

Onderzoeks- en adviesopdracht

Risicoanalyse voor het re-integratietraject bij De Teugels in Handsen



Auteurs:	Niels Venema - 145489 Kees Vroling - 311023
Bedrijf:	Stichting Hippisch Platform Twente
Project:	De Teugels in Handsen
Opdrachtgevers:	De heer Noeverman De heer van Bommel
Onderwijsinstelling:	Saxion Hogeschool, Academie Financiën, Economie & Management
Opleiding:	Bedrijfseconomie
Begeleider:	drs. H.G. Wessel-Smit MBA, Docent / Onderzoeker
Afstudeerperiode:	31-08-2015 / 28-02-2016
Datum:	17-02-2016

Voorwoord

In het kader van onze afstudeerfase van de studie bedrijfseconomie op het Saxion te Enschede, hebben wij een onderzoek gedaan voor het project “de Teugels in Handen”, met als overkoepelende organisatie “Hippisch Platform Twente”. Tijdens dit onderzoek hebben wij antwoord gevonden op de centrale onderzoeksvraag: *“Welke risicobeheersingsmaatregelen zijn voor De Teugels in Handen bruikbaar voor de beheersing van de belangrijkste risico's binnen het traject van een deelnemer?”*

Wij hebben ervoor gekozen om dit onderzoek uit te voeren, omdat riskmanagement een interessant vak was binnen onze opleiding. Daarnaast komt je riskmanagement binnen elk soort organisatie tegen.

Wij willen ten eerste de geïnterviewden, Harm Postma(docent Saxion hogeschool), Han Kuipers (directeur van de Overstap), Herbert de Witte(accountmanager bij AOC-Oost) en Eibert Jongsma(advisor bij Landschap Overijssel), bedanken voor hun medewerking aan dit onderzoek. Zonder hun medewerking hadden wij dit onderzoek niet kunnen uitvoeren. Daarnaast willen wij onze schoolcoach Hetty Wessel, onze bedrijfscoach Jan Noeverman en onze begeleider vanuit de Teugels in Handen Henk van Bommel bedanken voor hun betrokkenheid en hulp tijdens dit onderzoek.

Het onderzoek is uitgevoerd door twee personen, Niels Venema en Kees Vroling. Aan alles hebben we samen een invulling gegeven.

Samenvatting

De interne doelstelling van deze onderzoeks- en adviesopdracht is een advies uitbrengen over bruikbare beheersingsmaatregelen die het re-integratietraject bij de Teugels in Handen meer beheersbaar maakt. Door het traject meer beheersbaar te maken wil de Teugels in Handen er voor zorgen dat het uiteindelijke doel kan worden behaald, namelijk het helpen en begeleiden naar terugkeer op de arbeidsmarkt.

De Teugels in Handen wil mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt helpen en begeleiden naar terugkeer op de arbeidsmarkt. De organisatie wil hierbij zo min mogelijk risico lopen. Risico's kunnen namelijk een negatief effect hebben op het traject. Hierdoor is het van belang om een risicoanalyse uit te voeren. Door de risico's te identificeren en analyseren kunnen daarbij bijbehorende beheersingsmaatregelen worden benoemd. Door de risicoanalyse voor de start van het project uit te voeren komt de organisatie niet voor onverwachte kosten en/of vertragingen in het re-integratietraject te staan.

Deze aanleiding heeft geleid tot de volgende centrale onderzoeksvraag:

“Welke risicobeheersingsmaatregelen zijn voor De Teugels in Handen bruikbaar voor de beheersing van de belangrijkste risico's binnen het traject van een deelnemer?”

Om deze centrale onderzoeksvraag beter te kunnen beantwoorden, zijn de volgende deelvragen ontstaan:

- Wat zijn mogelijke risico's binnen het re-integratietraject bij De Teugels in Handen?
- Wat zijn de belangrijkste risico's binnen het re-integratietraject bij De Teugels in Handen?
- Welke beheersingsmaatregelen kunnen worden geïmplementeerd binnen het re-integratietraject De Teugels in Handen?

De resultaten van dit onderzoek zijn verkregen door middel van literatuuronderzoek en interviews. De interviews zijn gehouden met andere organisaties die zich bezighouden met re-integratie. Om de risicoanalyse overzichtelijk te houden worden de resultaten onderverdeeld in 5 fases van het re-integratietraject.

Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat maar liefst 32% van de gevonden risico's bij de intake plaatsvinden. Dit is dus een erg belangrijke fase. Daarnaast valt het op dat er 2 beheersmaatregelen veel voorkomen, namelijk *“Zorgen dat de begeleider/personeel bij de intake iemand is met de nodige papieren, mensenkennis, ervaring en kennis van arbeidsbeperkingen”* en *“Zorgen voor een plan van aanpak waarbij er rekening wordt gehouden met dergelijke risico's. Zo kan er meteen worden gereageerd als het risico zich voordoet”*. Deze beheersmaatregelen komen bij respectievelijk 79% en 50% van de gevonden risico's voor.

Ons advies aan de organisatie is dan ook om veel tijd en aandacht te besteden aan de intake. In deze fase komen relatief veel risico's voor en daarnaast kunnen in deze fase al veel risico's gesignaleerd worden die eventueel in een latere fase een negatief effect kunnen hebben. Verder is het hebben van goede en getrainde begeleiders essentieel en is het hebben van een plan van aanpak indien een risico zich toch voordoet ook erg belangrijk. Hiermee kan er snel en adequaat worden gereageerd waardoor de impact van het risico verminderd wordt.

Nadat alle beheersingsmaatregelen bij de Teugels in Handen zijn geïmplementeerd, is het van belang om te weten of de genomen maatregelen werken. Er moet worden geëvalueerd. Hiervoor adviseren wij om de PDCA-cyclus te gebruiken.

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1	Inleiding	6
Hoofdstuk 2	Aanleiding	8
Hoofdstuk 3	Probleemstelling	9
3.1	Centrale onderzoeksvraag	9
3.2	Doelstelling	10
Hoofdstuk 4	Theoretisch kader	11
4.1	Risicomanagement.....	11
4.1.1	Algemeen.....	11
4.1.2	Stappen risicomanagement	11
4.2	Re-integratietraject van een leerwerkplaats	15
4.2.1	Algemeen.....	15
4.2.2	Stappen in het re-integratietraject.....	15
Hoofdstuk 5	Onderzoeksmethode	17
5.1	Algemeen.....	17
5.2	Deelvragen.....	17
Hoofdstuk 6	Resultaten.....	19
6.1	Fase 1 Intake/toelating.....	19
6.2	Fase 2 Introductie	23
6.3	Fase 3 Leerwerkperiode	24
6.4	Fase 4 Verkrijgen van werk (oriëntatie en sollicitatie).....	27
6.5	Fase 5 Nazorg.....	29
Hoofdstuk 7	Conclusie en aanbeveling	32
7.1	Conclusie	32
7.2	Aanbeveling.....	33
Hoofdstuk 8	Reflectie	34
Bijlage 1.....		35
Literatuurlijst		54

Hoofdstuk 1 Inleiding

Hippisch Platform Twente (HPT) is in 2013 opgericht door Twentse paardensportliefhebbers. Dit platform heeft als doel het ontwikkelen van gezamenlijke Twentse initiatieven voor de paardenbranche, belangenbehartiging van de achterban naar organisaties en overheden en samenwerking via de Euregio met Duitsland. Het platform bestaat uit diverse organisaties die met elkaar verenigd zijn, bijvoorbeeld wedstrijdorganisatoren, maneges, stallen en het bedrijfsleven (Hoefslag, 2013).

In Twente hebben paarden veel betekenis. Vele paarden en pony's in weilanden, hippische accommodaties en zelfs in het Twentse logo staat een paard. De hippische branche en de affiniteit met paarden zit verweven in de Twentse Cultuur. Daarom heeft een zeer divers groepje Twentse paardensportliefhebbers zich ingezet om van de individuele paardenwereld een gezamenlijk platform te maken: "Hippisch Platform Twente". Het doel is een makkelijk bereikbaar platform te bieden aan allen die in Twente iets voor een paard betekenen. Hierbij kan gedacht worden aan: ruiters, fokkers, handelaren, ondernemers, verenigingen, accommodaties en voerproducenten. Een aantal belangrijke doelstellingen van HPT zijn gezamenlijke Twentse initiatieven voor de branche ontwikkelen en belangenbehartiging van de bovengenoemde voorbeelden.

HPT heeft inmiddels al een aantal projecten lopen, zoals "Top-cluster Das Pferd", een Euregio project in aanvraag. HPT werkt samen met Hochschule Osnabrück om te onderzoeken waar in de toekomst ontwikkeling en samenwerking kan plaatsvinden op het gebied van innovatie en werkgelegenheid. Een ander project is de vertegenwoordiging van de breedtesport binnen Stichting "Hippische Initiatieven Oost Nederland". In deze stichting zitten belangenbehartigers van de grote Twentse hippische evenementen samen met onderwijs en wetenschap.

Een ander project waar HPT zich mee bezig houdt is "de Teugels in Handen". In dit werkgelegenheidsproject stimuleert en arrangeert HPT samenwerking tussen gemeentes en diens langdurig werkzoekenden enerzijds en paardensportverenigingen anderzijds.

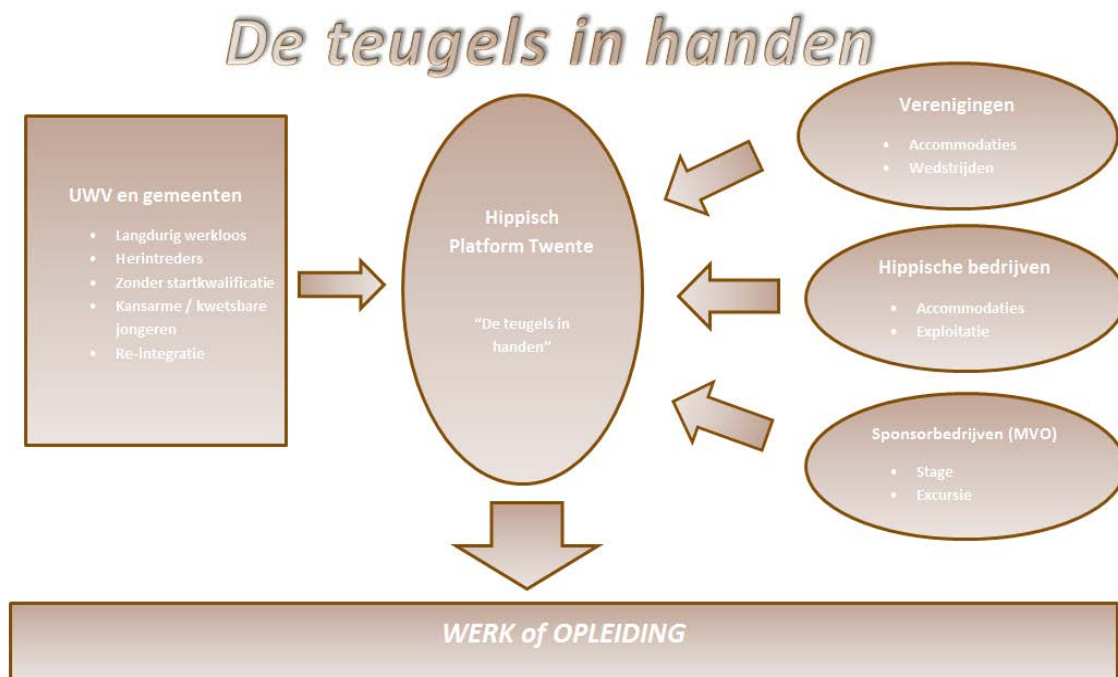
De Teugels in Handen

Het doel van het project De Teugels in Handen is mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, te helpen en te begeleiden naar terugkeer op de reguliere arbeidsmarkt. Door middel van coaching, trainingen, gesprekken en een combinatie van actief bezig zijn kunnen hippische verenigingen hiermee helpen (WorkID, n.d.)

De Teugels in Handen wil ervoor zorgen dat het werk bij hippische organisaties, waar een tekort is aan vrijwilligers, beschikbaar wordt gemaakt als stage en/of werkervaringsplek. Gemeenten en instellingen hebben vaak moeite om stage- en werkervaringsplekken te vinden voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt of jongeren zonder startkwalificaties. Kenmerken van het project zijn een breed scala aan werkervaringsplekken en veel keuze in type bedrijven en omvang. Alles in één hand en korte lijnen. Ook kan de werkervaring een combinatie zijn met het behalen van start- of aanvullende kwalificaties. Een ander beoogd voordeel is dat er een mogelijke doorstroom van werkervaringsplekken bestaat naar werk binnen de reguliere arbeidsmarkt. De structuur van dit project is schematisch weergegeven in figuur 1.1

In de eerste fase van het traject zal de nadruk liggen op de sociale en/of arbeidsactivering. Na de afsluiting van deze activeringsperiode, kan in de vervolgfase een passende leerwerkplek gevonden worden die aansluitend tot werk moet leiden. De deelnemers worden begeleid door een team van gemotiveerde en ervaren vrijwilligers (Roord & Busscher, 2015).

**Figuur 1.1 Structuur
(Roord & Busscher, 2015)**



Het verdienmodel van de Teugels in Handen is gebaseerd op trajectgeld dat ze van de gemeente ontvangen. Het exacte bedrag verschilt echter per gemeente. Meestal ligt dit bedrag rond de 4000 á 5000 euro. De gemeente stelt wel eisen aan het trajectgeld. Zo wordt niet meteen het gehele bedrag ontvangen. Dit wordt over de volgende fases verdeeld: aannemen deelnemer, positief afronden traject en de deelnemer moet 6 maanden in dienst zijn bij zijn werkgever op de reguliere arbeidsmarkt. De percentages per fase verschillen ook per gemeente.

De Teugels in Handen is een project dat nog in de opstartfase zit. Er moet nog een businessplan voor worden ontwikkeld. Hiervoor hebben er al meerdere onderzoeken plaatsgevonden. Zo is er onderzoek gedaan naar de maatschappelijke waarde van een vrijwilliger. Ook is er op dit moment nog een onderzoek gaande naar de kostprijscalculatie. Echter is er voor De Teugels in Handen nog meer onderzoek nodig. Er is nog geen inzicht in de risico's van het project. Risico's kunnen namelijk een negatief effect hebben op de voortgang van het traject. Daarom wordt er met dit onderzoek een risicoanalyse uitgevoerd op het traject dat een deelnemer doorloopt, in de rest van dit onderzoek zal de term re-integratietraject gebruikt worden.

In de literatuur wordt veel over risicoanalyse geschreven. Wij vinden dat Tohidi risicoanalyse het beste samenvat. Zij gebruikt hiervoor de volgende drie stappen, namelijk: identificeren, analyseren en het beheersen van risico's (Federico, Ferrada, Howard, & Rubio, 2013). Het doel van dit onderzoek is dat het re-integratietraject bij De Teugels in Handen beter beheersbaar wordt.

Hoofdstuk 2 Aanleiding

Zoals eerder is benoemd wil De Teugels in Handen mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt helpen en begeleiden naar terugkeer op de arbeidsmarkt. Dit kunnen bijvoorbeeld mensen zijn met een verstandelijke of lichamelijke beperking, psychisch kwetsbare mensen, mensen met onvoldoende opleiding, een leerachterstand of langdurig werkzoekenden. Om dit proces beter beheersbaar te maken is het van belang om een risicoanalyse uit te voeren. Door de risico's te identificeren en analyseren kunnen daarbij bijbehorende beheersingsmaatregelen worden benoemd. Door de risicoanalyse voor de start van het project uit te voeren komt de organisatie niet voor onverwachte kosten en/of vertragingen in het re-integratietraject te staan. Hierdoor wordt het uiteindelijke doel van De Teugels in Handen behaald, namelijk het helpen en begeleiden van mensen naar terugkeer op de arbeidsmarkt.

Bij het project De Teugels in Handen doorloopt de deelnemer een re-integratietraject. Dit begint bij de intake en eindigt uiteindelijk bij het zoeken naar werk. Voor dit gehele re-integratietraject is het van belang om de risico's te identificeren. Risico's kunnen ervoor zorgen dat het re-integratietraject belemmerd of verstoord wordt. Dit kan zelfs gevolgen hebben voor het gehele project. Identificeren van de risico's maakt het mogelijk om deze te analyseren. Niet alle risico's verdienen namelijk dezelfde aandacht. Daarom moet er geprioriteerd worden, waarmee de belangrijkste risico's worden benoemd. Dit gebeurt aan de hand van een kans en impact meting. Vragen die hierbij gesteld kunnen worden zijn: hoe groot is de kans dat het risico zich voordoet? En wat is de impact van een risico?

De Teugels in Handen wil zo min mogelijk risico lopen bij het re-integratietraject. Risico's kunnen namelijk een negatief effect hebben op het traject en het project als geheel. Daarom wil De Teugels in Handen het re-integratietraject meer beheersbaar maken. Nadat de belangrijkste risico's in kaart zijn gebracht, kunnen hier beheersingsmaatregelen voor worden benoemd. Uiteindelijk wil de organisatie weten welke beheersingsmaatregelen het meest bruikbaar zijn om de belangrijkste risico's te beheersen.

Hoofdstuk 3 Probleemstelling

Voor het re-integratietraject bij De Teugels in Handen is nog geen risicoanalyse uitgevoerd. De bedoeling van een risicoanalyse is dat er wordt vastgesteld op welke wijze de risico's beheerst kunnen worden. De Teugels in Handen heeft nog geen dergelijke analyse uitgevoerd, maar vindt het wel belangrijk dat het re-integratietraject beheersbaar wordt.

3.1 Centrale onderzoeksvraag

De centrale onderzoeksvraag van dit onderzoek luidt als volgt:

“Welke risicobeheersingsmaatregelen zijn voor De Teugels in Handen bruikbaar voor de beheersing van de belangrijkste risico's binnen het traject van een deelnemer?”

Door de centrale onderzoeksvraag duidelijk te definiëren/operationaliseren wordt de centrale onderzoeksvraag nauwkeuriger en is het beter te beantwoorden.

Risicomanagement

Allereerst wordt er gekeken naar het begrip risicobeheersingsmaatregel. Dit bestaat eigenlijk uit drie verschillende begrippen, namelijk: risico, beheersing en maatregel. Deze begrippen komen in de literatuur veelvuldig voor onder het aandachtsgebied van risicomanagement. Risicomanagement is een continu proces dat risico's identificeert, analyseert, beheerst en evalueert. Daarom past risicomanagement goed bij ons onderzoek.

Enkele definities van risicomanagement zijn:

- Het geheel van activiteiten en maatregelen, gericht op het beheersen van (zuivere) risico's waaraan de risico-objecten zijn blootgesteld (Louwman & Steens, 1994).
- Risk management is the identification, measurement and treatment of exposures to potential accidental losses, almost always in situations where the only possible outcomes are losses (Williams & Heins, 1986).

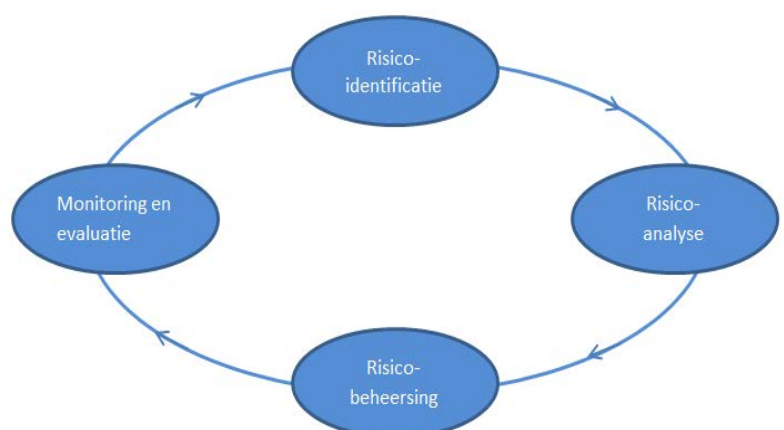
Een andere definitie van risicomanagement, die naar onze mening het dichtst bij de centrale onderzoeksvraag ligt is die van (Claes et al., 2012):

Risicomanagement is een combinatie van beleid, organisatie en processen opgezet en toegepast binnen de organisatie en gericht op het identificeren, analyseren en beheersen van risico's die de doelstellingen, mensen, middelen en immateriële belangen van de organisatie bedreigen.

Volgens (Claes et al., 2012) bestaat risicomanagement uit de volgende stappen: risico identificatie, analyseren van risico's, risicobeheersing en monitoring en evaluatie. In de inleiding werd al kort gesproken over de stappen van risicoanalyse volgens Tohidi. Claes beschrijft in zijn aanpak van risicomanagement dezelfde drie stappen, aangevuld met monitoring en evaluatie.

Deze stap is toegevoegd omdat risicomanagement wordt gezien als een doorlopend proces en risicoanalyse als een eenmalige activiteit. De vier stappen van Claes worden hiernaast weergegeven in figuur 3.1. De eerste drie stappen worden gehanteerd tijdens dit onderzoek en vormen de basis voor de deelvragen. Verder wordt er in dit onderzoek niet ingegaan op monitoring en evaluatie, omdat dit niet bij de opdracht hoort. Monitoring en evaluatie voert men

Figuur 3.1 Risicomanagement
(Claes, Janicijevic, & Lengkeek, 2012;)



namelijk pas uit nadat er beheersmaatregelen zijn toegepast. In dit onderzoek worden er beheersmaatregelen genoemd die bruikbaar zijn voor de beheersing van de belangrijkste risico's. Monitoring en evaluatie komt dus pas nadat deze resultaten zijn verwerkt. Deze stap is echter wel relevant voor de organisatie en wordt daarom toch kort benoemd. Verder spreekt Claes ook over de risk appetite. De risk appetite van het project zegt iets over de houding van de leiding ten aanzien van de risico's van het project, dus de bereidheid om risico's te accepteren. De risk appetite dient ter ondersteuning voor de operationalisering van de hierboven genoemde stappen. De stappen plus de risk appetite worden verder toegelicht in het theoretisch kader.

Bruikbaar

Verder moet er ook gekeken worden naar "bruikbaar". Een algemene definitie van bruikbaar, dat gehanteerd wordt in het ("Woordenboek," n.d.) is: geschikt om te gebruiken. Enkele synoniemen van bruikbaar zijn toepasbaar, praktisch en nuttig. Bij dit onderzoek wordt er een advies gegeven over beheersingsmaatregelen die voor De Teugels in Handen bruikbaar zijn. De beheersingsmaatregelen moeten dus toepasbaar, praktisch en nuttig zijn. Dit moet worden afgestemd met de risicobereidheid en beschikbare middelen van De Teugels in Handen.

Traject van een deelnemer

Als laatste wordt er gekeken naar "traject van een deelnemer". In dit onderzoek gaat het om een compleet re-integratietraject, zoals deelnemers dat doorlopen op de leerwerkplaats. Na het doornemen van literatuur en een gesprek met Henk van Bommel van De Teugels in Handen hebben we bepaald dat een re-integratietraject beschreven door (te Velde, 1998) het meest lijkt op het re-integratietraject bij De Teugels in Handen. Te Velde gebruikt daarvoor verschillende stappen, welke worden uitgewerkt in het theoretisch kader.

Deelvragen

Zoals eerder uitgelegd wordt er in dit onderzoek gebruikgemaakt van de stappen die (Claes et al., 2012) hanteert bij risicomanagement. Op basis van de eerste drie stappen zijn we tot de deelvragen gekomen. Deze deelvragen helpen om de informatie te verzamelen voor het beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag. De deelvragen zijn:

- Wat zijn mogelijke risico's binnen het re-integratietraject bij De Teugels in Handen?
- Wat zijn daarvan de belangrijkste risico's binnen het re-integratietraject bij De Teugels in Handen?
- Welke beheersingsmaatregelen kunnen worden geïmplementeerd binnen het re-integratietraject De Teugels in Handen?

3.2 Doelstelling

Binnen 20 weken blijkt uit de resultaten van het uitvoeren van een risicoanalyse op het re-integratietraject dat een deelnemer doorloopt wat de belangrijkste risico's zijn en is er een advies uitgebracht over bruikbare maatregelen die het re-integratietraject meer beheersbaar maken.

Met de resultaten van het onderzoek wil De Teugels in Handen het re-integratietraject meer beheersbaar maken zodat de organisatie niet voor verrassingen komt te staan en het uiteindelijke doel kan worden behaald, namelijk het helpen en begeleiden naar terugkeer op de arbeidsmarkt.

Hoofdstuk 4 Theoretisch kader

4.1 Risicomanagement

In deze paragraaf zal beschreven worden wat risicomanagement inhoudt en worden de stappen uitgewerkt.

4.1.1 Algemeen

Zowel bedrijven als organisaties hebben zich altijd bezig gehouden met het omgaan met risico's. Maar pas in de jaren zestig van de vorige eeuw is er een goed doordachte en wetenschappelijke systematiek tot ontwikkeling gekomen, namelijk risicomanagement.

Kort gezegd is risicomanagement een gestructureerde vorm van risicobeheersing die mogelijke knelpunten vroegtijdig aan het licht brengt en ervoor zorgt dat het project beter beheerst wordt. Maar waarom nou risicomanagement? Risicomanagement biedt ondersteuning bij betere beheersing van een project, bijvoorbeeld op de aspecten tijd, planning, geld, kwaliteit, informatie en organisatie. Dit wordt gedaan doordat er vooraf wordt nagedacht over mogelijke toekomstige ongewenste gebeurtenissen die zich in het project kunnen voordoen. Hier kan dan tijdig actie op worden genomen ter voorkoming of vermindering van deze gebeurtenissen. Samenvattend kan risicomanagement helpen bij het bevorderen van een ononderbroken voortgang van de activiteiten binnen een project en het, door middel van het nemen van maatregelen, zo snel mogelijk opheffen van onderbrekingen als die zich toch voordoen (van Well-Stam, Lindenaar, van Kinderen, & van den Bunt, 2013).

Risicomanagement wordt vaak gezien als een proces. Een risicoanalyse is dus niet iets wat je eenmalig uitvoert, maar periodiek herhaalt. Uit een onderzoek van PriceWaterhouseCoopers blijkt dat 67% van de door hun onderzochte bedrijven minimaal 1 keer per jaar een risicoanalyse uitvoert, waarbij de meeste bedrijven het zelfs vaker per jaar doen (Frijns, 2006).

4.1.2 Stappen risicomanagement

Volgens (Claes et al., 2012) bevat risicomanagement een aantal stappen. Deze stappen worden hieronder uitgelegd. Verder worden er ook andere bronnen gebruikt. Deze dienen als extra uitleg op de aanpak van Claes.

Voordat er wordt overgaan op de stappen van risicomanagement is het eerst belangrijk om te kijken wat het begrip risico precies inhoudt. Zo heeft het woord risico een aantal definities. Enkele voorbeelden daarvan zijn:

- Het gevaar van schade of verlies ("VanDale," n.d.).
- De kans op het optreden van een gebeurtenis met effect op het behalen van de doelstellingen (VOraad, 2013).
- Gebeurtenissen met een negatief effect, die waarde creatie kunnen voorkomen of bestaande waarden kunnen uithollen. Mogelijkheden tot gebeurtenissen met een positief effect worden aangeduid als kansen. Kansen kunnen de negatieve effecten van risico's verminderen, zij bevorderen het behalen van doelstellingen en dragen bij tot het behoud of de creatie van waarden (COSO, 2004).
- Risico is de mogelijkheid dat positieve verwachtingen niet in vervulling gaan (Haller, 1975).

Een andere definitie van risico is de mogelijkheid van een gebeurtenis die in een gegeven periode en situatie, een negatief effect heeft, waardecreatie voorkomt of bestaande waarde uitholt (Claes et al., 2012). Volgens deze definitie wordt het begrip in grote lijnen bepaald door de kans dat de (negatieve)gebeurtenis zich voordoet en het gevolg van de gebeurtenis. Dit wordt weergegeven in de risico matrix/risicoformule: $\text{Risico} = \text{kans} * \text{Impact}$. Tijdens dit onderzoek wordt een gelijke benadering gebruikt, daarom zal deze definitie gebruikt worden.

Stap 1 Identificatie van risico's

Nu het begrip risico duidelijk is, kan er worden overgegaan tot de eerste stap van het risicomanagementproces, namelijk de risico identificatie. Deze eerste stap wordt ook wel risico inventarisatie genoemd en bestaat uit een systematische exercitie waarbij de potentiële gevaren voor de organisatie worden opgespoord. Het doel van de risico identificatie is om inzichtelijk te maken welke risico's de organisatie loopt. Het is dus een momentopname, die bedoeld is om een overzicht te krijgen van bestaande en bekende risico's. Ook de risico's die in de toekomst een rol zouden kunnen spelen krijgen, voor zover mogelijk, de aandacht (Claes et al., 2012).

Omdat het bij risico identificatie gaat om de registratie van grote hoeveelheden gegevens, en het vaak periodiek wordt herhaald, is het van belang om van het begin af aan het identificatieproces een duidelijke structuur te geven.

Allereerst is het belangrijk om inzicht te krijgen in de organisatie. Inzicht in de organisatie geeft al een beetje richting in de bepaling van risico's die voor dat soort organisatie relevant zijn. Hierna wordt de reikwijdte van de risico identificatie bepaald. Hiermee wordt onder andere gekeken naar welke doelstellingen en onderdelen van de organisatie onderwerp zijn van het onderzoek en in welke risico's nader inzicht is gewenst.

Het overzicht van organisatiedoelstellingen en –onderdelen van de risicocategorieën die worden betrokken bij de risico identificatie vormt een goed uitgangspunt voor het proces. Hierna kan er echt begonnen worden met de risico identificatie. Het vinden van de risico's kan op verschillende manieren. Allereerst kan het nuttig zijn om middels deskresearch een algemeen beeld te krijgen van de verschillende risico's in de organisatie. Dit kan bijvoorbeeld door het bekijken van jaarverslagen, productbeschrijvingen of schadehistorie. Daarna kan men door middel van persoonlijke gesprekken of interviews een goed beeld krijgen van potentiële risico's (Claes et al., 2012).

Stap 2 Analyseren van risico's

Het resultaat van de risico identificatie is een uitgebreide lijst met goed omschreven risico's waaraan de onderneming blootstaat. Om meer inzicht in de risico's te krijgen, moeten deze risico's geanalyseerd worden. Er moeten dus prioriteiten worden gesteld welke risico's voorrang dienen te krijgen bij de risicobeheersing en risicofinanciering. De organisatie kan immers niet alle risico's die uit de risico identificatie kwamen beheersen. Om een goede keuze te maken welke risico's wel en niet beheerst moeten worden, moeten de risico's geanalyseerd worden. Er moet dus een inschatting worden gemaakt naar de omvang van het risico.

**Figuur 4.1 Risicomatrix
(Saxion, 2015)**

Dit gebeurt door per risico de kans en impact in te schatten. Dit leidt tot de formule: $\text{risico} = \text{kans} \times \text{effect}$. Door bij elk risico de kans en het effect te benoemen, kunnen de risico's in een risicomatrix worden gezet. In grote lijnen bestaat de risicomatrix uit vier velden, namelijk: Kleine kans, kleine schade; kleine kans, grote schade; grote kans, kleine schade; grote kans, grote schade. Een voorbeeld hiervan is te zien in figuur 4.1

		EFFECT	
		klein	groot
KANS	klein	• Zeer geringe impact op de organisatie • Niets doen, accepteren	• Grote (financiële) consequenties • Risico verzekeren, nemen van repressieve maatregelen
	groot	• Verstoring van de organisatie, veel indirecte schade • Zelf risico's beheersen, niet verzekeren	• Continuïteit van de organisatie wordt bedreigd • Voorkomen van risico's nemen van preventieve maatregelen

Figuur 4.2 Risicomatrix
(Saxion, 2015)

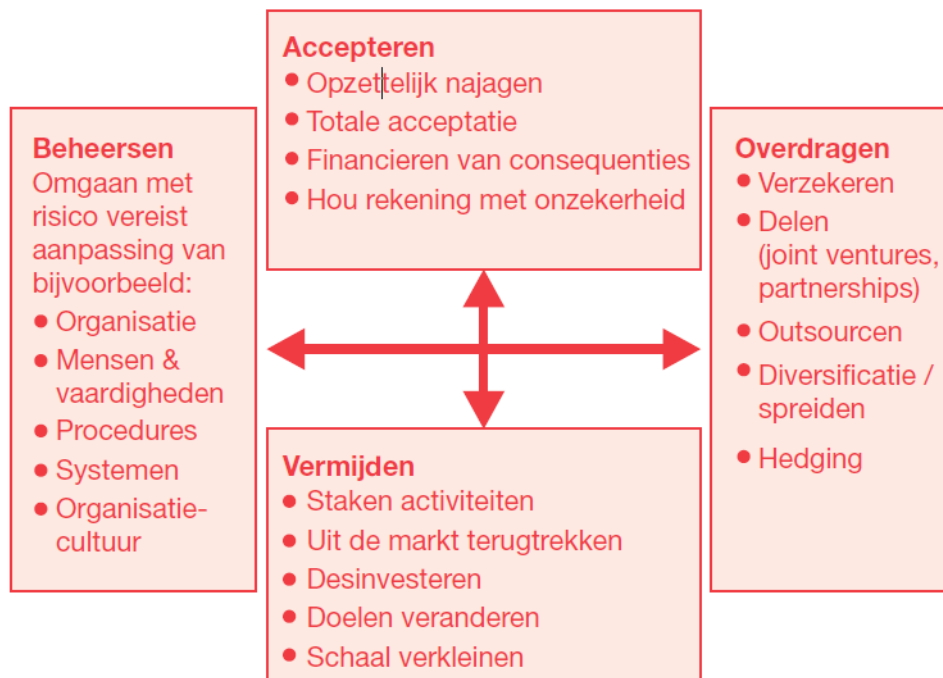
Likelihood	4 (Severe)	4	8	12	16
	3 (High)	3	6	9	12
	2 (Medium)	2	4	6	8
	1 (Low)	1	2	3	4
		1 (Low)	2 (Medium)	3 (High)	4 (Severe)
		Impact			

Een risicomatrix kan ook nader verfijnd worden door niet met vier maar met bijvoorbeeld zestien of vijftientig velden te werken. In zo'n matrix is het beter mogelijk om aan te geven welke risico's naar oordeel van de projectleiding acceptabel of onacceptabel zijn. Een voorbeeld van een risicomatrix met zestien velden is te zien in figuur 4.2. Waarbij de donkergekleurde velden de meest significante risico's zijn (Claes et al., 2012).

Stap 3 Risicobeheersing

Nadat de risico's uit de risico identificatie zijn geëvalueerd, kan er worden overgegaan op het beheersen van de meest significante risico's. Daarvoor zijn er in hoofdlijnen 4 basisstrategieën, namelijk: vermijden, beheersen, overdragen en accepteren, zoals hieronder is te zien in figuur 4.3.

Figuur 4.3
Risicobeheersingsstrategieën
(Frijns, 2006)



Risico's vermijden is de meest drastische methode om met risico's om te gaan. Waarbij de overige risicobeheersingstechnieken zich richten op het verminderen van de schadekans of het verminderen van de gevolgen daarvan, resulteert risicovermijding in de totale uitschakeling van de schadekans. Deze methode heeft echter beperkte toepassingsmogelijkheden omdat het vermijden van een risico meestal het afstoten van een

activiteit inhoudt, waarmee dus ook de inkomsten uit die activiteit wegvallen. Vermijden van risico's kan op twee manieren, namelijk vermijden door afstoten of vermijden door verandering. Bij de eerste manier wordt er bijvoorbeeld een gehele afzetmarkt afgestoten, omdat het risico daar veel te groot is. Van vermijden door afstoten is ook sprake als een organisatie een activiteit aan een ander bedrijf uitbesteedt. Dit wordt outsourcing genoemd. Vermijden van risico's kan ook worden bereikt door verandering aan te brengen in de aard van de activiteit of de plaats van handeling. Hierbij wordt of het proces aangepast om het risico te vermijden of het wordt verplaatst naar bijvoorbeeld een ander land om zo risico's op wet- en regelgeving te vermijden (Claes et al., 2012).

Een tweede methode om met risico's om te gaan is het beheersen van risico's. Dit kan op twee manieren, namelijk verminderen van de kans dat de schade zich voordoet en door het verminderen van het effect van de schade als het risico zich voordoet. Verminderen van risico's wordt dus bereikt door of de kans, of het effect ervan te verminderen. Maatregelen om het risico te verminderen kunnen op de volgende manieren worden onderverdeeld:

1. Preventieve maatregelen; zijn erop gericht dat een schadeoorzaak zich niet zal voordoen.
2. Beschermende maatregelen; zijn erop gericht dat personen of zaken worden beschermd tegen letsel of schade
3. Verminderingsmaatregelen; zijn erop gericht dat de omvang van een schade zo beperkt mogelijk zal zijn.
4. Beredderingsmaatregelen; zijn erop gericht dat de gevolgen van toegebracht letsel of aangerichte schade zullen worden beperkt.
5. Herstel- en reconditioneringsmaatregelen; zijn erop gericht het herstel of reconditionering van beschadigde zaken zo snel en zo goed mogelijk te laten plaatsvinden.

De eerste twee maatregelen zijn erop gericht de kans te verminderen, de laatste drie maatregelen zijn erop gericht de impact te verminderen. Gevonden beheersingsmaatregelen moeten worden geïmplementeerd in de organisatie. Dit kan een organisatie doen door bijvoorbeeld procedures te veranderen, werkinstructies te maken, fysieke aanpassingen te doen of van systeem te veranderen.(Claes et al., 2012).

Naast risicovermijding en risicovermindering is er ook de mogelijkheid tot risico-overdracht. Activiteiten die verband houden met de risico-overdracht kunnen worden onderverdeeld in twee categorieën, namelijk: de overdracht van risicovolle werkzaamheden en verantwoordelijkheden en de overdracht van geldelijke verliezen die uit de risico's voortkomen. Bij de eerste kan men bijvoorbeeld gebruik maken van outsourcing om zo de gehele activiteit over te dragen en bij de tweede kan men bijvoorbeeld contractuele afspraken maken zodat het risico op geldelijke verliezen wordt overgedragen aan de klant / leverancier (Claes et al., 2012).

Nadat er zoveel mogelijk risico's zijn tegengegaan door middel van vermijden, beheersen en overdragen, blijven er natuurlijk nog altijd risico's over. Dit zijn dan meestal de risico's met een kleine kans en een klein effect. Bestrijden van deze risico's heeft vanuit financieel oogpunt weinig nut, omdat de kosten meestal niet opwegen tegenover de baten. Deze risico's worden vaak geaccepteerd door de organisatie.

Per risico zijn er meerdere strategieën mogelijk. Neem bijvoorbeeld het risico brand. Normaal gesproken verzekeren bedrijven zich tegen brand (overdragen). Maar dat neemt niet weg dat een bedrijf zelf ook maatregelen kan nemen om de kans op brand te verkleinen, denk hierbij aan procedures, brandblussers etc. (Claes et al., 2012).

Stap 4 Monitoring en evaluatie

Zoals eerder aangegeven, zal deze stap geen onderdeel uitmaken van dit onderzoek. Maar omdat het wel relevant is voor de organisatie, volgt hier een korte toelichting.

Nadat alle beheersingsmaatregelen zijn geïmplementeerd, is het van belang om te weten of de genomen maatregelen werken. Dit wordt gedaan door middel van een evaluatie. Hiervoor kan de PDCA-cyclus worden gebruikt, wat staat voor Plan, Do, Check, Act:

- Plan: ontwikkel een beheersingsmaatregel en plan de implementatie
- Do: implementeer de beheersingsmaatregel
- Check: controleer de beheersingsmaatregel en analyseer de werking en resultaat.
- Act: onderneem actie op de geanalyseerde resultaten uit de vorige stap.

Indien uit de analyse blijkt dat de genomen maatregelen succesvol en effectief zijn, gebruik dit dan als leermiddel voor andere problemen. Indien blijkt dat de maatregelen nog niet voldoen, begint de cyclus weer opnieuw (Johnson, 2002).

Risk appetite

De houding van de leiding van het project ten aanzien van risico's vormt een belangrijk uitgangspunt voor de bepaling of een risico ook als zodanig wordt gezien. Ook de grootte van het risico en in hoeverre er maatregelen moeten worden genomen om het risico te beheersen is afhankelijk van de houding van de leiding van het project. Deze houding, dus de bereidheid om risico's te accepteren dan wel over te dragen of te beheersen, wordt risk appetite genoemd. De risk appetite kan door meerdere zaken worden bepaald of beïnvloed. Een belangrijke factor daarbij is de persoonlijke houding van de leiding van het project. De ene persoon accepteert eerder risico's dan de ander. De houding van een persoon tegenover risico's wordt risico attitude genoemd. Hierbij heb je de risico nemende attitude, waarbij de leiding van het project bereid is om veel risico te nemen, en een risicomijdende attitude, waarbij de leiding wenst om zoveel mogelijk risico's uit te sluiten. Daarnaast is de risk appetite afhankelijk van bijvoorbeeld de financiële positie van de organisatie en de ruimte om risico's op te vangen door reserves (Claes et al., 2012).

4.2 Re-integratietraject van een leerwerkplaats

In deze paragraaf zal beschreven worden wat het re-integratietraject van een leerwerkplaats inhoudt en welke stappen hierin worden gevolgd.

4.2.1 Algemeen

In dit onderzoek gaat het om een compleet re-integratietraject, zoals deelnemers dat doorlopen op de leerwerkplaats. Tijdens dit re-integratietraject wordt er stapsgewijs gewerkt naar het uiteindelijke doel: een terugkeer naar de arbeidsmarkt. Het is een route die afgestemd is op werklozen, die zonder een dergelijk re-integratietraject niet veel kans maken op de arbeidsmarkt. Daarbij moet er gerealiseerd worden dat het in het leerproces veel meer gaat om het weer leren functioneren in werk dan om het leren van een vak. Het re-integratietraject bestaat uit verschillende stappen, welke hieronder kort worden uitgewerkt (te Velde, 1998).

4.2.2 Stappen in het re-integratietraject

Intake/toelating

Bij een intakegesprek wordt er gekeken of de potentiële deelnemer toe te leiden is naar werk. Uitgangspunt hierbij is dat de re-integratietrajectbegeleider en deelnemer samen de aanwezige kwaliteiten bij de deelnemer opsporen die nodig zijn om het re-integratietraject te doorlopen.

Introductie

Tijdens de introductie krijgt de deelnemer de tijd om thuis te raken in de leerwerkplaats. Hij krijgt de tijd om weer te wennen aan structuur, vaste werktijden en afspraken, zoals bij gewoon werk. Het introductieprogramma is bedoeld om de deelnemer inzicht te geven in zijn wensen, interesses en sterke en minder sterke kanten. Na afloop van de introductieperiode worden er werkdoelen vastgesteld, waar de deelnemer tijdens het vervolg van het re-integratietraject aan gaat werken.

Leerwerkperiode

Tijdens de leerwerkperiode werkt de deelnemer aan de tijdens de introductie vastgestelde werkdoelen. Deze werkdoelen moeten ertoe leiden dat de deelnemer voldoet aan de globale eisen die gesteld worden aan het beroep waarvoor de deelnemer wordt opgeleid. De gestelde doelen maken het mogelijk een planning uit te zetten om naar de einddoelen toe te werken.

Verkrijgen van werk (Oriëntatie en sollicitatie)

In het laatste gedeelte van de leerwerkperiode besteedt de begeleider aandacht aan de oriëntatie op werk. Daarmee volgt een geleidelijke overgang naar het volgende en ook moeilijkste onderdeel in het traject, namelijk het vinden van werk. Voor de deelnemers van het re-integratietraject is het belangrijk om enig zicht te krijgen op de arbeidsmarkt en hun positie daarin. Het doel hiervan is de deelnemers een reëel beeld te geven van de arbeidsmarkt en hun kansen daarin.

Na de oriëntatie op werk is duidelijk welke functies voor sollicitatie in aanmerking komen. Nu moet vanuit de veilige leerplaats de stap naar buiten worden gezet. De re-integratietrajectbegeleider ondersteunt hierbij de deelnemer om dit zo goed mogelijk te doen. Deze fase bestaat onder andere uit sollicitatietraining en –procedures.

Nazorg

Het hele re-integratietraject is stapsgewijs gericht op het toe leiden naar werk. In de nazorgfase wordt de begeleiding afgebouwd en overgedragen aan de werkgever. Hierna volgen er eventueel nog gesprekken met de werkgever en deelnemer over de voortgang van het werk.

(te Velde, 1998)

Hoofdstuk 5 Onderzoeksmethode

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe het onderzoek wordt uitgevoerd. Dit onderzoek is een kwalitatief onderzoek. Het is in tegenstelling tot kwantitatief onderzoek, niet gestuurd op het verkrijgen van cijfermatige informatie maar juist op het achterhalen van achterliggende motieven en meningen. Eerst zullen we onze algemene onderzoeksmethode beschrijven, om vervolgens per deelvraag uit te werken hoe wij deze gaan beantwoorden.

5.1 Algemeen

Het onderzoek dat uitgevoerd wordt is praktijkgericht. Bij een praktijkgericht onderzoek houdt de onderzoeker zich bezig met het oplossen van problemen in de praktijk. Doel van dit onderzoek is een beschrijving geven van bruikbare beheersmaatregelen om het re-integratietraject van De Teugels in Handen meer beheersbaar te maken (Baarda, 2009).

Methode van onderzoek

Bij elk onderzoek horen bepaalde methoden van data verzamelen. Tijdens dit onderzoek is een van de methodes die gebruikt wordt het afnemen van een interview. Een interview is een dataverzamelmethode waarbij een interviewer antwoorden verkrijgt van onderzoeksdeelnemers in een face-to-face ontmoeting of via de telefoon.

Tijdens dit onderzoek worden semigestructureerd interviews afgenomen. In de interviews stelt de interviewer een aantal specifieke vragen, maar het wordt toegestaan om verder door te vragen. Bij deze vorm heeft de interviewer een bepaalde vrijheid om te bepalen welke kant het interview opgaat (Baarda, 2009).

Betrouwbaarheid

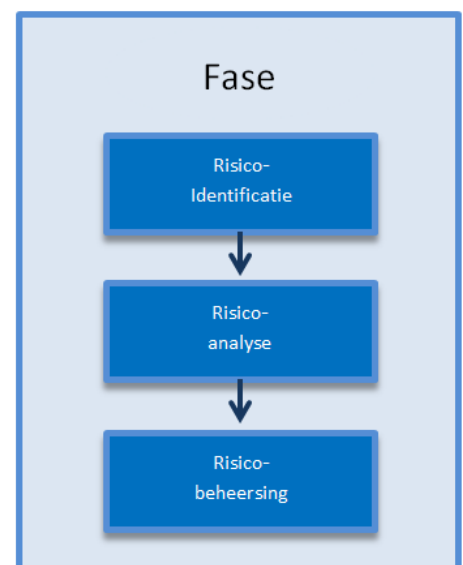
Voor dit onderzoek is het van belang om zo veel mogelijk risico's in kaart te brengen die bij de Teugels in Handen voor kunnen komen. Om een zo betrouwbaar mogelijk beeld te geven willen we meerdere interviews houden met soortgelijke organisaties. Door meerdere soortgelijke organisaties te interviewen, wordt er meer vergelijkingsmateriaal verkregen waardoor de betrouwbaarheid wordt verhoogd. De kans dat de risico's van andere re-integratietrajecten voorkomen in het re-integratietraject van De Teugels in Handen is erg aannemelijk. Na het houden van meerdere interviews komen we op een gegeven moment op het punt waar we steeds vaker dezelfde risico's horen en er niet meer veel nieuwe worden benoemd.

5.2 Deelvragen

In deze paragraaf wordt uitgelegd hoe wij de deelvragen gaan beantwoorden. Zoals eerder benoemd, worden er interviews afgenomen. Deze interviews worden gehouden met de volgende personen:

- Han Kuipers, directeur van de Overstap, een landelijke re-integratie en jobcoachings organisatie.
- Herbert de Witte accountmanager bij AOC-Oost en Eibert Jongsma, advisor bij Landschap Overijssel. Beide zijn actief voor "baanbrekend landschap", een samenwerkingsproject van de gemeente Wierden, AOC-Oost en Landschap Overijssel. Het project richt zich erop om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te activeren en waar mogelijk te laten re-integreren.
- Henk van Bommel projectleider bij de Teugels in Handen.

Figuur 5.1



- Harm Postma, docent Saxion hogeschool, heeft in het verleden een re-integratiebureau gehad.

In de interviews zal per fase van een re-integratietraject antwoord worden gegeven op de drie deelvragen. In figuur 5.1 wordt dit schematisch weergegeven. De uitwerkingen van deze interviews worden samengevoegd en zijn te vinden in bijlage 1. Hieronder wordt per deelvraag beschreven hoe er aan de resultaten zal worden gekomen.

“Wat zijn mogelijke risico's binnen het re-integratietraject van een deelnemer bij De Teugels in Handen?”

Om de risico identificatie overzichtelijk te houden worden de gevonden risico's per fase van een re-integratietraject in kaart gebracht. In het theoretische kader zijn deze fasen beschreven. Om achter de risico's te komen worden in dit onderzoek eerst interviews gehouden met de heer van Bommel en de heer Postma. Zij hebben namelijk de nodige ervaring met re-integratietrajecten. In deze interviews wordt gekeken welk beeld zij hebben over de te verwachten risico's per fase. Hierna worden er interviews gehouden met andere re-integratieorganisaties, de Overstap en Baanbrekend landschap. Deze organisaties zijn gekozen op basis van de volgende criteria: helpt werklozen met een afstand tot de arbeidsmarkt, krijgt de deelnemers van de gemeente en werkt met leerwerkplekken. Deze organisaties hebben ervaring met re-integratietrajecten, en dus ook met de risico's die daarin voor kunnen komen. In deze interviews worden de resultaten uit de vorige interviews besproken en aangevuld. Op deze manier proberen we een zo betrouwbaar mogelijk beeld te krijgen van alle risico's. De resultaten van alle interviews worden samengevoegd en zijn te vinden in bijlage 1.

Doel van dit deelonderzoek is het verkrijgen van risico's die bij De Teugels in Handen kunnen voorkomen.

“Wat zijn de belangrijkste risico's binnen het re-integratietraject van een deelnemer bij De Teugels in Handen?”

Elk risico uit de risico identificatie zal worden geanalyseerd. Dit gebeurt door het classificeren van de risico's in een risicomatrix. Hierbij wordt per risico aangegeven wat de kans en de impact is. Hiermee worden de meest significante risico's bepaald. Om de kans en impact van de risico's beter in te kunnen bepalen, zal er tijdens de interviews gevraagd worden hoe de geïnterviewde dit zelf inschat. Na de interviews zal er een gesprek plaatsvinden met de heer van Bommel. In dit gesprek wordt er gekeken of de indeling van de risico's in de risicomatrix conform de risk appetite van de Teugels in Handen is. Hierbij is de houding van de heer van Bommel tegenover risico's belangrijk. De vraag die hierbij gesteld wordt is: welke risico's vindt de heer van Bommel belangrijk? De belangrijkste risico's zullen omcirkeld worden in de risicomatrix en worden verder uitgewerkt. Een toelichting op het begrip risk appetite is te vinden in het theoretisch kader.

Doel van dit deelonderzoek is het indelen van de risico's in een risicomatrix en bepalen welke risico's het belangrijkste zijn.

“Welke beheersingsmaatregelen kunnen worden geïmplementeerd binnen het re-integratietraject De Teugels in Handen?”

Tijdens de interviews wordt er met de geïnterviewde gekeken op welke manier zij zelf de risico's beheersen. Hieruit volgen mogelijke beheersmaatregelen die bruikbaar kunnen zijn voor De Teugels in Handen. Ook bij deze deelvraag vindt er weer terugkoppeling plaats naar de heer van Bommel. Hierbij wordt gekeken naar welke beheersmaatregelen toepasbaar zijn en binnen de mogelijkheden liggen van De Teugels in Handen.

Doel van dit deelonderzoek is een beschrijving geven van bruikbare beheersmaatregelen om het re-integratietraject van De Teugels in Handen meer beheersbaar te maken.

Hoofdstuk 6 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten verwerkt die in dit onderzoek zijn verkregen. Er wordt hieronder per fase van het re-integratietraject antwoord gegeven op de deelvragen. Er zijn in totaal 5 fases, namelijk:

- Intake toelating
- Introductie
- Leerwerkperiode
- Verkrijgen van werk (oriëntatie en sollicitatie)
- Nazorg

Per fase worden de drie deelvragen beantwoord. Bij elke deelvraag 1 worden de risico's benoemd. Elk risico krijgt dan een letter. Bij elke deelvraag 2 worden de letters van de risico's weergegeven in een risicomatrix en zijn de belangrijkste risico's omcirkeld. Bij elke deelvraag 3 worden de belangrijkste risico's uitgewerkt en bijbehorende beheersmaatregelen benoemd. De minder belangrijke risico's worden in dit hoofdstuk alleen benoemd bij deelvraag 1, maar niet verder uitgewerkt. De gehele uitwerking van alle risico's is te vinden in bijlage 1. In de onderzoeksmethode is beschreven hoe er aan de resultaten is gekomen.

6.1 Fase 1 Intake/toelating

Deelvraag 1: Wat zijn mogelijke risico's binnen het re-integratietraject bij De Teugels in Handen?

1A: Gemeente kent de deelnemers zelf niet goed en stuurt daardoor ongeschikte kandidaten. Bij sommige gemeentes zijn de deelnemers nummers terwijl andere gemeentes de deelnemers bijna persoonlijk kennen.

1B: UWV kent de deelnemers zelf niet goed en stuurt daardoor ongeschikte kandidaten. Bij het UWV ben je vaak verplicht de potentiële deelnemers aan te nemen.

1C: Contract met UWV verplicht tot het aannemen van een bepaald percentage van de toegestuurde deelnemers.

1D: Er is een te ruim aannamebeleid waardoor er deelnemers worden aangenomen die niet opleidbaar zijn voor werk.

1E: De kwaliteiten van de potentiële deelnemer worden niet ontdekt tijdens de intake. Deelnemer ziet relevantie van verleden niet (gevolgde cursussen, vrijwilligerswerk). Kan geen verband leggen tussen ervaring en kansen.

1F: Verkeerde matching tussen deelnemer en begeleiding

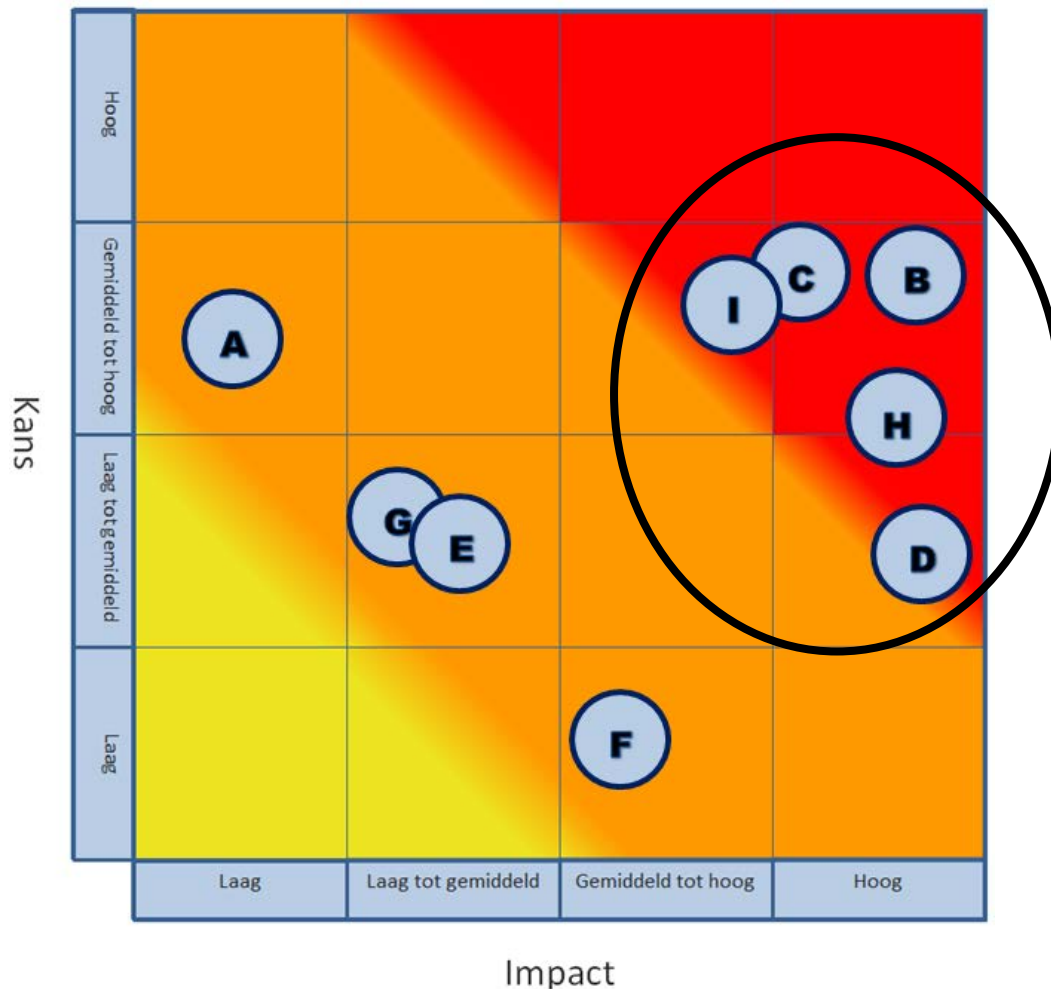
1G: Deelnemer heeft verleden nog niet verwerkt. Als bepaalde zaken aan bod komen wordt de deelnemer steeds emotioneel.

1H: De thuissituatie van de deelnemer is niet in orde.

1I: De intrinsieke motivatie ontbreekt bij de potentiële deelnemer.

Deelvraag 2: Wat zijn daarvan de belangrijkste risico's binnen het re-integratietraject bij De Teugels in Handen?

De selectie wordt gemaakt op basis van de indeling in de risicomatrix en de risk appetite (zie onderzoeksmethode) van De Teugels in Handen. De belangrijkste risico's zijn in de risicomatrix omcirkeld.



Deelvraag 3: Welke beheersingsmaatregelen kunnen worden geïmplementeerd binnen het re-integratietraject De Teugels in Handen?

Risico 1B UWV kent de kandidaten zelf niet goed en stuurt daardoor ongeschikte deelnemers. Bij het UWV ben je vaak verplicht de deelnemers aan te nemen.

Het komt vaak voor dat het UWV de deelnemers niet goed kent. De deelnemers worden vaak gezien als nummers. Dit zorgt ervoor dat het UWV vaak ongeschikte deelnemers stuurt. Verder zit men bij het UWV vast aan een contract dat verplicht tot het aannemen van een bepaald percentage deelnemers. Het is dus belangrijk voor een organisatie dat het UWV geschikte deelnemers stuurt. Een organisatie steekt namelijk veel tijd in een deelnemer, terwijl de kans groot is dat een ongeschikte deelnemer het traject niet positief zal afronden. De tijd die in de deelnemer wordt gestoken brengt kosten met zich mee en het niet positief afronden van het traject zorgt ervoor dat er minder trajectgeld wordt ontvangen.

Om dit probleem te voorkomen zou men er als organisatie voor kunnen kiezen om zo veel mogelijk deelnemers bij de gemeentes weg te halen om zo minder afhankelijk te zijn van het UWV. Echter is dit niet altijd mogelijk. Als een organisatie toch afhankelijk is van het UWV is een goede samenwerking belangrijk. Het UWV heeft er ook belang bij dat deelnemers weer geactiveerd worden voor werk. Een organisatie moet duidelijk aan het UWV doorgeven naar welke mensen ze op zoek zijn. Als er ongeschikte mensen worden gestuurd direct contact opnemen met het UWV.

Risico 1C Contract met UWV verplicht tot het aannemen van een bepaald percentage van de toegestuurde deelnemers.

In contracten van het UWV worden verschillende eisen gesteld. Zo mag een organisatie maar een klein percentage van de gestuurde deelnemers afwijzen. Dit betekent dat men ook deelnemers moet aannemen die eigenlijk ongeschikt zijn om aan het traject deel te nemen. Er wordt veel tijd in deze deelnemers gestoken, terwijl de kans groot is dat ze het traject niet positief afronden. De tijd die in de deelnemer wordt gestoken brengt kosten met zich mee en het niet positief afronden van het traject zorgt ervoor dat er minder trajectgeld wordt ontvangen.

Om dit probleem te voorkomen kan men, zoals bij risico 1B staat beschreven, het UWV proberen te vermijden of tijd steken in een goede samenwerking. Als laatste optie kan men bij het afsluiten van het contract met het UWV duidelijke afspraken maken over verantwoordelijkheden. Zo kunnen er afspraken worden gemaakt om een ongeschikte deelnemers door te sturen naar een voorfase voor sociale activering. De deelnemer kan bij het positief afronden van deze voorfase aan het traject beginnen. Met het UWV valt echter wel lastig te onderhandelen.

Risico 1D Er is een te ruim aannamebeleid waardoor er deelnemers worden aangenomen die niet opleidbaar zijn voor werk.

Voor (beginnende) re-integratie organisaties kan het moeilijk zijn om in te schatten of een potentiële deelnemer te activeren is voor werk. Veel organisaties hebben hierdoor een te ruim aannamebeleid. Hierdoor worden er deelnemers aangenomen die ongeschikt zijn om aan het traject deel te nemen. Voor deze deelnemers is de kans klein dat het traject positief wordt afgerond. Een organisatie steekt veel tijd in een deelnemer, terwijl de kans groot is dat een ongeschikte deelnemer het traject niet positief zal afronden. De tijd die in de deelnemer wordt gestoken brengt kosten met zich mee en het niet positief afronden van het traject zorgt ervoor dat er minder trajectgeld wordt ontvangen.

Om te voorkomen dat dit risico zich voordoet is het als eerst zeer belangrijk dat er gekwalificeerd personeel bij de intake zit. Dit moet iemand zijn met verstand van de (hippische)sector en iemand met de nodige ervaring, mensenkennis en kennis van arbeidsbeperkingen. De persoon met verstand van de (hippische)sector kan bepalen of de potentiële deelnemer geschikt is om in deze sector te werken. De persoon met de nodige ervaring, mensenkennis en kennis van arbeidsbeperkingen moet kunnen inschatten of de potentiële deelnemer te activeren is voor werk. Verder kan er tijdens de intake gebruik worden gemaakt van een checklist. Hierin worden alle onderwerpen besproken die de organisatie moet weten over de deelnemer. Naast een checklist kan er ook gebruik worden gemaakt van een gevarenlijst. In een gevarenlijst staan problemen, zoals bijvoorbeeld een

verslaving. Als een deelnemer te kampen heeft met een dergelijk probleem wordt hij niet aangenomen.

Ook bij dit risico is het van belang om tijd te steken in een goede samenwerking met de gemeente. De organisatie moet duidelijk aan de gemeente overbrengen naar welke mensen ze op zoek zijn. Men moet laten inzien dat het ook voor de gemeente belangrijk is dat er geschikte deelnemers worden gestuurd.

Als er uiteindelijk geconstateerd wordt dat een deelnemer niet opleidbaar is voor werk, is het belangrijk dat er verder wordt gekeken voor deze persoon. Hij kan bijvoorbeeld worden doorverwezen naar een voorfase van een arbeidsre-integratietraject. Dit wordt ook wel sociale activeringstraject genoemd. Op deze manier wordt de kans vergroot dat hij later wel opleidbaar is voor werk en dus kan deelnemen aan het traject.

Risico 1H De thuissituatie van de deelnemer is niet in orde.

Bij deelnemers waarvan de thuissituatie niet in orde is komen geregeld problemen voor. Zo komen ze vaak niet opdagen bij het traject en als ze al aanwezig zijn, zijn ze er met hun hoofd vaak niet bij. Hierdoor moet de organisatie veel tijd in deze deelnemer steken. Daarnaast is de kans groot dat het traject niet positief wordt afgerond. Omdat de organisatie extra tijd in deze deelnemers moet steken, worden de kosten hoger. Daarnaast zorgt het niet positief afronden van het traject ervoor dat er minder trajectgeld wordt ontvangen.

Om dit risico te voorkomen is het, net zoals bij voorgaande risico's, belangrijk dat er gekwalificeerd personeel bij de intake zit. Getraind personeel kan door de juiste vragen te stellen veel te weten komen over de thuissituatie van de deelnemer en kan hierbij goed inschatten hoe ernstig de zaak is. Ook bij dit risico kan er goed gebruik gemaakt worden van een checklist. Hierin zullen alle relevante onderwerpen aan bod komen.

Indien men er bij de intake achter komt dat de thuissituatie van de deelnemer niet in orde is, kan de organisatie ervoor kiezen de deelnemer door te verwijzen naar andere hulpverleners. Hier kan er voor de deelnemer gekeken worden naar oplossingen voordat hij aan het traject begint. Voor het goed doorlopen van het traject is het namelijk van belang dat de thuissituatie in orde is.

Als in een latere fase van het traject blijkt dat de thuissituatie slechter is dan bij de intake was ingeschat, dan moet de organisatie een plan van aanpak hebben om hier snel op te kunnen reageren. Op deze manier kan een organisatie snel keuzes maken en steekt het niet onnodig veel tijd in de deelnemer. Zo kan er voor gekozen worden de deelnemer alsnog naar andere hulpverleners te sturen.

Risico 1I De intrinsieke motivatie ontbreekt bij de potentiële deelnemer.

Omdat de potentiële deelnemers door de gemeente of het UWV vaak verplicht naar een re-integratietraject worden gestuurd, ontbreekt in veel gevallen de intrinsieke motivatie. Dit kan een probleem worden voor de volgende fases in het traject. Een niet gemotiveerde deelnemer kost de begeleider namelijk meer tijd dan gemotiveerde deelnemers en vaak is de kans ook groot dat het traject niet met succes wordt doorlopen.

Om dit te voorkomen is het, zoals eerder aangegeven, belangrijk dat er gekwalificeerd personeel bij de intake zit en dat er gebruik wordt gemaakt van een checklist. Daarnaast zou

men de deelnemer ook een competentietest kunnen laten afnemen. Na het maken van deze test komen zo veel mogelijk zaken en onderwerpen naar voren, zoals bijvoorbeeld de gemoedstoestand, kennis en kunde en de intrinsieke motivatie van de deelnemer. Op basis van de resultaten kan bepaald worden hoe het vervolg van het traject kan worden ingericht voor de deelnemer.

Als men bij de intake twijfelt over de motivatie van de deelnemer, kan er voor gekozen worden de deelnemer door te sturen naar de volgende fase, de introductie. Deze introductiefase kan dan verlengd worden zodat de deelnemer meer tijd krijgt om te laten zien dat hij geschikt en gemotiveerd is voor het traject. Indien blijkt dat de deelnemer niet gemotiveerd is moet de organisatie er voor kiezen deze deelnemer niet aan te nemen.

Als in een latere fase blijkt dat de intrinsieke motivatie toch lager is dan bij de intake was ingeschat, moet de organisatie zorgen voor een plan van aanpak om zo snel en adequaat mogelijk te kunnen reageren. Zo moet de organisatie snel een beslissing kunnen nemen, is de deelnemer nog geschikt voor het traject of moet men de deelnemer laten stoppen? Hiermee kan er voorkomen worden dat er onnodig veel tijd en geld in de deelnemer wordt gestoken.

6.2 Fase 2 Introductie

Deelvraag 1: Wat zijn mogelijke risico's binnen het re-integratietraject bij De Teugels in Handen?

2A: Er worden verkeerde werkdoelen vastgesteld voor de deelnemer.

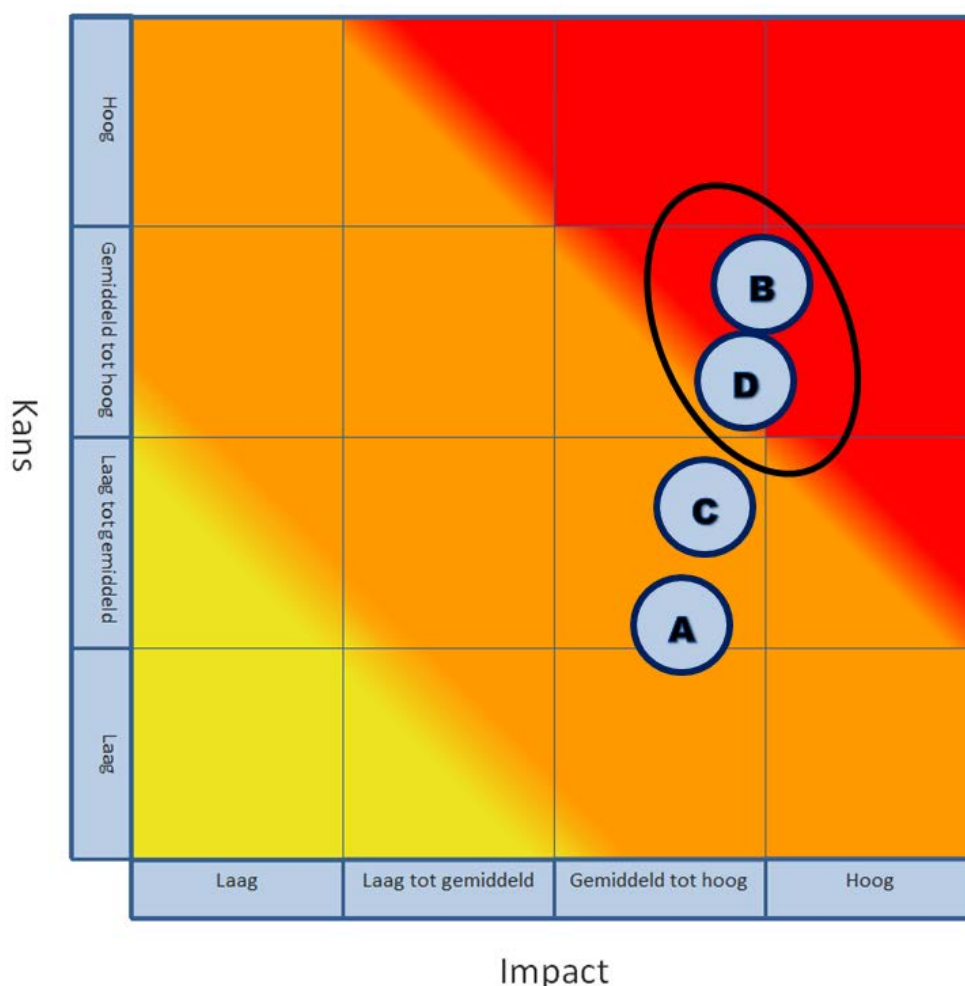
2B: De deelnemer kan niet wennen aan de nieuwe structuur in zijn leven. De deelnemer maakt een te grote stap in één keer.

2C: De deelnemer heeft een laag arbeidsmoraal en is niet genoeg gemotiveerd.

2D: De deelnemer krijgt een terugval (verslaving of leefpatroon)

Deelvraag 2: Wat zijn daarvan de belangrijkste risico's binnen het re-integratietraject bij De Teugels in Handen?

De selectie wordt gemaakt op basis van de indeling in de risicomatrix en de risk appetite (zie onderzoeksmethode) van De Teugels in Handen. De belangrijkste risico's zijn in de risicomatrix omcirkeld.



Deelvraag 3: Welke beheersingsmaatregelen kunnen worden geïmplementeerd binnen het re-integratietraject De Teugels in Handen?

Risico 2B De deelnemer kan niet wennen aan de nieuwe structuur in zijn leven. De deelnemer maakt een te grote stap in één keer.

In veel gevallen is de deelnemer langdurig werkloos geweest. Hierdoor komt het geregeld voor dat de deelnemer in het begin niet kan wennen aan de nieuwe structuur in zijn leven. Het is vaak een te grote stap in één keer is. Dit kan er voor zorgen dat de deelnemer meer tijd nodig heeft om hieraan te wennen waardoor de introductiefase vertraagd wordt. Daarnaast kan het ook voorkomen dat de deelnemer echt nog niet klaar is voor een re-integratietraject. Hierdoor kan het traject niet positief worden afgerond.

Om dit te voorkomen is het belangrijk dat de begeleider iemand is met de nodige papieren, mensenkennis, ervaring en kennis van arbeidsbeperkingen. De begeleider moet veelvuldig contact houden met de deelnemer en houdt alles in een digitaal dossier bij.

Verder kan men voor de deelnemers een stappenplan ontwikkelen. Bij het behalen van een stap kan er gewerkt worden aan de volgende stap. Hiermee kan de deelnemer stapsgewijs toewerken naar zijn nieuwe structuur. Ook hier is de begeleider belangrijk. Hij kan samen met de deelnemer een persoonlijke planning maken over wanneer de verschillende stappen moeten zijn behaald.

Net als bij voorgaande risico's is het belangrijk om een plan van aanpak te hebben voor als het risico zich voordoet. Zo moet de organisatie snel en adequaat een beslissing kunnen nemen, is de deelnemer nog geschikt voor het traject of moet men de deelnemer laten stoppen? Hiermee kan er voorkomen worden dat er onnodig veel tijd en geld in de deelnemer wordt gestoken. Daarnaast moeten er vooraf met de gemeente en deelnemer duidelijke afspraken worden gemaakt over waar de verantwoordelijkheden liggen. Dit moet gebeuren bij de intake, hier wordt een deelnemersovereenkomst getekend. Een driehoeksverhouding tussen gemeente, deelnemer en organisatie is essentieel voor een goede communicatie en samenwerking.

Risico 2D De deelnemer krijgt een terugval (verslaving of leefpatroon)

Deelnemers die deelnemen aan het traject hebben nog wel eens een verleden met bijvoorbeeld een verslaving en/of leefpatroon. Bij de intake krijgen deze mensen een nieuwe kans als ze aantoonbaar niet meer te kampen hebben met deze problemen. Echter komt het voor dat deze deelnemers een terugval krijgen op het moment dat het traject begint. Hierdoor loopt het traject grote vertraging op of het wordt niet met succes doorlopen.

Wederom is het voor dit risico ook belangrijk om een ervaren en goed opgeleide begeleider te hebben. De begeleider moet veelvuldig contact houden met de deelnemer en houdt alles in een digitaal dossier bij. Door de ervaring en het veelvuldige contact zal een begeleider tijdig problemen kunnen signaleren. Daarnaast kan de begeleider de deelnemer motiveren en de belangen laten inzien van het traject.

Net als bij het vorige risico is het belangrijk om een plan van aanpak te hebben. Hierdoor kan de organisatie snel en adequaat anticiperen als het risico zich voordoet. Daarnaast is het ook belangrijk om duidelijke afspraken met de gemeente en deelnemer te maken over waar de verantwoordelijkheden liggen.

6.3 Fase 3 Leerwerkperiode

Deelvraag 1: Wat zijn mogelijke risico's binnen het re-integratietraject bij De Teugels in Handen?

3A: De voortgang van de deelnemer wordt niet, of niet correct verwerkt. De dossiers zijn minimaal of slordig bijgehouden.

3B: De deelnemer is omringd door een negatieve omgeving (woonwijk, familie).

3C: De deelnemer krijgt een gebrek aan motivatie.

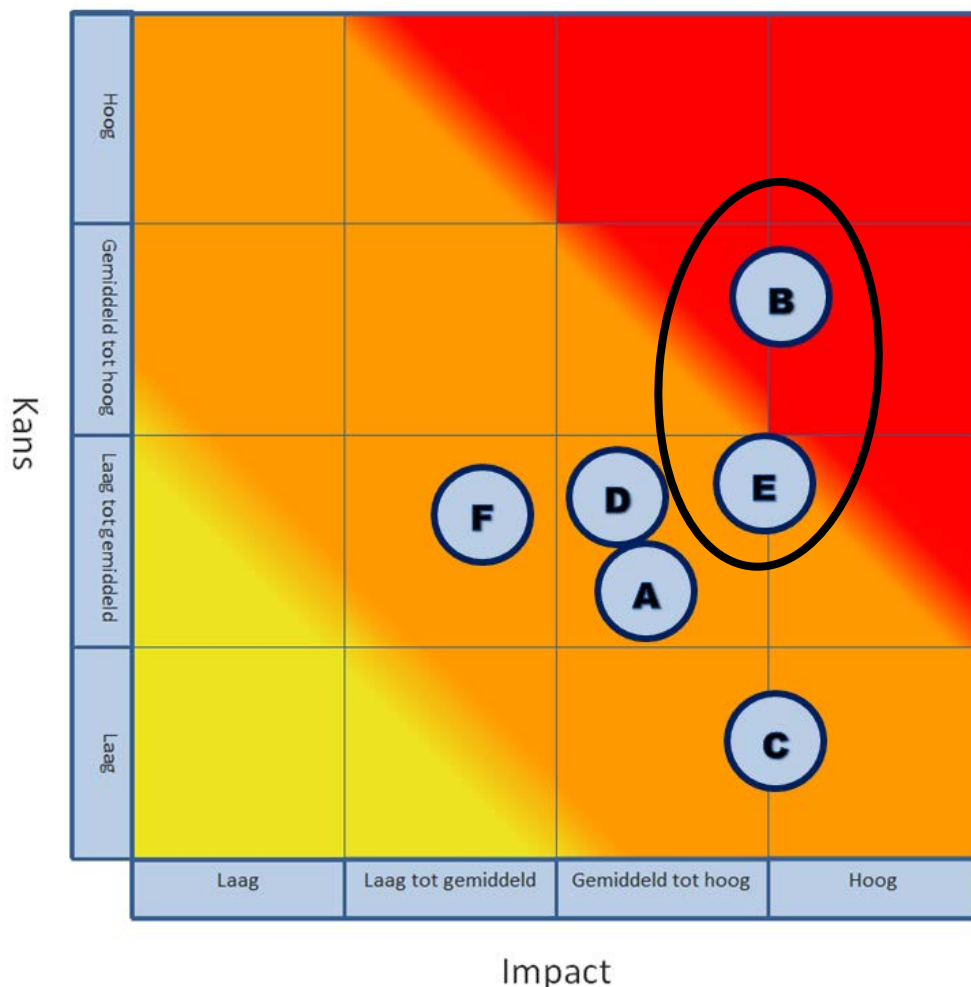
3D: De deelnemer krijgt lichamelijke klachten.

3E: Er zit een rotte appel in de groep die de rest van de groep negatief beïnvloedt.

3F: De vastgestelde werkdoelen worden niet gehaald

Deelvraag 2: Wat zijn daarvan de belangrijkste risico's binnen het re-integratietraject bij De Teugels in Handen?

De selectie wordt gemaakt op basis van de indeling in de risicomatrix en de risk appetite (zie onderzoeksmethode) van De Teugels in Handen. De belangrijkste risico's zijn in de risicomatrix omcirkeld.



Deelvraag 3: Welke beheersingsmaatregelen kunnen worden geïmplementeerd binnen het re-integratietraject De Teugels in Handen?

Risico 3B De deelnemer is omringd door een negatieve omgeving (woonwijk, familie)

Het komt vaak voor dat langdurig werklozen of mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt uit een bepaalde omgeving komen waarin het niet normaal is om te werken. Deze omgeving heeft al gauw een negatieve invloed op de deelnemer. Door de sociale druk wil de deelnemer eerder stoppen of komt hij niet meer opdagen. Hierdoor kan het traject erge vertraging oplopen of zelfs mislukken.

Ook hier is een goede en ervaren begeleider erg belangrijk. De begeleider moet veelvuldig contact houden met de deelnemer en houdt alles in een digitaal dossier bij. Door de ervaring en het veelvuldige contact zal een begeleider tijdig problemen kunnen signaleren. Daarnaast kan de begeleider de deelnemer motiveren en de belangen laten inzien van het traject. Zo kan de begeleider bijvoorbeeld de meest positieve/gemotiveerde deelnemer gebruiken als rolmodel en voorbeeld voor de rest. Ook kan de begeleider een hechte groep proberen te creëren waarbij de deelnemers veel samenwerken en elkaar ondersteunen en helpen bij mindere momenten. Zo ontstaat er een trots onder de deelnemers.

De organisatie zou ook kunnen proberen de omgeving te beïnvloeden. Zo zou de begeleider met vrienden en familie kunnen gaan praten en hun de positieve kanten van het traject laten inzien.

Net als bij het vorige risico is het belangrijk om een plan van aanpak te hebben. Hierdoor kan de organisatie snel en adequaat anticiperen als het risico zich voordoet. Daarnaast is het ook belangrijk om duidelijke afspraken met de gemeente en deelnemer te maken over waar de verantwoordelijkheden liggen.

Risico 3E Er zit een rotte appel in de groep die de rest van de groep negatief beïnvloedt.

Een rotte appel in de groep heeft vaak een negatief effect op zichzelf en beïnvloedt ook de overige deelnemers. Zijn eigen traject loopt hierdoor vertraging op of kan in het ergste geval mislukken. Daarnaast kan hij overige deelnemers negatief beïnvloeden waardoor deze deelnemers ook vertraging oplopen. Dit kan dus een grote schade opleveren voor het traject als er niet op tijd wordt ingegrepen. Meestal vallen deze deelnemers bij de intake of introductie al door de mand. Toch komt het voor dat men deze personen nog tegen komt in de leerwerkperiode.

Ook bij dit risico is het weer belangrijk dat een getrainde begeleider de vinger aan de pols houdt en direct ingrijpt. Verder moet de begeleider een hechte groep proberen te creëren waarbij de deelnemers samenwerken en elkaar ondersteunen en helpen bij mindere momenten.

Verder moet de organisatie ook hiervoor een plan van aanpak hebben waardoor ze snel en adequaat kunnen reageren. Zo moeten ze hard en consequent optreden als dergelijke situaties zich voordoen.

6.4 Fase 4 Verkrijgen van werk (oriëntatie en sollicitatie)

Deelvraag 1: Wat zijn mogelijke risico's binnen het re-integratietraject bij De Teugels in Handen?

4A: De deelnemer is onvoldoende getraind op het voeren van een sollicitatiegesprek.

4B: De intrinsieke motivatie ontbreekt bij de deelnemer waardoor hij een afwachtende houding aanneemt ("doe mij maar een baan")

4C: De stap naar de werkgever is te groot voor de deelnemer. Het contact wordt hierdoor niet snel gelegd.

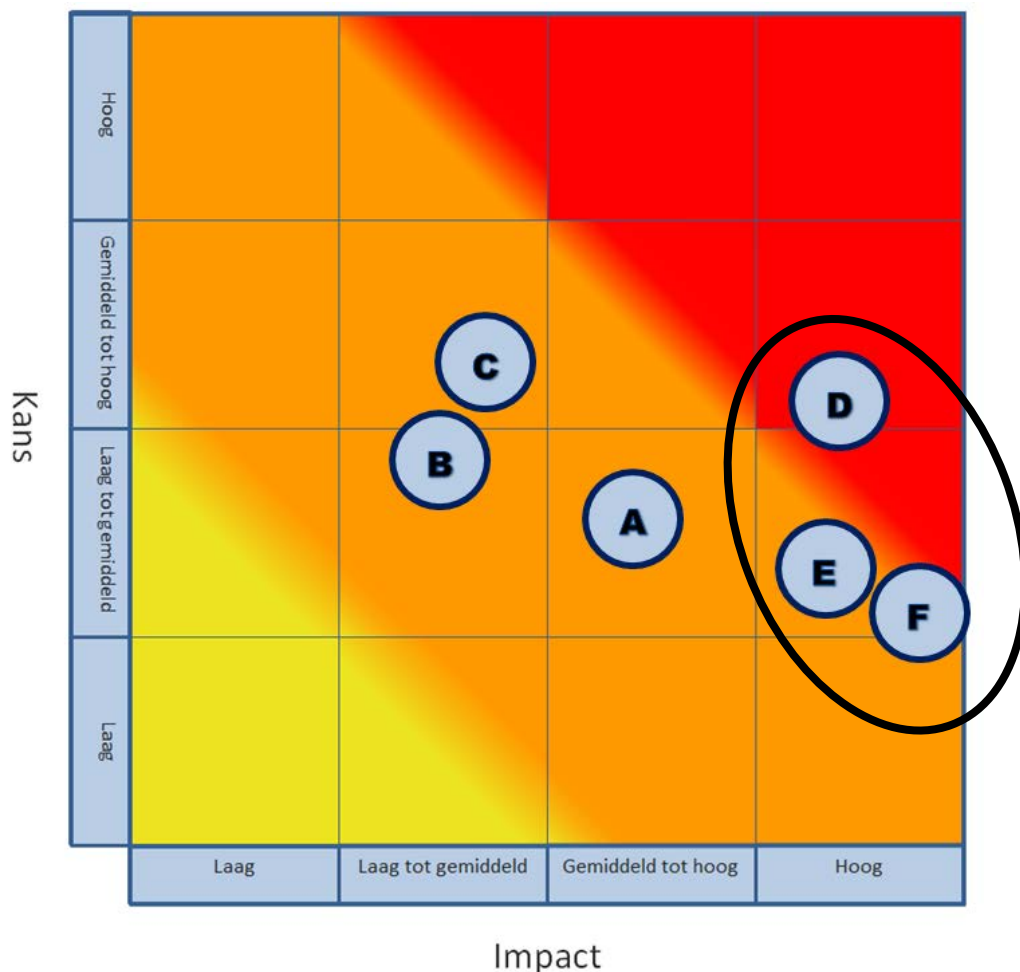
4D: Deelnemer is niet mobiel en kan niet op een sollicitatie komen of de deelnemer doet geen moeite om op de sollicitatie te komen.

4E: De overdracht van de deelnemer van de re-integratieorganisatie naar de werkgever verloopt niet goed.

4F: Deelnemer gaat niet akkoord met het contractvoorstel. Voor zijn gevoel is het loon te laag en is het verschil met een uitkering nihil.

Deelvraag 2: Wat zijn daarvan de belangrijkste risico's binnen het re-integratietraject bij De Teugels in Handen?

De selectie wordt gemaakt op basis van de indeling in de risicomatrix en de risk appetite (zie onderzoeksmethode) van De Teugels in Handen. De belangrijkste risico's zijn in de risicomatrix omcirkeld.



Deelvraag 3: Welke beheersingsmaatregelen kunnen worden geïmplementeerd binnen het re-integratietraject De Teugels in Handen?

Risico 4D Deelnemer is niet mobiel en kan niet op een sollicitatie komen of de deelnemer doet geen moeite om op de sollicitatie te komen.

Het kan voorkomen dat de deelnemer de mogelijkheden niet heeft of ze niet ziet om bij de sollicitatie te komen. Zo beschikken ze vaak niet over eigen vervoer en doen ze geen moeite om hiervoor iets te regelen. Hierdoor kunnen ze vaak niet op de sollicitatie komen. Het gevolg hiervan is dat de sollicitatie niet doorgaat. Dit zorgt er niet alleen voor dat het traject wordt vertraagd, maar de deelnemer heeft ook zijn kansen verspeeld bij deze werkgever. Er moet dus gezocht worden naar een nieuwe werkgever.

Om ervoor te zorgen dat de deelnemer bij de sollicitatie kan komen kan de begeleider de eerste keer meegaan. Maar er moet niet gezocht worden naar een eenmalige oplossing. Zo kan er geholpen worden met het regelen van vervoer. Hierover kunnen afspraken worden gemaakt met de gemeente. De deelnemer kan bijvoorbeeld een leenfiets of ov-kaart krijgen.

De intakefase is erg belangrijk. Veel risico's kunnen hier al voorkomen worden. Zo kan er al bij de intake geconstateerd worden hoe de persoon in kwestie met vervoer zit, zodat er al optijd naar een oplossing kan worden gezocht.

Risico 4E De overdracht van de deelnemer van de re-integratieorganisatie naar de werkgever verloopt niet goed.

De overdracht hoort bij het takenpakket van de begeleider. Toch kan het voorkomen dat de begeleider hier onvoldoende aandacht aan besteedt. Hierdoor verloopt de overdracht van de deelnemer van het traject naar de werkgever niet goed. De werkgever is in dit geval niet goed genoeg geïnformeerd over de deelnemer waardoor er een kans bestaat dat hij niet slaagt bij zijn nieuwe werkgever. Hierdoor wordt de vereiste 6 maanden werk niet gehaald waardoor de re-integratieorganisatie het laatste deel trajectgeld niet zal ontvangen.

Om ervoor te zorgen dat de begeleider voldoende aandacht besteed aan de overdracht, kunnen er werkinstructies worden gemaakt. Hierin staan alle werkzaamheden die de begeleider moet doen. Hiermee kan hij zichzelf controleren en hierop wordt hij uiteindelijk ook beoordeeld.

Daarnaast is het belangrijk om de gemaakte dossiers samen te bespreken met de werkgever tijdens de overdracht. Zo wordt de werkgever op de hoogte gesteld over de deelnemer en weet hij wat hij kan verwachten. Vooral in de eerste weken is het belangrijk om intensief contact te houden met de werkgever en deelnemer. Als laatste is het ook belangrijk dat vanuit de werkgever terugkoppeling plaatsvindt over de overdracht. Dit zorgt ervoor dat het in de toekomst beter gaat.

Risico 4F Deelnemer gaat niet akkoord met het contractvoorstel. Voor zijn gevoel is het loon te laag en is het verschil met een uitkering nihil.

Het verschil tussen het voorgestelde loon en de uitkering is vaak nihil. Hierdoor bestaat er een kans dat de deelnemer niet akkoord wil gaan met het contractvoorstel. Voor zijn gevoel is het loon te laag en gaat hij er in vergelijking met zijn uitkering niet op vooruit. Hierdoor vindt de deelnemer geen nieuwe baan waardoor het trajectgeld niet volledig wordt ontvangen.

Om dit te voorkomen is het belangrijk om vooraf het toekomstperspectief van de deelnemer te laten inzien. Er moet duidelijkheid worden gegeven over zijn te verwachten loon. Daarnaast heeft werk ook voordelen. Dit kan de begeleider de deelnemer laten inzien.

Om het voor de deelnemer aantrekkelijker te maken om te werken kunnen er afspraken worden gemaakt met de gemeente. Zo kan er bijvoorbeeld financiële steun worden gegeven als de deelnemer er aantoonbaar op achteruit gaat. Dit is voor de gemeente voordeliger dan het uitkeren van de gehele uitkering.

6.5 Fase 5 Nazorg

Deelvraag 1: Wat zijn mogelijke risico's binnen het re-integratietraject bij De Teugels in Handen?

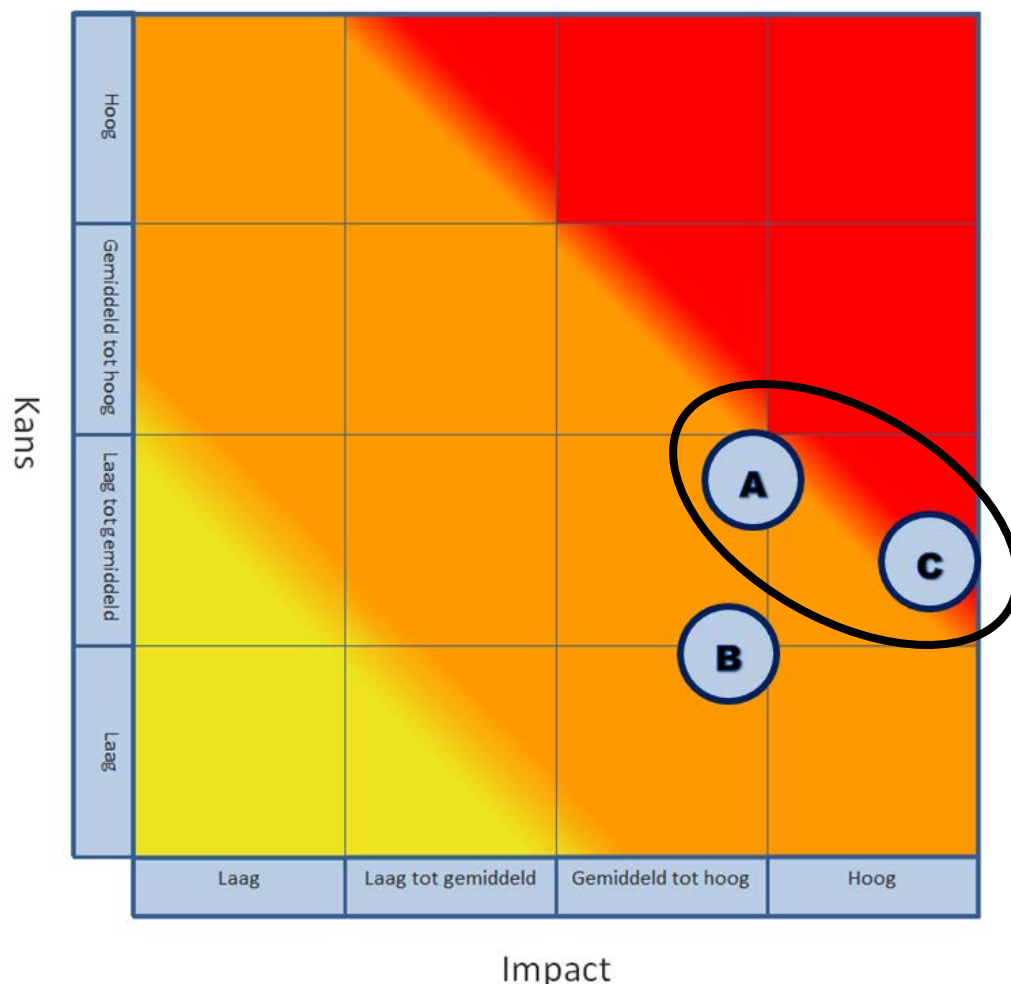
5A: Er is te weinig nazorg van de begeleider vanuit de organisatie.

5B: Door een slechte nazorg is de band met de potentiële werkgever verstoord.

5C: Deelnemer slaagt niet bij zijn werkgever en komt daardoor beschadigd terug bij project.

Deelvraag 2: Wat zijn daarvan de belangrijkste risico's binnen het re-integratietraject bij De Teugels in Handen?

De selectie wordt gemaakt op basis van de indeling in de risicomatrix en de risk appetite (zie onderzoeksmethode) van De Teugels in Handen. De belangrijkste risico's zijn in de risicomatrix omcirkeld.



Deelvraag 3: Welke beheersingsmaatregelen kunnen worden geïmplementeerd binnen het re-integratietraject De Teugels in Handen?

Risico 5A Er is te weinig nazorg van de begeleider vanuit de organisatie.

De nazorg hoort bij het takenpakket van de organisatie. Toch kan het voorkomen dat de begeleider hier onvoldoende tijd aan besteedt. De nazorg is essentieel voor het behalen van de vereiste 6 maanden. Bij te weinig nazorg is er een grote kans dat de deelnemer niet slaagt bij zijn nieuwe werkgever. Dit betekent dat de deelnemer weer werkloos raakt. Hierdoor wordt het laatste deel van het trajectgeld niet ontvangen.

Om ervoor te zorgen dat de begeleider voldoende aandacht besteed aan de nazorg, kunnen er werkinstructies worden gemaakt. Hierin staan alle werkzaamheden die de begeleider moet doen. Hiermee kan hij zichzelf controleren en hierop wordt hij uiteindelijk ook beoordeeld.

Contact tussen begeleider, werkgever en deelnemer is essentieel voor een goede nazorg. Door deze driehoeksverhouding kan men snel problemen signaleren en optreden als het dreigt fout te gaan. Vooral in de eerste weken is intensief contact zeer belangrijk.

Risico 5C Deelnemer slaagt niet bij zijn werkgever en komt daardoor beschadigd terug bij project.

De deelnemer heeft het traject succesvol doorlopen, dus is in principe klaar voor werk. Er bestaat echter een kans dat het bij de werkgever toch mislukt wat een negatief effect heeft op de deelnemer. Hij komt in dergelijke gevallen vaak beschadigd terug bij het traject. Dit betekent vaak dat de deelnemer weer opnieuw en beschadigd aan het traject moet beginnen.

Contact tussen begeleider, werkgever en deelnemer is essentieel voor een goede nazorg. Door deze driehoeksverhouding kan men snel problemen signaleren en optreden als het dreigt fout te gaan. Vooral in de eerste weken is intensief contact zeer belangrijk.

Hoofdstuk 7 Conclusie en aanbeveling

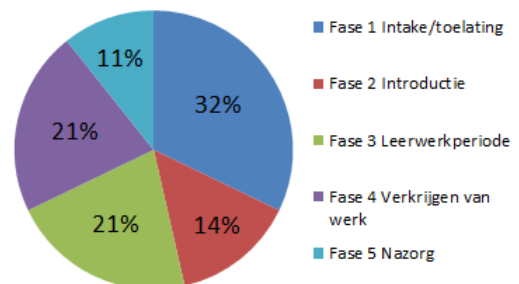
In dit hoofdstuk worden de conclusie en aanbevelingen weergegeven en nader toegelicht.

7.1 Conclusie

Zoals blijkt uit de resultaten van dit onderzoek heeft een re-integratietraject in alle fases te maken met verschillende risico's. Deze risico's kunnen ervoor zorgen dat het traject wordt vertraagd en/of niet wordt afgerond. Dit heeft een negatief effect op de kosten en zorgt er vaak voor dat de organisatie minder trajectgeld ontvangt. Niet alle risico's zijn even belangrijk en behoeven dezelfde aandacht van de organisatie. Zo hebben de risico's met een grote kans en impact meer aandacht nodig dan risico's met een lagere kans en impact. Daarom zijn alleen de belangrijkste risico's uitgewerkt in dit onderzoek. De grootste risico's voor het traject zijn de risico's die ervoor zorgen dat het traject ernstig wordt vertraagd of niet succesvol wordt afgerond.

Bij deelvraag 1 zijn alle risico's in kaart gebracht. Hierbij valt op dat 32% van de gevonden risico's bij de intake plaatsvinden, gevolgd door de leerwerkperiode en het verkrijgen van werk met beide 21% van de gevonden risico's. Daarnaast kunnen in deze fase al veel risico's gesignaleerd worden die eventueel in een latere fase een negatief effect kunnen hebben. Een weergave van de verdeling van de gevonden risico's is te vinden in figuur 7.1

Figuur 7.1



Bij deelvraag 2 is bepaald welke risico's het meest belangrijk zijn voor de Teugels in Handen. 50% van de risico's worden als belangrijk gezien. Hiervan komt 36% voor bij de intake.

Bij deelvraag 3 zijn voor de risico's beheersmaatregelen benoemd. Hierbij valt op dat bij 79% van de risico's de volgende beheersmaatregel voorkomt:

“Zorgen dat de begeleider/personeel bij de intake iemand is met de nodige papieren, mensenkennis, ervaring en kennis van arbeidsbeperkingen”

Daarnaast komt bij 50% van de risico's de volgende beheersmaatregel voor:

“Zorgen voor een plan van aanpak waarbij er rekening wordt gehouden met dergelijke risico's. Zo kan er meteen worden gereageerd als het risico zich voordoet.”

Om terug te komen op de centrale onderzoeksvraag, *“Welke risicobeheersingsmaatregelen zijn voor De Teugels in Handen bruikbaar voor de beheersing van de belangrijkste risico's binnen het traject van een deelnemer?”*, zijn de hierboven genoemde beheersingsmaatregelen het meest genoemd. In hoofdstuk 5 Resultaten worden echter ook nog risico-specifieke beheersingsmaatregelen genoemd. Deze beheersingsmaatregelen zijn voor de beheersing van de belangrijkste risico's ook bruikbaar.

7.2 Aanbeveling

Zoals uit de conclusie blijkt, komen de meeste risico's voor bij de intake. De intakefase is dan ook cruciaal voor het verdere traject. Een van de beheersingsmaatregelen die in deze fase belangrijk is, is het hebben van getraind/gekwalificeerd personeel. Dit personeel moet getraind zijn in het doorgronden van potentiële deelnemers. Zo kunnen ze na een intake goed inschatten of de deelnemer te activeren is voor werk en geschikt is om te werken in de hippische sector. Omdat de intake zo belangrijk is moet hier voldoende tijd voor worden ingenomen.

Voor de beheersing van risico's in latere fases van het traject is een goede en getrainde begeleider essentieel. Een begeleider moet een goed beeld hebben van de deelnemers en ze kunnen motiveren en begeleiden in moeilijke tijden. Verder moet hij veel contact met de deelnemers hebben en een digitaal dossier bijhouden. Hierdoor kan hij eventuele risico's snel signaleren en hierop anticiperen.

Ondanks de beheersingsmaatregelen die de organisatie neemt, kan het voorkomen dat een bepaald risico zich toch voordoet. Daarom is het belangrijk om een plan van aanpak te hebben om snel en adequaat te kunnen reageren. Op deze manier kan de organisatie voorkomen dat de impact van het risico nog groter wordt.

Zoals in figuur 3.1 is weergegeven, wordt risicomanagement gezien als een doorlopend proces. Het proces moet dus worden gemonitord en geëvalueerd. Monitoren en evalueren is belangrijk voor een succesvol risicomanagement beleid. Zo weet de organisatie of de beoogde doelen bereikt worden en of bijsturen nodig is. Het belangrijkste kenmerk van monitoren is dat het structureel wordt uitgevoerd en dus geregeld herhaald wordt. Hiervoor kan bijvoorbeeld de PDCA-cyclus gebruikt worden. Hieronder wordt kort weergegeven hoe de Teugels in Handen dit zou kunnen doen.

Nadat alle beheersingsmaatregelen bij de Teugels in Handen zijn geïmplementeerd, is het van belang om te weten of de genomen maatregelen werken. Dit kan bijvoorbeeld 2 keer per jaar worden gedaan door middel van een evaluatie. Hier begint de Teugels in Handen bij het onderdeel "check". Hierbij wordt gecontroleerd of de genomen beheersingsmaatregelen het beoogde doel hebben bereikt. Indien geconcludeerd wordt dat dit niet het geval is, zal er bijsturing nodig zijn, de stap "act". Onderneem actie op de geanalyseerde resultaten. Ontwikkel vervolgens beheersingsmaatregelen die er voor zorgen dat het beoogde doel wel wordt bereikt, de stap "plan". Als laatste implementeer je deze nieuwe beheersmaatregel, de stap "do". Hierna komt men bij de volgende evaluatie weer bij de stap "check" en begint het proces weer opnieuw.

Hoofdstuk 8 Reflectie

De Teugels in Handen willen mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt helpen en begeleiden naar een terugkeer op de arbeidsmarkt. Dit project sprak ons daarom meteen aan. Wij vinden het belangrijk dat er voor deze specifieke groep mensen mogelijkheden zijn om te werken. De organisatie wil bij dit re-integratietraject zo min mogelijk risico lopen. Dit kan namelijk een negatief effect hebben op het traject. Daarom hebben wij een risicoanalyse voor het traject van de organisatie uitgevoerd en hierbij beheersingsmaatregelen benoemd. Zo voelt het voor ons dat wij een aandeel hebben gehad in het project de Teugels in Handen.

Tijdens het onderzoek hebben wij de stappen doorlopen die horen bij risicomanagement volgens Claes. Het doel was namelijk de risico's in kaart te brengen en bijbehorende beheersmaatregelen te benoemen. Doordat we opzoek waren naar specifieke risico's die bij een re-integratietraject kunnen voorkomen hebben wij besloten om interviews af te nemen. Tijdens deze interviews hebben we de stappen van Claes gevolgd. In deze interviews kwamen hele belangrijke risico's naar voren specifiek voor het traject. Hieruit concluderen wij dat de theorie en praktijk goed overeen komt. Het stappenplan van Claes is goed uitvoerbaar en wij zijn blij met de resultaten.

Mooi voorbeeld over de bruikbaarheid van de resultaten zijn de reacties tijdens de interviews. Tijdens de interviews hebben we de reeds gevonden risico's besproken en eventueel met nieuwe risico's aangevuld. Hierbij hebben we soms risico's besproken waarbij de geïnterviewde direct aangaf daar eerder tegen aan te zijn gelopen. Dat ze er dus eigenlijk te laat achter kwamen dat het ook daadwerkelijk een risico is. Dit betekent dat onze resultaten, zeker voor een beginnend project als de Teugels in Handen, zeer bruikbaar zijn.

De resultaten van dit onderzoek zijn ook redelijk betrouwbaar. We hebben 4 interviews gehouden waarbij we steeds de resultaten uit de vorige interviews hebben besproken en aangevuld. Hierbij kwamen we erachter dat er bij het laatste interview niet zo veel nieuwe risico's meer bijkwamen. Dit betekent dat we de meeste risico's die bij een re-integratietraject kunnen voorkomen hebben benoemd.

De samenwerking verliep voorspoedig. Wij durfden elkaar feedback te geven wanneer iets beter kon en waren open en eerlijk naar elkaar. Wat ons vooral erg goed bevalen is, is de communicatie tussen ons en de organisatie. De organisatie was altijd bereid te helpen en dacht ruim met ons mee. Ook gaven zij dingen aan wanneer ze het ergens niet mee eens waren. Deze goede samenwerking heeft ons veel geholpen

Bijlage 1

Hallo,

Wij zijn Niels Venema en Kees Vroling. We studeren bedrijfseconomie aan Saxion te Enschede. Momenteel zijn we bezig met onze onderzoeks- en adviesopdracht waarbij we een risicoanalyse uitvoeren voor *re-integratietrajecten**. De risicoanalyse bestaat uit het in kaart brengen van de *risico's***, het *analyseren van de risico's**** en het benoemen van bijbehorende *beheersingsmaatregelen*****. Om een zo betrouwbaar en valide mogelijk beeld te krijgen houden we interviews met organisaties die zich bezig houden met re-integratie op de arbeidsmarkt.

- * Bij re-integratietraject gaat het in dit onderzoek om een compleet traject, zoals deelnemers dat doorlopen op een leerwerkplaats. De meeste trajecten bestaan ongeveer uit de volgende stappen, namelijk:

- Intake/toelating
- Introductie
- Leerwerkperiode
- Verkrijgen van werk (Oriëntatie en sollicitatie)
- Nazorg

Elke organisatie gebruikt waarschijnlijk andere stappen, maar zal zich in grote lijnen herkennen in de hierboven genoemde indeling.

- ** Risico is de mogelijkheid van een gebeurtenis die in een gegeven periode en situatie, een negatief effect heeft, waardecreatie voorkomt of vertraging veroorzaakt bij een project/traject.
- *** Hoe belangrijk een risico is, wordt in grote lijnen bepaald door de kans dat de (negatieve)gebeurtenis zich voordoet en het gevolg van de gebeurtenis. Dit wordt weergegeven in de risicomatrix/risicoformule: $\text{Risico} = \text{kans} * \text{Impact}$. Met analyseren van de risico's wordt er geschat hoe groot het risico is. Hierbij wordt er per risico een inschatting gemaakt van de kans en impact.
- **** Beheersingsmaatregelen zijn maatregelen die ervoor zorgen dat de risico's geminimaliseerd/voorkomen worden. Dit kan door de kans op het risico te verminderen, of door de impact van het risico te verminderen.

Vragenlijst + informatie interview

Hieronder volgen de vragen die wij willen gaan stellen in dit interview. Om het interview overzichtelijk te houden wordt per fase van het traject gekeken welke risico's kunnen voorkomen. Per risico worden de onderstaande 4 vragen beantwoord. Ook zijn er al enkele risico's uitgewerkt, zodat u kunt zien welke structuur wij aan het interview willen geven. (Zie uitwerking eerder afgenomen interviews).

Om het interview begrijpbaar te houden wordt er per vraag een korte toelichting gegeven.

Vraag 1 **Wat zijn mogelijke risico's binnen de fases van het traject dat een deelnemer doorloopt en wat is het gevolg daarvan?**

Toelichting: In dit interview wordt er per fase gekeken welke risico's kunnen voorkomen. Ook wordt kort het gevolg van het risico benoemd.

Vraag 2 **Hoe zou u de benoemde risico's indelen in een risicomatrix? Hoe groot schat u de kans en de impact van de benoemde risico's?**

Risicomatrix

Likelihood	4 (Severe)	4	8	12	16
	3 (High)	3	6	9	12
	2 (Medium)	2	4	6	8
	1 (Low)	1	2	3	4
		1 (Low)	2 (Medium)	3 (High)	4 (Severe)
		Impact			

Toelichting: Hiernaast volgt een voorbeeld van een risicomatrix. Per risico wordt de kans en impact geschat. Dit gebeurt op een schaal van 1 tot 4, waarbij 1 lage kans/impact en 4 zeer grote kans/impact is. De donkergekleurde velden zijn de grootste risico's. De licht gekleurde velden zijn de minst grote risico's

Vraag 3 **Welke beheersingsmaatregelen past u toe bij de risico's?**

Toelichting: Welke beheersingsmaatregelen kunnen worden toegepast om het risico te beheersen?

Fase 1 Intake / toelating

Risico 1A

- Vraag 1** **Risico:** Gemeente kent de deelnemers zelf niet goed en stuurt daardoor ongeschikte kandidaten. Bij sommige gemeentes zijn de deelnemers nummers terwijl andere gemeentes de deelnemers bijna persoonlijk kennen.
Gevolg: Bij de intake worden veel deelnemers afgewezen, wat kosten en tijd met zich meebrengt.
- Vraag 2** **Kans 3:** Over het algemeen kennen veel gemeentes de deelnemers niet zo goed.
Impact 1: De intake neemt meer tijd in beslag. Dit brengt (lage)kosten met zich mee.
- Vraag 3** Tijd investeren in een goede samenwerking met de gemeente. Laten zien dat het ook in het belang is van de gemeente. Duidelijk overbrengen aan gemeente naar welke mensen je op zoek bent. Als er ongeschikte mensen worden gestuurd direct contact opnemen met de gemeente.

Risico 1B

- Vraag 1** **Risico:** UWV kent de deelnemers zelf niet goed en stuurt daardoor ongeschikte kandidaten. Bij het UWV ben je vaak verplicht de potentiële deelnemers aan te nemen.
Gevolg: Door de verplichting kun je deelnemers niet altijd afwijzen. Hierdoor worden er deelnemers aangenomen waarvan de kans klein is dat ze het traject positief afronden.
- Vraag 2** **Kans 3:** Over het algemeen kent het UWV de deelnemers niet zo goed.
Impact 4: Er wordt veel tijd en geld gestoken in een deelnemer waarvan de kans klein is dat hij het traject positief afrondt. Hierdoor wordt er ook minder trajectgeld ontvangen.
- Vraag 3** Bij het UWV zit je vast aan een contract waarbij je veel verplichtingen hebt. Probeer zo veel mogelijk deelnemers bij de gemeentes weg te halen.
- Tijd investeren in een goede samenwerking met het UWV. Laten zien dat het ook in het belang is van het UWV. Duidelijk overbrengen aan UWV naar welke mensen je op zoek bent. Als er ongeschikte mensen worden gestuurd direct contact opnemen met het UWV.

Risico 1C

- Vraag 1** **Risico:** Contract met UWV verplicht tot het aannemen van een bepaald percentage van de toegestuurde deelnemers.
Gevolg: Er worden deelnemers aangenomen die niet opleidbaar zijn voor werk. Hierdoor wordt het uitvalpercentage hoger en wordt er minder trajectgeld ontvangen.

- Vraag 2** **Kans 3:** Het UWV verplicht organisaties tot het aannemen van een bepaald percentage van de toegestuurde deelnemers. De organisatie mag maar een klein percentage afwijzen.
Impact 3/4: De organisatie steekt veel tijd in de deelnemer. Dit brengt (hoge)kosten met zich mee. Verder is de organisatie afhankelijk van trajectgeld van de gemeente, dus het niet of minder krijgen van het geldbedrag heeft een grote impact.
- Vraag 3** Tijd investeren in een goede samenwerking met het UWV. Laten zien dat het ook in het belang is van de UWV. Duidelijk overbrengen aan UWV naar welke mensen je op zoek bent.
- Bij afsluiten van contract met UWV duidelijke afspraken maken over verantwoordelijkheden. Eventueel afspraken maken met de optie om een deelnemer door te verwijzen naar een voorfase voor sociale activering.
- Bij het UWV zit je vast aan een contract waarbij je veel verplichtingen hebt. Probeer zo veel mogelijk deelnemers bij de gemeentes weg te halen.

Risico 1D

- Vraag 1** **Risico:** Er is een te ruim aannamebeleid waardoor er deelnemers worden aangenomen die niet opleidbaar zijn voor werk.
Gevolg: Het traject wordt niet met succes doorlopen. Dit brengt extra kosten met zich mee en kan ervoor zorgen dat er geen of minder trajectgeld van de gemeente wordt ontvangen.
- Vraag 2** **Kans 2:** Voor een organisatie kan het moeilijk zijn om in te schatten of een kandidaat te activeren is voor werk.
Impact 4: De organisatie steekt veel tijd in de deelnemer. Dit brengt (hoge)kosten met zich mee. Verder is de organisatie afhankelijk van trajectgeld van de gemeente, dus het niet of minder krijgen van het geldbedrag heeft een grote impact.
- Vraag 3** Zorgen dat er gekwalificeerd personeel bij de intake zit. Iemand met verstand van de (hippische)sector en iemand met de nodige ervaring, mensenkennis en kennis van arbeidsbeperkingen.
- Checklist hanteren met de juiste vragen en onderwerpen die aan bod moeten komen bij de intake.
- Gevarenlijst hanteren (mensen met bijvoorbeeld verslavingen niet aannemen)
- Deelnemer die nog niet opleidbaar is voor werk doorverwijzen naar een traject voor sociale activering. Dit vergroot de kans dat ze later wel opleidbaar zijn voor werk en dus kunnen deelnemen aan het traject.
- Tijd investeren in een goede samenwerking met de gemeente. Laten zien dat het ook in het belang is van de gemeente. Duidelijk overbrengen aan gemeente naar welke mensen je op zoek bent.

Risico 1E

- Vraag 1 **Risico:** De kwaliteiten van de potentiële deelnemer worden niet ontdekt tijdens de intake. Deelnemer ziet relevantie van verleden niet (gevolgde cursussen, vrijwilligerswerk). Kan geen verband leggen tussen ervaring en kansen.
Gevolg: Dit kan ervoor zorgen dat er in de volgende fases meer tijd nodig is voor de deelnemer. Dit brengt kosten met zich mee.
- Vraag 2 **Kans 2:** De deelnemer kent soms zijn eigen kwaliteiten niet of vergeet deze te benoemen.
Impact 2: Het traject kan worden vertraagd, dit brengt (lage)kosten met zich mee.
- Vraag 3 Zorgen dat er gekwalificeerd personeel bij de intake zit. Iemand met verstand van de (hippische)sector en iemand met de nodige ervaring, mensenkennis en kennis van arbeidsbeperkingen.
- Voorbeelden geven, belang laten inzien van bijvoorbeeld gevolgde cursussen en/of vrijwilligerswerk.
- Potentiële deelnemer competentietesten laten maken om zo achter zijn zwakke en sterke punten te komen.
- Deelnemers tijdens intake assessments (praktijkoefeningen) laten afnemen. Tijdens een assessment kunnen er voor de begeleiding dingen naar voren komen die niet in een gesprek naar voren zouden komen.
- Voor de volgende fases zorgen voor een plan van aanpak waarbij er rekening wordt gehouden met dergelijke risico's. Zo kan er meteen worden gereageerd als het risico zich voordoet.

Risico 1F

- Vraag 1 **Risico:** Verkeerde matching tussen deelnemer en begeleiding
Gevolg: Er is geen chemie tussen deelnemer en begeleider waardoor de begeleiding niet optimaal is. Een goede band zorgt voor vertrouwen en motivatie bij de deelnemer.
- Vraag 2 **Kans 1:** In de meeste gevallen weet de begeleider zich aan te passen aan de deelnemer. Het kan echter voorkomen dat deelnemer en begeleider totaal niet bij elkaar passen.
Impact 3: Na de introductie kan nog van begeleider worden gewisseld. Dit brengt lichte vertraging en dus (lage)kosten met zich mee maar heeft verder weinig impact op het vervolg van het traject.
- Vraag 3 Zorgen dat de begeleider iemand is met de nodige papieren, ervaring, mensenkennis en kennis van arbeidsbeperkingen. Begeleider moet zijn eigen ego aan de kant kunnen zetten als het niet goed gaat. Zelf niet te lang doorgaan maar de begeleiding dan door iemand anders laten overnemen.
- Voor de volgende fases zorgen voor een plan van aanpak waarbij er rekening wordt gehouden met dergelijke risico's. Zo kan er meteen worden gereageerd als het risico zich voordoet.

Risico 1G

- Vraag 1 **Risico:** Deelnemer heeft verleden nog niet verwerkt. Als bepaalde zaken aan bod komen wordt de deelnemer steeds emotioneel.
Gevolg: Bepaalde onderwerpen zijn moeilijk bespreekbaar voor de deelnemer, dit kan vertraging bij de intake veroorzaken.
- Vraag 2 **Kans 2:** Het kan voorkomen dat deelnemers hier gevoelig voor zijn.
Impact 2: De intake loopt vertraging op en brengt (lage)kosten met zich mee. Dit heeft weinig impact voor de rest van het traject.
- Vraag 3 Zorgen dat er gekwalificeerd personeel bij de intake zit. Iemand met verstand van de (hippische)sector en iemand met de nodige ervaring, mensenkennis en kennis van arbeidsbeperkingen.
- Checklist hanteren met de juiste vragen en onderwerpen die aan bod moeten komen bij de intake.
- Traject pauzeren om de knelpunten bespreekbaar te maken. Pas daarna weer doorgaan met het traject.

Risico 1H

- Vraag 1 **Risico:** De thuissituatie van de deelnemer is niet in orde.
Gevolg: De deelnemer komt niet opdagen of is vaak afwezig waardoor het traject erge vertraging oploopt of zelfs kan mislukken.
- Vraag 2 **Kans 3:** Er is een redelijk grote kans dat de potentiële deelnemer de thuissituatie niet in orde heeft.
Impact 4: De organisatie steekt veel tijd in de deelnemer. Dit brengt (hoge)kosten met zich mee. Verder is de organisatie afhankelijk van trajectgeld van de gemeente, dus het niet of minder krijgen van het geldbedrag heeft een grote impact.
- Vraag 3 Zorgen dat er gekwalificeerd personeel bij de intake zit. Iemand met verstand van de (hippische)sector en iemand met de nodige ervaring, mensenkennis en kennis van arbeidsbeperkingen.
- Deelnemer doorverwijzen naar andere hulpverleners. Eerst moet de thuissituatie op orde zijn alvorens hij kan beginnen aan het traject.
- Deelnemer competentietest laten invullen. Hierin komen zo veel mogelijk zaken en onderwerpen aan bod, zoals de intrinsieke motivatie en thuissituatie. Hiermee kan men de startpositie bepalen, het vervolg van het traject inrichten en de begeleidingsbehoefte bepalen.
- Checklist hanteren met de juiste vragen en onderwerpen die aan bod moeten komen bij de intake.

Voor de volgende fases zorgen voor een plan van aanpak waarbij er rekening wordt gehouden met dergelijke risico's. Zo kan er meteen worden gereageerd als het risico zich voordoet.

Risico 1I

- Vraag 1** **Risico:** De intrinsieke motivatie ontbreekt bij de potentiële deelnemer.
Gevolg: Het traject wordt niet met succes doorlopen. Dit brengt extra kosten met zich mee en kan ervoor zorgen dat er geen of minder trajectgeld van de gemeente wordt ontvangen.
- Vraag 2** **Kans 3:** De potentiële deelnemers worden meestal verplicht naar een re-integratietraject gestuurd door de gemeente of UWV en zijn hierdoor vaak niet gemotiveerd.
Impact 3: De organisatie steekt veel tijd in de deelnemer. Dit brengt (hoge)kosten met zich mee. Verder is de organisatie afhankelijk van trajectgeld van de gemeente, dus het niet of minder krijgen van het geldbedrag heeft een grote impact.
- Vraag 3** Zorgen dat er gekwalificeerd personeel bij de intake zit. Iemand met verstand van de (hippische)sector en iemand met de nodige ervaring, mensenkennis en kennis van arbeidsbeperkingen.
- Deelnemer met gebrek aan motivatie niet aannemen. Bij het UWV zal dit moeilijker gaan. Hier mag namelijk maar een bepaald percentage geweigerd worden.
- Deelnemer competentietest laten invullen. Hierin komen zo veel mogelijk zaken en onderwerpen aan bod, zoals de intrinsieke motivatie en thuissituatie. Hiermee kan men de startpositie bepalen, het vervolg van het traject inrichten en de begeleidingsbehoefte bepalen.
- Checklist hanteren met de juiste vragen en onderwerpen die aan bod moeten komen bij de intake.
- Voor de volgende fases zorgen voor een plan van aanpak waarbij er rekening wordt gehouden met dergelijke risico's. Zo kan er meteen worden gereageerd als het risico zich voordoet.
- Zorg dat bij dergelijke deelnemers de volgende fase aangepast wordt. Een langere introductie geeft meer tijd om te kijken of de deelnemer geschikt is voor het traject.

Fase 2 Introductie

Risico 2A

- Vraag 1 **Risico:** Er worden verkeerde werkdoelen vastgesteld voor de kandidaat.
Gevolg: Het traject loopt vertraging op omdat er nieuwe werkdoelen moeten worden vastgesteld die wel bij de kandidaat passen. Dit brengt tijd en dus kosten met zich mee.
- Vraag 2 **Kans 2:** In de introductiefase oriënteert de kandidaat zich op verschillende soorten werkzaamheden. Hierdoor zijn de uiteindelijke werkdoelen redelijk goed te bepalen.
Impact 3: Het traject wordt vertraagd, dit brengt (lage)kosten met zich mee.
- Vraag 3 Na elke activiteit met de begeleider en kandidaat in een digitaal dossier bijhouden of de activiteit goed of niet goed ging, en of de kandidaat de activiteit leuk vond.
- Zorgen dat de begeleider iemand is met de nodige papieren, mensenkennis, ervaring en kennis van arbeidsbeperkingen.
- Competenties vaststellen met de deelnemer. De competentieontwikkelingen vastleggen in een digitaal dossier.
- Zorgen voor een plan van aanpak waarbij er rekening wordt gehouden met dergelijke risico's. Zo kan er meteen worden gereageerd als het risico zich voordoet.
- De intakefase is erg belangrijk. Veel risico's kunnen hier al voorkomen worden. De beheersingsmaatregelen die in deze fase benoemd zijn kunnen er ook voor zorgen dat de risico's bij de introductie verminderd of voorkomen worden.

Risico 2B

- Vraag 1 **Risico:** De deelnemer kan niet wennen aan de nieuwe structuur in zijn leven. De deelnemer maakt een te grote stap in één keer.
Gevolg: Het traject loopt vertraging op of wordt niet met succes doorlopen. Dit brengt extra kosten met zich mee en kan ervoor zorgen dat er geen of minder geld wordt ontvangen.
- Vraag 2 **Kans 3:** De deelnemer is in de meeste gevallen langdurig werkloos geweest en kan dus veel moeite hebben met de nieuwe structuur in zijn leven.
Impact 3/4: De organisatie moet extra tijd in de deelnemer steken. Dit brengt (gemiddeld tot hoge)kosten met zich mee. Verder is de organisatie afhankelijk van trajectgeld van de gemeente, dus het niet of minder krijgen van het geldbedrag heeft een grote impact.
- Vraag 3 Zorgen dat de begeleider iemand is met de nodige papieren, mensenkennis, ervaring en kennis van arbeidsbeperkingen.
- Zorgen voor veelvuldig contact tussen begeleider en deelnemer. Deze gesprekken in een digitaal dossier verwerken.

Stappenplan bestaande uit verschillende fases ontwikkelen. Als de deelnemer een fase heeft behaald, kan verder worden gegaan met de volgende fase. Hierdoor bouwt de deelnemer stapsgewijs structuur op in zijn leven.

Persoonlijke planning maken voor de deelnemer over wanneer de verschillende fases moeten worden behaald.

Zorgen voor een plan van aanpak waarbij er rekening wordt gehouden met dergelijke risico's. Zo kan er meteen worden gereageerd als het risico zich voordoet.

Vooraf duidelijke afspraken maken met de gemeente en deelnemer over waar de verantwoordelijkheden liggen. Een driehoeksverhouding tussen gemeente, deelnemer en organisatie waarin continu gecommuniceerd wordt.

Risico 2C

Vraag 1 **Risico:** De deelnemer heeft een laag arbeidsmoraal en is niet genoeg gemotiveerd
Gevolg: Het traject loopt vertraging op of wordt niet met succes doorlopen. Dit brengt extra kosten met zich mee en kan ervoor zorgen dat er geen of minder geld wordt ontvangen.

Vraag 2 **Kans 2:** De deelnemer is in de meeste gevallen langdurig werkloos geweest en is hier gewend aan geraakt. De kans dat de motivatie ontbreekt is in het begin aanwezig.
Impact 3: Bij ongemotiveerde deelnemers zal de uitval hoog zijn. Dit brengt (hoge)kosten met zich mee. Verder is de organisatie afhankelijk van trajectgeld van de gemeente, dus het niet of minder krijgen van het geldbedrag heeft een grote impact.

Vraag 3 Zorgen dat de begeleider iemand is met de nodige papieren, mensenkennis, ervaring en kennis van arbeidsbeperkingen. De deelnemers succesmomenten laten voelen en hem/haar gewaardeerd te laten voelen.

Deelnemers activiteiten laten kiezen waar ze geïnteresseerd in zijn. Plan ontwikkelen dat aansluit op interesses en vaardigheden.

Zorgen voor veelvuldig contact tussen begeleider en deelnemer. Deze gesprekken in een digitaal dossier verwerken.

Positieve prikkels geven door middel van kleine beloningen.

Zorgen voor een plan van aanpak waarbij er rekening wordt gehouden met dergelijke risico's. Zo kan er meteen worden gereageerd als het risico zich voordoet.

Risico 2D

Vraag 1 **Risico:** De deelnemer krijgt een terugval (verslaving of leefpatroon)
Gevolg: Het traject loopt grote vertraging op of wordt niet met succes doorlopen. Dit brengt extra kosten met zich mee en kan ervoor zorgen dat er geen of minder geld wordt ontvangen

Vraag 2 **Kans 3:** De kans is groot dat deelnemers een terugval krijgen op het moment dat ze moeten beginnen met het re-integratietraject.

Impact 3: De organisatie heeft veel tijd in de deelnemer gestoken. Dit brengt (hoge)kosten met zich mee. Verder is de organisatie afhankelijk van trajectgeld van de gemeente, dus het niet of minder krijgen van het geldbedrag heeft een grote impact.

Vraag 3 Zorgen dat de begeleider iemand is met de nodige papieren, mensenkennis, ervaring en kennis van arbeidsbeperkingen.

Zorgen voor veelvuldig contact tussen begeleider en deelnemer. Deze gesprekken in een digitaal dossier verwerken.

Zorgen voor een plan van aanpak waarbij er rekening wordt gehouden met dergelijke risico's. Zo kan er meteen worden gereageerd als het risico zich voordoet.

Vooraf duidelijke afspraken maken met de gemeente en deelnemer over waar de verantwoordelijkheden liggen. Een driehoeksverhouding tussen gemeente, deelnemer en organisatie waarin continu gecommuniceerd wordt. Dit moet gebeuren bij de intake, hier wordt een deelnemersovereenkomst getekend.

Risico 3A

- Vraag 1 **Risico:** De voortgang van de kandidaat wordt niet, of niet correct verwerkt. De dossiers zijn minimaal of slordig bijgehouden.
Gevolg: Geen overzicht van de ontwikkelingen van de kandidaat. Hierdoor is de begeleiding niet optimaal waardoor het traject kan worden vertraagd.
- Vraag 2 **Kans 2:** De begeleiders kunnen bijvoorbeeld door tijdgebrek of nonchalantheid de voortgang niet, of niet correct bijhouden.
Impact 3: Als er geen overzicht is van de voortgang, is er geen goede begeleiding mogelijk waardoor trajecten vertraging op kunnen lopen. Dit brengt (gemiddelde)kosten met zich mee.
- Vraag 3 Periodiek steekproefsgewijs toezicht op de begeleiding. Alle acties die iemand moet doen staan in de werkinstructies. Hiermee kunnen ze zichzelf controleren en hiermee worden ze gecontroleerd. Verder zijn er een aantal keurmerken die bijvoorbeeld de kwaliteit van de administratie waarborgen. Blik op werk is een voorbeeld van een keurmerk.
- Zorgen dat de begeleider iemand is met de nodige papieren, mensenkennis, ervaring en kennis van arbeidsbeperkingen.
- Zorgen voor veelvuldig contact tussen begeleider en deelnemer. Deze gesprekken in een digitaal dossier verwerken.
- Zorgen voor een plan van aanpak waarbij er rekening wordt gehouden met dergelijke risico's. Zo kan er meteen worden gereageerd als het risico zich voordoet.

Risico 3B

- Vraag 1 **Risico:** De deelnemer is omringd door een negatieve omgeving (woonwijk, familie).
Gevolg: De omgeving beïnvloedt de deelnemer negatief. Door de sociale druk wil de deelnemer stoppen of hij komt niet meer opdagen. Hierdoor kan het traject erge vertraging oplopen of zelfs mislukken. Dit brengt extra kosten met zich mee en kan ervoor zorgen dat er geen of minder geld wordt ontvangen
- Vraag 2 **Kans 3:** Het komt vaak voor dat langdurig werklozen/mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt uit een bepaalde omgeving komen waarin het niet normaal is om te werken.
Impact 3/4: De organisatie heeft veel tijd in de deelnemer gestoken. Dit brengt (hoge)kosten met zich mee. Verder is de organisatie afhankelijk van trajectgeld van de gemeente, dus het niet of minder krijgen van het geldbedrag heeft een grote impact. Verder kan het ook zijn dat de deelnemer andere deelnemers beïnvloedt.
- Vraag 3 Zorgen dat de begeleider iemand is met de nodige papieren, mensenkennis, ervaring en kennis van arbeidsbeperkingen.
- Zorgen voor veelvuldig contact tussen begeleider en deelnemer. Deze gesprekken in een digitaal dossier verwerken.

Hard/consequent optreden tegen deze deelnemers waarbij bijvoorbeeld na 2 waarschuwingen de deelnemer wordt ontslagen uit het re-integratietraject.

Zorgen voor een plan van aanpak waarbij er rekening wordt gehouden met dergelijke risico's. Zo kan er meteen worden gereageerd als het risico zich voordoet.

Proberen een hechte groep te creëren waarbij de deelnemers veel samenwerken en elkaar ondersteunen en helpen bij mindere momenten. Proberen een trots te creëren bij de deelnemers.

Vrienden/familie proberen te beïnvloeden door bijvoorbeeld huisbezoeken. Hiermee de positieve kanten van het traject te laten zien.

Kies de meest positieve deelnemer en gebruik hem al rolmodel.

Risico 3C

Vraag 1 **Risico:** De deelnemer krijgt een gebrek aan motivatie.
Gevolg: Het traject loopt vertraging op of kan zelfs mislukken.

Vraag 2 **Kans 1:** In deze fase van het traject is de kans niet meer zo groot dat een deelnemer door gebrek aan motivatie uitvalt.
Impact 3/4 : De organisatie heeft veel tijd in de deelnemer gestoken. Dit brengt (hoge)kosten met zich mee. Verder is de organisatie afhankelijk van trajectgeld van de gemeente, dus het niet of minder krijgen van het geldbedrag heeft een grote impact.

Vraag 3 Zorgen dat de begeleider iemand is met de nodige papieren, mensenkennis, ervaring en kennis van arbeidsbeperkingen. De deelnemers succesmomenten laten voelen en hem/haar gewaardeerd te laten voelen.

Zorgen voor veelvuldig contact tussen begeleider en deelnemer. Deze gesprekken in een digitaal dossier verwerken.

Positieve prikkels geven door middel van kleine beloningen.

Zorgen voor een plan van aanpak waarbij er rekening wordt gehouden met dergelijke risico's. Zo kan er meteen worden gereageerd als het risico zich voordoet.

Deelnemer terugsturen naar de introductiefase. Hier kan opnieuw geëvalueerd worden waarom het in de leerwerkperiode mis ging.

Risico 3D

Vraag 1 **Risico:** De deelnemer krijgt lichamelijke klachten.
Gevolg: De deelnemer moet tijdelijk stoppen of andere werkzaamheden gaan uitvoeren waardoor het traject vertraagd wordt. Dit brengt extra kosten met zich mee. Verder kan het zijn dat er medisch advies nodig is waardoor het traject nog erger vertraagd wordt.

Vraag 2 **Kans 2:** Het kan voorkomen dat het werk te zwaar is voor de deelnemer. Meestal wordt hier wel een goede inschatting van gemaakt tijdens de intake /

introductie

Impact 3: De vertraging brengt (gemiddeld tot hoge)kosten met zich mee.

Vraag 3 Zorgen dat er ander werk beschikbaar is wat de deelnemer (tijdelijk) kan uitvoeren.

Bij intake en introductie een inschatting maken in mogelijkheden voor werkzaamheden.

Werkzaamheden langzaam opbouwen en vinger aan de pols houden tijdens werkzaamheden. Ook hier gebruik maken van digitale dossiervorming.

Zorgen dat de begeleider iemand is met de nodige papieren, mensenkennis, ervaring en kennis van arbeidsbeperkingen

Zorgen voor veelvuldig contact tussen begeleider en deelnemer. Deze gesprekken in een digitaal dossier verwerken.

Zorgen voor een plan van aanpak waarbij er rekening wordt gehouden met dergelijke risico's. Zo kan er meteen worden gereageerd als het risico zich voordoet.

Deelnemer terugsturen naar de introductiefase. Hier kan opnieuw geëvalueerd worden waarom het in de leerwerkperiode mis ging en kan er naar nieuwe werkzaamheden worden gezocht.

Risico 3E

Vraag 1 **Risico:** Er zit een rotte appel in de groep die de rest van de groep negatief beïnvloedt.
Gevolg: Het traject loopt vertraging op of wordt niet met succes doorlopen. Dit brengt extra kosten met zich mee en kan ervoor zorgen dat er geen of minder geld wordt ontvangen.

Vraag 2 **Kans 2:** bij de intake en introductie vallen deze deelnemers vaak al door de mand waardoor er wat aan gedaan kan worden. De kans dat het voorkomt bij de leerwerkperiode is daarom laag tot gemiddeld.
Impact 3/4: De organisatie heeft tijd in de deelnemer gestoken. Dit brengt (gemiddelde)kosten met zich mee. Verder kan in het ergste geval het traject mislukken, waardoor de organisatie geen of minder geld ontvangt.

Vraag 3 Hard/consequent kunnen optreden door deelnemer te ontslaan. Deelnemers die elkaar negatief beïnvloeden uit elkaar halen.

Zorgen dat de begeleider iemand is met de nodige papieren, mensenkennis, ervaring en kennis van arbeidsbeperkingen.

Zorgen voor veelvuldig contact tussen begeleider en deelnemers. Deze gesprekken in een digitaal dossier verwerken.

Zorgen voor een plan van aanpak waarbij er rekening wordt gehouden met dergelijke risico's. Zo kan er meteen worden gereageerd als het risico zich voordoet.

Proberen een hechte groep te creëren waarbij de deelnemers veel samenwerken en elkaar ondersteunen en helpen bij mindere momenten.
Proberen een trots te creëren bij de deelnemers.

Risico 3F

- Vraag 1 **Risico:** De vastgestelde werkdoelen worden niet gehaald
Gevolg: Het traject loopt vertraging op. Dit brengt extra kosten met zich mee en kan ervoor zorgen dat er minder geld wordt ontvangen.
- Vraag 2 **Kans 2:** Over het algemeen zijn er realistische werkdoelen vastgesteld die behaald kunnen worden. Het kan echter voorkomen dat de deelnemer de werkdoelen toch niet haalt.
Impact 2: Vertraging brengt (laag tot gemiddelde)kosten en minder inkomsten met zich mee.
- Vraag 3 Zorgen dat de begeleider iemand is met de nodige papieren, mensenkennis, ervaring en kennis van arbeidsbeperkingen.
- Zorgen voor veelvuldig contact tussen begeleider en deelnemers. Deze gesprekken in een digitaal dossier verwerken.
- Zorgen voor een plan van aanpak waarbij er rekening wordt gehouden met dergelijke risico's. Zo kan er meteen worden gereageerd als het risico zich voordoet.
- Bij intake en introductie een inschatting maken in mogelijkheden voor werkzaamheden.
- Kijken in hoeverre dit schadelijk is voor de volgende fase. Anders tijdig reageren en eventueel aanpassingen maken. Vinger aan de pols houden.

Fase 4 Verkrijgen van werk (oriëntatie en sollicitatie)

Risico 4A

- Vraag 1 **Risico:** De deelnemer is onvoldoende getraind op het voeren van een sollicitatiegesprek
Gevolg: De deelnemer komt niet aan werk. Hierdoor loopt het traject vertraging op wat kosten met zich meebrengt. In het ergste geval kan het traject ook mislukken waardoor er minder inkomsten worden ontvangen.
- Vraag 2 **Kans 2:** De deelnemers worden hierin getraind, maar er is een kans dat dit niet genoeg blijkt te zijn.
Impact 3: Als het traject niet positief wordt afgerond, wordt er minder geld ontvangen. Geld voor het behalen van het traject is de belangrijkste inkomstenbron.
- Vraag 3 Zorgen dat de begeleider iemand is met de nodige papieren, mensenkennis, ervaring en kennis van arbeidsbeperkingen.
- Praktijkoefeningen/assessments waarin een sollicitatie wordt nagebootst.
- Deelnemer helpen met het leggen van contact en het schrijven van een sollicitatiebrief.
- De potentiële werkgever inlichten over de situatie van de deelnemer.

Risico 4B

- Vraag 1 **Risico:** De intrinsieke motivatie ontbreekt bij de deelnemer waardoor hij een afwachtende houding aanneemt ("doe mij maar een baan")
Gevolg: De deelnemer wordt niet uitgenodigd voor een gesprek. Hierdoor wordt het traject vertraagd. Dit brengt extra kosten met zich mee en kan ervoor zorgen dat er minder geld wordt ontvangen.
- Vraag 2 **Kans 2:** De stap naar echt werk is een hele grote stap, waardoor de deelnemer snel een afwachtende houding kan aannemen.
Impact 2: Vertraging brengt (laag tot gemiddelde)kosten en minder inkomsten met zich mee.
- Vraag 3 Zorgen dat de begeleider iemand is met de nodige papieren, mensenkennis, ervaring en kennis van arbeidsbeperkingen.
- Toekomstperspectief laten inzien. Kansen op de banenmarkt laten zien. Vooraf wel duidelijk aangeven dat het positief doorlopen van het traject geen garantie geeft op een baan.
- Duidelijke afspraken maken met de gemeentes over eventuele sancties voor de deelnemer. Deze driehoeksverhouding is belangrijk voor een goede samenwerking en snelle communicatie.

Risico 4C

- Vraag 1 **Risico:** De stap naar de werkgever is te groot voor de deelnemer. Het contact wordt hierdoor niet snel gelegd.
Gevolg: Dit zorgt voor vertraging in het traject wat extra kosten met zich mee brengt.
- Vraag 2 **Kans 3:** Voor deelnemers is dit vaak een grote stap waardoor de kans zeer aannemelijk is.
Impact 2: Vertraging brengt (laag tot gemiddelde)kosten en minder inkomsten met zich mee.
- Vraag 3 Zorgen dat de begeleider iemand is met de nodige papieren, mensenkennis, ervaring en kennis van arbeidsbeperkingen.
- Meet en greet tussen deelnemers en potentiële werkgevers organiseren om contacten te leggen.
- Deelnemers begeleiden in het proces
- Praktijkoefeningen/assessments waarin een sollicitatie wordt nagebootst.
- Stages en excursies aanbieden naar mogelijke werkgevers om alvast contacten te leggen.

Risico 4D

- Vraag 1 **Risico:** Deelnemer is niet mobiel en kan niet op een sollicitatie komen of de deelnemer doet geen moeite om op de sollicitatie te komen.
Gevolg: Sollicitatie gaat niet door en dus loopt het traject vertraging op. Daarnaast laat de deelnemer een slechte indruk achter wat zijn kansen bij de werkgever verkleint.
- Vraag 2 **Kans 3:** Het kan voorkomen dat de deelnemer de mogelijkheden niet heeft of ze niet ziet om bij de sollicitatie te komen.
Impact 4: Hierdoor kan de sollicitatie niet doorgaan waardoor het traject vertraging oploopt. Daarnaast kan het zijn dat er gezocht moet worden naar een nieuwe werkgever. Dit brengt (gemiddeld tot hoge)kosten met zich mee.
- Vraag 3 Zorgen dat de begeleider de eerste keer meegaat naar de sollicitatie.
- Helpen met het regelen van vervoer. Hierover kunnen afspraken worden gemaakt met de gemeente over bijvoorbeeld het lenen van een fiets of een ov-kaart.
- De intakefase is erg belangrijk. Veel risico's kunnen hier al voorkomen worden. Zo kan er al bij de intake geconstateerd worden hoe de persoon in kwestie met vervoer zit, zodat er al optijd naar een oplossing kan worden gezocht.

Risico 4E

- Vraag 1 **Risico:** De overdracht van de deelnemer van de re-integratieorganisatie naar de werkgever verloopt niet goed.
Gevolg: Hierdoor is de werkgever niet goed genoeg geïnformeerd over de deelnemer. Hierdoor kan het eerste half jaar werk mislukken waardoor er minder geld wordt ontvangen.
- Vraag 2 **Kans 2:** De overdracht hoort bij het takenpakket van de begeleider. Toch kan het voorkomen dat de begeleider hier onvoldoende aandacht aan besteedt.
Impact 4: Als het eerste half jaar werk mislukt, wordt er minder geld ontvangen. Geld voor het behalen van het traject is de belangrijkste inkomstenbron.
- Vraag 3 Zorgen dat de begeleider iemand is met de nodige papieren, mensenkennis, ervaring en kennis van arbeidsbeperkingen.
- Periodiek steekproefsgewijs toezicht op de begeleiding. Alle acties die iemand moet doen staan in de werkinstructies. Hiermee kunnen ze zichzelf controleren en hiermee worden ze gecontroleerd.
- Vanuit de werkgever terugkoppeling laten plaatsvinden over de overdracht.
- Het tijdens het traject gemaakte dossier overdragen en doornemen met de werkgever.
- Vooraf in de eerste week intensief contact met de werkgever en deelnemer. Vinger aan de pols houden en snel reageren als het fout dreigt te gaan.

Risico 4F

- Vraag 1 **Risico:** deelnemer gaat niet akkoord met het contractvoorstel. Voor zijn gevoel is het loon te laag en is het verschil met een uitkering nihil.
Gevolg: Deelnemer vindt geen nieuwe baan waardoor het traject mislukt. Hierdoor wordt er minder trajectgeld ontvangen.
- Vraag 2 **Kans 2:** Het verschil met een uitkering is vaak nihil, waardoor er een kans bestaat dat de deelnemer niet akkoord gaat met het contractvoorstel.
Impact 4: De organisatie heeft tijd in de deelnemer gestoken. Dit brengt (gemiddelde tot hoge)kosten met zich mee. Verder krijgt de organisatie het laatste deel van het trajectgeld niet als het traject mislukt.
- Vraag 3 Toekomstperspectief laten inzien. Vooraf duidelijkheid geven over loonsverwachtingen maar ook de voordelen van werk laten inzien.
- Afspraken maken met de gemeente over eventuele financiële steun indien de deelnemer er aantoonbaar op achteruit gaat.

Risico 5A

- Vraag 1 **Risico:** Er is te weinig nazorg van de begeleider vanuit de organisatie.
Gevolg: De deelnemer slaagt niet (haalt de vereiste 6 maanden niet) bij zijn nieuwe baan en raakt dus weer werkloos. Hierdoor wordt er minder geld ontvangen.
- Vraag 2 **Kans 2:** De nazorg hoort bij het takenpakket van de organisatie. Toch kan het voorkomen dat de begeleider hier onvoldoende tijd aan besteedt.
Impact 3: De organisatie heeft tijd in de deelnemer gestoken. Dit brengt (gemiddelde tot hoge)kosten met zich mee. Verder kan het traject mislukken, waardoor de organisatie het laatste deel van het trajectgeld niet krijgt.
- Vraag 3 Zorgen dat de begeleider iemand is met de nodige papieren, mensenkennis, ervaring en kennis van arbeidsbeperkingen.
- Periodiek steekproefsgewijs toezicht op de begeleiding. Alle acties die iemand moet doen staan in de werkinstructies. Hiermee kunnen ze zichzelf controleren en hiermee worden ze gecontroleerd.
- Zorgen voor veelvuldig contact tussen begeleider, werkgever en deelnemer. Deze gesprekken in een digitaal dossier verwerken. Deze driehoeksverhouding is essentieel voor een goede samenwerking
- Nazorg in begroting opnemen, vooraf rekening meehouden. Nazorg is essentieel voor een duurzame band met de potentiële werkgevers.
- Vooraf in de eerste week intensief contact met de werkgever en deelnemer. Vinger aan de pols houden en snel reageren als het fout dreigt te gaan.

Risico 5B

- Vraag 1 **Risico:** Door een slechte nazorg is de band met de potentiële werkgever verstoord.
Gevolg: De potentiële werkgever wil geen deelnemers meer vanuit het traject aannemen. Dit is schadelijk voor de reputatie van de organisatie en zorgt er ook voor dat de deelnemers moeilijker aan een baan kunnen worden geholpen.
- Vraag 2 **Kans 1/2:** De nazorg hoort bij het takenpakket van de organisatie. Toch kan het voorkomen dat de begeleider hier onvoldoende tijd aan besteedt.
Impact 3: reputatieschade zorgt voor minder inkomsten doordat de deelnemers moeilijker aan een baan kunnen worden geholpen.
- Vraag 3 Zorgen dat de begeleider iemand is met de nodige papieren, mensenkennis, ervaring en kennis van arbeidsbeperkingen.
- Periodiek steekproefsgewijs toezicht op de begeleiding. Alle acties die iemand moet doen staan in de werkinstructies. Hiermee kunnen ze zichzelf controleren en hiermee worden ze gecontroleerd.

Zorgen voor veelvuldig contact tussen begeleider, werkgever en deelnemer. Deze gesprekken in een digitaal dossier verwerken. Deze driehoeksverhouding is essentieel voor een goede samenwerking

Nazorg in begroting opnemen, vooraf rekening meehouden. Nazorg is essentieel voor een duurzame band met de potentiële werkgevers.

Risico 5C

Vraag 1 **Risico:** Deelnemer slaagt niet bij zijn werkgever en komt daardoor beschadigd terug bij project.

Gevolg: Deelnemer moet weer opnieuw beginnen met het traject. Dit brengt extra kosten met zich mee. Verder heeft hij het traject niet gehaald waardoor het laatste deel trajectgeld niet wordt ontvangen.

Vraag 2 **Kans 2:** De deelnemer heeft het traject succesvol doorlopen, dus is in principe klaar voor werk. Er bestaat echter een kans dat het bij de werkgever toch mislukt wat een negatief effect heeft op de deelnemer.

Impact 4: De organisatie heeft tijd in de deelnemer gestoken. Dit brengt (gemiddelde tot hoge)kosten met zich mee. Verder krijgt de organisatie het laatste deel van het trajectgeld niet als het traject mislukt.

Vraag 3 Zorgen voor veelvuldig contact tussen begeleider, werkgever en deelnemer. Deze gesprekken in een digitaal dossier verwerken. Deze driehoeksverhouding is essentieel voor een goede samenwerking

Vooraf in de eerste week intensief contact met de werkgever en deelnemer. Vinger aan de pols houden en snel reageren als het fout dreigt te gaan.

Literatuurlijst

- Baarda, B. (2009). *Dit is onderzoek!* : Noordhoff Uitgevers.
- Claes, P., Janicijevic, S., & Lengkeek, R. (2012). *Risicomanagement* (5 ed.): Noordhoff Uitgevers B.V.
- COSO, C. o. S. O. o. t. t. c. (2004). *Enterprise Risk Management - Integrated framework*.
- Federico, A., Ferrada, X., Howard, R., & Rubio, L. (2013). Risk Management in Construction Projects: A Knowledge-based Approach. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814021648>
- Frijns, J. G. M. (2006). *Risicomanagement De praktijk in Nederland*. Retrieved from www.vrisico.nl/pwc_RM_survey.pdf
- Haller, M. (1975). *Sicherheit durch Versicherung?* Bern: Verlag Herbert Lang.
- Hoefslag. (2013). Paardenkrachten bundelen zich. Retrieved from <http://www.dehoefslag.nl/laatste-nieuws/algemeen/paardenkrachten-bundelen-zich.html>
- Johnson, N. (2002). The benefits of PDCA. Retrieved from <http://search.proquest.com/openview/6fb24b731a9c0c8bafd90096fd751e76/1?pq-origsite=gscholar>
- Louwman, J. H. G., & Steens, H. B. A. (1994). *Risicomanagement, een beheersingsmodel*. Deventer: Kluwer.
- Roord, J., & Busscher, L. (2015). Onderzoeksvoorstel en adviesvoorstel 'Maatschappelijke waarde vrijwilliger'. Retrieved from
- Saxion. (2015). *Risk management 3.3. ORM week 3*. Enschede.
- te Velde, J. (1998). *Werk aan werk*: Bohn Stafleu van Loghum.
- van Well-Stam, D., Lindenaar, F., van Kinderen, S., & van den Bunt, B. P. (2013). *Risicomanagement voor projecten*. Retrieved from
- VanDale. (n.d.). Retrieved from <http://www.vandale.nl/>
- VOraad. (2013). Handboek risicomanagement. Retrieved from <http://www.vo-raad.nl/userfiles/bestanden/Risicomanagement/Handboek-risicomanagement.pdf>
- Williams, C. A., & Heins, R. M. (1986). *Risk management and Insurance*. New York: McCraw Hill.
- Woordenboek. (n.d.). Retrieved from <http://www.woorden-boek.nl/woord/bruikbaar>
- WorkID. (n.d.). Projecten. Retrieved from http://www.workid.nl/index.php?option=com_content&task=view&id=30&Itemid=45