

Combinatiefuncties realiseren

Een overzicht van de mogelijkheden
en aandachtspunten



Colofon

Bijgesteld onderdeel van het JSO-handboek 'Combifuncties realiseren'

Uitgave van: JSO expertisecentrum voor jeugd, samenleving en opvoeding

Redactie: Jeanne van Berkel

Uitgave: september 2007
JSO expertisecentrum voor jeugd, samenleving en opvoeding
Nieuwe Gouwe Westzijde 2a
2802 AN Gouda
T: 0182 - 547888
F: 0182 - 547889
E: info@jso.nl
W: www.jso.nl

Deze uitgave is mede mogelijk gemaakt door financiële steun van de Provincie Zuid-Holland



provincie **HOLLAND**
ZUID

2007 JSO expertisecentrum voor jeugd, samenleving en opvoeding

Copyright © 2007 JSO expertisecentrum voor jeugd, samenleving en opvoeding Uit deze uitgave mag niets worden veelelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, retrieval systemen of op welke andere wijze dan ook zonder toestemming van JSO.

Inhoudsopgave

Inleiding.....	2
Combinatiefuncties: een hot item.....	3
Wat is een combinatiefunctie?.....	3
De interne combinatiefunctie.....	3
Organisatie- en sectoroverstijgend met twee contracten.....	4
Organisatie- en sectoroverstijgend met één baas en één contract.....	4
Meerwaarde van de inzet van combinatiemedewerkers.....	4
Visie: soort combinatiefunctie.....	5
Mogelijkheden voor aanstelling van medewerkers.....	6
De verschillende rollen van de combinatiemedewerker.....	8
Opleiden en begeleiden van combinatiemedewerkers.....	9
Het belang van goede werkafspraken maken.....	10
Afspraken op twee niveaus.....	10
Harde en zachte afspraken.....	10
De praktijk: goede werkafspraken.....	10
Bijlage 1.....	12
Checklist: Invoeren combinatiefuncties in kinderopvang, onderwijs, welzijn en sport.....	12

Inleiding

JSO expertisecentrum voor jeugd, samenleving en opvoeding heeft in 2003-2005 het project 'Combifuncties in kinderopvang, onderwijs, welzijn en sport' uitgevoerd. We onderzochten mogelijke vormen van personele samenwerking tussen de verschillende sectoren, waardoor we zicht kregen op de struikelblokken, maar vooral ook op de vele mogelijkheden om combinatiefuncties te creëren.

Deze zogenaamde combinatiemedewerkers kunnen bijvoorbeeld in de peuterspeelzaal en de buitenschoolse opvang werken of als Brede Schoolmedewerker met taken als onderwijsassistent, overblijfkraacht en het begeleiden van naschoolse activiteiten.

Nog steeds is JSO nauw betrokken bij de ontwikkelingen rondom combinatiefuncties wat voor ons de aanleiding vormde om de actuele mogelijkheden op een rijtje te zetten.

Voor meer informatie of een totaal beeld voor het realiseren van combinatiefuncties, kunt u het JSO handboek 'Combifuncties realiseren' van JSO raadplegen.¹

Opbouw

We starten deze notitie met enkele kaders als achtergrondinformatie: Wat is een combinatiefunctie waar komt de aandacht vandaan? Welke soorten combinatiefuncties kunnen we onderscheiden en wat is de winst?

Daarna gaan we in op de mogelijkheden om medewerkers aan te stellen en hun verschillende rollen en opleidingen. Tot slot komt het maken van werkafspraken aan de orde. In de bijlage treft u een checklist aan, waarin alle aspecten die een rol spelen op een rijtje gezet worden.

Wilt u meer informatie of ondersteuning bij het ontwikkelen en implementeren van combinatiefuncties, dan kunt u contact opnemen met JSO.

JSO expertisecentrum voor jeugd, samenleving en opvoeding
www.jsso.nl

Jeanne van Berkel
T 0182-547888
E j.van.berkel@jsso.nl

¹ Meer informatie vindt u op www.jsso.nl onder publicaties / <http://www.jsso.nl/web/show/id=47496/contentid=142>

Combinatiefuncties: een hot item

De aandacht voor combinatiefuncties in onderwijs, kinderopvang, welzijn en sport is de laatste jaren enorm toegenomen. Eind jaren negentig, tijdens de projecten van de Commissie Dagindeling (www.dagindeling.nl), werden er de eerste ervaringen mee opgedaan.

Gedurende de periode 2006-2008 worden er in verschillende projecten met de subsidieregeling 'dagarrangementen en combinatiefuncties' (ingesteld door het Ministerie van onderwijs / www.dagarrangementenencombinatiefuncties.nl) ervaringen opgedaan met de invoering van dagarrangementen en gekoppeld daaraan combinatiefuncties.

Daarnaast is de invoering van de motie van Aartsen / Bos, waarbij scholen per augustus 2007 verantwoordelijk worden voor het bieden van opvang, als ouders erom vragen, een belangrijke ontwikkeling waardoor de aandacht voor combinatiefuncties toeneemt.

Wat is een combinatiefunctie?

"Combinatiefuncties zijn functies, waarbij werk dat van origine onder twee verschillende werkgevers wordt verricht, tot één functie wordt gemaakt" (Regioplan, 2003).

Voor de praktijk van de Brede school of het sluitend dagarrangement betekent dit: Een combinatiemedewerker combineert in één baan (of werkkring) het werk uit verschillende sectoren op het gebied van opvang, vrije tijd, activiteiten en onderwijs aan kinderen.

Centraal in deze verschillende taakonderdelen staat het werken met kinderen, in de meeste situaties van peuterspeelzaal (psz) tot aan het einde van de basisschool, dus in de leeftijd van 2 t/m 12 jaar. Soms zal de combinatiemedewerker ook met jongere of oudere kinderen werken.

In praktijk zien we echter verwarring rondom het begrip combinatiefuncties ontstaan. Men spreekt over combinatiefuncties als het gaat over werkzaamheden die gericht zijn op:

1. beheer / conciërge van multifunctionele accommodaties, of
2. uitvoerend werk met kinderen, of
3. coördinatie van de Brede school.

In deze handleiding gaan we uit van de tweede variant, die in onze ogen een combinatiefunctie is, namelijk uitvoerend werken met kinderen in onderwijs, opvang en vrije tijd.

Een combinatiefunctie kan verschillende gradaties hebben. We onderscheiden:

- de interne combinatiefunctie
- organisatie- en sectoroverstijgende combinatiefuncties met twee arbeids-overeenkomsten
- organisatie- en sector overstijgende combinatiefuncties met één werkgever en één contract.

De interne combinatiefunctie

Een medewerker combineert twee of meerdere functies binnen één organisatie. Mogelijk moet er met twee CAO's gewerkt worden.

Enkele voorbeelden van interne combinatiefuncties zijn:

- Een koepelorganisatie met kinderopvang én peuterspeelzaalwerk, waar een groepsleidster 's morgens op de speelzaal werkt en 's middags in de buitenschoolse opvang. Of de TSO- coördinatie wordt door een BSO-leidster verzorgd, die een werkdag van 11.30 tot 18.30 uur krijgt op deze manier.

- Een brede welzijnsorganisatie waar een peuterspeelzaalleidster ook de Brede schoolactiviteiten voor jonge kinderen begeleidt.

Bij brede welzijnsorganisaties en/of organisaties voor kinderopvang en peuterspeelzaalwerk komen dergelijke combinaties in de praktijk al vrij veel voor. Ze worden dan ook meestal niet bestempeld als combinatiefunctie.

Organisatie- en sectoroverstijgend met twee contracten

De medewerker werkt bij twee organisaties in verschillende sectoren. In deze situatie heeft de medewerker twee afzonderlijke arbeidscontracten, bijvoorbeeld in de vorm van detachering of een projectaanstelling. De organisaties kunnen de afzonderlijke arbeidsovereenkomsten ook met elkaar verbinden door contractuele afspraken te maken. Voorbeelden zijn:

- Een groepsleidster van een organisatie voor buitenschoolse opvang (BSO) begeleidt de kunstzinnige projecten en de musical op de basisschool. Voor deze werkzaamheden heeft zij een projectaanstelling bij de school. De school en de BSO-instelling hebben een contract opgesteld waarin de verantwoordelijkheden van beide organisaties beschreven staan.
- Op de BSO bestaat grote behoefte aan extra kennis en vaardigheden op het gebied van sportactiviteiten voor oudere kinderen. Daarom detacheert een brede welzijnsorganisatie haar sportmedewerker, die gewend is sportactiviteiten voor tieners te organiseren, bij de BSO. Op deze manier ontstaat er een doorgaande lijn van de BSO naar het clubhuis. Kinderen die de BSO verlaten, kennen de tienerwerker, de activiteiten, de sfeer, enz. immers al. Een combinatiefunctie op dit gebied kan uitval van tieners en mogelijke overlast voorkomen.

Organisatie- en sectoroverstijgend met één baas en één contract

Vanuit de optiek van de medewerker is dit de meest gewenste situatie. Want hoewel er sprake is van meerdere functies, organisaties en verschillende CAO's, gaat het toch om één baan. De medewerker is daardoor niet afhankelijk van verschillende regelingen en afspraken. De betrokken organisaties hebben afspraken gemaakt over de verdeling van de loonkosten, de begeleiding, de aansturing enzovoorts. Een voorbeeld van zo'n combinatiefunctie:

- Een onderwijsassistent op de basisschool verzorgt de voorschoolse opvang en het overblijven op school. Zij heeft een werkdag van 7.30 tot 13.30 uur en is aangesteld onder één rechtspersoon.

Meerwaarde van de inzet van combinatiemedewerkers

Een combinatiefunctie moet een gezamenlijk doel dienen, meerwaarde hebben voor alle partijen. Wie samen met een andere organisatie een combinatiefunctie wil realiseren, moet bereid zijn intensief met elkaar samen te werken. De betrokken organisaties moeten bovendien willen en kunnen investeren in een soms langdurige ontwikkeling, waar een combinatiefunctie uit kan voortvloeien, maar waarvan de resultaten vooraf niet vaststaan.

Zo'n proces start met elkaar leren kennen en gezamenlijk een visie op samenwerking ontwikkelen. Vragen die de organisaties zichzelf en elkaar zouden kunnen stellen:

- Met welke intentie werken wij samen?
- Welk belang heb ik en welk belang heeft de andere organisatie bij deze samenwerking?
- Wat weten we van de manier waarop binnen de andere organisatie met kinderen wordt omgegaan?
- Wat is onze drijfveer om samen te werken in het kader van de doorgaande lijn?
- Hoe kijken we tegen het binden, boeien en behouden van medewerkers aan?

Wordt een combinatiefunctie gerealiseerd in een bestaand samenwerkingsverband, bijvoorbeeld de Brede school, dan zal het duidelijk zijn dat voortgebouwd kan worden op die samenwerking en zal een aantal van bovengenoemde punten niet expliciet aan de orde hoeven te komen.

Visie: soort combinatiefunctie

De visie op het creëren van combinatiefuncties bepaalt de oplossingen en samenwerkingspartners. Als een sluitend opvangarrangement voor kinderen het uitgangpunt is, ligt een combinatie van buitenschoolse en tussenschoolse opvang voor de hand. Een brede welzijnsorganisatie met meerdere werksoorten, start wellicht met het zoeken van passende combinatiemogelijkheden in de eigen organisatie.

Voor elk vertrekpunt geldt het belang om een keuze te maken vanuit een meerwaarde. Het bieden van combinatiefuncties is een middel om een ander doel te bereiken. In Brede schoolverband zal dat in ieder geval verbetering en versterking van de samenwerking zijn.

Daar waar een combinatiefunctie gerealiseerd wordt omdat 'een individuele medewerker graag meer uren wil werken' is gedoemd te mislukken omdat de bereidheid om samen te werken de basis dient te vormen. Komt zo'n keuze voort uit het behoud van personeel dan is een organisatie vaak zelf bereid er meer in te investeren.

Mogelijkheden voor aanstelling van medewerkers

In praktijk zien we dat de meeste hobbels ervaren worden rondom de aanstelling en juridische aspecten. Er zijn meer mogelijkheden dan u denkt!

We zetten ze voor u op een rijtje:

- In de CAO kinderopvang en welzijn heeft u de mogelijkheid om *zelf functies samen te stellen*, met een bijpassende taakomschrijving en salaris.
- *Twee contacten, twee CAO's*: u kunt afspreken dat beide organisaties een eigen contract met de werknemer afsluiten. Deze heeft in feite twee kleine banen waarbij alles afzonderlijk geregeld wordt. Nadeel is dat dit eigenlijk geen combinatiefunctie is, omdat er geen verbinding bestaat. Dit kunt u eventueel wel in de arbeidsovereenkomst benoemen, maar is niet rechtsgeldig.
In het verleden bestond het beeld dat kleine banen tot minder pensioenopbouw leiden. Dit is echter niet het geval. Indien er sprake is van verschillende pensioenfondsen, tellen beide fondsen alle inkomens bij elkaar, berekenen de verschuldigde premie en laten er vervolgens de deeltijdfactor op los. Op die manier komen combifunctionarissen altijd aan een volledig pensioen, zij het vanuit verschillende pensioenpotjes.
- Indien u in uw organisatie met 2 CAO's werkt en u de medewerker deels onder de ene en deels onder de andere CAO laat werken (onder 1 arbeidsovereenkomst die uit twee delen bestaat), is het mogelijk dat de medewerker *1 samengesteld salaris* ontvangt. Dit bestaat dan uit het totaal van de 2 afzonderlijke delen. De werknemer heeft 1 contract en 1 formele werkgever, mogelijk verdeeld over twee operationele aanstuurders - managers.
- Het is mogelijk om het formele - juridische werkgeverschap uit te besteden aan het werkgeverinstituut in Rotterdam (WGI)². In deze situatie is het *WGI formeel-juridisch werkgever*. Dit betekent dat zij een:
 - aansluitingsovereenkomst met de opdrachtgever afsluiten;
 - arbeidsovereenkomst met de werknemer afsluiten
 - detacheringsovereenkomst met opdrachtgever en werknemer afsluiten.Aan het inhuren van de diensten van het WGI zijn kosten verbonden.
Het WGI is door de belastinginspecteur vrijgesteld van BTW-heffing op detacheren.
- U kunt voor het aanstellen van de medewerker gebruik maken van *detachering*. De organisatie waar de medewerker het meeste aantal uren werkt is de baas / werkgever. Deze werkgever neemt de werknemer in dienst en sluit een detacheringsovereenkomst met andere partijen af.
Over de *dienst* detachering moet in de regel BTW betaald worden. Er is echter een aantal vrijstellingen geregeld: onderwijs, educatieve activiteiten, kinderopvang zonder uitdrukkelijk winstbelang en overblijven zijn BTW-vrije diensten.
Omdat het belangrijk is detachering goed te regelen, adviseren wij u de juridische helpdesk van de MO-groep te raadplegen over de laatste actuele informatie. De in het handboek van JSO opgenomen detacheringsovereenkomst en toelichting is nog steeds van toepassing.
Naast de detacheringsovereenkomst hebben de organisaties een samenwerkingsovereenkomst waarin zij afspraken over zaken als deskundigheidsbevordering, ziekte, WAO-risico, (dis)functioneren, enz hebben vastgelegd.

² Meer informatie: www.stichting-wgi.nl

- Het is mogelijk om *ontheffing aan te vragen*, zodat medewerkers onder 1 CAO aangesteld kunnen worden. Bijvoorbeeld:
Het werken in een kinderdagverblijf of de BSO valt onder de CAO kinderopvang. De peuterspeelzaal valt onder de CAO welzijn. Het is mogelijk om gebruik te maken van een uitzonderingsregeling dat medewerkers in de peuterspeelzaal onder de CAO kinderopvang werken. Echter alle arbeidsvoorwaarden gaan dan volgens de CAO kinderopvang. Grootste struikelblok is hierin het leidster-kind ratio en de bezetting van twee bevoegde leidsters op een groep.

De verschillende rollen van de combinatiemedewerker

Het werken in een combinatiefunctie vraagt om het flexibel en creatief om kunnen gaan met verschillende rollen, passend bij de eigenheid van de functie. Dat vraagt om het vermogen om te kunnen schakelen, in te leven in verschillende situaties, open te communiceren met elkaar, om te kunnen gaan met eigen taken en verantwoordelijkheden, leidend en volgend kunnen zijn, en. In praktijk blijkt dat de medewerkers zelf daar heel verschillend mee om gaan. De signalen variëren van 'gewoon de knop omzetten' tot het opzeggen van een deel van het contract omdat het switchen te belastend is. Het karakter van de medewerker zelf speelt hier een rol in. Toch is het voor (samenwerkende) organisaties belangrijk om hier goed over na te denken en aandacht aan te besteden in de selectie.

Elke rol brengt een andere verantwoordelijkheid met zich mee

De verschillende rollen kunnen verschillend of zelfs tegenstrijdig gedrag met zich meebrengen. De combinatiemedewerker wordt geconfronteerd met 'gewetensvragen': vragen die bijdragen aan het bewust worden van het eigen handelen, de rol en de verwachtingen die bij het taakonderdeel horen. Misschien spelen deze zaken onbewust. Het is de taak van de begeleider of leidinggevende om medewerkers te begeleiden in het bewust worden en bespreekbaar maken van deze 'gewetensvragen'.

Gewetensvragen kunnen op zich verschillende niveaus voordoen:

- Op het niveau van interactie kind - combinatiemedewerker.
- Op het niveau van medewerker - collega.
- In een team waarin combinatiemedewerkers werken.

Opleiden en begeleiden van combinatiemedewerkers

De cruciale rol van een combinatiemedewerker is het schakelen tussen de verschillende onderdelen in het dagarrangement van kinderen. Het werken met kinderen is wel hetzelfde, maar de pedagogische taak is verschillend.

- Gedurende de tijd dat de medewerker op de BSO werkt, staat het inspelen op behoeften van kinderen centraal, BSO is immers vrije tijd. Ook staat de zelfstandigheid in alle opzichten centraal.
- In de Brede schoolactiviteiten staat het informeel leren centraal. Activiteiten zijn een verrijking voor de brede ontwikkeling van kinderen.
- De school heeft de taak om leerlingen kennis en vaardigheden bij te brengen. De aanpak verloopt via uitgezette leerlijnen met tussen- en kerndoelen.

Naast de verschillen in pedagogische taak, is er een verschil waar te nemen in zelfstandigheid in taken. De vraag die hierin speelt is: wie bepaalt wat jouw aanbod en wijze van begeleiding is?

- De onderwijsassistent voert zijn werkzaamheden uit onder eindverantwoordelijkheid van de leerkracht. Dit betekent dat de leerkracht de inhoud en werkwijze bepaalt. In feite is de combinatiemedewerker een uitvoerder van het door de leerkracht bedachte plan van aanpak en werkwijze.
- Gedurende het werken op de BSO is de medewerker zelfstandig. Samen met collega's wordt de groep gedraaid. Tussen de groepsleiding onderling is geen sprake van formele hiërarchie.
- Het werken in de TSO / overblijven kenmerkt zich door veel organisatie, ad hoc inspelen op vragen en knelpunten en het werken met vrijwilligers vraagt aandacht.

Dit schakelen en omgaan met gewetensvragen vraagt iets extra's van medewerkers. En wat is dat precies?

- De beroepspraktijk (omgaan met kinderen);
- Samenwerken in twee organisaties (en tussen twee werksoorten);
- Professionaliteit (persoonlijke ontwikkeling in het beroep).

Welke competenties zijn nodig om in meerdere sectoren te werken?

1. *Kinderen begeleiden.* De combinatiemedewerker begeleidt kinderen van verschillende leeftijden en in verschillende situaties.
2. *Samenwerken.* De combinatiemedewerker:
 - a. kan omgaan met cultuurverschillen tussen organisaties (organisatiesensibiliteit);
 - b. heeft kennis van de rollen van anderen en kennis van de eigen rollen.
3. *Organiseren en plannen.* De combinatiemedewerker weet waar problemen moeten worden aangekaart vanuit verschillende werksoorten/organisaties. Hij is in staat een bij het dagarrangement passend activiteitenaanbod (programma) te bieden.
4. *Zelfstandigheid.* De combinatiemedewerker vervult verschillende rollen in meerdere organisaties.
5. *Verbanden zien.* De combinatiemedewerker ziet de meerwaarde van de combinatiefunctie in concrete projecten op uitvoerend niveau (activiteiten, materialen, ruimte).
6. *Creativiteit.* De combinatiemedewerker kan op praktisch gebied (zoals accommodatie, activiteiten en materialen) verbanden tussen de verschillende werksoorten vormgeven.
7. *Flexibiliteit.* De combinatiemedewerker kan specifieke kennis en kunde inzetten in verschillende situaties.

Het belang van goede werkafspraken maken

Met iedere nieuwe werknemer moeten werkafspraken gemaakt worden en de combinatiemedewerker vormt hier geen uitzondering op. Maar omdat deze werknemer meerdere functies, werkplekken en/of werkgevers combineert, voldoen veel standaardafspraken niet. De situatie wordt nog ingewikkelder als er verschillende CAO's in het spel zijn. Daarom is het belangrijk extra aandacht te schenken aan het maken van goede werkafspraken. Bij problemen of vervelende discussies achteraf is niemand gebaat. En de medewerker die haar eerste werkdag begint met het gevoel dat alles goed is geregeld, zal extra gemotiveerd zijn.

Afspraken op twee niveaus

Werkafspraken voor een combinatiefunctie moeten op twee niveaus gemaakt worden. Voor de hand liggen de (contract)afspraken die de werkgever met een werknemer maakt. Daarnaast is het belangrijk dat op het niveau van de organisatie(s) heldere afspraken bestaan. Dit behoedt de combinatiemedewerker voor onduidelijke constructies en verwachtingen en heeft bovendien als voordeel dat beide afdelingen of organisaties de financiële en arbeidsrechtelijke consequenties van de combinatiefunctie kunnen overzien. Het maken van goede afspraken over bijvoorbeeld aansturing, scholing en het delen van risico's zorgt ervoor dat u niet voor onaangename verrassingen komt te staan. Tegelijkertijd brengen ze samenwerkingspartners (nog meer) op één lijn.

Harde en zachte afspraken

Een groot deel van de werkafspraken is van financiële, procedurele of arbeidsrechtelijke aard: het zijn harde afspraken. Maar negeer de zachte kant van het verhaal niet. Vroeg of laat loopt deze medewerker aan tegen verschillen in cultuur, pedagogisch handelen of verwachtingspatronen van collega's, ouders en kinderen. Het is belangrijk afspraken te maken over de manier waarop de medewerker hierin begeleid wordt.

De praktijk: goede werkafspraken

We sluiten af met een aantal tips om u op weg te helpen om goede werkafspraken te maken voor het aanstellen van combinatiemedewerkers in de Brede school of het dagarrangement.

- De opleiding SPW-3 kent de uitstroomrichting kinderopvang, assistent basisonderwijs en gehandicaptenzorg. Met deze opleiding zijn medewerkers goed opgeleid om zowel in het kinderdagverblijf als de peuterspeelzaal als in de klas als klassenassistent te werken. Knelpunten in de opleiding zijn er niet. Sta echter wel stil bij wat het betekent om in meerdere sectoren (organisaties) te werken.
- Een werkbare oplossing voor het werken in twee (of meerdere) sectoren/organisaties is de volgende: bekijk het aantal uren van de aan te stellen medewerker. Vindt het grootste deel van deze functie bijvoorbeeld in de peuterspeelzaal plaats, dan wordt de medewerker hier aangesteld. In dit geval is de peuterspeelzaal werkgever (met alle consequenties van dien). De peuterspeelzaal en de school (voor het deel als klassenassistent in de onderbouw) en de medewerker sluiten voor de uren bij de school een detacheringovereenkomst.
- Onderzoek of het werk van de medewerker aanvullende / extra vakinhoudelijke kennis vraagt. Ook als dit niet het geval is, is het zinvol om extra aandacht te besteden aan bijscholing en deskundigheidsbevordering:
 - De kerntaken (opvang versus voorbereiding basisschool) kunnen verschillen wat een andere wijze van begeleiding van kinderen vraagt.
 - Medewerkers werken in verschillende organisatieculturen wat extra communicatieve vaardigheden vraagt.

- Medewerkers kunnen door hun verschillende rollen geconfronteerd worden met gewetensvragen of organisatiezaken worden persoonlijk opgevat. De combinatiemedewerkers dienen gecoacht te worden in hun rol. Ook dienen zij een duidelijk aanspreekbare leidinggevende te hebben die zaken met de samenwerkingspartner bespreekt. Deze en andere afspraken maken deel uit van 'goed werkgeverschap'.

Bijlage 1

Checklist: Invoeren combinatiefuncties in kinderopvang, onderwijs, welzijn en sport

Doel en gebruik van de checklist

De checklist biedt een overzicht van de verschillende onderwerpen die bij de realisatie van combinatiefuncties een rol spelen. De zaken die belangrijk zijn staan benoemd, om de invoering ervan in alle lagen van de organisatie goed te kunnen doorlopen.

De checklist kan op twee manieren gebruikt worden:

1. Als instrument bij de realisatie van combinatiefuncties en het opbouwen van personele samenwerking tussen organisaties. U hanteert het dan als overzicht om te toetsen of er geen zaken over het hoofd gezien worden.
2. Als onderdeel van het maken van een (meerjaren)planning en beleidsplan om de personele samenwerking te verdiepen. U kunt de nader uit te werken onderdelen in een tijdpad zetten.

Overigens is het zo dat bepaalde onderdelen van de checklist in sommige situaties wel of minder spelen, het geeft u een totaal overzicht. U bekijkt zelf welke zaken voor u van belang zijn. De checklist kunt u aanvullen met organisatie-eigen items.

Fases in realisatie combinatiefuncties

In het invoeringsproces zijn verschillende fases te onderscheiden, welke uitgewerkt worden in verschillende onderdelen van de lijst. Daarnaast is er sprake van randvoorwaarden: zaken die geregeld moeten worden om tot een goede invoering te komen. Sommige onderdelen vormen een onderdeel van het personeelsbeleid/personeelshandboek van een organisatie. Benut de aanwezige kennis, materialen en procedures.

In de checklist is geen onderverdeling in fases gemaakt, maar de rode draad van de verschillende onderwerpen wordt als kader gehanteerd.

Het gaat hierbij om de volgende onderwerpen:

1. visie op samenwerken en combinatiefuncties creëren
2. afspraken maken:
 - a. gezamenlijk contractvorm kiezen en financiële afwikkeling: op welke wijze wordt de medewerker aangesteld?
 - b. samenwerkingsafspraken maken.
3. organisatieculturen bespreken (zachte kant van het werken in verschillende organisaties)
4. intentie tot realisatie combinatiebanen uitdragen en communiceren in de organisaties
5. profiel maken, procedure opstellen, selectie medewerkers, inwerkplan maken
6. opleiding
7. informatie voor de combinatiemedewerker
8. begeleiding van de medewerkers: begeleidingsmodel ontwikkelen
9. afstemmen, ontwikkelen pedagogisch klimaat
10. evalueren en bijsturen
11. consolideren van de functie

Deze items worden op de volgende bladzijden verder uitgewerkt.

1. Visie op samenwerken en combinatiefuncties creëren

- Doelen van de samenwerking en combinatiefuncties formuleren, zowel voor de eigen organisatie als in het samenwerkingsverband.
- Combinatiemogelijkheden (huidige en toekomstige) benoemen: waarom deze combinatie(s)? Link leggen met visie en beleid van de organisatie.
- Combinatiefuncties (gezamenlijk) definiëren: wat verstaan wij onder een combinatiefunctie? Wat betekent het werken in een combinatiefunctie voor ons?
- Draagvlak en meerwaarde in betrokken organisaties peilen, creëren en vergroten.
- Onderzoek doen naar de mogelijkheden om een combinatiefunctie te koppelen aan gemeentelijk beleid, bijvoorbeeld in het kader van een Brede school, dagindeling, dagarrangement enz.

2. Afspraken maken

Gezamenlijke keuze voor contractvorm en financiële afwikkeling: op welke wijze wordt de medewerker aangesteld?

- Overeenkomsten in CAO's doornemen, verschillen in kaart brengen, keuze maken omtrent de aanstelling van de medewerker.
- Twee arbeidsovereenkomsten en twee werkgevers, met eventueel een onderlinge verbinding in de contracten.
- Functiewaardering en inschaling.
- Detacheringovereenkomst afsluiten.
- Werkgeversinstituut (WGI) inschakelen of een aparte organisatie als personele unie oprichten om medewerkers in dienst te nemen.
- Gemeente betaalt loonkosten combinatie-medewerker in bijvoorbeeld Brede Schooltraject, onderwijsachterstandenbeleid.
- Ontheffing van de CAO Kinderopvang of CAO Welzijn.
- Intern verrekenen van uren.
- Afspraken maken over het WAO-risico en de risicodekking. In het geval dat één organisatie de medewerker in dienst neemt is deze verantwoordelijk voor het WAO-risico. Zijn hier afspraken over te maken?

Samenwerkingsafspraken maken

- Zorgen voor vervanging bij ziekte, wie is verantwoordelijkheid voor de vervanging? En de bijkomende kosten?
- Loondoorbetaling bij ziekte.
- Opnemen van vakantie en verlof.
- Arbeidstijdenwet: is er voldoende tijd voor pauzes?
- Aansprakelijkheidsverzekering.
- Ziektekosten.

Organisatieculturen bespreken (zachte kant van het werken in verschillende organisaties)

- Benoemen van de verschillende rollen die bij de verschillende taakonderdelen horen.
- Verwachtingen formuleren.
- Cultuur van organisaties uitwisselen.
- Zelfstandigheid functie: volgend en zelfstandige taakonderdelen combineren zich in één baan.
- Betrokkenheid combinatie-medewerker bij formele en informele communicatie.

Sta stil bij praktische zaken van werken in twee sectoren, bijvoorbeeld:

- momenten van werkoverleg;
- opnemen van vakantie en verlof;
- secundaire arbeidsvoorwaarden in de twee organisaties.

Het doel hiervan is om te bereiken dat de medewerker in beide organisaties/sectoren een volwaardige medewerker kan zijn en een passende taakbelasting heeft.

3. Intentie tot realisatie combinatiebanen uitdragen en communiceren in de organisaties

- Beleidslijn en keuzes (onder onderdeel visie) uitdragen in de organisaties, moment van informeren afstemmen.
- Behoeftetepeiling houden onder personeel: zijn er medewerkers die interesse hebben in een combinatiebaan?
- Communicatieplan opstellen en uitvoeren: wie wordt op welk moment waarover en door wie geïnformeerd?

4. Profiel maken, procedure opstellen, selectie medewerkers, inwerkplan maken

- Sollicitatieprocedure beschrijven.
- Wervingsplan opstellen: waar en hoe werven? Interne werving of externe werving?
- Beknopte taak- en functieomschrijving maken.
- Gezamenlijk selectiecriteria opstellen.
- Vacaturetekst opstellen, gezamenlijk adverteren.
- Sollicitatiegesprekken voeren.
- Arbeidsvoorwaardengesprek door de 'formele' werkgever.
- Afspraken maken over opzeggen van één deel van het contract (bij afzonderlijke aanstellingen).
- Inwerkplan maken: kennis maken met beide organisaties, verschillende rollen, verwachtingen bespreken.

5. Opleiding

- Competentieprofiel samenstellen: welke kennis, vaardigheden en gedrag zijn cruciaal voor de combinatiemedewerker? Besteed aandacht aan eventuele verschillende combinatiemogelijkheden. Voor een combinatie BSO en sport zijn andere competenties noodzakelijk dan voor een combinatie psz en onderwijsassistent in groep 1.
- Welke opleiding is nodig voor de functie? Beschrijven benodigde opleiding(en), EVC of aanvullende modules en losse trainingen. Is bijscholing gewenst/noodzakelijk?
- Welke opleiding wordt voorgeschreven vanuit de CAO's? Welke bekwaamheden zijn noodzakelijk voor het uitvoeren van de kerntaak? Hoe gaan we meten/toetsen of de toekomstige medewerker deze bekwaamheden bezit? Wat vindt het bestuur (bevoegd gezag) van het aanstellen van de medewerker met een afwijkende opleiding? Bij een combinatie met sport vraagt dit extra aandacht i.v.m. veiligheid.
- Komen alle medewerkers in aanmerking voor een combinatiebaan? Werken met een oriëntatiemodule. Belangstellingsregistratie. Onderdeel van loopbaanprofielen.
- Hoe kunnen huidige, capabele medewerkers werkervaring opbouwen in een andere sector? Afspraken maken over meedraaien, training en scholing on the job, een kopcursus enz.
- Stagebeleid ontwikkelen.
- Afspraken maken over de rol van praktijkopleider, zorg dragen voor een aanspreekpunt in de leerperiode.

6. Informatie voor combinatiemedewerker

- Informatie verstrekken aan (potentiële) combinatiemedewerker over arbeidsrechtelijke zaken zoals pensioen en belastingen. Wat vraagt specifieke aandacht van een combinatiemedewerker?
- Verschillende rollen in de functie bespreken, verschillende verwachtingen en omgangsvormen.
- Aantrekkelijk maken: veel vaardigheden en kennis nodig voor de functie. Wat bieden wij?

7. Begeleiding van de medewerkers: begeleidingsmodel ontwikkelen

- Begeleiding combinatiemedewerker. Besteed aandacht aan de verschillende rollen: wie is formeel werkgever, welke zaken bespreek je waar? Rol werkgever nader omschrijven; wie is aanspreekpunt, werkbegeleider in de verschillende organisaties of sectoren? Waar kan je terecht met werkgerelateerde vragen (voor die ene taak)?
- Rol werkaanstuurder met verantwoordelijkheden omschrijven.
- Aandacht besteden aan cultuurverschillen.
- Voortgang bewaken, ervaringen inventariseren en zo nodig bijsturen. Interviews houden na bijvoorbeeld een jaar.
- Afspraken maken omtrent onderling contact en afstemming tussen de begeleiders van de medewerker. Bijvoorbeeld tweemaal per jaar een 'driegesprek': dit om te voorkomen dat de medewerker in een spagaat terecht komt.
- Afspraken over begeleiding van de medewerker, omgaan met 'gewetensvragen'. Bijvoorbeeld in de vorm van coachen of intervisie.

8. Afstemmen, ontwikkelen pedagogisch klimaat

- Bespreken hoe de organisatie/sector met kinderen omgaat, vanuit welke visie? Dit uit zich bijvoorbeeld in regels, aanpak, zelfstandigheid enz. Aandacht besteden aan vrije tijd (BSO-tijd), onderwijs (formeel leren) en Brede schoolactiviteiten (informeel leren) en wat dit inhoudt voor de omgang met kinderen.
- Gezamenlijk omgangsregels ontwikkelen.
- In geval van gezamenlijk ruimtegebruik: afstemmen van regels in de ruimte op elkaar.
- Hoe gaan we om met ouders en ouderbetrokkenheid?

9. Evalueren en bijsturen

- Periodiek evalueren (eenmaal per jaar), zowel in de eigen organisatie als in het samenwerkingsverband: doelen, meerwaarde, veranderende visie en aanpak in organisaties, meerwaarde combinatiefunctie, gezamenlijk pedagogische klimaat, behoud personeel enz.
- Zijn er maatschappelijke veranderingen te verwachten die invloed hebben op de samenwerking? Kansen die zich voordoen, veranderend beleid vanuit de gemeente of landelijke overheid, ontwikkelingen op de arbeidsmarkt enz.
- Samenwerking: afspraken en contractvorm bijsturen.
- Periodiek gesprekken voeren met de medewerkers.
- Aandacht besteden aan samenwerking in de teams waar een combinatiemedewerker werkt: heeft de medewerker voldoende tijd om ook zijn organisatorische werkzaamheden uit te voeren? Denk aan voorbereidingen, deelname aan teamoverleg en scholing, oudercontacten enz. Of komen deze algemene taken op de collega's neer?

10. Consolidieren van de functie

Zijn de ervaringen van alle partijen positief en levert het een (aantoonbare) meerwaarde op, zorg dan voor het structureel maken van de inzet van de medewerking en de samenwerking tussen de organisaties. Blijf ook in de structurele fase periodiek evalueren en bijsturen.