



Een eerste blik

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

November 2012

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

Auteur: Brigitte van Lierop



Index

Inleiding	1
Werkwijze inventarisatie	2
Resultaten inventarisatie SW-organisaties	3
Inleiding.....	3
Resultaten	3
Conclusie	4
Ervaringen SW-organisaties	5
Inleiding.....	5
Vorbereidende fase.....	5
Analysefase	7
Selectie en matching fase	7
Implementatiefase	8
Tenslotte, enkele adviezen	8
Resultaten inventarisatie V&V organisaties	10
Inleiding.....	10
Resultaten	10
Ervaringen V&V organisaties	14
Inleiding.....	14
Vorbereidende fase.....	14
Analysefase	15
Selectie en matching fase	15
Implementatiefase	15
Tenslotte, enkele adviezen	16
Resultaten onderzoek WGV Zorg en Welzijn.....	17
Ervaringen Slotervaart project.....	18
Inleiding.....	18
Ervaringen tijdens de werving en selectie	18
Ervaringen in de begeleiding.....	19
Ervaringen in de communicatie	20
Afsluitend	21
Tenslotte	21
Bijlage.....	22

Inleiding

In de komende tijd zullen de tekorten in de zorgsector oplopen; de behoefte aan geschoold personeel neemt toe en aan de kant van het aanbod is een duidelijke afname te zien. In de sector wordt op verschillende wijzen gewerkt om dit probleem op een adequate wijze aan te pakken. Een van projecten die hier op gericht is, is het project Functiecreatie in de V&V waarin op een innovatieve wijze wordt gewerkt om de komende tekorten binnen de zorgsector op te lossen. Functiecreatie is het allesomvattende woord voor het anders inrichten van bedrijfsprocessen en het afsplitsen van taken, waardoor hoger geschoold personeel beter kan worden ingezet voor het werk waarvoor ze zijn opgeleid. Eenvoudige taken worden samengevoegd tot een of meerdere functies en opnieuw opgenomen in de werkprocessen. Deze functies zijn vervolgens geschikt voor werknemers die anders buiten het werkproces zouden vallen omdat ze niet in bestaande functies kunnen worden ingevoegd.

In dit project is sprake van het ‘mes laten snijden aan twee kanten’. Niet alleen worden de komende tekorten aangepakt, tegelijkertijd worden arbeidsmogelijkheden ontwikkeld voor mensen die nu buiten de reguliere arbeidsmarkt staan en die daarmee kansen krijgen om hiervan deel uit te gaan maken. In dit project gaat het om mensen uit de Sociale Werkvoorziening.

Ten behoeve van dit project is een inventarisatie uitgevoerd binnen de VVT-sector. Enerzijds om een inzicht te krijgen in de stand van zaken rondom de huidige inzet van functiecreatie en anderzijds om te leren van de ervaringen die hiermee zijn opgedaan. Dit verslag geeft de resultaten weer van deze inventarisatie.

Werkwijze inventarisatie

Om te achterhalen of en zo ja, welke activiteiten in de VVT-sector plaatsvinden of hebben plaatsgevonden, zijn twee kanalen ingezet, enerzijds via de SW-organisaties en anderzijds via de VVT-organisaties.

De SW-organisaties zijn benaderd via een directe mailing vanuit Cedris¹ naar de managers arbeidsintegratie. Hiervoor is een informatietekst opgesteld en is een drietal vragen geformuleerd, gericht op het in beeld brengen van de activiteiten op dit terrein. In totaal zijn 91 managers benaderd; achttien van hen hebben de vragen beantwoord en geretourneerd.

De VVT-organisaties zijn benaderd via een oproep in de digitale nieuwsbrief om de vragen in te vullen en te retourneren. Hiervoor is eveneens een passende informatietekst opgesteld en een aantal vragen geformuleerd. Deze nieuwsbrief is verstuurd naar 425 organisaties, met verschillende locaties. Vanuit de VVT-organisaties hebben 146 respondenten de vragen geheel of gedeeltelijk beantwoord en geretourneerd.

Uit de lijst van respondenten vanuit de SW-organisatie die hebben aangegeven ervaring te hebben, zijn acht organisaties geselecteerd om nadere informatie te verzamelen. De acht SW-organisaties zijn geselecteerd op basis van de duidelijke aanwezigheid van activiteiten op het gebied van functiecreatie. Aan hen is via de mail een uitgebreide vragenlijst gestuurd met de vraag deze in te vullen en te retourneren. Ook hebben ze de mogelijkheid gekregen om de vragen telefonisch te beantwoorden. Vijf organisaties hebben gereageerd en hun antwoorden zijn verwerkt in 'Ervaringen SW-organisaties'. Van de overigen is geen reactie ontvangen.

Uit de lijst van respondenten vanuit de VVT-organisatie die hebben aangegeven ervaring te hebben, zijn eveneens acht organisaties geselecteerd om nadere informatie te verzamelen. De VVT-organisaties zijn geselecteerd op basis van de duidelijke aanwezigheid van activiteiten op het gebied van functiecreatie. Aan hen is via de mail uitgebreide vragenlijst gestuurd met de vraag deze in te vullen en te retourneren. Ook hebben ze de mogelijkheid gekregen om de vragen telefonisch te beantwoorden. Vier organisaties hebben hierop gereageerd, waarbij een organisatie aan heeft gegeven vanwege omstandigheden niet te kunnen deelnemen. De antwoorden van de drie organisaties zijn verwerkt in 'Ervaringen VVT-organisaties'. Van de overigen is geen reactie ontvangen.

Naast de inventarisatie naar bestaande praktijken ten behoeve van het vergroten van de kans op succes, wordt gebruik gemaakt van reeds door de projectuitvoerders ontwikkeld materiaal op dit terrein. Ook wordt gebruik gemaakt van de inventarisatie vanuit de werkgeversvereniging Zorg en Welzijn in het oosten van Nederland naar praktijken in de VVT-sector op dit terrein.

En tenslotte is gebruik gemaakt van de ervaringen uit het Slotervaartproject in Amsterdam waarbij Wajongeren met behulp van onder meer herontwerp van werkprocessen aan de slag kunnen in een ziekenhuis. Hiervoor heeft een diepte-interview plaatsgevonden met een van de projectleiders van het Slotervaart project.

¹ Cedris is de werkgeversvereniging van de SW-organisaties

Resultaten inventarisatie SW-organisaties

Inleiding

Voor de inventarisatie zijn de volgende vragen aan de SW-organisaties gesteld:

- 1 *Heeft u in de afgelopen jaren medewerkers geplaatst (gedetacheerd, begeleid werken) in verpleeg- of verzorgingshuizen?*
 - a. *Zo ja, heeft deze plaatsing plaats gevonden door middel van job carving of het anders inrichten van werkprocessen?*
 - b. *Zo ja, is dit gebeurd op reguliere functies of op additionele werkzaamheden of via gesubsidieerde arbeid?*
 - c. *Zo ja, is dit gebeurd op een structurele basis of een ad hoc basis?*

Resultaten²

Zeventien van de achttien SW-organisaties geven aan dat ze in de afgelopen jaren SW-medewerkers hebben geplaatst in verpleeg- of verzorgingshuizen. Het aantal plaatsingen varieert sterk, van een of enkele medewerkers tot meer dan dertig medewerkers in een VVT-organisatie.

Het betreft veelal plaatsing in detachingsvorm, bij enkele plaatsingen is sprake van een begeleid werken-constructie. De functies waarin de SW-medewerkers aan de slag gaan, zijn vaak in de ondersteunende en facilitaire hoek te vinden. Denk aan medewerker technische dienst, medewerker productiekeuken, medewerker huishoudelijke dienst.

Vaak zijn SW-medewerkers geplaatst op reguliere vacatures, waarbij vervolgens een loonwaarde is bepaald, dan wel enige aanpassingen zijn gerealiseerd. Soms is gebruik gemaakt van job carving en in enkele gevallen zijn de werkprocessen anders ingericht om de plaatsing van SW-medewerkers te realiseren. Een voorbeeld hiervan is het creëren van een 18-urige functie van huishoudelijk medewerker in een verpleegunit met geriatrie bewoners, waarin het takenpakket bestaat uit het uitdelen van incontinentiemateriaal, het opruimen van de schone was van de bewoners en in de groepsruimte de bewoners ondersteunen bij de maaltijden en toezicht houden. Een ander voorbeeld betreft het creëren van een afdeling cliënt transport, waarbij het takenpakket bestaat uit enerzijds het brengen en halen van bewoners naar bijvoorbeeld de kapper, huisarts of andere activiteiten en anderzijds een aantal aanvullende facilitaire activiteiten, zoals het schoonhouden van het terras en het klaarzetten van ruimtes voor de verschillende activiteiten.

In alle gevallen is sprake van gesubsidieerde arbeid. Drie SW-organisaties plaatsen medewerkers zowel in reguliere als in additionele functies, vijf organisaties hebben medewerkers op reguliere functies geplaatst en vier SW-organisaties hebben medewerkers in additionele functies geplaatst. Van de overige organisaties zijn deze gegevens niet bekend. Bij veertien van de achttien SW-organisaties betreft het langdurige plaatsingen op basis van een detachingsconstructie.

² De resultaten van deze inventarisatie zijn eveneens weergegeven in een schema, zie bijlage.

Conclusie

Overall gezien is het aantal SW-organisaties waarin met job carving en het anders inrichten van werkprocessen, gering. In een aantal SW-organisaties wordt gewerkt met job carving en functiecreatie. In de meeste gevallen betreft het de creatie van additionele functies, in enkele gevallen betreft het reguliere functies. Onduidelijk is of deze functies reeds vooraf bestonden en ingevuld zijn of dat deze daadwerkelijk zijn gecreëerd. Ook is vaak sprake van langdurige detachingsconstructies.

De ervaringen van de SW-organisaties met deze vormen van plaatsing worden beschreven in de volgende paragraaf.

Ervaringen SW-organisaties

Inleiding

Het doel van deze inventarisatie van praktijkervaringen is het vergaren van kennis rondom de plaatsing van SW-medewerkers in de VVT-sector teneinde deze kennis optimaal te kunnen inzetten bij nieuwe initiatieven in de VVT. In dit geval het initiatief om binnen de V&V te werken aan het bevorderen van de duurzame inzetbaarheid van de gediplomeerde verzorgenden door het anders inrichten van werkprocessen, het veranderen van bestaande takenpakketten en het creëren van nieuwe, ondersteunende en voornamelijk elementaire functies, toegankelijk voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt.

Vanuit dat perspectief is het voor de huidige en nieuwe initiatiefnemers mogelijk van belang om inzicht te hebben in de wijze waarop het contact met de VVT-organisatie is gelegd en met wie, als ook de wijze waarop de analyses hebben plaatsgevonden, de werving en selectie en tenslotte de wijze waarop de implementatie is gerealiseerd en welke bevorderende en belemmerende factoren bij alle onderdelen een rol spelen. We beschrijven deze praktijkervaringen.

Vorbereidende fase

Het contact vanuit de SW-organisatie met de VVT-organisatie is op verschillende wijze tot stand gekomen, alsook om verschillende redenen. Een organisatie meldt dat zij de lokale politiek, zoals de wethouders met de portefeuille welzijn, hebben ingeschakeld om te kijken of zij de VVT zouden kunnen warm maken om mensen uit de SW en WWB te laten instromen. Dit vanuit de social return gedachte. Dat bleek een goede weg, de VVT-organisaties in de regio staan open voor deze weg en hebben inmiddels een intentieverklaring getekend om door te gaan. Een andere SW-organisatie meldt gerichte acquisitieactiviteiten te hebben ondernomen richting VVT, daarbij gebruik makend van het bestaande informele netwerk. Ook dat blijkt te werken. Het contact komt ook tot stand door één op één contacten tussen personen, om vanuit de SW-organisatie 'eens te praten over de ontlasting van het verzorgend personeel' van de VVT-organisatie.

Vaak zijn er al langdurige contacten tussen leidinggevenden van de ondersteunende diensten binnen de VVT-organisatie. Deze contacten worden warm gehouden en samen wordt gekeken of er nog meer mogelijkheden bestaan voor SW-medewerkers. Dat blijkt vaak het geval. Het gaat dan om functies als schoonmaak, archiefbeheer, medewerkers beddencentrale, keukenmedewerker, medewerker technische dienst. Ook komt het voor dat er op twee niveaus wordt ingestoken. Dan zijn er op management niveau overleggen tussen VVT-organisaties en SW-organisaties over plaatsing van medewerkers, en tegelijkertijd is er op uitvoerend niveau contact vanwege de kansen die reguliere vacatures bieden, mits aanpassingen mogelijk zijn.

De contacten verlopen daarmee zowel via de hoogste lijnen, langs de raden van bestuur en het hoger management, langs de lijn van het middenmanagement in de VVT-organisatie als langs de lijn van personeelsmanagement en direct leidinggevenden.

De partijen waarmee gesproken wordt over de plaatsing van SW-medewerkers zijn deels enthousiast, deels terughoudend in hun reactie op deze plannen. SW-organisaties melden dat uitvoerende professionals enthousiast reageren omdat de plaatsing leidt tot een ontlasting van hun takenpakket; deze professionals wilden graag meewerken aan het laten slagen van de plaatsing. Als het contact in eerste instantie op bestuurlijk en hoger management niveau plaatsvindt, wordt eerder gevraagd naar financiële consequenties en een win-situatie in de cliënten dienstverlening.

Een SW-organisatie merkt dat er tegelijkertijd met de eigen acties richting VVT-organisatie, acties plaatsvinden vanuit de gemeente in relatie tot de Wet Werk en Bijstand. De VVT-organisatie spreekt de voorkeur uit voor 'gratis plaatsing' vanuit de WWB, waarbij het hen niet duidelijk was dat zij dan zelf voor de begeleiding moeten zorgen. In geval van detachering vanuit de SW-organisatie wordt alle begeleiding geregeld en zit er inderdaad een kostenplaatje aan vast. Dit type 'concurrentie' heeft een negatieve impact op hun eigen handelen, zo ervaren zij.

P&O-functionarissen zijn veelal relatief terughoudend, zo is de ervaring van de SW-organisaties als het over plaatsing van medewerkers gaat. Kansen worden voornamelijk gezien in de ondersteunende diensten en het differentiëren van bestaande functies is niet altijd bespreekbaar. Ook worden door hen de beperkte inzet, het mogelijke ziekteverzuim en de mogelijk mindere arbeidsmotivatie genoemd als belemmerende aspecten voor plaatsing. Een andere belemmering vormen de vrijwilligers die kosteloos werken en de taken verrichten die de SW-medewerkers in de ogen van de VVT-organisatie zouden kunnen uitvoeren. En tenslotte zijn er bepaalde functies binnen de VVT-organisatie die worden beschouwd als 're-integratie functie', vanuit de Wet Verbetering Poortwachter en ook deze kunnen niet door SW-medewerkers worden ingevuld.

Enthousiasme is er ook als het management van de VVT-organisatie meedenkt over de mogelijke functies die de SW-medewerker zou kunnen vervullen. Dan blijken er op verschillende plekken kansen te liggen, op plekken waar in eerste instantie niet aan wordt gedacht.

Wat **bevorderend** werkt in de eerste contacten, aldus de SW-organisaties die deze vraag hebben beantwoord, is het goede contact tussen de jobcoach/consulent en het middenmanagement van de VVT-organisatie. Ook de inzet van social return, het doelgericht en resultaatgericht werken, met een voortvarend team en een daadkrachtige werkleider werkt bevorderend bij het realiseren van mogelijkheden voor plaatsing van SW-medewerkers. De contacten op verschillend niveau tegelijk blijkt effectief, korte lijnen en vooral het verkennen van mogelijkheden op praktisch niveau en het aandragen van praktische oplossingen op praktische vragen.

Het eigen management van de SW-organisatie kan **belemmerend** werken, door nog traditioneel te denken en te handelen in zorg en veel minder in arbeid. Onduidelijkheid over verantwoordelijkheden werkt eveneens belemmerend: onder meer de onduidelijkheid over wie communiceert over wat met wie, en wie is en moet worden betrokken bij de eerste contacten. Een plan hiervoor opstellen werkt weer bevorderend.

Analysefase

Analyses in de zin van het anders inrichten van werkprocessen hebben veelal niet plaatsgevonden. In een enkel geval heeft de SW-organisatie een analyse gemaakt van taken die uitgevoerd kunnen worden door een van hun medewerkers.

In de meeste gevallen houdt de 'analysefase' een zoektocht in naar mogelijke aanpassingen van bestaande functies in de vorm van job carving. Ook wordt in gesprekken met VVT-organisaties gebrainstormd over behoeften en de mogelijke inzet van SW-medewerkers in bepaalde functies. De gezamenlijke brainstormen worden positief, zij het soms voorzichtig positief ontvangen door de VVT-organisatie en leveren meer mogelijkheden op dan voorheen verwacht. Ook is er meer inzicht in ieders organisatie, doelen, wensen, diensten en mogelijkheden. En meer inzicht in waar mogelijkheden liggen, waar functies samengesteld kunnen worden en nieuwe functies gecreëerd kunnen worden en welke instrumenten daarvoor beschikbaar zijn. Het komt tenslotte ook voor dat de SW-organisatie niet wordt betrokken bij de zoektocht naar interne mogelijkheden.

Een gedeelde visie waarin de economische en maatschappelijke meerwaarde voor beide organisaties in beeld kan worden gebracht, blijkt **bevorderend** te werken op het 'analyseren' van mogelijkheden. Een onduidelijke taakverdeling in deze fase blijkt **belemmerend** te werken op de voortgang en het 'analyseren' van mogelijkheden.

Selectie en matching fase

Een aantal SW-organisaties zetten instrumenten als Dariuz en 2ttm (www.2ttm.nl) in om de match te vinden tussen de functies die uit de 'analyse' zijn gekomen en de mogelijke kandidaten in de eigen SW-organisatie. Ook wordt gebruik gemaakt van klantprofielen en cv's. In een enkel geval heeft het management van de VVT-organisatie een aantal taken geselecteerd en samen met de SW-organisatie een functieprofiel opgesteld en vervolgens is de SW-organisatie op zoek gegaan naar een kandidaat. Er lijkt sprake van een transitie van functiegericht matchen naar competentiegericht matchen. Bij de selectie en matching zijn vanuit de VVT-organisatie vaak de afdelingen P&O betrokken, als ook de zorgmanagers en direct leidinggevenden. Vanuit de SW-organisatie betreft het veelal de consultants en job coaches die betrokken zijn.

Binnen de SW-organisaties worden voorbereidende gesprekken gevoerd met potentiële kandidaten. Een deel van hen – vaak meerdere kandidaten – wordt voorgedragen als kandidaat voor de functie. Met deze kandidaten wordt in de VVT-organisatie een intakegesprek gevoerd en ook worden door de SW-organisatie voorstellingsgesprekken georganiseerd. In de meeste gevallen is het aan de VVT-organisatie om te bepalen wie er voor de 'nieuwe' functie in aanmerking komt.

Bij de selectie en matching werkt **bevorderend** als de 'nieuwe functie' aansluit bij de wensen van de doelgroep. Korte lijnen, contacten op verschillende niveaus, matching op basis van benodigde vaardigheden en de deskundigheid van consultants werken eveneens bevorderend voor het laten slagen van de selectie en matching. Het werkt **belemmerend** als er functies zijn 'gemaakt' die vrijwel niet aansluiten bij de competenties van de medewerker van de SW-organisatie.

Implementatiefase

De nieuwe werknemers met een SW-status horen vaak in een gesprek wat de nieuwe functie inhoudt; zowel vanuit de kant van SW-organisatie als vanuit de kant van de VVT-organisatie. Ook wordt er vrijwel altijd een oriëntatie op de werkplek georganiseerd. De collega's worden, vaak in teamoverleggen, via hun leidinggevende op de hoogte gesteld van de komst van de nieuwe werknemer met een SW-status. Het inwerken vindt vervolgens plaats door leidinggevend en/of door job coaches.

De kwaliteit van de zorg verbetert, hetgeen **bevorderend** werkt op duurzame plaatsing van de werknemer met een SW-status. Regelmatig overleg tussen leidinggevende, werknemer en SW-organisatie werkt eveneens bevorderend.

Als de ondersteuning en begeleiding van de nieuwe collega met een SW-status veel tijd in beslag neemt, dan werkt dit **belemmerend** op de kans op duurzame plaatsing. Het leidt op die wijze niet tot een taakverlichting, hetgeen veelal de voornaamste reden van plaatsing is. Als dit alleen aan het begin het geval is, is het te overzien maar moet wel duidelijk zijn dat de ondersteuning en begeleiding een tijdelijk karakter heeft. De mogelijke bedreiging voor de banen van het zittend personeel werkt eveneens belemmerend; de verschuiving van taken heeft immers gevolgen voor het zittend personeel. Als de nadruk wordt gelegd op 'het meer kunnen toekomen aan werk op het eigen niveau', werkt dit weer stimulerend en daarmee bevorderend op de kansen op duurzame plaatsing. De aanwezigheid van externe ondersteuners kan belemmerend werken, hetgeen weer kan worden ondervangen door de externe ondersteuning te richten op de leidinggevend en.

Tenslotte, enkele adviezen

Vanuit de deelnemende SW-organisaties wordt een aantal adviezen gegeven aan SW-organisaties en VVT-organisaties die gezamenlijk aan functiecreatie willen werken. Het betreft de volgende adviezen:

- Zorg voor korte lijnen met het middenmanagement
- Zorg voor een goed draagvlak bij de collega's op de werkvloer
- Ga met een 'open mind' op zoek naar passende werkzaamheden
- Ga uit van de mogelijkheden en hou rekening met beperkingen
- Zorg voor ingangen en zoek naar gedeelde visies
- Maak ruim de tijd om vooroordelen over bijvoorbeeld ziekteverzuim te bespreken
- Denk out of the box
- Maak gebruik van cafeteria model
- Maak de voordelen zichtbaar: bijvoorbeeld door werknemers met een SW-status eenvoudiger taken te laten uitvoeren krijgen vaste, duurdere medewerkers meer ruimte voor gekwalificeerde taken met als gevolg een toename van effectiviteit en efficiency, hetgeen een belangrijk argument is voor lijnfunctionarissen
- P&O'ers zijn vaak ontvankelijk voor argumenten als taakverruiming voor de vaste medewerkers met als bijkomend voordeel: meer arbeidsvreugde en wellicht minder ziekteverzuim

En,

- Leg de contacten met de VVT-organisatie op verschillende niveaus: op de werkvloer, bij het management en bij P&O
- Zorg dat de werkvloer altijd betrokken wordt bij de beslissingen; het zijn de collega's en de direct leidinggevende die in de praktijk voor een passende werkplek en de begeleiding moeten zorgen
- Maak gebruik van succeservaringen
- Heb oog voor de hiërarchische en onderlinge verhoudingen in de organisatie
- Belangrijkste: heb veel geduld. Zaadjes planten, water geven en later oogsten!
- Sluit aan bij bestaande relaties en afspraken
- Begin klein, niet te breed
- Ga altijd uit van de wensen en vragen van de VVT organisatie
- Communiceer tijdig en eenduidig, ook over consequenties voor organisatie en personeel
- Geef duidelijke informatie over de benodigde begeleiding van de werknemer
- Toon deskundigheid!

Tot zover de SW-organisaties

Resultaten inventarisatie V&V organisaties

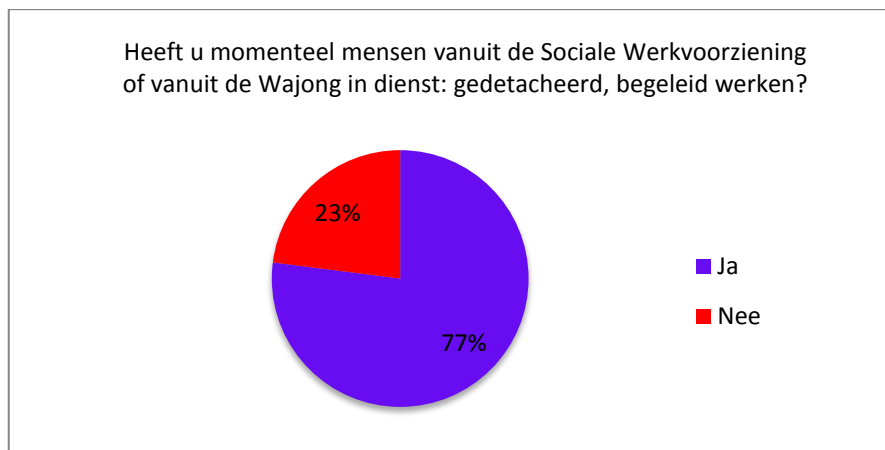
Inleiding

Ten behoeve van de inventarisatie zijn de volgende vragen aan de VVT-organisaties gesteld:

- 1 *Heeft u momenteel mensen vanuit de Sociale Werkvoorziening of vanuit de Wajong in dienst? (voor 'in dienst', lees: gedetacheerd, begeleid werken)*
 - a *Zo ja, om hoeveel werknemers uit de Sociale Werkvoorziening en om hoeveel Wajongeren gaat het?*
- 2 *Is er een structurele samenwerking tussen uw organisatie en een SW bedrijf?*
- 3 *Heeft u vormen van functiedifferentiatie ontwikkeld, gericht op het plaatsen van mensen met een beperking?*
- 4 *Heeft u in de afgelopen jaren een of meerdere Wajongers in dienst (gedetacheerd, begeleid werken) gehad voor een periode van zes maanden of langer?*
 - a *Zo ja, is het in dienst nemen van Wajongers gebeurd op reguliere functies, op additionele werkzaamheden of via gesubsidieerde arbeid?*
 - b *Zo ja, is het in dienst nemen van Wajongers gebeurd op een structurele basis of een ad hoc basis?*
- 5 *Heeft u in de afgelopen jaren een of meerdere medewerkers vanuit de Sociale Werkvoorziening in dienst (gedetacheerd, begeleid werken) gehad voor een periode van zes maanden of langer?*
 - a *Zo ja, is het in dienst nemen van medewerkers vanuit de Sociale Werkvoorziening gebeurd op reguliere functies, op additionele werkzaamheden of via gesubsidieerde arbeid?*
 - b *Zo ja, is het in dienst nemen van medewerkers vanuit de Sociale Werkvoorziening gebeurd op een structurele basis of een ad hoc basis?*

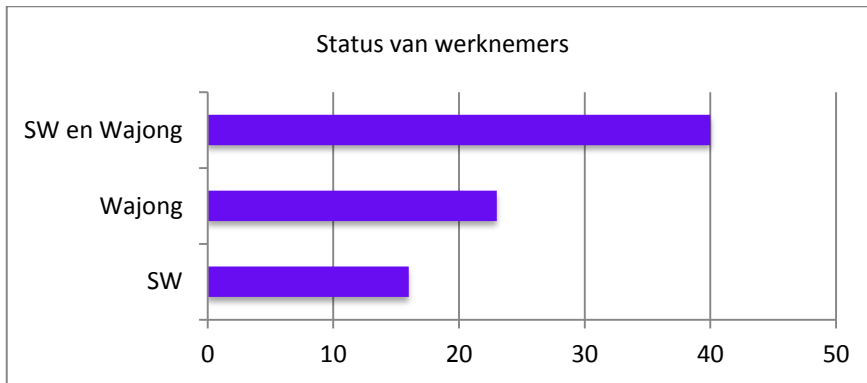
Resultaten

Er hebben in totaal 146 VVT-organisaties deelgenomen aan de digitale enquête. Van deze totale groep deelnemers zijn er 112 organisaties die momenteel werknemers vanuit de Sociale Werkvoorziening en/of met een Wajong-status in dienst hebben.

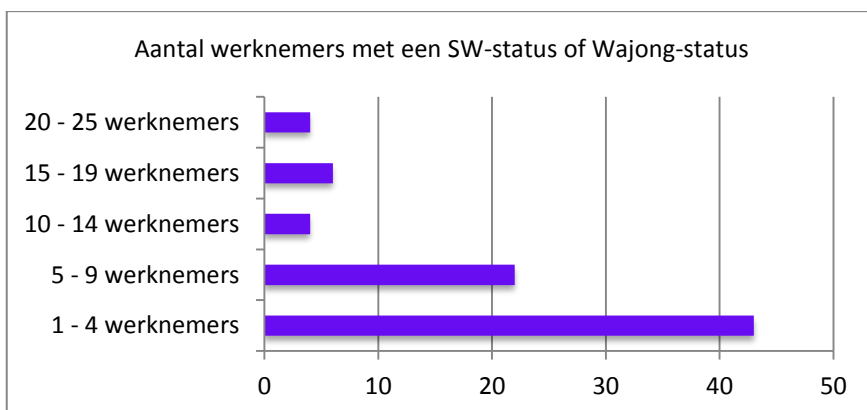


Op de vraag hoeveel werknemers met een SW- of Wajong-status de VVT-organisatie in dienst heeft, antwoorden 79 van de 112 VVT-organisaties.

Veertig organisaties hebben zowel werknemers met een SW-status in dienst als werknemers met een Wajong-status. Zestien organisaties hebben alleen werknemers met een SW-status en 23 organisaties hebben alleen werknemers met een Wajong-status.



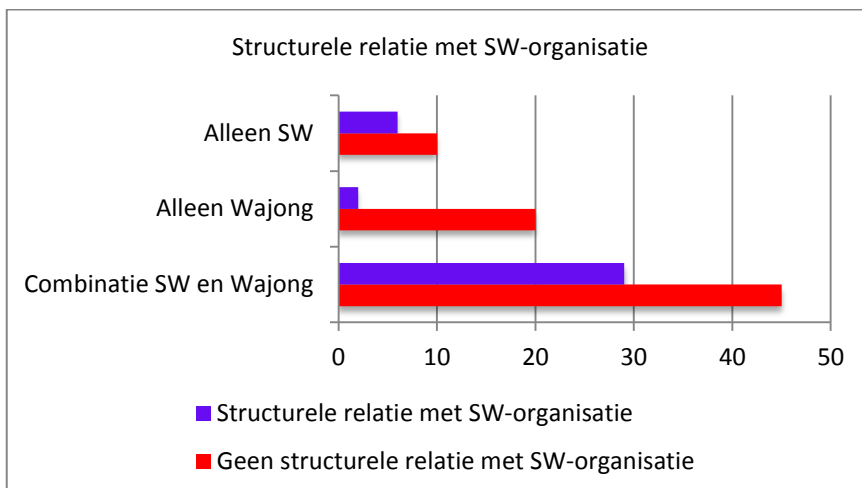
Van de VVT-organisaties die hebben ingevuld hoeveel werknemers met een SW-status of Wajong-status bij hen werkzaam zijn (n=79), heeft ongeveer de helft (n=43) één of enkele werknemers in dienst. Een op de vier organisaties (n=22) heeft vijf tot negen werknemers in dienst; de overigen (n=14) hebben tien of meer werknemers in dienst, met een uitschieter van één organisatie met 25 werknemers met een SW-status of Wajong-status.



In totaal werken er momenteel 452 werknemers met een SW-status of Wajong-status bij deze 79 VVT-organisaties.

Een structurele relatie

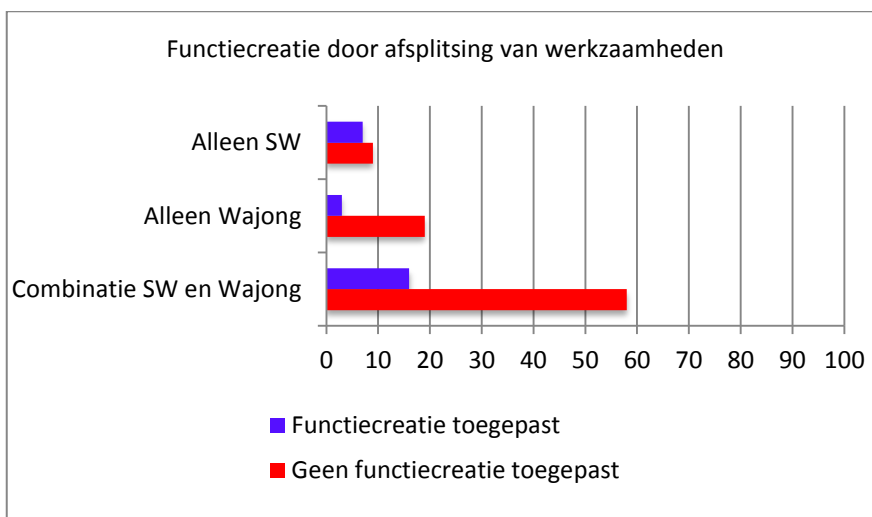
Eén op de drie VVT-organisaties met werknemers met een SW-status of Wajong-status heeft een structurele relatie met een SW-organisatie. VVT-organisaties bij wie alleen werknemers met een Wajong-status werkzaam zijn, hebben vrijwel geen structurele relatie met een SW-organisatie. Voor VVT-organisaties bij wie alleen werknemers met een SW-status werkzaam zijn is een structurele relatie eerder te verwachten. Toch heeft minder dan de helft van hen een structurele relatie met een SW-organisatie.



Een minderheid van de VVT-organisaties bij wie zowel werknemers met een SW-status als werknemers met een Wajong-status werkzaam zijn, heeft een structurele relatie met een SW-organisatie, een meerderheid geeft aan dat niet te hebben.

Functiecreatie door afsplitsen van werkzaamheden

Een klein aantal VVT-organisaties heeft (n=26), ten behoeve van de plaatsing van mensen met een beperking, een deel van de bestaande takenpakketten van het zittend personeel afgesplitst om zo een nieuw takenpakket voor een werknemer met een SW-status of Wajong-status te creëren. .

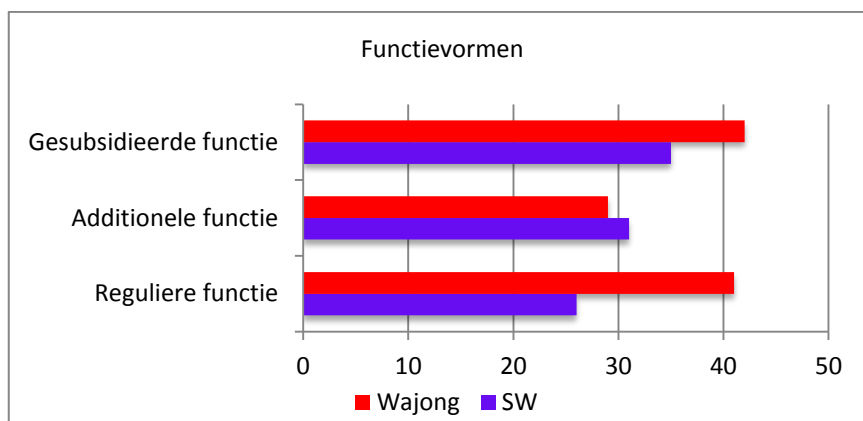


Bij een zevental VVT-organisaties bij wie alleen werknemers met een SW-status werkzaam zijn, zijn werkzaamheden afgesplitst van de zittende werknemers. Dat geldt voor een drietal VVT-organisaties bij wie alleen werknemers met een Wajong-status werkzaam zijn. Zestien van de 'combinatie-organisaties' hebben eveneens werkzaamheden bij zittende werknemers afgesplitst en nieuwe functies gecreëerd; de overigen geven aan dit niet te hebben gedaan.

En in de afgelopen jaren

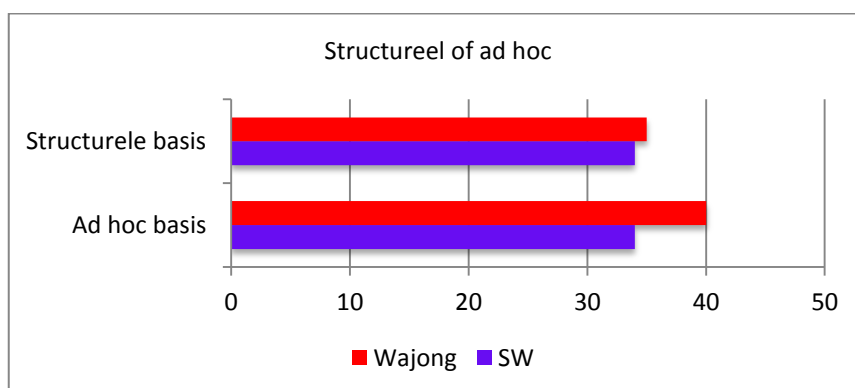
De helft van de organisaties die momenteel geen werknemers met een SW-status of Wajong-status in dienst hebben, had dat in het verleden wel. Een klein aantal (n=11) heeft nu wel werknemers in dienst terwijl ze dat in het verleden niet hadden.

In totaal 67 VVT-organisaties hadden in het verleden een of meerdere werknemers met een *Wajong-status* in dienst. Deze werknemers werkten in reguliere functies (bij twee op de drie organisaties) maar ook in additionele functies (bij de helft van de organisaties). Dit kunnen dezelfde VVT-organisaties zijn omdat een groot aantal aan meerdere werknemers met een Wajong-status werk aanbod. Bij twee op de drie VVT-organisaties betrof het banen waar eveneens subsidie voor beschikbaar was.



In totaal 60 VVT-organisaties hadden in het verleden een of meerdere werknemers met een *SW-status* in dienst. Deze werknemers werkten in reguliere functies (bij een op de drie VVT-organisaties) maar ook in additionele functies (bij de helft van de organisaties). Dit kunnen dezelfde VVT-organisaties zijn omdat een groot aantal van hen aan meerdere werknemers met een SW-status werk aanbod. Bij twee op de drie VVT-organisaties betrof het banen waar eveneens subsidie voor beschikbaar was.

Het aantal organisaties dat aangeeft de plaatsing voor Wajongeren op ad hoc basis te hebben geregeld, ligt iets hoger dan het aantal organisaties dat aangeeft de plaatsing voor Wajongeren structureel te hebben geregeld. Bij de organisaties die plaatsingen voor werknemers met een SW-status hebben gerealiseerd, ligt dit aantal gelijk. Ook hier geldt weer dat binnen één VVT-organisatie verschillende mogelijkheden bestaan.



Ervaringen V&V organisaties

Inleiding

Zoals eerder aangegeven is het doel van deze inventarisatie van praktijkervaringen, het vergaren van kennis rondom de plaatsing van SW-medewerkers in de VVT-sector teneinde deze kennis optimaal te kunnen inzetten bij nieuwe initiatieven in de VVT. In dit geval het initiatief om binnen de V&V te werken aan het bevorderen van de duurzame inzetbaarheid van de gediplomeerde verzorgenden door het anders inrichten van werkprocessen, het veranderen van bestaande takenpakketten en het creëren van nieuwe, ondersteunende en voornamelijk elementaire functies, toegankelijk voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt.

Vanuit dat perspectief is het voor de huidige en nieuwe initiatiefnemers mogelijk van belang om inzicht te hebben in de reden van de VVT-organisaties om arbeidsmogelijkheden te creëren voor medewerkers uit de Sociale Werkvoorziening, wijze waarop het contact met de SW-organisatie is gelegd en met wie, als ook de wijze waarop de analyses hebben plaatsgevonden, de werving en selectie en tenslotte de wijze waarop de implementatie is gerealiseerd en welke bevorderende en belemmerende factoren bij alle onderdelen een rol spelen. We beschrijven deze praktijkervaringen.

Vorbereidende fase

De reden om arbeidsmogelijkheden te creëren voor medewerkers uit de Sociale Werkvoorziening ligt enerzijds in de te verwachten personeelstekorten van mbo-3 verzorgenden en anderzijds op de maatschappelijke verantwoordelijkheid die de VVT-organisaties voelen richting mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Ook wordt de bestaande relatie met een SW-organisatie genoemd, waardoor 'het tot de normale activiteiten behoort om naar mogelijkheden voor SW-medewerkers te kijken'.

In eerste instantie betreft het vooral het creëren van mogelijkheden in de ondersteunende functies. Dit om successen te genereren waardoor er intern, in de VVT-organisatie een positieve beweging op gang kan komen. De gesprekken hierover zijn voornamelijk gevoerd op raad van bestuur, directie en management niveau, waarbij ook de ondernemingsraden zijn betrokken. De initiatieven hiertoe komen zowel vanuit het middenmanagement als vanuit de Raad van Bestuur. De eerste reactie op deze initiatieven is positief, er is een open belangstelling.

Wat **bevorderend** werkt in deze voorbereidende fase is de reële mogelijkheid om met deze werkwijze besparingen te realiseren; daarvoor is vanuit verschillende geledingen van de VVT-organisatie zeker belangstelling. Daarbij is het van belang om eveneens aan te geven dat het om het oplossen van personeelsproblematiek gaat en niet om bezuinigingen door te voeren met een reductie aan banen voor gediplomeerde verzorgenden. Bureaucratie en hokjes denken kan **belemmerend** werken. Een teveel aan betrokken partijen kan eveneens belemmerend werken om zaken in gang te zetten.

Analysefase

De inventarisatie bij de VVT-organisaties is gericht op het verzamelen van voorbeelden van functiecreatie door het anders inrichten van de werkprocessen en het anders toebedelen van taken. Er is voornamelijk vanuit bestaande functies gekeken, of het mogelijk is om door het toepassen van job carving banen te creëren voor medewerkers vanuit de Sociale Werkvoorziening. De reacties van cliënten zijn in het begin enigszins terughoudend, later wordt dit positiever. Enerzijds door het directe contact als SW-medewerkers worden geplaatst, anderzijds door het begrip dat er is bij cliënten om kansen te creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dit geldt eveneens voor een groot deel van het zittend personeel. Een deel blijft in hokjes denken en terughoudend in de toepassing van job carving met als doel om plaatsen te genereren voor SW-medewerkers.

Selectie en matching fase

De selectie en matching vindt grotendeels plaats binnen de SW-organisatie. De VVT-organisatie krijgt vervolgens een aantal kandidaten waaruit een keuze kan worden gemaakt.

De organisaties benoemen geen **bevorderende** factoren. Wat **belemmerend** werkt is de mate waarin er sprake is van een match tussen vraag en kandidaten; vaak blijkt deze match niet voldoende aanwezig. Naar de mening van de VVT-organisaties kan de matching tussen het gevraagde profiel en de mogelijke kandidaten nog een flinke verbeter slag maken.

Implementatiefase

Binnen de VVT-organisatie is een wisselend aantal partijen betrokken bij de plaatsing van de werknemers met een SW-status. Denk aan onder meer de Raad van Bestuur, P&O, midden – en hoger management en directe collega's. In één VVT-organisatie is gericht gewerkt aan het vergroten van de didactische vaardigheden van de direct leidinggevenden en begeleiders in de werksituatie ten behoeve van de betere begeleiding van de nieuwe werknemers met een SW-status. De kandidaten zelf doorlopen veelal een introductiefase, waarin zij de afdeling leren kennen en, omgekeerd de afdeling hen leert kennen.

In de bestaande overlegvormen is aandacht geweest voor de komst van de nieuwe werknemers met een SW-status. Ook is er bij één VVT-organisatie aandacht aan de plaatsing besteed in de eigen nieuwsbrief en via de lijnen van de ondernemingsraad.

Het werkt **bevorderend** voor de duurzaamheid van de plaatsing als er bij voortduring wordt gekeken naar de mate waarin de nieuwe werknemer met een SW-status past en hoe dit te optimaliseren, en de mate waarin de begeleiding en ondersteuning binnen de grenzen valt van wat reëel gevraagd kan worden. Wat **belemmerend** werkt is een tekort aan begeleiding vanuit de SW-organisatie. De begeleiding wordt als nodig ervaren en tegelijkertijd onvoldoende geleverd. Als een VVT-organisatie een betere begeleiding ervaart vanuit andere organisaties die zich met de re-integratie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt richten, is het voor hen 'makkelijk kiezen'.

Tenslotte, enkele adviezen

Vanuit de deelnemende VVT-organisaties wordt een aantal adviezen gegeven aan VVT-organisaties en SW-organisaties die gezamenlijk aan functiecreatie willen werken. Het betreft de volgende adviezen:

- Regel eerst de randvoorwaarden, waaronder het cultuuraspect in de organisatie
- Praat binnen het VVT-team alleen over mogelijkheden en uitdagingen, in plaats van het tijd besteden aan 'de beren op de weg' en argumenten waarom iets niet kan.
- Begin niet te groot, kies een of twee afdelingen
- Begin met een opleidingsafdeling, om de cultuurverandering in te zetten
- Geef werknemers de tijd om te wennen aan 'mensen met andere vaardigheden'
- Regel ten alle tijden adequate begeleiding
- Zorg dat de begeleiding matcht met wat vanuit de VVT-organisatie wordt verwacht
- Neem de tijd om over afspraken met SW-organisaties na te denken, zorg dat de 'voors en tegens' in beeld zijn
- Monitor en evalueer zo veel als mogelijk, om de match tussen vraag en aanbod te blijven waarborgen
- Laat de afdeling beslissen over 'de beste kandidaat'

Tot zover de VVT-organisatie

Resultaten onderzoek WGV Zorg en Welzijn

In de maand juni 2012 heeft WGV Zorg en Welzijn een onderzoek uitgezet onder haar leden met als doel te inventariseren welke ervaringen organisaties hebben met het werken met medewerkers met een arbeidsbeperking. Vragen over voorzieningen voor medewerkers, overheidsregelingen, inzetten van mensen met een arbeidsbeperking in de toekomst en behoefte aan ondersteuning daarbij kwamen aan bod.

In totaal zijn 124 leden van WGV Zorg en Welzijn in de regio Oost-Nederland benaderd, 36 organisaties hebben deelgenomen aan de enquête, waarbij alle werkvelden zijn vertegenwoordigd: van GGZ, gehandicaptenzorg, huisartsen zorg, jeugdzorg, Verpleging, Verzorging en Thuiszorg (VVT), Ziekenhuizen en Welzijn. De VVT sector en de gehandicaptensector zijn echter het meest vertegenwoordigd. Vrijwel alle organisaties (n=31) hebben mensen met een arbeidsbeperking aan het werk, voornamelijk mensen met een WAO/WIA uitkering, maar bij 22 organisaties zijn ook mensen met een SW-uitkering werkzaam. Een op de drie organisaties (n=13) doet dit in het kader van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, terwijl bij tien organisaties 'dit nu eenmaal zo gelopen is'. Enkele organisaties (n=6) hebben beleid ontwikkeld waarin opgenomen is dat binnen de organisatie ook ruimte is voor medewerkers met een arbeidsbeperking.

De organisaties bieden mensen met een arbeidsbeperking vooral aanpassingen op de werkplek en begeleiding vanuit de organisatie aan en in mindere mate BBL-, BOL-plaatsen of andere voorzieningen. De meeste organisaties geven aan dat medewerkers met een arbeidsbeperking een positieve bijdrage aan de organisatie leveren en dat ze zorgen voor een cultuur van acceptatie en respect. Echter, ook het doen van goed werk wordt als belangrijke reden gegeven wanneer organisaties wordt gevraagd wat mensen met een arbeidsbeperking de organisatie oplevert.

Het is bekend dat ook knelpunten aanwezig kunnen zijn als iemand met een arbeidsbeperking werkzaam is binnen een instelling. Van de respondenten gaf bijna iedereen aan dat extra begeleiding en het minder productief zijn door een tempobeperking de grootste knelpunten waren.

Opvallend is het aan de andere kant dat nog vrij veel werkgevers niet altijd op de hoogte zijn van de overheidsregelingen die hier eventueel wat verlichting kunnen bieden. Een op de drie organisaties (n=13) waren bijvoorbeeld niet bekend met mogelijke begeleiding van een jobcoach voor de werkgever en vijftien organisaties niet dat er minder loon uitbetaald hoeft te worden als een medewerker met een Wajong uitkering minder presteert.

De organisaties denken mensen met een arbeidsbeperking voor heel diverse werkzaamheden in te kunnen zetten. Een aantal voorbeelden hiervan zijn huishoudelijk werk, gastvrouw, administratief, zorg ondersteunende taken en groenonderhoud. De nuance wordt ook door een aantal aangegeven dat het inzetten van de medewerker helemaal afhangt van de beperking. Alle respondenten staan ervoor open in de toekomst, vaak onder bepaalde voorwaarden mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen.

Ervaringen Slotervaart project

Inleiding

In de afgelopen twee jaar heeft in Amsterdam, in het Slotervaart ziekenhuis, een pilot gedraaid waarbij gestreefd wordt om honderd Wajongeren aan een baan te helpen in de zorgsector. Een aantal ervaringen die in dit project zijn opgedaan, kunnen mogelijk van invloed zijn op het succes van het project Functiecreatie in de V&V. Deze ervaringen worden hier beschreven. De ervaringen binnen het Slotervaart ziekenhuis kunnen worden onderscheiden in:

- Ervaringen tijdens de werving en selectie
- Ervaringen in de begeleiding
- Ervaringen in de communicatie

Ervaringen tijdens de werving en selectie

- Van belang bij de selectie is de persoonlijke voorkeur van de kandidaat. Als deze geen voorkeur heeft voor de taken die bij de functie horen, dan is de kans op succes gering.
- Voor de kandidaten blijkt het van belang om een beeld te hebben van wat het werk concreet inhoudt. Hiertoe dient tijdens de werving en selectie aandacht aan te worden besteed.
- Tegelijkertijd is het voor de organisatie waar de kandidaat komt te werken van belang om een goed beeld te hebben van de kandidaat. Hiertoe dient inzicht te bestaan in arbeids- en leervermogen, de leerstijl en de begeleidingsbehoeften van de kandidaat.
- Voor de werving en selectie worden persoonsprofielen opgemaakt. In deze persoonsprofielen is het van belang om te beschrijven wat de consequentie is in de dagelijkse praktijk van een aandachtspunt in het persoonsprofiel; denk aan aandachtspunten als het omgaan met stress of werkdruk.
- In de nieuwe functieomschrijvingen worden de benodigde competenties beschreven waaraan de kandidaat dient te voldoen. Van belang is om de competenties op een zodanige wijze te beschrijven dat ze zowel in de taal van de werkgever als in de taal van de SW-organisatie begrijpelijk zijn. Het takenpakket van de nieuwe werknemer dient helder te zijn en zo mogelijk beschreven of visueel weergegeven.
- Tegelijkertijd is het van belang om ook aspecten rondom gedrag, en mentaliteit op te nemen.
- De organisatie waar de nieuwe werknemer een baan vindt, dient vanaf het begin bij de werving en selectie betrokken te zijn: het moet een samenwerking zijn tussen de organisatie die de kandidaat levert en de organisatie die de kandidaat plaatst.

Ervaringen in de begeleiding

- De introductie van de nieuwe werknemer dient gedegen aangepakt te worden. Een duidelijk startmoment, wellicht met een introductieperiode, zorgt voor duidelijkheid op de afdeling.
- Bij de introductie op de afdeling is het eveneens van belang dat de nieuwe werknemers tijdig instructie krijgen over eventuele bedrijfsprocedures; denk aan veiligheids- en Arbo aspecten.
- Het takenpakket waarmee de nieuwe werknemer te maken krijgt, moet langzaam worden opgebouwd; het vraagt tijd voordat het gehele geplande werkpakket kan worden uitgevoerd.
- Van groot belang voor het zelfrespect van de nieuwe werknemer is dat hij of zij als gelijke wordt gezien en behandeld. In de voorbereiding en de begeleiding is dit een belangrijk aandachtspunt. En dan geldt ook nog: hoe meer speciale aandacht, hoe minder 'gelijk'.
- In de begeleiding moet voor de nieuwe werknemers helder zijn wie hen aanstuurt. En dienen zij te worden ondersteund in hoe om te gaan met anderen die hen ook willen aansturen.
- De praktijk leert dat één vast aanspreekpunt, één begeleider noodzakelijk is voor duurzame plaatsing.
- Van belang is om met regelmaat voortgangsgesprekken te voeren, waarin aandacht is voor de zaken die goed gaan in de praktijk, zaken die moeilijk zijn en waaraan nog moet worden gewerkt. De nieuwe werknemers blijken dit niet alleen prettig te vinden maar ook goed in staat te zijn de voortgang bij zichzelf te beschrijven.
- Het komt voor dat problemen niet tijdig worden gesignaleerd, omdat collega's en leidinggevenden niet de kennis en expertise over de 'doelgroep' werknemers hebben zoals de SW-begeleiders deze hebben. Het is van belang om de directe collega's en leidinggevenden, voorafgaande aan de komst van de nieuwe werknemer, goed te informeren over wat verwacht kan worden en hoe hiermee om te gaan.
- Regelmatige 'intervisie'-bijeenkomsten voor de 'begeleiders' kunnen daarbij eveneens effectief zijn, zodat ervaringen kunnen worden uitgewisseld.
- Ook kan een 'inloopspreekuur' worden georganiseerd, waar op een laagdrempelige wijze mogelijke problemen kunnen besproken met een deskundige van de SW-organisatie.
- Van belang is ook dat er duidelijkheid bestaat over de begeleidingsrollen van de verschillende betrokkenen. Denk aan de directe collega, de leidinggevende, de interne job coach, de begeleider vanuit de SW-organisatie.
- In de praktijk blijkt dat niet iedereen de rol van 'begeleider' op zich kan nemen. De competenties die hiervoor nodig zijn, dienen in kaart te worden gebracht en op het profiel van de mogelijke begeleiders neer te worden gelegd, en vervolgens leiden tot acties om hiaten op te vullen of om competenties aan te spreken.

Ervaringen in de communicatie

- In de praktijk blijkt dat de doelstellingen van het project niet voor iedereen helder zijn en dat dit zorgt voor miscommunicatie en verkeerde verwachtingen. Van belang is dat de doelstellingen van een dergelijk project op een zodanige wijze worden gecommuniceerd, dat deze alle werknemers in de organisatie bereiken.
- Ook de communicatie over het project en de voortgang er van in het algemeen, is van groot belang om voor een acceptatie in de organisatie te zorgen, wederom dient deze communicatie alle werknemers in de organisatie te bereiken.
- Van belang is om tijdens het project voor voldoende evaluatiemomenten te zorgen met alle betrokkenen, zodat iedereen de kans krijgt om ervaringen te benoemen en waar mogelijk verbeterpunten neer te leggen.

Afsluitend

In deze notitie hebben we een overzicht gegeven van de activiteiten vanuit de SW-organisaties richting VVT-organisaties. Uit de inventarisatie blijkt dat er bij een groot aantal VVT-organisaties momenteel werknemers met een SW-status werkzaam zijn. Daaruit kunnen we concluderen dat 'het kan'.

De functies waarin deze werknemers werkzaam zijn, betreffen veelal functies in de ondersteuning van de dienstverlening. Binnen het project Functiecreatie zullen deze voorbeelden worden meegenomen. Ook zal worden onderzocht in hoeverre werknemers met een SW-status in ondersteunende functies ten behoeve van het hoger opgeleide personeel werkzaam kunnen zijn. Omdat verwacht wordt dat daar ook kansen liggen en hier ook voorbeelden van zijn aangetroffen.

We kunnen uit de voorbeelden die zijn genoemd, concluderen dat de banen waarin werknemers met een SW-status werkzaam zijn, veelal zijn ontstaan door job carving of het overnemen van een geheel dienstenpakket. Denk aan het overnemen van de groenverzorging, de schoonmaak etc.. De banen zijn veelal niet ontstaan door het anders inrichten van werkprocessen, zodat het zittende personeel ontlast wordt van een aantal taken die onder hun niveau liggen en waardoor zij zich meer kunnen richten op het uitvoeren van taken die beter bij hun niveau passen. Dit gebeurt slechts in een enkel geval. In het huidige project staat deze methode van functiecreatie centraal.

We hebben eveneens een groot aantal tips gehoord, die te gebruiken zijn in de huidige en toekomstige activiteiten gericht op het creëren van functies, in en buiten de VVT-sector. De tips zijn gebaseerd op concrete praktijkervaringen, opgedaan in de afgelopen jaren door VVT-organisaties en SW-organisaties die al actief bezig zijn geweest. De tips overziende, lijken deze eveneens van toepassing op het creëren van functies door het anders inrichten van werkprocessen. Daarmee blijven ze hun waarde houden in het huidige project.

Tenslotte

Degenen die hun ervaringen met ons hebben gedeeld, zijn onverdeeld enthousiast over de activiteiten die ze ondernemen. Uit hun verhalen blijkt een enorme doorzettingskracht; de paden die ze bewandelen zijn ongebaand en het laten ontstaan van een organisatiecultuur waarin plaats is voor werknemers die langzamer zijn, dingen minder snel oppakken en waarvoor de arbeid meer belastend is dan de gemiddelde werknemer in de VVT-organisatie, vraagt geduld en lef. En daarover beschikken ze.

Kortom, we kunnen er van uit gaan dat de slaagkans van het huidige project wordt vergroot als in iedere pilotorganisatie tenminste één persoon aanwezig is met doorzettingskracht en –macht, die met enthousiasme, geduld en lef de organisatie mee kan nemen in het laten ontstaan van een organisatie die meer effectief en efficiënt georganiseerd is, en die wordt gekenmerkt door een cultuur die passend is bij de huidige tijdsgesest.

Tot zover

Bijlage

	Heeft u in de afgelopen jaren medewerkers geplaatst (gedetacheerd, begeleid werken) in verpleeg- of verzorgingshuizen?	Heeft deze plaatsing plaats gevonden door middel van job carving of het anders inrichten van werkprocessen?	Zo ja, is dit gebeurd op reguliere functies of op additionele werkzaamheden of via gesubsidieerde arbeid?	Zo ja, is dit gebeurd op een structurele basis of een ad hoc basis?
1	Ja, er zijn vanuit het Werkgevers Adviespunt en het Servicepunt Zorg werkzoekenden geplaatst bij verpleeg- en verzorgingshuizen. Gaat dan om zowel WWB-ers, Wajongeren en WSW-ers. Niet alle plaatsingen zijn overigens in een direct aan 'zorg gerelateerde' functie. Gaat ook om plaatsingen in facilitaire functies.	De meeste plaatsingen zijn gerealiseerd zonder job carving. Bij één werkgever zijn er middels job carving werkplekken gecreëerd voor Wajongeren.	Meestal betreft het plaatsingen op additionele werkzaamheden of via gesubsidieerde arbeid.	Er wordt geprobeerd zoveel als mogelijk in te zetten op structurele of op zijn minst wat langere basis.
2	Ja, zowel detachering als BW.	Voor diverse plaatsingen is job carving toegepast. We starten binnenkort met een onderzoek tbv functiecreatie bij een zorginstelling in Maastricht.	Dit is gebeurd op reguliere functies en via gesubsidieerde arbeid	Detacheringen vanuit de WSW lopen meestal langere perioden, plaatsingen vanuit andere vormen gesubsidieerde arbeid lopen meestal maximaal 12 mnd.
3	Ja, enkele detacheringen	In een enkel geval wel.	Reguliere functies.	Gedurende de detachering structureel.
4	Ja			Zowel inzet in reguliere functies als in additionele functies. Wel altijd met subsidies.
5	Wij werken intensief samen met een VVT-organisatie op dit terrein. Het afgelopen jaar zijn al ruim 30 personen geplaatst. In oktober praten wij met hen over een verdere uitbreiding en nieuwe vormen van dienstverlening.	Beide, zowel job carving als herinrichten van processen. Alle organisatie onderdelen zijn hiertoe bezocht en de functieprofielen zijn beoordeeld op herinrichting. Intensief accountmanagement en vaste begeleiding vormt hierbij de basis voor succes.	In alle drie de genoemde vormen.	Structureel, waarbij nu gekeken wordt of medewerkers in een BW dienstverband kunnen worden overgenomen.

	Heeft u in de afgelopen jaren medewerkers geplaatst (gedetacheerd, begeleid werken) in verpleeg- of verzorgingshuizen?	Heeft deze plaatsing plaats gevonden door middel van job carving of het anders inrichten van werkprocessen?	Zo ja, is dit gebeurd op reguliere functies of op additionele werkzaamheden of via gesubsidieerde arbeid?	Zo ja, is dit gebeurd op een structurele basis of een ad hoc basis?
6	Ja zeker, we hebben contacten met een VVT-organisaties.		Er is een functie gecreëerd van medewerker huishoudelijke dienst. Deze medewerkers houdt zich enerzijds bezig met schoonmaakwerkzaamheden en anderzijds besteedt de medewerker aandacht aan de bewoner (wandelingetje maken, boodschap halen, kopje koffie / spelletje). Dit zijn nu additionele werkzaamheden waarbij mensen op verschillende manieren bij de zorgorganisatie zijn geplaatst.	Structurele basis
7	Ja	Job carving bij bepaalde functies/detacheringen. Bij andere plaatsingen zijn werkprocessen anders ingericht waardoor werkzaamheden door de gedetacheerde medewerker uitgevoerd konden worden.	De gedetacheerde medewerkers (=gesubsidieerde arbeid) zijn ingezet op additionele werkzaamheden.	Vele jaren zijn er medewerkers vanuit sociale werkvoorziening gedetacheerd geweest bij V&V. Oftewel op een structurele basis.
8	Wij hebben in de afgelopen jaren medewerkers geplaatst in zowel verpleeg- als verzorgingstehuizen Er zijn alleen al bij een organisatie meer dan 20 personen geplaatst Er is een "marktonderzoek" gedaan naar de zorgorganisaties in de lokale markt. Wij zijn nu bezig loonwaarde te bepalen van de geplaatste medewerkers.	Deze plaatsingen hebben plaatsgevonden op zowel reguliere functies als op basis van job carving	Job carving banen: dit zijn additionele werkzaamheden op basis van gesubsidieerde arbeid	Voorlopig nog ad hoc; de pilot wordt geëvalueerd

	Heeft u in de afgelopen jaren medewerkers geplaatst (gedetacheerd, begeleid werken) in verpleeg- of verzorgingshuizen?	Heeft deze plaatsing plaats gevonden door middel van job carving of het anders inrichten van werkprocessen?	Zo ja, is dit gebeurd op reguliere functies of op additionele werkzaamheden of via gesubsidieerde arbeid?	Zo ja, is dit gebeurd op een structurele basis of een ad hoc basis?
9	Wij bedienen in de regio (plaatsingen, maar ook stagewerkplekken) meerdere verzorgingsorganisaties.	De plaatsingen zijn niet gerealiseerd met <u>expliciete</u> inzet van het instrument Job carving of door het anders inrichten van werkprocessen. Wel wordt er in het matchings-/plaatsingsproces altijd (op ad hoc basis) gekeken en rekening gehouden met de mogelijkheden en beperkingen van de individuele medewerker.	De medewerkers worden bij voorkeur regulier geplaatst, maar meestal met behulp van subsidie (BW) of middels een detachering. Hierbij wordt dus rekening gehouden met loonwaarde.	De medewerkers zijn geplaatst bij diverse organisaties voor zowel bepaalde als onbepaalde tijd.
10	Ja, wij hebben 1 begeleid werken bij een verzorgingshuis.	Een jobcoach heeft haar begeleid en die heeft een SW indicatie aangevraagd. De functie is dus wel aangepast aan haar mogelijkheden.		Vervolgens kon ze via begeleid werken in dienst blijven.
11	Wij werken al geruime tijd samen met zorgaanbieder o.a. in V&V). In voorbereiding op Werken naar Vermogen zijn we inmiddels voor hen de partner voor het (duurzaam) plaatsen en ontwikkelen van mensen die niet in staat zijn om zelfstandig (bij een reguliere werkgever) het wettelijk minimumloon te verdienen. Dit houdt in dat wij verantwoordelijk zijn voor de gehele instroom en begeleiding van deze mensen bij de zorgorganisatie. Wij doen dit reeds sinds 2011 en hebben gezamenlijk met hen een werkproces, ondersteund met het methodisch instrument Dariuz, ontwikkeld. In het kader van deze samenwerking zijn wij ook actief met job carving.	In sommige gevallen niet, een aantal medewerkers is gedetacheerd geplaatst met loonwaarde in de normale reguliere functies. Echter zijn er ook functies aangepast en ingevuld op basis van job carving en daarna ingevuld als detachingsplekken met loonwaarde als werkervaringsplekken.	Op beide, we hebben nieuwe functies gecreëerd door job carving op bestaande functies Bijv. Binnen het Verpleeg & Verzorgingshuis bestaat de functie van woonassistent als reguliere functie, die bestaat uit huishoudelijke en verzorgende taken. Eén van de taken binnen deze functie was het brengen en halen van bewoners naar de kapper, huisarts en activiteiten. Door job carving is deze taak gecentraliseerd en heeft het verpleeg en verzorgingshuis in samenwerking met ons een afdeling Cliënttransport opgezet. Onze medewerkers brengen en halen nu de bewoners. Daarnaast hebben zij aanvullende facilitaire taken gekregen, zoals o.a. het schoonhouden van het terras en het klaarzetten van ruimtes voor activiteiten. We hebben echter ook additionele taken samengevoegd naar een functie	Bij al onze werkzaamheden gebruiken wij het methodisch instrument Dariuz. In deze specifieke situatie dus ook met 2ttm (matching op basis van een competenties)

	Heeft u in de afgelopen jaren medewerkers geplaatst (gedetacheerd, begeleid werken) in verpleeg- of verzorgingshuizen?	Heeft deze plaatsing plaats gevonden door middel van job carving of het anders inrichten van werkprocessen?	Zo ja, is dit gebeurd op reguliere functies of op additionele werkzaamheden of via gesubsidieerde arbeid?	Zo ja, is dit gebeurd op een structurele basis of een ad hoc basis?
12	Ja	Normaliter niet. Enige job carving is mogelijk binnen facilitaire functies voor een SW detachering of Begeleid Werken, maar binnen de zorgfuncties is het onze ervaring dat deze organisaties niet openstaan voor job carving.		
13	2 x medewerkers technische dienst 1x medewerker productiekeuken 1 x huishoudelijk dienst	Nee, werkzaamheden zijn eender als de reguliere krachten. Medewerkster huishoudelijke dienst; taken zijn later op basis van toegenomen beperkingen aangepast.	Op basis van individuele wsw detachering	Structurele basis. Twee van de vier medewerkers zijn al ruim 20 jaar gedetacheerd.
14	Ja	Niet door middel van bewuste job carving, al zijn de werkzaamheden wel aangepast en op het meest eenvoudige niveau bij sommigen.	Via gesubsidieerde arbeid, het maandtarief is obv de loonwaarde van desbetreffende medewerker	Op structurele basis, detachingscontracten zijn voor onbepaalde tijd, vooraf een proeftijd van twee maanden
15	WSW-detachering in zorginstelling, huishoudelijk medewerkster in verpleegunit geriatrie bewoners, In het kader van sociale activering zijn diverse mannen en vrouwen geplaatst op instigatie van sociale diensten met behoud van uitkering bij zorgorganisaties als extra handjes voor taken als: intern vervoer, assistentie bij de maaltijden en koffieverstrekking, wasserijmedewerkster, assistentie van activiteitenbegeleiding	Een gecreëerde functie voor 18 uur per week: incontinentiemateriaal uitdelen, schone was van bewoners opruimen, in de groepsruimte de bewoners ondersteunen bij de maaltijden, toezicht houden en sociaal contact. 2-3 dagdelen per week. Betrokkenen worden door zorginstelling gelijkgesteld met vrijwilligers		Langdurig lopende WSW-Detachering voor onbepaalde tijd.
16	Wij hebben inderdaad mensen gedetacheerd bij zorgorganisaties	Daarbij is gebruik gemaakt van job carving	Dit is in een enkel geval gebeurd op reguliere functies, maar vooral op additionele functies	Het benaderen van de zorginstelling gebeurt vooral op basis van een ad hoc-situatie maar het gaat wel om een structurele plaatsing.
17	Wij hebben enkele medewerkers geplaatst in verzorgingshuizen	Het betreft bestaande functies, waarbij geen sprake is van job carving	Het betreft detachering	Het is op ad hoc basis
18	Nee			