoeken met de lokale SW-organisatie en met hen de mogelijkheden voor samenwerking in deze te bespreken.

### Stap 2 Uitvoering Quick Scan

In deze stap voert het SW-bedrijf de quick scan uit, in samenwerking met de V&V-organisatie. Op basis van de rapportage over de mogelijkheden besluit de V&V-organisatie om al dan niet door te gaan met een uitgebreide analyse om een helder beeld te krijgen van de inhoud en omvang van het takenpakket en de randvoorwaarden voor de nieuwe functie, en de betekenis ervan voor het zittend personeel.

### Stap 3 Nadere Analyses

De uitgebreide analyse vinden in deze stap plaats.

### Stap 4 Selectie en Plaatsing

Voor de SW-organisatie bestaat het eerste deel van deze stap uit het voorbereiden van een aantal potentiële kandidaten met een SW-status op externe plaatsing bij een V&V-organisatie; de 'gedragscodes' worden aangeleerd en andere relevante zaken nodig voor plaatsing. Voor de V&V-organisatie bestaat het eerste deel van deze stap uit het treffen van voorbereidingen voor de komende plaatsing, op organisatieniveau en op afdelingsniveau. Vervolgens wordt in gezamenlijkheid het werving- en selectieproces georganiseerd.

Het laatste deel van deze stap betreft de plaatsing en de begeleiding op de afdeling. Vanuit de SW-organisatie en vanuit de V&V-organisatie vindt begeleiding plaats en krijgt de nieuwe medewerker met een SW-status de mogelijkheid zich in te werken en te groeien naar de functie zoals deze van tevoren is opgesteld naar aanleiding van de analyses.

## Stap 1      Introductie Functiecreatie in de V&V

Naar de mening van de projectteams was de voorbereidingsfase erg kort. Het tekort aan tijd had te maken met het creëren van draagvlak en het organiseren van de informatievoorziening en communicatie over de activiteiten die zouden gaan plaatsvinden. Wanneer de organisaties nogmaals de methode zouden toepassen, zouden ze hier meer tijd voor uittrekken.

- *Een van de projectteams uit de V&V heeft, naast de bijeenkomsten met de projectleiding, een aantal interne bijeenkomsten geregeld. Daarmee werd het eveneens een intern projectteam, bestaande uit een manager, leidinggevende, een afgevaardigde van P&O en een vertegenwoordiger van communicatie. Tijdens de interne bijeenkomsten werd geanticipeerd op de volgende momenten in het project en werden risico's in beeld gebracht en besproken hoe hier mee om te gaan. Het samen nadenken zorgde voor snelle en gedegen acties intern, waarbij er vrijwel geen weerstand is ervaren.*

Aan het begin van de samenwerking ontbrak het aan praktijkvoorbeelden; die zouden ondersteunend zijn geweest bij het creëren van draagvlak. Het draagvlak is noodzakelijk: RvB, P&O en de leidinggevende van de afdelingen moeten volledig achter functiecreatie staan voor succesvolle uitvoering en implementatie van de methode. Inmiddels hebben de deelnemende organisaties hun eigen praktijkvoorbeelden gecreëerd en kunnen die worden ingezet om de betrokkenen op de hoogte te stellen van de inhoud en organisatie van de methodiek en de mogelijke resultaten.

De rolverdeling binnen de samenwerking was niet altijd even helder. Soms leek het alsof de SW-organisatie in de lead was en de V&V-organisatie als werkgever volgend. In een volgende samenwerking op dit vlak moet het helder zijn voor de deelnemende partijen dat het de werkgever is die bepaalt wat bereikt moet worden en wanneer wat gebeurt. Het is ook aan de werkgever om duidelijkheid te bieden over de resultaten die hij met functiecreatie wil bereiken. De SW-organisatie is hierin ondersteunend en adviserend.

De keuze voor de afdelingen waar de quick scan zal gaan plaatsvinden is vanuit hogerhand vastgesteld. Dat heeft in alle drie de V&V-organisaties invloed gehad op de resultaten. In een V&V-organisatie is de onrust op de afdeling groot en leidt dit tot stagnatie van de uitvoering van het project. In een andere V&V-organisatie was de afdeling te klein om een adequate toepassing van de methodiek te realiseren. In de derde V&V-organisatie was er commitment vanuit de leiding van de afdeling, echter reeds een bestaande zware werkdruk vanuit allerlei andere projecten die een aanslag vormden op de mogelijkheden voor actieve en stimulerende acties op de betreffende afdeling. In een volgende samenwerking zouden alle organisaties een meer gefundeerde en bewuste keuze maken voor de afdeling of het organisatieonderdeel waar de methode Functiecreatie zal worden toegepast en niet eerder starten voor er op de betreffende afdeling begrip en gevoel is over de inzet van SW-medewerkers op de afdeling.

Functiecreatie kan door de betrokken medewerkers worden gezien als een manier van bezuinigen op het zittend personeel en het werk te laten uitvoeren door goedkope arbeidskrachten. Dat is in geen geval de opzet van de methode, zoals bekend en beschreven in alle voorkomende documenten. De deelnemende projectteams erkennen het belang van een adequate communicatie over de toepassing van de methode, aan de start van de activiteiten. Dat is bij de drie pilotsites vrijwel altijd goed gegaan, behalve op de afdeling waar reeds onrust heerste. In een volgende toepassing is het voor iedereen helder dat de communicatie bij de start cruciaal is: door goed af te stemmen en voor te bereiden welke boodschap gecommuniceerd gaat worden, kan ook een helder verhaal worden verteld en is het voor iedereen duidelijk wat de visie is, zodat er geen onrust ontstaat.

## Stap 2      Uitvoeren Quick Scan

Deze stap verliep in de meeste gevallen zonder veel problemen. De afdelingen waren voorbereid op de komst van de SW-experts om de quick scan uit te voeren. De SW-teams werden getraind in de toepassing van de quick scan en de rapportage. Er waren ook leer- en verbeterpunten.

## Stap 3      Nadere Analyses

Een van de punten die uit de evaluatie naar voren is gekomen is het verschil in verwachtingen over de mogelijkheden. Niet altijd bleek de complexiteit van de werkzaamheden binnen de V&V-organisatie bekend en te worden herkend bij de SW-organisatie. En, omgekeerd, niet altijd bleken de mogelijkheden en capaciteiten van de SW-kandidaten bekend bij de V&V-organisatie.

Uitwisseling over de 'eenvoud' van de taken die als zodanig werden beschreven, bleek in deze stap cruciaal. Met name het open staan van de SW-organisatie voor de context waarbinnen de taken plaatsvinden en deze niet als losstaande enkelvoudige werkzaamheden te zien, bleek van groot belang voor het laten ontstaan en creëren van begrip bij de V&V-organisatie voor keuzes van takenpakketten. De analyses die na de invulling van de quick scan worden gedaan, hebben op dit deel betrekking.

In een volgend traject zou meer aandacht moeten zijn voor het betrekken van de context bij de eenvoudige werkzaamheden: zowel bij de V&V-organisatie als bij de SW-organisatie. Meer kennis over de mogelijkheden van de medewerkers van een SW-organisatie en meer kennis over de werkzaamheden, werkeisen en mores binnen de V&V-organisatie zou volgens de projectteams eveneens bijdragen aan het vergroten van de succeskans. Een projectteam beveelt de ondersteuning van een onafhankelijke externe partij aan om de verschillen in taal, beeldvorming en belangen in beeld te brengen en af te stemmen.

Een enkele keer is gebruik gemaakt van de inschatting van betrokkenen over de tijd die werkzaamheden kosten. Een optelsom van deze inschatting leverde een totaal op dat groter was dan de werkdag van de medewerkers die het werk uitvoerden. In een volgend traject is het zaak om ten alle tijden gebruik te maken van observaties en tijdmetingen, ter voorkoming van een subjectieve inschatting.

Een van de projectteams vanuit de SW-organisatie heeft de quick scan en de analyses door één persoon laten uitvoeren. Wel is vanuit de V&V-organisatie steun geboden. Desondanks bleek het voor de persoon lastig om zonder intern klankbord de quick scan, rapportage en nadere analyses uit te voeren. Ook de doorloopsnelheid kwam in het geding doordat afwezigheid van de een niet kon worden gecompenseerd met aanwezigheid van een ander. Het advies vanuit dit projectteam is dan ook om in alle gevallen de uitvoering hiervan in de handen van twee personen te leggen, vanwege de back up, feedback en doorloopsnelheid van de activiteiten.

Vanuit de SW-organisatie kwam het signaal dat er voorafgaande aan de samenwerking onvoldoende bewustwording bestond over de consequenties van de tijdsinvestering die het voor de SW-organisatie met zich meebrengt en de mogelijkheden voor plaatsing in de V&V-organisatie. Alle drie de deelnemende SW-organisaties hebben ongeveer zes uur besteed aan het creëren van draagvlak binnen de V&V-organisatie. Het kostte hen daarbij twee dagen tijdsinvestering om de quick scan uit te voeren en de resultaten ervan te beschrijven. Vervolgens is nog door de twee SW-organisaties die al zover waren, veertig uur besteed aan de uitvoering van de nadere analyses, het schrijven van het bedrijfsadvies en het presenteren ervan aan de V&V-organisatie.

Alle drie de deelnemende SW-organisaties hebben geen eerdere ervaring in de V&V. Dat heeft invloed gehad op de tijdsinvestering. In een volgend traject rondom de toepassing van de methode Functiecreatie is het voor de SW-organisatie van belang om voorafgaande aan de activiteiten een beeld te hebben van het reeds bestaande draagvlak en de interne ervaring in de V&V-sector. Dit is nodig om een goede inschatting te maken van de te verwachten tijdsinvestering in relatie tot de mogelijkheden tot plaatsing.

In een V&V-organisatie verliep de planning minder soepel, in de andere V&V-organisaties speelde dit niet. De projectteams zijn het er over eens dat in alle gevallen het beter is om de quick scan en de nadere analyse vlak achter elkaar te plannen. Dit met het oog op het vasthouden van de aandacht voor het traject en de commitment binnen de organisaties.

Bij de analyse van de werkprocessen bleek in eerste instantie alleen het takenpakket van het gediplomeerde zorgpersoneel te zijn meegenomen. Dit was niet conform de methode waarin wordt aangegeven alle uitvoerende disciplines te betrekken bij de analyses. In vervolotrajecten zullen de deelnemende projectteams dit vanaf het begin gaan toepassen.

Ook wordt aangegeven dat de gehanteerde methodiek zorgt voor een gemeenschappelijk taalgebruik: de taal over taken is de taal van de werkgever. Alle projectteams vanuit de V&V-organisaties bevelen aan om standaard rekening te houden met de taal van de werkgever; dat creëert vertrouwen en zorgt voor medewerking.

#### Stap 4      Selectie en Plaatsing

De projectteams zijn in het algemeen tevreden over de wijze waarop de werving en selectie van de kandidaten heeft plaatsgevonden. Wel blijkt een V&V-organisatie enkele open sollicitaties te hebben ontvangen van SW-medewerkers van de deelnemende SW-organisatie; los van de afspraken tussen beide organisaties over werving en selectie. In een volgend traject wordt aanbevolen heldere afspraken te maken over de te volgen procedure.


De voorkeur van de projectteams van de SW-organisaties gaat uit naar het begeleiden van de potentiële kandidaten tijdens het kennismakings- of sollicitatiegesprek. Vanuit een V&V-organisatie is de voorkeur uitgesproken voor het volgen van de normale procedures, waarbij er geen begeleiding aanwezig is. De overige V&V-organisaties hebben hier niets over genoemd. Wel hebben alle V&V-organisaties aangegeven een keuze te willen maken uit meerdere kandidaten, zoals dat bij andere sollicitaties ook het geval is.

De voorbereidingen op het werk zijn bij de twee V&V-organisaties, in samenwerking met de SW-organisaties conform planning verlopen. Kandidaten zijn voorafgaande aan plaatsing getraind en voorbereid op het werken in de V&V en daarna nog begeleid in de werksituatie, of zijn in de eerste week opgevangen en goed begeleid in de uit te voeren werkzaamheden.

In de evaluatiebijeenkomsten blijkt dat het begeleiden tijdens ziekte of het omgaan met verlof nog niet aan de orde te zijn geweest, echter wel punt van aandacht. Dit omdat het onduidelijk is waar de verantwoordelijkheid hiervoor ligt. In een volgend traject moeten er, voordat de nieuwe medewerker met een SW-status wordt geplaatst, afspraken worden gemaakt tussen de V&V-organisatie en de SW-organisatie.

Het initiatief hiervoor ligt bij de SW-organisatie omdat zij 'de detacheerder' zijn en verwacht kan worden dat zij omtrent dit onderwerp over meer kennis beschikken dan een V&V-organisatie. Het betreft afspraken over de cultuur rondom vakantie, vrije dagen en kort- en langdurend ziekteverzuim. Ook moet onderzocht worden wat de verschillen zijn in de CAO rondom onregelmatigheidstoeslag en verplichte vrije dagen. De inlener is de aanspreekpunt voor de SW-medewerker wat betreft kortdurend verzuim.

De projectteams geven unaniem aan dat het van belang is om de begeleiding goed te regelen. Duidelijke afspraken maken over wie begeleidt en wie niet, bleek noodzakelijk.

 *"In het begin wisten de medewerkers met een SW-status niet wie ze wel en niet konden aanspreken. Nu is er duidelijkheid geschapen, nu hebben de SW-medewerkers een vaste begeleider. Dat is de VIG-er die ook de medicijnen uitdeelt aan de bewoners."*

De projectteams zijn het erover eens dat de begeleiding planmatig moet worden aangepakt en dat er heldere procedures over dienen te worden afgesproken. En, voordat medewerkers met een SW-status geplaatst worden, moet het duidelijk zijn voor de werkgever wat deze kan verwachten aan begeleiding vanuit de SW-organisatie.

Een ander aandachtspunt bij de plaatsing betrof de overgebleven takenpakketten van het hoger opgeleid zittend personeel. In de evaluatiebijeenkomst wordt duidelijk dat dit punt onvoldoende aandacht heeft gekregen, hetgeen heeft geleid tot onduidelijkheid over invulling van tijd en uitvoering van werkzaamheden. Het is duidelijk dat in een volgend traject de V&V-organisatie de ruimte moet nemen om de consequenties voor het zittend personeel te bestuderen en met hen erover te communiceren.

Ook is van belang dat het hoger opgeleid personeel er vertrouwen in heeft dat de taken die uit hun takenpakket zijn gehaald, door de anderen worden uitgevoerd. Dat vertrouwen bleek er niet altijd te zijn. In volgende trajecten is het zaak om het hoger opgeleid, meer ervaren personeel hierover goed te instrueren. Dat betekent ook dat het takenpakket voor de nieuwe medewerker met een SW-status helder moet worden beschreven zodat er vanuit beide kanten duidelijkheid bestaat over wie wat doet.

## Het totale traject

Het project betrof de ontwikkeling en toepassing van de methodiek Functiecreatie in de V&V. Dat betekende dat voorafgaande aan de uitvoering van het project wel een beeld bestond van de activiteiten die plaats zouden gaan hebben, echter geen beeld van de precieze inhoud van de activiteiten en de tijdsinvestering die er mee gepaard zou gaan. Dit had volgens de projectteams invloed op de planning van de activiteiten.

In een volgende samenwerking rondom de toepassing van de methodiek zouden alle projectteams gebruik maken van een heldere procedurebeschrijving, met doorlooptijden en resultaten, zodat alle betrokkenen weten wat wanneer waar gaat gebeuren, wie er bij betrokken is en met welk resultaat.

Tot zover de leer- en verbeterpunten. Alle zijn verwerkt in de handreikingen die in het kader van dit project zijn ontwikkeld.