

Handreiking Functiecreatie bij NS



ESF 2007
2013

Het Europees Sociaal Fonds
investeert in jouw toekomst



Voorwoord

Colofon

In opdracht van NS

Auteur: Dr. Brigitte van Lierop

Omslagfoto: Maikel Bader, Maikel Bader maakt geen onderdeel uit van de pilot

© NS 2014

Samenstelling projectgroep

NS medewerkers:

Annemarie Vink en Simone Vogel, projectleiding NS Concernstaven

Hanneke Beelen - de Blok, projectleiding NS Stations

Hans van Lierop, functiewaardering NS

Henny Zeilstra en Jonne Tillema, projectleiding NedTrain

Helmoed Boom, projectleiding NS Reizigers

Serdar Ucar, projectmanagement NS

Externe adviseurs:

Dr. Brigitte van Lierop, Disworks¹

Prof. Dr. Frans Nijhuis, Universiteit van Maastricht / Disworks

Hanne Overbeek, Locus²

Stagiaires:

Everanda van Horssen, NedTrain

Simone Krol, NS Reizigers

Alle rechten voorbehouden.

Mits de bronvermelding correct is, mag deze uitgave of onderdelen van deze uitgave worden veelevoudigd, opgeslagen of openbaar gemaakt zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van DISWORKS. Een correcte bronvermelding bevat in ieder geval een duidelijke vermelding van organisatiernaam en naam en jaartal van uitgave.

¹ Prof. Dr. Frans Nijhuis en Dr. Brigitte van Lierop zijn beide eigenaar van Disworks, een klein bureau gespecialiseerd in het begeleiden en adviseren van bedrijven die vanuit een bedrijfseconomisch perspectief functies en banen willen creëren voor mensen met een arbeidsbeperking. Na een periode van vele jaren gericht op onderzoek en ontwikkeling van methodieken voor het verbeteren van de arbeidsmarktpositie van mensen met een beperking, leggen zij beiden nu hun focus op het ondersteunen van organisaties, bedrijven en overheden hoe hier daadwerkelijk invulling aan te geven.



² Locus is een publiek-privaat netwerk van landelijk/bovenregionaal opererende bedrijven, gemeenten en sw-bedrijven. Locus biedt bedrijven een landelijk contactpersoon dat schakelt en verbindt naar de regionale uitvoerders van de Participatiewet. Locus werkt vanuit de vraag en mogelijkheden van bedrijven en faciliteert partijen bij het maken van aanpakken en samenwerkingsafspraken. Zo nodig schakelt Locus experts in of schakelt naar andere bemiddelaars als sw-bedrijven en gemeenten geen geschikte kandidaten hebben. www.locusnetwerk.nl



NS is hard op weg om een inclusieve arbeidsorganisatie te worden. Afgelopen jaar maakten we daarin opnieuw diverse stappen voorwaarts, bijvoorbeeld door het creëren van functies voor mensen met een arbeidsbeperking. Mensen met een arbeidsbeperking werven en op hun talenten inzetten vraagt om een speciale aanpak. Om die reden is NS in 2013 met een Functiecreatie pilot gestart. Onze ervaringen hebben wij vastgelegd in deze *Handreiking Pilot Functiecreatie bij NS*.

Die ervaringen zijn niet onverdeeld positief. Er zijn dingen goed gegaan, er zijn ook dingen niet gegaan zoals gehoopt. Dat hoort bij een pilot, daarin zij we nog steeds lerende. Het inzetten van mensen met een arbeidsbeperking vereist creativiteit, samenwerking, veerkracht en uithoudingsvermogen. De projectgroep van de pilot heeft door deze eigenschappen mooie resultaten kunnen neerzetten. Hen en alle andere collega's die zich voor de pilot hebben ingespannen wil ik via deze weg hartelijk danken voor hun inspanningen.

Wat ons betreft is het glas halfvol. Want het gaat niet over wat mensen niet kunnen, maar juist wat ze wel kunnen. Waar zijn (potentiële) medewerkers goed in, waar kunnen zij zich nog in ontwikkelen?

Wij werken momenteel aan het vaststellen van onze ambitie voor na de pilot. De pilot ging over enkelen en tientallen, terwijl de ambitie op honderden zal liggen. Want we voelen die verantwoordelijkheid ook als organisatie die middenin de samenleving staat en verbinding in zijn missie heeft staan. Deze ambitie kunnen wij niet in ons eentje realiseren, wij werken daar graag aan met al onze partners in de OV en rail wereld.

Ik hoop dat deze handreiking uw aanlooptraject kan vergemakkelijken om ook mensen met een arbeidsbeperking op hun talenten in te kunnen zetten. U zult merken dat u, naast het feit dat het intrinsiek motiverend is om kansarme mensen een kans te geven, ook als werkgever er zoveel meer voor terugkrijgt.

Hans Hemels

NS Directeur HR & Organisatie

Inhoud

Een pilot	5
De top zegt: “ja”	7
Een intern projectteam	7
Draagvlak creëren	9
De kansen onderzoeken	11
Onderzoeken van de mogelijkheden: de Quick Scan	13
Het beschrijven van de mogelijkheden: Een Advies	17
Besluit nemen over plaatsing	21
De sollicitatieprocedure	23
Plaatsing en begeleiding	25
De leerpunten	27

Een pilot

NS heeft zich voorgenomen om vijftig nieuwe arbeidsplaatsen te creëren voor mensen met een arbeidsbeperking. Dat kunnen mensen zijn met een Wajong uitkering, mensen die momenteel in een beschutte werkomgeving verblijven en eigen personeel dat vanwege een arbeidsbeperking langdurig is uitgevallen in de werksituatie. NS gaat deze uitdaging aan in de vorm van een pilot.

De methode die NS daarvoor inzet is Functiecreatie. NS kiest voor deze methode omdat de bestaande vacatures niet passend zijn voor de beoogde doelgroepen en NS andere wegen zoekt om voor deze doelgroep duurzame banen te creëren binnen hun organisatie. Functiecreatie sluit daarbij aan. Het is een methode om, met de blik van de werkgever, binnen de takenpakketten van het zittend personeel taken te selecteren die passend zijn voor het zittend personeel en taken die onder hun werk- en denk-niveau liggen, uit hun takenpakket te halen, zodat ze zich meer dan nu het geval is, kunnen concentreren op hun kerntaken. De taken onder hun niveau worden gebundeld tot een nieuwe functie met een eigen functieprofiel en passend bij de doelgroep die NS voor ogen heeft.

Voor u ligt het resultaat van de inspanningen van het afgelopen jaar, in de vorm van een handreiking. De handreiking is bedoeld om organisaties werkende in de rail- en openbaar vervoersector te inspireren om zelf aan de gang te gaan en op een bedrijfs-economisch aantrekkelijke wijze banen te creëren voor mensen die nu buiten de arbeidsmarkt staan en daar graag aan deel willen nemen.

De handreiking neemt u mee in de stappen die u kunt zetten om vanuit een bedrijfseconomisch perspectief nieuwe functies te creëren in uw organisatie. NS heeft hiermee de nodige ervaring opgedaan: succeservaringen en leerervaringen. U kunt over hun ervaringen lezen, immers het zijn de ervaringen in de dagelijkse praktijk die de theorie tot leven brengen en waar u het meeste van kunt leren.

NS speelt met deze pilot ook in op de afspraken in het Sociaal Akkoord, waarin is afgesproken dat het bedrijfsleven zorgt voor het creëren van 100.000 banen voor mensen met een arbeidsbeperking. Een groot deel van deze doelgroep is vanwege deze beperking, niet in staat om zelfstandig en zonder ondersteuning het minimumloon te verdienen. Een klein deel is daar wel toe in staat, dat zijn degenen met een diploma die op vacatures kunnen solliciteren en die, door aanpassingen in de vacature en mogelijk in de werksituatie, uitstekend kunnen functioneren in het werk waarvoor ze zijn opgeleid.

Voor de eerste groep, de grootste groep, bestaan er geen vacatures. Het is de groep die niet beschikt over een diploma of waarvan het diploma geen reflectie is van hem kunnen vanwege de aanwezige opgedane arbeidsbeperking. Het zijn deze speciale talenten waarvoor NS zich met name inzet door de toepassing van de methode Functiecreatie. Het selectie criterium voor het onderzoeken van de mogelijkheden in bestaande werkpakketten, is dus het bestaan van elementaire taken in deze werkpakketten. Elementaire taken zijn taken waarvoor geen scholing of opleiding vereist is. En dat is nodig omdat deze doelgroep hier niet over beschikt, echter uitstekend in staat is om te werken, mits er een takenpakket ligt op hun werk- en denkniveau. De elementaire taken die in de werkpakketten van hoger geschoolden zijn opgesloten, zien zij als hun kerntaken en zij zullen derhalve ook zeer gemotiveerd zijn om deze taken uit te voeren.

Functiecreatie

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. De eenvoudige taken waarvoor zij te hoog zijn opgeleid, worden samengevoegd tot functies die geschikt zijn voor mensen die nu buiten de arbeidsmarkt staan.

Het succes achter Functiecreatie

In de afgelopen jaren zijn functies in bedrijven steeds complexer geworden. Werkgevers hadden er baat bij om zoveel mogelijk taken door dezelfde personen te laten uitvoeren; dat vergroot de flexibiliteit en inzetbaarheid van personeel. Werknemers hadden hier ook baat bij, zij vroegen om meer verantwoordelijkheid, meer afwisseling, meer contact met anderen, meer uitdagend werk. Functies werden derhalve steeds meer ingericht op basis van deze complexiteit. Ook de functie-eisen groeiden hierin mee: werknemers moesten steeds meer voldoen aan hogere opleidingseisen om een functie te kunnen vervullen. Die complexiteit van de functies zorgt er voor dat werkgevers te maken hebben met veel duur personeel. En dat zij voortdurend op zoek moeten naar werknemers die voldoen aan de hoge functie-eisen. Dat blijkt niet altijd even gemakkelijk.

Er is wel personeel beschikbaar maar dat voldoet niet aan de hoge functie-eisen. Dat is de groeiende groep werknemers die voorheen goed kon meedraaien in bedrijven, maar nu niet meer meekunnen; de groep werknemers die buiten de arbeidsmarkt is komen te staan en meestal alleen nog terecht kan in beschermde werkomgevingen. En daar staan werkgevers niet echt op te wachten, ze zijn niet gebaat bij werknemers die niet meekunnen. Dat gaat ten koste van de productie en dat heeft weer invloed op de winst- en verliesrekening van het bedrijf. Wat in de afgelopen jaren duidelijk is geworden, is dat deze werknemers wél meekunnen. Tenminste, als ze werk uitvoeren dat bij hen past. En dat werk is nu juist onderdeel geworden van de complexe functies van het geschoolde personeel.

Functiecreatie speelt daar op in. Bij Functiecreatie worden de meer complexe taken onderscheiden van de minder complexe taken. Daarvoor worden de functies en de werkprocessen onder de loep genomen. Want overeind staat dat de werkprocessen die in het bedrijf plaatsvinden, soepel moeten blijven verlopen en zelfs waar mogelijk geoptimaliseerd.

Het gaat bij Functiecreatie over bestaand werk dat nu door een hoger geschoold of meer ervaren persoon wordt uitgevoerd. Het gaat niet om additioneel werk dat de werkgever regelt omdat hij 'die persoon zo graag een kans wil geven'. De bestaande eenvoudige taken worden samengevoegd tot een of meerdere functies en opnieuw opgenomen in de werkprocessen. De nieuwe functies zijn geschikt voor de eerder genoemde groep werknemers. De geschoolde werknemers kunnen zich nu concentreren op de meer complexe taken van hun functie. Deze laatste zijn hier blij mee, zo leert inmiddels de ervaring. Zij komen nu toe aan het werk waar ze voor zijn opgeleid en hoeven zich vrijwel niet meer bezig te houden met 'al die bijkomstigheden' in hun functie.

De top zegt: "ja"

De top van NS zegt ja tegen de pilot en het creëren van arbeidsplaatsen voor vijftig medewerkers met een arbeidsbeperking. Het begin is gemaakt; commitment van de top is namelijk essentieel om binnen een organisatie de mogelijkheden te onderzoeken om banen te creëren voor deze doelgroep. Nu is het zaak om draagvlak te creëren in de rest van de organisatie. Hoe NS dit organiseert, beschrijven we hier.

Een intern projectteam

De directie weet dat zij bij dit soort projecten een duidelijke verantwoordelijke moeten aanwijzen. Dat wordt de manager Diversiteit & Inclusie, hij is verantwoordelijk voor de uitvoering en het succes van de pilot. Zijn eerste actie is om een intern projectteam in te richten die samen verantwoordelijk is voor de uitvoering en het welslagen van de pilot.

Een interne projectgroep die de pilot aanstuurt en begeleidt, draagt bij aan het succes ervan.

De deelnemers van de projectgroep moeten aan een aantal criteria voldoen:

- ze bekleden een HR positie: nodig omdat zij binnen de organisatie verantwoordelijk zijn voor de invulling van de posities van iedere werknemer
- ze vertegenwoordigen de verschillende bedrijfs-onderdelen binnen NS: nodig omdat alleen dan een breed draagvlak kan worden gecreëerd
- ze voelen zich ambassadeur van de pilot: nodig omdat uit eerdere ervaringen bekend is dat enthousiasme en doorzettingsvermogen van de 'aanstuurders' van een dergelijke pilot noodzakelijk is voor succes.

De projectleider zorgt op zijn beurt er voor dat van ieder bedrijfsonderdeel van NS een senior HR-adviseur deelneemt aan het interne projectteam. Dan vult hij het team aan met een senior adviseur functiewaardering, vanwege zijn inhoudelijke expertise over functies en waarderingen binnen NS. Die kennis is nodig op het moment dat er nieuwe functies worden gemaakt, en dat is juist de bedoeling in deze pilot.

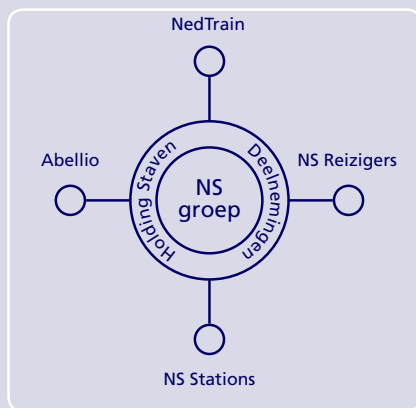
Vanuit extern vindt eveneens aanvulling plaats: twee experts op het gebied van Functiecreatie, voor de benodigde expertise op dat terrein. En één netwerkorganisatie, gespecialiseerd in het leggen van verbindingen tussen werkgevers en publieke dienstverleners van mensen met een arbeidsbeperking, voor het leggen van de snelle verbindingen met deze landelijke dienstverleners.

Het interne projectteam is compleet, de rollen zijn helder; nu is het zaak om te gaan zorgen voor draagvlak.

Bedrijfsonderdelen NS

NS kent vier bedrijfsonderdelen: NS Reizigers, NedTrain, NS Stations en Abellio (Abellio richt zich vooral op het buitenland, vormt geen onderdeel van de pilot).

Deze bedrijfsonderdelen worden ondersteund in de uitvoering en strategie door de NS Holding. In het midden van het organogram bevindt zich de NS Groep: de holdingmaatschappij voor alle NS-bedrijfsonderdelen.



NS Reizigers heeft als hoofdtaak de reizigers naar hun bestemming te brengen. Alles rondom het reizen op het spoor valt onder hun verantwoordelijkheid. Zij maken de dienstregelingen en maken de plannings van het personeel. NS Reizigers regelt de inzet van extra materieel als dat nodig is, zorgt bij storingen dat deze zo snel mogelijk worden opgelost en in de tussentijd de reizigers zo goed mogelijk op hun bestemming komen, door bijvoorbeeld bussen in te zetten. Ze zijn ook verantwoordelijk voor de reisinformatie en de service aan de klanten.

NS Reizigers bestaat uit vijf onderdelen die zich bezig houden met Veiligheid, Informatie en Service, Vervoer, Commercie met onder meer bedrijfs- en productontwikkeling, marketing, sales en klanten-

service, Financiën en Personeel en Organisatie. Bij NS Reizigers werken ongeveer 11.000 medewerkers, waarvan het grootste deel in de rol van hoofdconductor, machinist en servicemedewerker.

NS Stations heeft als hoofdtaak reizigers op een comfortabele en snelle manier van het ene op het andere vervoersmiddel te laten overstappen. Schoonmaak, onderhoud en veiligheid zijn hierbij essentieel, net als de optimale balans tussen de looproutes, service en voorzieningen rond en op het station. NS Stations is één van de grootste horecawerkgevers van Nederland. Het exploiteert op ruim tachtig stations onder meer Kiosk, Julia's, Smullers, Ola Happiness, AH to go, Burger King en De Broodzaak. Bij NS Stations houden medewerkers zich dagelijks bezig met het aanbieden van service en diensten aan de reizigers op ruim 400 stations in Nederland. Het grootste deel van de medewerkers is werkzaam in de retail.

NedTrain heeft als hoofdtaak het onderhoud aan treinen. NedTrain kent dertig locaties in Nederland. In een groot deel ervan vinden interne reinigingswerkzaamheden plaats en dagelijkse controles aan het materieel. Een deel kent ook externe reinigingswerkzaamheden en de relatief kleinere herstellingen van defecten en vervangingen van materiaal. Op enkele plaatsen in Nederland vindt de revisie, ombouw en modernisering van treinen plaats, alsook de grote herstellingen en de productie van onderdelen. Het grootste deel van het personeel werkt in de rol van servicemedewerker, monteur, planner en procesleider. Ter ondersteuning van het onderhoud kent NedTrain stafafdelingen, zoals HR, Business & Development, Communicatie en Administratie.

Draagvlak creëren

De kracht van de methode Functiecreatie zit in het creëren van een win – win situatie voor de werkgever en de persoon met een arbeidsbeperking. Voor NS in brede zin, maar ook voor de afdelingen moet er altijd sprake zijn van een meerwaarde voor de organisatie: alleen liefdadigheid is niet genoeg. Het overbrengen van deze boodschap naar de verschillende stakeholders binnen NS is essentieel.

- Het management kan deze pilot als een kans zien maar ook als een bedreiging. Een organisatie als NS is voortdurend in beweging en voortdurend op zoek naar meer efficiënte werkwijzen. Het creëren van functies voor mensen met een arbeidsbeperking is in de ogen van velen nog niet dé oplossing voor problemen op personeelsniveau.
- De ondernemingsraad behartigt de belangen van het huidige personeel. De OR zal derhalve de komst van nieuwe medewerkers bezien vanuit de betekenis ervan voor het huidige werkende en langdurig verzuimende personeel.
- Ook het personeel kan deze pilot als een kans zien maar ook als een bedreiging. Een kans omdat ze door het anders inrichten van takenpakketten zich veel meer dan nu kunnen richten op hun kerntaken. Een bedreiging omdat ze door de komst van de nieuwe mensen mogelijk zelf overbodig worden. Omdat de meeste personeelsleden vrijwel nooit in contact komen met 'mensen uit de doelgroep', kunnen ze zich ook geen voorstelling maken wat ze kunnen verwachten. Het enige dat ze weten is dat 'het iemand met een arbeidsbeperking is', en dus niet alles kan wat zij wel kunnen. Het creëren van draagvlak is daarom essentieel.
- Een interne projectgroep die de pilot aanstuurt en begeleidt, draagt bij aan het succes ervan.

Het projectteam zet breed in op het creëren van draagvlak bij het management. De individuele leden van het projectteam zorgen voor draagvlak bij de hoger leidinggevenden binnen 'hun bedrijfsonderdeel', onder meer door het houden van informerende gesprekken over het doel en de werkwijze in de pilot en door het houden van presentaties voor teamleiders en leidinggevenden van afdelingen. De manager Diversiteit en Inclusie onderhoudt het contact met de individuele leden van de directie en verschillende stafafdelingen binnen de NS-groep, om het project onder hun aandacht te brengen, toe te lichten en hen op de hoogte te houden van de vorderingen.

Vanuit het projectteam wordt eveneens contact gezocht met de centrale ondernemingsraad en de ondernemingsraden van de bedrijfsonderdelen, om draagvlak te creëren, en uit te leggen dat binnen de

pilot ook zeker zal worden gekeken naar de mogelijkheden die Functiecreatie kan opleveren voor het eigen langdurig verzuimende personeel. Het projectteam besluit om het creëren van draagvlak bij de personeelsleden te koppelen aan de verschillende afdelingen waar de mogelijkheden voor Functiecreatie zullen worden onderzocht.

De eerste basis voor het draagvlak is gelegd. Daarmee is het projectteam er nog niet. Een volgende stap voor het projectteam is zorgen dat er goede voorbeelden komen. Kortom: er moeten afdelingen komen waar de kansen onderzocht worden.

De eerste kans

Bij NS Stations Logistiek Rotterdam Centraal werken veertien medewerkers tussen vijf uur in de ochtend en elf uur in de avond aan het transporteren van goederen naar de winkels op het station, het ontvangen en wegbrengen van pakketten en het ophalen van afval. Een deel van hun tijd besteden ze aan de controle bij de uitvoer van goederen en het registreren van hun activiteiten in een computerprogramma.

NS Stations weet van de pilot en staat open om de mogelijkheden binnen logistiek Rotterdam Centraal te laten onderzoeken. Een externe jobcreator voert een Quick Scan uit om te onderzoeken wat de mogelijkheden zijn om mensen uit de beoogde doelgroepen binnen de organisatie werk te bieden dat bedrijfseconomisch een toegevoegde waarde heeft.

Conclusie op basis van Quick Scan: Een deel van het werkpakket van de logistiek medewerkers bestaat uit taken die ook door medewerkers met een arbeidsbeperking zonder kwalificatie kunnen worden uitgevoerd. Op basis van een eerste beoordeling zijn deze taken substantieel in omvang en kunnen deze onafhankelijk van het hoofdproces worden uitgevoerd. Er zijn met regelmaat vacatures, waardoor het anders indelen van de werkprocessen op relatief korte termijn kan plaatsvinden.

Resultaat: Twee medewerkers vanuit het Sociaal Werkbedrijf worden aangesteld als Assistent Logistiek Medewerker. Ze zijn samen verantwoordelijk voor het verzorgen van de afvalverwerking. Daarnaast zullen zij assisteren bij het bijvullen en schoonmaken van de snoepautomaten en bij het order picken voor de kiosken.

In de aanvang blijken zaken nog niet helemaal goed te lopen, met name door een minder goede match en een denkfout in de totstandkoming van de functie op basis van de Quick Scan. Na enige tijd echter blijkt dat alle partijen tevreden zijn over de nieuwe medewerkers. Een belangrijke factor in het succes is de rol van de begeleider vanuit het Sociaal Werkbedrijf. Kenmerkend voor deze rol is 'het kort er op zitten, snel schakelen en snel bijsturen' én het regelen van een goede voorbereiding van het team op de komst van de nieuwe medewerkers.

Een andere belangrijke factor is de kwaliteit van de manager: niet te betuttelend en tegelijkertijd bewust blijven van 'het speciale' van deze talenten. Ook de match tussen de nieuwe medewerkers en het bestaande team is belangrijk, evenals de verhouding mensen met een arbeidsbeperking en reguliere medewerkers. Voor dat laatste is geen getal te noemen, dat is een kwestie van ervaren, door de manager en het team. De actieve begeleiding op de werkvloer van de jobcoach blijkt tenslotte eveneens essentieel, met name om het werkpakket en de nieuwe medewerkers te laten blijven matchen.

De kansen onderzoeken

NS kent vele afdelingen binnen de verschillende bedrijfsonderdelen. Hoe te kiezen welke afdelingen kansrijk zijn? Het projectteam besluit tot een creatieve tussenstap. Het besluit om een brede groep HR adviseurs vanuit de verschillende bedrijfsonderdelen te scholen in de gedachtegang achter Functiecreatie en de toepassing van de methode Functiecreatie. Op die wijze worden diegenen die dicht bij de afdelingen staan, van de kennis voorzien die ze nodig hebben om intern, in hun bedrijfs onderdeel, de kansrijke afdelingen te kiezen. Een extra voordeel is dat daarmee de expertise op het terrein van Functiecreatie wordt geborgd in de organisatie van NS: dubbele winst dus.

Bij de keuze voor een afdeling is het enthousiasme van een leidinggevende om mee te doen aan de pilot, de meest belangrijke. Dan speelt de grootte van de afdeling; hoe kleiner de afdeling hoe minder kans op het vinden van mogelijkheden. Dat wil niet zeggen dat het niet kan, er zijn voorbeelden genoeg die laten zien dat binnen een afdeling met drie medewerkers functiecreatie mogelijk is. Een derde factor is het opleidingsniveau op een afdeling: hoe meer mbo- en/of hbo-geschoolden, hoe meer kans er is dat er in hun takenpakket werkzaamheden zijn opgenomen die onder hun werk- en denkniveau liggen. Een vierde element is de mate waarin er sprake is van hands-on werk; binnen hands-on werkzaamheden komt het met regelmaat voor dat er repetitieve taken tussen zitten die elementair van aard zijn. Een laatste factor van belang is de onrust op de afdeling over de pilot. Als er onrust heerst, vaak over het behoud van het eigen werk, is het niet verstandig om de pilot op die afdeling uit te voeren en daarmee de onrust te versterken.

De scholing voor de HR-adviseurs duurt twee dagen, waarin ze de theorie over Functiecreatie leren, analyses oefenen op basis van casuïstiek, rollenspelen in het 'verleiden' van leidinggevend en tenslotte, als huiswerk 'het uitvoeren van een quick scan' meekrijgen. Centraal in de Quick Scan staat het vaststellen van de mogelijkheden om takenpakketten anders in te richten en elementaire taken te scheiden van de meer complexe taken, en om de bedrijfs-economische waardecreatie voor de afdeling vast te stellen bij de toepassing ervan.

Het scholen van de HR-adviseurs blijkt een goede zet. Niet alleen is er nu binnen ieder bedrijfs onderdeel expertise om te kunnen vaststellen waar de mogelijkheden liggen. Tegelijkertijd blijkt het uitgangspunt en de gedachtegang achter Functiecreatie te worden gewaardeerd door de getrainde adviseurs. Zij gaan, net als de senior HR-adviseurs uit

het projectteam, een ambassadeursrol vervullen bij het realiseren van de doelstelling van de pilot.

En dan

De eerste afdelingen worden gekozen. De gesprekken met de leidinggevend van deze afdelingen vinden plaats. Een deel van hen 'ziet het vooralsnog niet zitten, gezien de huidige ontwikkelingen', een deel staat er voor open en de eerste afspraken voor het onderzoeken van de mogelijkheden worden gemaakt. Er is weer een stap gezet!

Quick Scan NedTrain: de mogelijkheden in beeld

Bij het facilitair bedrijf van NedTrain werken zeventien medewerkers tussen acht uur in de ochtend en vijf uur in de middag aan het onderhouden en regelen van voorzieningen in gebouwen en het technisch onderhouden van voorzieningen en gebouwen. Het regelen van de post en het verrichten van reproductiewerkzaamheden hoort er ook bij.

NedTrain Haarlem is enthousiast over de pilot en staat open om de mogelijkheden binnen het facilitair bedrijf te laten onderzoeken. Een externe jobcreator voert een Quick Scan uit om te onderzoeken wat de mogelijkheden zijn om mensen uit de beoogde doelgroepen binnen de organisatie werk te bieden dat bedrijfseconomisch een toegevoegde waarde heeft.

Conclusie op basis van Quick Scan: Een deel van het werkpakket van de beheerder centraal, de medewerker facilitair bedrijf, de CAD – Tekenaar en de hoofd- onderhoudsmonteur facilitair bedrijf bestaat uit taken die ook door medewerkers met een arbeidsbeperking zonder kwalificatie kunnen worden uitgevoerd. Op basis van een eerste beoordeling zijn deze taken substantieel in omvang en kunnen deze onafhankelijk van het hoofdproces worden uitgevoerd. Uit de interviews met deze medewerkers komt naar voren dat zij met regelmaat niet toekomen aan het uitvoeren van taken die op hun eigen werk- en denkniveau liggen, waardoor er met regelmaat sprake is van achterstanden in het werk.

Resultaat: Twee medewerkers vanuit het Sociaal Werkbedrijf worden aangesteld als medewerkers Algemeen Onderhoud. Ze zijn verantwoordelijk voor het groen- en vijveronderhoud, het opnemen van de tellerstanden, het bewaken van de netheid van de afdeling, het opruimen van zwerfvuil en het rondbrengen van de post.

De leidinggevende is tevreden over het functioneren van de medewerkers, zij het dat een van de medewerkers een latent ziektebeeld blijkt te hebben en de begeleiding hiervan niet meer in verhouding staat tot het functioneren in de werksituatie. Er wordt besloten om deze medewerker terug te trekken, ook dat hoort bij een pilot. De overgebleven medewerker functioneert naar volle tevredenheid.

De win-situatie voor het facilitair bedrijf van NedTrain in dit voorbeeld, is dat zij momenteel tegen geringe meerkosten bevrijd zijn van achterstallige werkzaamheden en tegelijkertijd invulling kunnen geven aan het behalen van de doelstellingen van de NS pilot, en het dichterbij brengen van de doelstellingen van het Sociaal Akkoord. Als er een vacature voor een van gekwalificeerde medewerkers komt, waar de taken uit zijn gehaald, is er daadwerkelijk sprake van een bedrijfs-economische meerwaarde.

Onderzoeken van de mogelijkheden: de Quick Scan

Het onderzoeken van de mogelijkheden op afdelingsniveau begint met een uitgebreid gesprek met de leidinggevende. Het doel van dit gesprek is tweeledig. Enerzijds moet uit het gesprek naar voren komen of er op de afdeling werkzaamheden zijn die nu door gekwalificeerde NS'ers worden uitgevoerd en die feitelijk onder hun niveau liggen. Anderzijds moet uit het gesprek naar voren komen of er een mogelijke win – win situatie is als Functiecreatie zou worden toegepast.

De 'win – situatie' voor NS en/of voor de betreffende afdeling kan betrekking hebben op:

- de productiviteit; is het mogelijk en haalbaar om de productiviteit te verhogen door het afsplitsen van taken bij de hoger opgeleiden/meer ervaren werknemers en deze om te vormen tot banen voor medewerkers met een arbeidsbeperking?
- de kwaliteit; is het mogelijk en haalbaar om de kwaliteit van dienstverlening te verbeteren door het afsplitsen van taken bij de hoger opgeleiden/meer ervaren werknemers en deze om te vormen tot banen voor medewerkers met een arbeidsbeperking?
- de kosteneffectiviteit; is het mogelijk en haalbaar om de kosten te reduceren met een gelijkblijvende effectiviteit, door het afsplitsen van taken bij de hoger opgeleiden/meer ervaren werknemers en deze om te vormen tot banen voor medewerkers met een arbeidsbeperking?
- de personele inzet; is het mogelijk en haalbaar om het aantal gekwalificeerde en/of ervaren medewerkers te reduceren met een gelijkblijvende dienstverlening, door het afsplitsen van taken bij de hoger opgeleiden/meer ervaren werknemers en deze om te vormen tot banen voor medewerkers met een arbeidsbeperking?

De getrainde 'jobcreator' begint het gesprek met het uitnodigen van de leidinggevende om te vertellen over de werkprocessen die op de afdeling plaatsvinden. Langzamerhand zal hij de leidinggevende verleiden om meer de diepte in te gaan, en na te denken over mogelijke zaken die anders, beter zouden kunnen verlopen als de werkprocessen anders zouden kunnen worden ingericht. En, tegelijkertijd is deze jobcreator alert op het 'zoeken' naar de eenvoudige taken, de elementaire taken op de afdeling, waarvoor weinig of geen scholing nodig is. Het is daarbij van belang dat het gaat over bestaande taken, niet over de taken die altijd blijven liggen en waarvan het 'fijn zou zijn' als iemand ze oppakt: daar wordt nu niet voor betaald, dus de kans is groot dat er in de toekomst ook niet voor wordt betaald.

NS maakt, naast de eigen getrainde HR-adviseurs, ook gebruik van externe ervaren jobcreators. Het voordeel van de externe jobcreators is dat ze vaak werkzaam zijn voor publieke dienstverleners van mensen met een arbeidsbeperking. Als er mogelijkheden zijn op de afdeling kan deze jobcreator snel schakelen naar zijn eigen organisatie en kan er, bij wijze van spreken, morgen iemand klaarstaan om te beginnen. Het voordeel van de eigen HR-adviseurs is dat ze 'hun' langdurig verzuimenden kennen, en ook voor hen de mogelijkheden voor het creëren van een passende functie kunnen onderzoeken op de betreffende afdeling.

Het kan ook met eigen mensen

In Berkel-Enschot is de HR-adviseur van NedTrain druk bezig om de mogelijkheden te onderzoeken voor Functiecreatie voor de eigen medewerkers. Enkele van de medewerkers zijn, vanwege een arbeidsbeperking langdurig uitgevallen of dreigen langdurig uit te vallen. Ze zijn in ieder geval niet meer in staat om terug te keren in de eigen functies.

De in Functiecreatie getrainde HR-adviseur brengt alle werkzaamheden in kaart en kijkt of het mogelijk is om het takenpakket anders in te richten en op die wijze functies te creëren voor de eigen mensen die door de herschikking weer zouden kunnen deelnemen aan het arbeidsproces.

Conclusie op basis van zijn onderzoek: Een deel van het werkpakket van het zittend personeel bestaat uit taken die door deze medewerkers met een arbeidsbeperking kunnen worden uitgevoerd. Op basis van een eerste beoordeling zijn deze taken substantieel in omvang en kunnen deze onafhankelijk van de kernactiviteiten van het zittend personeel worden uitgevoerd.

Resultaat: Drie NedTrain-medewerkers die niet meer in staat zijn om het eigen werk uit te voeren, worden aangesteld als hoofdmonteur/ Specialist elektronica TB, Hoofdmonteur/ Specialist pneumatiek TB, Hoofdmonteur Pneumatiek en Praktijk Instructeur medewerkers Algemeen Onderhoud. Zij hebben alle drie een volledig dagtaak, zij het dat ze gedurende deze dagtaak voor 50% productief zijn. Dit wordt verdisconteerd in de loonkosten en in het aantal fte.

De leidinggevende van NedTrain in Berkel-Enschot is tevreden over het functioneren van de medewerkers. Hij is ook erg blij met deze oplossing omdat drie van zijn gewaardeerde medewerkers weer volwaardig kunnen deelnemen aan het reguliere arbeidsproces, functionerend in een takenpakket dat past bij hun mogelijkheden.

De win-situatie voor NedTrain Berkel-Enschot in dit voorbeeld, is dat de verzuimkosten voor drie medewerkers flink op het budget drukken en dat nu niet meer het geval is.

Tegelijkertijd wordt op deze wijze invulling gegeven aan het behalen van de doelstellingen van de NS pilot.

De jobcreator praat ook met een aantal medewerkers op de afdeling. Van hen is het belangrijk om te horen hoe zij 'geholpen' kunnen worden in de uitvoering van hun eigen werk, als er taken die nu onder hun niveau liggen, of die ze er altijd bij doen maar waar hun hoofd niet naar staat, door andere minder

ervaren en geschoolde medewerkers zou kunnen worden uitgevoerd.

En tenslotte is het de taak van de jobcreator om een totaaloverzicht te hebben van alle taken die op de afdeling plaatsvinden.

De jobcreator heeft verschillende instrumenten die hij kan inzetten om de taken te inventariseren:

- Er zijn bedrijven die het gehele takenpakket in kaart hebben, omdat ze bezig zijn met een reorganisatie of omdat ze meer lean willen werken of omdat het nodig is om een beeld te hebben van de belasting van de taken in relatie tot de belastbaarheid van medewerkers.
- En er zijn bedrijven die volledige roosterbeschrijvingen hebben waarin alle taken zijn opgenomen die iedere discipline dient uit te voeren. Vaak is dit omdat op die wijze nieuwe medewerkers meteen weten waar ze aan toe zijn en zich kunnen voorbereiden op de invulling van hun nieuwe functie.
- Ook zijn er bedrijven die in een eerdere fase scans van afdelingen hebben laten maken en waarvan het materiaal beschikbaar is.
- Als er geen bestaand materiaal is, zal de jobcreator zelf aan de hand van de interviews en observaties gedurende de werktijden van de medewerkers alle taken in kaart moeten brengen om een goed beeld te krijgen van de mogelijkheden.

Als de jobcreator de interviews heeft gehouden en de taken in beeld heeft gebracht, is het tijd om weer een overleg te plannen met de leidinggevende van de afdeling. Het belangrijkste onderwerp van dit overleg is of de leidinggevende het eens is met de bevindingen van de jobcreator. Wellicht heeft deze laatste iets over het hoofd gezien, of verkeerd geïnterpreteerd? Dat kan altijd en dan is het goed om het bij de leidinggevende af te checken 'of alles klopt wat er staat'. Psychologisch gezien is dit een eerste stap in het overtuigen van de leidinggevende van de mogelijkheden voor Functiecreatie. Immers, zo ontdekken de HR-adviseurs bij NS, doordat de leidinggevende concreet in beeld krijgt dat er taken op de afdeling zijn die feitelijk elementair van aard zijn en nu door gekwalificeerde medewerkers worden uitgevoerd, zorgt voor een eerste denkslag bij de leidinggevende.

Enkele HR-adviseurs betrekken ook de zittende medewerkers bij het verslag over hun bevindingen. Met name bij de hoger geschoolde medewerkers is een zelfde effect herkenbaar: ze zien de kansen. Waar ze eerst het idee hadden dat er 'niets te halen

viel', blijkt na stevig doorvragen een rij van taken tevoorschijn te komen die ze graag aan een ander zouden willen overlaten zodat ze zich meer op hun eigen, kerntakenpakket kunnen richten. En de terugkoppeling van de bevindingen brengt dat nog eens helder in beeld.

Als de leidinggevende ziet dat er elementaire taken zijn, van voldoende omvang én er mogelijk een win-situatie voor de afdeling is als het bestaande takenpakket anders wordt verdeeld, dan is er voldoende reden om een stap verder te gaan en een advies uit te brengen over hoe de nieuwe situatie er uit komt te zien, wat dit betekent voor het zittend personeel en hoe het financiële plaatje er uit komt te zien.

Als het hier kan, dan

NS Stations heeft inmiddels een team van enthousiaste HR-adviseurs die bij verschillende formules actief zijn. Zowel bij Burger King, AH to go, Julia's en de Broodzaak onderzoeken ze de mogelijkheden om functies te creëren voor, in dit geval Wajongeren. Deels schakelen ze externe jobcreators in, deels bekijken ze de mogelijkheden zelf. De strakke bedrijfsvoeringen en de reeds bestaande volledig uitgeschreven werkprocessen met taakbeschrijvingen en belastbaarheidsprofielen zijn hen daarbij van grote hulp.

Conclusie op basis van hun bevindingen: Bij de Broodzaak blijken er geen mogelijkheden, de omvang van deze formule blijkt te klein. Bij Burger King, AH to go en Julia's blijken er werkzaamheden die door medewerkers met een arbeidsbeperking zonder kwalificatie kunnen worden uitgevoerd. Op basis van een eerste beoordeling zijn deze taken substantieel in omvang en kunnen deze onafhankelijk van het hoofdproces worden uitgevoerd.

In feite bestaat een groot deel van het takenpakket van deze retailbedrijven uit elementaire werkzaamheden. Het zijn echter de taakgerelateerde eisen die deze elementaire taken wellicht minder passend maken voor de beoogde doelgroep Wajongeren. Er zijn taken bij waar de medewerker bij voortduring klantcontact heeft, bijvoorbeeld kassawerk of bediening. En er zijn taken bij die onder tijdsdruk moeten worden uitgevoerd, bijvoorbeeld het bakken van de burgers bij Burger King en het klaarmaken van de maaltijden bij Julia's. De taakgerelateerde eisen maken dat de elementaire taken alsnog afvallen als potentiële taak voor de Wajongere.

Gelukkig blijken er in alle gevallen voldoende taken over te blijven, die kunnen worden afgesplitst van het allround takenpakket van de reguliere medewerkers en tot samengevoegd to een select nieuw takenpakket voor de Wajongere. En, als het in één van de restaurants kan, kan het in de andere restaurants van dezelfde keten waarschijnlijk ook: een potentieel aan banen om op te schalen!

Resultaat: In meerdere Burger Kings en ook in de AH to go zijn Wajongeren aangesteld. De verwachting is dat binnen afzienbare tijd ook de bij Julia's gecreëerde functie door een Wajongere worden ingevuld. De nieuwe medewerkers krijgen begeleiding van een jobcoach en van hun direct leidinggevende. Deze laatste blijkt in vrijwel alle gevallen een 'warm hart' te hebben voor deze jongeren die starten op de arbeidsmarkt met een flinke achterstand vanwege hun arbeidsbeperking. De begeleiding is intensief; in het begin zeker in tijd, daarna vooral in 'alertheid' van de leidinggevende en van een directe collega die vaak de praktische verantwoordelijkheid heeft voor deze medewerker. De inwerktijd is flink langer dan bij 'reguliere' medewerkers, daarentegen is de motivatie en het enthousiasme van deze medewerkers groot in vergelijking met de 'gemiddelde reguliere medewerker'.

De win-situatie voor deze retailbedrijven is dat zij voor lagere loonkosten invulling kunnen geven aan het behalen van de doelstellingen van de NS pilot, en het dichterbij brengen van de doelstellingen van het Sociaal Akkoord'. Daarenboven vormt het dagelijkse enthousiasme dat de leidinggevendenden ervaren van deze nieuwe medewerkers in hun ogen eveneens een absolute meerwaarde voor de organisatie, al is deze vooralsnog niet in geld uit te drukken.

Het beschrijven van de mogelijkheden: Een Advies

Een taak kan eenvoudig zijn, dat wil nog niet zeggen dat de taakeisen eenvoudig zijn. Wellicht is er veel spierkracht voor nodig om de taak te kunnen uitvoeren, misschien is het nodig om heel goed te kunnen omgaan met onverwachte gebeurtenissen. De jobcreator is zich daar van bewust en het eerste dat hij gaat doen nadat er een 'go' is om door te gaan, is de taakgerelateerde eisen in kaart brengen. Wellicht dat daardoor nog een deel van de geselecteerde elementaire taken afvalt.

Op basis van een groot aantal assessmentinstrumenten dat wordt ingezet om de match te maken tussen werkgerelateerde eisen en medewerkers uit de beoogde doelgroepen, is een selectie gemaakt van de voor Functiecreatie meest relevante taakeisen:

- De mate van zelfstandigheid
 - De mate van sociaal functioneren
 - Het werken met deadlines en productiepieken
 - De snelheid van handelingstempo
 - De mate waarin frequente storingsen of onderbrekingen plaatsvinden
 - De voorspelbaarheid van de werksituatie
 - De fysieke belasting van de werkzaamheden
- Deze taakgerelateerde eisen blijken voor de matching tussen functie en potentiële kandidaten essentieel te zijn.

Ook maakt hij een inschatting van de taakgerelateerde eisen die horen bij de uitvoering ervan. Het gaat er dan om of de werknemer voor de uitvoering van de taak over goede sociale vaardigheden moet beschikken, of hij zelfstandig moet kunnen werken om de taak uit te voeren, of er tijdens de uitvoering van de taak onverwachte dingen kunnen gebeuren waar je rekening mee moet houden, of de taak veel lichamelijke inspanning kost en of er een tijdsdruk op de uitvoering van de taak zit.

Die eisen zijn belangrijk omdat het juist die dingen zijn waar de mensen uit de doelgroep vaak minder dan gemiddeld op scoren. Alleen de taken waar deze eisen van een relatief lager niveau zijn, blijven over als potentiële taken voor de nieuwe functie.

En hij vult bij iedere taak in hoe relevant het is om zelfstandig te kunnen werken bij de uitvoering van die taak, hoe relevant het is om sociaal goed te kunnen functioneren en hoe relevant het is om, om te kunnen gaan met deadlines en pieken bij de uitvoering van die taak. Hij vult het rijtje aan voor alle zeven taakgerelateerde eisen en als er nog iets anders belangrijks is om te melden, doet hij dat bij 'overig'.

De leidinggevende van de afdeling heeft een belangrijke rol bij deze nadere analyses. Hij is bij uitstek de persoon die kan beoordelen of de inschattingen van de jobcreator overeenkomen met de praktische werkelijkheid. Samen met de jobcreator loopt de leidinggevende de lijst van taken door die mogelijk geschikt zijn. De leidinggevende corrigeert waar nodig de taakgerelateerde eisen en geeft aan of er andere dingen zijn waarmee rekening te houden.

Out of the box, een nieuwe functie

Op het hoofdkantoor van NedTrain in Utrecht horen de directiesecretaresses via 'hun' lid van het projectteam over de pilot. Zij zijn nieuwsgierig en staan open om hun werkzaamheden door de bril van Functiecreatie te laten bekijken. Op het secretariaat lopen de directiesecretaresses er met regelmaat tegenaan dat er allerlei taken moeten worden uitgevoerd die onder hun niveau liggen en die afleiden van hun kerntaken.

Een externe jobcreator brengt alle taken in kaart en kijkt samen met een van de directiesecretaresses of het mogelijk is om het takenpakket anders in te richten en op die wijze functies te creëren voor mensen vanuit het Sociaal Werkbedrijf met als doel een bedrijfseconomische meerwaarde te creëren voor NS.

Conclusie op basis van het onderzoek: Een deel van het werkpakket van het directiesecretariaat bestaat uit taken die door deze medewerkers met een arbeidsbeperking kunnen worden uitgevoerd. Op basis van een eerste beoordeling zijn deze taken substantieel in omvang en kunnen deze onafhankelijk van de kernactiviteiten van het zittend personeel worden uitgevoerd. Het zittend personeel kan door de nieuwe indeling zich meer richten op hun kerntaken.

Resultaat: Een medewerker vanuit de doelgroep gaat aan de slag bij het directiesecretariaat. Hij is afkomstig van een sociaal werkbedrijf, die hem detacheert en die voor de overige kosten van de medewerker een vergoeding vanuit de overheid ontvangt.

Zijn takenpakket bestaat uit vergaderverzoeken inplannen, vergaderzalen bijhouden, controleren of zalen volgens planning gebruikt worden en signaleren wanneer dat niet zo is, zodat groepen niet extern hoeven te huren, het archiveren van digitale stukken, het bijhouden van kantoorbenodigdheden en de interne postverdeling. Het is een duurzame functie; niet alleen de gekozen medewerker beantwoordt aan het functieprofiel, binnen de beoogde doelgroep zullen er altijd mensen zijn die dit takenpakket kunnen vervullen en aan het functieprofiel beantwoorden.

De directe begeleider van de nieuwe medewerker is blij met hem en tevreden over zijn functioneren. Op deze 'out-of-the-box' kijken naar functies was nog niet eerder gebeurd en heeft nu gezorgd voor een meerwaarde van deze manier van werken op het secretariaat.

De win-situatie voor het directiesecretariaat op het hoofdkantoor van NS in Utrecht is dat er in plaats van een gekwalificeerde secretaresse in dienst te nemen, een assistent medewerker aanwezig is die alle ondersteunende taken op zich neemt, zodat het zittend gekwalificeerd personeel zich zoveel mogelijk kan richten op hun kerntaken.

Tegelijkertijd wordt op deze wijze invulling gegeven aan het behalen van de doelstellingen van de NS pilot, en het dichterbij brengen van de doelstellingen van het Sociaal Akkoord.

Zijn er bijvoorbeeld veiligheidseisen die gelden of zijn er problemen in het werkproces van het zittend personeel als bepaalde taken worden afgesplitst? Het afsplitsen moet er niet toe leiden dat de werknemer in dezelfde tijd aan het wachten is op de ander. Dat zijn allemaal zaken waarmee rekening te houden bij de uiteindelijke vormgeving van de nieuwe duurzame functie.

Out of the box

Nu komt het echte 'out of the box' denken aan de orde. Aan de hand van de bestaande werkroosters, het aantal medewerkers dat gedurende een werkdag aanwezig is, de problematiek die is genoemd door leidinggevende en medewerkers, de bestaande werkprocessen, en het totale takenpakket dat gedurende de dag moet worden uitgevoerd, werkt de jobcreator samen met de leidinggevende een plan uit voor een herindeling van taken.

Bij de inrichting van het nieuwe takenpakket voor het zittend personeel en voor de nieuwe medewerker staat voorop dat:

- de werkprocessen op gelijke wijze kunnen plaatsvinden, dan wel verbeterd zijn
- het zittend personeel zich meer dan van tevoren kan richten op taken die passen bij hun werken denkniveau
- de nieuwe medewerker met een arbeidsbeperking een duidelijk omschreven takenpakket heeft
- er een financieel plaatje ligt dat helder aangeeft wat de kosten zijn die gepaard gaan met de veranderingen en wat de baten zijn, op de korte en de lange termijn.

De jobcreator heeft nu voldoende informatie om een advies te kunnen geven. Hij vult de gegevens uit de Quick Scan aan met de nieuwe gegevens en formuleert een concreet advies over de mogelijkheden. Het nieuwe functieprofiel staat er in en het aantal uur per week dat een nieuwe medewerker aan de slag kan.

Ook staat er in hoe het overgebleven takenpakket van de zittende medewerkers er uit ziet en hoeveel uur zij in de nieuwe situatie ter beschikking hebben voor het uitvoeren van hun nieuwe takenpakket. Tenslotte schetst de jobcreator het kostenplaatje dat hierbij hoort plus de mogelijkheden voor het creëren van een economische waardecreatie.

Dit advies wordt nu voorgelegd aan degene binnen NS die de beslissing kan nemen of het voorgestelde advies daadwerkelijk doorgang kan vinden. Als er nu een 'ja, daar kunnen we mee verder' komt, is de volgende fase aangebroken waarin NS concreet invulling gaat geven aan de nieuw gecreëerde vacature.

NS Reizigers: HR support

HR-Support is een kleine afdeling binnen NS Reizigers, gevestigd op het hoofdkantoor van NS in Utrecht. Deze afdeling ondersteunt alle HR-adviseurs en alle senior HR-adviseurs van NS Reizigers. Voor de senior HR-adviseur uit het projectteam is het een uitdaging om ook de mogelijkheden binnen een van de eigen HR-afdelingen te onderzoeken.

Een externe jobcreator voert een Quick Scan uit op de afdeling om te onderzoeken wat de mogelijkheden zijn om mensen uit de beoogde doelgroepen binnen de organisatie werk te bieden dat bedrijfseconomisch een toegevoegde waarde heeft.

Conclusie op basis van zijn bevindingen: Een aantal taken die nu worden uitgevoerd door gekwalificeerde werknemers, kunnen ook door medewerkers met minder kwalificaties worden verricht. Op basis van een eerste beoordeling zijn deze taken substantieel in omvang. Het betreft vooral werkzaamheden die snel aangeleerd kunnen worden.

De werkzaamheden binnen een nieuwe functie kunnen bestaan uit het behandelen van werkgeversverklaringen, dossiers opschonen, dossiers controleren en het regelen van verplaatsingen, in- of uitdiensttredingen van groepen of individuele medewerkers. Deze taken zijn voldoende substantieel in omvang en kunnen onafhankelijk van het hoofdproces worden uitgevoerd.

Resultaat: Er ligt een advies om de werkprocessen anders in te richten. Het is nu aan de leidinggevende van de afdeling om te besluiten over te gaan tot plaatsing van, voorlopig één nieuwe medewerker met een arbeidsbeperking.

Als de plaatsing wordt gerealiseerd dan kan, bij een toename van de werkzaamheden van HR-support een besparing op de loonkosten gerealiseerd worden zonder dat de kwaliteit van het werkproces verminderd wordt. Door de doelgroep een aantal eenvoudige werkzaamheden te laten uitvoeren is het niet nodig om een 'duurdere' administratieve kracht in te zetten. En, als het opschonen van personeelsdossiers standaard onderdeel wordt van het nieuwe takenpakket, kan er tijdswinst worden gerealiseerd voor iedereen die op zoek is naar documenten in de betreffende personeelsdossiers, hoeven om de zoveel tijd geen studenten te worden ingehuurd die de dossiers gaan nalopen en hoeven de huidige medewerkers dit niet op te pakken zodat zij meer tijd hebben voor hun kerntaken

Tegelijkertijd wordt op deze wijze invulling gegeven aan het behalen van de doelstellingen van de NS pilot, en het dichterbij brengen van de doelstellingen van het Sociaal Akkoord'.

Besluit nemen over plaatsing

Het kan. Het is mogelijk om het takenpakket anders te verdelen en nieuwe functies te creëren voor de eigen medewerkers met een arbeidsbeperking, Wajongeren of medewerkers vanuit een Sociaal Werkbedrijf. De werkzaamheden binnen de nieuwe functies kunnen onafhankelijk van het hoofdproces worden uitgevoerd en er is sprake van een bedrijfseconomische waardecreatie, vanaf het begin of op termijn. Kortom, er is een win – win situatie!

Het is in deze fase dat er aarzelingen ontstaan; afdelingshoofden die aarzelen, personeel dat vragen heeft over de nieuwe situatie en hun rol daarin. Logisch, het wordt nu concreet en het komt allemaal

wat dichterbij. De aarzelingen zitten vaak in het niet kennen van de doelgroep, in de twijfel of de nieuwe medewerkers 'het werk wel kunnen doen' en in de financiële aspecten van de plaatsing.

Hoe meer aandacht er vanaf het begin is geweest om de leidinggevenden en het zittend personeel kennis te laten nemen van de doelgroep en zelf mee te laten bepalen over een andere indeling van het takenpakket, hoe minder de aarzelingen.

Een belangrijke aarzeling heeft betrekking op het budget. Hoe eerder er duidelijkheid is over waar het budget voor het in dienst nemen of de detachingskosten wordt vastgelegd, hoe beter. De ervaring leert dat dit moment lang wordt uitgesteld. In ieder geval moet het voorafgaande aan de plaatsing helder zijn en met alle relevante betrokkenen zijn gecommuniceerd.

Het projectteam, inclusief de projectleider zijn zich bewust van deze aarzelingen en begrijpen deze ook. Het leren kennen van de doelgroep zien ze als een onderdeel van het begeleidingspakket van de dienstverlener die hen van kandidaten voorziet. Als het over eigen medewerkers gaat, krijgen ze informatie via het mobiliteitsbureau. Een ander issue is het financiële deel. Zeker als een organisatie zoals NS een fte-gestuurde organisatie is: afdelingen krijgen een aantal fte toegewezen waarmee ze het takenpakket dienen uit te voeren. Het is dan tegen de natuur van een afdelingshoofd in om deze fte in te vullen met medewerkers die niet het gehele takenpakket kunnen uitvoeren als er tegelijkertijd mensen op de arbeidsmarkt beschikbaar zijn waarmee ze deze fte's in kunnen vullen en die wel in staat zijn om het gehele takenpakket uit te voeren.

Het projectteam is zich vanaf het begin van de pilot bewust van dit financiële issue en heeft het voor elkaar gekregen om twee dingen te regelen. Als

eerste is er voor iedere plaatsing een interne stimuleringssubsidie beschikbaar, waarmee een nieuwe medewerker voor een half jaar gefinancierd kan worden. Uit het advies moet wel duidelijk zijn dat er op de lange termijn sprake moet zijn van een bedrijfseconomische waardecreatie. Als tweede hebben ze de directie kunnen overtuigen om het budget voor deze nieuwe medewerkers vooralsnog buiten de afdelings-fte's te houden.

Voor de aarzelende afdelingen blijken deze twee maatregelen veelal voldoende om hen ook financieel over de drempel te trekken en daadwerkelijk invulling te gaan geven aan het voorgestelde plan en het veranderde takenpakket.

NS Reizigers: een speciaal talent

Op het hoofdkantoor van NS in Utrecht is een aantal medewerkers gedurende een groot deel van de dag bezig met camera toezicht. De ruimtes op en rondom de perrons en de doorgangroutes worden bij voortduring in de gaten gehouden. Het camera toezicht vraagt om een grote alertheid van de toezichthouders.

De HR-adviseur van NS Reizigers stelt deze afdeling voor om eens de mogelijkheden te laten onderzoeken om medewerkers met autisme als camera toezichthouder te laten werken. De scherpe blik van iemand met autisme is in staat om in de drukke zaken te onderscheiden die 'anders zijn dan anders' en mogelijk aanleiding vormen voor een extra alertheid.

Een getrainde jobcreator van NS brengt alle taken in kaart en kijkt of het mogelijk is om het takenpakket anders in te richten en op die wijze een functie te creëren voor medewerkers autisme, functionerend op mbo-niveau met als doel een bedrijfseconomische meerwaarde te creëren voor NS.

Conclusie op basis van zijn bevindingen: Een deel van het werkpakket van het camera toezicht kan worden uitgevoerd door de beoogde doelgroep. Voor het overige zijn er op de afdeling nog enkele taken die repeterend zijn en van een middelbaar opleidingsniveau die eveneens door de beoogde doelgroep kunnen worden uitgevoerd. Deze taken zijn voldoende substantieel in omvang en kunnen onafhankelijk van het hoofdproces worden uitgevoerd.

Resultaat: Een medewerker van NS waarbij recent ASS is vastgesteld, gaat aan de slag bij het camera toezicht. Zijn takenpakket bestaat uit camera toezicht, analyses maken van de veiligheid op stations en rapportages schrijven. Daarnaast is deze medewerker actief als ambassadeur autisme binnen NS.

De directe begeleider van de nieuwe medewerker is tevreden over zijn functioneren. Zijn productiviteit ligt op het niveau van een reguliere medewerker. De aansturing en begeleiding van deze medewerker valt binnen het reguliere takenpakket van de leidinggevende en collega's en leidt niet tot extra lasten. Wel is er extra ondersteuning van een jobcoach waarvan de lasten door NS zelf worden gedragen.

De win-situatie voor het camera toezicht is dat er een nieuwe functie is gecreëerd voor een medewerker die anders, vanwege zijn arbeidsbeperking moeilijk of niet aan de slag had kunnen komen in de reguliere functies zoals deze bij NS bestaan. In de huidige situatie zijn de kosten voor de inzet van de medewerker in het camera toezicht vergelijkbaar met die wanneer een externe kracht zou zijn ingehuurd voor het camera toezicht. De overige taken die de medewerker vervult, zijn nog niet verdisconteerd in een waardecreatie voor NS.

Tegelijkertijd wordt op deze wijze invulling gegeven aan het behalen van de doelstellingen van de NS pilot.

De sollicitatieprocedure

Er is een besluit genomen, het advies van de jobcreator wordt overgenomen. Nu is het van belang om de nieuwe functie in te vullen. Dat kan geen problemen opleveren, immers de functie is gemaakt met in het achterhoofd een grote groep mensen die in de functie kan passen. Dat is het kenmerk van de methode Functiecreatie; het gaat uit van het perspectief van de werkgever en het moet functies opleveren die voor een grote groep mensen uit de doelgroep passend zijn.

Een deel van de Quick Scans is uitgevoerd door externe jobcreators. Zij hebben vaak al contact met dienstverleners van mensen met een arbeidsbeperking. De betrokken HR-adviseur en de leidinggevende gaan nu om de tafel met de dienstverlener om te overleggen over de sollicitatie-

procedure. Er is een functieprofiel, dat vormt het uitgangspunt. Voor de dienstverlener moet dat profiel het uitgangspunt zijn: alleen kandidaten die voldoen aan het functieprofiel dat in het advies beschreven staat, kunnen worden voorgedragen.

Het aannemen van mensen met een arbeidsbeperking is geen natuurlijke handeling voor de gemiddelde leidinggevende. Deze leidinggevende geeft de voorkeur aan de kandidaat die in de cultuur van de organisatie past, met de hoogste productiviteit afgezet tegen het loon dat hij moet gaan betalen voor de kandidaat. Om die productiviteit in te schatten, neemt de leidinggevende de werkervaring, opleiding, leeftijd en de perioden van werkloosheid van de werknemer mee, alsook zijn gezondheid, zo blijkt uit onderzoek. En dan zal de kandidaat met een arbeidsbeperking niet automatisch bovenaan het lijstje staan van de leidinggevende.

Voor de leidinggevende blijkt het wennen om sollicitatiegesprekken te voeren met kandidaten vanuit de beoogde doelgroepen. Toch zullen deze niet anders dan anders hoeven te verlopen. De kandidaten die zijn voorgedragen voldoen aan de eisen die de functie stelt. In het gesprek zal het dus meer om cultuur en andere 'zachte' elementen gaan, die bepalen naar wie de voorkeur uitgaat.

Een aantal leidinggevenen binnen NS geeft er de voorkeur aan om alles in de handen van de dienstverlener te leggen. Dan stelt de dienstverlener één kandidaat voor omdat deze naar zijn mening het meest geschikt is voor de functie die is gecreëerd en het meest past bij de cultuur van de afdeling. De dienstverlener vindt dit een prettige methode omdat de kandidaten vrijwel geen ervaring hebben met sollicitatiegesprekken en ze moeite hebben zichzelf op dat ene moment goed te presenteren. Voor de werkgever, in dit geval NS, gaat de ene methode niet boven de andere, het hangt volledig af

van de voorkeur van de leidinggevende binnen NS, wat deze het gemakkelijkste en het prettigste vindt.

Enmaail een keuze gemaakt, volgen de gesprekken over de financiële en administratieve zaken. Is er sprake van subsidies waar NS aanspraak op kan maken, hoe zit het met de begeleiding vanuit de dienstverlener, hoe zit het met de loonwaarde, wat wordt de vergoeding voor de werkzame uren, wat staat er in het contract van de dienstverlener en is dat dekkend voor wat NS wil, bijvoorbeeld als het gaat over regels rondom vakantie, vrije dagen en ziekteverzuim? Allemaal vragen die voor NS niet bekend zijn en voor de dienstverlener wel want die hakt elke dag met dat bijltje.

Bij de invulling van de gecreëerde functies blijkt dit allemaal te spelen en realiseert NS zich dat de dienstverlener hen hierover goed moet informeren. Ook de subsidies blijken aparte aandacht nodig te hebben.

NS Concern Staven: NS Trefpunt

NS Trefpunt is een klein onderdeel binnen NS. Er werken twee medewerkers in de functie van beheerder. Het Trefpunt zelf is een verzameling van verschillende ruimtes die door de NS als intern vergader- en evenementenlocatie wordt gebruikt. NS Trefpunt heeft een hoge zichtbaarheid binnen de organisatie. De medewerkers geven aan dat wanneer er door de toepassing van de methode Functiecreatie een functie kan worden gecreëerd bij hen, dit als een goed voorbeeld kan dienen voor de andere organisatieonderdelen. Tegelijkertijd geven ze aan dat ze al langere tijd behoefte hebben aan ondersteuning om de ervaren werkdruk te verlagen.

Een externe jobcreator voert een Quick Scan uit op de afdeling om te onderzoeken wat de mogelijkheden zijn om mensen uit de beoogde doelgroepen binnen de organisatie werk te bieden dat bedrijfseconomisch een toegevoegde waarde heeft.

Conclusie op basis van zijn bevindingen: Een aantal taken die nu door de huidige medewerkers worden uitgevoerd kunnen ook door medewerkers met minder kwalificaties worden verricht. Op basis van een eerste beoordeling zijn deze taken substantieel in omvang. Het betreft vooral werkzaamheden die snel aangeleerd kunnen worden.

De werkzaamheden binnen een nieuwe functie van assistent Trefpunt beheer kunnen bestaan uit het ontvangen en te woord staan van gasten in het Trefpunt. Daarnaast kunnen er ondersteunende hand- en spandiensten worden geleverd in het magazijn en in het Trefpunt, met name bij de voorbereidingen. Deze taken kunnen onafhankelijk van het hoofdproces worden uitgevoerd.

Resultaat: Er ligt een conceptadvies om de werkzaamheden anders te verdelen. Het is nu aan de leidinggevende van de afdeling om te besluiten over te gaan tot plaatsing van, voorlopig één nieuwe medewerker met een arbeidsbeperking. Indien er een plaatsing volgt op de gecreëerde functie dan kunnen de huidige medewerkers zich meer concentreren op hun kerntaken. Door de baliefunctie te creëren kunnen kleine onderbrekingen voor de huidige medewerkers afgevangen worden. Dit zal de storingen in hun werkproces aanzienlijk doen afnemen, waardoor zij meer tijd hebben voor de taken waar zij normaliter beperkt aan toekomen.

De win-situatie voor NS Trefpunt is dat zij het serviceniveau voor de interne klanten kunnen verhogen en zich meer dan nu het geval is, kunnen richten op hun kerntaken en in de algehele ontwikkeling van het Trefpunt. In hoeverre hier sprake is van een bedrijfseconomische waardecreatie is nog nader te bepalen.

Als er invulling aan deze functie wordt gegeven, draagt dit bij aan het behalen van de doelstellingen van de NS pilot, en daarmee aan het dichterbij brengen van de doelstellingen van het Sociaal Akkoord.

Plaatsing en begeleiding

Het team waarin de nieuwe medewerker aan de slag gaat, weet dat hij komt maar heeft geen idee wat te verwachten. Het is daarom dat de leidinggevenden, samen met de begeleider van de nieuwe medewerker, het team op de hoogte stelt en hen een goed beeld geeft over wat de nieuwe medewerker gaat doen, wat er in hun eigen werkpakket verandert, hoe ze hun tijd nu gaan besteden en waar ze zich wel en niet meer mee gaan bezighouden. De begeleider van de nieuwe medewerker vertelt hen ook over eventuele speciale dingen waarmee ze rekening moeten houden in de omgang met hun nieuwe collega.

Ook voor de nieuwe medewerker is alles vreemd en onwennig. De werkomgeving is nieuw en de werksnelheid is waarschijnlijk anders dan voorheen. De medewerker heeft tijd nodig om hier aan te

wennen. In de eerste weken krijgt hij daarom de begeleiding die hij nodig heeft. Daarover maakt de leidinggevende binnen NS afspraken met de dienstverlener, zodat dat goed geregeld is.

- Hoe duidelijker het takenpakket voor iedereen, hoe minder begeleiding nodig is.
- Voor de nieuwe medewerker is het belangrijk dat hij een vast aanspreekpunt heeft. Als er iets is, kan hij daar naar toe en hoeft hij niet zijn collega's te storen.
- Zeker in het begin is het wennen voor het zittend personeel, dat iemand anders 'hun' taken uitvoert. Deze nieuwe medewerker heeft ook nog niet de snelheid en ervaring die zij zelf hebben. Zij moeten accepteren dat 'het even wat langzamer gaat'. In de loop van de tijd lost zich dit vanzelf op.
- Voor diezelfde collega's is het ook wennen om taken los te laten. Zij hebben tijd nodig om te wennen en te leren hun tijd anders in te richten.

Op sommige afdelingen blijkt het handig om alvast van tevoren, voordat de medewerker aan de gang gaat, al een aantal taken in te trainen. Het aanleren van nieuwe dingen duurt namelijk bijna altijd langer dan gemiddeld en dan is dat vast gebeurd voordat de plaatsing start. De toekomstige medewerker traint de handelingen in die nodig zijn om het werk goed te kunnen uitvoeren. En hij traint dan tegelijkertijd de geldende 'gedragscodes' in, bijvoorbeeld hoe je elkaar aanspreekt, hoe je met elkaar omgaat, welke kleding gangbaar is en allerlei andere zaken die handig zijn om te weten en te kunnen voordat de nieuwe medewerker aan de slag gaat.

De afdelingen binnen NS waar dat speelt, hebben samen met de dienstverlener gekeken wat er getraind moest worden en hebben waar mogelijk

ook een aandeel in de training. Daarmee wordt de kandidaat optimaal voorbereid op de plaatsing. En dat is voor alle partijen gunstig.

Tenslotte, zo leren de ervaringen bij NS, blijkt een regelmatige terugkoppeling over 'hoe het gaat met de nieuwe medewerker', van groot belang om de duurzaamheid van de functie te bewaken. Het open oor voor zaken die niet goed gaan en het snel handelen als er dingen niet goed gaan, zijn hierin essentieel. Hoe eerder opgepakt, hoe beter.

En dan, als de nieuwe medewerker is ingewerkt en de zittende medewerkers gewend zijn geraakt aan hun nieuwe takenpakket, is er voldoende basis om er van uit te gaan dat er een nieuwe duurzame functie is gecreëerd binnen een van de organisatieonderdelen van NS.

Er gebeurt nog veel meer

Ten tijde van de verschijning van deze handreiking zit NS nog volop in de uitvoering van de pilot. Er worden presentaties gegeven over Functiecreatie om een nog bredere doelgroep binnen NS kennis te laten maken met de methode. Ook vindt uitleg plaats over mogelijke subsidies, wordt in het algemeen gekeken of er arbeidsplaatsen kunnen worden ingevuld met medewerkers uit de beoogde doelgroepen, worden de Social Return mogelijkheden vanuit NS als opdrachtgever bekeken alsook de mogelijkheid om voor een nog grotere groep dan gepland, banen te creëren.

Kortom, NS is nog volop in beweging om te kunnen voldoen aan de eisen van het Sociaal Akkoord en te anticiperen op een mogelijke Quotumwet.

Ook het onderzoeken van de mogelijkheden om banen te creëren via de methode Functiecreatie blijft in volle gang. Wat is nog meer gerealiseerd of is in gang gezet:

- Binnen NedTrain Logistiek is een functie gerealiseerd voor iemand met een arbeidsbeperking
- Er wordt gewerkt aan het uitbreiden van het aantal mogelijkheden bij Burger King, Julia's en AH to go
- De mogelijkheid wordt onderzocht om binnen Assistentie Gehandicapten Vervoer functies op assistent-niveau te creëren, om deze dienstverlening nog meer te optimaliseren
- Bij de buitendienstregelingen van NS Reizigers in de Randstad zijn er wellicht kansen voor duurzame banen voor mensen uit de doelgroep Sociaal Werkbedrijf
- Bij NedTrain in Zwolle en Enschede zijn Quick Scans uitgevoerd, waarvan de uitslag nog moet komen: als het daar kan, kan het ook op andere locaties van NedTrain
- Bij het klantcontactcentrum zullen de mogelijkheden worden bekeken om functies voor de doelgroep te creëren
- Binnen de afdeling Business IT Support van NedTrain lijken zich op basis van een eerste scan kansen voor te doen; deze moeten nog nader worden onderzocht
- Op basis van een eerste globale analyse lijkt een assistent medewerker schadebehandeling binnen F&A mogelijk
- Mogelijk is er bij HR een assistent functie te 'creëren', dat staat nog op de rol
- En, en ..., nog voldoende werk aan de winkel!

De leerpunten

Het projectteam van NS heeft de afgelopen periode veel geleerd van de ervaringen met het onderzoeken van de mogelijkheden om functies te creëren voor mensen met een arbeidsbeperking. Deze leerpunten wil het team graag delen met iedere organisatie die eveneens de ambities heeft om aan de slag te gaan.

Betrek de OR

Vanaf het begin van de pilot heeft het projectteam gewerkt aan het verstevigen van de band met de OR. De steun van de ondernemingsraad is onontbeerlijk in deze, het gaat immers om het creëren van functies voor mensen 'van buiten', terwijl er 'binnen' nog een groot aantal medewerkers langdurig verzuimt omdat zij niet in staat zijn om hun oude functie te vervullen en er geen vacatures zijn die 'passen'. Door het openen van de mogelijkheid om eveneens functies te creëren voor de eigen medewerkers die vanwege een arbeidsbeperking langdurig verzuimen, is een belangrijke drempel weggenomen.

Creër draagvlak bij beslissers

Het projectteam heeft flink geïnvesteerd in het creëren van draagvlak bij collega's en leidinggevenden. In de loop van de pilot wordt steeds duidelijker dat het draagvlak van leidinggevende op beslisniveau een essentiële factor is om het duurzaam plaatsen van medewerkers tot een succes te maken. Als dit draagvlak ontbreekt, of onvoldoende aanwezig is gaat het niet lukken. Het draagvlak van de beslisser kan worden vergroot door het geven van succesvolle voorbeelden in vergelijkbare 'werkomgevingen' en door de bedrijfseconomische waardecreatie duidelijk in kaart te brengen.

Creatief met fte's

NS is een fte-gestuurde organisatie, evenals vele andere grote werkgevers in Nederland. Als het aantal fte centraal staat en niet het budget betekent dit dat de basis onder de methode Functiecreatie deels ontbreekt. Afhankelijk van de ruimte die de top van een organisatie geeft om 'creatief' om te gaan met de fte's, zijn er meer of minder mogelijkheden. Er is nog geen eenduidige oplossing voor

deze fte-discussie. Een van de oplossingen is om een afdeling de vrijheid geven om de fte's in een budget te 'vertalen' en de afdeling uit te dagen om voor het zelfde budget knelpunten op te lossen en functies voor de doelgroep te creëren.

Leer de doelgroep kennen

Een van de meest prangende vragen die ieder keer naar boven komt wanneer het gaat over het creëren van functies voor medewerkers met een arbeidsbeperking is de vraag: "wie zijn dat dan", of "wat moet ik me daarbij voorstellen"? Er is bij vrijwel geen van de betrokken medewerkers binnen NS een beeld van de doelgroep, en dan gaat het over belangrijke sleutelfiguren in de organisatie van NS. Wanneer deze vraag aan dienstverleners van de doelgroep wordt gesteld, is het antwoord vaag en in elk geval onvoldoende helder om het afwezige beeld van de doelgroep te veranderen in iets waar deze sleutelfiguren mee verder kunnen. Het werkt wel als er al iemand met een arbeidsbeperking vanuit de Wajong of het Sociale Werkbedrijf werkzaam is. Dan is vrijwel altijd de wens 'graag nog zo een als we al hebben'. Helaas is het nog niet zo dat er op een groot aantal plaatsen medewerkers uit de doelgroep werkzaam zijn, dienstverleners zullen dus nog hard moeten werken om het vage beeld te verhelderen, zodat er weer een drempel en aarzeling wordt weggenomen.

Zelf aan de slag

Wellicht overweegt u als organisatie om zelf functies te creëren zoals NS dat heeft gedaan. Handig is dan om te starten met een pilot. Dat geeft u als bedrijf de gelegenheid om Functiecreatie op kleine schaal uit te proberen en vorm te geven in uw bedrijf.

Om u een beeld te geven van de stappen die u doorloopt tijdens een pilot volgt nu een overzicht hiervan.

Vorbereidende fase

- Introductie Functiecreatie in de organisatie
- Een interne projectgroep inrichten
- Draagvlak creëren
- Afdelingen kiezen
- Contact leggen met lokale dienstverlener arbeidsgehandicapte werknemers

Analysefase

- Uitvoering Quick Scan¹
- Overleg over bevindingen
- Besluit nemen over nadere analyses
- Uitvoering nadere analyses
- Overleg over bevindingen
- Besluit nemen over plaatsing

Plaatsingsfase

- Overleg met dienstverlener over sollicitatieprocedure
- Sollicitatie procedure ingaan
- Afspraken maken over financiële en administratieve aspecten
- Afspraken maken over begeleiding
- Afdeling(en) voorbereiden op plaatsing
- Meewerken aan training ten behoeve van plaatsing
- Nieuwe medewerkers inwerken

Duurzaam werk

- Overleg voeren met dienstverlener over functioneren
- Overleg voeren met dienstverlener over verlenging contract

¹Het uitvoeren van een Quick Scan en nadere analyses vraagt om specifieke deskundigheid die u via een lokale dienstverlener van arbeidsgehandicapte werknemers kunt verkrijgen, u kunt ook enkele 'eigen mensen' hierin laten trainen. Ook kunt u gebruik maken van externe adviseurs die hierin gespecialiseerd zijn.

Creëer functies van bestaand werk

Wanneer er op afdelingen wordt gekeken naar de mogelijkheden om functies te creëren voor medewerkers uit de beoogde doelgroep, blijken er vele taken te zijn waar niemand toe komt en die altijd blijven liggen. De neiging om hiervoor functies te creëren is groot, immers 'dan wordt dat werk eindelijk uitgevoerd'. Alleen, wanneer hiervan de bedrijfseconomische waardecreatie moet worden bepaald, loopt het vast. Omdat het dan in feite over een investering in extra taken gaat. En dan is het de grote vraag in hoeverre een beslisser bereid is om deze investering te plegen. In de meeste gevallen zal het anders indelen van bestaande taken meer kans van slagen hebben dan het creëren van een functie die vrijwel geheel bestaat uit additionele taken.

Werk altijd met een interne projectgroep

In een grotere organisatie als NS blijkt het werken met een projectgroep essentieel. De verschillende bedrijfsonderdelen worden alle vertegenwoordigd door een senior HR-adviseur. Zij kunnen vanuit deze positie zorgen voor draagvlak binnen het bedrijfsonderdeel waarvoor ze verantwoordelijk zijn. En ze zijn degenen die hun college HR-adviseurs, managers en medewerkers kunnen begeleiden bij de toepassing van Functiecreatie in de praktijk. Een projectteam heeft tegelijkertijd een stimulerende rol naar elkaar toe, om in voor- en tegenspoed door te gaan en te zorgen dat de gestelde doelen worden gehaald.

Mandaat en commitment van de top

Gedurende de pilot blijkt de essentie van het hebben van een mandaat van de top voor de uitvoering van een dergelijke pilot. Het management staat veelal niet te wachten op het tewerk

stellen van medewerkers met een arbeidsbeperking, behalve die enkele enthousiaste manager die 'een hart onder de portemonnee heeft'. Dat betekent dat vrijwel altijd er een opdracht vanuit de top moet komen om een dergelijke pilot succesvol te laten verlopen. Dat kan alleen als managers vervolgens gefaciliteerd worden door de top als ze tegen problemen aanlopen vanwege de deelname aan de pilot. Het is derhalve dat dit commitment essentieel is en in de uitvoering herkenbaar is in het ontzorgen van degenen die in de praktijk van de werkvloer er direct mee te maken krijgen.

Verlaag drempels door positieve stimulansen

Het is in het begin voor iedereen wennen, het creëren van functies voor medewerkers met een arbeidsbeperking. Wanneer er voor deze geweningsperiode positieve stimulansen aanwezig zijn, zoals stimuleringsgelden voor de eerste maanden tewerkstelling, helpt dit om aarzelande beslissers over de drempel te helpen.

Vind oplossingen voor financiële en administratieve kwesties

Als een functie eenmaal is gecreëerd en een afdeling wil starten met de werving, blijkt er nog een aantal hobbels te nemen die te maken hebben met financiële en administratieve kwesties, waaronder bijvoorbeeld de subsidieregelingen die gelden. In de pilot wordt snel duidelijk dat het op afdelingsniveau aanpakken van deze kwesties ondoenlijk is en het van belang is om dit op centraal niveau te regelen.

Het kan

En tenslotte, blijkt de volgende spreuk typerend voor succes:

“Het kan, als de wil er is”