

Func tiedifferentiatie

Onderzoek naar de mogelijkheden bij 's Heeren Loo

Context

's Heeren Loo biedt zorg en ondersteuning aan mensen met een verstandelijke beperking en/of andere beperking en hun verwanten, zodat zij een zo goed mogelijk leven leiden. 's Heeren Loo is een grote zorginstelling met ruim 13.000 cliënten, ruim 15.000 medewerkers en heeft vestigingen in heel Nederland.

's Heeren Loo merkt de gevolgen van de krapte op de arbeidsmarkt. Vacatures staan lang open en de roosters worden moeilijk gevuld, er blijven diensten openstaan. Dit is nog urgenter geworden sinds er in januari 2025 een afbouw van ZZP'ers is en er per 1 juli geen ZZP'ers meer worden ingehuurd. 's Heeren Loo neemt vele initiatieven om dit probleem op te lossen: door een aantrekkelijk werkgever te zijn en goede werving en selectieprocessen te bieden; door goede afspraken te maken over werktijden met de medewerkers.

Een nieuw te ontwikkelen aanpak is functiedifferentiatie. Met functiedifferentiatie wordt bedoeld om deeltaken uit de zorgfuncties te halen en die toe te wijzen aan ongediplomeerde medewerkers. Met de verwachting dat deze ongediplomeerde werknemers wel op de arbeidsmarkt beschikbaar zijn. In dit project zijn er bij enkele locaties analyses uitgevoerd of het mogelijk en zinvol is om dit pad van functiedifferentiatie verder te verkennen.

Interventie

- (1) Er zijn vier sessies georganiseerd met twee woningen en het dagactiviteitencentrum (DAC); facilitaire zaken volgt later. Het doel was om met een selectie van de medewerkers aan de hand van de dagagenda alle taken en activiteiten te bekijken op de mogelijkheid of een andere, niet- of minder-opgeleide medewerker deze zou kunnen uitvoeren. Het gaat om een vrij gedetailleerde uitwerking van de agenda (van een doordeweekse dag en een weekenddag), van 07:00 tot 22:00 uur. In blokken van soms 5-10 minuten, en enkele blokken van 60-90 minuten. Categorieën van taken zijn: opstaan, ADL-taken, ontbijten-lunchen-avondeten, koffie-thee, transfer, vervoer, verzorging-medicatie-verpleegtechnisch, verschonen, slapen, huishoudelijke taken (schoonmaken, opruimen, vaat, was, etc).
- (2) In de afsluitende sessie is een samenvatting gemaakt van de bevindingen en zijn enkele tussenconclusies getrokken. Het gevoel is dat het project nog niet af is, er moet nog veel uitgezocht worden. Toch lijken de eerste resultaten bevredigend: de conclusie is dat het mogelijk moet zijn om een logische en zinvolle verzameling van

taken/activiteiten toe te wijzen aan ongediplomeerde medewerkers. Zonder dat de taken van de gediplomeerde medewerkers hierdoor per definitie te zwaar of te eenzijdig worden. Hieraan zijn wel enkele belangrijke voorwaarden verbonden (zie uitkomsten).

Sessie 1: Zorgtaken	<ul style="list-style-type: none"> Analyse BGL taken (m.n. zorginhoudelijk/gediplomeerd); PB'ers/BGL-niv. 4/3/2 	<ol style="list-style-type: none"> Overzicht kerntaken zorg Overzicht overige taken (niet gediplomeerd)
Sessie 2: Zorgtaken	<ul style="list-style-type: none"> Analyse overige zorgfuncties (m.n. zorginhoudelijk/gediplomeerd); BGL niv 1/assistent BGL 	<ol style="list-style-type: none"> Overzicht kerntaken zorg Overzicht overige taken (niet gediplomeerd)
Sessie 3: Niet-zorg	<ul style="list-style-type: none"> Analyse facilitair Analyse verwanten 	<ol style="list-style-type: none"> Overzicht kerntaken zorg Overzicht overige taken (niet gediplomeerd)
Sessie 4: Zorg	<ul style="list-style-type: none"> Analyse DAC 	<ol style="list-style-type: none"> Overzicht kerntaken DAC Overzicht overige taken (niet gediplomeerd)
Sessie 5: Conclusies	<ul style="list-style-type: none"> Integratie van alle analyses 	<ol style="list-style-type: none"> Ideale functiemix toepassing dienstlijnenplan SPP Implementatie

Mechanisme

Een van de werkende mechanisme is geweest dat dit onderwerp gezamenlijk met een afvaardiging van teamleden is aangepakt. Het onderwerp is heel fundamenteel: het raakt aan het hart van de zorgfunctie. Wat hoort daarbij en wat niet? Het is daarom belangrijk om dit samen met de betrokkenen te verkennen. Van tevoren is gezegd dat dit niet een bezuiniging betreft. Het gaat niet om het werk met minder mensen te doen. Het gaat erom dat we in deze krappe arbeidsmarkt nog voldoende mensen vinden om het werk uit te voeren. Als er onvoldoende gediplomeerde medewerkers beschikbaar zijn, hoe moeten we het werk dan doen? Medewerkers hebben snel inzicht in de dagagenda en kunnen vervolgens redelijk snel beslissen of een taak/activiteit door anderen (niet-zorg medewerkers) kan worden overgenomen. Het was ook belangrijk om de voorwaarden die hiervoor gelden, serieus te nemen.

Een goede discussie was tot op welk detailniveau deze analyse moet plaatsvinden. De neiging bestaat om bij de activiteitenanalyse steeds verder in detail te gaan werken. Dan weet je het precies. Het is cliëntafhankelijk, met de ene cliënt is meer mogelijk dan met de andere. Maar dan wordt het wel heel gedetailleerd en kom je uit op takenlijsten. Uiteindelijk hebben we de tussenconclusie getrokken dat een inzicht op hoofdlijnen voldoende is. Die takenlijsten zijn overigens wel handig als instrument voor inwerken (onboarding).

De samenstelling van de werkgroep was ook een werkend mechanisme, in de zin dat alle relevante disciplines om tafel zaten: management, HR, planning en medewerkers. Kleinere opbrengsten (zoals een opleiding slikken/verslikken aan de nieuwe assistenten

aanbieden en een nieuw profiel voor vacatures) konden met deze samenstelling meteen meegenomen worden. Ook een externe deskundige bracht relevante ervaring in.

Uitkomsten

Er zijn een viertal tussenconclusies getrokken uit het project. We noemen het tussentijdse conclusies omdat er nog wel uitwerkingen nodig zijn.

- (1) Assistent-Begeleiders B toevoegen aan zorgteams is in principe mogelijk, deels als vervanging van zorgmedewerkers. Een eerste berekening laat zien dat op de woningen en in het dagactiviteitencentrum zinvolle functies mogelijk zijn gevuld met taken die verspreid over één (DAC) of twee diensten (woningen) over de dag goed lijken te passen.
 - a. Het gaat hierbij vooral om ondersteuningstaken (niet-cliëntgebonden), zoals koffie, eten en drinken, opruimen, was, begeleiden bij kleinere ADL-taken (verschonen; naar bed brengen; activiteiten), mits bekendheid met cliënt.
 - b. Opgeteld leiden deze deeltaken tot een omvang van ongeveer 12-16 uur per dag in de woningen en 6 uur in het DAC.
- (2) Het wordt gemakkelijker als functiedifferentiatie over meer woningen/locaties wordt bekeken; bijvoorbeeld door de was/schoonmaak over de woningen heen te organiseren, maar ook het toezicht en de hulp over woningen heen te organiseren.
- (3) De nieuwe functies zijn zinvol te maken en in logische eenheden/dienstblokken, en dat geldt ook voor de oude functies. Het wordt voor de begeleider iets zwaarder qua verantwoordelijkheid, omdat begeleiders samenwerken met niet-zorg medewerkers. Maar het is goed mogelijk om een zinrijke functie als gediplomeerde begeleider over te houden.
- (4) De voorwaarden zijn:
 - a. Er is altijd een gediplomeerde begeleider (BGL B/C) aanwezig op groepsniveau (kan eventueel tijdelijk over meerdere woningen zijn).
 - b. Assistent-Begeleiders B zijn vaste medewerkers, vast onderdeel van het team (liever laaggeschoolde medewerkers vaker aanwezig (dezelfde gezichten) dan hoger geschoolde medewerkers die er maar af en toe zijn (verschillende gezichten).
 - c. Ongediplomeerde medewerkers moeten wel bekendheid met de cliënten hebben.
 - d. Aanvullende voorwaarden
 - i. Iedereen toegang tot de afspraken met cliënten
 - ii. Om bij eten en drinken te kunnen assisteren is korte training 'slikken-verslikken' noodzakelijk
 - iii. Om te kunnen rapporteren is de training 'feitelijk rapporteren' noodzakelijk

De conclusies zijn zoals aangegeven voorlopig. Maar wel veelbelovend. De ideale functiemix is nog niet gevonden, maar dat daar ongediplomeerde medewerkers deel van kunnen uitmaken is wel plausibel geworden. Onder voorwaarden lijkt de kwaliteit van

de zorg niet in het geding te komen. Het is vooral belangrijk dat een nieuwe doelgroep op de arbeidsmarkt hiermee kan worden aangeboord.

Onderdeel van Toekomstbestendig plannen (project Werk-privébalans)