

▶ DE ZORG

vooruit!

FWG
Progressional
People

Voor iedereen die zich bezighoudt met het werken in de zorg

Daan Dohmen:

*Met behulp
van technologie
brengen we
de dorpsdokter,
in hybride vorm,
terug.*

De Twentse Zorgcentra

Loopbaanperspectief
als gevolg van
functiedifferentiatie

De waarde van functiewaardering

Raad van toezicht: 'FWG
heeft echt connectie met
de praktijk gevonden'

Finalisten HR Zorg Award

Vijf 'out of the box'
oplossingen voor de
arbeidsmarktkrapte



colofon

Vooruit! #3
voorjaar 2024, 3^e jaargang

Vooruit! is een uitgave van
FWG Progressional People.

Redactieadres
FWG Progressional People
Postbus 85266
3500 AG Utrecht
030 2669 400
redactie@fwg.nl
www.fwg.nl

Redactie
Cristel van Maarsseveen,
Denise van Arnhem, Maureen
van Althuis, Rieke Veurinc en
Astrid Westerbeek

Concept en vormgeving
Het Zomerpaleis,
Saskia Franken

Fotografie en illustratie
Janita Sassen, De Beeldredactie /
Guido Benschop, Rick Huisinga,
Vincent Jannink, Marcel
Krijgsman, Marco Okhuizen,
Joni Israëli

Druk
Veenman+, Rotterdam

Oplage
2.500

Abonnement
Klanten van FWG ontvangen
Vooruit! automatisch. Daarnaast
is het magazine kosteloos aan te
vragen via fwg.nl/magazine

Over Vooruit!
FWG staat voor goed werk in de
zorg. Met een dynamisch
systeem, gedegen onderzoek en
deskundig menselijk advies,
bieden wij zorgorganisaties
oplossingen voor de vragen van
nu en die van de toekomst.
Daarom durven we te beloven:
FWG. De zorg vooruit.

Niets uit deze uitgave mag wor-
den vervaelvoudigd of openbaar
gemaakt zonder voorafgaande
schriftelijke toestemming van
FWG Progressional People.

Copyright © 2024
FWG Progressional People

▶▶ Uitdagende vibes

Wat een positieve vibe gaat er door de zorg! En ja, dat wordt mede veroorzaakt door minder positieve ontwikkelingen, maar het is prachtig om te zien dat er zoveel moois ontstaat. Veel zorgorganisaties zijn bezig om de krapte het hoofd te bieden met nieuwe manieren van organiseren, met een serieuze rol voor technologie en met grote betrokkenheid van, ook informele, zorgverleners. De inzendingen die we ontvingen voor de Nationale HR Zorg Award 2024 illustreren dat. Op p.10 van dit magazine vind je een overzicht van de inspirerende finalisten.

Bij FWG zien wij het effect van deze vibe onder andere in nieuwe en veranderde functies. Zo hebben ze bij tanteLouise de Active Ageing Professional; bij Lelie zorggroep de Club van 60; bij De Wever een team van Samenwerkers en bij het OLVG een Informatiespecialist (die in weinig meer doet denken aan de vroegere bibliothecaris). En al die nieuwe functies zijn ook nog eens MIP's, een term die onze nieuwe columnist, zorginnovatie-expert Joris Arts, lanceert in zijn column op p.24.

Ook robotica zorgt voor nieuwe functietitels, of op zijn minst voor bijzondere digitale collega's. GGZ Oost Brabant werkt samen met robot Tonnie en Vitalis introduceerde Rob Otmans (alias robotmans) om gaten in de planning efficiënt op te lossen. De introductie van nieuwe functies betekent dat er onderliggend wezenlijke en vaak broodnodige veranderingen gaande zijn op de werkplek. Die veranderingen leveren veel moois op (cliënttevredenheid, kwaliteitswinst, tijds winst,

werkplezier) en doen tegelijkertijd een beroep op (nieuwe) competenties van zorgprofessionals. Want hoe werk je goed samen met een digitale collega of in een nieuwe functiemix, en wat vragen alle veranderingen van jouw flexibiliteit?

Ook FWG is volop in beweging. In onze onderzoeken en dienstverlening sluiten we zo goed mogelijk aan bij de zich snel ontwikkelende praktijk. Dat blijkt ook uit onze expertises die we komende tijd uitlichten (p.22) én uit het aanbod van de FWG Academy (p.31). We denken graag mee over allerhande arbeidsmarkt vraagstukken, wat ons betreft is niets te gek. Daag ons uit!

Astrid Westerbeek,
directeur-bestuurder



▶ Blijf op de hoogte van actuele ontwikkelingen via fwg.nl



04

Interview: Daan Dohmen

Prof. dr. ir. Daan Dohmen over zijn droom: met behulp van technologie ruimte geven aan de intuïtie van zorgprofessionals

07

Uit de praktijk:

Groen mobiliteitsbeleid bij Cedrah

Duurzaam = groen reizen



19

Uit de praktijk:

De Twentse Zorgcentra stimuleert ontwikkeling bij haar gedragskundigen



Dossier:

Kansen van AI & ChatGPT voor HR



28

Uit de praktijk:

Vergelijkingsonderzoek arbeidsvoorwaarden aios

& verder

- 02 Voorwoord
Uitdagende vibes
- 06 Dilemma
Diploma-eis opnemen in de functiebeschrijving?
- 10 Award
5 creatieve oplossingen om de arbeidsmarkt krapte te lijf te gaan
- 12 Kort nieuws
Actuele ontwikkelingen bij FWG
- 13 Gastcolumn
Daan Dohmen: Intuïtie als belangrijkste medisch instrument
- 14 Functie uitgelicht
Interview met een informatiespecialist
- 16 Mens & werk
Sabine Uitslag interviewt Annette van Duijn (St. Antonius Ziekenhuis)
- 18 Toekomstfunctie?
De 'loondienstlokker'
- 22 Onze expertise
Met deze 4 thema's helpt FWG de zorg vooruit
- 24 Column Joris Arts
Zo doen ze dat bij... Scania
- 25 Raad van toezicht
Over de waarde van functiewaardering
- 30 Vraag het Benny
Hebben teamleiders altijd een hogere inschaling dan medewerkers?
- 31 Academy
Leer en raak geïnspireerd
- 32 FWG Deep Dives

Hij heeft geen kantoor en tijd is zijn meest schaarse goed. Daarom doet prof. dr. ir. Daan Dohmen (ik mag gelukkig Daan zeggen) interviews altijd wandelend. En zo lopen we samen in de zon door zijn woonplaats Nijmegen, pratend over zijn droom: met behulp van technologie ruimte geven aan de intuïtie van zorgprofessionals.

Lees de column van Daan opp.13

Daan Dohmen

Technologie én menselijke maat



CV Daan Dohmen

2024 - heden	Veelgevraagd spreker, blogger en podcastmaker
2023 - heden	Oprichter Nassau420
2020 - heden	Bijzonder hoogleraar Digitale transformatie in de zorg, Open Universiteit
2018 - heden	Oprichter en CEO Luscii (sinds 2024 onderdeel van OMRON Healthcare)
2021	Co-auteur <i>Green on - De leukste en meest productieve manier van werken op basis van principes van de special forces</i>
2015 - 2021	Lid van Raad voor de Volksgezondheid en Samenleving (RVS)
2013 - 2014	Bestuurslid HealthValley
2012	Promotieonderzoek (cum laude) <i>De 'e' van e-Health</i> , Universiteit Twente
2010	EY Entrepreneur of the Year
2003 - 2020	Oprichter FocusCura (sinds 2020 onderdeel van ASSA ABLOY)
1997 - 2003	Technische Bedrijfskunde, Geneeskunde & Management, Universiteit Twente
1995 - 1997	Nursing Assistent, Warande

Daan is een man van de technologie, maar eigenlijk wilde hij altijd arts worden. “Het directe gevoel van iemand helpen, fantastisch. Maar ik werd destijds uitgeloot en ben toen een opleiding technische bedrijfskunde, geneeskunde & management gaan doen, en zo ben ik de kant van de technologie opgegaan. Waarmee ik gelukkig ook, weliswaar indirect, mensen kan helpen.”

ik geloof in hybride zorg: digitaal als het kan, en persoonlijk als de situatie erom vraagt. En daar ligt ook een belangrijke rol voor de zorgverlener. Deze bekijkt de patiënt en bepaalt wat voor hem het beste werkt, digitaal of niet.”

Maatwerk

Hij vindt dat veel zorgorganisaties een soort fabriek hebben gecreëerd. “In de zorg willen we altijd zoveel mogelijk standaardisatie, voorspelbare processen.

“ Ik geloof in hybride zorg: digitaal als het kan, en persoonlijk als de situatie erom vraagt ”

Digitale transformatie
Inmiddels is Daan succesvol ondernemer en oprichter van meerdere zorgtechnologie-bedrijven, waaronder Luscii, een bedrijf dat thuismonitoringsapps ontwikkelt. Sinds twee jaar is hij ook bijzonder hoogleraar Digitale transformatie in de zorg aan de Open Universiteit. In zijn oratie bij zijn benoeming tot hoogleraar pleitte Daan voor de komst van een ‘digitale dorpsdokter’.

De digitale dorpsdokter
“De dorpsdokter van vroeger, die 24/7 klaarstond voor zijn patiënten, is niet meer. Maar met behulp van technologie kunnen we hem, in hybride vorm, terugbrengen! Het is een droom, zo ver zijn we nog lang niet. Maar

Maar dat heeft een negatief effect op de betrokkenheid en motivatie van zorgprofessionals. Bovendien is de realiteit dat er een grens zit aan de zorg die we nog kunnen leveren. Dus wat mij betreft gaan we de zorg anders inrichten: die ‘one size fits all’ benadering transformeren naar maatwerk.”

Maar maatwerk kost toch juist meer tijd? “Nee hoor. Met behulp van technologie kun je kijken naar welke patiënt je op welk moment wilt zien. Niet iedereen hoeft langs te komen. Patiënten kunnen ook zelf thuis metingen doen. En je kunt AI gebruiken om patronen te herkennen: nú wil ik contact met deze patiënt want hier gebeurt iets gekks.”

Zorgvraag voorkomen

Dat deze aanpak succesvol is blijkt uit steeds meer publicaties. Zoals in Engeland: “Door het inzetten van thuismonitoring werd 81 (!) procent van de ongeplande opnames bij hartfalen voorkomen, doordat patiënten de mogelijkheid kregen om thuis hun eigen waarden te controleren. De app vroeg ze op gezette tijden om te meten, gaf voorlichting over zelfzorg en bereidde ze voor op een consult. Dit alles bespaarde niet alleen tijd en kosten, maar ook veel leed voor de patiënten zelf.”

Mens versus tech

Het is tekenend voor Daan dat hij het ook vanuit patiëntperspectief bekijkt. Een harde tech-man is hij niet. Sterker nog,

hij pleit voor het terugbrengen van de menselijke maat in de zorg. “Uiteindelijk gaat het over mensen die zorgen voor mensen. Technologie haalt niet de menselijkheid uit de zorg; het helpt juist om zorgprofessionals weer met de kern van hun vak bezig te laten zijn. Maar de inzet van technologie stagneert vaak, omdat het direct groot moet, met een vastomlijnd plan en een business case erachter.”

Hoe kan dat beter? “Ik zeg altijd: begin klein, formuleer een visie, zet de eerste concrete kleine stap en ga dan tijdens het proces leren en bijsturen. En betrek zorgverleners erbij! Zij hebben vaak hele goede ideeën over hoe je de zorg anders kunt organiseren.”

Wel diploma-eis



Paulien Koppes is HR-adviseur bij de Rooyse Wissel, een forensisch psychiatrisch centrum.

Wanneer je bij de Rooyse Wissel komt werken, dan moet je beschikken over een afgeronde relevante opleiding op mbo 4- of hbo-niveau, zoals Social Work, Verpleegkunde of Maatschappelijke Zorg. Dat diploma is verplicht. Wij zijn een forensisch psychiatrisch centrum en werken met tbs-gestelde patiënten. Dat is een bijzondere doelgroep. Dat betekent dat medewerkers elkaar moeten kunnen helpen in een acute situatie, en die komen in de wereld waarin wij werken met regelmaat voor.

Verplicht kwaliteitskader

De beroepskwalificaties die onze medewerkers hebben, moeten vallen binnen de VOV-beroepen (Verpleegkundig, Opvoedkundig, Verzorgend). Het ministerie van Justitie stelt deze eisen aan ons. Een diploma-eis is een van de eisen waaraan we moeten voldoen. Evenals, een bepaald kwaliteitsniveau. Anders dan bij reguliere zorginstellingen is ons prestatie-model zo opgebouwd dat wij worden afgerekend op de inzet van gediplomeerde medewerkers binnen VOV-beroepen. Dat komt, omdat we hoofdzakelijk gefinancierd worden vanuit justitiegelden.

(Zij)instroom in hbo-opleiding

Er solliciteren ook kandidaten die niet het juiste diploma hebben, maar wel over de passende persoonlijkheidskenmerken beschikken. We helpen deze, zeer gemotiveerde, sollicitanten naar een diploma. Zij doorlopen een uitgebreid selectieprogramma, gevolgd door een leer-werktraject. Wij hebben een intern opleidingstraject van twee maanden voorafgaand aan de start van de hbo-opleiding. Om in te stromen moet de sollicitant wel tenminste beschikken over een afgeronde opleiding op mbo-niveau 4.

Dilemma: Diploma-eis opnemen in de functie- beschrijving?

Om ruimte te creëren in de krappe arbeidsmarkt, willen steeds meer zorgorganisaties de diploma-eis loslaten. Maar de context bepaalt in hoeverre je dat als organisatie ook echt kan. En hoe borg je de kwaliteit van zorg? Het dilemma: de diploma-eis loslaten, wens of realiteit? We vroegen het twee HR-professionals.

Geen diploma-eis



Ellen Boonen is Directeur HRM bij 's Heeren Loo, de grootste organisatie voor verstandelijk gehandicaptenzorg.

Wanneer je als organisatie goed inspeelt op belangrijke momenten in de medewerkersreis, sta je sterker om mensen aan je te binden. Wat voor de een belangrijk is om te gaan solliciteren of ergens te blijven, is dat niet per se voor een ander. Daarbij zie je ook dat kennis zo snel veroudert, dat het steeds belangrijker is dat je beschikt over persoonlijke competenties waarmee je juist alle veranderingen aan kunt.

Geen vacatureteksten meer

Bij 's Heeren Loo hebben wij het opnemen van diploma-eisen in vacatures losgelaten. Sterker nog, voor vacatures in het primaire proces zijn we helemaal afgestapt van het plaatsen van vacatures. De kern is dat wij ons focussen op de mens en diens talent. Werven doen we onder meer via filmpjes waarin medewerkers vertellen over hun werk. Met iedereen die geïnteresseerd is om bij ons te werken, voeren we het gesprek. We zoeken uit welke competenties iemand heeft en wat iemand nog nodig heeft om in een functie te kunnen werken.

Werven op competenties

Het is niet zo, dat we geen functieprofielen meer hebben. Maar wat je hierin vooral terugvindt, zijn competenties. We gaan steeds meer toe naar skills-based werken. Dat heeft wel een enorme impact op de hele bedrijfsvoering. Met het plannen en roosteren bijvoorbeeld. Via e-learnings, klassikale lessen en worklabs in onze eigen academie, bieden we maatwerktrajecten aan. Zo helpen we medewerkers competenties ontwikkelen, certificaten behalen en bevoegd worden.

Volgende keer ook reageren op een nieuw dilemma? Of zelf een dilemma inbrengen?

Mail naar redactie@fwg.nl



Ze behaalden het bronzen niveau van de Milieuthermometer Zorg. Maar voor **ouderenzorgorganisatie Cedrah** was dat slechts de aanjager van hun vernieuwde mobiliteitsbeleid 'Duurzaam = groen reizen'. FWG-adviseur Chris-Jan van Leeuwen hielp ze om een vertaalslag te maken van de pijlers uit hun strategisch plan naar een groen mobiliteitsbeleid.

Erwin Korevaar en
Mariska Vermeij





“Met dit mobiliteitsbeleid willen we onze medewerkers stimuleren groener te reizen”

Duurzaam = groen reizen

“O m eerlijk te zijn gaf die certificering in het kader van de Milieuthermometer Zorg ons de kriebels”, vertelt manager P&O Erwin Korevaar. “Wij geven veel vrijheid aan onze locaties en medewerkers, en willen juist af van de afvinklijstjes en protocollen. Het laatste wat we wilden was een administratief monster creëren. Het groene mobiliteitsbeleid moest meer worden dan alleen een plat keurmerk.”

Goed rentmeesterschap

Duurzaamheid lijkt bij Cedrah in het DNA te zitten. De 1.300 medewerkers en 800 vrijwil-

ligers zetten zich in voor de cliënten vanuit een reformatorische levensovertuiging. Erwin vertelt: “Onze pijlers zijn goed werkgeverschap, goed werknemerschap en goed rentmeesterschap. Wij geloven dat God deze wereld heeft geschapen, en wij de taak hebben om deze goed te onderhouden. En dus is duurzaamheid voor ons geen ‘moetje’, maar een hele logische overtuiging vanuit wie wij zijn.”

Groen reizen

Verleen je zorg, dan ontkom je niet aan reizen. Cedrah formuleerde voor het reizen een specifieke doelstelling: duurzaam reizen = groen reizen. Aan P&O-adviseur Mariska

“We zoeken naar praktische maatregelen, waarmee we echt iets voor de groep operationele zorgmedewerkers kunnen betekenen”

Vermeij de taak om dat te vertalen in beleid en regelingen. “Allereerst werden de benodigde en beschikbare data uit ons systeem gehaald, zoals woon-werkafstanden en hoeveel dagen mensen reizen. Maar daaruit konden we bijvoorbeeld niet achterhalen hoe mensen reizen en wat hun wensen zijn. Dus stelden we een enquête op. Daar reageerden medewerkers positief op, ze vinden het goed dat we hiermee bezig zijn en hen hierbij betrekken.”

Op de fiets

De grootste behoefte bleek te liggen op het gebied van de fiets: uitbreiding van het fietsplan en dan met name een elektrische fiets. Erwin: “Cedrah is een echte auto-organisatie. Niet elke zorglocatie is even goed bereikbaar met het OV en op sommige locaties werken mensen die verder weg wonen. Uit de enquête bleek de gemiddelde woon-werkafstand gelukkig heel erg mee te vallen. De meeste medewerkers wonen binnen vijftien kilometer van hun locatie. Prima te fietsen, zeker met een elektrische fiets! Dus we besloten om in eerste instantie in te zoomen op een duurzame fietsregeling.”

Inspiratie van buiten

Met Chris-Jan van Leeuwen haalde Cedrah extra capaciteit en ervaring op het gebied van mobiliteitsbeleid binnen. Erwin: “Ik ken Chris-Jan al langer. Hij is niet alleen van de theorie, maar altijd van een degelijke praktische aanpak. Onze samenwerking voelde weer vertrouwd goed.” Mariska voegt eraan toe: “Chris-Jan heeft veel kennis en hij kent de zorg. Dat werkte heel fijn samen. Toen de uitkomsten van de enquête bekend waren, hebben we brainstormses-

sies georganiseerd waarbij verschillende disciplines aanwezig waren. Daarin schetste Chris-Jan ontwikkelingen en inspireerde ons met voorbeelden van wat er allemaal mogelijk is.”

Laaghangend fruit

Erwin: “Vervolgens moesten we natuurlijk keuzes maken. Je kunt het geld maar een keer uitgeven. We hebben gekeken naar zaken die we direct konden aanpassen, het laaghangend fruit. En welke opties we verder willen onderzoeken en als pilot willen uitzetten. We betrokken de OR erbij en zij stemden met ons voorstel in.”

MKSA

Mariska: “In ons groene mobiliteitsbeleid is het uitgangspunt: waar mogelijk werken we digitaal. En als we moeten reizen, doen we dit zo groen mogelijk. Dus met een elektrische of hybride auto, maar liever met een fiets of e-bike, of een e-scooter. En dat stimuleren we met aantrekkelijke regelingen in het Meerkeuzesysteem Arbeidsvoorwaarden (MKSA).”

Pilot

Erwin vult aan: “We starten met een proef met e-scooters op locaties die moeilijk met het OV bereikbaar zijn. Dit is ook interessant om studenten aan te trekken. Daarnaast willen we afspraken maken met lokale fietshandelaren, over een jaarlijkse onderhoudsbeurt die Cedrah betaalt. We onderzoeken de mogelijkheden van leasefietsen en leaseauto's. En we zorgen dat fietsvoorzieningen op de locaties overal op orde zijn, zoals een goed verlichte fietsstalling. Soms zit het ook in dit soort simpele dingen om het reizen per fiets te stimuleren.”

Goud

Mariska en Erwin vinden het belangrijk om steeds voor ogen te houden: voor wie doen we dit? Erwin: “De grootste groep medewerkers zijn de operationele zorgmedewerkers. In de praktijk zijn dit bij ons enorm veel kleine parttimers (≤ 0,4 fte). Je kunt allerlei fiscale regelingen verzinnen, maar omdat zij weinig uren werken en minder belasting betalen, profiteren zij daar minder van. Daarom zoeken we naar praktische maatregelen, en ook concreet in een financiële bijdrage van de werkgever, waarmee we echt iets voor deze groep kunnen betekenen. Zij zijn het goud dat we aan boord hebben!”

Duurzame inzetbaarheid

Bij Cedrah hadden ze al een stevige basis op het gebied van duurzaamheid: goede gebouwen, materialen, maatregelen op het gebied van afvalscheiding, medicatiegebruik, waterverbruik, duurzaam inkopen, et cetera. Erwin: “Maar duurzaamheid zit ook in mensen en gedrag. Met dit mobiliteitsbeleid willen we onze medewerkers stimuleren om groener te reizen. Daarnaast zetten we komende tijd meer in op duurzame inzetbaarheid en vitaliteit.”



Chris-Jan van Leeuwen:
“Ik denk graag met je mee over aantrekkelijk, onderscheidend en groen mobiliteitsbeleid.”
030-2669 469
@cvanleeuwen@fwg.nl

Kijk voor meer informatie over groene arbeidsvoorwaarden op fwg.nl/groen



Omgaan met de arbeidsmarktkrapte

De 5 meest creatieve out of the box oplossingen

We hebben allemaal te maken met het strenge 'arbeidsmarktdieet'. Maar de vraag is: welke zorgorganisatie komt met een vernieuwend recept? De Nationale HR Zorg Award staat dit jaar in het teken van *omdenken*. De projecten van De Wever, GGZ Oost Brabant, Lelie zorggroep, tanteLouise en Vitalis zijn verkozen tot meest creatieve 'out of the box' oplossing voor omgaan met de arbeidsmarktkrapte.

Laat je inspireren!

→ Lelie zorggroep: Ouderen als zorgverlener met de Club van 60

Bij Lelie gaan ze de arbeidsmarktkrapte te lijf, door oudere medewerkers te verenigen in de Club van 60.

Lees meer op fwg.nl/award2024-lelie

"Ouderen zien wij niet als zorgvragers, maar als waardevolle zorgverleners!" Zo richtte Aad de Kool, regio-manager bij Lelie zorggroep, de Club van 60 op. "Mensen die iets met 60 hebben, omdat ze ergens in de 60 zijn, of opgroeiden in de jaren 60 bijvoorbeeld, komen eens in de zes weken bij elkaar. Het idee is dat we het verleden delen, en ons onderling verbinden.

Bijvoorbeeld door te praten over hoe je in je werk zit, en hoe je je verhoudt tot jongere collega's." De club is populair, inmiddels zijn er 120 mensen aangesloten, en elke maand komen er tientallen bij.

Uit de gesprekken tijdens de bijeenkomsten bleek dat zo'n veertig procent na zijn pensioenleeftijd nog wel bij Lelie wilde blijven werken.



Toen is Flex60 ontstaan, waarmee Lelie aandacht en ruimte biedt voor de specifieke wensen van die mensen.

→ De Wever: Leuker werk en minder vacatures, dankzij de Samenwerkers

Bij De Wever gaan ze de arbeidsmarktkrapte te lijf, door te werken met Samenwerkers.

Toen De Wever een nieuwe locatie, Eikenhuys, opende, was dit volgens clustermanager Anja Meeuwesen een kans om een nieuwe visie te ontwikkelen en er meteen mee aan de slag gaan. "Er was nog niets, dus hoefden we ook niet van alles te veranderen."

Die nieuwe visie – zorg 'zoals thuis' – draait om samenwerken. "We werken vanuit huiselijkheid. Collega's, die wij hier Samenwerkers noemen, doen alles samen. Alle taken zijn bij iedereen belegd – van zorg tot huishoudelijk werk, en van welzijn tot



horeca." Ook naasten en familie worden actief betrokken bij het leven in Eikenhuys.

Doordat taken veel flexibeler verdeeld worden, kon het dienstpatroon ook op de schop. Iedereen werkt nu diensten van acht uur. Bewoners genieten van de aandacht en de tijd die er voor hen is, en medewerkers zijn blij dat ze die kunnen bieden.

Lees meer op fwg.nl/award2024-dewever

→ tanteLouise: Langer thuiswonen en meer werkplezier dankzij VanThuisUit

Bij tanteLouise gaan ze de arbeidsmarktkrapte te lijf, door de zorgvraag te verlagen.

Om de zelfredzaamheid van kwetsbare ouderen te vergroten zette tanteLouise het concept VanThuisUit op. Marcha Kwisthout, manager langdurige zorg en behandeling: "Het kloppend hart is het Dag- en Doe-centrum. Hier kunnen mensen de gehele week flexibel inlopen. Deelnemers bepalen zelf hoe vaak en hoe lang ze komen, en wat ze er doen."

TanteLouise spreekt bewust over deelnemers, en niet over patiënten of cliënten. Want hoewel de meeste deelnemers een vorm van dementie hebben, ligt de nadruk niet op wat ze



niet meer kunnen, maar op wat ze wél kunnen. Of wat ze weer zouden willen leren.

Zo kunnen mensen met dementie weer vaardigheden ontwikkelen. Dat geeft voldoening en heel veel zelfvertrouwen. Ze pakken dingen zelf op, hebben weer plezier in het leven en met elkaar. Ook de medewerkers ervaren meer werkgevoel en minder werkdruk, omdat ze op zo'n andere manier werken.

Lees meer op fwg.nl/award2024-tantelouise

→ Vitalis: Stressvrij invaldiensten plannen met Rob Otmans

Bij Vitalis gaan ze de arbeidsmarktkrapte te lijf, door Robotic Process Automation.

Hoe kunnen we de administratieve lasten verlichten, zodat er meer handen aan het bed komen en medewerkers weer kunnen doen waar ze blij van worden? Vitalis koos voor het robotiseren van processen.

Ze maakten een rondje langs de velden om op te halen waar collega's tegenaan lopen. Wies van Haaren, projectleider innovatie: "Aan de roosterverantwoordelijken vroegen we: wat kost jou nou het meeste tijd bij het maken van een rooster? Dat bleken de verstoringen te zijn." Daarvoor ontwikkelde de organisa-



tie Rob Otmans, een digitale collega die deze verstoringen oplost. Dit gaat 24 uur per dag, zeven dagen per week door. Zo worden heel veel meer diensten opgelost. En een dienst wordt aangeboden aan die mensen die de dienst ook graag willen werken.

Rob Otmans doet zijn werk heel goed. In de eerste paar maanden heeft hij inmiddels al bijna 5.000 diensten ingevuld.

Lees meer op fwg.nl/award2024-vitalis



→ GGZ Oost Brabant: Tonnie de Robot als collega voor professionals, en maatje voor cliënten

Bij GGZ Oost Brabant gaan ze de arbeidsmarktkrapte te lijf, door de inzet van sociale robotica

Zorgmedewerkers doen best veel standaardhandelingen waarvoor geen ingewikkelde opleiding nodig is, maar die wel tijd kosten. Met de inzet van Tonnie de Robot als collega, spelen ze bij GGZ Oost Brabant die tijd vrij. Projectmanager innovatie Wendy Halie: "Medewerkers houden twintig minuten over, per cliënt per dag. Maar Tonnie blijkt veel meer op te leveren."

Tonnie is vierentwintig uur per dag bij een cliënt. "Als medewerker kan dat niet, maar voor bepaalde cliënten is het een fijne gedachte om nooit alleen te zijn. Tonnie vraagt ook geregeld hoe iemand zich voelt, of wat iemand wil doen. Dat helpt bij vroegsignalering. Tonnie kan helpen met de dagstructuur. En wat hij verder doet, hangt helemaal af van hoe hij geprogrammeerd is. Het meeste werk voor de medewerker zit in het goed programmeren van wat Tonnie moet doen."

Lees meer op fwg.nl/award2024-ggzob

Op het moment van publiceren was de winnaar van de Nationale HR Zorg Award 2024 nog niet bekend. Kijk voor actuele info op hrzorgaward.nl



5x anders werken in het verpleeghuis

Op basis van onderzoek bij ouderenzorgorganisatie Laurens publiceerden wij '5x anders werken in het verpleeghuis', een publicatie met vijf prikkelende toekomstscenario's over hoe je het werk in de zorg toekomstbestendig kunt inrichten. Deze is inmiddels al bijna 1.500 keer gedownload. Wil jij 'm ook downloaden, of wil je aan de slag met een van de scenario's?

Kijk op fwg.nl/anderswerken



Meld je aan voor Deep Dives

In oktober organiseert FWG weer de Deep Dives, vier bijeenkomsten in het land waarin we je graag een toelichting geven op de nieuwste content in onze applicaties per 1 oktober. Blok de middag van jouw voorkeur in je agenda, en meld je alvast aan!

Kijk op fwg.nl/deepdive

nws

Vacatures bij FWG

Steeds meer zorgorganisaties roepen onze hulp in bij HR-vraagstukken. Om deze gedegen en op maat (want daar zijn wij van) te begeleiden, zijn we structureel op zoek naar nieuwe collega's. We zoeken momenteel een (of meerdere):

› **Consultant functie-waardering / HR**

› **FWG-deskundige**



Lees meer op fwg.nl/vacatures

Download voorbeeld competentieprofielen

Door de inzet van competentieprofielen kun je sturen op functioneren, gedrag en ontwikkeling van medewerkers. Hoe ziet zo'n competentieprofiel eruit? Wij ontwikkelden van zes functies een basiscompetentieprofiel als voorbeeld.

Download kosteloos via fwg.nl/competentieprofiel

Nieuwe training 'FWG voor leidinggevenden'

De ontwikkeling en implementatie van een (nieuw) functiehuis kan veel vragen en onrust oproepen. Leidinggevenden spelen hierbij een belangrijke rol. In de nieuwe incompany training 'FWG voor leidinggevenden' ontwikkelen we een maatwerksessie voor de leidinggevenden in jouw organisatie.

Wil je alleen dat zij basiskennis opdoen over functiewaardering? Of wil je hen ook meenemen in jullie functiehuisproject (met aandacht voor proces, emoties en hun rol), om draagvlak te creëren? Alles is mogelijk!

Kijk op fwg.nl/leidinggevenden

Lees het interview met Daan op p.4

Daan Dohmen is healthtech ondernemer en bijzonder hoogleraar Digitale transformatie in de zorg.



Intuïtie als belangrijkste medisch instrument

Elke zorgverlener zal het herkennen. Alle waarden op de monitor van de patiënt zijn goed. Maar je innerlijke stem bij het doen van je ronde luidt de alarmbel... En ja hoor, nog geen vier uur later is het mis. Je bent blij dat je naar je zesde zintuig hebt geluisterd. En daarop hebt gehandeld.

Zorg is mensenwerk. En in mijn ogen is dat ook precies wat het zou moeten zijn. Patiënten die erop kunnen vertrouwen dat er een mens is om hem of haar te helpen als hulp nodig is. Door een ziekte. Vanwege ouderdom. Of gewoon omdat iemand eenzaam is. Zorgverleners moeten de ruimte hebben om tijd en aandacht te geven aan hun patiënten. Zodat ze zorg optimaal kunnen leveren. En zodat hun ervaren intuïtie kan helpen signaleren wat de patiënt niet zegt.

Maar juist hier wringt de schoen. Door de toenemende druk op de zorg is er steeds minder aandacht en steeds minder tijd beschikbaar. En willen we de zorg menselijk houden, dan is het organiseren van de zorg als een geprotocolleerde fabriek niet het juiste antwoord. We moeten weer ruimte voor zorg creëren. En dat kan met technologie en autonomie.

De eerste lijkt een tegenstelling met mensenwerk. Maar niets is minder waar. Technologie, zoals thuismonitoring, kan helpen patiënten op afstand in de gaten houden waarbij het algoritme signaleert welke patiënt je wilt zien op welk moment. Zo maken we een einde aan onnodige controles voor patiënten waar niets mee aan de hand is. En zo creëren we weer echte ruimte voor die patiënten die dat nodig hebben.

Maar daarmee zijn we er niet. Als we willen dat zorgverleners hun intuïtie omzetten in handelen, is autonomie nodig. Natuurlijk zijn zorgprotocollen handig, maar zorgverleners moeten hiervan af kunnen wijken. En wij moeten het vertrouwen (weer) hebben dat juist dat in de zorg het verschil gaat maken.

Tijd voor een culturomslag. Want zorg is... MENSENWERK!



Als mensen **Chantal den Haan** vragen naar haar beroep, is het benoemen van haar functietitel onvoldoende. Extra uitleg is altijd nodig, want soms denken ze dat ze 'iets in de IT' doet of denken ze aan de traditionele bibliothecaris. Chantal en haar collega's van het OLVG-kenniscentrum breken met dit stoffige beeld. Ze ziet graag dat het woord 'bibliothecaris' en het bijbehorende ouderwetse imago verleden tijd wordt.

Interview met een informatiespecialist

In het kenniscentrum van OLVG, locatie West, vind je Chantal. Zij is één van de drie informatiespecialisten. Samen met een administratief ondersteunend medewerker vallen zij onder het team wetenschap. "Het samenwerken in een team is niet standaard. Op veel plekken is dit een solo-functie. Met het team wetenschap zorgen we ervoor dat het wetenschappelijk onderzoek in het ziekenhuis verbetert."

Chantal en haar collega's kun je misschien wel zien als een wandelende encyclopedie op het gebied van literatuur. Geen vraag is te gek of zij helpen je om daar de juiste literatuur bij te vinden. "Ik werk al zeventien jaar als informatiespecialist bij OLVG. Door de jaren heen veranderde de functie en bleef de uitdaging erin."

Doel van de functie

Chantal en haar collega's zorgen ervoor dat literatuur gemakkelijk toegankelijk is voor promovendi, artsen, verpleegkundigen en geneeskundestudenten. Een groot deel van hun tijd ondersteunen zij bij literatuuronderzoek van het wetenschappelijk onderzoek. Chantal benadrukt: "Elk onderzoek begint en eindigt met literatuur. Wij zijn onmisbaar in dit proces, maar ook in het snel kunnen beantwoorden van een klinische vraag. Onze belangrijkste database bevat 36 miljoen artikelen. Om dat ene artikel te vinden zoek je niet naar een speld in een hooiberg. Maar naar een minuscule speldenpuntje in een hooiberg."



Functieonderzoek naar de informatiespecialist

Je denkt niet snel aan een informatiespecialist bij een zorgfunctie. Door de enorme transformatie werd het tijd om deze functie mee te nemen in het jaarlijkse functieonderzoek van FWG. Enkele ontwikkelingen zijn:

- Naamsverandering van bibliothecaris naar informatiespecialist.
- Het begeleiden bij en het uitvoeren van literatuuronderzoek is een kerntaak geworden.
- Toegenomen beschikbaarheid van publicaties en artikelen online, wat beperkter catalogiseren van fysieke materialen vereist.

De verzamelde informatie tijdens het functieonderzoek wordt nu vertaald naar kaderteksten, matrices en ijkfuncties in het FWG-systeem. Daarna beoordelen werkgevers- en werknemersorganisaties dit voor een formeel akkoord. De wijzigingen worden in het FWG-systeem opgenomen tijdens de update van 1 oktober 2024.

Heb je vragen over ons functieonderzoek? Mail naar functieonderzoek@fwg.nl

Impressie van de functie

Chantal en haar collega's voeren een breed scala aan taken uit als informatiespecialist. Het beheer van de fysieke bibliotheek is nog maar een klein deel van wat zij doen. Maar het beheren van de digitale bibliotheek neemt meer tijd in beslag. Het bijhouden van de catalogus is een belangrijk aspect

Elk onderzoek begint en eindigt met literatuur. Wij zijn onmisbaar in dit proces.



van hun werk. "Dat is een echte ouderwetse bibliotheektaak die we 'ontsluiten van informatie' noemen. Dus zorgen dat alles vindbaar is. Al onze literatuur is een keer door ons bekeken. We kennen er trefwoorden aan toe, zodat gebruikers het makkelijk kunnen vinden."

Als informatiespecialist weet je wat er in de boekenkast staat of online. Je bent op de hoogte van de belangrijkste literatuur per specialisme, en maakt alle benodigde literatuur beschikbaar. Ook houd je begrotingen bij en analyseer je de cijfers omtrent gebruik van de literatuur. Chantal heeft ook wekelijks contact met haar collega's van de Samenwerkende Topklinische Ziekenhuizen (STZ). Voor de STZ sluit zij contracten met uitgeverij af. Allemaal taken die ervoor zorgen dat iedereen beschikking heeft tot de literatuur in het (digitale) kenniscentrum.

Informatiespecialisten besteden een groot deel van hun tijd aan literatuuronderzoek. Zij helpen bijvoorbeeld verpleegkundigen in opleiding op weg bij het vinden van de juiste bronnen voor een kwaliteitsopdracht. Daarnaast besteden ze veel tijd aan het systematisch literatuuronderzoek voor wetenschappelijke onderzoeken.

Chantal: "Met verschillende zoekstrategieën vind je de beste bronnen in verschillende databases. Je maakt een selectie van literatuur die de onderzoekers kunnen gebruiken. Ook adviseer je bij het publiceren van wetenschappelijke artikelen."

Ontwikkeling van de functie

De functie is aanzienlijk veranderd door de jaren heen. Vroeger liep Chantal twee keer per dag naar de post om stapels tijdschriften op te halen. En ze bestelde eindeloos boeken. Alle literatuur werd voorzien van een sticker en een stempel om opgenomen te worden in de catalogus. De catalogus is er nog steeds, maar kost veel minder tijd omdat ze nu veel minder boeken en tijdschriften bestellen. "Daarom is de verschuiving naar het ondersteunen bij wetenschappelijk onderzoek, het uitgebreide systematische literatuuronderzoek en het ondersteunen

van mensen die literatuuronderzoek doen ontstaan. Dit is de grootste verschuiving geweest in de afgelopen vijftien jaar."

Resultaat in de praktijk

Het doen van literatuuronderzoek en de functie informatiespecialist wordt nog wel eens onderschat. Onterecht vindt Chantal: "Ik denk dat wij een hele grote bijdrage leveren aan de kwaliteit en de veiligheid van zorg. En ook aan de kwaliteit van opleiden en onderzoeken in de ziekenhuizen. Het is heel fijn om te zien dat mensen blij bij je weggaan, omdat je ze hebt geholpen. Vaak vinden ze literatuuronderzoek complex. Iets wat ze tijdens hun opleiding minimaal leren. Na een afspraak met ons gaan ze opgelucht weg en voelt het ineens minder ingewikkeld. Die opluchting en blijheid is mooi om te zien."

Verwachting voor de toekomst

De grootste omslag was van papier naar digitaal. Het verwerken van boeken en artikelen kostte veel tijd. Chantal verwacht niet snel een vergelijkbare verandering. Maar ze denkt wel dat AI kan helpen bij een automatiseringsslag, zodat literatuur nog toegankelijker wordt. Ze hoopt dat hun boeken niet volledig verdwijnen. "Ik vind het gezellig als mensen even binnenlopen. Soms vragen ze om een specifiek boek. Door in gesprek te gaan merk je soms dat er een vraag achter zit. Waardoor je collega's nog beter kunt helpen."

Lees meer over functieonderzoek op fwg.nl/functieonderzoek

De leukste baan van het ziekenhuis

Annette van Duijn werkt al sinds haar afstuderen in het St. Antonius Ziekenhuis. Steeds combineert ze haar baan als (regie)verpleegkundige met iets anders. Zo was ze een tijd docent verpleegkunde en voorzitter van de Verpleegkundige adviesraad (VAR). Inmiddels werkt ze weer fulltime op de afdeling urologie/gynaecologie. En dat allemaal met veel enthousiasme. Ze praat erover met Sabine Uitslag.



Sabine: “Annette, altijd als ik met je praat, straal je enorm veel werkplezier uit. Hoe komt dat?”

Annette: “Ik vind dat ik de leukste baan van het ziekenhuis heb. Want als regieverpleegkundige ben ik elke dag bezig met de bedoeling: patiëntenzorg. Mijn werk werd nog leuker toen ik in de VAR de stem van onze beroepsgroep beter kon laten horen. Ik zat wekelijks om de tafel met de Raad van Bestuur en medische staf. En er werd ook echt naar

ons geluisterd. ‘From bed to board’. Inmiddels zit mijn termijn als VAR-voorzitter er helaas op, maar ik kijk er heel positief op terug.”

Sabine: “Luisteren betekent ook: iets doen met de mening van verpleegkundigen. Gebeurt dat?”

Annette: “Absoluut. Er wordt echt om onze ideeën gevraagd. Vorig jaar ontstond bijvoorbeeld het project Mission Impossible. Daarbij kregen zorgprofessionals de opdracht een verpleeg-

afdeling te ontwerpen waar twee keer zoveel patiënten verpleegd worden met het huidige aantal verpleegkundigen. Terwijl de kwaliteit van zorg hetzelfde blijft, en het liefst verbetert. Een projectgroep is hiermee aan de slag gegaan. Met als uitkomst een combinatie van patiënt- en familieparticipatie, efficiënt werken met verpleegkundige rollen, en een digitaal platform waar patiënten gegevens kunnen invoeren en teruglezen. Dat idee is heel positief ontvangen.

Na de zomer startten we een pilot op twee afdelingen, waaronder die van mij. Dat is momenteel nog in volle gang. We laten bijvoorbeeld bezoeken los, en familie mag helpen met wassen, het bed opmaken of een stukje lopen op de gang.”

Sabine: “Ik hoor hier veel autonomie en zeggenschap in. En het klinkt ook alsof het aanstekelijk werkt.”

Annette: “Jazeker! De energie die uit dit project komt is zó groot. Verpleegkundigen

zijn in de lead en krijgen veel vertrouwen. De oorspronkelijke projectgroep nam met zijn enthousiasme andere afdelingen en managers gemakkelijk mee. Bovendien wordt een oplossing ook gewoon beter ontvangen als die is bedacht dóór mensen uit de zorg. Het omzetten van alle ideeën in de praktijk is niet altijd makkelijk. Sommige dingen werken niet, maar veel dingen zoals familieparticipatie en meer regie bij de patiënt wel. Het is echt een transitie. Ik vind het heel tof dat mijn afdeling

zijn nek heeft uitgestoken om deze pilot te gaan draaien. En ik ben trots op al mijn collega's die hier zoveel tijd en energie in steken. Als team beseffen we heel goed dat de zorg hoe we die nu geven niet meer houdbaar is.”

Sabine: “Een pleidooi dus om met zijn allen beter te luisteren naar de stem van verpleegkundigen.”

Annette: “Inderdaad. Dat betekent ook dat verpleegkundigen hun stem moeten laten horen. Daar hebben ze

soms hulp bij nodig. Toen ik een leergang over verpleegkundig leiderschap deed, hadden we het over de positie van VAR-voorzitter die vrijkwam in het ziekenhuis. Ik dacht: dat is niks voor mij, dan moet ik veel vergaderen met in mijn ogen hotemetoten. Mijn docent zei: als je echt iets wilt bereiken voor je beroepsgroep, moet je buiten je comfortzone gaan. Dat heb ik gedaan. En ik heb ontdekt dat ik het beter kon dan ik dacht. De energie die dat oplevert, gun ik iedereen.”



De loondienstlokker maakt het in loondienst gaan aantrekkelijk. Hij zoekt actief zzp'ers en uitzendkrachten op en verleidt ze naar een vast dienstverband binnen een zorgorganisatie. Hij ontwerpt organisatiebeleid, gericht op aantrekkelijke functies met meer regie, keuzemogelijkheden in het werk en flexibelere werktijden.



Margret Kortooms is ziekenhuisverpleegkundige en zzp'er in de terminale thuiszorg



Joost Wiltschut is kwaliteitsverpleegkundige bij Surplus



Manon van der Vliet is beleidsadviseur HRM bij Máxima MC

Ons doorlopende onderzoek naar trends en ontwikkelingen in de zorg vertalen we ook naar effecten op functies. Zo zou best 'de loondienstlokker' kunnen ontstaan. Hoe realistisch vinden drie mensen uit de zorgpraktijk deze 'toekomstfunctie met een knipoog'?

Ver weg of dichtbij?

De 'loondienstlokker' *

Margret: Maak werken in loondienst aantrekkelijker

"Ik werk als zzp'er én in loondienst. Want goede zorg moet geborgd blijven door voldoende vast personeel. Maar zzp'ers terughalen in loondienst is een gepasseerd station; de verschillen zijn te groot. Als zzp'er vind ik het belangrijk om regie te hebben over welke diensten ik draai en wanneer. Creëer je daarvoor meer ruimte, dan maak je werken in loondienst aantrekkelijker. Ook door salarissen te verhogen, misschien wel specifiek voor minder aantrekkelijke diensten. Wat ik ook fijn vind als zzp'er: geen druk in mijn nek van een leidinggevende, of allerlei projecten waaraan ik moet deelnemen. Laat mij maar mooie warme zorg leveren. Dit verschilt denk ik per levensfase, hier moet je als loondienstlokker op inspelen. Een hele klus!"

Joost: Nu al onmisbaar

"Wat bepaalt aantrekkingskracht? Termen als 'onboarding' en 'binden & boeien' zijn gedateerd. Ik zie de kracht van een loondienstlokker: met elke zzp-collega meewerken, achterhalen wat persoonlijke drijfveren zijn om zich wel of niet te verbinden aan een team of organisatie, en het matchen van gewenste arbeidsomstandigheden. Eigenlijk is hij een combinatie van handen aan het bed, HR/PR-professional en met een mandaat om de daad bij het woord te voegen. Het enige gekke aan deze functie? Dat hij waarschijnlijk onmisbaar zal zijn."

Manon: Geen nieuwe functie

"'Lokken' geeft mij de indruk dat er valse verwachtingen gewekt worden, al zal dat vast niet de bedoeling zijn. Ik vraag me af of dit echt een nieuwe functie is; wij zijn dagelijks al heel hard bezig om werken bij ons ziekenhuis aantrekkelijk en interessant te maken. Maar wellicht kunnen we de voordelen van een dienstverband ten opzichte van zzp-schap wel beter naar voren brengen. Nog meer kijken naar wát mensen zoeken als ze zzp'er worden (of wat ze missen in loondienst), en zien of wij daar als werkgever ook aan tegemoet kunnen komen. Al moeten we onze ogen niet sluiten: sommige mensen kiezen er heel bewust voor om zzp'er te worden, en dat kan voor sommige situaties ook een prima oplossing zijn."



Volgende keer ook reflecteren op een nieuwe toekomstfunctie met een knipoog? Mail naar redactie@fwg.nl



De Twentse Zorgcentra
stimuleert ontwikkeling
bij haar gedragskundigen

In 2021 stelde **De Twentse Zorgcentra** een nieuwe visie op behandeling vast, waarin de gedragskundige *regiebehandelaar* werd. Dit zorgde ervoor dat functiedifferentiatie voor deze functie nodig was. De functie werd in drieën opgesplitst, waardoor er meer wordt ingezet op de ontwikkeling van gedragskundigen. Met ondersteuning van FWG is het vraagstuk grondig aangepakt: functiebeschrijvingen voor alle drie de functies, bijbehorende competentieprofielen én een ontwikkelassessment voor alle 35 gedragskundigen.

John Keunen





Van één naar drie functies

John Keunen was destijds manager behandeling bij De Twentse Zorgcentra, de grootste zorgaanbieder in Twente voor mensen met een verstandelijke beperking. “Wij wisten niet dat FWG Progressional People ook assessments aanbiedt. Hier kwamen we tijdens een eerdere samenwerking achter. Dat verliep toen heel plezierig, dus was het logisch om FWG ook voor dit vraagstuk in te schakelen.”

Loopbaan- en ontwikkelperspectief
De Twentse Zorgcentra wil ontwikkeling stimuleren bij haar medewerkers. Door het vaststellen van de nieuwe visie worden gedragskundigen nu ook gezien als regiebehandelaar. Samen met de teammanager voeren zij regie over de behandeling en begeleiding van een individuele cliënt. Daardoor is de functie in drieën

opgesplitst, op basis van kennis, ervaring en competenties. De Twentse Zorgcentra kent nu basis gedragskundigen, gedragskundigen en senior gedragskundigen.

“Functiedifferentiatie biedt perspectief in de ontwikkeling van je loopbaan, en dat is voor gedragskundigen interessant”, vertelt John. De basis gedragskundige komt net van de universitaire opleiding en heeft veel theoretische kennis. Om werkervaring op te doen moet je eerst nog vliegreuen maken. Na twee tot vier jaar kun je een opleiding doen tot Orthopedagoog-Generalist of GZ-psycholoog.

Een gedragskundige heeft al voldoende werkervaring opgedaan en meestal ook al een vervolgoopleiding afgerond. Een senior gedragskundige kijkt overstijgend mee op organisatieniveau en geeft functioneel leiding.

Deze functie bestond al, maar als informele functie.

Nu de functie senior gedragskundige formeel vastgesteld is, zien anderen hen ook als functioneel leidinggevende. Je groeit niet zomaar door naar deze functie. Vanwege de leidinggevende rol moet je hiervoor

De analyse gaf een mooi beeld van onze sterke punten en leerpunten

solliciteren. Daarmee onderscheidt De Twentse Zorgcentra zich ten opzichte van andere organisaties. Wanneer er een plek vrij komt op deze functie, hebben andere gedragskundigen de mogelijkheid om door te groeien naar deze functie. John: “Er is dus voldoende loopbaan- en ontwikkelperspectief binnen de organisatie, waardoor we gedragskundigen aan ons binden.”

Co-creatie met medewerkers

FWG stelde voor deze drie functies functiebeschrijvingen en competentieprofielen op. “Het is fijn om met mensen aan tafel te zitten die weten waar ze over praten. FWG heeft veel kennis in huis. FWG-adviseurs Liesbeth Heuts en Sven Roffelsen wisten

goed verbinding te maken naar het werkveld en de specifieke functie. Dit leidde af en toe tot stevige, zinvolle discussies. Soms moet het even schuren om het goed scherp te krijgen met elkaar.”

Externe projectleiders van De Twentse Zorgcentra, Liesbeth Doorackers en Anna Boom, toetsten met een

Gedragskundigen aan het woord

Het bevat (voormalig) basis gedragskundige Sharon Colstee, gedragskundige Daisy Grotenhuis en senior gedragskundige Marion Kiewik prima dat de functie is opgedeeld naar drie functies. “Deze verdeling is goed naar iedereen uit te leggen. Het is heel duidelijk wat ieders taken zijn en dit is nu zwart op wit vastgesteld. Dat werkt heel prettig”, vindt Daisy. Sharon vult aan: “Het is ook heel fijn dat je als basis gedragskundige de ruimte en tijd krijgt om jezelf te ontwikkelen. Van mij wordt er een ander niveau verwacht dan

van een collega die er al twintig jaar zit.”

Marion begon bij De Twentse Zorgcentra als gedragskundige en is inmiddels senior gedragskundige. “Heel mooi dat de functie senior nu formeel is. Hierdoor heb ik meer mandaat en ben ik gesprekspartner op managementniveau. Ik werk nu op organisatorisch en strategisch vlak mee en heb het grotere plaatje helder. In de voorbereidingsgroep dacht ik mee over de verschillende functiebeschrijvingen en competentieprofielen. Ik deed dit eerder ook

bij andere organisaties, dus mijn ervaring was welkom. Echt goed dat dit met een groep werd gedaan die bestond uit medewerkers uit alle drie de functies.”

Ze zijn alle drie erg blij met het aanbod van een ontwikkelassessment. Daisy: “Mooi dat hierin geïnvesteerd wordt. Ik heb dit met beide handen aangegrepen en ben er vol voor gegaan. Het is heel uitgebreid aangepakt. Heel leuk om te ontdekken wat mijn ontwikkelpunten zijn.” Sharon: “En het is heel bijzonder dat ze in zo’n

korte tijd een spiegel kunnen voorhouden. Ik ben me nu bewust van mijn valkuilen.” Marion voegt daaraan toe: “Ook leuk om het bredere plaatje te zien van hoe de gehele vakgroep gedragskundigen ervoor staat en waar onze ontwikkelkansen liggen.” Daar is Sharon het helemaal eens: “In ons regioteam deelden we onze persoonlijke uitkomsten, zodat we op de hoogte zijn van de talenten en valkuilen binnen ons team. Binnenkort geven we hier een vervolg aan om elkaar te helpen in de zelfontwikkeling.”

voorbereidingsgroep de drie nieuwe functiebeschrijvingen en competentieprofielen. Deze groep bestond uit een aantal afgevaardigden per functie, waaronder senior gedragskundige Marion Kiewik (zie kader). Daarna werden per functiegroep de vernieuwde documenten besproken. “We zijn met een grote groep gedragskundigen. Door het op deze manier aan te pakken, konden we efficiënt en effectief te werk gaan”, aldus John, die bij alle sessies aanwezig was om zelf ook een goed beeld te vormen.

Assessments voor iedereen

Toen de functiebeschrijvingen en competentieprofielen waren vastgesteld, volgden de ontwikkelassessments. FWG voert vaker assessments uit bij zorgorganisaties, ook in deze grootte. Alle 35 gedragskundigen werkten eraan mee. John koos voor een

ontwikkelassessment, met de focus op leerdoelen en groei-mogelijkheden. “Ik ben heel erg voor leren en ontwikkelen. Een ontwikkelassessment zie ik als een lerend instrument. Sommigen vonden het best spannend. Maar achteraf hoorde ik dat iedereen het assessment als prettig ervaarde, en ook blij was met de uitkomst ervan. We zien dit als een belangrijke investering in onze gedragskundigen.”

Het ontwikkelassessment bestond uit verschillende online vragenlijsten, een diepte-interview met een assessmentpsycholoog van FWG en een rollenspel. John: “Het was erg prettig dat we de assessments bij ons in de regio konden doen in plaats van op het kantoor van FWG in Utrecht. Door de bereidheid en flexibiliteit van FWG organiseerden we alles in drie weken. Dit verliep allemaal soepel en prettig.”

Ontwikkelpunten voor het team

FWG gaf elke gedragskundige in een persoonlijk gesprek terugkoppeling op het assessment. En deelde een overkoepelende analyse van het complete team met John. “Deze analyse gaf een mooi totaalbeeld van onze sterke punten en leerpunten. Ook werd duidelijk waar voldoende veerkracht is om een taak uit te voeren en waar de veerkracht onder druk staat. De analyse is inmiddels ook besproken met alle gedragskundigen in de vakgroep. We willen graag planmatig aan de slag gaan met de leerpunten, om de competenties verder te ontwikkelen. Dat vervolg komt nog. Ik kan mij voorstellen dat FWG daar ook een rol in kan spelen.”



Liesbeth Heuts:
“Wil je een assessment aanvragen? Neem gerust contact met mij op!”
030-2669 463
@lheuts@fwg.nl

Kijk voor meer informatie over onze assessments op fwg.nl/assessments

Met deze 4 thema's helpt FWG de zorg vooruit

Bij FWG doen we doorlopend onderzoek naar trends en ontwikkelingen in de zorg, en de effecten daarvan op branches, organisaties en functies. Daardoor weten we alles over het werken in de zorg, nu en in de toekomst. En kunnen wij jou daarover goed adviseren! Dit start met de basis op orde, onze core business: functiewaardering. Maar er is meer FWG. Zo hebben we ook veel kennis van aanverwante onderwerpen: competentieontwikkeling, beloning en het toekomstbestendig inrichten van werk. Vier van onze adviseurs vertellen graag over hun expertise.

Anders organiseren van werk

De schaarste aan mensen is en blijft voorlopig het grote vraagstuk in de zorg. Daarom zullen we anders moeten kijken naar de verdeling van werk. Bij zo'n ontwerpproces is FWG liefst aan de voorkant betrokken.

Frank van Riemsdijk denkt graag in mogelijkheden: "In de zorg worden al veel creatieve oplossingen voor de arbeidsmarkt krapte bedacht. Kijk alleen al naar alle inzendingen voor de Nationale HR Zorg Award! We moeten met elkaar aan de slag om het werk toekomstbestendig in te richten. Welke activiteiten kunnen bijvoorbeeld anders geschouwen, mantelzor-

gers of technologie overnemen van huidige zorgverleners? Hoe zet je modulair en flexibel opleiden slim in? En hoe verenig je alles met functiewaardering? Mijn boodschap: FWG denkt graag mee, en staat dit soort ontwikkelingen zeker niet in de weg!

Aan de slag met anders organiseren van werk?
Check onze themasessies via fwg.nl/academy filter op 'Anders organiseren'

Of neem contact op met **Frank van Riemsdijk**
030-2669 412
fvanriemsdijk@fwg.nl



De basis op orde: passende functiebeschrijvingen

Je functiehuis is hét fundament onder je HR-beleid. De basis op orde noemen wij dat: alle functies beschreven en ingedeeld, passend bij de filosofie van jouw organisatie. **Judith Lautenslager** is een van onze adviseurs functiewaardering.

Judith: "Met behulp van een keuzetool gaan we in gesprek over jouw wensen. We kijken niet alleen naar de inhoud van de functiebeschrijving, maar ook met

welk doel je organisatie dit waardevolle instrument wil gaan inzetten. Aan de hand daarvan kiezen we de beste look & feel en het taalgebruik. Misschien kiezen jullie voor een interactieve digitale functiebeschrijving, willen jullie meer competentiegericht werken, of past een one-pager beter. Afhankelijk van jouw organisatie en doelstellingen maken we samen structurele keuzes."

Aan de slag met het transformeren van functiebeschrijvingen tot een inspirerend en levend document?
Check onze incompany themasessie *Creatief beschrijven: een nieuw format voor het functieprofiel* via fwg.nl/academy

Of neem contact op met **Judith Lautenslager**
030-2669 415
jlautenslager@fwg.nl



Competentie- en talentontwikkeling

Een functiebeschrijving is voornamelijk gericht op werkzaamheden. Wil je meer ruimte bieden voor ontwikkeling van je (potentiële) medewerkers? Dan adviseert **Suzanne Hendriks**: "Breid je functieprofiel uit met een competentieprofiel. Hierin beschrijf je de belangrijkste gedragskenmerken om succesvol te zijn in een functie. En kijk je vanuit een bredere blik in hoeverre (potentiële) medewerkers qua affiniteiten, persoonlijkheid, drijfveren en vaardig-

heden bij je organisatie en de functie passen. Dit is een extra hulpmiddel om succesvolle matches te maken tussen medewerkers en werkzaamheden."

Onze adviseurs kunnen je helpen bij het opstellen van een passend competentieprofiel. Ook laten zij graag zien waar je het profiel allemaal voor kunt inzetten, zodat het ook een tool wordt die jou als HR-professional ondersteunt.

Of neem contact op met **Suzanne Hendriks**
030-2669 442
shendriks@fwg.nl



Onderscheidend belonen

Een onderscheidend en passend beloningsbeleid kijkt verder dan salaris. Maar hoe maak je een dergelijk beloningsbeleid? En hoe zorg je dat het aansluit bij de kernwaarden, strategie en HR-doelstellingen van jouw organisatie? FWG is specialist in arbeidsvoorwaarden, doordat we regelmatig aanschuiven bij cao-tafels en meedenken over de arbeidsvoorwaarden. Zo weten we precies waar de ruimte zit voor jouw organisatie, om een regeling zelf in te vullen.

Chris-Jan van Leeuwen is specialist op dit gebied. Chris-Jan: "Een eigen beloningsbeleid is cruciaal voor een organisatie om talent aan te trekken en te behouden, medewerkers te motiveren en strategische doelen te ondersteunen. Het vormt de basis voor het ontwikkelen van een sterke, coherente en concurrerende organisatiecultuur. Wij helpen je graag bij het ontwikkelen van een voor jouw organisatie passend beloningsbeleid."

Aan de slag met onderscheidend beloningsbeleid?
Check onze themasessie *Onderscheidend belonen* via fwg.nl/academy

Of neem contact op met **Chris-Jan van Leeuwen**
030-2669 469
cvanleeuwen@fwg.nl





Joris Arts is zorginnovatie-expert en zoekt continu naar inspirerende voorbeelden uit andere sectoren om de zorg te verbeteren.

Zo doen ze dat bij...

Scania

Het Zweedse Scania, opgericht in 1896, is vooral bekend van de productie van vrachtwagens. In Zwolle staat het belangrijkste Europese productiecentrum. In deze fabriek worden de vrachtwagens volgens specificatie 'op maat' gebouwd en geassembleerd voor klanten in meer dan zestig landen.

De assemblage, van een paar stalen chassis-balken tot een volledige vrachtwagen, vindt plaats in korte pitstops over een rollende band. Per stop voert een vaste groep medewerkers een paar taken uit. Iedere vijf minuten verplaatsen de vrachtwagens zich naar het volgende werkstation. Alles just in time, exact afgestemd op de mogelijkheden en zonder tijdsverlies. Elke vijf minuten rolt er daardoor een complete vrachtwagen van de band!

Dit lukt ze, doordat ze het 5+1 systeem gebruiken. Wat houdt dit in? Voor elke 5 medewerkers is er 1 leidinggevende die bijspringt als het nodig is. Dus treedt er een fout op, is er een afwijking, of is er een andere reden waarom een vertraging ontstaat? Dan schiet deze persoon te hulp. Dit voorkomt dat de hele productielijn stil komt te staan. Bovendien faciliteert Scania hiermee dat leidinggevendenden veel op de werkvloer te vinden zijn. Naast directe hulp kunnen deze

personen ook aan de slag met het voorkomen van terugkerende problemen.

Die extra personen kosten natuurlijk extra mankracht. Maar zij verdienen zichzelf terug, doordat het primaire proces zo goed mogelijk kan blijven doorlopen. Daar zitten namelijk de MIP's van Scania: de Most Important Persons die de daadwerkelijke waarde voor de klant creëren. En omdat de MIP's precies weten wat er nodig is op de werkvloer, wordt er serieus geluisterd naar de ideeën en suggesties die door hen worden gedaan. Elke week wordt er 10 (!) fte vrij geroosterd om verbeteringen te doen.

En de zorg dan?

We zijn in de zorg erg goed in het moeilijk maken voor zorgprofessionals op de werkvloer. Juist daar waar de waarde voor de patiënt of cliënt wordt gecreëerd! Laten we alsjeblieft stoppen met het ingewikkeld en omslachtig maken, en zorgen dat leidinggevendenden de medewerkers faciliteren om hun werk op de beste manier te doen. Laten we actief gebruik maken van de ideeën van de MIP's op de werkvloer, en tijd en ruimte creëren om die uit te werken. Daar krijg je de beste zorg van én ook nog eens blije medewerkers!

Benieuwd naar meer praktische voorbeelden? Bestel Joris' boek 'Wat de zorg kan leren van... - 46 eye-openers uit andere sectoren'



Angelique Schuitemaker is al haar hele loopbaan verbonden met de ouderenzorg. Ooit begonnen als wijk-verpleegkundige, inmiddels als bestuurder van de middelgrote VVT-organisatie Brentano.

De waarde van functiewaardering

Angelique Schuitemaker is lid van de raad van toezicht van FWG. Wie is zij? En wat is volgens haar de waarde van FWG en functiewaardering?

“Ik voel me verwant met de ouderenzorg, om twee redenen. Ten eerste werken er relatief veel lager opgeleide zorgprofessionals, voor wie zeggenschap en het overzien van grote ontwikkelingen niet vanzelfsprekend is. Ik zet me graag in voor de ontwikkeling van deze waardevolle groep mensen, en zie het als een uitdaging om hen ook mee te krijgen in nieuwe ontwikkelingen.”

Landelijke visie op zorg

“De tweede reden is dat ouderenzorg meer is dan een vraagstuk voor de zorg alleen. Ik vind de verbinding met de samenleving net zo belangrijk. Ik kom uit de ouderenzorg, maar door mijn werk bij het Institute for Positive Health, waar we landelijk opereerden, zie ik dat de zorg voor

FWG heeft echt connectie met de praktijk gevonden

ouderen veel meer een samenlevingsvraagstuk is. We zouden meer naar ouderen en naar elkaar moeten omkijken en inzetten op zingeving, meedoen en een gezonde leefstijl. Daarom neem ik ook deel aan de commissie Arbeid van ActiZ, zodat ik nu nog steeds landelijk mijn stem kan laten horen.”

Stevige backbone

Angelique heeft namens de VVT-branche een zetel in de RvT van FWG. “Ik ken FWG al lang, en heb altijd waardering gehad voor de stevige



backbone die het systeem biedt. Zorgmedewerkers, maar ook de zorgsector als geheel, kunnen erop vertrouwen dat die basis zorgvuldig en goed is. Ik moet eerlijk zeggen dat ik het functiewaarderingssysteem vroeger best rigide vond. Alles moest strak in een hokje passen. Maar ik zie dat FWG nu echt connectie met de praktijk heeft gevonden. Door het vele onderzoek, en ook door praktijkcasussen zoals die bij Laurens; ik vind het heel legitiem dat FWG daar induikt en meekijkt en helpt om het werk anders te organiseren.”

Raad van toezicht FWG

De branches NVZ, ActiZ, de Nederlandse GGZ en VGN zijn via de raad van toezicht betrokken bij FWG. Zij worden vertegenwoordigd door:

- Jan Fidder (onafhankelijke voorzitter)
- Karin Mondriaan, Radiotherapeutisch Instituut Friesland (namens NVZ)
- Angelique Schuitemaker, Brentano (namens ActiZ)
- Sam Schoch, GGZ Rivierduinen (namens de Nederlandse GGZ)
- Frank van der Linden, Cello (namens VGN)



Kansen van AI & ChatGPT voor HR

AI, oftewel kunstmatige intelligentie: wat kun je er als HR-professional mee? Lizzy Prins is HR-professional en AI/ChatGPT-expert. De afgelopen jaren heeft ze zich vastgebeten in deze nieuwe technologie, en specifiek wat dit betekent voor HR-professionals. Vorig jaar was zij gastspreker op onze Deep Dives en nam ze de deelnemers mee in deze nieuwe wereld.

De manier waarop wij werken gaat steeds meer veranderen. Door de arbeidsmarktkrapte kunnen we niet alles blijven doen, zoals we het deden. Lizzy: "Ik geloof heel erg dat technologie ons kan helpen. Het zorgt ervoor dat we bepaalde dingen kunnen automatiseren en robotiseren. We hoeven niet bang te zijn dat AI en ChatGPT functies volledig overnemen. Het kan ons juist ondersteunen!"

Nieuwe wereld

ChatGPT en andere AI-tools zijn volop in ontwikkeling en niet meer weg te denken. "Je kan er angstig voor zijn en ervan wegblijven, maar hoe je het ook wendt of keert: dit gaat de maatschappij veranderen. Het is vergelijkbaar met de komst van het internet en de mobiele telefoon. Daar stond

Wat is ChatGPT?

ChatGPT is een chatbot op basis van kunstmatige intelligentie (AI). Je kunt het als hulpmiddel gebruiken om bijvoorbeeld teksten te maken, algemene vragen te stellen en mee te sparren. Het leuke eraan, is dat je er een dialoog mee kan voeren. Het is geen hogere wiskunde om het te gebruiken. ChatGPT is eigenlijk je ideale persoonlijke assistent!

Do's & Don'ts

- ✓ Zie de tool als een hulpmiddel. Brainstorm samen over de HR-strategie of ideeën om het werkplezier te verhogen.
- ✓ Bespaar tijd door ChatGPT te raadplegen. Bijvoorbeeld om teksten te maken of andere taken uit te besteden.

- ✗ Wees voorzichtig met privacy-gevoelige informatie, zoals persoonsgegevens. Alle informatie die jij erin stopt, wordt namelijk online opgeslagen en gebruikt om de tool verder te ontwikkelen.
- ✗ Zie ChatGPT niet als eindproduct. Vertrouw de tool niet blindelings. Eigen expertise en factchecking blijft nodig voor verificatie.

ook niet iedereen meteen om te springen. Maar inmiddels kunnen we niet meer zonder."

De waarde van de mens

Steeds meer organisaties onderzoeken de mogelijkheden en passen het toe. Volgens Lizzy hoeven we niet alles te automatiseren en te robotiseren. "Het is goed om te kijken waar de waarde van AI en van de mens ligt. Het één hoeft niet het ander uit te sluiten. Een chatbot is een leuk hulpmiddel, maar er zit geen leven in. Een gevoelige vraag stel je dus liever aan een persoon. Mensen zullen altijd nodig blijven in het werkveld. Door bewust te kiezen wanneer je het inzet, denk ik dat we er kwalitatief beter uitkomen."

Buddy voor HR

Als HR-professional kun je AI en ChatGPT inzetten voor diverse taken. Lizzy: "De mogelijkheden zijn eindeloos. Je

enkele HR-professional kiest hiervoor. Liever besteed je de helft van de tijd aan extra gesprekken, door de gangen lopen en zien wat er speelt op de werkvloer. Nadenken over de gang van zaken: waar wil de organisatie heen en hoe kan HR hieraan bijdragen? Voor die dingen is er vaak geen ruimte. AI en ChatGPT kunnen hierin helpen, en zijn een enorme kans voor HR om het menselijke terug te brengen."

Maak het klein

De mogelijkheden van AI, inclusief tools zoals ChatGPT, zijn eindeloos. Dus waar moet je beginnen? "Begin met ChatGPT en ontdek de mogelijkheden voor jouw functie. Zet het standaard als tabje in je webbrowser open, zodat je het sneller gebruikt. Maak een actieplan en spijker je kennis bij. Hoe kan jij er voordeel uit halen? Maak het klein, kies één ding om mee te starten en bouw het dan steeds verder uit."

“ AI en ChatGPT zijn een enorme kans voor HR om het menselijke terug te brengen ”

Impact

Daarnaast raadt Lizzy aan om rekening te houden met de impact van de ontwikkeling van AI op medewerkers.

kunt het gebruiken als zoekmachine, ter vervanging van Google. Vraag bijvoorbeeld eens hoe de arbeidsmarkt eruitziet in 2050. ChatGPT zal geen exacte voorspellingen doen, maar kan wel een beeld schetsen. Je kunt ook AI inzetten om standaard communicatie naar langdurig zieken te automatiseren, waardoor je tijd overhoudt voor persoonlijke aandacht. Medewerkers vinden het niet erg als de brieven automatisch zijn opgesteld en verzonden. Juist die extra aandacht waarderen zij."

Meer tijd voor menselijk contact

"Zeker in rollen waar het menselijk aspect belangrijk is, is het echt de omgekeerde wereld als je alleen maar achter je computer zit. Van afspraak naar afspraak rent. Bijna geen

We hoeven niet onmiddellijk allemaal met AI te werken, maar we bewegen wel in die richting. Daar kun je als HR-professional een rol in spelen. "Functies zullen veranderen en processen worden verder geautomatiseerd. De ene medewerker omarmt dit en de ander is misschien wat terughoudender. Het is slim om als organisatie te bedenken hoe je met deze technologie en verandering wilt omgaan, en ook voldoende begeleiding te bieden aan je medewerkers."

FWG & AI

Zoals Lizzy al aangaf verdwijnen deze nieuwe technologieën niet meer. Ook binnen FWG kijken we wat dit voor onze organisatie, onze medewerkers en ons systeem betekent. Wordt vervolgd!



Vergelijkingsonderzoek

arbeidsvoorwaarden aios



Joas Duister

Het zou voor je arbeidsvoorwaarden niet mogen uitmaken of je nu als arts in opleiding (aios) in het ziekenhuis werkzaam bent of daarbuiten. Toch zijn er grote salarisverschillen. Zo groot zelfs, dat ze een belemmering worden voor de instroom.

Aios buiten het ziekenhuis zijn bijvoorbeeld huisartsen, specialisten ouderengeneeskunde, jeugdartsen, verslavingsartsen en vertrouwensartsen. De instroom voor deze beroepen blijft achter en er is een snel oplopend tekort aan artsen buiten het ziekenhuis.

Onderbouwing

SBOH, de werkgever van ruim 3.500 aios, financier van twaalf opleidingen en strategisch partner in het zorg- en onderwijsveld, vroeg FWG om een vergelijkingsonderzoek te doen.

Afdelingsmanager Joas Duister:

“Er waren veel aannames en vermoedens over het verschil, maar geen feitelijk onderzoek dat deze verschillen onderbouwde. Dat ligt er nu en hiermee konden wij het gesprek aangaan met de politiek.”

Eigen investering

“Naast een vergelijkend onderzoek op papier hebben we klankbordsessies met aios gehouden”, vertelt FWG-adviseur Chris-Jan van Leeuwen. Het was nieuw voor hem om direct van aios te horen hoe zij hun arbeidsvoorwaarden beleven. “Aios zien hun opleiding als een investering die zij zelf doen qua tijd en geld, en zij ervaren een warm gevoel voor hun professie. Verschil met andere cao's mag er zijn, maar moet zeker niet te groot worden. Bovendien vindt de jongere generatie geld wel weer steeds belangrijker.”

Anios

Voor zowel de onderzoekers als SBOH was het een verrassing, dat ook de salarisverschillen tussen de anios (artsen niet in opleiding) en aios aanzienlijk zijn. Volgens SBOH verhoogt dit voor anios de drempel om een opleiding te volgen tot specialist, en zorgt het voor een groot tekort aan artsen buiten het ziekenhuis.

Zorgvuldig proces

Joas kijkt met een tevreden gevoel terug op het proces. “FWG heeft een gedegen aanpak en kan zo'n opdracht technisch gewoon heel goed. Het onderzoek verliep zorgvuldig en flexibel en er was veel deskundigheid aanwezig. De stuurgroep, waarin ik zat, werd continu bij het proces betrokken en kon waar nodig bijsturen. De resultaten waren zo opzienbarend dat de zaal tijdens de presentatie te klein was.”

SBOH heeft vanaf het begin stakeholders, zoals andere cao-partijen, de vakbond Landelijke vereniging van Artsen in Dienstverband (LAD) en ook het ministerie van VWS, bij het onderzoek betrokken.

Uitgebreide kennis

“FWG heeft een groot en duurzaam netwerk bij cao-partijen in de zorg en veel ervaring aan de cao-tafel”, vertelt Chris-Jan. “En, omdat wij ook doorlopend onderzoek doen naar het werken in de zorg, hebben we uitgebreide kennis over wat daar speelt. Die kennis en ons netwerk hebben we gecombineerd.

“ De resultaten waren zo opzienbarend dat de zaal tijdens de presentatie te klein was ”



Bovendien hebben we voor de onderzoeksopzet gebruik kunnen maken van de expertise van onze onderzoeksafdeling.”

Meerzijdig partijdig

Het onafhankelijke karakter is een ander belangrijk kenmerk van FWG. “In ons onderzoek zijn we meerzijdig partijdig”, vervolgt Chris-Jan. “Dat betekent dat we de belangen van alle partijen erbij betrekken. Je krijgt dan een advies dat je zowel aan de werkgever als de werknemer zou geven. Onze visie is, dat een objectief advies de hele cao-tafel dient.”

Actieplan

Het vergelijkend onderzoek is een van de maatregelen die SBOH heeft opgenomen in haar actieplan ‘tegengaan artsentekort’. Daarmee wil ze samen met anderen zorgen voor nieuwe generaties van voldeende goed opgeleide zorgprofessionals. Over de uitkomsten van het onderzoek is SBOH inmiddels ook in gesprek met het ministerie van VWS.



Chris-Jan van Leeuwen:
“Heb jij interesse in een objectief onderzoek naar verschillen in primaire en/of secundaire arbeidsvoorwaarden? Ik denk graag met je mee.”
030-2669 469
@cvanleeuwen@fwg.nl

Kijk voor meer informatie over vergelijkingsonderzoek beloning op fwg.nl/benchmark

Vraag het Benny

Lastig in te delen functie? Moeilijk uit te leggen indeling? Of heb je een heel ander functiewaarderingsdilemma? Voor al dit soort kwesties geldt: vraag het Benny!

Hebben teamleiders altijd een hogere inschaling dan medewerkers?

Benny: "Het korte antwoord is: in de meeste gevallen hebben teamleiders inderdaad een hogere inschaling dan medewerkers. Uit gesprekken met medewerkers weten we dat het werk van zorgmedewerkers met direct patiënt- of cliëntcontact steeds intensiever wordt. Tegelijkertijd erkennen zij ook dat het dragen van verantwoordelijkheid over een afdeling of team als leidinggevende zeker mee mag wegen.

Als we de vraag krijgen over de hogere inschaling van de leidinggevende, dan gaat deze bijna altijd over de kernfunctie Leidinggevende zorg operationeel niveau. Maar de vraag kan ook worden gesteld bij meewerkende leidinggevendenden binnen de techniek, horeca of een andere facilitaire afdeling. Als je kijkt naar de content van het FWG-systeem, dan valt te ontdekken dat er niet een één op één antwoord is.

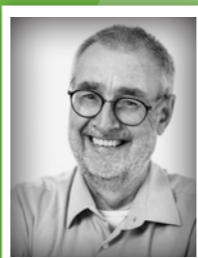
De teamleider heeft over het algemeen wat hogere scores op de gezichtspunten Kennis, Zelfstandigheid en RVI. Dit komt door de combinatie van kennis van het primaire (zorg-)proces en kennis van het leidinggeven, en de verantwoordelijkheden als teamleider.

Daarentegen kan de score op bijvoorbeeld Bewegingsvaardigheid of Inconveniënten lager zijn. Dit is niet het geval wanneer de leidinggevende ook meewerkt. En dit kan ook handig zijn voor het mogelijk behouden van de BIG-registratie, zoals bijvoorbeeld de ijkfunctie van Teamleider zorg op niveau 50. Deze constructie zien we ook vaak bij de Leidinggevende paramedici en Leidinggevende gedragsdeskundigen.

Tot slot, ook vanwege de bandbreedtes binnen de functiegroepen hóeft een teamleidersfunctie niet automatisch te leiden tot een hogere functiegroep."

Dit is de laatste vraag voor Benny. Na de zomer gaat hij met pensioen! Gelukkig nemen zijn deskundige systeemcollega's deze rubriek over.

Ook een vraag aan onze systeemexperts? Mail je vraag naar redactie@fwg.nl



Benny Bourgonje

- werkt al 20 jaar bij FWG als FWG-deskundige;
- heeft honderden functieinterviews gehouden;
- heeft 100 zorgorganisaties bezocht;
- heeft meer dan 2000 functies ingedeeld;
- is organisator van de FWG klankbordgroepen;
- was jarenlang hét vaste gezicht op de FWG Deep Dives, om de nieuwste content toe te lichten.

Kortom: Benny weet alles over het werken in de zorg.

Klanten beoordelen ons met een **8.2**

Leer en raak geïnspireerd in de FWG Academy!



Themasessie Bekwaam = inzetbaar?!

Geertje de Vries is HR-adviseur mens & organisatie bij Zorggroep Noordwest-Veluwe, waar ze de slag hebben gemaakt naar het generiek beschrijven van functies. Daarbij realiseerden ze zich: als we een functie-eis veranderen, kunnen er ineens meer sollicitanten geschikt zijn. Maar wat is dan de invloed van modulair opleiden op de beschrijvingen, indelingen en de functie zelf? Om antwoorden te vinden nam Geertje deel aan de themasessie Bekwaam = inzetbaar?!



Geertje: "Bij Zorggroep Noordwest-Veluwe is het nooit saai. Momenteel is de arbeidsmarkt krapte de grootste uitdaging, zijn we bezig met duurzame inzetbaarheid en is modulair opleiden onvermijdelijk onderwerp van gesprek."

De themasessie, die destijds nog 'Waarom functiewaardering modulair opleiden niet in de weg staat' heette, vond fysiek in Utrecht plaats. "Heel fijn, want daardoor was er veel ruimte voor interactie met medecursisten over praktische zaken. En ik vond het goed dat de trainer ook de bredere context meenam, bijvoorbeeld over de inzet van rollen."

Uit de sessie concludeerde Geertje dat er eigenlijk van alles mogelijk is, maar dat het maar de vraag is of je als organisatie ook alles wilt. "Ik werd me ervan bewust, dat modulair opleiden onderdeel is van een mogelijk sluitstuk van een breder vraagstuk. Het gaat erom dat je kijkt waar je als organisatie naartoe wilt, wat je toekomstvisie op zorg is, en dan pas beslis je hoe modulair opleiden daarbinnen past. De implementatie moet je vervolgens projectmatig aanpakken. Een echte eyeopener."

“Onze eyeopener: modulair opleiden is onderdeel van een breder vraagstuk”

Ons aanbod

FWG-TRAINING

- Functies beschrijven
- Functies indelen met FWG VVT en FWG Gehandicaptenzorg
- Functies indelen met FWG 3.0
- Functies indelen met FWHZ
- Professioneel werken als IBC
- Opfrustraining IBC
- Xelf Start

THEMASESSIE

- Aan de slag met het functiehuis: zo werkt het (wel)!
- Aan de slag met het functiehuis: effectief omgaan met weerstanden
- Aan de slag met skills en competenties
- Bekwaam = inzetbaar?! (CARE)
- Creatief beschrijven: een nieuw format voor het functieprofiel
- Flexibel opleiden (CURE)
- Flexibiliteit door rollen: de toekomst van het functiehuis?
- Generaties op weg naar duurzame inzetbaarheid
- Onderscheidend belonen
- Scenario's voor taakherschikken en anders werken in de langdurige zorg
- Toekomstscenario: Laat verzorgenden als vliegend team werken
- Toekomstscenario: Geef mantelzorgers een volwaardige rol in het team
- Toekomstscenario: Kies voor een stopstrategie



Elise Griffioen: "Neem gerust contact met mij op als je een onderwerp mist, een specifieke vraag hebt, of incompany mogelijkheden wilt bespreken!"

☎ 030-2669 437

@ egriffioen@fwg.nl

Kijk voor data en inschrijven op fwg.nl/academy

STICHTING FWG NODIGT JE UIT VOOR

FWG Deep Dives

8

OKT

ASSEN

10

OKT

DEN BOSCH

15

OKT

UTRECHT

17

OKT

RIDDERKERK

2024

In oktober organiseren we de FWG Deep Dives: vier bijeenkomsten verspreid door het land waarin we onder andere een toelichting geven op de nieuwste content in onze applicaties (FWG 3.0/ Geboortezorg/Gehandicaptenzorg/VVT) per 1 oktober.