

Afstudeeronderzoek toekomstbestendig functiehuis Alrijne Zorggroep

Een afstudeeronderzoek naar de mogelijkheden voor een
toekomstbestendig functiehuis dat veranderingen van de
organisatie ondersteunt.

Student: Mandy Bödeker
Studentnummer: s1082400

Organisatie: Alrijne Zorggroep

Datum: 2 juni 2017

Versie: 1.0

Afstudeeronderzoek functiehuis Alrijne Zorggroep

Een afstudeeronderzoek naar de mogelijkheden voor een toekomstbestendig functiehuis dat veranderingen van de organisatie ondersteunt.

Colofon

Soort document	Afstudeeronderzoek
Versie	1.0
Auteur	Mandy Bödeker
Studentnummer	s1082400
Onderwijsinstelling	Hogeschool Leiden
Opleiding	Human Resource Management
Cluster	Management & Bedrijf
Studiejaar	2016-2017
Module	Afstudeeropdracht (HRHt14-16)
Afstudeerbegeleider	Corine van Bussel
Organisatie	Alrijne Zorggroep
Begeleider	H.H. (Hans) Bres
Datum	2 juni 2017
Plaats	Leiden

Woord van dank

Voor u ligt mijn afstudeeronderzoek naar een toekomstbestendig functiehuis van Alrijne Zorggroep. Ik ben in contact gekomen met Alrijne Zorggroep na een toetsing in het derde jaar van mijn opleiding Human Resource Management. De organisatie sprak mij meteen aan. In de laatste fase van mijn opleiding leek het mij dan ook erg interessant om bij Alrijne Zorggroep mijn afstudeeropdracht uit te voeren.

Ik heb mijn afstudeeropdracht uitgevoerd van februari 2017 tot en met juni 2017. Gedurende deze periode kon ik bij veel mensen terecht voor hulp. Ik wil graag een aantal mensen bedanken. Allereerst wil ik Hans Bres en Sylvia van der Zwan bedanken. Erg bedankt voor de fijne begeleiding, het vertrouwen, kritische vragen en het nakijken van mijn concept documenten. Daarnaast wil ik mijn collega's bedanken voor de fijne samenwerking en alle hulp. Het sparren over mijn onderzoek is van grote waarde geweest. Verder wil ik iedereen bedanken die tijd heeft vrijgemaakt om mij te helpen bij dit onderzoeksrapport.

Vanuit Hogeschool Leiden wil ik mijn stagebegeleider Corine van Bussel bedanken. Bedankt voor je kritische blik en de waardevolle feedback momenten waarbij ik al mijn vragen kwijt kon. Dit heeft me erg geholpen bij het schrijven van mijn onderzoek.

Tot slot wil ik mijn familie en vrienden bedanken voor hun steun tijdens het gehele proces van het schrijven van mijn afstudeeropdracht. In het speciaal wil ik Céline Aalbers bedanken, heel erg bedankt voor alle brainstormsessies, feedback, ideeën en het controleren van dit onderzoeksrapport.

Ik wens u veel leesplezier.

Mandy Bödeker,
Leiden, 2 juni 2017.

Managementsamenvatting

Alrijne Zorggroep is op 1 januari 2015 ontstaan uit een fusie tussen het Diaconessenhuis en Rijnland Zorggroep. Momenteel wordt Alrijne Zorggroep steeds vaker en sneller geconfronteerd met externe ontwikkelingen en interne ambities. Veranderen en verbeteren is hierdoor een constante factor geworden. Het huidige functiehuis vormt, zeker naar de toekomst toe, een keurslijf. Dit houdt in dat het de organisatie belemmert om zich verder te kunnen ontwikkelen. De bovenstaande factoren zijn de aanleiding tot dit onderzoeksrapport.

De doelstelling van dit onderzoeksrapport is achterhalen hoe het toekomstbestendige functiehuis van Alrijne Zorggroep eruitziet dat interne en externe veranderingen van de omgeving ondersteunt. Om antwoord te geven op de onderzoeksvraag is er gekeken naar relevante theorieën om de inrichting en wendbaarheid van de organisatiestructuur te vergroten. Daarnaast zijn er externe en interne interviews afgenomen. Extern is er gekeken naar best practices en intern naar de ervaringen met het huidige functiehuis en verwachtingen t.a.v. het toekomstige functiehuis.

Uit de externe interviews blijkt dat een functiehuis toekomstbestendig is zodra het overzichtelijk is, de functiebeschrijvingen generiek zijn en als er wordt gewerkt met rollen of zelfsturende teams. Hierdoor zijn de geïnterviewde organisaties wendbaar en kunnen ze snel inspelen op veranderingen.

De belangrijkste bevinding uit de interne interviews is dat het toekomstige functiehuis van Alrijne Zorggroep aan een aantal kenmerken moet voldoen. Het functiehuis moet duidelijk, overzichtelijk, wendbaar en flexibel zijn om goed te kunnen meebewegen met veranderingen in de omgeving. Strategische wendbaarheid is namelijk van belang om als organisatie succesvol te zijn. Momenteel kan de strakheid van regels en procedures belemmerend zijn voor Alrijne Zorggroep.

Vervolgens zijn er aan de hand van deze bevindingen een aantal aanbevelingen opgesteld die ervoor zorgen dat het functiehuis toekomstbestendig wordt en zo veranderingen van de omgeving kan ondersteunen. De volgende aanbevelingen zijn benoemd in dit onderzoeksrapport:

- Op korte termijn invoeren van functiefamilies en functiegroepen;
- Op middellange termijn invoeren van posities en rollen;
- Competenties uitkiezen;
- De tool Xelf implementeren;
- Implementeren van een functiehuis spreekuur;
- Draagvlak creëren.

Inhoudsopgave

Woord van dank	3
Managementsamenvatting	4
Inhoudsopgave.....	5
1. Inleiding	8
1.1 Inleiding	8
1.2 Situatieschets	8
1.2.1 Relevante externe ontwikkelingen.....	9
1.2.2 Relevante interne ontwikkelingen	10
1.3 Leeswijzer	11
2. Probleemformulering.....	12
2.1 Probleemstelling.....	12
2.2 Doelstelling	12
2.3 Centrale vraagstelling	12
2.4 Deelvragen.....	12
2.5 Opdrachtgever	13
2.6 Doelgroep	13
2.7 Grenzen van het onderzoek	13
2.7.1 Periode en plaats.....	13
2.7.2 Functiehuis	13
2.7.3 Verpleeghuizen.....	13
2.7.4 Vrijwilligers.....	13
3. Theoretisch kader	14
3.1 Relevante begrippen	14
3.1.1 Functie.....	14
3.1.2 Functiebeschrijvingen.....	14
3.1.3 Functiehuis	15
3.1.4 Functiereeks	15
3.1.5 Functiefamilie.....	15
3.1.6 Rollen	15
3.2 Relevante organisatietheorieën	15
3.2.1 Verschillende paradigma's	16
3.2.2 Wendbaarheid	17
3.2.3 Holacracy	18
3.2.4 Ricardo Semler.....	19
4. Methodologie	20
4.1 Type onderzoek	20
4.2 Methoden van dataverzameling.....	20
4.2.1 Deskresearch	20

4.2.2 Fieldresearch	20
4.2.3 Overzicht.....	20
4.3 Doelgroep	21
4.4 Meetinstrumenten	21
4.4.1 Interviews externe oriëntatie	21
4.4.2 Interviews management	22
4.5 Betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid	22
4.5.1 Betrouwbaarheid	22
4.5.2 Validiteit	23
4.5.3 Bruikbaarheid.....	23
5. Resultaten	24
5.1 Het huidige functiehuis	24
5.2 Best practices	26
5.2.1 Functiefamilies	26
5.2.2 Holacratie	27
5.2.3 Rollen bij zelfsturende teams	28
5.3 Scenario's	28
5.3.1 Scenario 1: functiefamilies en functiegroepen.....	29
5.3.2 Scenario 2: generieke posities en rollen	30
5.3.3 Scenario 3: rollen + cirkels	31
5.4 Ervaringen en verwachtingen management	32
5.4.1 Ervaringen en verwachtingen managers	32
5.4.2 Ervaringen en verwachtingen teamleiders.....	32
5.4.3 Voorkeur scenario.....	33
6. Conclusie	34
6.1 Conclusie deelvragen	34
6.1.1 Relevante begrippen	34
6.1.2 Organisatietheorieën m.b.t. inrichting en wendbaarheid van de organisatiestructuur	34
6.1.3 Het huidige functiehuis.....	34
6.1.4 Best practices	35
6.1.5 Scenario's.....	35
6.1.6 Ervaringen en verwachtingen management.....	35
6.2 Beantwoording centrale vraagstelling.....	36
7. Discussie	37
8. Aanbevelingen	38
9. Implementatieplan	43
10. Literatuurlijst	46
11. Bijlagen	48
Bijlage A: organigram Alrijne Zorggroep.....	48

Bijlage B: topiclijst externe interviews	49
Bijlage C: analyseschema externe interviews	50
Bijlage D: overzicht scenario's.....	60
Bijlage E: topiclijst interne interviews.....	61
Bijlage F: analyseschema interne interviews managers	62
Bijlage G: analyseschema interne interviews teamleiders	67

1. Inleiding

Dit hoofdstuk start met een inleiding van het onderzoeksrapport. Vervolgens wordt de situatieschets beschreven en wordt er toegelicht wat in dit rapport besproken zal worden door middel van een leeswijzer.

1.1 Inleiding

'Ontwikkelingen in de omgeving leiden vaak tot een noodzakelijke aanpassing van de organisatie. Een aanpassing in de organisatie brengt een verandering met zich mee. Veranderen is geen incidentele bezigheid meer, het is een continu proces geworden' (Kleijn & Rorink, 2012, p.25)

Voor Alrijne Zorggroep is het van belang om zich aan te blijven passen. Alrijne Zorggroep wordt namelijk vaker en sneller geconfronteerd met externe ontwikkelingen en interne ambities. Veranderen en verbeteren is hierdoor een constante factor geworden. Naar aanleiding van deze ontwikkelingen is bij de afdeling HR-beleidsadvies de vraag ontstaan hoe een toekomstbestendig functiehuis van Alrijne Zorggroep eruitziet, dat veranderingen van de organisatie ondersteunt. Het huidige functiehuis belemmert namelijk de organisatie om door te kunnen ontwikkelen en kan momenteel niet optimaal meebewegen met veranderingen.

Veranderingen gaan steeds sneller en worden steeds intensiever. Om toekomstbestendig te zijn, moeten zorgorganisaties zich aanpassen en een nieuwe aanpak voor de toekomst realiseren (FWG Advies, 2016a).

Door wijzigingen van wet- en regelgeving in de zorg, moet het functiehuis van Alrijne Zorggroep aangepast worden. Het moet mee kunnen veranderen zodra er een wijziging is bij functies of zodra er nieuwe functies ontstaan. Een voorbeeld hiervan is de wijziging om twee beroepsprofielen op te stellen voor de verpleegkundigen. Voorheen stond er één functie beschreven, er werd geen onderscheid gemaakt in het opleidingsniveau van de medewerker. Er is besloten om dit te veranderen naar twee beroepsprofielen. Met de twee beroepsprofielen is er onderscheid gemaakt in opleidingsniveau (NFU, 2016). Dit houdt in dat het functiehuis van Alrijne Zorggroep zich moet aanpassen aan deze externe ontwikkeling.

Aan het einde van dit onderzoeksrapport worden er aanbevelingen gegeven over hoe Alrijne Zorggroep tot een functiehuis kan komen dat toekomstbestendig is en de veranderingen van de organisatie ondersteunt.

1.2 Situatieschets

Op 1 januari 2015 is Alrijne Zorggroep ontstaan uit een fusie tussen het Diaconessenhuis en Rijnland Zorggroep. Er werken ongeveer 3700 medewerkers bij Alrijne Zorggroep (2452,61 fte). Alrijne Zorggroep heeft drie ziekenhuislocaties en drie buitenlocaties. Deze zijn gevestigd in de regio Leiden, Alphen aan den Rijn en Leiderdorp. Daarnaast vallen de verpleeghuizen Leythenrode en Oudshoorn ook onder Alrijne Zorggroep. De verpleeghuizen liggen in de directe omgeving van de ziekenhuizen (Alrijne Zorggroep, z.j.). In de ziekenhuizen kunnen de patiënten terecht voor medisch specialistische zorg van een zeer hoge kwaliteit. Elk ziekenhuis heeft zijn eigen profiel, deze verschillende profielen zijn weergegeven in figuur 1. In de verpleeghuizen Leythenrode en Oudshoorn kunnen patiënten terecht voor tijdelijke opnames of langdurige woonzorg. De beste zorg leveren voor de patiënten in de regio, dat is de hoofdtaak voor Alrijne Zorggroep (Alrijne

Zorggroep, 2015).

Alrijne Zorggroep heeft een viertal belangrijke thema's. De patiënt staat centraal, transparantie van kwaliteit, excellente zorg en samenwerkingen met zorgpartners (Alrijne Zorggroep, 2015). Met deze thema's zullen ze de komende tijd aan de slag gaan.



Figuur 1. Verdeling specialismen ziekenhuizen. (Overgenomen van Alrijne Zorggroep, 2015).

1.2.1 Relevante externe ontwikkelingen

Er zijn meerdere relevante externe ontwikkelingen te benoemen, in deze paragraaf worden ze toegelicht.

Beroepsprofiel verpleegkundige 2020

Momenteel staat er in de Wet op de Beroepen in de Individuele Gezondheidszorg (Wet BIG) één verpleegkundige functie beschreven. Deze verpleegkundige functie kan vervuld worden door iemand met een mbo-opleiding of een hbo-opleiding, er wordt momenteel geen onderscheid in functie gemaakt. Hierdoor wordt het talent van de verpleegkundigen met een hbo-opleiding niet optimaal ingezet. De zorg wordt steeds complexer en daarom is er besloten om twee beroepsprofielen te maken en deze vast te leggen in de Wet BIG (NFU, 2016).

Arbeidsmarkt

De economie en arbeidsmarkt trekken steeds meer aan. Hoewel de arbeidsmarkt voornamelijk in de marktsector aantrekt, is er in de publieke sector ook een stijging te zien. Deze stijging is voornamelijk te vinden bij gespecialiseerde beroepen (Driessen, 2017).

Anderzijds groeit het tekort aan hoogopgeleide verpleegkundigen. Het tekort zal naar verwachting eind 2017 oplopen tot duizend. Hierdoor kan het voorkomen dat de patiënten niet de juiste zorg kunnen krijgen die ze nodig hebben. De oplossing ligt mogelijk bij de onderwijsinstellingen, zodat er de mogelijkheid is voor hoogopgeleide verpleegkundigen om in te stromen (NOS, 2016).

Technologische ontwikkelingen

De technologische ontwikkelingen gaan steeds sneller, er zal in de nabije toekomst wellicht nog meer gedigitaliseerd worden. Dit kan betekenen dat enkele functies overbodig worden. Waarschijnlijk blijven de functies waar menselijke kwaliteiten benodigd zijn, wel bestaan. Dit houdt in dat er bijvoorbeeld voor de zorgmedewerkers in de toekomst nog voldoende banen zullen bestaan (Driessen, 2017).

Nieuwe organisatieconcepten

Organisaties willen zichzelf steeds vaker blijven ontwikkelen. Er zijn nieuwe organisatieconcepten ontstaan die ervoor kunnen zorgen dat organisaties zichzelf kunnen ontwikkelen. Enkele voorbeelden zijn zelfsturende teams, netwerkorganisaties of multidimensionale sturing. Het thema organisatieconcepten staat op de 16^e plaats in de top 25 van de belangrijkste HR-thema's voor 2017 (Van der Spek, Sylva & van Dam, z.j.).

Zelfsturing is ook een nieuw organisatieconcept. I. Dijkstra van FWG Advies (persoonlijke communicatie, 23 maart 2017) ziet dat steeds meer organisaties in de zorg bewegen richting zelfsturing. Het doel hierbij is om de cliënt en de professional centraal te stellen.

Beschrijven van functies

Functies kunnen op verschillende manieren worden beschreven. I. Dijkstra van FWG Advies (persoonlijke communicatie, 23 maart 2017) merkt dat organisaties in de zorg steeds vaker gebruik maken van generieke functiebeschrijvingen en de behoefte hebben om competenties in te zetten.

Aandacht voor het functiehuis

Het opstellen of bijstellen van het functiehuis staat steeds hoger op de agenda van organisaties. Dit thema staat op de 13^e plaats in de top 25 van de belangrijkste HR-thema's voor 2017 (Van der Spek et al., z.j.).

Organisaties willen ook steeds vaker een toekomstgericht functiehuis. Volgens F. van Riemsdijk van FWG Advies (persoonlijke communicatie, 18 mei 2017) houdt dit in dat functies in het functiehuis generiek zijn beschreven waardoor het nauwelijks aangepast hoeft te worden. Het zou ideaal zijn als er minimaal vijf jaar niets aan het functiehuis aangepast hoeft te worden.

1.2.2 Relevante interne ontwikkelingen

Er zijn meerdere relevante interne ontwikkelingen te benoemen, in deze paragraaf worden ze toegelicht.

De beste zorg in de regio

Alrijne Zorggroep streeft ernaar om de beste zorg in de regio te leveren. Er wordt steeds meer bezuinigd op de zorg maar de kwaliteit moet wel gewaarborgd worden. Het is daarom belangrijk dat de kosten beheersbaar blijven, het geld kan immers maar één keer uitgegeven worden (Alrijne Zorggroep, 2015).

Bundeling van kracht

Door de beste aspecten van Diaconessenhuis en Rijnland Zorggroep te bundelen naar één kracht kan er gezorgd worden dat de vitaliteit van een flinke organisatie verbonden kan worden met de flexibiliteit van kleine afdelingen (Alrijne Zorggroep, 2015).

Samen Alrijne

Samen Alrijne is een organisatiefilosofie en dient als leidraad voor het handelen van de organisatie. Het helpt om in de praktijk te zorgen voor focus, verbinding, positieve energie, bijzondere ideeën en een duurzaam resultaat. Het doel is om verbinding te realiseren en gelijk gerichtheid van strategie, organisatie processen, procedures en structuur te creëren. Samen Alrijne is de identiteit van de organisatie (Alrijne Zorggroep,

2016).

Jaarplan afdeling HRM 2017

De belangrijkste thema's/doelen waaraan de afdeling HRM haar activiteiten in 2017 zal relateren zijn:

- Stabilisatie HR-processen;
- Lerende organisatie;
- Aantrekkelijk werkgever;
- Professionele & bekwame medewerkers;
- (Financieel) gezonde organisatie (Skidmore, 2016).

De afdeling HRM van Alrijne Zorggroep heeft als doel in 2017 om het functiehuis volledig te harmoniseren. In het laatste kwartaal van 2017 is het doel om tenminste negentig procent van de functies geharmoniseerd en gepubliceerd te hebben (Skidmore, 2016).

1.3 Leeswijzer

In hoofdstuk twee, probleemformulering, wordt de doelstelling van dit onderzoeksrapport besproken. De centrale vraag wordt benoemd met de bijbehorende deelvragen. Daarnaast worden de doelgroep en grenzen van het onderzoek aangehaald. Vervolgens worden er in hoofdstuk drie, het theoretisch kader, relevante begrippen en theorieën benoemd. Hoofdstuk vier, de methodologie, is gericht op het type onderzoek, methoden van dataverzameling, de doelgroep, meetinstrumenten, betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid van dit onderzoeksrapport. Daarna worden de resultaten besproken in hoofdstuk vijf. Aan de hand van het theoretisch kader en de resultaten wordt er in hoofdstuk zes een conclusie gegeven. In hoofdstuk zeven, de discussie, wordt er kritisch gereflecteerd op dit onderzoeksrapport. In hoofdstuk acht worden er meerdere aanbevelingen gegeven en in hoofdstuk negen is er een implementatieplan opgesteld voor deze aanbevelingen.

2. Probleemformulering

In dit hoofdstuk worden de probleemstelling, doelstelling, centrale vraag, deelvragen, doelgroep en grenzen van het onderzoek benoemd.

2.1 Probleemstelling

Op dit moment is Alrijne Zorggroep nog bezig met de uitwerking van de fusie van 1 januari 2015. Na de fusie waren er twee functiehuisen. Momenteel loopt het proces waarbij deze twee functiehuisen samengevoegd worden tot één centraal functiehuis. Daarnaast wordt Alrijne Zorggroep vaker en sneller geconfronteerd met externe ontwikkelingen en interne ambities. Wendbaarheid is hierdoor een middel geworden om adequaat te kunnen inspelen en anticiperen op ontwikkelingen. Voorbeelden van deze ontwikkelingen staan beschreven in de situatieschets. Veranderen en verbeteren is een constante factor geworden, het is belangrijker geworden om slimmer om te gaan met de middelen die voor handen liggen. Het huidige functiehuis vormt, zeker naar de toekomst toe, een keurslijf. Het belemmert de organisatie om verder te kunnen ontwikkelen en snel op ontwikkelingen in te kunnen spelen. Volgens S. van der Zwan (persoonlijke communicatie, 20 april 2017) blijkt dit uit het feit dat het functiehuis uit veel functies bestaat en flexibiliteit en wendbaarheid mist. Als er iets in het functiehuis aangepast moet worden dan is het (administratief) omslachtig.

2.2 Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoeksrapport is dat er aan het einde van de onderzoeksperiode een rapport is opgesteld met daarin één of meerdere aanbevelingen over hoe het functiehuis van Alrijne Zorggroep (op een andere manier) vormgegeven kan worden, zodanig dat de organisatie voldoende wendbaar is en verdere stappen kan ondernemen.

2.3 Centrale vraagstelling

De centrale vraag in dit onderzoeksrapport luidt: 'Hoe ziet een toekomstbestendig functiehuis van Alrijne Zorggroep eruit dat veranderingen van de organisatie ondersteunt?'

2.4 Deelvragen

De onderstaande deelvragen worden onderzocht om de centrale vraag te beantwoorden.

1. Welke begrippen zijn relevant voor een toekomstbestendig functiehuis van Alrijne Zorggroep?
2. Welke organisatietheorieën m.b.t. de inrichting en wendbaarheid van de organisatiestructuur zijn relevant voor het functiehuis van Alrijne Zorggroep? *
3. Hoe ziet het huidige functiehuis van Alrijne Zorggroep eruit?
4. Welke best practices t.a.v. (wendbare) functiehuisen zijn er bij andere organisaties?
5. Welke scenario's kunnen inzichtelijk gemaakt worden t.a.v. een toekomstbestendig functiehuis voor Alrijne Zorggroep?
5. Welke ervaringen en verwachtingen zijn er bij het management van Alrijne Zorggroep t.a.v. een toekomstbestendig functiehuis?

* In dit onderzoeksrapport worden de theorieën m.b.t. de organisatiestructuur vertaald naar het functiehuis van Alrijne Zorggroep.

2.5 Opdrachtgever

De opdrachtgever is de afdeling HR-beleidsadvies van Alrijne Zorggroep. H.H. Bres en S. van der Zwan, beiden werkzaam in de functie van senior HR-adviseur, zijn de contactpersonen van de afdeling en zullen de rol op zich nemen als stagebegeleider.

2.6 Doelgroep

De doelgroep van dit onderzoek is het management van Alrijne Zorggroep. De conclusie en aanbevelingen zijn van belang voor alle medewerkers binnen Alrijne Zorggroep die vallen onder de cao voor ziekenhuismedewerkers.

2.7 Grenzen van het onderzoek

In deze paragraaf worden de grenzen van het onderzoek benoemd.

2.7.1 Periode en plaats

Het onderzoek vindt plaats in de periode van februari tot en met juni 2017 bij Alrijne Zorggroep.

2.7.2 Functiehuis

Dit onderzoeksrapport is gericht op het onderzoeken van het huidige functiehuis van Alrijne Zorggroep en hoe dit anders vormgegeven kan worden. Binnen Alrijne Zorggroep beschrijft het functiehuis hoe functies zijn geordend en hangt er een waardering aan de functiebeschrijving. Het begrip functiehuis wordt verder uitgelegd in het theoretisch kader, in paragraaf 3.1.3.

2.7.3 Verpleeghuizen

De verpleeghuizen Oudshoorn en Leythenrode hebben een apart functiehuis. In dit onderzoeksrapport worden de verpleeghuizen niet meegenomen.

2.7.4 Vrijwilligers

De functies van vrijwilligers worden niet meegenomen in dit onderzoeksrapport, deze functies vallen niet onder het functiehuis van Alrijne en niet onder de cao voor ziekenhuismedewerkers.

3. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden relevante begrippen en literatuur nader toegelicht. De theorieën worden als input gebruikt voor de inrichting van het functiehuis. Met behulp van dit hoofdstuk worden de eerste twee deelvragen van dit onderzoeksrapport beantwoord:

1. Welke begrippen zijn relevant voor een toekomstbestendig functiehuis van Alrijne Zorggroep?
2. Welke organisatietheorieën m.b.t. de inrichting en wendbaarheid van de organisatiestructuur zijn relevant voor het functiehuis van Alrijne Zorggroep?

3.1 Relevante begrippen

Definities kunnen soms tot andere interpretaties leiden. Om te waarborgen dat er geen interpretatieverschillen ontstaan bij dit onderzoeksrapport, worden in deze paragraaf relevante begrippen benoemd.

3.1.1 Functie

De definitie van een functie luidt: 'een functie omvat het geheel van actuele taken/werkzaamheden inclusief verantwoordelijkheden, die in een bepaalde organisatorische positie ten behoeve van de organisatie in normale werktijd door een functionaris werkelijk worden verricht' (FWG Advies, 2012, p. 13). Deze definitie wordt in dit onderzoeksrapport aangehouden als er gesproken wordt over een functie.

3.1.2 Functiebeschrijvingen

Een functiebeschrijving kan als volgt gedefinieerd worden: 'een functiebeschrijving is een formeel document dat op hoofdlijnen de verantwoordelijkheden en bevoegdheden voor een functie vastlegt' (FWG Advies, 2012, p.9). Er zijn verschillende manieren waarop functies beschreven kunnen worden. Dit kan feitelijk, organiek, generiek, specifiek, taakgericht of resultaatgericht (Baroncini, 2016).

Bij het maken van organieke functiebeschrijvingen wordt er gekeken naar welke taken en resultaten bij een bepaalde functie horen. Organieke functiebeschrijvingen zijn algemener dan de feitelijke beschrijvingen die daarvoor werden opgesteld. Bij een feitelijke beschrijving werden alle taken van een medewerker uitgebreid beschreven (Baroncini, 2016). Organisaties zijn vervolgens generieke en specifieke functiebeschrijvingen gaan opstellen. Bij specifieke functiebeschrijvingen wordt er voor elke functie een aparte beschrijving opgesteld (Van Oostveen, Thierry, Tieman & Van Vuuren, 2008). Daartegenover staan de generieke functiebeschrijvingen. Daarbij wordt gekeken naar medewerkers die grotendeels hetzelfde werk doen, maar bijvoorbeeld op een andere afdeling. Er wordt dan één functiebeschrijving gemaakt (Baroncini, 2016). Functies die vergelijkbaar zijn kunnen dan op hoofdlijnen beschreven worden. Een nadeel hiervan is dat specifieke functie-eisen zoals opleiding, ervaring en competenties niet meegenomen kunnen worden in de functiebeschrijving (Van Oostveen et al., 2008).

Ook kan er onderscheid gemaakt worden tussen taakgerichte en resultaatgerichte beschrijvingen. Bij taakgerichte beschrijvingen wordt er beschreven wat voor werkzaamheden de werknemer moet uitvoeren terwijl de nadruk bij resultaatgerichte beschrijvingen ligt op het resultaat. Daarbij wordt gekeken naar wat bereikt moet worden (Van Oostveen et al., 2008).

Volgens De Jong (2016) kunnen organisaties functieverslaafd zijn. Dit houdt in dat medewerkers continu bekijken of de werkzaamheden ook daadwerkelijk bij hun rol en

functie horen en dat de organisatie continu taken, bevoegdheden en rollen aanpast. Een functieverslaving kan ontstaan uit de behoefte om helderheid en duidelijkheid te creëren.

3.1.3 Functiehuis

Een functiehuis geeft weer hoe de organisatiestructuur eruitziet en beschrijft hoe functies zijn geordend naar salarisschaal op basis van functiewaardering. Het functiehuis maakt verhoudingen in de organisatie inzichtelijk en transparant, zodat het inzicht geeft in de loopbaanontwikkeling van medewerkers (I. Dijkstra, persoonlijke communicatie, 20 maart 2017). Het doel van het functiehuis luidt: 'het beheersen en beheren van menselijk kapitaal in de organisatie' (FWG Advies, 2012, p17). Zodra een functiehuis te veel functiebeschrijvingen heeft en daardoor onoverzichtelijk wordt, kan het niet meer voldoen aan dit doel.

3.1.4 Functiereeks

Bij een functiereeks kunnen functies geclusterd worden tot één functietype. Deze functies komen inhoudelijk grotendeels overeen en kunnen verschillen door specialismen binnen een bepaald vakgebied. Een functiereeks maakt inzichtelijk dat er zowel verschillen in werkinhoud zijn als verschillen in benodigde kwalificaties en vaardigheden (Van Oostveen et al., 2008).

3.1.5 Functiefamilie

Een functiefamilie is een verdere uitwerking van de functiereeks. De functietypen worden vervangen door processen of disciplines. Deze processen of disciplines worden als uitgangspunt genomen. De verantwoordelijkheden worden opgesteld voor de gehele functiefamilie. Vervolgens wordt er gekeken wat belangrijke criteria zijn om het niveau te bepalen in de functiefamilie (Van Oostveen et al., 2008).

3.1.6 Rollen

Veel organisaties maken de overstap van functies naar rollen. Functies zijn veelal vast en rollen tijdelijk. Zodra een organisatie verandert, dan verandert het werk mee. Er kan dan per verandering gekeken worden wie een rol op zich kan nemen en soms kan één persoon ook meerdere rollen tegelijkertijd vervullen (Baroncini, 2016). Zodra mensen met rollen gaan werken wordt verwacht dat medewerkers op een andere manier te werk gaan. Volgens Baroncini (2016) houdt dit in dat ze meer initiatief moeten tonen en vaker de regie moeten nemen.

3.2 Relevante organisatietheorieën

In deze paragraaf worden organisatietheorieën benoemd met betrekking tot de inrichting en wendbaarheid van organisatiestructuren, die relevant zijn voor Alrijne Zorggroep. Er is gekozen voor de theorie van Laloux over paradigma's in plaats van bijvoorbeeld een oudere theorie van Mintzberg, omdat Laloux een modernere visie geeft op organisatiestructuren. In dit onderzoeksrapport wordt er gekeken hoe het toekomstbestendige functiehuis van Alrijne Zorggroep eruitziet en het is dan belangrijk om theorieën te gebruiken die actueel en eigentijds zijn. Daarnaast is deze theorie het meest bruikbaar in dit onderzoeksrapport omdat de theorie innovatief is en buiten de gebaande paden gaat. Vervolgens worden de theorieën van Van Leeuwen (wendbaarheid), Robertson (holacratie) en Semler (zelfsturing) besproken. Semler's aanpak is iets ouder dan de andere theorieën, maar nog steeds interessant en actueel. Dit komt doordat de theorie erg innovatief is en de oude indeling met hiërarchie los durft te laten.

3.2.1 Verschillende paradigma's

Van veranderingen en ontwikkelingen in het verleden kun je als organisatie leren. Als er naar de geschiedenis gekeken wordt zijn er meerdere ontwikkelingsstadia geweest, deze worden ook wel paradigma's genoemd. Organisaties kunnen in een bepaald paradigma zijn ontstaan of kenmerken hebben van een bepaald paradigma (Laloux, 2016). De paradigma's zeggen iets over de structuur van de organisatie. Elke paradigma heeft een eigen naam en kleur. In deze paragraaf worden kenmerken van organisaties uit enkele paradigma's nader toegelicht. Er zijn in totaal vijf paradigma's. De onderstaande drie paradigma's zijn uitgekozen omdat deze het meest relevant zijn voor dit onderzoeksrapport.

Conformistisch-amberkleurig paradigma

Volgens Laloux (2016) hebben organisaties die ontstaan zijn in het conformistisch-amberkleurige paradigma de irrigatiesystemen, piramides en de Chinese muur gebouwd. Amberkleurige organisaties kunnen goed vooruitkijken en kunnen langetermijnprocessen op zich nemen. Ze zijn goed ingespeeld op stabiele omgevingen. Hierdoor kunnen ze eerdere ervaringen goed gebruiken om plannen in de toekomst te maken. Amberkleurige organisaties handelen volgens de aanname dat er maar één manier is om een actie uit te voeren en dat de wereld niet kan veranderen. Hierdoor vinden deze organisaties het moeilijk om te accepteren dat er soms behoefte is aan verandering (Laloux, 2016). Amberkleurige organisaties brengen stabiliteit door middel van formele rollen en processen, heldere regels, strikte hiërarchieën en organogrammen. De structuur is top-down. Het bedenken van de strategie gebeurt aan de top en het uitvoeren aan de onderkant (Laloux, 2016).

Pluralistisch-groen paradigma

Groene organisaties zijn erg gevoelig voor de emoties van mensen en iedereen verdient evenveel respect. Deze organisaties zijn uit op rechtvaardigheid, gelijkheid, harmonie, samenwerking en consensus. Ze voelen zich ongemakkelijk bij macht en hiërarchie. Bij organisaties in het pluralistisch-groen paradigma waren er drie belangrijke doorbraken. Dit zijn empowerment, waarde gedreven cultuur en het belanghebbenden model (Laloux, 2016). Bij empowerment wordt de hiërarchische structuur behouden maar worden beslissingen verplaatst naar de uitvoerende werknemers. Hierdoor kunnen ze beslissingen nemen zonder dat daar toestemming voor nodig is van het management. De sterke gedeelde cultuur zorgt ervoor dat organisaties waar de macht wordt gedeeld, blijven bestaan. De derde doorbraak, het belanghebbenden model, houdt in dat er onder alle belanghebbenden geen hiërarchie mag zijn. Er moet een goede balans gevonden worden tussen alle belanghebbenden (Laloux, 2016).

Evolutionair-cyaan paradigma

Het evolutionair-cyaan paradigma is het meest recente paradigma. Volgens Laloux (2016) zijn cyane organisaties minder gedreven door het ego van individuen, hierdoor kan de relatie met macht worden getransformeerd in een andere vorm. Er zijn drie belangrijke doorbraken bij het evolutionair-cyaan paradigma. Dit zijn zelfsturing, heelheid en evolutief doel. Bij zelfsturing is de organisatie ingedeeld met gelijkwaardige relaties en is er geen behoefte aan hiërarchie. Heelheid gaat over het uitnodigen van werknemers om hun ware ik te tonen en hun innerlijke heelheid te omarmen. Bij de laatste doorbraak, evolutief doel, kijkt de werknemer niet naar de toekomst en wordt de toekomst niet onder controle gebracht. De werknemers leren om te luisteren naar wat

een organisatie wil worden en welk doel ze willen nastreven. Hierdoor ontstaat er een evolutionaire aanpak (Laloux, 2016).

3.2.2 Wendbaarheid

Veranderen en de wendbaarheid van organisaties spelen een steeds grotere rol. Grote veranderingen dwingen organisaties om op een andere manier naar zichzelf, de omgeving en de toekomst te kijken. De strategische wendbaarheid van de organisatie wordt steeds meer van belang om als organisatie succesvol te zijn. Een organisatie is strategisch wendbaar wanneer het snel en effectief kan veranderen en daarbij reageert op kansen en bedreigingen in de omgeving. Deze bedreigingen en kansen in de omgeving worden steeds complexer (Van Leeuwen, 2016).

Strategische wendbaarheid bestaat uit twee factoren. Aan de ene kant staat de behendigheid en lenigheid van de organisatie zodat kansen optimaal benut kunnen worden, en aan de andere kant staat de veerkracht en robuustheid van de organisatie om op de gevolgen van veranderingen te anticiperen. Behendigheid en lenigheid wordt aangeduid als agility en veerkracht en robuustheid als resiliency. Om de agility van de organisatie te versterken kan de organisatie ervoor zorgen dat er meer behendigheid en lenigheid ontstaat in alle niveaus van de organisatie. De resiliency kan versterkt worden als de ambities en waarden duidelijk zijn en de financiële status in orde is (Van Leeuwen, 2016). Er zijn vier hoofdlijnen om tot een wendbare organisatie te komen:

1. Externe oriëntatie, de blik naar buiten;
2. Flexibele werkinrichting (zelforganiserende onderdelen);
3. Verbindend leiderschap;
4. Flexibele processen en implementatie van technologische ontwikkelingen (Van Leeuwen, 2016).

Snelheid en timing worden bij verandering steeds belangrijker. Volgens Van Leeuwen (2016) is het van belang om op het juiste moment tot actie over te gaan, dit moment moet niet te vroeg maar ook niet te laat zijn. De organisatie moet flexibel zijn en klaarstaan voor (eventuele) veranderingen die komen. Daarnaast moet het vermogen van de organisatie om snel te kunnen veranderen groter worden. Hoe snel kunnen organisatiestructuren of organisatieprocessen aangepast worden? Er zijn twee strategieën die de organisatie kan gebruiken bij de factor snelheid. Je bent de eerste op de markt met een innovatief idee of je volgt anderen. Als de aanpak past bij de organisatie, kunnen de strategieën allebei goed werken (Van Leeuwen, 2016). Zodra organisaties reageren op veranderingen kunnen er drie typen organisaties worden onderscheiden:

1. Shapers. Dit zijn organisaties die de verandering in gang zetten en continu bezig zijn om innovatieve strategieën te creëren en kansen optimaal te benutten;
2. Adapters. Dit zijn organisaties die kijken naar anderen in hun sector en zij nemen dit mee bij het aanpassen van de strategie;
3. Sleepers. Dit zijn organisaties die zo zijn ingericht dat ze pas over gaan tot actie als er daadwerkelijk ontwikkelingen zijn binnen hun sector (Van Leeuwen, 2016).

Een wendbare organisatie vraagt een andere instelling dan dat de meeste organisaties momenteel gewend zijn. Traditionele organisatiestructuren met de daaruit ontstane functies worden steeds vaker omgeruild voor vormen waarbij er gebruik wordt gemaakt van rollen en taken bij medewerkers. Hierbij is het belangrijk dat de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zo laag mogelijk in de organisatie liggen (Van Leeuwen, 2016).

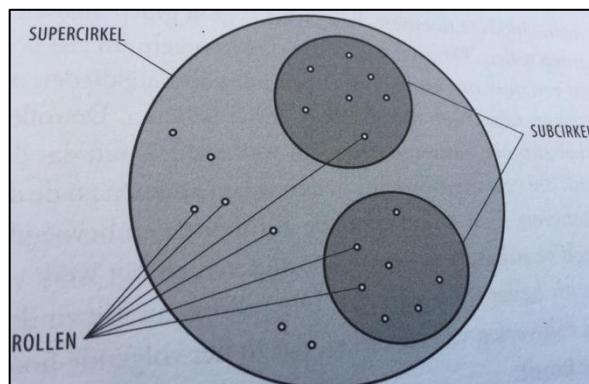
3.2.3 Holacracy

Hoewel holacracy inmiddels een begrip is, is ervoor gekozen om dit begrip en alle daaraan gerelateerde begrippen in de Nederlandse vertaling te gebruiken in dit onderzoeksrapport. De Nederlandse vertaling is holacratie en deze term zal worden aangehouden in dit onderzoeksrapport.

Holacratie is een nieuwe manier om als organisatie te kunnen werken in een veranderende omgeving. Deze vorm van organiseren wijkt af van de manier waarop organisaties, vaak nog op de traditionele manier, zijn ingedeeld (Robertson, 2017). Bij deze nieuwe manier ligt de macht niet meer bij de top in de organisatie maar bij regels en processen die zijn beschreven in de grondwet van holacratie. Deze grondwet is toepasbaar op vrijwel elke organisatie. Volgens Robertson (2017) is er wel degelijk een structuur in organisaties die holacratie toepassen, deze wordt alleen continu vernieuwd en aangepast n.a.v. spanningen. Spanningen ontstaan als medewerkers een knelpunt opmerken bij het doen van hun werkzaamheden.

De structuur van organisaties die holacratie inzetten wordt ook wel holarchie genoemd in plaats van hiërarchie. Dit houdt in dat de onderdelen van de organisatie met elkaar verbonden zijn en uitmaken van het grotere geheel. Met holacratie wordt er gewerkt aan de hand van rollen. Om deze rollen duidelijk op te stellen moeten ze volgens de grondwet voldoen aan drie eisen. Deze eisen zijn dat het een doel moet hebben, één of meer domeinen moet beheren en dat de verantwoordelijkheden staan beschreven. De rollen worden vaak aangepast, waardoor ze niet achterhaald zijn. Rollen kunnen toegezegd, gecreëerd, gewijzigd of verwijderd worden in het roloverleg (Robertson, 2017).

De rollen binnen de organisatie zijn georganiseerd en gegroepeerd in cirkels (figuur 2). Robertson (2017) benoemt dat elke cirkel zijn eigen autonomie behoudt en niet ondergeschikt is aan een ander. De cirkel waar alle andere cirkels in vallen, heet de ankercirkel. Deze cirkel stelt de organisatie voor. De cirkels die binnen de ankercirkel vallen worden subcirkels genoemd. Zodra een ankercirkel een subcirkel bevat, ontstaan er twee rollen om deze met elkaar te verbinden. Deze rollen zijn lead link en rep link. Elke cirkel heeft een lead link en een rep link. De lead link wordt aangesteld door de supercirkel om zo de belangen van de supercirkel te behartigen binnen de subcirkel en wijst de andere rollen toe aan medewerkers. Als leadlink wordt er niet opgetreden als manager van de cirkel, maar vertegenwoordigt je de doelstellingen van organisatie. De leden van een subcirkel mogen een rep link aanwijzen om de cirkel te vertegenwoordigen. De rep link zorgt ervoor dat de zelfstandigheid van de subcirkel wordt gewaarborgd (Robertson, 2017).

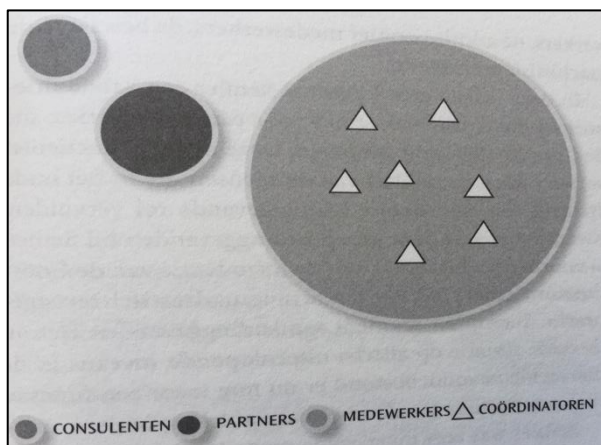


Figuur 2. Eenvoudige cirkel bij Holacratie. (Overgenomen van Robertson, 2017)

3.2.4 Ricardo Semler

Ricardo Semler staat bekend om zijn aanpak van zelfsturing. Semler was directeur van de organisatie Semco en merkte dat zijn medewerkers niet betrokken waren. Volgens Runhaar (2017) heeft Semler onderzocht hoe de organisatie kon veranderen, zodat medewerkers wel betrokken zouden zijn. Het afleren van organisatievormen die de organisatie belemmeren staat centraal. Semler werkt met ronde piramides en zelfsturende cellen (figuur 3). Deze vorm heeft minder niveaus en is daardoor meer flexibel. Er zijn drie cirkels, twee kleine en één grote. In de eerste kleine cirkel zitten de consultants waarvan de voorzittersrol wisselt, in traditionele vormen is dit te vergelijken met de raad van bestuur. In de andere kleine cirkel zitten de partners. De grote cirkel wordt gevormd door de medewerkers die werken in zelfsturende teams. De medewerkers regelen en organiseren alles zelf in hun team. In de organisatievorm van Semler bestaan wel leidinggevendenden, maar worden deze coördinator genoemd. De coördinator wordt door het team benoemd en beoordeeld (Runhaar, 2017).

Zelfsturing wordt steeds populairder. Volgens FWG Advies (2016a) moet er genoeg tijd beschikbaar zijn om de overgang richting zelfsturende teams te maken. Tevens is het van belang dat er een heldere visie en kaders worden gevormd (FWG Advies, 2015). Bij zelfsturende teams worden medewerkers meer aangesproken op hun professionaliteit, hebben ze meer regelruimte, vrijheid en verantwoordelijkheden om het proces vorm te geven. Doordat de focus op de cliënten/patiënten ligt, kan de zorg klantgerichter worden ingericht. Zorg op maat wordt hierdoor gestimuleerd. Zelfsturing past ook bij de wens van organisaties om flexibel en wendbaar te zijn. Er is minder hiërarchie omdat medewerkers een grotere beslissingsbevoegdheid hebben. Hierdoor kunnen ze sneller inspelen op zorgvragen (FWG Advies, 2016a).



Figuur 3. *De inrichting bij Semco.* (Overgenomen van Runhaar, 2017).

4. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt benoemd van wat voor type onderzoek gebruik is gemaakt in dit onderzoeksrapport, welke methoden van dataverzameling er zijn gebruikt, wie de doelgroep is, welke meetinstrumenten zijn ingezet en wat de betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid van dit stuk is. Alle onderdelen zijn voorzien van een argumentatie.

4.1 Type onderzoek

Bij dit onderzoeksrapport is er gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek. Door middel van interviews zijn gegevens verzameld, de mening van de geïnterviewde stond daarbij centraal.

Er is tijdens dit onderzoek geen gebruik gemaakt van kwantitatief onderzoek. Dit was een bewuste keuze. In de fase waarin de organisatie zich bevond was het niet verstandig om een enquête rond te sturen naar alle medewerkers van Alrijne Zorggroep. Dit zal waarschijnlijk alleen maar onrust en vragen opleveren aangezien de uitwerking van de fusie van 1 januari 2015 nog niet is afgerond. De afdeling HR-beleidsadvies was nog bezig met het samenvoegen van twee aparte functiehuisen, naar één centraal functiehuis met dezelfde functieomschrijvingen voor medewerkers in dezelfde functie. Omdat dit nog niet volledig samengevoegd was, was het geen goed moment voor een enquête. Er is in dit onderzoek gekeken naar de mogelijkheden om het functiehuis anders in te richten. Dit zou onrust kunnen veroorzaken, omdat de medewerkers konden denken dat er een nieuwe verandering aan zat te komen (naast/na het samenvoegen van de functiehuisen). Ook kan de probleemstelling door het management anders worden erkend en ervaren dan bij de afdeling HRM. Het onderwerp houdt nu vooral de afdeling HRM bezig. Het was toch belangrijk om dit onderzoek nu uit te voeren zodat er, na de volledige samenvoeging van de functiehuisen, een advies klaar zou liggen waar de organisatie mee aan de slag zou kunnen. Het functiehuis moest namelijk geen statisch geheel blijven, het moest doorontwikkeld worden.

4.2 Methoden van dataverzameling

In deze paragraaf worden de methoden van dataverzameling benoemd. Als eerst wordt er onderscheid gemaakt tussen deskresearch en fieldresearch. Vervolgens wordt er een overzicht getoond waarin wordt benoemd hoe de deelvragen zijn beantwoord.

4.2.1 Deskresearch

Er is gebruik gemaakt van enkele interne documenten om een goed beeld te vormen van Alrijne Zorggroep en het vraagstuk. Deze documenten vormen de basis voor de situatieschets en delen uit de probleemformulering. Daarnaast heeft er literatuurstudie plaatsgevonden. De informatie verkregen uit de literatuurstudie is verwerkt in het theoretisch kader.

4.2.2 Fieldresearch

Tijdens het onderzoek is er gebruik gemaakt van fieldresearch. Dit is voornamelijk toegepast bij de externe oriëntatie waarbij organisaties geïnterviewd zijn en bij het inzichtelijk krijgen van de interne ervaringen en verwachtingen rondom het functiehuis.

4.2.3 Overzicht

In tabel 1 staat beschreven hoe de deelvragen van dit onderzoeksrapport beantwoord zijn. Er is aangegeven of dit door middel van deskresearch of fieldresearch plaats heeft gevonden en op welke manier.

Tabel 1. Overzicht beantwoording deelvragen

Deelvraag	Vorm	Hoe?
1. Welke begrippen zijn relevant voor een toekomstbestendig functiehuis van Alrijne Zorggroep?	Deskresearch	Documentenstudie/ literatuurstudie
2. Welke organisatietheorieën m.b.t. de inrichting en wendbaarheid van de organisatiestructuur zijn relevant voor het functiehuis van Alrijne Zorggroep?	Deskresearch	Literatuurstudie
3. Hoe ziet het huidige functiehuis van Alrijne Zorggroep eruit?	Field en deskresearch	Documentenstudie/ persoonlijke communicatie
4. Welke best practices t.a.v. (wendbare) functiehuizen zijn er bij andere organisaties?	Fieldresearch	Externe oriëntatie, interviews
5. Welke scenario's kunnen inzichtelijk gemaakt worden t.a.v. een toekomstbestendig functiehuis voor Alrijne Zorggroep?	Fieldresearch	Scenario's beschrijven
5. Welke ervaringen en verwachtingen zijn er bij het management van Alrijne Zorggroep t.a.v. een toekomstbestendig functiehuis?	Fieldresearch	Interne interviews met het management van Alrijne Zorggroep

4.3 Doelgroep

De doelgroep van dit onderzoek is het management (managers en teamleiders) van Alrijne Zorggroep. De conclusie en aanbevelingen van dit onderzoeksrapport zijn wel van belang voor alle medewerkers binnen Alrijne Zorggroep die vallen onder de cao voor ziekenhuismedewerkers.

4.4 Meetinstrumenten

In deze paragraaf wordt besproken welke meetinstrumenten er worden gebruikt.

4.4.1 Interviews externe oriëntatie

Door middel van de externe interviews is de externe oriëntatie gevormd. Er zijn gesprekken gevoerd bij andere organisaties om te kijken hoe zij de inrichting van functies en verantwoordelijkheden hebben georganiseerd. De volgende organisaties zijn geïnterviewd:

- Buurtzorg Alphen aan den Rijn (S. Keizer);
- Finext (M. Waller);
- Het ministerie van Buitenlandse Zaken (J. van Toor);
- Rijkswaterstaat (A. Neinhuis);
- Springest (E. Meijer);
- Stichting Anton Constandse (M. Blok);
- Voys (M. de Putter).

De organisaties zijn zorgvuldig uitgekozen zodat er een goede verscheidenheid ontstaat. Dit is te onderscheiden in de branche waarin de organisatie zich bevindt maar ook op de manier hoe ze te werk gaan. De organisaties opereren in verschillende branches, hierdoor kan er een goed beeld gevormd worden van best practices in Nederland. Deze branches zijn de zorg, consultancy, de overheid, onderwijs en telecom. Daarnaast is er rekening gehouden met de wijze waarop de organisaties werken. Er is gekeken naar organisaties die een traditioneel functiehuis/functiegebouw hebben maar deze op een andere manier hebben ingericht, bijvoorbeeld met functiefamilies. Vervolgens is er gekeken naar organisaties die werken met rollen in zelfsturende teams of via een totaal nieuwe inrichtingsmethode. Hierdoor is er een goed beeld gevormd van de verschillende mogelijkheden waarop functiehuizen ingericht kunnen zijn. De voorbeelden konden gebruikt worden om innovatieve ideeën op te halen en te vertalen naar Alrijne Zorggroep.

Bij de interviews voor de externe oriëntatie is gebruik gemaakt van de half

gestructureerde methode. Er waren vooraf vragen opgesteld, maar er was ook ruimte voor eigen inbreng van de geïnterviewde. Deze vragenlijst staat in bijlage B. De gegevens van de interviews zijn verwerkt in een analyseschema. Deze is te vinden in bijlage C.

4.4.2 Interviews management

Om achter de ervaringen en verwachtingen rondom het functiehuis te komen en de concept scenario's te toetsen, zijn er interviews (half gestructureerd) gehouden met managers en teamleiders. De vragenlijst staat in bijlage E en de uitwerking van de analyseschema's staan in bijlage F en bijlage G. Om tot deze onderzoeksgroep te komen is gebruik gemaakt van een selecte steekproef, omdat een willekeurige steekproef onder alle medewerkers van Alrijne Zorggroep niet mogelijk was. In paragraaf 4.1 is uitgelegd waarom dit niet mogelijk was. Het was van belang om het management te spreken, zij maken gebruik van het functiehuis en zo konden de ervaringen en verwachtingen achterhaald worden.

Binnen Alrijne Zorggroep zijn er in totaal vijftien managers en tachtig teamleiders. Hiervan zijn 22 respondenten geïnterviewd voor dit onderzoeksrapport. Er zijn zes van de vijftien managers gesproken (40%) en zestien van de tachtig teamleiders (20%). Om te zorgen dat er een goede afspiegeling ontstond bij het spreken van de managers en teamleiders, is er eerst gekeken naar de Resultaat Verantwoordelijke Eenheid (RVE) waar de desbetreffende manager of teamleider werkzaam was zodat iedere eenheid vertegenwoordigd kon worden door een manager of een teamleider. Het organogram van Alrijne Zorggroep staat weergegeven in bijlage A, hierin is te zien dat er in totaal acht RVE's zijn. Bij de managers zijn er drie managers uit de RVE's gesproken en drie managers van afdelingen uit het servicecentrum. Bij de teamleiders zijn elf teamleiders uit de RVE's gesproken en vijf teamleiders uit het servicecentrum. Hierdoor was elke RVE vertegenwoordigd door tenminste een teamleider en/of manager. De managers en teamleiders uit de RVE's hebben op hoofdlijnen overzicht op het primaire proces bij Alrijne Zorggroep. Vervolgens is er gekeken naar de verscheidenheid van functies en functieniveaus tussen de afdelingen van de RVE's en het servicecentrum. Bij de afdelingen van de managers en teamleiders uit de (zorg) RVE's is er minder verscheidenheid per functie, er zijn veel gelijksoortige zorgfuncties. Bij de gesprekken van managers en teamleiders uit het servicecentrum is er gekozen voor afdelingen waarbij er meer verscheidenheid van functies en van functieniveaus is. Er zijn in totaal negen afdelingen in het servicecentrum (bijlage A), in dit onderzoeksrapport zijn er teamleiders en/of managers gesproken van vijf afdelingen. Deze afdelingen geven een divers en zo breed mogelijk beeld van het servicecentrum. Binnen de afdelingen die gesproken zijn, komt vrijwel elke functieniveau voor.

4.5 Betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid

In deze paragraaf wordt de betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid van de meetinstrumenten getoetst.

4.5.1 Betrouwbaarheid

Om aan te tonen dat een onderzoeksrapport betrouwbaar is, wordt er gekeken in hoeverre het onderzoek gebaseerd is op toevallige fouten en hoe herhaalbaar het is. Het onderzoeksrapport is betrouwbaar als de resultaten van het onderzoek hetzelfde zijn zodra het herhaald wordt op een ander tijdstip, door een andere onderzoeker en met andere respondenten (Verhoeven, 2010).

In dit onderzoeksrapport is nagegaan of de resultaten betrouwbaar waren. Er is gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek. Er zijn managers en teamleiders geïnterviewd, daarbij stond de mening en de beleving van de geïnterviewde centraal. Dit onderzoeksrapport is te herhalen, maar de mening van de respondenten kan op een ander moment of tijdstip andere resultaten opleveren.

Om een goede betrouwbaarheid van dit onderzoeksrapport te waarborgen, zijn er tijdens de onderzoeksperiode verschillende methoden toegepast. Herhaling van een methode kan de betrouwbaarheid vergroten. Leg je een vraag twee keer voor en de antwoorden komen overeen, dan is het betrouwbaar (Verhoeven, 2010). Bij de interviews is er een vraag twee keer voorgelegd aan de managers en teamleiders, aan het begin en aan het einde van het gesprek. De antwoorden van deze vraag kwamen aan het begin vrijwel overeen met het antwoord aan het einde van het gesprek, dit heeft ervoor gezorgd dat de betrouwbaarheid van dit onderzoeksrapport werd vergroot. Daarnaast is er eerst een proefinterview gehouden en is er gebruik gemaakt van peer examination. Er is aan andere onderzoekers (studenten die ook bezig zijn met hun afstudeeropdracht) gevraagd om de resultaten na te laten lezen en te controleren. Ook is er gebruik gemaakt van half gestandaardiseerde vragen bij de interviews (topic list). Volgens Verhoeven (2010) zorgen deze methoden voor een grotere betrouwbaarheid van het onderzoeksrapport. Tot slot zijn de omvang en steekproef van de populatie, zoals benoemd in paragraaf 4.4.2, representatief genoeg om de betrouwbaarheid van dit onderzoeksrapport te garanderen.

4.5.2 Validiteit

Bij de validiteit wordt er gekeken in hoeverre de meetinstrumenten en de onderzoeksgroep van het onderzoeksrapport vrij zijn van systematische fouten. Een voorbeeld van een systematische fout is dat bij een gevoelige vraag een sociaal wenselijk antwoord wordt gegeven (Verhoeven, 2010).

Er is gekeken naar de validiteit van de onderzoeksgroep in dit onderzoeksrapport. Dit houdt in dat de steekproef een afspiegeling moet zijn van de populatie (Verhoeven, 2010). In paragraaf 4.4.2 is uitgebreid uitgelegd hoe de steekproef tot stand is gekomen. Er is gebruik gemaakt van een selecte steekproef want de managers en teamleiders zijn uitgekozen, maar dit is wel zo representatief mogelijk gebeurd. Hierdoor kunnen de gegevens gegeneraliseerd worden naar de gehele populatie (alle managers en teamleiders). Daarnaast is er gekeken naar de validiteit van het meetinstrument. De validiteit is gewaarborgd door middel van gesprekstechnieken tijdens de interviews. Doordat er goed doorgevraagd is bij een antwoord van een respondent, zijn sociaal wenselijke antwoorden zoveel mogelijk vermeden. Ook is er gebruik gemaakt van systematische analyses die nagelezen zijn door andere onderzoekers (studenten die ook bezig zijn met hun afstudeeropdracht). Volgens Verhoeven (2010) vergroot dit de validiteit van het onderzoek.

4.5.3 Bruikbaarheid

De bruikbaarheid van het onderzoek kan ervoor zorgen dat de organisatie de resultaten gebruikt om verbeteringen door te voeren. Het is belangrijk om de opdrachtgevers te betrekken bij het onderzoek, dat vergroot de bruikbaarheid (Verhoeven, 2010).

Er is nagegaan of dit onderzoeksrapport bruikbaar is. De opdrachtgever is nauw betrokken geweest bij het onderzoek en er is een uitgebreid advies gegeven aan de organisatie waardoor ze vervolgstappen kunnen ondernemen. Hieruit kan worden opgemaakt dat dit onderzoeksrapport bruikbaar is.

5. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten besproken. Er wordt benoemd hoe het huidige functiehuis eruitziet, wat de best practices zijn met betrekking tot wendbare functiehuisen en wat de ervaringen en verwachtingen zijn van het management van Alrijne Zorggroep. Vervolgens worden er meerdere scenario's beschreven die inzicht geven in de mogelijke inrichting van het functiehuis van Alrijne Zorggroep.

5.1 Het huidige functiehuis

In januari 2015 is Alrijne Zorggroep ontstaan uit een fusie. Eind 2014 is, met het oog op de fusie van januari 2015, de werkgroep harmonisatie functiehuis gestart. De werkgroep, onder leiding van een voorzitter, bestond uit vier leden. De werkgroep was verantwoordelijk voor de inventarisatie van de huidige functiehuisen en bracht de overeenkomsten en verschillen in kaart. Daarnaast was de werkgroep verantwoordelijk voor het kader waarin de transformatie plaatsvond en voor de procedures/formats die van toepassing zijn bij het tot stand komen van de nieuwe functiebeschrijvingen en functie indelingen. De werkgroep is in 2016 opgegaan in het wekelijkse fusieoverleg van HR-advies. Daarnaast is bij de integratie van het primaire proces gekozen voor het inrichten van een klankbordgroep bestaande uit twee RVE-managers (Resultaat Verantwoordelijke Eenheid manager) zorg en drie medewerkers vanuit HR-advies (Van der Zwan, 2014).

Op het moment van fusie waren er twee losstaande functiehuisen. Met de fusie ontstond er een noodzaak voor een nieuw en samenhangend functiehuis. Dit nieuwe functiehuis zal ontstaan door integratie en harmonisatie van de twee bestaande functiehuisen, daarbij wordt er zoveel mogelijk gebruik gemaakt van de bestaande generieke functiebeschrijvingen. Onder het functiehuis van Alrijne Zorggroep valt de inrichting van de functies, de waardering en beoordeling van functies via de systematiek van FWG Advies. Vanaf 1 januari 2015 worden er gefaseerd integraties doorgevoerd per organisatieonderdeel. Het samenvoegen van de functiehuisen vindt daarom ook stapsgewijs plaats. Om uiteindelijk tot één samenhangend functiehuis te komen stelt Alrijne Zorggroep een aantal randvoorwaarden aan het geharmoniseerde functiehuis:

- Het functiehuis heeft resultaatgerichte beschrijvingen;
- De functies worden zo algemeen mogelijk beschreven (generiek en abstract). Hierdoor blijft het functiehuis transparant, consistent en beheersbaar;
- De functies, functie-inhoud en waardering in het nieuwe functiehuis zijn uniform;
- Het functiehuis sluit aan bij de nieuwe werkwijzen van Alrijne Zorggroep;
- Het functiehuis heeft als richtlijn maximaal 250/300 functies;
- Door middel van het functiehuis ontstaat er een verbinding met andere HRM-instrumenten, zoals werving & selectie, personeelsplanning, ontwikkelgesprekken en jaargesprekken;
- Taken en verantwoordelijkheden die helderheid op de werkplek moeten verschaffen (werkinstructies/protocollen) worden niet aan de functiebeschrijving gekoppeld;
- Het functiehuis dient als basis projecten van het gehele ziekenhuis (Van der Zwan, 2015).

De cao stelt kwaliteitseisen aan functiebeschrijvingen en hanteert de systematiek van FWG Advies. Dit is het computerondersteunde functiewaarderingssysteem voor onder andere ziekenhuizen (Nederlandse Vereniging Ziekenhuizen, 2015). Door dezelfde kaders te hanteren wordt er een uniform functiehuis gecreëerd. De functiebeschrijving is een

formeel document en maakt onderdeel uit van de arbeidsovereenkomst. De functie zal eerst worden beschreven, gedefinieerd vanuit het perspectief van de werkgever. Daarna wordt deze functiebeschrijving gewogen volgens de systematiek van FWG Advies (Van der Zwan, 2015). Met deze systematiek worden functies ingedeeld aan de hand van negen gezichtspunten:

- | | |
|--|--|
| 1. Kennis; | 5. Uitdrukkingsvaardigheid; |
| 2. Zelfstandigheid; | 6. Bewegingsvaardigheid; |
| 3. Sociale vaardigheden; | 7. Oplettendheid; |
| 4. Risico's, verantwoordelijkheden en invloed; | 8. Overige functie-eisen; |
| | 9. Inconveniënten (FWG Advies, 2016b). |

De belangrijkste uitgangspunten voor de beschrijving en indeling met de systematiek van FWG Advies zijn dat het actueel moet zijn, herkenbaar, het moet gaan over een functie dat daadwerkelijk wordt uitgevoerd en er moet een beschrijving zijn per gezichtspunt zodat het niveau goed bepaald kan worden. De werkgever kan, binnen deze uitgangspunten en kwaliteitseisen, zelf besluiten welke manier van functiebeschrijving er gekozen wordt (Nederlandse Vereniging Ziekenhuizen, 2015).

Naar aanleiding van de fusie van januari 2015 zijn er verschillende mogelijkheden bij de totstandkoming van een functiebeschrijving/ indeling binnen Alrijne Zorggroep. Zodra de functies in essentie gelijk zijn, of vrijwel identiek bij de fuserende ziekenhuizen dan wordt de beschrijving geharmoniseerd en geïntegreerd. Bij een herschrijving van een functie, legt de werkgever de functiebeschrijving voor aan de medewerker, die vervolgens dertig dagen heeft om bezwaar in te dienen. Zodra de werkgever ervoor kiest om het bezwaar niet over te nemen, wordt er binnen veertien dagen advies gevraagd aan de interne bezwaren commissie (IBC). Binnen dertig dagen moet IBC advies uitbrengen. De werkgever heeft vervolgens maximaal dertig dagen de tijd om een beslissing te maken en deze schriftelijk vast te stellen. Zodra er een nieuwe functie is beschreven, kan de medewerker tot zes maanden een verzoek voor herschrijving indienen bij de werkgever (Nederlandse Vereniging Ziekenhuizen, 2015).

Het samenvoegen van de functiehuizen vindt zoals eerder aangegeven stapsgewijs plaats, afhankelijk van de integraties die per organisatiedeel worden doorgevoerd. Het proces ziet er in grote lijnen als volgt uit:

- Fase 1: Structuur/bouwen t.a.v. servicecentra;
- Fase 2: Aankleding/toepassing t.a.v. servicecentra;
- Fase 3. Structuur/bouwen/aankleding/toepassing t.a.v. beddenhuis;
- Fase 4. Structuur/bouwen/aankleding/toepassing t.a.v. poliklinieken en medisch ondersteuners;
- Fase 5. Overige eenheden;
- Fase 6. Open plekken verwerken. De puntjes op de i zetten;
- Fase 7. Organisatiebreed samenvoegen van gelijkwaardige functies tot meer generieke beschrijvingen (S. van der Zwan, persoonlijke communicatie, 6 maart 2017).

Momenteel zit Alrijne Zorggroep in fase vier van het proces. Ze zijn bezig om per organisatieonderdeel de functiehuizen te harmoniseren tot één samenhangend functiegebouw en zijn nu aangekomen bij de poliklinieken en medisch ondersteuners. De overige fases staan nog op de planning en worden ook stapsgewijs behandeld.

Op dit moment heeft Alrijne Zorggroep een functiehuis met 577 functies, de richtlijn aan het einde van het proces is dat er maximaal 250/300 functies zullen overblijven.

5.2 Best practices

In deze paragraaf worden verschillende best practices t.a.v. (wendbare) functiehuizen benoemd. Voor de beantwoording van deze deelvraag zijn er interviews afgenomen bij verschillende organisaties. De volledige uitwerking van deze interviews staat in bijlage C.

5.2.1 Functiefamilies

Binnen het ministerie van buitenlandse Zaken, Rijkswaterstaat en Stichting Anton Constandse wordt er gewerkt met functiefamilies. Hieronder volgt een verdere uitleg per organisatie.

Ministerie van buitenlandse Zaken en Rijkswaterstaat

Het ministerie van Buitenlandse Zaken en Rijkswaterstaat zijn overheidsinstanties en werken beide met het Functiegebouw Rijk. Het doel is gelijkheid van functies te krijgen in het hele rijk en mobiliteit en resultaatgericht sturen te bevorderen. Het Functiegebouw Rijk is onderverdeeld in functiegroepen en functiefamilies. Functies zijn generiek en resultaatgericht beschreven. Voorheen had de rijkdienst een functiehuis met 30.000 functiebeschrijvingen. Dit is vereenvoudigd naar 55 kernprofielen en 8 functiefamilies. De functiebeschrijvingen bevatten resultaten, gedragsindicatoren, competenties, kwaliteiten en functietypering. De te behalen resultaten zijn onderverdeeld in gebied, omgeving, bedrijfsvoering, vernieuwen en verbeteren (bijlage C, tabel 1). Het ministerie van Binnenlandse Zaken heeft het Functiegebouw Rijk ingericht. Naast het Functiegebouw Rijk moeten het ministerie van Buitenlandse Zaken en Rijkswaterstaat zich ook houden aan Fuwasys. Dit is een functiewaarderingssysteem waar overheidsinstanties gebruik van maken. Dit systeem werkt met een puntensysteem om de waardering van de functie te bepalen (bijlage C, tabel 1).

Door de verandering naar het nieuwe functiegebouw kunnen Rijkswaterstaat en het ministerie van Buitenlandse Zaken inspelen op externe en interne ontwikkelingen zoals veranderingen in de politiek en de samenleving. Daarnaast zorgt het Functiegebouw Rijk ervoor dat de gehele rijkdienst werkt op dezelfde manier en dat er gelijkheid van functies is gecreëerd. Het is eenvoudiger en er zijn meer bewegingsmogelijkheden tussen de ministeries (bijlage C, tabel 1). Een nadeel van het Functiegebouw Rijk is dat er interpretatieverschillen kunnen ontstaan doordat de beschrijvingen heel generiek zijn. Ook kan er de behoefte zijn om functies opnieuw te beschrijven en waarderen (bijlage C, tabel 1).

Stichting Anton Constandse

Stichting Anton Constandse is een organisatie binnen de geestelijke gezondheidszorg en werkt met zelforganiserende teams, zonder hiërarchische managers. Het bestuur stuurt de organisatie en de teams zijn zelf organiserend. Momenteel zijn er vijf ambulante teams. Stichting Anton Constandse heeft 30/40 functies gekaderd in functiefamilies. De functies zijn generiek en resultaatgericht beschreven. Hierdoor is er minder onderhoud nodig, ontstaat er harmonisatie van het functiehuis en kan er een koppeling gemaakt worden met het loongebouw. Medewerkers hebben een doopnaam en een roepnaam voor de functie die ze uitvoeren. De doopnaam staat gelijk aan de functiefamilie, bijvoorbeeld strategisch adviseur. De roepnaam geeft aan op welke afdeling de medewerker de functie uitvoert, bijvoorbeeld strategisch adviseur HRM. Om hun functiehuis aan te passen, heeft Stichting Anton Constandse de organisatie FWG Advies ingehuurd. Dit is een onafhankelijk adviesbureau. FWG Advies heeft medewerkers geïnterviewd over hun werkzaamheden en aan de hand daarvan hebben ze de functiefamilies en functie indeling bepaald. Er is gekozen voor deze inrichting omdat Stichting Anton Constandse ervan

overtuigd is dat professionals beter in staat zijn om beslissingen te nemen in plaats van een manager op afstand. Er wordt steeds meer zelfstandigheid van de bewoners gevraagd en dat vraagt Stichting Anton Constandse ook van de medewerkers. Hierdoor worden medewerkers zelfstandiger, nemen ze meer initiatief en zijn ze creatiever (bijlage C, tabel 1).

5.2.2 Holacratie

Springest en Voys werken ieder op hun eigen manier met holacratie. Hieronder volgt een verdere uitleg per organisatie.

Springest

Springest is een organisatie die mensen verbindt met opleidingsmogelijkheden om te ontwikkelen op professioneel en persoonlijk vlak. Door de snelle groei van Springest kwam er vraag naar een andere structuur van de organisatie. Springest heeft vervolgens de grondwet van holacratie getekend en werkt momenteel met rollen en cirkels. Er zijn geen directeuren of managers en medewerkers kunnen meerdere rollen vervullen. Deze rollen zijn specifiek en resultaatgericht beschreven. Het doel van rol moet duidelijk zijn, de verantwoordelijken moeten beschreven staan en het domein moet helder zijn. De medewerkers hebben veel zelfstandigheid, ze bepalen zelf hoe ze de rol uitvoeren. Daarnaast kunnen medewerkers zich inschrijven voor rollen of als ze een rol missen, kunnen ze deze aanmaken. Iedereen kan input geven voor een rol. Echter, er kan alleen een voorstel voor aanpassing gedaan worden op de rol die je zelf vervuld. Zodra er een knelpunt (spanning) is met een andere rol, wordt deze besproken in het roloverleg. Hierdoor staat Springest continu in beweging. De spanningen worden snel besproken waardoor beleid en rollen snel kunnen worden gecreëerd of gewijzigd. Hierdoor is Springest wendbaar en kan er goed worden ingespeeld op interne en externe ontwikkelingen (bijlage C, tabel 2).

Voys

Voys is een telecombedrijf en werkt zonder management en zonder functies. Er wordt gewerkt met rollen en cirkels. De reden hiervoor is dat Voys functiebeschrijvingen beperkt vindt. Momenteel zijn er 4 cirkels en 67 rollen. Voys heeft een eigen model ontworpen, het Voys model. In 2015 hebben ze de regels van holacratie hieraan toegevoegd. De taken zijn onderverdeeld in rollen. Dit kunnen kleine taken zijn zoals het zorgen dat de planten water krijgen, tot de grote verantwoordelijkheden. De rollen zijn specifiek beschreven en resultaatgericht. Het doel van de rol is vastgesteld, maar de medewerker mag zelf bepalen hoe de rol uitgevoerd wordt. Een medewerker kan verschillende rollen hebben en iedere medewerker kan een rol opstellen. De enige voorwaarde is dan dat de rol niet schadelijk is voor de organisatie. Er zijn ook teams binnen Voys zoals klantgeluk. Klantgeluk is te vergelijken met een klantenservice. Daarnaast kost het Voys meer tijd om de juiste mensen te vinden, er wordt namelijk veel zelfstandigheid gevraagd en medewerkers kunnen zich niet achter iemand verschuilen (bijlage C, tabel 2).

Tevens zit Voys midden in de implementatie van een nieuw beloningssysteem, het Baarda-model. Dit model is een hiërarchisch beloningssysteem waarin leidinggevend bepalen binnen welk profiel een medewerker wordt ingedeeld. Bij Voys hebben ze dit aangepast en wordt de beloning door het team gedaan. Hierbij wordt er gekeken naar het probleemoplossend vermogen van de collega en niet naar de uitvoering van het werk zelf aangezien de ene rol binnen Voys niet beter of slechter is dan een andere rol. De focus ligt bij hoe een persoon de rol uitvoert (bijlage C, tabel 2).

5.2.3 Rollen bij zelfsturende teams

Buurtzorg en Finext werken met zelfsturende teams in combinatie met rollen. Hieronder volgt een verdere uitleg per organisatie.

Buurtzorg

Buurtzorg is een thuiszorgorganisatie en werkt met kleinschalige zelfsturende teams waarbij onderling verschillende rollen zijn verdeeld. Buurtzorg heeft geen functiehuis. In heel Nederland zijn er ongeveer 900 kleinschalige teams. Elk team heeft maximaal acht tot tien medewerkers. De kleinschaligheid van een team, vraagt bij aanbod van cliënten om groei en uitbreiding van teams. De teams regelen alles zelf, van het aannemen van personeel tot het maken van roosters. Wel zijn er eisen vastgesteld. De medewerkers moeten de juiste opleiding en ervaring hebben en verpleegkundigen moeten BIG geregistreerd zijn. De omschrijving van de rollen zijn opgesteld door de medewerkers van het hoofdkantoor, de rollen worden vervolgens binnen het team onderling verdeeld. Deze rollen zijn generiek en taakgericht beschreven. Er is een regiocoach aangesteld die de teams coacht. De teams kunnen bij de regiocoach terecht voor vragen waar ze zelf niet uitkomen, vaak op organisatorisch gebied. Er is voor deze inrichting gekozen, omdat de professionals met hun expertise zelf kunnen bepalen wat het beste is voor de patiënt. Door de inrichting met zelfsturende teams kan er beter worden ingespeeld op ontwikkelingen waardoor de organisatie meer wendbaar is. Medewerkers op het hoofdkantoor houden zich bijvoorbeeld bezig met onderhandelingen met zorgverzekeraars. Een nadeel van een kleinschalig zelfsturend team is de kwetsbaarheid van het team bij ziekte of vakantie (bijlage C, tabel 1).

Finext

Finext is een consultancy bedrijf en heeft de organisatie ingedeeld zonder managers en functieprofielen. Finext werkt met zelfsturende teams en verschillende rollen binnen deze teams. Deze teams kunnen eigen niches vormen met een bepaalde focus. Hierdoor hebben de medewerkers veel vrijheid en veel verantwoordelijkheid. Onderling wordt er bepaald wie een bepaalde taak binnen het team zal uitvoeren. Momenteel zijn er 139 medewerkers verdeeld over 20 zelfsturende teams. Daarnaast zijn er bij Finext geen stafafdelingen zoals HR, financiën of marketing, de taken van deze afdelingen zijn onderverdeeld in rollen binnen de zelfsturende teams. Medewerkers van Finext zijn ondernemend en continu bezig met wat het beste is voor de organisatie. Overbodige procedures zijn afgeschaft. Hierdoor kan Finext zich snel aanpassen en is de organisatie wendbaar. Tot slot plannen medewerkers zelf hun beoordeling in en wordt het salaris samen met het team bepaald (bijlage C, tabel 2).

De interviews bij andere organisaties laten zien hoe de inrichting van een functiehuis eruit kan zien. Dit kan Alrijne Zorggroep als input gebruiken voor de (her)inrichting van het toekomstbestendige functiehuis.

5.3 Scenario's

In dit hoofdstuk worden drie mogelijke (globale) scenario's toegelicht over hoe het functiehuis van Alrijne Zorggroep (op een andere manier) vormgegeven kan worden. Deze drie scenario's zijn tot stand gekomen door middel van literatuur uit het theoretisch kader en alle externe interviews (bijlage C). De literatuur over functiefamilies, rollen en holacratie is aangehaald. Een schematisch overzicht van deze scenario's staat in bijlage D.

5.3.1 Scenario 1: functiefamilies en functiegroepen

Het eerste scenario is een inrichting van het functiehuis door middel van functiefamilies. Dit is een kleine verandering ten opzichte van het huidige functiehuis. De vergelijkbare functies met vrijwel dezelfde doelstellingen worden onderverdeeld in functiefamilies en functiegroepen (Van Oostveen et al., 2008). Een voorbeeld van een functiefamilie is zorg, de functiegroep die daarbij hoort is verpleegkundige. Een ander voorbeeld is de functiefamilie management met de functiegroep teamleiders. Vervolgens zijn de functiebeschrijvingen, net zoals in de huidige situatie, generiek en resultaatgericht beschreven. Tot slot is er in de huidige situatie geen beleid opgesteld voor het gebruik van competenties binnen Alrijne Zorggroep. In dit scenario worden er competenties organisatiebreed ingezet. Er is dan voor de gehele organisatie duidelijk wat een competentie inhoudt en wanneer je hieraan voldoet of niet. Er zullen competenties ingezet worden voor de gehele organisatie en competenties per functiefamilie.

Met het gebruik van dit scenario wordt het inzichtelijk welke functies er allemaal zijn in de organisatie en welke eisen gesteld worden aan deze functies. Hierdoor kunnen medewerkers zien wat er nodig is om zich te ontwikkelen. Het scenario geeft inzicht en duidelijkheid en kan geplaatst worden op het intranet van Alrijne Zorggroep. Tot slot is het functiehuis in dit scenario minder arbeidsintensief voor de afdeling HRM en is er een betere koppeling met andere HR-instrumenten. Het is minder arbeidsintensief omdat de functies zo generiek beschreven zijn. Hierdoor hoeven functiebeschrijvingen nauwelijks aangepast te worden.

Hoewel het huidige functiehuis ook gebruik maakt van generieke functiebeschrijvingen, zorgt dit scenario ervoor dat er goed onderscheid wordt gemaakt tussen functiefamilies en functiegroepen. Dit zorgt voor overzicht waardoor de basis van het functiehuis op orde is.

Voordelen en risico's

Het voordeel van dit scenario is dat de functiebeschrijvingen in het functiehuis door het gebruik van de generieke beschrijvingen (bijna) niet herijkt hoeven te worden. De generieke functies zijn namelijk duidelijk genoeg en hoeven nauwelijks aangepast te worden. Stichting Anton Constandse geeft dit in de externe interviews ook aan (bijlage C, tabel 1). Dit houdt in dat de functiebeschrijvingen ondergebracht worden in de functiefamilies en functiegroepen en dat het hierdoor niet nodig is om de beschrijvingen elk jaar opnieuw te bekijken. Daarnaast geeft dit scenario meer inzicht in de loopbaanmogelijkheden voor medewerkers. De medewerkers kunnen zelf de regie nemen over hun loopbaanontwikkeling. Omdat dit scenario duidelijk en inzichtelijk is, weten de medewerkers wat er benodigd is voor een functie en waar ze zich op kunnen ontwikkelen. Vervolgens kunnen ze dan in gesprek gaan met hun leidinggevende. In dit scenario wordt er gebruik gemaakt van competenties. Dit kunnen de leidinggevenden als leidraad gebruiken in de resultaat & ontwikkelgesprekken. Tot slot is dit scenario passend binnen de kaders uit de cao.

Een risico bij dit scenario kan zijn dat de functies zo generiek zijn beschreven, dat de medewerkers zich misschien niet herkennen in de functie. Ook kan het voorkomen dat medewerkers bepaalde taken en verantwoordelijkheden terug willen zien in de generieke functiebeschrijving. Daarnaast kan het voorkomen dat er bij de afdeling HRM nog de behoefte is om de functies te blijven herijken, terwijl dit eigenlijk niet nodig is. Zodra de generieke functiebeschrijvingen zijn opgesteld is het de bedoeling om het niet meer aan te passen. Het ministerie van Buitenlandse Zaken (bijlage C, tabel 1) merkt dat deze behoefte er soms nog is binnen de organisatie.

Verandering ten opzichte van de huidige situatie

De verandering ten opzichte van de huidige situatie is dat het functiehuis aan de hand van functiefamilies en functiegroepen overzichtelijk vormgegeven kan worden. Er is in de huidige situatie nog geen beleid rondom competenties. In dit scenario worden de competenties ingezet. De competenties kunnen de leidinggevendenden als leidraad gebruiken in de resultaat & ontwikkelgesprekken. Hierdoor ontstaan een goede koppeling met andere HR-instrumenten. In de huidige situatie is deze koppeling er nauwelijks. Dit scenario is een kleine verandering, maar erg waardevol om de basis op orde te krijgen.

5.3.2 Scenario 2: generieke posities en rollen

Het tweede scenario is een inrichting van het functiehuis door middel van generieke posities en rollen. Dit scenario gaat een stap verder dan het eerste scenario. Organisaties maken steeds vaker de overstap naar rollen (Baroncini, 2016). De verandering bij dit scenario is redelijk groot ten opzichte van de huidige situatie. Er worden enkele generieke posities opgesteld voor Alrijne Zorggroep. Bij generieke functiebeschrijvingen wordt er gekeken naar medewerkers die grotendeels hetzelfde werk doen, maar op een andere afdeling (Baroncini, 2016). In dit scenario kunnen er bijvoorbeeld generieke posities zijn als uitvoerder of als adviseur. Het maakt dan niet uit op welke afdeling je adviseur bent, de functiebeschrijving is hetzelfde. Deze functiebeschrijvingen zijn, net zoals in de huidige situatie, generiek en resultaatgericht beschreven. Eventueel kunnen de beschrijvingen aangevuld worden met specifieke functie-eisen. Het is duidelijk wat je bij een functie moet kunnen en waar de ontwikkelmogelijkheden liggen. Vervolgens zijn er aan de generieke posities rollen gekoppeld. Er kan onderscheid gemaakt worden in de rollen van ondersteunende posities en specialistische posities. Deze rollen geven een goed beeld van de taken die een medewerker in een bepaalde positie uitvoert. Een medewerker moet alle rollen kunnen uitvoeren, hierdoor kan de organisatie goed inspelen op veranderingen en gaat de wendbaarheid omhoog. Tot slot worden er in dit scenario competenties aan de posities of rollen gekoppeld. Hier is in de huidige situatie nog geen beleid voor.

Door dit scenario wordt het inzichtelijk welke rollen er bij een functie horen en heeft de organisatie een grotere wendbaarheid. Daarnaast is het functiehuis in dit scenario nauwelijks arbeidsintensief voor de afdeling HRM en het management. Dit komt voornamelijk doordat de posities zo generiek zijn opgesteld.

Voordelen en risico's

Het voordeel van dit scenario is dat de posities zo generiek zijn beschreven, dat de functiebeschrijvingen in het functiehuis (bijna) niet herijkt hoeven te worden. De generieke posities zijn namelijk duidelijk en hoeven nauwelijks aangepast te worden. Daarnaast kan de inzet van competenties ook in dit scenario gebruikt worden als leidraad in de ontwikkelgesprekken en kunnen de medewerkers de regie nemen over hun eigen loopbaanontwikkeling. Ook zorgen de rollen ervoor dat de organisatie een grotere wendbaarheid heeft. Bij een verandering of bij de vraag naar een andere rol kan er snel ingespeeld worden. Tot slot is dit scenario passend binnen de kaders uit de cao.

Een risico bij dit scenario zijn de generieke beschrijvingen. Het kan voorkomen dat medewerkers zich niet herkennen in de positie. Daarnaast kan de behoefte om toch de posities te blijven herijken en eventuele onduidelijkheid over de rollen een risico zijn. Het is daarom van belang dat de posities en rollen duidelijk zijn beschreven. Rijkswaterstaat geeft in de externe interviews aan dat dit een risico is (bijlage C, tabel 1).

Verandering ten opzichte van de huidige situatie

In het huidige functiehuis zijn de functies al generiek beschreven, maar in dit scenario zijn de posities heel generiek beschreven. Het gaat nog een stap verder. Aan het einde van de samenvoeging van de twee functiehuizen is de richtlijn dat er 250/300 functies zullen overblijven. Met dit scenario is de verwachting dat deze richtlijn gehalveerd wordt. Net zoals bij scenario 2 kan er in dit scenario competenties worden ingezet. Hierdoor ontstaan een goede koppeling met andere HR-instrumenten. In de huidige situatie is deze koppeling er nauwelijks.

5.3.3 Scenario 3: rollen + cirkels

Het derde scenario staat het verst af van de huidige situatie bij Alrijne Zorggroep. Het is een inrichting van het functiehuis waarbij er geen functies meer zijn, er zijn alleen nog maar rollen in de gehele organisatie. Deze rollen zijn resultaatgericht en specifiek beschreven. Het maakt niet uit hoe de rol wordt uitgevoerd, als het maar gebeurt en niet schadelijk is voor de organisatie. Rollen kunnen verschillen van grootte, er zijn rollen met grote taken maar ook rollen met kleinere taken (Robertson, 2017). Er is bijvoorbeeld een rol die ervoor zorgt dat alle benodigde rollen in de organisatie in kaart worden gebracht en een rol die ervoor zorgt dat de rollen vervuld worden. Hierdoor kan er snel ingespeeld worden op veranderingen, want er kan snel een rol aangemaakt worden. Daarnaast kunnen medewerkers meerdere rollen vervullen en omdat de organisatie is opgedeeld in rollen, zullen er geen directeuren of leidinggevenden meer zijn. De taken van deze oude functies zijn namelijk onderverdeeld in de rollen. Zodra een aantal rollen hetzelfde doel vertegenwoordigen, ontstaat er een cirkel (Robertson, 2017). Dit is te vergelijken met een afdeling in de huidige situatie bij Alrijne Zorggroep. Omdat er geen directeuren en leidinggevenden meer zijn in dit scenario, kan er gekozen worden om een cirkel te maken met de raad van bestuur.

Met dit scenario vergroot je de wendbaarheid, er kan sneller worden ingespeeld op veranderingen (Robertson, 2017). Daarnaast is het minder arbeidsintensief voor de afdeling HRM omdat de taken met betrekking tot het functiehuis onderverdeeld zijn in meerdere (kleine) rollen.

Voordelen en risico's

Het voordeel van dit scenario is dat het de wendbaarheid van de organisatie aanzienlijk wordt vergroot. Er is iemand die in de gaten houdt welke rollen benodigd zijn in de organisatie en hierdoor kan er snel worden ingespeeld op veranderingen. Springest bevestigt dit in de externe interviews. Door de rollen is de organisatie continu in beweging en kunnen ze zich snel aanpassen bij ontwikkelingen (bijlage C, tabel 2). Ook zorgen de rollen ervoor dat het voor de afdeling HRM minder arbeidsintensief is, de taken met betrekking tot het functiehuis zijn verspreid over meerdere rollen.

Een risico bij dit scenario is dat deze vorm onrust kan veroorzaken. Het staat namelijk ver af van het huidige functiehuis. Daarnaast moeten de medewerkers ook wennen aan het feit dat er geen leidinggevenden meer zijn, ze zullen meer verantwoordelijkheid krijgen maar wellicht kan of wil niet iedereen dit. Voys geeft in de externe interviews aan dat het hierdoor ook lastiger wordt om de juiste mensen te werven (bijlage C, tabel 2). Tot slot moeten er duidelijke regels en procedures zijn, anders kan er onduidelijkheid ontstaan over de rollen.

Verandering ten opzichte van de huidige situatie

De verandering van dit scenario ten opzichte van de huidige situatie is erg groot. Er bestaan geen functies meer maar rollen. In de gehele organisatie moeten rollen worden

opgesteld. Het inzetten van rollen zorgt ervoor dat de wendbaarheid van het functiehuis aanzienlijk toeneemt. Met de rollen kun je namelijk sneller inspelen op veranderingen. Daarnaast zijn de functiebeschrijvingen in de huidige situatie generiek beschreven, in dit scenario worden de rollen specifiek beschreven. Tot slot zijn er geen directeuren of leidinggevendenden in dit scenario. De taken van deze oude functies zijn onderverdeeld in de rollen. Het werken met cirkels en rollen vereist een hele andere manier van werken voor de medewerkers dan dat ze gewend zijn.

5.4 Ervaringen en verwachtingen management

In dit hoofdstuk worden de ervaringen en verwachtingen van de managers en teamleiders met betrekking tot het functiehuis van Alrijne Zorggroep besproken. De uitwerking van de interviews staat weergegeven in een analyseschema. Het analyseschema van de managers staat in bijlage F, het analyseschema van de teamleiders in bijlage G.

5.4.1 Ervaringen en verwachtingen managers

Er zijn zes managers gesproken over het functiehuis van Alrijne Zorggroep. Drie van de zes managers geven aan dat ze momenteel merken dat het functiehuis niet optimaal kan meebewegen bij veranderingen. Functiebeschrijvingen zouden regelmatig aangepast moeten worden naar aanleiding van een ontwikkeling. Respondent 1 (bijlage F) geeft aan dat wenselijk zou zijn als je als organisatie niet bij de minst gerichte verandering de functiebeschrijvingen aan hoeft te passen. Daarnaast geven vier medewerkers aan tegen de strakke waardering van FWG Advies te lopen. Respondent 2 (bijlage F) geeft aan dat de waardering op een gegeven moment stopt. Er zijn momenteel geen andere mogelijkheden om de medewerkers te belonen voor hun inzet en dat kan medewerkers demotiveren. Ook geven twee medewerkers aan dat het huidige functiehuis flexibiliteit mist omdat de regels en procedures erg strak zijn. Respondent 4 (bijlage F) noemt het functiehuis een strak stramien. De functiebeschrijvingen en waardering moeten volgens de gegeven kaders, er is geen flexibiliteit om buiten de kaders te gaan.

Vervolgens is er gevraagd wat de verwachtingen met betrekking tot het functiehuis zijn. Vier medewerkers geven aan dat ze het functiehuis in de toekomst graag zien meebewegen met ontwikkelingen zodat het zich snel kan aanpassen. Hiermee wordt bedoeld dat wanneer er bijvoorbeeld een ontwikkeling is in de omgeving, dit intern snel doorgevoerd kan worden. Twee medewerkers geven aan dat het functiehuis duidelijkheid moet bieden. Respondent 5 (bijlage F) geeft aan dat de functies en functiebeschrijvingen duidelijk beschreven moeten zijn. De huidige functiebeschrijvingen zijn nog te lang. Daarnaast geven vier medewerkers aan dat ze graag zien dat het functiehuis flexibel wordt met de regels en procedures. Respondenten 3 en 4 (bijlage F) geven aan deze flexibiliteit graag in de waardering terug te zien, terwijl respondent 5 (bijlage F) dit liever terugziet in de functie-eisen. Momenteel kan er namelijk (bijna) niet worden afgeweken van de regels en procedures en de respondenten zien dat als een belemmering. Tot slot zien drie respondenten graag terug dat het functiehuis de ontwikkelmogelijkheden van medewerkers ondersteunt. Hierdoor kunnen de medewerkers regie nemen over hun eigen loopbaanontwikkeling.

5.4.2 Ervaringen en verwachtingen teamleiders

Er zijn zestien teamleiders gesproken over het functiehuis van Alrijne Zorggroep. Zeven van de zestien medewerkers geven aan dat het huidige functiehuis niet optimaal kan meebewegen bij veranderingen. Hierdoor kunnen veranderingen niet snel genoeg worden doorgevoerd. Respondent 20 (bijlage G, tabel 3) geeft aan dat veranderingen in het

functiehuis n.a.v. ontwikkelingen traag worden doorgevoerd. Vijf medewerkers geven aan dat het functiehuis momenteel onduidelijk is en verwarring kan opleveren over regels of functiebeschrijvingen. Respondent 15 (bijlage G, tabel 2) geeft aan dat het huidige functiehuis niet overzichtelijk is, het is lastig om de juiste functiebeschrijving te vinden. Daarnaast geven vier medewerkers aan dat de waardering de organisatie belemmert. Respondent 18 (bijlage G, tabel 3) geeft aan dat er geen onderscheid in ervaring wordt gemaakt bij de waardering. Een medewerker met tien jaar ervaring wordt op dezelfde manier beoordeeld en beloond dan iemand die nog geen jaar in dienst is.

Vervolgens is er gevraagd wat de verwachtingen met betrekking tot het functiehuis zijn. Elf van de zestien medewerkers ziet in de toekomst graag dat het functiehuis overzichtelijker en duidelijker wordt zodat er geen discussie over regels, procedures of functiebeschrijvingen mogelijk is. Respondent 9 (bijlage G, tabel 1) geeft aan dat het fijn zou zijn als het functiehuis duidelijker wordt. Dit zal dan voor meer helderheid zorgen binnen Alrijne Zorggroep. Vier medewerkers vinden dat het functiehuis meer moet kunnen aanpassen bij ontwikkelingen en drie medewerkers zien graag dat het functiehuis flexibeler wordt. Respondent 12 (bijlage G, tabel 1) geeft aan het belangrijk te vinden dat het functiehuis niet in beton gegoten is. Het moet juist wendbaar en flexibel zijn. Gelijkheid in de functiebeschrijvingen en waardering vinden de teamleiders ook erg belangrijk. Zes van de zestien teamleiders geven aan dit graag terug te zien in de toekomst. Drie teamleiders willen competenties koppelen aan de functies en het functiehuis. Respondent 14 (bijlage G, tabel 1) geeft aan dat het invoeren van competenties een toegevoegde waarde is voor het functiehuis omdat het nu nauwelijks wordt gebruikt en er geen richtlijnen voor zijn. Hierdoor is het lastig om een koppeling te maken tussen competenties en de ontwikkelgesprekken binnen Alrijne Zorggroep. Tot slot vinden vier medewerkers dat er een betere koppeling moet komen met de ontwikkelmogelijkheden voor medewerkers. Respondent 13 (bijlage G, tabel 2) geeft aan de wens is dat medewerkers inzicht hebben in hun looppaden en dat ze zelf hun loopbaan zouden kunnen uitstippelen.

5.4.3 Voorkeur scenario

Aan het eind van de interviews is er aan de managers en teamleiders gevraagd welk scenario de voorkeur zou hebben voor Alrijne Zorggroep. In tabel 2 staat dit overzichtelijk weergegeven. Opvallend is dat veel managers en teamleiders voor het eerste scenario hebben gekozen, omdat dit scenario het dichtst bij de huidige situatie ligt. Ze kiezen liever voor het scenario met de minste verandering omdat er momenteel al veel veranderingen plaatsvinden binnen de organisatie. Er hebben vier managers en elf teamleiders voor dit scenario gekozen. Voor scenario 2 hebben twee managers en vijf teamleiders gekozen. Geen enkele manager of teamleider heeft voor het derde scenario gekozen. Een veelgehoord argument hiervoor is dat scenario 3 nog een stap te ver is voor Alrijne Zorggroep (bijlage F en bijlage G).

Tabel 2. Overzicht keuzes scenario's managers en teamleiders

	Managers	Teamleiders	Totaal per scenario
Scenario 1	4	11	15
Scenario 2	2	5	7
Scenario 3	0	0	0
Totaal respondenten	6	16	22

6. Conclusie

In dit hoofdstuk wordt er antwoord gegeven op de centrale vraag van dit onderzoeksrapport. Om tot de beantwoording van de centrale vraag te komen, wordt er eerst een korte conclusie per deelvraag getoond.

6.1 Conclusie deelvragen

In deze paragraaf wordt er per deelvraag een conclusie gegeven.

6.1.1 Relevante begrippen

Er zijn meerdere relevante begrippen in dit onderzoeksrapport benoemd. De taken, werkzaamheden en verantwoordelijkheden van een medewerker vormen een functie. Een functie heeft een functiebeschrijving. Dit is een formeel document waarin de verantwoordelijkheden en bevoegdheden beschreven staan (FWG Advies, 2012).

Vervolgens geeft het functiehuis weer hoe de organisatiestructuur eruitziet en hoe functies zijn geordend naar salarisschaal (I. Dijkstra, persoonlijke communicatie, 20 maart 2017). Functies kunnen ingedeeld zijn aan de hand van bijvoorbeeld een functiereeks of een functiefamilie. Bij een functiereeks worden de functies geclusterd tot één functietype. Een functiefamilie is een verdere uitwerking van een functiereeks waarbij de functietypen zijn vervangen door processen of disciplines (Van Oostveen et al., 2008). Daarnaast kan de organisatie ook worden ingericht met rollen. Functies zijn vast en rollen tijdelijk. Bij veranderingen kan er gekeken worden wie welke rol op zich neemt. Het werken met rollen vereist echter wel een andere instelling van medewerkers, ze moeten meer initiatief tonen en vaker de regie nemen (Baroncini, 2016).

6.1.2 Organisatietheorieën m.b.t. inrichting en wendbaarheid van de organisatiestructuur

Er zijn enkele organisatietheorieën benoemd met betrekking tot de inrichting en wendbaarheid van de organisatiestructuur. Volgens Laloux (2016) kunnen organisaties ontstaan in een bepaald paradigma of bepaalde kenmerken hiervan hebben. Momenteel heeft Alrijne Zorggroep de meeste kenmerken van het conformistisch-amberkleurig paradigma. Amberkleurige organisaties hebben formele rollen en processen, heldere regels, strikte hiërarchieën en organogrammen (Laloux, 2016).

Vervolgens is er gekeken naar een theorie over de wendbaarheid in organisaties. Strategische wendbaarheid bestaat uit behendigheid en lenigheid (agility) en veerkracht en robuustheid (resiliency) van de organisatie (Van Leeuwen, 2016). Snelheid van veranderen speelt een belangrijke rol. Er zijn organisaties die pas over gaan tot actie als er daadwerkelijk ontwikkelingen zijn binnen hun sector. Dit is momenteel het geval bij Alrijne Zorggroep. Ook zijn er organisaties die continu bezig zijn om kansen te benutten en strategieën te creëren (Van Leeuwen, 2016). Dat is een manier die voor Alrijne Zorggroep erg waardevol kan zijn. Volgens Robertson (2017) is holacratie een manier om als organisatie te opereren in een veranderende omgeving. De organisaties die holacratie inzetten, zijn constant in beweging. Ze werken met rollen en cirkels waardoor ze snel kunnen inspelen op veranderingen (Robertson, 2017). Tot slot is de theorie van Ricardo Semler besproken. Volgens Runhaar (2017) staat Semler bekend om zijn aanpak van zelfsturing. Semler werkt met ronde piramides en zelfsturende cellen. Hierdoor zijn er minder niveaus en is de organisatie flexibeler (Runhaar, 2017).

6.1.3 Het huidige functiehuis

In januari 2015 is Alrijne Zorggroep ontstaan uit een fusie. Op het moment van fusie waren er twee losstaande functiehuizen. Met de fusie ontstond er een noodzaak voor een nieuw en samenhangend functiehuis. Het nieuwe functiehuis zal ontstaan door integratie

en harmonisatie van de twee bestaande functiehuisen, dit vindt stapsgewijs plaats. Op dit moment zit Alrijne Zorggroep in fase vier van het proces (Van der Zwan, 2015). Alrijne Zorggroep heeft momenteel een functiehuis met 577 functies, de richtlijn aan het einde van het proces is dat er maximaal 250/300 functies zullen overblijven.

6.1.4 Best practices

Er zijn zeven organisaties gesproken voor de externe oriëntatie. Het ministerie van Buitenlandse Zaken, Rijkswaterstaat en Stichting Anton Constandse werken met functiefamilies (bijlage B, tabel 1). Door het inzetten van functiefamilies kan er worden ingespeeld op externe en interne ontwikkelingen zoals veranderingen in de politiek en de samenleving. Stichting Anton Constandse merkt dat er minder onderhoud nodig is aan het functiehuis na de implementatie van functiefamilies (bijlage C, tabel 1). Springest en Voys werken met holacratie (bijlage C, tabel 2). Ze werken beide met rollen en cirkels en hebben geen directeuren of managers. Springest en Voys hebben alle vrijheid en staan continu in beweging. Hierdoor zijn ze erg wendbaar en kan er snel worden ingespeeld op interne en externe ontwikkelingen (bijlage C, tabel 2). Buurtzorg en Finext werken met rollen bij zelfsturende teams (bijlage C, tabel 1 en tabel 2). Bij Buurtzorg regelen de teams alles zelf en hierdoor kunnen ze bepalen wat het beste is voor de patiënt en kunnen ze inspelen op ontwikkelingen (bijlage C, tabel 1). Finext heeft 20 zelfsturende teams (bijlage C, tabel 2).

Bij de best practices is te zien dat door de andere inrichting ze beter kunnen inspelen op veranderingen en hierdoor meer wendbaar en flexibel zijn.

6.1.5 Scenario's

Er zijn drie scenario's beschreven over hoe het functiehuis van Alrijne Zorggroep (op een andere manier) vormgegeven kan worden. Als eerst is een scenario benoemd met functiefamilies. Hierbij zijn vergelijkbare functies onderverdeeld in functiefamilies en functiegroepen. Dit zorgt voor overzicht en duidelijkheid. Daarnaast wordt er gebruik gemaakt van competenties in dit scenario. Het tweede scenario is een inrichting met generieke posities en rollen. Doordat de functies generiek zijn beschreven hoeven ze (bijna) niet herijkt te worden. Aan de generieke functies zijn rollen gekoppeld. De rollen geven een goed beeld van de taken die een medewerker in een bepaalde positie uitvoert. Een medewerker moet alle rollen kunnen uitvoeren, hierdoor kan de organisatie goed inspelen op veranderingen en gaat de wendbaarheid omhoog. Bij het derde scenario is er gekozen voor rollen en cirkels. Er zijn geen functies meer in de organisatie, alleen nog maar rollen. Ook zijn er geen directeuren of managers. De rollen zijn resultaatgericht en specifiek beschreven. Als rollen hetzelfde doel vertegenwoordigen, vormen ze een cirkel (Robertson, 2017). Doordat er inzicht is in de rollen, kan er snel worden ingespeeld op veranderingen en is het minder arbeidsintensief voor de afdeling HRM en het management.

6.1.6 Ervaringen en verwachtingen management

Om achter de ervaringen en verwachtingen van het management te komen zijn er zes managers en zestien teamleiders geïnterviewd. De managers lopen momenteel tegen een aantal dingen aan bij het huidige functiehuis. Alrijne Zorggroep kan zich niet goed aanpassen aan veranderingen, de waardering is niet optimaal en het functiehuis mist flexibiliteit in de regels, procedures en functiebeschrijvingen. De managers verwachten dat het toekomstige functiehuis duidelijkheid creëert en kan meebewegen met ontwikkelingen. Daarnaast moet het flexibel zijn. Ook zien ze graag terug dat het functiehuis ontwikkelmogelijkheden van medewerkers ondersteunt. De teamleiders geven, net zoals de managers, aan dat het huidige functiehuis niet kan inspelen op

veranderingen. Ook geven ze aan dat het functiehuis soms onduidelijk is m.b.t. de regels en procedures en dat de waardering de organisatie belemmert. De teamleiders verwachten dat het toekomstige functiehuis duidelijker en overzichtelijker wordt zodat er geen discussies kunnen ontstaan. Daarnaast moet het ook kunnen meebewegen met ontwikkelingen en moet het wendbaar en flexibel zijn. De teamleiders zien graag terug dat er een betere koppeling komt met de ontwikkelmogelijkheden voor medewerkers (bijlage F en bijlage G).

De scenario's uit paragraaf 5.3 zijn voorgelegd aan de managers en teamleiders. Hoewel de managers en teamleiders graag zien dat de organisatie zich kan aanpassen en wendbaar en flexibel wordt, is het opvallend dat er het meest gekozen is voor het scenario met functiefamilies. Terwijl dat scenario een scenario is met een kleine verandering ten opzichte van het huidige functiehuis (bijlage F en bijlage G).

6.2 Beantwoording centrale vraagstelling

Deze centrale vraag luidt: 'Hoe ziet een toekomstbestendig functiehuis van Alrijne Zorggroep eruit dat veranderingen van de organisatie ondersteunt?' De beantwoording van de centrale vraag wordt als input gebruikt voor hoofdstuk acht, aanbevelingen.

Het toekomstbestendige functiehuis van Alrijne Zorggroep, dat veranderingen van de organisatie ondersteunt, moet aan een aantal kenmerken voldoen. Allereerst moeten de functiebeschrijvingen overzichtelijk weergegeven worden en goed te vinden zijn. Dit zorgt voor een goede basis van het functiehuis. Daarnaast moet het kunnen meebewegen met veranderingen (wendbaarheid) en flexibel zijn in regels en procedures. Nu kan de strakheid van regels en procedures belemmerend zijn.

Alrijne Zorggroep heeft kenmerken uit een conformistisch-amberkleurige paradigma. Deze organisaties hebben formele rollen en processen, heldere regels en strikte hiërarchieën (Laloux, 2016). Om meer veranderingsgezind en flexibel te worden kan Alrijne Zorggroep bewegen naar het pluralistisch-groen paradigma. Momenteel komt Alrijne Zorggroep pas in beweging zodra er ontwikkelingen zijn binnen de sector. Er zijn andere organisaties die continu bezig zijn om kansen te benutten en strategieën te creëren (Van Leeuwen, 2016). Het is belangrijk om te reageren op ontwikkelingen binnen de sector, maar om echt toekomstgericht te zijn is het goed om continu kansen te benutten.

Uit het theoretisch kader blijkt dat het werken met rollen kan bijdragen aan een wendbare organisatie. Echter, het blijkt dat een meerderheid van de managers en teamleiders geen voorkeur hebben voor dat scenario op dit moment. Ze kiezen liever voor het scenario met de minste verandering omdat er momenteel al veel veranderingen plaatsvinden binnen de organisatie. De managers en teamleiders kijken waarschijnlijk minder naar de toekomst dan de afdeling HRM. Het is daarom belangrijk om te kijken naar aanbevelingen op korte en middellange termijn. Op korte termijn is het scenario met functiefamilies waardevol want dat is de minst ingrijpende verandering. Op middellange termijn, als er geen grote veranderingen zijn binnen de organisatie, kan het scenario met generieke posities en rollen ingezet worden. Het is belangrijk om rekening te houden met de wensen van het management, maar de resultaten uit het theoretisch kader kunnen niet genegeerd worden. Het voordeel van de combinatie van veranderen op korte en middellange termijn is dat er nauwelijks tot geen weerstand zal ontstaan bij het management en dat het functiehuis tegelijkertijd kan inspelen op ontwikkelingen.

7. Discussie

In dit hoofdstuk wordt er kritisch teruggekeken op de resultaten van dit onderzoeksrapport.

In dit onderzoeksrapport is onderzocht hoe een toekomstbestendig functiehuis van Alrijne Zorggroep eruitziet dat veranderingen van de organisatie ondersteunt. Er is in dit onderzoeksrapport bewust gekozen om geen gebruik te maken van kwantitatief onderzoek zoals een enquête. In de fase waarin de organisatie zich bevindt was het niet verstandig om een enquête rond te sturen naar alle medewerkers van Alrijne Zorggroep. Dat had waarschijnlijk voor onrust gezorgd aangezien de uitwerking van de fusie van 1 januari 2015 nog niet is afgerond. Achteraf gezien, had een enquête onder alle medewerkers over het functiehuis ook geen meerwaarde gehad voor dit onderzoek. Door interviews af te nemen bij het management kon er dieper worden ingegaan op de ervaringen en wensen. Ook was er in de interviews de mogelijkheid om uitleg te geven. Een enquête uitzetten onder het management was wellicht wel mogelijk geweest. Hoewel dit waarschijnlijk geen andere resultaten had opgeleverd in dit onderzoeksrapport.

Voor dit onderzoeksrapport zijn er externe interviews afgenomen. Voor de externe interviews zijn er zeven organisaties geïnterviewd. Deze organisaties zijn zorgvuldig uitgekozen zodat er een goede verscheidenheid ontstaat. Dit is onder andere te onderscheiden in de branche waarin de organisatie zich bevindt. Hoewel er geen organisaties zijn geïnterviewd uit alle branches die er bestaan in Nederland, geven deze zeven organisaties een goede verscheidenheid weer.

Er zijn vrijwel geen theorieën beschikbaar over toekomstgerichte functiehuisen. Er is in het theoretisch kader gekeken naar theorieën waarbij de inrichting van de organisatie en wendbaarheid centraal stond. Hierdoor is het lastig om de koppeling te maken naar een functiehuis. Omdat het onderwerp zo actueel is, is er gekeken naar best practices bij andere organisaties in plaats van bijvoorbeeld een conceptueel model.

Tot slot bleek dat veel managers en teamleiders nog bezig zijn met het samenvoegen van de twee functiehuisen en daardoor geen grote verandering wensen de komende periode. Aan de andere kant verwachten de managers en teamleiders wel dat het toekomstige functiehuis van Alrijne Zorggroep wendbaar en flexibel wordt. Bij de scenario's kozen de meeste managers en teamleiders voor het scenario met de kleinste verandering, het scenario met de functiefamilies. Echter, uit het theoretisch kader blijkt dat het inzetten van rollen bijdraagt aan de wendbaarheid van de organisatie. Het is belangrijk om met beide factoren rekening te houden.

8. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden er aanbevelingen gegeven op basis van de resultaten en conclusies uit dit onderzoeksrapport. Deze aanbevelingen zorgen ervoor dat Alrijne Zorggroep een toekomstgericht functiehuis kan neerzetten dat veranderingen van de organisatie ondersteunt.

1. Op korte termijn invoeren van functiefamilies en functiegroepen

Alrijne Zorggroep wordt steeds vaker en sneller geconfronteerd met externe ontwikkelingen en interne ambities. Veranderen en verbeteren is een constante factor geworden. De eerste stap die genomen kan worden is het op korte termijn invoeren van functiefamilies en functiegroepen. Met het korte termijn wordt binnen een periode van één jaar bedoeld. In paragraaf 5.3.1 is uitgebreid benoemd wat dit scenario inhoudt en wat de voordelen en risico's zijn. Vergelijkbare functies met vrijwel dezelfde doelstellingen worden onderverdeeld in functiefamilies en functiegroepen (Van Oostveen et al., 2008). Een voordeel voor Alrijne Zorggroep is dat het inzetten van de functiefamilies en functiegroepen ervoor zorgt dat de basis van het functiehuis op orde is. Ook zorgt het voor overzicht in de functies die er zijn binnen Alrijne Zorggroep en is het passend binnen de kaders uit de cao. Daarnaast sluit dit scenario aan bij de mening van het management. Het merendeel van het management heeft aangegeven een voorkeur te hebben voor het scenario met functiefamilies en functiegroepen omdat het een kleine verandering is en er momenteel al veel veranderingen plaatsvinden binnen de organisatie. Het invoeren van functiefamilies en functiegroepen is een tussenstap om straks bij de inrichting van het functiehuis met generieke posities en rollen te komen. Dit wordt bij punt twee verder toegelicht.

Keuze functiefamilies en functiegroepen

Alrijne Zorggroep moet bepalen welke functiefamilies en functiegroepen ze willen inzetten. Het is belangrijk om generieke functiefamilies op te stellen zodat er niet te veel functiefamilies ontstaan. Tien functiefamilies zijn voldoende. In de tabel 3 staan een aantal functiefamilies beschreven die binnen Alrijne Zorggroep ingezet kunnen worden. Bij deze functiefamilies is een voorbeeld van een functiegroep weergegeven. FWG Advies kan ondersteuning bieden bij het opstellen van de functiefamilies en functiegroepen zodat het volledig aansluit op de wensen van Alrijne Zorggroep.

Tabel 3. Voorbeeld functiefamilie met bijbehorende functiegroep.

Functiefamilie	Functiegroep
Management	Managers, teamleiders
Zorg	Verpleegkundige
Beleid	Adviseur
Ondersteuning	Medewerker HRM/ marketing & communicatie
Techniek	Medewerker techniek

2. Op middellange termijn invoeren van generieke posities en rollen

Het scenario met de functiefamilies en functiegroepen dient als tussenstap om naar dit scenario te komen. Hiermee is er een basis voor het functiehuis van Alrijne Zorggroep en kan er op middellange termijn worden overgestapt richting posities en rollen. Met middellange termijn wordt binnen een periode van drie tot vijf jaar bedoeld. In paragraaf 5.3.2 is uitgebreid benoemd wat dit scenario inhoudt en wat de voordelen en risico's zijn. Er zijn generieke posities en daaraan zijn rollen gekoppeld. Een voordeel voor Alrijne Zorggroep is dat het inzetten van posities en rollen de wendbaarheid van het functiehuis

vergroot. Daarnaast hoeft het functiehuis (bijna) niet herijkt te worden. De generieke posities zijn namelijk duidelijk genoeg en hoeven nauwelijks aangepast te worden. Er is gekozen voor de inrichting met generieke posities en rollen omdat het ervoor zorgt dat het functiehuis van Alrijne Zorggroep wendbaar wordt. Hoewel de wendbaarheid het grootst is bij scenario drie met rollen en cirkels, past de inrichting met posities en rollen beter bij een grote organisatie als Alrijne Zorggroep. Bij het derde scenario zou het namelijk betekenen dat er geen hiërarchie meer is door de cirkels en dat rollen specifiek worden beschreven. Geen hiërarchie is vrijwel onmogelijk binnen een grote en complexe organisatie als Alrijne Zorggroep. Daarnaast wilt Alrijne Zorggroep graag dat de functiebeschrijvingen resultaatgericht zijn beschreven in plaats van specifiek.

Keuze generieke posities en rollen

Bij het invoeren van de generieke posities en rollen is het belangrijk om een keuze te maken welke posities en rollen Alrijne Zorggroep in wil zetten. De posities zijn generiek, er moet een beperkt aantal posities zijn. Vijf tot acht generieke posities is voldoende. Daarnaast moeten er ook niet te veel rollen zijn. Om het overzicht te bewaren wordt er onderscheid gemaakt in de rollen van ondersteunende posities en specialistische posities. Deze rollen geven een goed beeld van de taken die een medewerker in een bepaalde positie uitvoert. Maximaal tien generieke rollen bij de ondersteunende posities en tien bij de specialistische posities is voldoende. In de tabel 4 staan een aantal generieke posities beschreven die binnen Alrijne Zorggroep ingezet kunnen worden. Bij deze generieke posities zijn een aantal rollen weergegeven. FWG Advies kan ondersteuning bieden bij het opstellen van de generieke posities en rollen zodat het volledig aansluit op de wensen van Alrijne Zorggroep.

Tabel 4. Voorbeeld generieke positie met bijbehorende rol

Generieke positie	Rol
<i>Ondersteunende posities</i>	Dienstverlener
Ondersteuner	Controleur
Uitvoerder	Coördinator
	Vraagbaak
	Regelaar
<i>Specialistische posities</i>	Specialist
Management	Analist
Adviseur	Aanjager
	Regisseur
	Innovator

3. Competenties uitkiezen

Bij bovenstaande scenario's is het waardevol om competenties in te voeren. Momenteel is er geen beleid met betrekking tot competenties. Daarnaast geven een aantal respondenten aan dat het waardevol is voor Alrijne Zorggroep als er competenties aan de functies en het functiehuis worden gekoppeld (bijlage F en bijlage G). Deze competenties moeten duidelijk beschreven worden, zodat er geen interpretatieverschillen kunnen ontstaan. De afdeling HR-beleidsadvies moet beslissen welke competenties ze willen inzetten binnen Alrijne Zorggroep. Er moeten competenties opgesteld worden voor de gehele organisatie, dit zijn competenties die iedere medewerker moet bezitten als ze bij Alrijne Zorggroep werken. Ook moeten er competenties worden opgesteld voor de functiefamilies en generieke posities. Dit zijn specifieke competenties die alleen gelden binnen een bepaalde functiefamilie of generieke positie.

4. Implementeer de tool Xelf

Uitleg tool Xelf

Tegelijkertijd met de invoering van de functiefamilies en functiegroepen kan de tool Xelf in gebruik genomen worden. Ook bij de invoering van de generieke posities en rollen kan deze tool gebruikt worden, er zullen dan alleen geen basisprofielen beschikbaar zijn. Waar de scenario's vooral gericht zijn op de flexibiliteit en wendbaarheid, zorgt de tool ervoor dat het functiehuis van Alrijne Zorggroep toekomstgericht wordt.

Xelf is een tool, een HR-instrument, die FWG Advies heeft ontwikkeld om organisaties te ondersteunen. Xelf is ontwikkeld omdat FWG Advies opmerkte dat de veranderingen steeds sneller gaan en de vraagstukken in de zorg steeds complexer worden (FWG Advies, z.j.). Met Xelf zijn kennis van trends, functies en opleidingen samengevoegd in één tool. Er zijn drie modules binnen Xelf:

1. Xelf Start. Functiebeschrijvingen kunnen worden opgesteld en vergeleken. De meest voorkomende functiebeschrijvingen staan al in het systeem, deze kunnen uiteraard aangepast worden naar de wensen van de organisatie;
2. Xelf Guide. Deze module brengt in kaart welke veranderingen in de toekomst kunnen ontstaan en welke gevolgen dat heeft voor functies binnen de organisatie. Xelf Guide laat zien welke kennis en vaardigheden er in de toekomst nodig zijn en welke scholing hiervoor beschikbaar is. Hierdoor kan er worden ingespeeld op veranderingen;
3. Xelf Made. Met deze module wordt er een koppeling gemaakt met de ontwikkelmogelijkheden van medewerkers. Hierdoor kan de medewerker de regie nemen op zijn of haar eigen loopbaan en zelf zijn of haar ontwikkelingsmogelijkheden bekijken (FWG Advies, z.j.).

Naast de modules zijn er nog drie gebruikersmogelijkheden (kanten) binnen Xelf. Er is een gebruikersonderdeel voor de afdeling HRM. Hier zal een medewerker van de afdeling HRM de taak op zich nemen van het opstellen van de functiebeschrijvingen en het in kaart brengen van de gevolgen van veranderingen voor functies. De modules Xelf Start en Xelf Guide worden hiervoor gebruikt. Het tweede gebruikersonderdeel is voor de leidinggevenden. In Xelf kunnen ze zien welke functies er zijn op hun afdeling. Daarnaast kunnen leidinggevenden Xelf ook gebruiken voor de beoordeling van medewerkers. Het derde gebruikersonderdeel is voor de medewerkers. In de module Xelf Made kunnen ze hun ontwikkelmogelijkheden vinden en de meest actuele functiebeschrijvingen bekijken en vergelijken. De managers en teamleiders gaven aan dat het in de huidige situatie lastig is om de juiste versie van een functiebeschrijving te vinden. Met deze tool is de meest recente functiebeschrijving altijd beschikbaar (F. van Riemsdijk, persoonlijke communicatie, 18 mei 2017).

Het functiehuis wordt met behulp van de module Xelf Guide toekomstgericht. Het geeft inzicht in welke veranderingen in de toekomst kunnen ontstaan en welke gevolgen dat heeft voor functies binnen de organisatie. Daarnaast sluit dit ook aan bij de verwachtingen van het management van Alrijne Zorggroep. De tool Xelf ondersteunt namelijk vrijwel alle punten waar de managers en teamleiders graag verbetering in zagen. Ook draagt het bij aan de koppeling met andere HR-instrumenten.

Om de tool te implementeren, dient de afdeling HRM de basistraining Xelf te volgen. Het is verstandig dat elke HR-adviseur deze training volgt. In hoofdstuk negen, implementatieplan, wordt er verder ingegaan op de financiële kosten van de tool Xelf.

Xelf scan

Voordat de tool Xelf wordt ingezet, kan er een Xelf scan worden uitgevoerd. De organisatie gaat dan in gesprek met FWG Advies over de huidige situatie in de organisatie en de functies. In een verslag wordt vervolgens benoemd welke functies binnen de organisaties gelijk blijven, veranderen en weke nieuwe functies er in de toekomst verwacht worden.

Samenvoegen functiehuizen via Xelf

De twee functiehuizen die zijn ontstaan na de fusie van 1 januari 2015 zijn nog niet volledig samengevoegd. Deze samenvoeging kan verder plaatsvinden met Xelf. In Xelf staan de meest voorkomende functiebeschrijvingen al beschreven, deze kunnen aangepast worden naar de wensen van Alrijne Zorggroep.

Pilot op de afdeling HRM

Om de tool Xelf onder de knie te krijgen kan er een pilot plaatsvinden op de afdeling HRM. Dit zorgt ervoor dat er geoefend kan worden voordat het in de hele organisatie wordt doorgevoerd.

5. Implementeer een functiehuis spreekuur

De managers en teamleiders kunnen nog vragen hebben nadat ze bij de informatiebijeenkomsten zijn geweest. Het is fijn als ze dan terecht kunnen voor vragen of advies bij iemand die veel weet over de tool. Een functiehuis spreekuur kan een oplossing bieden. Binnen Alrijne Zorggroep wordt dan minimaal één iemand aangewezen die tijdens dat uurtje de vragen kan beantwoorden. Aan het begin zal er wellicht twee keer per week een functiehuis spreekuur ingepland moeten worden, maar de verwachting is dat dit minder wordt naarmate de tool langer in gebruik is.

6. Draagvlak creëren

Bij veranderingen in de organisatie is het belangrijk om draagvlak bij het management van Alrijne Zorggroep te creëren. Het management zal namelijk een groot gedeelte van hun tijd vullen met taken die voortvloeien uit het functiehuis.

Organiseer informatiebijeenkomsten

Het organiseren van informatiebijeenkomsten zorgt ervoor dat er draagvlak gecreëerd wordt. In de interviews met managers en teamleiders kwam naar voren dat ze graag zien dat het functiehuis duidelijker wordt zodat er geen discussie over regels, procedures of functiebeschrijvingen mogelijk is (bijlage F en bijlage G). De informatiebijeenkomsten creëren duidelijkheid. De eerste bijeenkomst kan in het teken staan van het nut en de noodzaak om te veranderen naar de inrichting met functiefamilies en functiegroepen. Hierdoor begrijpen de managers en teamleiders waarom het zo belangrijk is dat het functiehuis aangepast wordt. Er moet uiteraard ook een bijeenkomst worden gepland zodra Alrijne Zorggroep de overstap maakt naar de inrichting van het functiehuis met generieke posities en rollen.

Voordat de tool Xelf wordt geïmplementeerd, is het verstandig om hier ook een informatiebijeenkomst voor te organiseren. In de bijeenkomst krijgen de managers en teamleiders tips en uitleg over het gebruik van de tool. Hierdoor weten ze hoe de tool werkt en kunnen ze meteen aan de slag.

Bij het organiseren van deze informatiebijeenkomsten moet er rekening gehouden worden met het feit dat de managers en teamleiders volle agenda's kunnen hebben en

daardoor vaak op korte termijn geen tijd kunnen vrijmaken. Het is dus van belang om de data voor de informatiebijeenkomsten ruim op tijd vast te leggen. Daarnaast is het ook fijn als er meerdere sessies worden georganiseerd zodat er gekozen kan worden uit meerdere data. De managers en teamleiders kunnen zich dan inschrijven op een datum of locatie die het best uitkomt.

9. Implementatieplan

In dit hoofdstuk wordt het plan voor implementatie van de aanbevelingen uit hoofdstuk acht besproken.

De eerste stap, voordat er wordt overgegaan op de inrichting van het functiehuis met functiefamilies en functiegroepen, is FWG Advies uitnodigen voor de Xelf scan. Deze Xelf scan is gratis tot 30 juni 2017. Het verslag moet daarna doorgenomen en besproken worden. Daarnaast moet er bepaald worden welke medewerkers het project van het functiehuis op zich gaan nemen om tot een uitgewerkt voorstel te komen. Het projectvoorstel zal via de HRM-manager het besluitvormingsproces richting de raad van bestuur en de ondernemingsraad doorlopen.

Zodra het voorstel is goedgekeurd kan het projectteam met elkaar in gesprek gaan over het inzetten van de functiefamilies en functiegroepen. Er moet een besluit genomen worden over welke definitieve functiefamilies en functiegroepen ingezet worden binnen Alrijne Zorggroep. In het vorige hoofdstuk staan een aantal voorbeelden, maar er moet goed gekeken worden of alle bestaande functies onder deze functiefamilies en functiegroepen onderverdeeld kunnen worden. Daarnaast zullen er ook enkele functiefamilies en functiegroepen toegevoegd moeten worden. FWG Advies kan eventueel ondersteuning bieden bij het opstellen van de functiefamilies en functiegroepen zodat het volledig aansluit op de wensen van Alrijne Zorggroep.

Tegelijkertijd kan er contact opgenomen worden met FWG Advies over het besluit om de tool Xelf te gebruiken. De tool Xelf kost jaarlijks €195. Dit zijn de kosten voor het systeem. Daarnaast is een voorwaarde dat medewerkers van de afdeling HRM die met Xelf gaan werken, de basistraining Xelf volgen. Deze training is €495 per persoon, duurt zes uur en geeft een goede basiskennis over de tool. Het is verstandig om ten minste iedere HR-adviseur deze basistraining te laten volgen. Zo weet iedere HR-Adviseur hoe de tool Xelf werkt en kunnen ze eventuele vragen van leidinggevendenden beantwoorden. Het eerste jaar zullen de kosten van de tool Xelf €3165 (6x€495 + €195) zijn.

De start van de inrichting van het functiehuis in Xelf kan van start gaan zodra de functiefamilies en functiegroepen vast staan en de HR-adviseurs de basistraining hebben gevolgd. De samenvoeging van de huidige twee functiehuizen kan vanaf dat moment ook via Xelf plaatsvinden. Het is belangrijk dat minimaal twee medewerkers van de afdeling HRM het functiehuis gaan inrichten. Dit vermindert de kwetsbaarheid bij ziekte of uitval. Nadat alles is ingevoerd in Xelf kan de pilot op de afdeling HRM van start gaan. Door deze pilot kan er geoefend worden met de tool voordat het ingezet wordt in de gehele organisatie. Tegelijkertijd is het van belang om draagvlak bij het management van Alrijne Zorggroep te creëren door middel van informatiebijeenkomsten. Het management zal namelijk gaan werken met de functies in het functiehuis maar ook met het gebruikersonderdeel voor leidinggevendenden. In Xelf is te zien welke functies er binnen hun afdeling zijn en ze kunnen de tool gebruiken voor de beoordeling van de medewerkers. Het is belangrijk dat ze hier uitleg over krijgen.

De eerste bijeenkomst staat in het teken van de nut en noodzaak om te veranderen naar de inrichting met functiefamilies en functiegroepen. Vervolgens is het belangrijk om bijeenkomsten te plannen over het gebruik van Xelf waarbij het management tips en uitleg krijgt. Voor de eerste bijeenkomst is het verstandig om twee datums te kiezen. Bij de vervolgbijeenkomsten is het verstandig om deze op te splitsen in kleinere groepen en over meerdere dagen.

Zodra de tool Xelf is geïntroduceerd kan het functiehuis spreekuur ingezet worden. Er wordt iemand aangewezen die vragen kan beantwoorden over de tool Xelf. Aan het begin is het goed om twee keer per week een uur vrij te houden voor vragen. Naarmate de tool langer in gebruik is kan dit aangepast worden naar één keer per week.

Op middellange termijn wordt de overstap gemaakt naar een inrichting met generieke posities en rollen. Met middellange termijn wordt binnen een periode van drie tot vijf jaar bedoeld. Nadat de functiefamilies en functiegroepen zijn ingezet, is het belangrijk om te blijven pijlen of de organisatie er klaar voor is om verder te veranderen richting de generieke posities en rollen. Hierbij is het belangrijk om gesprekken te voeren met het management. Iedere HR-adviseur spreekt de managers uit zijn of haar portefeuille. Het is wenselijk om dit minimaal één keer per maand te behandelen in een gesprek.

Zodra het in de organisatie rustiger wordt kan het projectteam opgesteld worden om het proces richting de inrichting van het functiehuis met generieke posities en rollen in gang te zetten. Vervolgens wordt er nogmaals een voorstel opgesteld en voorgelegd ter beoordeling. Na goedkeuring kan er invulling gegeven worden aan de generieke posities en rollen. Daarnaast is het bij de implementatie belangrijk om nogmaals een informatiebijeenkomst te plannen.

In tabel 5 staat een overzicht met acties naar aanleiding van de aanbevelingen. Bij deze acties is de geschatte tijd benoemd en zijn de eventuele kosten beschreven.

Tabel 5. *Overzicht acties naar aanleiding van aanbevelingen*

	Actie	Geschatte tijd + kosten
Vorbereiding + voorstel	1. FWG Advies uitnodigen voor de Xelf scan.	N.v.t.
	2. Gesprek met FWG Advies voor de Xelf scan.	2 uur.
	3. Rapport Xelf scan doornemen.	2 uur.
	4. Projectteam functiehuis opstellen	1 uur.
	5. Medewerker aanwijzen die het projectvoorstel maakt.	N.v.t.
	6. Projectvoorstel opstellen.	8 uur.
	7. Projectvoorstel voorleggen aan de manager HRM.	N.v.t.
	8. besluitvormingsproces afwachten.	N.v.t.
Invoeren van functiefamilies en functiegroepen	1. Na goedkeuring afspraak inplannen met het projectteam	1 uur
	2. Projectteam gaat met elkaar in gesprek over het inzetten van de functiefamilies en functiegroepen.	Afhankelijk van de samenstelling van het team.
	3. Definitief besluit delen tijdens het overleg van HR-beleidsadvies.	1 uur.
	4. Functiefamilies en functiegroepen definitief maken en beschrijven.	24 uur.
	* Eventueel FWG Advies uitnodigen voor ondersteuning bij het opstellen van de functiefamilies en functiegroepen.	N.v.t.
Xelf	1. Na goedkeuring contact opnemen met FWG Advies over het besluit om de tool Xelf in te zetten.	1 uur. Jaarlijks kost het €195 voor het systeem.
	2. HR-adviseurs volgen de basistraining Xelf.	26 uur (6 x 6 uur). De kosten zijn €2970 (6 x €495)
	3. Aanwijzen medewerkers van afdeling HRM die het functiehuis gaat inrichten in Xelf.	N.v.t.

	4. Inrichten van functiehuis in Xelf (samenvoeging van de functiehuizen kunnen ook in Xelf).	Half jaar, afhankelijk van het tempo in de organisatie en de beschikbare tijd.
	5. Pilot op de afdeling HRM.	8 weken.
	6. Xelf inzetten voor de gehele organisatie.	Half jaar, afhankelijk van het tempo in de organisatie en de beschikbare tijd.
Functiehuis spreekuur	1. Een medewerker aanstellen die tijdens het functiehuis spreekuur beschikbaar zal zijn.	N.v.t.
	2. Bepalen welke dagen het functiehuis spreekuur gehouden wordt.	N.v.t.
	3. Naarmate de tool langer in gebruik is bepalen welke dag de vaste dag wordt voor het functiehuis spreekuur.	N.v.t.
Invoeren van generieke posities en rollen	1. Continu onderzoeken of de organisatie klaar is om te veranderen naar generieke posities en rollen.	N.v.t.
	2. Gesprekken voeren met het management.	Minimaal één keer per maand.
	3. Projectteam opstellen zodra de organisatie klaar is om te veranderen naar generieke posities en rollen.	1 uur.
	4. Medewerker aanwijzen die het projectvoorstel maakt.	N.v.t.
	5. Projectvoorstel opstellen.	8 uur.
	6. Projectvoorstel voorleggen aan de manager HRM.	N.v.t.
	7. Besluitvormingsproces afwachten.	N.v.t.
Draagvlak creëren functiefamilies en functiegroepen/ posities en rollen	1. Een medewerker aanstellen om de informatiebijeenkomsten te organiseren.	N.v.t.
	2. Bepalen datum + tijdstip van de verschillende informatiebijeenkomsten.	3 uur.
	3. Inplannen informatiebijeenkomsten en uitnodigen versturen.	16 uur.
	4. Aanwijzen van de persoon die de informatiebijeenkomsten zal presenteren.	N.v.t.
	5. Voorbereiding informatiebijeenkomsten.	16 uur.
	6. Uitvoering informatiebijeenkomsten.	Afhankelijk van het aantal informatiebijeenkomsten dat gehouden wordt per scenario.

10. Literatuurlijst

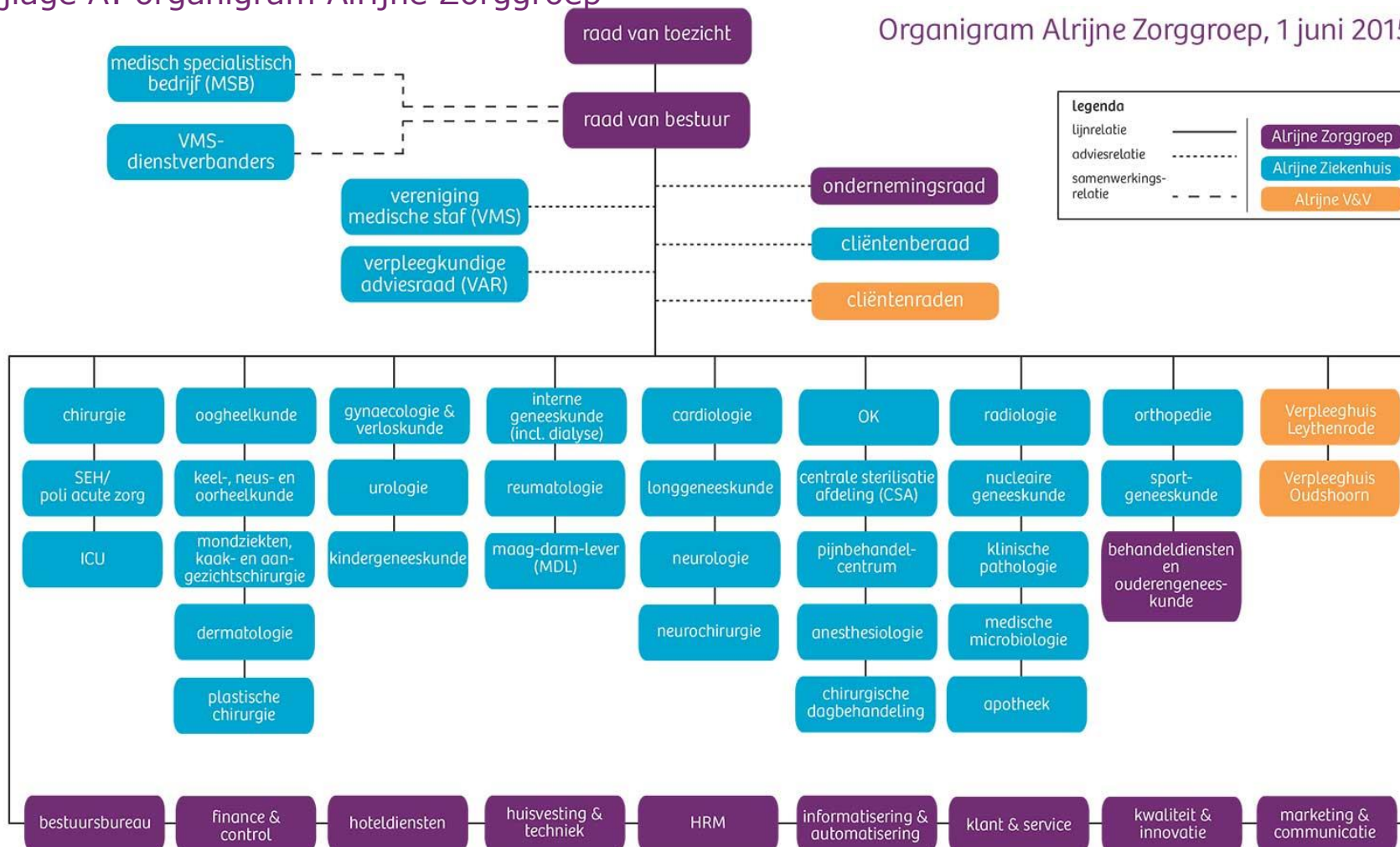
- Alrijne Zorggroep. (z.j.). Over de fusie. [webpagina]. Geraadpleegd op 15 februari 2017, van <https://www.alrijne.nl/over-alrijne/over-de-fusie/>
- Alrijne Zorggroep. (2015, 3 februari). Strategisch beleidsplan 2015-2020. Zorg voor elkaar. [pdf]. Geraadpleegd op 20 februari 2017, van <https://www.alrijne.nl/media/1037/strategischbeleidsplan-alrijne-zorggroep-2015-2020.pdf>
- Alrijne Zorggroep. (2016, 1 januari). Samen Alrijne. [intern document]. Geraadpleegd op 20 februari 2017, van <https://plaza.alrijne.nl/umbraco/samenalrijne/>
- Alrijne Zorggroep. (2017, 16 januari). Organigram Alrijne Zorggroep, printversie (Versie 5). [intern document]. Geraadpleegd op 2 mei 2017, van <https://rzh.iprova.rijnland.loc/iProva/iPortal/Skin/Default.aspx?>
- Baroncini, B. (2016). Wendbare organisaties doen aan rollen, niet aan functies. *P&O actueel*, 14 (4), 16-19.
- Driessen, M. (2017, 1 januari). HRM Trends & ontwikkelingen 2017. [webpagina]. Geraadpleegd op 22 februari 2017, van <https://www.driessen.nl/publiek/perspectief/hrm-trends-ontwikkelingen-2017/>
- FWG Advies. (z.j.). Zorgorganisatie van de toekomst. [webpagina]. Geraadpleegd op 22 mei 2017, van <https://www.fwg.nl/thema/xelf/>
- FWG Advies. (2012). *Functies beschrijven voor FWG*. Utrecht: FWG Bedrijf.
- FWG Advies. (2015). *Zelfsturing: loslaten is niet hetzelfde als laten vallen*. Utrecht: FWG Bedrijf.
- FWG Advies. (2016a). *En wat heeft de cliënt eraan? Over de toekomst van HR in de zorg*. Utrecht: FWG Bedrijf.
- FWG Advies. (2016b). *Systeemgegevens FWG 3.0. 2016-2017*. Utrecht: FWG Bedrijf.
- Jong, T. de. (2016). *Verslaafd aan organiseren. 8 sluipmoordenaars die verandering tegenhouden*. Culemborg: Van Duuren Management
- Kleijn, H., & Rorink, F. (2012). *Verandermanagement*. Amsterdam: Pearson Benelux.
- Laloux, F. (2016). *Reinventing organizations. Nederlandse editie*. Haarzuilens: Het Eerste Huis.
- Leeuwen, S. van. (2016). *Hoe agile is jouw strategie? Hoe kun je snel en wendbaar ondernemen*. Culemborg: Van Duuren Management.
- Nederlandse Vereniging Ziekenhuizen. (2015). *Cao Ziekenhuizen 2014-2016*. Utrecht: NVZ vereniging van ziekenhuizen

- NFU. (2016, 14 januari). Rapport 'Toekomstbestendige beroepen in de verpleging en verzorging' overhandigd aan VWS. [nieuwsbericht]. Geraadpleegd op 1 maart 2017, van <http://www.nfu.nl/actueel/rapport-toekomstbestendige-beroepen-in-de-verpleging-en-verzorging-overhand>
- NOS. (2016, 17 maart). Zorgwekkend tekort aan hoogopgeleide verpleegkundigen. [nieuwsbericht]. Geraadpleegd op 1 maart, van <http://nos.nl/artikel/2093255-zorgwekkendtekortaan-hoogopgeleide-verpleegkundigen.html>
- Oostveen, F. van, Thierry, H., Tieman, R., & Vuuren, W. van. (2008). *Handboek functiewaardering*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Robertson, B. (2017). *Holacracy. De nieuwe manier van werken in een snel veranderende wereld.* (vert. R. Neugarten). Amsterdam: Business Contact. (Oorspr. *Holacracy. The revolutionary management system that abolishes hierarchy*. New York: Henry Holt.)
- Runhaar, P. (2017). *De Kleine Semler. Zijn Semco-aanpak samengevat*. Amsterdam: Business Contact.
- Skidmore, L. (2016, 30 oktober). Jaarplan HRM 2017. [intern document]. Leiden: Alrijne Zorggroep.
- Spek, H. van der, Sylva, H., & Dam, J. van. (z.j.). HR Trends 2016 - Deel 1: De functie van HR. [pdf]. Geraadpleegd op 23 februari 2017, van <https://www.berenschot.nl/algemene-onderdelen/download-voorwaarden/hr-trends-2016-deel1-functie/?DwnId=803a620f-cddb-4028-a33c-96a9ee2f9dd2>
- Verhoeven, N. (2010). *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs*. Den Haag: Boom Lemma.
- Zwan, S. van der. (2014, 31 oktober). Opdracht werkgroep harmonisatie functiehuis (in kader van personele fusie). [intern document]. Leiden: Alrijne Zorggroep.
- Zwan, S. van der. (2015, 7 juli). Toelichting uitgangspunten/proces 1^e fase harmoniseren functiehuis & doorkijk naar fase 2. [intern document]. Leiden: Alrijne Zorggroep.

11. Bijlagen

Bijlage A: organigram Alrijne Zorggroep

Organigram Alrijne Zorggroep, 1 juni 2015



Figuur 4. Organigram Alrijne Zorggroep. (Overgenomen van Alrijne Zorggroep, 2017).

Bijlage B: topiclijst externe interviews

Interviewvragen externe oriëntatie	
	Opening
	Organisatie
1	Hoe ziet de visie/filosofie van de organisatie eruit?
2	Op welke manier is de organisatiestructuur ingericht?
3	Waarom hebben jullie gekozen voor de inrichting zoals jullie dat nu hebben?
4	Welke factoren spelen een rol bij het inrichten van de organisatie?
5	Hoe zorgen jullie ervoor dat jullie de organisatie blijven aanpassen aan externe en interne ontwikkelingen?
6	Is jullie organisatie wendbaar genoeg? Zo ja, waarom wel? Zo nee, waarom niet?
*	Hoe hebben jullie de overstap gemaakt naar deze (nieuwe) inrichting? Waarom?
	Inrichting van werkzaamheden (functies/rollen)
1	Wat wordt er verstaan onder het functiehuis/indeling van functies/rollen/teams?
2	Welke hoofdlijnen zijn van belang bij het opstellen van taken en verantwoordelijkheden?
3	Hoeveel functies/rollen/teams zijn er nu in de organisatie? Waarom?
4	Op welke manier zijn de werkzaamheden beschreven?
5	Wie bepaald de inhoud? Hebben medewerkers inspraak? Zo ja: hoe?
6	Hoe worden functies/rollen/teams toegekend?
7	Aan welke eisen moeten jullie je houden? Hoe ga je hiermee om?
8	In hoeverre kijken medewerkers naar hun functie/beschrijving van werkzaamheden? Hechten ze er veel waarde aan?
9	Welke periode wordt aangehouden bij het herijken van functies/rollen/teams?
10	Wat zijn de voor en nadelen van jullie huidige systematiek? -> Waar lopen jullie tegenaan en hoe hebben jullie dat opgelost?
11	Wat zou je anders willen doen m.b.t. de inrichting als je alle vrijheid hebt?
	Samenhang
1	Wat is de samenhang met andere HR-instrumenten? Hoe worden ze gebruikt?
2	Zijn de functies/rollen gekoppeld aan salarisschalen? Waarom wel en waarom niet?
	Afsluiting
1	Welk advies wil je me meegeven bij de herinrichting van Alrijne Zorggroep?

Bijlage C: analyseschema externe interviews

Tabel 1. *Analyseschema externe interviews*

Analyseschema externe interviews				
Vraag	Ministerie van Buitenlandse Zaken (J. van Toor)	Rijkswaterstaat (A. Neinhuis)	Stichting Anton Constandse (M. Blok)	Buurtzorg team Alphen aan den Rijn (S. Keizer)
<i>Organisatie</i>				
1	Minbuza zorgt ervoor dat het Koninkrijk veiliger en meer welvarend wordt. Daarnaast steunen ze Nederlanders in het buitenland. In 2016 wil Minbuza toonaangevend zijn in de diplomatie. Dit door een flexibele netwerkorganisatie te zijn waarmee anderen graag samenwerken.	Rijkswaterstaat streeft naar een samenwerking waardoor een veilig, leefbaar en bereikbaar Nederland ontstaat.	De cliënten nemen de regie over hun eigen herstel. Herstel en professionalisering staat centraal.	Buurtzorg levert zorg daar waar nodig, met als doel de zelfredzaamheid te bevorderen.
2	Er is een traditionele organisatiestructuur. Deze wil Minbuza binnen de kolommen omzetten naar een flexibele netwerkorganisatie. Er wordt gewerkt met projecten en volgens Het Nieuwe Werken. Elk ministerie werkt met het Functiegebouw Rijk (FGR). Het doel is gelijkheid van functies te krijgen in het hele rijk en mobiliteit en resultaatgericht sturen te bevorderen. Binnenlandse zaken heeft het gebouw samen met de andere ministeries ingericht, het is de ruggengraat van het HR-beleid.	Er zijn verschillende organisatieonderdelen. Rijkswaterstaat is een matrixorganisatie en werkt volgens processen. Deze processen lopen door onderdelen heen. Er is lijnsturing en processturing.	Er zijn geen hiërarchische managers maar zelforganiserende teams (binnen bepaalde kaders). Er zijn 5 ambulante teams ter ondersteuning van de bewoners.	Er wordt bij Buurtzorg gewerkt met zelfsturende teams. Deze teams bepalen alles zelf. Daarnaast is er nog wel een hoofdkantoor, hier zit bijvoorbeeld de oprichter en de financiële ondersteuning. Daarnaast is er nog een regiocoach die de teams coacht. Er zijn 900 kleinschalige teams in Nederland van 8-10 medewerkers.

3	Om snel in te kunnen spelen op thema's uit de politiek en op de omgeving.	Om op één manier te gaan werken.	Professionals zijn beter in staat te bepalen i.p.v. een manager op afstand. Bewoners hebben grote zelfstandigheid en dit wil Stichting Anton Constandse ook van de medewerkers vragen. Hierdoor worden ze zelfstandiger, initiatief en creatiever.	De professionals kunnen zelf het best bepalen wat goed is voor de patiënt.
4	De enorm snelle veranderingen die plaats vinden en waar Minbuza op voorbereid moet zijn.	Als iets niet lean is, dan moet Rijkswaterstaat veranderen. Politiek speelt ook een rol.	Manier van financiering, de gemeentes (WMO) zijn bepalend voor de inrichting, politiek en de verschuiving naar steeds meer begeleiding thuis.	Het hoofdkantoor heeft veel te maken met de zorgverzekeraars. Daarnaast moet het organisatorisch vermogen bij medewerkers groeien.
5	Er moet vooral extern aangepast worden. Het is belangrijk om goed aangesloten te blijven bij de buitenwereld en om een transparante organisatie te zijn. Er wordt intern gekeken of de buitenwereld zit te wachten op veranderingen die worden doorgevoerd. VB: programma Modernisering van de diplomatie.	Rijkswaterstaat zet strategisch personeelsmanagement in om een wendbare organisatie te zijn, nu en in de toekomst. Wat is er nu aan kennis en vaardigheden binnen de organisatie en wat is er nog nodig?	Aanpassen van processen (d.m.v. aanpassing functiewaarderingsstelsel).	De wettelijke bepalingen worden via web berichtgeving doorgegeven aan de teams. Als team volg je de richtlijnen en bepalingen van bovenaf, maar met eigen inhoudelijk invulling.
6	Ja, voor een organisatie met 5000 medewerkers is Minbuza erg wendbaar. Door de bedrijfscultuur kunnen mensen zich goed aanpassen. Medewerkers zijn gewend te veranderen, elke 5 jaar (functies in het buitenland) of 7 jaar (functies op het departement) moeten ze van functie veranderen.	Rijkswaterstaat is redelijk wendbaar.	Ja, momenteel is Stichting Anton Constandse wendbaar.	Ja, er kan momenteel goed ingespeeld worden op veranderingen.

*	I.v.m. de modernisering van de diplomatie	N.v.t.	Stichting Anton Constande gaat met het nieuwe functiegebouw de implementatiefase in.	N.v.t.
<i>Inrichting</i>				
1	De inrichting van functies. Ook gaan de functioneringsgesprekken in het hele rijk op dezelfde manier. Het is een functieorderingssysteem, geen waarderingssysteem.	Inrichting van functies, competenties (leidraad voor gesprekken), loopbaanpaden.	Beschrijven en waarderen van functies, evaluatietraject. De functies zijn niet gekoppeld aan competenties.	De teams van Buurtzorg organiseren alles zelf. Boven de teams staat een regiocoach voor vragen waar de teams zelf niet uitkomen, vaak op organisatorisch gebied. Per team wordt er een keer in de zoveel tijd een gesprek/intervisie gehouden.
2	In de functiebeschrijvingen staan resultaten, gedrag indicatoren, competenties, kwaliteiten en functietypering. Resultaten worden onderverdeeld in gebied, omgeving, bedrijfsvoering, vernieuwen en verbeteren. De functietypering geeft de onderscheidende criteria tussen de verschillende schalen weer.	De juiste prioriteiten geven aan de taak. Heeft het nut en draagt het bij aan de doelen van de organisatie?	Het is belangrijk om goed omschrijvende resultaatgebieden te hebben en de functie eisen moet beschreven zijn.	De rollen in het team moeten duidelijk zijn en uitgevoerd worden.
3	De 30.000 functiebeschrijvingen zijn teruggebracht naar 55 kernprofielen en 8 functiefamilies. Dit om gelijkheid te creëren.	De 30.000 functiebeschrijvingen zijn teruggebracht naar 55 kernprofielen en 8 functiefamilies. Dit om gelijkheid te creëren.	Er zijn 30/40 functies voor 450 medewerkers.	900 kleinschalige teams van 8 tot 10 medewerkers. Waarom 900 teams? De kleinschaligheid van een team, vraagt bij aanbod van cliënten om groei en uitbreiding van teams. Momenteel groeit Buurtzorg nog steeds.

4	Generieke functiebeschrijvingen, resultaatgericht. Er is hiervoor gekozen i.v.m. modernisering, minder onderhoud van het functiehuis en voor meer toepasbaarheid.	Generiek en resultaatgericht.	Organieke/generieke beschrijvingen, resultaatgericht. Hierdoor is er minder onderhoud, ontstaat er harmonisatie en kan het goed gekoppeld worden aan het loongebouw.	Generiek, taakgericht maar met eigen invulling.
5	Binnenlandse Zaken stelt met een interdepartementaal gremium (directeuren P&O per ministerie) de inhoud vast, gezamenlijk hebben zij het Functiegebouw Rijk opgesteld. Hoe de inhoud eruit komt te zien hebben de ambtenaren beschreven d.m.v. klankbordsessies. Alle profielen en beslissingen m.b.t. FGR worden voorgelegd aan het gebruikersoverleg, de standaardisatiecommissie en het interdepartementaal gremium.	De makers van het functiegebouw, Binnenlandse Zaken.	Stichting Anton Constandse heeft FWG Advies ingehuurd om het functiehuis aan te passen. Dit is een onafhankelijke partij. FWG Advies interviewt mensen over hun werkzaamheden en aan de hand daarvan hebben ze de functiefamilies en functie indeling bepaald.	Er wordt in het team bepaald wie welke rol vervult. De omschrijving van de rollen is bedacht door het hoofdkantoor. Alles gebeurt in consensus, dat wilt zeggen dat het hele team achter een beslissing staat.
6	HRM gebruikt was/wordt tabellen. Oude functies worden opnieuw ingedeeld in het functiegebouw. Medewerker ontvangt een voorgenomen besluit, er kan bezwaar worden ingediend.	Er wordt gesolliciteerd en de medewerker wordt in een bestaande groep ingedeeld.	Medewerkers hebben een doopnaam en een roepnaam voor de functie die uitgevoerd wordt. De doopnaam is de familie (bijvoorbeeld strategisch adviseur) en de roepnaam is op welke afdeling.	Bij een potentiële nieuwe medewerker voeren eerst twee medewerkers een gesprek, vervolgens komt er een tweede gesprek met twee andere medewerkers uit het team. Tot slot wordt er een akkoord gegeven.

7	Het Functiegebouw Rijk en Fuwasys (waarderingssysteem overheid). De bedoeling is om nieuwe functies niet te waarderen maar in te delen in het Functiegebouw Rijk. Het doel hiervan is om niet steeds te blijven beschrijven en waarderen.	Fuwasys, dit systeem houdt Rijkswaterstaat aan bij het waarderen van functies. Dit systeem werkt met een puntensysteem.	Cao, dit is erg gedetailleerd. Systematiek van FWG Advies. Het is belangrijk om de OR te betrekken zodat ze begrijpen waarom je iets doet.	Eisen van opleiding, ervaringen, verpleegkundigen moeten BIG geregistreerd zijn. Daarnaast wordt er ook gekeken of de persoonlijkheid bij het team past.
8	De ene medewerker vindt dat er geen functiebeschrijvingen nodig zijn om je werk goed te doen, anderen maken er een studie van om de beschrijving uit te pluizen.	Vaak kijken medewerkers op het moment dat medewerkers vinden dat ze naar een hogere salarisschaal moeten of als ze kijken naar loopbaanmogelijkheden. Veel medewerkers houden zich er niet mee bezig.	Het moet nog geïmplementeerd worden.	Buurtzorg onderscheid zich, door alle werkzaamheden te verrichten als medewerker, op niveau 3 tot niveau 4 en andersom; alles binnen de handelingswetgeving. VB: een medewerker met een bepaald niveau trekt bij een cliënt ook steunkousen aan als dit bij het totale zorgplaatje hoort. De handelingen worden niet gescheiden en de medewerkers zijn hiervan op de hoogte.
9	Elke vijf jaar.	De periode staat vooralsnog niet vast.	Hier zijn nog geen afspraken over gemaakt.	De omschrijving van de rollen zijn bedacht door het hoofdkantoor. De invulling doet het team zelf. Als de behoefte er is dan wordt het aangepast.

10	Voordelen: het doel was om vergelijkbare functies te creëren en mobiliteit te vergroten. Het is eenduidiger en eenvoudiger. Er zijn bewegingsmogelijkheden tussen verschillende ministeries. Nadelen: managers maken nog te weinig gebruik van het Functiegebouw Rijk. Er is nog steeds de behoefte om functies opnieuw te beschrijven en waarderen.	Voordelen: de beschrijvingen zijn goed gekaderd en medewerkers kunnen het goed begrijpen. Medewerkers mogen zelf bepalen hoe ze een taak uitvoeren. Nadelen: doordat de beschrijvingen zo generiek zijn kunnen er interpretatieverschillen zijn. Daarnaast is de flexibiliteit niet altijd optimaal.	Voordelen: Er is minder onderhoud nodig en er is meer gelijkheid in het functiehuis. Nadeel: de beschrijvingen zouden te abstract kunnen zijn waardoor de medewerkers zich niet in de omschrijving zouden kunnen herkennen.	Voordelen: door de kleinschalige teams kan er beter ingespeeld worden op de wensen van de cliënt en er is een grotere verantwoordelijkheid. Nadeel: je bent als kleinschalig team kwetsbaar. Denk hierbij aan ziekte van medewerkers en medewerkers die op vakantie zijn.
11	Zelfsturing inzetten. Professionals zijn volwassen genoeg om te bepalen hoe en wat je doet.	Met goede argumentatie functies omwisselen, meer flexibiliteit in de huidige situatie.	N.v.t.	Een team van Buurtzorg heeft de vrijheid van de eigen invulling van zorgverlening en organiseren op kleinschalig niveau, maar binnen de wettelijke normen en met inachtneming van de visie van Buurtzorg.
<i>Samenhang</i>				
1	In- door en uitstroom, opleiding, en beoordeling (functioneringsgesprekken)	Het Functiegebouw Rijk ligt aan de basis van (bijna) alle HR-processen (loopbaanpaden, functioneringsgesprekken)	Beschrijven en waarderen van functies, evaluatietraject.	Medewerkers kunnen doorgroeien d.m.v. specialisatie binnen hun zelfsturende team.
2	Ja, conform cao.	Ja, conform cao.	Ja, conform cao.	Ja, conform cao.
<i>Afsluiting</i>				
1	Trek de processen van reorganisatie en opnieuw functies beschrijven uit elkaar. Dan kun je draagvlak creëren. Openheid en transparantie is belangrijk.	Kijk goed naar de organisatie, wat is haalbaar? Wat willen ze bereiken en koppel dat aan het advies.	Probeer min mogelijk functies te beschrijven op afdelingsniveau, je kunt de afdelingseisen in de resultaten verwerken. Denk daarnaast ook aan medewerkers. Zorg voor draagvlak en zorg dat je de ondernemingsraad meekrijgt.	Zorg voor communicatie met de werkvloer zodat je hoort wat er leeft. Als dat serieus wordt aangepakt is er minder onrust in elke reorganisatie. Geen schijn betrokkenheid.

Tabel 2. *Analyseschema externe interviews*

Analyseschema externe interviews			
Vraag	Springest (E. Meijer)	Voys (M. de Putter)	Finext (M. Waller)
<i>Organisatie</i>			
1	Springest wil iedereen helpen om hun maximale potentieel te bereiken.	Voys wil de telecomwereld mooier maken. Er wordt gekeken hoe alles slimmer ingericht kan worden.	Organisaties helpen bij het verbeteren van hun financiële functie.
2	Springest werkt met rollen en cirkels. Er zijn geen managers/directeuren en medewerkers kunnen meerdere rollen vervullen. Deze manier van werken is afgeleid van de theorie Holacracy, Springest heeft de grondwet ondertekend.	Voys werkt zonder management en functies. Er wordt gewerkt met rollen want Voys vindt functiebeschrijvingen beperkt. Het model dat gebruikt wordt heet het Voys model, in 2015 is Holacracy aan het Voys model toegevoegd. Er zijn allerlei taken opgesteld als rol. Dit kunnen hele kleine dingen zijn zoals: zorgen dat de planten water krijgen, tot de grote verantwoordelijkheden. Het doel van de rol is vastgesteld, maar de medewerker mag zelf bepalen hoe de rol uitgevoerd wordt. Een medewerker kan verschillende rollen hebben. Daarnaast zijn er ook teams binnen Voys zoals klantgeluk. Klantgeluk is te vergelijken met een klantenservice.	Finext heeft de organisatie zo ingedeeld dat er geen managers en functieprofielen zijn. Finext werkt met verschillende rollen binnen kleine teams. Deze teams zijn volledig zelfsturend en kunnen eigen niches vormen met een bepaalde focus. Hierdoor hebben de medewerkers veel vrijheid en dus veel verantwoordelijkheid. Daarnaast zijn er ook geen stafafdelingen zoals HR, financiën of marketing, deze zijn onderverdeeld binnen de teams.
3	Het team werd te groot en groeide snel, er kwam vraag naar een andere structuur in de organisatie.	Voys gelooft dat medewerkers volwassen genoeg zijn om de beslissingen zelf te nemen. Op deze manier zijn er geen managers nodig.	Vanaf het ontstaan van de organisatie werkt Finext al op deze manier.
4	Je moet je wel houden aan randvoorwaarden.	Daar waar een rol benodigd is, wordt deze opgesteld.	Er zijn vrijwel geen factoren waar Finext rekening mee hoeft te houden.
5	Springest past zich continu aan. Er is iedere week een governance meeting waarbij spanningen besproken kunnen worden of beleid en rollen kunnen worden gecreëerd/gewijzigd of verwijderd.	Er is een rol opgesteld die daarnaar kijkt. Het werken in de cloud helpt voor de organisatie, dit is heel innovatief waardoor je voorloopt op anderen.	De medewerkers zijn continu bezig met wat goed is voor de organisatie. Het zijn ondernemende mensen, hierdoor kunnen we ons snel aanpassen.
6	Ja, door steeds zo snel aan te passen zijn wij wendbaar.	Ja, doordat iedereen zijn mening laat horen ontstaan er veel ideeën en kan Voys sneller veranderen.	Ja, door de inrichting is Finext wendbaar. Eenvoud werkt, hierdoor kun je bijvoorbeeld de procedures die overbodig zijn weghalen waardoor de organisatie wendbaar is.

*	Door de grondwet van Holacracy te tekenen.	Voys was al lang op zoek naar een passend organisatiemodel. Er zijn presentaties gehouden richting collega's.	N.v.t. Vanaf de oprichting werkt Finext al volgens dit concept.
<i>Inrichting</i>			
1	Het doel van de rol moet duidelijk zijn, de verantwoordelijken moeten beschreven staan en het domein moet helder zijn. De rollen zijn tention driven, als er een spanning is moeten we die beter maken.	De rollen moeten duidelijk zijn maar staan los van de rest. Beoordeling is probleemoplossend vormgegeven.	Finext heeft geen traditioneel functiehuis. De organisatie is ingericht met zelfsturende teams en rollen. De beoordeling wordt door de medewerker zelf ingepland en het salaris wordt samen met het team bepaald.
2	Er kan een domain of policy ingesteld worden. Bij domain kan alleen één rol de actie uitvoeren en bij policy kan het alleen op een bepaalde manier. Het mag ook niet schadelijk zijn voor de organisatie.	Iedere medewerker kan een rol opstellen, het moet alleen niet schadelijk zijn voor de organisatie.	Finext werkt zonder functieprofielen.
3	De rollen veranderen heel snel daarom is er geen exact aantal te benoemen. Alle actuele rollen zijn terug te vinden op roles.springest.com.	Voys bestaat nu uit vier cirkels en 67 rollen. Medewerkers kunnen zelf verantwoordelijkheden toevoegen of verwijderen.	Finext heeft ongeveer 139 medewerkers verdeeld over 20 zelfsturende teams.
4	Rollen zijn specifiek en resultaatgericht beschreven.	De rollen zijn specifiek beschreven. Daarnaast wordt het doel besproken, resultaatgericht. De invulling van de taken mogen de medewerkers zelf bepalen.	Het verschilt vaak per functie/rol en team. Een rol als trainee kan globaal beschreven zijn en een andere rol specifiek. Het is vooral belangrijk een goed resultaat neer te zetten bij de klant.
5	De medewerkers van springest. Iedereen kan input geven. Er kan alleen een voorstel voor aanpassing gedaan worden op je eigen rol, anders alleen als er een spanning is met een andere rol. Dan gaat hij naar het roloverleg.	Ja, medewerkers kunnen zelf rollen aanmaken en aanpassen.	De klant komt met een vraagstuk dat opgelost moet worden. De medewerkers kunnen vervolgens zelf bepalen welk project ze op willen pakken.

6	Medewerkers kunnen zich inschrijven voor rollen of als ze een rol missen, deze aanmaken. Er zijn geen eisen aan opleiding.	Al de rollen binnen de organisatie zijn vastgelegd in een digitaal programma. Medewerkers kunnen zelf een nog niet ingevulde rol naar zich toetrekken en een verzoek krijgen om een bepaalde rol te vervullen. Medewerkers mogen dit weigeren. Als er geen rol is, kan er een voorstel gedaan worden voor een nieuwe rol.	Dit wordt binnen het team bepaald.
7	Er zijn geen eisen.	Het moet niet schadelijk zijn voor de organisatie.	Er zijn geen eisen.
8	Ja, pas als het bij je rol hoort pak je een taak op. Als je iets oppakt wat niet je rol is dan wordt het systeem niet beter en kan het niet vernieuwen.	Nee, medewerkers doen wat ze leuk vinden. Het is meer om te helpen wat het resultaat moet zijn dan dat ze zich er heel erg aan vastklampen.	Er is geen functieprofiel beschreven. De medewerkers moeten het met elkaar doen en wie het dan doet maakt niet uit.
9	Zodra iemand merkt dat er een spanning is of de rol overbodig is geworden.	Spanningen gaan mee naar het rol overleg.	Er is geen vaste periode die aangehouden wordt, alles gaat namelijk erg snel.
10	Voordelen: medewerkers hebben veel zelfstandigheid en kunnen zelf rollen kiezen welke ze leuk vinden. Springest loopt verder nergens tegenaan, als er een spanning is dan kunnen we deze meteen aanpakken.	Voordelen: medewerkers doen wat ze leuk vinden en hebben veel vrijheid en zelfstandigheid. Nadeel: het kost meer tijd kwijt om de juiste mensen te vinden, er wordt veel zelfstandigheid gevraagd. Je kunt je niet achter iemand verschuilen, je bent zelf verantwoordelijk.	Voordeel: medewerkers hebben veel vrijheid en veel verantwoordelijkheid. Doordat de overbodige procedures worden weggehaald, wordt de organisatie wendbaar. Nadeel: bij aspecten die niet de corebusiness zijn hebben alle medewerkers inspraak. Bijvoorbeeld bij het zoeken van een nieuw pand, iedereen kon zijn/haar mening geven waardoor er veel (verschillende) wensen en ideeën waren.
11	Springest heeft alle vrijheid.	Dat alles nog meer met elkaar om verbinding staat.	Finext heeft alle vrijheid.
<i>Samenhang</i>			

1	De HR-instrumenten zijn onderverdeeld in rollen. Als je je wilt ontwikkelen kan dat, daar is budget voor. Er is geen beoordeling maar er kan samen gekeken worden naar hoe je geholpen kan worden om het beter te doen.	Voys zit midden in de implementatie zitten van een nieuw beloningssysteem. Dit heet het Baarda-model. Van oorsprong is dit een hiërarchisch beloningssysteem waarin leidinggevend en bepalen binnen welk profiel een medewerker wordt ingedeeld. Bij Voys gaat dit anders. Er is per team een sessie geweest waarin de collega's voor elkaar bepaalden binnen welk profiel iemand valt. Hierin wordt er gekeken naar het probleemoplossend vermogen van de collega en niet naar het werk zelf. Nadat er een profiel is gekozen, kan de betreffende collega hierover een spanning aangeven. Het wordt pas vastgelegd wanneer de collega er geen spanningen meer over heeft en het organisatiebreed kloppend is.	Recruitment is apart. Er zijn geen stafafdelingen zoals HR. Deze zijn onderverdeeld als rol in de zelfsturende teams. De medewerkers plannen zelf hun beoordeling in.
2	Nee, je gaat in gesprek over je salaris met een andere medewerker die de rol daarvoor heeft aangenomen.	Nee, het enige model dat Voys toepasbaar vond is Baarda en daarbij is het niet gekoppeld. Deze koppeling is er niet omdat binnen Voys bepaald is dat een rol niet beter of slechter is dan de andere rol. Het gaat erom hoe een persoon de rol uitvoert. Daarom is er bewust gekozen om niet te kijken naar de 'functie' maar naar het probleemoplossend vermogen van de collega.	Nee, het salaris wordt samen met het team bepaald.
Afsluiting			
1	Maak gebruik van de 5 why's en blijf doorvragen want dat helpt om tot de kern te komen van het probleem. Blijf je aanpassen, de snelheid moet steeds hoger liggen.	Neem elk aspect mee. Als je Holacracy inzet zorg dan dat iedereen meedoet, ook directie en managers. Je kunt ook alleen de overlegstructuur meenemen want die effectief.	Verander gefaseerd per team. Daarnaast werkt zelfsturing alleen vanaf beide kanten. Transparantie is erg belangrijk.

Bijlage D: overzicht scenario's

	Scenario 1: inrichting d.m.v. functiefamilies	Scenario 2: posities en rollen	Scenario 3: Rollen + cirkels
Kenmerken	- Er zijn generieke functiebeschrijvingen, onderverdeeld in functiefamilies en functiegroepen. - Onder elke functiefamilie zijn functiegroepen gecategoriseerd. - De functiebeschrijvingen zijn resultaatgericht. - Koppeling met competenties. - Er kan onderscheid worden gemaakt in het niveau van een functie. - Waardering d.m.v. FWG-systematiek.	- Er zijn generieke posities beschreven. - De beschrijvingen zijn resultaatgericht - Deze posities hebben meerdere rollen (maximaal 10). - Er kan onderscheid worden gemaakt in het niveau van een positie (ondersteunend of specialist). - Een medewerker kan een of meerdere rollen binnen een positie vervullen. - Het is mogelijk om per positie specifieke functie-eisen toe te voegen. - Koppeling met competenties. - Waardering d.m.v. FWG-systematiek.	- Er zijn geen functies meer binnen Alrijne Zorggroep, deze zijn vervangen voor rollen. - Rollen zijn resultaatgericht en specifiek beschreven. - Er zijn geen directeuren, managers of teamleiders. - De grootste cirkel is de organisatie. - Er kunnen subcirkels ontstaan als er rollen zijn die samen hetzelfde doel vertegenwoordigen.
Voordelen	- Generieke en resultaatgerichte beschrijvingen. - Vermindering van het herijken van beschrijvingen. - Zorgt voor overzicht en duidelijkheid. - Meer inzicht in de loopbaanmogelijkheden. - Competenties als leidraad voor ontwikkelgesprekken. - Basis van het functiehuis op orde. - Passend binnen de kaders uit de cao.	- Generieke en resultaatgerichte beschrijvingen. - Vermindering van herijken van beschrijvingen. - Inspelen op veranderingen. - Zorgt voor een grotere wendbaarheid. - Meer inzicht in de loopbaanmogelijkheden. - Competenties als leidraad voor ontwikkelgesprekken. - Passend binnen de kaders uit de cao.	- Zorgt voor een extreem grote wendbaarheid. - Snel inspelen op veranderingen door het aanpassen van rollen. - Medewerkers kunnen meerdere rollen vervullen. - Minder arbeidsintensief voor afdeling HRM omdat de taken van het functiehuis zijn verspreid over rollen. - Medewerkers hebben veel verantwoordelijkheid.
Risico's	- Wellicht kunnen medewerkers zich niet herkennen in de generieke beschrijvingen. - Behoeft om toch functies te herijken.	- Wellicht kunnen medewerkers zich niet herkennen in de beschrijvingen van de generieke posities. - Behoeft om toch functies te herijken. - Er kan eventueel onduidelijkheid ontstaan over de rollen.	- Deze vorm kan onrust veroorzaken onder medewerkers, het is een grote verandering. - Wellicht dat sommige medewerkers de grote verantwoordelijkheid niet aankunnen of willen. - Er kan onduidelijkheid ontstaan over de rollen als er geen duidelijke regels/procedures zijn. - Lastiger om de juiste mensen te werven. - Niet passend binnen de kaders uit de cao.

Bijlage E: topiclijst interne interviews

Interviewvragen interne gesprekken	
Vragen	
1.	Wat vind je belangrijk t.a.v. het functiehuis?
2.	Waar loop je momenteel tegenaan m.b.t. het functiehuis?
3.	Wat zijn je wensen en verwachtingen m.b.t. het functiehuis?
Opmerkingen scenario's	
Scenario 1	Wat zijn je opmerkingen bij het scenario met functiefamilies?
Scenario 2	Wat zijn je opmerkingen bij het scenario met posities en rollen?
Scenario 3	Wat zijn je opmerkingen bij het scenario met een platte organisatie zonder functies, alleen maar rollen?

Bijlage F: analyseschema interne interviews managers

Analyseschema interne interviews managers						
	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5	Respondent 6
1	Aan het functiehuis hangen waarderingen van functies. Het moet dan duidelijk zijn welke waarderingen bij welke functie horen en wat op hoofdlijnen de verschillen zijn. Ook is het belangrijk dat je weet bij wie de verantwoordelijkheid ligt.	Het is belangrijk dat het functiehuis duidelijk, gelijk en eerlijk is. Iedereen moet zich houden aan hetzelfde format. Ook moet het transparant zijn (intern en extern). Het is belangrijk dat het functiehuis eenvoudig is, zodat het geen wolvenkrabber wordt. Ook moet het functiehuis ontwikkelmogelijkheden ondersteunen.	Het functiehuis moet rechtdoen aan wat er binnen Alrijne Zorggroep voor werkzaamheden worden uitgevoerd. Daarnaast is er belangrijk dat er gekeken wordt welk beleid leidend is. Is het functiehuis leidend of is de werkvloer leidend? Flexibiliteit binnen de gegeven kaders is fijn.	De functiebeschrijving moet niet te uitputtend zijn. Ook moeten de functies gekoppeld zijn aan marktconforme waarderingen. Het functiehuis moet je vooral verder helpen.	Het is belangrijk dat de functies generiek zijn beschreven en dat het een beperkt aantal is, maar ze moeten wel specifiek genoeg zijn dat je in het proces van bijvoorbeeld een reorganisatie nog vergelijkingen kunt maken. De balans moet goed zijn. Daarnaast moeten de functiebeschrijvingen korter worden. Het doel en de kern van de functie moet goed en duidelijk beschreven zijn. Ook moeten de eisen aansluiten bij de functie. Het is ook belangrijk dat het functiehuis wendbaar is dat er flexibiliteit is in de eisen. Daarnaast moet het ook inzicht geven, zodat je ziet wat er bij een bepaalde functie hoort (dit kan bijvoorbeeld in een	Het functiehuis moet goed geharmoniseerd zijn. Er moeten geen verschillen zijn in de functiebeschrijving, gelijkheid is hierbij belangrijk. Daarnaast moet het transparant zijn en een professionele omschrijving geven van het functieprofiel. Het is belangrijk dat de werkgever de functie ook ondersteunt, ook de mogelijkheden om je verder te ontwikkelen. Tot slot moet er voldoende betrokkenheid zijn voor de inhoud van de functiebeschrijving.

					functiereeks). Tot slot moet er regelmatig gekeken worden of het werk dat beschreven staat in de functiebeschrijving, ook daadwerkelijk wordt uitgevoerd.	
2	Richtlijnen moeten er zijn, een keurslijf in kaders is noodzakelijk voor Alrijne Zorggroep. Qua wendbaarheid is het functiehuis nu een keurslijf, je wilt graag naar een situatie waarbij je als organisatie niet bij de minst gerichte aanpassing de functiebeschrijving hoeft aan te passen. Medewerkers kunnen aangeven dat bepaalde taken niet beschreven staan, dit zorgt ervoor dat het langer kan duren om een functie vast te stellen of dat je de neiging hebt om een functiebeschrijving aan te vullen.	Houden de managers van Alrijne Zorggroep zich momenteel wel aan de afspraken van het functiehuis? Momenteel lijkt het erop alsof niet iedereen dit naleeft. In de huidige situatie stopt de waardering op een gegeven moment, medewerkers kunnen dan geen hogere waardering meer krijgen. Wellicht dat uitzonderlijke inzet anders beloond kan worden? Dit kan namelijk een demotiverend effect hebben op medewerkers.	Momenteel is het functiehuis star bij ontwikkelingen. De combinatie van het functiehuis van Alrijne Zorggroep met de systematiek van FWG Advies zorgt voor een bepaald keurslijf. Ook doen de functiebeschrijvingen niet helemaal recht aan wat een medewerker in de praktijk uitvoert. Medewerkers kunnen hierdoor gefrustreerd raken.	Het functiehuis van Alrijne Zorggroep is een strak stramien. Wordt Alrijne Zorggroep daar beter van? Daarnaast is de waardering bij functies in de zorg laag. Hierdoor kun je niet altijd de juiste mensen binnen halen.	De functie eisen zijn soms te specifiek beschreven, waardoor je bijna een nieuwe functiebeschrijving aan het maken bent. Flexibiliteit hierin is wenselijk. Daarnaast loop ik ertegenaan dat de functiebeschrijvingen van HRM nog niet definitief zijn vastgesteld. Het is een taai proces en het duurt lang, het heeft meestal niet de prioriteit. Tot slot zou het goed zijn om een (externe) expert in te kunnen huren die functies kan opstellen en wegen, deze expert moet dynamisch kunnen werken en begrijpen wat voor een organisatie een ziekenhuis is. In de huidige situatie wordt er nog geen gebruik	De cao geeft een beperking m.b.t. de beloning van medewerkers. In de praktijk is er soms geen verschil tussen een a of een b functie, terwijl er op papier wel een verschil is. Het is dan lastig om de juiste beloning te kiezen.

					gemaakt van een (externe) expert voor het opstellen van functiebeschrijvingen.	
3	Voor de toekomst is het fijn als het proces van de functiebeschrijvingen sneller kan verlopen en minder aangevuld hoeft te worden.	Hoop dat er organisatiebreed wordt geconformeerd binnen Alrijne Zorggroep. Daarnaast moet het functiehuis duidelijkheid bieden maar ook flexibiliteit in waardering. Zo ben je flexibel bij uitzonderlijke prestatie of bij krapte op de arbeidsmarkt.	Ik verwacht dat het functiehuis kaders aangeeft, je moet kaders hebben want anders werkt het niet. Daarnaast moet het kunnen meebewegen met ontwikkelingen zodat als bijvoorbeeld een afdeling zich wilt aanpassen, dat kan. Tot slot is de wens dat er flexibiliteit komt in functies en waardering.	De wens is dat het functiehuis wat minder wollig en oubollig wordt. Ik geloof erg in het inzetten van competenties. Competenties voor de gehele organisatie maar zeker ook competenties op functieniveau.	Deze vraag is beantwoord bij vraag 1.	De flexibiliteit en de wendbaarheid van het functiehuis moeten omhoog. Alrijne Zorggroep moet af van de traditionele rol.
S1	Er zijn twijfels of dit scenario ook daadwerkelijk minder arbeidsintensief zal zijn dan de huidige situatie. Wel zorgt dit scenario ervoor dat er meer inzicht is voor medewerkers van Alrijne Zorggroep. Zorg er wel voor dat het in dit scenario overzichtelijk blijft voor de medewerkers.	Het zou fijn zijn als er gekozen wordt voor de optie waarbij er per functiefamilie gekeken wordt welke competenties er voor die familie wordt opgesteld in plaats van competenties die voor heel Alrijne Zorggroep gelden.	Dit voorbeeld is pragmatisch, het is overzichtelijk en begrijpelijk. Het oogt rigide. Hoe ga je de onderverdeling in functiefamilies en functiegroepen maken?	Dit scenario lijkt goed werkbaar. De competenties zijn een goede toevoeging, met onderscheid tussen organisatie competenties en functiecompetenties. Er zijn twijfels of, doordat er gebruik wordt gemaakt van generieke functiebeschrijvingen, het functiehuis minder arbeidsintensief wordt. Het blijft voor de manager nog steeds arbeidsintensief. Daarnaast is de	Dit scenario zou nog completer worden als je generieke competenties opstelt die voor de gehele organisatie gelden. De functiefamilies en groepen bieden structuur en zien er klantvriendelijk uit. Is het mogelijk om dit voorbeeld te plaatsen op Plaza? Is doorklikken mogelijk? Als dit kan dan zorgt het voor veel inzicht.	Dit scenario is toepasbaar voor Alrijne Zorggroep. Het is complementair aan het huidige functiehuis.

				verwachting in dit scenario dat medewerkers ook de eigen regie nemen in hun loopbaan. Maar gaan medewerkers deze regie ook echt pakken?		
S2	Dit scenario is meer toekomstgericht en minder arbeidsintensief als je de functiebeschrijvingen niet afdelingsafhankelijk maakt. Het is wel belangrijk om draagvlak te kunnen creëren. Dat moet goed gebeuren en kan tijd kosten.	Hoe worden de rollen vertaald richting de uitvoerende functies? Het is moeilijk toe te passen. Wat gebeurt er als je bijvoorbeeld maar twee van de drie rollen kunt uitvoeren, en niet de kwaliteiten bezit om de laatste rol te vervullen? Daarnaast kan het zijn dat je per manager andere rollen hebt. Ook is het lastig om dit scenario generiek te maken.	Er is een twijfel of dit scenario bij de ondersteunende functies ook kan werken. Daarnaast moeten de rollen natuurlijk wel vervuld zijn. Wat gebeurt er als je een bepaalde rol niet kan of niet uitvoert? Wat voor invloed heeft dit dan voor de waardering? Het kan wellicht voor bepaalde afdelingen wel handig zijn, maar minder voor de gehele organisatie.	Ik geloof niet in dit scenario, het is te algemeen. Medewerkers willen weten waar ze op afgerekend kunnen worden. De rollen kunnen ook nog verschillen per afdeling. De afdeling marketing en communicatie heeft andere rollen dan op de afdeling ICT. Het helpt de manager niet, het is ballast waar je niets mee kunt.	Dit scenario is vergezocht. Hoe zorg je ervoor dat de rollen goed en duidelijk worden verwoord? Er gaan veel consulten in zitten voordat deze helemaal duidelijk zullen zijn. Het onderscheid tussen rollen voor ondersteuners en rollen voor specialisten beperkt dit scenario. Wellicht kun je de rollen vervangen door resultaatgebieden. Dit scenario zal voor veel discussie en angst kunnen zorgen. Gaat het dan snel iets opleveren?	Dit scenario neigt meer naar procesbeschrijving. De wendbaarheid spreekt me aan. Het zou kunnen werken voor Alrijne Zorggroep, maar het zal een cultuurverandering vragen. De zorg is namelijk nog erg traditioneel ingericht.
S3	Dit scenario lijkt heel ver gedacht. Er zijn binnen een ziekenhuis heel veel eisen waar je aan dient te voldoen. Daarnaast kan een grote organisatie Alrijne Zorggroep nooit geheel wendbaar zijn.	Als je een bestaande organisatie wilt omzetten naar dit scenario, dan wordt het lastig. Het kan voor onrust zorgen binnen Alrijne Zorggroep.	Dit scenario wordt een uitdaging. Hoe ziet dit eruit op een verpleegafdeling? Met dit scenario kunnen medewerkers doen wat ze leuk vinden maar binnen de organisatie is er	Er zijn twijfels of dit scenario in de zorg kan werken. Je hebt in een zorginstelling namelijk te maken met verschillende eisen. Nu wordt de uitvoering gecoördineerd door	Dit scenario zorgt voor een grotere wendbaarheid. Echter, het is voor nu nog een stap te ver voor Alrijne Zorggroep.	De manier van werken van Melvin Samson lijkt op dit scenario en sluit aan bij deze theorie. Ik denk dat dit voor Alrijne Zorggroep nog een brug te ver is op

			nu de visie: laat medewerkers doen waar ze goed in zijn en waar ze voor mijn opgeleid. De vertaling naar dit scenario is lastig te maken, hoe ziet het er in de praktijk uit? Dit scenario is nog en brug te ver.	een leidinggevende, in dit scenario zijn die er niet. Hoe kan de uitvoering dan worden gewaarborgd? Daarnaast heb je altijd mensen die van nature de leidersrol pakken. Hoe ga je hiermee om in dit scenario?		dit moment. In ongeveer tien jaar zou je wel naar scenario 3 willen gaan als organisatie.
*	Scenario 2.	Scenario 1.	Scenario 1.	Scenario 1.	Scenario 1.	Scenario 2.

Bijlage G: analyseschema interne interviews teamleiders

Tabel 1. *Analyseschema interne interviews teamleiders*

Analyseschema interne interviews teamleiders						
	Respondent 7	Respondent 8	Respondent 9	Respondent 10	Respondent 11	Respondent 12
1	Er moet duidelijk zijn bij wie je terecht kunt voor vragen en wie je waarvoor nodig hebt. Wie moet je benaderen voor bepaalde vragen bijvoorbeeld op het gebied van HRM. Inzicht hierin is erg belangrijk.	Het is belangrijk dat de verantwoordelijkheid en duidelijk zijn beschreven. Zo is het duidelijk, voor zowel de medewerker als anderen binnen Alrijne Zorggroep, wat de verantwoordelijkheid en zijn en wat een bepaalde functie inhoudt.	Het is belangrijk dat je weet wat je positie is binnen de organisatie. Daarnaast is het belangrijk dat er ook gekeken wordt naar de verschillende locaties waar medewerkers hun functie kunnen vervullen. Iemand kan op één locatie werken maar ook op drie verschillende. Duidelijkheid is daarbij van belang. Ook de span of control, het aantal mensen aan wie je leidinggeeft, is van belang. Er moeten duidelijke richtlijnen komen over wat de maximale span of control moet zijn. De visie op span of control moet leidend zijn in de invulling van het functiehuis en moet je actief meewegen.	Het moet toegankelijk en transparant zijn, up-to-date. Ook moet het snel meekunnen gaan met veranderingen. Daarnaast kun je momenteel nog niet alle functiebeschrijvingen gemakkelijk terugvinden. Het is belangrijk dat de functiebeschrijvingen inzichtelijk worden weergegeven.	Momenteel zijn er medewerkers met verschillende niveaus die dezelfde functie vervullen. Deze verschillen kunnen extreem groot zijn. Hierdoor kan het voorkomen dat één medewerker de problemen van een ander oplost. Het is belangrijk dat medewerkers met dezelfde functiebeschrijving, vrijwel hetzelfde niveau hebben. Daarnaast is het belangrijk dat een RVE-manager een tussentaak kan creëren.	Het functiehuis moet ondersteuning geven. Het moet helpen om richting te geven aan gedrag en functioneren in de organisatie zodat er duidelijkheid is voor de medewerkers in de organisatie. Daarnaast is het belangrijk dat het functiehuis niet in beton gegoten is, maar dat het juist flexibel en wendbaar is. Ook is het belangrijk dat er competenties en resultaten aan de functiebeschrijving en worden gekoppeld.
2	Een aantal zaken zijn momenteel erg onduidelijk. Hierdoor kan het proces worden vertraagd.	Momenteel heeft de buitenwereld een ander beeld bij de titel teamleider in een ziekenhuis. Iedere organisatie heeft een ander	De overbelasting van functies in het functiehuis zorgen ervoor dat er starheid optreedt. Ook is er een tekort in de stafafdelingen. In de ambitie van Alrijne	In veel gevallen ben je nog afhankelijk van de afdeling HRM. Daarnaast zijn nog niet alle systemen optimaal op elkaar afgestemd. Zo kan het bijvoorbeeld zo zijn dat	Medewerkers met dezelfde functie en functiebeschrijving kunnen een groot verschil hebben in niveau.	Het kost veel tijd om tot een beschrijving te komen via de aanpak van FWG. Daarnaast is er de vraag of de

		beeld bij het woord teamleider en de term van leidinggevende of unithoofd zou beter passen binnen Alrijne Zorggroep.	Zorggroep willen ze dat veranderingen snel worden doorgevoerd maar met de huidige bezetting kan Alrijne dat niet aan. Daarnaast gaat er veel tijd in veranderconcepten zitten, het verloopt momenteel erg traag.	een functie bij HRM beschreven staat in salarisschaal 35 maar in het personeelssysteem staat de functie in salarisschaal 40. Dit werkt verwarrend en het kost extra tijd om dan uit te zoeken wat het juiste is. Dit kan misschien komen doordat Alrijne Zorggroep nog bezig is met het harmoniseren van het functiehuis na de fusie.		medewerkers ook daadwerkelijk naar de inhoud van hun functiebeschrijving kijken en of de beschrijving verder nog wordt gebruikt. Het functiehuis is een keurslijf omdat het moeilijke materie is. Je moet een beschrijving op een bepaalde manier beschrijven en het is lastig te begrijpen voor medewerkers. Je moet je goed in de materie verdiepen als je een goede functiebeschrijving neer wilt zetten.
3	De taken van HRM zoveel mogelijk weglaten bij de teamleiders. Maak inzichtelijk wat de taken en verantwoordelijkheid en zijn voor medewerkers en zorgt dat het inzichtelijk is bij wie je moet zijn voor een bepaalde vraag.	Ik hoop dat er de eerste paar jaar niets gaat gebeuren met het functiehuis. Er is nog steeds onrust en dan helpt het Alrijne Zorggroep niet om te gaan veranderen. Het is heel onrustig in de organisatie en ze zijn al blij dat ze zich kunnen richten op de patiëntenzorg.	Soms is het zoeken om te kijken wie een bepaalde expertise heeft of bij wie je moet zijn. Het zou fijn zijn als dat overzichtelijk en duidelijk wordt gemaakt. Dit zorgt ook weer voor meer helderheid binnen Alrijne Zorggroep.	Dat het functiehuis kan meebewegen met veranderingen/ontwikkelingen en zich snel kan aanpassen als dat nodig is. Daarnaast moet het functiehuis transparant en overzichtelijk zijn.	Het functiehuis moet duidelijkheid creëren in de functies die je hebt bij bijvoorbeeld de poli's of andere afdelingen binnen Alrijne Zorggroep. De verwachting is dat er straks één compleet functiehuis staat met een daarbij behorend plan. Dat functiehuis moet dan inzichtelijk zijn.	Als organisatie moeten we realistisch zijn. Het functiehuis moet eerst geoptimaliseerd worden en daarna kan je de vertaling maken naar de werkelijkheid zodat je kunt kijken wat passend is voor Alrijne Zorggroep.
S1	De toevoeging van competenties is erg goed. Dit scenario is	Er is een dubbel gevoel bij dit scenario. Enerzijds	Er zijn twijfels of dit scenario genoeg flexibiliteit oplevert. Het	Bij dit scenario is het fijn dat het inzicht geeft. Zo hoeft je niet in een bulk	Dit scenario is heel duidelijk ingedeeld. Momenteel is het	Geeft inzicht in de functies binnen Alrijne Zorggroep

	compact en erg helder. Het is erg handig dat het inzichtelijk wordt wat de taken en verantwoordelijkheid en zijn van een bepaalde functie.	helpt het de organisatie want medewerkers worden flexibeler. Aan de andere kant kan het zo zijn dat medewerkers hun eigen identiteit verliezen omdat de beschrijvingen erg generiek beschreven zijn. Daarnaast kan de samenhang met andere afdelingen uit andere functiefamilies minder worden.	geeft wel meer duidelijkheid en inzicht in functies. Is er nu nog niet genoeg inzicht in de doorgroeimogelijkheden binnen Alrijne Zorggroep?	van documenten te zoeken naar een functiebeschrijving maar staat alles in één schema. Je moet ermee gaan werken om te kijken of het ook daadwerkelijk goed werkt in de praktijk.	niet inzichtelijk welke functies er allemaal zijn, dit scenario zorgt ervoor dat dit wel mogelijk is binnen Alrijne Zorggroep.	en een koppeling met competenties en loopbaanpaden.
S2	Hoe ga je controleren hoe medewerkers hun rol uitvoeren? Competenties zie ik ook in dit scenario graag terugkomen.	Dit scenario is lastig want het is een iets andere inrichting voor de taken en verantwoordelijkheid en zoals die nu al is binnen Alrijne Zorggroep. Het is wel handig dat je de rollen inzichtelijk hebt voor alle afdelingen.	Dit scenario zou kunnen werken. Het zou alleen niet wenselijk zijn als je een vraag moet stellen aan een adviseur uit een andere unit die geen ervaring heeft met de afdeling. Hierdoor kunnen er misschien verwarringen ontstaan in interpretatie. Een adviseur kent nu alle nuances in zijn/haar account. Ingevlogen expertise zou kunnen werken. Je kan dan bijvoorbeeld samen met je vaste adviseur en de specialist om tafel gaan.	Ik denk dat specialisatie in rollen een verarming van een functie is. Het zou de organisatie goed doen om het allround te houden, dus dat een medewerker in een positie alle rollen moet kunnen vervullen. Dit zorgt er ook voor dat je minder kwetsbaar bent met ziekte of vervanging, de flexibiliteit moet wel gewaarborgd worden. Het is wel fijn dat de rollen in dit scenario inzichtelijk gemaakt kunnen worden.	Dit scenario is iets minder inzichtelijk als scenario 1. Met de rollen moet je ook rekening houden met de kwetsbaarheid. Het kan namelijk voorkomen dat een medewerker op vakantie is of uitvalt door ziekte.	De beroepsprofielen in de zorg werken nu ook met rollen dus dit scenario zou daarbij aansluiten. Het is logisch om vanuit deze beroepsprofielen over te stappen op posities en rollen.
S3	Dit is erg vergelijkbaar met aandachtsvelden die nu worden gebruikt	Het wordt lastig om dit scenario binnen Alrijne Zorggroep in te zetten.	Welke eigenschappen/competenties moeten de medewerkers hebben als	Dit scenario zou kunnen werken in een kleine organisatie, maar bij een grote organisatie zijn er	Dit scenario is wellicht beter passend bij het zakelijke	Dit scenario is primair gericht op een andere manier van organiseren.

	op de afdeling. Het is erg lastig om nu de koppeling te maken met hoe dit scenario eruit zal zien binnen Alrijne Zorggroep, ook i.v.m. de eisen waar medewerkers aan moeten voldoen. Het scenario is taakgericht, hoewel sommige medewerkers het fijn vinden om vaak dezelfde taken uit te voeren kan het wellicht voor anderen minder spannend zijn. Daarnaast kan dit scenario ook best kwetsbaar zijn als een verpleegkundige als enige een bepaalde rol vervult.	Medewerkers moeten het hele takenpakket kunnen uitvoeren dus dan zou het betekenen dat veel mensen dezelfde rollen hebben. Een verpleegkundige moet de patiënt vanaf binnenkomst tot ontslag kunnen verplegen. Daarnaast zit je als organisatie ook met de bevoegdheden en bekwaamheden. Hoe ga je zorgen dat dit gecontroleerd wordt? Je moet wel voldoen aan de eisen vanuit de wet en regelgeving. Voorstel voor een nieuw scenario: terug naar de basis. Er wordt momenteel nog veel gedaan door stafafdelingen zoals bijvoorbeeld de afdeling HRM. In andere organisaties in de zorg is te zien dat deze staffuncties verdwijnen en dat de taken hiervan bij de lijnmanagers komen te liggen.	je wilt overstappen op dit scenario? Hebben de mensen die nu werkzaam zijn binnen Alrijne Zorggroep deze eigenschappen/competenties in huis? Daarnaast is Alrijne Zorggroep een grote organisatie die de afdelingen verspreid heeft over verschillende locaties. Werkt dit scenario met rollen dan wel?	twijfels. In een ziekenhuis draait het om de patiënt, helpen de rollen hierbij? Daarnaast hebben de medewerkers in dit scenario een veel verantwoordelijkheid. Kunnen de huidige medewerkers de grote verantwoordelijkheid wel aan?	bedrijfsleven dan bij een zorginstantie. Binnen een zorginstantie heb je namelijk te maken met verschillende eisen.	Het is meer een visie op organiseren dan gericht op functies en rollen. Hierdoor vind ik het lastiger om een koppeling te maken naar het functiehuis. Werken met rollen en competenties zou wel van toegevoegde waarde kunnen zijn voor Alrijne Zorggroep.
*	Scenario 2.	Scenario 1.	Scenario 2.	Scenario 2.	Scenario 1.	Scenario 2.

Tabel 2. *Analyseschema interne interviews teamleiders*

Analyseschema interne interviews teamleiders					
	Respondent 13	Respondent 14	Respondent 15	Respondent 16	Respondent 17
1	Het functiehuis moet transparant zijn. Transparant voor de medewerkers maar ook transparant richting de omgeving voor de werving en selectie van nieuwe medewerkers. Daarnaast is het belangrijk dat er logische loopbaanpaden komen binnen Alrijne Zorggroep en dat het inzichtelijk is wat de mogelijkheden zijn. Medewerkers kunnen zo zelf nadenken over hun loopbaanontwikkeling. Ook is het belangrijk dat er geen ruis is en dat het functiehuis duidelijk is zodat er geen extra zaken aan de functiebeschrijvingen worden toegevoegd.	Het functiehuis moet een totaaloverzicht geven, het moet gekoppeld zijn aan de doelen van de organisatie en de waardering van functies. Ook moet het inzicht geven in de loopbaanmogelijkheden en de groei die medewerkers kunnen doormaken. Het functiehuis moet ook transparant zijn, zodat iedere medewerker weet welke waardering bij een bepaalde functie hoort. Een betere afstemming tussen taak en waardering is ook van belang. Tot slot zouden competenties een goede toevoeging zijn voor Alrijne Zorggroep.	Het functiehuis moet duidelijk zijn, compact en niet te veel beschrijvingen hebben. Er moet een waardering hangen aan de functie en het moet overzichtelijk zijn.	Het functiehuis moet duidelijk zijn. Ook moet het duidelijk zijn wat de inhoud van de functie is.	Het functiehuis moet eenduidige functiebeschrijvingen hebben waar een gelijke salarisschaal aan hangt, ook voor de medewerkers in bijvoorbeeld de flexpool.
2	Het functiehuis voelt momenteel voor mij niet als beklemmend, als je creatief genoeg bent dan kun je genoeg kanten op. Het is wel goed dat er regels zijn waar je je aan moet houden. Het onderhoud van het functiehuis is arbeidsintensief.	De afdeling waar ik werk is een erg platte afdeling en ik loop niet echt tegen obstakels aan. Het duurt wel lang voordat de wijzigingen die we moeten doorvoeren n.a.v. het functiehuis verwerkt zijn. Met de R&O gesprekken is het lastig om de koppeling te maken met competenties. Wat houdt een bepaalde competentie in, wat is de	Het is momenteel niet overzichtelijk. Waar haal je de laatste versie vandaan? De functiebeschrijvingen zijn nu erg foutgevoelig, omdat je dus per ongeluk de verkeerde versie kan gebruiken. Daarnaast zijn de functies ook veranderd n.a.v. de fusie, voldoen de beschrijvingen nu nog aan de huidige situatie? Het is nu nog niet gelijk genoeg met	De naam teamleider is niet passend, je bent geen teamleider maar leidinggevende. Verder zijn er geen dingen waar ik tegenaanloop m.b.t. het functiehuis.	Ik ervaar momenteel geen belemmeringen m.b.t. het functiehuis.

		norm en wanneer presteert een medewerker onder deze norm? Er zijn binnen Alrijne Zorggroep geen richtlijnen m.b.t. de competenties	de werkelijke werkzaamheden van de functie en de waardering.		
3	De wens m.b.t. het functiehuis is dat het zo snel mogelijk inzichtelijk wordt welke functies er zijn en wat de inhoud van de functies is. Ook is er zo inzichtelijk welke eisen er aan een bepaalde functie verbonden zijn. Daarnaast is er de wens dat de medewerkers inzicht hebben in hun loopbaanpaden en dat ze zelf hun loopbaanpaden zouden kunnen uitstippelen.	Het functiehuis is de ruggengraat van de organisatie. De frontoffice, de applicaties waarmee je werkt m.b.t. het functiehuis kunnen gebruiksvriendelijker. Een voorbeeld is het formulier van de R&O gesprekken. Het zou fijn zijn als het zo gemakkelijk mogelijk wordt gemaakt. Daarnaast is een wens dat er meer regie bij de medewerkers zelf komt, bij bijvoorbeeld loopbaanontwikkeling.	Dat er meer duidelijkheid ontstaat en dat de functiebeschrijvingen gebruikt kunnen worden met de R&O gesprekken. Ook een koppeling met competenties is erg waardevol. Welke competentie hoort bij welke functie en wat is de waardering die daarbij hoort.	Het zou fijn zijn als wij als afdeling worden geïnformeerd zodra het functiehuis wordt aangepast of anders wordt vormgegeven. Vervolgens is een duidelijke uitleg ook van belang.	Het functiehuis moet gelijkheid creëren in functies. Alle disciplines moeten gelijk geschaald en gelijk beschreven zijn.
S1	Medewerkers kunnen in dit scenario zelf actief onderzoeken hoe ze hun verdere loopbaan kunnen inrichten. Hierbij is het wel belangrijk dat je als organisatie medewerkers kunt en wilt faciliteren. Bij dit scenario zou je de visie van de organisatie toe kunnen voegen bij de functiebeschrijvingen, zodat zichtbaar wordt hoe medewerkers kunnen bijdragen aan de visie van de organisatie.	In dit scenario is het prettig dat een medewerker meer regie heeft in zijn/haar ontwikkeling. Dat wordt nu ook steeds meer van medewerkers verlangd. Het geeft transparantie. Verder zie ik geen nadelen	Het is een heel duidelijk scenario wat goed zou kunnen werken voor Alrijne Zorggroep. Een goede toevoeging zou zijn om de resultaatgebieden toe te voegen.	Ik vind alle veranderingen prima, de inhoud van de functieprofielen blijven toch vrijwel gelijk. Het is beter om te kiezen om per functiefamilie competenties in te zetten, in plaats voor competenties die voor de gehele organisatie gelden.	In dit scenario zou ik voorstellen dat je competenties doet voor de gehele organisatie maar ook voor de functiefamilie. Daarnaast geeft dit scenario duidelijkheid en meer inzicht. Het geeft de mogelijkheid om als teamleider samen met je medewerker in gesprek te gaan over de ontwikkelmogelijkheden. Belangrijk is dat je dan ook weet wat iemand mist qua competenties en wat de medewerker voor wensen heeft m.b.t. zijn/haar ontwikkeling.

S2	Dit scenario lijkt op de theorie van Ulrich. In een adviseursrol zou dit scenario kunnen werken, maar het lijkt lastig bij de uitvoerende functies.	Het voordeel is dat je flexibel kunt inspringen op ontwikkelingen. Je kunt snel zien waar de tekorten zijn waardoor je de wendbaarheid kunt vergroten. Daarnaast moet je wel oppassen dat de lijst van rollen bij een positie niet te groot wordt, dan kan het minder duidelijk worden. Dit scenario zorgt er wel voor dat de medewerkers weer minder eigen regie hebben.	Dit scenario is ingewikkelder dan scenario 1. Het geeft meer vrijheid maar kan tegelijkertijd ook zorgen voor meer onduidelijkheid in de rollen.	Dit scenario is lastig, een verpleegkundige moet namelijk alle rollen kunnen uitvoeren.	In dit scenario is het goed dat de rollen worden vastgelegd en inzichtelijk zijn. Je kunt terugvallen op de rollen, maar wat als je bijvoorbeeld minder sterk bent in en bepaalde rol? Ga je dan in gesprek met je meerdere?
S3	Dit scenario is lastig te koppelen naar Alrijne Zorggroep. Dit scenario kan misschien beter passen bij een kleinere organisatie die vanaf het begin af aan volgens deze methode werkt.	Dit scenario is interessant maar ik denk dat dit concept lastig te vertalen is naar Alrijne Zorggroep. Hoe zorg je er bijvoorbeeld voor dat alle rollen vervuld worden? Je bent als organisatie wel heel wendbaar met rollen. Het zou waardevol zijn als er elementen uit dit scenario meegenomen worden bij de andere scenario's	Dit scenario is een mooi idee maar niet voor het functiehuis van Alrijne Zorggroep. Het kan als hulpmiddel gebruikt worden voor de invulling van je eigen functie maar het kan ook zorgen voor meer onduidelijkheid.	Dit scenario is nog lastiger dan scenario 2. Het is een no-go.	Dit scenario is voor een ziekenhuis als Alrijne Zorggroep lastig. Naar mijn idee heeft dit bij een kleinere organisatie een grotere kans van slagen. Je hebt namelijk zoveel verschillende disciplines in een ziekenhuis.
*	Scenario 1.	Scenario 1.	Scenario 1.	Scenario 1.	Scenario 2.

Tabel 3. *Analyseschema interne interviews teamleiders*

Analyseschema interne interviews teamleiders					
	Respondent 18	Respondent 19	Respondent 20	Respondent 21	Respondent 22
1	Momenteel zijn de functies helder, maar als er een nieuwe functie ontstaat moet er ruimte zijn. Op mijn afdeling zijn er veel ontwikkelingen in het vakgebied en daar moet je op kunnen inspelen. Daarnaast is het ook belangrijk dat er meer	De harmonisatie van het huidige functiehuis moet voltooid zijn. Ze zijn hier nu nog druk mee bezig. Daarnaast moeten alle functies beschreven zijn en moet iedereen zich aan de vastgestelde inschaling van functies houden. Gelijkheid in waardering is hierbij	Het is belangrijk dat alle taken en functiebeschrijvingen helder en duidelijk zijn beschreven. Er kan een discrepantie zijn tussen de werkelijke functie en de functiebeschrijving. Hier wordt momenteel aan gewerkt met de harmonisatie na de fusie van januari 2015.	Het is belangrijk dat het functiehuis passend is bij de organisatie. Het moet mee kunnen veranderen met ontwikkelingen. Daarnaast is het ook belangrijk dat er meer samenhang is tussen functies en andere afdelingen. Momenteel	Het is belangrijk dat de functieprofielen duidelijk zijn. Het moet duidelijk zijn waar je aan moet voldoen en voor buitenstaanders moet het duidelijk zijn welke kwaliteiten je moet bezitten. Bij nieuwe functies moet ervan tevoren beleid gemaakt worden zodat het in

	flexibiliteit met de beoordeling mogelijk is. Je moet medewerkers nu met dezelfde functiebeschrijving beoordelen, er is geen onderscheid in ervaring. Het is belangrijk als je onderscheid kunt maken tussen een junior en senior rol.	belangrijk.	Daarnaast is flexibiliteit in het functiehuis belangrijk.	kunnen er verschillende functies zijn die hetzelfde doen, maar op een andere afdeling. Ze hebben nu een andere functiebeschrijving en daar kan ook een andere waardering aan hangen. Gelijkheid hierin is van belang.	de gehele organisatie volgens dezelfde wijze gaat.
2	De medewerkers op mijn afdeling hebben dezelfde functiebeschrijving. Ik loop ertegenaan dat er geen onderscheid wordt gemaakt in ervaring bij de beoordeling en waardering. Een medewerker met 10 jaar ervaring moet ik op dezelfde manier beoordelen als iemand die nog geen jaar in dienst is. Je verwacht misschien meer van iemand die meer ervaring heeft. Daarnaast is er ook onduidelijkheid onder welke teamleider de medewerkers vallen. Formeel vallen sommige medewerkers qua inhoud wel onder mijn afdeling, maar bij de uitvoering van het werk horen ze niet bij mij. Ook is het een belemmering dat medewerkers op verschillende locaties werken. Hierdoor is het lastig om iemand op inhoud aan te sturen of te coachen.	Momenteel kan het voorkomen dat medewerkers meerdere functies/rollen uitvoeren. Ze krijgen formeel dan de functiebeschrijving van de functie die ze het meest uitvoeren. Zo kan het voorkomen dat een medewerker 16 uur werkt op een verpleegafdeling maar daarnaast nog een aantal uur werkt als praktijkopleider of spreekuren op een poli behandelt. De medewerkers moeten momenteel zelf een addendum schrijven van hun extra rol voor bij hun functiebeschrijving. De ondersteuning van HRM is daarbij minimaal.	Het functiehuis is een manier om iemand in te delen in een bepaalde groep. Verder worden ontwikkelingen of veranderingen traag doorgevoerd. Hier hebben medewerkers soms last van. Verder loop ik nergens tegenaan.	Er kunnen functies ontstaan die in het huidige functiehuis nog niet beschreven zijn. Je wilt deze dan niet persoonlijk maken en moet adhoc te werk gaan. Dit houdt in dat je eigenlijk al te laat bent en dan loop je tegen problemen aan. Het traject van het functiehuis gaat erg traag. Daarnaast zijn veel functiebeschrijvingen nog niet definitief vastgesteld en is er vooralsnog geen samenhang tussen vergelijkbare functies op verschillende afdelingen.	Momenteel is er weinig speelruimte en flexibiliteit, voornamelijk bij de beloning van medewerkers. Er zijn weinig mogelijkheden om iemand structureel te belonen.

3	De span of control is nu te groot, ik verwacht dat dit op een andere manier georganiseerd kan worden en dat Alrijne Zorggroep hier ook meer flexibiliteit voor geeft. Het is nu wat rigide en deze mogelijkheid is er nu niet. Meer flexibiliteit in het functiehuis zou fijn zijn, dan wordt het weer hanteerbaar.	Uniformiteit is belangrijk en er moet niet afgeweken worden van functiebeschrijvingen. Daarnaast moet de waardering gelijk zijn voor iedere medewerker en moeten medewerkers beoordeeld kunnen worden aan de hand van de beschrijvingen en competenties.	Het functiehuis moet een samenspel zijn tussen HRM en de afdelingen in het ziekenhuis. Daarnaast moet het eenduidig, helder en flexibel worden.	Het zou fijn zijn als het management meer betrokken wordt in het gehele proces. Daarnaast moet het functiehuis kunnen inspelen op ontwikkelingen. Het is goed als er per kwartaal naar het functiehuis wordt gekeken, zodat er gecontroleerd kan worden of alles nog up-to-date is.	Dat er goed geluisterd wordt naar de medewerkers en naar de werkelijkheid, dus de werkelijke taken die een medewerker doet. Duidelijkheid hierbij is van belang. Daarnaast moet er niet naar het eigen referentiekader gekeken worden bij het opstellen van functiebeschrijvingen maar moet er ook getoetst worden of de werkzaamheden ook de werkelijke werkzaamheden zijn.
S1	Dit scenario maakt het functiehuis transparanter. Het is geen gek scenario en zou meteen ingezet kunnen worden. Het geeft duidelijkheid.	Dit scenario klinkt goed. Het is handig om mee te nemen in de R&O gesprekken.	Dit scenario is duidelijk. Over het algemeen kunnen mensen in een zorginstantie vaak moeilijk in beweging komen om aan de slag te gaan met hun ontwikkeling. In dit scenario wordt het wel verwacht, maar zullen de medewerkers dat ook echt gaan doen?	Dit scenario kan goed werken voor Alrijne Zorggroep. Er ontstaat beweging, het is overzichtelijk en begrijpelijk.	De basis van dit scenario is hetzelfde als de huidige situatie. Dit scenario moet niet ten koste gaan van de flexibiliteit.
S2	In dit scenario wordt het lastig om de rollen goed te beschrijven in de functiebeschrijving. De rollen zijn namelijk specifiek. Daarnaast kunnen er veel rollen zijn binnen Alrijne Zorggroep, hoe ga je de rollen koppelen aan de posities?	De Hbo'ers werken nu vanuit hun opleiding al met verschillende rollen. Dit scenario zou daarom goed kunnen aansluiten bij Alrijne Zorggroep. De medewerkers met een mbo-opleiding kunnen wel moeite krijgen met dit scenario.	Een medewerker moet alle rollen kunnen vervullen binnen een organisatie. Het kan lastig zijn om al die rollen in huis te hebben. Daarnaast kunnen medewerkers ook een voorkeursrol hebben. Met dit scenario wordt het lastiger om als teamleider het gesprek aan te gaan met de medewerkers, omdat je te maken hebt met verschillende rollen. Ook zijn er twijfels of dit	Binnen de zorg wordt er volgens een systeem gewerkt dat hierop lijkt, er wordt gewerkt met resultaatgebieden. In dit scenario maak je het generieke aspect toch weer specifiek door de rollen zo te beschrijven. Scenario 1 is duidelijker.	Het eerste scenario is duidelijker. Je kan daarbij de rollen nog toevoegen. Wat is de meerwaarde voor deze manier van beschrijven?

			scenario de wendbaarheid vergroot.		
S3	In dit scenario is het van belang dat het doel duidelijk is en er is een grote betrokkenheid nodig van medewerkers. Betrokkenheid voor het doel en de organisatie. Zodra je dit niet hebt dan loop je risico. Daarnaast moeten alle rollen wel vervuld kunnen worden.	Dit scenario zie ik in een grote organisatie als Alrijne Zorggroep niet voor me. Dan ontstaan er te veel rollen en dat is niet overzichtelijk.	Ik hou van een platte organisatie. Een goede toevoeging in dit scenario zou zijn dat er een coach wordt aangesteld. Er moet namelijk wel gecheckt worden of alle taken gedaan worden. Bij een kleine organisatie zou dit scenario kunnen werken, er zijn twijfels of dit kan werken bij een grote organisatie als Alrijne Zorggroep. Bij een grote organisatie wordt het lastiger om dit te realiseren.	Dit scenario is erg vooruitstrevend en een stap te ver voor Alrijne Zorggroep. Het kan zorgen voor chaos, onrust of onvrede binnen de organisatie.	Lastig scenario. We hebben te maken met een cao en dit kan ik niet toepassen op de afdeling. Denk niet dat de organisatie bij dit scenario zich beter kan aanpassen dan bij scenario 1.
*	Scenario 1.	Scenario 1.	Scenario 1, misschien scenario 2 voor de toekomst.	Scenario 1.	Scenario 1.