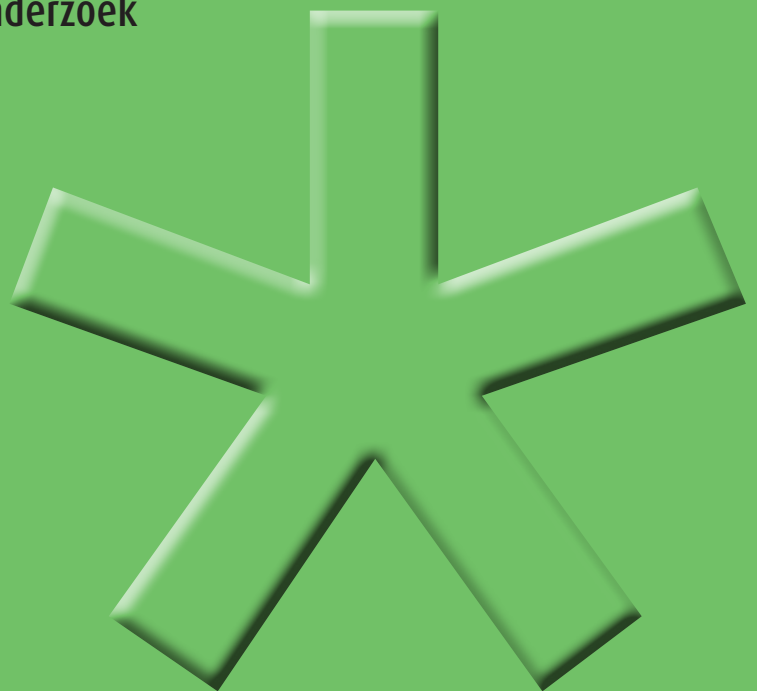




Implementatie en evaluatie van de bruikbaarheid van het Handboek arbeidsanalyse en herontwerp van werkprocessen

Rapportage over het evaluatieonderzoek



Inhoudsopgave

■	Voorwoord	3
■	Dankwoord	5
■	1 Inleiding	6
■	2 Opzet en uitvoering van het onderzoek	8
■	3 Resultaten	13
■	4 Conclusies en aanbevelingen	45
■	Literatuur	58
■	Bijlagen	59
	Bijlage 1: Trainingsmodule Inclusief Herontwerp van Werkprocessen	60
	Bijlage 2: Tabellen	85
	Bijlage 3: Voorbeeld van een bedrijfsanalyse in een zorginstelling	93

Drs. M.J.G.P. Mulder
Prof. Dr. F.J.N. Nijhuis
Arbeid- en Organisatie Psychologie, Universiteit Maastricht

Voorwoord

In het sociaal akkoord van april 2013 hebben werkgevers, werknemers en de overheid onder meer afgesproken dat ze extra banen gaan creëren voor mensen met een arbeidsbeperking. Het gaat uiteindelijk om 100.000 banen (oplopend tot 2026). De overheid zorgt tot 2024 nog eens voor 25.000 banen. Deze extra banen zijn bedoeld voor mensen die niet in staat zijn een inkomen op het niveau van het Wettelijk Minimum Loon (WML) te verdienen. Wil deze ambitie slagen, dan zal de inrichting van arbeid en werkprocessen beter moeten aansluiten op de mogelijkheden van mensen met een arbeidsbeperking.

Kennis borgen

Arbeidsdeskundigen kunnen hun kennis – samen met andere professionals in de keten mens, werk en inkomen – actief inzetten om werkgevers te helpen bij het creëren van de beloofde extra banen voor deze mensen. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om kennis van arbeidsanalyse en herontwerp van werkprocessen. Hoe meer arbeidsdeskundigen over deze expertise beschikken, des te beter kunnen werkgevers, gemeenten en het UWV de inrichting van de arbeid en werkprocessen inclusiever maken. Daarmee ontstaat er een grotere kans op een duurzame match tussen de mogelijkheden van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt en de aanwezige vraag naar arbeid. Het Arbeidsdeskundig Kennis Centrum (AKC) heeft een eerder ontwikkelde methodiek voor arbeidsanalyse en herontwerp van werkprocessen geëvalueerd onder arbeidsdeskundigen. Met als resultaat een training waarmee deze methode kan worden geborgd onder arbeidsdeskundigen. Het AKC stelt deze training ter beschikking aan alle (arbeidsdeskundige) opleidingen om verder te ontwikkelen en aan te bieden als (na)scholing voor arbeidsdeskundigen.

Ontwikkeltraject

Het AKC heeft in 2011 een handboek laten ontwikkelen voor arbeidsanalyse en herontwerp van werkprocessen ten behoeve van duurzame arbeidsparticipatie van werknemers met beperkingen. De methode is ontwikkeld door de Universiteit Maastricht (UM) en het UWV. Uitgangspunt van de UM/UWV-methodiek is dat er structurele elementaire banen voor mensen met beperkingen worden gecreëerd zonder de arbeidsorganisatie in disbalans te brengen. Hierbij wordt de arbeidsorganisatie ondersteund bij het beter gebruikmaken van de aanwezige expertise bij de zittende medewerkers. De methode analyseert en herontwerpt werkprocessen, waardoor het

werk anders georganiseerd en verdeeld kan worden. Hierdoor ontstaan taken die uitgevoerd kunnen worden door mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Gerichte taakdifferentiatie maakt het mogelijk om optimaal gebruik te maken van al het werkvermogen en talent in de arbeidsmarkt. Het uiteindelijke doel is het verwezenlijken van een inclusieve arbeidsorganisatie.

Evaluatie

Met het evaluatieonderzoek heeft het AKC de implementatie van de methode voor arbeidsanalyse en herontwerp van werkprocessen (ook wel de IHW-methode genoemd) willen stimuleren. In 2013 en 2014 heeft een groep arbeidsdeskundigen een training gevolgd, die is opgezet op basis van het *Handboek arbeidsanalyse en herontwerp van werkprocessen* (AKC Cahier 5). Aan de hand van metingen bij arbeidsdeskundigen en werkgevers zijn de toepasbaarheid van de methodiek en de effectiviteit van de training geëvalueerd. Doel was om enerzijds de trainingsmethodiek te verbeteren en anderzijds inzicht te krijgen in de te ontwikkelen kennis en vaardigheden die arbeidsdeskundigen nodig hebben om de methodiek toe te passen. Het resultaat is een gedegen opzet voor de training en aanbevelingen voor verbeteringen.

Succes

De arbeidsdeskundige beroepsgroep wil Nederlandse werkgevers door de inzet van de IHW-methode van dienst zijn. Werkgevers kunnen mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt dankzij deze methode veel vaker duurzame arbeidsparticipatie aanbieden. Samen kunnen wij dan ook een succes maken van de extra banen voor mensen met een arbeidsbeperking.

*Mr. M. Klompé, voorzitter bestuur AKC
September 2015*

Dankwoord

Dit rapport is tot stand gekomen in opdracht van het Arbeidsdeskundig Kennis Centrum (AKC). Het rapport heeft als doel een bijdrage te leveren aan de professionalisering van de arbeidsdeskundige beroepsgroep. Een groep arbeidsdeskundigen heeft een training gevolgd, die is opgezet op basis van het *Handboek arbeidsanalyse en herontwerp van werkprocessen*. Het handboek is een onderdeel van de methode *Inclusief herontwerp van werkprocessen* (IHW). Deze methode is door de Universiteit Maastricht en het UWV ontwikkeld in opdracht van het AKC. De toepasbaarheid van de methodiek en de effectiviteit van de training zijn geëvalueerd aan de hand van metingen bij verschillende groepen. Doel was om enerzijds de trainingsmethodiek te verbeteren en anderzijds inzicht te krijgen in de te ontwikkelen kennis en vaardigheden die arbeidsdeskundigen nodig hebben om de methodiek toe te kunnen passen.

Zonder de medewerking van een aantal (groepen) personen, was dit onderzoek niet mogelijk geweest. Daarvoor willen wij hen hartelijk danken. Allereerst dank aan de 21 deelnemers aan de training. Zij hebben de training naast hun reguliere werk gevolgd. Ook hebben zij een bedrijfsanalyse verricht bij een werkgever, iets wat een grote tijdsinspanning heeft gevraagd. Daarnaast willen we ook de tien werkgevers bedanken die hun medewerking hebben verleend door een bedrijfsanalyse te laten verrichten bij hun bedrijf of een afdeling daarbinnen. De trainingen zijn verzorgd door een aantal trainers. Jaap Hooiveld, Gemma van Ruitenbeek en Frans Nijhuis hebben daarnaast ook de deelnemers ondersteund en begeleid tijdens de training en de uitvoering van de praktijkopdracht, wat bijzonder gewaardeerd wordt. Een beoordeling van de praktijkopdracht is verricht door een aantal deskundigen op dit terrein: Henny Mulders, Jaap Hooiveld, Gemma van Ruitenbeek en Jan Wijnker. Hun feedback tijdens de presentaties op de laatste trainingsdag was waardevol, dank jullie wel voor jullie tijd en inspanning. Tot slot willen we Rob Schwillens van het UWV bedanken. Hij heeft de uitvoering van dit onderzoek heeft mogelijk gemaakt. Wij willen ook het Arbeidsdeskundig Kennis Centrum bedanken, omdat het AKC de financiering voor dit programma heeft gerealiseerd en daarmee een bijdrage levert aan de verdere professionalisering van de arbeidsdeskundige beroepsgroep.

Drs. M.J.G.P. Mulder

Prof. Dr. F.J.N. Nijhuis

Arbeids- en organisatie Psychologie, Universiteit Maastricht 2014

1 Inleiding

1.1

Aanleiding en achtergrond

Voor u ligt het rapport waarin de resultaten worden beschreven van het onderzoek naar de bruikbaarheid en toepasbaarheid van het *Handboek arbeidsanalyse en herontwerp van werkprocessen* (AKC Cahier 5, Handboek arbeidsanalyse en herontwerp van werkprocessen, Van Ruitenbeek et al., 2011). Dit handboek is in opdracht van het Arbeidsdeskundig Kennis Centrum (AKC) ontwikkeld voor de toepassing van de door de Universiteit Maastricht (UM) en het UWV ontwikkelde methodiek voor arbeidsanalyse en herontwerp van werkprocessen ten behoeve van duurzame arbeidsparticipatie van werknemers met beperkingen.

Uitgangspunt van de UM/UWV-methodiek is dat er structurele elementaire banen voor mensen met beperkingen worden gecreëerd zonder de organisatie in disbalans te brengen. Dit gebeurt door de organisatie te ondersteunen bij het beter gebruikmaken van de aanwezige expertise bij de zittende medewerkers. De methode analyseert en herontwerpt werkprocessen, waardoor het werk anders georganiseerd en verdeeld kan worden. Hierdoor ontstaan taken die uitgevoerd kunnen worden door mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Door middel van gerichte taakdifferentiatie wordt het mogelijk om optimaal gebruik te maken van al het werkvermogen en talent in de arbeidsmarkt (Van Ruitenbeek et al., 2013). Het uiteindelijke doel is het verwezenlijken van een inclusieve arbeidsorganisatie.

Het handboek is een vertaling van het theoretisch model naar een praktijkgetoetste analysemethode. Het is bedoeld als basis voor een training die arbeidsdeskundigen kunnen volgen om de UM/UWV-methodiek van arbeidsanalyse en herontwerp in de praktijk uit te kunnen voeren en de benodigde kennis en vaardigheden hiervoor te ontwikkelen. Voor deze training is een trainingsmodule ontwikkeld. Deze is in bijlage 1 terug te vinden. Arbeidsdeskundigen die geen of beperkte kennis en ervaring hebben met het analyseren van bedrijfsprocessen, kunnen zich door training en ervaring verder specialiseren van deskundigen in arbeidsanalyse op functieniveau naar deskundigen in arbeidsanalyse op proces- en organisatieniveau ten behoeve van herontwerp of organisatieverandering. Zij kunnen de hiervoor ontwikkelde training volgen. Tegelijkertijd kan door het onderhavige onderzoek de kwaliteit en effectiviteit van de methodiek getoetst worden. Ook kan inzicht worden verkregen in te ontwikkelen kennis en vaardigheden van arbeidsdeskundigen om de methodiek op een goede wijze toe te passen.

1.2

Doel van het onderzoek

Het doel van het onderzoek is om enerzijds de effectiviteit van de ontwikkelde training te evalueren en anderzijds de kwaliteit van de trainingsmethodiek te toetsen. Met de resultaten van het onderzoek wordt inzicht verkregen in de te ontwikkelen kennis en vaardigheden van arbeidsdeskundigen, die vereist zijn om de methodiek toe te kunnen passen. Daarnaast levert het mogelijke verbeterpunten op voor de trainingsmethodiek en de uitvoering daarvan.

1.3

Opbouw van het rapport

In het **hoofdstuk 2** wordt de opzet en uitvoering van het onderzoek beschreven. De vraagstellingen van het onderzoek en de wijze waarop de metingen worden verricht om de vragen te kunnen beantwoorden, worden toegelicht. In **hoofdstuk 3** worden de resultaten van de verschillende metingen beschreven, die bij de trainees, experts en werkgevers hebben plaatsgevonden. Tot slot worden in **hoofdstuk 4** de conclusies en aanbevelingen ten aanzien van de verschillende aspecten van het onderzoek weergegeven.

2 Opzet en uitvoering van het onderzoek

In dit hoofdstuk wordt de opzet en inhoud van de training¹ besproken. Vervolgens komen de vraagstellingen van het onderzoek aan bod en de wijze waarop de metingen verricht worden om de vraagstellingen te kunnen beantwoorden. Hierbij worden de instrumenten die voor de verschillende groepen zijn gebruikt nader toegelicht.

2.1

De training

Doelstelling van de training is om de deskundigheid van arbeidsdeskundigen te bevorderen, zodat ze op procesniveau een arbeidsanalyse kunnen uitvoeren ten behoeve van duurzame arbeidsparticipatie van werknemers met beperkingen.

De training wordt verzorgd op basis van het handboek en de bijbehorende trainingsmodule (zie Bijlage 1). Deze methodiek wordt getest op bruikbaarheid en effectiviteit bij een groep van 21 geselecteerde medewerkers, die voornamelijk werkzaam zijn als arbeidsdeskundige bij het UWV, gemeenten of andere organisaties die zich bezighouden met de arbeidsparticipatie van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt.

De training bestaat uit een cursorisch gedeelte en een training die gericht is op het maken van een arbeidsanalyse in de praktijk bij een werkgever, die de trainees zelf selecteren. Via een werkgeversbijeenkomst waar een toelichting is gegeven over de methodiek en de praktijkopdracht, zijn potentiële werkgevers geworven.

Voorafgaand aan de training is een introductiebijeenkomst verzorgd voor de trainees. De training bestaat uit vier dagdelen waarin theorie en praktische oefeningen elkaar afwisselen. Daarnaast wordt na dagdeel 2 gewerkt aan een praktijkopdracht – het maken van een arbeidsanalyse bij een werkgever – waarvan de ervaringen tijdens dagdeel 3 ook besproken worden, zodat de trainees hier verder aan kunnen werken. De resultaten van de praktijkopdracht worden gepresenteerd en besproken tijdens dagdeel 4. De vier dagdelen worden verzorgd binnen een periode van vier maanden, waarbij tussen bijeenkomst 1 en 2 een week is gepland en tussen bijeenkomst 2 en 3 een maand. Bijeenkomst 4 volgt na ongeveer 6 (werk)weken.

¹ In bijlage 1 is de opzet van de training breder toegelicht met de sheets van de training.

2.2

Vraagstellingen

Op basis van de toepassing van de training (zoals beschreven in de trainingsmodule die bij het handboek hoort) en een toepassing van de methodiek door de trainees, worden de volgende vragen beantwoord:

- 1 In hoeverre zijn het ontwikkelde handboek en de training bruikbaar? Bieden het handboek en de training de trainees voldoende handvatten en hulpmiddelen om de methodiek in de praktijk te gebruiken?
- 2 In hoeverre zijn de kennis en vaardigheden van de trainees voldoende om de methodiek in de praktijk tot te passen?
- 3 In hoeverre leidt de training tot een kwalitatief goede analyse?
- 4 In hoeverre leidt het procesherontwerp tot een door de werkgever positief beoordeelde interventie?
- 5 Welke bijstellingen zijn nodig ten aanzien van de training, zodat de effectiviteit van de training vergroot kan worden?

De vraagstellingen worden beantwoord door verschillende metingen uit te voeren bij de groepen die betrokken zijn, namelijk de trainees, de experts en de werkgevers. Ook de trainers zijn gevraagd naar hun ervaringen. Deze zijn tevens meegenomen in de beschrijving van de resultaten en aanbevelingen.

2.3

Uitvoering van de metingen

Om de vraagstellingen te kunnen beantwoorden, zijn metingen verricht bij drie groepen:

1 Metingen bij de trainees

Voorafgaand aan de training krijgen de trainees een vragenlijst voorgelegd, waarin ze zelf een beoordeling geven van de huidige en gewenste kennis, vaardigheden en ervaring met betrekking tot het uitvoeren van een arbeidsanalyse en het herontwerpen van werkprocessen (meting 1). Na afloop van de training wordt deze vragenlijst opnieuw voorgelegd (meting 2), waarbij ook gevraagd wordt naar de ervaringen met de (inhoud van de) training.

De resultaten van deze metingen dragen bij aan de beantwoording van *vragen 1, 2 en 5*.

2 Meting bij deskundigen ten aanzien van de producten

Elke trainee of groep van twee à drie trainees moet in de praktijk een arbeidsanalyse maken en op basis daarvan komen tot een (voorstel voor) herontwerp van werkprocessen. Deze analyse wordt door de trainees beschreven in een rapportage en vervolgens gepresenteerd. De experts beoordelen de rapportage en presentatie op hun kwaliteit en de haalbaarheid ervan in de praktijk.

De resultaten van deze meting levert input op voor de beantwoording van *vragen 2, 3 en 5*.

3 Meting bij werkgevers

De werkgever waar de analyse is uitgevoerd wordt gevraagd naar de kwaliteit van de analyse en het voorgestelde herontwerp, de haalbaarheid van de voorgestelde interventie in de praktijk en de wijze waarop de analyse is uitgevoerd. De resultaten van deze meting leveren informatie op voor de beantwoording van *vragen 3, 4 en 5*.

De metingen worden hieronder uitgewerkt en toegelicht.

2.3.1

Metingen bij de trainees

Voor de metingen bij de trainees zijn twee vragenlijsten ontwikkeld, een voor de voormeting die voorafgaande aan de training is ingevuld (Vragenlijst 1) en een vragenlijst (Vragenlijst 2) die na afloop van de training is afgenomen. Gedurende de trainingsperiode hebben de deelnemers een informatiebrief ontvangen over het evaluatieonderzoek waarin ook hun medewerking is gevraagd voor het werkgeversonderzoek en de nameting.

Vragenlijst 1: Voormeting

Deze vragenlijst is ingevuld door de deelnemers voorafgaand aan de training. Vooraf hebben de deelnemers een korte toelichting gekregen over het onderzoek en daarna is de gelegenheid geboden om de vragenlijst in te vullen. Deze vragenlijst is als volgt opgebouwd:

Persoonlijke gegevens: naam, leeftijd, opleiding, functie en taken, ervaring in huidige functie en ervaring met specifieke doelgroepen.

Deel 1 Kennis: de huidige aanwezige kennis die nodig is om de methodiek toe te passen, wordt gemeten aan de hand van 29 stellingen waarop de cursist op een vijfpuntsschaal variërend van 'helemaal mee oneens' tot 'helemaal mee eens' kan aangeven in hoeverre de stelling van toepassing is. De stellingen zijn gebaseerd op de stappen in het *Model Inclusief herontwerp van werkprocessen* zoals omschreven in het *Handboek arbeidsanalyse en herontwerp van werkprocessen* (AKC Cahier 5, Van Ruitenbeek e.a., 2011). Tot slot wordt een open vraag gesteld, waarin de deelnemers kunnen aangeven welke kennis ze niet of nauwelijks bezitten, maar wel denken nodig te hebben om de methodiek toe te kunnen passen.

Deel 2 Vaardigheden: de aanwezige vaardigheden die nodig zijn om de methodiek te kunnen toepassen, worden gemeten aan de hand van 31 stellingen. Op een vijfpuntsschaal variërend van 'helemaal mee oneens' tot 'helemaal mee eens' kan worden aangegeven in hoeverre de stelling van toepassing is. Een voorbeeld is 'Ik kan een projectorganisatie opzetten'. Met betrekking tot de vaardigheden wordt een open vraag gesteld, waarbij de deelnemers kunnen aangeven welke vaardigheden ze niet of nauwelijks hebben, maar wel denken nodig te hebben om de methodiek toe te kunnen passen.

Deel 3 Ervaring: recente ervaring (het afgelopen jaar) met de verschillende onderdelen van de methodiek wordt gemeten aan de hand van 30 vragen waarop op een vijfpuntsschaal variërend van 'nooit, zelden, soms, regelmatig, vaak' aangegeven kan worden in hoeverre de betrokkene het afgelopen jaar het betreffende onderdeel of aspect van de methodiek heeft toegepast. Als deze ervaring langer geleden is dan een jaar, kan dit apart worden aangegeven. Ook ten aanzien van de ervaring kan worden aangegeven welke ervaring iemand momenteel niet of nauwelijks heeft, maar wel denkt nodig te hebben voor de toepassing van de methodiek.

Vragenlijst 2: Nameting

De deelnemers van de training hebben een paar dagen nadat de laatste trainingsbijeenkomst heeft plaatsgevonden, Vragenlijst 2 digitaal ontvangen via de mail met het verzoek deze binnen een week in te vullen en te retourneren.

De vragenlijst voor de nameting bestaat uit de volgende onderdelen:

Persoonlijke gegevens: naam en naam werkgever waar de analyse is uitgevoerd.

Deel 1 Kennis: 29 stellingen; gelijk aan deel 1 van Vragenlijst 1.

Deel 2 Vaardigheden: 31 stellingen; gelijk aan deel 2 van Vragenlijst 1.

Deel 3 Ervaring: deze ervaringsvragen hebben betrekking op de mate waarin de deelnemers ook daadwerkelijk ervaring hebben opgedaan met de onderdelen van de methodiek. Per onderdeel wordt gevraagd of de deelnemer gedurende de periode waarin de is training gevolgd de betreffende activiteit ook heeft toegepast in de praktijk. Er zijn twee antwoordmogelijkheden: 'ja' of 'nee'. Aan het eind van dit deel wordt middels een open vraag gevraagd welke ervaring de deelnemer momenteel niet of nauwelijks heeft, maar die hij wel denkt nodig te hebben voor de toepassing van een methodiek die als doel heeft om binnen organisaties werkprocessen aan te passen aan de belastbaarheid van mensen met beperkingen.

Deel 4 Ervaringen training: ervaringen met betrekking tot de training worden bevraagd aan de hand van tien open vragen. Deze vragen hebben te maken met de inhoud van de training, het handboek, de praktijkopdracht, de begeleiding van de trainers en mogelijke verbeterpunten. Ook is er ruimte voor opmerkingen.

2.3.2

Meting bij deskundigen

Er zijn vier experts benaderd om de rapportages van de analyses en de presentaties ervan te beoordelen op kwaliteit en haalbaarheid. Er is een evaluatievragenlijst ontwikkeld met zeven open vragen die betrekking hebben op de beoordeling van de rapportages en presentaties, de wijze waarop deze tot stand gekomen is, de conclusies ten aanzien van vereiste kennis en vaardigheden om de methodiek te kunnen toepassen, adviezen ter verbetering van de kwaliteit van de analyse en het herontwerp, en verbetermogelijkheden en aandachtspunten.

2.3.3

Meting bij werkgevers

De deelnemers aan de training hebben de namen en contactgegevens aangeleverd van de contactpersonen van de werkgevers waar ze de analyse hebben verricht. Deze personen zijn betrokken geweest bij de uitvoering van de bedrijfsanalyse en zijn door de deelnemers op de hoogte gebracht van het evaluatieonderzoek waarvoor ze benaderd zullen worden.

Aan de deelnemers is gevraagd aan te geven wanneer het traject bij de werkgever (zo goed als) afgerond is, waarna de werkgever in eerste instantie benaderd is via een e-mail en in tweede instantie telefonisch om een afspraak te maken voor een telefonisch interview van ongeveer een half uur. Voor dit interview zijn veertien open vragen opgesteld, die betrekking hebben op de aanleiding en het doel van de analyse, de inhoud, de rapportage en de bespreking hiervan, de bruikbaarheid en haalbaarheid van het advies, de tevredenheid over de analyse en de resultaten op korte en lange termijn, de wijze waarop de analyse door de trainees is uitgevoerd en overige aandachtspunten.

In het volgende hoofdstuk worden de resultaten beschreven van de verschillende metingen per doelgroep.

3 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de diverse metingen weergegeven. Allereerst wordt een beschrijving van de doelgroep gegeven. In paragraaf 2 volgen de beschrijvingen van de resultaten van de voormeting bij de trainees, waarna in paragraaf 3 de resultaten van de nameting worden weergegeven. In paragraaf 4 worden de bevindingen vanuit de experts beschreven en in paragraaf 5 de werkgeverservaringen met betrekking tot de uitvoering en het resultaat van de bedrijfsanalyse.

3.1

De doelgroep

De doelgroep bestaat uit 21 personen, met een gemiddelde leeftijd van 45,9 jaar. Van de 19 personen die de voormeting hebben ingevuld, hebben 15 mensen een hbo-opleiding genoten en drie een wo-opleiding. Eén persoon heeft vwo als hoogst genoten opleiding. Elf respondenten zijn werkzaam als (staf-)arbeidsdeskundige en acht als (account)manager of senior adviseur werkgeversdiensten. De deelnemers zijn gemiddeld 9,2 jaar werkzaam in hun huidige functie (SD 9,0). Ruim 40 procent van de deelnemers (acht personen) heeft het afgelopen jaar ervaring opgedaan met de Wajong-doelgroep, 16 procent met de WSW-populatie en de overige deelnemers met kwetsbare jongeren en de WIA- en WW-populatie. Twee deelnemers waren niet aanwezig bij het eerste deel van de training, waardoor zij geen voormeting hebben ingevuld.

3.2

Resultaten voormeting trainees

De resultaten van de aanwezige kennis, vaardigheden en ervaring van de deelnemers worden in de volgende drie paragrafen weergegeven.

3.2.1

Kennis

Vorbereiding

Doelstelling

Bijna de helft van de respondenten (47 procent) geeft aan te weten wat het doel en de werkwijze van een arbeidsanalyse is, 16 procent geeft aan dit niet te weten, en 37 procent blijft neutraal.

Methoden

Ten aanzien van de aanwezige kennis over bestaande methoden voor arbeidsparticipatie van mensen met beperkingen, geeft ruim de helft van de respondenten (53

procent) aan deze niet te hebben, 26 procent blijft neutraal en 21 procent geeft aan hierover wel te beschikken. Wat de IHW-methode (Inclusief Herontwerp Werkproces) inhoudt, is voor een groot deel onbekend (63 procent), twee personen geven aan dit te weten (11 procent) en 26 procent blijft neutraal.

Planning en organisatie

Kennis over hoe een planning te maken voor een project is bij een kwart van de respondenten aanwezig (26 procent), ongeveer 10 procent geeft aan hierover niet te beschikken en 63 procent weet het niet (neutraal).

Slechts één cursist (5 procent) geeft aan te weten hoe hij een projectorganisatie op kan zetten, ruim de helft (53 procent) geeft aan dit niet te weten en 42 procent geeft een neutraal antwoord op de betreffende stelling.

Uitvoering

Oriëntatie

Ten aanzien van de aanwezige kennis over hoe een bedrijfsoriëntatie uit te voeren, geeft 90 procent van de respondenten aan deze te bezitten (mee eens/helemaal mee eens), 10 procent geeft hierop een neutraal antwoord. 74 Procent geeft aan te weten welke informatie hiervoor verzameld dient te worden (mee eens/helemaal mee eens), 11 procent geeft aan dit niet te weten en 16 procent blijft neutraal. Het overgrote deel (74 procent) geeft aan te weten hoe ze een interview kunnen houden met een afdelingsmanager, slechts 10 procent geeft aan dit niet te weten en 16 procent blijft neutraal.

Selectie kandidaten

Ten aanzien van de selectie van potentiële kandidaten, geeft 74 procent aan te weten hoe dit te doen, slechts 5 procent weet dit niet. 21 Procent geeft een neutraal antwoord op de stelling 'Ik weet hoe ik potentiële kandidaten kan selecteren'. Vergelijkbare resultaten zijn terug te zien ten aanzien van de aanwezige kennis om een persoonsprofiel van een kandidaat op te stellen. Bijna 80 procent geeft aan deze kennis te hebben, slechts 5 procent niet en ongeveer 15 procent blijft neutraal.

Observeren, rapporteren, analyseren van werkprocessen

Bijna 70 procent geeft aan te weten hoe ze werkprocessen kunnen observeren, 5 procent weet dit niet en een kwart blijft neutraal. Ruim 40 procent geeft aan te weten hoe ze deze werkprocessen kunnen rapporteren, de overige respondenten (58 procent) geven een neutraal antwoord op de betreffende stelling. Ook geeft ruim de helft (53 procent) aan te weten hoe ze deze processen moeten analyseren, de andere 47 procent blijft ook hier neutraal. Kennis over hoe de samenhang tussen werkprocessen in kaart gebracht kan worden in een procesrelatiediagram is slechts bij 11 procent procent van de respondenten aanwezig. Bijna 70 procent geeft aan niet over deze kennis te beschikken, en een vijfde blijft neutraal op dit item.

Afdelingskenmerken

Bijna 40 procent van de cursisten geeft aan niet te weten hoe ze de cultuur van een afdeling in kaart kunnen brengen, eenzelfde percentage weet dit wel en ruim een kwart (26 procent) neemt een neutraal standpunt in. Bijna een derde (32 procent) van de respondenten geeft aan niet te weten hoe ze omgevingskenmerken van een afdeling in kaart kunnen brengen, 16 procent weet dit wel en ruim 50 procent blijft neutraal. Vergelijkbare percentages zijn terug te zien ten aanzien van de kennis over het in kaart brengen van de stijl van leidinggeven. Zo geeft 32 procent aan niet te weten hoe ze dit kunnen doen, bijna 50 procent blijft neutraal en 21 procent (vier personen) geeft aan wel over deze kennis te beschikken. Ruim de helft (53 procent) geeft aan te weten hoe ze de communicatie- en overlegvormen in kaart kunnen brengen, 21 procent weet dit niet. Op deze stelling antwoordt 26 procent neutraal. Ten aanzien van de begeleidingsmogelijkheden op een afdeling geeft bijna 40 procent aan niet te weten hoe dit te kunnen doen, 32 procent weet dit wel en eenzelfde percentage geeft een neutraal antwoord.

Taakanalyse

Een vijfde van de respondenten geeft aan niet te weten hoe ze een taakanalyse moeten uitvoeren, bijna 50 procent geeft aan dit wel te weten ('eens' of 'helemaal eens' met stelling) en 32 procent antwoordt neutraal op dit item. Bijna 70 procent van de deelnemers weet hoe ze een taak moeten beoordelen op de mate van geschiktheid voor de doelgroep, slechts 11 procent weet dit niet en 21 procent reageert neutraal.

Rapportage en verificatie

Ruim 40 procent van de respondenten weet hoe ze de resultaten van een analyse in een rapportage kunnen beschrijven, bijna 40 procent blijft neutraal en een vijfde geeft aan dit niet te weten. Van de cursisten geeft 42 procent aan te weten hoe ze de (concept)rapportage kunnen bespreken met geïnterviewden, één persoon (5 procent) weet dit niet en ruim de helft geeft een neutraal antwoord.

Herontwerp en vervolg

Ruim de helft (53 procent) van de deelnemers geeft aan niet te weten welke stappen gezet moeten worden om tot een herontwerp te komen, 47 procent blijft neutraal. Geen enkele deelnemer geeft aan dit wel te weten.

Matching en plaatsing

Bijna twee derde (63 procent) geeft aan te weten hoe ze een match tot stand kunnen brengen tussen het persoonsprofiel van de kandidaat en de taakeisen en afdelingskenmerken. Een kwart (26 procent) blijft neutraal op dit punt en 10 procent geeft aan dit niet te weten. Bijna drie kwart (74 procent) van de deelnemers weet welke aandachtspunten van belang zijn om een duurzame plaatsing te kunnen realiseren, 21 procent staat hier neutraal in en slechts 5 procent weet dit niet.

Advisering en ondersteuning

Ruim 80 procent antwoordt 'mee eens' op de stelling 'Ik weet hoe ik bedrijven kan adviseren', de overige 16 procent antwoordt hier 'neutraal' op. Op de stelling 'Ik weet

hoe ik draagvlak kan creëren binnen een organisatie' geven twee personen dat ze het hiermee oneens zijn, 42 procent antwoordt hierop met 'neutraal' en bijna 50 procent geeft aan het hier 'mee eens' of 'helemaal mee eens' te zijn. Een kwart van de cursisten geeft aan niet te weten hoe ze bedrijven kunnen ondersteunen tijdens een veranderingstraject, 42 procent blijft neutraal en 32 procent geeft aan dit wel te weten.

Te ontwikkelen kennis

Op de open vraag welke kennis de cursist op dit moment niet of nauwelijks heeft, maar die hij wel denkt nodig te hebben voor de toepassing van de methodiek, worden de volgende aspecten, geordend naar onderwerp, genoemd:

- Het in kaart brengen van processen, taken, functieprofielen of -kenmerken, omgevingskenmerken en competenties. Hieronder valt niet alleen het analyseren, maar ook het rapporteren ervan (13 x genoemd).
- Theorie over arbeidsorganisaties, bedrijfskundige aspecten, cultuur van organisaties (3x).
- Het herontwerpen van werkprocessen en adviseren hierover (4x).
- Het opzetten van een projectorganisatie, -planning en -implementatie (4x).
- Het adviseren, motiveren en begeleiden van organisaties, meer specifiek het creëren van draagvlak (3x).
- Kennis over de eigen organisatiestructuur, om zicht te krijgen op verantwoordelijkheden en hoe deze opleiding binnen het beleid van de organisatie past.

Kennis voormeting samengevat

Voor een relatief groot deel van de deelnemers is de IHW-methode onbekend en is weinig kennis aanwezig over het plannen en organiseren van een project. De deelnemers geven zelf aan over voldoende kennis te beschikken om een bedrijfsoriëntatie uit te voeren. Ook het selecteren van kandidaten, de matching ervan, het beoordelen van de mate van geschiktheid van taken en de kennis over aandachtspunten die van belang zijn voor een duurzame plaatsing is ruimschoots aanwezig. Ongeveer de helft van de deelnemers geeft aan te weten hoe ze werkprocessen kunnen observeren, rapporteren en analyseren. Een enkeling heeft kennis over het in samenhang brengen van werkprocessen. Tussen de 30 en 40 procent heeft weinig tot geen kennis over het in kaart brengen van afdelingskenmerken, zoals cultuur, omgevingskenmerken, stijl van leidinggeven en begeleidingsmogelijkheden. Geen enkele deelnemer weet hoe ze tot een herontwerp kunnen komen. Een groot aantal deelnemers geeft aan te weten hoe ze bedrijven kunnen adviseren en ongeveer de helft weet hoe ze draagvlak kunnen creëren. Kennis over het ondersteunen van bedrijven tijdens een veranderingstraject is bij drie kwart van de deelnemers niet aanwezig.

Wat opvalt is dat het in kaart brengen, rapporteren en analyseren van processen bij de open vragen als ontbrekende, relevante kennis wordt aangegeven, terwijl dit in de beantwoording van de gesloten vragen niet naar voren komt.

3.2.2

Vaardigheden

*Vorbereitung**Oriëntatie*

Een derde van de respondenten geeft aan niet over voldoende vaardigheden te beschikken om een bedrijfsoriëntatie uit te voeren. Zij waren het 'eens' of 'oneens' met de stelling 'Ik kan een bedrijfsoriëntatie uitvoeren'. Ongeveer een kwart (26 procent) geeft hierop een neutraal antwoord en 42 procent is het ermee eens. Bijna 80 procent geeft aan een interview te kunnen houden met een afdelingsmanager om informatie over de organisatie te verzamelen. 10 Procent geeft aan dit niet te kunnen en 10 procent geeft een neutraal antwoord. Vergelijkbare resultaten zijn terug te zien op de volgende stelling 'Ik kan een interview houden met een afdelingsmanager om informatie te verzamelen over respectievelijk de afdelingskenmerken, de werkprocessen op de afdeling en de taken die uitgevoerd moeten worden op een afdeling'. Op al deze items geeft slechts één persoon (5 procent) aan hiervoor niet over voldoende vaardigheden te beschikken. Vier of vijf personen geven een neutraal antwoord op de items van respectievelijk de afdelingskenmerken en de werkprocessen, vergeleken bij twee personen bij het item over de taken op een afdeling. Ten aanzien van dit laatste item geeft 84 procent aan voldoende vaardigheden te hebben, tegenover respectievelijk 74 procent en 68 procent ten aanzien van het verzamelen van informatie over respectievelijk afdelingskenmerken en werkprocessen.

Planning en organisatie

Slechts 10 procent geeft aan voldoende in staat te zijn om een projectorganisatie op te zetten, 63 procent echter vindt van niet en 26 procent scoort neutraal op dit item. Ook geeft 37 procent aan geen planning voor een project te kunnen maken, eenzelfde percentage blijft neutraal en 26 procent geeft aan hiervoor over voldoende vaardigheden te beschikken.

Methoden

Twee personen (11 procent) geven aan in staat te zijn om zowel bestaande methoden voor arbeidsparticipatie van mensen met beperkingen toe te passen, zoals de nieuwe *methode Inclusief Herontwerp Werkprocessen* (IHW). Bijna 40 procent van de respondenten geeft aan te weinig vaardigheden te hebben om bestaande methoden toe te passen en voor bijna 60 procent geldt dit ten aanzien van de methode IHW. Het overige percentage antwoordt neutraal (respectievelijk 53 en 32 procent) op de genoemde items.

*Uitvoering**Selectie kandidaten*

Ruim 80 procent geeft aan voldoende in staat te zijn om potentiële kandidaten te werven en te selecteren, slechts 16 procent scoort hierop 'neutraal'. Ook geeft 74 procent aan in staat te zijn om een persoonsprofiel op te stellen met capaciteiten, interesses en aandachtspunten van de kandidaat. Op dit item scoort 26 procent 'neutraal'.

Observeren, rapporteren en analyseren van werkprocessen

Drie kwart van de deelnemers geeft aan werkprocessen te kunnen observeren, 53 procent geeft aan deze te kunnen beschrijven en onder te kunnen verdelen in hoofd-, ondersteunende- en additionele processen (analyseren). Slechts 16 procent geeft aan over voldoende vaardigheden te beschikken om de samenhang tussen werkprocessen in kaart te brengen in een procesrelatiediagram of flowchart. Ruim 60 procent geeft aan hiervoor onvoldoende vaardigheden in huis te hebben, terwijl 21 procent neutraal blijft op dit laatst genoemde item. Een vijfde van de deelnemers geeft aan onvoldoende vaardig te zijn in het analyseren van werkprocessen, 26 procent scoort neutraal op dit punt. Slechts één persoon geeft aan niet over voldoende vaardigheden te beschikken om werkprocessen te observeren en beschrijven. Ten aanzien van het observeren blijft 21 procent neutraal, tegenover 42 procent over het rapporteren van werkprocessen.

Afdelingskenmerken

Bijna een derde van de deelnemers geeft aan over voldoende vaardigheden te beschikken om de cultuur van een afdeling in kaart te brengen, 26 procent vindt van niet en 42 procent scoort neutraal op dit item. Ten aanzien van de communicatie- en overlegvormen geeft 53 procent aan hiertoe in staat te zijn, 16 procent geeft aan hiervoor onvoldoende vaardig te zijn en 32 procent blijft neutraal hierin. Vergelijkbare percentages zijn terug te zien bij het in kaart brengen van de omgevingskenmerken; hierover zegt ook 53 procent dit te kunnen 26 procent vindt dat hij over onvoldoende vaardigheden beschikt en 21 procent neemt hierover een neutraal standpunt in. Ook ten aanzien van het in kaart brengen van begeleidingsmogelijkheden op een afdeling, geeft bijna de helft (47 procent) aan dit te kunnen, tegenover 10 procent die vindt hiervoor niet voldoende vaardigheden in huis te hebben, en 42 procent die neutraal blijft. Een groter percentage neemt een neutraal standpunt in over de mate waarin ze vaardig zijn om de stijl van leidinggeven in kaart te brengen, namelijk 58 procent. Ongeveer een kwart (26 procent) denkt dit wel te kunnen, tegenover 16 procent die aangeeft onvoldoende vaardig hierin te zijn.

Taakanalyse

Bijna een derde van de respondenten geeft aan niet voldoende vaardigheden te hebben om een taakanalyse uit te voeren, ruim de helft heeft dit wel en 16 procent weet het niet of geeft een neutraal antwoord op de betreffende stelling. Voor het beoordelen van taken op de mate van geschiktheid voor de doelgroep hebben de meeste deelnemers voldoende vaardigheden, namelijk 74 procent. Slechts 16 procent is van mening hier niet voldoende vaardig in te zijn, rond de 10 procent blijft neutraal op dit item.

Rapportage en verificatie

Slechts een klein percentage van de deelnemers (16 procent) vindt dat ze niet voldoende vaardig zijn om de resultaten van een analyse in een rapportage te beschrijven, 42 procent vindt van wel en 42 procent weet het niet of is neutraal hierin. Ruim de helft (53 procent) vindt dat ze voldoende vaardigheden in huis hebben om een (concept)rapportage te bespreken en te verifiëren met geïnterviewden, de overige 47 procent geeft een neutraal antwoord op dit item.

Herontwerp en vervolg

Ongeveer een kwart van de deelnemers (26 procent) vindt dat ze onvoldoende vaardigheden hebben om verandermogelijkheden voor het herontwerpen van werkprocessen te kunnen bespreken. Een derde (32 procent) daarentegen is wel van mening voldoende vaardigheden hiervoor te hebben en 42 procent weet het niet of staat hier neutraal tegenover. Eveneens 32 procent vindt dat ze in staat zijn om voorwaarden voor de implementatie van veranderingen te bespreken met betrokkenen, slechts 5 procent vindt van niet en ruim 60 procent weet het niet of geeft een neutraal antwoord.

Matching en plaatsing

Drie kwart van de deelnemers (74 procent) heeft voldoende vaardigheden om een match tot stand te brengen tussen het persoonsprofiel van de kandidaat, de taak-eisen en afdelingskenmerken. Slechts 5 procent vindt van niet en 21 procent heeft een neutrale score. Bijna 90 procent vindt dat ze in staat zijn om aandachtspunten te bespreken die van belang zijn om een duurzame plaatsing van de kandidaat te kunnen realiseren, 11 procent blijft neutraal.

Advisering en ondersteuning

Ook voor het adviseren van bedrijven vindt 74 procent zichzelf voldoende vaardig, tegenover 26 procent die van mening is hier onvoldoende vaardigheden voor te hebben. Bijna de helft van de cursisten vindt dat ze draagvlak kunnen creëren binnen organisaties, de overige 53 procent neemt hierover een neutraal standpunt in. Ruim 60 procent scoort ook neutraal als het gaat om vaardigheden om bedrijven te ondersteunen tijdens een veranderingstraject, 37 procent vindt zichzelf hier voldoende vaardig voor.

Te ontwikkelen vaardigheden

Ook ten aanzien van de vaardigheden is door middel van een open vraag geïnventariseerd welke vaardigheden de deelnemers nog niet of nauwelijks bezitten, maar wel denken nodig te hebben voor de toepassing van de methodiek. De volgende vaardigheden worden genoemd, geordend per onderwerp:

- Het creëren van draagvlak, ondersteunen en motiveren van organisaties bij veranderprocessen, projectmanagement (2x).
- Het analyseren en rapporteren (2x) van werkprocessen, het toepassen van de methode (4x).
- Het in kaart brengen van cultuur, overlegvormen en dergelijke.

Eén deelnemer geeft aan ruimte nodig te hebben binnen het takenpakket om deze nieuwe vaardigheden uit te voeren.

Vaardigheden voormeting samengevat

Een derde van de respondenten geeft aan niet voldoende vaardig te zijn om een bedrijfsoriëntatie uit te voeren. Een groot deel geeft echter aan wel in staat te zijn om via interviews relevante informatie te verzamelen. Ook hebben relatief veel

deelnemers niet de vaardigheid om een project te plannen en te organiseren. Slechts een enkeling is vaardig in het toepassen van methoden voor arbeidsparticipatie van mensen met beperkingen. De meesten zijn wel vaardig in het selecteren, matchen en plaatsen van kandidaten. Ongeveer de helft geeft aan voldoende vaardigheden te hebben om werkprocessen te observeren, rapporteren en analyseren. De meesten zijn echter niet in staat om de samenhang tussen werkprocessen in kaart te brengen. De meeste deelnemers zijn voldoende in staat om een taakanalyse uit te voeren. Opvallend is dat op de vraag of ze in staat zijn om afdelingskenmerken in kaart te brengen, en met name de stijl van leidinggeven, veel mensen een neutraal standpunt innemen. Een groot percentage deelnemers weet niet of ze in staat zijn om verandermogelijkheden voor herontwerp en voorwaarden hiervoor te bespreken. De meesten vinden dat ze in staat zijn om bedrijven te adviseren, veel mensen kunnen dit moeilijk beoordelen als het gaat om het creëren van draagvlak en ondersteuning tijdens veranderingsprocessen.

3.2.3

Ervaring

De ervaringsvragen hebben betrekking op de mate waarin iemand *het afgelopen jaar* daadwerkelijk ervaring heeft opgedaan met het toepassen van kennis en vaardigheden op de genoemde onderdelen.

Vorbereiding

Oriëntatie

Bijna 58 procent van de respondenten heeft het afgelopen jaar nooit of zelden een bedrijfsoriëntatie uitgevoerd, 21 procent soms en hetzelfde percentage regelmatig of vaak. Ruim de helft (53 procent) geeft aan regelmatig of vaak een interview te hebben gehouden met een manager om informatie te verzamelen over de organisatie, 21 procent heeft dit nooit of zelden gedaan en 26 procent soms. Vergelijkbare percentages zijn terug te zien als het gaat om het houden van interviews om informatie te verzamelen over afdelingskenmerken; 47 procent geeft aan regelmatig of vaak, 32 procent soms en 21 procent geeft aan dit zelden of nooit te hebben gedaan. Als het gaat om het verzamelen van informatie over werkprocessen, wordt door 32 procent aangegeven dat ze dit soort interviews zelden of nooit met een manager hebben gedaan. Ruim 40 procent heeft dit in het afgelopen jaar regelmatig of vaak gedaan en 26 procent soms. Ten aanzien van het verzamelen van informatie over de taken die uitgevoerd moeten worden, geeft 53 procent aan hierover interviews te hebben gehouden met een manager, 26 procent heeft dit soms gedaan en 21 procent zelden of nooit.

Planning en organisatie

Van alle respondenten heeft 90 procent nooit of zelden een projectorganisatie opgezet, 10 procent heeft dit soms gedaan. Ruim 60 procent heeft nooit of zelden een planning gemaakt voor een project, 26 procent soms en 10 procent heeft dit het afgelopen jaar regelmatig gedaan.

Methoden

Slechts een persoon heeft regelmatig bestaande methoden toegepast voor arbeidsparticipatie van mensen met beperkingen, zoals *supported of (semi-)customized employment*. Ruim 80 procent heeft zelden of nooit bestaande methoden toegepast en 11 procent soms.

Uitvoering

Selectie kandidaten

Bijna 60 procent van de deelnemers heeft regelmatig of vaak potentiële kandidaten geworven en geselecteerd. Ongeveer een kwart heeft dit soms gedaan en 16 procent zelden of nooit. Het in kaart brengen van capaciteiten, interesses en aandachtspunten van een kandidaat in een persoonsprofiel heeft bijna 60 procent regelmatig of vaak gedaan, 21 procent soms en eenzelfde percentage heeft dit het afgelopen jaar zelden of nooit gedaan.

Observeren, rapporteren, analyseren van werkprocessen

Bijna de helft van de deelnemers heeft het afgelopen jaar werkprocessen geobserveerd, 21 procent heeft dit soms gedaan, 32 procent zelden. Het beschrijven van werkprocessen heeft slechts een kwart regelmatig gedaan, 16 procent soms en bijna 60 procent zelden of nooit. Ruim de helft van de respondenten heeft ook nooit of zelden werkprocessen geanalyseerd, 42 procent heeft dit soms gedaan en slechts één persoon (5 procent) regelmatig. Ook met het in kaart brengen van de samenhang tussen werkprocessen in een procesrelatiediagram of flowchart hebben de deelnemers weinig of geen ervaring: 84 procent heeft dit zelden of nooit gedaan, 16 procent soms.

Afdelingskenmerken

Bijna 70 procent heeft het afgelopen jaar zelden of nooit de cultuur van een afdeling in kaart gebracht, 26 procent heeft dit soms gedaan en slechts één persoon regelmatig. Vergelijkbare percentages zijn terug te zien bij het in kaart brengen van communicatie- en overlegvormen, en de omgevingskenmerken van een afdeling. Ten aanzien van beide aspecten geeft 73 procent aan dit zelden of nooit gedaan te hebben, 26 procent heeft dit (ten aanzien van de communicatievormen) soms gedaan. Wat betreft de omgevingskenmerken heeft 21 procent dit soms in kaart gebracht, terwijl één persoon dit regelmatig heeft gedaan. Ruim 60 procent heeft nooit of zelden de stijl van leidinggeven op een afdeling in kaart gebracht, 26 procent heeft dit soms gedaan en 11 procent regelmatig. Met het in kaart brengen van de begeleidingsmogelijkheden op een afdeling hebben de deelnemers iets meer ervaring: 21 procent heeft dit regelmatig gedaan, 37 procent soms en 42 procent zelden of nooit.

Taakanalyse

Bijna 40 procent van de respondenten heeft het afgelopen jaar regelmatig een taakanalyse uitgevoerd. Ruim 30 procent heeft dit soms gedaan en eenzelfde percentage (32 procent) heeft dit zelden of nooit gedaan. Bijna 70 procent heeft ook taken be-

oordeeld op de mate van geschiktheid voor de doelgroep, rond de 15 procent heeft dit soms gedaan en eenzelfde percentage zelden.

Rapportage en verificatie

Bijna de helft van de deelnemers heeft zelden of nooit de resultaten van een analyse in een rapportage beschreven. Bijna 40 procent heeft dit regelmatig of vaak gedaan en 16 procent soms. Bijna 60 procent heeft zelden of nooit een (concept)rapportage met geïnterviewden besproken en geverifieerd. Slechts twee personen hebben het afgelopen jaar soms verandermogelijkheden voor het herontwerpen van werkprocessen besproken met betrokkenen, bijna 80 procent heeft dit zelden of nooit gedaan. Bijna 70 procent geeft aan zelden of nooit te hebben besproken met betrokkenen over voorwaarden die van belang zijn voor implementatie van veranderingen. Ongeveer een kwart van de deelnemers heeft dit soms gedaan en één persoon regelmatig.

Matching en plaatsing

Ruim de helft van de respondenten (53 procent) heeft het afgelopen jaar regelmatig of vaak een match tot stand gebracht tussen het persoonsprofiel van een kandidaat, de taakeisen en afdelingskenmerken. Ongeveer 30 procent heeft dit soms gedaan en 16 procent zelden of nooit. Bijna 80 procent heeft regelmatig of vaak aandachtspunten besproken die van belang zijn om een duurzame plaatsing van een kandidaat te kunnen realiseren. Twee personen hebben dit nooit of zelden gedaan en eenzelfde aantal heeft dit soms gedaan.

Advisering en ondersteuning

Ruim 50 procent geeft aan het afgelopen jaar regelmatig of vaak bedrijven te hebben geadviseerd. Ongeveer een kwart van de respondenten (26 procent) heeft dit soms gedaan en 21 procent zelden of nooit. Ruim 40 procent geeft aan regelmatig of vaak draagvlak te hebben gecreëerd binnen een organisatie, 26 procent heeft dit soms gedaan en 32 procent zelden of nooit. Bijna 70 procent geeft aan zelden of nooit bedrijven te hebben ondersteund tijdens een veranderingstraject, 26 procent heeft dit soms gedaan en slechts één persoon regelmatig.

Er is specifiek gevraagd naar ervaring in het afgelopen jaar. Een aantal respondenten (ongeveer 20 procent) heeft aangegeven ook in voorgaande jaren, vaak in een andere functie, ervaring te hebben opgedaan met advisering of begeleiding van organisaties.

Op de open vraag naar ervaring die men niet of nauwelijks heeft, maar wel denkt nodig te hebben bij de toepassing van de methodiek, worden de volgende aspecten genoemd, geordend naar onderwerp:

- het analyseren van werkplekken/organisaties, weergeven van processen in procesrelatiediagram of flowchart (3x);
- het methodisch analyseren van cultuur, communicatie, sfeer en dergelijke (2x);
- het opzetten en managen van een project en de planning ervan (5x);

- het ondersteunen van organisaties tijdens verandering, gesprekspartner zijn ten aanzien van kansen creëren voor de doelgroep, inzicht in bedrijfsmatige aspecten (3x);
- onderbouwing door theoretische en praktische kennis, presenteren van resultaten met powerpoint (4x).

Ervaring voormeting samengevat

De deelnemers hebben het afgelopen jaar weinig ervaring opgedaan met het uitvoeren van een bedrijfsoriëntatie. Wel heeft ongeveer de helft regelmatig of vaak interviews gehouden om informatie te verzamelen. Met informatieverzameling over werkprocessen heeft men minder ervaring. Slechts een enkeling heeft het afgelopen jaar bestaande methoden voor arbeidsparticipatie van mensen met beperkingen toegepast. Ook is er binnen de groep nauwelijks ervaring met de planning en organisatie van een project. Meer dan de helft heeft regelmatig of vaak kandidaten geselecteerd en een persoonsprofiel opgesteld. Ook hebben de cursisten relatief veel ervaring met de matching en plaatsing van kandidaten. De deelnemers hebben redelijke ervaring met het observeren van werkprocessen; er is echter nauwelijks ervaring met het rapporteren, analyseren en in samenhang brengen van werkprocessen. Ook met het in kaart brengen van afdelingskenmerken hebben de deelnemers weinig ervaring. Ze hebben iets meer ervaring als het gaat om de begeleidingsmogelijkheden. Het uitvoeren van een taakanalyse hebben de meeste deelnemers regelmatig gedaan. Men heeft relatief weinig ervaring met het rapporteren en bespreken van resultaten met betrokkenen en er is nauwelijks ervaring met het bespreken van verandermogelijkheden voor herontwerp en voorwaarden voor implementatie. Ongeveer de helft van de deelnemers heeft het afgelopen jaar bedrijven geadviseerd of draagvlak gecreëerd binnen organisaties; een groot percentage heeft echter zelden of nooit bedrijven ondersteund tijdens een veranderingstraject.

Gemiddelde score voormeting

In totaal zijn er 29 kennis-items. De gemiddelde score op deze items bedraagt 3,30 (SD=0,31, n=18, één deelnemer had de vragenlijst niet volledig ingevuld) op een vijfpuntsschaal. Voor de vaardigheden zijn 31 items opgesteld. De totale gemiddelde score voor deze items is 3,37 (SD= 0,34, n=18), eveneens op een vijfpuntsschaal.

3.3

Resultaten nameting trainees

Van de 21 personen die de training hebben gevolgd, hebben twintig personen de nameting ingevuld en teruggestuurd. Hiervan hebben twee personen de vragenlijst voorafgaand aan de training niet ingevuld, omdat ze op dat moment niet aanwezig waren. In de volgende drie paragrafen worden de resultaten weergegeven ten aanzien van de kennis, vaardigheden en ervaring van de deelnemers na afloop van de training.

3.3.1

Kennis

*Vorbereiding**Doelstelling*

Alle twintig respondenten geven aan te weten wat het doel en de werkwijze is van een arbeidsanalyse: 75 procent antwoordt 'mee eens' en 25 procent 'helemaal mee eens' op de stelling 'Ik weet wat het doel is en de werkwijze van een arbeidsanalyse'.

Methoden

Na de training geeft 70 procent van de deelnemers aan te weten wat bestaande methoden voor arbeidsparticipatie van mensen met beperkingen inhouden. Twee personen (10 procent) geven aan dit niet te weten en 20 procent blijft neutraal. Alle deelnemers geven aan te weten wat de nieuwe methode *Inclusief Herontwerp Werkprocessen* (IHW) inhoudt (75 procent geeft aan het 'eens' te zijn met de stelling, 25 procent is het 'helemaal eens').

Planning en organisatie

Ruim de helft (55 procent) van de deelnemers geeft aan te weten hoe ze een projectorganisatie moeten opzetten, 15 procent geeft aan dit niet te weten en 30 procent blijft neutraal. Slechts 5 procent weet niet hoe ze een planning moeten maken voor een project, 30 procent blijft neutraal, en 65 procent geeft aan dit wel te weten (60 procent antwoordt 'mee eens' en 5 procent 'helemaal mee eens').

*Uitvoering**Bedrijfsoriëntatie*

Alle respondenten (20) geven aan het 'eens' (60 procent) of 'helemaal eens' (40 procent) te zijn met de stelling: 'Ik weet hoe ik informatie kan verzamelen over een bedrijf of afdeling ten behoeve van een bedrijfsoriëntatie'. Ook geven alle respondenten aan te weten welke informatie ze moeten verzamelen voor een bedrijfsoriëntatie: 55 procent antwoordt 'mee eens' en 45 procent is het 'helemaal eens' met de betreffende stelling. Bijna iedereen geeft aan te weten hoe een interview met een afdelingsmanager gehouden kan worden, slechts één persoon geeft hierop een neutraal antwoord.

Selectie kandidaten

90 Procent van de respondenten geeft aan te weten hoe ze potentiële kandidaten kunnen werven en selecteren, 10 procent neemt hierover een neutraal standpunt in. Daarnaast geeft 90 procent aan te weten hoe ze de capaciteiten, interesses en aandachtspunten van de kandidaat in kaart kunnen brengen; op dit punt blijft 10 procent neutraal.

Observeren, analyseren en rapporteren van werkprocessen

Bijna alle deelnemers aan de training (95 procent) geven aan te weten hoe ze werkprocessen kunnen observeren; slechts één persoon geeft een neutraal antwoord. Ten aanzien van het beschrijven van werkprocessen blijft 20 procent neutraal, de overige 80 procent weet hoe ze dit kunnen doen. Ten aanzien van het analyseren van werkprocessen geeft 85 procent aan te weten hoe ze dit moeten doen, 15 procent neemt hierover een neutraal standpunt in. Bijna de helft (45 procent) geeft een neutraal antwoord op de stelling 'Ik weet hoe ik de samenhang tussen werkprocessen in kaart kan brengen in een procesrelatiediagram of flowchart', 5 procent geeft 'oneens' aan en 45 procent geeft aan het 'eens of helemaal eens' te zijn met deze stelling.

Afdelingskenmerken

Van de cursisten geeft 80 procent aan te weten hoe ze de cultuur van een afdeling in kaart kunnen brengen. Hetzelfde geldt voor het in kaart brengen van de omgevingskenmerken. Van de respondenten geeft 20 procent een neutraal antwoord op deze stellingen. Vergelijkbare percentages zijn waarneembaar ten aanzien van de andere afdelingskenmerken. Alleen ten aanzien van de stijl van leidinggeven op een afdeling, geeft één persoon aan niet te weten hoe dit in kaart te kunnen brengen. Drie kwart van de deelnemers geeft aan dit wel te weten, 20 procent blijft neutraal. 85 Procent geeft aan te weten hoe ze de communicatie- en overlegvormen op een afdeling in kaart kunnen brengen, hetzelfde geldt voor de begeleidingsmogelijkheden op een afdeling. Voor beide afdelingskenmerken geeft 15 procent een neutraal antwoord.

Taakanalyse

Van de deelnemers geeft 85 procent na afloop van de training aan te weten hoe ze een taakanalyse moeten uitvoeren, 15 procent geeft hierop een neutraal antwoord. Alle deelnemers weten hoe ze taken moeten beoordelen op de mate van geschiktheid voor de doelgroep (65 procent is het 'eens' en 35 procent 'helemaal eens' met de betreffende stelling).

Rapportage en verificatie

Een vijfde van de deelnemers geeft een neutraal antwoord op de stelling dat ze weten hoe ze de resultaten van de analyse in een rapportage kunnen beschrijven, de overige 80 procent geeft aan dit wel te weten. Eén deelnemer geeft aan niet te weten hoe een (concept)rapportage besproken kan worden met geïnterviewden, 63 procent weet dit wel en 32 procent geeft een neutraal antwoord.

Herontwerp en vervolg

Van de respondenten geeft 80 procent aan dat ze weten welke stappen gezet moeten worden om tot een herontwerp te komen, 15 procent blijft neutraal op dit punt en 5 procent geeft aan dit niet te weten.

Matching en plaatsing

Het overgrote deel (85 procent) weet ook hoe ze een match tot stand kunnen brengen tussen het persoonsprofiel van de kandidaat, taakeisen en afdelingskenmerken,

15 procent scoort neutraal op dit punt. Ook geeft bijna iedereen (95 procent) aan te weten welke aandachtspunten van belang zijn om een duurzame plaatsing van de kandidaat te kunnen realiseren, de overige 5 procent blijft neutraal.

Advisering en ondersteuning

Slechts één persoon geeft aan niet te weten hoe hij bedrijven kan adviseren, 10 procent geeft een neutraal antwoord op de betreffende stelling en 85 procent geeft aan dit wel te weten. Ruim de helft (55 procent) geeft aan te weten hoe ze draagvlak kunnen creëren binnen een organisatie, 45 procent blijft neutraal op dit item. Ten aanzien van het ondersteunen van bedrijven tijdens een veranderingstraject geeft eveneens 55 procent aan te weten hoe hij dit kan doen, 20 procent geeft aan dit niet te weten en de overige 25 procent blijft neutraal.

Noodzakelijke kennis

Ook na afloop van de training is gevraagd naar welke kennis er momenteel niet (voldoende) aanwezig is, maar die men wel nodig denkt te hebben voor de toepassing van de methodiek. De volgende onderwerpen worden genoemd:

- kennis over een methodische aanpak voor het opzetten van een projectorganisatie, het maken van een plan van aanpak en de implementatie ervan;
- kennis van cultuur binnen organisaties en het creëren van draagvlak (2x);
- kennis over bedrijfsmatige aspecten van organisatievormen en interne organisaties;
- meer theoretische onderbouwing (diepgang) van werkprocessen;
- het in kaart brengen van werkprocessen in een flowchart, eventueel met handvatten hoe te werken met digitale ondersteuning;
- kennis over de uitvoering van het herontwerpproces in organisaties (met weerstand);
- kennis over het herkennen van ziektebeelden en de bijbehorende mogelijkheden/beperkingen (2x).

Kennis nameting samengevat

Na afloop van de training weten alle respondenten wat het doel en de werkwijze is van een arbeidsanalyse; ze weten ook wat de IHW-methode inhoudt. Ruim de helft geeft aan te weten hoe ze een project moeten plannen en organiseren. Alle deelnemers weten hoe ze een bedrijfsoriëntatie kunnen uitvoeren. Bijna iedereen geeft aan te weten hoe ze kandidaten kunnen selecteren en een persoonsprofiel kunnen opstellen. Kennis ten aanzien van het observeren, rapporteren en analyseren van werkprocessen is bij bijna iedereen aanwezig, slechts een enkeling blijft neutraal. Over het in kaart brengen van de samenhang tussen werkprocessen blijft bijna de helft van de deelnemers een neutraal standpunt innemen, hetzelfde percentage denkt hier wel voldoende kennis over te hebben. De meesten weten hoe ze afdelingskenmerken in kaart kunnen brengen en ook hoe ze een taakanalyse behoren uit te voeren. Kennis over het beschrijven van de resultaten van de analyse is bij de meesten aanwezig, een derde blijft echter neutraal als het gaat om kennis ten aanzien van het bespreken ervan met betrokkenen. Kennis over het matchen en plaatsen van kandidaten is

bij de meeste deelnemers aanwezig. De meesten weten hoe ze bedrijven kunnen adviseren. Ten aanzien van het creëren van draagvlak en de ondersteuning van bedrijven tijdens een veranderingstraject blijft bijna de helft neutraal of weet niet hoe hij dit kan doen.

3.3.2

Vaardigheden

Vorbereitung

Planning en organisatie

Drie deelnemers geven aan niet over voldoende vaardigheden te beschikken om een projectorganisatie op te zetten. Acht personen geven aan het niet te weten ('neutraal') en acht personen denken hiervoor wel zelf voldoende vaardigheden te hebben. Slechts 11 procent vindt zichzelf niet voldoende vaardig om een planning te maken voor een project, 26 procent weet dit niet of geeft een neutraal antwoord en 63 procent denkt dit zelf wel te kunnen (53 procent is het 'eens' en 11 procent 'helemaal eens' met de betreffende stelling).

Methoden

Ongeveer 40 procent van de deelnemers geeft aan bestaande methoden voor arbeidsparticipatie van mensen met beperkingen te kunnen toepassen. Bijna de helft (47 procent) blijft neutraal op dit punt en 11 procent denkt dit zelf niet (voldoende) te kunnen. Bijna 80 procent denkt zelf over voldoende vaardigheden te beschikken om de nieuwe IHW-methode toe te kunnen passen (79 procent 'eens' met het item), 21 procent neemt geen positie in.

Uitvoering

Oriëntatie

Ten aanzien van de vaardigheden geven alle respondenten aan over voldoende vaardigheden te beschikken om een bedrijfsoriëntatie uit te voeren (90 procent antwoordt 'eens', 10 procent 'helemaal eens'). Ook geeft iedereen aan in staat te zijn om een interview te houden met een afdelingsmanager om informatie te verzamelen over de organisatie, de afdelingskenmerken, de werkprocessen op de afdeling en de taken die uitgevoerd moeten worden. Hierbij geeft tussen de 20 en 30 procent van de respondenten aan het 'helemaal eens' te zijn met de betreffende stellingen.

Selectie kandidaten

Bijna 90 procent van de respondenten geeft aan in staat te zijn om potentiële kandidaten te werven en te selecteren, 11 procent weet het niet of blijft neutraal op dit punt. Op één persoon na is iedereen in staat om de capaciteiten, interesses en aandachtspunten van een kandidaat in kaart te brengen in een persoonsprofiel.

Werkprocessen observeren, analyseren en rapporteren

Bijna alle respondenten (95 procent) denken zelf over voldoende vaardigheden te beschikken om werkprocessen te observeren en rapporteren, 5 procent blijft neutraal.

Ten aanzien van de observatie is men sterker overtuigd van de eigen vaardigheden (25 procent 'helemaal eens' versus 10 procent). 90 Procent geeft aan werkprocessen te kunnen analyseren, 10 procent weet het niet of geeft een neutraal antwoord. Een kleiner percentage (45 procent) denkt in staat te zijn om de samenhang tussen werkprocessen in kaart te brengen in een procesrelatiediagram of flowchart, 40 procent weet dit niet of blijft neutraal, en 15 procent (drie personen) geeft aan hier niet voldoende vaardig in te zijn.

Afdelingskenmerken

Drie kwart van de respondenten geeft aan de cultuur van een afdeling in kaart te kunnen brengen, de overige 25 procent zijn hier niet zeker van ('neutraal'). Bijna iedereen (95 procent) denkt zelf over voldoende vaardigheden te beschikken om de communicatie- en overlegvormen van een afdeling in kaart te brengen, 5 procent antwoordt neutraal hierop. 80 Procent geeft aan de omgevingskenmerken van een afdeling in kaart te kunnen brengen, hier antwoordt 20 procent neutraal. Vergelijkbare percentages zijn terug te zien als het gaat om het in kaart brengen van de stijl van leidinggeven op een afdeling: 85 procent denkt dit te kunnen terwijl 15 procent dit niet weet ('neutraal'). Slechts één persoon geeft aan onvoldoende in staat te zijn om de begeleidingsmogelijkheden in kaart te brengen. Een andere respondent is hier onzeker over en de overige 90 procent denkt dit wel te kunnen.

Taakanalyse

Van de deelnemers geeft 85 procent aan een taakanalyse te kunnen uitvoeren, 15 procent is hier niet zeker van of weet het niet. Alle respondenten geven aan taken te kunnen beoordelen op de mate van geschiktheid voor de doelgroep: 70 procent is het 'eens' met de betreffende stelling en 30 procent 'helemaal eens'.

Rapportage en verificatie

Het beschrijven van de resultaten van een analyse in een rapportage denkt 80 procent te kunnen, 20 procent is hier niet zeker van of weet het niet. Het bespreken van een (concept)rapportage en het verifiëren met geïnterviewden denkt 70 procent te kunnen. Hierover is 25 procent neutraal en 5 procent geeft aan hier onvoldoende vaardigheden voor te hebben.

Herontwerp en vervolg

Van de respondenten geeft 85 procent aan in staat te zijn om verandermogelijkheden voor het herontwerpen van werkprocessen te kunnen bespreken. Eén persoon denkt hier onvoldoende toe in staat te zijn en 10 procent weet het niet of is hier niet zeker van. 10 Procent denkt niet over voldoende vaardigheden te beschikken om de voorwaarden voor implementatie van veranderingen te bespreken met betrokkenen. Drie kwart van de respondenten denkt dit wel te kunnen en 15 procent weet dit niet (zeker).

Matching en plaatsing

Bijna iedereen (95 procent) kan een match tot stand brengen tussen het persoonlijk profiel van de kandidaat, de taakeisen en afdelingskenmerken; 5 procent weet dit

niet (zeker). Ook geeft 90 procent van de respondenten aan voldoende vaardigheden te hebben om aandachtspunten te bespreken die van belang zijn om een duurzame plaatsing van de kandidaat te realiseren. Hier blijft 10 procent neutraal over.

Advisering en begeleiding

Een persoon (5 procent) geeft aan onvoldoende in staat te zijn om bedrijven te adviseren. 80 Procent denkt dit wel (voldoende) te kunnen en 15 procent weet dit niet (zeker). Ten aanzien van het creëren van draagvlak binnen een organisatie is 40 procent niet zeker over zijn vaardigheden, 60 procent denkt wel over voldoende vaardigheden hiervoor te beschikken. Van de respondenten geeft 10 procent aan niet voldoende in staat te zijn om bedrijven te ondersteunen tijdens een veranderings-traject, 35 procent weet dit niet (zeker) en ruim de helft (55 procent) denkt dit wel (voldoende) te kunnen.

Noodzakelijke vaardigheden

Op de open vraag welke vaardigheden er na afloop van de training nog niet (voldoende) aanwezig zijn, maar die men wel nodig denkt te hebben voor de toepassing van de methodiek, worden de volgende onderwerpen genoemd:

- het opdoen van ervaring (3x) bij verschillende organisaties om onder meer een goede gesprekspartner te kunnen zijn;
- het creëren van draagvlak, verkrijgen van commitment door onder meer adequate communicatie (2x);
- terugkoppeling naar werkgever van resultaten;
- implementatie als vervolg op de analyse;
- het vaststellen van de cultuur van een organisatie/afdeling en bijbehorende positieve en negatieve gevolgen.

Vaardigheden nameting samengevat

Minder dan de helft van de deelnemers denkt in staat te zijn om een projectorganisatie op te zetten, de overige respondenten denken van niet of weten niet of ze hiertoe in staat zijn. Een projectplanning maken denkt 63 procent wel te kunnen. Een relatief groot deel (79 procent) denkt de nieuwe IHW-methode toe te kunnen passen. Bijna iedereen geeft aan een bedrijfsoriëntatie te kunnen uitvoeren. Op een enkeling na geeft iedereen aan in staat te zijn om kandidaten te selecteren, matchen en plaatsen; ook zijn zij in staat om een taakanalyse uit te voeren. Bijna iedereen denkt over voldoende vaardigheden te beschikken om werkprocessen te observeren, rapporteren en analyseren. Bijna de helft acht zichzelf in staat om de samenhang tussen werkprocessen in kaart te brengen. Een relatief groot percentage kan afdelingskenmerken in kaart brengen, waarbij cultuur het moeilijkst gevonden wordt. Ongeveer een vijfde twijfelt of ze in staat zijn om de resultaten van de analyse te beschrijven in een rapportage en deze te bespreken met een geïnterviewde. Een relatief groot percentage zegt in staat te zijn om verandermogelijkheden voor het herontwerpen van processen en voorwaarden voor implementatie van veranderingen te bespreken. Het adviseren van bedrijven denkt de meerderheid voldoende te kunnen, iets minder dan de helft is onzekerder over het creëren van draagvlak en het ondersteunen tijdens een veranderingstraject.

3.3.3

Ervaring

Bij de nameting is gevraagd of de deelnemer ook daadwerkelijk ervaring heeft opgedaan met het toepassen van zijn kennis en vaardigheden ten aanzien van specifieke activiteiten gedurende de periode waarin de training is gevolgd.

Planning en organisatie

Slechts drie personen (16 procent) hebben een projectorganisatie opgezet en acht deelnemers (42 procent) hebben een planning gemaakt voor een project.

Oriëntatie

Alle negentien respondenten geven aan een bedrijfsoriëntatie te hebben uitgevoerd en interviews afgenomen te hebben met een manager om informatie te verzamelen over de organisatie, de afdelingskenmerken, de werkprocessen en taken die uitgevoerd moeten worden.

Methoden

Van de deelnemers heeft 44 procent tijdens de trainingsperiode bestaande methoden toegepast voor arbeidsparticipatie van mensen met beperkingen, zoals *supported* of *(semi)customized employment*. Meer dan de helft (56 procent) heeft deze methoden niet toegepast.

Selectie kandidaten

Slechts 21 procent heeft afgelopen periode potentiële kandidaten geworven en geselecteerd. Bijna veertig procent (37 procent) heeft de capaciteiten, interesses en aandachtspunten van een kandidaat in kaart gebracht in een persoonsprofiel.

Werkprocessen observeren, analyseren en rapporteren

Ruim 80 procent (83 procent) van de deelnemers heeft werkprocessen geobserveerd, 17 procent (3 personen) heeft dit niet gedaan. Alle deelnemers geven aan werkprocessen beschreven en onderverdeeld te hebben in hoofd-, ondersteunende- en additionele processen. Het in kaart brengen van de samenhang hiertussen in een procesrelatiediagram of flowchart heeft 85 procent gedaan, de overige 17 procent (3 personen) niet.

Afdelingskenmerken

Bijna 80 procent (78 procent) van de deelnemers heeft de cultuur van een afdeling, de omgevingskenmerken en stijl van leidinggeven in kaart gebracht. 83 Procent heeft de communicatie- en overlegvormen en de begeleidingsmogelijkheden op een afdeling in kaart gebracht.

Taakanalyse

Alle respondenten hebben een taakanalyse verricht en de taken beoordeeld op de mate van geschiktheid voor de doelgroep.

Rapportage en verificatie

Alle deelnemers hebben de resultaten van een analyse in een rapportage beschre-

ven. Een derde heeft een (concept)rapportage met geïnterviewden besproken en geverifieerd op het moment van de afname van de nameting.

Herontwerp en vervolg

Ruim de helft (53 procent) van de respondenten heeft verandermogelijkheden besproken met betrokkenen voor het herontwerpen van werkprocessen, de overige 47 procent heeft dit niet gedaan. Een vergelijkbaar percentage (56 procent) heeft ook voorwaarden besproken die van belang zijn voor de implementatie van veranderingen.

Matching en plaatsing

Slechts 17 procent (drie personen) heeft een match tot stand gebracht tussen het persoonsprofiel van een kandidaat, taakeisen en afdelingskenmerken. Van de respondenten heeft 44 procent aandachtspunten besproken die van belang zijn om een duurzame plaatsing van een kandidaat te realiseren.

Advies en ondersteuning

Van de deelnemers geeft 39 procent aan de afgelopen periode een of meer bedrijven te hebben geadviseerd. Ruim 40 procent heeft draagvlak gecreëerd binnen een organisatie, 56 procent heeft dit niet gedaan. Slechts 24 procent van de deelnemers geeft aan gedurende de trainingsperiode een of meer bedrijven te hebben ondersteund tijdens een veranderingstraject, het overgrote deel (76 procent) heeft dit niet gedaan.

Noodzakelijke ervaring

Op de open vraag welke ervaring de deelnemers niet of nauwelijks hebben, maar die ze wel denken nodig te hebben voor de toepassing van de methodiek, worden de volgende aspecten genoemd:

- meer (praktijk)ervaring, onder andere met de analyses;
- implementatie van het herontwerp onderzoek bij een organisatie (2x).

Ook wordt hierbij verwezen naar de noodzakelijke vaardigheden die eerder genoemd zijn.

Ervaring nameting samengevat

Vrijwel alle deelnemers hebben ervaring opgedaan met de verschillende stappen van de IHW-methode. Opvallend is dat slechts een klein percentage een projectorganisatie heeft opgezet en dat minder dan de helft een planning heeft gemaakt voor een project. Met het selecteren, matchen en plaatsen van kandidaten is gedurende de trainingsperiode relatief weinig ervaring opgedaan. Een klein aantal deelnemers geeft aan geen werkprocessen te hebben geobserveerd; hetzelfde geldt voor het in kaart brengen van de samenhang tussen werkprocessen. Slechts een derde heeft een rapportage besproken en geverifieerd met geïnterviewden. Ruim de helft van de deelnemers heeft ervaring opgedaan met het bespreken van verandermogelijkheden en voorwaarden voor implementatie van veranderingen. Ten aanzien van advies en

ondersteuning van organisaties heeft meer dan de helft de afgelopen periode geen bedrijven geadviseerd, evenmin draagvlak gecreëerd. Drie kwart van de deelnemers geeft ook aan geen bedrijven te hebben ondersteund tijdens een veranderingstraject. De trainees geven aan dat ze meer ervaring willen opdoen met de analyse.

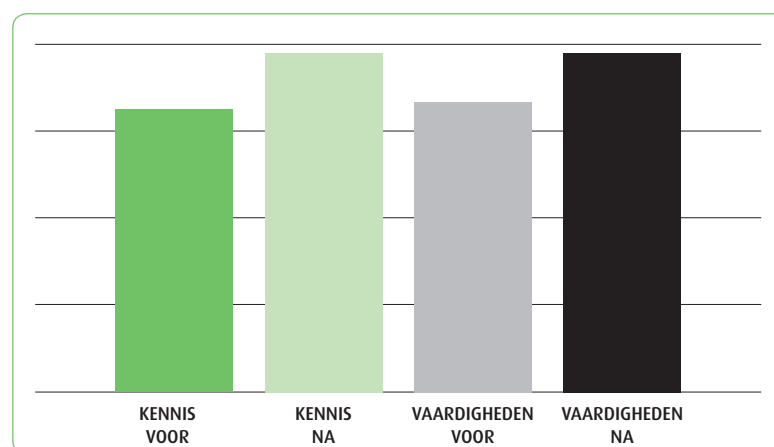
Gemiddelde score nameting

De totale gemiddelde score van de 29 kennis-items bij de nameting bedraagt 3,93 (SD= 0,29, n=18). Voor de 31 vaardigheden bedraagt de gemiddelde totale score 3,88 (SD= 0,29, n=18).

Vergelijking voor- en nameting

De gemiddelde totaalscore ten aanzien van de kennis en vaardigheden van de voormeting zijn door middel van een gepaarde t-toets vergeleken met de gemiddelde totaalscores van de kennis en vaardigheden van de nameting. Uit de analyse komt naar voren dat er een significant verschil is waar te nemen tussen de voor- en nameting, zowel ten aanzien van de kennis (een toename van 0,63 op een vijfpuntsschaal, SD=0,33, $p<0.05$) als ten aanzien van de vaardigheden (een toename van 0,51 op een vijfpuntsschaal, SD= 0,40, $p<0.05$).

Figuur 1 *Vergelijking van de score op kennis en vaardigheden van de deelnemers voor (n=19) en na (n=20) de training*



3.3.4

Ervaringen van deelnemers met de training

Aan de deelnemers is een aantal open vragen gesteld over de training, de inhoud ervan en de wijze waarop deze is gegeven. Hieronder worden de ervaringen van de deelnemers per onderwerp weergegeven.

Bruikbaarheid training

Bijna 80 procent van de respondenten die de vragen over de ervaringen met de training hebben ingevuld, geeft aan dat deze voldoende handvatten biedt om de methodiek in de praktijk toe te passen. Bijna de helft (47 procent) maakt daarbij de kanttekening dat het een basis vormt om een eerste analyse te kunnen doen, maar

dat in de toekomst meer diepgang in de theorie met onderbouwing van voorbeelden (en dus een langer trainingstraject) en meer ervaring noodzakelijk zijn om een gedegen analyse uit te kunnen voeren.

Bijzonder gewaardeerde onderdelen

Op de vraag welke onderdelen van de training in het bijzonder gewaardeerd zijn, geeft een aantal deelnemers aan de toelichting tijdens de bijeenkomsten en de uitleg over de analyse te hebben gewaardeerd, omdat daardoor de theorie beter begrepen wordt. Ook geeft iemand aan dat het handboek een duidelijke omschrijving geeft. Ongeveer een derde van de respondenten geeft aan het praktijkgedeelte (uitvoeren van de methodiek, vaststellen van werkprocessen) als nuttig te hebben ervaren. Daarnaast vindt een derde dat de presentaties en bespreking van elkaars onderzoeksresultaten op de slotdag waardevol zijn, omdat van elkaars aanpak en inzichten geleerd kon worden. Ook het samenwerken met collega's aan een gezamenlijk project wordt genoemd.

Minder positief gewaardeerde aspecten

Aspecten die minder gewaardeerd zijn, hebben vooral te maken met de tijdsdruk waaronder de bijeenkomsten hebben plaatsgevonden. Een aantal respondenten geeft aan het als een spoedcursus te hebben ervaren. Bijna 40 procent van de cursisten vindt dat er tijdens de bijeenkomsten weinig tijd was voor meer inhoudelijke diepgang en het uitwisselen van ervaringen. Ook wordt aangegeven dat het tijdsbestek waarbinnen de praktijkopdracht moest plaatsvinden te kort was. Een kwart van de cursisten geeft aan dat de planning en organisatie te wensen over liet; door onduidelijke en wisselende plannings werd dit als chaotisch ervaren. Een strakkere leiding vanuit de opleiding wordt wenselijk geacht. Een derde van de cursisten noemt als minpunt dat inhoudelijke informatie onvoldoende, snel, onoverzichtelijk of dubbel gegeven werd. Specifiek worden process mapping en het procesrelatiediagram genoemd. Ook wordt aangegeven dat de inhoud van de bijeenkomsten aansprekender, diepgaander en meer direct op de doelgroep gericht gegeven zou kunnen worden, omdat het cursisten betreft die al dagelijks bezig zijn met bedrijven en het analyseren van werk.

Twee personen geven aan dat de voorbereiding naar de deelnemende bedrijven te wensen over liet; de bedrijven wisten vaak niet precies wat de bedoeling was, of werden pas achteraf geïnformeerd, waardoor het moeilijk was om voldoende draagvlak te creëren. Iemand geeft aan een snellere en meer inhoudelijke terugkoppeling op de conceptrapportage te wensen. Er is echter ook iemand die aangeeft alles interessant te hebben gevonden. Twee personen geven aan geen bijzonderheden te hebben.

Gemiste relevante onderdelen

Ongeveer de helft van de deelnemers geeft aan theorie gemist te hebben. Hierbij wordt vaak het schematisch weergeven van bijvoorbeeld werkzaamheden in procesrelatiediagrammen, flow charts en process maps genoemd. Ook worden voorbeelden en ervaringen gemist van geschikte gecreëerde functies, of een uitwerking van een

(voorbeeld)organisatie. Andere onderwerpen die genoemd worden, hebben betrekking op de voorbereiding naar werkgevers toe, het opzetten van een projectorganisatie en de implementatie van een herontwerp (21 procent). Verder noemt iemand dat een bepaalde bedrijfscultuur de plaatsing van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in een organisatie kan bemoeilijken.

Overbodige onderdelen

Op de vraag of er onderdelen uit het programma geschrapt kunnen worden, antwoordt bijna iedereen met 'nee'. Drie personen geven hierbij expliciet aan dat het programma al compact is en dat er eerder behoefte is aan verdieping en een uitgebreidere informatievoorziening voordat ze met een opdracht op pad gestuurd worden. Eén persoon geeft aan dat een aantal dingen dubbel verteld zijn door de verschillende cursusleiders en dat een betere afstemming gewenst is.

Begeleiding van trainers

Bijna 70 procent van de cursisten geeft aan de begeleiding van de trainers als positief te ervaren. De trainers waren betrokken, ervaren en gaven goede support. Een derde geeft daarbij wel een aantal verbeterpunten aan. De volgende aspecten worden genoemd: een sneller (op tijd) en meer inhoudelijk terugkoppelen op de conceptrapportage, meer aansluiten bij discussies en vragen die in de groep leven dan instructie geven (en daarbij ook de aanwezige deskundigheid van de groep gebruiken) en het studiemateriaal als basis en niet als doel gebruiken. Een kwart van de cursisten was minder positief; een enkeling heeft de begeleiding als dwingend of chaotisch ervaren, mede door het beperkte tijdsaspect was er weinig ruimte om in te gaan op de problematiek die werd aangereikt. Dat er alleen op de laatste dag wat meer ruimte was voor persoonlijke aanvullingen, werd als te beperkt ervaren.

Handboek arbeidsanalyse en herontwerp van werkprocessen

Alle respondenten geven aan dat het handboek een goed bruikbare, duidelijke handleiding is die als basisinstrument en naslagwerk gebruikt kan worden voor de analyse. 30 Procent (5 cursisten) geeft aan dat het handboek vrij theoretisch is en dat een toelichting met voorbeelden tijdens de trainingsbijeenkomsten nodig is om voldoende inzicht te krijgen.

Praktijkopdracht

Positieve onderdelen

Ruim de helft van de cursisten geeft aan dat het hele proces bij de werkgever (communicatie, interviews, observeren, analyseren) goed verlopen is. Bijna de helft heeft het contact met de werkgever en de ondersteuning die door het bedrijf geboden is als positief ervaren. Twee personen melden dat de interviews die ze gehouden hebben goed zijn verlopen. Eén cursist geeft aan dat er met de training en de nieuwe benadering veel meer details aan het licht komen, wat ook voor het bedrijf een bevestiging is.

Ervaren knelpunten

Vooral de factor tijd wordt door ruim de helft van de deelnemers als een knelpunt ervaren. Het was moeilijk om afspraken te plannen en onderdelen van de analyse konden minder gedegen gedaan worden. Een derde geeft aan dat de werkgever onvoldoende op de hoogte was van het doel van de analyse. Andere knelpunten die genoemd worden, zijn de eigen onbekendheid met (het doel van) de analyse, een te late terugkoppeling op de conceptrapportage en de communicatie. Dit laatste niet alleen met betrekking tot de training, maar ook binnen de organisatie waar de interviews plaatsvonden.

Tevredenheid resultaat opdracht

Van de respondenten is 60 procent tevreden tot zeer tevreden over het resultaat van de praktijkopdracht. De respondenten zijn tevreden, omdat er bijvoorbeeld een goed rapport ligt, er een onverwachte uitkomst naar voren is gekomen, of omdat er al een medewerker naar volle tevredenheid werkzaam is binnen het bedrijf. Minder tot matig tevreden zijn degenen die aangeven dat ze te weinig diepgang hebben bereikt door onder andere gebrek aan tijd of beperkingen binnen het bedrijf. Een enkeling geeft hierbij aan gehoopt te hebben op meer inhoudelijke feedback op het rapport. Ook geeft iemand aan het jammer te vinden dat het niet verder dan een analyse is gekomen, omdat vrij snel duidelijk werd dat er geen mogelijkheden waren. Deze persoon geeft aan dat een quickscan handig zou kunnen zijn (zie hieronder).

Verbeterpunten

Zoals hierboven aangegeven heeft een deelnemer het idee om een *quickscan* te ontwikkelen, om hiermee het volgende in kaart te brengen:

- Hoeveel specialisten zijn er werkzaam?
- Wat is het verantwoordelijkheidsniveau van het proces of de werkzaamheden?
- Waar zijn ondersteunende werkzaamheden in het bedrijf?
- Hoe is het bedrijf opgebouwd?

Een vijfde van de cursisten geeft aan dat een ruimere tijdsplanning wenselijk is, waarbij er meer tijd tussen de bijeenkomsten zit en de cursus meer modulair is opgebouwd. De cursisten hebben niet altijd voldoende aandacht aan de cursus kunnen besteden, omdat naast het volgen van de cursus ook het werk verricht moest worden. Eén iemand geeft ook aan dat de bijeenkomsten efficiënter kunnen, met een intensiever aanbod van theorie.

Met betrekking tot de inhoud van de training wordt aangegeven dat er behoefte bestaat aan praktische handvatten voor de benadering van bedrijven (hoe de arbeidsanalyse te introduceren) en voor de interviews (waar op te letten bij het observeren). Ook opperen de respondenten het idee om een uitgewerkt voorbeeld te gebruiken tijdens de uitleg van de theorie, zodat er een beter beeld van de verwachtingen ontstaat. De theoretische basis mag van een enkeling uitgebreider aan bod komen.

Meer aandacht voor de werkgevers(selectie) wordt wenselijk geacht, bijvoorbeeld door een informatiesessie te organiseren, zodat er een goede start gemaakt kan worden bij de werkgever.

De planning en organisatie rondom de training kan beter. Er werden bijvoorbeeld steeds nieuwe data gepland en vervolgens weer afgezegd. Ook stonden er veel verschillende docenten voor de groep, waardoor tijdens bijeenkomsten informatie dubbel werd verstrekt.

Een tip die nog gegeven wordt voor de docenten is om meer aan te sluiten bij de groep en de interactie binnen de groep meer te gebruiken, waarbij het werkboek ter ondersteuning dient. Daarnaast zou het prettig zijn als de doelstellingen per lesonderdeel worden weergegeven. Ook zouden de respondenten graag meer ruimte zien voor het uitwisselen van tips en ervaringen. De terugkoppeling op rapportages heeft niet voor iedereen tijdig plaatsgevonden.

Een van de deelnemers geeft aan het als een leuk en leerzaam traject te hebben ervaren. Ook vraagt een deelnemer zich af wanneer wel of niet een analyse uit te voeren, gekeken naar de investering in tijd en geld versus plaatsingsmogelijkheden (rendabiliteit).

3.4

Resultaten meting bij deskundigen

Er zijn vier experts benaderd die ruime ervaring hebben met de methodiek van functieherontwerp. Zij hebben een vragenlijst met open vragen toegestuurd gekregen met de vraag deze zo goed mogelijk te beantwoorden en vervolgens te retourneren. Alle vier de vragenlijsten zijn ingevuld geretourneerd.

3.4.1

Beoordeling

Op de vraag hoe de analyses en rapportages beoordeeld zijn, wordt aangegeven dat de rapportages een week voorafgaand aan de presentaties ervan zijn beoordeeld. Dit heeft elke expert in eerste instantie individueel gedaan en later heeft er een uitwisseling plaatsgevonden met de andere experts. Tijdens de presentaties die in twee groepen hebben plaatsgevonden, hebben per groep twee experts feedback gegeven op de rapportage en presentatie.

De volgende criteria zijn voor de beoordeling gehanteerd:

- Zijn de stappen van de methode IHW zoals beschreven in het handboek gehanteerd?
- Meer specifiek: is er een onderscheid gemaakt tussen hoofd-, ondersteunende en additionele processen?
- Worden elementaire taken gevonden en benoemd?
- Zijn (mogelijk) geschikte taken uitgewerkt?
- Is er een advies voor herontwerp geformuleerd?
- In hoeverre is de rapportage overzichtelijk, duidelijk en goed leesbaar?

Meer algemeen wordt aangegeven dat bij de beoordeling gekeken is of de deelnemers laten blijken of ze voldoende kennis en inzicht hebben in de theorie, de methode en de toepassing ervan.

Resultaten beoordeling

Alle rapportages en presentaties zijn als voldoende of ruim voldoende beoordeeld, hoewel voor zowel de rapportages als de presentaties verbeterpunten benoemd zijn. Vrijwel alle trainees hebben de ontbrekende informatie of tekortkomingen van de conceptrapportages verwerkt of nader toegelicht in de eindrapportage en de presentatie. De experts geven aan verrast te zijn over het niveau en de hoeveelheid informatie die de trainees hebben weten te verzamelen en te analyseren in de korte tijd die daarvoor beschikbaar was. Voor een aantal trainees blijkt het echter moeilijk te zijn om al deze informatie *in korte tijd* de juiste plek te geven. Bij de beoordeling is ook rekening gehouden met het feit dat het voor de trainees een eerste kennismaking met de methodiek betreft. De trainees blijken in staat te zijn om de noodzakelijke analyses op een goede wijze uit te voeren, maar het vertalen van de analysebevindingen naar een voor de werkgever hanteerbaar bedrijfsadvies blijkt aanzienlijk moeilijker te zijn. Vandaar dat door de experts wordt aangegeven dat de meeste rapportages onvoldoende zijn als basis voor een *gedegen* bedrijfsadvies.

3.4.2

Conclusies

Kennis

Over het algemeen genomen zijn de bedrijven of afdelingen goed in kaart gebracht. De trainees hebben blij gegeven van voldoende kennis om bedrijven te benaderen voor een arbeidsanalyse en deze vervolgens uit te voeren volgens de stappen van de IHW-methode. Ook zijn ze in staat gebleken om de analyse in een heldere, goed opgebouwde rapportage uiteen te zetten en dit helder te presenteren. Er wordt aangegeven dat de theoretische onderbouwing verbeterd kan worden. Vooral kennis en inzicht in hoofdprocessen, ondersteunende en additionele processen en de toepassing ervan dienen verder ontwikkeld te worden, evenals de relatie van deze processen met taken en handelingen en de beschrijving hiervan. Dit blijkt ook uit de opmerking dat niet alle trainees er in zijn geslaagd om tot een analyse te komen en dat het voor veel trainees moeilijk blijkt te zijn om in taken te denken en de verdiepingsslag van processen naar taken te maken. Ook de vertaalslag vanuit de analyse naar een voorstel voor herontwerp bleek achteraf gezien te ambitieus, hoewel enkele trainees hiertoe wel in staat bleken te zijn. Over de rapportages wordt opgemerkt dat in verschillende rapportages een inhoudsopgave, inleiding, conclusie en advies ontbrak. Deze ontbraken echter ook in het aangeleverde rapportageformat. Vandaar dat het rapportageformat op deze punten is aangepast.

Vaardigheden

De trainees beschikken over het algemeen over voldoende vaardigheden om de gegevens te verzamelen die vereist zijn voor de analyse. Het blijkt echter toch meer ervaring te vereisen om met hulp van deze gegevens een goede analyse te maken en vervolgens een vertaalslag te maken naar een (voorstel voor) herontwerp. Daar-

naast bestaat de neiging om onmiddellijk op zoek te gaan naar geschikte functies in plaats van geschikte taken, en dit te willen combineren met de voordracht van een kandidaat. Het denken in geschikte functies is daarom in veel gevallen niet het eindproduct van de analyse, maar heeft zich al bij het verzamelen van de gegevens gevormd. Aan het begin van het traject hadden veel trainees een afwachtende houding. Ze wisten niet welke stappen ze moesten zetten en hoe ze dit moesten aanpakken, bijvoorbeeld ten aanzien van hoe bedrijven te benaderen en welke informatie te verstrekken. Tijdens de presentaties was een meer proactieve houding te zien en bleken ze in staat te zijn om gerichte adviezen aan bedrijven te geven.

3.4.3

Verbeter tips en adviezen

Om de kwaliteit van de analyse te verbeteren, hebben de experts een aantal tips en adviezen aangedragen. De trainees krijgen het advies om niet te snel mee te gaan in de mogelijkheden die tijdens het bezoek worden aangegeven door de mensen die ze spreken, maar de uitkomst (de mogelijk geschikte taken) het resultaat te laten zijn van de analyse. Ook wordt er geadviseerd om meer tijd en energie te steken in het nauwkeurig observeren en analyseren van de werkprocessen.

Verder wordt aangegeven dat de trainees niet kost wat kost elementaire taken moeten proberen te benoemen, bijvoorbeeld omdat de werkgever graag Wajongers wil aannemen. Het niet aanwezig zijn van elementaire taken kan ook een uitkomst van de analyse zijn. Los van de methodiek kan ook naar een passende invulling worden gezocht. Een andere opmerking is dat in de meeste gevallen bij de taakanalyse niet voldoende tijd is besteed aan het in kaart brengen van de frequentie en omvang van de taken (in tijd), wat wel van belang is voor het herontwerp.

Over het herontwerp wordt aangegeven dat dit onderdeel in de huidige opzet van de training en analyses onderbelicht is gebleven. Deels vanwege de beperkte tijd, maar ook omdat hiervoor meer ervaring en deskundigheid vereist is. Ook wordt opgemerkt dat het herontwerp meer voorbehouden is aan de werkgever, die uiteindelijk in overweging neemt of hij de als geschikt beoordeelde taken in een herverdeling mee wil nemen, hierbij rekening houdend met de mogelijke consequenties van een herverdeling ten aanzien van de balans van de organisatie, de bestaande functies/ functionarissen en het commitment van toekomstige collega's.

Ten aanzien van de toepassing van de methodiek in de praktijk wordt aangegeven dat de voorbereiding van het bedrijfsbezoek extra aandacht behoeft en dat coaching van de trainees hierbij van belang is. Het opdoen van ervaring door oefening en het regelmatig uitvoeren van analyses, waarbij individuele coaching en/of onderlinge toetsing gedurende een langere periode wordt gerealiseerd, wordt gezien als mogelijkheid om de kwaliteit van de praktische toepassing van de methodiek te verbeteren. Ten aanzien van de realisatie van het herontwerp wordt nogmaals opgemerkt dat het van belang is om dit in overleg en samenspraak met de werkgever te doen en te beginnen met kleine stappen.

Verder wordt geadviseerd om het instrument hanteerbaar te houden en alle focus te richten op het doel, namelijk het opsporen van elementaire taken, en niet te veel aandacht en tijd te besteden aan het verzamelen van bedrijfsgegevens die in dit opzicht niet relevant zijn, zoals de geschiedenis van het bedrijf en het aantal locaties.

3.5

Resultaten meting bij werkgevers

De werkgevers zijn telefonisch geïnterviewd aan de hand van veertien open vragen. Negen van de tien werkgevers hebben meegewerkt aan een interview. Een werkgever heeft niet gereageerd op herhaalde verzoeken om een afspraak te plannen. Het interview nam gemiddeld een half uur in beslag.

Hieronder volgen de resultaten van de interviews.

AANLEIDING EN DOELSTELLING

De aanleiding om mee te werken aan de uitvoering van de bedrijfsanalyses is in vijf van de negen gevallen dat er al een bestaand contact of samenwerking is met de trainee en/of de organisatie waar hij of zij werkzaam is en de trainee aan de organisatie gevraagd heeft om hieraan mee te werken. Ook wordt aangegeven dat er interesse is vanuit de organisatie zelf om diverse redenen, zoals:

- de verplichting om 5 procent arbeidsgehandicapten in dienst te hebben (2x genoemd);
- een maatschappelijke verantwoordelijkheid;
- een groeiend bedrijf;
- het in beeld willen krijgen van de mogelijkheden;
- inzicht willen krijgen welke lijnen uit te zetten in de toekomst.

Ook geeft iemand aan dat taakrotatie al een speerpunt is, dat er aan jobcarving gedaan wordt omdat er al veel mensen met een rugzakje werkzaam zijn, maar dat dit is nog niet voor alle delen van de organisatie is bekeken. Eén bedrijf geeft aan via een werkgeversbijeenkomst geattendeerd te zijn op de mogelijkheid om een bedrijfsanalyse te laten doen om te bekijken wat de mogelijkheden zijn.

Vier werkgevers geven aan dat het doel van de analyse in eerste instantie niet duidelijk was, maar nadat er een informatief gesprek had plaatsgevonden met de trainees en/of betrokken deskundigen binnen het project wel. Twee personen geven echter aan dat het ook voor de trainees niet (geheel) duidelijk was wat de bedoeling was, wie ze ervoor nodig hadden, hoe de planning eruit zou zien en dat ze zich hier niet goed van bewust waren.

DE BEDRIJFSANALYSE

Rapportage en bespreking

Bij alle negen bedrijven waar een interview is afgenomen, is een bedrijfsanalyse verricht. In zes van de gevallen is hiervan een rapportage opgesteld en is deze besproken

met de werkgever. Hiervan heeft één bespreking telefonisch plaatsgevonden, hetgeen prima gevonden werd omdat het allemaal heel duidelijk was. De overige vijf rapportages zijn teruggekoppeld via een gesprek met betrokkenen. Van de drie werkgevers die geen rapportage of terugkoppeling hebben gehad, geeft één werkgever aan dat de rapportage wel ontvangen is, maar nog niet besproken en dat het nog onduidelijk is wie er contact op zal nemen om een afspraak hiervoor te plannen; de werkgever is nog in afwachting. Een andere werkgever (contactpersoon) geeft aan de analyse wel besproken te hebben, maar geen rapportage te hebben gezien of ontvangen. Een derde werkgever heeft helemaal geen rapportage en terugkoppeling gehad.

De zeven rapportages die ontvangen zijn, worden aangeduid als helder, goed leesbaar, duidelijk en overzichtelijk. Eén werkgever geeft aan dat de analyse al is toegespitst op een medewerker die er al werkzaam is. Een ander zegt inhoudelijk niet verrast te zijn, waardoor de toegevoegde waarde beperkt is. Ook geeft iemand aan de vertaalslag naar de praktijk te missen: *'Hoe kunnen we verder en met wie kunnen we samenwerken?'*

Voorstel procesherontwerp

In geen van de acht rapportages die ontvangen of besproken zijn, wordt een voorstel tot het herontwerpen van processen gedaan. In de meeste gevallen wordt aangegeven dat er wel taken zijn geïdentificeerd. Ook wordt aangegeven dat het meer een samenvatting van de bevindingen is en dat het grotere geheel gemist wordt, evenals de vertaalslag naar de praktijk. Drie werkgevers geven min of meer aan dat een procesherontwerp ook niet noodzakelijk is, bijvoorbeeld omdat de conclusie was dat er geen duurzame taken zijn voor de doelgroep, dat tijdelijke klusjes worden verricht door eigen mensen die moeten re-integreren, of dat er al heel taakgericht gewerkt wordt. Een andere opmerking die aanvullend gemaakt wordt, is: *'We zijn samen tot de conclusie gekomen dat een taak die simpel lijkt, op valt te splitsen in meerdere taken, die niet allemaal simpel zijn. Het is ingewikkelder dan het lijkt. We zijn van ruime, naar meer aangepaste taken gegaan'*. Een andere werkgever zegt: *'Er is geen voorstel of advies gegeven, het is een beetje blijven hangen in het reshuffelen van dingen. Er is veel gegoocheld met stroomschema's, maar een echt herontwerp van processen, dan ben je vele stappen verder...'*

Advies

Van de acht werkgevers die een terugkoppeling hebben gehad, geven vijf werkgevers aan een soort advies te hebben gekregen. Zij geven aan dat het meer een conclusie of overweging is ten aanzien van het creëren van taken uit beschikbare functies of er worden functies genoemd die ook geschikt kunnen zijn voor de doelgroep. Twee werkgevers geven aan geen advies gekregen te hebben; de een omdat de rapportage nog niet is besproken en de ander omdat er geen mogelijkheden blijken te zijn. Eén werkgever geeft aan dat er tijdens het eerste gesprek ook gesproken is over het plaatsen van een kandidaat, omdat er een aantal passende werkzaamheden op een afdeling verricht zou kunnen worden. In dit geval kan er eerder van een interventie gesproken worden. Van de vijf werkgevers die een advies hebben ontvangen, geven er twee aan dat dit meer een bevestiging is van taken die ze zelf al in kaart hadden

gebracht, waardoor de toegevoegde waarde beperkt is: *‘De vraagstellingen zijn al jaren aan de orde, we lopen hierbij tegen grenzen aan en het advies blijft helaas een beetje hangen in “Pas het maar aan de belastbaarheid aan, zoek maar wat”. Het is helaas niet echt een aanzet tot een oplossing, wat we misschien wel gehoopt hadden. De vraag is ook of het überhaupt mogelijk zou zijn geweest om een interventie voor te stellen die tot de oplossing zou leiden’*. Bij de ander speelt mee dat 80 tot 90 procent van de taken reeds wordt ingevuld door stagiairs, wat heel goed gaat. De andere drie werkgevers geven aan dat het een bruikbaar advies is, en in de praktijk ook haalbaar, mits er creatief mee omgegaan wordt. Een werkgever zegt: *‘Ja, we zijn er meteen mee aan de slag gegaan om het te proberen; er is echter ook een valkuil benoemd en dat is dat we al veel ongeschoolde, fysieke arbeid hebben’*. Een ander merkt op dat het zeker voor de toekomst een bruikbaar advies is. Ten aanzien van de praktische haalbaarheid wordt aangegeven dat er rekening moet worden gehouden met ISO-normen, training van mensen en (regelmatige) begeleiding. Er zijn geen concrete voorstellen voor interventies gedaan, behalve de eerder genoemde interventie waarbij tijdens het eerste gesprek al is gezocht naar een geschikte kandidaat.

Het vervolg

Twee werkgevers geven aan dat er nog een vervolg komt. Eén werkgever is nog in afwachting van een gesprek. Een van deze werkgevers geeft aan dat er beschikbare taken zijn en dat de trainees contact met hem zullen opnemen als ze hier bij gelegenheid een geschikte kandidaat voor treffen. Een andere werkgever geeft aan dat er nieuwe functies gecreëerd worden met nieuwe functiebenamingen en dat ze daarbij de hulp nodig hebben van de organisatie waar de trainee werkzaam is. Deze organisatie is namelijk verantwoordelijk voor het screeningsgedeelte van de mensen (wie is geschikt waarvoor), waardoor er wekelijks contact is. Een derde werkgever geeft op de vraag of er behoefte aan ondersteuning is aan dat deze ondersteuning meer intern gericht moet zijn, om de procedure te stroomlijnen door een goede structuur en begeleiding te bieden aan zowel de kandidaat als de organisatie.

Resultaten analyse

Drie werkgevers geven aan dat ze zicht hebben gekregen op de mogelijkheden om in hun organisatie nieuwe functies te creëren voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, bijvoorbeeld door simpele taken af te splitsen. Vijf werkgevers zijn van mening dat ze niet meer zicht hebben gekregen, maar dat het meer een bevestiging is van wat ze zelf al wisten. Iemand geeft aan wel vanuit een andere invalshoek te kijken. De werkgevers noemen een aantal redenen voor het al dan niet aanwezig zijn van mogelijkheden, zoals de mate waarin laaggeschoold werk aanwezig is en de mate van creativiteit en flexibiliteit, waarbij tegen grenzen aan gelopen wordt vanwege een plat functiegebouw. Hoe ver een werkgever kan gaan, heeft ook te maken met groei, begeleiding en capaciteit. Wanneer het werk risicovol, grillig, onvoorspelbaar, niet gestructureerd en fysiek zwaar is, is het moeilijk om daar taken uit te halen. Als het al kan, wordt dit gebruikt voor eigen mensen die moeten re-integreren en dat is niet duurzaam. Hierbij wordt aangetekend dat het een ander verhaal is als er een functie kan worden gecreëerd.

Op de korte termijn heeft de analyse voor vier werkgevers een bevestiging opgeleverd ten aanzien van de taken die ze zelf er ook uithalen, of een bevestiging dat ze op de goede weg zijn. Hierbij wordt aangetekend dat ze geleerd hebben dat er niet een simpele oplossing is. Een werkgever geeft aan dat het een verhelderende analyse heeft opgeleverd. Bij een andere werkgever heeft de analyse er concreet toe geleid dat er voor de medewerkster die er al werkzaam was een aantal geschikte taken zijn vastgesteld, en niet zozeer een functie. Een derde werkgever geeft aan dat het resultaat een samenvatting is met mogelijkheden ten aanzien van een functie. En dat dit herkenbaar is, maar beperkt, omdat de betrokkene denkt dat er veel meer mogelijk is als er naar het grotere geheel wordt gekeken.

Voor één respondent heeft het al meteen opgeleverd dat een aantal werkzaamheden op zijn eigen afdeling door een geplaatste kandidaat worden verricht, waardoor hij meer tijd heeft voor andere zaken. Dit is een meerwaarde voor de organisatie. Daarnaast geven twee werkgevers aan dat het ook persoonlijk iets opgeleverd heeft: *'Dat ik er met andere ogen naar kijk, meer ook kijk naar een combinatie van taken, ..., we kunnen nog kritischer kijken'*. Een ander zegt door de analyse meer in contact te zijn gekomen met andere bedrijven die werken met mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Bijvoorbeeld via netwerkbijeenkomsten waar voorlichting gegeven wordt en ervaringen worden uitgewisseld.

Op langere termijn voelen werkgevers zich gesterkt om door te gaan op de ingeslagen weg. Ook denken ze meer na over en zijn ze zich meer bewust van de mogelijkheden. Er wordt een maatschappelijke verantwoordelijkheid voor deze doelgroep gevoeld. Daarnaast wordt aangegeven dat begeleiding belangrijk blijft. Een werkgever geeft aan dat het uiteindelijk ook rendement zou moeten opleveren, maar dat daar nu helemaal geen zicht op is. Een ander denkt dat er in de toekomst grotere stappen te maken zijn.

Tevredenheid

Alle werkgevers zijn over het algemeen tevreden over de analyse en het resultaat. Ongeveer de helft geeft aan *vooral tevreden* te zijn, omdat er nu meer zicht is op de mogelijkheden en er nog verder wordt gekeken. Eén werkgever geeft aan het een 'super initiatief' te vinden. Ook wordt het samen brainstormen en tot dezelfde conclusie komen (dat er geen duurzame taken zijn) als positief ervaren. Drie werkgevers zijn vooral tevreden over de rapportage, die beknopt en helder was en waarbij ook rekening is gehouden met het feit dat het de eerste keer is dat de trainees deze analyse verricht hebben. Eén werkgever is tevreden vanwege de snelle schakeling om iemand te plaatsen. Een ander is vooral tevreden over de opzet (het kijken naar processen en taken), die hij ook kan gebruiken voor andere processen.

Er wordt ook een aantal aspecten genoemd waar men *minder tevreden* over is. Dit betreft vooral de voorkant van het verhaal; er was onduidelijkheid over het doel en de planning, maar ook de bewustwording hiervan wordt als verbeterpunt genoemd. Onduidelijkheid is er ook bij een werkgever over het vervolg; hoe verder, wie doet wat? Het ligt nu stil, terwijl de organisatie graag verder wil. Ook geeft een van de

werkgevers aan het grotere geheel te missen; het is nu meer een samenvatting. Een ander had meer diepgang van de analyse verwacht en een uitgebreidere overweging en eindconclusie, ook gezien de tijdsinvestering. Verder wordt nog opgemerkt dat de rapportage nog niet ontvangen is. Een andere werkgever vindt het jammer dat de conclusie is dat er geen duurzame taken voor de doelgroep zijn.

Werkwijze trainees

Alle werkgevers zijn tevreden over de manier waarop de trainees de analyse hebben uitgevoerd. De trainees worden betrokken, positief, proactief, nieuwsgierig, goed luisterend en geïnteresseerd genoemd. Een werkgever merkt op dat er heel gestructureerd en systematisch is gewerkt, dat het doel en de plannen goed zijn aangegeven en dat de snelheid van handelen goed was. Een ander geeft aan dat de analyse in goed wederzijds overleg is gebeurd en dat ook de communicatie goed was, waardoor beide kanten iets hebben opgestoken van het proces. Ook geeft iemand aan dat hij het waardeert dat de trainees veel vragen hebben gesteld en gingen niet zomaar van aannames uit. Twee werkgevers geven aan minder tevreden te zijn, met name over het feit dat ze nog geen rapportage en/of terugkoppeling hebben ontvangen. Er heeft ook niet echt een verificatie plaatsgevonden ten aanzien van de resultaten; deze zijn meer meegedeeld dan dat gesproken is over herkenning van de resultaten.

Aandachtspunten

De volgende aspecten worden nog onder de aandacht gebracht door de respondenten vanuit werkgeverskant:

- Een iemand merkt op: *'Als we met alle werkgevers een verantwoordelijkheid dragen voor deze groep mensen, komen we een heel eind'*. Daarnaast vraagt diegene zich af waarom een medewerkster die goed functioneert en op haar plek zit, toch een herkeuring moet ondergaan met allerlei psychologische tests, wat haar erg zwaar valt.
- Een ander aandachtspunt is de vertaalslag naar de praktijk. Daar is juist hulp bij nodig: hoe kan dit gerealiseerd worden? Welke stappen moeten worden gezet? En wat levert het uiteindelijk op? Door dit helder te krijgen, creëer je ook meer draagvlak. Ook de communicatie over het totale proces is van belang, zodat er een planning kan worden gemaakt en voor iedereen duidelijk is wie er wanneer verantwoordelijk is voor de verschillende stappen. Dat is nu helemaal niet inzichtelijk. Een werkgever vindt het erg jammer dat hij een werkgeversbijeenkomst, waar een inleiding in de thematiek ter voorbereiding voor de organisaties zou worden gegeven, heeft gemist.
- Een werkgever vraagt zich af of er bepaalde soorten bedrijven zijn, die juist geschikt zijn om deze methodiek toe te passen. Ook merkt deze respondent een tegenstrijdigheid op, omdat het UWV enerzijds vraagt om werknemers in eigen werk te laten re-integreren en aan de andere kant wordt gevraagd om taken of functies te creëren voor deze doelgroep. Dat leidt tot een spanningsveld en de vraag is of men zich realiseert wat er eigenlijk van een werkgever gevraagd wordt.

- Een werkgever die momenteel veel met stagiairs werkt, wat heel goed gaat, geeft aan dat een nieuwe doelgroep weer om nieuwe aanpassingen vraagt van iedereen, ook ten aanzien van de begeleiding. Hij is zelf wat afwachtend hierin, omdat je mensen hiermee ook weer extra belast: *'Ik weet wat ik nu heb, en ik weet niet wat ik krijg'*. De begeleiding wordt ook door een andere werkgever genoemd als een belangrijk aandachtspunt; de begeleiding moet goed zijn en wekelijks, niet maandelijks. Daarnaast is het vanuit bedrijfsmatig oogpunt van belang om goed te blijven bewaken welke mensen er ingezet worden, met welke begeleidingsbehoefte.
- De werknemers vinden het positief dat er meer bewustwording ontstaat voor deze problematiek en dat er meer nagedacht wordt over de mogelijkheden: *'Er zijn meer taken of functies die deze mensen kunnen doen dan wij denken'*. Het leeft en komt ook bij anderen onder de aandacht.

4 Conclusies en aanbevelingen

Op basis van de samenvattingen van het vorige hoofdstuk en de conclusies van dit hoofdstuk, worden aanbevelingen gedaan. In paragraaf 1 worden de conclusies ten aanzien van de kennis, vaardigheden en ervaringen van de deelnemers weergegeven, gevolgd door aanbevelingen. De conclusies over de ervaringen van de deelnemers met de training komen in paragraaf 2 aan bod, waarna aanbevelingen gedaan worden. In paragraaf 3 volgen de conclusies en aanbevelingen op basis van het oordeel van de deskundigen en in paragraaf 4 worden de conclusies en aanbevelingen met betrekking tot de werkgeverservaringen weergegeven. In paragraaf 5 komen specifieke aanbevelingen terug die betrekking hebben op het programma en de inhoud van de training. Het hoofdstuk eindigt met een slotconclusie.

4.1

Kennis, vaardigheden en ervaring

CONCLUSIE

Uit de voormeting komt naar voren dat de deelnemers over voldoende kennis en vaardigheden beschikken als het gaat om de werving, selectie, matching en plaatsing van kandidaten. Zij hebben hier ook ervaring mee vanuit hun functie. Hetzelfde geldt voor het uitvoeren van een taakanalyse – waarbij onder meer wordt beoordeeld welke taken (mogelijk) geschikt zijn voor een potentiële kandidaat – en het observeren van werkprocessen. Er is voldoende kennis over hoe een bedrijfsoriëntatie moet worden uitgevoerd. Een derde van de deelnemers geeft echter aan hier niet voldoende vaardig in te zijn of weinig ervaring te hebben. Een groot deel heeft wel ervaring met het houden van interviews en is in staat om hier relevante informatie uit te verzamelen. Ongeveer de helft van de deelnemers geeft aan bedrijven te kunnen adviseren en draagvlak te kunnen creëren.

Slechts een enkeling is vaardig in het toepassen van methoden voor arbeidsparticipatie van mensen met beperkingen. Te ontwikkelen kennis en vaardigheden liggen vooral op het vlak van de planning en organisatie van een project; hier hebben de deelnemers ook weinig ervaring mee. Ook het in kaart brengen van afdelingskenmerken – met name de cultuur, omgevingskenmerken en stijl van leidinggeven – kan verder ontwikkeld worden. De helft van de deelnemers geeft aan onvoldoende kennis en vaardigheden te hebben om werkprocessen te rapporteren en te analyseren en deze vervolgens in samenhang te brengen in een procesrelatiediagram of flowchart. Bij geen van de deelnemers is kennis aanwezig over het herontwerpen van werkprocessen. Ook is er nauwelijks ervaring met het rapporteren en bespreken

van resultaten met betrokkenen. Ook geven de meeste trainees aan niet te weten of ze in staat zijn om verandermogelijkheden en randvoorwaarden hiervoor te bespreken. Hoewel de helft van de deelnemers aangeeft bedrijven te kunnen adviseren, weet een fors aantal niet of ze in staat zijn om draagvlak te creëren en bedrijven te ondersteunen tijdens veranderingsprocessen.

Bij de nameting blijkt dat bijna iedereen vindt dat hij voldoende kennis heeft over de IHW-methode, het doel en de werkwijze. Van de deelnemers geeft 80 procent aan de methode te kunnen toepassen. Ook hebben de trainees kennis opgedaan over het plannen en organiseren van een project, hoewel meer dan de helft denkt niet in staat te zijn om een projectorganisatie op te zetten of aangeeft dit niet te weten. Men is zekerder over het maken van een projectplanning. Bijna iedereen geeft aan een bedrijfsoriëntatie te kunnen uitvoeren en over voldoende vaardigheden te beschikken om werkprocessen te observeren, rapporteren en analyseren. Daarnaast zijn de deelnemers zeker over de kennis en vaardigheden met betrekking tot het selecteren en plaatsen van kandidaten.

Er is echter ook een aantal aspecten te noemen waarover een relatief groot percentage deelnemers niet zeker is. Ten aanzien van het in samenhang brengen van werkprocessen is bijna de helft nog onzeker. Ook twijfelt een derde of ze over voldoende kennis beschikken om resultaten van de analyse te bespreken met betrokkenen, terwijl een vijfde twijfelt over de vaardigheden hiervoor. Hoewel de meesten weten hoe ze bedrijven kunnen adviseren en een groot deel ook vindt dat ze in staat zijn om verandermogelijkheden voor herontwerp van werkprocessen en voorwaarden voor implementatie van veranderingen te bespreken, blijft ongeveer de helft van de deelnemers onzeker ten aanzien van het creëren van draagvlak en het ondersteunen van bedrijven tijdens een veranderingstraject. Met deze laatste twee aspecten hebben ze ook weinig ervaring opgedaan tijdens de trainingsperiode, in tegenstelling tot de eerdergenoemde aspecten waarmee ruim de helft van de deelnemers ervaring heeft opgedaan.

Vrijwel alle deelnemers hebben gedurende de trainingsperiode ervaring opgedaan met de verschillende stappen van de IHW-methode. Wat opvalt is dat minder dan de helft geen bedrijven heeft geadviseerd, dat slechts een klein percentage een projectorganisatie heeft opgezet en dat minder dan de helft een projectplanning heeft gemaakt. Ook heeft een aantal deelnemers geen werkprocessen geobserveerd en geen samenhang in de werkprocessen in kaart gebracht. Mogelijke verklaring hiervoor is dat er in twee- of drietallen gewerkt is en de taken verdeeld zijn. Slechts een op de drie deelnemers heeft een rapportage besproken en geverifieerd met geïnterviewden, hetgeen ook in de resultaten van het werkgeversonderzoek naar voren komt.

Bij vergelijking van de voor- en nameting hebben de deelnemers na afloop van de training zowel ten aanzien van de kennis als de vaardigheden een significant hogere score. Hieruit mag geconcludeerd worden dat de training heeft bijgedragen aan een ontwikkeling in kennis en vaardigheden die nodig zijn om de IHW-methode toe te kunnen passen. Op basis van de resultaten is een aantal aanbevelingen te noemen voor verdere professionele ontwikkeling.

AANBEVELINGEN

Projectorganisatie en -planning

De deelnemers hebben relatief weinig kennis en ervaring met het plannen en organiseren van projecten. Het is van belang dat de organisatie en alle betrokkenen vanaf de start van een traject goed worden geïnformeerd over het doel van de analyse, het tijdpad, wie op welk moment betrokken wordt en wat er van hen verwacht wordt. Op deze manier wordt tegelijkertijd gewerkt aan relatieopbouw en het creëren van draagvlak binnen de organisatie.

- Met de werkgever worden concrete afspraken gemaakt over het verloop van het project: tijdsplanning, inspanningen van het bedrijf, enzovoort.
- Met de werkgever worden concrete afspraken gemaakt over de manier waarop en het tijdstip dat hij zijn medewerkers informeert over het project.

Advisering en ondersteuning

Hoewel de meeste trainees aangeven te weten hoe ze bedrijven kunnen adviseren, is er toch een aantal ontwikkelpunten te noemen, vooral aan het begin en aan het eind van het traject. Voorafgaand aan het uitvoeren van een analyse, is het van belang om de organisatie goed te informeren (zie projectorganisatie), maar ook gedurende het traject en tijdens het bespreken van de resultaten is het raadzaam de organisatie te ondersteunen en adviezen te geven, bijvoorbeeld over mogelijke vervolgstappen. Ook uit het werkgeversonderzoek komt naar voren dat niet iedereen de werkgever een terugkoppeling van de resultaten heeft gegeven of de rapportage heeft besproken, toegelicht en geverifieerd of deze resultaten herkenbaar zijn. Hierdoor is de kans groot dat het in gang gezette traject blijft liggen, dat er wordt gewacht op nadere actie en er uiteindelijk niets meer gebeurt. Het is essentieel dat de trainees alert zijn op de signalen, de kansen en mogelijkheden die zich voordoen om organisaties te adviseren en waar nodig te ondersteunen.

- Met de werkgever worden concrete afspraken gemaakt over terugkoppelmomenten.
- In deze terugkoppeling worden de (tussentijdse) bevindingen gedeeld en getoetst. Op basis hiervan vindt zo nodig een bijstelling plaats.

Ervaring opdoen met de IHW-methode

Omdat er nog weinig ervaring is opgedaan met de IHW-methode en de verschillende stappen hierin, is het noodzakelijk dat de trainees deze methode vaker kunnen toepassen in verschillende organisaties. Hierdoor kunnen zij ook beter organisaties adviseren en ondersteunen. Specifiek is meer kennis en praktijkervaring nodig om de werkprocessen te analyseren en de samenhang hierin aan te brengen. Hierover geven de deelnemers zelf aan dit nog niet voldoende te beheersen (dit blijkt ook uit de ervaringen met de training). Daarom is het van belang dat iedere deelnemer hier ervaring mee opdoet tijdens de training en dat dit niet verdeeld wordt binnen een groep deelnemers. Hetzelfde geldt voor het in kaart brengen van de afdelingskenmerken. Met name de cultuur en stijl van leidinggeven wordt moeilijk gevonden.

Kennis over hoe dit moet worden aangepakt en vervolgens in de praktijk moet worden toegepast, helpt om dit gedegen te kunnen doen.

- Om de methodiek goed te kunnen toepassen is brede ervaring vereist.
- Veelvuldig toepassen van de methodiek is een vereiste om de benodigde kwaliteit te behouden en verder te ontwikkelen.

4.2

Deelnemerservaringen met training en handboek

CONCLUSIE

Over het geheel genomen zijn de trainees tevreden over de training en het handboek. Ze geven voldoende handvatten om de methodiek in de praktijk te kunnen toepassen. Hierbij wordt aangegeven dat het een goede basis vormt om een eerste analyse te doen, maar dat meer theoretische diepgang wenselijk is, met nadere toelichting en onderbouwd met voorbeelden, en het opdoen van meer ervaring zodat een nog beter inzicht ontstaat. Ook wordt er een behoefte geuit aan praktische handvatten voor de benadering van bedrijven en het introduceren van de analyse en voor het houden van interviews.

De voorbereiding naar de bedrijven toe zal meer aandacht behoeven, omdat de bedrijven onvoldoende op de hoogte waren van het doel van de analyse. Hieruit blijkt een meer afwachtende houding, die ook door de deskundigen wordt genoemd, ten aanzien van de te ondernemen stappen. Dit heeft waarschijnlijk voor een deel ook te maken met de onduidelijkheid ten aanzien van verantwoordelijkheden, de onbekendheid met de methodiek, en de onervarenheid ten aanzien van het adviseren en ondersteunen van bedrijven.

De praktijkopdracht als onderdeel van de training wordt bijzonder gewaardeerd, vanwege het resultaat, maar vooral ook door de presentaties en bespreking ervan, omdat hier geleerd wordt van elkaars ervaringen en inzichten. Er wordt aangegeven dat er tijdens de trainingen weinig gelegenheid was voor het uitwisselen van ervaringen, evenmin voor meer theoretische diepgang. De tijdsdruk waaronder de trainingen en de praktijkopdracht moesten worden uitgevoerd, is dan ook als minder positief ervaren. Ook de organisatie en (wisselende) planning van data door met name die tijdsdruk, wordt als verbeterpunt genoemd, evenals de afstemming tussen de trainers met betrekking tot de inhoud.

De begeleiding van de trainers wordt als betrokken, ervaren en ondersteunend ervaren. Een aantal deelnemers geeft aan meer aansluiting bij de doelgroep te wensen, door meer in te gaan op vragen die er leven, ruimte hiervoor te geven en daarbij gebruik te maken van de aanwezige deskundigheid binnen de groep.

AANBEVELINGEN

Op grond van de deelnemerservaringen met de training, kunnen de volgende aanbevelingen worden gedaan ter optimalisering van de training en de resultaten.

Goede planning en organisatie van de training

Het is wenselijk dat de training over een langere tijdsperiode uitgestreken wordt. Veel van de genoemde verbeterpunten zijn terug te voeren op de te strakke tijdsplanning waarbinnen de trainingen en de praktijkopdracht moesten worden uitgevoerd. Ook is het van belang dat er tijdens de trainingen meer ruimte is om in te gaan op vragen, ervaringen en discussies die leven binnen de groep. Hiermee wordt ook meer inzicht verkregen in de methodiek en de problematiek, en wordt tegelijkertijd voorkomen dat de nadruk op het geven van instructies ligt. Als meerdere trainers het programma verzorgen, is het van belang dat zij de inhoud goed afstemmen en per onderdeel doelstellingen aangeven, zodat iedereen op de hoogte is van wat er wanneer aan bod komt.

- Gelet op de verwevenheid van theorie en praktijk is het noodzakelijk dat de trainers niet alleen beschikken over theoretische kennis. Ook moeten ze daadwerkelijk experts zijn in de uitvoering van IHW in de praktijk.
- Het verdient aanbeveling om voorafgaand aan de training al pilot-websites beschikbaar te hebben. Zo gaat er geen tijd verloren met het zoeken naar een goede pilot-sites.
- Om de IHW-kennis te internaliseren moet in de training voldoende ruimte worden ingebouwd om de gerezen vragen en problemen onderling te bespreken en deze te bediscussiëren met de experts.
- De doelstelling van elk cursusonderdeel moet helder beschreven zijn in relatie tot de andere cursusonderdelen.

Vorbereiding praktijkopdracht

De praktijkopdracht die bij bedrijven wordt uitgevoerd is een wezenlijk onderdeel van de training. Het blijkt voor veel trainees moeilijk te zijn om organisaties te benaderen voor het uitvoeren van een bedrijfsanalyse, hen te informeren over het doel ervan en hiervoor een projectplanning te maken (zie ook projectorganisatie en -planning). Een praktische handvat in de vorm van een stappenplan kan een hulpmiddel zijn. Daarnaast is het aan te bevelen om een werkgeversbijeenkomst te organiseren voor deelnemende bedrijven, waarbij ook een toelichting wordt gegeven op het doel, de gevraagde investering en mogelijke opbrengsten.

- Projectplanning moet een wezenlijk onderdeel vormen van de training.
- Het benaderen van werkgevers om hen te interesseren voor een IHW-analyse moet onderdeel worden van de IHW-training.

Programma en inhoud training

Er bestaat een duidelijke behoefte bij de deelnemers aan uitgewerkte voorbeelden die de theorie ondersteunen, waardoor een beter beeld van de praktijk ontstaat. Sommigen willen ook meer theoretische diepgang. Theorie over het analyseren van werkprocessen en deze in samenhang brengen in een procesrelatiediagram of flowchart wordt hierbij genoemd, evenals het voorstellen en implementeren van een mogelijk herontwerp. Projectorganisatie en -planning is een onderdeel wat (meer) aandacht behoeft in het programma, evenals advisering en ondersteuning van be-

drijven bij veranderingstrajecten en het bouwen en onderhouden van relaties. Verder is het van belang dat er aangesloten wordt bij de ervaringen en deskundigheid van de deelnemers en dat er voldoende ruimte is voor het uitwisselen van ervaringen en het voeren van discussies, omdat dit ook het inzicht in de problematiek vergroot. De trainer dient hierbij niet zozeer een rol als instructeur te vervullen (eenzijdige informatieoverdracht), maar veel meer interactief (tweezijdig), faciliterend en stimulerend. De presentaties aan het eind van de training, waarbij feedback op de analyse en rapportage gegeven werd door experts en medetrainees, was voor velen een gewaardeerd onderdeel, omdat er geleerd wordt van elkaars ervaringen, aanpak en inzichten.

Bovenstaand pleit voor het in stand houden of verder uitbreiden van een dergelijk onderdeel van de training (zie ook paragraaf 4.5).

- Naast het bestaande trainingsmateriaal moeten er achtergrondartikelen beschikbaar komen voor individuele verdieping. Deze artikelen moeten zich met name richten op de beschrijving van IHW-business cases en theorieën over organisatieadvies.
- De bespreking van de uitgevoerde IHW-projecten is een belangrijk onderdeel van het leerproces. Daarom moet er binnen de training voldoende ruimte zijn voor deze besprekingen.

4.3

Deskundigenoordeel

CONCLUSIE

De analyses en rapportages van de deelnemers zijn allemaal als (ruim) voldoende beoordeeld², met de aantekening dat de meeste rapportages als basis voor een geëgen bedrijfsadvies nog verbetering behoeven. Er is voldoende kennis aanwezig om de analyse uit te voeren volgens de stappen van de IHW-methode. Kennis en inzicht met betrekking tot de (analyse en samenhang van) werkprocessen en de verdiepingsslag van processen naar taken moeten verder ontwikkeld worden. De vertaalslag van analyse naar een voorstel voor herontwerp was voor de meeste deelnemers nog te hoog gegrepen; het is onderbelicht gebleven in de training en ook is hier meer ervaring en deskundigheid nodig. Uiteindelijk is het een stap die de werkgever zelf in overweging zal moeten nemen, in samenspraak en ondersteund door de adviseur. Verder wordt opgemerkt dat de neiging bestaat om op zoek te gaan naar geschikte functies in plaats van geschikte taken, en vervolgens hiervoor een kandidaat voor te dragen. Het is van belang dat eerst een goede analyse wordt uitgevoerd, waarbij de werkprocessen nauwkeurig worden geobserveerd en doorgelicht.

De deskundigen geven aan dat de voorbereiding van het bedrijfsbezoek extra aandacht behoeft en dat coaching van de trainees hierbij van belang is. Ook het opdoen van ervaring door regelmatig een analyse uit te voeren, onder begeleiding van een coach, draagt bij tot een verbetering van de kwaliteit van de analyses.

² In bijlage 3 is een geanoniseerd voorbeeld van een analyse opgenomen, voorafgegaan door een korte beschouwing over de leer- en verbeterpunten. Het gaat om een praktijkcase, waarvan geleerd kan worden.

- De voorbereiding van het bedrijfsbezoek moet meer aandacht krijgen in de training.
- In de training moet expliciet en meer aandacht worden besteed aan de vertaalslag van analyse naar herontwerp van functies.

4.4

Werkgeverservaringen

CONCLUSIE

Het doel van de bedrijfsanalyse was vooraf niet voor alle werkgevers duidelijk, echter na een informatief gesprek met de trainees of deskundigen wel. Sommige werkgevers geven aan dat ook voor een aantal trainees het doel en de werkwijze niet (geheel) duidelijk was. Zij misten een plan van aanpak. Bij alle deelnemende werkgevers is een bedrijfsanalyse verricht.

Een derde geeft aan door de analyse zicht te hebben gekregen op mogelijkheden om nieuwe taken en functies te creëren voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt; anderen geven aan dat ze meer een bevestiging hebben gekregen van wat ze al wisten. Bij een werkgever heeft het direct geleid tot de plaatsing van een kandidaat, waardoor tijd beschikbaar is gekomen voor andere zaken, wat een meerwaarde voor de organisatie is. Ook is een werkgever via de analyse in contact gekomen met andere bedrijven waar de doelgroep werkzaam is, waardoor kennis en ervaringen uitgewisseld kunnen worden. Een andere opbrengst die wordt genoemd, is dat geleerd is om vanuit een andere invalshoek te kijken, ook kritischer, en dat er niet een simpele oplossing is. Op de langere termijn voelen werkgevers zich gesterkt om door te gaan op de ingeslagen weg, zijn ze zich meer bewust van de mogelijkheden en spreken ze uit dat het uiteindelijk ook rendement zal moeten opleveren.

De werkgevers zijn tevreden over de analyse en het resultaat, onder meer omdat de rapportage beknopt en helder is en meer zicht geeft op de mogelijkheden, en omdat het eerste gesprek direct geleid heeft tot een plaatsing. Daarnaast wordt aangegeven dat de wijze waarop gekeken wordt naar processen en taken ook bruikbaar is voor andere processen. Minder tevreden is men over het voortraject, omdat het doel en de planning vooraf niet helder gecommuniceerd zijn. Hetzelfde geldt voor het vervolg, waarbij niet duidelijk is hoe dit verder vorm gegeven wordt. Een enkeling had meer diepgang en een uitgebreidere overweging en eindconclusie verwacht.

Niet alle werkgevers hebben een rapportage ontvangen. Ook heeft niet iedereen een bespreking gehad over de resultaten. De rapportages worden als duidelijk en overzichtelijk gekenmerkt, en blijken niet altijd een advies te bevatten. Sommige werkgevers geven aan inhoudelijk niet verrast te zijn, omdat de geschikt bevonden taken meer een bevestiging zijn van wat ze zelf al wisten, waardoor de toegevoegde waarde als beperkt wordt aangeduid. De vertaalslag naar de praktijk wordt gemist bij een werkgever die gemotiveerd is om verdere stappen te ondernemen. Van de adviezen die gegeven zijn, wordt meer dan de helft als een bruikbaar advies gezien, waarmee werkgevers zelf aan de slag kunnen. Wat betreft de haalbaarheid van adviezen, moet rekening worden gehouden met training en begeleiding van mensen.

Bij een werkgever waar reeds geschikte taken bekend waren, is meteen naar een geschikte kandidaat gezocht, die een proefplaatsing heeft gekregen.

Bij geen van de werkgevers is een voorstel tot herontwerp van werkprocessen gedaan. In de meeste gevallen zijn alleen geschikte taken geïdentificeerd of is een samenvatting van de bevindingen gegeven. Een verklaring hiervoor is dat het waarschijnlijk nog een aantal tussenstappen vraagt om tot een herontwerp te komen. Daarnaast vinden werkgevers het niet altijd noodzakelijk, omdat er geen duurzame taken voor de doelgroep blijken te zijn. Zoals al eerder opgemerkt, is het een overweging van de werkgever zelf om, in samenspraak met de trainee of adviseur, tot een herontwerp te komen.

Over het algemeen zijn de werkgevers tevreden over de werkwijze van de trainees; ze waren betrokken, positief, goed luisterend, nieuwsgierig en geïnteresseerd. Minder tevreden zijn de werkgevers over het niet ontvangen van een rapportage en/of het niet hebben besproken van de resultaten.

De werkgevers brengen ook een aantal punten onder de aandacht. Bijvoorbeeld over de communicatie over het hele traject: het is belangrijk dat vooraf duidelijk is hoe het traject er uit ziet en wat er van eenieder verwacht wordt op welke momenten. Ook wordt aangegeven dat er juist bij de vertaalslag naar de praktijk hulp nodig is: hoe kan dit gerealiseerd worden, door wie, en wat levert het uiteindelijk op. De werkgevers ervaren ook een spanningsveld: enerzijds wordt hun gevraagd om eigen werknemers te laten re-integreren in aangepaste functies, anderzijds wordt gevraagd om functies voor een nieuwe doelgroep te creëren. Structurele en regelmatige begeleiding van de doelgroep is een andere belangrijke voorwaarde voor succesvolle plaatsing. Vanuit bedrijfsmatig oogpunt is het van belang om goed te blijven bewaken welke mensen worden ingezet en welke begeleidingsbehoefte zij hebben. Een positief effect is dat er meer bewustwording voor de problematiek ontstaat en er kritisch nagedacht wordt over de mogelijkheden van de doelgroep.

AANBEVELINGEN

Communicatie en relatieopbouw

Ook uit de werkgeversresultaten blijkt dat het traject niet voor iedereen vooraf geheel duidelijk was; wat is het doel van de analyse, hoe ziet de planning eruit, wie is waarvoor verantwoordelijk, wat kan ik verwachten als werkgever. Het is dan ook van belang om de werkgever vooraf goed te informeren en in een gesprek de gelegenheid te geven om onduidelijkheden en vragen te bespreken (zie ook projectplanning en -organisatie). Hiermee wordt ook gewerkt aan het opbouwen en onderhouden van een goede relatie met de werkgever, hetgeen van belang is om tijdens en na afloop van het traject zaken met elkaar te kunnen bespreken en de werkgever te adviseren (zie ook advies en ondersteuning). De werkgever dient op de hoogte te worden gehouden van de voortgang van het traject. Dit biedt ook de mogelijkheid om tussentijds dingen bespreekbaar te maken en af te stemmen.

- De inhoud van het project moet goed worden afgestemd met de werkgever: planning van het project, doorlooptijden, activiteiten en verwachte resultaten.
- Voor het creëren van draagvlak is het noodzakelijk om de bevindingen en tussenresultaten regelmatig te toetsen bij de werkgever.
- De werkgever moet op de hoogte worden gehouden van het verloop en de voortgang van het project.

Terugkoppeling resultaten en vervolg

Wanneer een traject ingegaan wordt bij een werkgever, is het van wezenlijk belang om dit goed af te ronden. Na het uitvoeren van de analyse moet een werkgever op de hoogte worden gebracht van de resultaten ervan, bijvoorbeeld door een gesprek te voeren waarin een terugkoppeling wordt gegeven en het conceptrapport wordt besproken. Op deze manier kan geverifieerd worden of de resultaten uit de analyse herkenbaar zijn. Ook kunnen van daaruit vervolgstappen worden besproken en/of kan een advies worden gegeven. Na het bespreken van de resultaten kan het definitieve rapport worden opgesteld en aan de werkgever worden overhandigd. Het is niet altijd duidelijk hoe het vervolg eruit ziet (wie doet wat, wanneer). Vandaar dat het goed is om hier concrete afspraken over te maken en deze wederzijds te bevestigen.

- Om de acceptatie van de bevindingen en de kans op implementatie te vergroten, is het noodzakelijk om de tussentijdse bevindingen regelmatig bij de werkgever te toetsen.

Advies en herontwerp

In veel gevallen blijkt er een samenvatting van de bevindingen te worden gegeven en ontbreekt een advies. Toch is het aan te bevelen om voor een werkgever op basis van de resultaten een conclusie en advies ten aanzien van mogelijke vervolgstappen te formuleren. De werkgever kan dit in overweging nemen om te kunnen bepalen of hij verdere stappen richting een herontwerp wil nemen. Wellicht kan de adviseur de werkgever hierbij adviseren en ondersteunen op basis van zijn kennis en ervaring. Tevens biedt dit een basis om verder te praten over een mogelijk vervolg in de toekomst (relatieopbouw).

- De analyse is een advies aan de werkgever; deze bepaalt wat er met het advies gebeurt.

Begeleiding

Het creëren van taken en functies voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, brengt met zich mee dat er ook aandacht voor begeleiding van deze doelgroep moet zijn. Enerzijds betekent dit dat er geschikte begeleiders moeten zijn met de hiervoor vereiste bekwaamheden; zij kunnen hierin ook getraind worden. Ook zal de begeleidingsbehoefte van de kandidaat helder moeten zijn, zodat inzicht ontstaat in de tijd en ruimte die nodig is om adequate begeleiding te kunnen bieden. Vanuit bedrijfsmatig oogpunt moet er binnen de organisatie een goede balans zijn ten aanzien van het aantal werknemers met en het aantal werknemers zonder

begeleidingsbehoefte, daarbij rekening houdend met de aard en het niveau van de werkzaamheden.

- De werkgever moet concreet worden geïnformeerd over de noodzakelijke begeleiding en de rol die anderen (bijvoorbeeld het UWV) daarin hebben.

Bewustwording creëren

Positief effect van het laten uitvoeren van de bedrijfsanalyse is dat de werkgevers zich meer bewust worden van de problematiek die speelt. Ook voelen werkgevers meer maatschappelijke verantwoordelijkheid om ervoor te zorgen dat er van mensen die in staat zijn om te werken zoveel mogelijk aan het arbeidsproces kunnen deelnemen. Hier is een belangrijke rol voor de trainees weggelegd. Zij kunnen werkgevers bewustmaken van deze mogelijkheden, hun kennis en ervaringen delen met anderen en de (on)mogelijkheden bij werkgevers onder de aandacht brengen.

- Trainees moeten zich realiseren dat werkgevers geen tot weinig kennis hebben van de doelgroep.

4.5

Inhoud en programma van de training

Op basis van de samenvattingen van hoofdstuk 3 en de eerder in dit hoofdstuk beschreven conclusies en aanbevelingen, worden ten aanzien van het programma en de inhoud van de training specifieke aanbevelingen gedaan om de effectiviteit van de training te vergroten. Een aantal van deze onderdelen behoort tot het competentiedomein van arbeidsdeskundigen en zal in andere opleidingen aan de orde (horen te) komen. Afstemming hierover is van belang om zoveel mogelijk aansluiting en verdieping te kunnen realiseren. Voor bepaalde, specifieke terreinen is deskundigheidsbevordering door een andere aanvullende opleiding of training aan te bevelen. Het is onmogelijk om al de hieronder genoemde aandachtspunten in deze training te realiseren. In de training zelf blijft het altijd een keuze tussen de omvang van de training in tijd en de mogelijkheden die arbeidsdeskundigen hebben. De beschreven aandachtspunten zijn dan ook veelal bedoeld als punten waarmee binnen het programma van de bestaande training rekening kan worden gehouden.

Projectorganisatie en -planning

Uit het onderzoek blijkt dat arbeidsdeskundigen relatief weinig ervaring hebben met het organiseren en plannen van een project. Ze zijn zich er ook niet altijd van bewust dat het gedurende het uitvoeren van een (praktijk)opdracht van belang is om contact te houden met de organisatie, deze te blijven informeren en waar nodig te adviseren, ook om de continuïteit en de voortgang te waarborgen.

Het onderhouden van contacten en het adviseren van werkgevers behoort tot de kerntaken van een arbeidsdeskundige, maar blijft voor deze training een extra punt van aandacht. Voor de voorbereiding en uitvoering van de praktijkopdracht zou als hulpmiddel een stappenplan kunnen worden opgesteld.

In de training moet expliciet aandacht worden geschonken aan:

- projectplanning en organisatie;
- het contact leggen met en het adviseren aan werkgevers.

Werkprocessen observeren, rapporteren, analyseren

Relatief veel deelnemers hebben moeite met het rapporteren, analyseren en in samenhang brengen van werkprocessen. Ook de vertaalslag van processen naar taken wordt lastig gevonden. Ook blijkt dat niet iedereen hier ervaring mee heeft opgedaan tijdens de trainingsperiode. Meer theorie en oefening ten aanzien van de werkprocessen en de verdiepingsslag naar taken, dient in de training aan bod te komen. Ook is het van belang dat iedereen dit in de praktijk oefent in een organisatie. Om volledige werkprocessen te kunnen analyseren en adviezen te kunnen geven voor een mogelijk herontwerp is echter een aanvullende, verdiepende training nodig (zie herontwerp).

- In de training moet meer aandacht worden besteed de analyse van werkprocessen en taken.

Afdelingskenmerken in kaart brengen

Het in kaart brengen van afdelingskenmerken blijkt vaak nog moeilijk, vooral als het gaat om de cultuur, stijl van leidinggeven en omgevingskenmerken. Ook worden handvatten gemist voor het houden van een interview op een afdeling. Het ontwikkelen van een stappenplan is dan ook wenselijk. Ook kunnen hierbij bijvoorbeeld vragen worden meegenomen die behulpzaam zijn bij het in kaart brengen van de afdelingskenmerken of de manier waarop hiervoor nog meer relevante informatie kan worden verzameld.

- Voor de training moet aanvullend materiaal worden ontwikkeld om afdelingskenmerken in kaart te brengen.

Herontwerp

Het komen tot een voorstel voor herontwerp is onderbelicht gebleven in de training. Gebleken is dat de basis hiervoor – het in kaart brengen van de werkprocessen en de samenhang hiervan en de vertaalslag naar taken en handelingen – nog onvoldoende wordt beheerst. Ook voor de werkgever blijkt dit nog een stap te ver te zijn. Wel zijn uit de analyse geschikte taken naar voren gekomen voor de doelgroep, maar voor een daadwerkelijke herverdeling van taken en herontwerpen van processen, met oog voor de bedrijfsmatige aspecten, is meer deskundigheid en ervaring nodig. Het hoort onderdeel van de training te blijven om een goede basis te leggen, maar voor een goede toepassing ervan in de praktijk en om organisaties hierbij te kunnen adviseren, is een verdiepende cursus noodzakelijk.

- Om de hele IHW-methode te beheersen, is een verdiepende cursus, gericht op het herontwerp van functies, noodzakelijk.

Rapportage met advies, bespreking en implementatie

In veel rapportages wordt een advies en een vertaalslag naar de praktijk gemist. Het schrijven van een goede rapportage met onderbouwd advies verdient meer aandacht in de training. Ook hoe deze resultaten vervolgens besproken kunnen worden met de opdrachtgever, welke vervolgstappen er gezet kunnen worden, welke randvoorwaarden belangrijk zijn, en hoe deze te realiseren, blijken onderdelen van de methodiek te zijn, die nauwelijks in de praktijk zijn gerealiseerd (mede door het korte tijdpad), maar wel van wezenlijk belang zijn om resultaten te kunnen behalen. Een ruimere tijdsplanning biedt meer mogelijkheden om ook de implementatie gefaseerd te begeleiden.

- Het schrijven van een goed advies moet onderdeel zijn van de training.

Ondersteuning van organisatie tijdens verandering

De meeste deelnemers hebben moeite met het creëren van draagvlak en het ondersteunen van organisaties tijdens een veranderingstraject. Hier hebben ze ook weinig ervaring mee. Voorwaarde om organisaties goed te kunnen begeleiden en adviseren met betrekking tot de toepassing van de IHW-methode is het opdoen van kennis en ervaring met de methodiek. Kennis en vaardigheden ten aanzien van het creëren van draagvlak en begeleiden tijdens veranderingsprocessen in organisaties behoort basaal aan de orde te komen tijdens de training, maar is ook een onderwerp dat door het volgen van een specifieke training over bijvoorbeeld verandermanagement verder ontwikkeld kan worden.

- Een aanvullende training in organisatieverandering is noodzakelijk voor arbeidsdeskundigen die zich willen bekwamen in de gehele IHW-methode.

Ruimte voor ervaringen uitwisselen en feedback

Zowel de deelnemers als de trainers hebben de behoefte geuit om meer tijd en ruimte te krijgen voor het uitwisselen van ervaringen, het ingaan op vragen en discussies die leven onder de deelnemers en het geven van feedback. Uit de slotbijeenkomst is gebleken dat iedereen veel heeft geleerd van elkaars presentaties en het geven van feedback, en dat dit zeer waardevol wordt gevonden. Om dit leereffect eerder te kunnen realiseren – zodat dit ook in de praktijk toegepast kan worden – is het aan te bevelen om gedurende de gehele training tijd in te plannen om dergelijke uitwisselingen te laten plaatsvinden (zie ook tijdsplanning). Ook het onderbouwen van de theorie met praktijkvoorbeelden dient een wezenlijk onderdeel te worden binnen de training.

- Binnen de training moet voldoende ruimte zijn voor het uitwisselen van ervaringen en feedback.

Ruimere tijdsplanning

De deelnemers hebben veel tijdsdruk ervaren tijdens het volgen van de trainingsbijeenkomsten en het uitvoeren van de praktijkopdracht, mede omdat dit naast het reguliere werk heeft plaatsgevonden. Een andere reden is dat er weinig ruimte was voor het uitwisselen van ervaringen en vragen die leefden. Het niet goed afronden van het traject bij de werkgever (bespreken van resultaten en vervolgstappen) kan

hier ook mede een gevolg van zijn. Voor de toekomst is het van belang om minimaal vier maanden uit te trekken voor de training, waarbij voldoende tijd wordt gepland tussen de trainingen, om de praktijkopdracht goed uit te kunnen voeren en ervaringen hiermee te kunnen uitwisselen.

- De duur van de training moet afgestemd zijn op de mogelijkheden van arbeidsdeskundigen om de trainingsopdrachten in de praktijk goed vorm te kunnen geven.

4.6

Slotconclusie

Alle resultaten in ogenschouw nemend, kan er geconcludeerd worden dat het handboek en de training voldoende handvatten bieden om de IHW-methode in de praktijk toe te passen. Het is aan te bevelen om de tijdsperiode waarin de training plaatsvindt te verruimen. De kennis en vaardigheden van de deelnemers zijn significant toegenomen na afloop van de training. Op een aantal aspecten zijn ontwikkelpunten te benoemen, waarmee deelnemers ook voldoende deskundig worden om bedrijven te adviseren en ondersteunen bij de toepassing van de methodiek. Deze hebben enerzijds te maken met theoretische verdieping invoegen vooral ten aanzien van de analyse van werkprocessen, de vertaling hiervan naar taken en de mogelijkheden voor herontwerp, en anderzijds met het adviseren en ondersteunen van bedrijven gedurende het gehele traject, inclusief voor- en natraject. Het opdoen van meer ervaring, coaching en collegiale toetsing is een noodzakelijke voorwaarde voor de verdere professionalisering op dit gebied. Ook kunnen meer specifieke en verdiepende trainingen worden gevolgd in aanvulling op deze (basis)training. De werkgevers zijn over het algemeen tevreden over de resultaten. Ze hebben meer zicht gekregen op de mogelijkheden om taken en functies te creëren voor mensen met beperkingen en een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Ook is een directe plaatsing van een kandidaat gerealiseerd. Advies en ondersteuning voorafgaand aan het traject en wanneer het gaat om de vertaalslag naar de praktijk, zijn aandachtspunten die genoemd worden. In geen van de gevallen is een procesherontwerp voorgesteld. Dit blijkt een stap te ver te zijn, ook voor de werkgever. Wel worden de eerste stappen hiertoe gezet en de bouwstenen hiervoor aangedragen.

Literatuur

Nijhuis, F.J., Mulders, H.P.G., Zijlstra, F.R.H. (2011). Inclusief Herontwerp van Werkprocessen (IHW): voor organisaties die beperkingen productief willen maken. *Aan de Slag, Maandblad over re-integratie en participatie*, jrg 11 (1), 20-23.

Van Ruitenbeek, G.M.C., Mulder, M.J.G.P., Zijlstra, F.R.H. & Nijhuis, F.J.N. (2011). *Inclusief Herontwerp van Werkprocessen. Handboek voor arbeidsdeskundigen ten behoeve van de analyse van werkprocessen*. Arbeid- en Organisationspsychologie, Universiteit Maastricht in opdracht van het Arbeidsdeskundig Kennis Centrum (AKC), Nijkerk.

Van Ruitenbeek, G.M.C., Mulder, M.J.G.P., Zijlstra, F.R.H., Nijhuis, F.J.N. & Mulders, H.P.G. (2013). Een alternatieve benadering voor herontwerp van werk. Ervaringen met de methode Inclusief Herontwerp Werkprocessen. *Gedrag en Organisatie*, jrg 26 (1), 104-122.

Zijlstra F.R.H., Mulders, H.P.G., & Nijhuis, F.J. (2011). Inclusieve Organisaties: Op weg naar duurzame arbeidsparticipatie. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*.

Bijlagen

■	Bijlage 1: Trainingsmodule Inclusief Herontwerp van Werkprocessen	60
■	Bijlage 2: Tabellen	85
■	Bijlage 3: Voorbeeld van een bedrijfsanalyse in een zorginstelling	93

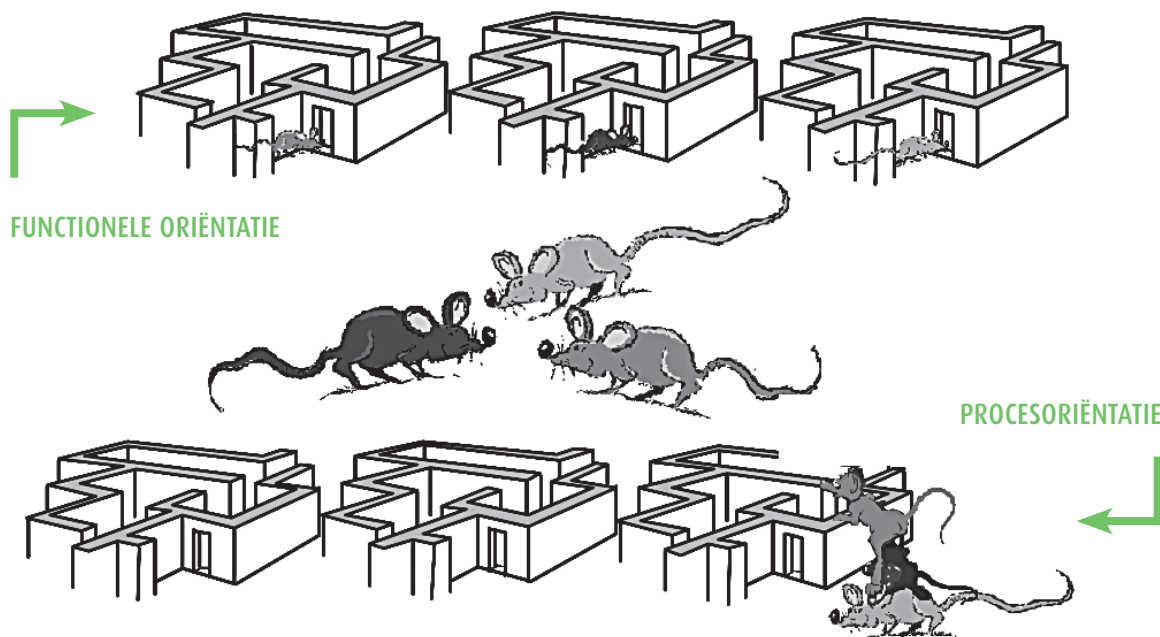
Bijlage 1 Trainingsmodule

Trainingsmodule

Inclusief Herontwerp van Werkprocessen

Handboek voor de training van arbeidskundigen ten behoeve van de analyse van werkprocessen

Van functieoriëntatie naar procesoriëntatie



Drs. G.M.C. van Ruitenbeek
Drs. M.J.G.P. Mulder
Prof. Dr. F.R.H. Zijlstra
Prof. Dr. F.J.N. Nijhuis
Arbeid- en Organisatie Psychologie, Universiteit Maastricht

Inleiding



Dia 1

De methode, die is beschreven in het bijbehorende handboek, vormt de weerslag van vele denkprocessen waar veel mensen aan hebben bijgedragen. Wat is begonnen met een klein initiatief heeft geleid tot een samenwerking tussen UUV en Universiteit Maastricht en tot de ontwikkeling van een methodiek voor Inclusief Herontwerp van Werkprocessen (IHW-methode). In opdracht van het AKC is specifiek voor arbeidsdeskundigen een handboek en deze trainingsmodule ontwikkeld, zodat zij de analysemethodiek toe kunnen passen.

Wat is Inclusief Herontwerp van Werkprocessen?



Dia 2

IHW is een methode om bedrijven die bereid zijn tot herinrichting van werkprocessen ten behoeve van duurzame arbeidsparticipatie van werknemers met beperkingen te ondersteunen en te adviseren om functies te kunnen creëren zonder de organisatie in disbalans te brengen, maar juist zodanig dat er beter gebruik kan worden gemaakt van de aanwezige expertise. Een hele mond vol, maar het geeft wel de essentie van de methode en de toepassing aan. Het uitgangspunt bij de toepassing is dat een bedrijf bereid is om een organisatieverandering te ondergaan. Met behulp van de methode wordt niet één functie voor één individu gecreëerd, maar worden elementaire taken gelokaliseerd die bouwstenen kunnen vormen voor duurzame functies voor mensen met beperkingen. Een bedrijf dat met de methode aan de slag gaat, moet zich daarvan bewust zijn en moet om die investering te doen ook een echte

noodzaak ervaren. Bijvoorbeeld op grond van de toekomstige krapte op arbeidsmarkt of een sociaal-maatschappelijke overtuiging. Het uitgangspunt is echter wel dat het bedrijf profijt heeft van de methode door de herstructurering zo door te voeren dat er optimaal gebruik gemaakt kan worden van de aanwezige competenties van alle medewerkers. Om dit te kunnen bewerkstelligen, zijn deskundig advies en ondersteuning noodzakelijk.

Doelstelling van de training

Maastricht University *Leading in Learning!*

Doel training



Het specialiseren van arbeidsdeskundigen in arbeidsanalyse op procesniveau ten behoeve van duurzame arbeidsparticipatie van werknemers met beperkingen.

Training Inclusief Herontwerp van werkprocessen

Dia 3

Het doel van de training is deskundigheidsbevordering van de arbeidsdeskundigen, zodat zij die adviesrol en ondersteuning aan bedrijven kunnen bieden. De analyse-methode richt zich op werkprocessen in plaats van functies. Dat is voor de meeste arbeidskundigen een andere manier van analyseren dan ze gewend zijn. De methode neemt niet het individu of individuele functies, maar het bedrijf en de bedrijfsprocessen als uitgangspunt om op die manier meer structurele arbeidsplaatsen te creëren. De ervaringen tot nu toe hebben uitgewezen dat arbeidsdeskundigen hiervoor geschoold of bijgeschoold moeten worden. Zij hebben, afhankelijk van hun ervaring en expertise, vooral kennis van specifieke doelgroepen en bedrijfstakken en het analyseren van functies, maar geen of beperkte kennis en ervaring met het analyseren van bedrijfsprocessen.

Opzet van de training

Maastricht University *Leading in Learning!*

Programma training

Dagdeel 1

- Achtergrond; bestaande methoden voor het verwezenlijken van arbeidsparticipatie
- Aanleiding voor nieuwe methode: Inclusief Herontwerp van Werkprocessen
- Processtappen totale methode
- Projectorganisatie

Training Inclusief Herontwerp van werkprocessen

Dia 4

Maastricht University *Leading in Learning!*

Programma training

Dagdeel 2

De arbeidsanalyse

Praktijkopdracht: uitvoeren arbeidsanalyse

Training Inclusief Herontwerp van werkprocessen

Dia 5

Maastricht University *Leading in Learning!*

Programma training
Dagdeel 3

- Bespreking proces en resultaat van arbeidsanalyse
- Tools voor de vervolgstap: het functieherontwerp

Praktijkopdracht: functieherontwerp

Training Inclusief Herontwerp van werkprocessen

Dia 6

Maastricht University *Leading in Learning!*

Programma training
Dagdeel 4

- Bespreking proces en resultaat van functieherontwerp
- En hoe nu verder?
- Evaluatie training

Training Inclusief Herontwerp van werkprocessen

Dia 7

De training bestaat uit vier dagdelen, waarin theorie en praktische oefeningen elkaar afwisselen en waarbij ook praktijkopdrachten een onderdeel vormen. In dagdeel 1 wordt met name aandacht besteed aan de achtergrond en noodzaak van de ontwikkeling en implementatie van de nieuwe IHW-methode. De kenmerken van de reeds bestaande methoden worden besproken, evenals de meerwaarde van de nieuwe IHW-methode. Het accent ligt op het feit dat de nieuwe methode een essentiële aanvulling is op de bestaande methoden. Vervolgens wordt de methode in zijn geheel besproken, waarbij alle vier de processtappen de revue passeren. Dit om de positie van processtap A – de arbeidsanalyse – waarvoor deze training is bedoeld te kunnen duiden. Ook wordt ingegaan op het feit dat de arbeidsdeskundige in de toepassing van de nieuwe methodiek een belangrijke rol kan spelen, maar dat voor de implementatie een projectorganisatie nodig is. Eén individu kan weinig uitrichten. In dagdeel 2 wordt geoefend en gewerkt met de arbeidsanalyse en wordt van de arbeidsdeskundigen verwacht dat ze na afloop zelfstandig een arbeidsanalyse in hun eigen praktijk uit kunnen voeren. In dagdeel 3 worden de ervaringen met en de resultaten van de praktijkopdracht besproken en worden tools aangereikt voor de vervolgstap: het herontwerp. Deze dag wordt gevolgd door een praktijkopdracht, die in dagdeel 4 besproken wordt. Tijdens deze dag wordt ook ingegaan op de vervolgstappen en vindt een evaluatie van de training plaats.

DAGDEEL 1

Uitwerking programma

Maastricht University *Leading in Learning!*

Programma training
Dagdeel 1

- Achtergrond; bestaande methoden voor het verwezenlijken van arbeidsparticipatie
- Aanleiding voor nieuwe methode: Inclusief Herontwerp van Werkprocessen
- Processtappen totale methode
- Projectorganisatie

Training Inclusief Herontwerp van werkprocessen

Dia 8

Zoals eerder aangegeven, begint de training met de achtergrond en noodzaak van de ontwikkeling en implementatie van de nieuwe IHW-methode. De kenmerken van de reeds bestaande methoden worden besproken en de meerwaarde van de nieuwe IHW-methode. Het accent ligt op het feit dat de nieuwe methode een essentiële aanvulling is op de bestaande methoden en niet dat de reeds toegepaste methoden niet goed zouden zijn. Vervolgens wordt de gehele methode besproken, waarbij alle vier de processtappen de revue zullen passeren. Dit om de positie van de processtap A – de arbeidsanalyse waarvoor de arbeidsdeskundige getraind wordt – te kunnen duiden. Als laatste zal de benodigde projectorganisatie worden besproken.

Bestaande methoden gericht op arbeidsparticipatie

Maastricht University *Leading in Learning!*

Bestaande methoden gericht op arbeidsparticipatie

FOKKE & SUKKE
ZIJN MOETLIJK PLAATSBAAR

... EN NEE, DAT HEBBEN WE HOD HOOFD
BETAALT DAT EEN BEEUW, "ZAGGEND WERK?"

- Supported employment
- Customized employment

arb sbu

Training Inclusief Herontwerp van werkprocessen

Dia 9

De verschillende methoden worden kort toegelicht, in paragraaf 1.1 van het handboek kunt u de informatie nalezen. In hoofdlijnen zijn de bestaande methoden in te delen in twee hoofdgroepen: *Supported Employment* en *Customized Employment*.

Supported Employment betekent letterlijk: begeleid werken. Het gaat hierbij om methodieken die zich richten op de begeleiding van individuen, bedoeld om mensen met beperkingen te (re-)integreren in een regulier bedrijf. De methode is gericht op bestaande banen en bestaande vacatures. Via training en begeleiding wordt getracht de kloof te dichten tussen taakeisen enerzijds en capaciteiten van het individu met zijn of haar beperking anderzijds. Voorbeelden hiervan zijn de methode *Participatieve Aanpak Werkaanpassingen* (TNO) en de *Methode Maakwerk*.

Het grote verschil tussen beide (hoofdgroepen van) methoden is dat bij *Customized Employment* de focus ligt op **niet** bestaande banen. Er wordt veelal jobcarving toegepast, waarbij op individueel niveau onderhandeld wordt over taken en verantwoordelijkheden en individuele aanpassingen voor de functie op persoonsniveau.

Overeenkomsten bestaan-
de methoden gericht op
arbeidsparticipatie

Maastricht University *Leading in Learning!*

Bestaande methoden gericht op arbeidsparticipatie (Supported & customized employment)

Kenmerken

- Door training en begeleiding kloof tussen kandidaat en vraagmarkt dichten
- Aanpassingen op individueel functieniveau en persoonsniveau
- Geschikt voor beperkte groep mensen met beperkingen
- Eén op één match (persoon/functie) binnen specifieke bedrijfstakken

Training Inclusief Herontwerp van werkprocessen

Dia 10

De overeenstemmingen tussen beide methoden is dat door training en begeleiding de kloof tussen de kandidaat en de arbeidsmarkt gedicht wordt. Ook zijn de aanpassingen bij beide methoden gericht op individuele functies, die bedoeld zijn voor specifieke groepen mensen met beperkingen. Daarnaast gaat het veelal over een één-op-één match (persoonlijke match tussen persoon en functie). Beide methoden zijn vaak gericht op bedrijfstakken en functies die steeds schaarser worden.

Probleem is vaak dat wanneer de match in oorspong geslaagd is, maar de persoon door omstandigheden het werk moet beëindigen, de functie ook verdwijnt. De functie is namelijk aangepast aan het individu; iemand anders kan de functie dan niet zomaar overnemen. De duurzaamheid voor arbeidsparticipatie van deze methoden is daarmee beperkt.

Noodzaak voor de
ontwikkeling van een
nieuwe methode

Maastricht University *Leading in Learning!*

Noodzaak voor nieuwe methode



www.gripvzw.be

Training Inclusief Herontwerp van werkprocessen

Dia 11

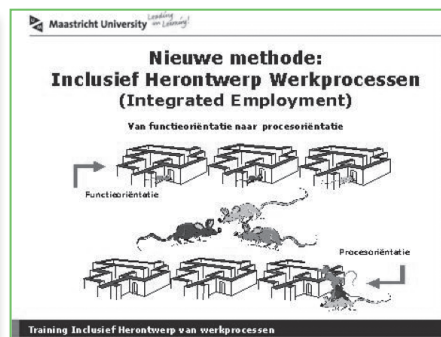
Met de bespreking van de overeenstemming tussen beide bestaande methoden wordt tevens de beperking aangegeven. Daarom zullen de bestaande methoden op grond van politieke, maatschappelijke en bedrijfseconomische ontwikkelingen ontoereikend zijn om arbeidsparticipatie van een grote groep mensen met beperkingen te verwezenlijken. De groep mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt die niet kunnen participeren is in de afgelopen decennia sterk gegroeid; de toename is te

wijten aan het feit dat de samenleving en organisatieprocessen veel complexer zijn geworden. Daarmee zijn de eisen die aan medewerkers worden gesteld, verhoogd. Ook de aard van het werk is de afgelopen decennia veranderd; er is sprake van een verschuiving van een productie-industrie naar een dienstverleningsindustrie. Hierdoor wordt in hoge mate een beroep gedaan op de communicatieve en sociale vaardigheden van werknemers. Daarnaast wordt in toenemende mate een beroep gedaan op zelfstandigheid, flexibiliteit en multifunctionaliteit van medewerkers. Een grote groep mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt is echter veelal beperkt in het sociaal functioneren, en vaak moet het werk voor hen juist voorspelbaar zijn.

De nieuwe methode Inclusief Herontwerp van Werkprocessen



Dia 12



Dia 13

Het vernieuwende van deze methode zit hem in de procesbenadering. De bestaande methoden zijn functiegeoriënteerd, waarbij er geen oog is voor onderlinge samenhang, afstemming, overlap en hiaten in het proces.

De IHW-methode is procesgeoriënteerd. Dit overstijgt het functieniveau, waardoor het niet alleen mogelijk wordt om structurele functies te creëren, maar ook om een efficiëntieslag te maken.

Kenmerken van de methode Inclusief Herontwerp van Werkprocessen



Dia 14

De nieuwe methode neemt dus de bedrijfsprocessen als uitgangspunt. De methode is toe te passen voor de brede en zeer gevarieerde groep van mensen met beperkin-

gen waar arbeidsdeskundigen voor kunnen werken. De methode is zo ontwikkeld dat er functies ontstaan voor groepen medewerkers en niet voor individuen. De methode voorziet er wel in om de uiteindelijke functionele match maatwerk te laten zijn. Door de implementatie van de methode ontstaan ook participatiemogelijkheden voor mensen met ontwikkelings-, gedrags- en psychische stoornissen.

De methode grijpt in op de bedrijfsprocessen en is daarom vooral geschikt voor bedrijven die sociaal-maatschappelijk verantwoord willen ondernemen of bedrijven die met het oog op de demografische ontwikkelingen (vergrijzing) zich voor moeten bereiden om de productie ook in de toekomst te kunnen blijven leveren.

Inclusief Herontwerp Werkprocessen

Maastricht University *Leading in Learning!*

Inclusief Herontwerp Werkprocessen
4 proces stappen met tussenstappen:

- A. Integrale hiërarchische arbeidsanalyse en herontwerp
Commitment
- B. Werving & Selectie kandidaten
- C. Matchen
Commitment
- D. Plaatsing en begeleiding

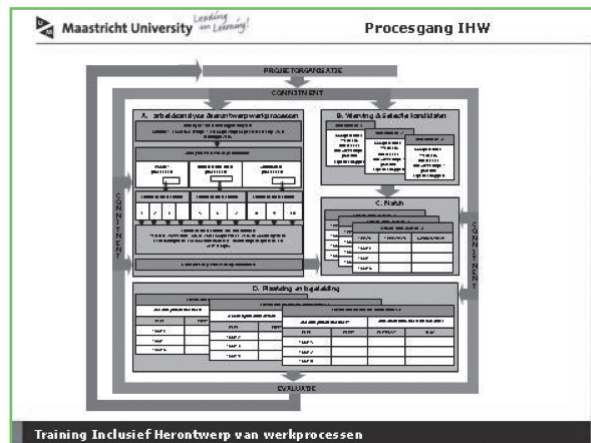


Training Inclusief Herontwerp van werkprocessen

Dia 15

Omdat de nieuwe UM/UWV-methode ingrijpt in werkprocessen en leidt tot nieuwe daarbij horende functies, brengt de methode ook structurele veranderingen binnen het bedrijf met zich mee. Het afscheiden van elementaire taken – de kleinste eenheid van een taak die nog een zelfstandig op zichzelf staand doel heeft en die kan worden uitgevoerd door werknemers met weinig scholing – kan namelijk ook leiden tot veranderingen in de functie-inhoud van de oorspronkelijke functies. Belangrijke eerste stappen in de methode zijn dan ook het opzetten van een projectorganisatie en het verkrijgen van commitment van het management en de personeelsvertegenwoordiging om met de nieuwe methodiek aan de slag te gaan. Vervolgens worden alle processtappen doorlopen, waarbij bij iedere overgang naar de volgende processtap een evaluatie en terugkoppeling plaatsvindt om commitment van de organisatie te creëren en behouden.

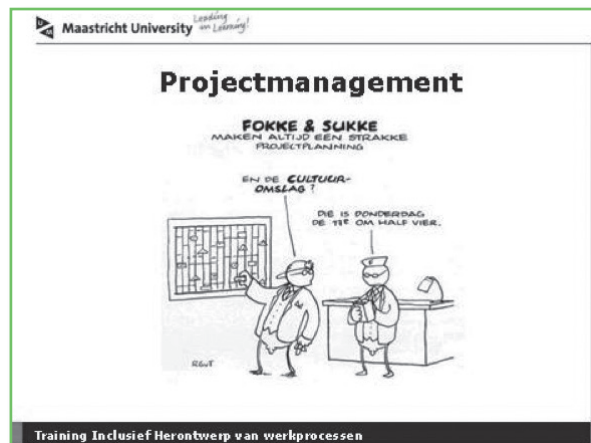
Inclusief Herontwerp Werkprocessen



Dia 16

In het IHW-model zijn alle processtappen en de vereiste randvoorwaarden van het proces grafisch weergegeven. Alle processtappen zijn ingebed in een cyclisch proces.

De projectorganisatie



Dia 17

Zoals al eerder aangegeven is de IHW-methode ingrijpend voor een organisatie. Het moet dan ook gezien worden als een veranderproces. Het project vraagt meer dan alleen een strakke planning. Het vraagt om een projectorganisatie die verantwoordelijk is voor teamwork, onderlinge afstemming en commitment. De projectorganisatie bestaat idealiter uit een stuurgroep, een projectleider en een projectgroep of werkgroep. In de stuurgroep zitten de beslissers, die zorg dragen voor de randvoorwaarden (tijd, middelen en geld) om het project te kunnen realiseren. De projectleider stuurt de werkgroep aan, organiseert overlegmomenten en bewaakt de planning. De projectgroep zou moeten bestaan uit diverse professionals die in de verschillende deelprocessen gedurende het project een rol vervullen. Bijvoorbeeld de arbeidsdeskundige die verantwoordelijk kan worden gesteld voor deelproces A (de arbeidsanalyse en het herontwerp). Bij het proces van werving en selectie zijn bijvoorbeeld jobcoaches betrokken en tijdens het plaatsingsproces hebben personeelsfunctionarissen een verantwoordelijkheid. Van belang is dat al deze professionals of betrokkenen vertegenwoordigd zijn in een projectgroep, zodat signalen tijdig opgepakt kunnen worden en waar nodig zaken bijgesteld kunnen worden, en eventueel opnieuw commitment gevraagd kan worden aan de stuurgroep.

Vragen of opmerkingen



Dia 18

Hiermee zijn we aan het einde gekomen van het eerste dagdeel. De IHW-methode is behandeld, inclusief de achtergrond en de randvoorwaarden. Tijdens de volgende bijeenkomst wordt de arbeidsanalyse in detail behandeld, bedoeld om als arbeidsdeskundige de arbeidsanalyse uit te kunnen voeren. Nu wordt de gelegenheid geboden voor vragen, opmerkingen of evaluatiepunten.

DAGDEEL 2

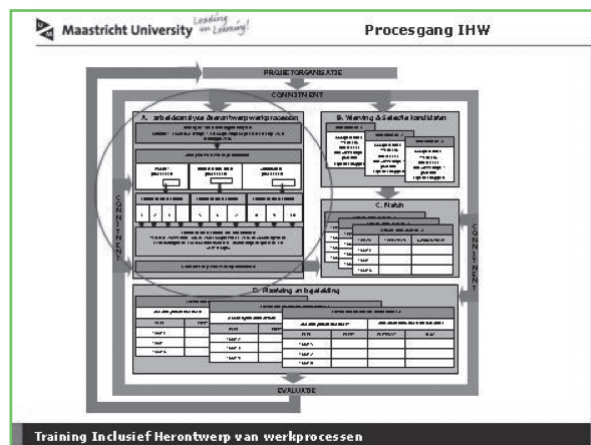
Programma



Dia 19

Dagdeel 2 van de training IHW. In de vorige bijeenkomst zijn de totale methode, de achtergrond en de randvoorwaarden behandeld. In dit dagdeel komt de arbeidsanalyse uitgebreid aan de orde. Het doel van dit dagdeel is dat de arbeidsdeskundige kennis en middelen aangereikt krijgt waarmee de arbeidsanalyse in de praktijk uitgevoerd kan worden.

De arbeidsanalyse als onderdeel van de methode IHW



Dia 20

Resumerend, de arbeidsanalyse is een onderdeel van de totale methode. Processtap A, de arbeidsanalyse (die in dagdeel 2 uitgebreid behandeld wordt), processtap B de werving en selectie. Processtap C de match en Processtap D de plaatsing en begeleiding. Alle processtappen zijn ingebed in een cyclisch proces.

Tijdens de arbeidsanalyse wordt de organisatie doorgelicht met als eerste doel om elementaire taken te lokaliseren, die geschikt zijn voor mensen met beperkingen.

Het proces begint met het in kaart brengen van de bedrijfs- en afdelingskenmerken. Waarbij naast aspecten ten aanzien van het organisatieklimaat, ook aandacht besteed wordt aan de stijl van leidinggeven, communicatie, en mogelijkheden voor begeleiding (zie paragraaf 3.2 van het handboek).

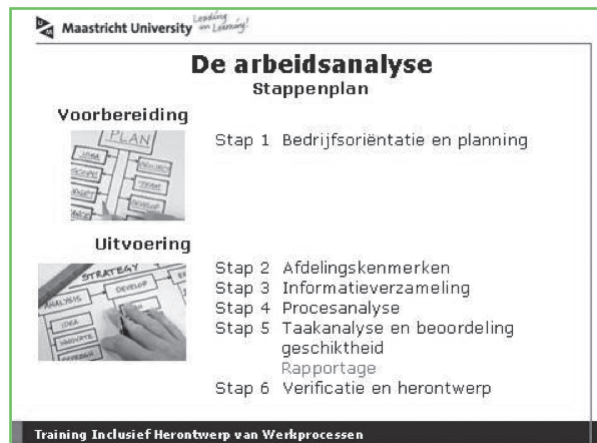
Vervolgens worden werkprocessen in kaart gebracht, waarbij een onderscheid gemaakt wordt in verschillende soorten processen:

- *hoofdprocessen* (processen of taken die noodzakelijk zijn om het doel van de organisatie te bereiken);
- *ondersteunende processen* (deze zijn nodig om de hoofdprocessen goed te laten verlopen);
- *additionele processen* (die niet direct gerelateerd zijn aan het doel van de organisatie, maar wel voorkomen in een organisatie, bijvoorbeeld de schoonmaak).

Deze processen kunnen op organisatie-, afdelings- en functieniveau voorkomen.

In paragraaf 3.3 van het handboek worden handvatten gegeven om deze informatie te verzamelen.

De arbeidsanalyse
als onderdeel van de
IHW-methode



Dia 21

Deze stappen corresponderen met de stappen zoals aangegeven in hoofdstuk 3 van het handboek.

De voorbereiding van de arbeidsanalyse

Stap 1 Bedrijfsoriëntatie en planning

Het vooraf verzamelen van beschikbare informatie over de organisatie en afdeling, bijvoorbeeld via internet, jaarverslagen en dergelijke en het plannen van afspraken voor interviews en bedrijfsbezoeken.

De uitvoering van de arbeidsanalyse

Stap 2 Inzicht verkrijgen in afdelingskenmerken

Het in kaart brengen van afdelingskenmerken die van invloed kunnen zijn op een goede match tussen een medewerker en de afdeling. Deze kenmerken hebben te maken met onder meer het klimaat van de afdeling, de stijl van leidinggeven en de wijze van communiceren.

Stap 3 Informatieverzameling

Informatie over de organisatie, afdelingskenmerken en functies d.m.v. interviews, rondgang en observaties.

Stap 4 De procesanalyse

De analyse van de werkprocessen en het in kaart brengen van de samenhang tussen de processen.

Stap 5 De taakanalyse en beoordeling geschiktheid taken voor doelgroep

Na de analyse van de processen wordt een verdiepingslag gemaakt naar een analyse op taakniveau. Vervolgens wordt een beoordeling gemaakt ten aanzien van de geschiktheid van taken.

Rapportage

De verkregen resultaten worden verwerkt in de rapportage volgens het format (zie bijlage 3 van het handboek).

Stap 6 Verificatie en herontwerp

Nadat er een analyse heeft plaatsgevonden op proces- en taakniveau is het van belang de resultaten te verifiëren bij de betrokkenen op de afdeling. De rapportage wordt daarom besproken met de betrokkenen op de afdeling en het herontwerp wordt voorbereid.

Deze laatste stap wordt in het volgende dagdeel behandeld.

Stap 1

Bedrijfsoriëntatie en planning



Dia 22

Het vooraf verzamelen van beschikbare informatie over de organisatie en afdeling, bijvoorbeeld via internet, jaarverslagen en dergelijke.

Het plannen van een afspraak voor een interview (ongeveer 1,5 à 2 uur) en een rondgang op de afdeling. Tegelijkertijd toelichting geven over het doel en de werkwijze van de arbeidsanalyse.

Stap 2

Afdelingskenmerken



Dia 23

In deze stap gaat het om het inzicht verkrijgen in cruciale afdelingskenmerken, die van invloed kunnen zijn op een goede match tussen een medewerker en de afdeling. Deze kenmerken hebben te maken met onder meer het klimaat van de afdeling, de stijl van leidinggeven, de wijze van communiceren en de begeleidingsmogelijkheden.

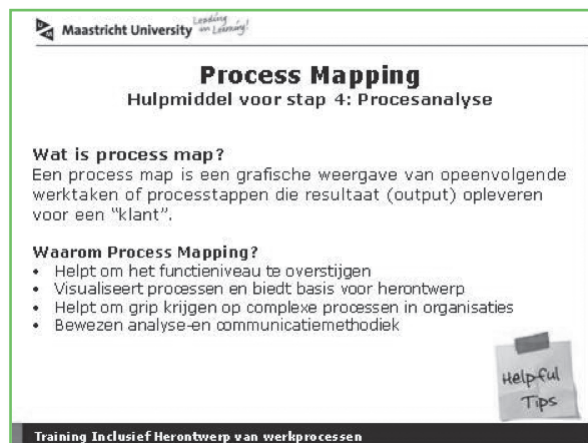
Stap 3 Informatieverzameling



Dia 24

Informatie over de organisatie, afdelingskenmerken en andere relevante informatie wordt verkregen via schriftelijke en mondelinge informatie en via observaties tijdens gesprekken en een rondgang. Aangewezen personen voor het interview zijn de manager, eventueel aangevuld met een of twee functionarissen van de afdeling.

Stap 4 Procesanalyse



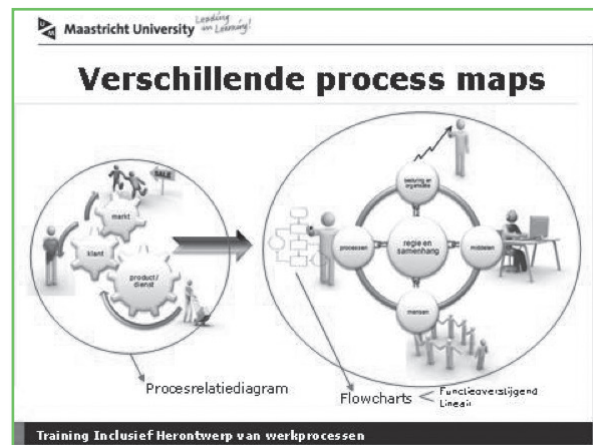
Dia 25

Een belangrijk aspect van de IHW-methode is de procesanalyse. Een praktisch hulpmiddel voor deze procesanalyse is *process mapping*. Dit wordt in de praktijk al veelvuldig gebruikt om zicht te krijgen op complexe bedrijfsprocessen (Terhurne & Welle, 2007).

Een proces kan het beste omschreven worden als een verzameling van samenhangende handelingen die binnen een organisatie of afdeling uitgevoerd worden om producten te vervaardigen of diensten te verlenen.

Een *process map* is een grafische weergave van de opeenvolgende handelingen die binnen een organisatie of een afdeling uitgevoerd worden ten behoeve van het omzetten van een specifieke input naar de gewenste output (Hunt, 1996). Door de opeenvolgende handelingen grafisch weer te geven worden de processen gevisualiseerd, waardoor de analyse vereenvoudigd wordt en het proces overzichtelijk gedocumenteerd kan worden.

Procesanalyse, verschillende process maps

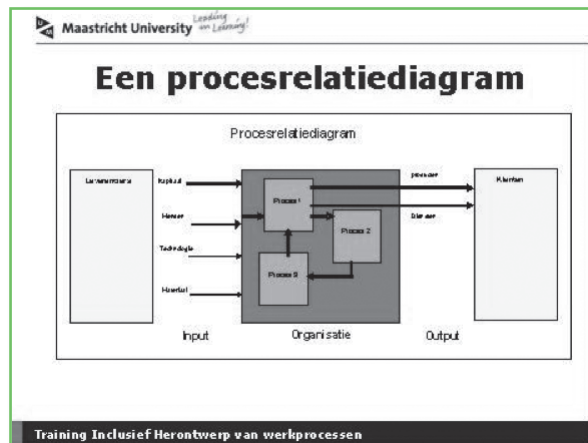


Dia 26

Om de bedrijfsprocessen goed in kaart te kunnen brengen, worden verschillende process maps of stroomschema's gebruikt (Terhurne & Welle, 2007). De meest gebruikte voorbeelden zijn: een procesrelatiediagram en flowcharts. Deze laatste is weer onder te verdelen in functieoverschrijdende en lineaire flowcharts

- Een procesrelatiediagram (volgende dia): geeft een totaaloverzicht van de hoofdprocessen die in een organisatie of organisatieonderdeel plaatsvinden om producten of diensten te kunnen leveren. Het laat op systeemniveau, door middel van in- en output, zien wat er geproduceerd wordt, wie daarbij betrokken zijn en hoe processen op elkaar inwerken.
- Een flowchart is een grafische weergave van een serie stappen in een proces. Flowcharts kunnen op verschillende procesniveaus gemaakt worden, van hoger afdelings- of functieoverschrijdend niveau tot functie- of taakniveau:
 - Een functieoverschrijdende flowchart (zie figuur 10 handboek): een hulpmiddel om hoofdprocessen, over de grenzen van functies en organisatie-eenheden heen, weer te geven.
 - Een lineaire flowchart: om processen op functie- of taakniveau in kaart te brengen. De lineaire flowchart geeft de input, activiteiten, beslissingen en output van een deelproces weer. Een lineaire flowchart komt in paragraaf 3.5 van het handboek aan de orde.

Een procesrelatiediagram



Dia 27

Dit is een voorbeeld van een procesrelatiediagram. Het geeft inzicht in de input, throughput en output op systeemniveau.

Process mapping, een oefening

Process Mapping een oefening

Filmpje: [Gezondheidscentrum](#) (duur 1.14 min.)

Vragen:

- Wie zijn de klanten van het gezondheidscentrum?
- Welke functionarissen werken er in dit gezondheidscentrum?
- Welke hoofdprocessen kunt u benoemen?
- Welke ondersteunende processen kunt u benoemen?
- Wat zijn belangrijke beslismomenten?

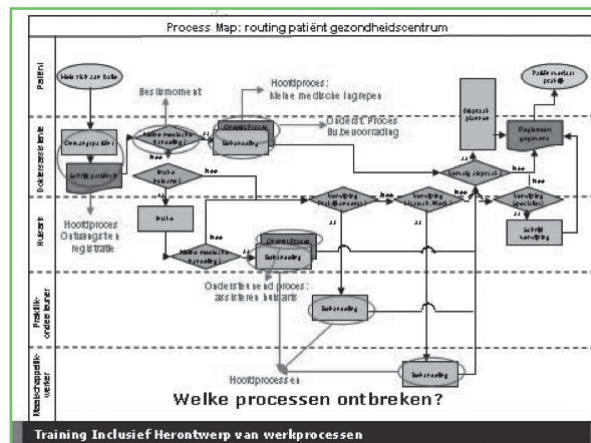
Dia 28

Er wordt filmpje van een gezondheidscentrum getoond. Dit filmpje duurt ruim een minuut. Aan de hand van de onderstaande vragen wordt met *process mapping* geoefend.

- Wie zijn de klanten van het gezondheidscentrum?
- Welke functionarissen werken er in dit gezondheidscentrum?
- Welke hoofdprocessen kunt u benoemen?
- Welke ondersteunende processen kunt u benoemen?
- Wat zijn belangrijke beslismomenten?

In paragraaf 3.4 van het handboek vindt u de verklaring van hoofd-, ondersteunde en additionele processen.

Een functieoverschrijdende flowchart



Dia 29

In dit voorbeeld wordt de *routing* (procesgang) van een patiënt door het gezondheidscentrum genomen. Voor het vormgeven van de flowchart dient de beantwoording van de vragen als richtlijn, maar u zult zien dat voor het opstellen van een flowchart meer inzicht nodig is dan het sec beantwoorden van de vragen.

- Wie zijn de klanten van het gezondheidscentrum? *De patiënten* (zie eerste rij)
- Welke functionarissen werken er in dit gezondheidscentrum? *De dokterassistent, de huisarts, de praktijkondersteuner en de maatschappelijk werker*. Zij worden in de overige rijen gepositioneerd waarmee het functieoverschrijdende van het proces aangeduid wordt.
- Welke hoofdprocessen kunt u benoemen? *Ontvangst en registratie, maar ook de mogelijke behandelingen door de andere functionarissen van het gezondheidscentrum*. In het filmpje worden misschien niet alle hoofdprocessen expliciet genoemd.
- Welke ondersteunende processen kunt u benoemen? *Voorbeelden hiervan zijn voorraadbeheer en bijvoorbeeld het assisteren bij behandeling van de arts*.
- Wat zijn belangrijke beslismomenten? Tijdens de *routing* van de patiënt zijn er diverse beslismomenten. Deze momenten worden aangeduid met de oranje driehoek en zijn bepalend voor het verdere verloop van de *routing* van de patiënt. *Kleine medische ingreep?, Intake huisarts?, Verwijzing praktijkondersteuner, Verwijzing maatschappelijk werk, verwijzing specialist? Vervolgafpraak?* En uiteindelijk verlaat de patiënt, nadat de genomen acties geregistreerd zijn, de praktijk.

Maar welke processen ontbreken nu in deze flowchart? *De additionele processen zoals de schoonmaak*. Deze flowchart maakt daarmee ook direct het verschil tussen ondersteunende en additionele processen inzichtelijk.

Stap 5a

Taakanalyse



Uitvoering arbeidsanalyse
Stap 5a. Taakanalyse

De mate van...

- Vereiste vakkennis
- Eenduidigheid en complexiteit
- Verantwoordelijkheid
- Voorspelbaarheid
- Handlingsfrequentie en vereist werktempo
- Deadlines
- Sociaal functioneren
- Frequentie van de taakuitvoering
- De omvang van de taak

Training Inclusief Herontwerp van Werkprocessen

Dia 30

Bij de taakanalyse worden de voornaamste taakeisen op taakniveau uitgewerkt. Het gaat om taakeisen die van belang zijn voor de match met de doelgroep. De opsomming van taakeisen is in volgorde van belangrijkheid. Indien bij de taak specifieke vakkennis is vereist die de doelgroep niet in de praktijk aan zou kunnen leren, is het uitwerken van de overige taakeisen overbodig. Hetzelfde geldt voor het resultaat van de aspecten behorende bij de mate van eenduidigheid en de mate van verantwoordelijkheid.

In het rapportageformat (bijlage 3 van het handboek) is een tabel opgenomen waarin een score kan worden toegekend aan de taakeisen.

Stap 5b

Doelgroep



Doelgroep

EN WILKE WINKEL, DENKT PEARCE TE HEBBEN?

Training Inclusief Herontwerp van werkprocessen

Dia 31

Tot nu toe is voornamelijk aandacht besteed aan de taken. Nu pas komt de doelgroep in beeld. De IHW-methode brengt met de taakanalyse een breed pallet aan taken met een variëteit aan taakeisen in beeld, die in principe voor een gevarieerde doelgroep met beperkingen – maar evengoed met een diversiteit aan wensen, interesses, competenties, ontwikkelingspotenties en eigenschappen – geschikt kunnen zijn.

Maar ook in deze methodiek blijft de match tussen de te creëren functie, de afdeling en de kandidaat maatwerk.

Voor de beoordeling in welke mate taken geschikt zijn voor de doelgroep, is het van belang in hoofdlijnen ook de kenmerken van de doelgroep te kennen. In het handboek zijn de kenmerken van twee prominente doelgroepen in de (re-)integratie nader uitgewerkt.

Stap 5c

Beoordeling van geschiktheid van taken



Dia 32

Afhankelijk van de doelgroep kan op grond van de taakanalyse op hoofdlijnen een indeling worden gemaakt van mate van geschiktheid van taken. Hierbij worden drie categorieën onderscheiden:

- *Zonder meer geschikt*: elementaire taak en door doelgroep te verrichten.
- *Mogelijk geschikt*: niet als elementaire taak aan te merken, maar toch geschikt omdat het werk als assistent, altijd onder direct toezicht, of wellicht na verloop van tijd door begeleiding en training toch door de doelgroep kan worden verricht.
- *Ongeschikt*: hoewel elementair, toch niet geschikt te achten, omdat er redenen zijn de uitvoering niet bij de doelgroep te leggen. Bijvoorbeeld gezien de sterke samenhang met andere taken in het proces.

Praktijkopdracht



Dia 33

Het doel van dit dagdeel was het aanreiken van kennis en middelen waarmee arbeidsdeskundigen een arbeidsanalyse in de praktijk uit kunnen voeren. De opdracht

bestaat dan ook uit het uitvoeren van een arbeidsanalyse en de bijbehorende verslaglegging. Hoofdstuk 2 van het handboek vormt de leidraad voor de uitvoering van de arbeidsanalyse en bijlage 3 voor de rapportage.

Verder treft u in bijlage 5 van het handboek een logboek aan, waarin het verloop van de activiteiten gerapporteerd kan worden.

Vragen of opmerkingen



Dia 34

Hiermee wordt het tweede dagdeel afgesloten. De arbeidsanalyse is in detail besproken. Ook is er geoefend met de analysemethodiek. Dit is belangrijke bagage om een arbeidsanalyse in de praktijk uit te kunnen voeren. Nu wordt de gelegenheid geboden voor vragen, opmerkingen of evaluatiepunten.

DAGDEEL 3

Programma



Dia 35

In de twee voorgaande bijeenkomsten is de IHW-methode behandeld en is diepgaand ingegaan op de arbeidsanalyse. In de tussenliggende periode is geoefend met de uitvoering van een arbeidsanalyse. De ervaring met de arbeidsanalyse komt tijdens dit dagdeel als eerste aan de orde. Later gaan we in op de vervolgstap, het herontwerp. Deze bijeenkomst wordt ook afgesloten met een praktijkopdracht.

Ervaringen met de arbeidsanalyse

Maastricht University *Leading in Learning!*

Ervaringen en resultaat arbeidsanalyse



Training Inclusief Herontwerp van Werkprocessen

Dia 36


In de afgelopen periode heeft u zelf een arbeidsanalyse uitgevoerd. Aan de hand van het logboek worden eerst de algemene ervaringen besproken. Daarna gaan we in op de afzonderlijke stappen.

Positie in het stappenplan

Maastricht University *Leading in Learning!*


De arbeidsanalyse Stappenplan

Vorbereiding



Stap 1 Bedrijfsoriëntatie en planning

Uitvoering



Stap 2 Afdelingskenmerken
Stap 3 Informatieverzameling
Stap 4 Procesanalyse
Stap 5 Taakanalyse en beoordeling
 geschiktheid
 Rapportage
Stap 6 Verificatie en herontwerp

Training Inclusief Herontwerp van Werkprocessen

Dia 37

Hiermee zijn we aangekomen bij stap 6 van het stappenplan: de verificatie van de arbeidsanalyse en het herontwerp.

Stap 6a
Verificatie arbeidsanalyse



Dia 38

Nadat de arbeidsanalyse is uitgevoerd, is het van belang de resultaten te verifiëren bij de betrokkenen op de afdeling. Bespreek de rapportage met de betrokkenen op de afdeling. Herkennen de betrokkenen de afdeling en de bedrijfsprocessen in de rapportage?

Stap 6b
Herontwerp



Dia 39

Als dat de rapportage de afdelingsprocessen goed weergeeft, is het moment aangebroken om te onderzoeken of er binnen de werkprocessen op de afdeling ruimte is of aanknopingspunten zijn voor verandering. Zijn er procesverbeteringen mogelijk of wenselijk? Zo, ja wat zou men graag willen verbeteren? Op welke punten zou men ondersteuning kunnen gebruiken?

De kritische analyse

Maastricht University <i>Leading in Learning!</i>			
Kritische analyse			
Huidig werkstuurp	Onderliggende redenen	Zijn er verbeter- of verandermogelijkheden?	Voorwaarden voor herontwerp
Wat moet er gedaan worden?	Waarom wordt dit gedaan?	Wat anders zou er gedaan kunnen worden?	Wat is nu voor nodig?
Wie doet het?	Waarom wordt het door die functionaris uitgevoerd?	Wie anders kan het doen?	Welke vaardigheden of welke opleidingen worden gezocht?
Wanneer wordt het gedaan?	Waarom op dit moment?	Wanneer anders kan het gedaan worden?	Wanneer moet het werk zever gedaan zijn (aansluiting)?
Waar wordt het gedaan?	Waarom daar?	Waar anders kan het gedaan worden?	Welke voorwaarden worden aan de andere plaats gezocht?
Hoe wordt het gedaan?	Waarom op die manier?	Hoe anders kan het gedaan worden?	Aan welke coördinatievoorwaarden moet voldaan worden?

Training Inclusief Herontwerp van werkprocessen

Dia 40

Om tot een mogelijk herontwerp te komen, dient er eerst een kritische analyse plaats te vinden. De vragen in de tabel vormen een hulpmiddel voor een kritische analyse ten behoeve van het herontwerp. De antwoorden op de vragen in kolom 1 en 2 brengen de huidige manier van werken en de onderliggende redenen daarvoor in kaart. Deze vragen zijn reeds beantwoord tijdens de analyse van werkprocessen en taken. Met behulp van de vragen in kolom 3 van de tabel, kunnen de verbeter- en verandermogelijkheden onderzocht worden. Zou het werk anders ingedeeld of uitgevoerd kunnen worden? Zou het werk ook door iemand anders, eventueel op een ander moment, op een andere manier en/of op een andere plaats uitgevoerd kunnen worden?

Indien er ruimte ontstaat voor verandering of verbetering, is het van belang om met de betrokkenen de voorwaarden waaronder deze veranderingen doorgevoerd zouden kunnen worden te bespreken, waarbij tevens aandacht geschonken wordt aan de coördinatie- en afstemmingsvereisten. De vragen uit kolom 4 van de onderstaande tabel kunnen hiervoor als hulpmiddel dienen.

Vragen of opmerkingen



Dia 41

Hiermee eindigt het derde dagdeel. De praktische oefening met de arbeidsanalyse is geëvalueerd en de praktische hulpmiddelen voor het herontwerp zijn behandeld

als bagage voor de vervolgstap: het herontwerp. Nu wordt de gelegenheid geboden voor vragen, opmerkingen of evaluatiepunten.

DAGDEEL 4

Programma

Maastricht University *Leading in Learning!*

Programma training
Dagdeel 4

- Bespreking proces en resultaat van functieherontwerp
- En hoe nu verder?
- Evaluatie training

Training Inclusief Herontwerp van werkprocessen

Dia 42

Dit is de laatste bijeenkomst van de training. Alle onderwerpen met betrekking tot de arbeidsanalyse zijn aan de orde geweest en er is met de arbeidsanalyse in de praktijk geoefend. Tijdens dit dagdeel worden allereerst ervaringen uitgewisseld en besproken, deze keer specifiek over het herontwerp. Vervolgens wordt nader ingegaan op de vervolgstappen en wordt de training geëvalueerd.

Resultaat en ervaring met herontwerp

Maastricht University *Leading in Learning!*

Resultaat en ervaring herontwerp

IK ZIE DAT ZE OOK AAN DE SKATERS GEDACHT HEBBEN

Training Inclusief Herontwerp van werkprocessen


Dia 43

In de afgelopen periode is aan de hand van de arbeidsanalyse een aanzet gemaakt tot het herontwerp voor de (re-)integratie van mensen met een beperking. Wat zijn de ervaringen met deze processtap en wat zijn de resultaten?

En hoe verder?

Maastricht University *Leading in Learning!*

Hoe nu verder?



- Inbedding arbeidsanalyse in totale methode IHW
- Afstemming projectteam
- Draagvlak organisatie

Training Inclusief Herontwerp van Werkprocessen

Dia 44

In deze training hebben de arbeidsdeskundigen kennis en ervaring op kunnen doen met de uitvoering van de arbeidsanalyse, een onderdeel van de totale IHW-methode.

Zoals al eerder aangegeven, maakt de arbeidsdeskundige onderdeel uit van een projectteam. Dit betekent dat het werk van de arbeidsdeskundige afgestemd en ingebed moet worden in het geheel van werkzaamheden van het projectteam, dat verantwoordelijk is voor de uitvoering van de gehele IHW-methode. Daarnaast moet – alvorens daadwerkelijk tot herontwerp en plaatsing van mensen met beperkingen over gegaan kan worden – draagvlak binnen de organisatie worden gecreëerd.

Evaluatie training en afsluiting

Maastricht University *Leading in Learning!*

Evaluatie en afsluiting



Training Inclusief Herontwerp van werkprocessen

Dia 45

Bijlage 2 Tabellen

Tabel 1 Resultaten Kennis voor- en **nameting**

Kennis Ik weet...	(helemaal) mee oneens	neutraal	(helemaal) mee eens
hoe ik informatie kan verzamelen over een bedrijf of afdeling voor een bedrijfsoriëntatie		2 (10,5 procent)	17 (89,5 procent) 20 (100 procent)
welke informatie ik moet verzamelen voor een bedrijfsoriëntatie	2 (10,5 procent)	3 (15,8 procent)	14 (73,7 procent) 20 (100 procent)
wat het doel is en de werkwijze van een arbeidsanalyse	3 (15,8 procent)	7 (36,8 procent)	9 (47,4 procent) 20 (100 procent)
hoe ik taken moet beoordelen op de mate van geschiktheid voor de doelgroep	2 (10,5 procent)	4 (21,1 procent)	13 (68,4 procent) 20 (100 procent)
hoe ik een projectorganisatie moet opzetten	10 (52,6 procent) 3 (15 procent)	8 (42,1 procent) 6 (30 procent)	1 (5,3 procent) 11 (55 procent)
hoe ik een planning moet maken voor een project	2 (10,5 procent) 1 (5 procent)	12 (63,2 procent) 6 (30 procent)	5 (26,3 procent) 13 (65 procent)
wat bestaande methoden zijn voor arbeidsparticipatie van mensen met beperkingen	10 (52,6 procent) 2 (10 procent)	5 (26,3 procent) 4 (20 procent)	4 (21,1 procent) 14 (70 procent)
wat de nieuwe methode IHW inhoudt	12 (63,2 procent)	5 (26,3 procent)	2 (10,5 procent) 20 (100 procent)
hoe ik potentiële kandidaten kan werven en selecteren	1 (5,3 procent)	4 (21,1 procent) 2 (10 procent)	14 (73,7 procent) 18 (90 procent)
hoe ik de capaciteiten, interesses en aandachtspunten van de kandidaat in kaart kan brengen	1 (5,3 procent)	3 (15,8 procent) 2 (10 procent)	15 (78,9 procent) 18 (90 procent)
hoe ik werkprocessen kan observeren	1 (5,3 procent)	5 (26,3 procent) 1 (5 procent)	13 (68,5 procent) 19 (95 procent)
hoe ik werkprocessen kan beschrijven		11 (57,9 procent) 4 (20 procent)	8 (42,1 procent) 16 (80 procent)
hoe ik werkprocessen moet analyseren		9 (47,4 procent) 3 (15 procent)	10 (52,6 procent) 17 (85 procent)
hoe ik de samenhang tussen werkprocessen in kaart kan brengen	13 (68,4 procent) 1 (5 procent)	4 (21,1 procent) 9 (45 procent)	2 (10,5 procent) 10 (50 procent)

Kennis ik weet...	(helemaal) mee oneens	neutraal	(helemaal) mee eens
hoe ik de cultuur van een afdeling in kaart kan brengen	7 (36,8 procent)	5 (26,3 procent) 4 (20 procent)	7 (36,8 procent) 16 (80 procent)
hoe ik communicatie- en overlegvormen van een afdeling in kaart kan brengen	4 (21,1 procent)	5 (26,3 procent) 3 (15 procent)	10 (52,6 procent) 17 (85 procent)
hoe ik omgevingskenmerken van een afdeling in kaart kan brengen	6 (31,6 procent)	10 (52,6 procent) 4 (20 procent)	3 (15,8 procent) 16 (80 procent)
hoe ik de stijl van leidinggeven van een afdeling in kaart kan brengen	6 (31,6 procent) 1 (5 procent)	9 (47,4 procent) 4 (20 procent)	4 (21,1 procent) 15 (75 procent)
hoe ik de begeleidingsmogelijkheden op een afdeling in kaart kan brengen	7 (36,8 procent)	6 (31,6 procent) 3 (15 procent)	6 (31,6 procent) 17 (85 procent)
hoe ik een taakanalyse moet uitvoeren	4 (21,1 procent)	6 (31,6 procent) 3 (15 procent)	9 (47,4 procent) 17 (85 procent)
hoe ik taken moet beoordelen op de mate van geschiktheid voor de doelgroep	2 (10,5 procent)	4 (21,1 procent)	13 (68,4 procent) 20 (100 procent)
hoe ik de resultaten van een analyse kan beschrijven in een rapportage	4 (21,1 procent)	7 (36,8 procent) 4 (20 procent)	8 (42,1 procent) 16 (80 procent)
hoe ik een (concept)rapportage kan bespreken met geïnterviewden	1 (5,3 procent) 1 (5,3 procent)	10 (52,6 procent) 6 (31,6 procent)	8 (42,1 procent) 12 (63,1 procent)
welke stappen gezet moeten worden om tot een herontwerp te komen	10 (52,6 procent) 1 (5 procent)	9 (47,4 procent) 3 (15 procent)	 16 (80 procent)
hoe ik een match tot stand kan brengen tussen het persoonsprofiel van de kandidaat, taakeisen en afdelingskenmerken	2 (10,5 procent)	5 (26,3 procent) 3 (15 procent)	12 (63,2 procent) 17 (85 procent)
welke aandachtspunten van belang zijn om een duurzame plaatsing van de kandidaat te kunnen realiseren	1 (5,3 procent)	4 (21,1 procent) 1 (5 procent)	14 (73,7 procent) 19 (95 procent)
hoe ik bedrijven kan adviseren	 1 (5 procent)	3 (15,8 procent) 2 (10 procent)	16 (84,2 procent) 17 (85 procent)
hoe ik draagvlak kan creëren binnen een organisatie	2 (10,5 procent)	8 (42,1 procent) 9 (45 procent)	9 (47,4 procent) 11 (55 procent)
hoe ik bedrijven kan ondersteunen tijdens een veranderingstraject	5 (26,3 procent) 4 (20 procent)	8 (42,1 procent) 5 (25 procent)	6 (31,6 procent) 11 (55 procent)

Score van voormeting (n=19): aantal (percentage)

Score van nameting (n=20): aantal (percentage)

Tabel 2 Resultaten Vaardigheden voor- en **nameting**

Vaardigheden	(helemaal) mee oneens	neutraal	(helemaal) mee eens
Ik kan een bedrijfsoriëntatie uitvoeren	6 (31,6 procent)	5 (26,3 procent)	8 (42,1 procent) 20 (100 procent)
Ik kan een interview houden met een afdelingsmanager om informatie te verzamelen over de organisatie	2 (10,5 procent)	2 (10,5 procent)	15 (78,9 procent) 20 (100 procent)
Ik kan een interview houden met een afdelingsmanager om informatie te verzamelen over de afdelingskenmerken	1 (5,3 procent)	4 (21,1 procent)	14 (73,7 procent) 20 (100 procent)
Ik kan een interview houden met een afdelingsmanager om informatie te verzamelen over de werkprocessen die op de afdeling voorkomen	1 (5,3 procent)	5 (26,3 procent)	13 (68,4 procent) 20 (100 procent)
Ik kan een interview houden met een afdelingsmanager om informatie te verzamelen over de taken die op een afdeling uitgevoerd moeten worden	1 (5,3 procent)	2 (10,5 procent)	16 (84,2 procent) 20 (100 procent)
Ik kan een projectorganisatie opzetten*	12 (63,2 procent) 3 (15,8 procent)	5 (26,3 procent) 8 (42,1 procent)	2 (10,5 procent) 8 (42,1 procent)
Ik kan een planning maken voor een project	7 (36,8 procent) 2 (10,5 procent)	7 (36,8 procent) 5 (26,3 procent)	5 (26,3 procent) 12 (63,1 procent)
Ik kan bestaande methoden toepassen voor arbeidsparticipatie van mensen met beperkingen (zoals <i>supported</i> , <i>customized</i> of <i>semi-customized employment</i>)	7 (36,8 procent) 2 (10,5 procent)	10 (52,6 procent) 9 (47,4 procent)	2 (10,5 procent) 8 (42,1 procent)
Ik kan de nieuwe methode IHW (Inclusief Herontwerp Werkprocessen) toepassen voor arbeidsparticipatie van mensen met beperkingen	11 (57,9 procent)	6 (31,6 procent) 4 (21,1 procent)	2 (10,5 procent) 15 (78,9 procent)
Ik kan potentiële kandidaten werven en selecteren		3 (15,8 procent) 2 (5,3 procent)	16 (84,2 procent) 17 (89,5 procent)
Ik kan de capaciteiten, interesses en aandachtspunten van de kandidaat in kaart brengen (persoonsprofiel)		5 (26,3 procent) 1 (5,3 procent)	14 (73,7 procent) 18 (94,7 procent)
Ik kan werkprocessen observeren	1 (5,3 procent)	4 (21,1 procent) 1 (5,3 procent)	14 (73,7 procent) 18 (94,7 procent)
Ik kan werkprocessen beschrijven	1 (5,3 procent)	8 (42,1 procent) 1 (5 procent)	10 (52,6 procent) 19 (95 procent)
Ik kan werkprocessen onderverdelen in hoofdprocessen, ondersteunende en additionele processen (het analyseren)	4 (21,1 procent)	5 (26,3 procent) 2 (10 procent)	10 (52,6 procent) 18 (90 procent)
Ik kan de samenhang tussen werkprocessen in kaart brengen in een procesrelatiediagram of flowchart	12 (63,2 procent) 3 (15 procent)	4 (21,1 procent) 8 (40 procent)	3 (15,8 procent) 9 (45 procent)

Vaardigheden	(helemaal) mee oneens	neutraal	(helemaal) mee eens
Ik kan de cultuur van een afdeling in kaart brengen	5 (26,3 procent)	8 (42,1 procent) 5 (25 procent)	6 (31,6 procent) 15 (75 procent)
Ik kan de communicatie- en overlegvormen op een afdeling in kaart brengen	3 (15,8 procent)	6 (31,6 procent) 1 (5 procent)	10 (52,6 procent) 19 (95 procent)
Ik kan de omgevingskenmerken van de afdeling in kaart brengen	5 (26,3 procent)	4 (21,1 procent) 4 (20 procent)	10 (52,6 procent) 16 (80 procent)
Ik kan de stijl van leidinggeven op een afdeling in kaart brengen	3 (15,8 procent)	11 (57,9 procent) 3 (15 procent)	5 (26,3 procent) 17 (85 procent)
Ik kan de begeleidingsmogelijkheden op een afdeling in kaart brengen	2 (10,5 procent) 1 (5 procent)	8 (42,1 procent) 1 (5 procent)	9 (47,4 procent) 18 (90 procent)
Ik kan een taakanalyse uitvoeren	6 (31,6 procent)	3 (15,8 procent) 3 (15 procent)	10 (52,6 procent) 17 (85 procent)
Ik kan taken beoordelen op de mate van geschiktheid voor de doelgroep	3 (15,8 procent)	2 (10,5 procent)	14 (73,7 procent) 20 (100 procent)
Ik kan de resultaten van een analyse in een rapportage beschrijven	3 (15,8 procent)	8 (42,1 procent) 4 (20 procent)	8 (42,1 procent) 16 (80 procent)
Ik kan een (concept)rapportage bespreken en verifiëren met geïnterviewden	1 (5 procent)	9 (47,4 procent) 5 (25 procent)	10 (52,6 procent) 14 (70 procent)
Ik kan verandermogelijkheden voor het herontwerpen van werkprocessen bespreken	5 (26,3 procent) 1 (5 procent)	8 (42,1 procent) 2 (10 procent)	6 (31,6 procent) 17 (85 procent)
Ik kan de voorwaarden voor implementatie van veranderingen bespreken met betrokkenen	1 (5,3 procent) 2 (10 procent)	12 (63,2 procent) 3 (15 procent)	6 (31,6 procent) 15 (75 procent)
Ik kan een match tot stand brengen tussen het persoonsprofiel van de kandidaat, de taakeisen en afdelingskenmerken	1 (5,3 procent)	4 (21,1 procent) 1 (5 procent)	14 (73,7 procent) 19 (95 procent)
Ik kan aandachtspunten bespreken die van belang zijn om een duurzame plaatsing van de kandidaat te kunnen realiseren		2 (10,5 procent) 2 (10 procent)	17 (89,5 procent) 18 (90 procent)
Ik kan bedrijven adviseren	1 (5 procent)	5 (26,3 procent) 3 (15 procent)	14 (73,7 procent) 16 (80 procent)
Ik kan draagvlak creëren binnen een organisatie		10 (52,6 procent) 8 (40 procent)	9 (47,4 procent) 12 (60 procent)
Ik kan bedrijven ondersteunen tijdens een veranderingstraject	2 (10 procent)	12 (63,2 procent) 7 (35 procent)	7 (36,8 procent) 11 (55 procent)

Score van voormeting (n=19): aantal (percentage)

Score van nameting (n=20): aantal (percentage)

*de meeste items van de nameting zijn door 19 personen ingevuld, waardoor waarden ontbreken

Tabel 3 Resultaten Ervaring deelnemers voormeting

Ervaring Heeft u het afgelopen jaar...	zelden of nooit	soms	vaak of regelmatig
een bedrijfsoriëntatie uitgevoerd?	11 (57,9 procent)	4 (21,1 procent)	4 (21 procent)
een interview gehouden met een manager om informatie te verzamelen over de organisatie?	4 (21,1 procent)	5 (26,3 procent)	10 (52,6 procent)
een interview gehouden met een manager om informatie te verzamelen over de afdelingskenmerken?	4 (21,1 procent)	6 (31,6 procent)	9 (47,3 procent)
een interview gehouden met een manager om informatie te verzamelen over de werkprocessen die voorkomen?	6 (31,6 procent)	5 (26,3 procent)	8 (42,1 procent)
een interview gehouden met een manager om informatie te verzamelen over de taken die uitgevoerd moeten worden?	4 (21,1 procent)	5 (26,3 procent)	10 (52,6 procent)
een projectorganisatie opgezet?	17 (89,5 procent)	2 (10,5 procent)	
een planning gemaakt voor een project?	12 (63,2 procent)	5 (26,3 procent)	2 (10,5 procent)
bestaande methoden toegepast voor arbeidsparticipatie van mensen met beperkingen, zoals <i>supported, customized of semi-customized employment</i> ?	16 (84,2 procent)	2 (10,5procent)	1 (5,3 procent)
potentiële kandidaten geworven en geselecteerd?	3 (15,8 procent)	5 (26,3 procent)	11 (57,9 procent)
capaciteiten, interesses en aandachtspunten van een kandidaat in kaart gebracht in een persoonsprofiel?	4 (21,1 procent)	4 (21 procent)	11 (57,9 procent)
werkprocessen geobserveerd?	6 (31,6 procent)	4 (21,1 procent)	9 (47,4 procent)
werkprocessen beschreven?	11 (57,9 procent)	(36,8%)igt afgelopen jaar,,3 (15,8 procent)	5 (26,3 procent)
werkprocessen onderverdeeld in hoofdprocessen, ondersteunende en additionele processen (het analyseren)?	10 (52,6 procent)	8 (42,1 procent)	1 (5,3 procent)
de samenhang tussen werkprocessen in kaart gebracht in een procesrelatiediagram of flowchart?	16 (84,2 procent)	3 (15,8 procent)	
de cultuur van een afdeling in kaart gebracht?	13 (68,4 procent)	5 (26,3 procent)	1 (5,3 procent)
de communicatie- en overlegvormen van een afdeling in kaart gebracht?	14 (73,7 procent)	5 (26,3 procent)	
de omgevingskenmerken van een afdeling in kaart gebracht?	14 (73,7 procent)	4 (21,1 procent)	1 (5,3 procent)

Ervaring Heeft u het afgelopen jaar...	zelden of nooit	soms	vaak of regelmatig
de stijl van leidinggeven op een afdeling in kaart gebracht?	12 (63,2 procent)	5 (26,3 procent)	2 (10,5 procent)
de begeleidingsmogelijkheden op een afdeling in kaart gebracht?	8 (42,1 procent)	7 (36,8 procent)	11 (57,9 procent)
een taakanalyse uitgevoerd?	6 (31,6 procent)	6 (31,6 procent)	7 (36,8 procent)
taken beoordeeld op de mate van geschiktheid voor de doelgroep?	3 (15,8 procent)	3 (15,8 procent)	13 (68,4 procent)
de resultaten van een analyse in een rapportage beschreven?	9 (47,4 procent)	3 (15,8 procent)	7 (36,8 procent)
een (concept)rapportage met geïnterviewden besproken en geverifieerd?	11 (57,9 procent)	5 (26,3 procent)	3 (15,8 procent)
verandermogelijkheden besproken met betrokkenen voor het herontwerpen van werkprocessen?	15 (78,9 procent)	4 (21,1 procent)	
voorwaarden die van belang zijn voor implementatie van veranderingen besproken met betrokkenen?	13 (68,4 procent)	5 (26,3 procent)	1 (5,3 procent)
een match tot stand gebracht tussen het persoonsprofiel van een kandidaat, de taakeisen en afdelingskenmerken?	3 (15,8 procent)	6 (31,6 procent)	10 (52,6 procent)
aandachtspunten besproken die van belang zijn om een duurzame plaatsing van een kandidaat te kunnen realiseren?	2 (10,5 procent)	2 (10,5 procent)	15 (78,9 procent)
bedrijven geadviseerd?	4 (21,1 procent)	5 (26,3 procent)	10 (52,6 procent)
draagvlak gecreëerd binnen een organisatie?	6 (31,6 procent)	5 (26,3 procent)	8 (42,1 procent)
bedrijven ondersteund tijdens een veranderingstraject?	13 (68,4 procent)	5 (26,3 procent)	1 (5,3 procent)

Tabel 4 Resultaten Ervaring deelnemers nameting

Ervaring Heeft u tijdens de trainingsperiode...	ja	nee
een bedrijfsoriëntatie uitgevoerd?	19 (100 procent)	
een interview gehouden met een manager om informatie te verzamelen over de organisatie?	19 (100 procent)	
een interview gehouden met een manager om informatie te verzamelen over de afdelingskenmerken?	19 (100 procent)	
een interview gehouden met een manager om informatie te verzamelen over de werkprocessen die voorkomen?	19 (100 procent)	
een interview gehouden met een manager om informatie te verzamelen over de taken die uitgevoerd moeten worden?	19 (100 procent)	
een projectorganisatie opgezet?	3 (15,8 procent)	16 (84,2 procent)
een planning gemaakt voor een project?	8 (42,1 procent)	11 (57,9 procent)
bestaande methoden toegepast voor arbeidsparticipatie van mensen met beperkingen, zoals <i>supported</i> , <i>customized</i> of <i>semi-customized employment</i> ?	8 (44,4 procent)*	10 (55,6 procent)
potentiële kandidaten geworven en geselecteerd?	4 (21,1 procent)	15 (78,9 procent)
capaciteiten, interesses en aandachtspunten van een kandidaat in kaart gebracht in een persoonsprofiel?	7 (36,8 procent)	12 (63,2 procent)
werkprocessen geobserveerd?	15 (83,3 procent)	3 (16,7 procent)
werkprocessen beschreven?	18 (100 procent)	
werkprocessen onderverdeeld in hoofdprocessen, ondersteunende en additionele processen (het analyseren)?	18 (100 procent)	
de samenhang tussen werkprocessen in kaart gebracht in een procesrelatiedia-gram of flowchart?	3 (16,7 procent)	15 (83,3 procent)
de cultuur van een afdeling in kaart gebracht?	14 (77,8 procent)	4 (22,2 procent)
de communicatie- en overlegvormen van een afdeling in kaart gebracht?	15 (83,3 procent)	3 (16,7 procent)
de omgevingskenmerken van een afdeling in kaart gebracht?	14 (77,8 procent)	4 (22,2 procent)
de stijl van leidinggeven op een afdeling in kaart gebracht?	14 (77,8 procent)	4 (22,2 procent)
de begeleidingsmogelijkheden op een afdeling in kaart gebracht?	15 (83,3 procent)	3 (16,7 procent)
een taakanalyse uitgevoerd?	18 (100 procent)	
taken beoordeeld op de mate van geschiktheid voor de doelgroep?	18 (100 procent)	
de resultaten van een analyse in een rapportage beschreven?	18 (100 procent)	

Ervaring Heeft u tijdens de trainingsperiode...	ja	nee
een (concept)rapportage met geïnterviewden besproken en geverifieerd?	6 (33,3 procent)	12 (66,7 procent)
verandermogelijkheden besproken met betrokkenen voor het herontwerpen van werkprocessen?	9 (52,9 procent)	8 (47,1 procent)
voorwaarden die van belang zijn voor implementatie van veranderingen besproken met betrokkenen?	10 (55,6 procent)	8 (44,4 procent)
een match tot stand gebracht tussen het persoonsprofiel van een kandidaat, de taakeisen en afdelingskenmerken?	3 (16,7 procent)	15 (83,3 procent)
aandachtspunten besproken die van belang zijn om een duurzame plaatsing van een kandidaat te kunnen realiseren?	8 (44,4 procent)	10 (55,6 procent)
een of meer bedrijven geadviseerd?	7 (38,9 procent)	11 (61,1 procent)
draagvlak gecreëerd binnen een organisatie?	8 (44,4 procent)	10 (55,6 procent)
bedrijven ondersteund tijdens een veranderingstraject?	4 (23,5 procent)	13 (76,5 procent)

**van een aantal items ontbreken gegevens van een of meer respondenten*

Bijlage 3 Voorbeeld van een bedrijfsanalyse

In deze bijlage vindt u een voorbeeld van een bedrijfsanalyse die door cursisten van de geëvalueerde training is gemaakt. Er is gekozen voor een bedrijfsanalyse, die de verschillende facetten van zo'n analyse laat zien. Op basis van de training kunnen we een aantal problemen benoemen, waarmee arbeidsdeskundigen worden geconfronteerd bij de voorbereiding, uitvoering en verslaglegging van de resultaten van de bedrijfsanalyse.

In het kort zijn een aantal aandachtspunten of leerpunten geformuleerd, waar elke arbeidsdeskundige alert op moet zijn bij de uitvoering van de analyse en het vertalen van de resultaten in een voor de werkgever hanteerbaar advies.

De doelstelling van een bedrijfsadvies is niet slechts het toepassen van een techniek of het toepassen van een methodiek, maar bovenal een op basis van feiten geschreven advies, dat de werkgever aanzet tot uitvoering.

Bij het beschrijven van de aandachtspunten of leerpunten zijn de volgende aspecten betrokken:

- werkgeversgerichtheid;
- creëren van draagvlak;
- uitgangspunt is het werkproces en niet de individuele werknemer;
- analyse van werkprocessen;
- betekenis van het advies voor de zittende medewerkers;
- verzorging van het advies.

Werkgeversgerichtheid

Uitgangspunt van de bedrijfsanalyse is dat de vraag van de werkgever wordt beantwoord. Heeft de werkgever geen baat bij het advies, dan wordt het advies ook niet uitgevoerd en hoeft ook niet gerekend te worden op een duurzame plaatsing van mensen met een beperking. Het startpunt is dan ook een interview met de werkgever om latente of manifeste problemen op te sporen, waarop de bedrijfsanalyse een goed antwoord kan geven. Het probleem van de werkgever kan betrekking hebben op zijn personeel (bijvoorbeeld verwachte schaarste aan gespecialiseerd personeel, te veel uitzendkrachten of een slechte benutting van de capaciteiten van medewerkers), op het onvermogen om slagvaardig te kunnen tenderen (social return-verplichtingen) of marketing (brede markt). Het bedrijfsadvies start met een beschrijving van de vraag van de werkgever. Uiteraard moet uit het advies blijken dat het probleem van de werkgever wordt opgelost door het gekozen herontwerp van de werkprocessen. Deze benadering is vooral van belang om draagvlak te ontwikkelen binnen het bedrijf. Er zijn maar weinig bedrijven die kiezen voor een duurzame inzet van mensen met een beperking als deze benadering niet bijdraagt aan de eigen organisatiedoelen.

Creëren van draagvlak

Het is belangrijk dat de werkgever – voordat er een bedrijfsanalyse wordt gemaakt – met de betreffende afdelingen heeft gecommuniceerd over wat er gaat gebeuren, wie langs komt en met welke bedoelingen. Het moet duidelijk zijn dat het een probleem is van de werkgever, waarop hij antwoord wil hebben en geen probleem van de arbeidsdeskundige of een gebaar van goedwillendheid richting de arbeidsdeskundige. In het verlengde daarvan moet ook duidelijk zijn hoe de communicatie over het advies plaatsvindt. Het moet duidelijk zijn dat het gaat om een organisatieprobleem en dat de organisatie zich bij het oplossen van dit probleem laat adviseren door de arbeidsdeskundige.

Uitgangspunt zijn de werkprocessen en niet de individuele werknemer

Bij het uitvoeren van een arbeidsanalyse moet de aandacht gericht zijn op de werkprocessen en alle activiteiten waaruit de werkprocessen bestaan. Uitgangspunt is het werk. Voor veel arbeidsdeskundigen is dit lastig, omdat de werknemer met beperkingen centraal staat en gekeken wordt welke werkzaamheden door deze werknemer nog wel uitgevoerd kunnen worden. Dit leidt in de praktijk tot een benadering, waarbij te snel conclusies getrokken worden op individueel niveau, zonder de arbeidsanalyse volledig uit te voeren op bedrijfs- of afdelingsniveau. Het risico daarvan is dat, zodra er mogelijkheden voor plaatsing worden gezien, daar onmiddellijk op wordt ingezoomd. Een tweede valkuil is dat bij de beoordeling van geschikte werkzaamheden al bij voorbaat ingezoomd wordt op een persoon met een beperking die dat wel zou kunnen en niet op het creëren van duurzame nieuwe functies die geschikt zijn voor een brede groep van mensen met een beperking.

Analyse van werkprocessen

Bij de analyse van werkprocessen wordt uitgegaan van alle activiteiten die door zittende medewerkers worden uitgevoerd. Dit vraagt om een systematische benadering, bestaande uit interviews en observaties. Soms blijkt dat arbeidsdeskundigen – bijvoorbeeld omwille van de tijd – volstaan met oppervlakkige interviews of zich alleen baseren op functieomschrijvingen. In de praktijk blijkt dat daardoor juist de informatie verloren gaat over de elementaire werkzaamheden, omdat deze geen deel uitmaken van een functieomschrijving, en ook te weinig belangrijk worden gevonden om in een interview vermeld te worden. Gericht doorvragen tijdens interviews en ook observaties op werkplekken zijn daarom essentiële onderdelen van de arbeidsanalyse. Uitvoering van de IHW-methodiek vraagt dan ook dat de uitvoerder zich houdt aan de regels en niet denkt dat de resultaten ook wel op een eenvoudigere manier kunnen worden verkregen.

Betekenis van het advies voor de zittende medewerkers

Het is ook noodzakelijk om een realistische inschatting te maken van de consequenties van de afsplitsing van elementaire taakactiviteiten voor het werkproces en het zittende personeel. Enerzijds moet deze afsplitsing ook voor de zittende medewerkers winst opleveren (bijvoorbeeld: efficiënter werken, minder werkdruk, vermijden van onnodige verstoringen), maar deze gewonnen tijd moet ook productief gemaakt worden voor de organisatie. Als er geen goed advies ligt over de effecten op de reguliere werknemers, zal bij het zittende personeel weerstand ontstaan omdat zij de consequenties daarvan niet overzien en te maken krijgen met onzekerheid.

Verzorging van het advies

Last but not least: een verslag moet er vlekkeloos uitzien. Dat wil zeggen dat het begint met een probleemstelling en eindigt met een antwoord op dat probleem, maar ook dat het duidelijk geschreven is vanuit het perspectief van de werkgever: herkent hij zich in het probleem en de omschrijving van de werkprocessen en activiteiten, wat kan de werkgever met dit advies doen, hoe kan hij er invulling aangeven?

Daarnaast blijken veel adviezen slordig opgesteld te zijn, weinig consistent en met veel taalfouten. Duidelijk is dat het geven van een advies, zoals dat verwacht wordt vanuit de IHW-methodiek, voor veel arbeidsdeskundigen net zo nieuw is als de methodiek zelf.

In de praktijk blijken arbeidsdeskundigen te vaak het rapportageformat over te nemen en dit als een soort invuloefening toe te passen. In die opzet kunnen ze echter geen persoonlijke gegevens kwijt. Gevolg is dat standaard teksten niet specifiek worden toegeschreven richting het bedrijf, waardoor soms overbodige informatie in rapportages blijft staan.

Over het algemeen weten arbeidsdeskundigen wel tot een opsomming van taken te komen, maar wat veelal ontbreekt is het expliciteren van taken naar handelingen, waarbij frequentie, duur en samenhang met andere taken en het proces wordt vergeten. Dit zijn essentiële bestanddelen voor het ontwerp van nieuwe takenpakketten en het maken van een inschatting wat dit qua tijd en geld oplevert. Het vergroten van de adviesvaardigheden is een belangrijke aanvullende component bij de bestaande training.

Bedrijfsanalyse

Een zorginstelling

Inhoud

■	Inleiding	99
■	1 Beschrijving van de afdeling	100
■	2 Afdelingskenmerken	102
■	3 Vaststellen werkprocessen	104
■	4 Bepalen mate van geschiktheid taken voor de doelgroep	108
■	5 Informatie per taak (taakprofiel)	109
■	6 Conclusie en aanbevelingen	116
■	Bronnen	118

Inleiding

In kader van de opleiding *Intensieve Arbeidsorganisatie* – gegeven door de Universiteit Maastricht in samenwerking met UWV/gemeenten – is zorginstelling X benaderd om deel te nemen aan een onderzoek. Doel van het onderzoek is de analyse van afdelingen om zo hoofd-, ondersteunende en additionele taken in kaart te brengen.

De opleiding *Intensieve Arbeidsorganisatie* wordt gegeven door onder andere professor Nijhuis. Het doel van deze opleiding is driedelig:

- ervaring opdoen met het analyseren en onderzoeken van afdelingen en functies conform de opzet van deze opleiding;
- bedrijven en instellingen helpen met zoeken naar mogelijkheden voor Wajongers/WIA'ers;
- een rapportage opleveren voor zorginstelling X met betrekking tot afdeling Y.

Opbouw rapportage

Door middel van gerichte interviews en analyseren/meelopen op de afdeling Y van zorginstelling X hebben we geprobeerd de hoofd-, ondersteunende en additionele taken in kaart te brengen. Daarbij hebben we ons vooral laten leiden door de behoeften van de deelnemende partijen en de observaties ter plekke. We hebben geprobeerd hier met onze aanbevelingen op aan te sluiten. Daarbij hebben we gebruikgemaakt van de theorieën en modellen uit de opleiding *Intensieve Arbeidsorganisatie* en de mogelijkheden uit het Convenant Zorg.

Mocht zorginstelling X naar aanleiding van onze aanbevelingen verdere uitdieping willen voor andere afdelingen, dan zijn wij bereid dit verder te ondersteunen.

We hebben door deze opdracht zeker meer inzicht en respect gekregen voor iedereen die werkzaam is binnen afdeling Y.

We willen iedereen bedanken die het mogelijk heeft gemaakt deze opdracht te voltooien.

1 Beschrijving van de afdeling

1.1

Missie bedrijf

Zorginstelling X ondersteunt ouderen en mensen met een beperking om hun leven op een zinvolle en zo zelfstandig mogelijke manier vorm en inhoud te geven. De bijdrage van zorginstelling X varieert van eenvoudige ondersteuning op het gebied van wonen, welzijn en zorg tot complexe vormen van verpleging en behandeling. Een belangrijk element hierbij is het zelfbeschikkingsrecht van cliënten en het behoud van het eigen sociale netwerk.

Zorginstelling X is een toonaangevende en vernieuwende onderneming met een bijzondere maatschappelijke verantwoordelijkheid. Zij werkt vanuit algemeen christelijke waarden als solidariteit, gastvrijheid en de erkenning van ieder als uniek wezen. Vanuit die grondhouding beschouwt de instelling zingevingsvragen als essentieel voor het welbevinden van cliënten.

Redenerend vanuit dit basisprincipe wil de organisatie op drie waarden herkenbaar anders zijn: vriendelijk, vertrouwd en vakkundig. Deze waarden gelden niet alleen voor cliënten ('naar buiten'), maar ook intern: voor leidinggevenden en medewerkers onderling. Voor zover de praktijk daar (nog) niet altijd aan voldoet, zal de organisatie daarop aanspreekbaar zijn en het als een uitdaging zien zich volgens die waarden te gedragen.

Zorginstelling X bestaat uit vier clusters (zie organogram pagina 101). Ons onderzoek richt zich op Zorgcentrum A uit cluster 1, afdeling Y.

1.2

Doelstelling afdeling A

Afdeling A bestaat uit diverse resultaatverantwoordelijke eenheden. Hoofddoelstelling van deze eenheden is het optimaal ondersteunen, verplegen en verzorgen van cliënten die vanwege hun aandoeningen tijdelijk of permanent niet meer in staat zijn zelfstandig te functioneren.

In ons onderzoek richten wij ons specifiek op afdeling A van zorgcentrum Y. De hierna volgende paragrafen en hoofdstukken hebben betrekking op deze afdeling.

1.3

Beschrijving van de in het bedrijf/op de afdeling voor komende werkzaamheden

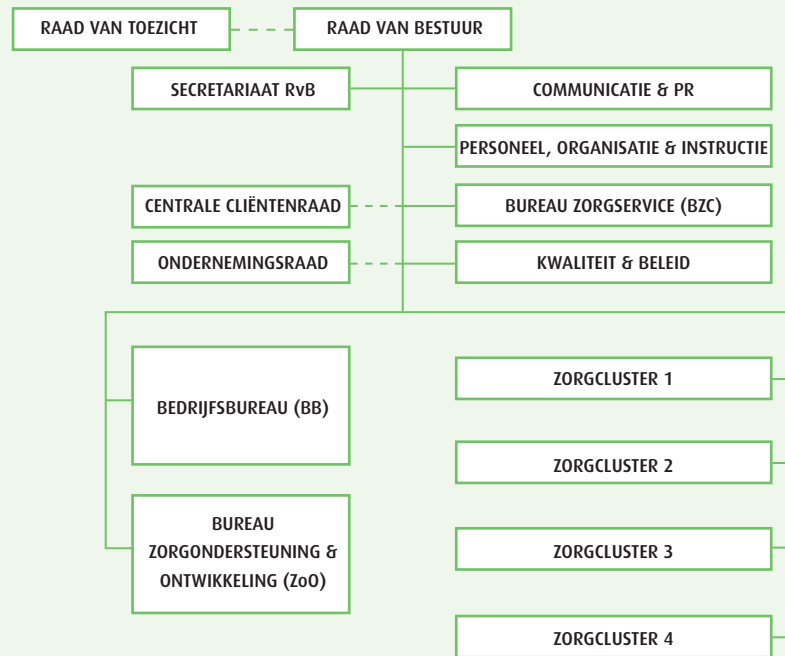
De werkzaamheden die op de afdeling A voorkomen, zijn allemaal beschreven in een dienstenplanning. Dit is onder andere gebaseerd op de zorgplannen van de cliënten. Voor een uitgebreid overzicht van de werkzaamheden: zie het processchema op pagina 101.

De werkzaamheden die op afdeling A voorkomen, zijn allemaal beschreven in een dienstenplanning. Deze dienstenplanning is onder andere gebaseerd op de zorgplannen van de cliënten. Voor een uitgebreid overzicht van de werkzaamheden: zie het processchema op pagina 101.

De medewerkers zijn belast met de uitvoering van de zorg en zien mede toe op de kwaliteit. De kernwerkzaamheden zijn

- cliënten verzorgen (wassen en zorg verlenen);
- medicatie toedienen;
- eetmomenten verzorgen.

1.4
Structuur van de organisatie van het bedrijf/de afdeling



1.5
Bezetting van afdeling A

Afdeling Y van zorgcentrum A kent tien verschillende functies, variërend van administratieve ondersteuning tot (resultaatverantwoordelijke eenheids-)manager (RVE-manager). In totaal beschikt de afdeling over 26 fte: er zijn 3 verpleegkundigen, 18 verzorgenden (IG), 2 helpenden, 3 voedingsassistenten, 2 afdelingsassistenten (Wajongers), 1 activiteitenbegeleider, 1 administratief medewerker (werkzaam voor twee afdelingen), 1 manager en een aantal afstemmers van zorg (3 verpleegkundigen en 1 verzorgende IG).

1.6
Herkomst informatie

De ingewonnen en gebruikte informatie is verkregen door de website van zorginstelling X te bestuderen, maar ook door diverse interviews af te nemen. We hebben gesproken met het hoofd P&O, de RVE-manager van afdeling Y en diverse werknemers met diverse kwalificatieniveaus.

Daarnaast hebben we alle functieprofielen ontvangen.

2 Afdelingskenmerken

2.1

Afdelingsklimaat

Het team van afdeling Y is op elkaar aangewezen. Onderling bestaan informele afspraken en worden de taken verdeeld. Naar zowel cliënten als externe personen zijn er formele omgangsvormen. Het is een open afdeling: er lopen veel mensen in en uit (onder andere familie van de cliënten).

De afdeling kent een 'gestructureerde chaos'. Door het open karakter lijkt het op de afdeling wellicht een chaos, maar iedereen weet waar hij of zij voor verantwoordelijk is die dag.

Wat ons is op gevallen, is dat de pauze regelmatig wegvalt, dat mensen vaker langer blijven om zaken af te ronden en dat de registratiedruk groot is. Verder zijn er veel protocollen aanwezig.

De sfeer op afdeling Y is goed. De mensen zijn goed op elkaar ingespeeld. Ook zijn er twee Wajongers werkzaam op de afdeling, die na een lange inwerkperiode (van jaren) een volwaardige plek hebben verworven. Wat verder opvalt, is dat er buiten de maaltijden en de verzorging om weinig tijd overblijft voor individuele- of groepsgewijze aandacht voor de cliënt.

2.2

Stijl van leidinggeven

Het is moeilijk om in één gesprek aan te geven wat de exacte stijl van leidinggeven is. Wel zien we op deze afdeling kenmerken van een directieve, resultaatgerichte manier van leidinggeven. Dit houdt in dat de stijl van leidinggeven gericht is op de mens, versus output. De manager maakt zich zorgen over het te ver doorschieten van protocollen en administratieve handelingen. Hij vraagt zich af of er niet teveel administratieve zaken zijn ten opzichte van de inzet van zijn personeel en de dienstverlening naar de cliënt. De overlegstructuur ligt vast binnen de organisatie; de overige communicatie gebeurt op basis van signalen. Op de afdeling wordt één keer per twee weken vergaderd met het team.

2.3

De aard van de afdeling en de werkzaamheden

De afdeling is gericht op verzorgen en verplegen. Het is een verpleegafdeling binnen een zorginstelling. De werkzaamheden zijn dan ook volledig gericht op het verlenen van zorg. We zien dat er weinig tijd overblijft voor individuele aandacht voor bewoners.

2.4

Begeleidingsmogelijkheden

Afdeling Y heeft ervaring met de doelgroep AG (Wajong). Op dit moment werken er twee mensen uit de doelgroep binnen de afdeling. Deze Wajongers zijn al geruime tijd in dienst bij zorginstelling X. Zij vervullen de functie van afdelingassistent.

De twee Wajongers hebben een gestructureerd takenpakket. De begeleiding werd in eerste instantie verzorgd door een externe partij, maar is na de inwerkperiode overgenomen door de medewerkers zelf. Mochten er in de toekomst meer mensen uit de doelgroep integreren, dan zal de begeleiding in eerste instantie ook door een externe partij moeten worden gedaan. Dat komt doordat er op dit moment veel mensen bezig zijn met een interne opleiding. Hierdoor is er geen extra ruimte voor begeleiding binnen de planning en budget.

3 Vaststellen werkprocessen

Het procesrelatiediagram (zie schema 1), geeft een totaaloverzicht van de hoofdprocessen binnen afdeling Y.

3.1

Kernprocessen

- Dossiers lezen/bijwerken.
- Cliënten verzorgen: onder andere medicatieverstrekking, wassen, verpleegkundige handelingen, communicatie met betrekking tot zorg.
- Voeding.

3.2

Ondersteunende processen

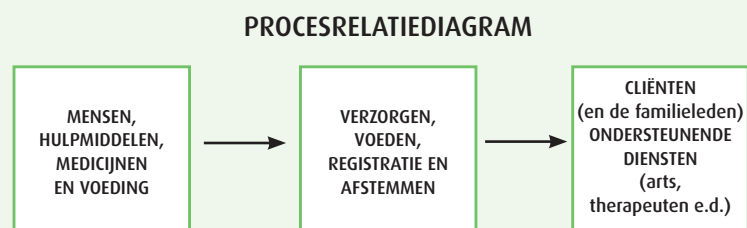
- Ondersteunen bij de maaltijden.
- Cliëntlogistiek: verplaatsen van de cliënten naar kamer/toilet/woonkamer/afspraken.
- Bijvullen van voorraden.
- Bedden opmaken.
- Transfer cliënten: in/uit bed halen.

3.3

Additionele processen

- Schoonmaak.
- Technische dienst en logistieke dienst.

Schema 1



3.4

Uitsplitsing processen naar taken

Kernprocessen

TAAK	Beschrijving	Bijzonderheden
Dossiers bijwerken/lezen	Vastleggen van cliëntinformatie in het zorgplan aan de hand van signalen en protocollen. Afstemmen met collega's, afspraken en bijzonderheden vastleggen.	Vereiste opleiding/ervaring: niveau 3 en hoger. Overige relevante kenmerken: verzorgende (IG) en verpleegkundige.
Cliënten verzorgen	Aan de hand van het zorgplan (AWBZ), wordt aan de cliënt zorg geboden. Hierbij gaat het om wassen, het verstrekken van medicatie en om verplegende handelingen.	Vereiste opleiding/ervaring: - Wassen: vanaf niveau 2 en hoger. - Medicatie en verplegende handelingen: niveau 3 en hoger. Overige relevante kenmerken: het zorgplan wordt besproken met de relaties van de cliënt, cliënt, overige collega's/derden. Dit wordt gedaan in een multidisciplinair overleg.
Voeding	Het helpen en proportioneren van maaltijden en het ondersteunen en assisteren bij het bereiden en nuttigen van de maaltijden.	Vereiste opleiding/ervaring: vanaf niveau 1 en hoger. Overige relevante kenmerken: alle kwalificatieniveaus zijn op deze afdeling betrokken bij de kerntaak voeding.

Ondersteunende processen

TAAK	Beschrijving	Bijzonderheden
Ondersteunen bij de maaltijden	Tafels dekken. Klaarmaken/bestellen van de maaltijden aan de hand van lijsten (in overleg met de diëtist/zorgplan). Distribueren en serveren van maaltijden en dranken. Helpen bij het nuttigen van de maaltijden en afruimen en afwassen.	Vereiste opleiding/ervaring: niveau 1 en hoger.
Cliëntlogistiek	Het intern- en extern vervoeren in rolstoel/bed van de cliënt met ondersteuning van tilhulpmiddelen.	Vereiste opleiding/ervaring: niveau 1 en hoger. Overige relevante kenmerken: in de logistiek gaat veel tijd zitten. Dat komt door de indeling van het gebouw. Het gebruik van tilhulpmiddelen is tijdrovend, maar wel noodzakelijk.

TAAK	Beschrijving	Bijzonderheden
Bijvullen van voorraden	Het aanvullen van de grote voorraadkast (één keer per drie dagen) en de medicatiekast (één keer per week). Voorraad op cliëntniveau: dagelijks. (denk aan luiers, wondverzorgende materialen, medicatie).	Vereiste opleiding/ervaring: vanaf niveau 1. Medicatie vanaf niveau 3 in verband met de verantwoordelijkheid.
Bedden verschoneren en opmaken	Verschoneren van lakens en dekens. Dit gaat in de was. Opmaken van het bed.	Vereiste opleiding/ervaring: niveau 1.
Transfer cliënten: in/uit bed halen	Alle handelingen die gedaan moeten worden om de cliënt in/uit bed te halen met tilhulpmiddelen.	Vereiste opleiding/ervaring: vanaf niveau 2.

Additionele processen

TAAK	Beschrijving	Bijzonderheden
Schoonmaak	Het verrichten van kleine en lichte schoonmaakwerkzaamheden ten behoeve van de afdeling of cliënt. Denk aan: schoonmaken van de rolstoelen, gebitsbakjes, woonruimtes. De grotere schoonmaakwerkzaamheden worden uitbesteed aan een schoonmaakbedrijf.	Vereiste opleiding/ervaring: niveau 1.
Technische- en logistieke taken.	Voor deze afdeling geen werkzaamheden. Zorginstelling X heeft een kleine technische en logistieke dienst die de hele organisatie ondersteunt.	Vereiste opleiding/ervaring: vanaf niveau 1 en hoger. Overige relevante kenmerken: de taken zijn te beperkt om hiervoor iemand per afdeling aan te nemen, maar afdelingsoverstijgend zouden er mogelijkheden kunnen zijn.

4 Bepalen mate van geschiktheid taken voor de doelgroep

We hebben gekeken naar de diverse functies op afdeling Y en deze verdeeld in taken. Van de taken is een onderverdeling gemaakt:

- geschikt;
- mogelijk geschikt;
- ongeschikt voor herontwerp.

Geschikt

- rolstoelen schoonmaken;
- schoonmaken algemeen;
- tafels dekken en afruimen;
- bijvullen;
- afwassen;
- bedden verschoneren;
- vervoeren van A naar B;
- aandacht voor de cliënt: gemakkelijke activiteiten. Bijvoorbeeld tussen de maaltijden door extra fruit aanbieden (samen fruit schillen en eten), een wandeling maken, voorlezen of spelletjes spelen.

Mogelijk geschikt

- voorbereiden van de voeding;
- ondersteunen bij maaltijden.

Afdelingsoverstijgend

- postbezorging;
- logistieke zaken.

Ongeschikt

- dossiers doorlezen/bijwerken;
- cliënten verzorgen;
- cliënten in en uit bed halen.

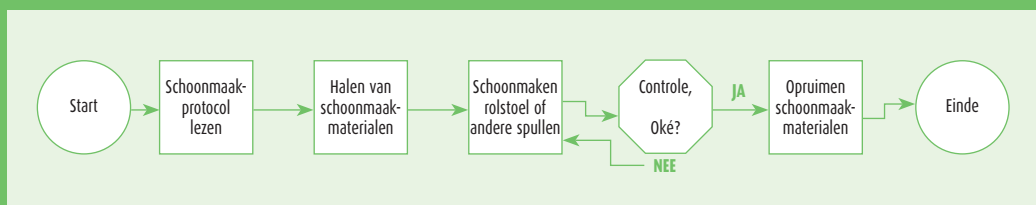
5 Informatie per taak (taakprofiel)

5.1

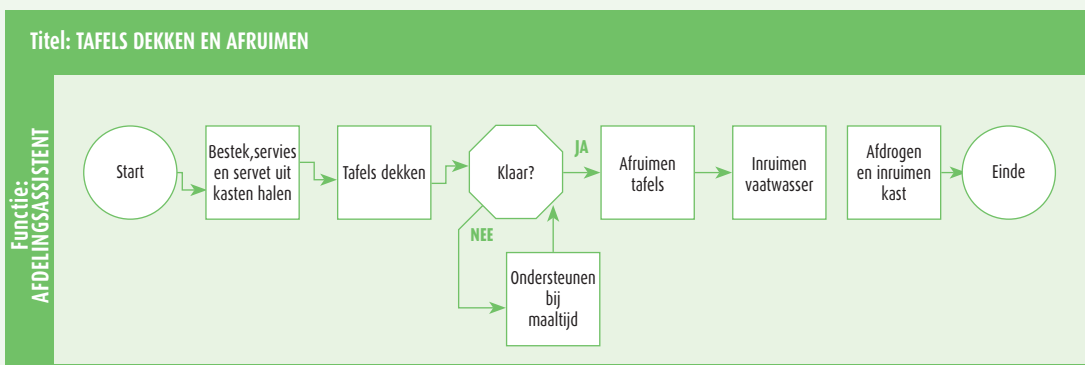
Geschied

TAAK	Rolstoelen schoonmaken / Schoonmaken algemeen
Beschrijving taak en voor uitvoering noodzakelijk te verrichten handelingen	Het met een nat doekje afnemen van de zitting, voetensteun en wielen van de rolstoel. Afspoelen van gebitsbakjes, uitsoppen keukenkastjes en andere lichtere schoonmaakwerkzaamheden, die niet door het schoonmaakbedrijf worden gedaan.
Relatie met proces	Ondersteunend proces op deze afdeling, omdat er een extern schoonmaakbedrijf komt.
Relatie met functie	Al ondergebracht in de functie van de afdelingsassistente.
Omvang in frequentie en duur	Dagelijks, 34 rolstoelen, 2 uur. Alle andere schoonmaakwerkzaamheden: 2 uur
Combineerbaar met andere taken	Ja, je kunt de taak onderbreken.
Signaleren van mogelijk relevante kenmerken: omgevingsaspecten en bijzondere eisen sociaal functioneren/communiceren	Goed en netjes kunnen communiceren. Poetsen op open afdeling: veel externe prikkels. Poetsen op slaapkamers: rust.
Mogelijke ergonomische knelpunten en belastende omstandigheden	Bukken, staan, door de knieën, gebogen rug, emmer water tillen (max. 5 kilo), reiken, geen allergie hebben voor poetsmiddelen, trekken en duwen, lopen, warme werkomgeving, eventueel op een trapje staan.

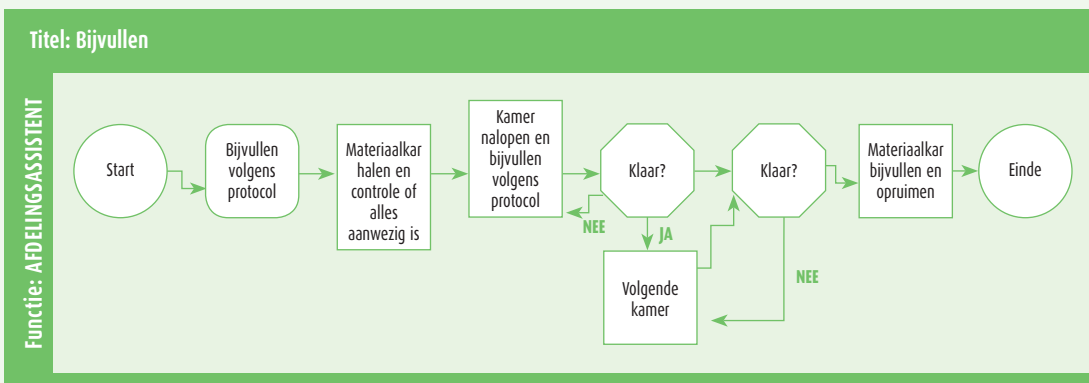
Titel: ROLSTOLEN SCHOONMAKEN / SCHOONMAKEN IN HET ALGEMEEN 5.1



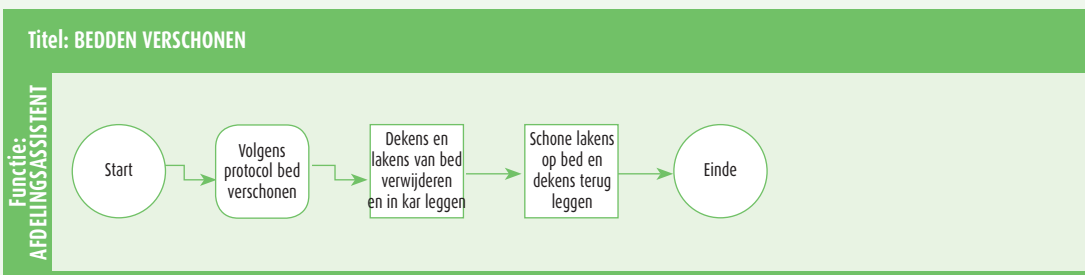
Taak	Tafels dekken en afruimen
Beschrijving taak en voor uitvoering noodzakelijk te verrichten handelingen	Klaarzetten van borden, bestek en bekers, servetten. Afruimen, spullen naar de keuken brengen en opruimen. Eventueel vaatwasser in- en uitruimen.
Relatie met proces	Ondersteunend proces van de maaltijden.
Relatie met functie	Al ondergebracht in de functie van de afdelingsassistente.
Omvang in frequentie en duur	Twee keer per dagdienst: 1 uur en 20 minuten.
Combineerbaar met andere taken	Ja.
Signaleren van mogelijk relevante kenmerken: omgevingsaspecten en bijzondere eisen sociaal functioneren/communiceren	Goed en netjes kunnen communiceren.
Mogelijke ergonomische knelpunten en belastende omstandigheden	Tijdgebonden werkzaamheden. Door de knieën, lopen, boven schouderhoogte werken, gebogen rug, reiken, geen allergie hebben voor poetsmiddelen, trekken en duwen, warme werkomgeving, eventueel op een trapje staan.



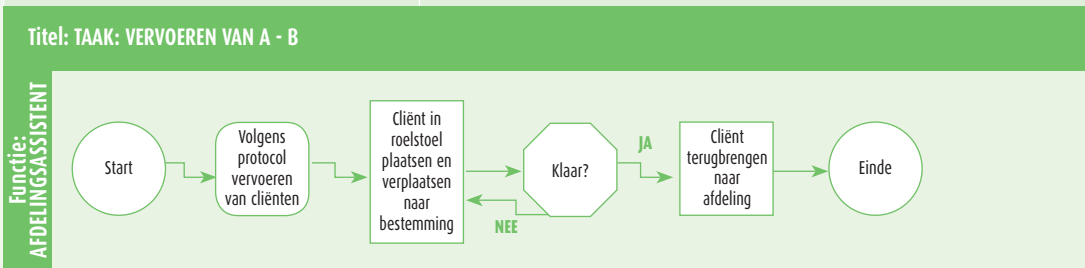
Taak	Bijvullen
Beschrijving taak en voor uitvoering noodzakelijk te verrichten handelingen	Het aanvullen van lichte materialen op cliëntniveau (luiers, verzorgingsmateriaal).
Relatie met proces	Ondersteunend proces.
Relatie met functie	Al ondergebracht in de functie van de afdelingsassistente.
Omvang in frequentie en duur	Dagelijks: 15 minuten per kamer.
Combineerbaar met andere taken	Ja.
Signaleren van mogelijk relevante kenmerken: omgevingsaspecten en bijzondere eisen sociaal functioneren/communiceren	Goed en netjes kunnen communiceren. Betrouwbaar zijn.
Mogelijke ergonomische knelpunten en belastende omstandigheden	Reiken, staan, lopen, bukken, lezen en kleuren kunnen zien, trekken en duwen, boven schouderhoogte werken, warme werkomgeving, eventueel op een trapje staan. Secuur werk.



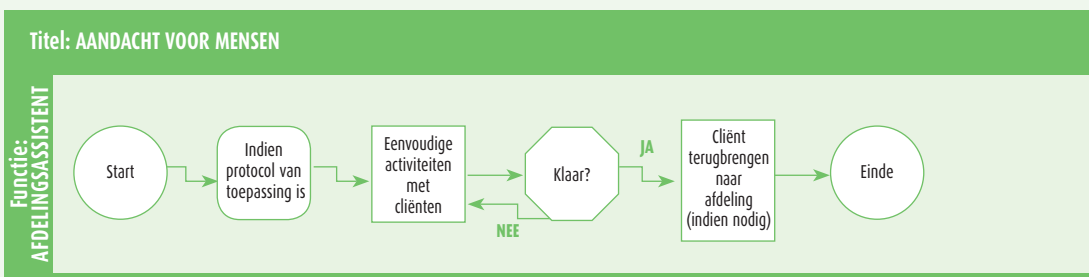
Taak	Bedden verschoneren
Beschrijving taak en voor uitvoering noodzakelijk te verrichten handelingen	Het afhalen van het beddengoed. Wasgoed op een kar leggen. Schoon beddengoed opleggen.
Relatie met proces	Proces zorg
Relatie met functie	Al ondergebracht in de functie van de afdelingsassistente.
Omvang in frequentie en duur	Dagelijks: 15 minuten per bed.
Combineerbaar met andere taken	Ja.
Signaleren van mogelijk relevante kenmerken: omgevingsaspecten en bijzondere eisen sociaal functioneren/communiceren	
Mogelijke ergonomische knelpunten en belastende omstandigheden	Reiken, lopen, staan, bukken, trekken en duwen, warme werkomgeving, tillen, fysiek zwaarder werk (tillen).



Taak	Vervoeren van A naar B
Beschrijving taak en voor uitvoering noodzakelijk te verrichten handelingen	Clïent verplaatsen per bed of rolstoel van A naar B (intern en extern).
Relatie met proces	Ondersteunend proces bij cliëntlogistiek.
Relatie met functie	Al ondergebracht in de functie van de afdelingsassistente.
Omvang in frequentie en duur	Dagelijks: 60 minuten.
Combineerbaar met andere taken	Ja.
Signaleren van mogelijk relevante kenmerken: omgevingsaspecten en bijzondere eisen sociaal functioneren/communiceren	Goede communicatieve en sociale vaardigheden.
Mogelijke ergonomische knelpunten en belastende omstandigheden	Lopen, staan, duwen, trekken, fysiek zwaar werk, hand- en vingergebruik.



Taak	Aandacht voor cliënten
Beschrijving taak en voor uitvoering noodzakelijk te verrichten handelingen	Uitvoeren van individuele- of groepsgewijze eenvoudige activiteiten. Bijvoorbeeld fruit eten, voorlezen, zingen, een spelletje spelen, wandelen.
Relatie met proces	Proces zorg
Relatie met functie	Nog niet ondergebracht in de functie van afdelingsassistente, maar bij de activiteitenbegeleider versus vrijwilliger en verzorgende.
Omvang in frequentie en duur	Dagelijks: 2 uur (vooral avond en weekenden).
Combineerbaar met andere taken	Ja.
Signaleren van mogelijk relevante kenmerken: omgevingsaspecten en bijzondere eisen sociaal functioneren/communiceren	Creatief, goede communicatieve vaardigheden, geduldig zijn.
Mogelijke ergonomische knelpunten en belastende omstandigheden	Per activiteit afhankelijk. Rekening houden met sociale aspecten. Denk hierbij aan conflicthantering, lezen en samenwerken.

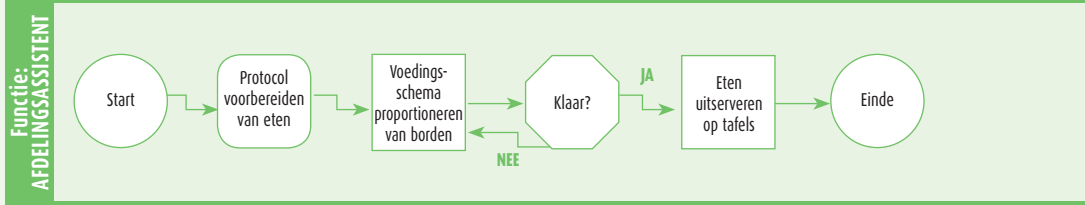


5.2

Mogelijk geschikt

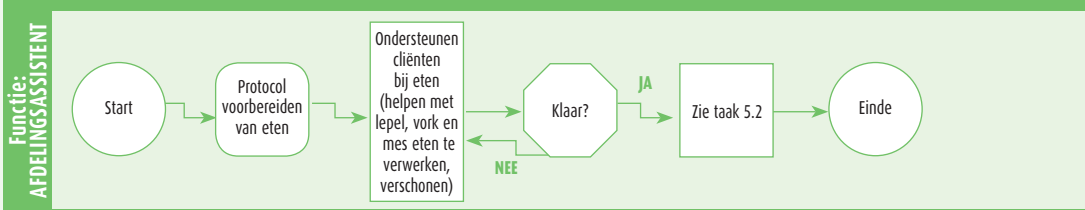
Taak	Voorbereiden van voeding
Beschrijving taak en voor uitvoering noodzakelijk te verrichten handelingen	Proportioneren van borden via een voedingsschema.
Relatie met proces	Proces zorg.
Relatie met functie	Voedingsassistent.
Omvang in frequentie en duur	Dagelijks: 2 keer per dag bij de broodmaaltijd.
Combineerbaar met andere taken	Ja.
Signaleren van mogelijk relevante kenmerken: omgevingsaspecten en bijzondere eisen sociaal functioneren/communiceren	Secuur werken, samenwerken, kunnen lezen.
Mogelijke ergonomische knelpunten en belastende omstandigheden	Hand- en vingerbeperking en lopen.

Titel: VOORBEREIDEN VAN VOEDING



Taak	Ondersteunen bij de maaltijd
Beschrijving taak en voor uitvoering noodzakelijk te verrichten handelingen	Het handmatig te eten geven van de cliënt.
Relatie met proces	Proces zorg.
Relatie met functie	Helpende en verzorgende, voedingsassistente, gastvrouw en afdelingsassistent.
Omvang in frequentie en duur	Dagelijks: 3 keer per dag, in totaal 1,5 uur.
Combineerbaar met andere taken	Ja.
Signaleren van mogelijk relevante kenmerken: omgevingsaspecten en bijzondere eisen sociaal functioneren/communiceren	Sociaal vaardig, geduldig, communicatief, problemen derde.
Mogelijke ergonomische knelpunten en belastende omstandigheden	Reiken, lopen, hand- en vingerbeperking.

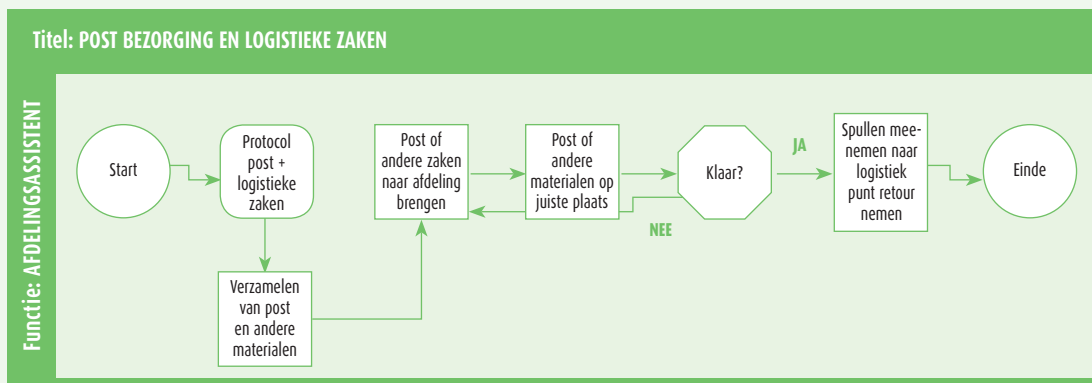
Titel: ONDERSTEUNEN BIJ MAALTIJD



Taak	Postbezorging en logistieke zaken
Beschrijving taak en voor uitvoering noodzakelijk te verrichten handelingen	Deze taken kunnen relevant zijn voor de gehele organisatie. Lichte postpakketten, brieven en interne stukken rondbrengen. Maaltijden rondbrengen op alle afdelingen. Luiers rondbrengen.
Relatie met proces	Proces logistiek.
Relatie met functie	Logistiek medewerker.
Omvang in frequentie en duur	Onbekend.
Combineerbaar met andere taken	Ja.
Signaleren van mogelijk relevante kenmerken: omgevingsaspecten en bijzondere eisen sociaal functioneren/communiceren	Sociaal- en communicatief vaardig (denk aan samenwerken, lezen, schrijven, spreken). Goed met veranderingen kunnen omgaan.
Mogelijke ergonomische knelpunten en belastende omstandigheden	Tillen, lopen, reiken, duwen, trekken, staan.

5.3

Additionele taken



6 Conclusie en aanbevelingen

6.1

Conclusie

Binnen zorginstelling X zijn takenpakketten al uitgelijnd. Dit wil zeggen dat er al aan functiedifferentiatie wordt gedaan. Op een aantal afdelingen zijn Wajongers werkzaam, ook op de afdeling waar wij onze observatie hebben verricht.

Wij richten ons in deze rapportage op de Wajongpopulatie. De organisatie is bekend met de Wajongers en er zijn meerdere subsidiemogelijkheden voor deze doelgroep beschikbaar.

Onze conclusie is dan ook dat er mogelijkheden aanwezig zijn. We hebben bij onze aanbevelingen rekening gehouden met de behoefte van de werkgever.

Behoeftte werkgever

- De behoefte van de werkgever: onder andere extra handjes voor de toekomst.
- De behoefte van de medewerkers: onder andere extra aandacht voor de cliënten/bewoners.
- Budget: is er budget beschikbaar?

6.2

Aanbevelingen

De aanbevelingen bestaan uit twee mogelijkheden:

- 1 Aanvullend op de huidige formatie. Dit betekent: een kostenplaatje.
- 2 Andere invulling bij natuurlijk verloop. Dit betekent: geen extra kostenplaatje.

Ad 1 Aanvullend op huidige formatie

Met name uit de gesprekken met de medewerkers kwam naar voren dat zij extra tijd missen. Niet alleen met de cliënten, maar ook om te rapporteren. Bovendien komen pauzes regelmatig te vervallen.

Op de afdeling zijn van maandag tot en met vrijdag twee afdelingsassistenten aanwezig (Wajong-medewerkers). Zij zijn in de avonden en de weekenden niet inzetbaar als gevolg van afspraken in hun contracten.

Op grond van de arbeidsanalyse zien we mogelijkheden voor mensen uit onze doelgroepen. Als zorginstelling X op grond van deze rapportage zou overwegen om de Wajongpopulatie binnen de organisatie uit te breiden, zou er gedacht kunnen worden aan het aanstellen van één of twee Wajongmedewerkers, in aanvulling op de andere twee afdelingsassistenten. Wel zouden deze Wajongers in de avonden en in de weekenden (dagdienst) inzetbaar moeten zijn. Dit levert extra tijd op om bijvoorbeeld activiteiten met de bewoners uit te voeren.

Om dit te financieren zou zorginstelling X gebruik kunnen maken van het Convenant Zorg. Dit houdt in dat de organisatie Wajongkandidaten (of kandidaten WIA/Ziekte-wet) kan laten starten met behoud van uitkering voor maximaal één jaar. Daarna moeten deze medewerkers wel een contract krijgen. Het Convenant Zorg voorziet in een vergoeding voor praktijkbegeleiding van € 3000 en opleidingskosten van € 1000 (indien opleiding noodzakelijk is). Dit zou een goede inwerkperiode voor nieuwe kandidaten kunnen bieden.

Ad 2 Andere invulling bij natuurlijk verloop

Ook zou zorginstelling X – als een medewerker de organisatie verlaat – kunnen kijken naar een andere invulling van werkplekken. Zorginstelling X kan de plek van één verzorgende bijvoorbeeld invullen met één helpende en één Wajongkandidaat (of WIA of ZW). Deze kandidaten kunnen voldoende additionele taken weghalen bij de gediplomeerde medewerkers, zodat er ruimte komt voor verzorgende taken en aandacht voor cliënten.

Voor beide opties geldt dat er volgens een gestructureerd schema moet worden gewerkt. De taken van deze nieuwe medewerker zijn omschreven in hoofdstuk 4 en 5 en in schema 2 van deze bijlage.

Het is van groot belang dat er voor goede begeleiding – door een interne- of externe partij – wordt gezorgd. Ook hierbij kan het Convenant Zorg (zie ook optie 1) mogelijk ondersteunen.

Bronnen

- Functiebeschrijvingen zorginstelling X
- FML-lijst UWV
- Arbeidsdeskundige (in opleiding)
- Website zorginstelling X
- Gesprek met de leidinggevende van afdeling Y
- Gesprekken met medewerkers



Arbeidsdeskundig Kennis Centrum
Postbus 1058
3860 BB Nijkerk
(033) 247 34 57