



levert via toegepast onderzoek een bijdrage aan de kenniscirculatie en innovatie op en rond de Noordelijke arbeidsmarkt, en helpt zo arbeidsparticipatie en/of arbeidsproductiviteit te verhogen, en discrepanties tussen vraag en aanbod te voorkomen.

Het Kenniscentrum Arbeid bestaat uit vijf samenwerkende lectoraten:

- Flexicurity
- Arbeidsparticipatie
- Arbeidsorganisatie en -productiviteit
- Duurzaam HRM
- Juridische Aspecten van de arbeidsmarkt

Reeks
Kennisproducten Kenniscentrum Arbeid
nr. 4



Mogelijkheden voor job carving: een explorierend onderzoek

Kathinka Geling en dr. Harm van Lieshout

share your talent. move the world.

Mogelijkheden voor job carving: een explorierend onderzoek

oktober 2014
Kenniscentrum Arbeid
Hanzehogeschool Groningen

Colofon

Titel	Mogelijkheden voor job carving: een explorerend onderzoek
Auteurs	Kathinka Geling & dr. Harm van Lieshout
Uitgever	Kenniscentrum Arbeid Hanzehogeschool Groningen oktober 2014
Reeks	Kennisproducten Kenniscentrum Arbeid, nr. 4
In opdracht van	GOA Publiek
Voorkant	Ingolf van Oostveen (ICO Communicatie)
ISBN/EAN	978-90-79371-14-3
Drukkerij	Grafische Industrie De Marne
Druk	1 ^e druk, 200 exemplaren



Kenniscentrum Arbeid
Postbus 30030
Groningen
Nederland

kca@hanze.org www.hanze.nl

© 2014 Hanzehogeschool Groningen, The Netherlands

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting pro (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl). *All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise without prior written permission of the publisher.*

Voorwoord

“De juiste man (M/V) op de juiste plaats”. Het lijkt zo simpel. Toch blijkt de praktijk vaak heel wat weerbarstiger en is iets dat simpel lijkt, ongelofelijk complex en ingewikkeld. Want: de juiste man op de juiste plaats, dat is toch juist heel vaak niet het geval? Als we kijken naar de competenties van mensen op een bepaalde positie, blijkt vaak dat er wel wat af te dingen valt op wat ‘juist’ is en wat niet. Hoe vaak hebben we in ons leven niet gedacht: “Poeh, dat zou iemand anders veel beter kunnen doen?” Of, leuker: “Dat zou ik beter kunnen doen!”

Als we kijken naar het niveau waarop mensen in hun werk acteren, los van de inhoudelijke competenties, wordt het thema nog interessanter. Want werk op je eigen niveau uitvoeren, is in de praktijk helemaal niet zo logisch als dan het zou moeten of kunnen zijn. Hoeveel uur besteden we gemiddeld per week niet aan taken die eigenlijk onder ons niveau liggen? Twee? Vijf? Tien?

En laat dat nu net het onderwerp zijn van de onderzoekspilot die het Kenniscentrum Arbeid van de Hanzehogeschool Groningen en de GOA Publiek hebben uitgevoerd bij drie verschillende organisaties. En laat dit nu net het voorwoord zijn van de bijbehorende onderzoeksrapportage.

Vanuit de gedachte dat wij allemaal taken uitvoeren die veel beter kunnen worden uitgevoerd door iemand die juist op dat niveau inzetbaar is, zijn wij gaan kijken in hoeverre in deze organisaties inderdaad taken zijn, die een niveau lager gebracht zouden kunnen worden. De centrale vraag van dit onderzoek en rapport is dus of er binnen die organisaties mogelijkheden zijn voor *job carving*.

Het is natuurlijk geen toeval dat juist nu dit thema zo in de belangstelling staat. Enerzijds staat de arbeidsmarkt zwaar onder druk, vooral wat betreft banen die passen bij afgestudeerden op de lagere mbo-niveaus. Deels door automatisering, en deels door managers, die bij wijze van onzekerheidsreductie voor mbo-taken toch maar een hbo-er in dienst nemen, neemt het aandeel mbo-vacatures sterk af. Anderzijds zie je op de iets langere termijn dat organisaties hun werk slimmer moeten organiseren,

simpelweg omdat er dan onvoldoende hogeropgeleiden zullen zijn om al het werk uit te voeren. mbo-werk laten uitvoeren door mbo-ers is dan een logische eerste stap.

De GOA Publiek heeft ook een eigen belang om dit thema op de kaart te zetten. Wij zetten ons in voor jongeren op mbo-leerbanen, en die komen er in de huidige arbeidsmarkt niet vanzelf. *Job carving* leidt tot het opnieuw inrichten van bedrijfsprocessen en herverdeling van taken. Dat resulteert in een grotere kans dat een deel van die taken kunnen worden uitgevoerd door leerlingen die het vak nog moeten leren via een leer-werkbaan. En aangezien 25% van de jongeren het mbo-diploma haalt via de leer-werk route, en er nog steeds een tekort aan leer-werkbanen is, ligt daar een maatschappelijke taak voor ons allen. Ik roep dan ook al jaren: “toon mij uw afdeling, dan toon ik u een BBL-plek”.

Job carving vereist enige moeite van de organisatie en enige creativiteit van de manager. Maar het levert zowel maatschappelijk als bedrijfsmatig ook rendement op. Als de vraag is: “levert *job carving* kansen op?”, kan ik deze volmondig met “Ja!” beantwoorden. En dus ligt de bal nu bij u, bij mij, en bij ons allemaal. Samen aan de slag!

drs. Jeroen Maas

Directeur GOA Publiek

Inhoud

Voorwoord	3
1 Job carving	7
1.1	Verdwijnende middelbare werkgelegenheid & job carving.....	7
1.2	Jeugdwerkloosheid, gemeenschappelijke opleidingsactiviteiten en GOA Publiek	9
1.3	Organisatie van de arbeid, functiedifferentiatie en <i>job carving</i>	11
2 Mogelijkheden voor job carving bij drie (semi)-publieke werkgevers ...	15	15
2.1	Inleiding en onderzoeksopzet	15
2.2	Casusselectie	19
2.3	Casusbeschrijving	21
2.4	Huidige situatie.....	26
2.5	Veranderidee	32
2.6	Overzicht en reflectie.....	38
3 Mogelijkheden voor job carving	41
Literatuur	45
Bijlage 1	Checklist taken en taakanalyse.....	47
Bijlage 2	Financieel berekenmodel functiedifferentiatie	48
Bijlage 3	Invulinstructie financieel berekenmodel	49

1 Job carving

1.1 Verdwijnde middelbare werkgelegenheid & job carving

“Al die verdwenen mbo-banen komen dus nooit meer terug.”

Zo kopt een opinieartikel van hoogleraar Jouke van Dijk en ROC-CvB-lid Wim van der Pol in NRC Handelsblad van 17 mei 2014 (van Dijk & van der Pol, 2014). Van Dijk en van der Pol vertalen de in het boek ‘The Second Machine Age’ (Brynjolfsson & McAfee, 2014) vervatte waarschuwing over het verdwijnen van banen en taken naar de actuele Nederlandse situatie. Brynjolfsson & McAfee (2014) gebruiken als voorbeeld het schrille contrast tussen het faillissement van Kodak (dat op zijn hoogtepunt 145.000 werknemers in dienst had), een paar maanden na de verkoop van digitale fotodienst Instagram (vijftien maanden na de oprichting) aan Facebook voor maar liefst 1 miljard dollar; Instagram heeft slechts 4.600 werknemers in dienst. Van Dijk en van der Pol (2014) wijzen er op dat het aandeel middelbare banen in Nederland tussen 1998 en 2010 met 4,5 procent is gedaald, terwijl het aantal hogere en lagere banen met ruim 2% steeg.

“Op sluipende wijze verdwijnen momenteel banen voor jongeren met een opleiding op mbo-niveau 2 of 3, meestal banen die stilaan worden geautomatiseerd. En die banen komen, ook na de crisis, nooit weer terug. Er zijn voorbeelden te over. Er hoeft nauwelijks meer te worden gesleuteld aan computers en auto’s; administraties worden gedigitaliseerd en geautomatiseerd; klanten doen veel zelf rechtstreeks via internet zonder tussenkomst van personeel. Daarnaast leidt de opmars van webwinkels tot minder banen in de detailhandel. Tegelijk zorgt die opmars voor laaggeschoolde banen in de logistiek en hooggeschoolde banen in het programmeren van websites en apps. En in de zorg worden zelfs specifieke cao-afspraken gemaakt dat een arbeidskracht minstens een mbo-diploma niveau 4 moet hebben.” (van Dijk & van der Pol, 2014).

Als dit inderdaad een structurele trend zou blijken, dreigt een geleidelijke polarisering van de arbeidsmarkt: het grote midden, dat in Noord-West Europa altijd een stevige sociale en economische basis voor het leeuwendeel van de bevolking bood, zou eroderen, en de arbeidsmarkt zou Amerikaansere trekken krijgen. Amerika staat immers al langer bekend om het *missing middle* op haar arbeidsmarkt.

Van Dijk & van der Pol bepleiten *job carving* als remedie voor deze kwaal:

“ROC 's kunnen het probleem van de krimpende arbeidsmarkt voor een miljoen werknemers op mbo-niveau 2 en 3 niet oplossen. Dat is te groot, te ingrijpend en te fundamenteel. Daarvoor moeten kabinet sociale partners en ROC's afspraken maken over het creëren van nieuwe werkgelegenheid. Dit kan door taken uit andere banen weg te halen en samen te voegen, het zogenaamde *job carving*. Lange tijd werd *job carving* vooral gezien als middel om mensen met grote afstand tot de arbeidsmarkt toch enigszins nuttig aan het werk te krijgen. Wij denken dat het hoog tijd wordt om *job carving* uit deze hoek weg te halen, en het een centrale plaats te geven in het arbeidsmarktbeleid en de cao-onderhandelingen. Een voorbeeld: bij de politie kan de roep om 'meer blauw op straat' gerealiseerd worden door een deel van de administratieve taken die nu worden uitgevoerd door de agenten, daar weg te halen en samen te brengen in een administratieve functie op mbo 2 of 3 niveau. Het administratieve werk van twintig agenten samenbrengen in een nieuwe administratieve functie zorgt zo voor negentien agenten die veel meer op straat zijn én voor een paar extra mbo 2 banen. Iets dergelijks kan ook gelden voor docententeams in het mbo, hbo en wo en voor groepen professionals in de dienstverlening of de zorg.” (van Dijk & van der Pol, 2014).

In antwoord op bijbehorende vragen van de Tweede Kamer antwoordde de Minister van Onderwijs, Cultuur en Werkgelegenheid (mede namens haar collega van Sociale Zaken en Werkgelegenheid) op 19 september 2014 dat zij 'geen goede onderbouwing had aangetroffen' van de stelling dat er 500.000 banen op mbo-niveau 2 en 3 zouden verdwijnen. Zij erkent wel dat er 'enkele ontwikkelingen' zijn waar we 'als samenleving de ogen niet voor moeten sluiten' (Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen, 2014):

- de snelheid van veranderingen als gevolg van technologische ontwikkeling en globalisering neemt toe, waardoor banen verdwijnen en verschijnen;
- er zijn indicaties dat technologische ontwikkelingen en globalisering vooral druk uitoefenen op het middensegment van de arbeidsmarkt.

Gevraagd naar beleidsinzet rept de Minister louter over arbeidsmarktvoorlichting aan studenten (het groeiend gebruik van de 'studiebijsluiter' van opleidingen) en arbeidsmarktrelevant inschrijvingsgedrag van onderwijsinstelling – beleid dat door haar is

ingezet, juist uit zorg over gebreken op dit front (vgl. van Lieshout, 2013: 67). Over *job carving* als remedie valt in de brief echter in het geheel niets te lezen.

1.2 Jeugdwerkloosheid, gemeenschappelijke opleidingsactiviteiten en GOA Publiek

Zorg om de arbeidsmarktperspectieven van lager tot middelbare opgeleiden is niet nieuw. Met de recente recessie liep de werkloosheid immers vooral op, en de jeugdwerkloosheid – hoewel zij in Europees perspectief nog steeds relatief laag is – steeg explosief als lang niet meer was gebeurd. Een deel van de jongeren die in een recessie geen baan kunnen vinden, verkiest een langer verblijf in het onderwijs. Het onderwijs vervult in die zin in een recessie in theorie ten dele een ‘wachtkamer’-functie voor die arbeidsmarkt.

Tegelijkertijd vereist het grootste, en qua leeftijdsgroep wat betreft jeugdwerkloosheid relevantste, onderwijsdeelstelsel in Nederland - het middelbaar beroepsonderwijs - voor haar leerlingen een leerarbeidsplaats (in de beroepsbegeleidende leerweg of BBL) of stageplaats (in de beroepsopleidende leerweg of BOL) in een bedrijf/organisatie. Bedrijven die moeten krimpen, kiezen er begrijpelijkerwijs als eerste voor om geen nieuw personeel aan te nemen, voordat ze eventueel noodgedwongen afscheid nemen van zittend personeel. Dat betekent dat juist in een recessie, het aanbod aan leerarbeidsplaatsen en stages sterk afneemt. De theoretische wachtkamerfunctie van het (beroeps)onderwijs is dus in de praktijk problematisch – *juist* in een recessie.

Nederland kent een institutioneel arrangement dat – juist in een recessie – helpt bij het ter beschikking stellen van leerarbeidsplaatsen: de zo genaamde 'gemeenschappelijke opleidingsactiviteit' (GOA). Historisch ontstonden GOAs als samenwerkingsverbanden van werkgevers in branches als de metaal en de bouw (vgl. Frietman, 1990) als reactie op de economische crisis en de exploderende jeugdwerkloosheid in het begin van de jaren tachtig, in het kielzog van het befaamde Akkoord van Wassenaar en de aanbevelingen van de commissie Wagner (vgl. van Lieshout, 2008: 291-294). Ze ontstonden daar waar werkgevers in het oude Nederlandse leerlingwezen (de historische voorganger van de huidige BBL) niet goed meer in staat waren om op individuele basis leerlingen in dienst te nemen en een

volledige beroepsopleiding te verzorgen. Soms kon de reden liggen in ver doorgevoerde specialisatie in afzonderlijke bedrijven, waardoor een individueel bedrijf niet meer alle opleidingsonderdelen zelf kon verzorgen, en een leerling dus over meer bedrijven moest rouleren om alsnog een goede beroepsbrede kwalificatie te behalen. Soms ook schrokken bedrijven terug voor het risico van het formele werkgeverschap. De leerlingen kwamen dan in dienst bij een GOA, die de leerling detacheerde bij een aangesloten bedrijf. Zo droeg de GOA en niet de individuele werkgever het werkgeversrisico. Mocht dat lidbedrijf tijdelijk geen zinvol werk meer hebben, dan kon de leerling door de GOA naar een ander bedrijf worden gedetacheerd en zijn opleiding voorzetten. En ten derde functioneerde een GOA vervolgens soms ook als een gezamenlijke off-the-job werkplaats, waar leerlingen konden oefenen aan machines die nog niet in alle bedrijven afzonderlijk aangeschaft waren (te duur), maar waar ze in de nabije toekomst mee zouden moeten werken.

GOAs ontstonden dus overwegend in bouw en industrie. In deze jongste recessie ontstond in Groningen een innovatieve toepassing in de publieke sector. De snel oplopende jeugdwerkloosheid leidde tot tekorten aan leerarbeidsplaatsen voor de BBL. In Groningen zijn (semi-)publieke werkgevers verantwoordelijk voor een bovengemiddeld aandeel van de regionale werkgelegenheid. Hoewel de BBL voor veel van die organisaties niet de typische vooropleiding is voor de kernberoepen op hun interne arbeidsmarkt, bieden zij gezamenlijk toch een achtenswaardige volume aan werkgelegenheid voor mbo-ers – waaronder beroepen waarvoor de BBL een of zelfde de typische leerweg vormt. Historisch dragen dergelijke (semi-)publieke werkgevers echter weinig bij aan de opleiding voor deze beroepen. Groningse semi-publieke werkgevers – waarvan de gemeenten, provincie en onderwijsinstellingen natuurlijk ook een publieke taak in het stimuleren van arbeidsparticipatie en onderwijs en scholing hebben -besloten gezamenlijk het goede voorbeeld te geven en richtten samen de GOA Publiek op. De GOA Publiek creëert en faciliteert leerwerkplekken in de publieke sector door het 'overnemen' van het werkgeversrisico. De GOA neemt de leerlingen in dienst, en deze worden vervolgens gedetacheerd op leerwerkplekken op mbo- (BBL), hbo- (deeltijd traject) of WO-niveau (*traineeships*) bij individuele organisaties in de (semi-)publieke sector. Zo levert de GOA een bijdrage aan de terugdringing van de (jeugd)werkloosheid en het borgen van kwalitatief goede instroom in de (semi-)publieke sector.

De GOA Publiek is dus naar haar aard en wezen historisch geworteld in de strijd tegen jeugdwerkloosheid en de zorg voor opleiding en werkgelegenheid van jongeren op mbo-niveau (en hoger). Hoewel de kerntaak van de GOA Publiek ligt in het genereren van voldoende leerarbeids- en equivalente praktijkopleidingsplaatsen, is er natuurlijk direct een relatie met de ontwikkeling van de werkgelegenheid op (het midden van) de arbeidsmarkt. Werkgevers leiden primair jongeren op voor werk dat ze in de toekomst verwachten te hebben. Als in een sector of regio een bepaald type werkgelegenheid naar verwachting gaat krimpen, leidt dat direct tot het onder druk komen of zelfs zichtbaar teruglopen van het aanbod aan leerarbeids- en stageplaatsen. Het bestuur van de GOA Publiek was haar tijd gepast vooruit: want nog voordat Brynjolfsson & McAfee (2014) hun boek en van Dijk & van der Pol (2014) hun opinieartikel publiceerden, besloot het bestuur in de tweede helft van 2013 tot een klein explorerend onderzoek naar de mogelijkheden van *job carving* onder haar achterban. Men wilde zo inzicht krijgen in de mogelijkheden tot het herschikken van taken en verantwoordelijkheden ten einde (nieuwe) functies te creëren voor laaggeleide medewerkers binnen (semi)publieke organisaties.

GOA Publiek heeft het lectoraat Flexicurity van het Kenniscentrum Arbeid (KCA) van de Hanzehogeschool gevraagd een dergelijk explorerend onderzoek naar mogelijkheden voor *job carving* bij enkele werkgevers in de Groningse (semi-)publieke sector uit te voeren; dit rapport presenteert de belangrijkste uitkomsten daarvan. In de volgende paragraaf worden beknopt enkele relevante begrippen gedefinieerd. Hoofdstuk 2 presenteert de opzet en belangrijkste bevindingen van het empirische onderzoek, dat bij drie Groningse (semi-)publieke werkgevers is uitgevoerd; in totaal zijn over die drie organisaties acht casussen voor mogelijke *job carving* verkend. Hoofdstuk drie bespreekt de opbrengsten: in hoeverre zijn er mogelijkheden voor *job carving* ter stimulering van de werkgelegenheid?

1.3 Organisatie van de arbeid, functiedifferentiatie en *job carving*

Oliver Williamson (1975) leerde ons dat de (externe) markt ophoudt waar het bedrijf (in zijn termen: de *hierarchy*) begint. Zijn transactiekostentheorie verklaart het bestaan van arbeidsorganisaties

uit het feit dat transactiekosten (zoals het monitoren van het aanbod van diverse aanbieders en het controleren van de voldoende naleving van afgesloten contracten) regelmatig zo hoog zijn dat een hiërarchische aansturing binnen één organisatie effectiever en efficiënter is dan het inkopen in een 'vrije', externe markt. Blijkbaar geldt dat voor het inschakelen van arbeidskracht: het overgrote deel van de arbeid wordt immers vervuld door werknemers op een langdurig contract binnen een arbeidsorganisatie (zo niet voor onbepaalde, dan toch voor maanden- tot jarenlang bepaalde tijd).

Binnen zo'n arbeidsorganisatie wordt de arbeid hiërarchisch verdeeld over verschillende afdelingen (groepen van werknemers) en functies (het geheel van taken dat een individu moet uitvoeren). Een arbeidsorganisatie kent zo een *structuur* (vgl Simon, 1997; Christis, 2008)) die er voor zorgt dat niet iedereen:

- met alles mee hoeft te doen (horizontale arbeidsverdeling);
- over alles mee hoeft te beslissen (verticale arbeidsverdeling);
- over alles mee hoeft te praten (communicatielijnen);
- en telkens opnieuw het wiel hoeft uit te vinden (standaardprogramma's of routines).

Er zijn verschillende typen *structuren*, zoals de lijnorganisatie (een piramide van afdelingen die van boven naar beneden hiërarchisch worden aangestuurd door elk slechts één leidinggevende), de lijn-staforganisatie (een lijnorganisatie waar staffuncties aan zijn toegevoegd die het primaire proces ondersteunen maar er niet aan deelnemen, zoals een HRM-afdeling) en de matrixorganisatie (waarin ten minste twee leidinggevendens zijn, zodat een werknemer in tenminste twee lijnen moet rapporteren.)

Een *afdeling* is een groepering van diverse functies. Functies kunnen op verschillende manieren tot afdelingen worden gegroepeerd: per functie (afdeling boekhouden), per product waar ze aan werken (afdeling sparen), per markt die wordt bediend (afdeling volwassenenonderwijs), of per (geografisch) gebied dat wordt bediend (afdeling Groningen).

Wij richten ons hier echter overwegend op *individuele functies*. Een functie is het geheel van taken dat iemand moet uitvoeren. Het gaat dus primair om *arbeidsinhoud*. Functies kunnen zowel verticaal als horizontaal onderscheiden worden. Van horizontale differentiatie is sprake als er – bijvoorbeeld – een docent Engels en een docent Nederlands van elkaar worden onderscheiden. Van verticale differentiatie is sprake als er – bijvoorbeeld – een hoofddocent

Nederlands wordt aangetrokken die inhoudelijk en/of hiërarchisch leiding geeft aan de ('gewone') docenten Nederlands. Verticale differentiatie gaat gepaard met een andere hiërarchische inschaling in de arbeidsplaatsenstructuur van het bedrijf; en impliceert een differentiatie in loon (inschaling in een andere salarisschaal) en andere arbeidsvoorwaarden. Horizontaal gedifferentieerde functies zijn als regel gelijkwaardig (al kan men uit arbeidsmarktoverwegingen natuurlijk – bijvoorbeeld - docenten techniek tijdelijk hoger betalen dan docenten voor andere vakken).

De arbeidsplaatsenstructuur verbindt een arbeidsinhoudelijke indeling dus met *arbeidsvoorwaarden*. In Nederland vallen de meeste bedrijven en organisaties onder een (algemeen verbindend verklaarde) *collectieve arbeidsovereenkomst* (cao); sommigen hebben een eigen bedrijfs-cao, en maar een relatief klein aantal valt niet onder een cao. Een arbeidsovereenkomst impliceert een inhoudelijke beschrijving (wat is het werk dat moet worden verricht) en een bijbehorende beloning die daar tegenover staat. Loonschalen en een functiegebouw en/of functiewaarderingssysteem zijn daarom kernelementen van een cao. Bedrijven die onder een cao vallen kunnen dus niet autonoom per direct elke willekeurig te bedenken functie in combinatie met elk willekeurig arbeidsvoorwaardenpakket aanbieden. Ze zijn gebonden aan de bestaande horizontale en verticale differentiatie in de cao c.q. het functiewaarderingssysteem. Maar die bestaande differentiatie hebben werkgevers ooit zelf – samen met vakbonden als onderhandelingspartner – gecreëerd, en ze kunnen die bestaande differentiatie dus ook samen verder vergroten of verkleinen: horizontaal, en verticaal

Voor dat laatste wordt – verwarrend genoeg – dan ook weer de functiedifferentiatie gebruikt. Waar functiedifferentiatie hierboven als een zelfstandig naamwoord is gebruikt, is functiedifferentiatie in deze laatste betekenis een werkwoord. Onder functiedifferentiatie wordt dan verstaan het herschikken van taken en verantwoordelijkheden in nieuwe en/of vernieuwde functies (vgl. Kanters, 1999). Ook als werkwoord kan men functies dan natuurlijk zowel horizontaal als verticaal differentiëren. Verticale differentiatie kan zowel aan de bovenkant als aan de onderkant van een bestaande functie plaats vinden. Bij de functie verzorgende kan, bijvoorbeeld, aan de 'bovenkant' een nieuwe hooggekwalificeerde functie zoals teamleider worden gecreëerd, met kerntaken in de planning van de coördinatie van de zorg. Aan de onderkant kunnen taken worden af gestoten naar lager opgeleid personeel, waardoor assiserende functies worden gecreëerd, zoals een doucheassistente. En van horizontale differentiatie

bij deze functie is sprake als verschillende verzorgenden bijvoorbeeld worden ingezet op een verschillend taakgebied of specialisatie, bijvoorbeeld patiënten met een verslavingsproblematiek (vgl. van Merode et al., 2001; de Veer et al, 2004).

Job carving is een vorm van functiedifferentiatie (als werkwoord). In de letterlijke zin waarin wij het in dit rapport gebruiken gaat het simpelweg om de activiteit van het afsplitsen – horizontaal en/of verticaal – van twee of meer nieuwe functies uit één bestaande functie. In de literatuur wordt *job carving* vaak gebruikt in een smallere betekenis: het analyseren en differentiëren van werkzaamheden in een bepaalde functie met als doel om specifieke taken in een (nieuwe) functie bij *een bepaald individu* neer te leggen. De expliciete doelstelling is om de arbeidsparticipatie van dat individu mogelijk te maken binnen een specifieke arbeidsorganisatie. Vaak gaat het daarbij bijvoorbeeld om personen met een arbeidshandicap (Nietupski & Hamre-Nietupski, 2000). *Job carving* in deze betekenis is verwant aan het zogenaamde *customized employment*. Werkgever en werknemer creëren gezamenlijk een passende functie voor de persoon met een arbeidshandicap, die een bepaalde arbeidsproductiviteit oplevert (Callahan & Gold, 2002). Griffin (2014) definieert *job carving* bijvoorbeeld als:

“the act of analyzing work duties performed in a given job and identifying specific tasks that might be assigned to an employee with severe disabilities.” (Griffin, 2014: 1)

2 **Mogelijkheden voor job carving bij drie (semi)-publieke werkgevers**

2.1 **Inleiding en onderzoeksopzet**

Het lectoraat Flexicurity van het Kenniscentrum Arbeid (KCA) van de Hanzehogeschool Groningen heeft de onderzoeksopdracht van de GOA Publiek aanvaard en uitgevoerd. Directeur GOA Publiek, Jeroen Maas, heeft als meewerkend opdrachtgever in het onderzoek geparticipeerd.

Er is gekozen voor een getrapte opzet. GOA Publiek wilde in ten minste drie verschillende organisaties onderzoek naar mogelijkheden voor job carving binnen die organisatie, maar vanzelfsprekend alleen op basis van vrijwillige medewerking van zo'n organisatie. GOA Publiek heeft zelf de werving van deelnemende organisaties onder haar achterban ter hand genomen. Bij elk van die organisaties is door GOA en KCA gezamenlijk een intakegesprek gevoerd.

Uiteindelijk is besloten bij de eerste drie organisaties met wie een intakegesprek is gevoerd onderzoek te doen naar mogelijkheden voor *job carving*. Overige organisaties met interesse zijn verwezen naar een mogelijke volgende onderzoeksrunde. Bij elk van de deelnemende organisaties is in de periode van maart tot en met juni 2014 één empirisch deelonderzoek uitgevoerd door één vierdejaars student van de opleiding Human Resource Management (HRM) in het kader van diens afstudeeronderzoek (van Diemen, 2014; Kruisdijk, 2014; Meiling, 2014). Er is zo sprake van getrapte opdrachtgeverschap: *overall* opdrachtgever voor het gehele onderzoek is GOA Publiek; maar elke organisatie is opdrachtgever voor het deelonderzoek binnen haar organisatie. Er is dus ook sprake van getrapte rapportage. Elke afstudeerscriptie van één van de drie studenten – Lex van Diemen, Bart Kruisdijk en Matthias Meiling - betreft het verslag van het deelonderzoek bij één desbetreffende organisatie. Die scriptie is geschreven voor de desbetreffende organisatie. Daniëlle van der Heijden, docente bij de opleiding HRM, was verantwoordelijk voor de afstudeerbegeleiding van de drie studenten. Wij zijn hen allen erkentelijk voor hun inzet, medewerking, het gegenereerde onderzoeksmateriaal en hun inzichten daarover.

Het verzamelde onderzoeksmateriaal – inclusief de afstudeerscripties – is de empirische basis waarop het KCA – in casu

docent-onderzoeker Kathinka Geling en lector Harm van Lieshout – deze overkoepelende rapportage voor GOA Publiek vervaardigden. Deze rapportage is louter hun verantwoordelijkheid. Vanaf de start tot en met het eind van het onderzoek vormden de drie student-onderzoekers met de docent-onderzoeker en lector een leeratelier. In die setting is de onderzoeksaanpak gezamenlijk ontwikkeld, onderling kennis overgedragen, en gereflecteerd op eerste bevindingen. Dat leeratelier is enkele malen versterkt met opdrachtgever Jeroen Maas, en één keer met praktijkonderzoeker Miranda Döll van het Uitvoeringsinstituut Werknemers Verzekeringen (UWV) Werkbedrijf; ook hen zijn wij dankbaar voor hun bijdrage.

Dit onderzoek richt zich op het herverdelen van taken binnen bepaalde bestaande functies. Het achterliggende doel voor GOA Publiek is om door middel van een explorerend onderzoek te bezien of er daadwerkelijk mogelijkheden zijn binnen de (semi-)publieke sector om met behulp van functiedifferentiatie werkplekken te creëren voor medewerkers met een mbo-opleiding op niveau 2, 3 en 4. De doelstelling binnen dit onderzoek is derhalve: het exploreren van eventuele mogelijkheden tot functiedifferentiatie binnen de drie deelnemende organisaties. De concrete vraagstelling is als volgt geformuleerd: “Welke mogelijkheden tot functiedifferentiatie bestaan er binnen de bij het onderzoek betrokken organisaties?”. Deze hoofdvraag is uiteengelegd in de volgende deelvragen:

1. In welke functiefamilies zien de organisaties mogelijkheden voor functiedifferentiatie?
2. Hoe zien die huidige functies er nu uit?
3. Welke mogelijkheden en ideeën zijn er om de functies anders in te richten?
4. Wat zijn de voor- en nadelen, kosten en baten van functiedifferentiatie binnen de onderzochte casussen?

Voor het uitvoeren van het onderzoek is in het leeratelier een toegepaste onderzoeksmethode ontwikkeld. Deze heeft verwantschap met een door de Universiteit Maastricht (UM) in samenwerking met UWV ontwikkelde methode (van Ruitenbeek, Mulder, Zijlstra, & Nijhuis, 2011). De UM/UWV-methode behoort tot de familie die *job carving* onderzoekt vanuit het perspectief van *bepaalde* potentiële werknemers – terwijl in ons onderzoek geen concrete kandidaten (en hun mogelijkheden) als vertrekpunt voor het onderzoek fungeerden. De UM/UWV-methode biedt werkgevers handvatten voor het creëren

van duurzame arbeid voor potentiële werknemers met (mentale) beperkingen. De methode bestaat uit een viertal hoofdprocessen:

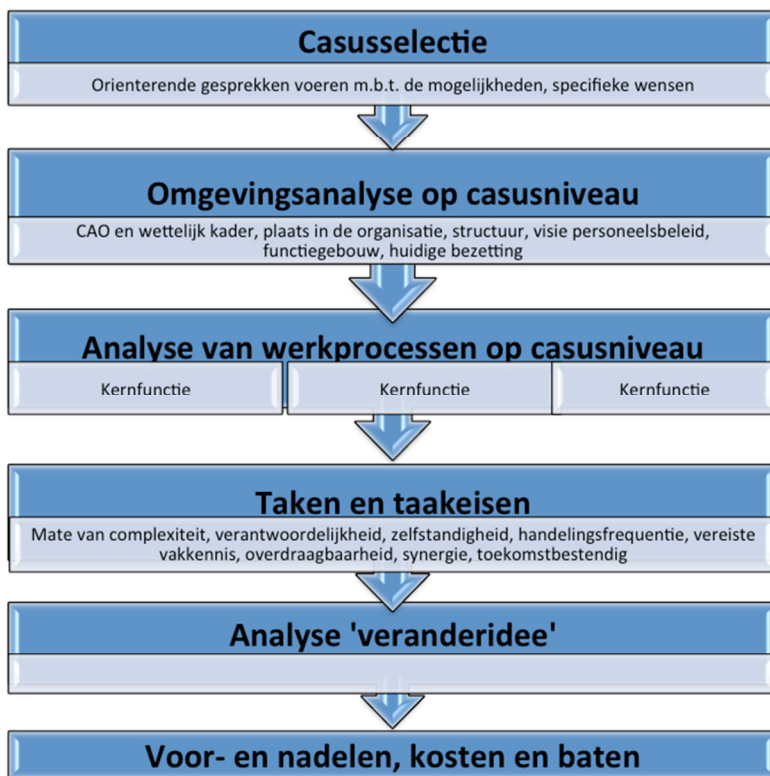
- een arbeidsanalyse die uitmondt in een herontwerp van werkprocessen, bestaande uit elementaire taken op grond waarvan een functie kan worden gecreëerd voor mensen met beperkingen;
- werving en selectie van kandidaten;
- matching van plaatsen en kandidaten;
- en ten slotte de plaatsing en begeleiding van de doelgroep.

De verwantschap met onze methode ligt in het feit dat niet het *individu* of de *individuele* functie, maar het bedrijf en de bedrijfsprocessen als uitgangspunt worden genomen om zo *structurele* arbeidsplaatsen te creëren).

Bij ons onderzoek ligt de focus op het in kaart brengen van mogelijkheden tot functiedifferentiatie om nieuwe functies te creëren voor gekwalificeerde medewerkers op mbo-niveau 2, 3 en 4 – los van eventuele beperkingen van mogelijke kandidaten. Wij beperken ons dus tot de arbeidsanalyse (de eerste bullet hierboven); de andere drie processen blijven buiten beschouwing. Daarbij ligt de focus in ons project niet expliciet op alleen middelbare/lagere functies en/of de *elementaire* taken in die functie. Ook in hogere functies (bijvoorbeeld op hbo-niveau) kan *job carving* leiden tot nieuwe afgesplitste functies op mbo-niveau 4 of lager die bijdragen aan werkgelegenheid op het middelbare niveau. Het was juist een expliciete doelstelling om niet *alleen* de mogelijkheden voor *job carving* op de laagste niveaus van de arbeidsmarkt te onderzoeken, maar ook op hogere niveaus. Ten derde was het voor ons project een uitgangspunt dat we niet alleen of overwegend vanuit managementperspectief de arbeidsanalyse wilden verrichten, maar dat we dat evenzeer vanuit werknemersperspectief wilden doen. In elke casus is dus ook uitgebreid met de desbetreffende functionarissen gesproken.

In afbeelding 1 is de onderzoeksopzet grafisch weergegeven.

Afbeelding 1: Model Arbeidsanalyse en herontwerp werkprocessen



Binnen ons onderzoek start elk deelonderzoek met de selectie van één of meerdere 'casussen' binnen de arbeidsorganisatie. Onder een casus wordt binnen dit onderzoek een functie (of verwante set van functies) binnen de huidige functiestructuur verstaan. Gezien de explorerende doelstelling van dit onderzoek besloten we om per organisatie meerdere casussen te onderzoeken – bij voorkeur drie per organisatie. Op die manier krijgen we meer gevoel voor verschillende mogelijkheden voor *job carving* in verschillende situaties. Vanzelfsprekend kost de zo gewonnen breedte (meer casussen) ons wat aan diepgang van de analyse per individuele casus. In § 2.2 is het proces van de casusselectie ten behoeve van het onderzoek nader beschreven.

De arbeidsanalyse van deze functie(s) start met een omgevingsanalyse op casusniveau. Allereerst worden in deze fase van het onderzoek de wettelijke kaders onderzocht, waaronder de ruimte die de cao biedt voor functiedifferentiatie. Van iedere casus wordt de betreffende afdeling c.q. het team beschreven, evenals de plaats in de organisatie, de structuur, de inrichting van het functiegebouw en de huidige bezetting. Vervolgens worden de werkprocessen in kaart gebracht van de geselecteerde kernfunctie(s). Dan wordt een binnen de organisatie levend idee voor een alternatieve organisatie van de desbetreffende arbeid in kaart gebracht. De arbeidsanalyse leidt uiteindelijk tot een rapportage, waarin beide opties worden afgewogen op voor- en nadelen, kosten en baten, van zowel de oude als de mogelijke nieuwe situatie.

De data zijn verkregen door middel van de inzet van meerdere onderzoeksinstrumenten, waaronder in elke casus: deskresearch, (individuele en/of team-) interviews, observaties op de werkvloer en (in een enkele casus) een kleine enquête. De wensen van en mogelijkheden binnen de deelnemende organisaties hebben geleid tot kleine verschillen in gedetailleerde onderzoeksopzet per casus in de drie organisaties.

2.2 Casusselectie

Gekozen is voor een kleinschalige opzet met het karakter van een pilotonderzoek uit te voeren binnen minimaal 3 en maximaal 5 organisaties. GOA Publiek heeft onder haar leden de interesse voor deelname aan het onderzoek gepolst en contacten gelegd met meerdere organisaties. Uiteindelijk zijn we met drie organisaties deze onderzoekspilot in gegaan. Het betreft een onderwijsinstelling en twee gemeentelijke organisaties. Van die twee laatste is er één een gemeente; de andere is een ambtelijke organisatie die voor meer dan één gemeentebestuur werkt. De deelnemende organisaties erkennen allen het maatschappelijk belang van deelname aan het onderzoek en hebben daarnaast ieder vanuit eigen organisatiebelang een concrete vraag naar mogelijkheden tot functiedifferentiatie.

Voorafgaand aan de start van het onderzoek door de studenten, vond met iedere organisatie een intakegesprek plaats tussen de directeur van GOA Publiek, de docent/onderzoeker van het lectoraat en één of meer binnen de desbetreffende organisatie aangewezen

contactpersonen. Hierin werden de wederzijdse verwachtingen en belangen besproken. Een van de wensen van GOA Publiek en KCA was bijvoorbeeld om binnen elke organisatie meer dan één casus te onderzoeken (bij voorkeur: drie). Dat kon bij deze drie organisaties. Een andere wens van GOA Publiek was om zowel functies op mbo- als hbo-niveau te betrekken in het onderzoek. Dat kon binnen dit palet van organisaties eveneens.

Na dit intakegesprek zijn de student-onderzoekers aan de organisaties gekoppeld en daar met hun deelonderzoek gestart. Daarbinnen is de selectie van te onderzoeken specifieke casussen tot stand gekomen in overleg tussen de student-onderzoekers en de contactpersonen binnen de organisaties; de student-onderzoekers hebben de keuze beargumenteerd en besproken in het leeratelier. In eerste instantie was de casusaanduiding vaak op het niveau van een aangewezen afdeling of team. Na bestudering van de functieprofielen en verkenning van de functie-inhoud, zijn in oriënterende gesprekken met de desbetreffende leidinggevende, zo nodig specifiekere functies en/of functiegroepen geselecteerd op basis van een concreet idee over mogelijke functiedifferentiatie. Op die manier zijn per organisatie drie casussen geselecteerd.

Bij de beide gemeentelijke organisaties ging het bij elk om drie casussen rond verschillende functies bij verschillende organisatieonderdelen. Bij de onderwijsinstelling bleek een taakanalyse bij meerdere teams rond dezelfde kernfuncties interessant: en wel de kernfunctie van docent, de (al bestaande) instructeur, en eventuele verdere mogelijkheden voor taakafsplitting aan de onderkant van de docentfunctie. Omdat docententeams binnen deze instelling relatief vrij zijn in de organisatie van hun taken, is het aannemelijk dat er verschillen worden aangetroffen in de organisatie van taken tussen de teams. Het belang van deelname vanuit de onderwijsinstelling is om inzichtelijk te maken welke taken zich lenen tot functiedifferentiatie of slimmer georganiseerd kunnen worden binnen de al bestaande mogelijkheden van functiedifferentiatie.

Op die manier was bij de onderwijsinstelling al in die casus ingebouwd dat er sprake was van vergelijkbare casussen, waarvan onderlinge vergelijking interessant is. Vervolgens bleek bij de casuselectie bij de beide gemeentelijke organisaties dat er ook daar deels inhoudelijke vergelijkbare casussen werden onderzocht. Dat was geen vereiste vooraf, maar is ook zeker niet ontmoedigd door de onderzoekers. Vanwege de inhoudelijke vergelijkbaarheid van sommige casussen kiezen we er in de rest van dit hoofdstuk voor, om

de casussen niet per organisatie te bespreken, maar (waar relevant) in volgorde van inhoudelijke verwantschap tussen de kernfunctie(s). We kiezen er eveneens voor om de casussen niet stuk voor stuk integraal te bespreken, maar per hoofdonderwerp. § 2.3 beschrijft de casussen op hooflijnen. § 2.4 zoomt in op de actuele bestaande situatie van de kernfunctie(s) en hun takenpakket. § 2.5 zoomt in op het veranderidee dat binnen elke casus is geïdentificeerd. § 2.6 besluit dit hoofdstuk met een kritische reflectie op het hele onderzoek.

2.3 Casusbeschrijving

Beide gemeentelijke organisaties vallen onder de collectieve arbeidsovereenkomst voor gemeenteambtenaren (CAR-UWO). Ze hebben veel overeenkomsten in de wijze waarop ze ingericht zijn. Zo hebben beide organisaties een zogenaamde lijn-stafindeling. Hierbij zijn aan de lijnorganisatie een aantal stafafdelingen toegevoegd, die een ondersteunende en adviserende taak hebben richting het primaire proces.

De wijze van functie-indeling- en waardering verschilt bij de organisaties. In het ene geval wordt gebruik gemaakt van generiek opgestelde functieprofielen binnen bepaalde functiefamilies. Hierbinnen wordt de hoogte van het opleidingsniveau en de mate van verantwoordelijkheid aangegeven door de indeling in bandbreedtes. Binnen het takenpakket en de werkzaamheden is dit terug te zien in de hoeveelheid verantwoordelijkheid en zelfstandigheid die van functie uitvoerders verwacht wordt. In de andere organisatie maakt men gebruik van het HR21 systeem (www.hr21.nl). Dit is een landelijk functiewaarderingssysteem dat is ontwikkeld door de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG). Binnen dit systeem zijn de functies generiek beschreven maar bieden wel ruimte om invulling te geven aan de eigen situatie. Dit heeft als voordeel dat iedere functie op maat kan worden gewaardeerd, waarbij recht wordt gedaan aan taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden.

Bij één van beide organisaties zijn alle ondersteunende administratief secretariële functies voor het lijnmanagement ondergebracht in een centraal aangestuurde afdeling. In beide organisaties worden in de lijn vakgerichte projecten uitgevoerd. Daarnaast worden beide organisaties geconfronteerd met een gemeentelijke herindeling.

De onderwijsinstelling valt onder de haar betreffende, algemeen verbindend verklaarde bedrijfstak-cao-BVE, voor het beroepsonderwijs en volwasseneneducatie. Ook deze onderwijsinstelling kan omschreven worden als een lijn-staf organisatie. De individuele scholen binnen de instelling en het College van Bestuur worden ondersteund door verschillende stafdiensten. Het belangrijkste organisatieonderdeel wordt gevormd door de docententeams van de verschillende scholen.

Het BVE ondergaat een transitie. In het afgelopen decennium heeft een verschuiving plaatsgevonden van klassikaal onderwijs naar de begeleiding van leerlingen vanuit open leercentra, de invoering van praktijkwerkplaatsen en trajectbegeleiding, en de invoering van resultaatverantwoordelijke teams van leraren en onderwijs ondersteunend personeel (OOP). Deze ontwikkelingen beogen de kwaliteit van onderwijs te verbeteren. Zij brengen ook een veranderende rol van leerkracht met zich mee. Deze werkwijze vraagt een andere aanpak en heeft mogelijk bijgedragen tot een ervaren werkdruk onder docenten (Boogaard, Block, van Eck & Schoonenboom, 2004).

Functiedifferentiatie wordt binnen onderwijsinstellingen vooral gebruikt voor de inzet van het OOP. Dit zijn functionarissen die ondersteunende taken verrichten ten aanzien van het primaire proces (lesgeven). OOP is in de BVE sector mede ingevoerd om het lerarentekort te bestrijden. Daarnaast is er binnen het onderwijs al langere tijd sprake van ontwikkelingen die erop gericht zijn de kwaliteit van onderwijs te verbeteren. Deze ontwikkelingen brengen ook een veranderende rol van leerkracht met zich mee. Er is sprake van horizontale functiedifferentiatie als leraren in eenzelfde functie een verschillend takenpakket hebben. Zo hoeft een leraar niet meer over generalistische kennis te beschikken, maar kan hij/zij zich richten op specialistische taken of rollen in het onderwijs (Boogaard, Block, van Eck & Schoonenboom, 2004).

Er worden verschillende redenen aangegeven om functiedifferentiatie te stimuleren (Vrieze, Houben & van Kessel, 2004): taaklastvermindering, verhogen van de arbeidssatisfactie, stimuleren van onderwijsvernieuwing, creëren van loopbaanmogelijkheden, ziekteverzuim bestrijden en het werk aantrekkelijker maken. In hetzelfde onderzoek geven zij ook enkele mogelijke nadelen aan. Zo zou het OOP vooral ingezet kunnen worden om oneigenlijke taken (administratie, surveilleren, toezicht, begeleiding en praktijk) van

docenten of management te verminderen, en kan functiedifferentiatie tot meer afstemming nopen, en tot taakverzwaring leiden.

In § 2.2 is al aangegeven dat bij de twee organisaties op casusniveau deels vergelijkbare functieconstellaties zijn geselecteerd. Dat was geen opzet vooraf, maar is evenmin ontmoedigd. Enerzijds gaat het bij de onderwijsinstelling om mogelijkheden voor (verdere) functiedifferentiatie in vergelijkbare onderwijsteams. Er is dus sprake van onderzoek naar eenzelfde functieconstellatie in verschillende teams. Oorspronkelijk was de bedoeling om de mogelijkheden voor functiedifferentiatie te onderzoeken binnen drie docententeams binnen de onderwijsinstelling. Binnen het derde team bleek het uiteindelijk niet mogelijk binnen de onderzoeksperiode tot voldoende dataverzameling te komen. Dit wordt daarom niet als zelfstandige casus geanalyseerd in dit rapport, zodat twee casussen van twee verschillende teams binnen dezelfde onderwijsinstelling resteren.

Anderzijds zijn er twee vergelijkbare functieconstellaties die bij elk van de beide gemeentelijke organisaties zijn geselecteerd. Omdat voor de doelstelling van dit rapport de inhoudelijke vergelijkbaarheid van onderzochte constellaties veel relevanter is dan de individuele organisaties en hun ontwikkeling, delen we de verdere bespreking van het onderzoek aan de hand van de inhoudelijke functieconstellaties, en niet (primair) per organisatie. Dit biedt de mogelijkheid om vergelijkingen te trekken op casusniveau tussen beide organisaties. In afbeelding 2 is de clustering van de resterende acht casussen schematisch weergegeven.

Afbeelding 2: Overzicht van onderzochte casussen binnen de drie deelnemende organisaties

(Beleids)adviseur Beleidsafdeling		(Allround) medewerker Frontoffice/Publiek		Secretariële functie	Financiële functie	Docent onderwijsinstelling	
Team Ruimte- lijk Beleid	Beleids- team afd. Ruimte & Econo- mie	Team Front- office afd. Klant Contact Centrum	Team Front- office afd. Klanten Contact Centrum	Centrale afd. Facili- taire zaken	Team Finan- ciën, Units Planning & control en Adminis- tratie	Docent- enteam A	Docent- enteam B
9,6 fte (10 p.)	22 fte (20 p.)	5,11 fte (9 p., incl. 1 stagiair)	9,5 fte (12 p.)	9,2 fte (11 p.)	P&C: 4,3 fte (5 p.) Adm.: 3,1 fte (5 p.)	12 fte (17 p., wv. 11 docent + 6 instruc- teur)	15,8 fte (20 p., wv. 19 docent + 1 instruc- teur)
Oplei- dings- niveau: hbo+	Oplei- dings- niveau: hbo+	Oplei- dings- niveau: mbo+	Oplei- dings- niveau: mbo	Oplei- dings- niveau: mbo	Oplei- dings- niveau: afhanke- lijk van de unit mbo of hbo	Oplei- dings- niveau: hbo	Oplei- dings- niveau: hbo

Casus financieel medewerker team Financiën

Bij een van de gemeentelijke organisaties waren de financiële functies ondergebracht in een team bestaande uit twee verschillende units. De financieel medewerkers werkten afwisselend voor beide units. Daarnaast bestond het team uit een ondersteunende unit, belast met administratieve taken. Deze taken zijn twee jaar geleden deels gedigitaliseerd en deels uitbesteed aan derden, en maken geen deel meer uit van de functie. Destijds werden alle taken binnen het team uitgevoerd door 10 medewerkers onder leiding van twee teamleiders. Het onderzoek beperkt zich tot het in kaart brengen van de mogelijkheden naar functiedifferentiatie binnen de functie van financieel medewerker.

*Casus secretariële functie team interne dienstverlening, afdeling
Facilitaire zaken*

Dit betreft een casus uitgevoerd bij één gemeentelijke organisatie. De ondersteunende administratieve en secretariële functies voor het lijnmanagement zijn centraal belegd bij een team van een van de afdelingen. In het verleden waren de secretariële functies ter ondersteuning van het lijnmanagement binnen de verschillende afdelingen ondergebracht, waar ze fysiek ook aanwezig waren. Dit had tot gevolg dat de medewerkers extra werkzaamheden bij de secretaresses neerlegden. Om die reden is besloten de secretaressefuncties in een centraal ondersteunende afdeling te organiseren. Dit besluit leverde kritiek op van de kant van de medewerkers, die hun ondersteuning kwijt waren.

Twee casussen (beleids)adviseur beleidsdomein Ruimtelijk beleid

Bij de deelnemende gemeentelijke organisaties leefde de wens om ook de mogelijkheden te onderzoeken binnen een afdeling met relatief veel hoogopgeleide medewerkers. In samenspraak tussen de onderzoekers en de contactpersonen van beide organisaties is gekozen voor een casus binnen een afdeling met Ruimtelijk beleid als beleidsterrein. Naast de afdelingen zijn ook de onderzochte functies vergelijkbaar. Het betreft teams met 12 - 22 medewerkers waarin de taken overwegend worden uitgevoerd door (beleids)adviseurs op hbo+ niveau. Beide afdelingen hebben inmiddels de omslag gemaakt naar een meer regiefunctie-achtige invulling van het advieswerk.

Twee casussen medewerker Frontoffice/Publiek afdeling Klant(en) Contact Centrum

In het verleden werd er voor de afhandeling van burgerzaken bij beide organisaties onderscheid gemaakt tussen eenvoudige en complexe taken. Bijbehorende functies waren gedifferentieerd op basis van de complexiteit van taken. Met de invoering van de één-loketgedachte is ten aanzien van de indeling van de uit te voeren taken en werkprocessen bij beide organisaties het een en ander gewijzigd. Bij beide organisaties is een vrijwel identieke functie onderzocht, in de ene organisatie aangeduid met de functie van (Allround) medewerker Frontoffice, en in de andere organisatie met medewerker Publiek. In beide gevallen is de functie gepositioneerd binnen de afdeling Klant(en) Contact Centrum. De Front Office teams zijn verantwoordelijk voor de contacten met de burgers, zowel via de balie als telefonisch. Het takenpakket omvat algemene informatieverstrekking, burgerzaken en werkzaamheden op het gebied van vergunningen. Beide organisaties kennen daarnaast een Back Office team.

Twee casussen docentfunctie team onderwijsinstelling

Beide casussen binnen de onderwijsinstelling betreffen de functies van docent en instructeur binnen onderwijsteams en de assistentie daarvan. Zoals eerder vermeld is het afsplitsen van de functie van onderwijsassistent een direct resultaat van een eerste golf van functiedifferentiatie binnen het onderwijs. Er wordt in dit rapport nog geen onderscheid gemaakt tussen de nieuwe docentfuncties BVE Docent 1 en BVE-Docent 2, omdat deze functiebeschrijvingen nog niet volledig doorgevoerd zijn binnen de organisatie. Maar de docentfunctie wordt dus op dit moment verder verticaal gedifferentieerd. Het is interessant om te kijken hoe de functiedifferentiatie tussen docent en instructeur in twee verschillende teams in dezelfde organisatie op dit moment verschillend wordt toegepast, en of mogelijkheden voor verdere functiedifferentiatie vergelijkbaar worden ingeschat.

2.4 Huidige situatie

Conform de geschetste indeling in § 2.3 wordt hieronder de huidige situatie wat betreft de bestaande functie(s) en taken geschetst van de onderzochte casussen.

Casus financieel medewerker team Financiën

De ontwikkelingen binnen het team hebben geleid tot een team bestaande uit twee units: een unit Planning & Control en een unit Administratie. Het takenpakket van de financieel medewerker bestaat uit het opstellen en genereren van financiële (ken)getallen ten behoeve van managementrapportages, toezichthouden op de boekhouding, het verzorgen van de financiële administratie en het verstrekken van informatie aan collega's en derden.

Binnen beide units wordt met elkaar samengewerkt. Op iedere unit werken momenteel 5 medewerkers en beide worden aangestuurd door één (meewerkend) teamleider. Op de unit Planning & Control werken 3 medewerkers in een financiële functie op hbo-niveau met bandbreedte A. De overige twee medewerkers voeren andersoortige werkzaamheden uit en vallen onder de functiefamilie Beleid en advies. Op de unit Administratie werken twee breed opgeleide medewerkers in een financiële functie op mbo-niveau met bandbreedte C. Het verschil tussen de bandbreedte wordt in de praktijk voornamelijk

veroorzaakt door het vermogen om zelfstandig te werken. Daarnaast werken op deze unit nog twee administratief medewerkers.

Zoals in § 2.3 aangegeven is op de unit Administratie het aantal taken op laag niveau behoorlijk afgenomen als gevolg van het afstoten van taken aan derden en de digitalisering van werkprocessen. De administratief medewerkers van deze unit vragen om extra werkzaamheden en regelmatig worden eenvoudige werkzaamheden overgedragen aan deze medewerkers. Tegelijkertijd ervaren de geïnterviewde financieel medewerkers op de unit Planning & Control een hoge werkdruk. De werkzaamheden kennen bovendien een piekbelasting aan het begin van het jaar en bij de invoering van nieuwe landelijke wet- en regelgeving. Vanuit de unit Planning & Control is bij de financieel medewerkers draagvlak voor de overdracht van taken. Wel ontbreekt het de medewerkers aan inzicht welke taken binnen de unit Administratie bij het kennisniveau van de administratief medewerkers aansluiten en zoal overgedragen kunnen worden. De teamleider vervult hierin geen specifieke rol.

*Casus secretariële functie team interne dienstverlening, afdeling
Facilitaire zaken*

Elf medewerkers zijn op het moment van onderzoek werkzaam in een secretariële functie bij deze centrale afdeling. Zij voeren ondersteunende werkzaamheden uit voor de afdelingsmanagers, teamleiders, wethouders en het College van Bestuur. Op basis van onder andere de complexiteit van taken en de positie van de lijnmanager die ondersteund wordt, worden vier verschillende functieniveaus onderscheiden, ieder gekoppeld aan een andere salarisschaal. Er is dus al sprake van substantiële verticale differentiatie in deze functie.

Taken die uitgevoerd worden door de secretariaatsmedewerkers zijn onder andere agenda- en postbeheer, organisatie van bijeenkomsten, voorbereiding en verslaglegging van vergaderingen, archiveringstaken, correspondentie, optimaliseren van administratieve informatiestromen, emailafhandeling, telefoonbediening, declaraties, vakantieplanning, verzorgen van koffie en thee en het regelen van de dienstauto. De geïnterviewde medewerkers vonden het lastig aan te geven hoeveel tijd men besteedt aan de uitvoering van deze taken. Met die kanttekening blijkt uit de interviews dat men ongeveer 70% van de tijd kwijt is aan agendabeheer en het bijwerken van de mail.

Als gevolg van de digitalisering van werkprocessen is de werkbelasting van de secretariële functies verminderd. De verwachting

leeft dat er nog meer zaken geautomatiseerd worden. Toen de werkprocessen nog niet gedigitaliseerd waren was een leerling-werknemer uit de beroepsbegeleidende leerweg (BBL-er) belast met taken zoals het gereed maken van de vergaderstukken, aanvragen van vergaderruimten inclusief de cateringvoorziening en kopieerwerkzaamheden. Momenteel is er geen BBL-er meer werkzaam op de afdeling, omdat er momenteel te weinig werkzaamheden zijn. De resterende taken zijn weer belegd bij de secretariële functie.

Twee casussen (beleids)adviseur beleidsdomein Ruimtelijk beleid

De onderzochte kernfuncties van (beleids)adviseur bij beide gemeentelijke organisaties vertonen veel overeenkomsten. Op de afdelingen is in geringe mate sprake van verticale functiedifferentiatie. Er is een afdelingsmanager en/of teamleider. Vanuit een hiërarchische positie zijn zij belast met de coördinatie van de werkzaamheden en de operationele en functionele aansturing van de beleidsadviseurs. De beleidsadviseurs van beide organisaties ontbreekt het aan administratief secretariële ondersteuning. Bij een van de organisaties beschikt de leidinggevende hier wel over.

Bij de adviseursfuncties is in vergaande mate sprake van horizontale specialisatie: de beleidsadviseurs hebben ieder hun eigen beleidsterrein als specialisme. Als gevolg van de specialistische kennis zijn de verschillende functionarissen in zeer geringe mate uitwisselbaar. Wel wordt (projectmatig) samengewerkt, zowel binnen de afdeling als afdeling overstijgend. Naast hun specialistische werkzaamheden zijn de functionarissen belast met elementaire taken met een administratief organisatorisch karakter, zoals het versturen van post, archiveringstaken, scannen en/of printen, kopieerwerkzaamheden.

Bij beide organisaties is middels interviews onderzocht welke van deze taken afgestoten kunnen worden naar een andere functiegroep en de geschatte tijd die ermee gemoeid is. Het aantal ondervraagde medewerkers verschilt per organisatie.

Bij een van de gemeentelijke organisaties werden 10 van de 20 (beleids)adviseurs geïnterviewd en naast de genoemde elementaire taken ook taken als het meten van verkeersintensiteiten, het bijhouden van projectadministratie en de organisatie van de promotiedagen genoemd als af te stoten taken. Alle ondervraagden geven aan dat het taken betreft onder hun opleidingsniveau. Het niveau verschilt van elementaire taken die door (nagenoeg) ongeschoolden zouden kunnen worden vervuld tot taken waarvoor enige mondelinge en schriftelijke

vaardigheden vereist zijn, zoals het voorbereiden van de agenda, het maken van afspraken, notuleren en organisatorische taken. Dit levert voor de tien geïnterviewde medewerkers 22 uur aan verticaal te differentiëren taken op. Dat leidt tot een schatting van 44 uur van het gehele team (van twintig adviseurs).

Bij de andere gemeentelijke organisatie zijn enkele (beleids)adviseurs geïnterviewd en hebben vervolgens negen van de tien (beleids)adviseurs een aanvullende enquête ingevuld. Dit levert een gedetailleerder beeld op. De gegevens zijn verwerkt in de tabel van afbeelding 3.

Afbeelding 3: Overzicht data casus (beleids)adviseur van een van de deelnemende gemeentelijke organisaties

Taak	Aantal resp. die de taak binnen hun functie uitvoeren	Geschat aantal uren per resp. per taak per week	Geschat aantal uren alle resp. per taak per week	Aantal resp. dat aangeeft dat de taak ook uit de functie gehaald kan worden	Totaal geschat aantal uren alle resp. per taak per week
Notuleren	7	2	14	5	10
Brieven verzenden	6	2,5	15	2	5
Archiveren in DECOS	7	2,57	18	6	15,5
Scannen en/of printen	7	1,57	11	7	11
Afspraken inplannen	9	1,22	11	7	8,5
Totaal 9 respondenten			69		50
Totaal gehele team (10 mw.)			76		55,5

In beide teams is volgens de (beleids)adviseurs zelf dus een behoorlijk aantal uren aan taken die uit de functie zouden kunnen worden gehaald en door een ander worden vervuld. De best mogelijke schatting op basis van ons onderzoek is voor de totale teams respectievelijk 44 en 55,5 uur; in beide teams zou dus in theorie mogelijk 1 ondersteunende *job* kunnen worden *gecarod*. Opvallend is,

dat de hoogste totale schatting komt van het kleinste team (dat de helft van de omvang heeft van het andere team). En die hoogste schatting is niet afkomstig van het team dat in het verleden dichtbij ondersteuning had, die later verder weg van hen is gecentraliseerd: het is dus ook niet vooral een 'verlangen naar vroeger' dat we hier hebben opgepikt.

Bij de casus met het grootste aantal uren is enige tijd geleden een geautomatiseerd archiveringssysteem geïmplementeerd dat niet optimaal gebruikt wordt. Veel archiveringswerkzaamheden blijven liggen, terwijl men er vaak een eigen schaduwarchief op na houdt. Dat ondersteunt de gedachte dat er werk te doen is. In algemene zin geven de geïnterviewde (beleids)adviseurs in beide teams aan geconfronteerd te worden met een (hoge) werkdruk en veelvuldig overwerken. De leidinggevenden van beide organisatie erkennen dat de werkdruk hoog is en dat hierdoor soms werkzaamheden blijven liggen.

Twee casussen medewerker Frontoffice/Publiek afdeling Klant(en) Contact Centrum

Bij beide gemeentelijke organisaties hebben de medewerkers in de onderzochte functiegroep binnen de Frontoffice nagenoeg hetzelfde takenpakket en zijn, al dan niet roulerend, flexibel inzetbaar op de verschillende te onderscheiden werkprocessen binnen de Frontoffice. Daarbij valt te denken aan baliewerkzaamheden, afhandelen van telefonische aanvragen, het bedienen van de telefooncentrale. Daarnaast zijn medewerkers bij één organisatie grotendeels ook inzetbaar op Backoffice taken, waar de meer administratieve processen worden uitgevoerd.

Bij dezelfde organisatie is een stagiair werkzaam, die vanwege de vereiste kennis en ervaring niet op alle werkprocessen wordt ingezet. Deze stagiair wordt niet opgeleid tot allround medewerker Frontoffice omdat de opleiding van de stagiair niet aansluit op de huidige functie van allround medewerker Frontoffice.

Opvallend is dat de teamleiders van de onderzochte afdelingen in beide organisaties vooraf aangeven weinig mogelijkheden tot nadere functiedifferentiatie te verwachten. Deze verwachting is gebaseerd op het gegeven dat aanvragen van burgers, die binnenkomen bij een medewerker van de Frontoffice, ook direct afgehandeld worden door de betreffende medewerker. Een voorbeeld van een binnen de Frontoffice direct afgehandeld werkproces is de aanvraag van een paspoort.

Twee casussen docentfunctie team onderwijsinstelling

De docententeams binnen de onderwijsinstelling bestaan uit hoog opgeleide medewerkers die veelal zelfstandig hun werk organiseren. Verticale functiedifferentiatie is al geruime tijd geleden ingevoerd. Door middel van het herinrichten van docententaken zijn nieuwe OOP functies aan de onderkant gecreëerd die mede tot doel hadden de in- en doorstroom in een docentfunctie te stimuleren. Het functiegebouw van de organisatie kent verschillende vormen van OOP. In het huidige functiegebouw van de onderwijsorganisatie worden vijf functies onderscheiden, te weten: twee docentfuncties, de functie van instructeur, de onderwijsassistent en functies in het open leercentrum en/of de mediatheek. De functies die het meest gebruikt worden zijn de docent- en de instructeursfunctie. In de cao is opgenomen dat functies gewaardeerd dienen te worden op basis van een specifiek functiewaarderingsstelsel, de methode FUWABVE. Daarnaast gelden voor de functies docent en instructeur verschillende eisen en bevoegdheden, waarmee rekening gehouden moeten worden. Deze zijn vastgelegd in bijlage 6.1.1. van de cao.

Binnen de onderwijsinstelling is een van de speerpunten van het huidige beleid om toe te werken naar zelfsturende docententeams. Een team is gezamenlijk verantwoordelijk voor zowel onderwijs- als organisatorische taken. Daarnaast wil men meer ruimte geven aan professionals om de organisatie te optimaliseren. De rol van management, staf en ondersteuning zal door het toenemend organisatorisch vermogen van de docententeams veranderen. Dit vraagt een andere manier van werken. Bij deze andere manier van werken kan gedacht worden aan een veranderende omgeving qua werkklimaat. De taken van een team zijn in verandering binnen de organisatie.

Team A maakt al gebruik van functiedifferentiatie. De functie van instructeur is hier enkele jaren geleden ingevoerd. Qua aandachtsgebied worden twee verschillende instructeursfuncties onderscheiden: de instructeur binnen het studielandschap en de instructeur op de werkplaatsen. Taken die voorheen bij de docent lagen zijn belegd bij beide instructeursfuncties. De instructeursfunctie wordt binnen dit team gezien als loopbaanstap richting een docentfunctie.

Administratieve en organisatorische taken van de docent zijn belegd bij de instructeur binnen het studielandschap. Werkzaamheden zijn onder andere het bijhouden van de leervorderingen van de leerlingen, aanleveren van leerling gegevens aan docenten en het maken van plannings. Daarnaast heeft de instructeur van het

studielandschap een functie binnen het onderwijs in de klas: de instructeur wordt hier, naast de docent, extra ingezet voor bijvoorbeeld het overhoren van leerlingen of het bieden van extra aandacht aan leerlingen in de algemeen vormend onderwijsvakken (AOV). Hierbij is de docent eindverantwoordelijk en wordt de instructeur ingezet ter ondersteuning.

In de werkplaatsen is de instructeur verantwoordelijk voor het praktijkdeel van het onderwijs. Iedere technische afdeling heeft, naast een docent, één of meerdere praktijkinstructeurs voor de klas, om vaktechnische zaken in een werkruimte op te pakken. De instructeur heeft hier binnen het onderwijs een specialistische taak, te weten die van instructeur van het praktijkonderwijs voor het doceren van vakinhoudelijke handelingen.

In team B is slechts één instructeur werkzaam, die in een opleidingstraject zit tot docent en ook al als zodanig wordt ingezet binnen het onderwijs. Ook hier wordt deze functie gezien als loopbaantraject richting een docentfunctie. Wel wordt binnen dit team minder nauwgezet omgegaan met de feitelijke verdeling van verantwoordelijkheden tussen beide functies. Daarnaast is binnen dit team sprake van een andere vorm van verticale functiedifferentiatie aan de 'bovenkant' van de docentfunctie die een toename van ervaren werkdruk tot gevolg hebben. Vanuit het management zijn in de loop der tijd taken toegevoegd aan de functie van docent, zoals het ontwikkelen van de onderwijsexamenregeling en het bijhouden van het leerlingenverzuim. Daarnaast zijn als gevolg van onderwijsvernieuwing taken belegd bij de docentfunctie, die arbeidsintensiever zijn. Hierbij valt te denken aan de inzet van arbeidsintensieve toets vormen en gewijzigde regelingen ten aanzien van examinering.

2.5 Veranderidee

In deze paragraaf worden de mogelijkheden tot functiedifferentiatie geschetst. Tevens zijn de voor- en nadelen en waar mogelijk ook de kosten en baten beschreven.

Casus financieel medewerker team Financiën

Het onderzoek wijst op mogelijkheden voor verdere verticale functiedifferentiatie. Het betreft hier het overdragen van elementaire taken van de financieel medewerker van de unit Planning & Control richting de administratief medewerkers binnen de unit Administratie. Hierbij valt te denken aan het maken van financiële overzichten en het invoeren van memo's in Excel. Er wordt al deels invulling gegeven aan deze functiedifferentiatie door ad hoc taken vanuit de unit Planning & Control door te schuiven naar de administratief medewerkers van de unit Administratie. Het initiatief hiertoe ligt bij de medewerkers zelf. Door de teamleider wordt hier niet op gestuurd. Nader onderzocht kan worden of taken met betrekking tot het applicatiebeheer in een geautomatiseerd systeem overgedragen kunnen worden. Met deze taak zouden ongeveer twee dagen in de week gevuld kunnen worden, maar op dit moment wordt hier door tijdsdruk ongeveer vier uur in de maand aan besteedt. Het werk blijft dus liggen.

Deze overdracht van taken vraagt om aansturing vanuit de teamleider. De teamleider heeft inzicht in de kwaliteiten en mogelijkheden van de medewerkers binnen het team. Op basis hiervan kan door hem in kaart gebracht worden in hoeverre de af te stoten taken ook aansluiten bij het opleidingsniveau van de administratief medewerkers binnen de unit Administratie.

Het verplaatsen van eenvoudige taken binnen de functie van financieel medewerker naar de administratief medewerkers heeft als voordeel dat naar verwachting de werkdruk op piekmomenten binnen de functie van financieel medewerker op de unit Planning en Control zal verminderen. Hierdoor kunnen de financieel medewerkers zich meer richten op het uitvoeren van hun primaire taken. Daarnaast levert het een bijdrage aan het verminderen van de onderbenutting van de administratief medewerkers binnen de unit Administratie. Van belang is wel te kijken of deze over te dragen taken als belemmering of verrijking worden ervaren.

*Casus secretariële functie team interne dienstverlening, afdeling
Facilitaire zaken*

Er is sprake van een substantiële mate van verticale functiedifferentiatie binnen de secretariële functies. Automatisering en digitalisering van de werkprocessen leidt tot een verandering in het takenpakket en een vermindering van de werkzaamheden. Er lijken momenteel dan ook weinig mogelijkheden te zijn voor nog verdergaande verticale functiedifferentiatie aan de 'onderkant' van de functie.

Zijdelings merkten we op dat een ooit bestaande BBL functie op de werkvloer de facto ervaren werd als een 'reguliere functie'. Hoewel elke BBL-er letterlijk meewerkt in de productie of dienstverlening, en menig opleidingsbedrijf inderdaad 'vast' één of meer leerlingen in dienst heeft, hoort een BBL-plek in strikt analytische zin natuurlijk geen 'reguliere' functie te zijn. Het gaat om een opleidingsplek *op weg naar* een 'reguliere' functie. Maar het is natuurlijk wel goede PR als een BBL-de facto als een collega met een eigenstandige taak wordt ervaren. Functioneel gezien zijn deze signalen van de werkvloer daarom mogelijk te beschouwen als een mogelijke, voorzichtige, latente indicatie voor eenvoudiger, assisterende functie in het reguliere functiegebouw op een later moment.

In de volgende casus wordt echter geadviseerd om de secretaresse meer te betrekken bij de werkzaamheden op de beleidsafdeling. Dat zal de secretariael medewerker een voller takenpakket opleveren. In dat geval verdient het aanbeveling om alsnog te onderzoeken of eenvoudiger taken weer afgesplitst kunnen worden van de hogere functie in (extra) lagere functies. De nieuwe situatie vormt vervolgens de aanleiding om te bezien of verdere functiedifferentiatie aan de 'bovenkant' van de functie toegepast kan worden.

Twee casussen (beleids)adviseur beleidsdomein Ruimtelijk beleid

Op basis van de analyse bestaan bij beide organisaties ideeën over verticale functiedifferentiatie ten aanzien van de functie van (beleids)adviseur. Specifiek wordt gedacht aan het creëren van een ondersteunende functie binnen de teams c.q. afdelingen, waar de elementaire administratief organisatorische taken belegd worden. Hierbij valt te denken aan archiveringstaken, het versturen van brieven, scannen en kopieerwerkzaamheden. Afhankelijk van de omvang van de werkzaamheden, kan dat werk voor één of meerdere extra functionarissen betreffen. In beide gevallen betreft het een functie met werkzaamheden op mbo-niveau en een werkplek die mogelijk ook geschikt zou kunnen zijn voor een BBL opleidingstraject.

Het verticaal differentiëren van deze elementaire taken heeft als voordeel dat de (beleids)adviseurs ontlast worden en overwegend ingezet op hun specialistische taken. Dit zou een bijdrage kunnen leveren aan het verminderen van de ervaren werkdruk van de adviseurs. Deze (beleids)adviseurs staan over het algemeen positief tegenover het afstoten van eenvoudige taken. Wel vraagt de herverdeling van taken enige zorgvuldigheid. Zo wordt binnen één organisatie aangegeven dat niet alle (beleids)adviseurs het wenselijk

achten om alle eenvoudige taken af te stoten. Overwegingen daarbij zijn onder andere de overdraagbaarheid van de taak en de mate van synergie met overige taken. Daarnaast kan het overdragen van eenvoudige taken leiden tot onduidelijkheid in bevoegdheden en verantwoordelijkheden, wat gevolgen kan hebben voor de efficiëntie in de wijze waarop de werkzaamheden worden uitgevoerd. En het afsplitsen van deze taken zal overleg en overdracht nodig maken, wat zowel de (beleids)adviseurs als de ondersteuners tijd kost.

In de organisatie waar de ondersteunende administratief secretariële functies voor het lijnmanagement centraal zijn georganiseerd, gaat de voorkeur uit naar het meer betrekken van dit secretariaat bij de werkzaamheden van de beleidsafdeling. De hoger gekwalificeerde taken, zoals het maken van afspraken en notulen, zouden bij de secretariële functies belegd kunnen worden. Zowel de functies van secretaresse als (beleids)adviseur bevatten elementaire taken. Deze taken zouden gezamenlijk gebundeld kunnen worden en belegd bij een aan te trekken medewerker met een arbeidsbeperking.

De gevolgen van de gemeentelijke herindeling per 2018 levert voor beide organisaties onduidelijkheden op ten aanzien van de herindeling van de teams en een eventuele herstructurering van taken. Bovengenoemde mogelijkheden tot functiedifferentiatie dienen in het kader van de herindeling bezien te worden.

Twee casussen medewerker Frontoffice/Publiek afdeling Klant(en) Contact Centrum

Het onderzoek heeft binnen één van de Frontoffice teams géén werkbare en praktische mogelijkheden tot functiedifferentiatie opgeleverd. Alle medewerkers zijn allround inzetbaar op de verschillende werkprocessen binnen het team Frontoffice en deels ook het Backoffice team. Hier is twee jaar geleden, bij de invoering van de functie, een bewuste keuze voor gemaakt. De taken binnen de werkprocessen worden door de medewerkers direct afgehandeld. Hierdoor is het niet wenselijk om deeltaken door een andere functionaris, zoals een administratief medewerker, uit te laten voeren. Vooruitlopend op de gemeentelijke herindeling per 1 januari 2018 streeft men nadere samenwerking na met meerdere gemeentelijke organisaties door het inrichten van één gezamenlijke telefooncentrale en de medewerkers van de Frontoffice teams onderling vervangbaar te laten zijn. Als gevolg hiervan wordt ingeschat dat de functie niet zal wijzigen. Eventuele voordelen ten aanzien van functiedifferentiatie worden niet onderkend en het afnemen van de flexibiliteit binnen het

team als gevolg van de versnippering van taken, worden als een nadeel gezien.

Binnen het team van de andere organisatie zijn de meeste medewerkers Frontoffice ook inzetbaar op de Backoffice. Wel is hier sprake van een duidelijker scheiding in de werkprocessen tussen Front- en Backoffice. Een verzoek van een burger wordt binnen het Frontoffice team opgepakt en afgehandeld, waarna functionarissen van het Backoffice team verantwoordelijk zijn voor de administratieve afhandeling. Denk daarbij aan het controleren van de aanvraag en de invoering ervan in een gedigitaliseerd systeem.

Per 2015 heeft deze organisatie het voornemen om de dienstverlening aan de burger in het Frontoffice team uit te breiden. Men verwacht dat er als gevolg van deze uitbreiding van diensten meer horizontale taakdifferentiatie zal ontstaan tussen de medewerkers Frontoffice. De medewerkers zullen niet alle producten c.q. diensten meer af kunnen handelen en men verwacht dat er een vorm van specialisatie ontstaat binnen de functie. Op basis van het huidige takenpakket en de toekomstige taakwijzigingen, worden ook mogelijkheden gezien voor verdere verticale functiedifferentiatie. Het betreft het weghalen van eenvoudige taken zoals het versturen van post aan andere instanties en burgers, het inscannen van documenten en verwerken van aanvragen inclusief de invoering ervan in het digitale systeem. Deze werkzaamheden kunnen belegd worden bij een lager ingeschaalde medewerker. Daar het onderzoek voor deze casus geen kwantificering in uren bevat van de te differentiëren taken, wordt nader onderzoek aanbevolen.

Twee casussen docentfunctie team onderwijsinstelling

Kijkend naar de verschillen tussen beide teams, kan geconcludeerd worden dat team A een veel ruimere mate van functiedifferentiatie tussen docent en instructeur kent. Een en ander is mede te verklaren vanuit het feit dat team A meerdere praktijkwerkplaatsen heeft. Verschil is dat binnen team A de instructeur daarnaast ook wordt ingezet ter ondersteuning van AOV vakken in het studielandschap. Team B heeft hier niet voor gekozen. Het functiehuis van de onderwijsinstelling biedt naast de instructeursfunctie ook mogelijkheden tot de inzet van OOP in de vorm van de functie van onderwijsassistent en functies in het open leercentrum en/of de mediatheek. Beide docententeams maken alleen gebruik van de docent- en instructeursfunctie. Voor beide teams liggen er dus in

theorie mogelijkheden om gebruik te maken van de andere twee OOP functies.

Bij de analyse van taken blijken beide teams mogelijkheden te zien voor (verdere) functiedifferentiatie. Allereerst worden taken genoemd die opgevangen kunnen worden door het inzetten van OOP voor functiedifferentiatie aan de onderkant van de docentfunctie. Genoemde taken zijn onder andere het plannen van toetsen, maken van dag roosters, het op orde krijgen van de technologie die tijdens lessen gebruikt wordt, volgen van de ontwikkelingen van leerlingen en het maken van toets bomen. Deze taken worden voornamelijk genoemd in team A en zijn administratief van aard. Het is echter de vraag of deze taken een volwaardige functie opleveren. Voor team A geldt dat er al sprake is van functiedifferentiatie binnen het huidige team en dat er mogelijkheden zijn om verder te differentiëren in de toekomst. Bij het creëren van een nieuwe functie of verder differentiëren van taken is het raadzaam om na te gaan of de ontstane functie nog voldoende uitdaging bieden voor de functionaris.

Daarnaast worden in team B ook taken benoemd die door ontwikkelingen op het gebied van onderwijs en de veranderende rol van de docent aan de bovenkant van de docentfunctie ontstaan. Deze taken zijn niet of nauwelijks op te vangen doormiddel van het inzetten van OOP. Ondanks de toename van het aantal taken worden binnen team B in mindere mate mogelijkheden aangegeven om deze taken elders te beleggen. Een en ander als gevolg van de vereiste bevoegd- en bekwaamheden die op docentniveau liggen. Toch ziet dit team mogelijkheden middels het toevoegen van een staffunctie aan het team. Het is echter de vraag of het wenselijk is dergelijke taken uit het takenpakket van de docent te schrappen en deze te beleggen bij bijvoorbeeld een aparte (staf)functie. Het betreft specifieke hoofdtaken van de docentfunctie die inherent zijn aan onderwijsvernieuwing en door de onderwijsinstelling bewust opgenomen zijn in het takenpakket van de docent. Een aantal van de door team B genoemde taken worden in team A ondersteund door middel van het inzetten van een instructeur. Dit biedt voor team B mogelijkheden tot functiedifferentiatie. Van belang is dat de taken hier ook een volwaardige functie opleveren.

2.6 Overzicht en reflectie

Bij zes van de acht casussen blijkt men op de werkvloer mogelijkheden te zien voor verticale functiedifferentiatie aan de 'onderkant' van de functie. Eén of meerdere taken van de medewerkers in de onderzochte functies kunnen in theorie samengevoegd worden en vervolgens belegd bij een bestaande of nieuw te creëren lager ingeschaalde functie. Dit is het geval bij de functie van financieel medewerker team Financiën, (beleids)adviseur beleidsdomein Ruimtelijk beleid (beide casussen), medewerker Frontoffice/Publiek afdeling Klant(en) Contact Centrum (één casus) en bij beide docententeams. Bij de onderzochte secretariële functie binnen het team interne dienstverlening en één van de casussen medewerker Frontoffice/Publiek afdeling Klant(en) Contact Centrum worden op dit moment geen concrete mogelijkheden aangetroffen. Bij één casus worden mogelijkheden gezien tot verticale functiedifferentiatie aan de 'bovenkant' van de functie (docentteam B), maar binnen de organisatiecontext op dit moment niet aangeraden.

We benadrukken, dat de casusstudies de mogelijke alternatieve arbeidsverdeling niet tot in detail hebben door geëxerceerd – dat was immers niet de opdracht. Er is geen specifiek alternatief organisatieontwerp gemaakt en er is dus ook geen volledige kosten- en batenanalyse van de huidige situatie en zo'n alternatief gemaakt. Binnen het bestek van een interview blijkt in de meeste gevallen voor de medewerkers soms lastig te zijn de te differentiëren werkzaamheden concreet in uren te kwantificeren. Hierdoor kan de taakomvang van de bestaande of nieuw te creëren (lager ingeschaalde) functie niet eenduidig worden vastgesteld. Mensen is gevraagd een inschatting te maken van de omvang van bepaalde taken, en of die door een ander zouden kunnen worden verricht. Er is – bijvoorbeeld – niet gekeken of die over te dragen taken van meerdere mensen in termen van tijd en beschikbaarheid wel via één nieuwe functie zouden kunnen worden ingevuld; en er lijkt door respondenten weinig rekening gehouden te zijn met het feit dat een dergelijke overdracht ook overleg (van beide kanten) en kwaliteitscontrole mogelijk maakt.

Wat duidelijk is, is dat er – in zes gevallen – op de werkvloer mogelijkheden worden gezien, die nader onderzocht kunnen worden. In dat nadere onderzoek kan blijken, dat het alternatief om praktische of andere bezwaren, toch minder aantrekkelijk is dan het nu sommigen lijkt. Zijn (beleids)adviseurs nog steeds zo enthousiast voor het overdragen van taken naar een nieuw te organiseren ondersteuningsfunctie van anderhalf fte als die bekostigd wordt door

het bezuinigen van één adviseursfunctie? En zelfs als daar dan nog steeds draagvlak voor zou zijn, is het nog niet zo gemakkelijk één van die (beleids)adviseursposten te schrappen vanwege de sterke horizontale differentiatie van die adviseursfunctie: ze kunnen elkaar als specialist niet kunnen vervangen. Maar: er kan natuurlijk ook bij één of meerder casussen blijken dat er inderdaad via *job carving* een aantrekkelijk alternatief voor de huidige organisatie van de arbeid is te bereiken.

Mogelijkheden voor functiedifferentiatie komen niet ineens uit de lucht vallen: we zien diverse casussen een duidelijke historie van functiedifferentiatie. In sommige gevallen kent die recente historie een duidelijke richting: in het onderwijs zijn (uit zowel budgettaire als uit recruitment- en loopbaanoverwegingen) recent stappen gezet in functiedifferentiatie. Het ene team liet zien dat daar grif en zinvol gebruik van kan worden gemaakt. Bij het andere team is dat nog minder het geval – dus de effectieve differentiatie van functies op de werkvloer zou zich nog verder kunnen door ontwikkelen de komende jaren. In sommige gevallen zien we een mogelijke zigzag beweging. In de casus *secretariële functie team interne dienstverlening* zagen we dat de ondersteunende administratieve en secretariële functies voor het lijnmanagement centraal belegd zijn bij een apart team, juist omdat medewerkers extra werkzaamheden bij de secretaresses neerlegden toen die nog in hun buurt werkzaam waren. Die (beleids)adviseurs blijken echter nog steeds wel de voordelen van dat ‘oude’ model te zien. En ze worden daarin gesteund door de (beleids)adviseurs uit het vergelijkbare team in de andere organisatie, die zelfs nog meer ruimte zien voor *job carving* aan de onderkant van hun functie.

Mogelijkheden bestaan dus ook niet alleen aan de absolute onderkant van de arbeidsmarkt; ook (beleids)adviseurs op hbo+-niveau zien kans om taken deels door anderen te laten verrichten. En bij docentfuncties hoeft differentiatie niet alleen aan de onderkant plaats te binden, maar zou in theorie ook aan de bovenkant (terugleggen coördinerende en managementtaken bij docenten) differentiatie denkbaar zijn.

Tot slot: niet onvermeld mag blijven dat we in ons onderzoek niet zijn gestuit op relevante institutionele belemmeringen die functiedifferentiatie in de weg zouden staan. Huidige cao’s en functiegebouwen bieden doorgaans – verticaal en horizontaal – al veel opties. Er valt in veel gevallen nog genoeg te winnen door meer en vollediger van de bestaande mogelijkheden gebruik te maken; en de

meeste 'nieuwe' banen die te bedenken zouden zijn, lijken inpasbaar in een bestaande functie(familie).

We kijken al met al tevreden terug op de opbrengsten van onze onderzoekspilot. Met minder casussen hadden we minder gevoel voor de mogelijkheden gekregen; en ook de aanwezigheid van enkele inhoudelijk vergelijkbare casussen had meerwaarde. Het had en heeft eveneens meerwaarde niet alleen met managers, maar ook met de functionarissen zelf uitgebreid in gesprek te gaan over hun werk en mogelijke alternatieve organisatievormen. Tegelijkertijd denken we dat er in een volgend project aan effectiviteit zou kunnen worden gewonnen door per casus met minder mensen te spreken, en die tijd te investeren in een gedetailleerde analyse van de huidige taakverdeling, en één concreet alternatief. En, al wisten we dat van tevoren: het is natuurlijk jammer dat, gegeven de gekozen breedte van een hoger aantal casussen, het onderzoek per casus niet volledig de diepte in kon, tot aan een concrete kosten/baten afweging van de huidige situatie met één concreet alternatief plan. Een dergelijk project kan in de toekomst prima worden opgepakt door een door onderzoekers begeleid afstudeerproject van de Hanzehogeschool Groningen. Maar daarbij is enkelvoudig opdrachtgeverschap van de desbetreffende organisatie een geëigender vorm, en dan zou dat project zich ook volledig tot één casus moeten beperken. Één of meer van de zes casussen waar mogelijkheden zijn, zouden op die manier nader onderzocht kunnen worden.

3 Mogelijkheden voor job carving

Tot besluit kijken we, in het verlengde van deze onderzoekspilot, vooruit. Er zijn althans in theorie mogelijkheden voor *job carving*. Hoe kunnen we stimuleren dat dergelijke mogelijkheden ook worden benut?

De door van Dijk & van der Pol (2014) verwoorde zorg impliceert, ten eerste, een macro-micro probleem. Op macroniveau zijn we als samenleving gebaat bij voldoende werkgelegenheid op het midden van de arbeidsmarkt. Maar op microniveau speelt dat maatschappelijk belang niet of nauwelijks een rol in de processen die spelen als organisaties belangrijke keuzes maken in hun arbeidsorganisatie. Vaak is er een externe directe aanleiding – inzakkende omzet, een opgelegde bezuiniging – die tot ingrepen noopt. Juist dan is vaak bij eenvoudiger ondersteunend werk relatief snel resultaat te bereiken.

De onzekerheid waarin organisaties opereren is, in een globaliserende, zich technologisch snel ontwikkelende, en politiek volatiele omgeving, eerder groter dan kleiner geworden. Er zijn aanwijzingen dat besluitvormers juist in onzekere contexten een impliciete voorkeur voor hoger opgeleide functionarissen hebben: in een onzekere en veranderende wereld heb je meer belang aan professionals die met een grote mate van autonomie professioneel met die onzekerheid en veranderingen kunnen omgaan. Maar als iedereen die hoogopgeleide zelfstandige innovatieprofessionals wil – dan zullen die schaars en duur zijn. En zitten werknemers thuis die – met iets meer routine in hun werk – uitermate rendabel kunnen functioneren. Het zou ongetwijfeld wenselijk zijn als werkgevers zich iets meer rekenschap gaven van de maatschappelijke kosten en baten van hun keuzes als werkgever, en die misschien iets meer internaliseren in hun keuzes. En organisaties willen ook maatschappelijk verantwoord ondernemen, dus dat treft, zou je denken. Een project als dit van GOA Publiek, afgerond met een publieke presentatie en discussie, is een kleine bijdrage aan die bewustwording.

Maatschappelijke motivatie is mooi; maar niets werkt zo goed als een individuele kosten-en-baten afweging die positief uitpakt. Een oplossing die gewoon effectiever en efficiënter voor de werkgever is, verkoopt zichzelf. Arbeidsorganisatorische keuzes worden echter niet altijd uitgebreid onderbouwd en geanalyseerd. Wie niet weet dat de impliciete voorkeur voor relatief topzware functiegebouwen ook letterlijk een prijs heeft, zal die afweging niet snel veranderen. Het is dus wenselijk om zo laagdrempelig mogelijk een voorziening te treffen

die organisaties en individuele ook helpt om dergelijke afwegingen eenvoudig en onderbouwd te maken. Het UWV biedt hulp voor wie een *job* zou willen *carven* voor een kandidaat uit hun doelgroep. Als KCA kunnen we via door docent-onderzoekers begeleide stage- en afstudeerprojecten een bijdrage leveren.

Maar individuele organisaties kunnen natuurlijk ook zelf al aan de slag – want het begint en eindigt bij hun eigen creatieve ideeën over hoe ze zichzelf nog ‘slimmer’ zouden kunnen organiseren. *Job carving* vaak mogelijk: in de vorm van een betere en bredere benutting van de bestaande differentiatie van functies, of in de vorm van verdere differentiatie van bestaande functies (horizontaal of verticaal). Het vergt echter de wil van leidinggevenden om hun organisatie van de arbeid tegen het licht te houden. En het vergt vervolgens hun procesregie. *Job carving* is niet een snelle eenmalig exercitie: het moet plaats vinden binnen een proces van duurzame en zorgvuldige organisatieontwikkeling. Het kost dus tijd en energie; het team moet betrokken, alternatieve opties moeten worden verkend, feiten en mythen moeten worden gescheiden. Het proces moet dus, door management en HRM, goed worden geregisseerd. Dan kan het aan het eind van de rit resulteren in een effectieve, efficiënte en gedragen organisatie van de arbeid.

Bij de analyse van de taken en taakeisen zijn in ons onderzoek een aantal aspecten in ogenschouw genomen, te weten: de mate van complexiteit, verantwoordelijkheid, zelfstandigheid, handelingsfrequentie, de vereiste vakkennis, overdraagbaarheid, synergie en of de taak toekomstbestendig is. Vanwege de keus voor breedte (meer casussen per organisatie) is deze analyse niet maximaal gedetailleerd geweest. Voor een organisatie die zelf aan de slag wil biedt de Methode MaakWerk, ontwikkeld door Vilans in opdracht van het UWV, een handleiding voor het creëren van banen voor mensen met een verstandelijke beperking. Deze methode bestaat uit een stappenplan met negen stappen. Stap vijf bevat een veelheid aan vragen op basis waarvan een taakanalyse gemaakt kan worden. Op basis van een uitgebreider analyse van de verrichte werkzaamheden en taken kan een gedetailleerder beeld verkregen worden van de aard en hoeveelheid van de te differentiëren taken. In bijlage 1 is een ‘checklist taken en taakanalyse’ toegevoegd. Deze bevat een aantal vragen, afgeleid van de methode MaakWerk, op basis waarvan een uitgebreider beeld verkregen kan worden van de taken en werkzaamheden die in aanmerking kunnen komen voor functiedifferentiatie (van Soest et al., 2007). Daarnaast biedt ook de in

paragraaf 2.1 genoemde UM/UWV methode een bruikbare checklist taakanalyse (van Ruitenbeek et al., 2011: 42-43).

Voor wat betreft de kosten-baten afweging biedt de Stichting Beheer Collectieve Middelen (SBCM), het arbeidsmarkt- en opleidingsfonds voor de sector sociale werkvoorziening, een handreiking. De stichting faciliteert SW-organisaties en SW-medewerkers met uiteenlopende activiteiten gericht op het verkrijgen en behouden van passend en duurzaam werk. SBCM heeft een methodiek ontwikkeld die werkgevers inzicht kan geven in de kosten en baten van functiecreatie. In bijlage 2 is het financieel berekenmodel opgenomen, gevolgd door een invulinstructie (bijlage 3).

Naast een puur arbeidsorganisatorische insteek wordt, zoals al in § 1.3 gememoreerd, *job carving* vooral ook gebruikt als instrument om concrete klanten (al dan niet met arbeidshandicap) aan het werk te krijgen door een op maat gemaakte (leer)werkplek te creëren. In zekere zin is er in het reguliere werk van de GOA Publiek in enigerlei mate sprake van *job carving*: niet elke additionele door de GOA Publiek gecreëerde leerwerkplek bestond in feite latent al. Het meedenken van het GOA personeel is soms echt nodig om tot een plek (en een match met een kandidaat) te kunnen komen waar die anders niet was geweest. Juist daar en dan is ook daadwerkelijk sprake van het creëren van *additionele* werkgelegenheid. Dit onderzoek laat zien dat die creativiteit in het meedenken met organisaties zeer gewenst is en blijft.

Literatuur

- Boogaard, M., H. Blok, E. van Eck & J. Schoonenboom (2004). *Ander onderwijs, minder leraren*. Amsterdam: SCO-Kohnstamm Instituut.
- Brynjolfsson, E. & A. McAfee (2014). *The Second Machine Age. Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York. W.W. Norton & Company.
- Callahan, M., M. Gold & Associates & Employment for All (2002). 'Employment, from competitive tot customized.' *TASH Connections Newsletter*, 28 (9), 16-19.
- Christis, J. (2009). *Wat is slim organiseren?* Groningen: Hanzehogeschool Groningen Kenniscentrum Arbeid.
- Griffin, C. (2014) *Job Carving: A Guide for Job Developers and Employment Specialists*. <http://www.griffinhammis.com/images/carving.pdf>
- Diemen, L. van. (2014). *Functiedifferentiatie als methode voor de duurzame en efficiënte organisatie*. Groningen: Hanzehogeschool Groningen. Afstudeerscriptie opleiding Human Resource Management.
- Dijk, J. van & W. van der Pol (2014). 'Al die verdwenen mbo-banen komen dus nooit meer terug'. NRC Handelsblad, 17 mei 2014.
- Frietman, J. (1990). *De kwaliteit van de praktijkcomponent in het leerlingwezen*. Nijmegen: ITS.
- Kanters, H. (1999). 'Functiedifferentiatie, formatieopbouw en strategische personeelsplanning.' In: J. Pool & J.K. van Dijk (1999). *Bouwstenen voor personeelsmanagement in de zorg, deel 1. Arbeidsmarkt, personeelsvoorziening en arbeidsvoorwaarden*. Houten/Diegem: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Kruisdijk, B. (2014). *Onderzoek naar functiedifferentiatie. Mogelijkheden tot het slimmer organiseren van werkprocessen*. Groningen: Hanzehogeschool Groningen. Afstudeerscriptie opleiding Human Resource Management.
- Lieshout, H. van. (2008). *Different Hands. Markets for intermediate skills in Germany, the U.S. and the Netherlands*. Groningen: Hanzehogeschool Groningen Kenniscentrum Arbeid.
- Lieshout, H. van (2013). 'Gekwalificeerde arbeid voor Energyport Groningen.' In: H. van Lieshout & L. Polstra (2013), *Energieke Arbeid*. Groningen: Hanzehogeschool Groningen Kenniscentrum Arbeid.
- Meiling, M. (2014). *Functiedifferentiatie binnen de gemeente Delfzijl*. Groningen: Hanzehogeschool Groningen. Afstudeerscriptie opleiding Human Resource Management.
- Merode, G. van, P. Janssen & A. van Raak (2001). 'Forum. De toekomst van functiedifferentiatie.' *Verpleegkunde*, 16 (1): 65-71.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (2014). *Antwoord op vragen van de leden Jadnanansing en Vermeij (beiden PvdA) over het verdwijnen van banen op niveau van mbo-2/3 (2014Z15026)*. Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen.

- Nietupski, J., & S. Hamre-Nietupski (2000). 'A systematic process for carving supported employment positions for people with severe disabilities.' *Journal of development and physical disabilities*, 12 (2), 103-119.
- Pool, J. & J.K. van Dijk (1999). *Bouwstenen voor personeelsmanagement in de zorg, deel 1. Arbeidsmarkt, personeelsvoorziening en arbeidsvoorwaarden*. Houten/Diegem: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Ruitenbeek, G. van, M. Mulder, F. Zijlstra & F. Nijhuis (2011). *Inclusief herontwerp van werkprocessen. Handboek voor arbeidsdeskundigen ten behoeve van analyse van werkprocessen*. Nijkerk/Maastricht: Arbeidsdeskundig Kennis Centrum/Universiteit Maastricht.
- SBCM (2014). *Financiële business cases functiecreatie. Brochure SBCM, A&O fonds Sociale Werkvoorziening*. Den Haag: SBCM
- Simon, H. (1997). *Administrative Behavior. Fourth Edition*. New York: Free Press.
- Soest, K. van, B. van Lierop, D. van der Pijl & P. Crombag (2007). *Methode Maakwerk. Een handleiding voor het creëren van banen voor mensen met een verstandelijke beperking*. Utrecht: Vilans.
- Veer, A. de, A. Francke & E. Poortvliet (2004). 'Functiedifferentiatie binnen de verzorging. Mening en ervaringen van verzorgenden over de introductie van nieuw of vernieuwde functies' *Verpleegkunde*, 19 (2): 99-109
- Vrieze, G., L. Houben & N. van Kessel (2003). *Functiedifferentiatie in het onderwijs*. Nijmegen: ITS Nijmegen.
- Williamson, O. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Anti-Trust Implications*. New York: Free Press.

Websites

www.hr21.nl

Bijlage 1 Checklist taken en taakanalyse

Onderstaande vragen zijn afgeleid van de methode MaakWerk (van Soest et al., 2007: 26-27).

1. Is er ook sprake van werkzaamheden waardoor de medewerker wordt afgeleid van de hoofdtaken? Welke taken betreft het?
2. Zijn er taken die momenteel door verschillende medewerkers worden uitgevoerd en die beter door één persoon uitgevoerd zouden kunnen worden?
3. Zijn er taken die efficiënter of vaker uitgevoerd zouden kunnen worden?
4. Zijn er taken die zich opstapelen of waar medewerkers moeizaam of niet aan toekomen?
5. Zijn er taken die een achterstand in de productie of dienstverlening veroorzaken? Welke taken betreft het?
6. Zijn er werkzaamheden die overwerk vereisen? Welke werkzaamheden betreft het?
7. Welke werkzaamheden (op laag niveau) krijgen nu niet de noodzakelijke hoeveelheid aandacht van de medewerker?
8. Zijn er taken waar de werknemer hulp of ondersteuning bij zou kunnen gebruiken?
9. Wanneer de medewerker 5 taken uit hun huidige functieomschrijving zouden mogen weghalen met als doel hun voornaamste taken beter/sneller/efficiënter te kunnen uitvoeren, welke taken zouden dat zijn?
10. Hoe zijn het werkklimaat en de cultuur binnen het bedrijf te omschrijven?
11. Moet de taak dagelijks, wekelijks of maandelijks worden uitgevoerd?
12. Zijn er specifieke momenten waarop de taak uitgevoerd moet worden? Is de tijd waarop de taak moet worden uitgevoerd bepalend voor het werkschema?
13. Hoeveel tijd wordt door de medewerker per dag of per week besteedt aan het uitvoeren van de betreffende taak?

Bijlage 2 Financieel berekenmodel functiedifferentiatie.

Hieronder is het financieel berekenmodel opgenomen. Bijlage 3 bevat een invulinstructie.

		BATEN		% TOESLAG	TOTAAL € .000
B 1		Besparing reguliere medewerker op hetzelfde niveau			
B 2		Besparing reguliere medewerker op hoger niveau			
B 3		P&O kosten als % van B1 en B2			
		Totaal baten			
		KOSTEN			
	K 1.1	Loonkosten/inleenvergoeding			
	K 1.2	-/- Loonkostensubsidie/premie-voordeel			
K 2		(extra) kosten begeleiding			
		INVESTERING	€ .000	% afschrijving	Afschrijvings- kosten
I 1		Inrichting werkomgeving			
I 2		(extra) opstart begeleiding			
		Totaal kosten en afschrijving			
		Jaarresultaat			

Bijlage 3 Invulinstructie financieel berekenmodel

ALGEMEEN	
- Ga uit van jaarbedragen	
- Vul bij individuele functies in op individueel niveau en bij groepen op groepsniveau	
BATEN	
In principe is óf B.1 óf B.2 van toepassing; in sommige gevallen kan een combinatie van B.1 en B.2 gelden.	
B 1	Is van toepassing in het geval, dat de medewerker(s) taken invult, die anders door een reguliere medewerker(s) op hetzelfde functieniveau zouden worden gedaan. <u>Vul in:</u> de ingeschatte besparing op de loonkosten van reguliere medewerker(s) c.q. uitzendkrachten. Bij een lagere productiviteit dan 100% wordt per medewerker het lagere percentage bespaard.
B 2	Is van toepassing in het geval, dat de medewerker(s) taken invult, die anders door een reguliere medewerker(s) op een hoger functieniveau zouden worden gedaan. <u>Vul in:</u> de ingeschatte besparing op de loonkosten van de reguliere medewerker(s).
B 3	Deze rubriek is van toepassing indien rubriek B.1 of B.2 is ingevuld. Het betreft reductie van personele risico's (bijv. ziekte, disfunctioneren, boventaligheid, flexibiliteit) en besparing op P&O-kosten, doordat minder regulier personeel in dienst is. <u>Vul in:</u> de ingeschatte waarde van deze voordelen als toeslagpercentage op de besparing onder B.1 en B.2
KOSTEN	
K 1.1	Bij detachering door de organisatie betreft dit de inleenvergoeding. Bij indiensttreding betreft dit de loonkosten incl. werkgeverslasten. <u>Vul in:</u> de inleenvergoeding of loonkosten
K 1.2	Bij indiensttreding is, afhankelijk van de regeling, soms tijdelijk of permanent loonkostensubsidie of vermindering van sociale premies van toepassing. <u>Vul in:</u> de loonkostensubsidie of het premievoordeel (voor zover al niet is meegenomen onder K.1.1)
K 2	Betreft eventuele extra kosten voor werkkleding en andere personeelskosten, dus uitsluitend de meerkosten ten opzichte van de alternatieven B.1 en B.2. <u>Vul in:</u> de (extra) kosten van werkkleding en andere personeelskosten
INVESTERINGEN	
I 1	Betreft de eventuele extra investering in inrichting van de werkomgeving (de extra investering ten opzichte van de

	<p>alternatieven B.1 en B.2).</p> <p><u>Vul in:</u> de (extra) investering in werkomgeving; het afschrijvingspercentage wordt gebaseerd op de looptijd van de functiedifferentiatie</p>
I2	<p>Betreft de eventuele extra investering in begeleiding in de opstartfase, (de extra investering ten opzichte van de alternatieven B.1 en B.2).</p> <p><u>Vul in:</u> de (extra) investering in begeleiding in de opstartfase; het afschrijvingspercentage wordt gebaseerd op de looptijd van de functiedifferentiatie</p>