

# Analyse en herinrichting van Niveau 1 en 2 functies binnen het verpleeghuis

## 1. Inleiding Casus het Laar, Tilburg

**Nederland 2013**, de overheid gaat over op grote bezuinigingen in de AWBZ zorg. Met name het component welzijn krijgt het zwaar te verduren. De bezuinigingen van de overheid op de AWBZ treft iedereen en ook Het Laar. Van zorgaanbieders wordt verwacht hun zorg anders te gaan organiseren. Het Laar anticipeert hierop door in maart 2012 een start te maken met het project: "Leuker Werken". Hierin wordt Het Laar ondersteund door *In Voor Zorg!*, initiatief van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. Dit project wil de verantwoordelijkheden en bevoegdheden lager in de organisatie delegeren door zelforganiserende zorgteams te creëren. De span of control zal omgezet worden naar een span of support, zodat het management zich meer kan richten op beleidsvraagstukken i.p.v. op de uitvoering. Het veranderprogramma wil dit verwezenlijken door het primaire proces te versterken, omdat deze fundamentele basis leidt tot overbodigheid bij management en staf. Om deze cultuurverandering te doen laten slagen en zelforganiserende teams goed geïntegreerd laten worden in het fundamentele "hart" van de organisatie, dient de structuur nader geanalyseerd te worden. Het functiehuis, kwaliteit van de organisatie, dient zo optimaal mogelijk ingericht te worden, zodat op deze wijze een doelmatige en doeltreffende allocatie van arbeid plaatsvindt in het zorgproces die zelforganiserende teams ondersteunt in hun flexibiliteit, deskundigheid, efficiëntie en effectiviteit. Voor het herinrichten van het functiehuis dienen eerst de functies met hun processen nader geanalyseerd te worden om daarvanuit weloverwogen besluiten te kunnen nemen voor een definitieve herinrichting. Dit onderzoeksinstrument zal zich richten op de ondersteunende en welzijnsdiensten. Het doel van het onderzoek is na te gaan hoe de ondersteunende en welzijnsdiensten binnen het zorgproces aansluiting vindt bij de ambities van het veranderprogramma "Leuker Werken" door te kijken naar de doeltreffendheid van de allocatie.

Dit onderzoeksinstrument naar de ondersteunende en welzijnsdiensten kan een eerste aanzet zijn tot het passend maken van het zorgproces en daarmee het functiehuis, in relatie tot het ontstaan van zelforganiserende teams, binnen de sector zorg. De vijf laagste niveaus binnen het zorgproces zal onder de loep genomen worden en kijken hoe dit effectiever, efficiënter, resultaatgerichter en flexibeler kan worden ingericht

De ondersteunende en welzijnsdiensten kent de volgende vijf functies:

- zorghulp niveau 1;
- huiskamermedewerker;
- voedingsassistent(e);
- activiteitenbegeleider;
- gastvrouw/ gastheer.

## 2. Onderzoeksmethode

De WEBA- methodiek staat voor Welzijn bij de Arbeid. Het is een conditionele benadering van de werkelijkheid. Dit houdt concreet in dat de methodiek zich richt op de arbeidssituatie van de functie en niet op degene die de functie uitvoert. Dit maakt de methode objectief.

### Doel van de methodiek

Het doel van de WEBA- methodiek is om de welzijnscondities van functies nader in kaart te brengen. Uit de analyse zullen de welzijnsrisico's in kaart worden gebracht die moeten leiden tot aanpassingen, verbeteringen of vernieuwingen binnen de functie om het welzijn te behouden en/of te bevorderen. Hiermee wordt de kwaliteit van arbeid bevorderd. Aan die verbetering van die kwaliteit zitten zowel sociale (ontplooiing van werknemer, hogere tevredenheid, e.d.)

bedrijfseconomische motieven (flexibiliteit, hogere arbeidsproductiviteit, minder verloop e.d.) aan verbonden.

### **Korte beschrijving van de methodiek**

De WEBA- methodiek is opgebouwd volgens de person-environment fit en gericht op de human values. Deze fit is afgeleid van de sociotechniek, waarop de WEBA- analyse is gebouwd (Directoraat-Generaal van de Arbeid, 1989). De theorie kent drie stappen die doornemen moeten worden, namelijk:

1. *analyseren van de functie;*
2. *beoordelen van de functie;*
3. *het nemen van welzijnsmaatregelen om het welzijn van medewerkers binnen de functie te vergroten.*

Het analyseren van de functie gebeurt aan de hand van zeven kwaliteitsvragen die doorlopen worden (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 1993) . Deze zijn als volgt:

- **volledigheid van de functie.** Deze valt nader uiteen te zetten in drie processen, namelijk:
  - uitvoerend: centraal staat de verwerkings- of dienstverlenende taken. Het betreft het transformeren van de input in de throughput;
  - voorbereidend: taken voordat de medewerker aan de uitvoering begint. De voorbereidende taken worden uiteengezet in vier vormen, namelijk: voorbereidende input (gericht op materie, mensen of gegevens/informatie); voorbereidende methode; voorbereidende volgorde; voorbereidende productiemiddelen;
  - ondersteunend: ondersteuning bieden aan collega's in de in- of throughput;
- **organiserende taken.** Dit zijn taken die de werknemer in gelegenheid stelt om problemen die op de werkplek ontstaan zelfstandig of met collega's op te lossen. De taken hangen samen met de beslissingsbevoegdheid c.q. regelmogelijkheid van de medewerker;
- **de bepaling van niet kort cyclische taken (routinewerk).** De WEBA- methode hanteert een kort cyclische taak als een taak die zich binnen 90 seconden herhaalt;
- **moeilijkheidsgraad van de taken (complexiteit).** Het gaat bij de WEBA niet om het opleidingsniveau, maar de vraag of tijdens de vervulling van de werkzaamheden nagedacht dient te worden;
- **autonomie.** Deze kwaliteitsvraag richt zich op in hoeverre jij de baas bent over je werkzaamheden. In hoeverre is de medewerker in staat zijn eigen werktempo, volgorde, methode als werkplek te bepalen;
- **contactmogelijkheden.** De WEBA onderscheidt drie vormen van contact, namelijk:
  - ondersteunende contacten: collega's helpen met een taak. Leren van en met elkaar;
  - functionele contacten: contacten met medewerkers buiten jouw eigen functie;
  - sociale contacten: contacten met collega's, maar niet werk gerelateerd;
- **informatievoorziening.** De laatste kwaliteitsvraag richt zich op de uitvoerende taken. Is de informatie die men krijgt betrouwbaar, volledig en op tijd beschikbaar. De informatievoorziening kent twee niveaus, namelijk:
  - organisatieniveau: gericht op de doelstellingen
  - functieniveau: gericht op de uitvoering van de werkzaamheden.

#### 4. De onderzoeksvragen

##### Hoofdvraag

*In hoeverre is het zorg- en welzijnsproces, gericht op de ondersteunende en welzijnsdiensten, van Het Laar passend met de komst van zelforganiserende teams binnen de zorg waarbij de kwaliteit van zorg en diensten gewaarborgd blijft?*

##### Deelvragen

Deelvraag 1: hoe is het huidige functiehuis van Het Laar met betrekking tot het zorgproces ingericht?

Deelvraag 2: hoe zou een alternatief zorgproces, gericht op de ondersteunende en welzijnsdiensten, georganiseerd kunnen worden in de toekomst gelet op de maatschappelijke als bedrijfsontwikkelingen die spelen in de zorg?

Deelvraag 3: wat betekent deze mogelijke verandering in organisatie voor de ondersteunende en welzijnsdiensten met hun processen binnen Het Laar?

Deelvraag 4: wat is (zijn) de impact(en) van mogelijke verandering(en) binnen de ondersteunende en welzijnsdiensten voor de kwaliteit van dienstverlening binnen Het Laar?

Deelvraag 5: welke juridische aspecten spelen een rol bij de totstandkoming van wijzigingen binnen functies of functiegebouw?

#### 5. De uitvoering van het onderzoek

Het onderzoek zal zowel kwalitatief als kwantitatief van aard zijn. Dit houdt concreet in: een onderzoek waarbij men gebruik maakt van interviews en allerlei andere bronnen en onderzoeksgegevens waarmee berekeningen uitgevoerd kan worden. Vormen van kwalitatief onderzoek die in dit onderzoeksinstrument naar voren komen zijn:

- interviews met management, leden projectteam, directeur, medewerkers, P&O, OR en eventueel de cliëntenraad,
- observeren van de werkprocessen binnen de zorgafdeling,
- literatuuronderzoek naar theorieën over functies en functiehuisen,
- document search voor functieanalyses en de Welzijn bij Arbeid methodiek (WEBA), desk research voor de WEBA methodiek,
- het Functiewaarderingssysteem voor de gezondheidszorg 3.0 (FWG) en de collectieve arbeidsovereenkomst (CAO) van de organisatie.

Vormen van kwantitatief onderzoek die in het onderzoek naar voren komen zijn:

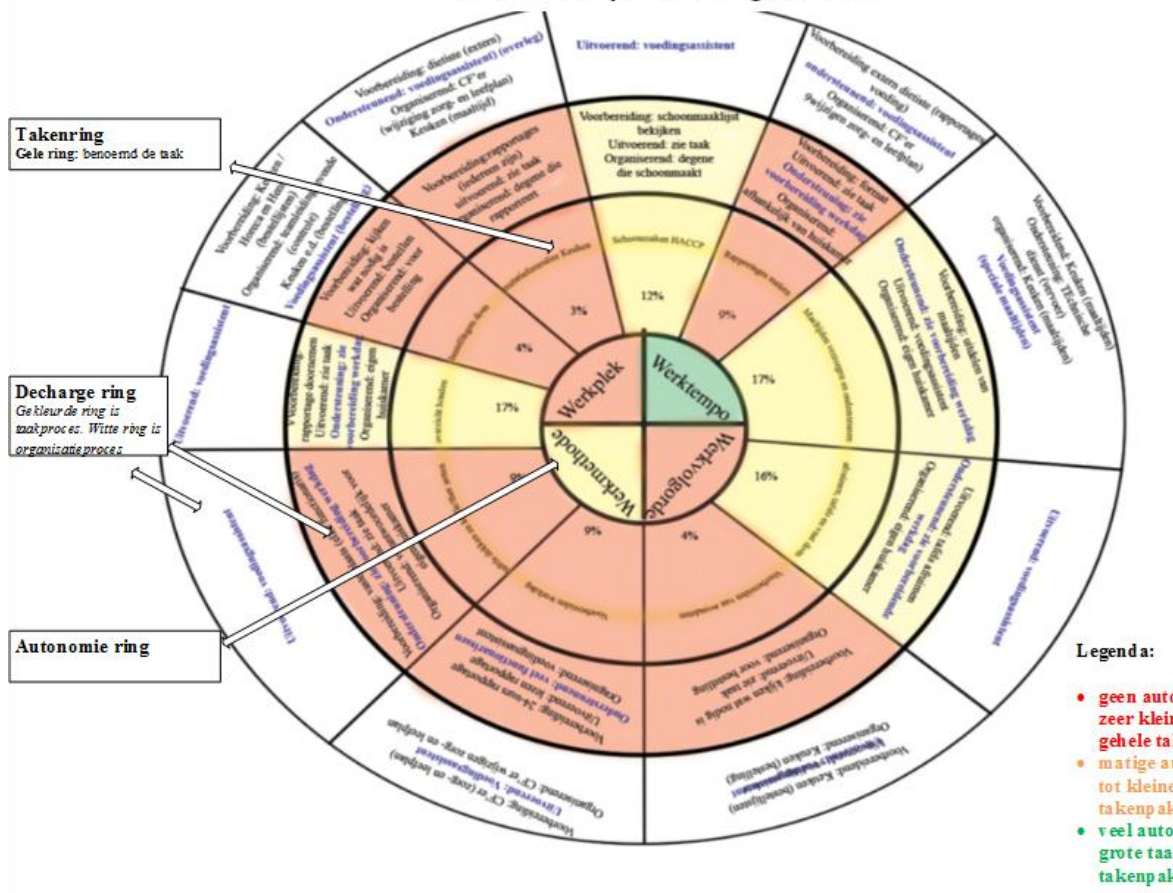
- analyseren van de taakgegevens en dit omzetten naar een percentage. Deze percentages vervolgens omzetten naar een functiemodel zodat je het takenpakket nauwkeuriger kunt analyseren en de impact van een verandering,
- gehele takenpakket analyseren in zeer kleine tot grote taken, zodat gehele percentage van taken berekend kunnen worden en in de vorm van een cirkeldiagram kan worden weergegeven,
- berekenen in percentages hoe vaak sprake is van een bepaalde proces in een taak- of organisatieproces, zodat je de waarde kan zien die de functionaris heeft in het gehele organisatieproces,
- berekenen in percentages hoe vaak de functionaris ondersteuning geniet van andere functionarissen buiten zijn functie om,
- het berekenen van de mate van autonomie, aan de hand van een eigen gemaakte scorekaart.

#### 6. Resultaten

De resultaten die men met dit instrument in kaart kan brengen zijn veelomvattend. Om een beeld te geven van de aard en vormgeving van de rapportage geven we het volgende verkort weer.

De analyse wordt verwerkt in modelvorm aan de hand van een cirkeldiagram in A3-formaat, omdat dit het meest overzichtelijk is. Hierin staan de taken, taakprocessen, organisatieprocessen en de autonomie van de functie weergegeven (zie volgende verkleinde weergave van een functie).

## Funcieanalyse Voedingsassistent



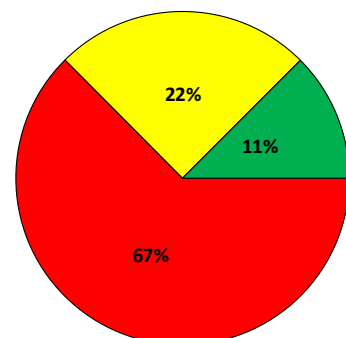
Vervolgens komt de beschrijving en functieanalyse (hier alleen voor deze functie weergegeven)

### Funcieanalyse voedingsassistent

#### Takenpakket

#### Opvallende zaken in de cirkel:

- de voedingsassistent kent een hoeveelheid van tien taken. De ene taak is groter dan de andere taak, echter is hierbij geen uitschieter aanwezig. Dit kan veranderen wanneer ik de taak: overzicht houden en maaltijden verzorgen/ ondersteunen bij elkaar optel. Dit is dan gelijk aan 34% van het totale takenpakket en in de praktijk horen deze ook bij elkaar. De taak is hier alleen uitgesplitst, omdat het twee verschillende taken zijn. Komt het afruimen hier nog bij, dan krijgt het takenpakket al voor 50% een groene kleur. De rode taken bij elkaar opgeteld levert een percentage van 38% op. De gele taken een percentage van 28%.
- De taken van de voedingsassistent zijn evenredig verdeeld, door alleen te kijken naar de kleuren van de taken en niet naar de percentages, ontstaat een gehele andere cirkelverdeling. De cirkel kent tien vlakken. Zes hiervan zijn rood en vier geel gekleurd. Met andere woorden is 60% van de cirkel rood en 40% geel. Indien men de taken die bij elkaar horen optel (zie hierboven) wordt 67% rood, 22% geel en 11% groen.
- De cirkel is niet evenredig vertegenwoordigd. De vraag rijst of taken verschoven kunnen worden om de verdeling van de cirkel meer evenredig te maken?



#### Aard van de taken:

- twee van de tien taken kennen een gedeelde werkzaamheid en acht van de tien zijn routinematige taken. Dit betekent dat de functie voor 20% bestaat uit gedeelde werkzaamheid en voor 80% uit routinematige taken.
- De functie is over het algemeen gemakkelijk te vervullen door een andere functionaris. Waar men op dient te letten is het overweg kunnen met Caress en verschijnselen herkennen bij bewoners gedurende het eten. Daar waar de taken wat moeilijker zijn moet je meer aandacht aan besteden.

#### Verschillen op afdelingen:

Een fundamenteel verschil zit hem in de doelgroep, wat voornamelijk bij de functionaris om bepaalde vaardigheden vraagt.

#### Taak- en organisatieprocessen

##### Organisatieproces (volgens verdeling van het taakgebied):

Functie	Voorbereiding	Ondersteunend	Uitvoerend	Organiserend	Totaal
Voedingsassistent	-	20%	60%	20%	100%
Contactfunctionaris	10%	-	-	30%	30%
Keuken/Horeca/Henri	30%	-	-	30%	30%
Technische dienst	-	10%	-	-	10%
Diëtiste	20%	-	-	-	20%

In zes van de tien taken neemt de voedingsassistent een uitvoerende rol in. Dit betekent 60% van zijn gehele takenpakket. In vier van de gevallen is geen organisatiebreed proces aanwezig. Dit beslaat 40% van zijn totale takenpakket. De functionaris heeft voor 40% van zijn taken geen contact met andere afdelingen of coördinator of teamleidinggevende.

Natuurlijk is teamleidinggevende eindverantwoordelijk, echter nauw betrokken of in direct contact staan is niet aanwezig, de functionaris is voor zijn functie afhankelijk voor

- 20% van de diëtiste,
- 30% van de Keuken en
- 10% van de contactfunctionaris om zijn taken te kunnen uitvoeren.

De verantwoordelijkheid van de taken van de functionaris ligt voor 30% bij de Keuken en bij de contactfunctionaris, de functionaris is in twee taken ondersteunend en organiserend in het organisatieproces.

Met andere woorden de functionaris is voor 20% ondersteunend in andermans werkzaamheden en voor 20% organiserend. Is die ondersteuning een noodzaak of kan men in het organisatiebreed proces zonder de voedingsassistent of laten vervullen door een andere functionaris?

De 20% ondersteuning geven aan dat de voedingsassistent een redelijke medeverantwoordelijkheid kent in het organisatiebreed proces. Door de 20% in het organisatorische proces heeft de voedingsassistent een grote verantwoordelijkheid, omdat geen schakels tussen hem /haar en de teamleider zitten.

##### Taakproces (volgens verdeling van het taakgebied):

Functie	Voorbereiding	Ondersteunend	Uitvoerend	Organiserend
Voedingsassistent	100%	-	100%	40% eigen verantwoordelijkheid. 60% gedeelde verantwoordelijkheid
Huiskamermedewerker	-	60%	-	60%

(indien bij Laarsuite)		(70%)		(70%)
Gastvrouw/-heer	-	60%	-	60%
Verzorgende	-	20%	-	20%
Zorghulp	-	30%	-	30%

in zes van de tien taken ondervindt de functionaris ondersteuning van andere functionarissen op de afdeling. Dit komt neer op 60% van zijn totale takenpakket. Die ondersteuning komt vanuit:

- zorghulp bij ontbijt, voorbereiding werkdag en rapporteren,
- verzorgende bij voorbereiding werkdag en rapporteren,
- gastvrouw/-heer en huiskamermedewerker bij alle ondersteunende taken (100%),

voor vier van de tien taken is de voedingsassistent zelf verantwoordelijk. Dit is 40%. De andere 60% kent een gedeelde verantwoordelijkheid.

#### Taakproces (volgens verdeling in uitvoering)

Functie	Voorbereiding	Ondersteunend	Uitvoerend	Organiserend
Voedingsassistent	100%	-	100%	23% eigen verantwoordelijkheid. 77% gedeelde verantwoordelijkheid
Huiskamermedewerker (indien bij Laarsuite)	-	77% (81%)	-	77% (81%)
Gastvrouw/-heer	-	77%	-	77%
Verzorgende	-	18%	-	18%
Zorghulp	-	35%	-	35%

#### Versnipperende processen:

er is sprake van versnippering in de functie. De voedingsassistent geniet voor 60% ondersteuning in zijn/ haar werkzaamheden van de gastvrouw/-heer en huiskamermedewerker. Dit is meer dan de helft van zijn totale takenpakket, waardoor de functie (verdeling van taken) versnipperd is geraakt.

#### Autonomie van functie

De functionaris kent twee rode vlakken, één gele en één groene vlak. Dit betekent:  $2 \times 1 + 1 \times 3 + 1 \times 5 = 10$  punten. Dit betekent dat men weinig autonomie kent in functie. De autonomie in de functie is niet erg hoog, echter scoort iets beter dan bij de zorghulp.

#### Overlappenden in functie

In de functie zijn wel degelijk overlappenden met andere functies. Voor de overlappenden, zie taak- en organisatieprocessen.

### **7. Mogelijke veranderingen in dit deel van het functiehuis**

Op basis van deze analyses voor alle functies worden conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan ten behoeve van veranderbeleid en inpassing in het werken met "zelforganiserende teams".

Voorts wordt aangegeven welke mogelijke veranderingen in de ondersteunende en welzijnsdiensten van invloed zijn op de kwaliteit van dienstverlening van de zorgorganisatie. Hierbij wordt gelet op vier aspecten van herindeling van functies, namelijk:

- samenvoegen,
- verwijderen,
- toevoegen en

- aanpassen.

De kwaliteit van dienstverlening wordt bepaald aan de hand van effectiviteit, efficiëntie, flexibiliteit en deskundigheid. Bij de beeldvorming wordt gebruik gemaakt deel van de bevindingen bij vraag 1 waarin het zorg- en welzijnsproces in kaart is gebracht. De voor- en nadelen worden benoemd van elk ontwerp.

Daarnaast zullen alle betrokken partijen met hun belangen vanuit de probleemanalyse worden meegenomen, zodat gekeken kan worden wat een ideale oplossing zou zijn voor het herinrichten van deze functies binnen het nieuwe structuur, besturing en dus ook het functiehuis dat ontstaat bij implementatie van zelfsturende of zelforganiserende teams.

**Dit instrument is gebruikt binnen het *In voor zorg!* project “Leuker Werken” en is ontwikkeld en uitgevoerd door Clemens Kies. Het volledige onderzoeksrapport is beschikbaar (nadere informatie drs. Jan H.J. de Jong MHA, De Jong Consulting BV 06-53593985).**