

2017

Scriptie: Inrichten van het begeleidingsproces
voor kandidaten uit de doelgroep social return



MeanderGroep

Jacco Gatignon (1073222)

People and Business Management

5-7-2017



MeanderGroep

Naam bedrijf	MeanderGroep Zuid-Limburg Minckelersstraat 2 6372 PP Landgraaf Tel: (045) 567 6888 www.meandergroep.com
Contact persoon	Mevr. B. Buytels Medewerker Centraal Loket Meander Social E-mail: Brechjebuytels@mgzl.nl
Gegevens school	Zuyd Hogeschool Ligne 1 6131 MT Sittard Tel: (046) 420 7070 www.zuyd.nl
Gegevens afstudeerbegeleider	Mevr. E. Diks
Naam student	Jacco Gatignon Vergiliusstraat 28 6417 XB Heerlen E-mail: 1073222gatignon@zuyd.nl E-mail: jacco_gatignon@msn.com
Student nummer	1073222
Versie	Scriptie
Datum	05-07-2017

"Hierbij verklaar ik, B. Buytels, dat ik akkoord ga met de inhoud van dit afstudeerwerkstuk."

Datum: 13-7-17

Handtekening:

Voorwoord

Na 6,5 jaar is dan eindelijk het moment daar waar ik al die tijd al tegenop zag, het schrijven van mijn scriptie. Het is geen gemakkelijke periode geweest. Dit is zeker niet onopgemerkt gebleven voor velen in mijn omgeving. Ik ben dan ook enorm blij, maar ook trots, dat ik bij deze mijn scriptie aan u kan presenteren.

De scriptie is geschreven in het kader van de afronding van de opleiding People and Business Management aan Zuyd Hogeschool te Sittard. De opdrachtgever is het centraal loket Meander Social van MeanderGroep Zuid-Limburg te Landgraaf. Het doel van deze scriptie was om het begeleidingsproces zo in te richten, dat ontwikkelingen van de kandidaten social return inzichtelijk zijn. Maar ook dat het proces kan bijdragen aan het verhogen van de effectiviteit van de inzet van deze kandidaten, om daarmee de kwaliteit van de zorg te vergroten en in te spelen op het toekomstig personeelstekort.

Voor het opstellen van deze scriptie heb ik onder andere deskresearch verricht, interviews afgenomen, maar ook meegedraaid op de afdeling. Buiten het feit dat ik een moeizame start heb gekend, heeft het mij uiteindelijk heel veel kennis, ervaring en inzichten in mijn capaciteiten opgeleverd. Maar het heeft mij ook het inzicht gegeven dat je door doorzettingsvermogen en het niet opgeven, toch je doel kunt behalen. Ik heb een scriptie kunnen aanleveren en een advies aan MeanderGroep Zuid-Limburg kunnen geven waar deze organisatie nog iets aan heeft. Het is een behoorlijke rollercoaster geweest, waarbij ik uiteindelijk de opwaartse spiraal heb gevonden. Dit heb ik natuurlijk niet alleen gedaan. Met de nodige hulp, ondersteuning en af en toe een duwtje in de juiste richting is de eindstreep bereikt.

Ik wil graag in het bijzonder Brechje Buytels bedanken die mij de afgelopen maanden bij Meander heeft ondersteund en begeleid. Zij heeft mij alle kennis met betrekking tot social return en het centraal loket Meander Social bijgebracht. Ook wil ik graag Erica Diks bedanken die mij ook enorm heeft ondersteund in het afstudeertraject. Al haar positieve feedback heeft mij veel vertrouwen gegeven. Door de ondersteuning, het geduld en de begeleiding van beiden is het mogelijk geweest de afstudeerstage tot een goed eind te brengen. Verder wil ik ook nog mijn 2^e examiner Carolien Beurskens bedanken voor haar feedback gedurende deze scriptieperiode.

Verder ben ik ook MeanderGroep Zuid-Limburg dankbaar omdat ze mij deze afstudeeropdracht hebben gegeven. Het is een behoorlijke uitdaging gebleken, maar ik heb er heel veel van geleerd en ik ben tevreden met het behaalde eindresultaat. De adviezen zullen zeker van toegevoegde waarde zijn.

Tot slot wil ik alle collega's van Meander bedanken die mij gedurende deze stageperiode een hart onder de riem hebben gestoken en voor een leuke sfeer hebben gezorgd. Ik heb een geweldige tijd meegemaakt en ben enorm dankbaar voor alles wat ik heb mogen doen, leren en ervaren.

Jacco Gatignon
Landgraaf, Juli 2017

Managementsamenvatting

MeanderGroep Zuid-Limburg is vooruitstrevend op het gebied van social return en geeft aan dat kandidaten uit de doelgroep social return een waardevolle bijdragen kunnen leveren aan de missie en visie van Meander. Door de focus van Meander op social return, is er in 2016 een medewerker aangenomen die het centraal loket Meander Social heeft opgericht. Hierdoor is er meer instroom van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt binnen de organisatie op onbetaalde plekken. Echter is er geen eenduidig begeleidingsproces, waardoor eenieder dit naar eigen inzicht invult. Ook vindt er geen dossiervorming plaats waardoor de ontwikkelingen van de kandidaten uit de doelgroep niet helder zijn. Het gevolg is dat er geen zicht is op door- en uitstroom, zowel binnen als buiten de organisatie. Er dient structuur in het begeleidingsproces aangebracht te worden, zodat medewerkers en managers weten wat er van hen wordt verwacht. Meander wil de kandidaten uit de doelgroep effectiever inzetten, zodat deze groep kan bijdragen aan het leveren van extra kwaliteit van de zorg en kan inspelen op het toekomstige arbeidsmarkttekort. Het centraal loket heeft de opdracht gegeven om een advies te geven op welke wijze het huidige begeleidingsproces (harde kant) beter ingericht kan worden. Hiervoor is de volgende probleemstelling geformuleerd:

“Op welke wijze dient Meander het begeleidingsproces in te richten, zodat ontwikkelingen van de doelgroep inzichtelijk worden en dat het proces kan bijdragen aan het verhogen van de effectiviteit van de inzet van de doelgroep social return om daarmee de kwaliteit van de zorg te vergroten en in te spelen op het toekomstig personeelstekort?”

Om een antwoord te kunnen geven op de hierboven genoemde probleemstelling zijn er vier deelvragen opgesteld die door middel van desk- en fieldresearch zijn onderzocht. De volgende deelvragen zijn opgesteld:

1. Hoe ziet het huidige begeleidingsproces eruit in de drie clusters?
2. Hoe ziet de gewenste situatie eruit voor het centraal loket, de managers en de begeleiders?
3. Welke theorie voor het inrichten van processen is nodig om het begeleidingsproces beter in te kunnen richten?
4. Welke voorzieningen zijn voor Meander interessant voor kandidaten uit de doelgroep social return?

Na beantwoording van de deelvragen is gebleken dat de begeleiding in de clusters in principe goed verliep. Maar er is ook komen vast te staan dat het centraal loket input mist uit het begeleidingsproces om verder te kunnen sturen in het proces van de kandidaten uit de doelgroep. Als een kandidaat afhaakte of doorstroomde naar een betaalde baan, werd dit maar sporadisch doorgegeven aan het centraal loket. Hierdoor verliet de kandidaat vaak via de achterdeur de organisatie en kon er door het centraal loket niet gestuurd worden op eventuele andere mogelijkheden. Een manager hoeft zich niet bezig te houden met het eventuele vervolgtraject voor de kandidaat, maar kan wel voor de belangrijke input zorgen die het centraal loket mist. Het centraal loket heeft juist wel deze overall view en kan bezien of het proces eventueel ergens anders voortgezet kan worden. Nadat de huidige en gewenste situatie in kaart was gebracht is er op basis van theorie uit het theoretisch kader een nieuw proces ingericht. Er is gebruik gemaakt van de 7 stappen van *“Nieuwenhuis, M.A., The Art of Management”* om een nieuw proces in te richten; doel, klant & output (resultaat),

procesverloop (activiteiten), mensen (actoren), middelen, leverancier & input (resultaat) en besturing.

In het nieuwe proces zijn momenten opgenomen waarbij de manager informatie en bevindingen aanlevert aan het centraal loket door middel van een checklist. Hierin worden de belangrijkste zaken opgenomen die van belang zijn om het proces verder te kunnen sturen. Maar er zijn ook momenten opgenomen dat een manager een terugkoppeling moet geven. Dit gebeurt bijvoorbeeld bij het aanbieden van een contract aan de kandidaat. Ook wordt het centraal loket ingelicht als tijdens het kennismakingsgesprek blijkt dat de kandidaat toch niet geschikt is. Het centraal loket kan met de input uit deze terugkoppelingen van de managers en input van de checklist sturen op vervolgstappen, zowel intern als extern. De doorstroom en de ontwikkelingen van de kandidaat, het arbeidsmarktekort en kwaliteit van de klant zijn op deze wijze geborgd.

Het nieuwe proces is in een flowchart weergegeven waardoor het voor iedereen duidelijk is wanneer er wat aangeleverd moet worden bij het centraal loket. Verder is er een SIPOC opgesteld die dieper op het proces ingaat en er een duidelijk beeld weergegeven is van alle stromen binnen het proces.

De verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden is cruciaal voor een effectief en efficiënt procesverloop. Bij de verdeling en toewijzing van rollen, inclusief de proceseigenaar, is er gebruik gemaakt van de RASCI-systematiek. Ook zal het centraal loket de rol van proceseigenaar moeten krijgen, zodat het centraal loket de bevoegdheid heeft om het proces te kunnen sturen. Hierdoor is het mogelijk de manager aan te spreken als de checklist niet is ingevuld. Dit kan gecontroleerd worden omdat er een Excel-bestand is ontwikkeld waarin staat vermeld van welke kandidaat er al dan niet een checklist is ontvangen.

Daarnaast zal het nieuwe proces regelmatig geëvalueerd moeten worden met behulp van de PDCA-cirkel. Zo blijven kwaliteit en effectiviteit van het proces gewaarborgd en wordt het voor afgestelde doel behaald.

Tot slot is er een aanbeveling gegeven in het kader van het inzetten van een interne Jobcoach. Hier kan een boventallige medewerker binnen Meander voor opgeleid worden. Door de inkomsten uit subsidies, door het starten van trajecten voor kandidaten die hiervoor in aanmerking komen, is het mogelijk dat de interne Jobcoach zijn salaris terug kan verdienen. Naast het starten van trajecten, kan de interne Jobcoach het centraal loket ondersteunen in het begeleidingsproces. De interne Jobcoach is niet in het proces meegenomen, maar dit kan in de toekomst zeker geïmplementeerd worden.

Management summary

MeanderGroep Zuid-Limburg (Southern Limburg) is a health care company that has sought to implement a progressive approach in the field of social return, and believes that candidates from the social return target group can provide valuable contributions to the mission and vision of Meander. These candidates have not been part of the labor force for some time, but through these positions are able to return to work. The word ‘candidate’ can refer either to those individuals who have applied but have not yet been placed in positions, or to those who are already employed in an unpaid position within the organization. The focus on social return led to the appointment of an employee to lead a new dedicated office called Meander Social in 2016. As a result, a greater influx of people from outside of the paid laborforce was seen, who were then placed in unpaid positions. However, without a clear mentorship and training process, each individual filled his or her position differently. In addition, no personnel files were kept for these unpaid positions, whereby the development and advancement of these individuals remained unclear. The result of this is that there was no sense of the inflow and outflow of people to and from the organization, nor of their movement within the company. In the future, clear structure should be applied within the training process, so that employees and managers know what is expected of them. Meander wants to utilize the candidates from the social return target group more effectively, so that they can contribute to providing a greater quality of care and can play a role in reducing the future deficit in the workforce. The Meander Social office has requested advice on how the current mentorship process can be improved upon. To answer this, the following statement was formulated to outline the problem;

“In what way should Meander organize the training process, so that the development of the individuals in the target group becomes more clear and so that the process can contribute to an increase in the effectiveness of the social return target group’s hard work, in order to increase the quality of care and to respond to the future employee deficit?”

In order to answer the preceding problem statement, four secondary questions were formulated and researched, both through desk- and field research. These subquestions are:

1. What does the current guidance or training process look like in all three branches of MeanderGroep?
2. What do the managers, supervisors, and Meander Social office visualize as the ideal management and utilization of these unpaid employee positions?
3. Which established theory for the implementation of processes is most applicable in order to better organize the mentorship and training process?
4. What sort of accommodations or provisions should be explored by Meander for the candidates in the social return target group?

After answering all of the sub-questions, it seemed that the guidance within each branch of the company went fairly well. However, it also became clear that the Meander Social office failed to receive feedback from the mentorship and training of the unpaid employees, and as a result couldn’t contribute much to the development of those individuals. If a candidate quit or moved into a paid position, this information was passed on to the central office only sporadically. Because of this, candidates often left the organization without going through the proper channels, and the Meander Social office was unable to offer guidance or other

possibilities. Though managers do not necessarily need to be responsible for following up with each individual, they could provide the important and relevant information to the Meander Social office that it has been missing until now. This can be utilized to paint an overall picture and the social office can then review if the process can or should be continued in the same way or if it should be adjusted. After both the current and ideal situations were explored and made clear, the theoretical framework laid out in “Nieuwenhuis, M.A., The Art of Management”, was utilized, which outlines 7 steps to take in order to implement a new practice or process. These consist of: goal, customer and output (result), progression (activities), people (actors), resources or means, supplier and input (result), and management.

In the new process, small steps were introduced whereby the manager delivers information and insights to the Meander Social office by means of a checklist. In this checklist, the most important details necessary in order to direct the process further are recorded. In addition, there are also moments when a manager needs to provide feedback, for instance when a paid position is offered to one of the volunteers. The central office is informed if it is determined during the interview process that the candidate is found to be unsuitable for the position. With this feedback from both the managers and the checklist, the social office can then determine the next steps to be taken, both internally and externally. Through this process, the development of the unpaid employees is monitored, the labor deficit is reduced, and the quality or care provided to clients is ensured.

The new process is displayed in a flowchart, which clearly illustrates what needs to be delivered to the central office and when. In addition, a SIPOC was drawn up that goes deeper into the process and provides a clear visual of all of the channels within it.

The division of tasks, authority and responsibilities is crucial for an effective and efficient implementation of this new process. The RASCI system was utilized in the division and allocation of roles, including that of process leader—which should be filled by the central office so that it has the authority to steer these new activities. With this authority, the Meander Social office will be able to approach the managers in the event that the checklist is not filled in. An Excel spreadsheet has been created to provide clear oversight into whether or not each candidate's checklist has been submitted.

Beyond these frequent updates, the new process will need to be evaluated on a regular basis with the help of the PDCA-circle. In this way, the quality and effectiveness of the new process are guaranteed and the established goals will be achieved.

Lastly, it is recommended that an internal ‘Job Coach’ position be introduced into the new framework of Meander Social. An exceptional employee from within the company can be trained for this position, and can earn their salary through grants and by establishing work trajectories for eligible candidates within the program. The Job Coach can also support the central office within the guidance process. The internal Job Coach is not included in the process outlined in this report, but can certainly be implemented in the future.

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	2
Managementsamenvatting	3
Management summary	5
Inleiding	10
1. Organisatieanalyse	11
1.1. Organisatieomschrijving.....	11
1.2. SWOT-analyse	13
2. Aanleiding en probleemstelling van het onderzoek;	15
2.1. Aanleiding	15
2.2. Managementprobleem	18
2.3. Probleemstelling.....	19
2.4. Doelstelling: Wat wil men bereiken met dit onderzoek?	19
2.5. Doelgroep.....	19
2.6. Deelvragen.....	20
2.7. Toelichting per deelvraag	20
3. Onderzoeksmethode	22
3.1. Het onderzoek	22
3.2. Deskresearch en fieldresearch.....	22
3.3. Benchmarking.....	23
3.4. Validiteit en betrouwbaarheid.....	23
3.5. Populatie en steekproef	24
3.6. Evaluatie van de gekozen methode voor MTO	24
4. Theoretisch kader: Business Proces Management	25
4.1. Welke processen zijn er?.....	25
4.2. Hiërarchisch processchema.....	26
4.3. Wat is een proces structuur.....	26
4.4. Op welke manier kunnen processen ingericht worden	28
4.5. Voordelen van procesmanagement binnen organisaties	33
4.6. Valkuilen bij het inrichten van processen.....	33
4.7. Conclusie.....	34
5. Voorzieningen in het kader van social return.....	36
5.1. Loonkostensubsidie	36
5.2. Loondispensatie	36

5.3. Mobiliteitsbonus oudere werknemers	36
5.4. Mobiliteitsbonus arbeidsgehandicapte werknemer.....	37
5.5. Mobiliteitsbonus doelgroep Banenafpraak.....	37
5.6. No-risk polis	37
5.7. Proefplaatsing.....	37
5.8. Werkvoorzieningen	37
5.9. (Interne) Jobcoaching.....	38
5.10. Conclusie	38
6. Resultaten	39
6.1. Resultaten cluster HBH.....	39
6.2. Resultaten cluster V&V	41
6.3. Resultaten clusters wijkzorg en verpleeghuizen	42
6.4. Interview centraal loket Meander Social.....	44
6.5. Conclusie.....	45
7. Conclusies.....	47
8. Aanbevelingen	50
8.1. Proces inrichting begeleidingsproces HBH.....	50
8.2. Hiërarchisch processchema Meander	50
8.3. Inrichting van het begeleidingsproces voor het cluster HBH	51
Stap 1: Doel.....	51
Stap 2: Klant en resultaat (output)	51
Stap 3: Procesverloop.....	51
Stap 4: Middelen	53
Stap 5: Mensen.....	54
Stap 6: Leverancier en resultaat (input)	55
Stap 7: Besturing	55
8.4. Verdere toelichting begeleidingsproces	55
8.5. Aanbeveling interne Jobcoach.....	57
Literatuurlijst	60
Bijlage I. Externe analyse	65
Bijlage II. Interne analyse Meander	74
Bijlage III. Verrichtingen centraal loket.....	82
Bijlage IV. Inzicht speelveld en populatie.....	83
Bijlage V. Uitwerking voorzieningen	84

Bijlage VI. Interne Jobcoaching.....	88
Bijlage VII. Interview manager (HBH).....	92
Bijlage VIII. Interview begeleider (HBH).....	98
Bijlage IX. Interview centraal loket Meander Social	102
Bijlage X. Interview Jobcoach Maasgroep.....	104
Bijlage XI. Interview interne Jobcoach Ahold	108
Bijlage XII. Checklist.....	112
Bijlage XIII. Excel bestand.....	113

Inleiding

Door een aanbesteding van Meander bij de gemeente is social return als voorwaarde opgenomen in het contract. Meander wordt verplicht gesteld om 5% van de inschrijfsom te besteden aan social return. Het doel van social return is om de afstand, die de mensen uit de doelgroep hebben tot de arbeidsmarkt, weg te nemen of te reduceren. Deze mensen kunnen binnen Meander op verschillende plekken worden ingezet. Denk hierbij aan betaalde of onbetaalde plekken. Meander voldoet op dit moment ruim aan haar verplichting van 5%, maar buiten het feit dat social return een verplicht onderdeel is in de aanbesteding, heeft het voor Meander ook een andere meerwaarde vanuit het Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO).

Door de bezuinigingen van de overheid op de zorg, ontvangt Meander minder inkomsten vanuit WMO en de zorgverzekeraars. Dit betekent voor Meander dat zij hetzelfde verzorgingsgebied bedienen tegen minder inkomsten. Dit heeft ertoe geleid dat hetzelfde werk moet worden verricht met minder medewerkers. Daardoor ligt nu de focus op de meer noodzakelijke werkzaamheden in de zorg. Maar ook het toekomstig arbeidsmarkttekort vormt een bedreiging voor de toekomst. Meander is dus genoodzaakt om hier op een creatieve manier invulling aan te geven. De kandidaten uit de doelgroep social return kunnen hier een bijdrage aan leveren. De kandidaten die geplaatst worden op onbetaalde plekken kunnen inspelen op de kwaliteit van de zorg (stukje aandacht). De kandidaten op betaalde plekken kunnen inspelen op het toekomstige arbeidsmarkttekort. Dit kan aangepakt worden, doordat de kandidaten uit de doelgroep de onderkant van het functiegebouw aanvullen. Hierdoor kunnen huidige medewerkers in de onderkant van het functiegebouw doorstromen naar plekken waar het arbeidsmarkttekort kan of gaat ontstaan. Als er een tekort aan de onderkant van het functiegebouw is en dit tekort niet wordt aangevuld is doorstroom van de huidige medewerkers in een hogere functiegroep niet mogelijk.

Door de focus van Meander op social return is er sinds 2016 het centraal loket Meander Social opgericht. Hierdoor is er meer instroom van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt binnen de organisatie. Echter, er is geen eenduidig begeleidingsproces opgesteld voor de medewerkers en de managers die deze kandidaten uit de doelgroep begeleiden. Ook worden bijvoorbeeld ontwikkelingen die de doelgroep doormaakt niet gedocumenteerd, waardoor de stappen tot het verkleinen van de afstand tot de arbeidsmarkt niet inzichtelijk zijn. Doordat er geen dossiervorming plaats vindt, is er ook geen zicht op eventuele doorstroom van deze groep mensen en daardoor ook geen zicht op uitstroom. De vraag van Meander is om te onderzoeken op welke wijze het begeleidingsproces ingericht dient te worden, zodat de kandidaten uit de doelgroep social return op een effectieve manier kunnen worden ingezet om de kwaliteit van zorg te verbeteren en in te spelen op het toekomstige personeelstekort.

Voor dit onderzoek is daarom de volgende probleemstelling geformuleerd:

“Op welke wijze dient Meander het begeleidingsproces in te richten, zodat ontwikkelingen van de doelgroep inzichtelijk worden en dat het proces kan bijdragen aan het verhogen van de effectiviteit van de inzet van de doelgroep social return om daarmee de kwaliteit van de zorg te vergroten en in te spelen op het toekomstig personeelstekort?”

1. Organisatieanalyse

In dit hoofdstuk wordt eerst een organisatieomschrijving van MeanderGroep Zuid-Limburg en de afdeling P&O weergegeven. Vervolgens is er een SWOT-analyse opgenomen die voortkomt uit de interne- en externe analyse. De uitgebreide versie hiervan is terug te vinden in bijlagen I en II. De reden om te starten met een organisatieomschrijving en SWOT-analyse is dat er eerst een duidelijk beeld van de organisatie Meander wordt geschetst en waar de organisatie in haar omgeving mee te maken gaat krijgen. Deze input is relevant alvorens te starten met de aanleiding van dit afstudeeronderzoek.

1.1. Organisatieomschrijving

Binnen Parkstad en Westelijke Mijnstreek is MeanderGroep Zuid-Limburg (Meander) de meest complete zorgaanbieder. Meander verleent vrijwel alle soorten zorg. Denk hierbij aan de intramurale (verpleeg- en verzorgingshuizen) en extramurale zorg (bij de klant thuis), paramedische en preventieve dienstverlening. Een totaalpakket dus van maatschappelijke dienstverlening en services. Op dit moment zijn er 5500 medewerkers werkzaam die jaarlijks 10.000 inwoners helpen. Daardoor is Meander een van de grootste werkgevers van de regio. Meander is dan wel een grote zorgaanbieder, maar door buurtgerichte teams voor thuiszorg en kleinschalig wonen voor mensen met dementie, is haar dienstverlening kleinschalig georganiseerd. (MeanderGroep, 2017)

De koers van Meander naar 2020.

De identiteit van Meander is samengevat in de Meander-zekerheden. Daarbij is de belangrijkste (RvB, 2017):

“wij zijn Parkstad. Wij zijn één met onze omgeving, weten wat er speelt en anticiperen op specifieke lokale en regionale omstandigheden, zowel qua zorg, wonen als arbeidsmarkt”.

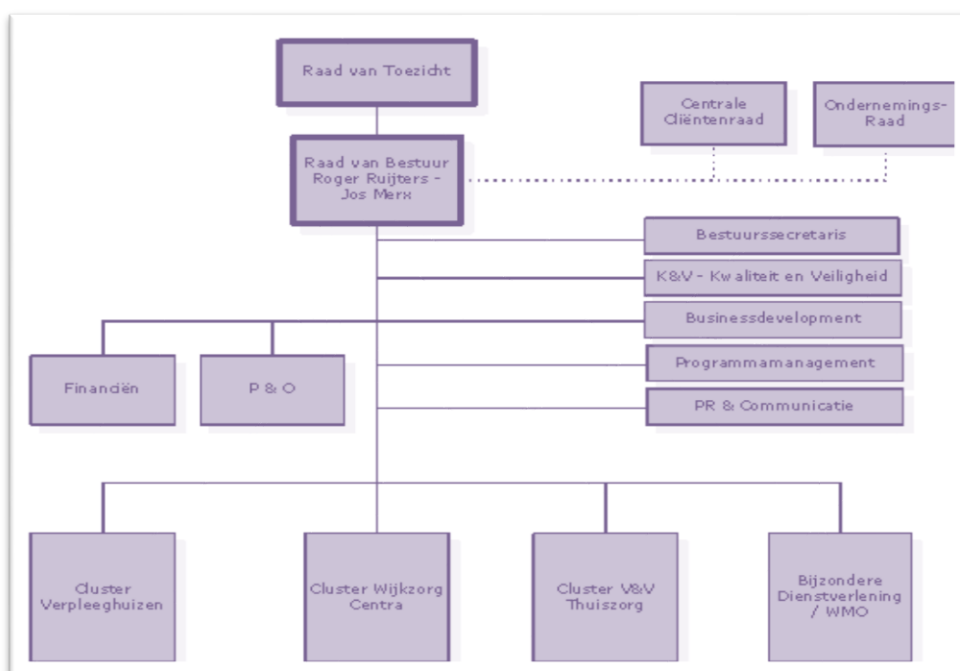
Meander heeft haar visie op 3 gebieden toegespitst, te weten:

Zorg:	Hierbij is het belangrijk dat de klant (of intramuraal: bewoner) de regie over zijn of haar leven behoudt en hierdoor zo lang mogelijk zelfstandig kan functioneren. Om dit mogelijk te maken zal in overleg met de klant gekeken worden welke vorm van ondersteuning, begeleiding, verpleging en verzorging het beste aansluit bij de persoonlijke situatie.
Gezondheid:	Gezondheid wordt gezien als het vermogen om je aan te passen en zelf regie te voeren in het kader van de fysieke, emotionele en sociale uitdagingen van het leven.
Organisatie:	Meander wil groot zijn door klein te blijven. Hierbij gaat ze uit; ‘hoe kleiner, hoe klantgerichter, leuker, zelfstandig, geëngageerder (maatschappelijk betrokken voelen) en effectiever’.

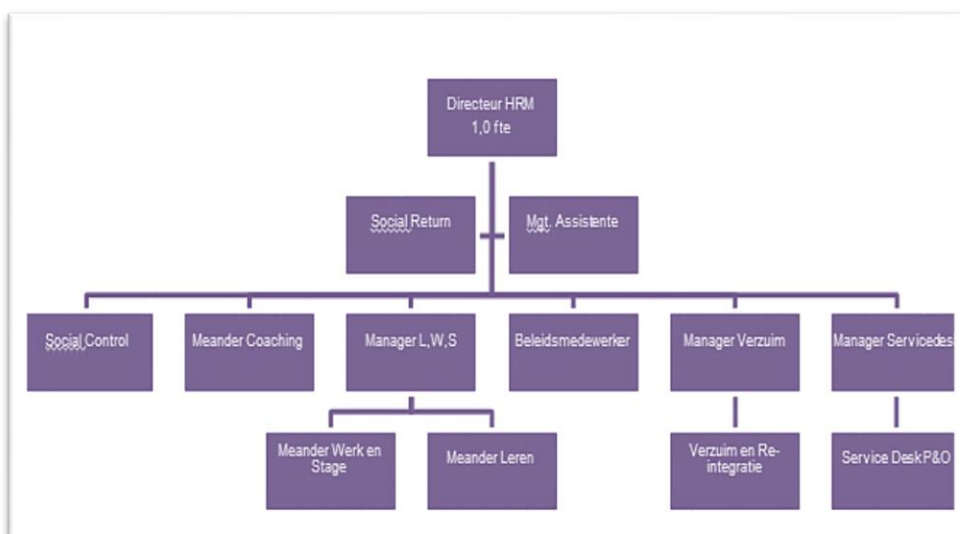
Meander vindt zich succesvol als het lukt om onderstaande resultaten te halen:

- Er een goede kwaliteit wordt geleverd met tevreden klanten en daardoor een goede reputatie hebben opgebouwd;
- Een goede werkgever zijn en met deskundig, gemotiveerd en gezonde medewerkers een sterke positie hebben op de arbeidsmarkt;
- Een financieel gezond bedrijf te zijn door efficiënt en slim georganiseerd te zijn en het leveren van constante kwaliteit.
- Meander is innovatief, ondernemend en toekomstbestendig, door te weten wat er in de omgeving en de zorgmarkt speelt.

Om een visueel beeld te geven van de organisatie MeanderGroep Zuid-Limburg is in afbeelding 1 het nieuwe organogram van Meander weergegeven. Meander heeft recent ervoor gekozen om de structuur van de organisatie te wijzigen naar een divisiestructuur. Dit omdat de wereld van de zorg steeds complexer wordt en het daardoor noodzakelijk is de organisatie in te richten rondom de grote clusters. Per cluster is een directeur benoemd die rapporteert aan de Raad van Bestuur en deelneemt aan het beleidsteam. Verder heeft Meander te maken met grote financiële en inhoudelijke uitdagingen, waar alleen een wijziging van de structuur onvoldoende is. Maar de daadkracht en toekomstbestendigheid van Meander kan wel bereikt worden door een heldere en beheersbare verdeling van taken en verantwoordelijkheden (RvB, 2017). De P&O afdeling binnen Meander is onderverdeeld in verschillende gebieden zoals te zien is in afbeelding 2. In deze afbeelding is ook te zien waar de afdeling social return (centraal loket Meander Social) zich bevindt op de afdeling P&O.



Afbeelding 1
(Iprova, 2017)



Afbeelding 2
(Iprova, 2017)

1.2. SWOT-analyse

SWOT is, zoals bekend, de afkorting voor; Strengths (sterkte), Weaknesses (zwakte), Opportunities (kansen) en Threats (bedreigingen). Een SWOT-analyse wordt opgesteld naar aanleiding van de interne (SW) en externe (OT) analyse en brengt de sterke en zwakte kanten samen met de kansen en bedreigingen in kaart. Bij het opstellen van de interne en externe analyse is er met name naar aspecten gekeken die van toepassing zijn in het kader van social return en het centraal loket Meander social. In bijlagen I en II is de uitgebreide interne en externe analyse terug te vinden. De SWOT-analyse die is weergegeven in afbeelding 3 geeft de belangrijkste uitkomsten weer.

Strengths	Weaknesses
• Meest complete zorgaanbieder in de regio; • Betrokken met de omgeving en anticipeert bij omstandigheden; • Vooruitstrevend op gebied van social return; • Kandidaten social return dragen bij aan de missie van Meander; • Meer klantgerichtheid door professionals meer regelruimte te geven om tot het juiste zorgarrangement te komen; • Duidelijkere lijnen en slagbestendiger door verandering naar een divisiestructuur; • Meander Social centraal georganiseerd; • Goede ICT-omgeving; • Externe gerichtheid en focus op relaties.	• Door invoer van "eigen regie" aanpak vindt er een cultuuromslag plaats; • Door divisiestructuur kans op 'staat in de staat'-gedrag; • Hoog verzuimpercentage; • Herkomst overgrote deel van vrijwilligers is niet bekend. (percentage SR en evt. toekomstige subsidies); • Meer dan de helft van het personeelsbestand tussen de 46 en 64 jaar; • Geen eenduidig begeleidingsproces voor begeleiding social return kandidaten.
Opportunities	Threats
• Subsidies voor werkgever door inzet van social return kandidaten; • Geen geplande bezuiniging van €500 miljoen doorgevoerd door de overheid; • Domotica (zorg op afstand); • MVO; • (interne) jobcoaching.	• Vergrijzing; • Ontgroening (potentiele beroepsbevolking kleiner); • Toekomstig personeelstekort • Grotere zorgvraag; • Krimpgebied gemeente Parkstad; • Krimp aantal jongeren; • Banenafpraak (quotumwet); • Verdringing. • Letten op de kosten i.v.m. bezuinigingen door overheid.

Afbeelding 3

Sterktes

Meander is de meest complete zorgaanbieder in de regio en voelt zich maatschappelijk betrokken. Meander is vooruitstrevend op het gebied van social return en door het oprichten van een centraal loket is social return centraal geregeld. Kandidaten uit de doelgroep social return kunnen een waardevolle bijdrage leveren aan de missie van Meander. Dit is mede mogelijk omdat Meander een mens-ontwikkelbedrijf is. Ook heeft Meander haar organisatiestructuur aangepast naar een divisiestructuur. Hierdoor is Meander slagbestendig voor de toekomst en zijn er heldere lijnen binnen de organisatie. Tevens beschikt Meander over een goede ICT-omgeving.

Zwaktes

Een nadeel van een divisiestructuur is het 'staat in de staat' gedrag, waardoor verschillende divisies verschillend van elkaar kunnen opereren. Meer dan de helft van het personeelsbestand is tussen de 46 en 64 jaar. Ook is het verzuimpercentage van 8% in deze leeftijdscategorie aan de hoge kant. Verder is de herkomst van het merendeel van de

vrijwilligers niet bekend, waardoor deze niet geteld kunnen worden voor het percentage social return en eventuele toekomstige subsidies. Ook geeft Meander aan dat er geen eenduidig begeleidingsproces is voor het begeleiden van de kandidaten uit de doelgroep social return. Hierdoor wordt er door de managers en medewerkers naar eigen inzicht gehandeld.

Kansen

Meander kan door het inzetten van kandidaten social return aanspraak maken op allerlei interessante subsidiemogelijkheden. Door het inzetten van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt draagt Meander ook bij aan MVO. Verder is gebleken dat de bezuiniging door de overheid van €500 miljoen in de zorgsector niet doorgaat, dus Meander zal hierdoor minder hard getroffen worden. Domotica maakt zorg op afstand mogelijk. Dit is interessant voor Meander omdat er met minder mensen hetzelfde werk geleverd moet worden. Tevens is (interne) Jobcoaching interessant om te onderzoeken. Een (interne) Jobcoach begeleidt en ondersteunt medewerkers/kandidaten op de werkvloer. Hierdoor kunnen medewerkers/kandidaten blijven werken met hun structureel functionele beperking en vallen ze niet uit. Als Meander de jobcoach intern gaat regelen en hier een medewerker voor aanstelt, kan Meander hier de subsidie voor ontvangen.

Bedreigingen

Door de groei in de zorgvraag zijn er meer medewerkers nodig. Vergrijzing, ontgroening, krimpgebied gemeente Parkstad en toekomstig personeelstekort vormen een serieuze bedreiging voor Meander om over voldoende personeel te beschikken om in de toekomst aan de zorgvraag te kunnen voldoen. Doordat Meander 5500 medewerkers in dienst heeft kan de Banenafpraak, met name de quotumwet, een serieuze bedreiging vormen. Elk jaar moeten er landelijk een x-aantal extra banen gecreëerd worden. Deze aantallen zijn door de overheid opgesteld. Als er in Nederland niet voldoende extra banen gecreëerd worden, treedt de quotumwet in werking. Hierdoor wordt er individueel naar bedrijven (+25 medewerkers) gekeken en wordt er in beeld gebracht hoeveel extra banen zij gecreëerd hebben. Als Meander bijvoorbeeld niet genoeg extra arbeidsplaatsen heeft ontwikkeld dan kan Meander een boete krijgen van €5000 per niet ingevulde arbeidsplaats.

Er is een verschil in doelgroep tussen de Banenafpraak en social return. De doelgroep Banenafpraak is kleiner dan de kandidaten die voor social return geteld mogen worden. Dus Meander zal moeten onderzoeken hoeveel medewerkers/kandidaten er nu geteld mogen worden voor de Banenafpraak en aan welk aantal ze moeten voldoen mocht de quotumwet in werking treden. Verder zal Meander door de inzet van kandidaten social return ook rekening moeten houden met eventuele verdringing.

Meander is vooruitstrevend op het gebied van social return en kandidaten kunnen een waardevolle bijdrage leveren aan de missie en visie van Meander. Er is al duidelijk te zien dat de gemiddelde leeftijd binnen Meander aan de hoge kant is, waardoor er op termijn weer een nieuwe aanwas van nieuwe medewerkers moet komen om dit op te vullen. Maar door de vergrijzing en toekomstig arbeidsmarkttekort zal dit een probleem kunnen worden. Hier kunnen kandidaten social return aan bijdragen als deze kandidaten kunnen doorstromen naar een betaalde baan. Maar doordat er geen eenduidig begeleidingsproces is opgesteld, is hier geen zicht op en wordt dit probleem onder andere niet aangepakt.

2. Aanleiding en probleemstelling van het onderzoek;

2.1. Aanleiding

Social return verplichting Meander:

Sinds 1 juli 2011 heeft de overheid 'social return on investment' (SROI) in het leven geroepen. Binnen de 8 Parkstadgemeenten wordt social return als voorwaarden in het contract opgenomen bij aanbestedingen boven de €100.000 (excl. btw). Door een aanbesteding in januari 2013, die Meander heeft gedaan op de HbH (Hulp bij Huishouden) en Begeleiding in Heerlen, is social return opgenomen als voorwaarde in het contract. Door de aanbesteding wordt Meander verplicht gesteld om voor tenminste 5% van de inschrijfsom aan social return te besteden. Als Meander het niet lukt om aan de verplichting te voldoen dan wordt het resterende bedrag verdubbeld en in mindering gebracht op het laatste betalingstermijn (Parkstad-Limburg, 2016). Momenteel zit Meander al op 11% en voldoet daardoor op dit moment ruim aan haar social return verplichting.

Het doel van social return:

Het doel van social return is om de afstand, die de kandidaten uit de doelgroep social return hebben tot de arbeidsmarkt, weg te nemen of te reduceren. Hierbij kan gedacht worden aan iemand die nog nooit heeft gewerkt of geen werkverleden heeft. Binnen Meander krijgen zij de kans om vrijwillig aan de slag te gaan. Het doel zou kunnen zijn dat de kandidaat leert op tijd te komen, netjes gekleed te gaan en vervolgens gerichte taken uit te kunnen voeren, ook wel werknemersvaardigheden genoemd. Indien dit goed gaat kan er gekeken worden naar de mogelijkheden naar betaald werk binnen of buiten Meander.

Maatschappelijk verantwoord Ondernemen:

Buiten het feit dat social return een verplicht onderdeel is in de aanbesteding, heeft het voor Meander ook een andere meerwaarde vanuit het Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Meander is er voor iedereen en staat midden in de maatschappij. Het is vanzelfsprekend dat Meander zich maatschappelijk betrokken voelt in de regio.

Om nu en in de toekomst goede zorg te blijven bieden, wil Meander een partner zijn voor gemeenten. Dit partnerschap geeft Meander op twee manieren vorm. Enerzijds door de leveranciersafspraken na te komen. Anderzijds door actief met gemeenten samen te bouwen aan de lokale zorg van de toekomst.

Om kwalitatieve goede zorg te kunnen bieden, heeft Meander nu en in de toekomst elke dag heel veel medewerkers nodig op betaalde en onbetaalde plekken. Op vrijwel elk niveau zijn er mogelijkheden om te werken of op een andere manier een bijdrage te leveren aan het bieden van goede zorg. Ook als werkgever is Meander er voor iedereen. Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt kunnen een waardevolle bijdrage leveren aan de missie van Meander. Tevens wil Meander de mogelijkheden voor deze kandidaten optimaal benutten.

De extra toegevoegde waarde van social return voor Meander:

- Ondersteunend aan goedkopere werkprocessen en kwalitatieve toevoeging voor klant;
- Inspelen op toekomstig personeelstekort;
- Als mens-ontwikkelbedrijf meer focus leggen op de ontwikkeling/ doorstroom van kandidaten. Dit vanuit het maatschappelijke belang om mee te werken aan processen om kandidaten met een afstand tot de arbeidsmarkt naar betaald werk te geleiden.

De doelgroep social return

Tot de doelgroep social return kan iemand gerekend worden, die minimaal drie maanden werkloos is en staat ingeschreven bij het UWV Werkbedrijf. De doelgroep heeft een uitkering vanuit de gemeente of UWV (dit betreft meestal een Participatiewet- of WW-uitkering), is voortijdig schoolverlater, of valt onder de WDW-, WGA / WIA - / WOA- of Wajong-regeling. Voor mensen met een arbeidsbeperking of SW-indicatie geldt de eis 'minimaal drie maanden werkzoekend' niet (Parkstad-Limburg, 2016).

Op welke wijze kan Meander aan kandidaten uit de doelgroep komen?

Meander kan iemand meetellen in het percentage van 5% als deze tot de doelgroep behoort. De verplichting van social return kan echter over de gehele organisatie genivelleerd worden. Dus mensen die regulier via MeanderWerk instromen in andere clusters, mogen worden geteld voor het percentage social return, mits deze behoren tot de doelgroep (Buytels, 2017). Sinds de verplichting in januari 2013 tot aan de start van het centraal loket in 2016, die verder in dit hoofdstuk wordt beschreven, wordt het percentage al ruimschoots behaald door alleen al de uitvraag van social return door MeanderWerk. Uitvraag social return wil zeggen dat nieuwe medewerkers, die regulier instromen via MeanderWerk naar een betaalde baan, na 2 maanden een vragenformulier krijgen. Als blijkt dat de medewerker voldoet aan de doelgroep social return op het moment van indiensttreding, mag deze meegeteld worden in het percentage. Dit geldt ook voor vrijwilligers die voor Meander werken.

Meander kan gericht aan kandidaten uit de doelgroep social return komen door externe bureaus die bemiddelen in kandidaten uit deze doelgroep, leveranciers zijn de 8 Parkstad gemeenten, werkbedrijven (Baanbrekend Werk, Betere Buren, D'r Sjalter), Werkgevers Service Punt (WSP), UWV, Praktijkscholen, re-integratiebureau 's en overige instanties. Tot aan de start van het centraal loket werd hier weinig mee gedaan omdat er al ruimschoots aan het percentage werd voldaan. Door de focus van Meander op social return en na het inrichten van het centraal loket in 2016, is er veel meer contact met deze externe partijen en is er meer input van kandidaten uit deze externe bronnen. Kandidaten die geleverd worden door externe instanties worden in eerste instantie ingezet op onbetaalde plekken in één van de clusters. Deze kandidaten hebben begeleiding en ondersteuning nodig van Meander. Voor dit onderzoek zal dan ook alleen het begeleidingsproces worden onderzocht voor deze groep mensen (onbetaald) en niet de medewerkers die regulier instromen via MeanderWerk (betaald). De medewerkers die regulier instromen en geteld mogen worden voor het percentage zijn voor dit onderzoek niet van belang omdat deze kandidaten geen begeleiding nodig hebben en al een betaalde baan hebben.

Opstarten centraal loket Meander Social

Door eerder genoemde redenen in het begin van dit hoofdstuk heeft de Raad van Bestuur uitgesproken om per 2016 een medewerker social return aan te nemen. Deze medewerker heeft het centraal loket Meander Social opgericht en het centraal loket wordt ook gerund door deze ene medewerker. De medewerker van het centraal loket werkt 28 uur per week en gezien de omvang van de werkzaamheden is het daardoor niet meer mogelijk om overall ondersteuning te kunnen geven. Door de focus op social return en het opzetten van het centraal loket is er meer instroom van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt binnen de organisatie die begeleid moeten worden. In 2016 zijn er door het centraal loket 58 mensen uit verschillende doelgroepen social return geplaatst binnen de organisatie, naast de natuurlijke instroom voor betaald werk via MeanderWerk (handig voor het percentage). Het

doel dat het centraal loket zichzelf in 2017 heeft opgelegd, is om 160 kandidaten uit de doelgroep in te laten stromen. Tot op dit moment zijn er pas 50 kandidaten ingestroomd. Hieruit kan opgemaakt worden dat 160 kandidaten een haast onmogelijk doel is, omdat er ook aanbod van kandidaten uit verschillende instanties moet zijn en hier zal dan ook aan gewerkt moeten worden. Op dit moment zijn er nagenoeg geen doorgroeigegevens bekend. Om meer inzicht te geven in het centraal loket en de werkzaamheden en verrichtingen, is in bijlage III hier een overzicht van opgenomen.

Waar kunnen kandidaten social return (onbetaald) geplaatst worden binnen de organisatie?

Zoals eerder benoemd, is er door het oprichten van het centraal loket meer instroom van kandidaten uit de doelgroep social return op onbetaalde plekken in de drie clusters. In afbeelding 4 is te zien op welke plekken en bijbehorende fase de kandidaten uit de doelgroep social return geplaatst kunnen worden binnen Meander. Vervolgens is in afbeelding 5 te zien welke mogelijkheden er zijn in een van de drie clusters.

Onbetaald werk:	
Participatieplek/ Sociale activering:	Fase 1: Activeringsfase
Ontwikkelplek/ leerwerkplek:	Fase 2: Ontwikkelfase
Werkervaringsplek/ proefplaatsing:	Fase 3: Proef fase
Betaald werk:	
Dit zijn medewerkers die al meteen zelfstandig taken kunnen uitvoeren en direct instromen naar betaald werk.	Fase 4: Betaald werk

Afbeelding 4

Cluster: HBH	Cluster: V&V	Cluster: verpleeghuizen en zorgcentra
X	X	Fase 1: Activeringsfase
X	Fase 2: Ontwikkelfase	Fase 2: Ontwikkelfase
Fase 3: Proef fase	X	Fase 3: Proef fase
Fase 4: Betaald werk	X	X

Afbeelding 5

De doelgroep die onder betaald werk valt, heeft andere begeleiding nodig dan de doelgroep die valt onder de verschillende fasen bij onbetaald werk. De fase met kandidaten uit de doelgroep die het verste weg staan van de arbeidsmarkt wordt ook wel de activeringsfase genoemd (fase: 1). In deze fase wordt gestart met sociale activering. Dit wil zeggen dat het hier belangrijk is dat kandidaten werknemersvaardigheden eigen maken. Als kandidaten uit de doelgroep deze stap hebben gemaakt kunnen zij steeds zelfstandiger taken uitvoeren, tot aan het moment dat zij geheel zelfstandig kunnen werken en eventueel in aanmerking kunnen komen voor een betaalde baan (fase: 4). Vanuit het perspectief mens-ontwikkelbedrijf heeft Meander ervoor gezorgd dat deze persoon zich kon ontwikkelen en weer meetelt in de maatschappij.

Waar loopt Meander tegenaan?

Voor de tijd van alle bezuinigingen die zijn doorgevoerd vanuit de overheid op de zorg had Meander genoeg geld om te kunnen besteden en investeren. Hierdoor kon er veel georganiseerd worden voor het leveren van dat beetje extra zorg, bijvoorbeeld door het inzetten van activiteitenbegeleiders. Het ging hierbij vooral om het stukje aandacht voor de klanten. Door de bezuinigingen vanuit de overheid op de zorg ontvangt Meander minder inkomsten vanuit WMO en de zorgverzekeraars, waardoor hetzelfde verzorgingsgebied

verzorgd moet worden tegen minder inkomsten. Dit heeft ertoe geleid dat hetzelfde werk moet worden verricht met minder medewerkers. Daardoor ligt nu de focus op de noodzakelijke werkzaamheden in de zorg. Meander was dus genoodzaakt om op dat extra beetje zorg te bezuinigen. Het hoofddoel van een zorginstelling als Meander is het leveren van goede zorg, dus de bezuinigingen hebben hier geen positief effect op. Ook het toekomstig arbeidsmarkttekort kan een probleem in de toekomst zijn. Meander is dus genoodzaakt om op een creatieve manier invulling te geven aan het leveren van goede zorg en het arbeidsmarkttekort. Hier kunnen kandidaten uit de doelgroep social return een bijdrage aan leveren. De kandidaten uit de doelgroep die geplaatst worden op onbetaalde plekken, kunnen inspelen op de kwaliteit van de zorg. Deze kandidaten kunnen tijdelijk werkzaam zijn binnen Meander, maar doorstroom naar een stapje verder is ook mogelijk. De kandidaten (onbetaald) die doorstromen naar betaalde plekken kunnen inspelen op het toekomstige arbeidsmarkttekort. Dit kan ook aangepakt worden, doordat de kandidaten uit de doelgroep social return de onderkant van het functiegebouw aanvullen. Hierdoor kunnen huidige medewerkers in de onderkant van het functiegebouw doorstromen naar plekken hogerop waar het arbeidsmarkttekort kan ontstaan.

Wat als het begeleidingsproces niet wordt aangepakt?

Gezien het feit dat er geen duidelijk en eenduidig begeleidingsproces is binnen Meander, wordt het begeleidingsproces momenteel door verschillende medewerkers en managers anders ingevuld en individueel naar eigen inzicht opgepakt. Door de huidige focus op social return zijn er managers en medewerkers die voor het eerst met de doelgroep social return worden geconfronteerd en hebben geen idee wat ze precies moeten doen of wat er van hen wordt verwacht. Als Meander deze doelgroep effectiever wilt inzetten, zal er iets moeten veranderen aan het huidige begeleidingsproces. Doordat er geen duidelijk begeleidingsproces is, lijdt dit tot (Buytels, 2016);

- geen eenduidig werkproces;
- geen dossieropbouw waardoor;
 - geen zicht op de ontwikkelingen van kandidaten uit de doelgroep;
 - geen zicht op doorstroom zowel intern als extern;
 - geen zicht in de stappen die gezet kunnen worden of al gezet zijn om de kandidaten uit de doelgroep naar een volgende fase door te ontwikkelen, dus het verkleinen van de afstand tot de arbeidsmarkt (mens-ontwikkelbedrijf).
- geen zicht op uitstroom, dus meer uitstroom van deze doelgroep;
- het niet effectief inzetten van de kandidaten uit de doelgroep waardoor de kwaliteit van zorg niet geborgd kan worden;
- niet inspelen op het toekomstig arbeidsmarkttekort

Op dit moment helpt het centraal loket Meander Social de managers en medewerkers waar nodig. Maar door de groei van het aantal kandidaten uit de doelgroep dient structuur in het proces aangebracht te worden. De reden waarom dit nu opgepakt moet worden is dat er nu veel focus is op de doelgroep social return en er meer instroom is van deze kandidaten dan voorheen.

2.2. Managementprobleem

Zoals in de aanleiding is omschreven, is er door de focus van Meander op social return, meer instroom van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt binnen de organisatie.

Echter is er geen eenduidig begeleidingsproces, waardoor eenieder dit naar eigen invulling invult. Ook vindt er geen dossiervorming plaats waardoor de ontwikkelingen van de kandidaten uit de doelgroep niet inzichtelijk zijn, met als gevolg geen zicht op door- en uitstroom. Er dient structuur in het begeleidingsproces te worden aangebracht, zodat medewerkers en managers weten wat te doen en wat er van hen verwacht wordt. Meander wil de kandidaten uit de doelgroep effectiever inzetten, zodat deze groep kan bijdragen aan het leveren van betere kwaliteit zorg en inspelen op het toekomstige arbeidsmarkttekort.

2.3. Probleemstelling

Voor dit onderzoek is de volgende probleemstelling geformuleerd:

“Op welke wijze dient Meander het begeleidingsproces in te richten, zodat ontwikkelingen van de doelgroep inzichtelijk worden en dat het proces kan bijdragen aan het verhogen van de effectiviteit van de inzet van de doelgroep social return om daarmee de kwaliteit van de zorg te vergroten en in te spelen op het toekomstig personeelstekort?”

2.4. Doelstelling: Wat wil men bereiken met dit onderzoek?

Het centraal loket heeft mij de opdracht gegeven om een advies te schrijven op welke wijze het huidige begeleidingsproces beter ingericht kan worden. Door het beter inrichten van het huidige begeleidingsproces is er zicht op de ontwikkelingen van de kandidaten uit de doelgroep social return en is er zicht op de doorstroombmogelijkheden binnen of buiten Meander. Het beter inrichten van het begeleidingsproces biedt ook beter zicht op uitstroom. Door de huidige processen in kaart te brengen is in beeld hoe het begeleidingsproces er op dit moment uitziet maar ook wat er ontbreekt en wat er nodig is in het proces. Door het beter inrichten van het proces weten uiteindelijk alle betrokkene wat te doen en wat ze daarvoor nodig hebben, zodat bovenstaande gerealiseerd kan worden. Het uiteindelijke doel is om de kandidaten uit de doelgroep social return effectiever in te zetten zodat deze doelgroep kan bijdragen aan een betere kwaliteit van de zorg en kan inspelen op het toekomstige arbeidsmarkttekort. Het beter inrichten van het begeleidingsproces (harde kant) is een belangrijk onderdeel van het begeleiden, maar de begeleiding van de kandidaten op de werkvloer zelf en de manier van omgang (zachte kant) met deze mensen zelf is natuurlijk ook van essentieel belang. Het inrichten van het begeleidingsproces (harde kant) in het kader van dit onderzoek heeft te maken met het begeleiden van een kandidaat naar de volgende fase, waarin het centraal loket, de managers en de begeleiders een belangrijke rol hebben. De zachte kant van het begeleiden van kandidaten social return is ook heel belangrijk, maar voor dit onderzoek minder van belang.

2.5. Doelgroep

De doelgroep die bereikt gaat worden voor deze afstudeeropdracht is de interne organisatie. Met interne organisatie wordt bedoeld: Raad van Bestuur, directeuren, managers, Zichtbare Schakels, coördinatoren vrijwilligers, medewerkers op de werkvloer en de kandidaten social return, dus alle lagen binnen de organisatie.

2.6. Deelvragen

Om antwoord te kunnen geven op de probleemstelling van dit afstudeeronderzoek zijn onderstaande deelvragen opgesteld:

1. Hoe ziet het huidige begeleidingsproces eruit in de drie clusters?
2. Hoe ziet de gewenste situatie eruit voor het centraal loket, de managers en de begeleiders?
3. Welke theorie voor het inrichten van processen is nodig om het begeleidingsproces beter in te kunnen richten?
4. Welke voorzieningen zijn voor Meander interessant voor kandidaten uit de doelgroep social return?

2.7. Toelichting per deelvraag

Hieronder zal per deelvraag kort toegelicht worden waarom er voor deze deelvraag is gekozen en op welke wijze deze deelvraag beantwoord zal gaan worden. In hoofdstuk 3 zal er verder ingegaan worden op de methode van onderzoek.

Deelvraag 1: Hoe ziet het huidige begeleidingsproces eruit in de drie clusters?

Door het beantwoorden van deze deelvraag kan een duidelijk beeld gevormd worden hoe het begeleidingsproces er nu uit ziet. Hierdoor wordt helder wat er wel al gedaan wordt binnen de clusters in het kader van het begeleidingsproces en wie dit dan doet. De resultaten uit de interviews en het beantwoorden van deze deelvraag kan waardevolle input zijn voor de volgende deelvragen (de gewenste situatie). Om deze deelvraag te kunnen beantwoorden zal door middel van fieldresearch, kwalitatief onderzoek worden verricht aan de hand van semi-gestructureerde interviews. Voor de interviews zullen medewerkers (of zichtbare schakels) die de doelgroep op dit moment begeleiden en managers (of coördinatoren vrijwilligers) geïnterviewd worden.

Medewerkers (of zichtbare schakels) die begeleiden op de werkvloer:

Door het stellen van gerichte open vragen, gefocust op het huidige begeleidingsproces, ontstaat een duidelijk beeld hoe medewerkers nu handelen in het begeleidingsproces. Als dit in kaart is, kan gekeken worden waar het al goed gaat en waar zaken niet optimaal verlopen (gelet op de aanleiding van dit onderzoek). Deze resultaten zijn belangrijk om het proces te kunnen verbeteren.

Managers (of coördinatoren vrijwilligers):

Ook het stellen van gerichte open vragen aan een aantal managers die nu of in het verleden te maken hebben gehad met kandidaten uit de doelgroep, zal een duidelijk beeld moeten geven hoe zaken nu opgepakt worden en waar verbeteringen mogelijk zijn. De interviewvragen voor de managers zullen meer gericht zijn op het aannemen en plaatsen van de kandidaat op de juiste locatie en koppelen aan de juiste begeleider, maar ook bijvoorbeeld gericht op evaluaties en beoordelingen. Ook deze resultaten zijn van belang en dienen als input om uiteindelijk het proces te kunnen verbeteren.

Deelvraag 2: Hoe ziet de gewenste situatie eruit voor het centraal loket, de managers en de begeleiders?

Aan de hand van de gegevens uit de vorige deelvraag en uit de interviews in het algemeen zal inzichtelijk zijn hoe het huidige begeleidingsproces eruit ziet. Maar om een nieuw proces

in te kunnen richten zal er ook onderzocht moeten worden waar het centraal loket, de managers en de medewerkers die begeleiden behoefte aan hebben en wat er op dit moment ontbreekt.

Om de gewenste situatie in kaart te brengen zal tijdens de semi-gestructureerde interviews aan de managers en medewerkers die met het proces van doen hebben gevraagd worden wat zij belangrijk vinden en of er draagvlak is voor een begeleidingsproces.

Ook zal er een semi-gestructureerd interview plaatsvinden met de medewerker van het centraal loket. Het interview moet opleveren welke informatie vanuit het begeleidingsproces van belang is voor het centraal loket en wat er op dit moment aan input uit het huidige proces ontbreekt.

Als de gewenste situatie van het centraal loket, de managers en de medewerkers die begeleiden in beeld is, kan er opgemaakt worden of er überhaupt draagvlak is voor een begeleidingsproces. Ook zal er een beeld geschetst kunnen worden wat er in het nieuw op te zetten proces voor alle drie de partijen wenselijk is. Door de huidige en gewenste situatie naast elkaar te leggen kan er opgemaakt worden wat er op dit moment ontbreekt en wat er aan het proces toegevoegd moet worden. De informatie afkomstig uit deze (maar ook de vorige) deelvraag zal van essentieel belang zijn bij het nieuw in te richten begeleidingsproces.

Deelvraag 3: *Welke theorie voor het inrichten van processen is nodig om het begeleidingsproces beter in te kunnen richten?*

Op dit moment is er geen eenduidig begeleidingsproces opgesteld door Meander. In het huidige proces handelt eenieder naar eigen inzicht. Er dient dus structuur in dit proces aangebracht te worden. Om deze deelvraag te kunnen beantwoorden en uiteindelijk een goed proces in te kunnen richten, zal literatuur onderzocht moeten worden; wat zijn processen en op welke wijze kunnen processen ingericht worden. Hier kan gedacht worden aan Business Proces Management. Als de literatuur bestudeerd is, kan er een optimaal begeleidingsproces ingericht worden. Door het beter inrichten van het proces kan het probleem zoals deze is gesteld in de probleemstelling worden opgelost.

Deelvraag 4: *Welke voorzieningen zijn voor Meander interessant voor kandidaten uit de doelgroep social return?*

Door het beantwoorden van deze deelvraag, zal antwoord gegeven kunnen worden in de mogelijke voorzieningen die er zijn bij het inzetten van kandidaten uit de doelgroep social return. In het kader van dit onderzoek zal een aantal subsidies onderzocht worden omdat dit een financieel voordeel maar ook zekerheden met zich mee kan brengen. Ook kan (interne) Jobcoaching onderzocht worden en de mogelijkheden voordelen hiervan voor Meander. Om antwoord te kunnen geven op deze deelvraag zal informatie worden gebruikt die beschikbaar is binnen de organisatie, maar ook via informatie dat te vinden is op internet (deskresearch) en benchmarking voor het stukje (interne) Jobcoaching.

3. Onderzoeksmethode

In dit hoofdstuk wordt de methode van het onderzoek weergegeven. Eerst wordt het onderzoek in zijn algemeen toegelicht. Vervolgens wordt de manier van desk- en fieldresearch en benchmarking beschreven, dan de validiteit en betrouwbaarheid, en de populatie en steekproef omschreven. Tot slot wordt de methode van onderzoek geëvalueerd.

3.1. Het onderzoek

In dit onderzoek wordt door middel van desk- en fieldresearch antwoord gegeven op de probleemstelling:

“Op welke wijze dient Meander het begeleidingsproces in te richten, zodat ontwikkelingen van de doelgroep inzichtelijk worden en dat het proces kan bijdragen aan het verhogen van de effectiviteit van de inzet van de doelgroep social return om daarmee de kwaliteit van de zorg te vergroten en in te spelen op het toekomstig personeelstekort?”

3.2. Deskresearch en fieldresearch

Om de probleemstelling en de deelvragen die opgesteld zijn te kunnen beantwoorden, zal aan de hand van desk- en fieldresearch onderzoek worden gedaan. Bij deskresearch wordt gebruikt gemaakt van secundaire data. Dit wil zeggen dat het gaat om gegevens die niet door de gebruiker zijn verzameld, maar door iemand anders. In het kader van dit onderzoek is voor een aantal deelvragen gebruik gemaakt van deskresearch. Hierbij ging het om deelvraag 3: *“Welke theorie voor het inrichten van processen is nodig om het begeleidingsproces beter in te kunnen richten?”* en deelvraag 4: *“Welke voorzieningen zijn voor Meander interessant voor kandidaten uit de doelgroep social return?”* Hier is gebruikt gemaakt van data die gevonden zijn op internetsites en in boeken. Ook voor de interne en externe analyse is gebruikt gemaakt van deskresearch. Hier zijn voornamelijk data gebruikt afkomstig van internetsites en voor de interne analyse is gebruik gemaakt van interne data afkomstig van het kwaliteitssysteem “Iprova” en informatie afkomstig van de intranetpagina van Meander. Alle gebruikte literatuur is aan het eind van deze scriptie terug te vinden.

Om antwoord te kunnen geven op deelvraag 1 en 2 is gebruik gemaakt van fieldresearch. Bij fieldresearch zijn primaire data verzameld en geanalyseerd. Dit wil zeggen dat er zelf onderzoek is gedaan door het veld in te gaan en informatie te verzamelen door het houden semi-gestructureerde interviews. Dit wordt ook wel kwalitatief onderzoek genoemd omdat het hier niet gaat om de cijfers, maar om de ‘waarom’ en ‘hoe’ vraag (afstudeerconsultant, 2017). Bij semi-gestructureerde interviews staan de vragen vooraf vast, maar hier mag van afgeweken worden door bijvoorbeeld door te vragen bij interessante thema’s. Dit is tijdens de interviews met de managers en medewerkers die begeleiden ook gebeurd. Bij interessante thema’s is er doorgevraagd om een beter beeld van de situatie te krijgen (Scribbr, 2017). Voordat de managers en medewerkers zijn geïnterviewd heeft er eerst een testinterview plaatsgevonden met een medewerker die kandidaten uit de doelgroep heeft begeleid. Hierdoor werd ook gebruik gemaakt van een semi-gestructureerd interview en is in kaart gebracht hoe het begeleidingsproces eruit ziet. Maar er is ook gevraagd naar waar de begeleider mee te maken heeft gekregen, wat de begeleider belangrijk vond en hoe de begeleider in bepaalde situaties heeft gehandeld. Het inzicht in het proces en de input die dit interview heeft opgeleverd heeft geleid tot het formuleren van de interviewvragen zoals deze bij de managers en medewerkers zijn gesteld.

3.3. Benchmarking

Benchmarking is een vergelijkend onderzoek waarbij verschillende organisaties met vergelijkbare activiteiten met elkaar vergeleken worden. Bij vergelijkbare activiteiten kan worden gedacht aan organisaties die acteren in dezelfde branche, vergelijkbare producten hebben of dezelfde diensten of programma's leveren (Graauw, 2017).

Er is voor benchmarking gekozen om te onderzoeken wat een interne jobcoach doet en betekent voor andere bedrijven, maar ook op welke manier andere bedrijven dit hebben ingericht en wat het eventueel voor Meander kan betekenen. Door het verrichten van deskresearch voor de externe analyse, is gebleken dat er kansen liggen voor Meander als het gaat om (interne) jobcoaching. Maar naast deskresearch heeft er ook kwalitatief onderzoek plaatsgevonden door middel van semi-gestructureerde interviews. Er zijn gerichte vragen gesteld met ruimte tot doorvragen aan twee (interne) Jobcoaches van Maasgroep en Ahold. Deze interviews hebben geleid tot meer verdieping in het thema (interne) Jobcoaching en hebben relevante en interessante informatie opgeleverd. Benchmarking en deskresearch heeft geleid tot het beantwoorden van deelvraag 4.

3.4. Validiteit en betrouwbaarheid

In het kader van dit onderzoek wordt gestreefd naar valide en betrouwbare uitkomsten van het onderzoek. Bij validiteit moet het aantoonbaar zijn dat je hebt gemeten wat je moet weten. Betrouwbaarheid heeft te maken met de stabiliteit van het onderzoeksresultaat. Met stabiliteit wordt bedoeld dat als het onderzoek herhaald wordt, ook dezelfde resultaten naar voren komen.

Voor dit onderzoek zijn zowel medewerkers als managers geïnterviewd aan de hand van semi-gestructureerde interviews. Het ging hierbij om medewerkers en managers die op dit moment kandidaten uit de doelgroep begeleiden of hebben begeleid. De kandidaten uit de doelgroep social return worden zelf niet geïnterviewd, omdat deze groep mensen geen bijdrage leveren aan het begeleidingsproces.

De keuze is gevallen op semi-gestructureerde interviews omdat er door deze manier van bevragen steeds dezelfde vragen zijn gesteld aan de managers en de begeleiders. Hierdoor waren de antwoorden te vergelijken met elkaar, waardoor er goede resultaten zijn gegenereerd. De validiteit is gewaarborgd doordat de vragen vooraf zijn opgesteld en deze zijn gecontroleerd en beoordeeld op relevantie door de medewerker van het centraal loket. De antwoorden die gegenereerd worden uit de onderzoeken kunnen op deze manier een bijdrage leveren aan het beantwoorden van de deelvragen (Swaen, 2014). Maar de resultaten kunnen ook als input leiden voor het inrichten van het begeleidingsproces.

Voor de semi-gestructureerde interviews bij de medewerkers en managers zijn 2 aparte interviews opgesteld die qua vragen bijna identiek zijn, maar op een paar punten verschillen van elkaar. Ook zijn er twee aparte interviews opgesteld voor de Jobcoaching. Hier is met name gevraagd wat (interne) Jobcoaching inhoudt, hoe dit bij de externe bedrijven wordt ingezet en wat dit eventueel voor Meander zou kunnen betekenen. Ook zijn alle interviews opgenomen, waardoor de focus bij het gesprek bleef en zo het beste resultaat is behaald. Dit verhoogt de kwaliteit en betrouwbaarheid van de resultaten omdat de interviews in dit geval bijna letterlijk zijn uitgewerkt. Ook was opmerkelijk dat de resultaten uit de verschillende interviews veel overeenkomsten kenden en dit dus aangeeft dat de resultaten betrouwbaar en valide zijn.

3.5. Populatie en steekproef

Als er over populatie wordt gesproken bij een onderzoek, dan gaat dit over de groep mensen die wordt onderzocht. Een populatie kan een enorme omvang hebben. Bijvoorbeeld alle kandidaten uit de doelgroep social return in heel Nederland, waardoor het niet mogelijk is om iedereen in het onderzoek mee te nemen (Allesovermarktonderzoek, 2017). In het kader van deze afstudeeropdracht moest er worden volstaan aan een steekproef. Een steekproef representeert een deel van de populatie waarover gegevens worden verzameld. Een te kleine steekproef kan lijden tot onbetrouwbare resultaten (Allesovermarktonderzoek, 2017).

Om inzicht in de populatie te krijgen en vervolgens een steekproef te kunnen doen, zal eerst het een en ander uitgelegd en gevisualiseerd worden. In bijlage: IV is een omschrijving en een visueel beeld gegeven van het speelveld en het aantal managers en begeleiders binnen de drie clusters. In het kader van deze afstudeeropdracht wordt het begeleidingsproces nader onderzocht. Om een beter beeld van dit proces te krijgen zal een aantal managers/coördinatoren vrijwilligers en medewerkers (of zichtbare schakels), die begeleiden, geïnterviewd worden. Omdat niet iedereen geïnterviewd kan worden, zal gebruik worden gemaakt van een selecte steekproef (Verhoeven, 2010). Om een betrouwbaar resultaat te kunnen genereren is ervoor gekozen om per cluster 2 managers of coördinatoren vrijwilligers te interviewen. Ook zullen er per cluster 2 begeleiders worden geïnterviewd. De keuze om per cluster een aantal managers te selecteren, komt omdat er per cluster anders wordt gehandeld in het begeleidingsproces. Voor de steekproef bij begeleiders is gekozen voor het sneeuwbal effect (Verhoeven, 2010). Dit omdat voor het centraal loket niet inzichtelijk was welke medewerkers kandidaten uit de doelgroep begeleiden op de werkvloer. Daarom is er voor gekozen om na het interview met de managers te vragen welke begeleiders voor een interview benaderd konden worden.

3.6. Evaluatie van de gekozen methode voor MTO

De keuze voor deze vorm van desk- en fieldresearch heeft geleid tot goede resultaten die hebben bijgedragen aan het kunnen beantwoorden van de deelvragen en uiteindelijk de probleemstelling. Voor het gedeelte van het kwalitatief onderzoek, is ervoor gekozen om managers te interviewen waarvan gedacht werd dat deze een goed beeld konden geven van het huidige begeleidingsproces en hoe de gewenste situatie eruit zou moeten zien. Ook zijn managers geïnterviewd die het meest positief en enthousiast waren over het begeleiden en inzetten van kandidaten uit de doelgroep social return. Dit heeft natuurlijk ook invloed op de uitkomst van de resultaten. Er waren andere resultaten gekomen als er ook managers waren geïnterviewd die nog nooit kandidaten uit de doelgroep social return hadden begeleid en er misschien minder positief over waren. Uiteindelijk hebben de interviews geleid tot goede en duidelijke resultaten en inzicht in het huidige begeleidingsproces. De keuze van de sneeuwbal methode voor de begeleiders is mede ingegeven door weinig zicht op deze medewerkers. Dit vragen aan managers was sneller en eenvoudiger. Wel moet worden voorkomen dat de managers medewerkers selecteren die een positief beeld geven over wat er in het cluster van hen gebeurt en hierdoor een te positief beeld van de werkelijkheid ontstaat.

4. Theoretisch kader: Business Proces Management

In dit hoofdstuk zal het theoretisch kader met betrekking tot business proces management worden toegelicht. Voor dit onderzoek is hoofdzakelijk gebruik gemaakt van informatie afkomstig van; *“Nieuwenhuis, M.A., The Art of Management (the-art.nl)”*, omdat dit goed aansluit op het in te richten proces. De informatie is vrijgegeven door dr. Marcel Nieuwenhuis en mag gebruikt worden voor onderwijs, zakelijke en wetenschappelijke doelstellingen. Op de website “123management.nl” waar deze informatie te vinden is, geeft Nieuwenhuis aan; *“Kennis moet je immers delen en niet bezitten.”* Voor dit onderzoek is het met name van belang om te kijken hoe processen eruit zien, hoe processen ingericht kunnen worden en welke tools daarvoor gebruikt kunnen worden. In dit hoofdstuk zal onder andere het volgende aan bod komen; welke processen zijn er, het hiërarchische processchema, wat is een proces structuur en hoe kunnen processen worden ingericht. Ook zullen er voor- en nadelen van het werken met processen worden toegelicht. Tevens geeft dit hoofdstuk antwoord op deelvraag 3: *“Welke theorie voor het inrichten van processen is nodig om het begeleidingsproces beter in te kunnen richten?”*

4.1. Welke processen zijn er?

Volgens Nieuwenhuis (2017) zijn in organisaties drie “hoofdprocessen” te onderscheiden. Deze passeren hier de revue;

Besturende processen

Bij besturende processen gaat het om activiteiten als plannen, controleren, evalueren en bijsturen. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de PCDA-cirkel die verder in dit hoofdstuk beschreven zal worden. De besturing binnen een organisatie vindt plaats op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Op strategisch niveau kan de Raad van Bestuur van Meander het proces besturen door bijvoorbeeld aan te geven wat de nieuwe koers gaat worden op het gebied van social return. Op tactisch niveau kan het centraal loket een rol vervullen door bijvoorbeeld het ontwikkelen van tools voor het proces, maar ook de overall view bewaken. Op operationeel niveau zullen de medewerkers die begeleiden een rol vervullen omdat zij daadwerkelijk aan de slag gaan met de kandidaten. Bevindingen op operationeel niveau kunnen weer input zijn voor bovenliggende niveaus.

Primaire processen

De primaire processen worden ook wel de kern- of operationele processen genoemd. Deze processen omschrijven de dienstverlening of productieproces en deze processen lopen van klant tot klant. Een primair proces binnen Meander is het in goede banen leiden van kandidaten uit de doelgroep social return door het centraal loket. Een proces binnen het primaire proces van de afdeling social return kan het begeleidingsproces zijn, maar bijvoorbeeld ook het opstellen van de kwartaallijsten of uitvraag social return. Een ander primair proces van Meander is het verlenen van zorg in het cluster V&V of de hulp bij het huishouden in het cluster HBH.

Ondersteunende processen

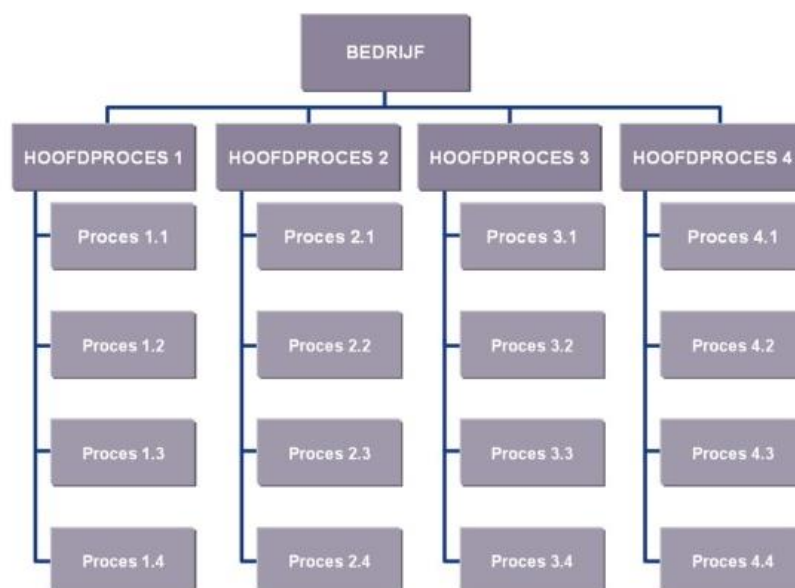
Deze processen ondersteunen de primaire processen, maar ook de besturende processen. Het gaat hier om de mensen en de middelen (informatie, faciliteiten en financiën). (Nieuwenhuis, 2017). Binnen het begeleidingsproces zijn de managers, begeleiders en de medewerker van het centraal loket de mensen die ondersteunend zijn in het proces. Verder is het uiteraard van belang de beschikbare ICT-middelen goed in te zetten.

4.2. Hiërarchisch processchema

Nieuwenhuis (2017) stelt de processen als volgt in:

- Hoofdprocessen;
 - Bij hoofdprocessen wordt verwezen naar de hoofdfuncties van een organisatie, zoals inkoop, productie en verkoop. Het hoofdproces van het centraal loket is bijvoorbeeld het goede banen lijden van het inzetten van kandidaten uit de doelgroep social return.
- Processen;
 - Processen of subprocessen vloeien voort uit het hoofdprocessen van een organisatie, zoals het begeleidingsproces. Maar ook de uitvraag social return of het opstellen van kwartaalrapportages zijn belangrijke processen.
- Procedures;
 - Bij procedures gaat het om bijvoorbeeld instructies, voorschriften en protocollen. Hier kan gedacht worden aan het uitreiken van de folder “Meander Manieren”. Kandidaten social return moeten weten hoe er met elkaar omgegaan moet worden.

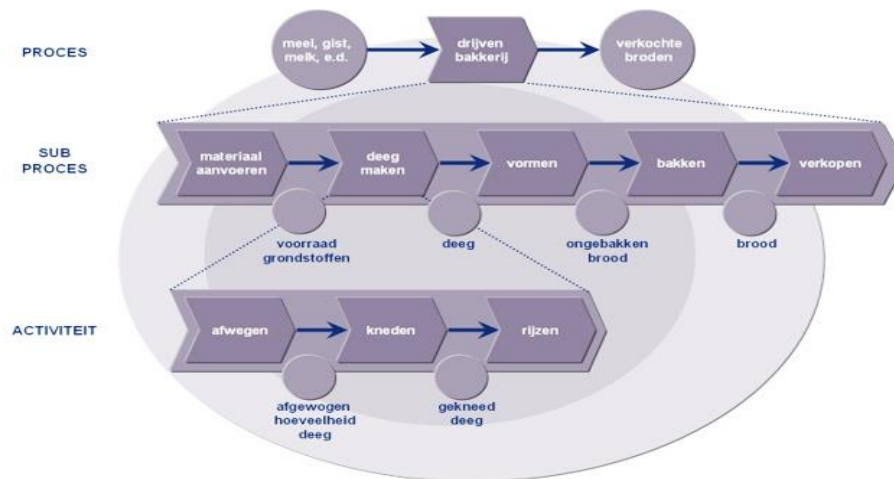
Om bovenstaande processen inzichtelijk te maken, kan een hiërarchisch processchema worden gebruikt. In onderstaande afbeelding 6 is hier een voorbeeld van opgenomen. Als het hiërarchische processchema in kaart is gebracht, kunnen de individuele hoofd-, sub- en gewone processen beschreven worden. De individuele procesomschrijving wordt in de volgende paragraaf toegelicht.



Afbeelding 6 (Nieuwenhuis, 2017)

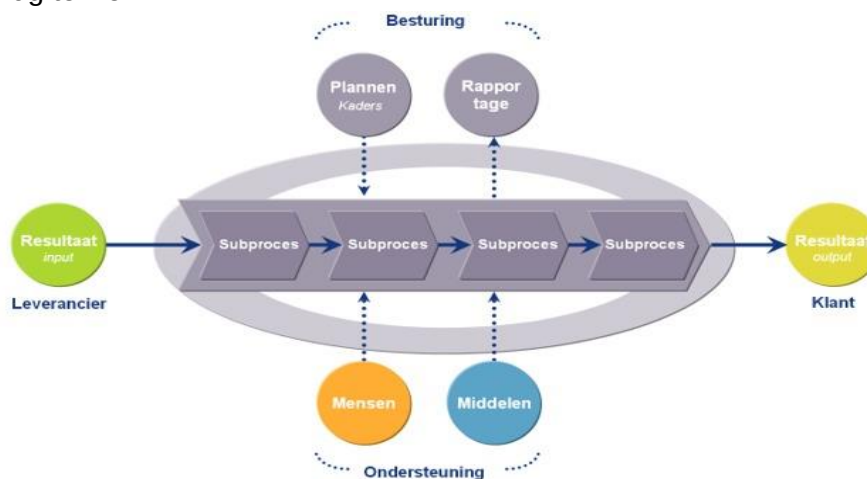
4.3. Wat is een proces structuur

Processen zijn ketens van activiteiten die logisch zijn geordend en gericht zijn op het bereiken van resultaten (output) voor de klant. In afbeelding 7 is een voorbeeld van dit proces te zien.



Afbeelding 7 (Nieuwenhuis, 2017)

Volgens Nieuwenhuis (2017) is elk proces opgebouwd uit vijf elementen, te weten: resultaten, activiteiten, mensen, middelen en kaders. In afbeelding 8 is deze processtructuur weergegeven. Deze vijf elementen zullen vervolgens nader worden toegelicht. In onderstaande afbeelding is ook de indeling in besturende, primaire en ondersteunende processen terug te zien.



Afbeelding 8 (Nieuwenhuis, 2017)

Resultaten

Bij een proces wordt er altijd van achteren naar voren geredeneerd, omdat een proces zijn bestaansrecht ontleent aan zijn output en dat is het resultaat voor de klant. Deze resultaten kunnen gegevens, materiaal, producten/diensten zijn. Bij resultaten horen activiteiten die nodig zijn om het resultaat te bereiken. Als een activiteit geen toegevoegde waarde heeft, dan moet deze activiteit worden geschrapt. Het werken met processen is in principe niets anders dan sturen op resultaat. Het is van belang dat aan elk resultaat doelstellingen en normen worden verbonden, want alleen op deze manier worden deze meetbaar gemaakt. Hierdoor is het mogelijk om te beoordelen of de beoogde kwaliteit is behaald.

Activiteiten

Elk proces bestaat uit een keten van activiteiten. Hierbij gaat het om enkelvoudige processtappen, handelingen, bewerkingen of het beoordelen van rapporten. De werkstroom in een proces bevat alleen relevante activiteiten. Hierbij moet elke stap een duidelijke relatie hebben met het eindresultaat. Het kan natuurlijk zijn dat processen uit veel activiteiten

bestaan. Dan kunnen deze geclusterd worden in subprocessen of eventueel nog kleinere eenheden.

Mensen

Actoren zijn de mensen die een deel van de activiteiten verrichten binnen een proces. De verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van die actoren is cruciaal voor een effectief en efficiënt procesverloop. Om zicht in de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden te krijgen, kan gebruik worden van de RASCI-systematiek.

Middelen

Middelen worden door actoren gebruikt om activiteiten mee te verrichten zoals informatievoorzieningen en documenten.

Kaders

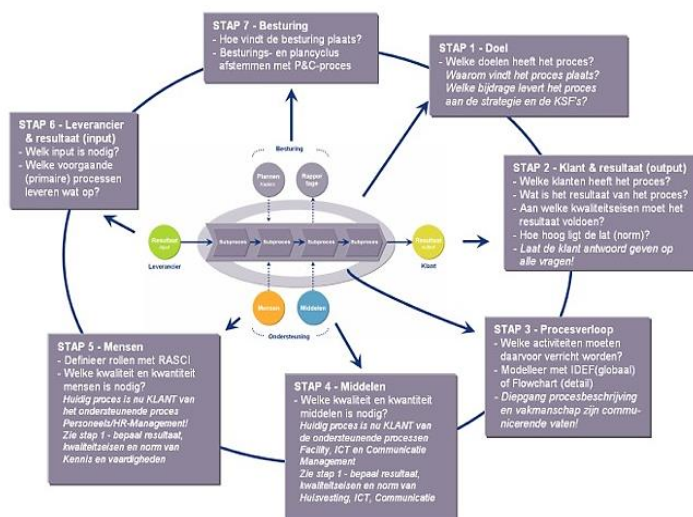
Als er over kaders wordt gesproken, dan zijn dit alle randvoorwaarden, vereisten (normen), plannen en triggers die van buitenaf binnenkomen en een rol spelen bij de besturing van het proces. Denk hierbij aan kwaliteitscriteria of normen waar het eindresultaat aan moet voldoen. De inzet van mensen en middelen vallen ook onder het kader.

Resultaten (input)

In de processtructuur komt het begrip resultaten voor bij zowel input als output. Er wordt gesteld dat input ook een resultaat is van een voorgaand proces. Een klant kan extern zijn, maar het kan ook een interne klant zijn. Bij een interne klant gaat het om interne processen die via een klantleverancier relatie aan elkaar geschakeld zijn. (Nieuwenhuis, 2017)

4.4. Op welke manier kunnen processen ingericht worden

Eerder in dit hoofdstuk is al aangegeven wat besturende, primaire en ondersteunende processen zijn en op welke manier de hoofd-, sub- en gewone processen in een hiërarchisch processchema inzichtelijk gemaakt kunnen worden. Vervolgens kunnen de processen individueel beschreven worden. In onderstaande afbeelding 9 zijn alle stappen weergegeven om een proces te kunnen inrichten. Hier kan gebruik worden gemaakt van 7 stappen; doel, klant & output (resultaat), procesverloop (activiteiten), mensen (actoren), middelen, leverancier & input (resultaat) en besturing. In feite kan gesteld worden dat een procesbeschrijving een omschrijving is van alle onderdelen in een processtructuur zoals eerder benoemd.



Afbeelding 9 (Nieuwenhuis, 2017)

Stap 1: Doel

De eerste stap in elk procesontwerp is om te bekijken wat het doel van het proces is en waarom het proces plaatsvindt. Door de organisatiedoelen en kritieke succesfactoren te relateren aan het doel van het proces, wordt de toegevoegde waarde van het proces geborgd. (Nieuwenhuis, 2017)

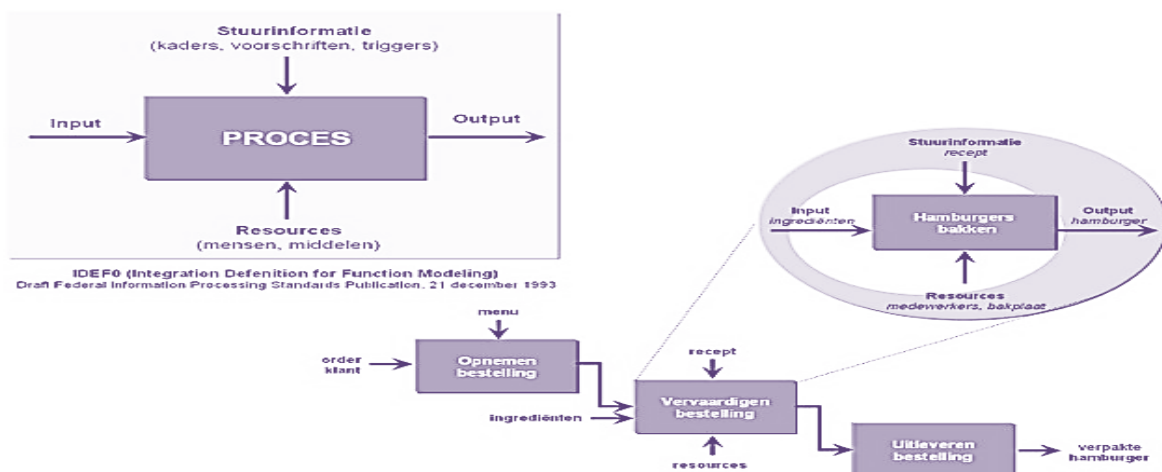
Stap 2: Klant en output - (resultaat)

De tweede stap is het bepalen wie de klant is van het proces. Dit kan een interne of externe klant zijn. De klant is de afnemer van het resultaat (output) van het proces. De eisen die een klant stelt aan het product of dienst (output) moet leidend zijn voor de inrichting van het proces. Het is belangrijk dat voor elk resultaat de kwaliteitseigenschappen (kwaliteit, meten, testen, verificatie, accreditatie en acceptatie) worden vastgesteld waarbij de klant zelf zoveel als mogelijk de hoogte van de lat bepaalt. Het is ook belangrijk dat de gestelde normen meetbaar zijn gemaakt aan de hand van bijvoorbeeld prestatie-indicatoren. Hierdoor worden resultaten meetbaar, vergelijkbaar en beïnvloedbaar. Resultaten worden ook altijd geformuleerd in de voltooid verleden tijd. (Nieuwenhuis, 2017)

Stap 3: Procesverloop - (activiteiten)

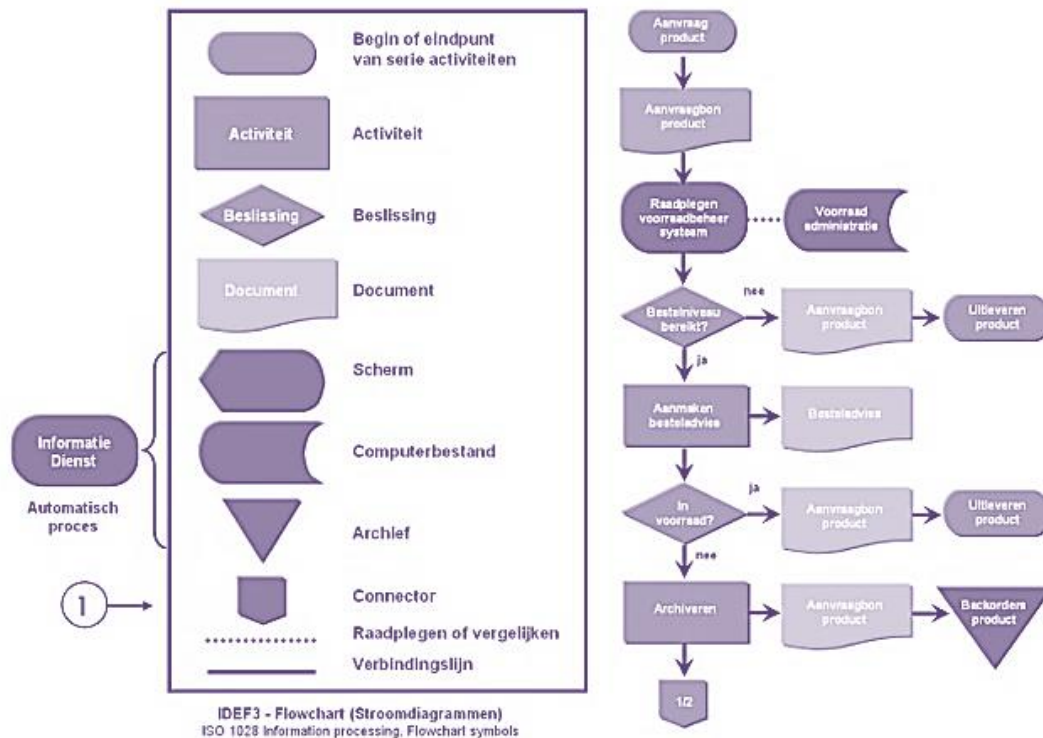
In stap 3 wordt het procesverloop beschreven in activiteiten of processtappen (welke stappen zijn essentieel om het proces succesvol af te sluiten). Hierbij is het van belang dat het verloop van het proces te volgen moet zijn en dat er een duidelijk begin en eindpunt van het proces is vastgelegd. Er zijn twee internationale standaardmethodes om het procesverloop in kaart te brengen. Deze methodes zijn IDEF0 en Flowcharts (IDEF3). Verder is er nog een model die gebruikt kan worden om het procesverloop in kaart te brengen en dat is een SIPOC die ook in deze stap uitgelegd zal worden.

IDEF0 is een model waar globaal de volgorde van activiteiten wordt weergegeven (van links naar rechts) Dit model kent geen condities en herhalingsloops. IDEF0 is heel geschikt voor globale procesontwerpen door het compact model. Met Flowcharts (IDEF3) kan de exacte volgorde van activiteiten van boven naar beneden worden weergegeven. Doordat Flowcharts uitgebreider zijn dan IDEF0 zijn deze meer geschikt voor gedetailleerdere procesontwerpen. Tevens kunnen in Flowcharts condities, schermen, documenten en condities weergegeven worden, in tegenstelling tot IDEF0. In onderstaande afbeelding 10 is het IDEF0 model weergegeven. (Nieuwenhuis, 2017)



Afbeelding 10 (Nieuwenhuis, 2017)

Het IDEF0 model en Flowcharts worden vaak in combinatie gebruikt omdat beide modellen elkaar goed aanvullen. Bij het opstellen van een Flowchart worden standaardsymbolen gebruikt om de soort activiteiten en de volgorde hiervan vast te leggen. De meest gebruikte symbolen staan in onderstaande afbeelding 11 weergegeven in combinatie met een voorbeeld.



Afbeelding 11 (Nieuwenhuis, 2017)

SIPOC

De afkorting SIPOC staat voor Supplier, Input, Process, Output, Customer. Een hoofdproces heeft een (externe) leverancier die een input levert aan het hoofdproces en een (externe) klant die de output afneemt van het hoofdproces. Dit hoofdproces kan weer in stukjes gedeeld worden waardoor elk deelproces op een soortgelijke wijze kan worden weergegeven, met een leverancier die een input levert aan dit deelproces en een klant die de output van het deelproces afneemt. Op deze manier worden de deelprocessen afgebakend en is het verband zichtbaar tussen al deze deelprocessen en het hoofdproces. (Hendriks, 2014)

Zie afbeelding 12 voor een voorbeeld van een SIPOC-schema in een pizzeria:

SIPOC				
Supplier	Input	Process	Output	Customer
Klant	Bestelling	Bestelling opnemen	Opdrachtbon	Keuken
Frontdesk	Opdrachtbon	Pizza maken	Pizza	Frontdesk
Frontdesk	Pizza	Rekening opmaken	Pizza + rekening	Bezorger
Bezorger	Pizza + rekening	Pizza bezorgen	Bezorgde en betaalde pizza	Klant

Afbeelding 12 (Hendriks, 2014)

Stap 4: Middelen

Zoals al eerder benoemd, zijn middelen geen input maar zaken die binnen de processen zelfstandig activiteiten verrichten of door actoren worden gebruikt om activiteiten mee te verrichten. Het proces kan eisen en normen stellen aan deze middelen. (Nieuwenhuis, 2017)

Stap 5: Mensen - (actoren)

Actoren zijn de mensen die een deel van de activiteiten verrichten binnen een proces of in de subprocessen. De verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van die actoren is cruciaal voor een effectief en efficiënt procesverloop. Bij de verdeling en toewijzing van rollen, inclusief de rol van proceseigenaar, kan gebruik worden gemaakt van de RASCI-systematiek. De RASCI-systematiek zal hieronder nader worden toegelicht, net als het proceseigenaarschap. Net als met middelen, worden ook mensen geleverd voor het ondersteunende proces. *'Ook hier kan het proces zich opstellen als klant die een zekere kwaliteit en kwantiteit aan menselijke competenties nodig heeft'. 'De kwaliteitseisen en normen betreffen hier vakmanschap, opleidingsniveau, inzetbaarheid en dergelijke'* (Nieuwenhuis, 2017). In veel gevallen wordt het RASCI-model gebruikt.

RASCI-methode

Bij procesmanagement gaat het om sturen op resultaten. Het proces dient inzicht te geven wie verantwoordelijk is voor welk resultaat. Maar ook welke activiteiten er door wie worden verricht voor de totstandkoming van het resultaat. De RASCI-methode vormt een uitgangspunt voor de beschrijving van deze taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden (TVB's). RASCI staat voor; Responsible, Accountable, Supportive, Consulted en Informed. (Nieuwenhuis, 2017)

- Uitvoeren (Responsible)
Wie voert uit? Vakmanschap niet beschrijven, maar alleen kritische taken.
- Archiveren (Responsible)
Archiveren is een uitvoerende rol omdat er wat met het resultaat moet gebeuren. Wie moet het resultaat (document) bewaren gedurende een voorgeschreven periode, het beschikbaar houden en wijzigingen moet doorvoeren.
- Goedkeuren (Accountable)
Wie autoriseert het resultaat? Wie is eindverantwoordelijk? Aan wie moet verantwoording afleggen?
- Ondersteunend (Supportive)
Iemand die ondersteuning verleent. (Ondersteunend)
- Beoordelen (Consulted)
Wie controleert het resultaat? Wie moet vooraf geraadpleegd worden (kan resultaat beïnvloeden)?
- Informereren (Informed)
Wie moet achteraf geïnformeerd worden? Dit is meestal de afnemer. Hij kan het resultaat niet meer beïnvloeden.

Proceseigenaar

Waar processen zijn, daar zullen processen bestuurd en beheerd moeten worden. De persoon die verantwoordelijk is voor een proces wordt de proceseigenaar genoemd. Hier zijn drie types te onderscheiden. Het verantwoordelijkheidsgebied van proceseigenaar type 1 ligt bij het ontwerp en uitvoering van het proces zelf. Het tweede verantwoordelijkheidsgebied

van proceseigenaar type 2 betreft het eindresultaat van het proces. Het derde verantwoordelijkheidsgebied van proceseigenaar type 3 betreft de hiërarchische verantwoordelijkheid voor de medewerkers, oftewel de lijnmanager. (Nieuwenhuis, 2017)

Stap 6: Leveranciers en input - (resultaat)

In de processtructuur komt het begrip resultaten voor bij zowel input als output. Bij input is het dus belangrijk om te kijken welke input nodig is en door welke leverancier deze input geleverd moet worden. Er wordt gesteld dat input ook een resultaat is van een voorgaand proces, waar kwaliteitseisen en normen op van toepassing zijn. Een klant kan extern zijn, maar het kan ook een interne klant zijn. Bij een interne klant gaat het om interne processen die via een klant/leverancier-relatie aan elkaar geschakeld zijn. (Nieuwenhuis, 2017)

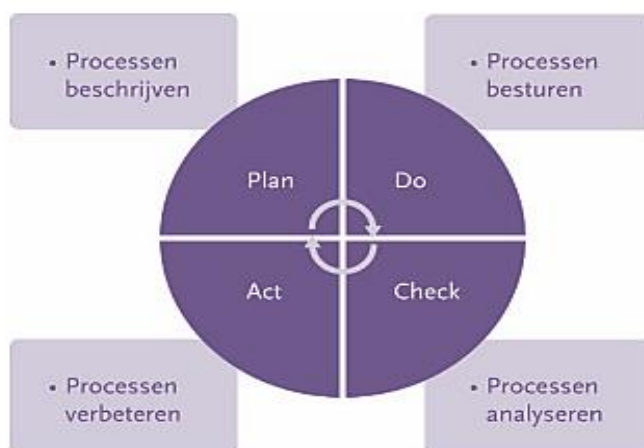
Stap 7: Besturing

'Bij besturing gaat het om de kaders, voorschriften en triggers die van toepassing zijn op het proces' (Nieuwenhuis, 2017). Deze kaders zijn afkomstig van een besturend proces. Bij besturende processen gaat het om het plannen, controleren, evalueren en bijsturen van processen. Hierbij wordt de PDCA-cirkel gebruikt die hierna wordt toegelicht. Het verschil tussen een gewoon proces en een besturend proces is, dat bij besturende processen de PDCA-cirkels als het ware met elkaar worden geschakeld op strategisch-, tactisch en operationeel niveau. Hierbij kent ieder besturingsniveau zijn eigen besturingsproces. Bij een besturend proces wordt iets gedaan met de resultaten. Deze resultaten vormen kaders voor het onderliggende te besturen proces. (Nieuwenhuis, 2017)

PDCA-cyclus

Werken met processen is sturen op resultaat. Om te sturen op resultaat kan aan de hand van de PDCA-cirkel, permanent bewaakt wordt of het beoogde resultaat ook daadwerkelijk bereikt wordt. (Hendriks, 2014)

- PLAN: Processen moeten een bekend verloop hebben (processen beschrijven)
- DO: De doelen moeten bekend zijn (processen besturen)
- CHECK: Processen moeten bewaakt worden of ze juist verlopen (processen analyseren)
- ACT: Wanneer nodig moeten processen bijgestuurd worden (processen verbeteren)



In de hiernaast afgebeelde afbeelding (Hendriks, 2014) is de PDCA-cirkel weergegeven. De reden waarom de PDCA-cirkel rond is, is niet voor niets. De cirkel wordt vaak tegen een heuvel geplaatst. De heuvel staat symbool voor een steeds betere kwaliteit. Door de PDCA-cirkel elke keer weer te doorlopen, wordt de kwaliteitsheuvel beklommen. Vaak wordt er ook een wig afgebeeld onder de PDCA-cirkel. De wig voorkomt dat de Cirkel weer de kwaliteitsheuvel afrolt. Dit wordt ook

wel de kwaliteitsborging genoemd, oftewel het minimale kwaliteitsniveau dat een organisatie op een zeker moment wil behalen. (Managementmodellensite, 2017)

De Deming-cirkel is dus een belangrijke tool om processen te; beschrijven, besturen, analyseren en te verbeteren. Er wordt dus gekeken naar wat er van tevoren is afgesproken, hoe dit uiteindelijk heeft gefunctioneerd en wat er nodig is om het te verbeteren en dit ook uit te voeren. Daardoor wordt de kwaliteit steeds beter. Als het begeleidingsproces ingericht gaat worden, zal na invoering hiervan het proces regelmatig geëvalueerd moeten worden om na te gaan of de resultaten aansluiten bij het vooraf gestelde plan van het proces. Hier kan een taak voor het centraal loket weggelegd worden. De benaming “centraal loket Meander Social” geeft aan dat dit loket de overall view heeft over het proces.

4.5. Voordelen van procesmanagement binnen organisaties

Een organisatie streeft naar constante kwaliteit omdat de klant dit verwacht van een organisatie. Als een organisatie nog niet procesmatig werkt dan komt daar veel bij kijken. Maar toch is het is voor organisaties zeer interessant om procesmanagement te overwegen, omdat er bij invoering hiervan een hoop voordelen zijn te behalen.

Voordeel 1: Toename effectiviteit en efficiëntie
Effectiviteit (doelgerichtheid) wordt gegarandeerd door in het proces de klantgerichtheid en resultaatgerichtheid centraal te stellen. Door in elk proces de inzet van mensen en middelen af te wegen aan de mate van bijdrage aan het resultaat voor de klant, kan ook de efficiëntie stijgen.
Voordeel 2: Hogere overdraagbaarheid
Door het vastleggen van de processen kan de beschikbare know how makkelijk worden overgedragen aan medewerkers die bijvoorbeeld nieuw zijn of voor het eerst in een bepaald proces deelnemen.
Voordeel 3: Betere beheersbaarheid
Door invoering van processen is de organisatie beter beheersbaar. Dit wordt gerealiseerd omdat het management kan sturen op de vooraf vastgelegde normen.
Voordeel 4: Groter lerend vermogen
Door als organisatie gezamenlijk de processen in kaart te brengen wordt al een basis van verbeteren gevormd. Ook kijken medewerkers verder dan hun eigen werkplek, maar ook knelpunten tussen afdelingen kunnen gelokaliseerd worden. Ook kan de organisatie leren van haar eigen handelen omdat processen herhalend zijn en er steeds verbeteringen of verslechtingen gegenereerd worden uit meetresultaten.

4.6. Valkuilen bij het inrichten van processen

Volgens Aslbisfoundation (2017) is een aantal valkuilen dat voor kan komen bij het inrichten van processen. In deze paragraaf zijn de belangrijkste valkuilen opgenomen, die interessant kunnen zijn voor Meander om mee te nemen bij het inrichten van het proces.

Valkuil 1: Processen zijn altijd hetzelfde:
Er wordt gesteld dat niet alle proces hetzelfde kunnen zijn. Zelfs vergelijkbare processen binnen een organisatie, kunnen vaak een andere invulling hebben en kennen vaak ook andere succesfactoren.
Valkuil 2: ‘One size fits all’: alle processen in een organisatie moeten hetzelfde zijn:
Stel, bij Meander wordt een begeleidingsproces opgesteld in het kader van het begeleiden van kandidaten uit de doelgroep social return. Als er één begeleidingsproces wordt ingericht voor alle drie de clusters, dan kan dit een valkuil zijn. Binnen de drie clusters zullen er vast verschillende behoeftes en werkwijzen zijn, waardoor een proces niet voor alle drie de

clusters toepasbaar en effectief zal zijn. Er zal in dit geval door alle drie de clusters individueel naar het proces gekeken moeten worden.

Valkuil 3: 'Er is maar één oplossing': ze doen het anders, dus doen ze het nu niet goed:

Er wordt aangegeven dat mensen vaak de neiging hebben om te denken dat er maar één oplossing is. Ook wordt er gesteld dat als werkzaamheden op een andere manier zijn ingericht dan volgens de procesmodellen, dit niet betekent dat het niet goed gaat. Er wordt als voorbeeld gegeven dat het in sommige gevallen beter kan zijn voor een organisatie om meerdere helpdesken te hebben. Meander heeft bijvoorbeeld ook meerdere helpdesken (ICT en P&O). Ook hier kunnen de helpdesken sterk van elkaar verschillen in doelen en werkwijzen.

Valkuil 4: Er is een probleem, het inrichten van processen is de oplossing:

Het ontbreken van sturing is niet altijd de oorzaak van het probleem. Een proces kan wel gebruikt worden om het probleem te signaleren, maar het probleem wordt er niet altijd door opgelost.

Valkuil 5: Door processen goed in te richten worden goede resultaten bereikt:

Ook bij procesinrichting wordt vaak gedacht dat als de processen maar beschreven zijn, het daarna automatisch goed gaat. Het werk dat wordt uitgevoerd is voor een groot deel ook afhankelijk van de kennis, kunde en houding van de medewerkers. Want er wordt aangegeven dat ook goed ingerichte processen slechte resultaten kunnen halen en slechte processen goede resultaten.

Valkuil 6: Mensen zijn dom. Mensen weten het niet, dus moeten we ze het vertellen:

Er wordt bij het inrichten van processen vaak vergeten dat de medewerkers die het werk uitvoeren al jaren ervaring hebben. Het is verstandig dat Meander in dit geval er goed aan zou doen om ook input van de medewerkers die begeleiden en de managers mee te nemen bij het inrichten van de processen.

Valkuil 7: Als de inrichting gedaan is, is het werk gedaan:

Er wordt aangegeven dat het zelden in één keer goed gaat. Soms sluiten beschrijvingen niet op elkaar aan, zijn er dingen over het hoofd gezien of werken oplossingen niet zoals gedacht. Zonder aandacht voor de inrichting van het proces, zal er al snel weer overgaan worden op de oude, bekende werkwijze of wordt het proces misbruikt. Meander zal het proces dus regelmatig moeten evalueren en bijstellen om verbeterpunten te kunnen doorvoeren zodat het proces aansluit op het vooraf opgestelde doel. (Aslbisfoundation, 2017)

4.7. Conclusie

Het begeleidingsproces van Meander zal ingericht worden volgens de 7 stappen die in dit theoretisch kader zijn uitgelegd. Ook zal het opstellen van een hiërarchisch processchema duidelijkheid geven in de verschillende processen die plaatsvinden bij het centraal loket Meander Social. Dit onderzoek zal voornamelijk ingaan op het inrichten van het begeleidingsproces. Het verbeteren van het proces (BPI) en Lean Six sigma zijn op dit moment niet van toepassing voor dit onderzoek en zijn daarom niet meegenomen in dit hoofdstuk. Ze zullen ook niet aan bod komen bij het inrichten van het begeleidingsproces bij de aanbevelingen. Hieronder zal per stap kort aangegeven worden waarop gelet moet worden bij het inrichten van het begeleidingsproces.

Bij stap 1 is het belangrijk om te bekijken wat het doel van het begeleidingsproces is en waarom het proces plaatsvindt. Als tip is het verstandig om valkuil 4 mee te nemen.

Bij stap 2 wordt bepaald wie de klant is van het proces. De klant in het kader van het begeleidingsproces kan zowel een interne klant zijn als een externe klant. De interne klant kan een manager zijn en de externe klant kan een andere organisatie zijn of de instantie waar de kandidaat vandaan komt.

Bij stap 3 wordt het proces beschreven in processtappen. Hierbij is het van belang dat het verloop van het proces te volgen moet zijn en dat er een duidelijk begin en eindpunt van het proces is vastgelegd. Voor het vastleggen van het begeleidingsproces zijn de volgende twee modellen interessant; IDEF0 (globale procesomschrijving) en Flowcharts (IDEF3). Door een Flowchart te gebruiken kunnen alle stappen in het begeleidingsproces gedetailleerd en overzichtelijk weergegeven worden. Door een SIPOC op te stellen zal er dieper in het proces gedoken worden dan een Flowchart weergeeft. Daardoor wordt er een gedetailleerdere weergave van het proces weergegeven. Als tip is het raadzaam om kennis te nemen van de volgende valkuilen; 1, 2, 5 en 6.

Bij stap 4 gaat het om middelen. Zoals al eerder benoemd zijn middelen geen input maar zaken die binnen de processen zelfstandig activiteiten verrichten of door actoren worden gebruikt om activiteiten mee te verrichten. Deze middelen worden geleverd door ondersteunende processen. Bij de aanleiding van dit onderzoek is aangegeven dat er nog geen dossieropbouw plaatsvindt omtrent de ontwikkelingen van de kandidaten social return. Er zal dus gekeken moeten worden welke tools ontwikkeld kunnen worden en uiteindelijk door de actoren ingezet kunnen worden om de ontwikkelingen van de kandidaten uit de doelgroep vast te kunnen leggen zodat er dossieropbouw ontstaat. Verder zal er ook gekeken moeten worden op welke wijze deze dossiervorming geborgd kan worden, maar ook dat de middelen vrij toegankelijk zijn voor de actoren die er mee moeten werken.

In stap 5 worden de mensen (actoren) beschreven. Actoren zijn de mensen die een deel van de activiteiten verrichten binnen een proces of in de subprocessen. Bij de verdeling en toewijzing van rollen, inclusief de proceseigenaar, kan er gebruik worden gemaakt van de RASCI-systematiek. Het RASCI-model kan voor het begeleidingsproces ingevuld worden, waardoor er voor Meander inzichtelijk is wie er welke taak, bevoegdheid en verantwoordelijkheid heeft. Zoals eerder benoemd is dit van cruciaal belang voor een efficiënt en effectief procesverloop.

In stap 6 gaat het om de input van het proces. Bij input is het belangrijk om te kijken welke input nodig is en door welke leverancier deze input geleverd moet worden. In het kader van het begeleidingsproces zal de input afkomstig zijn van de gemeente of UWV. Deze leveren een kandidaat social return aan om op een onbetaalde plek in te zetten. Vervolgens ondergaat de kandidaat het proces binnen Meander en zal het resultaat weer input kunnen zijn voor een volgend proces (intern of extern).

In stap 7 wordt het besturende proces omschreven. Bij besturende processen gaat het om het plannen, controleren, evalueren en bijsturen van processen. Hierbij kan de PCDA-cirkel worden gebruikt. Als het begeleidingsproces ingericht gaat worden zal na invoering hiervan het proces regelmatig geëvalueerd moeten worden om na te gaan of de resultaten aansluiten bij het vooraf gestelde plan van het proces. Als tip is het verstandig om kennis te nemen van valkuil 3 en 7.

5. Voorzieningen in het kader van social return

Voor een werkgever zijn er van allerlei voorzieningen in de vorm van subsidies bij het in dienst nemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. In onderstaande afbeelding 13 is in een oogopslag te zien welke subsidies per doelgroep beschikbaar zijn. Deze subsidies zullen verder in dit hoofdstuk nader worden toegelicht. In het kader van dit onderzoek zullen de voorzieningen niet opgenomen worden bij het inrichten van het begeleidingsproces, omdat het voor dit onderzoek op dit moment niet relevant is. Wel komt de voorziening interne Jobcoaching terug in de aanbevelingen. Hier is voor gekozen omdat er voor Meander in de toekomst mogelijkheden liggen om interne Jobcoaching te integreren in het begeleidingsproces. In bijlage V is een uitgebreide samenvatting terug te vinden met meer details van de voorzieningen. In bijlage VI wordt dieper ingegaan op interne Jobcoaching. Dit hoofdstuk zal uiteindelijk antwoord geven op deelvraag 4: “Welke voorzieningen zijn voor Meander interessant voor kandidaten uit de doelgroep social return?”

DOELGROEP	UWV WW	UWV Wajong met arbeidsvermogen	UWV WIA/ WAO	Wsw detachering	P-wet regulier	P-wet doelgroepregister
Werken met behoud van uitkering (proefplaatsing)	x max. 2 mnd	x max. 2 mnd	x max. 2 mnd		x max. 3 mnd	x max. 3 mnd
Loonkostensubsidie					bij verminderde arbeidsproductiviteit	x aanvraag consulent bij wsp
Loondispensatie		x aanvraag arbeidsbeidsdeskundige				
No-riskpolis		x	x			x
Mobiliteitsbonus	> 56 jr (€7000)	x (€2000)	x (€7000)			x (€2000)
Jobcoaching		x	x	x	eventueel	x
Werkvoorzieningen		x	x	x		x

Afbeelding 13 (Buytels, 2017)

5.1. Loonkostensubsidie

Als een werkgever mensen met een arbeidsbeperking (participatiewet) in dienst neemt, dan kan de werkgever in aanmerking komen voor loonkostensubsidie. Deze subsidie is alleen te verkrijgen onder de voorwaarde dat de werknemer met een fulltime baan niet het minimum loon kan verdienen. De loonkostensubsidie bedraagt het verschil tussen de loonwaarde van de werknemer en het wettelijk minimumloon. (Brugmans, 2017)

5.2. Loondispensatie

Als een werkgever mensen met een Wajong-uitkering in dienst neemt, dan kan de werkgever in aanmerking komen voor loondispensatie. De voorwaarde die aan loondispensatie is gesteld, is dat de medewerker door de beperking tijdelijk minder aan kan dan werknemers die vergelijkbaar werk verrichten. Als na toetsing van het UWV de werkgever recht heeft op loondispensatie voor de medewerker, dan mag de werkgever tijdelijk minder dan het wettelijk minimumloon aan zijn medewerker betalen. De medewerker krijgt het loon aangevuld door het UWV tot maximum het bedrag dat deze medewerker ontving voordat deze bij zijn werkgever ging werken. (UWV, 2017)

5.3. Mobiliteitsbonus oudere werknemers

Als een werkgever in 2017 mensen in dienst neemt die 56 jaar of ouder zijn en recht hadden op bepaalde uitkeringen voordat ze in dienst kwamen, dan heeft de werkgever recht op premiekorting (Subsidiecalculator, 2017). Bij een dienstverband van de werknemer vanaf 36 uur per week heeft de werkgever recht op een premiekorting van €7000 per jaar. Als de werknemer minder uren werkt dan wordt dit naar rato verlaagd. De premiekorting kan vanaf

het moment dat de medewerker in dienst komt worden toegepast en het maakt niet uit of het gaat om een tijdelijk of vast dienstverband. Ook is er een maximale duur van 3 jaar gesteld aan de premiekorting.

5.4. Mobiliteitsbonus arbeidsgehandicapte werknemer

Als werkgever is het ook mogelijk om premiekorting te krijgen voor een arbeidsgehandicapte werknemer. Deze korting kan de werkgever toepassen als de medewerker op de dag voordat deze in dienst kwam voldeed aan een van de opgestelde voorwaarden (Subsidiecalculator, 2017). Als de werknemer voldoet aan een van de voorwaarden, dan heeft de werkgever bij een dienstverband van de werknemer vanaf 36 uur per week recht op een premiekorting van maximaal €7000 per jaar (maximaal 3 jaar). Als de werknemer minder uren werkt, dan wordt dit naar rato verlaagd. Er dient wel rekening gehouden te worden dat er vanaf 1 januari 2013 de mobiliteitsbonus voor ouderen en arbeidsgehandicapte werknemers niet meer tegelijk toepasbaar zijn. Als beide mobiliteitsbonussen toepasbaar zijn dan kan alleen de premiekorting arbeidsgehandicapte werknemer toegepast worden. (Subsidiecalculator, 2017)

5.5. Mobiliteitsbonus doelgroep Banenafpraak

Als de werknemer valt in de doelgroep Banenafpraak en voldoet aan een van de eisen, dan heeft de werkgever bij een dienstverband van de werknemer vanaf 36 uur per week recht op een premiekorting van maximaal €2000 per jaar (maximaal 3 jaar). Als de werknemer minder uren werkt dan wordt dit naar rato verlaagd. Ook mag de premiekorting worden gecombineerd met de loonkostensubsidie. (Subsidiecalculator, 2017)

5.6. No-risk polis

Als een werkgever een medewerker met een arbeidshandicap in dienst neemt en deze medewerker binnen de eerste 5 jaar van het dienstverband ziek wordt, dan ontvangt de werkgever een Ziektewetuitkering van het UWV. Dit compenseert de loonkosten voor de werkgever. (Samenvoordeklant, 2017) Wel is de werkgever verantwoordelijk voor de re-integratie van de zieke medewerker.

5.7. Proefplaatsing

Als een werkgever een werknemer wil aannemen, maar de werkgever twijfelt over het feit of de nieuwe werknemer het werk aan kan, dan kan er gekozen worden voor een proefplaatsing. Wel zal de medewerker moeten beschikken over een arbeidsongeschiktheidsuitkering of een WW-uitkering. Er wordt verwacht dat de medewerker zonder proefplaatsing moeilijk werk kan vinden. Bij een proefplaatsing krijgt de werknemer 2 maanden de tijd om zich te bewijzen bij de werkgever en te laten zien het werk aan te kunnen. De werknemer behoudt zijn uitkering tijdens deze periode, de werkgever hoeft deze periode geen loonkosten te betalen. Wel is de werkgever verplicht om schriftelijk aan te geven de intentie te hebben om een contract van minimaal 6 maanden aan te bieden bij goed functioneren (UWV, 2017).

5.8. Werkvoorzieningen

Als een werkgever een werknemer in dienst neemt met een WAO- of WIA-uitkering en extra kosten maakt om deze medewerker te kunnen laten werken, dan kan de werkgever een vergoeding voor voorzieningen krijgen. Het gaat hier dan om niet meeneembare aanpassingen op de werkplek of in de organisatie.

5.9. (Interne) Jobcoaching

Het doel van Jobcoaching is om de werknemer met structurele functionele beperkingen te ondersteunen bij het verrichten van zijn taken in een dienstbetrekking of proefplaats. Zo vormt de Jobcoaching een compensatie voor de beperkingen van de werknemer (Bruins, 2014). Als de medewerker voldoet aan de eisen en als blijkt door inzet van een (interne) Jobcoach de werknemer toch aan het werk kan blijven, dan kan de persoon bij het UWV zelf een aanvraag doen voor een jobcoach. Ook de werkgever kan een subsidie aanvragen om een (interne) jobcoach (in te zetten). Het belangrijkste verschil tussen Jobcoach en interne Jobcoach is dat bij Jobcoaching alleen een door het UWV erkende Jobcoachorganisatie de persoon bij de uitvoering van zijn werkzaamheden mag ondersteunen. Bij interne Jobcoaching mag ook een eigen medewerker met de juiste ervaring/cursussen deze taak op zich nemen (Bruins, 2014). De aantal uren ondersteuning die de (interne) jobcoach geeft is een percentage van de uren dat de medewerker werkzaam is.

Als Meander de Jobcoaching intern gaat regelen dan zijn er vaste subsidiebedragen die uitgekeerd kunnen worden aan Meander. Voor Meander zou het interessant kunnen zijn om naar de mogelijkheden van een interne Jobcoach te kijken, omdat Meander een grote organisatie is met veel medewerkers in dienst. De kans is dus zeer aannemelijk dat er ook medewerkers in dienst zijn die in aanmerking kunnen komen voor een (intern) Jobcoachtraject. Een ander voordeel van interne Jobcoaching ten opzichte van een door het UWV geselecteerde Jobcoach, is dat bij interne Jobcoaching Meander zelf de subsidie ontvangt. Buiten dat financieel voordeel kan het ook een voordeel zijn als Meander een eigen medewerker hiervoor inzet, omdat deze medewerker Meander als organisatie kent en er binding mee heeft, maar ook de werkzaamheden kent.

5.10. Conclusie

In dit hoofdstuk zijn verschillende voorzieningen geformuleerd waar Meander een beroep op kan doen als ze mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (doelgroep social return) in dienst neemt of al in dienst heeft. Voorzieningen zijn er in de vorm van subsidies en zekerheden, maar ook voor subsidie voor (interne) Jobcoaching. Het is voor Meander zeer interessant om hier wat mee te doen, of in ieder geval focus op te leggen. Op dit moment vindt er binnen Meander al een uitvraag naar kandidaten social return plaats, door middel van een vragenformulier. Op dit formulier geeft een nieuwe medewerker (betaald werk) aan of deze een uitkering ontving op het moment dat de medewerker in dienst kwam. Hier kan een dubbelslag geslagen worden, als blijkt dat de nieuwe medewerker onder de doelgroep valt, en deze geteld mag worden voor het percentage social return. Maar hierdoor is ook in beeld of een bepaalde subsidie kan worden aangevraagd. Door de verschillende voorzieningen en met name de proefplaatsing, krijgt de medewerker toch een kans om zich te bewijzen en kan laten zien het werk aan te kunnen, waar de organisatie anders nee tegen had gezegd. Er kleeft altijd een risico aan het aannemen van kandidaten uit de doelgroep social return, maar door de genoemde mogelijkheden worden risico's weggenomen en maakt het toch interessant voor werkgevers om kandidaten uit deze doelgroep aan te nemen en deze kandidaten weer een kans te geven op de arbeidsmarkt. Ook kan een subsidie verkregen worden voor een (interne) Jobcoach, waarbij de medewerker ondersteuning krijgt op de werkvloer en daardoor het werk toch kan blijven uitvoeren bij eventuele problemen. De begeleiding van een (interne) Jobcoach gaat verder dan de begeleiding die bijvoorbeeld een begeleider nu geeft aan een kandidaat uit de doelgroep.

6. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten besproken die voort zijn gekomen uit de interviews. Er is gekozen om per cluster 2 managers en 2 medewerkers te interviewen. In totaal zijn er 3 clusters waarvan 1 cluster een combinatie vormt van de clusters wijkzorg en verpleeghuizen. Deze clusters zijn gecombineerd omdat deze clusters intramuraal zijn en qua begeleiding en activiteiten die de kandidaat verricht, dezelfde overeenkomsten hebben. De clusters HBH (hulp bij huishouden) en V&V (verzorging & verpleging) zijn wel apart gehouden omdat hier verschillen kunnen optreden qua activiteiten die de kandidaat verricht en de mate van zelfstandigheid van de kandidaat en qua begeleidingsproces. In totaal zijn er 12 semi-gestructureerde interviews afgenomen bij zes managers (waarvan 2 coördinatoren vrijwilligers bij cluster wijkzorg en verpleeghuizen) en zes medewerkers die begeleiden op de werkvloer (in het cluster V&V heten de begeleiders “zichtbare schakels”. Kandidaten kunnen door het centraal loket geplaatst worden in een cluster en vervolgens in een van de 4 fasen. Het cluster en de fase waarin de kandidaat wordt geplaatst is afhankelijk van wat de kandidaat wil, de mate van zelfstandigheid en de huidige afstand tot de arbeidsmarkt. De interviews van de manager en begeleider bij de HBH zijn terug te vinden in bijlage VII en VIII. In dit hoofdstuk zal antwoord gegeven worden op deelvraag 1: *“Hoe ziet het huidige begeleidingsproces eruit in de drie clusters?”*. Ook zal er antwoord gegeven worden op deelvraag 2: *“Hoe ziet de gewenste situatie eruit voor het centraal loket, de managers en de begeleiders?”*

6.1. Resultaten cluster HBH

Kandidaten worden door het centraal loket aangeleverd bij de managers. Het centraal loket heeft van tevoren input gekregen van gemeente en UWV. Zij kijkt vervolgens waar de kandidaat het best geplaatst kan worden en informeert vervolgens de manager over de komst van de kandidaat. In het cluster HBH worden kandidaten geplaatst als ze in fase 3 “Proefplaats” zitten voor 3 maanden en fase 4 “betaald werk” dichtbij is.

Vervolgens komt de kandidaat op kennismakingsgesprek. Bij dit gesprek zijn aanwezig; manager, kandidaat, begeleider (gemeente of UWV) en de medewerker van het centraal loket als de manager hier behoefte aan heeft. Een manager gaf aan het prettig te vinden als de medewerker van het centraal loket aanwezig was en de andere manager kon het prima zonder hulp af. Tijdens dit gesprek wordt gekeken naar de motivatie van de kandidaat en of de kandidaat het werk aankan.

Verder wordt door de medewerkers die begeleiden aangegeven dat informatie vooraf niet echt wenselijk is. Ze willen onbevooroordeeld een beeld van de kandidaat vormen. Wel is het eventueel van belang om op de hoogte te zijn van beperkingen van de kandidaat, want dan kan daar rekening mee worden gehouden. De managers vinden een CV en ervaring wenselijk.

Als de kandidaat gaat starten dan krijgt de kandidaat een begeleider aangewezen die de begeleiding op zich neemt. De begeleider maakt in een vervolgesprek dan kennis met de kandidaat.

Voordat de kandidaat gaat starten informeert de medewerker de klanten dat er een “stagiaire” meeloopt met de medewerker. In de meeste gevallen vinden de klanten dit prima en kan de kandidaat mee met de medewerker.

Uit de interviews is gebleken dat de kandidaat 1-op-1 meeloopt met de begeleider (medewerker). De kandidaat verricht huishoudelijke taken zoals stofzuigen en de badkamer schoonmaken. Tijdens het werk observeert de medewerker de kandidaat; hoe werkt de kandidaat, hoe reageert de kandidaat op vragen van de klant, ziet de kandidaat werk en pakt de kandidaat snel zaken op. Mochten er toch verbeterpunten zijn dan wordt dit naderhand gecommuniceerd, op een positieve manier waar de klant niet bij is. Medewerkers en managers geven ook te kennen dat het inzetten van social return kandidaten leidt tot minder ziekteverzuim. Er is bijvoorbeeld een medewerker die lichamelijke beperkingen had en hiervan last ondervond tijdens het werk. De social return kandidaat kan de werkzaamheden oppakken die de medewerker niet kan uitvoeren. Op deze manier kan de medewerker toch blijven werken en hoeft zich niet ziek te melden.

Ook vinden er regelmatig evaluatiegesprekken plaats. Dit is meestal om de vier weken. Bij de evaluatiegesprekken zijn aanwezig; de kandidaat, de manager, medewerker (begeleider) en de begeleider van gemeente en UWV. Tijdens deze gesprekken wordt de voortgang van de kandidaat besproken. Denk hierbij aan; wat gaat goed en wat zijn verbeterpunten? Uit de verkregen resultaten kan worden gestuurd in het verdere verloop van het traject. Uit de interviews is gebleken dat er door de medewerkers niets wordt gedocumenteerd. Wel werd er aangegeven dat de manager af en toe een kleine aantekening maakt. Een manager gaf aan notities te maken omdat de kandidaten niet vindbaar zijn in het systeem van Meander en daardoor niet gedigitaliseerd kan worden. De input tijdens deze evaluaties komt van de kandidaat en de medewerker die begeleidt. De medewerker vertelt wat haar is bijgebleven. Verder documenteert de begeleider van gemeente en UWV wel van alles, maar hier heeft Meander geen inzage in (privacy).

De managers gaven aan het prettig te vinden om toch gegevens te gaan documenteren, omdat dit van belang kan zijn in de toekomst. Ook is er een soort draaiboekje aanwezig waar een aantal zaken staat vermeld waarop gelet moet worden bij een “aspirant huishulp”. De kandidaten lopen in de meeste gevallen voor drie maanden mee (proefplaatsing) en bij een positief resultaat kan de kandidaat een urencontract krijgen. Wel is het zo dat er gekeken wordt naar de achtergrond van de kandidaat. Als het om een kandidaat uit de “gemeentebak” gaat, wordt er bij voorkeur gestart met een 0-uren contract en Wajongers met een urencontract.

Voor het eindgesprek is geen protocol. Dit wordt gedaan op de manier zoals de manager het altijd doet. Wel heeft een manager aangegeven dat er een evaluatieformulier wordt ingevuld dat afkomstig is van het centraal loket en na invulling hiervan weer geretourneerd wordt. De andere manager geeft aan het niet zo belangrijk te vinden om gegevens, afkomstig uit het eindgesprek te documenteren, met name als de kandidaat goed heeft gefunctioneerd. Bij goed functioneren, kan de kandidaat een contract krijgen.

De managers gaven aan dat het begeleiden van de kandidaten een kick geeft, als deze zich heeft kunnen ontwikkelen en uiteindelijk een betaalde baan heeft gekregen. Op deze manier heeft de organisatie er iets aan (nieuwe medewerker) en de kandidaat heeft een betaalde baan. De manager heeft er dan een nieuwe medewerker bij waarop gebouwd kan worden. Dus voor iedereen een win-win situatie.

6.2. Resultaten cluster V&V

De kandidaten zitten in een traject van 2 jaar bij de gemeente, waarin de kandidaten eerst in een intramurale setting hebben gewerkt. Als dit goed ging volgde de volgende stap in de ontwikkeling van de kandidaat en zal er extramuraal gewerkt gaan worden. De fase waarin de kandidaten zitten bij de V&V is fase 2 “ontwikkelfase” (het is nog geen baan en geen betaald werk). Kandidaten worden maximaal voor 6 maanden extramuraal ingezet i.v.m. continuïteit. Als de kandidaat in de tussentijd elders een baan vindt dan stopt het traject bij Meander. Doorstroom intern is ook mogelijk, dit zal dan zijn bij de HBH. Het is de bedoeling dat de kandidaat na een of twee weken, zelfstandig aan de slag gaat op een route langs de klanten.

Het is belangrijk dat aan de kandidaat kenbaar wordt gemaakt dat er geen geïndiceerde zorg en zorgtaken verricht mogen worden. Dit mag alleen door een gediplomeerde medewerker van Meander worden verricht. De kandidaat zal hierin assertief moeten zijn naar de klant toe. De kandidaat verricht alleen vrijwilligerswerk (onbetaald) en een stukje mantelzorg. Denk aan eten opwarmen, krant uit de brievenbus halen of container buiten zetten.

Een manager gaf aan dat er bij de start met het inzetten van kandidaten social return tegen een aantal zaken is aangelopen tussen gemeente, de manager en de medewerker die begeleidt. Deze punten zijn genoteerd en zijn opgenomen in een soort draaiboekje zodat hier bij de volgende kandidaat op gelet werd. Verder is er geen procesomschrijving.

Managers gaven aan dat de achtergrond van de kandidaten niet zo belangrijk te vinden. Wel naam, adres, telefoonnummer en wanneer de kandidaat kan werken. Medewerkers gaven aan dat ze vanuit de begeleider van de gemeente al de nodige informatie krijgen. Denk aan hoe de kandidaat op vorige plekken heeft gefunctioneerd, te vertrouwen is en of de kandidaat met werktijden kan omgaan.

Tijdens het kennismakingsgesprek met de manager, begeleider gemeente, de kandidaat en eventueel de medewerker van het centraal loket wordt een aantal zaken besproken:

- Kan de kandidaat de werkzaamheden verrichten die uitgevoerd moeten worden;
- is de kandidaat gemotiveerd;
- is de kandidaat mobiel en kan de kandidaat de klanten bereiken;
- wat kan de klant bij de klant aantreffen. Dit moet een kandidaat volgens de manager kunnen handelen.
- Verder is het belangrijk dat de overige wijkverpleegkundige medewerkers in de wijk worden geïnformeerd over de komst van de kandidaat. Dit wordt eerst per e-mail gedaan, maar ook een keer persoonlijk.

Na het kennismakingsgesprek vindt er ook een kennismaking plaats met de zichtbare schakel (manager is hier ook bij). Verder heeft de zichtbare schakel wekelijks contact met de kandidaat op het kantoor. Ook komt de kandidaat een keer per week naar het kantoor om de planning door te nemen met de zichtbare schakel en een lijst af te tekenen.

Volgens de zichtbare schakels loopt de kandidaat een of twee weken mee. Door het 1-op-1 meelopen met de zichtbare schakel en het dagelijks/wekelijks contact wordt de kandidaat op zijn gemak gesteld en niet uit het oog verloren. Ook krijgt de kandidaat dienstkleiding van Meander. Hierdoor krijgt de kandidaat ook het gevoel er bij te horen. Tevens krijgt de kandidaat een zakelijke telefoon mee, waarmee gebeld kan worden. De zichtbare schakel is het eerste aanspreekpunt van de kandidaat als er zich iets voordoet.

Voordat de kandidaat begint, wordt het team door de manager geïnformeerd over de komst van de kandidaat. Aan het team wordt gevraagd, welke klanten geschikt zijn om door de kandidaat geholpen te worden. Tevens wordt de klant geïnformeerd over de komst van de kandidaat en of de klanten hier bezwaar tegen hebben.

Bij de evaluaties en ontwikkelingen is het volgende naar voren gekomen;

- Er vindt één maal per week een evaluatie plaats tussen kandidaat/zichtbare schakel. Eén keer in de 4 á 6 weken vindt er een evaluatie plaats met de gemeente, de kandidaat, de manager, de zichtbare schakel en eventueel de medewerker van het centraal loket. Hier wordt vanuit Meander niks gedocumenteerd. De manager gaf aan dat dit een taak van de gemeente was. Het documenteren van gegevens kan wel interessant zijn, om achteraf te kunnen zien waar een kandidaat uiteindelijk terecht is gekomen.
- De manager gaf aan het interessant te vinden om ontwikkelingen vast te leggen in de trant van;
 - Welke taken er uit zijn gevoerd en hoe dit is gedaan;
 - Durft de kandidaat beslissingen te nemen om iets wel of niet te doen en durft de kandidaat voor zichzelf op te komen (assertief);
 - Welke ontwikkeldoelen de kandidaat heeft, zodat hierop gelet kan worden.

Volgens de manager is er geen proces opgesteld voor de begeleiding van de kandidaten social return. De managers en zichtbare schakels gaven aan het fijn te vinden als er een checklist of een soort handboek komt, waarin staat op welke zaken de schakels moeten letten. Als er zaken gedocumenteerd gaan worden, kan er bijvoorbeeld na vier maanden nog eens teruggekeken worden wat er al allemaal is besproken. Wel geeft de manager aan dat de checklist niet meer dan 1 pagina moet zijn, anders schiet het zijn doel voorbij.

Bij een eindgesprek zal de manager en de zichtbare schakel aanwezig zijn en het is hier van belang dat het volgende besproken wordt:

- Is de kandidaat gegroeid;
- Welke ontwikkelingen heeft de kandidaat heeft doorgemaakt;
- Heeft de kandidaat de doelen behaald;
- De kandidaat wordt bedankt voor de gedane moeite.

6.3. Resultaten clusters wijkzorg en verpleeghuizen

Kandidaten in de clusters wijkzorg en verpleeghuizen zitten vooral in de activeringsfase (fase 1 van de 4 fasen). In deze fase is de afstand tot de arbeidsmarkt het grootst. Kandidaten worden in een intramurale setting geplaatst omdat hier altijd iemand (begeleider/coördinator vrijwilliger) in de buurt is bij wie de kandidaat om hulp kan vragen. Bij Dr. Calshof is de coördinator vrijwilliger regelmatig aanwezig bij activiteiten en zorgt dan voor de begeleiding, maar begeleidt niet altijd. Bij Heereveld is de Coördinator meer op afstand en is de kandidaat gekoppeld aan een begeleider (dagbestedingscoach) of een professional op de werkvloer.

De werkzaamheden die hier verricht worden zijn heel laagdrempelig. Denk bijvoorbeeld aan het helpen bij de activiteitenbegeleiding, de catering of de woongroep “dementerende”. De kandidaten werken aan de werknemersvaardigheden, die vooral gericht zijn op het op tijd komen, netjes gekleed te gaan, af te melden bij afwezigheid, aan de regels houden etc. Het weer komen in een arbeidsritme is het voornaamste doel.

Volgens een coördinator vrijwilliger wordt gesteld dat de activeringsfase ook gezien wordt als het verkorten van de afstand tot de maatschappij. Dit wordt gezegd omdat er al een hele lange tijd niet meer is omgekeken naar deze kandidaten. Ook wordt aangegeven dat de activeringsfase meestal het hoogst haalbaar is en niet de stap naar betaald werk. Het kan zomaar zijn dat kandidaten 6 jaar en langer vrijwilligerswerk verrichten binnen Meander. De coördinatoren vrijwilligers geven ook aan dat ze zelden iemand zien die geschikt is voor doorstroom. Als deze mogelijkheden er al zijn dan zullen er doelen moeten worden gesteld richting arbeidsmarkt.

De coördinatoren vrijwilligers gaven aan dat ze op een aantal punten informatie wenselijk vinden, alvorens de kandidaat op gesprek komt. Het gaat hier met name om;

- Wat is de achtergrond van de kandidaat?
- Wat zijn de hobby's?
- Waar heeft de kandidaat affiniteit mee?
- Heeft de kandidaat al werkervaring?
- Hoeveel uren kan de kandidaat ingezet worden?

Tijdens het kennismakingsgesprek (kandidaat, coördinator vrijwilliger, consulent gemeente, eventueel medewerker centraal loket) is het belangrijk om een aantal zaken van de kandidaat te weten. Dit zijn onder andere;

- Wie is de kandidaat?
- Wat is de achtergrond van de kandidaat?
- Het niveau;
- Wat wil de persoon zelf en wat is de motivatie hierin?
- Wat zijn mogelijkheden en onmogelijkheden?
- De kandidaat het gevoel geven dat hij iets kan betekenen voor de organisatie.

Voordat de kandidaat start wordt de omgeving geïnformeerd over de komst van de kandidaat en de coördinator vrijwilliger gaat de eerste dag altijd mee om de kandidaat aan de collega's voor te stellen.

Bij de start van het traject wordt de kandidaat begeleid op de werkvloer door de begeleiders (activiteitenbegeleiders/dagbestedingscoaches). Bepaalde werkzaamheden worden eerst voor gedaan. Als dit goed gaat kan de kandidaat zelfstandig aan de slag. Ook kan de kandidaat altijd terugvallen op de begeleider of coördinator vrijwilliger. Dit kan via mail, telefoon of persoonlijk.

Na 4 á 6 weken vindt er een evaluatiegesprek plaats met de consulent van de gemeente en de kandidaat. Tijdens het evaluatiegesprek wordt een evaluatieformulier voor vrijwilligers gebruikt, maar dit wordt alleen doorgenomen en niet ingevuld. De coördinator vrijwilliger krijgt input voor de evaluatie van de kandidaat van de dagbestedingscoaches. Mocht alles goed zijn gegaan, dan krijgt de kandidaat een vrijwilligersovereenkomst. Als deze evaluatie is geweest vinden de evaluatie gesprekken nog maar eens of twee keer per jaar plaats. Zaken die aan bod komen bij de evaluatie zijn;

- Wat zijn de ervaringen?
- Wat had de kandidaat er van verwacht?
- Ziet de kandidaat uitbreiding?
- Kloppen de gestelde doelstellingen nog?
- Wilt de kandidaat dit blijven doen?

Coördinatoren vrijwilligers, dagbestedingscoaches en activiteitenbegeleiders geven aan dat informatie over ontwikkelingen en evaluatiegesprekken niet wordt gedocumenteerd. Ook wordt er de meerwaarde niet van ingezien. Als de begeleiders/coördinatoren van 15 kandidaten de ontwikkelingen bij moeten houden dan is dit onbegonnen werk, vinden zij. De medewerkers van Meander hebben ook eigen taken en targets. Het begeleiden van de kandidaten is in principe al extra werk. Wel gaf een coördinator vrijwilliger aan dat een checklist handig kan zijn, maar ook onhandig. Een te grote checklist zorgt voor veel administratieve rompslomp.

Als er een eindgesprek zou plaatsvinden, dan vindt een coördinator vrijwilliger het belangrijk om te weten wat de reden van stoppen is en of Meander er iets aan had kunnen doen. Ook is het belangrijk om te weten hoe de kandidaat het werk heeft ervaren en of de kandidaat het leuk vond.

Het begeleiden van kandidaten social return wordt ook in dit cluster ervaren als positief. Het bijdragen aan de ontwikkeling van de kandidaat is mooi. In het begin moet er even tijd in geïnvesteerd worden, maar als het eenmaal loopt dan hebben ze veel aan de kandidaat.

6.4. Interview centraal loket Meander Social

Naar aanleiding van de resultaten uit de vorige drie clusters, is gebleken dat de begeleiding van de kandidaten op de werkvloer en het begeleidingsproces in principe goed verloopt. Hier worden geen problemen ondervonden. Hierdoor heeft er ook een interview plaatsgevonden om te achterhalen welke behoefte het centraal loket nodig heeft om het proces verder te kunnen sturen. Het uitgewerkte interview is terug te vinden in bijlage IX. Het centraal loket heeft aangegeven het wenselijk te vinden om de volgende informatie uit het proces te krijgen:

- Ontwikkelingen uitgewerkt van kandidaat en aandachtspunten;
- Ook is in het huidige proces niet duidelijk op welke momenten het centraal loket input wilt. Soms hoort het centraal loket iets en soms ook weer niet. Er mist structuur in deze momenten. Denk aan;
 - Niet functioneren van kandidaat;
 - Ziekmelding kandidaat;
 - Niet op komen dagen van kandidaat;
 - Contract ja/nee.
- Ook geeft het centraal loket aan graag te willen horen van de manager;
 - Of de kandidaat klaar is voor de volgende fase ja/nee;
 - Welke fase;
 - Waarom (er is onderbouwing nodig) → het centraal loket moet uitleggeven aan de “manager” van de volgende fase, waarom de kandidaat geschikt is voor deze fase en niet voor een andere fase. Denk bijvoorbeeld aan een situatie waarin het centraal aan zal moeten geven dat een kandidaat beter geschikt is om intramuraal te werken in plaats van extramuraal of omgekeerd.

Het centraal loket gaf aan dat een checklist kan bijdragen aan de ontbrekende informatie uit het begeleidingsproces.

Ook is er gevraagd wie er verantwoordelijk voor het huidige proces is en wie erop wordt aangesproken als iets niet naar behoren gaat? Hierop werd geantwoord dat het centraal loket verantwoordelijk is voor het gehele proces. Het centraal loket kan aangesproken

worden door de volgende partijen; Gemeente; Directie; Raad van Bestuur; Managers; Kandidaten; Eigenlijk door iedereen.

Ook is het centraal loket gevraagd of het een optie kan zijn dat het centraal loket proceseigenaar wordt en een nieuw proces verder kan sturen vanuit de input die vanuit het begeleidingsproces komt? Hierop werd geantwoord;

- Ja, er ontstaat een nieuw proces in een nieuwe fase voor de ontwikkeling van de kandidaat social return. Voorbeeld situatie; als aan het traject extramuraal niet is voldaan aan de eisen/verwachtingen, dan kan het volgende traject intramuraal. Als dit niet gaat dan gaat de kandidaat bijvoorbeeld naar Balanz.
- Als het centraal loket niet kijkt naar een vervolgtraject dan houdt de ontwikkeling van de kandidaat op. Door te kijken naar volgende mogelijkheden of stappen in een ander traject (intern of extern) komt de ontwikkeling van de kandidaat niet in het geding. Dit kwam in het verleden regelmatig voor doordat vanuit het proces niet gecommuniceerd is met het centraal loket dat de kandidaat gestopt is. Als deze input wel komt dan kan het centraal loket naar vervolgstappen kijken.

6.5. Conclusie

Kandidaten worden door het centraal loket aangeleverd bij de managers. Het centraal loket heeft van tevoren input gekregen van gemeente en UWV. Zij kijkt vervolgens waar de kandidaat het best geplaatst kan worden en informeert vervolgens de manager over de komst van de kandidaat. De manager geeft dan aan of het mogelijk is om een kandidaat uit de doelgroep te plaatsen.

In het cluster HBH lopen de kandidaten mee met een begeleider en gaan ze langs bij klanten. Hier worden huishoudelijke taken verricht en is de kandidaat in principe continue in contact met de begeleider. In het cluster HBH worden kandidaten geplaatst als ze in fase 3 “Proefplaats” zitten voor 3 maanden en fase 4 “betaald werk” dichtbij is. Bij het cluster V&V gaan de kandidaten zelfstandig langs bij klanten en hier wordt de grootste vorm van zelfstandigheid verwacht. De kandidaten zitten bij de V&V in fase 2 “Ontwikkelfase” (het is nog geen baan en geen betaald werk). Kandidaten worden voor maximaal 6 maanden extramuraal ingezet i.v.m. continuïteit. In het cluster wijkzorg en verpleeghuizen verrichten de kandidaten het werk intramuraal, waardoor er altijd op een begeleider (zichtbare schakel) kan worden teruggevallen als dat nodig is. Ook hier verrichten de kandidaten laagdrempelige werkzaamheden. Kandidaten in de clusters wijkzorg en verpleeghuizen zitten vooral in de “Activeringsfase” (fase 1 van de 4 fasen).

Er is gebleken dat er in elk van de drie clusters geen begeleidingsproces is opgesteld. In de clusters HBH en V&V is de mate van zelfstandigheid van de kandidaat groter dan bij het cluster wijkzorg en verpleeghuizen.

In de clusters HBH en V&V is ook de meeste kans op doorstroom naar een betaalde baan bij Meander of ergens anders mogelijk. De doorstroom naar betaald werk binnen Meander is in de meeste gevallen mogelijk bij de HBH. Bij het cluster wijkzorg en verpleeghuizen is de kans op doorstroom minimaal, omdat de afstand tot de arbeidsmarkt heel groot is. Er wordt gesuggereerd dat het verkleinen van de afstand tot de maatschappij al het maximaal haalbare is voor deze kandidaten.

In alle clusters vindt er een kennismakingsgesprek plaats. Bij dit gesprek zijn meestal de volgende personen aanwezig; manager, kandidaat, begeleider (gemeente of UWV) en de medewerker van het centraal loket als de manager hier behoefte aan heeft. In de meeste gevallen is er wel behoefte aan informatie vooraf, hierbij gaat het dan met name om een CV en is de kandidaat mobiel, welke beperkingen en ervaring hebben de kandidaten. Tijdens het kennismakingsgesprek is met name de motivatie, of de kandidaat het werk aan kan en de doelen die de kandidaat wil bereiken belangrijk.

Verder vinden er in alle clusters evaluaties plaats. Hier wordt gekeken hoe het met de kandidaat gaat en wat er goed gaat en wat er eventueel beter kan en of de doelen nog haalbaar zijn. Hierop kan dan worden bijgestuurd. Uit de interviews is gebleken dat er alleen bij de HBH een soort evaluatieformulier wordt ingevuld en aangeleverd bij het centraal loket. Dit is de enige cluster waar wordt gedocumenteerd. In de overige clusters vindt helemaal geen documentatie plaats voor zowel evaluatiegesprekken, eindgesprek of ontwikkelingen (buiten een paar kleine aantekeningen door de managers).

Als een kandidaat voortijdig stopt of het traject is afgesloten, dan vinden er bij alle clusters een eindgesprek plaats met de kandidaat. Hierin wordt dan besproken waarom de kandidaat eventueel is gestopt en of Meander er iets aan had kunnen doen. Verder is het belangrijk hoe de kandidaat de werkzaamheden heeft ervaren, wat er goed ging, wat beter kon en wat Meander de kandidaat nog wil meegeven.

Op vragen over het inzichtelijk krijgen van een proces en een checklist zijn de clusters HBH en V&V het meest positief. Hier wordt de meerwaarde wel van ingezien. Het cluster wijkzorg en verpleeghuizen zien wel iets in een checklist, maar ook net als bij de clusters HBH en V&V zal dit niet omslachtig moeten zijn en maximaal 1 a4'tje moeten zijn.

Het opstellen van een begeleidingsproces voor de HBH en V&V kan van toegevoegde waarde zijn en er is draagvlak voor. Er is al een aantal managers en medewerkers bekend met het begeleiden van kandidaten social return, maar managers en medewerkers die er in de toekomst mee te maken gaan krijgen, zullen hier profijt van hebben omdat er inzicht is wat te doen. Maar door het inrichten van een begeleidingsproces kunnen ook ontwikkelingen inzichtelijk worden door invoering van bijvoorbeeld een checklist. Bij het cluster wijkzorg en verpleeghuizen is er minder draagvlak voor een begeleidingsproces. De kandidaten hebben over het algemeen een hele grote afstand tot de arbeidsmarkt en zien weinig kansen in doorstroom.

Naar aanleiding van de resultaten uit de drie clusters is gebleken dat de begeleiding van de kandidaten op de werkvloer en het begeleidingsproces in principe goed verloopt. Hier worden geen problemen ondervonden. Door deze reden is ook het centraal loket geïnterviewd en gevraagd naar wat wenselijk is in het proces. Het centraal loket heeft aangegeven van allerlei informatie over de kandidaat uit het proces te missen.

Het centraal loket geeft aan dat door het missen van deze input er niet gestuurd kan worden in het proces van de kandidaat. Doordat er niet gestuurd kan worden kan er ook geen vervolg traject worden gestart en houdt de ontwikkeling van de kandidaat op. Als het centraal loket input krijgt en kan kijken naar volgende mogelijkheden of stappen in een ander traject (intern of extern), komt de ontwikkeling van de kandidaat niet in het geding.

7. Conclusies

De vraag van Meander was om te onderzoeken op welke wijze het begeleidingsproces ingericht dient te worden, zodat de kandidaten uit de doelgroep social return op een effectieve manier kunnen worden ingezet om de kwaliteit van zorg te verbeteren en in te spelen op het toekomstige arbeidsmarkttekort. In voorgaande hoofdstukken is antwoord gegeven op de deelvragen. In dit hoofdstuk zullen alle bevindingen aan bod komen en conclusies worden getrokken.

Binnen Meander kunnen de kandidaten social return ingezet worden in verschillende clusters en binnen deze clusters weer geplaatst worden in verschillende fasen. Voor dit onderzoek is de organisatie ingedeeld volgens de nieuwe structuur van de organisatie die recent is doorgevoerd. Voor dit onderzoek is het cluster “verpleeghuizen en zorgcentra” gecombineerd tot 1 cluster omdat deze clusters niet veel van elkaar verschillen. Kandidaten kunnen door het centraal loket geplaatst worden in een cluster en vervolgens in een van de 4 fasen. Het cluster en de fase waarin de kandidaat wordt geplaatst is afhankelijk van wat de kandidaat wil, de mate van zelfstandigheid en de huidige afstand tot de arbeidsmarkt.

Als een organisatie kandidaten uit de doelgroep social return in dienst neemt of al in dienst heeft, dan is een aantal voorzieningen interessant voor Meander. Denk hierbij aan de drie mobiliteitsbonussen, loondispensatie en loonkostensubsidie. Tevens zijn er voordelen in de vorm van zekerheden, zoals de proefplaatsing en de no-risk polis. Ook is het voor Meander interessant om te kijken welke mogelijkheden er zijn voor het in dienst nemen van een interne Jobcoach. Kortom; voor het in dienst nemen van kandidaten uit de doelgroep social return zijn er voor de werkgever verschillende voorzieningen, die interessant zijn en het mogelijk maken om deze doelgroep in dienst te nemen. Zeker in een tijd van toenemende krapte op de arbeidsmarkt en bezuinigingen door de overheid. In het kader van dit onderzoek zijn de voorzieningen niet opgenomen bij het inrichten van het begeleidingsproces, omdat het voor dit onderzoek (op dit moment) niet relevant was. Wel komt de voorziening interne Jobcoaching terug in de aanbevelingen. Hier is voor gekozen omdat er voor Meander in de toekomst mogelijkheden liggen om interne Jobcoaching te integreren in het begeleidingsproces.

In hoofdstuk 6 “Resultaten” is belangrijke informatie naar voren gekomen in het kader van dit onderzoek. Er is gebleken dat er in geen enkel cluster een begeleidingsproces aanwezig is. Er wordt naar eigen inzicht gehandeld en de gesprekken (kennismakings- en evaluatiegesprekken) worden gevoerd zoals bij gewone medewerkers. Dit geldt ook voor de begeleiding op de werkvloer zelf. Gebleken is dat er niets wordt gedocumenteerd. Verder is gebleken dat er in alle drie de clusters draagvlak is voor een checklist, die niet langer mag zijn dan 1 a4'tje in verband met de administratieve rompslomp. Het mag allemaal niet te veel werk kosten omdat de begeleiding van de kandidaten social return al extra werkbelasting meebrengt. In de clusters HBH en V&V is er draagvlak voor een begeleidingsproces en in het cluster verpleeghuizen en zorgcentra is minder draagvlak voor een begeleidingsproces. Het laatstgenoemde cluster heeft aangegeven dat in de meeste gevallen het verkleinen van de afstand tot de maatschappij al het hoogst haalbare is. Verder is gebleken dat de begeleiding in alle drie de cluster in principe goed verloopt. Hier worden geen problemen ondervonden en kandidaten worden als volwaardige collega's behandeld. Ook geven alle geïnterviewden aan het begeleiden van deze kandidaten als positief te ervaren. De

geïnterviewden geven aan het mooi te vinden om iets voor deze kandidaten te kunnen betekenen en ze te helpen bij het verkleinen van de afstand tot de arbeidsmarkt en weer het gevoel te geven iets te kunnen betekenen voor de maatschappij.

Maar waar zit het probleem nu echt? De begeleiding loopt in principe goed, maar waar zit het probleem in het begeleidingsproces? Na een interview met het centraal loket is gebleken dat het centraal loket input mist uit het begeleidingsproces. Er is gebleken dat er, buiten de evaluatieformulieren die het cluster HBH invult, niets wordt gedocumenteerd en doordat er geen proces is komt informatie (input) niet terecht bij het centraal loket. Doordat deze geen input krijgt, kan het loket niet sturen in het begeleidingsproces en komen de ontwikkelingen van de kandidaat in het gedrang. Door het ontbreken van input vanuit het proces, is er bovendien geen sturing op bijvoorbeeld het toekomstige arbeidsmarkttekort (interne doorstroom) en het leveren van “dat beetje extra” voor de klant.

Er wordt dus niet gedocumenteerd, er is geen duidelijk proces gedefinieerd waarin taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden duidelijk zijn en er wordt geen input doorgespeeld naar het centraal loket. Het centraal loket kan dus niet sturen op input die komt uit het begeleidingsproces en kan dan moeilijk beoordelen waar een kandidaat eventueel wel ingezet kan worden als het ergens niet goed gaat. Op dit moment vindt er af en toe doorstroom plaats. Soms wordt dit gecommuniceerd naar het centraal loket maar soms ook niet. Als er een begeleidingsproces en een checklist wordt opgesteld, kunnen belangrijke en noodzakelijke gegevens terecht komen bij het centraal loket, de manager, de kandidaat en de begeleiders. Als bijvoorbeeld een kandidaat stopt en dit wordt doorgespeeld naar het centraal loket met de juiste input vanuit de checklist, dan kan het centraal loket kijken naar andere mogelijkheden binnen of buiten de organisatie. Hierdoor komt de ontwikkeling van de kandidaat niet in de knel, alsook de bijdrage die kandidaten kunnen leveren aan het toekomstig arbeidsmarkttekort (doorstroom) en dat beetje extra voor de klant (kwaliteit van de zorg).

Kortom, er is gebleken dat er een duidelijk begeleidingsproces ontbreekt waarin staat wie welke taak heeft en welke input vanuit het begeleidingsproces weer wenselijk is voor het centraal loket. Hierdoor kan het centraal loket onvoldoende sturen op het verdere proces van de kandidaat. Uit het theoretisch kader is gebleken dat de input van het proces het resultaat is van een vorig proces en dat de output van een proces weer input is van een volgend proces. De input van het begeleidingsproces komt van de gemeente en zij levert een kandidaat. In het begeleidingsproces dat de kandidaat doormaakt bij Meander maakt de kandidaat een ontwikkeling door en aan het einde van het proces is de afstand tot de arbeidsmarkt gereduceerd of weggenomen.

Er zal voor Meander een begeleidingsproces opgesteld moeten worden waarin staat wie, wanneer en wat moet aanleveren aan het centraal loket. Op dit moment is er weinig structuur en doordat er geen proces is ingericht is ook niet duidelijk wie welke rol heeft. Door het inrichten van het begeleidingsproces met behulp van de 7 stappen uit het theoretisch kader is het mogelijk om een overzichtelijk en eenduidig begeleidingsproces in kaart te brengen. Ook kan er met een Flowchart een duidelijk en overzichtelijk schema weergegeven worden waarin in één oogopslag te zien is wie wanneer wat moet doen en aanleveren. Denk aan het invullen van de checklist door de manager en het tussentijds terugkoppelen van belangrijke informatie omtrent ontwikkelingen van de kandidaat. Het centraal loket kan met de input uit deze terugkoppelingen van de managers en input van de checklist, sturen op

vervolgstappen, zowel intern als extern. Hierdoor verlaat de kandidaat Meander niet via de achterdeur, maar wordt er gekeken welke mogelijkheden er nog meer zijn om de kandidaat te ontwikkelen. Maar ook wat de kandidaat nog kan betekenen voor de organisatie op een andere plek, zodat de weg naar een betaalde baan open blijft

Het centraal loket zal ook de rol van proceseigenaar moeten krijgen om te kunnen sturen. Het centraal loket is ook de enige partij in het proces die de overall view heeft en kan kijken naar vervolgstappen. Een manager zal zich niet bezighouden met vervolgstappen, maar kan er wel voor zorgen dat de juiste input terecht komt bij het centraal loket. Hier kan volgens mijn bevindingen het inrichten van het begeleidingsproces een oplossing voor zijn. Door het inrichten van het begeleidingsproces volgens de 7 stappen is het begeleidingsproces duidelijk en alle betrokkene weten wat te doen. Ook worden er dan ontwikkelingen gedocumenteerd en worden er ook terugkoppelingsmomenten ingericht. Hierdoor is het centraal loket instaat om te kijken naar eventuele vervolgstappen in het proces van de kandidaat. Hierdoor kunnen de doorstroom en ontwikkeling van kandidaat, arbeidsmarkttekort en kwaliteit van de klant worden gewaarborgd. Hier is iedereen mee geholpen en naar mijn mening kan het huidige probleem ermee worden opgelost.

Managers en medewerkers die zijn geïnterviewd, zijn bekend met het begeleidingsproces van de kandidaten. Ik ga er van uit dat de invoer van een nieuw ingericht proces geen probleem zal opleveren. Er is immers draagvlak. Voor managers en medewerkers die hier nog niet mee te maken hebben, zal dit proces nieuw zijn en hier zal draagvlak voor gecreëerd moeten worden. Dit omdat het begeleiden van kandidaten niet behoort tot het takenpakket en dit extra werkzaamheden zijn. Wel draagt Meander een missie en visie uit, waarin ze zich maatschappelijk betrokken voelt en een mens-ontwikkelbedrijf wilt zijn. Daarnaast is het onontkoombaar om met deze doelgroep te werken vanuit het arbeidsmarktprobleem. Dus deze managers zullen de missie en visie van Meander ook uit moeten dragen en hieraan hun medewerking verlenen.

Het doel dat het centraal loket zichzelf in 2017 heeft opgelegd, is om 160 kandidaten uit de doelgroep in te laten stromen. Tot op dit moment zijn er pas 50 kandidaten ingestroomd. Het doel van 160 kandidaten blijkt op dit moment een onmogelijk doel te zijn. Reden hiervoor is dat er onvoldoende aanbod is vanuit verschillende instanties. Door het beter inrichten van het begeleidingsproces zal er optimaal gebruik gemaakt kunnen worden van de inzet van deze doelgroep. Het centraal loket kan het proces sturen door input afkomstig uit het proces, waardoor doorstroomplekken/fasen optimaal worden benut. Door de input die vanuit het proces komt en de checklist, zullen resultaten meetbaar zijn. Door het doorplaatsen van de kandidaten i.p.v. uitstromen, is het mogelijk dat de 160 kandidaten alsnog kan wordt behaald.

8. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk zullen de aanbevelingen aan bod komen die voort zijn gekomen uit dit onderzoek. Het begeleidingsproces zal op basis van de theorie uit het theoretisch kader en op basis van de resultaten die zijn gekomen uit de interviews ingericht worden. Bij het inrichten van het proces zal van de eerder genoemde 7 stappen gebruik worden gemaakt. Door het volgen van deze stappen is het mogelijk om een duidelijk proces in te richten. Buiten deze stappen zal ook het hiërarchisch processchema aan bod komen. Tot slot zal er ook een aanbeveling worden gedaan ten aanzien van interne Jobcoaching. In het onderzoek is gebleken dat hier voor Meander interessante mogelijkheden liggen die de moeite waard zijn om te onderzoeken. De Jobcoach wordt niet in het proces geïntegreerd, maar in de toekomst liggen hier zeker mogelijkheden.

8.1. Proces inrichting begeleidingsproces HBH

Uit de resultaten van de interviews is gebleken dat het begeleidingsproces bij HBH en V&V nagenoeg hetzelfde is. Ik heb er voor gekozen om alleen het begeleidingsproces van de HBH in te richten, omdat de kandidaten vanuit dit cluster direct kunnen doorstromen naar een betaalde baan in dit cluster. Dit proces kan naar mijn mening ook voor de V&V gebruikt worden, omdat dit grote overeenkomsten heeft. Het inrichten van het begeleidingsproces voor de HBH is nodig omdat het er doodeenvoudig niet is. Niet duidelijk is wie wat moet doen en wie welke taak heeft. Ook was er geen afspraak wanneer er informatie naar welke afdeling gestuurd moest worden. Hierdoor is er een “gap” in de informatie vanuit het proces naar het centraal loket toe. Door deze gap kan het centraal loket niet sturen op resultaten uit het proces. Het centraal loket moet als paraplu boven het hoofdproces fungeren. Een manager kijkt niet naar vervolgstappen in de ontwikkeling van de kandidaat social return, mocht het bijvoorbeeld niet werken. Dit is ook niet de taak van de manager. Het centraal loket kan daarentegen wel kunnen kijken naar deze stappen, waardoor de kandidaat zo effectief mogelijk wordt ingezet. Als het centraal loket kijkt naar vervolgstappen, dan draagt dit bij aan de ontwikkelingen van de kandidaat, alsook het stukje kwaliteit van de zorg en het toekomstig arbeidsmarkttekort. Dit laatste is mogelijk als de kandidaten binnen Meander doorstromen naar een betaalde baan. Om dit te bewerkstelligen wordt er dus een proces ingericht volgens de 7 stappen en wordt er een checklist ontwikkeld, die inzicht geeft in de ontwikkeling van de kandidaat social return. De checklist is te vinden in bijlage XII. Door in het proces ook een Excelbestand op te nemen, waarin staat van welke kandidaat al een checklist is ontvangen en van wie nog niet, kan hier ook weer op gestuurd worden. Ook wordt hierdoor het proces geborgd. Als na intreding van dit proces, het proces een aantal keer is doorlopen, dan kan door middel van de PDCA-cirkel het proces geëvalueerd en eventueel verbeterd worden.

8.2. Hiërarchisch processchema Meander

Voordat het begeleidingsproces volgens de 7 stappen wordt ingericht, zal eerst het hiërarchisch processchema worden opgesteld. Om een duidelijk overzicht te maken van de verschillende processen, kan het hiërarchisch processchema worden gebruikt. Hier worden processen onderverdeeld in hoofd-, gewone-, subprocessen en activiteiten. In onderstaande afbeelding 14 zijn de eerste 3 processen weergegeven. De activiteiten in het subprocess komen bij stap 3 aan bod.

Hoofdproces	Het in goede banen lijden van social return binnen Meander
processen	- Samenstellen totaal overzicht social return (hoeveel kandidaten zijn er in totaal werkzaam); - Versturen formulier uitvraag social return naar nieuwe kandidaten social return; - Beleid schrijven; - Opzetten pilots/projecten (input vanuit clusterdirecteuren); - Bemiddelen in kandidaten met externe en interne partijen (vraag en aanbod); - Opstellen kwartaalrapportage voor percentage social return; - Verwerken van verschillende documenten (subsidies aanvragen; no-risk polis, proefplaatsing, premiekorting, etc.); - Begeleiding kandidaten social return naar volgende fase.
Subproces	Begeleiding kandidaten social return naar volgende fase

Afbeelding 14

8.3. Inrichting van het begeleidingsproces voor het cluster HBH

Voor het inrichten van het begeleidingsproces zullen de 7 stappen worden gebruikt conform uit de theorie van het theoretisch kader.

Stap 1: Doel

Het doel van dit begeleidingsproces is om ontwikkelingen van de kandidaten social return inzichtelijk te krijgen, zodat er door het centraal loket gestuurd kan worden op de resultaten. Met de resultaten kan er gekeken worden naar interne of externe vervolgstappen. Bij interne vervolgstappen kan de kandidaat zich blijven ontwikkelen, de klant krijgt een stukje extra kwaliteit en bij het kunnen aanbieden van een betaalde baan wordt er ingespeeld op het toekomstig personeelstekort.

Stap 2: Klant en resultaat (output)

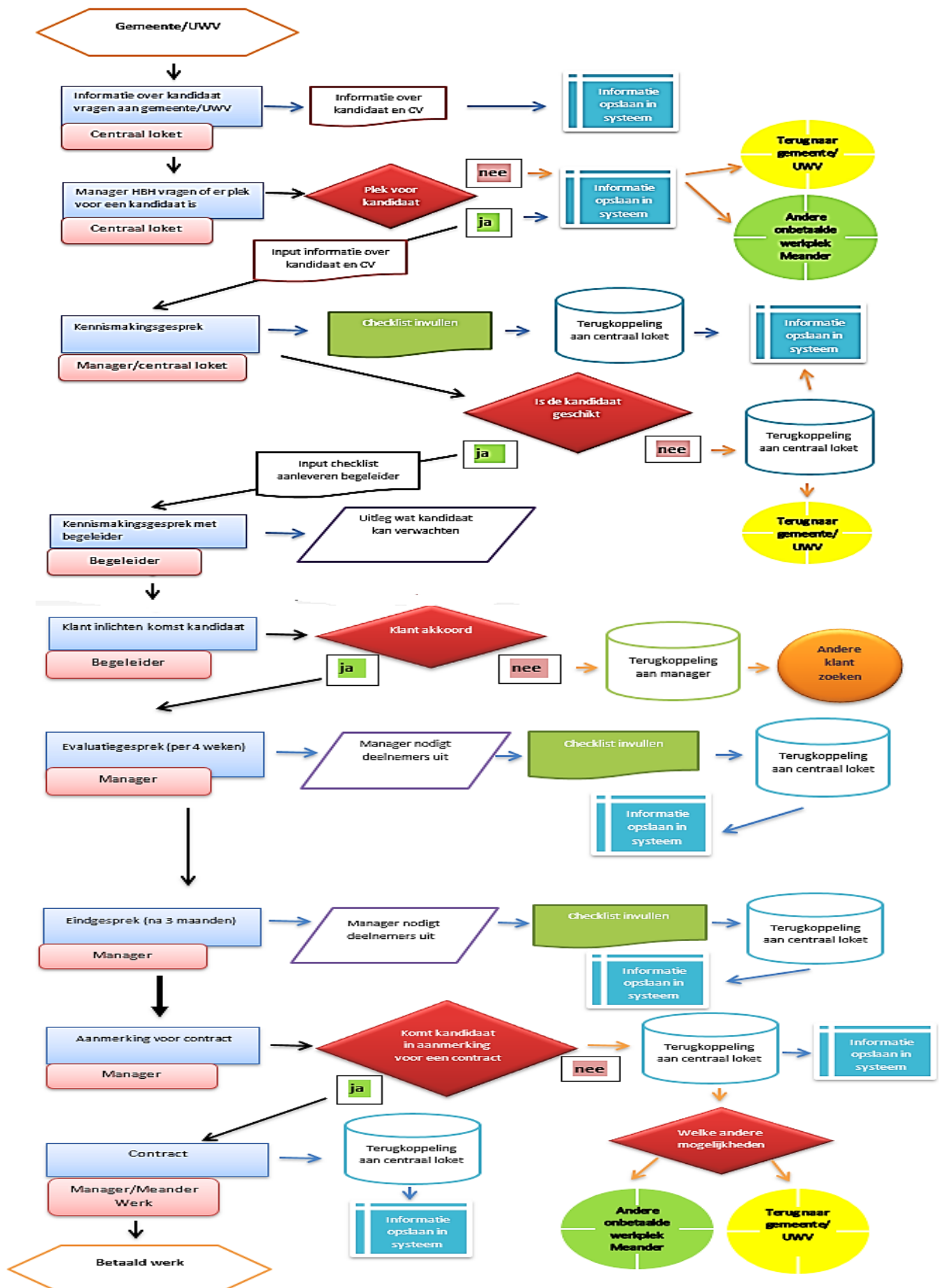
Het resultaat van het proces “begeleiding kandidaten social return naar volgende fase” is dat de afstand tot de arbeidsmarkt van de kandidaat social return weggenomen of gereduceerd is. De klant kan intern (manager HBH) of extern (gemeente, UWV of externe werkgever) zijn.

Stap 3: Procesverloop

Om het procesverloop van het subproces; ‘begeleiding kandidaten social return naar volgende fase’ in kaart te krijgen zal gebruik worden gemaakt van een Flowchart en SIPOC. De reden voor het gebruik een flowchart (IDEF3) en SIPOC is dat er een overzichtelijk en gedetailleerdere weergaven van het proces weergegeven kan worden.

Flowchart (IDEF3)

De flowchart geeft het proces aan zoals het er in de ideale situatie uit moet komen te zien. Bij het inrichten is input gebruikt, maar ook rekening gehouden met de resultaten uit de interviews. Door de flowchart is inzichtelijk hoe het proces verloopt en wie welke taak in het proces heeft. Een flowchart begint met een startpunt en eindigt met een eindpunt. In het schema zijn ook bepaalde symbolen opgenomen waar het proces stopt of waar bepaalde zaken gedocumenteerd moeten worden. Voor het documenteren kan de checklist gebruikt worden en na het invullen van de checklist, zal deze verstuurd moeten worden naar het centraal loket, zodat het centraal loket op de hoogte is en eventuele vervolgstappen kan maken. Bij de groene bolletjes zal het proces opnieuw starten bij stap 2 in de Flowchart.



SIPOC

De SIPOC geeft per activiteit in het proces aan wie de Supplier is aan het proces, wat de input is, wat de output van de activiteit is en wie de klant is. Hier wordt wat dieper ingegaan in de activiteit ten opzichte van de flowchart.

Supplier	Input	Proces	Output	Customer
• Gemeente /UWV	• Informatie kandidaat en CV	1. Informatie over kandidaat vragen aan gemeente/UWV	• Benodigde informatie geleverd	• Centraal Loket
• Manager	• Doorgeven beschikbaarheid	2. Manager HBH vragen of er plek voor een kandidaat is	• Antwoord beschikbaarheid	• Centraal loket
• Manager • Centraal loket • Begeleider gemeente/ UWV • Kandidaat • Centraal loket • Manager	• Uitnodigen deelnemers • Aanleveren informatie kandidaat • Ondersteund kandidaat • Welke doelen • Ondersteuning aanbieden • Checklist invullen	3. Kennismakingsgesprek	• Deelnemers uitgenodigd • Informatie kandidaat aangeleverd • Kandidaat op gemak • Doelen bekend • Ondersteuning gegeven • Inge vulde checklist	• Deelnemers • Manager HBH • Kandidaat • Manager • Manager • Centraal loket
• Begeleider	• Wat de kandidaat kan verwachten	4. Kennismakingsgesprek met begeleider	• Kandidaat weet wat te verwachten	• Kandidaat
• Begeleider	• Klant vragen om akkoord	5. Klant inlichten komst kandidaat	• Akkoord klant bekend	• Kandidaat
• Begeleider • Manager • Gemeente/ UWV • Kandidaat • Manager	• Ontwikkelingen kandidaat • Uitnodigen deelnemers • Ondersteunen kandidaat • Bevindingen • Checklist invullen	6. Evaluatiegesprek (per 4 weken)	• Ontwikkelingen kandidaat bekend • Deelnemers uitgenodigd • Kandidaat ondersteund • Bevindingen bekend • Inge vulde checklist	• Begeleider gemeente/ UWV • Deelnemers • Kandidaat • Manager • Centraal loket
• Manager • Begeleider • Manager • Gemeente/ UWV • Kandidaat	• Uitnodigen deelnemers • Ontwikkelingen kandidaat • Checklist invullen • Ondersteunen kandidaat • Aangeven bevindingen	7. Eindgesprek (na 3 maanden)	• Deelnemers uitgenodigd • Ontwikkelingen kandidaat bekend • Inge vulde checklist • Kandidaat ondersteund • Bevindingen bekend	• Deelnemers • Manager • Centraal loket • Centraal loket • manager
• kandidaat	• Ontwikkelingen kenbaar maken	8. Aanmerking voor contract	• Ontwikkelingen bekend	• manager
• Meander Werk	• Arbeidsvoorwaarde gesprek voeren	9. Contract	• Arbeidsvoorwaarde gesprek uitgevoerd	• kandidaat

Stap 4: Middelen

Middelen die in het begeleidingsproces worden gebruikt zijn; Computersysteem Meander; E-mail; Telefoon; Draaiboek HBH; Checklist HBH; Evaluatieformulier; Vergaderlocaties Meander; Folder Meander manieren. Deze middelen worden geleverd door de ondersteunende processen.

In het kader van het begeleidingsproces zoals ik die nu heb ingericht en zoals te zien is in de Flowchart, zal met name het computersysteem, de checklist en het Excel bestand een belangrijke rol gaan spelen. Het Excel bestand is in bijlage XIII terug te vinden. Het computer

systeem zal bijdragen aan het opslaan van de gegevens afkomstig van de checklist en het opslaan van het Excel bestand. Uit de interviews is gebleken dat kandidaten social return geen personeelsnummer hebben en daardoor niet vindbaar zijn in allerlei personeelssystemen. Wel kan er in de mappenstructuur (G:-schijf) een speciale map aangemaakt worden, waar de checklist is te vinden en waar deze bijvoorbeeld opgeslagen kunnen worden door de managers of de medewerker van het centraal loket. Om in deze map te komen zullen de betrokken managers en het centraal loket geautoriseerd moeten worden door de ICT-afdeling. Hierdoor komt de privacy van de kandidaat niet in gevaar. Om als centraal loket het proces te kunnen bewaken en het overzicht te bewaren van welke kandidaat er in welke periode een checklist is ontvangen en van wie nog een checklist ontbreekt, heb ik ervoor gekozen om een Excel bestand te ontwikkelen. Met dit Excel bestand kan het centraal loket de gegevens van de kandidaten verwerken en aangeven dat bij het kennismakings-, evaluatie- en eindgesprek de checklist is ingevuld, bijgewerkt of nog niet is ingevuld. Als blijkt dat er na 2 maanden nog geen checklist is ingevuld en aangeleverd, kan het centraal loket aan de desbetreffende manager vragen om dit alsnog te doen. Als dit gedaan wordt en het centraal loket controleert of alle checklisten zijn ingevuld en alle ontwikkelingen daardoor inzichtelijk zijn, kan er dus gestuurd worden op resultaten uit het begeleidingsproces. Vanuit mijn optiek zal dit er toe bijdragen, dat de continuïteit van het proces gewaarborgd zal worden. Maar ook kunnen er door het loket vervolgstappen gezet worden, zowel intern als extern.

Stap 5: Mensen

Actoren zijn de mensen die een deel van de activiteiten verrichten binnen een proces of in de subprocessen. De verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van die actoren is cruciaal voor een effectief en efficiënt procesverloop. Bij de verdeling en toewijzing van rollen, inclusief de proceseigenaar, kan er gebruik worden gemaakt van de RASCI-systematiek. Hieronder is het RASCI-model opgenomen waarbij de volgende partijen aan deelnemen: Centraal loket, manager, begeleider, kandidaat, begeleider gemeente/UWV en de klant. In dit RASCI-model zijn de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden weergegeven per activiteit in het begeleidingsproces voor de ideale situatie.

RASCI-model

RASCI-model								
Activiteit	actoren							
	Centraal loket	Manager	Begeleider	Kandidaat	Begeleider gemeente/UWV	Klant		
1. Informatie over kandidaat vragen aan gemeente/UWV								
2. Manager HBH vragen of er plek voor een kandidaat is								
3. Kennismakingsgesprek								
4. Kennismakingsgesprek met begeleider								
5. Klant inlichten komst kandidaat								
6. Evaluatiegesprek (per 4 weken)								
7. Eindgesprek (na 3 maanden)								
8. Aanmerking voor contract								
9. Contract								

Legenda	Kleur
Uitvoeren (Responsible)	R
Archiveren (Responsible)	R
Goedkeuren (Accountable)	A
Ondersteunend (Supportive)	S
Beoordelen (Consulted)	C
Informereren (Informed)	I

Om het proces te kunnen sturen zal er een proceseigenaar aangewezen moeten worden, die verantwoordelijk is voor het begeleidingsproces. Mijn aanbeveling is dat de medewerker van het centraal loket aangewezen moet worden als proceseigenaar. Het loket zal dus het proces mogen sturen als er bijvoorbeeld informatie niet wordt aangeleverd of stagneert.

centraal loket → Het centraal loket zal verantwoordelijk zijn voor het gehele begeleidingsproces, maar niet verantwoordelijk voor de begeleiding van de kandidaat zelf. Het loket houdt bij welke ontwikkelingen de kandidaat gemaakt heeft. Deze input komt uit het proces door middel van de checklist die ingevuld wordt. Doordat de ontwikkelingen inzichtelijk zijn, kan het loket sturen op de resultaten. Zij kan dan kijken welke doorstroommogelijkheden of stappen er nog meer mogelijk zijn voor de kandidaat, intern of extern. Het Excel bestand zal, zoals eerder benoemd, functioneren als borging van het proces en resultaten zijn overdraagbaar.

Manager HBH → De manager is verantwoordelijk voor de begeleiding van de kandidaat zelf, omdat de kandidaten ingezet worden in het cluster van de betreffende manager. Het loket heeft hier geen bevoegdheid over. Met de resultaten die komen vanuit het proces, kan het centraal loket verdere stappen zetten. Hier houdt het dan voor de manager op.

Stap 6: Leverancier en resultaat (input)

De input van dit proces wordt geleverd door gemeente of UWV. De gemeente of het UWV levert een kandidaat social return aan bij het centraal loket van Meander social. De kandidaat uit de doelgroep social return heeft een afstand tot de arbeidsmarkt en door het doorlopen van het begeleidingsproces binnen Meander wordt de afstand tot de arbeidsmarkt weggenomen of gereduceerd.

Stap 7: Besturing

Bij besturende processen gaat het om het plannen, controleren, evalueren en bijsturen van processen. Zie het proces zoals ik die hierboven heb weergegeven voor de HBH. Maar ook met het loket als proceseigenaar, kan het proces geëvalueerd, beoordeeld en bijgestuurd worden. Dit is mogelijk omdat resultaten door middel van checklisten worden geborgd en het centraal loket instaat stelt te sturen op het resultaat van het proces. Evalueren kan door middel van de PDCA-cirkel. Hierdoor blijft de kwaliteit van het proces gewaarborgd en kan er op tactisch niveau gestuurd worden door het centraal loket, als de vooraf opgestelde resultaten en doelen niet worden behaald. Bevindingen in het proces kunnen invloed hebben op het onderliggende operationele niveau, maar bevindingen kunnen ook voor waardevolle input zorgen voor de Raad van Bestuur op strategisch niveau. Voor het operationele niveau kan dit wijzigingen in taken betekenen. Stel dat uit het begeleidingsproces blijkt dat er meer kandidaten doorstromen naar een betaalde baan dan voorheen, dan kan de Raad van Bestuur bijvoorbeeld haar social return beleid aanpassen en zorgen voor meer banen voor deze doelgroep.

8.4. Verdere toelichting begeleidingsproces

Ik ga er vanuit dat door het volgen van de 7 stappen er een goed en duidelijk begeleidingsproces is ingericht voor Meander. Nu het proces is ingericht, waaronder de

Flowchart, is op dit moment het verloop van het proces in één oogopslag te zien. Er is in kaart gebracht wie er wat en wanneer moet doen en wat er aangeleverd moeten worden bij het centraal loket. Dit was er voorheen niet waardoor het proces niet optimaal verliep. Het centraal loket gaf aan problemen te ondervinden, omdat de ontwikkelingen niet inzichtelijk waren, omdat er geen input vanuit het proces kwam. Deze informatie is van belang, omdat het centraal loket de overall view bewaakt. Nu er een duidelijk proces is opgesteld waarin staat wie welke taak heeft en er tools zijn ontwikkeld als een checklist en Excel bestand, zal het centraal loket de gewenste input vanuit het proces kunnen krijgen. Met deze input kan er weer verder worden gekeken naar vervolgstappen, zowel intern als extern. Ik vind dat als Meander dit proces implementeert in de organisatie, dat het probleem dat is geformuleerd in de probleemstelling kan worden opgelost.

Het gevaar dat schuilt bij het inrichten van een proces is dat bijvoorbeeld managers de checklist niet invullen en opsturen naar het centraal loket. Maar ook het niet terugkoppelen van belangrijke informatie naar het centraal loket kan een probleem zijn. Om dit een stapje voor te zijn is het Excel bestand van essentieel belang. Hier noteert het centraal loket welke kandidaat er wanneer en waar is ingezet. In het Excel bestand staat ook vermeld of de checklist al is aangeleverd of nog niet. Het centraal loket zal dus regelmatig moeten kijken bij welke kandidaat er een checklist is ingevuld, of ingevuld had moeten worden, omdat de kandidaat bijvoorbeeld al 2 maanden werkzaam is. Doordat dit gesignaleerd kan worden, kan het centraal loket actie ondernemen om alsnog aan de manager te vragen, de checklist in te vullen. Ook zal er bij de invoering van het proces regelmatig geëvalueerd moeten worden om te bespreken met de betrokkene hoe het proces verloopt en of er wijzigingen doorgevoerd moeten worden. Hierdoor kan het proces beter aansluiten op de wensen en behoefte van de betrokkene. Voor mijn gevoel is het proces logisch en uitvoerbaar, maar uiteindelijk zal de praktijk dit moeten uitwijzen. De basis is in ieder geval gelegd en door het inrichten van dit proces is er hopelijk weer een probleem minder in de organisatie.

Als er naar de implementatie wordt gekeken denk ik dat het verstandig is om dit proces eerst te testen bij de managers en begeleiders die voor dit onderzoek zijn geïnterviewd. Zij hebben aangegeven dat er draagvlak is voor een dergelijk proces. Bij managers en begeleiders die voor het eerst in aanraking komen met dit proces, zal dit langzaam in gemasseerd moeten worden en draagvlak gecreëerd moeten worden. Het loket zal het belang en doel van dit proces moeten aanduiden. De managers die intussen al met dit proces werken en hier positief over zijn en laten zien dat het werkt, kunnen het proces goed verkopen aan de andere managers. Ik denk dat bij de groep managers en medewerkers, die nog niet te maken hebben met het begeleidingsproces, de weerstand het grootst zal zijn. Dit omdat het begeleiden van kandidaten niet behoort tot het takenpakket en dit extra werkzaamheden zijn. Zoals in de conclusie in het vorige hoofdstuk al is aangegeven, draagt Meander een missie en visie uit. Hierin geeft Meander aan zich maatschappelijk betrokken te voelen in de regio en een mens-ontwikkelbedrijf te zijn. Ook geeft Meander aan dat kandidaten social return een waardevolle bijdrage kunnen leveren binnen Meander. Het is onontkoombaar met deze doelgroep te werken vanuit het arbeidsmarktprobleem. Dus deze managers zullen de missie en visie van Meander ook uit moeten dragen en hieraan hun medewerking verlenen. Kortom, implementeer dit proces eerst op kleine schaal bij managers waarbij draagvlak is en bekijk hoe dit loopt en evalueer waar mogelijk. Als het proces goed loopt dan kan er draagvlak worden gecreëerd bij de overige managers en medewerkers.

8.5. Aanbeveling interne Jobcoach

Uit de externe analyse en in hoofdstuk 5 “Voorzieningen” is gebleken dat het voor Meander interessant kan zijn om te onderzoeken welke mogelijkheden er binnen Meander zijn voor het inzetten van een interne jobcoach. Er zijn namelijk een paar voordelen naar voren gekomen die de moeite waard zijn om te vermelden en te onderzoeken. Voor deze aanbeveling is onder andere deskresearch en benchmarking verricht. In bijlage VI is de uitgebreide informatie terug te lezen in het kader van interne Jobcoaching en in bijlage X en XI zijn de interviews in het kader van de benchmarking opgenomen. Uit de resultaten van het onderzoek naar interne Jobcoaching zijn er verschillende voordelen naar voren gekomen. Een voordeel van het inzetten van een eigen medewerker die de interne jobcoach trajecten gaat opstarten, is dat Meander zelf de subsidie hiervoor ontvangt. Als Meander kiest om een externe Jobcoach in te zetten, dan ontvangt de externe Jobcoach de subsidie en Meander kan dan kosteloos een Jobcoach inzetten. De voordelen van het inzetten van een (interne) Jobcoach zijn dat de medewerkers met een betaalde baan van Meander, die vallen onder de doelgroep, maar ook kandidaten social return (alleen in fase 3: Proeffase) niet uitvallen en ondersteuning krijgen in het werk. Door de inzet van een (interne) Jobcoach kunnen de medewerkers en kandidaten daardoor blijven werken (geen verzuim en alle bijbehorende verplichtingen). Een (interne) Jobcoach biedt ondersteuning aan een medewerker of kandidaat die verder gaat dan de begeleiding die een begeleider of zichtbare schakel geeft op de werkvloer. Een interne jobcoach bespreekt bijvoorbeeld de thuissituatie en de financiële situatie en kan de kandidaat hierin ondersteunen en de juiste tools aanrijken (bijv. Meander Coaching). Verder zijn de voordelen van een interne jobcoach ten opzichte van een externe jobcoach, dat de interne jobcoach de werkzaamheden en de organisatie kent, maar ook de weg weet in de organisatie en weet bij wie de Jobcoach zich kan melden bij bepaalde vraagstukken.

Ook zijn de te verkrijgen subsidie interessant voor Meander. Dit komt omdat er in deze tijd van grote organisatorische verandering geen budget is voor het aannemen van nieuwe medewerkers. Als blijkt dat er binnen Meander op jaarbasis voldoende interne jobcoachtrajecten gestart kunnen worden en de subsidies de loonkosten kunnen dragen van een interne jobcoach, dan is het interessant voor Meander om te overwegen een interne jobcoach aan te stellen.

Stel dat er 10 personen (trajecten) in het midden regime worden gestart en deze personen minimaal 24u en meer per week werkzaam zijn dan kom je uit op:
$10 \times €4500 = €45.000$ in het eerste jaar; $10 \times €2700 = €27.000$ in het tweede jaar; $10 \times €1400 = €14.000$ in het derde jaar.
Bij het midden regime ondersteund de interne jobcoach de persoon voor 10% van de werktijd per week van de persoon. In dit geval hebben de personen een contract van 24uur per week en meer . dan ziet de begeleidingstijd van de jobcoach er als volgt uit;
$10 \times (24u/100\% \times 10\%) = 24$ uur per week in het eerste jaar; $10 \times (24u/100\% \times 5\%) = 12$ uur per week in het tweede jaar; $10 \times (24u/100\% \times 3\%) = 7.2$ uur per week in het 3e jaar.

Uit een gesprek met het centraal loket is gebleken dat veel kandidaten die vallen in de doelgroep om voor Jobcoaching in aanmerking te komen een contract hebben van 12u per week. Zoals in bijlage VI over interne Jobcoaching was te lezen zijn de genoemde bedragen gebaseerd op 24u of meer per week en als een medewerker of kandidaat social return minder werkt, het jaarlijkse bedrag naar rato wordt verlaagd.

Stel er zijn 14 personen (trajecten) die 12u per week werken en vallen in het midden regime dan krijg je het volgende rekensommetje:
$14 \times (1/2 \times €4500) = €31.500$ in het eerste jaar; $14 \times (1/2 \times €2700) = €18.900$ in het tweede jaar; $14 \times (1/2 \times €1400) = € 9.800$ in het derde jaar.
Bij het midden regime ondersteund de interne jobcoach de persoon voor 10% van de werktijd per week van de persoon. In dit geval hebben de personen een contract van 12uur per week en meer . dan ziet de begeleidingstijd van de jobcoach er als volgt uit;
$14 \times (12u/100\% \times 10\%) = 16.8$ uur per week in het eerste jaar; $14 \times (12u/100\% \times 5\%) = 8.4$ uur per week in het tweede jaar; $14 \times (12u/100\% \times 3\%) = 5.04$ uur per week in het 3e jaar.

Het kan dus interessant zijn voor Meander om te overwegen om een interne Jobcoach aan te stellen voor deze functie. Ook gezien het feit Meander door een aantal “reorganisaties” een aantal boventallige medewerkers heeft, kan het interessant zijn om een boventallige medewerker deze functie aan te bieden. Wel zal de medewerker een cursus moeten volgen om als interne Jobcoach te mogen werken en zal hij ook aantoonbare ervaring moeten hebben met het begeleiden van medewerkers. Uit de benchmarking is gebleken en aangegeven dat een Harriettraining van €450 al voldoende is. Buiten de training om is het ook zo dat een interne medewerker van Meander het bedrijf kent en de werkzaamheden. Ook heeft een interne Jobcoach meer binding met de organisatie dan een externe Jobcoach. Een volgend voordeel van het inzetten van een boventallige medewerker is dat er geen re-integratie traject gestart hoeft te worden en eventuele ontslagaanvraag.

In de berekeningen van het aantal te begeleiden uren, is te zien dat naast het aantal begeleidingsuren tijd overblijft om nevenactiviteiten te verrichten. Hier kan het interessant zijn om de interne Jobcoach in te zetten voor het stukje begeleiding van kandidaten social return op onbetaalde plekken. De interne Jobcoach kan het centraal loket hierin ondersteunen, omdat er door de focus op social return meer instroom is van kandidaten social return op onbetaalde plekken. Ook zijn er medewerkers en managers die voor het eerst geconfronteerd wordt met deze doelgroep en hier het centraal loket om ondersteuning vragen. Maar door de groei van het aantal kandidaten op onbetaalde plekken kan de medewerker van het centraal loket niet meer overal zijn. De interne jobcoach kan de medewerker van het centraal loket vervangen tijdens het kennismakingsgesprek of tijdens evaluaties. Volgens kan de belangrijke input die dan gedocumenteerd is doorgespeeld worden naar het centraal loket. De interne Jobcoach kan bijvoorbeeld ook ondersteuning bieden aan medewerkers die begeleiden op de werkvloer. Dus buiten de interne jobcoach trajecten kan een interne Jobcoach ook een waardevolle rol vervullen bij de ondersteuning van het centraal loket, de managers en de begeleiders.

In de tijden dat er geen nieuwe medewerkers worden aangenomen, zal er door de directie niet snel gekozen worden om een nieuwe medewerker voor aan te nemen. Maar gezien de eerder benoemde bedragen is het zeer aannemelijk dat een interne Jobcoach zijn salaris kan terugverdienen. Dit is alleen mogelijk als er voldoende trajecten gestart kunnen worden en er zal jaarlijks genoeg aanwas van personen uit die doelgroep moeten zijn om ook de komende jaren voldoende trajecten te kunnen starten. De medewerker van het centraal loket heeft op dit moment al in 3 maanden tijd 7 medewerkers kunnen plaatsen bij een externe Jobcoach. Dus dit geeft al aan dat er genoeg trajecten gestart kunnen worden als hier meer focus op komt.

Gezien de banenafpraak en de bijbehorende quotumwet, die op dit moment nog landelijk is behaald, zal Meander gezien haar omvang veel mensen uit deze doelgroep een plek moeten geven binnen de organisatie. De doelgroep van de banenafpraak is kleiner dan de doelgroep social return. De kandidaten uit de doelgroep banenafpraak vallen in de doelgroep die in aanmerking kunnen komen voor (interne) Jobcoachtrajecten. Dus de banenafpraak en quotumwet kunnen bijdragen aan meer focus op deze doelgroep en zorgen voor meer mogelijke interne Jobcoach trajecten.

Literatuurlijst

- afstudeerconsultant, d. (2017, 04 03). *afstudeertips/onderzoeksmethoden/fieldresearch-vs-deskresearch*. Opgehaald van deafstudeerconsultant:
<http://deafstudeerconsultant.nl/afstudeertips/onderzoeksmethoden/fieldresearch-vs-deskresearch/>
- Allesovermarktonderzoek. (2017, 04 04). *Steekproef-algemeen/steekproef-berekenen/#populatie*. Opgehaald van Alles over marktonderzoek:
<http://www.allesovermarktonderzoek.nl/steekproef-algemeen/steekproef-berekenen/#populatie>
- Aslbisfoundation. (2017, 06 15). *De tien valkuilen van procesinrichting*. Opgehaald van Aslbisfoundation: http://aslbisfoundation.org/nl/?wpfb_dl=499
- Brouwer, S., & Andriessen, P. (2014, 02 03). *verkenning social return en verdringing*. Opgehaald van ISGV:
<http://www.isgv.nl/files/Nieuws/verkenning-social-return-en-verdringing%20TNO%202014.pdf>
- Brugmans, K. (2017, 01 24). *Loonwaardebepaling-theorie-en-praktijk*. Opgehaald van Werk en participatie: <http://www.werkenparticipatie.nl/detail/article/loonwaardebepaling-theorie-en-praktijk.html>
- Bruins, B. (2014). *Beleidsregel UWV Protocol Interne Jobcoach 2015*. Amsterdam: Staatscourant. Opgehaald van <https://www.uwv.nl/werkgevers/Images/beleidsregel-uwv-protocol-interne-jobcoach-2015.pdf>
- BTSG. (2017, 02 17). *Infobulletin/domotica-langdurigezorg.html*. Opgehaald van BTSG: <https://www.btsg.nl/infobulletin/domotica-langdurigezorg.html>
- Buytels, B. (2016). Doel Social Return MeanderGroep Zuid-Limburg.
- Buytels, B. (2017, 02 08). Social Return. (J. Gatignon, Interviewer)
- CBS. (2017, 02 28). *Aantal-mensen-dat-bijstand-ontvangt-blijft-stijgen*. Opgehaald van CBS: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2017/09/aantal-mensen-dat-bijstand-ontvangt-blijft-stijgen>
- CBS. (2017, 02 14). *Achtergrond/2017/07/totaalbeeld-arbeidsmarkt*. Opgehaald van CBS: <https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2017/07/totaalbeeld-arbeidsmarkt>
- Confrontatiematrix. (2017, 06 01). *Confrontatiematrix invullen*. Opgehaald van Confrontatiematrix: <http://www.confrontatiematrix.nl/confrontatiematrix-invullen.html>
- Creatiefdenken. (2017, 06 01). *Swot-analyse uitleg*. Opgehaald van Creatief denken: <http://www.creatiefdenken.com/swot-analyse-uitleg.php>
- De Nieuwe Haagse School. (sd). *MODEL: CULTUURMODEL VAN QUINN EN CAMERON – FAMILIECULTUUR VOOR BEDRIJVEN*. Opgeroepen op 03 01, 2017, van www.dnhs.nl: <https://dnhs.nl/blog/model-cultuurmodel-quinn-en-cameron-familiecultuur-bedrijven/>

- Graauw, C. d. (2017, 04 03). *een-benchmark-wat-het-en-waarom-het-zinvol*. Opgehaald van claudiadegraauw: <http://claudiadegraauw.nl/een-benchmark-wat-het-en-waarom-het-zinvol/>
- Hendriks, H. (2014). *Procesmanagement in de praktijk - beschrijven, besturen, analyseren en verbeteren*. Nederland: Educatieve Uitgeverij Nederland.
- Horst, V. v. (2015, 08 03). *Banenafpraak-en-social-return-zoek-de-verschillen*. Opgehaald van Werk en participatie: <http://www.werkenparticipatie.nl/detail/article/banenafpraak-en-social-return-zoek-de-verschillen.html>
- Infomarketing. (2017, 02 25). *Management/mintzberg-model/*. Opgehaald van Infomarketing: <http://www.informarketing.nl/management/mintzberg-model/>
- Iprova. (2017, 02 10). Opgehaald van <https://iprovalive.mgzl.nl/iDocument/Viewers/Frameworks/ViewDocument.aspx?DocumentID=7200d73e-7480-4000-9295-d4b4727483fd&NavigationHistoryID=1111452&PortalID=148&Query=organogram>
- Leefomgeving, P. v. (2013). *PBL_2013_Demografische%20ontwikkelingen-2010-2040_1044.pdf*. Opgehaald van Pbl: http://www.pbl.nl/sites/default/files/cms/publicaties/PBL_2013_Demografische%20ontwikkelingen-2010-2040_1044.pdf
- Managementgoeroes. (2013, 03 29). *Management-modellen/7s-model*. Opgehaald van Management goeroes: <https://www.managementgoeroes.nl/management-modellen/7s-model/>
- Managementmodellensite. (2017, 05 06). *Pdca-cyclus*. Opgehaald van Managementmodellensite: <https://managementmodellensite.nl/pdca-cyclus/#.WQ3uCeXyjlU>
- Marketingtermen. (2017, 03 04). *Begrip/mvo*. Opgehaald van Marketing termen: <http://www.marketingtermen.nl/begrip/mvo>
- MeanderGroep. (2017, 02 09). *Over-meander*. Opgehaald van MeanderGroep: <http://www.meandergroep.com/over-meander>
- MeanderGroep. (2017, 02 06). *Over-meander*. Opgehaald van Meandergroep: <http://www.meandergroep.com/over-meander>
- MVONederland. (2014, 09 08). *Wat-mvo*. Opgehaald van MVO Nederland: <http://mvonederland.nl/wat-mvo>
- MVONederland. (2015, 08 04). *Mvo-loont*. Opgehaald van MVO Nederland: <http://mvonederland.nl/mvo-loont>
- Nieuwenhuis, M. (2017, 05 12). *Proces soorten*. Opgehaald van 123management: http://123management.nl/0/020_structuur/images/038_proces_soorten.jpg
- Nieuwenhuis, M. (2017, 05 06). *processtructuur*. Opgehaald van 123management: http://123management.nl/0/020_structuur/a212_structuur_01_processtructuur.html

- Nieuwenhuis, M. (2017, 05 06). *Processtructuur raci*. Opgehaald van 123management:
http://123management.nl/0/020_structuur/a212_structuur_03_processtructuur_raci.html
- Nieuwenhuis, M. (2017, 05 06). *Processtructuur_proceseigenaar*. Opgehaald van 123management:
http://123management.nl/0/020_structuur/a212_structuur_04_processtructuur_proceseigenaar.html
- Nieuwenhuis, M. (2017, 05 06). *processtructuur_voorbeelden*. Opgehaald van 123management:
http://123management.nl/0/020_structuur/a212_structuur_02_processtructuur_voorbeelden.html
- Nieuwenhuis, M. (2017, 05 12). *Structuur besturende processen*. Opgehaald van 123management:
http://123management.nl/0/020_structuur/a231_structuur_01_besturende_processen.html
- Nieuwenhuis, M. (2017, 05 10). *structuur tactisch procesontwerp*. Opgehaald van 123management:
http://123management.nl/0/020_structuur/a222_structuur_01_tactisch_procesontwerp.html
- Overheid, W. (2017, 04 19). *Artikel 12 van het Reïntegratiebesluit*. Opgehaald van Wetten.Overheid:
<http://wetten.overheid.nl/BWBR0019152/2015-01-01>
- Parkstad-Limburg, P. S. (2016). bijlage 007 - Social return on investment.
- Quotumwet. (2017, 03 04). *Quotumwet/wat-is-de-quotumwet*. Opgehaald van Quotumwet:
<http://www.quotumwet.nl/quotumwet/wat-is-de-quotumwet/>
- Rijksoverheid. (2015, 06 29). *Onderwerpen/bevolkingskrimp/inhoud/krimpgebieden-en-anticipeergebieden*. Opgehaald van Rijksoverheid:
<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/bevolkingskrimp/inhoud/krimpgebieden-en-anticipeergebieden>
- Rijksoverheid. (2017, 03 04). *Miljoenennota-rijksbegroting-en-troonrede/onderwerpen-rijksbegroting-2017-uitgelicht/volksgezondheid-welzijn-en-sport*. Opgehaald van Rijksoverheid:
<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/prinsjesdag/inhoud/miljoenennota-rijksbegroting-en-troonrede/onderwerpen-rijksbegroting-2017-uitgelicht/volksgezondheid-welzijn-en-sport>
- Rijksoverheid. (2017, 03 05). *Onderwerpen/werken-met-arbeidsbeperking/inhoud/meer-banen-mensen-arbeidsbeperking*. Opgehaald van Rijksoverheid:
<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/werken-met-arbeidsbeperking/inhoud/meer-banen-mensen-arbeidsbeperking>
- RvB, d. (2017 , 02 13). De koers van Meander naar 2020: Van mammoettanker naar vloot.
- RvB, d. (2017, 02 08). Kaderbrief begroting 2017.
- Samenvoordeklant. (2017, 01 25). *Werkgeversdienstverlening/toolbox/loonkostensubsidie-en-loondispensatie*. Opgehaald van Samen voor de klant:

<https://www.samenvoordeklant.nl/werkgeversdienstverlening/toolbox/loonkostensubsidie-en-loondispensatie>

Samenvoordeklant. (2017, 01 12). *Werkgeversdienstverlening/toolbox/no-risk-polis-banenafpraak*.

Opgehaald van Samen voor de klant:

<https://www.samenvoordeklant.nl/werkgeversdienstverlening/toolbox/no-risk-polis-banenafpraak>

Scribbr. (2017, 06 29). *Onderzoeksmethoden/soorten-interviews*. Opgehaald van Scribbr:

<https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/soorten-interviews/>

Subsidiecalculator. (2017, 04 24). *MOBBONUSOUDERENPARTI*. Opgehaald van Subsidiecalculator:

<http://www.subsidiecalculator.nl/Content/MOBBONUSOUDERENPARTI.pdf>

Subsidiecalculator. (2017, 04 25). *Subsidiecalculator*. Opgehaald van Content/PAGWIA:

<http://www.subsidiecalculator.nl/Content/PAGWIA.pdf>

Subsidiecalculator. (2017, 04 25). *Subsidiecalculator*. Opgehaald van Content/MOBBANAANAFSPRAAK:

<http://preview.subsidiecalculator.nl/Content/MOBBANAANAFSPRAAK.pdf>

Swaen, B. (2013, 10 10). *onderzoeksmethoden/kwalitatief-vs-kwantitatief-onderzoek*. Opgehaald van

Scribbr: <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/kwalitatief-vs-kwantitatief-onderzoek/>

Swaen, B. (2014, 09 19). *onderzoeksmethoden/validiteit-van-scriptieonderzoek*. Opgehaald van

Scribbr: <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/validiteit-van-scriptieonderzoek/>

Twynstraguddekennisbank. (2017, 02 25). *Organisatiekunde/structuur*. Opgehaald van twynstra

gudde kennisbank: <https://www.twynstraguddekennisbank.nl/organisatiekunde/structuur>

UWV. (2017, 04 20). *Normbedragen voorzieningen 2017*. Opgehaald van UWV:

<https://www.uwv.nl/particulieren/Images/normbedragen-voorzieningen-2017.pdf>

UWV. (2017, 04 25). *particulieren/voorzieningen/voorzieningen-werk/detail/voordelen-en-*

regelingen-voor-werkgevers/proefplaatsing. Opgehaald van UWV:

<https://www.uwv.nl/particulieren/voorzieningen/voorzieningen-werk/detail/voordelen-en-regelingen-voor-werkgevers/proefplaatsing>

UWV. (2017, 03 04). *werkgevers/werknemer-met-uitkering/regelingen-van-uwv/detail/minder-loon-wajonger-loondispensatie*. Opgehaald van UWV:

<http://www.uwv.nl/werkgevers/werknemer-met-uitkering/regelingen-van-uwv/detail/minder-loon-wajonger-loondispensatie>

UWV. (2017, 03 04). *Werkgevers/werknemer-met-uitkering/regelingen-van-*

uwv/detail/mobiliteitsbonus-voor-56-plussers. Opgehaald van UWV:

<http://www.uwv.nl/werkgevers/werknemer-met-uitkering/regelingen-van-uwv/detail/mobiliteitsbonus-voor-56-plussers>

UWV. (2017, 03 04). *Werknemer-met-uitkering/regelingen-van-uwv/detail/interne-jobcoach*.
Opgehaald van UWV: <http://www.uwv.nl/werkgevers/werknemer-met-uitkering/regelingen-van-uwv/detail/interne-jobcoach>

Vandaag.MGZL. (2017, 02 09). *Group/intranet/organogram*. Opgehaald van Vandaag MGZL:
<https://vandaag.mgzl.nl/group/intranet/organogram>

Verhoeven, N. (2010). *Wat is onderzoek*. Den Haag: Boom onderwijs.

Xpertsuite. (2017, 03 06).

Zorgvoorbeter. (2016, 12 02). *Ouderenzorg/hervorming-zorg-cijfers-vergrijzing*. Opgehaald van
Zorgvoorbeter: <http://www.zorgvoorbeter.nl/ouderenzorg/hervorming-zorg-cijfers-vergrijzing.html>

Bijlage I. Externe analyse

Omgevingsanalyse

In een externe (macro) analyse wordt gekeken naar situaties, gebeurtenissen en trends in de maatschappij als geheel, die van invloed kunnen zijn op organisatie. Macro-omgevingsfactoren zijn voor Meander, maar ook organisaties en ondernemingen in het algemeen, onbeheersbaar en kunnen grote invloed op de markt hebben. De macro analyse van Meander wordt opgesteld aan de hand van het DESTEP model. De volgende omgevingsfactoren komen aan bod in een DESTEP model:

- Demografische omgevingsfactoren;
- Economische omgevingsfactoren;
- Sociaal-culturele omgevingsfactoren;
- Technologische omgevingsfactoren;
- Ecologische omgevingsfactoren;
- Politiek-juridische omgevingsfactoren.

Demografie

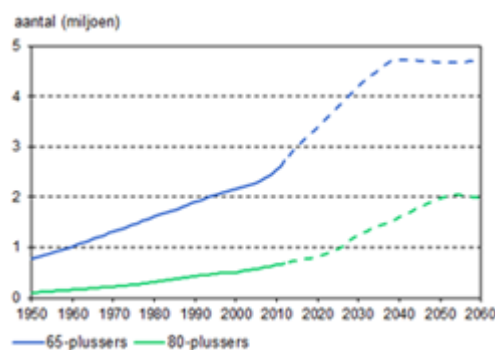
Als er wordt gekeken naar de demografische gegevens dan is te zien dat er sprake is van vergrijzing, dubbele vergrijzing, ontgroening wat zal leiden tot een grotere zorgvraag. Ook bevindt de gemeente Parkstad zich in een krimpgebied en het aantal mensen met een bijstandsuitkering is gestegen.

Vergrijzing en dubbele vergrijzing

Onder vergrijzing wordt verstaan het aantal 65 en 80-plussers. Deze groep mensen zal de komende jaren in een rap tempo in aantal stijgen zoals te zien is in onderstaande afbeeldingen 15 en 16. Het aantal 65-plussers zal van 2.7 miljoen in 2012 stijgen naar 4.7 miljoen, waarna het tot 2060 blijft schommelen tot 4.7 miljoen. Maar er is ook sprake van een dubbele vergrijzing. Dit betekent dat het aantal 80-plussers onder de 65-plussers sterk in aantal zal toenemen. In 2050 is vier op de tien 65-plussers ouder dan 80 jaar. (Zorgvoorbeter, 2016)

	65 plussers	70-80 jaar	80-90 jaar	90 +
2020	3 400 411	1 573 687	693 276	140 368
2030	4 197 049	1 819 676	1 044 851	191 464
2040	4 625 271	2 040 716	1 227 265	311 757
2050	4 457 429	1 750 871	1 418 217	379 195

Afbeelding 15

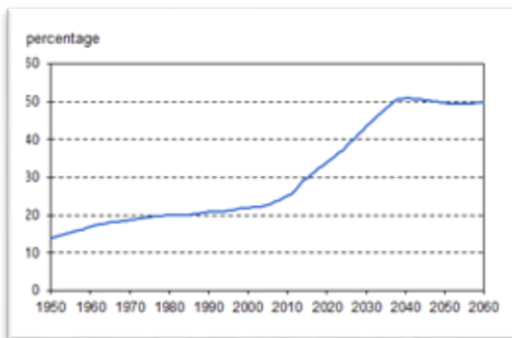


Afbeelding 16

Er kan aangenomen worden dat door de stijging van het aantal ouderen ook de zorgvraag zal toenemen. Op dit moment heeft 70 % van de groep 65-plussers een chronische ziekte. Onder de groep 75-plussers met een chronische ziekte heeft 63% hiervan 2 of meer chronische ziekten. (Zorgvoorbeter, 2016) Dit betekent dat er in de toekomst genoeg werk is voor Meander.

Ontgroening

Met ontgroening wordt bedoeld dat in verhouding de potentiële beroepsbevolking kleiner wordt. In 2012 waren er 4 potentieel werkende (20-64 jaar) tegenover één oudere (65+). In 2040 wordt verwacht dat dit aantal afneemt naar 2 potentieel werkende op één oudere. Dus de grijze druk neemt toe. Dit is ook duidelijk te zien in onderstaande afbeelding 17. Een nadeel van de grijze druk is dat in de toekomst minder werkenden zijn die de sociale lasten, waaronder gezondheidszorg, kunnen dragen. (Zorgvoorbeter, 2016)



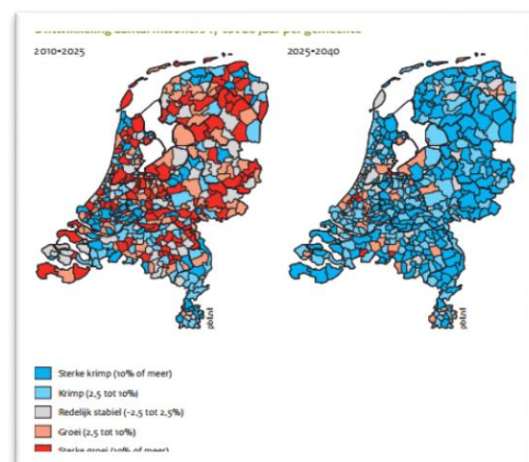
Afbeelding 17

Krimpgebieden en anticipeergebieden

Krimpgebieden zijn regio's die kampen met bevolkingsdaling. Anticipeergebieden zijn regio's die in de toekomst te maken gaan krijgen met een daling van de bevolking. Topkrimpgebieden zijn gebieden waar de bevolkingskrimp het sterkst is. Naar verwachting daalt in deze gebieden de bevolking met 16% tot 2040. Vooral gemeenten in Zeeuws-Vlaanderen, Zuid-Limburg en Noord- en Oost-Groningen hebben te maken met een dalend aantal inwoners. Anticipeergebieden zijn gebieden waar de bevolking naar verwachting daalt met 4% tot 2040. In de overige delen van Nederland groeit het aantal inwoners tot 2040 met 11%. (Rijksoverheid, 2015)

Krimp aantal jongeren in Zuid-Limburg

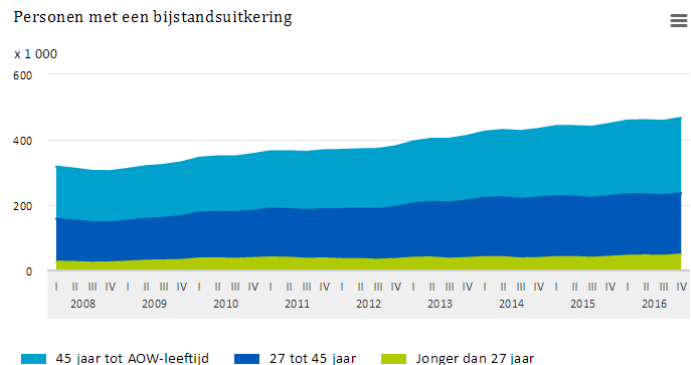
In afbeelding 18 is te zien dat het aantal inwoners tussen de leeftijd 17 tot 26 jaar krimpt in de regio Zuid-Limburg. Tussen 2010 en 2050 treedt de krimp in het algemeen op in de (perifere) plattelandsgemeenten, terwijl groei vooral wordt verwacht in de grotere steden en de gemeenten in de buurt daarvan. De sterke groei heeft deels te maken met veel scholen voor hoger onderwijs die zich bevinden in de grote steden. Wat opvalt, is dat de steden Maastricht en Groningen redelijk stabiel blijven. Dit heeft te maken met het feit dat er wel instroom is van studenten, maar na het behalen van de studie vertrekt deze groep meestal weer richting Randstad. In de periode 2025-2040 krimpt in het merendeel van de gemeenten de bevolking van 17-26 jaar, door een combinatie van een landelijke daling van het aantal 17-26-jarigen en vertrek van jongeren naar de grotere gemeenten (in verband met studie en banen). Hierdoor blijft het aantal jongeren van 17-26 jaar in de meeste grotere gemeenten min of meer stabiel. (Leefomgeving, 2013)



Afbeelding 18

Groei aantal bijstandontvangers

Het aantal bijstandsontvangers is sinds 2009 jaarlijks in totaal met 163 duizend toegenomen zoals te zien in afbeelding 19. In 2013 was de toename met 32 duizend het grootst. De groei was in 2014 met 21 duizend en in 2015 met 15 duizend iets kleiner. In 2016 is het groeitempo weer omhoog gegaan. De groei in 2016 heeft vooral te maken met mensen die asiel hebben aangevraagd (niet westerse achtergrond) en een vergunning hebben gekregen. Na het krijgen van een vergunning hebben zij ook recht op een bijstandsuitkering. Het aantal bijstandsgerechtigden met een Nederlandse of westerse achtergrond is juist licht gedaald in 2016. (CBS, 2017)



Afbeelding 19

Voor Meander betekent het dat door de (dubbele)vergrijzing de zorgvraag zal toenemen en dat betekent dat er daardoor in de toekomst een rol voor Meander is weggelegd. Echter door de bevolkingskrimp en daling van potentiële werkende zal er in de toekomst het probleem kunnen ontstaan door een tekort aan mensen op de arbeidsmarkt.

Politiek-juridisch

Banenafpraak

De Banenafpraak is in het leven geroepen omdat mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt vaak moeite hebben met het vinden van een baan. De Rijksoverheid wil dat deze mensen zoveel als mogelijk een baan bij een 'gewone' werkgever krijgen en daarom komen er tot 2026 125.000 extra banen bij. Het gaat om 100.000 bij bedrijven in de marktsector en 25.000 bij de overheid. (Rijksoverheid, 2017)

De doelgroep voor wie de extra banen gelden is:

- Mensen die onder de Participatiewet vallen en geen wettelijk minimumloon kunnen verdienen.
- Mensen met een WsW-indicatie (sociale werkvoorziening).
- Wajongers met arbeidsvermogen.
- Mensen met een Wiw-baan of ID-baan.

Doelgroepregister

Het UWV beheert een doelgroepregister waar mensen die behoren tot de doelgroep in zijn opgenomen. Werkgevers kunnen mensen uit dit register in dienst nemen. Als ze dit doen telt dit mee voor de Banenafpraak.

Quotum arbeidsbeperkten

Als werkgevers niet voor genoeg extra banen voor arbeidsgehandicapten zorgen, gaat de 'quotumheffing' in. Dit betekent dat werkgevers die zich niet aan de Banenafpraak houden, gaan betalen voor niet opgevulde werkplekken. Dit geldt voor werkgevers met meer dan 25 medewerkers.

Het kabinet controleert ieder jaar of werkgevers voor genoeg extra banen zorgen. In 2016 heeft het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid geconstateerd dat de werkgevers de doelstelling voor 2015 ruimschoots hebben gehaald. Als de quotum niet wordt behaald dan wordt individueel gekeken bij bedrijven (meer dan 25 medewerkers) of zij aan het percentage voldoen dat voor hen geldend is. Bedrijven die niet aan de norm voldoen wordt een boete opgelegd van €5000 op elke niet ingevulde werkplek, in de vorm van een opslag op de basispremie WAOWIA. (Quotumwet, 2017)

Regionale Werkbedrijven begeleiden naar werk

In een regionaal Werkbedrijf werken gemeenten samen met UWV, werkgevers, vakbonden en scholen uit 1 regio. Deze partijen maken samen afspraken over de begeleiding van mensen met een beperking naar de extra banen. Zo kunnen gemeenten binnen een regio allemaal op dezelfde manier deze begeleiding uitvoeren. Werkgevers in een regio krijgen bijvoorbeeld 1 vast loket voor het aanmelden van vacatures voor arbeidsgehandicapten.

Verschil Banenafpraak en social return

Er is in wezen een verschil tussen de Banenafpraak en social return. De Banenafpraak is ingevoerd door de rijksoverheid om tot 2025 125.000 extra werkplekken te realiseren bij reguliere werkgevers en overheidsinstellingen voor mensen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt. Mensen die toegerekend mogen worden voor de Banenafpraak staan in het doelgroepregister bij het UWV. Het gaat hierbij om:

- Mensen die onder de Participatiewet vallen en geen wettelijk minimumloon kunnen verdienen.
- Mensen met een WsW-indicatie (sociale werkvoorziening).
- Wajongers met arbeidsvermogen.
- Mensen met een Wiw-baan of ID-baan.

Social return wordt bij aanbestedingen bij gemeentes opgenomen als voorwaarde in het contract. Hierbij worden bedrijven verplicht gesteld om 5% van de inschrijfsom aan social return te besteden. Ook hier gaat het om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, maar deze groep is groter, er mogen meer mensen toegerekend worden bij social return dan de mensen uit het doelgroepregister voor de banenmarkt. Bij social return mogen ook langdurig werklozen, mensen in de WW (langer dan 3 maanden), Nuggers (niet uitkeringsgerechtigden werkzoekenden) en leerlingen BOL/BBL niveau 1 en 2 geteld worden voor social return. (Horst, 2015)

Mensen die geteld worden voor social return, mogen ook geteld worden voor de Banenafpraak, mits deze staan vermeld en komen uit het doelgroepregister bij het UWV. Het kan zijn dat de werkgever wel voldoet aan de social return verplichting, maar niet aan de Banenafpraak. Dit kan als er te weinig mensen uit het doelgroepregister zijn geplaatst binnen de organisatie. (Horst, 2015)

Zolang vanuit de Banenafpraak de jaarlijkse opgestelde aantallen behaald worden door de werkgevers en overheidsinstellingen, zal de Quotumwet niet ingezet worden. Meander zal wel moeten controleren hoeveel mensen die nu voor social return geteld worden, ook geteld mogen worden voor de Banenafpraak. Stel dat het landelijke opgestelde aantal niet wordt behaald door alle werkgevers en overheidsinstellingen en de Quotumwet inwerking gesteld

wordt, kan dit financieel nadelige gevolgen hebben als Meander onvoldoende mensen uit het doelgroepregister heeft geplaatst binnen Meander.

Soorten subsidies voor werkgevers

Verder zijn er van allerlei voordelen in de vorm van subsidies voor werkgevers bij het in dienst nemen van werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt. Deze subsidies zullen hieronder nader worden toegelicht.

Loonkostensubsidie

Werkgevers kunnen in aanmerking komen voor loonkostensubsidie van de gemeente als zij mensen in dienst nemen met een arbeidsbeperking. Dit geldt ook voor mensen die beschut werk verrichten. De voorwaarde voor loonkostensubsidie is dat een werknemer met voltijdse arbeid niet het minimumloon kan verdienen.

De werkgever betaalt de werknemer volledig loon, volgens de voor hem geldende CAO of als die niet van toepassing is, het wettelijk minimumloon. De loonkostensubsidie bedraagt het verschil tussen de loonwaarde van de werknemer en het minimumloon. De loonwaarde wordt zo objectief mogelijk op de werkplek bepaald aan de hand van een gevalideerde loonwaardemethode en er vindt periodiek een herbeoordeling van de loonwaarde plaats.

De loonkostensubsidie is maximaal 70 procent van het wettelijk minimumloon. De werkgever ontvangt daarnaast een vergoeding voor de werkgeverslasten (op dit moment 23 procent van de loonsom waarover loonkostensubsidie wordt verstrekt). Het eventuele verschil tussen minimumloon en Cao-loon is voor rekening van de werkgever.

Het kan ook zijn dat de werknemer wordt gedetacheerd. De werkgever bij wie de werknemer gaat werken, betaalt dan een inleenvergoeding aan de werkgever die detacheert (de formele werkgever). Bij het bepalen van de hoogte van de inleenvergoeding kan rekening worden gehouden met de hoogte van de loonkostensubsidie. (Samenvoordeklant, 2017)

Loondispensatie

Werkgevers kunnen in aanmerking komen voor loondispensatie als zij mensen met een arbeidsbeperking en een Wajong-uitkering in dienst nemen. De voorwaarde is dat de medewerker door de ziekte of handicap minder aan kan dan andere werknemers die vergelijkbaar werk verrichten. Als UWV beslist dat de werkgever loondispensatie kan krijgen voor zijn werknemer, mag de werkgever tijdelijk minder dan het wettelijk minimumloon aan zijn medewerker betalen. Het UWV vult het loon van de Wajonger dan aan tot maximaal het bedrag dat hij ontving voordat hij bij de werkgever ging werken. De loondispensatie kan een half jaar tot 5 jaar duren. Verlenging is mogelijk, maar uiteindelijk moet de werknemer hetzelfde gaan verdienen als andere werknemers. (UWV, 2017)

Premiekorting oudere werknemer

Een werkgever heeft recht op de premiekorting oudere werknemer als de werkgever in 2017 een uitkeringsgerechtigde in dienst neemt die 56 jaar of ouder is. De premiekorting oudere werknemer geldt voor werknemers van 56 jaar of ouder die direct voordat zij bij u in dienst kwamen, recht hadden op 1 van de volgende uitkeringen:

- werkloosheidsuitkering (WW, IOW, wachtgeld)
Hieronder valt ook een uitkering waarmee UWV de betalingsverplichting overneemt

van een werkgever die zelf het loon, vakantiegeld en dergelijke niet meer kan betalen.

- arbeidsongeschiktheidsuitkering (WAO, WIA, Wet Wajong, Waz, Wamil)
- nabestaandenuitkering (Anw)

Voor de werknemer die recht had op een Anw-uitkering, gelden als extra eisen dat hij voordat hij in dienst kwam, ten minste 2 jaar recht had op de nabestaandenuitkering en dat hij in die periode geen arbeidsinkomen had.

- inkomensondersteuning Wet Wajong
- bijstandsuitkering (Participatiewet, IOAW, IOAZ)
- uitkeringen op grond van de Algemene pensioenwet politieke ambtsdragers

Als een werkgever in 2017 een werknemer die valt onder bovenstaande punten in dienst neemt, dan heeft de werkgever bij een dienstverband van ten minste 36 uur per week recht op een premiekorting van € 7.000 per jaar. Werkt de werknemer minder dan 36 uur per week, dan moet de premiekorting evenredig verlagen worden. De premiekorting kan ook nooit meer zijn dan het bedrag aan premies dat de werkgever betaalt.

Vanaf het moment dat de werknemer in dienst komt, kan de premiekorting worden toegepast zolang de dienstbetrekking bestaat, maar maximaal 3 jaar en uiterlijk tot de maand waarin de werknemer de AOW-leeftijd bereikt. Voor de premiekorting oudere werknemer maakt het niet uit of de werknemer een tijdelijk of een vast contract heeft. Verder mag de werknemer naast de dienstbetrekking ook een uitkering hebben. En ook de hoogte van de uitkering die de werknemer had voordat hij bij u in dienst kwam, is niet van belang: het mag ook een gedeeltelijke uitkering zijn.

Doelgroepverklaring

Als een werkgever de premiekorting wil toepassen op een oudere werknemer, dan moet er een doelgroepverklaring van een uitkeringsinstantie (bijvoorbeeld UWV of de gemeente) hebben, waaruit blijkt dat de nieuwe werknemer, direct voor hij in dienst treedt, recht had op een uitkering. De werknemer vraagt de doelgroepverklaring bij zijn uitkeringsinstantie aan. De werkgever kan ook de verklaring aanvragen als de werknemer de werkgever daarvoor machtigt. (UWV, 2017)

(Interne) jobcoach

De interne jobcoach is bedoeld voor werknemers met een langdurige ziekte of handicap die begeleiding nodig heeft. De jobcoach begeleidt deze werknemer op zijn werkplek. De werkgever zorgt ervoor dat zijn werknemer een persoonlijk trainings- of inwerkprogramma krijgt en begeleiding op de werkvloer. Aan het eind van een geslaagd programma kan de werknemer zijn werk zelfstandig uitvoeren. De jobcoach blijft bereikbaar wanneer er problemen zijn.

Als een medewerker voldoet aan de volgende voorwaarden dan kan de werkgever subsidie aanvragen voor de interne jobcoach.

Als een organisatie voor het eerst subsidie aanvraagt voor een interne jobcoach, dan moet de werknemer een dienstverband hebben van minimaal 6 maanden. Ook moet de werknemer minimaal 12 uur per week werken en minimaal 35% van het minimumloon verdienen.

Als de arbeidsovereenkomst wordt verlengd, dan kan de werkgever subsidie krijgen zolang het dienstverband duurt, met een maximum van totaal 3 jaar. Mocht de werknemer na deze 3 jaar toch nog begeleiding van een interne jobcoach nodig hebben, dan kan er eventueel nog subsidie worden verkregen, mits dit goed onderbouwd is.

Als de werknemer eerder hulp heeft gehad van een jobcoach en de werkgever nu subsidie voor de interne jobcoach wil aanvragen, dan moet er rekening mee worden gehouden dat de periodes waarin de werknemer gebruik heeft gemaakt van een jobcoach afgetrokken worden van de maximale periode van 3 jaar. (UWV, 2017)

No-risk polis

Als een werkgever een medewerker met een arbeidshandicap in dienst neemt en deze medewerker binnen de eerste 5 jaar van het dienstverband ziek wordt, dan ontvangt de werkgever een Ziektewetuitkering van het UWV. Dit compenseert de looskosten voor de werkgever. (Samenvoordeklant, 2017) Wel is de werkgever verantwoordelijk voor de re-integratie van de zieke medewerker.

Geen geplande bezuiniging van €500 miljoen

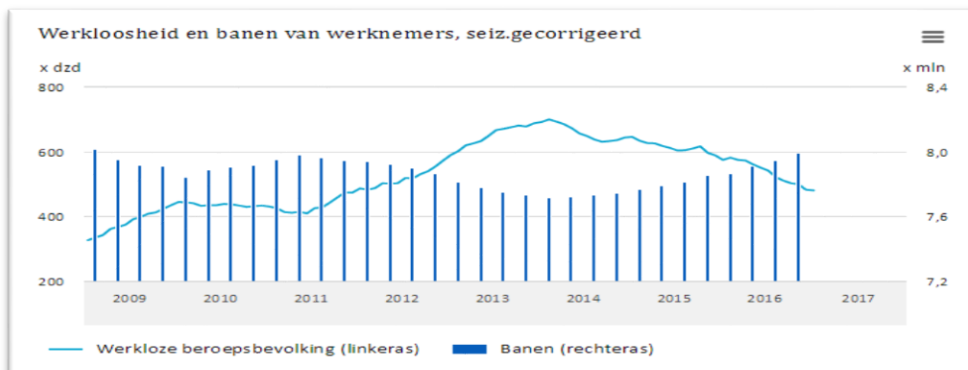
Bij de politiek-juridische factoren zal er ingezoomd worden op het geld dat beschikbaar is gesteld door de overheid op het gebied van de zorg. Zie hiervoor afbeelding 20. In 2017 geeft de overheid bijna één derde van alle uitgaven uit aan de zorg, het gaat hierbij om een bedrag van €69 miljard. Verder wordt gesteld dat de zorgkosten onder controle zijn, maar er zal door het kabinet nog steeds worden gelet op de kosten. De goede vooruitzichten voor Meander zijn dat de geplande bezuinigingen van €500 miljoen in de langdurige zorg niet door gaan. Maar desondanks de extra bezuiniging van €500 miljoen niet doorgaat, betekent niet dat geld genoeg is. Meander zal nog altijd moeten letten op de kosten en waar nodig bezuinigen. (Rijksoverheid, 2017)



Afbeelding 20

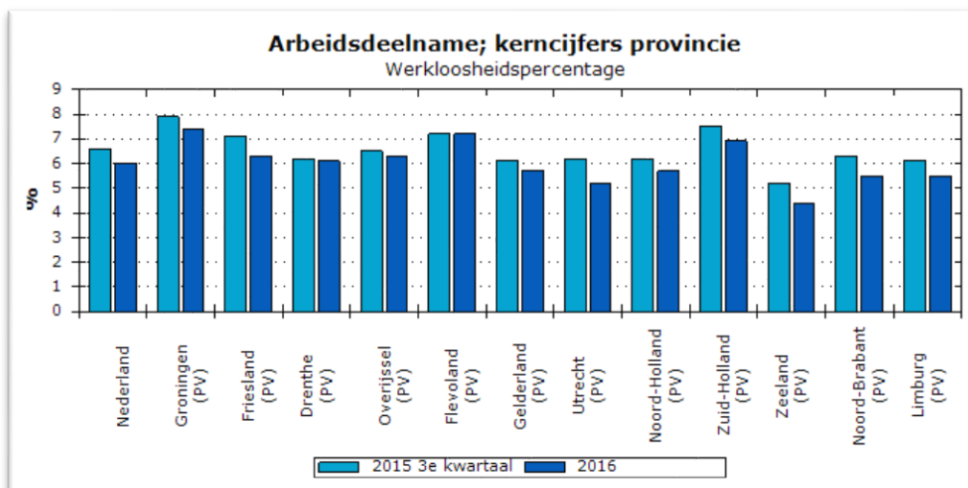
Economie

Zoals in onderstaand afbeelding 21 is te zien, kan er opgemerkt worden dat de werkloosheid aan het dalen is en het aantal vacatures toeneemt. (CBS, 2017)



Afbeelding 21

In 22 afbeelding is de werkloosheid per provincie weergegeven. Uit de afbeelding kan worden opgemaakt dat de werkloosheid in Limburg in 2016 gedaald is ten opzichte van 2015.



Afbeelding 22

Sociaal-cultureel

Inzet medewerkers social return op onbetaalde plekken om kwaliteit van leven voor cliënt. Denk hierbij aan: aandacht, wandelen, boodschappen doen, vereenzaming. (Buytels, 2017)

Verdringing

Verdringing betekent dat vacatures worden vervuld door andere groepen dan de groep die deze banen gewoonlijk bezet. Denk aan het verdringen van lager opgeleiden door hoger opgeleiden of het verdringen van Nederlands bouwvakkers door bouwvakkers uit Polen. Verdringing in relatie tot social return is dat er mensen met een achterstand tot de arbeidsmarkt worden ingezet moeten worden vanuit de verplichting bij de aanbesteding. Er zijn 2 soorten verdringing op te merken, Directe- en indirecte verdringing. Directe verdringing betekent het niet meer inhuren, niet verlengen van contract of ontslaan van bijvoorbeeld ZZP'ers, eerdere social returnkandidaten, leerlingen en werknemers met een tijdelijk of vast contract. Indirecte verdringing betekent dat de werkgever door social return minder "reguliere" werknemers aanneemt. (Brouwer & Andriessen, 2014)

Meander zal met verdringing rekening moeten houden omdat er geen kandidaten uit de doelgroep social return ingezet mogen worden op betaalde plekken. Denk bijvoorbeeld aan de VPT pakketten (Volledig Pakket Thuis) die Meander aanbiedt aan haar klanten. Als het om geïndiceerde zorg gaat (waar Meander voor betaald krijgt) of de continuïteit (dagelijkse zorg klant) in het gedrang komt, dan dient dit een betaalde baan te zijn en mogen er geen social return kandidaten worden gezet op deze baan, want dat is dan verdringing.

Technologie

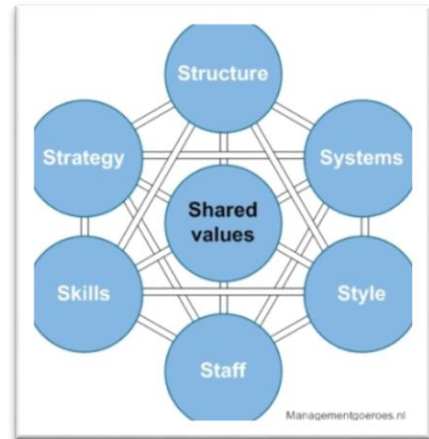
Domotica is een technologisch hulpmiddel dat verzorgende een seintje geeft als bewoners bijvoorbeeld het bed uitgaan of dwalen. Domotica voorkomt dit niet, maar het is een hulpmiddel om het te signaleren. Doormiddel van domotica wordt 'zorg op afstand' geboden aan mensen die langdurige zorg nodig hebben. Domotica variëren van een eenvoudige alarmknop die een cliënt bij zich draagt, tot intelligente systemen die waarnemen of de cliënt afwijkt van zijn normale leef routines. Er kunnen ook risico's verbonden zijn aan domotica. Denk hierbij aan het stuk gaan van de apparatuur, of het onvoldoende aansluiting van mogelijkheden en behoefte van de cliënt. Verder moet de zorgorganisatie zijn ingespeeld op het veranderende zorgproces die is ontstaan door de inzet van deze technologie. (BTSG, 2017)

Ecologie

MVO staat voor maatschappelijk verantwoord ondernemen. Bij maatschappelijk verantwoord ondernemen gaat het bedrijven niet alleen om de winst (profit) maar stellen daarnaast ook mens (people) en leefomgeving (planet) centraal. Als MVO wordt toegepast speelt dit een rol in alle bedrijfsprocessen binnen een organisatie. Bij keuzes die de organisatie maakt zullen afweging moeten worden gemaakt tussen de belangen van verschillende stakeholders en de maatschappelijke en economische effecten ervan (MVONederland, 2014). Buiten de maatschappelijke voordelen van MVO kan het eventuele klanten aanspreken als een bedrijf meer wilt doen en betekenen dan alleen het verdienen van geld (Marketingtermen, 2017). Tevens is uit onderzoek gebleken dat MVO leidt tot energiebesparing, groter klantenbestand en niet geheel onbelangrijk een lager ziekteverzuim (MVONederland, 2015).

Bijlage II. Interne analyse Meander

Om meer inzicht te geven in de organisatie is er een interne (meso) analyse opgesteld, waarbij gebruik is gemaakt van het 7S model. Het 7S model is een systeem om de kwaliteit in kaart te brengen van de prestaties die de onderneming levert. De zeven S'en worden onderverdeeld in drie harde S'en en vier zachte S'en. Harde S'en zijn makkelijk in een organisatie te veranderen en zachte S'en zijn moeilijk te veranderen. Onder de harde S'en vallen structure, strategy en systems. Onder de zachte S'en vallen shared values, style, staff en skills. Zoals in afbeelding 23 te zien is staat shared values in het midden van dit model. Dit is gedaan omdat de centrale waarden binnen het bedrijf invloed hebben op alle andere factoren van het zeven S model. Er wordt uitgegaan van het feit dat als de centrale waarde veranderd binnen de organisatie, dan heeft dit ook invloed op alle andere factoren binnen de organisatie. (Managementgoeroes, 2013)



Afbeelding 23

Strategy

Binnen Parkstad en Westelijke Mijnstreek is MeanderGroep Zuid-Limburg (Meander) de meest complete zorgaanbieder. Op dit moment zijn er 5500 medewerkers werkzaam die jaarlijks 10.000 inwoners binnen haar zorggebied helpen. Daardoor is Meander een van de grootste werkgevers van de regio. (MeanderGroep, 2017)

De koers van Meander naar 2020

De identiteit van Meander is samengevat in de Meander-zekerheden. Daarbij is de belangrijkste: (RvB, 2017)

“wij zijn Parkstad. Wij zijn één met onze omgeving, weten wat er speelt en anticiperen op specifieke lokale en regionale omstandigheden, zowel qua zorg, wonen als arbeidsmarkt”.

Meander heeft haar visie op 3 gebieden toegespitst, te weten:

Zorg:	Hierbij is het belangrijk dat de klant (of intramuraal: bewoner) de regie over zijn of haar leven behoudt en hierdoor zo lang mogelijk zelfstandig kan functioneren. Om dit mogelijk te maken zal in overleg met de klant gekeken worden welke vorm van ondersteuning, begeleiding, verpleging en verzorging het beste aansluit bij de persoonlijke situatie.
Gezondheid:	Gezondheid wordt gezien als het vermogen om je aan te passen en zelf regie te voeren in het kader van de fysieke, emotionele en sociale uitdagingen van het leven.
Organisatie:	Meander wil groot zijn door klein te blijven. Hierbij gaat ze uit; ‘hoe kleiner, hoe klantgerichter, leuker, zelfstandig, geëngageerder (maatschappelijk betrokken voelen) en effectiever’. (RvB, 2017)

Meander vindt zich succesvol als;

- er een goede kwaliteit wordt geleverd met tevreden klanten en daardoor een goede reputatie hebben opgebouwd.

- Zij een goede werkgever is met deskundig, gemotiveerd en gezonde medewerkers en een sterke positie heeft op de arbeidsmarkt.
- Zij een financieel gezond bedrijf is door efficiënt en slim georganiseerd te zijn en het leveren van constante kwaliteit.
- Meander innovatief is, ondernemend en toekomstbestendig is, door te weten wat er in de omgeving en de zorgmarkt speelt. (RvB, 2017)

De strategie gericht op het centraal loket Meander Social en de reden waarom social return zo belangrijk is voor Meander komt door het volgende;

- meander is er voor iedereen en staat midden in de maatschappij en het is daardoor vanzelfsprekend dat Meander zich maatschappelijk betrokken voelt in de regio.
- Om nu en in de toekomst goede zorg te blijven bieden wil Meander een partner zijn voor gemeenten. Dat partnerschap geeft Meander op twee manieren vorm. Enerzijds door de leveranciersafspraken na te komen. Anderzijds door actief met gemeenten samen te bouwen aan de lokale zorg van de toekomst. (RvB, 2017)
- Om kwalitatieve goede zorg te kunnen bieden heeft Meander nu en in de toekomst elke dag heel veel mensen nodig op betaalde en onbetaalde plekken. Op vrijwel elk niveau zijn er mogelijkheden om te werken of op een andere manier een bijdrage te leveren aan het bieden van goede zorg. Ook als werkgever is Meander er voor iedereen. Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt kunnen een waardevolle bijdrage leveren aan de missie van Meander. Tevens wil Meander de mogelijkheden voor deze kandidaten optimaal benutten. Dat vraagt een bijzondere vorm van aandacht en begeleiding. (Buytels, 2016)

De extra toegevoegde waarde van social return voor Meander:

- Ondersteunend aan goedkopere werkprocessen en kwalitatieve toevoeging voor klant.
- Inspelen op toekomstig personeelstekort
- Als mens-ontwikkelbedrijf meer focus leggen op de ontwikkeling/ doorstroom van kandidaten. Dit vanuit het maatschappelijke belang mee te werken aan processen om kandidaten met een afstand tot de arbeidsmarkt naar betaald werk te geleiden. (Buytels, 2016)

Structure

De structuur van een organisatie kan weergegeven worden aan de hand van een organogram. Ook wel de blauwdruk van een organisatie genoemd. Alle onderdelen van de organisatie staan hierin schematisch weergegeven, zie afbeelding 24. Meander heeft er voor gekozen om per 1 december 2016 de topstructuur van de organisatie aan te passen aan haar visie en strategie voor de komende jaren. De raad van bestuur heeft er voor gekozen om een divisiestructuur door te voeren. Een divisiestructuur kenmerkt zich door; (Twynstraguddekennisbank, 2017)

- Een organisatie met verschillende divisies, waarbij een centraal hoofdkantoor de verschillende divisies ondersteunt.
- Vooral marktgerichte structuur;
- Grote divisionele zelfstandigheid;
- Sturing op basis van divisieresultaten;
- Weinig afhankelijkheden tussen divisies.

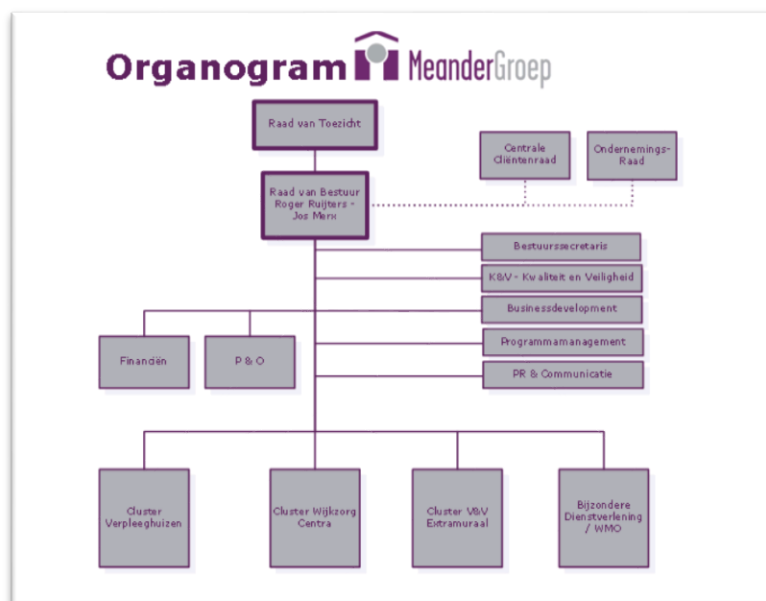
Meander heeft gekozen voor een divisiestructuur omdat de wereld van de zorg steeds complexer wordt en daardoor de organisatie gaat inrichten rondom de grote clusters;

WMO (huishoudelijke hulp/begeleiding/jeugd);
Thuiszorg;
Wijkzorgcentra;
Verpleeghuizen.

Voor elk van deze clusters is een directeur benoemd die rapporteert aan de raad van bestuur en deelneemt aan het beleidsteam. Voor de grotere clusters (wijkzorgcentra en verpleeghuizen) vormen 2 directeuren samen het directieteam, maar is één van beiden eindverantwoordelijk.

Meander heeft te maken met grote financiële en inhoudelijke uitdagingen en geeft aan er alleen door een wijziging van de structuur nog niet te zijn. Maar de daadkracht en toekomstbestendigheid van Meander kan wel bereikt worden door een heldere en beheersbare verdeling van taken en verantwoordelijkheden.

Een voordeel van een divisiestructuur is dat in dit geval de clusterdirecteuren van de verschillende divisies zelf beslissingen kunnen nemen. Een nadeel kan zijn dat er een mogelijkheid bestaat dat verschillende clusters tegenstrijdige belangen ontwikkelen, ook wel een 'staat in de staat'-gedrag. (Infomarketing, 2017)



Afbeelding: 24 (Vandaag.MGZL, 2017)

Het centraal loket Meander Social is een onderdeel van de afdeling P&O. Het centraal loket is opgericht sinds 2016 en wordt tot op dit moment bezet door 1 medewerker (0.7fte). (Buytels, 2017)

Systems

Meander maakt gebruik van heel veel systemen binnen de organisatie. De systemen die door het centraal loket Meander Social worden gebruikt zijn: Leer Management Systeem (LMS), Iprova, Beaufort en intranet. In de tabel hieronder worden deze systemen binnen de P&O afdeling toegelicht. (Iprova, 2017)

LMS

Het Leer Management Systeem waarin kennis en bekwaamheden kunnen worden getoetst, deze kunnen verplicht zijn of hier mag vrijwillig aan gewerkt worden. MeanderLeren heeft ook samen met GoodHabit diverse e-learnings ontwikkeld. Het programma heeft een breed aanbod aan online trainingen van persoonlijke ontwikkeling tot Office en van social media tot conflictantering. Deze trainingen zijn opgebouwd uit filmpjes, magazines waar als het ware doorheen gebladerd wordt, animaties en quizvragen. De trainingen bestaan steeds uit 5 blokken met een high five toets. Dit is geen "echte" toets maar meer een terugkerende mail met vragen zodat de geleerde stof beter blijft hangen. Sommigen trainingen hebben geen toets maar kunnen gewoon doorlopen worden. Met behulp van dit programma kan de kennis van de medewerkers op peil worden gehouden.

Iprova

Iprova is een multimedia kwaliteitssysteem waarbinnen alle gewenste kwaliteit van Meander en haar operationele eenheden is vastgelegd, inclusief verantwoordelijkheden en andere belangrijke informatie. Kwaliteitsdocumenten kunnen inhoudelijk bestaan uit (overstijgend) beleid, procedures, werkinstructies en formulieren. Binnen Meander is het voor iedereen toegankelijk om in te loggen in iProva en er kan van allerlei informatie opgezocht worden. Het centraal loket Meander Social maakt ook met regelmaat gebruik van iProva om allerlei formulieren op te zoeken die ingevuld moeten worden. Denk bijvoorbeeld aan een declaratieformulier.

Beaufort

Beaufort is een programma dat betrekking heeft op de salariering van de medewerkers. Met behulp van dit programma kunnen veel gegevens achterhaald worden. Denk hierbij aan; NAW gegevens, dienstverband gegevens, raadpleging salaris gegevens, periodieken, wel/geen loonheffing korting, pensioenfondsen, bankrekening nummer, historie dienstverband. Meander social gebruikt dit systeem om de nodige informatie op te zoeken voor medewerkers die al een betaalde baan hebben binnen Meander. Dit kan zijn;

Voor mogelijkheden doorstroom:

Opzoeken van het soort contract, uren, functie, data tot wanneer contract duurt, etc.

RAET:

Of RAET de mobiliteits/premie korting of no-riskpolis heeft doorgevoerd.

Rapportage

De social return rapportage wordt uit het systeem Beaufort gegenereerd, of Meander voldoet aan haar verplichting.

Intranet

Intranet is een omgeving waar van alles opgezocht kan worden of beschikbaar wordt gesteld. Denk aan;

Opzoeken van medewerkers, informatie over Meander, vergaderruimtes reserveren, nieuwsbrieven, snelkoppeling naar systemen, kortom heel veel informatie. Het centraal loket Meander Social heeft ook een kopje op intranet. Als hierop geklikt wordt kan er van allerlei informatie worden opgezocht. Denk hierbij aan;

Wat is social return, invulling social return, Banenafpraak en participatiewet, financiële voordelen en resultaten.

Het is aan het centraal loket om dit regelmatig te updaten en aan te vullen.

G-:

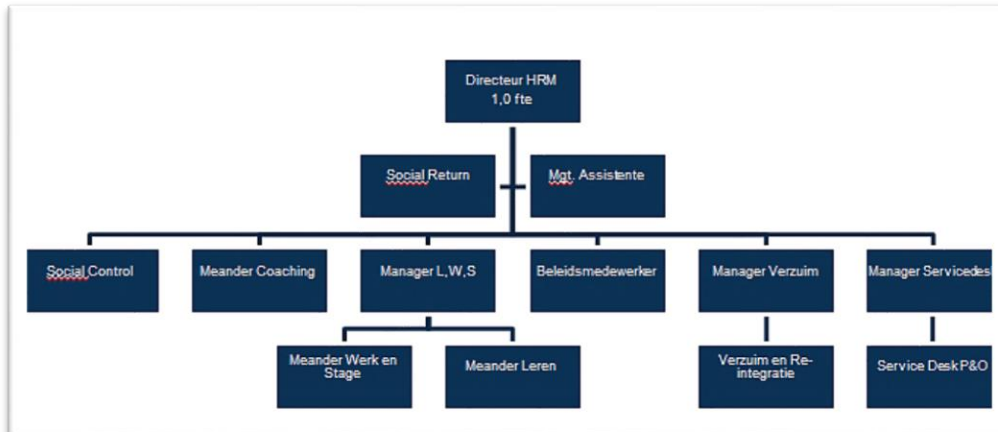
schijf

Meander beschikt over een harde schijf ook wel de G-: schijf genoemd. Hier kunnen intern documenten worden opgeslagen. Iedere afdeling heeft zijn eigen map. Vanuit veiligheidsoverwegingen zal bij de afdeling ICT een formulier ingevuld moeten worden om toegang te krijgen tot een bepaalde map. Zo ook heeft het centraal loket een map SROI op de G-: schijf. In deze map is alle informatie te vinden of worden documenten en rapportages opgeslagen die te maken hebben met social return binnen Meander. Wat fijn is aan het systeem is dat je op elke computer kunt inloggen en deze mappen kunt benaderen.

Staff

Bij het onderdeel staff wordt het personeelsbestand nader bekeken (Managementgoeroes, 2013). De P&O afdeling binnen Meander is opgebouwd uit een aantal afdelingen, te weten; (meander/leren/match/werk/social-return/Loopbaan en verzuim/social-control/coaching) maar er zijn ook 1400 vrijwilligers werkzaam binnen Meander.

Hieronder is het organogram van de afdeling P&O weergegeven waarop de verschillende afdelingen te zien zijn. Verder worden de werkzaamheden per afdeling kort omschreven.



Servicedesk P&O

De servicedesk is het schakelpunt tussen de organisatie en de externe dienstverlener RAET (Salaris- en personeelsadministratie). Ook is de servicedesk verantwoordelijk voor het beheer van de webshop. Dit is de cadeaushop van Meander, waar medewerkers tegen punten cadeaus kunnen aanschaffen.

Duurzame Inzetbaarheid - Arbeidsrecht - ARBO/FWG

Deze afdeling houdt zich bezig met het ontwikkelen van beleid voor eigen portefeuille, implementatie van beleid en het volgen van Wet- en regelgeving. En bestaat uit;

- medewerker voor FWG en subsidies;
- medewerker voor verzuim en duurzame inzetbaarheid;
- medewerker voor ARBO;
- medewerker voor arbeidsrecht.

Meanderwerk en Stagebureau

MeanderWerk regelt alle werving en faciliteert selectieprocessen en verzorgt de in dienst meldingen voor alle nieuwe medewerkers. Ook regelt deze afdeling de inzet van vakantiekrachten en beheert de flexpool binnen de organisatie. Het Stagebureau regelt en coördineert alle inzet van stagiaires.

Social Controllers

Deze afdeling draagt zorg voor de ondersteuning van het decentrale management bij toepassing van het HRM-beleid. Ze geeft advies met betrekking tot de algehele bedrijfsvoering, maar draagt ook bij aan het realiseren van targets en doelen van werkeenheden.

Meander Leren

Deze afdeling coördineert alle opleidingsactiviteiten binnen Meander. Waar mogelijk verzorgt de afdeling deze activiteiten zelf, anders wordt er voor een passende uitbesteding gezorgd. Tevens voorziet deze afdeling in passende programma's voor deskundigheidsbevordering en heeft de beschikking over een Skills-Lab.

Verzuim en Loopbaan

- Deze afdeling bestaat uit verzuimadviseurs die het management ondersteunen bij de toepassing van de Wet verbetering Poortwachter.
- Reïntegratieadviseurs die in opdracht van de verzuimadviseurs het spoor 1 en 2 traject coördineren.

Meander Coaches

Deze afdeling ondersteunt medewerkers die behoefte hebben op psychische of sociaal gebied en de afdeling verricht preventieve activiteiten zoals preventieve verzuim coaching, individuele- en groepstrainingen.

Meander Social

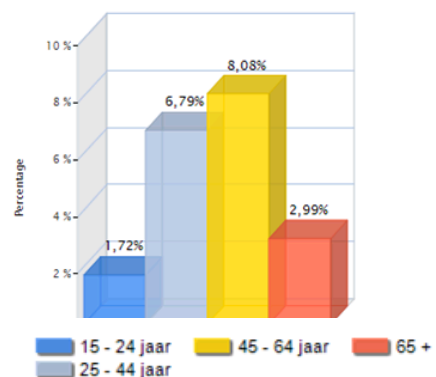
De afdeling Meander Social is opgericht in 2016. Op deze afdeling is één medewerker werkzaam die verantwoordelijk is voor de volgende zaken:

- Totaaloverzicht social return on investment binnen Meander.
- Digitale uitrol om de uitvraag naar social return doelgroep te vereenvoudigen.
- Eén aanspreekpunt intern en extern georganiseerd.
- Goede afstemming tussen vraag en aanbod. Het centraal loket heeft contact met verschillende partijen die bemiddelen in kandidaten die eventueel ingezet kunnen worden bij Meander.
- Om op de lange termijn de focus op Social Return te behouden zorgt het loket voor de waarborging van de continuïteit.
- Bewerking externen, zodat het aanbod van kandidaten groeit.
- Naast de lopende instroom van de doelgroep Social Return wordt er door het loket gewerkt aan diverse pilots/projecten.

In afbeelding 25 is het aantal medewerkers gecategoriseerd per geslacht, leeftijdsklassen en de splitsing tussen gemiddeld aantal werknemers ten opzichte van het aantal FTE. Ook is in afbeelding 26 overzicht van het verzuimpercentage weergegeven.

Geslacht	Leeftijdsklasse	Gem. aantal werknemers	Gem. aantal FTE
Man	15 - 24 jaar	83,00	40,47
	25 - 44 jaar	115,00	83,58
	45 - 64 jaar	170,00	145,58
	65 +	12,00	6,28
Vrouw	15 - 24 jaar	436,00	166,39
	25 - 44 jaar	1387,00	762,85
	45 - 64 jaar	2598,00	1423,80
	65 +	50,00	23,42
Totaal	15 - 24 jaar	519,00	206,86
	25 - 44 jaar	1502,00	846,43
	45 - 64 jaar	2768,00	1569,38
	65 +	62,00	29,69

Afbeelding: 25 (Xpertsuite, 2017)



Afbeelding: 26 (Xpertsuite, 2017)

Vrijwilligers

Binnen Meander zijn +- 5500 medewerkers met een betaalde baan werkzaam, maar er zijn ook op dit moment +- 1400 vrijwilligers werkzaam binnen Meander. Deze vrijwilligers kunnen zichzelf hebben opgegeven als vrijwilliger, maar deze vrijwilligers kunnen ook binnen Meander werken voor behoud van hun uitkering. Als er gekeken wordt naar de huidige instroom dan gaat dit via 2 poorten. De eerste poort is de reguliere instroom van medewerkers via MeanderWerk (voor dit onderzoek niet interessant) en de tweede is instroom van externe instanties/partijen (8 Parkstad gemeenten, werkbedrijven (Baanbrekend Werk, Betere Buren, D'r Sjalter), WSP, UWV, Praktijkscholen, re-integratiebureau 's en overige instanties). De vrijwilligers vallen onder de poort van instroom externen. Van deze 1400 vrijwilligers is op dit moment niet heel veel bekend qua afkomst en of deze geteld mogen worden voor het percentage social return. Wel is bekend dat er in kwartaal 4 van 2016, ongeveer 250 van de 1400 vrijwilligers afkomstig zijn van externe instanties en daardoor geteld mogen worden voor het percentage social return. Van deze 250 vrijwilligers is bekend dat ze zijn ingezet in één van de drie fasen (onbetaald social return). Echter is niet bekend in welke van deze drie fase deze mensen op dit moment zitten. Wel is er een lijst binnen het centraal loket waarop van 58 van deze vrijwilligers bekend is in welke fase ze zijn ingezet. Dit is bekend omdat vanaf 2016 het centraal loket is opgericht en heeft bemiddeld in deze 58 vrijwilligers.

Style

Bij style wordt de manier van leidinggeven beschreven binnen de organisatie. Als er gekeken wordt naar de stijl van leidinggeven op de afdeling P&O is er sprake van top-down en bottom-up inspraak waarbij bottom-up inspraak meer aanwezig is. Als er uitspraken worden gedaan vanuit de strategische top van de organisatie zullen deze opgevolgd moeten worden door de rest van de organisatie. Maar er is ook sprake van bottom-up inspraak. Als er bijvoorbeeld vanuit de afdeling Meander social bevindingen worden opgedaan, worden deze aangegeven bij de strategische top van Meander en met regelmaat wordt hier ook wat mee gedaan. De sfeer op de afdeling P&O is informeel en waar nodig ook formeel. Als er gekeken wordt naar het veld waar de doelgroep social return wordt begeleid, wordt gestreefd naar een coachende en ondersteunende stijl van leidinggeven. Echter is er geen eenduidig werkproces binnen de verschillende afdelingen, waardoor iedereen op een andere manier begeleiding geeft. Ook is de doelgroep social return divers, gelet op werkzaamheden, competenties, etc. Dit heeft ook invloed op de manier van begeleiding en leidinggeven. (Buytels, 2017)

Shared Values

De shared values plaatst McKinsey in het centrum. Het gaat over de bedrijfsopvatting, de bedrijfscultuur, de identiteit ofwel de visie. De reden voor de centrale plaatsing is dat deze factor zorgt voor samenhang en sturing van de overige factoren. Meander is een bedrijf die er voor haar omgeving wil zijn en is er voor iedereen, zoals blijkt uit de missie:

“wij zijn Parkstad. Wij zijn één met onze omgeving, weten wat er speelt en anticiperen op specifieke lokale en regionale omstandigheden, zowel qua zorg, wonen als arbeidsmarkt”.

Er zijn mogelijkheden om te werken op elk niveau of er kan op een andere manier een bijdrage geleverd worden aan het bieden van goede zorg. Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt kunnen een waardevolle bijdrage leveren aan de missie van Meander.

Binnen Meander heerste een familiecultuur maar verandert nu richting een marktcultuur. Een familiecultuur staat voor een organisatie die zich richt op goede verhoudingen, gekoppeld aan flexibiliteit in processen, zorg voor het personeel en klantgevoeligheid. Hierbij staat de relatie tussen mensen centraal. (De Nieuwe Haagse School, sd)

Maar door de veranderingen in de organisatie (stabilisering en het huis op orde krijgen) waarbij de klantgerichtheid van de zorg vergroot wordt door professionals meer regelruimte te geven om in dialoog met klanten tot een juist zorgarrangement te komen. Deze focus op de “eigen regie” aanpak vraagt om een cultuurverandering die de gehele organisatie raakt. (RvB, 2017) Maar ook de verandering naar een divisiestructuur heeft impact op de cultuur. Er wordt gestreefd naar zuivere lijnen binnen de organisatie waarbij ook gekeken wordt naar de financiële prestaties van elke divisie.

Deze veranderingen komen overeen met een marktcultuur. Denk hierbij aan de externe gerichtheid van het bedrijf aangevuld met een focus op relaties. Voor deze relaties, met medewerkers en klanten, is er ook behoefte aan beheersbaarheid en stabiliteit. (De Nieuwe Haagse School, sd)

Skills

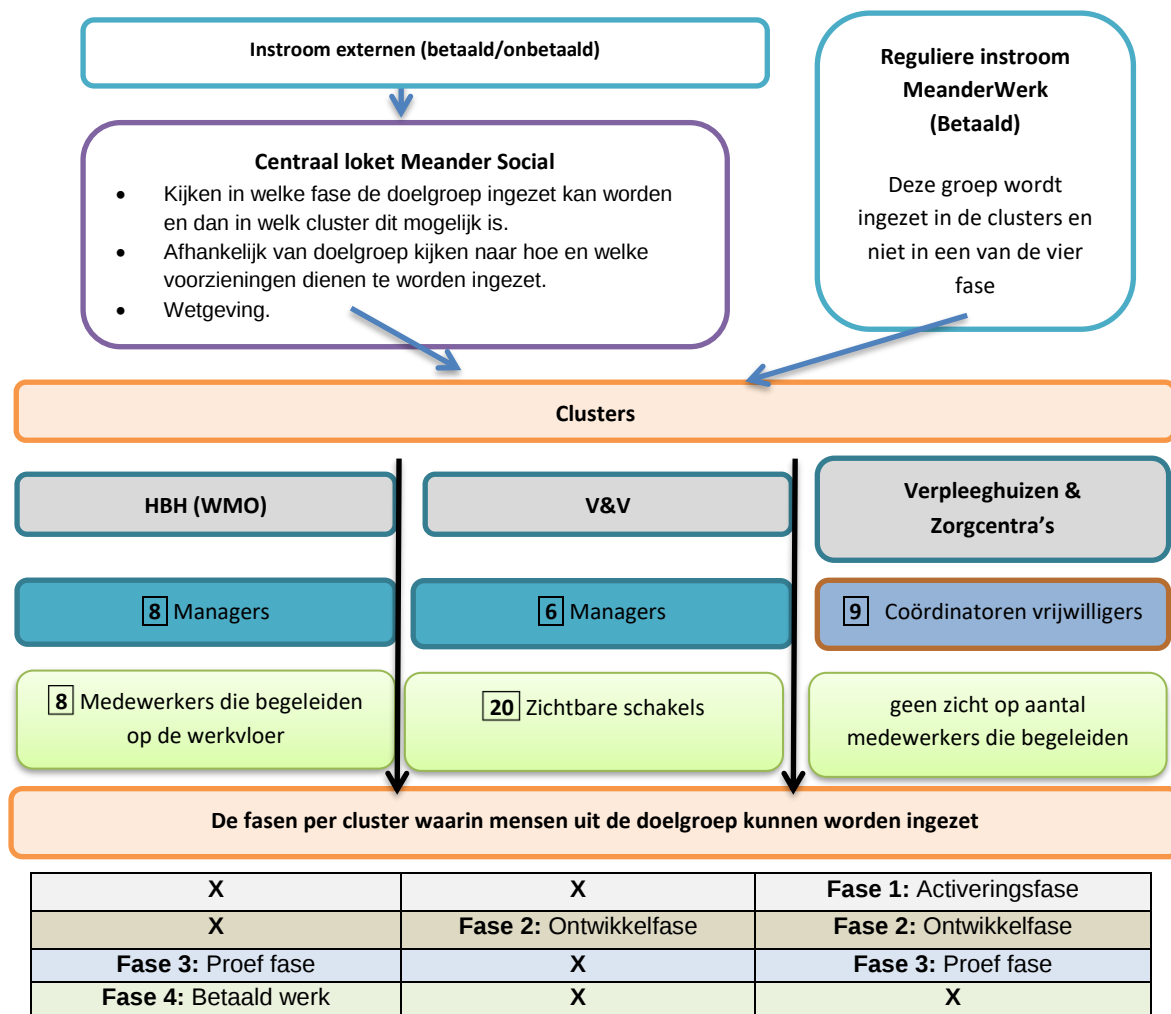
Skills geven aan in welke opzichten Meander uitblinkt. Meander Social is vooruitstrevend op het gebied van social return in Parkstad. In 2016 is er iemand aangenomen voor deze functie, die op dit moment veel doet aan social return binnen de organisatie. Zoals al vaker is aangegeven in dit stuk is Meander er voor iedereen, ook voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt krijgt een kans om binnen Meander aan de slag te gaan op een betaalde of onbetaalde plek om zich te ontwikkelen en daardoor ook de afstand tot de arbeidsmarkt verkort wordt en daarbij ook een bijdrage levert aan de missie van Meander.

Bijlage III. Verrichtingen centraal loket

Het centraal loket zorgt voor een totaaloverzicht social return on investment binnen Meander. Door dit totaal overzicht is in beeld hoeveel personen die tot de doelgroep social return horen zijn ingezet binnen Meander. Door dit duidelijk in kaart te hebben, kan een duidelijke en volledige rapportage worden toegezonden naar de gemeenten. Door een duidelijk en volledig rapport is in kaart of Meander aan haar verplichtingen voldoet, die vooraf in het contract omtrent de aanbesteding zijn opgenomen.
Op dit moment wordt er gewerkt aan een digitale uitrol om de uitvraag naar de social return doelgroep te vereenvoudigen. Met uitvraag wordt bedoeld, om te kijken of nieuwe medewerkers die hebben gesolliciteerd op een baan binnen Meander meegeteld mogen worden in het percentage als social return kandidaat. Door de uitvraag krijgen medewerkers na twee maanden in dienst te zijn de vraag om een formulier (nu nog via een papieren variant) in te vullen waarbij de medewerker kan aangeven of deze een uitkering had op het moment van indiensttreding bij Meander. Als dit het geval is mag Meander de medewerker meetellen in het percentage social return. Ook kan Meander door de informatie afkomstig van de uitvraag eventueel subsidies aanvragen. Voordat het centraal loket in 2016 was opgericht werd via MeanderWerk door de uitvraag social return achterhaald of de medewerker geteld mocht worden voor het percentage social return.
Door het inrichten van een centraal loket voor social return is er één aanspreekpunt intern en extern georganiseerd. Hierdoor zijn de lijntjes kort en kan er efficiënt en doelgericht worden gecommuniceerd. Het centraal loket draagt ook bij aan het delen van kennis binnen de organisatie. Het loket bevat veel kennis met betrekking tot social return, waardoor met eventuele vragen vanuit alle niveaus binnen en buiten Meander aangeklopt kan worden. Voorheen werden door diverse managers en coördinatoren vrijwilligers met verschillende contactpersonen en gemeentes een contact aangemaakt, denk aan contact tussen manager X met consulent Y. Dit contact is toevallig ontstaan en er was geen sprake van relatiebeheer (extern gericht). Vanuit intern perspectief gezien worden alle benodigde en verwante documenten verwerkt door het loket. Door invoer van een loket is een overkoepelend orgaan ontstaan waardoor Meander breed en naar de toekomst toe hetzelfde beleid doorgevoerd kan worden.
Het loket zorgt ook voor een goede afstemming tussen vraag en aanbod. Het centraal loket heeft contact met verschillende partijen die bemiddelen in kandidaten die eventueel ingezet kunnen worden bij Meander. Vervolgens kijkt het loket op welke afdeling deze kandidaat ingezet zou kunnen worden en heeft hiervoor contact met diverse managers en coördinatoren vrijwilligers. Hierdoor is er een totaaloverzicht en worden gesprekken opgevolgd.
Om op de lange termijn de focus op Social Return te behouden zorgt het loket voor de waarborging van de continuïteit.
Bewerking externen, zodat het aanbod van kandidaten groeit: 8 Parkstad gemeenten, werkbedrijven (Baanbrekend Werk, Betere Buren, D'r Sjalter), WSP, UWV, Praktijkscholen, re-integratiebureau 's en overige instanties.
Naast de lopende instroom van de doelgroep Social Return wordt er door het loket gewerkt aan diverse pilots/projecten: De input hiervoor komt van de clusterdirecteuren en is vooral ondersteunend aan goedkopere processen.
Doel 2017: begeleiding en doorstroom optimaliseren. (Buytels, 2016).

Bijlage IV. Inzicht speelveld en populatie

Binnen Meander zijn +- 5500 medewerkers met een betaalde baan werkzaam, maar er zijn ook op dit moment +- 1400 vrijwilligers werkzaam binnen Meander. Deze vrijwilligers kunnen zichzelf hebben opgegeven als vrijwilliger, maar deze vrijwilligers kunnen ook binnen Meander werken voor behoud van hun uitkering. Als er gekeken wordt naar de huidige instroom dan gaat dit via 2 poorten. De eerste poort is de reguliere instroom van medewerkers via MeanderWerk (voor dit onderzoek niet interessant) en de tweede is instroom van externe instanties/partijen (8 Parkstad gemeenten, werkbedrijven (Baanbrekend Werk, Betere Buren, D'r Sjalter), WSP, UWV, Praktijkscholen, re-integratiebureau 's en overige instanties). De vrijwilligers vallen onder de poort van instroom externen. Van deze 1400 vrijwilligers is op dit moment niet heel veel bekend qua afkomst en of deze geteld mogen worden voor het percentage social return. Wel is bekend dat er in kwartaal 4 van 2016, ongeveer 250 van de 1400 vrijwilligers afkomstig is van externe instanties en daardoor geteld mogen worden voor het percentage social return. Van deze 250 vrijwilligers is bekend dat ze zijn ingezet in één van de drie fasen (onbetaald social return). Echter is niet bekend in welke van deze drie fase deze kandidaten op dit moment zitten. Wel is er een lijst binnen het centraal loket waarop van 58 van deze vrijwilligers bekend is in welke fase ze zijn ingezet. Dit is bekend omdat vanaf 2016 het centraal loket is opgericht en heeft bemiddeld in deze 58 vrijwilligers. Verder is in onderstaand overzicht af te lezen hoeveel managers en begeleiders er per cluster werkzaam zijn.



Bijlage V. Uitwerking voorzieningen

DOELGROEP	UWV WW	UWV Wajong met arbeidsvermogen	UWV WIA/ WAO	Wsw detachering	P-wet regulier	P-wet doelgroepregister
Werken met behoud van uitkering (proefplaatsing)	x max. 2 mnd	x max. 2 mnd	x max. 2 mnd		x max. 3 mnd	x max. 3 mnd
Loonkostensubsidie					bij verminderde arbeidsproductiviteit	x aanvraag consulent bij wsp
Loondispensatie		x aanvraag arbeidsbeidsdeskundige				
No-riskpolis		x	x			x
Mobiliteitsbonus	> 56 jr (€7000)	x (€2000)	x(€7000)			x (€2000)
Jobcoaching		x	x	x	eventueel	x
Werkvoorzieningen		x	x	x		x

Afbeelding 27 (Buytels, 2017)

Loonkostensubsidie

Als een werkgever mensen met een arbeidsbeperking (participatiewet) in dienst neemt, dan kan de werkgever in aanmerking komen voor loonkostensubsidie. Deze subsidie is alleen te verkrijgen onder de voorwaarde dat de werknemer met een fulltime baan niet het minimum loon kan verdienen. De loonkostensubsidie bedraagt het verschil tussen de loonwaarde van de werknemer en het wettelijk minimumloon. De loonkostensubsidie is maximaal 70% van het wettelijk minimum loon, tevens ontvangt de werkgever nog een vergoeding voor de werkgeverslasten (23% van de loonsom waarover loonsubsidie wordt verstrekt) (Samenvoordeklant, 2017). *“Loonwaarde is de waarde (in euro's) van het werk dat iemand verricht. Meestal wordt de loonwaarde weergegeven in een percentage van het functieloon”* (Brugmans, 2017). De loonwaarde wordt aan de hand van een gevalideerde loonwaardemethode bepaald en er vindt periodiek een herbeoordeling van de loonwaarde plaats. Dit houdt in dat er op de werkplek gekeken wordt welke taken de medewerker uitgevoerd heeft en dit wordt dan onderverdeeld in; tempo, kwaliteit en inzetbaarheid. Vervolgens wordt er gekeken naar het percentage per taak dat de medewerker uitvoert tegenover het gemiddelde percentage van wat een gemiddelde werknemer met een soortgelijke opleiding en ervaring presteert. De uitkomst hiervan geeft de loonwaarde weer van de medewerker. (Brugmans, 2017)

Loondispensatie

Als een werkgever mensen met een Wajong-uitkering in dienst neemt, dan kan de werkgever in aanmerking komen voor loondispensatie. De voorwaarde die aan loondispensatie is gesteld is dat de medewerker door de beperking tijdelijk minder aan kan dan werknemers die vergelijkbaar werk verrichten. Als na toetsing van het UWV de werkgever recht heeft op loondispensatie voor de medewerker, dan mag de werkgever tijdelijk minder dan het wettelijk minimumloon aan zijn medewerker betalen. De medewerker krijgt het loon aangevuld door het UWV tot maximum het bedrag dat deze medewerker ontving voordat deze bij zijn werkgever ging werken. Loondispensatie kan een duur van een half jaar tot vijf jaar hebben. Er is eventueel verlening mogelijk, maar aan het eind van de rit moet de medewerker hetzelfde salaris verdienen als alle andere medewerkers. (UWV, 2017)

Mobiliteitsbonus oudere werknemers

Als een werkgever in 2017 mensen in dienst neemt die 56 jaar of ouder zijn en recht hadden op een van onderstaande uitkeringen voordat ze in dienst kwamen, dan heeft de werkgever recht op premiekorting. Als dit het geval is dan heeft de werkgever bij een dienstverband van

de werknemer vanaf 36 uur per week recht op een premiekorting van €7000 per jaar. Als de werknemer minder uren werkt dan wordt dit naar rato verlaagd. De premiekorting kan vanaf het moment dat de medewerker in dienst komt worden toegepast en het maakt niet uit of het gaat om een tijdelijk of vast dienstverband. Ook is er een maximale duur van 3 jaar gesteld aan de premiekorting, maar ook eindigt de premiekorting in de maand waarop de werknemer de AOW-leeftijd bereikt. Deze premiekorting kan verrekend worden met het totaal aan premies werknemersverzekeringen, denk hierbij aan: WAO/WIA-premies, de premie WW-Awf (of de Ufo-premie) en de sectorpremie) die de werkgever voor alle werknemers moet betalen. (Subsidiecalculator, 2017)

Hieronder staan verschillende uitkeringen waarvan de werknemer (56 jaar en ouder) er een van moet ontvangen wil de werkgever recht hebben op premiekorting: (Subsidiecalculator, 2017)

- werkloosheidsuitkering (WW, IOW, wachtgeld);
- arbeidsongeschiktheidsuitkering (WAO, WIA, Wet Wajong, Waz, Wamil);
- nabestaandenuitkering (Anw);
- inkomensondersteuning Wet Wajong;
- bijstandsuitkering (Participatiewet, IOAW, IOAZ);
- uitkeringen op grond van de Algemene pensioenwet politieke ambtsdragers.

Als een werkgever de premiekorting oudere werknemer wil toepassen, dan moet er een doelgroepverklaring van een uitkeringsinstantie (bijvoorbeeld UWV of de gemeente) ingevuld worden, waaruit blijkt dat de nieuwe werknemer, direct voor hij in dienst treedt, recht had op een uitkering. De werknemer vraagt de doelgroepverklaring bij zijn uitkeringsinstantie aan (bijvoorbeeld UWV of de gemeente). De werkgever kan ook de verklaring aanvragen bij het UWV of de gemeente, maar dan zal de werknemer de werkgever daarvoor moeten machtigen. Dit kan via het formulier machtiging doelgroepverklaring van het UWV of van de gemeente. (UWV, 2017)

Mobiliteitsbonus arbeidsgehandicapte werknemer

Als werkgever is het ook mogelijk om premiekorting te krijgen voor arbeidsgehandicapte werknemer. Deze premiekorting kan verrekend worden met het totaal aan premies werknemersverzekeringen, denk hierbij aan: WAO/WIA-premies, de premie WW-Awf (of de Ufo-premie) en de sectorpremie) die de werkgever voor alle werknemers moet betalen. Deze premiekorting kan de werkgever toepassen als de medewerker op de dag voordat deze in dienst kwam voldeed aan een van onderstaande voorwaarden: (Subsidiecalculator, 2017)

1. 'De werknemer een WIA-uitkering ontving (WGA- of een IVA-uitkering)
2. UWV heeft in een arbeidskundig onderzoek bij de werknemer de volgende feiten vastgesteld:
 - De werknemer was op de 1e dag na afloop van de wachttijd van de WIA voor minder dan 35% arbeidsongeschikt, waardoor hij niet in aanmerking kwam voor een WIA-uitkering.
 - De werknemer was 13 weken voor het einde van de wachttijd (of van het tijdvak van de verlengde loondoorbetalingsverplichting) nog in dienst bij dezelfde werkgever die de werknemer had toen deze ziek werd.
 - De werknemer was op de 1e dag na afloop van de wachttijd van de WIA (of van het tijdvak van de verlengde loondoorbetalingsverplichting) niet in staat eigen of

passend werk te doen bij de werkgever bij wie de medewerker zich had ziek gemeld.

- De werknemer gaat bij de werkgever in dienstbetrekking werken binnen 5 jaar na de dag waarop de wachttijd (of het tijdvak van de verlengde loondoorbetalingsverplichting) is geëindigd.
3. De werknemer was vóór 29 december 2005 arbeidsgehandicapt op grond van de Wet REA. (Subsidiecalculator, 2017)'

Als de werknemer voldoet aan bovenstaande eisen, dan heeft de werkgever bij een dienstverband van de werknemer vanaf 36 uur per week recht op een premiekorting van maximaal €7000 per jaar (maximaal 3 jaar). Als de werknemer minder uren werkt, dan wordt dit naar rato verlaagd. Als de medewerker geen vast overeengekomen arbeidsduur heeft, dan mag er van de uitbetaalde uren uitgegaan worden.

Er dient wel rekening gehouden te worden dat er vanaf 1 januari 2013 de mobiliteitsbonus voor ouderen en arbeidsgehandicapte werknemer niet meer tegelijk toepasbaar zijn. Als beide mobiliteitsbonussen toepasbaar zijn dan kan alleen de premiekorting arbeidsgehandicapte werknemer toegepast worden. (Subsidiecalculator, 2017)

Mobiliteitsbonus doelgroep Banenafsprak

Op 1 januari 2016 heeft er een harmonisatie plaatsgevonden tussen de instrumenten uit de participatiewet. Het gevolg hiervan is; een bredere doelgroep, maar minder mobiliteitsbonus per werknemer. Het UWV beheert het doelgroepregister waarin de gegevens van mensen staan die onder de Banenafsprak vallen. Hieronder staan de doelgroepen die onder de Banenafsprak vallen: (Subsidiecalculator, 2017)

- *'Mensen in de Wajong met arbeidsvermogen;*
 - *mensen met een WSW-indicatie;*
 - *mensen met een WIW-baan;*
 - *mensen met een ID-baan;*
 - *mensen die onder de Participatiewet vallen met een indicatie Banenafsprak van UWV;*
 - *mensen die tussen 1 september 2014 en 1 juli 2015 zijn afgewezen voor de Wajong;*
 - *schoolverlaters van het voortgezet speciaal onderwijs (vso), praktijkonderwijs (pro) en entree-opleiding in het mbo van het schooljaar 2014/2015;*
 - *mensen die zonder een voorziening niet het wettelijk minimumloon kunnen verdienen. Per 1 januari 2016 worden deze in het doelgroepregister geplaatst.'*
- (Subsidiecalculator, 2017)

Als de werknemer voldoet aan bovenstaande eisen, dan heeft de werkgever bij een dienstverband van de werknemer vanaf 36 uur per week recht op een premiekorting van maximaal €2000 per jaar (maximaal 3 jaar). Als de werknemer minder uren werkt dan wordt dit naar rato verlaagd. Ook mag de premiekorting worden gecombineerd met de loonkostensubsidie. (Subsidiecalculator, 2017)

No-risk polis

Als een werkgever een medewerker met een arbeidshandicap in dienst neemt en deze medewerker binnen de eerste 5 jaar van het dienstverband ziek wordt, dan ontvangt de

werkgever een Ziektewetuitkering van het UWV. Dit compenseert de looskosten voor de werkgever. (Samenvoordeklant, 2017) Wel is de werkgever verantwoordelijk voor de re-integratie van de zieke medewerker.

Proefplaatsing

Als een werkgever een werknemer wil aannemen, maar de werkgever twijfelt over het feit of de nieuwe werknemer het werk aan kan, dan kan er gekozen worden om de werknemer eerst middels een proefplaatsing in te zetten. Bij een proefplaatsing krijgt de werknemer 2 maanden de tijd om zich te bewijzen bij de werkgever en te laten zien het werk aan te kunnen. Wel is het zo dat de werknemer zijn uitkering behoudt tijdens deze periode en de werkgever deze periode geen loon hoeft te betalen. Wel is de werkgever verplicht om schriftelijk aan te geven de intentie te hebben om een contract van minimaal 6 maanden te verstrekken bij goed functioneren. Mocht de werknemer en werkgever na de proefplaatsing beide tevreden zijn dan kan de werknemer meteen in dienst (proeftijd is niet meer nodig). Mochten er meer tijd nodig zijn om te kunnen beoordelen of de medewerker geschikt is voor de functie, dan kan in uitzonderlijke gevallen de proefplaatsing verlengd worden tot maximaal 6 maanden. (UWV, 2017)

Er zijn wel een aantal voorwaarde waaraan de werknemer moet voldoen;

- Als de medewerker een arbeidsongeschiktheidsuitkering ontvangt en er verwacht wordt dat de medewerker zonder proefplaatsing moeilijk werk kan vinden.
- Als de medewerker een WW-uitkering ontvangt en er verwacht wordt dat de medewerker zonder proefplaatsing moeilijk werk kan vinden. Verder moet de medewerker minstens 3 maanden werkloos zijn. (UWV, 2017)

Werkvoorzieningen

Als een werkgever een werknemer in dienst neemt met een WAO- of WIA-uitkering en extra kosten maakt om deze medewerker te kunnen laten werken, dan kan de werkgever een vergoeding voor voorzieningen krijgen. Het gaat hier dan om niet meeneembare aanpassingen op de werkplek of in de organisatie.

(Interne) Jobcoaching

Zie volgende bijlage VI.

Bijlage VI. Interne Jobcoaching

‘De voorziening Jobcoaching dient om het werk mogelijk te maken of te behouden voor de werknemer. De Jobcoaching heeft tot doel om de werknemer met structurele functionele beperkingen te ondersteunen bij het verrichten van zijn taken in een dienstbetrekking of proefplaats. Zo vormt de Jobcoaching een compensatie voor de beperkingen van de werknemer’ (Bruins, 2014). Dus als een persoon werkt en door inzet van een jobcoach toch aan het werk kan blijven door de structureel functionele beperking(en) die de persoon heeft, dan kan;

- A. de persoon zelf een aanvraag doen voor een jobcoach (op basis van WIA artikel 35, lid 2 de of de Wet Wajong artikel 2:22 onder d), of
- B. de werkgever kan een subsidie aanvragen om een (interne) jobcoach (in te zetten). (Op basis van WIA artikel 36 lid 4).

Er zijn twee protocollen met bepalingen en voorwaarden voor werkgever en de persoon. Het UWV zal de aanvraag aan de hand van het protocol beoordelen en mogelijk de jobcoach voor de persoon of de subsidie voor de werkgever verstrekken. Het eerste protocol is als de persoon zelf de voorziening jobcoach aanvraagt en het tweede protocol is bedoeld als de werkgever interne Jobcoaching voor zijn werknemer wil organiseren. Het belangrijke verschil tussen jobcoach en interne jobcoach is dat bij Jobcoaching alleen een door het UWV erkende Jobcoachorganisatie de persoon bij de uitvoering van zijn werkzaamheden mag ondersteunen. Bij interne Jobcoaching mag ook een eigen medewerker met de juiste ervaring/cursussen deze taak op zich nemen, of een andere gespecialiseerde organisatie er bij betrekken. (Bruins, 2014) Maar hier zal verder in dit stuk op teruggekomen worden.

Wie behoort tot de doelgroep?

Het is vereist voor de toekenning van Interne Jobcoaching dat de werknemer voor wie de subsidie wordt aangevraagd structureel functionele beperkingen heeft. Deze beperkingen moeten door het UWV zijn vastgesteld, maar ook de noodzaak tot het inzetten van een interne jobcoach. Als er sprake is van structurele functionele beperkingen dan geldt als aanvullende voorwaarde dat (Bruins, 2014):

- de persoon arbeid in dienstbetrekking verricht of gaat verrichten;
- de persoon arbeid tijdens een proefplaatsing verricht of gaat verrichten.

Mocht er nog geen sprake zijn van een dienstbetrekking of proefplaatsing, dan kan het UWV alleen subsidie verstrekken als er tussen de persoon en de werkgever bindende afspraken liggen dat een dienstbetrekking of proefplaatsing op een zekere datum aanvangt. (Bruins, 2014)

In het geval dat de persoon nog geen 18 jaar is dan kan alleen subsidie verkregen worden bij een dienstverband (artikel 35 lid 1 Wet WIA), maar niet bij een proefplaatsing (artikel 2:24 Wet Wajong). (Bruins, 2014)

Het UWV kan met ingang van 1 januari 2015 geen subsidie verstrekken ten behoeve van personen die tot de doelgroep van de participatiewet behoren, te weten:

- Werkzaam is of zal zijn in de zin van WsW;

- Geen uitkering heeft en als werkloos werkzoekend staat ingeschreven bij het UWV, of een bijstandsuitkering of een andersoortige uitkering, anders dan een uitkering van UWV (ANW-uitkering);
- Jonggehandicapt is met een zekere loonwaarde (Bruins, 2014).

Welke eisen zijn er gesteld aan de dienstbetrekking?

Als de persoon tot de doelgroep behoort dan dient de dienstbetrekking volgens de arbeidsovereenkomst te voldoen aan drie voorwaarden: (Bruins, 2014)

- De duur van de dienstbetrekking bedraagt ten minste 6 maanden;
- De persoon werkt in deze dienstbetrekking ten minste 12 uur per week;
- Er is sprake van loonwaarde van minimaal 35% van het wettelijke minimum loon.

Er zijn enkele uitzonderingen, mocht de dienstbetrekking niet aan bovenstaande eisen van het UWV voldoen. Er kan dan na een inhoudelijke toets van de begeleidingsbehoefte van de persoon, toch subsidie voor interne Jobcoaching toegekend worden als:

- Het aantal uren werken per week minimaal 8 bedraagt en de verwachting is dat het aantal uren binnen een jaar uitgebreid kunnen worden naar de ondergrens van 12 uren per week.
- De loonwaarde minimaal 20% van het wettelijk minimumloon bedraagt en de verwachting is dat deze binnen een jaar zal toenemen naar de ondergrens van 35% van het wettelijk minimumloon als de jobcoach de persoon begeleidt. (Bruins, 2014)

Als werkgever is het niet mogelijk om subsidie aan te vragen bij:

- 0-uren overeenkomst;
- Een minimum-maximum uren overeenkomst waarbij het minimum aantal te werken uren onder de laagste ondergrens van 8 uur werken ligt. (Bruins, 2014)

Het kan ook zo zijn dat een werknemer al in dienst is bij een Werkgever en dat gedurende de dienstbetrekking de noodzaak tot het inzetten van een Jobcoach ontstaat. Mocht dit het geval zijn dan gelden dezelfde eisen die hierboven staan vermeld. (Bruins, 2014)

Proefplaatsing

Een proefplaatsing van 2 maanden kan ingezet worden als de persoon een uitkering ontvangt van het UWV. Voor personen met structurele functionele beperkingen kan de proefplaatsing verlengd worden tot maximaal 6 maanden. Dus als een persoon een uitkering ontvangt tijdens de proefplaatsing, dan is het mogelijk om Jobcoaching aan te vragen. Tijdens deze periode kunnen de werkgever en werknemer bekijken of de werknemer geschikt is voor de functie. Wel is het zo dat de werkgever de intentie moet uitspreken om de werknemer na deze proefplaatsing voor minimaal 6 maanden in dienst te nemen. (Bruins, 2014)

De begeleidingsregimes bij een dienstbetrekking en proefplaatsing:

De begeleiding die een persoon krijgt is een percentage van het aantal door de persoon gewerkte uren. Het UWV heeft hiervoor drie begeleidingsregimes opgesteld, te weten: licht, midden en intensief. Bij elk van deze drie begeleidingsregimes is er een vast maximumpercentage van het aantal gewerkte uren. Echter is dit maximumpercentage niet vast en zal dit per jaar worden afgebouwd. De geleidelijke afbouw heeft te maken met het feit

dat er geacht wordt dat de persoon binnen 3 jaar na indiensttreding zijn werk zelfstandig uit kan voeren.

In de meeste gevallen gaat het UWV uit van het midden regime, maar bij individuele gevallen kan het UWV beoordelen of een licht, midden of intensief begeleidingsregime noodzakelijk is. Als het bij de aanvraag gekozen regime na verloop van tijd niet meer voldoet, dan kan tijdens het interne jobcoachtraject gewisseld worden van regime. Hier moet dan een wijzigingsverzoek ingediend worden en een positieve beschikking van het UWV hierop. (Bruins, 2014)

In onderstaande afbeelding 28 staan de begeleidingsregimes Interne Jobcoaching voor een dienstbetrekking.

Begeleidingsregimes	Jaar 1 (of proefplaatsing)	Jaar 2	Jaar 3 (en verder)
Licht	6%	3%	3%
Midden	10%	5%	3%
Intensief	15%	7.5%	5%

Afbeelding 28 (UWV, 2017)

De bij bovenstaande tabel genoemde begeleidingsregimes bij jaar 1 geldt ook voor de gehele proefplaatsing.

Hoeveel bedraagt het subsidiebedrag

In onderstaande afbeelding 29 zijn de maximale normbedragen opgenomen zoals deze staan vermeld in het 'Besluit Beleidsregel UWV Normbedragen Voorzieningen 2017'. Dit zijn de maximale bedragen vanaf 24 uur of meer per week. Als de persoon minder werkt dan 24 uur per week dan wordt het bedrag naar rato van het minder aantal uren werken vastgesteld. Ook als de dienstbetrekking korter dan één jaar duurt, dan wordt dit subsidiebedrag door het UWV naar rato vastgesteld. (Bruins, 2014)

Verder wordt gesteld dat door het vast subsidiebedrag dat het UWV hanteert de mogelijkheid bestaat dat één interne jobcoach meerdere personen tegelijk kan begeleiden.

Subsidiebedrag voor interne Jobcoaching bij een dienstbetrekking			
Begeleidingsregimes	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3 (en verder)
Licht	€ 2700	€ 1400	€ 1400
Midden	€ 4500	€ 2700	€ 1400
Intensief	€ 6800	€ 4500	€ 2700
Subsidiebedrag voor interne Jobcoaching bij een proefplaatsing			
Begeleidingsregimes	Duur proefplaatsing		
licht	€ 500		
midden	€ 600		
intensief	€ 750		

Afbeelding 29 (UWV, 2017)

Maximale duur van de interne Jobcoaching bij een dienstverband en bij proefplaatsing

Zoals eerder benoemd wordt er van uitgegaan dat een persoon bij indiensttreding en/of na de start van de Jobcoaching binnen 3 jaar zijn werk zelfstandig kan uitvoeren. Daarom is de interne Jobcoaching vastgesteld op 3 jaar bij dezelfde werkgever. Wel stopt de interne Jobcoaching op het moment dat het dienstverband wordt beëindigd.

Bij een proefplaatsing wordt de interne Jobcoaching gezien als een aparte verstrekking perioden. Mocht de persoon na de proefplaatsing in dienst treden bij dezelfde werkgever als de proefplaatsing, dan staat de maximale duur van 3 jaar los van de periode bij de proefplaatsing. Dus er kan subsidie worden aangevraagd voor de maximale duur van 3 jaar plus de periode van de proefplaatsing. (Bruins, 2014)

Jobcoaching na 3 jaar

Als na de periode van 3 jaar interne Jobcoaching blijkt dat de persoon toch nog interne Jobcoaching nodig geeft, dan kan de werkgever nog subsidie krijgen. De redenen voor het voortzetten van de interne Jobcoaching moet de werkgever onderbouwen en het UWV toetst de noodzaak van de inzet van de interne jobcoach. Het uitgangspunt van het UWV blijft dat de persoon uiteindelijk zijn werk zelfstandig kan uitvoeren. De begeleidingspercentages en subsidiebedragen die gehanteerd worden na 3 jaar Jobcoaching blijft hetzelfde als het begeleidingspercentage en subsidiebedragen die staan vermeld bij jaar 3. (Bruins, 2014)

Aan welke eisen moet de interne jobcoach voldoen?

Zoals eerder aangegeven kan de werkgever er voor kiezen om voor de interne Jobcoaching een externe organisatie in te schakelen of een eigen medewerker hier voor aan te wijzen. Als de werkgever ervoor kiest om een eigen medewerker aan te stellen als interne Jobcoach dan stelt het UWV een aantal eisen aan deze interne Jobcoach. Deze eisen zijn;

- Training gevolgd hebben om werknemers met structurele functionele beperkingen te begeleiden op de werkplek (Harrie-training, training praktijkopleider plus);
- Aantoonbare ervaring in het geven van werkinstructies;
- Aantoonbare ervaring met de werkzaamheden die de persoon uitvoert;
- Voor een deel van zijn werkuren is vrijgesteld om te kunnen begeleiden.

Bijlage VII. Interview manager (HBH)

1. Begeleid je op dit moment mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt?

- a. ja → Om hoeveel personen gaat dit?
 - i. Op dit moment 2. Afkomstig van baanbrekend werk Heerlen
- b. Nee → wel in het verleden? Hoeveel personen zijn dit geweest?
- c. Hoeveel tijd ben je hier per week mee bezig?

2. Extra info

- a. De kandidaten werken extramuraal. Eerst krijgen ze een planning door. Dan gaat de vaste hulp mee met de kandidaat en de vaste hulp geeft aan klant door dat hij/zij iemand mee neemt. De vaste hulp zegt niet dat het om een kandidaat social return gaat maar om een stagiaire. Dit wordt zo gedaan omdat klanten anders de hulp van de kandidaat social return afwijzen, omdat de klant dan kan aangeven dat de klant ervoor betaald. Officieel gezien betaalt de klant niet voor de verrichtingen die de social return kandidaat doet, maar dit is de beeldvorming van de klant. Door aan te geven dat het om een stagiaire gaat die eventueel later wilt gaan werken als thuishulp, is de klant bereid om hier aan mee te werken.
- b. Ook helpt de social return kandidaat de vaste hulp met een aantal zaken omdat de vaste hulp voor een percentage is ziekgemeld omdat deze een aantal beperkingen heeft. Hier kan de social return kandidaat inspringen zodat de vaste hulp hierin ondersteuning krijgt en minder wordt belast. Dus vaste hulp blijft niet thuiszitten (ziek) maar is wel aan het werk omdat ze hulp heeft van social return kandidaat.
- c. Ook betekent het goed inwerken van een social return kandidaat dat deze straks goed is ingewerkt en de manager uiteindelijk een nieuwe goede medewerker in haar team heeft die al eens bij de gezinnen is geweest en de klanten zijn tevreden. Hier is iedereen blij mee.
- d. Ook zal aangegeven moeten worden aan de klant dat deze extra hulp (verricht door de kandidaat social return) straks niet meer is als de kandidaat social return weg gaat en dat de klant het dan weer zelf zal moeten doen.
- e. 1x in de vier weken zitten de manager, thuishulp, kandidaat en begeleider baanbrekend werk bij elkaar.

3. Wat zijn belangrijke zaken bij aanvang van het werk van deze kandidaat?

- a. Welke informatie is vooraf wenselijk van de kandidaat?
 - i. Het liefst een CV op papier. Ze behandelt een kandidaat social return hetzelfde als een gewone medewerker. Verder wilt ze een persoonlijk gesprek met de kandidaat met de begeleider erbij. Ze heeft dit vaker gedaan dus Brechje hoeft er in principe niet bij te zijn. Ze vindt het ook belangrijk hoe de kandidaat social return zich presenteert bij de manager. Hoe geeft de kandidaat een hand en hoe stelt de kandidaat zich voor. Tutoyeert de kandidaat meteen, want hoe de kandidaat bij de manager binnenkomt zo komt de kandidaat ook bij de klant binnen. De manager geeft aan binnen 2 minuten te weten welk vlees ze in de kuip heeft, en geeft aan het ook meestal juist te hebben. Tijdens het gesprek hangt ze een beetje achterover en wacht af waar de kandidaat mee komt, ook maakt het niet uit waar de kandidaat mee komt, ze vormt op dat moment een beeld van de kandidaat en probeert te kijken bij welke klant de

kandidaat eventueel zou passen. Vervolgens komt ze met een shock moment. Ook hier gaat het er niet om of de vraag goed of fout is beantwoord, maar hoe de kandidaat hierop reageert. Klanten kunnen ook onverwachts uit de hoek komen en hier zullen ze correct moeten blijven. Ook zullen ze assertiviteit moeten tonen om zich niet bepaalde zaken door de klant naar de mond te laten praten. De manager wil tijdens het gesprek de ware “ik” zien. Daardoor komt de manager af en toe met aparte vragen om dit te testen.

- b. Wat is belangrijk tijdens kennismakingsgesprek?
 - i. Eerste indruk, hoe presenteert de kandidaat zich, hoe komt de kandidaat binnen en hoe doet deze kandidaat dit? Zo komt de kandidaat ook binnen bij de klant. Hier hecht ze veel waarde aan. Uiteindelijk krijgt de kandidaat een lijst met adressen om langs te gaan, wat komt die kandidaat daar allemaal tegen en hoe gaat de kandidaat daar mee om (bijvoorbeeld extreem vervuilde woningen). Of hoe gaat de kandidaat om als de klant een boterham smeert en de kruimels op de grond gooit waar je bijstaat. Hier zal je de klant op moeten aanspreken dat dat niet kan en dat de kandidaat daar niet van gediend is.
- c. Hoe worden kandidaten op het gemak gesteld?
 - i. Als ze merkt dat de kandidaat zich zorgen maakt en bijvoorbeeld een klamme hand geeft en op de stoel zit te draaien, dan geeft ze aan dat dat nergens voor nodig is (beginnen ga je toch).
- d. Worden er contactgegevens uitgewisseld en is er een vast contactpersoon?
 - i. Voor de manager is Brechje de contact persoon. Voor de kandidaat zij de contact personen de manager, de huishulp en de begeleider van baanbrekend werk.
- e. Hoe wordt een kandidaat geïntroduceerd op de werkplek?
 - i. De vaste medewerker geeft van tevoren aan bij de klant dat er een stagiaire meekomt en de meeste klanten zeggen dat het goed is. De overige huishulpen worden niet geïnformeerd omdat de huishulpen op eilandjes werken en elkaar alleen maar 4 x per jaar zien als er werkoverleg is. Of als ze een sociale activiteit hebben. De huishulp die begeleidt, is het vaste punt van de kandidaat. De kandidaat gaat niet zelfstandig de wijk in en is altijd samen met de vaste huishulp. De kandidaat gaat pas zelfstandig de wijk in als deze een urencontract heeft.
- f. Hoe worden de sociale regels toegelicht?
 - i. Dit doet de huishulp die begeleidt. De manager kiest ook altijd een begeleider die een opleiding heeft gedaan tot huishulp A. Dit bestaat nu niet meer, maar deze medewerkers hebben de opleiding gehad en weten precies wat wel en wat niet. Deze medewerkers weten bijvoorbeeld hoe ze ergonomisch moeten werken, deze hebben een bepaalde bagage mee.
- g. Wordt de omgeving geïnformeerd over de komst van de kandidaat en hoe wordt dit gedaan?
 - i. Dit wordt door de huishulp gedaan. De huishulp geeft van tevoren aan bij de klant dat het om een stagiaire gaat en de huishulp geeft geen info m.b.t. achtergrond van de kandidaat.
- h. Op welke manier geef je de kandidaat een veilig gevoel en hoe zorg je voor een sfeer dat de kandidaat kan aangeven als er iets is?

- i. Door de open communicatie wordt dit gerealiseerd. Alles is bespreekbaar. Ook vraagt de manager tijdens de eerste evaluatie: ben je ergens tegenaan gelopen? Ook krijgt de kandidaat van de manager een schriftje mee, waarin de kandidaat na afloop van een dag bevindingen kan opschrijven. Bevindingen kan de kandidaat eventueel na een maand weer vergeten zijn of moet er bijvoorbeeld lang over nadenken tijdens het evaluatiegesprek. Als de kandidaat zaken opschrijft dan kunnen ze er wat mee. Anders krijgt de manager alleen maar input van de thuishulp en daarop baseert de manager haar oordeel. Want de manager is straks degene die de kandidaat eventueel een contract aanbiedt ja/nee.
 - i. Stel de kandidaat kan het gevraagde niveau nog niet aan, hoe wordt hier mee omgegaan?
 - i. Vandaar de evaluatie momenten. Hier wordt uitgesproken dat de kandidaat eventueel niet voldoet aan de verwachtingen die horen bij het profiel thuishulp. Er is nu een kandidaat die wel alle taakjes uitvoert bij de klant, maar dit gaat veel te langzaam en ze overziet niet dat als het ene taakje af is dan het volgende taakje komt. Over dit soort zaken zijn ze altijd in gesprek. Ook wordt dit bij de evaluatie nogmaals aangegeven en dat bij de volgende evaluatie, daar ook iets aan gedaan moet zijn, want op deze manier gaat dat (bijvoorbeeld) niet lukken. Dit bleek een herkenbaar beeld te zijn volgens de begeleider vanuit baanbrekend werk bij voorgaande opdrachtgevers. De manager heeft gevraagd aan de kandidaat hoe dit verbeterd kon worden (hoeft niet a-la-minute), dit heeft de kandidaat opgeschreven in haar schriftje. Als de verbetering niet komt dan geeft de manager aan waarom ze het contract dan niet geeft. Iedereen moet aan een bepaalde voorwaarde/niveau voldoen, de standaard moet er zijn.
 - j. Wat dient er nog meer gefaciliteerd te worden?
 - i. Als dan bespreekt ze dit met Brechje.
- Thema's: premiekorting/no-risk/proefplaatsing/jobcoach/loonkostensubsidie
- k. Is er bekend wat de afstand tot de arbeidsmarkt is bij deze kandidaat en betreft dit een kandidaat voor doorstroom?
 - i. De manager vraagt tijdens het kennismakingsgesprek aan de kandidaat waarom er niet tot betaald werk is gekomen. De manager vraagt aan de kandidaat waar deze tegenaan is gelopen en waar de manager mee kan helpen. De manager wilt dat de kandidaat een succesfactor wordt en dat de kandidaat zijn of haar doelen behaalt. De afstand tot de arbeidsmarkt is bekend en ze heeft een kandidaat gehad die eerst in de privé situatie een aantal zaken op orde moest stellen alvorens ze bij Meander kon beginnen. Toen is deze kandidaat intramuraal ingestroomd omdat op een gegeven moment de manager het gevoel had dat de kandidaat niet solistisch moest werken maar in een team. Brechje heeft dit uiteindelijk geregeld en uiteindelijk bleek deze kandidaat als een trein te gaan en deze kandidaat heeft nu een contract op die locatie gekregen.

4. Wat vind jij belangrijk waarop gelet wordt door de begeleider op de werkvloer?

Werktempo? Motivatie? Te laat komen? Fouten maken? Niet nakomen van afspraken?
Uitstellen van taken? Kortdurend verzuim? Klagen?

- I. Is al allemaal besproken. Ze maken van tevoren hele duidelijke afspraken. De kandidaat mag nooit alleen naar binnen bij een klant. De kandidaat wacht op de vaste thuishulp. Die spreken dit onderling af en gaan dan naar binnen. De werknemersvaardigheden houdt de thuishulp in de gaten. Stel de kandidaat komt niet opdagen (nog niet voorgekomen) dan moet de thuishulp de manager bellen, vervolgens zal de manager de kandidaat bellen en vragen waar de kandidaat is. Als dit aanhoudt dan volgt er meteen een gesprek (alleen met de kandidaat) de kandidaat krijgt nog een kans. Er kan altijd een reden zijn voor bijvoorbeeld verzuim. De kandidaat moet wel eerlijk zijn anders gaan alle deuren dicht. Ook zal er een melding bij MeanderMatch gedaan worden als het de spuigaten uitloopt. MeanderMatch zal deze kandidaat bij sollicitatie niet inzetten/aannemen.

5. Hoe houd je ontwikkeling in de gaten?

- a. Gebruik je een standaard evaluatieformulier?
 - i. De manager maakt haar eigen aantekeningen en ze merkt dat de begeleider van baanbrekend werk dit ook doet (deze hebben een evaluatieformulier). Er is nog niks geformaliseerd. Misschien dat het er is, maar hier heeft de manager geen weet van op dit moment.
- b. Zijn er vaste evaluatiemomenten?
 - i. Een keer in de 4 á 6 weken. Hier is de manager bij, de thuishulp, de kandidaat en de begeleider van baanbrekend werk. De manager wil graag op de hoogte blijven van alle bevindingen.
- c. Worden ontwikkelingen gedocumenteerd?
 - i. Op dit moment niet. Ze heeft wel zelf een mapje met aantekeningen en CV en overige documenten krijg ze van Brechje. Kandidaten zijn niet in dienst en hebben geen personeelsnummer en daardoor ook niet vindbaar in de systemen. Vandaar dat ze bepaalde zaken zelf bij houdt in het mapje. De manager zou dit wel fijn vinden als zaken gedigitaliseerd worden. Ook als er op dit moment bijvoorbeeld nieuwe mensen in haar team krijgt, gaat ze in het p-dossier kijken of ze bepaalde zaken kan vinden over de persoon.
- d. Wat vind je belangrijk dat vastligt in de ontwikkeling van een kandidaat? (bijv. i.v.m. overdracht)
 - i. Als de manager bijvoorbeeld een kandidaat van een ander team krijgt vindt ze het volgende belangrijk; achtergrond, waar komt de persoon vandaan, hoe heeft de medewerker zijn werk uitgevoerd. Ook belt ze bijvoorbeeld de vorige manager met de vraag hoe de medewerker heeft gefunctioneerd en er wordt gevraagd of de medewerker bepaalde dingen aan kan.
- e. Hoe ga je om met weerstand vanuit de kandidaat?

- i. Dat ligt aan de weerstand. Hett moet bespreekbaar worden gemaakt. Wat heeft de kandidaat nodig om.... en uiteindelijk moeten ze ergens uitkomen.
- f. Op welke manier geeft je feedback en hoe wordt dit in zijn algemeen ontvangen?
 - i. Ze maakt het bespreekbaar, deze verwachting heeft ze ook van collega's. De kandidaat hoeft het niet altijd eens te zijn, de manager weet ook niet alles. De manager kan veel willen.... Er zullen een aantal zaken moeten (beleid van Meander) dat kun je 4x niks vinden, "oké dat is zo", en als je je er niet aan conformeert dan moet je een keuze maken. Het belangrijkste is open en eerlijk zijn en respectvol.

6. Wanneer iemand stopt, hoe rond je zaken goed af?

- a. Vindt er een eindgesprek plaats? en wat wordt hier besproken?
 - i. Het traject is goed gegaan dan volgt er een contract van Meander.
 - ii. Is het niet goed gegaan dan krijgt de kandidaat open en eerlijk de redenen waarom niet. Dit zal geen vreemd verhaal moeten zijn omdat dit bij de evaluaties besproken zal zijn.
- b. Vindt er dossieropbouw plaats?
 - i. Alleen de eigen aantekeningen. Van Brechje krijgen ze een formulier waar ze bepaalde zaken invullen en dit gaat weer terug naar Brechje.
- c. Krijgt de kandidaat een kleine attentie?
 - i. Nee.

7. Begeleiding:

- a. Is er op dit moment een begeleidingsproces opgesteld en hoe ziet dit er eventueel uit?
 - i. Iemand wordt aangereikt door Brechje, vervolgens kennismakingsgesprek (wordt uitgelegd door manager wat de bedoeling is) wat zijn de verwachtingen van de kandidaat, manager gooit een aantal "shock" vragen erin om te kijken wat ze tegenover zich heeft zitten (kan de kandidaat het aan) dat is haar opdracht in deze korte tijd (kan de kandidaat het werk aan). Dan gaan ze starten. De kandidaat wordt gekoppeld aan een huishulp medewerker (dit is het 2^e gesprek in dezelfde week) tijdens dit gesprek zit de manager er voor 15 min bij en laat vervolgens de huishulp en kandidaat alleen verder praten (hier wordt onderling van alles geregeld zoals; planning doornemen, waar moet ze zijn etc.) de manager ziet de huishulp en de kandidaat weer naar 4 weken tijdens de evaluatie. Als er wat is in de tussentijd kan dit aan de manager teruggekoppeld worden.
 - ii. De input van kandidaten komt altijd via Brechje.
 - iii. De kandidaat loopt maximaal 3 maanden mee (proeffase/proefplaatsing)
 - iv. Kandidaten vanuit de gemeente bak krijgen nu eerst een 0-uren contract om te kijken hoe dat gaat.
 - v. Wajongers krijgen wel een urencontract. Hier zit meestal een no-risk polis op. Als het fout gaat dan heb je een back-up.
 - vi. Dus goed in de gaten houden uit welk circuit de kandidaat komt. Als het mis gaat dan kost het vele uren tijd en veel geld.

- b. Zou het in zicht brengen van het begeleidingsproces bijdrage aan een betere begeleiding?
 - i. Ze benadert ieder kandidaat als een gewone kandidaat, ze wilt weten wat ze in de kuip heeft.
- c. Zou je het prettig vinden als er handvaten komen die je ondersteuning geven in het begeleidingsproces? (bijv. een soort checklist)
 - i. Ja, de manager ziet hier de meerwaarde van in. Omschrijving proces social return van begin tot eind en checklist kan interessant zijn voor de ontwikkelingen en doorstroom van de kandidaat.
- d. Wat moet volgens jou allemaal in dit proces omschreven staan?
 - i. Al beantwoord. Van a tot z.
- e. Heb je weleens samengewerkt met een jobcoach/werkbegeleider? Hoe verliep dit?
 - i. Ja, veel mee gewerkt. Dit vindt ze wel prettig. Ze vindt deze Jobcoaches zeer betrokken met de kandidaat. Het viel de manager op dat het veel over privé zaken ging.

8. Wat brengt begeleiding van een social return kandidaat jou?

- a. Ze krijgt er een kik van. Ze zou meer uren op een dag willen hebben om hier meer mee te doen. Ze vindt het leuk en er zitten vaak juweeltjes tussen. Het faciliteren om iemand verder te krijgen vindt ze leuk. Al helemaal als het een succesfactor wordt. Daar wordt ze blij van.

Bijlage VIII. Interview begeleider (HBH)

1. Begeleid je op dit moment mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt?

- a. ja → Om hoeveel personen gaat dit?
 - i. Ja, op dit moment een kandidaat bij de HBH.
- b. Nee → wel in het verleden? Hoeveel personen zijn dit geweest?
- c. Hoeveel tijd ben je hier per week mee bezig?
 - i. De medewerker van Meander werkt 18 uur per week. En de kandidaat loop 1-op-1 mee.

2. Extra info

- i. Kandidaat loopt 1-op-1 mee bij de HBH. Eerst wordt kennisgemaakt met de klanten (nadat de klant toestemming heeft gegeven. Het gaat ook om een stukje privacy). Vervolgens kreeg de kandidaat geleerd hoe deze de klapper bij de klanten moet invullen. In deze klapper staan de taken die gedaan moeten worden. Wie de huisarts is. Ook staat er persoonlijke informatie in. Wat te doen bij nood. Ook staat er in of klanten slechthorend of slechtziend zijn. Als dit is uitgelegd gaan de kandidaat en de medewerker aan de slag met de huishoudelijke taken. De medewerker en kandidaat gaan altijd samen naar binnen.
- ii. Zoals de medewerker heeft begrepen, loopt de kandidaat voor 3 maanden mee en gaat in deze 3 maanden met verschillende medewerkers mee, omdat bij eenieder het werk anders is.
- iii. De medewerker van Meander is voor 50% ziekgemeld, wegens beperkingen, hier komt de kandidaat social return ook van pas (verlicht het werk of kan bepaalde werkzaamheden doen die de medewerker niet kan).
- iv. De medewerker houdt in de gaten als een klant wat vraagt aan de kandidaat op welke manier de kandidaat reageert. Zo gaat het ook als de kandidaat straks weer zelfstandig aan de slag gaat.
- v. De kandidaat heeft een lijst wat wel en niet mag. Dit zit in de klapper en die moet na ieder bezoek ondertekend worden.

3. Wat zijn belangrijke zaken bij aanvang van het werk van deze kandidaat?

- a. Welke informatie is vooraf wenselijk van de kandidaat?
 - i. De medewerker is geen persoon die vooraf informatie wilt. De medewerker wilt niet bevooroordeeld zijn en ze is geen typ die daar van allerlei vragen over gaat stellen. Gesprekken komen tijdens de eerste ontmoeting opgang. De medewerker geeft aan dat het oordeel over een kandidaat niet anders is met of zonder informatie vooraf. Tenzij het informatie is die de medewerker volgens de manager moet weten (kandidaat hoort/ziet minder goed, heeft een beperking of bijv. hoogtevrees, dus niet op een lader staan.) dan wordt hier rekening mee gehouden. Overige informatie is niet zo van belang voor de medewerker.
- b. Is er bekend wat de afstand tot de arbeidsmarkt is bij deze kandidaat en betreft dit een kandidaat voor doorstroom?
 - i. Het is volgens de medewerker de bedoeling dat de kandidaat na het traject mogelijk een contract gaat krijgen in de thuishulp.

- c. Hoe worden kandidaten op het gemak gesteld?
 - i. Van tevoren heeft de kandidaat een gesprek met de manager gehad. Vervolgens heeft de medewerker een afspraak gehad met de kandidaat om elkaar te leren kennen.
- d. Wat is belangrijk tijdens kennismakingsgesprek?
 - i. Het kennismakingsgesprek geeft een eerste indruk. De rest wijst zich uit tijdens het werken. De kandidaat moet met mensen om kunnen gaan. De medewerker geeft bij de klanten aan dat het om een medewerker gaat vanuit de gemeente en die uiteindelijk weer aan de slag moet op de arbeidsmarkt.
- e. Hoe wordt een kandidaat geïntroduceerd op de werkplek?
 - i. De kandidaat wordt voorgesteld bij de klant in bijzijn van de medewerker. Overige collega's worden niet op de hoogte gesteld of voorgesteld. Met collega's heeft de medewerker weinig contact.
- f. Op welke manier geef je de kandidaat een veilig gevoel en hoe zorg je voor een sfeer dat de kandidaat kan aangeven als er iets is?
 - i. Tijdens het (kennis/introductie) gesprek wordt gevraagd aan de kandidaat of deze bepaalde taken al eens heeft gedaan. Of wat voor werk heeft de kandidaat van tevoren gedaan. De eerste dagen loopt de medewerker gericht mee en geeft ze tips. Naderhand laat de medewerker de kandidaat steeds meer los. De medewerker hoopt dat de kandidaat na verloop van tijd zelf initiatief neemt (als klaar met de badkamer, vragen of er al aan de woonkamer begonnen kan worden). De medewerker vindt het belangrijk dat de kandidaat zelf werk gaat zien.
 - ii. Het wordt de kandidaat ook kenbaar gemaakt dat als er iets is, dat de kandidaat er niet mee blijft lopen, maar het aan de medewerker/manager aangeeft.
 - iii. Dit kan alleen als er een goede sfeer is tussen kandidaat en medewerker.
- g. Stel de kandidaat kan het gevraagde niveau nog niet aan, hoe wordt hier mee omgegaan?
 - i. Hier zijn de evaluatiegesprekken voor. Deze heeft de medewerker op dit moment een keer gehad. Deze vinden iedere 4 weken plaats. Hier zit de manager bij, de kandidaat en de begeleider van ISDBOL.
 - ii. Werk als huishulp gaat op tijd. Het is belangrijk dat er tempo in het werk is, dit is belangrijk. Een kandidaat moet dit in zich hebben.
 - iii. Als de kandidaat na verloop van tijd hier mee struggled, dan geeft de medewerker dit aan dat het tempo omhoog moet. En worden er tips gegeven op welke manier de kandidaat sneller kan werken.
 - iv. Mocht dit aanblijven dat komt dit pas naar voren tijdens de evaluatie en dan bekijken de manager en de begeleider van ISDBOL wat ze ermee gaan doen. (of de kandidaat wel geschikt voor Meander ja/nee).

4. Hoe begeleid je de eerste dagen en waar let je op?

- i. De begeleider let op initiatief. Ziet de kandidaat werk. Ook let de medewerker op flexibiliteit, het komt weleens voor dat een klant wat later is, hier moet dan actie ondernomen worden en moet er gebeld worden met de volgende klant dat ze wat later komen en of dat goed is. Klanten kunnen zich zorgen maken als een kandidaat/medewerker zou moeten

komen om 09.u en om half 10 is er nog niemand. Het is belangrijk om dit goed te communiceren. Een kandidaat/medewerker heeft een planning waar tijden, klanten en telefoonnummers op staan (hier kan dan op geanticipeerd worden).

- ii. Als een kandidaat iets fout doet, dan wacht de medewerker op het moment dat ze klaar zijn bij de klant. Hier wordt de kandidaat dan aangesproken op de geconstateerde zaken. Je valt een kandidaat niet af in bijzijn van de klant. Het moet wel gezegd worden anders herhaald de fout zich. Maar er wordt ook gevraagd naar de reden waarom een kandidaat zo heeft gehandeld.
- iii. Als de kandidaat klaagt wordt gevraagd wat er aan de hand is en de medewerker kijkt hoe ze het eventueel kunnen oplossen. Als de kandidaat blijft klagen dan is de kandidaat misschien niet geschikt voor dit beroep.

5. Hoe houd je ontwikkeling in de gaten?

- i. De medewerker en kandidaat lopen een aantal weken samen en komen steeds bij dezelfde klanten. Op een gegeven moment weet de medewerker wel hoe de kandidaat functioneert. Na een aantal weken moet de kandidaat het werk snappen en niet na drie weken nog vragen naar bepaalde zaken. De kandidaat moet een soort van routine krijgen in het werk.
 - ii. De medewerker zelf legt niks vast. Tijdens de evaluatie komen ontwikkelingen aan de orde. De gaat ervan uit dat de manager van Meander en ISDBOL deze zaken noteren en dit met elkaar bespreken of hier onderling contact over hebben.
- b. Hoe ga je om met weerstand vanuit de kandidaat?
- i. Als er weerstand is wordt dit na het werk bij de klant besproken. Niet in bijzijn van de klant.
 - ii. Ook wordt gevraagd waarom gaat de kandidaat er tegen in gaat en of dit een gegronde reden is. Uiteindelijk zal het werk toch moeten gebeuren (hoe gaat de kandidaat ermee om als de kandidaat straks zelfstandig aan de slag gaat. Iedereen met iets doen wat ze niet leuk vinden.
- c. Op welke manier geeft je feedback en hoe wordt dit in zijn algemeen ontvangen?
- i. Bepaalde feedback wordt van tevoren gegeven (meneer heeft een been af en schrik hier niet van)
- d. Hoe komt informatie m.b.t. de kandidaat bij de manager terecht?
- i. De medewerker gaat ervan uit dat ISDBOL dit doet. Wel stuurt de medewerker af en toe een mail naar de manager. Mochten er bijzondere zaken zich hebben voorgedaan.
 - ii. Voor de rest wordt niks gedocumenteerd.
- e. Gebruik je een standaard evaluatieformulier?
- i. De medewerker maakt geen gebruik van evaluatieformulieren.
- f. Zijn er vaste evaluatiemomenten?
- i. Eens in de 4 weken vindt er een evaluatie plaats.
- g. Worden ontwikkelingen gedocumenteerd?
- i. Niet door de medewerker. De medewerker geeft alleen aan wat zij zien. Dit onthoudt de medewerker omdat ze een aantal weken samenwerken. Doet ze iets met de feedback over werktempo of nauwkeurigheid? Slaat

de kandidaat het op en doet deze er wat mee? Weet de kandidaat dat ze daar de volgende keer op moet letten.

- h. Wat vind je belangrijk dat vastligt in de ontwikkeling van een kandidaat? (bijv. i.v.m. overdracht)
 - i. Klantvriendelijkheid, hoe de kandidaat met klanten omgaat, signaleert de kandidaat zaken bij klanten. Als er echt iets is moet de kandidaat contact opnemen met de manager.

Begeleiding:

6. Waarom heb jij de rol van begeleider gekregen?

- i. De manager vond de medewerker er wel een geschikte type voor. Waarschijnlijk speelt de ervaring ook een rol. Ook zal ze de rol van begeleider hebben gekregen omdat de op dit omdat medewerker door beperkingen minder uren werkt en ondersteuning van de kandidaat van toegevoegde waarde is. Op deze manier ligt de medewerker er niet 100% uit, dus goed voor het ziekteverzuim.
- b. Zou je het prettig vinden als er handvaten komen die je ondersteuning geven in het begeleidingsproces? (bijv. een soort checklist)
 - i. De medewerker heeft de begeleiding op gevoel gedaan. De medewerker heeft mensenkennis omdat ze veel bij mensen thuis komt. De informatie die ze nu van Meander krijgt vindt ze genoeg en hoeft geen hele mensen leed aan te horen. Het staat de kandidaat vrij wat zij over het verleden willen vertellen (privacy moet gewaarborgd worden). Er moet een vertrouwensband worden opgebouwd. Als er echt iets is waar de medewerker op moet letten, dan gaat de medewerker er van uit dat de manager/ISDBOL dit aangeeft. Stel crimineel verleden → letten op diefstal. Als je van tevoren te veel info van de kandidaat krijgt, dan ga je met andere ogen naar de kandidaat kijken. Nu weten ze niet beter en zijn ze eerlijk in hun mening en zijn ze niet bevooroordeeld. Op dat gebied hoeft de medewerker geen informatie. (Blijf je nog wel objectief?)
 - ii. Medewerker heeft niet echt behoefte aan een checklist. Als er iets is komt dit naar voren bij de evaluaties. Als er wat is wordt er eerder aan de bel getrokken.
- c. Wat moet volgens jou allemaal in dit proces omschreven staan?
 - i. Kort en bondig uitleggen wat er verwacht wordt en wat de kandidaat verwacht en in hoeverre je daar in meegaat.
 - ii. Het aangeven van eigen grenzen is belangrijk en hoe je dit eventueel communiceert met de klant (blijf je netjes en correct).
 - iii. Beetje achtergrond informatie (alleenstaande moeder, ervaringen in de huishouding, werkachtergrond).
 - iv. Er is een klapper waarin staat wat te doen bij de klant en verder wordt er naar eigen inzicht gehandeld.

7. Wat brengt begeleiding van een social return kandidaat jou?

- i. De medewerker vindt het leuk om te doen en vindt het een uitdaging. Stel de kandidaat krijgt een baan, dan heb je de kandidaat hierbij geholpen.

Bijlage IX. Interview centraal loket Meander Social

- Uit de resultaten van de interviews bij de clusters HBH en V&V is gebleken dat er bij de begeleiding van de kandidaten social return in principe geen problemen worden ondervonden. Maar er komt bepaalde input vanuit het begeleidingsproces niet terecht bij het centraal loket. Welke input mist het centraal loket en welke input is wenselijk? Wat mist het centraal loket om verdere stappen te zetten?
 - Ontwikkelingen uitgewerkt van kandidaat en aandachtspunten
 - Ook is in het huidige proces niet duidelijk op welke momenten het centraal loket input wilt. Soms hoort het centraal loket iets en soms ook weer niet. Er mist structuur in deze momenten. Denk aan;
 - i. Niet functioneren van kandidaat;
 - ii. Ziekmelding kandidaat;
 - iii. Niet op komen dagen van kandidaat;
 - iv. Contract ja/nee.
 - Ook geeft het centraal loket aan graag te willen horen van de manager;
 - i. Of de kandidaat klaar is voor de volgende fase ja/nee;
 - ii. Welke fase;
 - iii. Waarom (er is onderbouwing nodig) → het centraal loket moet uitleggen aan de “manager” van de volgende fase, waarom de kandidaat geschikt is voor deze fase en niet voor een andere fase. Denk bijvoorbeeld aan een situatie waarin het centraal loket zal moeten geven dat een kandidaat beter geschikt is om intramuraal te werken in plaats van extramuraal of omgekeerd.
- Als het begeleidingsproces goed gaat, welke rol heeft een interne jobcoach dan in het begeleidingsproces? Wat kan deze jobcoach wegnemen voor het centraal loket/manager en toevoegen aan het begeleidingsproces?
 - De rol van een interne jobcoach is ondersteuning geven voor de manager en begeleider op een ander soort gebied (thuisituatie/financiële situatie van kandidaat). De begeleiding die een manager/begeleider geeft gaat hier niet op in, maar een interne jobcoach gaat hier wel op in. Ook kan een interne jobcoach de punten die bij vraag 1 staan doorgeven aan het centraal loket. De begeleiding die de manager en begeleider op de werkvloer geven zijn allemaal extra werkzaamheden die naast de gewone werkzaamheden worden verricht. Een interne jobcoach kan hier ondersteuning in geven omdat dit bij de taken van een interne jobcoach zullen gaan behoren.
- Wat kan de interne jobcoach betekenen in de gap die er is tussen de begeleiding van de kandidaat en de informatie die het centraal loket mist of waar het loket behoefte aan heeft? Wat zal een interne jobcoach moeten doen?
 - Zie vraag 2 en de interne jobcoach kan eventueel het kennismakingsgesprek overnemen van het centraal loket (als de interne jobcoach hier nog voldoende tijd over/beschikbaar heeft).
 - De voordelen van een interne jobcoach kunnen zijn dat de jobcoach meer betrokken is bij de organisatie dan een externe jobcoach. Ook kent een interne jobcoach de werkzaamheden en kent alle medewerkers/managers en organisatie. Ook kent een interne jobcoach de weg in de organisatie en weet wie hij/zij kan benaderen voor bepaalde zaken.

- Wie is de procesbegeleider in het begeleidingsproces? Wie is er verantwoordelijk voor het proces en wie wordt erop aangesproken als iets niet naar behoren gaat?
 - Het centraal loket is verantwoordelijk voor het gehele proces “begeleiding van de kandidaat social return”. Het centraal loket geeft aan proceseigenaar te zijn. Het centraal loket kan erop aangesproken worden als het niet naar behoren gaat. Het centraal kan aangesproken worden door de volgende partijen;
 - i. Gemeente;
 - ii. Directie;
 - iii. Raad van Bestuur;
 - iv. Managers;
 - v. Kandidaten;
 - vi. Eigenlijk door iedereen.
- Is bij het begeleidingsproces duidelijk wie welke rol heeft in dit proces en wie welke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden heeft? (RASCI)?
 - Na het interview is hier naar gekeken en is de RASCI ingevuld naar de gewenste situatie. De RASCI gaat bij de procesomschrijving terug komen.
- Wat kan in het proces zoals die nu is weergegeven aangepast worden of wat zal er aan toegevoegd moeten worden om de ontbrekende zaken (info) uit het begeleidingsproces terecht te laten komen bij het centraal loket?
 - Door in het proces aan te geven wanneer de checklist ingevuld moet worden en door wie dit gedaan moet worden en wanneer deze checklist aangeleverd moet worden bij het centraal loket.
- Kunnen de uitkomsten van de checklist bijdragen aan de ontbrekende informatie uit het proces?
 - Ja.
- Zou het een optie kunnen zijn dat het centraal loket proceseigenaar wordt en een nieuw proces verder kan sturen vanuit de input die vanuit het begeleidingsproces komt?
 - Ja, er ontstaat een nieuw proces in een nieuwe fase voor de ontwikkeling van de kandidaat social return. (voorbeeld situatie; aan het traject extramuraal is niet voldaan aan de eisen/verwachtingen dan wordt het volgende traject intramuraal. Als dit niet gaat dan gaat de kandidaat bijvoorbeeld naar Balans.

Als het centraal loket niet kijkt naar een vervolg traject dan houdt de ontwikkeling van de kandidaat op. Door te kijken naar volgende mogelijkheden of stappen in een ander traject (intern of extern) komt de ontwikkeling van de kandidaat niet in het geding.

Bijlage X. Interview Jobcoach Maasgroep

1. Hoe lang ben je al jobcoach en hoeveel trajecten (interne) Jobcoaching heb je als doorlopen?
 - a. 5.5 jaar en +- 105 trajecten. Joep doet geen interne jobcoach trajecten. Hij werkt voor Maasgroep en voor Maasgroep hij Jobcoaching en doet dit intern bij bedrijven.
 - b. Je kunt Jobcoaching als werkgever en werknemer aanvragen als je denkt dat er extra ondersteuning nodig is om iemand duurzaam aan het werk te krijgen. Dit kan via een jobcoach die werkt via een re-integratiebureau. Maar ook interne Jobcoaching aanvragen. Maar dan moet je minimaal 9 mensen in dienst hebben met een structureel functionele beperkingen (SFB) dan kun je interne Jobcoaching aanvragen. Dan zegt het UWV dan dat ze extern niet zoveel uren hoeven in te zetten als jobcoach (hoeft daar dan niet naar toe te reizen hoeft niet alle administratie te doen). De interne jobcoach kan bijvoorbeeld 9 of 10 medewerkers te begeleiden binnen Meander. Omdat Meander zo'n grote organisatie is, kan het interessant zijn om te onderzoeken om een accreditatie te krijgen om interne Jobcoaching te mogen uitvoeren.
2. Is (interne) Jobcoaching een onderdeel van je baan? Of is dit een bepaald percentage?
 - a. Het is een onderdeel van het werk. Er is geen vast percentage, het is een commercieel bedrijf. Het is met name belangrijk dat er geld binnen komt en waar dit vandaan komt maar niet heel veel uit. Op dit moment is hij er 1.5 dag per week mee bezig. Op dit moment begeleidt hij 10 mensen en doet er 5 de ene week en de andere week de andere 5. Dit is voor Joep maximaal omdat hij ook nog andere dingen moet doen. Volgens Joep zal fulltime jobcoach +- rond de 20 trajecten zitten.
3. Wat houdt externe Jobcoaching in en wat is het verschil met interne Jobcoaching en waar houdt het een op met taken en waar begint de ander? Wanneer is het een beter dan het ander?
 - a. Werkinhoudelijk zijn er geen verschillen.
 - i. Extern = Maasgroep wordt als externe partij ingezet door UWV en Meander UWV is opdrachtgever voor Maasgroep omdat het UWV betaalt, maar Meander ziet hij ook als werkgever omdat daar de werkzaamheden plaatsvinden. En Meander vraagt of er gekeken kan worden om met die medewerkers kijken om er een structurele baan van te maken en wat diegene nodig hebben om een goede balans daarin te vinden.
 - ii. Intern = als er iemand in dienst is binnen Meander die dit doet, dit is er nu nog niet.
 - b. Als Meander straks eventueel de Jobcoaching intern gaat organiseren, is het niet zo dat dan de interne jobcoach de trajecten die door een externe jobcoach worden uitgevoerd niet ineens gaat overnemen. Het zou eventueel wel kunnen dat als een traject is afgesloten en er eventueel verlenging nodig

is dat de interne jobcoach dit dan gaat overnemen. Daar kan hij zich iets bij voorstellen. Jobcoaching is een geleidelijk traject.

4. Waar moet een organisatie aan voldoen om gebruik te maken van subsidies voor interne Jobcoaching?
 - a. Dit zou op internet te vinden moeten zijn. Je hebt minimaal 2 Jobcoachings nodig, loonbelastingverklaring moet je over kunnen leggen. Ook zal de organisatie een accreditatie moeten hebben.
5. Aan welke eisen moet een interne jobcoach voldoen om dit te mogen doen? (Noloc certificaat)
 - Je moet als(intern/extern) jobcoach voldoen aan een aantal voorwaarden om dit te mogen uitvoeren. Je moet als Jobcoach gecertificeerd zijn om als jobcoach en later komt er bij dat je als jobcoach aantal uren moeten draaien. Je zult een overeenkomst moeten hebben met het UWV anders kun je de gehele Jobcoaching niet te registreren omdat je hier een apart jobcoachportaal hebt om dit te registreren. Het re-integratiebureau waar Joep voor werkt heeft dit ook.
6. Wie kan Jobcoaching aanvragen (WG of WN) en wie kan interne Jobcoaching aanvragen (WG/WN)
 - a. Op dit moment heeft Meander Jobcoaching aangevraagd en Maasgroep is hiervoor benaderd om dit te organiseren. Er worden nu 2 trajecten met twee medewerkers van Meander opgestart. Maasgroep levert de Jobcoach en de Jobcoach krijgt de subsidie (Maasgroep). Als Meander over een interne jobcoach beschikte dan had de organisatie de subsidie kunnen ontvangen omdat de medewerker intern dan de jobcoach is en dit traject start.
7. Heeft Jobcoaching geleidt tot het beter werken op de werkvloer en uiteindelijk zelfstandig kunnen werken?
 - a. Ja dit is wel het doel van Jobcoaching
8. Hoeveel trajecten kan een (interne)jobcoach maximaal aan voor 1 fte?
 - a. Dit ligt aan de intensiteit van de jobcoachtrajecten. Bij 10 intensieve trajecten (10x4 uur) kom je al uit op werkweek van 40 uur.
9. Als Meander iemand wil aannemen als interne jobcoach wat moet deze persoon dan kunnen? En moet deze persoon ervaring hebben in de werkzaamheden die de persoon op de werkvloer verricht?
 - a. Het is wel handig, dan weet je ook wat er gevraagd wordt en welke competenties er gevraagd worden. Hierdoor kan er ook gericht een medewerker getraind worden. Iemand uit de thuishulp binnen Meander kan misschien niet de competenties hebben om als jobcoach tewerk te gaan (het komt op competenties aan). Joep gaf aan meestal 1 a 2 dagen mee te werken op de werkvloer en het werk te ervaren en te kijken wat de medewerker doet en wat de medewerker meemaakt en wat je zowel allemaal tegenkomt op een dag. Maar het hoeft niet altijd op de werkvloer plaats te vinden. Het kan ook

de balans tussen werk en privé zijn of iemand gaat over zijn grenzen heen, maar het is wel handig om te weten wat de werkzaamheden zijn.

10. Stel, een medewerker die verzorging/thuishulp verricht en begeleid moet worden door een (interne) jobcoach op de werkvloer/meewerken, maar dit door privacy redenen niet mogelijk is (cliënt) hoe hier mee om te gaan?
 - a. Dat moet je in overleg met de manager doen, maar hij kan zich best voorstellen dat dat zo is. Je moet ook kijken naar de aard van de werkzaamheden. Hij gaf aan dat aan het werk van een huishulp dat je daar heel veel aan moet uitleggen. Zoals hij begrepen gaat een huishulp eerst een maand mee met een andere huishulp om het werk aan te leren. Het probleem ligt niet vaak in het werk maar een goede balans vinden, denk aan een goede omgang met collega's. En daar ga je met de medewerker over in gesprek en het hoeft niet op de werkplek te zijn.
11. Wat zijn de voordelen voor een werkgever als de persoon zelf Jobcoaching aanvraagt, i.p.v. dat de werkgever dit doet?
 - a. De voordelen zijn voor beide. Het maakt niet uit of de werkgever of werknemer dit aanvraagt. Hij gaf aan dat als de Jobcoaching intern door een medewerker wordt opgepakt dat deze persoon veel meer binding heeft met de organisatie en deze persoon is veel beter op de hoogte van alle regeltjes en dergelijke. Dit vindt hij wel een voordeel. Een jobcoach die "extern" is aangesteld heeft veel minder binding met een organisatie.
12. Wat zijn de voordelen voor een werkgever als de werkgever interne Jobcoaching aanvraagt i.p.v. dat de medewerker dit zelf doet?
 - a. Zie vorig antwoord
13. Is er een maximaal aantal (interne) jobcoach trajecten gesteld per (interne) jobcoach?
 - a. Nee, let wel dat als er 10m medewerkers intensief worden begeleid dan houdt dit in dat je 10x4 uur per week hiermee bezig bent en dan zit je al op een werkweek van 40 uur.
14. Hoeveel subsidie kan een interne jobcoach opbrengen?
 - a. Een Jobcoach krijgt een vergoeding van €75,83 per uur.
15. Hoe en wanneer wordt de subsidie uitgekeerd?
 - a. Bij aanvraag Jobcoaching en je krijgt de goedkeuring dan mag je de tot dan toe gemaakte uren declareren en aan het einde van het traject na een half jaar of tijdens proeftijd na 2 maanden.
16. Kan Jobcoaching alleen aangevraagd worden bij structurele functionele beperking?
 - a. Ja
17. Stel iemand wordt structureel beperkt tijdens dienstverband kan hier dan ook Jobcoaching voor worden aangevraagd?
 - a. Ja

18. Welke studies voor interne Jobcoaching en hoelang duren deze studies en wat zijn de kosten?
- a. Elan training

Informatie buiten de vragen om

- Een arts stelt vast of er structureel functionele beperkingen zijn. Er hoeft geen sprake te zijn van een uitkering. Als er structureel functionele beperkingen zijn kan er Jobcoaching worden ingezet (medewerker moet minimaal 12 uur in de week te werken en heeft een half jaar contract). In Eindhoven zit een afdeling die beoordeelt of dat ook voldoet aan alle voorwaarden.
- Het UWV plaats iemand en denkt dat iemand begeleiding nodig heeft om het structureel vol te houden dan kun je daarvoor ingezet worden (bijvoorbeeld Maasgroep). Maar het komt ook vaak voor dat Maasgroep iemand in het re-integratie traject krijgen en die plaatsen zij uit. In overleg met UWV bespreekt Maasgroep dat die persoon nog Jobcoaching nodig heeft. Dit zijn twee manieren waarop Maasgroep komt aan jobcoach trajecten.
- Het zou voor Meander interessant kunnen zijn om iemand op interne Jobcoaching te zetten omdat er door het centraal loket van Meander veel contact is met organisaties als UWV om mensen uit de doelgroep binnen te halen. Deze personen kunnen structurele functionele beperkingen hebben en er kan dus eventueel Jobcoaching worden aangevraagd
- Als je ziet dat er structureel 10 tot 20 trajecten kunnen worden opgestart dan kan het interessant zijn om iemand hiervoor aan te nemen. Het is zaak dat de eventuele interne jobcoach nou gaat samenwerken met het centraal loket en MeanderWerk om ook die doorstroom te laten gaan. Als er 10 tot 20 trajecten/mensen met (SBF) zijn dan kom je de eerste paar jaar vooruit, maar er zal uiteindelijk doorstroom moeten zijn. Het kan ook interessant zijn om te kijken waar de mensen uit het doelgroep register nu zitten en te kijken of deze ook begeleiding nodig hebben (deze moeten wel een structureel functionele beperking hebben). Ook gaf hij aan dat je je zou verbazen hoeveel mensen dit er eventueel al kunnen zijn. Het kan ook zijn dat deze mensen geen Jobcoaching nodig hebben, want niet iedereen met een structurele functionele beperking heeft Jobcoaching nodig.
- Je moet niet vooraf investeren in een Jobcoach als je niet weet of deze zichzelf kan terugverdienen.

Bijlage XI. Interview interne Jobcoach Ahold

1. Bent u in dienst bij Ahold als interne Jobcoach of wordt u extern ingehuurd?
 - a. De interne Jobcoach is in dienst bij Ahold.
2. Hoe lang bent u al interne jobcoach bij Ahold en hoeveel (interne) Jobcoach trajecten heeft u al doorlopen?
 - a. Het project interne Jobcoaching is Ahold 1.5 jaar geleden gestart en vanaf die tijd is de interne Jobcoach werkzaam als Jobcoach. Het aantal Jobcoach trajecten is lastig te beantwoorden. Het komt vaak voor dat trajecten worden gestart in de proeftijd en de kandidaat in deze periode ziek worden of iemand krijgt een halfjaar contract en wilt daarna iets anders. Er worden veel trajecten gestart maar veel trajecten stoppen ook weer op den duur. De Jobcoach heeft intussen al een stuk of 100 trajecten gestart (de meeste niet afgerond)
3. Bent u fulltime Jobcoach bij Ahold of verricht u ook nog andere werkzaamheden?
 - a. De persoon is fulltime Jobcoach.
4. Hoeveel (interne) Jobcoach trajecten doorloopt u in een jaar?
 - a. Hier kan ze moeilijk antwoord op geven. Jobcoaching is maatwerk. Het aantal trajecten ligt ook aan de regimes. Als je veel intensieve regimes hebt, dan kun je minder trajecten aan dan dat het veel lichte regimes zijn. Sommige medewerkers beginnen met een halfjaar contract, als deze uiteindelijk weer weg gaan, dan is er weer ruimte voor een nieuw traject.
5. Hoeveel trajecten kan een (interne) jobcoach maximaal aan in een jaar of is er een maximaal aantal (interne) Jobcoach trajecten gesteld per (interne) Jobcoach?
 - a. Wat een interne Jobcoach maximaal aan kan vindt ze moeilijk te beantwoorden. Dit zou je kunnen uitrekenen aan de hand van de begeleidingspercentages die per regime door UWV staan aangegeven en het aantal contract uren van de persoon voor wie de Jobcoaching wordt aangevraagd.
6. Moet een organisatie over een minimum aantal (mogelijke) interne Jobcoach trajecten beschikken om subsidie hiervoor te krijgen? Of is het ook mogelijk om maar 1 traject te starten?
 - a. Dit durft ze niet te zeggen, bij wijze van spreken kan de bakker op de hoek ook Jobcoaching aanvragen en een bakker heeft geen 6 mensen in dienst. Ahold is zo groot en hebben 1600 mensen uit de participatiewet in dienst, dus daar hoeft ze niet zo op te letten.
7. Welke trajecten komen het meest voor? Licht, midden of intensief?
 - a. In de regel het meeste het midden regime.
8. Is (interne) Jobcoaching een onderdeel van uw baan? Of is dit een bepaald percentage?

- a. De persoon is Fulltime interne Jobcoach. Verrichtingen die de persoon doet is netwerken met de winkels (waar liggen vacatures) de Jobcoach heeft contact met verschillende WSP punten (bemiddelen tussen gemeente en UWV). Bij het WSP punt worden de vacatures uitgezet. Vervolgens krijgt ze alle kandidaten op gesprek. Daarom gaat ze beoordelen of de kandidaat in de basis past bij Albert Heijn en of de kandidaat gemotiveerd is. Als dat zo is dan gaat ze matchen met de winkels en dan gaan ze kijken of ze al een externe Jobcoach hebben en als dit niet zo is dan gaat ze zelf de Jobcoaching doen.
9. Hoeveel interne Jobcoaches heeft Ahold in dienst? En waarom heeft Ahold gekozen voor interne Jobcoaching?
 - a. Op dit moment hebben ze 10 interne Jobcoaches in dienst in geheel Nederland. De rest wordt ingezet door externe Jobcoaches. Waarom Ahold voor interne Jobcoaching heeft gekozen is op hogere hand bepaald. Maar in het kader van de banenafpraak en Ahold houdt er van om dingen goed aan te pakken. Ahold heeft een voortrekkers rol en daarom hebben ze ervoor gekozen om 2000 participanten in dienst te nemen. Een externe partij heeft onderzocht hoe dit te doen en deze externe partij heeft aanbevolen om zo veel mogelijk intern te doen, omdat dit financieel ook aantrekkelijk is. Ook kennen de interne Jobcoaches het bedrijf, kennen de mensen en weten wat er allemaal speelt.
10. Toen Ahold is gestart met interne Jobcoaching, zijn hier intern mensen voor opgeleid of zijn deze van buitenaf aangenomen?
 - a. De interne Jobcoaches zijn medewerkers van Albert Heijn en hebben in het verleden ook een leidinggevende functie gehad in een filiaal.
11. Aan welke eisen moet een interne Jobcoach voldoen om dit te mogen doen?
 - a. Vanuit het UWV wordt er niet heel veel verwacht. Bij een aanvraag interne Jobcoaching staan al een aantal criteria voor de begeleider (welke werkervaring, bekend zijn/ervaring hebben met het begeleiden van mensen). Bij Ahold hebben ze een interne cursus (buddy training) samen opgesteld met UWV. Bij elke vestiging wordt een participant gekoppeld aan een buddy en in samenspraak met de Jobcoach vindt de coaching/begeleiding plaats. Door het inzetten van buddy's is de Jobcoach in staat om meer Jobcoachtrajecten te doen omdat al veel begeleiding verwacht wordt op de werkvloer (wordt gedaan door een buddy).
12. Welke studies/cursussen heeft u gevolgd om (interne) Jobcoaching te worden/mogen zijn?
 - a. Ahold heeft intern een speciale training opgezet voor Jobcoaching. Dit is een aantal dagen geweest en geen gehele opleiding. Deze cursus ging vooral in op basis van ervaring en vaardigheden die jezelf bezit.
13. Waar moet een organisatie aan voldoen om gebruik te maken van subsidies voor interne Jobcoaching?
 - a. Dit weet ze even niet. Met het UWV is een convenant opgesteld met bindende afspraken (Albert Heijn is een grote speler en hier kan dat dus). Iedereen kan

een aanvraag doen en het UWV of arbeidsdeskundige beoordeelt of dat ook oké is.

14. Stel iemand wordt structureel beperkt tijdens dienstverband kan hier dan ook Jobcoaching voor worden aangevraagd?
 - a. Ligt eraan. Ahold kan alleen bij UWV de subsidie krijgen en als een medewerker een Wajong uitkering heeft. Als bij Ahold iemand ziek wordt/ beperkingen krijgt zal deze geen Wajong uitkering krijgen van het UWV. Deze medewerker zal dan in de doelgroep vallen bij de gemeenten en niet het UWV.
15. Hoe en wanneer wordt de subsidie voor interne Jobcoaching uitgekeerd?
 - a. Dat is afhankelijk van de doorloop tijd bij het UWV. Als ze een aanvraag doen dan moet dit verwerkt worden door het UWV in een aantal weken tijd en dit kan weleens achterlopen.
16. Als Meander iemand wil aannemen als interne Jobcoach wat moet deze persoon dan kunnen? En moet deze persoon ervaring hebben in de werkzaamheden die de persoon op de werkvloer verricht?
 - a. De interne Jobcoaches hebben zelf allemaal gewerkt bij Albert Heijnen hebben een leidinggevende functie gehad in een filiaal. (vinden de interne Jobcoach een groot voordeel). Het kiezen voor een interne persoon of externe, hierin zal het bedrijf een eigen afweging moeten maken. De interne Jobcoach gaf aan dat zij dit wel een voordeel vindt. Een nadeel is dat je te veel werk naar je toe trekt wat eigenlijk bij de leidinggevende hoort te liggen.
17. UWV bepaald of iemand in aanmerking komt voor interne Jobcoaching na aanvraag, maar op basis waarvan? Wat zijn bij jullie de criteria om een traject interne Jobcoaching te starten.
 - a. Ahold heeft de afspraak als iemand binnen komt zonder externe Jobcoach dat er sowieso subsidie wordt aangevraagd voor interne Jobcoaching. Dat doen ze sowieso bij de proefplaatsing (omdat ze nog niet weten hoe of wat). Bij iedereen die binnenkomt is sprake van loondispensatie. Als er een contract komt (na proefplaatsing) dan is de Jobcoach erbij en wordt er gekeken hoe en wat en wordt er met de arbeidsdeskundige bepaalt wat er nodig is. Dit gaat altijd in overleg met de kandidaat, want die moet toestemming geven en het aanvraag formulier interne Jobcoaching ondertekenen. Als dit zo is dan wordt er na de proefplaatsing opnieuw een aanvraag interne Jobcoaching gedaan.
 - b. Er wordt altijd Jobcoaching aangevraagd ook na de proefplaatsing. Zolang iemand loondispensatie heeft en ontwikkeling mogelijk is wordt er subsidie aangevraagd. Een enkele keer keurt de arbeidsdeskundige de subsidie af omdat de persoon al hoog in de loonwaarde zit en het werk in principe moet kunnen. Meestal krijgen ze ook het 2^e en 3^e jaar subsidie.
18. Wat is het verschil tussen een Wajong georiënteerde werkgever en niet? (6 Wajongers in begeleiding)
 - a. Hier weet ze geen antwoord op. Dit zegt de interne Jobcoach niks.

19. Bij interne Jobcoaching krijg je een beperktere vergoeding en wat houdt dit in? Max. 2 jaar subsidie Jobcoaching?
- a. Je krijgt subsidie als een kandidaat een contract heeft van minimaal 12u per week. Als dit niet het geval is dan moet je hier in een jaar naar toewerken. En een kandidaat moet minimaal 35% loonwaarde hebben. Er kan voor 3 jaar subsidie gekregen worden en in uitzonderlijke gevallen kan dit ook 4 jaar worden in overleg met de arbeidsdeskundige. Dus maximaal 2 jaar is haar niet bekend.
20. Er zijn formulieren die ingevuld moeten worden bij aanvraag Jobcoaching. Is dit alles of moet er ook een heel begeleidingsplan (matchingsformulier) opgesteld worden (zoals in het UWV portaal waar externe jobcoaches mee werken)?
- a. De interne Jobcoach vult het formulier “interne Jobcoaching” in.
 - b. De interne Jobcoach is aanwezig bij de loonwaarde gesprekken en binnen Albert Heijn hebben ze vaste arbeidsdeskundige aangewezen gekregen. Dat maakt het makkelijk. Als de interne Jobcoach beknopt wat opschrijft in het formulier en de arbeidsdeskundige daar een vraag over heeft dan bellen ze de interne Jobcoach. Vervolgens wordt het dan besproken en dan geven ze toestemming ja/nee.
 - c. Tijdens het traject hoeft niet het Jobcoach portaal van het UWV ingevuld te worden, dit is alleen voor externe Jobcoaches. Ahold heeft intern haar eigen dossieropbouw omdat ze het belangrijk vinden dat er altijd ingezien kan worden, wanneer ben je er geweest, wat is er besproken, wat zijn bijzonderheden. Dit is niet iets wat het UWV wilt hebben. De interne Jobcoach gaf aan dat het gene het UWV wilt redelijk te overzien is. Gemeente is wat lastiger en wat meer gedoe. Iedere gemeente heeft hier zo haar eigen regels/beleid van het gene ze willen hebben van de organisatie. Het kan zomaar zijn dat gemeente uitgebreide kwartaalverslagen wilt hebben.
 - d. Het is belangrijk bij het invullen van het formulier dat het helder is en als een arbeidsdeskundige er twijfels over heeft dan is het altijd belangrijk om dat lijstje daar mee te leggen. Of om op het formulier aan te geven “voor meer informatie bellen naar...” zodat ze altijd contact kunnen opnemen als ze uitgebreidere informatie willen krijgen. De arbeidsdeskundige kan er altijd wat van vinden. Het is belangrijk om een netwerk op te bouwen en onderling vertrouwen op te bouwen.
 - e. Het UWV heeft nog nooit gevraagd over hoe de begeleiding is geweest en welke ontwikkelingen er hebben plaatsgevonden. Dit heeft de Jobcoach nog niet meegemaakt, maar Ahold doet dit wel omdat zij dit belangrijk vinden.
 - f. Het doel van Albert Heijn is dat als kandidaten geen contract krijgen ze worden geholpen naar een andere baan (van baan→naar baan) Er zal een netwerk van bedrijven opgebouwd moeten worden waarin dit mogelijk is en er een roulatie van mensen gaat plaatsvinden.
 - g. Mochten er wijzigingen/veranderingen zijn in het traject dan moet er een wijzigingsformulier ingevuld worden om het UWV hiervan op de hoogte te stellen.

Bijlage XII. Checklist

Naam Kandidaat:			
Startdatum:			
Einddatum:			
Cluster:			
Manager:			
Begeleider:			
Checklist versie:	1: Startdatum:	2: Zes weken:	3: aantal maanden:

Doelen kandidaat?	1:) 2:) 3:)
Ontwikkel- of aandachtspunten kandidaat?	1:) 2:) 3:)
Hoe functioneert de kandidaat?	1:) 2:) 3:)

Heeft kand. zich al eens ziekgemeld?	Ja:) ☐	Nee:) ☐
Is kandidaat klaar voor volgende stap?	Ja:) ☐	Nee:) ☐
Welke stap en waarom?		
Waarom niet klaar voor volgende stap?		
Krijgt kandidaat een contract?	Ja:) ☐	Nee:) ☐

1= klopt helemaal 2=klopt wel een beetje 3=ik weet het niet 4=klopt maar af en toe 5=klopt helemaal niet

De kandidaat:	Checklist 2	Checklist 3
1. Houdt zich aan afspraken	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2. Weet welke taken belangrijk en minder belangrijk zijn	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3. Stelt regelmatig vragen.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4. Neemt initiatieven.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
5. Kan nee zeggen als dat nodig is	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
6. Heeft belangstelling voor mensen.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
7. Toont interesse in zijn/haar beroep	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
8. Kan zich goed inleven in de situatie van een ander.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
9. Is gemotiveerd.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
10. Neemt verantwoordelijkheid.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
11. Kan een gesprek beginnen met mensen.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
12. Heeft veel geduld.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
13. Kan afstand nemen van wat ze in het werk meemaakt	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
14. Gaat met een respectvolle manier om met anderen	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
15. Kan de werkzaamheden goed plannen	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
16. Voert de werkzaamheden goed uit	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
17. Checkt of de werkzaamheden goed zijn uitgevoerd	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
18. Heeft een goed werktempo	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
19. Koppelt zaken tijdig terug	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Bijlage XIII. Excel bestand

[illegible]