



# Jobcarving in de zorg

Anders organiseren, nieuwe kansen

## Colofon

### Redactie en beeld

Bureau EMMA, Experts in Media en  
Maatschappij ([www.emma.nl](http://www.emma.nl))

### Ontwerp

Studio Lammert Jonkman  
ism Errol Konat (Design&Ko)

In opdracht van SZW in  
samenwerking met VWS.

Januari 2021



# Jobcarving in de zorg

De personeelsuitdagingen in de zorg zijn groot. Er is een nijpend tekort aan personeel, professionals ervaren een hoge werkdruk en het ziekteverzuim loopt alsmaar op. Door de coronapandemie wordt dit nog versterkt. Iedereen werkt hard om professionals aan zich te binden en voor de zorg te behouden. Tegelijkertijd voeren professionals taken onder hun niveau uit, terwijl de talenten van velen onderbenut blijven. Jobcarving draagt - met succes - bij aan het oplossen van deze issues.



Bij jobcarving gaat het om het creëren van nieuwe banen door bestaande functies te splitsen. In deze brochure bieden we zorgorganisaties handvatten om met jobcarving aan de slag te gaan. Deze handvatten zijn onder meer gebaseerd op de ervaringen van zorgorganisaties die met behulp van jobcarving nieuwe banen hebben gecreëerd. Het gaat om ondersteunende functies op niveau 0 t/m 4. Geschikt werk voor mensen die de overstap willen maken naar de zorg, voor mensen die in de zorg willen blijven werken, maar ook voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Hun verhalen hebben een keur aan lessen en tips opgeleverd. Deze willen we u niet onthouden!

## Ondersteuner Beeldvormende Techniek

Zuyderland Medisch Centrum, met hoofdvestigingen in Sittard-Geleen en Heerlen, heeft op diverse afdelingen in de organisatie jobcarving toegepast. Zo zijn ondersteunende functies of functies in het kader van gastvrijheid gecreëerd. Zo ook op de afdeling Medische Beeldvorming. Bij drie units is een ondersteunende functie op mbo niveau 4 opgesteld. Deze medewerkers ondersteunen de gespecialiseerde laborant op de verschillende units, en verrichten zelfstandig enkelvoudige geprotocolleerde onderzoeken. Ondersteunende werkzaamheden zijn onder meer het uitvoeren van de onderzoeken betreffende de botdichtheid, het assisteren bij een punctie, het verrichten van administratieve werkzaamheden, het begeleiden van patiënten voor het onderzoek, het uitvoeren van de patiënten-planning, het beheren van de voorraad, etcetera. Deze functie van Ondersteuner Beeldvormende Techniek wordt ingevuld door doktersassistenten of verpleegkundigen.

**‘Jobcarving is een belangrijk instrument, dat bijdraagt aan het inzetten van de juiste zorgverlener op de juiste plek.’**

*Werken in de zorg. Actieprogramma VWS*

## Wat is jobcarving?

Jobcarving behelst het afsplitsen van taken of werkzaamheden van bestaande functies, om die vervolgens samen te voegen tot een nieuwe duurzame functie, met toegevoegde waarde voor de organisatie. Andere termen die vaak worden gebruikt zijn jobcrafting, functiedifferentiatie of herontwerp van werk. Hoewel er verschillen zijn in definities, verstaat men er vaak wel hetzelfde onder. Formeel gezien gaat het bij jobcarving om het creëren van een passende functie voor één persoon. Veelal iemand die om wat voor reden dan ook uit het arbeidsproces is gevallen, en die men (opnieuw) wil laten deelnemen aan het arbeidsproces.

In de praktijk – en in deze brochure - wordt jobcarving echter steeds vaker gebruikt op het niveau van teams, afdelingen en/of een organisatie. Dan omvat de term jobcarving diverse methoden om werkprocessen anders in te richten, door taken en werkzaamheden opnieuw te verdelen. Daardoor ontstaan structureel nieuwe functies en daarmee arbeidsplaatsen (1). Jobcarving kan zowel aan de bovenkant als aan de onderkant van bestaande functies worden toegepast qua niveau (2). Vaak gaat het om het afsplitsen en samenvoegen van relatief eenvoudige taken in werkprocessen aan de onderkant. Zo ontstaan er assisterende dan wel ondersteunende functies, die een lagere of zelfs geen zorgopleiding vereisen.



## ‘We kunnen nu niet meer zonder. We kunnen onze Ondersteuners niet meer missen.’ *Zuyderland Medisch Centrum*

### Waarom jobcarving?

Waarom zou je als zorgorganisatie jobcarving willen toepassen? Het antwoord is vrij eenvoudig: omdat het een oplossing biedt voor een deel van de personeelsproblematiek binnen de zorg, waar het gaat om tekorten, werkdruk en duurzame inzetbaarheid. Hoe dan? In de dagelijkse praktijk blijkt dat zorgprofessionals van verschillende disciplines en niveaus taken uitvoeren die niet tot de kern van hun beroep horen. Of ze doen taken die onder hun opleidingsniveau dan wel competenties liggen (3). Zorgprofessionals besteden naar schatting ruim een kwart van hun gewerkte uren aan werkzaamheden waarvoor zelfs geen zorgopleiding is vereist (4). Met jobcarving worden deze niet-zorggerelateerde of ‘eenvoudigere’ taken afgesplitst en geclusterd tot nieuwe banen. De zorgassistenten en woonhulpen (niveau 0) in woonzorgcentra bijvoorbeeld. Of de Ondersteuner Beeldvormende Techniek (niveau 4) bij de afdeling Medische Beeldvorming in een ziekenhuis.

Dit levert de volgende voordelen op:

+ **Werkverlichting/minder werkdruk.** Doordat taken worden overgenomen door anderen, worden bestaande functies ontlast en ervaren de meer gespecialiseerde of zorggekwalficeerde professionals minder werkdruk. Zij kunnen zich nu meer richten op hun kerntaken, en doen waarvoor zij zijn opgeleid. Er is niet langer onvoldoende tijd voor al het werk en er blijven geen zaken meer liggen. Deze worden namelijk gedaan door mensen in de nieuwe ondersteunende functies.

‘Lekker je ding kunnen doen. Niet op je tenen hoeven te lopen. Zo van: heb ik nu alles wel gedaan, heb ik die niet tekort gedaan?’ *Livio*



+ **Aanboren nieuwe doelgroepen.** Met jobcarving kunnen nieuwe doelgroepen worden aangeboden. Als er functies worden gecreëerd waarvoor geen zorgachtergrond is vereist, ontstaan er meer instapmogelijkheden voor mensen die in de zorg willen komen werken. Mensen die geen zorgopleiding hebben, maar wel affiniteit met de zorg; mensen met andere relevante competenties, bijvoorbeeld als het gaat om gastvrijheid en welzijn. Livio in Enschede bijvoorbeeld heeft dit gedaan en zij kregen ruim 600 reacties op hun vacature. Verder biedt jobcarving de mogelijkheid om functies te creëren die kunnen worden ingevuld door andere zorgprofessionals. Bijvoorbeeld de functie van Ondersteuner Beeldvormende Techniek, die wordt ingevuld door een doktersassistente, waar deze taken voorheen werden gedaan door een laborant.

‘Er zitten nu veel mensen met potentie thuis, die veel kunnen betekenen voor de zorg.’ *Libertas Leiden*

+ **Meer groei- en doorstroommogelijkheden.** Jobcarving draagt bij aan de persoonlijke ontwikkeling en inzetbaarheid van werknemers. Door de differentiatie in functies komen er meer mogelijkheden om in te stromen, door te groeien, over te stappen en eventuele specialisatie. Bovendien kunnen met jobcarving expliciet functies worden gecreëerd die een werkplek bieden aan mensen met afstand tot de arbeidsmarkt. Dit heeft een enorm positief effect op de maatschappelijke positie en het welbevinden van deze mensen.

Daarnaast kan met jobcarving de kwaliteit van de zorg worden verbeterd. Dit geldt met name voor de ondersteunende functies binnen de intramurale zorg. Deze functies omvatten veelal taken die betrekking hebben op het welzijn van bewoners en de sfeer op de woongroepen. Vanuit deze functies kan er veel meer geboden worden aan activiteiten, individuele aandacht, toezicht, gezelligheid of juist rust. Zaken waar zorgprofessionals onvoldoende tijd voor hebben, maar waar bewoners veel behoefte aan en heel veel profijt van hebben.

### Geen tovermiddel

Moet je als zorgorganisatie dan ook daadwerkelijk aan de slag met jobcarving? Jazeker, maar wel doordacht. Het is een instrument dat ook binnen de visie van de zorgorganisatie aandacht vraagt, en draagvlak voor diversiteit en inclusie. Maar ook een financiële onderbouwing. Jobcarving is namelijk geen tovermiddel of een trucje dat je eenvoudig kunt toepassen. Het is geen kwestie van een paar mensen toevoegen aan een team. Een instrumentele invulling leidt niet tot resultaten. Het is een proces dat de nodige tijd en energie kost en uitleg over wat het betekent in de organisatie en voor medewerkers. Het vraagt om een

analyse van de huidige werkprocessen en de wensen en behoeften van professionals. Er moeten nieuwe functies worden gecreëerd en randvoorwaarden moeten worden ingevuld. Mensen moeten in dienst worden genomen, en zij moeten worden ingewerkt en begeleid. Ook is het vaak een gepuzzel om alles financieel sluitend te krijgen. Veelal moet een beroep worden gedaan op additionele middelen, zoals subsidie of andere geldstromen. Toch is het de moeite meer dan waard is, gelet op de voordelen die jobcarving met zich meebrengt.

‘Het is de investering meer dan waard. Alle energie en tijd betaalt zichzelf terug.’

*Peter van Lieshout, ambassadeur Werken naar Talent.*

### TIPS

- + Leer van anderen. Diverse zorgorganisaties hebben jobcarving al toegepast. Ga bij hen te rade en maak op basis daarvan je eigen plan. Niet klakkeloos knippen en plakken, maar toesnijden op de eigen organisatie.
- + Heb aandacht voor de zorgen van betrokken medewerkers. Professionals moeten er voor openstaan om op een andere manier te gaan werken. Luister naar hen, geef ze de gelegenheid om hun zorgen en wensen te uiten. Neem deze serieus en geef medewerkers het gevoel dat het proces van jobcarving juist iets toevoegt en oplevert.
- + Neem ook andere stakeholders mee. Informeer en betrek betrokken disciplines, maar ook de cliëntenraad, de OR en de Raad van Toezicht.

### Zorgassistent Woonzorgcentra

Libertas Leiden biedt zorg en ondersteuning aan mensen thuis en heeft meerdere woonzorgcentra in Leiden. Met behulp van jobcarving heeft de organisatie de functie van Zorgassistent gecreëerd voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Er is gekeken welke niet-zorggerelateerde taken uit het pakket van verzorgenden en verpleegkundigen konden worden gehaald en geclusterd konden worden tot een nieuwe functie in de woonzorgcentra. De zorgassistenten bieden ondersteuning aan het zorgpersoneel en dragen bij aan het welzijn van bewoners. Voorbeelden van taken zijn de afwas doen, sapjes maken en geven, de was ophalen en opruimen, de linnenkast bijvullen, maaltijden brengen, bewoners van en naar hun kamer brengen, enzovoort. De huidige Zorgassistenten hebben geen zorgachtergrond of -opleiding gehad.



### Samen komen tot een win-win

Juist vanwege de mogelijke onrust is het van groot belang om maatwerk te leveren. Om samen met de professionals te komen tot een herverdeling van taken waarin iedereen zich kan vinden. Om samen functies te creëren die werken voor het betreffende team of afdeling. Wil jobcarving succesvol zijn, dan is het een participatief proces dat vanuit de werkvloer wordt opgebouwd. Dit participatieve proces begint met een inventarisatie van de huidige werksituatie, en de mogelijkheden die er zijn om taken over te hevelen naar functies die van meerwaarde kunnen zijn voor het team of de afdeling. Door observaties, interviews en werksessies met zoveel mogelijk professionals wordt hierin inzicht verkregen. Welke taken worden er nu uitgevoerd, wanneer, en door wie? Welke kennis en vaardigheden zijn hiervoor vereist? Maar ook: wat zijn de knelpunten en welke oplossingen hebben professionals zelf voor ogen? Welke taken willen en kunnen ze best missen, en welke absoluut niet? En wat zijn taken die ze er eventueel graag bij zouden krijgen? Op deze wijze ontstaat er een gedragen opzet voor de herinrichting van taken en functies. Het participatieve proces op zich is al een middel om mensen te enthousiasmeren en om commitment in de organisatie te bereiken. Het is dan ook van belang dat er gedurende het proces steeds afstemming plaats vindt met de professionals en andere stakeholders. Neem iedereen mee in de stappen die worden genomen, en koppel de resultaten daarvan terug.

## ‘Door hen mee te laten denken is het een onderdeel van de medewerkers zelf geworden.’ Livio

### TIPS

- + Accepteer zogeheten no-go's. Als professionals echt niet willen tornen aan bepaalde taken, doe dat dan ook niet. Respecteer dit.
- + Geef als management de ruimte aan de teams of afdelingen om zelf te komen tot een herverdeling van taken. Bemoei je er als bestuur of MT niet mee. Het is hun verhaal.
- + Wees transparant over wat wordt meegenomen en wat niet. Je vraagt je medewerkers mee te denken en met oplossingen te komen. Laat zien wat je daarvan wel of niet oppakt en beargumenteer dit.

### Invullen randvoorwaarden

Naast de herverdeling van de taken op basis van een analyse van de huidige en gewenste werksituatie, is het natuurlijk zaak om de randvoorwaarden goed in te vullen. Deze hebben onder meer betrekking op het werven van nieuwe mensen, matching, inwerken, begeleiding, training en opleiding.



### Goede functieomschrijving

Een belangrijke randvoorwaarde voor het welslagen van jobcarving is het creëren van een volwaardige functie, die van meerwaarde is voor het team, de afdeling en de organisatie. Nieuwe medewerkers moeten het gevoel hebben dat zij ertoe doen. Dat zij een onmisbare schakel zijn in de zorgketen, met een eigenstandige taakstelling. Anders houden ze het niet vol en is het verloop (te) groot. Dan beland je als organisatie alleen maar van de wal in de spreekwoordelijke sloot. De nieuwe functies ontwikkelen zich verder in de dagelijkse praktijk. Bied daar als organisatie de ruimte voor. Begin bijvoorbeeld met een relatief beperkt aantal taken en breidt deze later uit. Of stem de exacte invulling van taken af op het niveau van het team en de nieuwe medewerker. Kijk daarbij naar de competenties van medewerkers en het vertrouwen van het zittend personeel. Het is voor iedereen nieuw en wennen. Iedereen moet in de nieuwe werksituatie groeien. Als iedereen wat meer aan de nieuwe situatie is gewend, kunnen er vaak meer of andere taken worden toegevoegd. Wees dan ook niet te voorschrijvend en bied ruimte aan het samenspel tussen team en nieuwe medewerkers. In die zin is loslaten wel een sleutelwoord als het gaat om het proces van jobcarving.

### Medewerker Mooie Dag

Livio biedt in Enschede, Haaksbergen en omgeving zorg aan huis, verpleeghuiszorg en reguliere zorg in meer beschermde woonvormen, alsmede zorg voor lichamelijk gehandicapten. Om invulling te geven aan het streven naar 'aandachtvolle zorg' is binnen de woonvormen voor ouderen de Medewerker Mooie Dag ontwikkeld. Samen met het zorgteam dragen zij bij aan een mooie dag voor cliënten. De functie van Medewerker Mooie Dag bestaat voor tachtig procent uit taken met betrekking tot het welzijn van bewoners en voor twintig procent uit taken die het team ontzorgen. Het gaat onder meer om creëren van sfeer en gezelligheid, aandacht, activiteiten op maat, toezicht en hulp bij eten en drinken. Een zorgopleiding is niet noodzakelijk om te kunnen beginnen als Medewerker Mooie Dag. Wel moet de medewerker bereid zijn om de opleiding tot Medewerker Mooie Dag (niveau 2) te volgen en af te ronden.



#### TIPS

- + Ga uit van een groeimodel ten aanzien van de nieuwe functies. Voorkom een te starre en/of taakgerichte functieomschrijving.
- + Als je als organisatie nieuwe doelgroepen wilt binnenhalen, bewandel dan ook nieuwe wegen bij werving en matching van nieuw personeel. Gebruik andere kanalen en voer bijvoorbeeld met iedereen een klikgesprek.
- + Ga voor de werving van mensen voor de nieuwe functies de samenwerking aan met partijen zoals het UWV, uitzendbureaus, gemeenten en/of scholen.

#### Begeleiding op het werk

Verder is het zaak te zorgen voor een goede begeleiding op het werk. Vooral als mensen geen achtergrond in de zorg hebben, is het belangrijk te zorgen voor een zachte landing in de sector, waar het werk best zwaar en confronterend kan zijn. Zorg voor een sparringpartner bij wie de nieuwe medewerker terecht kan met vragen, emoties en onzekerheden. Na verloop van tijd - als de nieuwe werksituatie zich meer heeft gezet - kan deze begeleiding minder intensief worden of zelfs worden afgebouwd.

Dat geldt niet bij functies voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Bij hen is het van essentieel belang dat wordt voorzien in een continue en proactieve ondersteuning door een (werk)begeleider of jobcoach. Deze begeleiding richt zich enerzijds op de fit van de betreffende persoon in het team. Begrip voor deze groep en acceptatie door de collega's in de teams zijn en blijven aandachtspunten. Dat is niet iets wat van nature tot stand komt. Wees steeds in gesprek met de teams om te weten hoe het gaat en om te kunnen bijsturen. Anderzijds heeft de begeleiding betrekking op het coachen van de betreffende personen zelf, vanwege hun kwetsbaarheid als gevolg van hun beperkingen en/of achtergrond. Het gaat niet er alleen om dat zij zich de vaardigheden van het vak eigen maken, maar ook werknemers- en sociale vaardigheden. Dat vraagt om continue sturing en coaching; om gladstrijken en rechtbreien.

#### TIPS

- + Vul de rol van jobcoach of werkbegeleider intern in. Dit voor het borgen van korte lijntjes en frequent contact met de teams en betreffende medewerkers. Aanwezigheid op de werkvloer van de jobcoach of werkbegeleider is essentieel.

#### Aan het werk!

Deze brochure beschrijft diverse handvatten voor het succesvol toepassen van jobcarving. Het is nu aan jullie! Jobcarving is een intensief proces, dat de moeite van het doorlopen echter zeker waard is. Als het op de juiste manier - samen met betrokken professionals - wordt toegepast en ingevuld, dan creëert het op meerdere niveaus een win-win situatie. Zittende personeelsleden ervaren meer werkplezier en kunnen zich echt toeleggen op het beroep waarvoor ze zijn opgeleid. Nieuwe doelgroepen doen hun intrede in de zorg of de sector. Medewerkers groeien in hun persoonlijke ontwikkeling, en voor de organisatie ontstaan er meer mogelijkheden voor de duurzame inzetbaarheid van bestaand personeel.

**‘Het mes snijdt aan twee kanten. Het verlicht het takenpakket van verzorgenden. En het biedt een werkplek voor anderen.’** Cordaan

Gelukkig sta je er als organisatie niet alleen voor. Verschillende partijen kunnen helpen: het UWV, hogescholen en universiteiten in de regio en/of bureaus op het gebied van arbeidsvraagstukken. Ook zorgorganisaties die al ervaring hebben opgedaan met jobcarving willen graag hun kennis delen. Veel succes!

#### Woonhulpen

Cordaan verleent (woon)zorg en/of ondersteuning aan ouderen, aan mensen met een verstandelijke beperking en aan mensen met chronische psychische problemen. Dit doet Cordaan in Amsterdam, Diemen, Huizen en Nieuw-Vennep. Op diverse verpleeghuislocaties zijn assisterende functies op niveau 0 gecreëerd voor mensen met een lichte verstandelijke beperking of een geschiedenis in de ggz. Zij verrichten taken als bedden verschonen, linnen verzorgen, vuilnis opruimen, brood klaarmaken, thee drinken, praatje maken en bewoners van en naar hun kamer brengen. Deze mensen volgen de modulaire opleiding tot Woonhulp van Calibris. Ze worden begeleid door werkbegeleiders van het leerwerkbedrijf van Cordaan. De organisatie creëert zo bij de eigen verpleeghuizen nieuwe banen voor haar eigen cliënten. Over win-win gesproken!



#### Noten

- (1) Zijlstra, F., H. Mulders & F. Nijhuis. Inclusieve organisaties. Op weg naar duurzame arbeidsparticipatie. Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, 2012 (28) 1; 22-30.
- (2) Geling, K. & H. van Lieshout (2014). Mogelijkheden voor jobcarving: een explorerend onderzoek. Groningen: Kenniscentrum Arbeid Hanzehogeschool Groningen.
- (3) Ruitenbeek, G. van, M. Mulder, F. Zijlstra, F. Nijhuis & H. Mulders. Een alternatieve benadering voor herontwerp van werk. Ervaringen met de methode Inclusief Herontwerp Werkprocessen. Gedrag & Organisatie, 2013 (26) 1; 104-122.
- (4) H. Mulders, G. van Ruitenbeek & F. Zijlstra (2020). Inclusief herontwerp van werk 2.0. Amsterdam: UWV.

#### Met dank aan:

- Gemma van Ruitenbeek, onderzoeker Arbeid & Organisatie Psychologie, Centrum Inclusieve Arbeidsorganisatie, Maastricht University.
- Henny Mulders, arbeids- en organisatiepsycholoog, Centrum Inclusieve Arbeidsorganisatie, Maastricht University.
- Peter van Lieshout, psycholoog en filosoof, ambassadeur Actie Leer Netwerk - Werken naar talent.
- Cordaan: Badiaa Garrouj, werkbegeleider; Geke de Jong, leermeester; Gerda van der Meer, directeur Werk en Dagbesteding; Renate Wieringa, projectmanager Werk en Dagbesteding.
- Libertas Leiden: Corine Heemskerk, teammanager zorg; Daryl Beijlen, locatieverpleegkundige; Tanja Ineke, bestuurder.
- Livio: Gideon Alewijnse, vz. Raad van Bestuur; Manon Schrage-Jellema, senior adviseur zorg & verblijf; Riande Veger, medewerker Mooie Dag; Sandra Simanowski, EVV-er woongroep.
- Zuyderland Ziekenhuis: Sjef Cortenraede, senior beleidsadviseur P&O; Wendy Dukers, afdelingshoofd CAP RVE 2 Medische beeldvorming.