

Handboek Methodiek Inclusief Herontwerp Werkprocessen

Gebaseerd op kennis en ervaring uit het project 'een passende baan in het
Slotervaartziekenhuis'.

Oktober 2014

Projectteam Slotervaart

Inhoud

Inhoud.....	2
Voorwoord.....	4
1 Aanleiding en achtergrond	7
1.1 Samenstelling Wajong populatie.....	7
1.2 Kenmerken van de doelgroep.....	8
1.3 Noodzaak en waarden van arbeidsparticipatie van de doelgroep	9
1.4 Een methodiek voor het creëren werk voor de doelgroep.....	9
2 Randvoorwaarden project.....	11
2.1 Instemming van de leiding.....	11
2.2 Projectorganisatie.....	11
2.3 Cyclisch proces.....	12
3 Arbeidsanalyse en herontwerp.....	13
3.1 Arbeidsanalyse.....	13
3.2 Het functieherontwerp.....	19
3.3 Randvoorwaarden voor de invoering van het herontwerp.....	20
4.1 Werving van kandidaten	21
4.2 Selectie van kandidaten	21
5 P&O aspecten.....	27
5.1 Formatie.....	27
5.2 Indiensttreding.....	28
5.3 Financiële en fiscale voordelen	30
6. Begeleiding.....	33
6.1 Eerste- en tweedelijns begeleiding	33
6.2 Profiel van de werkbegeleider	34
6.3 Investeren in de werkbegeleider.....	35
6.4 Intervisie.....	35

7	Introductieprogramma en de bedrijfsopleiding AKA-1	36
7.1	Introductieprogramma	36
7.2	Bedrijfsopleiding AKA-1	36
7.3	Nascholing	37
8.	Kosten-Batenanalyse	38
8.1	Kosten vanuit het werkgeversperspectief	38
8.2	Baten vanuit het werkgeversperspectief	42
8.3	Conclusie kosten-batenanalyse.....	45

Voorwoord

Deze handleiding is bedoeld als introductie voor belangstellenden in een inmiddels beproefde benadering om arbeidsorganisaties toegankelijker te maken voor mensen met een arbeidsbeperking en weinig scholing.

Deze handleiding is geschreven door medewerkers van het project 'Een passende baan in het Slotervaartziekenhuis'. Zij hebben hierin de ervaringen verwerkt die ze met deze aanpak in de afgelopen drie jaren hebben kunnen opdoen, met de hulp en de enthousiaste medewerking van tientallen medewerkers van het Slotervaart ziekenhuis en bijna 90 mensen met een arbeidsbeperking en veelal weinig scholing.

Arbeidsparticipatie: identiteit, werk en arbeidsorganisatie

Een belangrijk deel van hun identiteit ontlenen mensen aan het werk dat ze doen, de organisatie waarbij ze in dienst zijn of hun status als werkende. Niet kunnen deelnemen aan het arbeidsproces gaat samen met negatieve identiteitsbeleving, namelijk als 'werkloze', iemand zonder werk, als 'arbeidsongeschikte', iemand die niet kan werken.

Arbeidsorganisaties zijn niet bijzonder tolerant voor mensen met beperkingen die zijn aangewezen op aangepast werk. Ze zijn doorgaans niet ingericht voor mensen die niet aan alle eisen van bestaande functies kunnen voldoen. Wie niet (meer) aan de bestaande functies kan voldoen heeft de positie van buitenstaander.

De sociale zekerheid, de gezondheidszorg en het speciale onderwijs hebben lang bijgedragen aan deze exclusiviteit: uitkeringen in plaats van aangepast werk, beschut werk onder de paraplu van de WSW in plaats van werk binnen reguliere bedrijven.

Moderne sociale zekerheid gaat primair uit van arbeidsparticipatie en voorziet alleen in uitkeringen als werk niet mogelijk is. Dat stelt ook nieuwe eisen aan werk en arbeidsorganisaties. Deze moeten toegankelijker worden voor mensen met beperkingen, dus inclusiever. Om dat te bevorderen is de Methodiek Inclusief Herontwerp Werkprocessen (IHW) ontwikkeld door UWV en de Universiteit Maastricht (Nijhuis, Mulders en Zijlstra, 2012). Met de toepassing van deze interventie-methode is in de afgelopen jaren (2010-2013) ervaring opgedaan in een praktijkexperiment in het Slotervaartziekenhuis in Amsterdam.

Naar inclusieve arbeidsorganisaties

De methode-IHW ondersteunt werkgevers om mensen met een arbeidsbeperking en weinig opleiding duurzaam te integreren in hun arbeidsorganisatie.

Met behulp van de methode-IHW worden binnen bestaande werkprocessen elementaire taken opgespoord, die uitvoerbaar zijn voor mensen met een arbeidsbeperking en weinig opleiding. Deze elementaire taken worden uit de bestaande werkprocessen gefilterd en vervolgens samengevoegd tot een 'elementair' takenpakket, voor geschikte kandidaten uit de doelgroep. Met adequate begeleiding zijn deze nieuwe medewerkers binnen een aantal maanden goed ingewerkt in de organisatie en kunnen zij, naar vermogen, een productieve bijdrage leveren aan het arbeidsproces in reguliere arbeidsorganisaties. Daardoor kunnen de andere medewerkers zich meer op hun kerntaken richten, waarvoor zij bij uitstek gekwalificeerd zijn. Deze herverdeling van taken, op basis van Inclusief Herontwerp van Werkprocessen, is dus ook uit bedrijfseconomisch oogpunt interessant. Een inclusieve organisatie is in staat om ieders talenten optimaal te benutten in de meest productieve combinatie.

In de periode van 2010-2013 is in samenwerking met het Slotervaartziekenhuis in Amsterdam een praktijkexperiment uitgevoerd met de methode-IHW. Via deze aanpak zijn bijna 90 jongeren met een arbeidsbeperking aan de slag gegaan in het Slotervaartziekenhuis. Binnen UWV wordt deze benadering sinds 2011 ook toegepast in het project UWV-inclusief om duurzame arbeidsplaatsen te creëren voor Wajongeren. Vanaf 1 januari 2013 wordt deze aanpak gehanteerd als onderdeel van het reguliere HRM-beleid van UWV, gericht op het realiseren van 100 duurzame banen op basis van geschikte takenpakketten in drie jaar tijd.

UWV heeft inmiddels de expertise in huis om deze vorm van dienstverlening ook aan te bieden aan andere werkgevers: het Bedrijfsadvies Inclusieve Arbeidsorganisatie. UWV zet het bedrijfsadvies Inclusieve Arbeidsorganisatie kosteloos in voor bedrijven die streven naar een duurzame inschakeling van mensen met een arbeidsbeperking. Bedrijven met een substantiële inzet voor deze doelgroep in hun HRM-beleid kunnen rekenen op de inzet van expertise van de professionals van UWV: voor de analyse van werkprocessen en het herontwerp van functies, maar ook bij de werving en selectie van geschikte kandidaten vanuit de doelgroep, bij inwerken trainen en begeleiden van de nieuwe werknemers en hun begeleiders op de werkvloer.

Er blijkt veel belangstelling te bestaan voor het concept Inclusieve Arbeidsorganisatie. Hopelijk draagt dit handboek bij aan de verdere toepassing van een aanpak, om bedrijven duurzaam toegankelijker te maken voor mensen die zijn aangewezen op aangepast werk onder adequate begeleiding.

Leeswijzer

In dit handboek wordt in hoofdstuk 1 de achtergrond van de doelgroep en de noodzaak van de ontwikkeling van de methode-IHW uiteengezet. Deze

rapportage beschrijft daarna in hoofdstuk 2 de randvoorwaarden voor de implementatie van de methode-IHW, op grond van de ervaringen in het Slotervaartziekenhuis. De toepassing van de arbeidsanalyse van de methode-IHW binnen het Slotervaartziekenhuis, komt in hoofdstuk 3 aan de orde. In hoofdstuk 4 wordt het werving- en selectieproces beschreven, zoals dat door de arbeidsdeskundige van UWV is uitgevoerd voor Slotervaartproject. In hoofdstuk 5 worden de P&O aspecten van het project in kaart gebracht. Hoofdstuk 6 behandelt de werkbegeleiding gericht op duurzame integratie. Hoofdstuk 7 schetst de opleidingsstructuur, die de jongeren met een beperkte vooropleiding geboden is in het Wajongproject. Hoofdstuk 8 sluit dit handboek af met een kosten-batenanalyse.

Totstandkoming van dit handboek

Dit handboek is tot stand gekomen in samenwerking met mevrouw C.M. Smallenbroek, coördinator P&O van het Slotervaartziekenhuis; mevrouw J. Rottinghuis, interne jobcoach Slotervaartziekenhuis, mevrouw A. van der Graaf, interne jobcoach van het Slotervaartziekenhuis, de heer J.T.W. Wijnker, arbeidsanalist i.o.v. de Universiteit Maastricht, mevrouw D. Hafkamp, arbeidsdeskundige en verantwoordelijk voor de werving en selectie van de doelgroep en mevrouw G.M.C. van Ruitenbeek, onderzoeker van de Universiteit Maastricht.

Henny Mulders
Projectleider van het Wajongproject

1 Aanleiding en achtergrond

Mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt definiëren wij als mensen die niet of onvoldoende gekwalificeerd zijn om zelfstandig een positie op de arbeidsmarkt te verwerven en te behouden. Het gaat hierbij om mensen die doorgaans een lager opleidingsniveau hebben dan de algemeen geldende startkwalificatie van de Nederlandse arbeidsmarkt (diploma havo, vwo of mbo-niveau 2) en die fysieke of mentale beperkingen hebben.

In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op de samenstelling van deze doelgroep, het belang van arbeidsparticipatie en tenslotte wordt een nieuwe methodiek uiteengezet die participatie kan bevorderen.

1.1 Samenstelling Wajong populatie

Het project binnen het Slotervaart richt zich op het creëren van duurzame banen voor jongeren uit de Wajong populatie. De term Wajong wordt ontleend aan een wettelijke voorziening voor jonggehandicapten die in 1998 in werking is getreden: de Wet Arbeidsongeschiktheidsvoorziening Jonggehandicapten. Deze wet is per 1 januari 2010 vervangen door de nieuwe Wet Werk en Arbeidsondersteuning Jonggehandicapten. In deze nieuwe Wet Wajong staat het recht op arbeidsondersteuning centraal, niet meer het recht op een uitkering. Mensen die vallen onder de Wajong hebben vanaf jonge leeftijd een functionele beperking waardoor het voor hen lastig is om een baan te vinden die bij hen past. Het betreft een doelgroep met een grote diversiteit aan functionele beperkingen, zoals uit verschillend onderzoek blijkt.

	Aard aandoening	percentage
Ontwikkelingsstoornis	Verstandelijk beperkt(waarvan 'slechts' 17% licht)	39%
	Autistisch spectrum	16%
	Aandachtstekortstoornis (o.a. ADHD)	7%
	Overig	5%
	Subtotaal	67%
Psychiatrische ziektebeelden		19%
Lichamelijke ziektebeelden		14%
	Totaal	100%

Tabel 1. Verdeling aandoeningen Wajong –instroom 2011 (UWV, 2013)

Zoals de bovenstaande tabel zichtbaar maakt, betreft de grootste groep van de Wajong -populatie mensen met een ontwikkelingsstoornis, waarvan veruit het overgrote deel mensen met een verstandelijke beperking. Daarvan heeft het merendeel een diepe, ernstige of matige beperking, het overige deel betreft licht verstandelijk beperkten (17%). Mensen met psychiatrische ziektebeelden hebben een aandeel van 19% in de Wajon-instroom, die in verhouding slechts een zeer beperkte groep mensen met lichamelijke beperkingen kent. Tevens dient

aangetekend te worden dat bij gemiddeld 50% van de Wajongpopulatie er sprake is van meer dan één diagnose en er daarnaast vaak multipele (sociale) problematiek speelt.

Vanaf 1 januari 2015 wordt de Wajong 2015 van kracht. De Wajong is dan alleen nog toegankelijk voor mensen die duurzaam geen mogelijkheden tot participatie hebben. De wet stelt dat iemand arbeidsvermogen heeft als hij/zij;

1. Een taak¹ kan uitvoeren in een arbeidsorganisatie;
2. Basale werknemersvaardigheden heeft;
3. Ten minste 1 uur aaneengesloten kan werken; of
4. Ten minste vier uur per dag belastbaar is en in staat is per uur ten minste een bedrag te verdienen dat gelijk is aan het minimumloon per uur.

Met de invoering van de Participatiewet zal voor veel mensen met een arbeidsbeperking de toegang tot een uitkering op grond van de Wajong 2015 gesloten blijven. Van hen wordt verwacht dat zij naar vermogen gaan participeren op de reguliere arbeidsmarkt. De bovenstaande criteria voor arbeidsvermogen maken echter direct zichtbaar dat er op de huidige arbeidsmarkt nog veel zal moeten gebeuren om de participatie van deze doelgroep daadwerkelijk mogelijk te maken. De huidige realiteit is dat er op de arbeidsmarkt vacatures bestaan voor functies, maar niet voor taken, laat staan voor één taak. De methodiek IHW is ontwikkeld om juist voor deze doelgroep geschikte werkzaamheden te identificeren en op basis daarvan geschikte functies te formeren.

1.2 Kenmerken van de doelgroep

De Wajong populatie betreft zoals bovenstaand aangegeven, een doelgroep met een diversiteit aan functionele beperkingen. Het zijn individuen met unieke eigenschappen, mogelijkheden en beperkingen. Hoewel de aard en de ernst van de aandoening binnen de doelgroep sterk kan verschillen, is er een aantal overeenkomstige kenmerken binnen de doelgroep te onderkennen. Allereerst hebben alle mensen uit de doelgroep moeite met het vinden en behouden van werk. Een groot deel van de mensen met ontwikkelingsstoornissen en mensen met psychische ziektebeelden hebben problemen in het cognitief functioneren (o.a. problemen met concentratie en/of geheugen). Door een beperkt concentratievermogen of geheugen kunnen zij problemen ondervinden bij het opnemen, het onthouden en reproduceren van kennis.

Daarnaast hebben veel mensen uit deze groepen problemen met het scheiden van hoofd- en bijzaken en daarom hebben velen van hen hulp en ondersteuning nodig bij de werkplanning en het stellen van prioriteiten.

¹ Onder een taak verstaat men de kleinste eenheid van een functie, die bestaat uit één of meerdere handelingen.

Zowel mensen met ontwikkelingsstoornissen als mensen met psychische ziektebeelden kunnen in verhouding sneller, of meer problemen ondervinden met stress in de werkomgeving. Verder kunnen beide groepen problemen ondervinden in het sociaal en/of zelfstandig functioneren.

1.3 Noodzaak en waarden van arbeidsparticipatie van de doelgroep

Op middellange termijn zal de totale beroepsbevolking krimpen door de grote uitstroom van personeel omdat de babyboomgeneratie met pensioen gaat en tegelijkertijd het aantal toetreders tot de arbeidsmarkt daalt. Dit zal leiden tot een toenemende krapte op de arbeidsmarkt. Organisaties zullen hun vacatures steeds moeilijker kunnen invullen omdat de vraag naar personeel niet meer aansluit op het aanbod op de arbeidsmarkt.

Arbeidsparticipatie is niet alleen vanuit bedrijfseconomisch oogpunt essentieel, maar zeker ook vanuit maatschappelijk en psychologisch oogpunt. Werk stelt mensen in staat om in hun eigen levensonderhoud te voorzien, zelfstandig te kunnen functioneren in de maatschappij en daarnaast geeft werk structuur en zin aan het leven. Arbeidsparticipatie verwezenlijkt vijf basale menselijke behoeften die een belangrijke bijdrage leveren aan gezondheid en welzijn, dit zijn: tijdstructurering, het leveren van een bijdrage aan een gemeenschappelijk doel, sociaal contact, status en activiteit.

1.4 Een methodiek voor het creëren werk voor de doelgroep

Om tegemoet te komen aan de behoefte en noodzaak van participatie van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, is de methode-IHW door UWV in samenwerking met de Universiteit Maastricht ontwikkeld. Een methode Inclusief Herontwerp van Werkprocessen (IHW), die de integratie van een grote groep mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt in één organisatie mogelijk maakt, zonder dat de organisatie uit balans gebracht wordt. Een methode die de totale procesvoering van de organisatie, de kwaliteit van werk van de zittende en van de aspirant-werknemers in ogenschouw neemt. Zodat optimaal gebruik gemaakt kan worden van de diversiteit aan talenten en vermogens van de huidige medewerkers én van potentiële werknemers op de arbeidsmarkt.

Binnen het Slotervaartziekenhuis is voor het eerst ervaring opgedaan met de methode-IHW. Echter, om adequaat in te kunnen spelen op de actuele en toekomstige personeelsbehoefte van het ziekenhuis, is gedurende de pilot een 4-sporenbeleid ontwikkeld. Het 4-sporenbeleid bestaat uit:

- spoor 1: Plaatsingen via de methode-IHW
- spoor 2: Plaatsingen via vacatures
- spoor 3: Leer-werkplaatsen
- spoor 4: Werkervaringsplaatsen

Spoor 1 Plaatsingen via de methode-IHW

Via spoor 1 worden mensen op functies geplaatst die louter en alleen geformeerd zijn met behulp van de methode- IHW. Zie voor een uitgebreide toelichting op de methode-IHW hoofdstuk 2.

Spoor 2 Plaatsingen via Vacatures

Via spoor 2 worden Wajongeren op aangepaste vacatures geplaatst. Binnen het Slotervaartziekenhuis is vanaf het begin van het project een voorkeursbeleid gevoerd: elke vacature waarvoor een Wajong-kandidaat enigszins in aanmerking kan komen, wordt geblokkeerd omdat deze in principe voorbestemd is voor een Wajongere. In voorkomende gevallen is spoedig een arbeidsanalyse uitgevoerd om de vacature geschikt te maken voor kandidaten uit de doelgroep (maatwerk). Pas wanneer er geen Wajongere gevonden kan worden die matcht met de vereisten, wordt de vacature opengesteld voor andere kandidaten.

Spoor 3 Leer-werkplaatsen

Het derde spoor betreft een leer-werktraject waarin de Wajongeren één dag per week een interne bedrijfsopleiding volgen. Daarnaast zijn voor hen elementaire takenpakketten samengesteld voor stagewerkzaamheden van ongeveer 20 uur per week. Deze interne bedrijfsopleiding past binnen het kader van een erkende AKA-opleiding (Arbeidsmarkt gekwalificeerd Assistent, niveau 1 MBO), die is opgezet in samenwerking met het ROC van Amsterdam.

Met spoor 3 wordt een tweeledig doel gediend. De Wajongeren krijgen een opleiding, die is toegespitst op werken in het Slotervaartziekenhuis en het traject levert tevens een algemeen erkende beroepskwalificatie op. Dit laatste versterkt ook hun toekomstige positie op de arbeidsmarkt.

Spoor 4 Werkervaringsplaatsen

Voor sommige Wajongeren is werk primair een onderdeel van hun therapeutisch traject. Dit geldt bijvoorbeeld voor jongeren in de psychiatrie. Daarvoor is de IPS-methodiek (Individual Placement and Support) een bewezen effectieve aanpak, waarbij werk wordt ingezet om het herstel van functioneren te verbeteren. In overleg met de GGZ kunnen elementaire werkzaamheden ook worden ingezet voor IPS trajecten.

2 Randvoorwaarden project

Om mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt goed in te kunnen bedden in de organisatie, dient een aantal randvoorwaarden in acht genomen te worden. In dit hoofdstuk worden drie belangrijke aspecten in dit kader nader besproken.

2.1 Instemming van de leiding

Met behulp van de methode-IHW kan een bedrijf ondersteund worden om op enige schaal werk te creëren voor mensen aan die zijn aangewezen op eenvoudig uitvoerend werk. Het gaat in deze methode niet om de integratie van één of enkele individuen, maar om een structurele inbedding van een groep mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt in een organisatie. Deze structurele inbedding is een organisatieverandering. Aan deze verandering, ligt net als bij iedere organisatieverandering een erkenning of overtuiging van de noodzaak tot-, of de behoefte of wens van de bedrijfsleiding aan deze verandering ten grondslag. Afhankelijk van het type bedrijf en persoonlijke motieven van betrokkenen kan deze noodzaak of wenselijkheid gebaseerd zijn op demografische ontwikkelingen in relatie tot de leeftijdsopbouw van het personeelsbestand, directe economische voordelen, bedrijfsimago, MVO, sociale of ethische overwegingen. Sinds enige tijd speelt ook de banenafpraak van het sociaal akkoord 2013, en de daarmee verbonden Quotumwet een rol van betekenis. Doorgaans is er sprake van een combinatie van motieven.

Essentieel voor een succesvolle toepassing van de methode-IHW is de overtuiging dat de integratie van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt de organisatie ten goede komt, en dat de organisatie inspanningen op zich wil nemen om de benodigde investeringen in tijd, geld of mankracht te doen.

2.2 Projectorganisatie

Indien de bedrijfsleiding instemt om met de methode-IHW aan de slag te gaan, is de instelling van een projectorganisatie gewenst. De projectorganisatie ten behoeve van het Slotervaartproject bestaat uit een stuurgroep, projectleiders en een projectgroep. De stuurgroep bestaat uit de beslissers vanuit de drie participerende organisaties in het project, te weten: het Slotervaartziekenhuis, UWV en de Universiteit Maastricht. De stuurgroep draagt zorg voor de randvoorwaarden om het project te kunnen realiseren: tijd, middelen, en mankracht en duidelijke kaders voor de uitvoering van het project. De stuurgroep bewaakt de uitvoering van het project volgens een Plan van aanpak.

De taak van de projectleider is de projectgroep aan te sturen, diverse overlegmomenten te organiseren voor de verschillende geledingen en de planning en uitvoering te bewaken.

De projectgroep bestaat uit diverse professionals die in de verschillende deelprocessen van het project een rol vervullen. Voor het Wajongproject binnen Slotervaartziekenhuis bestaat de projectgroep uit: de arbeidsanalist (verantwoordelijk voor de arbeidsanalyse, zie hoofdstuk 3), de arbeidsdeskundigen (verantwoordelijk voor de werving en selectie, zie hoofdstuk 4), en de afdeling P&O (interne organisatie van het project binnen het ziekenhuis, de P&O-zaken van de Wajongeren, zie hoofdstuk 6 en de inhoudelijke sturing van de werkbegeleiding, zie hoofdstuk 6).

Het is van belang dat al deze professionals vertegenwoordigd zijn in een projectgroep zodat zij als team kunnen functioneren en tijdig signalen en knelpunten vanuit de praktijk op kunnen pakken, zodat waar nodig zaken voortvarend bijgesteld kunnen worden.

Op geregelde momenten vindt overleg plaats met de praktijkbegeleiders en de opleidingscoördinator die zich bezig houden met de begeleiding van de jongeren en de inrichting van de aan het project gelieerde opleidingstraject AKA (zie hoofdstuk 7).

2.3 Cyclisch proces

De methode-IHW is een cyclisch proces. Evaluatie en bijsturing vinden daarom niet alleen aan het eind en startpunt van de cyclus plaats, maar ook tussentijds om het proces tijdig bij te kunnen sturen als hier aanleiding toe is.

3 Arbeidsanalyse en herontwerp

In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op de arbeidsanalyse en het herontwerp van werkprocessen. In paragraaf 3.1 zijn de vijf stappen van de arbeidsanalyse uitgewerkt, in paragraaf 3.2 wordt nader ingegaan op het herontwerp en in paragraaf 3.3 worden de randvoorwaarden van de implementatie van het herontwerp besproken.

De beschrijving in dit hoofdstuk is globaal van aard en bedoeld om een indruk te geven van de methode die is toegepast. Voor de arbeidsanalyse ten behoeve van de methode-IHW is een opleiding en training(12-daagse cursus) ontwikkeld.Voor meer informatie kunt u contact opnemen met UWV (inclusievearbeidsorganisatie@uwv.nl).

3.1 Arbeidsanalyse

In de fase van de arbeidsanalyse wordt de organisatie per afdeling doorgelicht met als doel elementaire taken te lokaliseren. Onder elementaire taken verstaan we eenvoudige taken of werkzaamheden die de bouwstenen kunnen vormen voor een nieuw te creëren functie voor de doelgroep.

Een belangrijk streven bij het formeren van nieuwe functies is het optimaliseren van de toegevoegde waarde voor de organisatie van de de werknemers in deze nieuwe functies, alsook die van de reeds aanwezige werknemers.

Een bepalend kenmerk van de Inclusieve Arbeidsanalyse is de procesgerichtheid. Werkprocessen als vertrekpunt voor arbeidsanalyse bieden de meeste kans om relevante elementaire taken te identificeren, die de bouwstenen kunnen vormen voor de compositie van geschikte functies voor de doelgroep, in relatie tot aanpassing van bestaande functies. De procesbenadering garandeert ook aandacht voor de onderlinge samenhang in taken en functies in kaart gebracht. Deze samenhang in taken en functies is richtinggevend voor herontwerp van werkprocessen. Voorkomen moet worden dat extractie van taken tot onaanvaardbare verzwaring leidt van de oorspronkelijke functies in hun nieuwe samenstelling van taken. Daarnaast is het van belang om de onderlinge taakverdeling af te stemmen op het optimaliseren van de uitkomsten van de werkprocessen.

Inclusieve arbeidsanalyse in 5 stappen

1. Bedrijfs-/afdelingsoriëntatie;
2. Plannen van bedrijfs-/afdelingsbezoek;
3. Verzamelen gegevens;
4. Uitwerken van gegevens en arbeidsanalyse;
5. Verificatie van de arbeidsanalyse.

Deze processtappen worden achtereenvolgens beschreven.

Stap 1 *Bedrijfs-/afdelingsoriëntatie*

Het is van belang voorafgaand aan het bezoek aan het bedrijf en de afdeling informatie te verzamelen over het doel van het bedrijf en de afdeling. Het doel van het bedrijf of de afdeling geeft richting en kader voor de arbeidsanalyse. Gegevens kunnen verzameld worden via internet, bedrijfsbrochures of andere bronnen.

Het betreft een eerste oriëntatie, de gegevens dienen tijdens het bedrijfsbezoek te worden geverifieerd.

Stap 2 *Plannen bedrijfsbezoek*

Ten behoeve van de bedrijfsanalyse worden interviews gehouden met leidinggevenden en medewerkers van de afdeling. Daarnaast vindt een rondgang door het bedrijf en over de afdeling plaats. In de planning dient rekening gehouden te worden met een tijdsbesteding van ongeveer 1 uur per interview en 1 uur voor de rondgang.

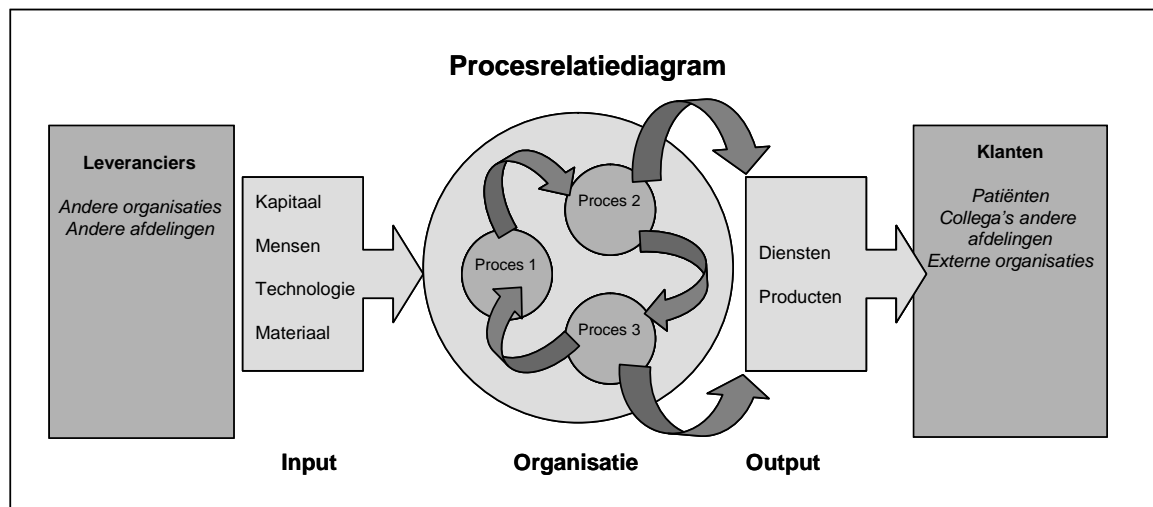
Stap 3 *Verzamelen van gegevens*

Tijdens het bedrijfsbezoek worden de gegevens over het bedrijf en de afdeling geverifieerd die in stap 1 verzameld zijn. Ook het primaire doel van de afdeling wordt besproken. Het doel van de afdeling vormt tenslotte het kader voor de te verrichten werkzaamheden. Vervolgens worden alle werkzaamheden die op de afdeling worden verricht van het begin tot het einde doorgenomen (van input via proces naar output, zie figuur 1).

De informatie uit de interviews en de observaties wordt aangevuld met informatie uit beschikbare bedrijfsdocumenten, die inzicht geven in de organisatiestructuren en bedrijfsprocessen. Hierbij kan gedacht worden aan een organogram, een dag- of dienstindeling en een plattegrond van de diverse locaties of ruimtes waarin het bedrijf en de afdeling verdeeld is. De fysieke scheiding tussen ruimtes geeft immers vaak ook inzicht in de samenhang in taken, omdat taken veelal naar ruimtes geclusterd worden.

Stap 4 *Uitwerking van gegevens van de arbeidsanalyse*

In stap 4 worden de verzamelde gegevens geanalyseerd en verwerkt in een verslag. In deze arbeidsanalyse worden de elementaire taken gelokaliseerd en wordt de mate van geschiktheid van taken voor de doelgroep beoordeeld.



Figuur 1. Procesrelatiediagram

Eerst worden de algemene bedrijfs- en afdelingsgegevens beschreven. Vervolgens worden de werkprocessen in kaart gebracht, daarna de taken en bijbehorende arbeidsaspecten, die van belang zijn voor het bepalen van eventuele geschiktheid van de taken voor de doelgroep.

Daarna worden de geschikte en mogelijk geschikte taken verder uitgewerkt op handelingsniveau en worden de arbeidsaspecten beschreven die van belang zijn voor het opstellen van het functieherontwerp, het selecteren van de juiste kandidaat en het opstellen van praktische inwerkingsinstructies.

Ten slotte worden relevante contextuele aspecten in kaart gebracht. Onderstaand zijn deze onderwerpen nader uitgewerkt.

Algemene bedrijfs-/afdelingsgegevens

De uitwerking van de gegevens van de arbeidsanalyse begint met een beschrijving van het bedrijf en de afdeling. Deze bestaat in hoofdlijnen uit:

- *Een korte schets van de organisatie en afdeling.* Hier wordt de doelstelling beschreven en de werkzaamheden die in het bedrijf en op de afdeling worden verricht;
- *De plaats in de organisatie en de structuur van de afdeling.* Bij voorkeur aan de hand van een organogram;
- *Een overzicht van de huidige bezetting.* De personeelsformatie van het bedrijf en de afdeling onderverdeeld naar type functionarissen, aantal per type en de operationele bezetting van de afdeling per dag of per dienst.

In kaart brengen van werkprocessen

Een werkproces is een totaalpakket van werkzaamheden, die worden verricht om een product of een dienst te realiseren. Het zijn activiteiten, die gekoppeld zijn

aan de routing van producten of dienstverlening, die dwars door de functionele structuur van de organisatie heen lopen. Er wordt onderscheid gemaakt naar 3 typen processen:

- *Kernprocessen*: dit zijn de processen die noodzakelijk zijn om het doel van de organisatie te bereiken.
- *Ondersteunende processen*: dit zijn de processen die nodig zijn om de hoofdprocessen goed te laten verlopen.
- *Additionele processen*: dit zijn werkprocessen waarvan de werkzaamheden niet direct zijn te relateren aan het doel van de organisatie, maar die de organisatie toch is gaan doen (bijvoorbeeld omdat men onvoldoende op het eigenlijk gerichte doel werk heeft om het personeel aan het werk te houden).

In kaart brengen van taken en arbeidsaspecten

Nadat de processen in hoofdlijnen zijn ingedeeld, worden deze verder uitgediept en uitgewerkt naar taken. Daarnaast wordt van elke taak een aantal arbeidsaspecten in kaart gebracht, die van belang zijn bij het beoordelen of een taak al dan niet door de doelgroep kan worden uitgevoerd. Het gaat hierbij met name om de volgende aspecten:

- Is scholing of vakkennis vereist of is er mogelijk sprake van (relatief) ongekwalificeerd werk?
- Zijn er factoren in het werk die specifieke eisen stellen aan de taakuitvoering? Te denken valt aan:
 - een hoger dan normaal werktempo;
 - pieken in de werkuitvoering;
 - tijdslimieten of tijdstippen waarop de taak uitgevoerd moet worden;
 - een meer dan normale frequentie en intensiteit van sociale contacten;
 - verantwoordelijkheid omdat er consequenties verbonden zijn aan de uitvoering van de taak;
 - bijzondere omgevingskenmerken als het voorkomen van frequente storingen, onderbrekingen of onvoorspelbare situaties;
 - emotionele belasting
 - vereiste accuratesse, nauwkeurigheid en zorgvuldigheid.
- Is er bij het uitvoeren van de taak in bijzondere mate sprake van solitair werken?
- Is in bijzondere mate samenwerking met anderen vereist?
- Doen zich naar verwachting in de nabije toekomst wijzigingen voor met betrekking tot de uitvoering van de taak?

Bepalen van de mate van geschiktheid van taken voor de doelgroep

Voor de beoordeling van de mate van geschiktheid van taken voor de doelgroep, dienen in hoofdlijnen de kenmerken van de doelgroep in ogenschouw genomen te worden (zie paragraaf 1.1).

De taak met de daarbij aangegeven arbeidsaspecten worden afgezet tegen de kenmerken van de doelgroep. Op basis hiervan wordt per taak aangegeven in

hoeverre deze geschikt is voor de doelgroep. Hierbij worden drie categorieën onderscheiden, namelijk:

- *Zonder meer geschikt*; elementaire taak en door doelgroep te verrichten.
- *Mogelijk geschikt*; niet als elementaire taak aan te merken maar wellicht (in de toekomst) uitvoerbaar door kandidaten uit de doelgroep indien het werk onder directe begeleiding kan worden uitgevoerd of wellicht na verloop van tijd op basis van begeleiding en training.
- *Ongeschikt*; niet elementair of hoewel elementair, niet als geschikt of als mogelijk geschikt aan te merken omdat er uitvoeringstechnische redenen zijn om de taak niet af te scheiden van de huidige functie.

Uitwerken (mogelijk) geschikte taken

De analyse richt zich hierna verder op de geschikte en de mogelijk geschikte taken. Van deze taken worden de voor de uitvoering noodzakelijke handelingen en arbeidsaspecten beschreven. Dit zijn aspecten die van belang zijn voor het opstellen van het functieherontwerp, het selecteren van de juiste kandidaat en het opstellen van praktische inwerkinstructies. Het gaat hierbij met name om de volgende aspecten:

- De relatie van de taak tot het proces (tot welk proces behoort de aangegeven taak).
- De relatie van de taak tot de huidige functie/functionaris (de functionaris die nu belast is met de uitvoering van de taak, en die deze taak in de toekomst wellicht niet meer hoeft uit te voeren).
- De omvang de taak in frequentie en duur (hoe dikwijls moet de taak per dag worden uitgevoerd, en hoeveel tijd neemt de uitvoering per werkdag/dienst in beslag).
- De combineerbaarheid met andere taken (zijn er eventuele belemmeringen om de taak te kunnen combineren met andere taken: bijv. omdat het op een vast specifiek tijdstip uitgevoerd moet worden).
- Taakrelevante kenmerken; te denken valt hierbij aan:
- omgevingsaspecten/belastende omstandigheden (aspecten zoals meer dan normale mate blootstelling aan kou, lawaai, hectiek, et cetera);
- sociaal functioneren en communicatie (noodzakelijk contact met collega's en/of derden, klanten, patiënten of bezoekers op grond waarvan bijzondere eisen worden gesteld aan bijvoorbeeld het hanteren van emoties);
- gebruik van specifieke apparatuur en/of gereedschap;
- mogelijke bijzondere ergonomische knelpunten (aspecten als geforceerde werkhouding, langdurig werken in eenzelfde houding et cetera.).

Contextuele aspecten

Tijdens de analyse wordt ook aandacht besteed aan contextuele bedrijfs- of afdelingskenmerken. Deze aspecten hebben betrekking op de aard van de afdeling, de cultuur-, samenwerkings-, en omgevingsaspecten en stijl van leidinggeven. Deze aspecten zijn van belang voor het functioneren van de doelgroep en dus relevant voor de match tussen afdeling en de kandidaat. Het

gaat hierbij om de heldere en vaste regels, procedures en afspraken van de afdeling, maar ook om ongeschreven regels, gewoonten en specifieke omgangsvormen van de medewerkers van de afdeling, ook wel het organisatieklimaat genoemd. Het organisatieklimaat wordt gezien als belangrijke factor voor het succes van de integratie van mensen met beperkingen in de organisatie. In dit verband wordt beschreven in welke context en omgeving het werk wordt gedaan en welke eisen daardoor aan werknemers worden gesteld. Het gaat hierbij om de volgende aspecten:

- *Overleg*: welke vormen van overleg kent men binnen de afdeling?
- *Begeleiding*: in welke mate kan directe dagelijkse begeleiding worden geboden (o.a. kan de medewerker altijd terugvallen op een collega in de directe omgeving, of is er slechts sprake van begeleiding op afstand, kan er sprake zijn van een vaste werkbegeleider)
- *Gedragaspecten*: welk specifiek gedrag wordt verwacht van de werknemers (o.a. gastvrijheid, gereserveerdheid, serieusheid/stemmenigheid)
- *Omgangsvormen*: zijn er specifieke omgangsvormen (ongeschreven regels) die de collega's onderling hanteren?
- *Presentatie*: in welke mate worden er eisen gesteld aan uiterlijk, kleding, etcetera. *Discipline*: in welke mate is discipline vereist m.b.t. het naleven van voorschriften en regels, (omdat het werk bijvoorbeeld bijzondere risico's met zich meebrengt)?
- *Sociaal gedrag*: in welke mate vereist het werk dat men (gemakkelijk) contact legt met anderen?
- *Omgevingsbewustzijn*: in hoeverre vereist de omgeving van de werknemer alertheid op risico's (bijvoorbeeld veiligheidsrisico's i.v.m. heftruckverkeer)?
- *Vasthoudendheid*: in hoeverre vereist het werk dat de werknemer vasthoudt aan de hem gegeven opdracht (en bijvoorbeeld niet meegaat in sociaal wenselijke en ogenschijnlijk onschuldige verzoeken van collega's of patiënten)?
- *Taakbegrenzing*: in hoeverre vereist het werk dat de werknemer zich strikt beperkt tot zijn/haar eigen taak en niet het werk van anderen uitvoert (ook al lijkt dit voor de hand te liggen)?

Tenslotte wordt nog aandacht besteed aan algemene bedrijfsaspecten die van belang kunnen zijn voor de keuze van de kandidaat. Te denken valt aan zaken als:

- *Bereikbaarheid van het bedrijf of de werkplek* (is deze op de werktijden bereikbaar per openbaar vervoer).
- *Doorgroeimogelijkheden* (zijn er bij gebleken geschiktheid mogelijkheden om nog andere – meer gekwalificeerde – werkzaamheden te gaan verrichten).
- Bijzondere *secundaire arbeidsvoorwaarden* die het bedrijf kent.

Stap 5 **Verificatie van de arbeidsanalyse**

In deze laatste stap van het analyseproces worden de resultaten van de arbeidsanalyse besproken met de afdelingsleiding en betrokkenen van de afdeling

of afdelingen. Doel van dit gesprek is na te gaan of de waarnemingen juist geïnterpreteerd zijn (validering) en om de mogelijkheden te verkennen voor eventueel herontwerp en de plaatsing van mensen uit de doelgroep (draagvlak). De eventuele correcties die voortkomen uit het verificatiegesprek worden verwerkt in het analyseverslag.

3.2 Het functieherontwerp

Nadat de arbeidsanalyse heeft plaatsgevonden en men zich op de betreffende afdeling kan vinden in de rapportage, kan overgegaan worden naar de volgende stap: het functieherontwerp. In deze stap gaat het om het samenstellen van structurele banen voor de doelgroep. Daarbij moet voorkomen worden dat de organisatie in disbalans wordt gebracht, en bevordert dat de organisatie beter gebruik maakt van de reeds aanwezige expertise.

De nieuw samen te stellen functie of functies dient/dienen te passen in de werkprocessen van het bedrijf en de afdeling. De integratie van mensen uit de doelgroep moet er toe leiden dat andere werknemers beter ingezet kunnen worden op hun specifieke deskundigheid waardoor het rendement van de gezamenlijke inzet wordt verhoogd. Om dit te kunnen verwezenlijken, moet in het herontwerp nadrukkelijk aandacht zijn voor coördinatie- en afstemmingseisen. De basis daartoe is gelegd in de arbeidsanalyse, omdat daarin de samenhang tussen de taken, functionarissen en productiemiddelen in kaart gebracht zijn, en de redenen waarom het werk op de gangbare manier wordt uitgevoerd. Vervolgens worden met behulp van een kritische analyse de mogelijkheden voor herontwerp van werkprocessen onderzocht, via scenario's voor alternatieve taakverdelingen. Hierbij wordt onderzocht welke taken door een andere functionaris, eventueel op een ander moment, eventueel in een andere tijdsvolgorde en/of op een andere plaats uitgevoerd kunnen worden. Uitgangspunt hierbij zijn de bij de analyse gevonden geschikte en mogelijk geschikte taken. Deze vormen de mogelijke bouwstenen voor de nieuw te formeren functie(s).

Om nieuwe functies te formeren worden elementaire taken afgescheiden van bestaande functies. Dit leidt dus ook tot veranderingen in functie-inhoud van die oorspronkelijke functies. Taakelementen die men kan ervaren als momenten van rust of afwisseling kunnen door het herontwerp mogelijk wegvallen. Overleg hierover met de zittende werknemers is daarom tijdens het herontwerp belangrijk, zeker ook om in gezamenlijk overleg de kwaliteit van de arbeid van alle betrokken werknemers te kunnen bewaken.

Het uiteindelijke herontwerp van werk beschrijft hoe functies, taken en rollen opnieuw gestructureerd en vastgesteld worden. Daarnaast wordt vastgelegd onder welke voorwaarden dit gebeurt en wat de beoogde effecten zijn op individueel, team en organisatieniveau.

3.3 Randvoorwaarden voor de invoering van het herontwerp

Alvorens de implementatie van het herontwerp kan worden doorgevoerd, is commitment van alle betrokken partijen vereist. Want zonder commitment, steun, inzet en betrokkenheid van allen zal de integratie van de doelgroep niet slagen. Uit onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat het niet of onvoldoende informeren van collega's over de integratie van werknemers met beperkingen kan leiden tot weerstand en onbegrip. Om inzet en betrokkenheid van leidinggevenden en medewerkers in de organisatie te verkrijgen bij de uitvoering van het herontwerp, is het van belang om de betrokkenen tijdig hierover te informeren zodat zij weten wat het doel is, wat de toegevoegde waarde van het herontwerp is, wat de algemene kenmerken zijn van de groep die integreert, en wat dit voor hen zelf kan betekenen, en wat er van hen verwacht wordt.

Daarnaast zullen zittende en nieuwe werknemers begrip voor elkaar moeten (leren) opbrengen en deze nieuwe werksituatie (leren) accepteren. Sommigen zullen een taak krijgen in de begeleiding van de nieuwe werknemers, dit vraagt inzet en betrokkenheid, die alleen kan resulteren in duurzame plaatsing als de medewerkers zich kunnen committeren aan de beoogde veranderingen.

4 Werving en selectie van kandidaten

Voor het werven en selecteren van jongeren uit de Wajong-doelgroep voor een baan in het bedrijf, biedt UWV ondersteuning.

De werving en selectie van deze doelgroep is specifiek omdat niet alleen om gaat zicht te krijgen op iemands interesses, motivatie en capaciteiten, maar ook om in kaart te brengen wat de aard van de beperking betekent voor het werk en voor de benodigde begeleiding. Daarnaast is bekend dat voor deze groep het functioneren in het werk sterk beïnvloed wordt door zaken vanuit de privésfeer. Daarom moeten ook de ondersteunende en belemmerende factoren in de sociale (privé)omgeving van de kandidaat in kaart gebracht worden.

In dit hoofdstuk wordt stapsgewijs de werving en selectieprocedure van deze doelgroep beschreven zoals die in het Slotervaartproject is toegepast. Het doel van dit werving- en selectieproces is om vooraf een goede inschatting te kunnen maken van de mogelijkheden en belemmeringen die een kandidaat heeft, of hij/zij past in de functie die beschikbaar is gekomen, en welke begeleiding daarbij nodig is.

4.1 Werving van kandidaten

Voor de werving van kandidaten kan UWV putten uit interne bestanden van Wajongeren en het interne netwerk van arbeidsdeskundigen die deze jongeren begeleiden. Daarnaast worden jongeren uit de doelgroep bereikt via jobcoaches van re-integratiebedrijven, via scholen in het speciaal onderwijs en op zogenaamde 'Wajong Werk markten'. Dit zijn bijeenkomsten die UWV regionaal periodiek organiseert speciaal voor Wajongeren en hun ouders of begeleiders, om hen in contact te brengen met werkgevers die op zoek zijn naar kandidaten uit deze doelgroep. Om uit de geworven kandidaten een geschikte selectie te maken voor de organisatie, is voor het Slotervaartproject het onderstaande selectieproces ontwikkeld en in praktijk gebracht.

4.2 Selectie van kandidaten

Voor de selectie van kandidaten voor het Slotervaartproject zijn de volgende 9 stappen doorlopen:

- | | |
|--------|---------------------------------------|
| Stap 1 | Informatieverzameling kandidaat |
| Stap 2 | Kennismakingsgesprek |
| Stap 3 | MTC |
| Stap 4 | Medisch consult |
| Stap 5 | Monitoren werkvermogen |
| Stap 6 | Opstellen persoonsprofiel |
| Stap 7 | Huisbezoek |
| Stap 8 | Match tussen kandidaat en organisatie |
| Stap 9 | Praktijkassessment |

Deze stappen worden achtereenvolgens beschreven.

Stap 1 Informatieverzameling kandidaat

De arbeidsdeskundige bestudeert UWV dossier van de kandidaat op mogelijke contra-indicaties. Contra-indicaties zijn bijvoorbeeld: het hebben van een strafblad, ernstige psychische instabiliteit, een meervoudige handicap of een zeer beperkt verstandelijk vermogen.

Tevens wordt voor ontbrekende of aanvullende informatie contact opgenomen met de re-integratiecoach of de kandidaat zelf.

Indien de kandidaat op grond van de informatie uit dit proces *mogelijk* geschikt wordt bevonden, wordt hij/zij uitgenodigd voor een kennismakingsgesprek. Indien de kandidaat op grond van deze voorselectie afvalt voor het project, wordt hierover contact opgenomen met de cliënt en/of de re-integratiebegeleider om hen te informeren over de reden van afwijzing.

In een enkel geval kan dit leiden tot nieuwe informatie op grond waarvan iemand alsnog uitgenodigd wordt voor een kennismakingsgesprek.

Stap 2 Kennismakingsgesprek

Het kennismakingsgesprek wordt gevoerd door de arbeidsdeskundige van UWV. De kandidaat mag iemand meenemen, bijvoorbeeld een jobcoach of een ouder. Het kennismakingsgesprek is bedoeld om een eerste indruk op te doen van de kandidaat, zijn/haar voorkomen, achtergrond, opleiding en ervaring, wensen en voorkeuren ten aanzien van werk en privéomstandigheden.

Tijdens dit gesprek wordt aan de hand van een gespreksformulier gevraagd naar competenties en vaardigheden met behulp van de zogenaamde STARR-methodiek (Situatie, taak, actie, resultaat, reflectie). Aan de hand van deze methode wordt geprobeerd aan te sluiten bij de ervaringswereld van de kandidaat en worden vragen gesteld waarmee een beeld verkregen wordt van de competenties.

Van het kennismakingsgesprek maakt de arbeidsdeskundige een verslag. In het verslag wordt naast adres- en contactgegevens van de kandidaat, de begeleider, de jobcoach of andere belangrijke contactpersoon voor de kandidaat, ook opgenomen de aard van beperkingen in functioneren, de arbeidsongeschiktheidsklasse, het behaalde opleidingsniveau en het verloop van de opleiding en stages, de eventuele werkervaring en het verloop daarvan.

Voorts worden in het verslag de relevante gegevens vanuit de Functionele MogelijkhedenLijst (FML- rapportage) van de verzekeringsarts opgenomen. Daarnaast wordt verslag gedaan van een zelfbeoordeling op een aantal werk gerelateerde aspecten (zoals het nakomen van afspraken, samenwerken en het

accepteren van leiding), en persoonlijke aspecten zoals inzicht en acceptatie van de beperkingen in functioneren.

Omdat het voor het succes van de plaatsing heel belangrijk is zicht te krijgen op stimulerende en belemmerde factoren in de sociale omgeving, wordt daarom ook gerapporteerd over de thuis- en woonsituatie en of er sprake is van schulden- en/of verslavingsproblematiek.

Stap 3 ***Mijn Talenten Check (MTC)***

De derde stap betreft Mijn Talenten Check (MTC). Het MTC is een methodiek van UWV die tot doel heeft kwaliteiten en interesses van de kandidaten in kaart te brengen.

Om taaldrempels zoveel mogelijk te vermijden, is er bewust voor gekozen om te werken met plaatjes en illustraties. De methodiek is specifiek ontwikkeld voor laaggeletterde werkzoekenden en is geschikt voor de jongeren met weinig werkervaring en beperkte arbeidsmogelijkheden. Indien de kandidaat een MBO niveau of hoger heeft, kan een andere test worden ingezet, respectievelijk Heft in eigen handen of een reguliere test van het Competentie Test Centrum (CTC) van UWV.

Het MTC vindt middels groepsbijeenkomsten plaats. In een kleine groep van vier à zes personen praten kandidaten aan de hand van afbeeldingen over hun eigen ervaringen in werk, thuis en in hun vrije tijd. Dat doen zij onder supervisie van de werkcoach van het Competentie Test Centrum van UWV en een arbeidsdeskundige van UWV die deel uitmaakt van het Slotervaartproject. Het groepsgewijs werken geeft de arbeidsdeskundige de gelegenheid de kandidaten te observeren in hun gedragingen en communicatie in het groepsproces, Bovendien worden in het gesprek de competenties achterhaald en krijgen de kandidaten zelf zicht op hun mogelijkheden en de realiseerbaarheid van werkvoorkeuren.

Na het MTC wordt van iedere kandidaat een persoonlijk verslag gemaakt, dat in een later stadium met de kandidaat wordt besproken.

Stap 4 ***Medisch consult***

Indien de kandidaat op grond van de voorgaande stappen geschikt blijkt te zijn, wordt de verzekeringsarts geconsulteerd om te beoordelen of er vanuit het medische dossier nog contra-indicaties zijn voor het werken binnen een ziekenhuis. De bevindingen van dit consult worden schriftelijk vastgelegd.

Indien er nog onvoldoende bekend is om een goede inschatting voor het succes van de plaatsing te maken, kan er nog een nader onderzoek worden ingesteld (bijvoorbeeld neuropsychologisch onderzoek). Ook kan het zijn dat de verzekeringsarts actuele informatie opvraagt bij de behandelaar en/of dat hij de

betreffende cliënt uitnodigt voor zijn spreekuur om de actuele belastbaarheid vast te stellen.

Stap 5 *Monitoren van arbeidsvermogen*

Omdat een valide en betrouwbaar instrument ontbreekt om het werkvermogen van de doelgroep in kaart te brengen heeft de Universiteit Maastricht in nauwe samenwerking met de arbeidsdeskundigen van UWV en de praktijkbegeleiders (interne jobcoaches) van het Slotervaartziekenhuis de Maastrichtse Workability Monitor (MWM) ontwikkeld. Het instrument brengt het actuele arbeidsvermogen in kaart zodat een goede match gemaakt kan worden tussen het vermogen en het werk. Daarnaast biedt het instrument aanknopingspunten voor de begeleiding en ontwikkeling van mensen uit de doelgroep. Dit laatste vormt een belangrijke basis voor de volgende paragraaf.

De MWM is een instrument dat bestaat uit verschillende vragenlijsten met een bijbehorend persoonlijk ontwikkelingsplan (POP). De eerste vragenlijst wordt door de kandidaat tijdens deze stap 5 van de werving en selectie ingevuld. Deze vragenlijst meet specifiek die persoonskenmerken en karakteristieken die relevant zijn voor mensen uit de doelgroep en het werk dat bij hen past. Daarnaast meet deze vragenlijst hoe betrokkenen met stress en emoties omgaan. Vaak is immers niet zozeer de aard van een probleem of aandoening bepalend voor de werkprestatie en de duur van het arbeidscontract, maar veel meer de manier hoe men met stress en problemen omgaat (coping). Deze vragenlijst biedt aanknopingspunten voor het opstellen van een persoonsprofiel (stap 6) en de werkbegeleiding.

Stap 6 *Opstellen persoonsprofiel*

Op basis van de uitkomsten van de verschillende onderdelen van het selectieproces stelt de arbeidsdeskundige van UWV een persoonsprofiel samen. Het is een werk gerelateerd persoonsprofiel, waarin informatie staat over de kwaliteiten en ontwikkelpunten van de kandidaat en het dient als leidraad voor de werkbegeleiding.

In het persoonsprofiel is een algemeen stuk te vinden over de opleidingsachtergrond, ervaring in werk en stage, over hobby's en de woonsituatie. Er wordt informatie gegeven over de sterke punten van de betreffende kandidaat en over de aandachtspunten voor de werkbegeleiding.

Indien het met het oog op de begeleiding noodzakelijk is dat vertrouwelijke informatie verstrekt wordt aan de praktijkbegeleiders (interne jobcoaches) over de persoonlijke context, dan wordt die informatie na toestemming van de kandidaat mondeling bericht of in een aanvullend document.

Het persoonsprofiel wordt in een individueel gesprek met de kandidaat doorgesproken. Het doel van dit gesprek is de indrukken die zijn opgedaan

tijdens de verschillende onderdelen te verifiëren en uit te diepen. Tevens worden leerdoelen van de kandidaat en begeleidingspunten besproken en aan het profiel toegevoegd. Het persoonsprofiel is bedoeld voor het gesprek met de werkgever (zie stap 8). In verband met de overdracht van informatie wordt de kandidaat gevraagd een machtiging te tekenen voor de uitwisseling van deze informatie met de werkgever.

Stap 7 Huisbezoek

Het persoonsprofiel en de uitkomst van de monitor arbeidsvermogen wordt met de kandidaat en zijn of haar ouder(s), begeleider(s), opvoeder(s) of partner besproken in de thuissituatie. Het huisbezoek geeft de arbeidsdeskundige tevens de gelegenheid om in te schatten hoeveel steun de kandidaat heeft, of kan verwachten van de mensen in zijn netwerk.

De arbeidsdeskundige stuurt er tijdens de planning van het gesprek op aan dat er iemand bij het gesprek aanwezig is die een belangrijke rol speelt in het leven van de kandidaat. Door aan diegene uitleg te geven over het project, het leerwerktraject, of de betreffende vacature, ontstaat er ook bij die persoon een grotere betrokkenheid bij het aanstaande werk van de kandidaat. Door het bespreken van het persoonsprofiel krijgt de kandidaat zelf een beeld van hoe hij of zij overkomt, en waarbij ondersteuning nodig is. Indien nodig worden er wijzigingen aangebracht in het persoonsprofiel of worden er nog aandachtspunten aan toegevoegd.

Er wordt expliciet gevraagd of de kandidaat zich herkent in het persoonsprofiel en of hij/zij toestemming geeft om het persoonsprofiel te bespreken met de werkbegeleiders in het Slotervaartziekenhuis.

Stap 8 Match tussen kandidaten en organisatie

Het uiteindelijke profiel van de kandidaat dat door de arbeidsdeskundige is opgesteld wordt met de praktijkbegeleiders, leidinggevende en/of P&O besproken. In voorkomende gevallen wordt al gedurende het selectietraject door de arbeidsdeskundige van UWV contact opgenomen met de vertegenwoordigers van de werkgever. Vragen van de arbeidsdeskundige over de kansen van een specifieke kandidaat kunnen dan snel worden beantwoord. De werkgever kan dan zelf inschatten of de combinatie van eenbeperkingen met bijvoorbeeld situationele problemen privé (huisvestigingsproblematiek of (ex)verslavingsproblematiek) blokkerend zijn voor de aanname van een kandidaat.

Stap 9 *Praktijkassessment*

Als laatste onderdeel van het selectietraject vindt een verkort praktijkassessment plaats. Hiermee kan de kandidaat inzicht krijgen in de organisatie en het werk, en kan de organisatie inzicht krijgen in de inzet en capaciteiten van de kandidaat, zodat het werk en de begeleiding hierop afgestemd kunnen worden.

Het praktijkassessment houdt in dat de kandidaat een dagdeel meeloopt, het werk te zien krijgt en dat de kandidaat enkele praktische taken krijgt opgedragen.

Aan het einde van het dagdeel spreken de leidinggevende, de praktijkopleider (jobcoach) en de kandidaat het werk na en worden concrete afspraken gemaakt over de plaatsingsmogelijkheden.

5 P&O aspecten

Zoals eerder gesteld gaat het in de methode-IHW niet om de integratie van één of enkele individuen, maar beoogt de methode de integratie van grote groepen mensen met beperkingen binnen één organisatie waarmee diverse P&O aspecten gemoeid zijn. Aan deze aspecten wordt in dit hoofdstuk aandacht besteed.

Ook voor medewerkers met een Wajong-status geldt in de eerste plaats dat zij moeten worden gezien als een reguliere medewerker in de organisatie. Dit betekent dat zij dezelfde rechten en plichten hebben als iedere andere medewerker. Echter weten we dat betrokkene niet voor niets een Wajong-indicatie heeft, er is tenslotte sprake van een of meerdere arbeidsbeperking(en). Met deze arbeidsbeperking(en) krijgt de werkgever hoe dan ook te maken en dat vraagt om een investering. De overheid is zich hiervan bewust en verstrekt verschillende voorzieningen om het voorde werkgever aantrekkelijk te maken deze medewerkers in dienst te nemen en te houden. Ook deze voorzieningen komen in dit hoofdstuk aan de orde.

5.1 Formatie

Net als voor iedere andere medewerker vervult de medewerker uit de doelgroep een functie die binnen de formatie van de organisatie moet passen. Dat geldt zowel voor een nieuw geformeerd takenpakket (spoor 1) als voor een aangepaste vacature (spoor 2). Dit kan verschillende gevolgen hebben voor de formatie.

Het nieuw geformeerde takenpakket (spoor 1) kan samengesteld zijn uit taken die onttrokken zijn aan verschillende functies binnen één afdeling; soms zijn die taken zelfs onttrokken aan functies van verschillende afdelingen. De formatieberekening moet er dan voor zorgen dat de afdeling of afdelingen naar rato formatieruimte inzet(ten) ten behoeve van de nieuwe functie of functies.

Daarnaast kunnen mensen uit de doelgroep integreren door het aanpassen van bestaande vacatures (spoor 2). Een bestaande vacature wordt zo aangepast dat een takenpakket overblijft dat past bij het arbeidsvermogen van de specifieke kandidaat. Omdat dit gevolgen kan hebben voor de inschaling van de medewerker, wordt beoordeeld of niveaubepalende elementen in de functie worden uitgevoerd, indien dit niet het geval is wordt het functiewaarderingniveau naar beneden bijgesteld. De resterende taken worden verdeeld over de andere medewerkers. Daarbij kan het ook zo zijn dat de medewerker de taken in de functie in een lager werktempo dan 'reguliere' medewerkers uitvoert. In de berekening van de bezetting kan hiermee rekening worden gehouden door de werkelijke loonwaarde van de betrokkene op te nemen.

Een verminderde loonwaarde houdt voor de medewerker in dat recht wordt gedaan aan de inzet en productiviteit van betrokkene. De verminderde

loonwaarde heeft echter gevolgen voor betrokkene zelf en de organisatie. De betrokkene ontvangt tenslotte een lager salaris van de organisatie en anderzijds heeft de organisatie minder loonkosten. De werkgever kan dan bij UWV een verzoek voor loondispensatie indienen. UWV vult dan het loon van de Wajongere aan tot maximaal het bedrag dat betrokkene ontving vooraf gaand aan de plaatsing in de organisatie. De loondispensatie kan een half jaar tot 5 jaar duren. Verlenging is mogelijk, maar uiteindelijk is het de bedoeling dat de werknemer hetzelfde kan verdienen als andere werknemers.

Het is van belang de collega's te informeren over het feit dat, omdat de jongere langzamer werkt, hij/zij ook minder salaris ontvangt.

5.2 Indiensttreding

Voordat de medewerker begint moet er een overeenkomst worden afgesloten. Vooraf overleg met UWV is wenselijk i.v.m. de toestemming van UWV aan de Wajongere voor werk, de toestemming voor een mogelijke proefplaatsing en overleg over welk type overeenkomst het beste afgesloten kan worden. Afhankelijk van het type overeenkomst kan de werkgever in aanmerking komen voor vergoedingen. Zo is het alleen bij een reguliere arbeidsovereenkomst mogelijk een vergoeding voor interne jobcoaching te ontvangen. In deze vergoeding is ook een leer-werkovereenkomst (BBL) inbegrepen. Bij een sstagecontract of vrijwilligerscontract is deze mogelijkheid er niet.

Proefplaatsing

UWV biedt de mogelijkheid de arbeidsovereenkomst vooraf te laten gaan aan een proefplaatsing. Deze proefplaatsing kan maximaal drie maanden duren. UWV moet voor een proefplaatsing toestemming geven. Het aanvraagformulier is via de website van UWV te downloaden, in te vullen en dient ondertekend te worden door de kandidaat en de werkgever.

Een proefplaatsing geeft zowel de kandidaat als de nieuwe werkgever goed inzicht in het werk, het werkvermogen en de voorwaarden waarin het werk uitgevoerd moet worden.

Om de proefperiode optimaal te kunnen gebruiken is het van belang dat de kandidaat goed ingewerkt wordt. Hiertoe kan een inwerkschema helpen dat in overleg met de (interne) jobcoach opgesteld wordt. Van belang is dat alle betrokkenen zich realiseren dat de nieuwe medewerker niet direct in de eerste maanden het volledige takenpakket kan uitvoeren. Het aanleren van het werk gaat in kleine stapjes en bij voorkeur onder direct toezicht. Een langzame opbouw in taken en uren is van belang zodat de jongere niet overvraagd wordt, dit heeft op jongeren uit de doelgroep een averechts effect.

Evaluatiegesprekken vinden bij voorkeur in het begin dagelijks plaats, en na een aantal weken kan de frequentie afnemen tot een wekelijks gesprek. Bij dit

gesprek is de kandidaat, de werkbegeleider en de (interne) jobcoach aanwezig. Het is van belang om voortgangsafspraken te maken en deze ook vast te leggen. Het kan zijn dat de taken bij nader inzien toch niet geschikt zijn voor de jongere, dat de begeleiding aanpassing vraagt of dat de werkomgeving niet passend is.

Tijdens de proefplaatsing worden de volgende aspecten beoordeeld:

- Het verzuimgedrag; kan de medewerker continuïteit bieden?
- Leervermogen; zijn de taken aan te leren? Is groei mogelijk?
- Persoonsgebonden belemmeringen; vormen persoonlijke omstandigheden een belemmering m.b.t. werktijden, werkdagen, reisafstand en verzuimgedrag?

Gedurende de proefplaatsing ontvangt de jongere geen salaris. Hij kan onder de noemer van "werkervaringsplaats" in het salarissysteem worden ingebracht. Van de werkgever wordt geen vergoeding gevraagd, maar een reiskostenvergoeding is aan te bevelen. Deze vergoeding wordt niet verrekend met de Wajong-uitkering.

Ook tijdens de proefplaatsing is het aan te bevelen om afspraken te maken over vakantie-uren. Dat kan bijvoorbeeld door aan te sluiten bij de vakantieregeling van het bedrijf, en de jongere voor deze drie maanden een daarmee in verhouding staand aantal vakantiedagen te geven. Voor de jongere blijkt in de praktijk dat het overzichtelijker is om de vakantietijd in dagen en niet in uren te geven.

Instroom of uitstroom

Wanneer de medewerker in de proefperiode of later niet het gewenste gedrag vertoont, leidt dit vaak ook zichtbaar tot problemen in de werkuitvoering of in de verhouding tot collega's.

Het is dan van belang om snel en adequaat in te grijpen. Laat de werkbegeleider en/of jobcoach niet te lang doorgaan met het zoeken naar verbeteringen. Bij onvoldoende resultaat op korte termijn of wanneer gedrag leidt tot problemen op het werk, moet zo snel mogelijk een verbeterprogramma worden gestart. Het is aan te bevelen een medewerker van P&O bij een gesprek in te zetten zodat geborgd kan worden dat afspraken worden vastgelegd met termijnen en de medewerker gewezen kan worden op mogelijk rechtspositionele consequenties. Uiteindelijk wordt door het vastleggen van afspraken ook nog eens expliciet gemaakt wat wordt verwacht en wat niet. Die duidelijkheid alleen al leidt, zo blijkt uit ervaring, vaak tot de gewenste verbeteringen in het functioneren van de medewerker.

Het arbeidsvoorwaardengesprek

Voor de meeste jongeren betreft het hun eerste werkervaring. Goede mondelinge informatie over arbeidsvoorwaarden en over de regels van het bedrijf zijn voor de

doelgroep van belang. Het arbeidsvoorwaardengesprek is dus van belang, hierin kunnen de volgende onderwerpen aan de orde komen:

- Verschil tussen bruto- en nettosalaris, en reiskostenvergoeding
- Arbeidsomstandigheden; gevaren en regels, ontruiming, eventuele vaccinaties
- Afspraken over ziek- en betermelden
- Werktijden en pauzes
- Uiterlijke verzorging (kleding, haardracht, schoeisel en sieraden)
- Regels m.b.t. roken, gebruik telefoon en computer;
- Gedrag: omgaan met collega's, klanten en patiënten.
- Geheimhouding en integriteit
- Aanvraag Verklaring Omtrent het Gedrag (VOG)

5.3 Financiële en fiscale voordelen

Voor een medewerker met een Wajong-indicatie gelden een aantal financiële en fiscale voordelen, die onderstaand worden benoemd. In de meeste salarissystemen kan dat eenvoudig worden verwerkt. Voor precieze definiëring en uitwerking verwijzen we graag naar de website van de Belastingdienst. Zie verder ook de kosten-batenanalyse in hoofdstuk 8.

Voor de toepassing van diverse regelingen is het van belang dat de administratie een afschrift heeft van de brief van UWV, waarin bevestigd staat dat de medewerker een Wajong-status heeft.

No-risk bij ziekte

Een medewerker met een Wajong-status valt onder de no-riskpolis. Dit betekent dat de werkgever bij ziekte van een Wajongere een ziekwetuitkering kan aanvragen. De werkgever betaalt het salaris door tijdens ziekte, maar verrekent dit achteraf met de uitkering van UWV.

De ziek- en ook betermelding aan UWV moeten op de dag zelf geschieden. Voor kleinere bedrijven kan dat handmatig door het invullen van een formulier dat te downloaden is via de website van UWV. Grotere bedrijven kunnen dit doen via een geautomatiseerd systeem. Het is dan is het wel raadzaam om – zeker bij de eerste ziekmeldingen – na te gaan of de melding UWV ook heeft bereikt.

De ziekwetvergoeding bedraagt de hoogte van het brutosalaris; de werkgeverskosten van een dienstverband zijn in deze vergoeding niet inbegrepen.

Premiekorting/mobiliteitsbonus

Tot 1 januari 2013 kon de werkgever premiekortingen ontvangen voor arbeidsgehandicapte werknemers. Deze regeling is vervangen door de 'mobiliteitsbonus'. Dat is overigens eveneens een regeling voor premieaftrek.

Op grond van de mobiliteitsbonus heeft een werkgever aanspraak op premieaftrek van € 7.000, - per jaar als hij een arbeidsgehandicapte in dienst neemt die minstens het minimumloon verdient. Dit bedrag geldt voor mensen in de WIA, WAO of Wajong die gaan werken met volledige loonwaarde (voor wie de werkgever geen loondispensatie aanvraagt). De bonus duurt maximaal 3 jaar.

Neemt de werkgever iemand met een Wajong-uitkering met loondispensatie aan, dan bedraagt de bonus € 3.500, - per jaar. Ook deze bonus geldt voor maximaal drie jaar.

Via het salarissysteem kunnen deze kortingen worden verrekend. Ook hierbij geldt de voorwaarde dat een bevestiging van de Wajong-status in het dossier van de medewerker aanwezig is.

Loonheffingskorting

Voor een werknemer die bij de werkgever een salarisbedrag verdient dat de uitkering overbodig maakt, past de werkgever de loonheffingskorting toe.

Ontvangt de werknemer naast het loon ook nog een gedeeltelijke arbeidsongeschiktheidsuitkering via UWV, dan past UWV de loonheffingskorting automatisch toe op de uitkering. Extra aandacht van de salarisadministratie is nodig om dubbele kortingen en vervelende correcties achteraf te voorkomen.

Jonggehandicaptenkorting

Een werknemer die recht heeft op een Wajong-uitkering, heeft ook recht op de jonggehandicaptenkorting. Deze korting is een zogenaamde heffingskorting. Doordat er minder wordt ingehouden gaat de maandelijkse netto-uitkering omhoog.

Deze korting mag alleen verrekend worden door de werkgever of uitkeringsinstantie die ook de loonheffingskorting toepast.

Als de werknemer een salaris ontvangt ter hoogte van een bedrag waardoor UWV de Wajong-uitkering, niet meer betaalt ('0-uitkering'), dan kan de werkgever de jonggehandicaptenkorting verrekenen. Hij verrekent dit met de loonheffing die hij inhoudt op het loon. Voorwaarde hiervoor is dat de werkgever ook de loonheffingskorting toepast.

Ontvangt de werknemer naast het loon ook nog een gedeeltelijke arbeidsongeschiktheidsuitkering via UWV, dan verrekent de werkgever de Jonggehandicaptenkorting (en ook de loonheffingskorting) niet. UWV past deze dan automatisch toe op de uitkering.

Afdrachtsvermindering onderwijs

Voor de jongere met een leer-arbeidsovereenkomst of eenstageovereenkomst, kan de organisatie in aanmerking komen voor 'afdrachtsvermindering onderwijs'. Informatie over de hoogte en duur ervan, is te vinden op de website van de Belastingdienst.

Jobcoachregeling

Vanaf de start van de proefplaatsing heeft een Wajongere recht op werkbegeleiding door een externe of interne jobcoach. Voor de vergoeding van de kosten van deze vorm van interne werkbegeleiding bestaat de vergoedingsregeling 'Interne Jobcoaching' (www.uwv.nl).

6. Begeleiding

In dit hoofdstuk wordt inzicht gegeven in de manier waarop in het Slotervaartproject invulling wordt gegeven aan de begeleiding van de jongeren uit de Wajongpopulatie. Er wordt kort stilgestaan bij de rolverdeling tussen eerste- en tweedelijns begeleiding, het ideale profiel van de eerstelijns werkbegeleider en bij de randvoorwaarden om die rol goed te kunnen vervullen.

De ervaring binnen het Wajongproject in het Slotervaartziekenhuis, heeft geleerd dat een intensieve begeleiding en coaching in de eerste maanden bij veel jongere uit de populatie een grote groei en ontwikkeling teweeg kan brengen, waardoor ook zij zich kunnen ontwikkelen tot medewerkers met veel waarde voor de organisatie. De benodigde frequentie, intensiteit en duur van de werkbegeleiding hangt sterk af van de persoon.

De doelgroep is vooral gebaat bij een methodische manier van begeleiden. In de praktijk vertaalt dit zich vooral door het stellen van reflectievragen. Het stellen van vragen over hoe en waarom de nieuwe medewerker zijn of haar taken op een bepaalde manier aangepakt heeft, en bij problemen de leerling te stimuleren zelf oplossingen te bedenken en te bespreken hoe deze oplossingen in de praktijk gebracht kunnen worden. Dit geeft inzicht in het eigen gedrag en functioneren en de verdere ontwikkeling daarvan.

6.1 Eerste- en tweedelijns begeleiding

Het doel van de begeleiding is ervoor zorgen dat de kans op duurzame plaatsing zo groot mogelijk wordt. Uit onderzoek blijkt dat 'natuurlijke begeleiding', dat wil zeggen begeleiding op de werkplek door een directe collega, een positief effect heeft op de mate waarin de werknemer met een beperking integreert in de organisatie, de productiviteit en de duurzaamheid van de arbeidsovereenkomst van de nieuwe werknemer, en de arbeidstevredenheid van *alle* medewerkers. Naast deze eerstelijns begeleider blijkt in de praktijk veelal ondersteuning van een tweedelijns begeleider gewenst.

Eerstelijnsbegeleider

Deze eerstelijns werkbegeleider fungeert als eerste aanspreekpunt, instructeur en coach voor het dagelijks functioneren van de nieuwe medewerker. De werkbegeleider ondersteunt in de planning en het structureren van het werk, draagt zorg voor de werkinstructie, houdt toezicht op de kwaliteit van het werk, geeft sturing aan het werk en vervult een voorbeeldfunctie als het gaat om sociaal- en werkgedrag.

Daarnaast fungeert de werkbegeleider als laagdrempelig aanspreekpunt voor de Wajongere en de andere directe collega's, signaleert belemmeringen in de

ontwikkeling van de jongere en bespreekt die met de tweedelijns begeleider (de interne jobcoach of praktijkbegeleider in het Slotervaartziekenhuis).

Tweedelijnsbegeleider

De tweedelijns begeleider, de interne jobcoach ondersteunt en coacht de eerstelijns begeleider door het geven van concrete adviezen over specifieke begeleidingseisen van de nieuwe werknemer, bewaakt de voortgang in werk en de ontwikkeling van de nieuwe werknemer en houdt voortgangsgesprekken met de nieuwe werknemer en de werkbegeleider. Voor de medewerkers die instromen via het AKA leer-werktraject fungeert de interne jobcoach als brug tussen opleiding en praktijk.

Ook wanneer problemen in de privésfeer het functioneren op het werk gaan belemmeren kan de praktijkbegeleider ondersteuning bieden en contact zoeken met belangrijke personen in het sociale netwerk van de nieuwe medewerker. Hierbij wordt telkens de afweging gemaakt of de privé zaken binnen dan wel buiten het domein van de werkgever vallen: zet de praktijkbegeleider de persoon aan om mee te werken aan het oplossen van het probleem, of kan de jongere beter worden doorverwezen naar een externe gespecialiseerde hulpverlenende instantie, zoals MEE.

Indien nodig zet de praktijkbegeleider zijn specifieke deskundigheid in om de nieuwe medewerker tijdelijk gericht individueel te coachen ten behoeve van het gewenste werkgedrag.

6.2 Profiel van de werkbegeleider

Een werkbegeleider is bij voorkeur een collega die werkzaamheden uitvoert die gerelateerd zijn aan de werkzaamheden van de Wajongere. Hij/zij werkt bij voorkeur samen met de nieuwe collega in dezelfde ruimte, of in diens directe omgeving, zodat hij/zij kan fungeren als dagelijks aanspreekpunt. Een medewerker met een parttime dienstverband of een leidinggevende die door andere verplichtingen weinig in de directe omgeving werkt, is daarom minder geschikt voor de rol van werkbegeleider. Belangrijke persoonskenmerken voor de werkbegeleider zijn:

- Hulpvaardig en betrokken, met als doel de nieuwe medewerker zo goed mogelijk te begeleiden naar een zelfstandige taakuitvoering.
- Rustig en geduldig, rekening houdend met de capaciteiten van de nieuwe medewerker.
- Communiceert duidelijk en kan een duidelijke werkinstructie geven, heeft een probleemoplossend vermogen en is alert in het signaleren van problemen of belemmeringen en indien nodig de tweedelijns begeleiding in te schakelen.
- Heeft oog voor organisatiecultuur en kan omgaan met verschillende belangen in de organisatie en weerstand.

- iIs n staat problemen te signaleren: de jongere is veelal zelf minder goed in staat problemen te signaleren, te benoemen en op te lossen. Onderliggende problemen komen bijvoorbeeld tot uiting door frequent te laat komen, wegblijven, of frequent (kort) verzuim. Ook kan de jongere zich opeens anders gedragen, stiller worden of juist brutaal. Dit zijn redenen voor een evaluatiegesprek en mogelijk de inschakeling van de tweedelijns begeleider.

6.3 Investeren in de werkbegeleider

De taak van werkbegeleider is een extra taak naast zijn normale werkzaamheden. Geven van werkbegeleiding kan een taakverrijking zijn als de werkbegeleider hiervoor inhoudelijk goed is toegerust en over voldoende tijd beschikt om deze taak te vervullen.

De werkbegeleider moet voldoende tijd hebben om de leerling te kunnen begeleiden, maar ook om bijvoorbeeld zelf trainingen te volgen. Uit onderzoek blijkt dat als werkbegeleiders goed geïnformeerd zijn over de mogelijke consequenties van de arbeidsbeperking voor het werk, en weten hoe ze het beste met de nieuwe medewerker om kunnen gaan, ze minder met diens beperkingen bezig zijn en constructief meewerken aan een plan om de medewerker te ondersteunen om aan de werkeisen te kunnen voldoen.

Het succes van de arbeidsparticipatie van de nieuwe medewerker hangt in belangrijke mate af van de kennis en vaardigheden van de werkbegeleider. Daarom wordt geadviseerd de werkbegeleider kennis en vaardigheden te verschaffen m.b.t. de achtergrond van de doelgroep, de kenmerken van de populatie en de daarbij passende effectieve begeleiding. Binnen het Slotervaartproject is in samenwerking met Calibris, het kenniscentrum voor de branche Zorg en Welzijn, een training ontwikkeld die de werkbegeleider kan toerusten voor deze aspecten van de werkbegeleiding.

6.4 Intervisie

Aanvullend op de training voor de werkbegeleider kunnen intervisiebijeenkomsten de werkbegeleiders ondersteunen in hun roluitoefening. Tijdens de intervisie wisselen werkbegeleiders ervaringen uit. Het doel is de deskundigheid van de werkbegeleiders te bevorderen en de kwaliteit van het werk te verbeteren. Een intervisiegroep biedt hiervoor een veilige omgeving omdat intervisie geen hiërarchie kent. De onderwerpen van intervisie kunnen o.a. zijn: persoonlijke ervaringen, praktische belemmeringen in de begeleiding maar ook belemmerende gevoelens of overtuigingen en leer- en ontwikkelingsvragen.

7 Introductieprogramma en de bedrijfsopleiding AKA-1

Voor de doelgroep worden eenvoudige niet complexe functies samengesteld, maar dat neemt niet weg dat een ziekenhuis een complexe werkomgeving is. In combinatie met het feit dat een groot deel van de Wajongpopulatie geen beroepsopleiding heeft gehad of deze niet heeft kunnen afronden, heeft dit ertoe geleid dat het Slotervaartziekenhuis in samenwerking met het ROC van Amsterdam een introductieprogramma en een bedrijfsopleiding AKA-1 heeft opgezet. In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op het doel en de opzet van het introductieprogramma en de bedrijfsopleiding.

7.1 Introductieprogramma

In het Slotervaartziekenhuis zijn eenvoudige functies samengesteld voor de doelgroep, maar hoewel de functies in de basis eenvoudig zijn, is de werkomgeving complex. Medewerkers kunnen direct of indirect in contact komen met gevaarlijke stoffen en biologische agentia (dat zijn bacteriën, schimmels, virussen en parasieten). Direct kunnen zij in contact komen met biologische agentia doordat zij in de onmiddellijke nabijheid van patiënten werken, en indirect contact is mogelijk door bijvoorbeeld het verwerken of opruimen van wasgoed en afvalmateriaal. Deze blootstelling kan risico's met zich meebrengen voor de kandidaten zelf, de patiënten, maar ook voor hun omgeving. Daarom is een introductieprogramma opgezet, dat een onlosmakelijk onderdeel uitmaakt van de AKA-opleiding voor iedere kandidaat die dit leer-werktraject gaat volgen.

In het introductieprogramma wordt instructie en training gegeven ten aanzien van veiligheidsaspecten, hygiëne, ergonomie (verantwoord bewegen), werkprotocollen en procedures (bijvoorbeeld m.b.t. ziek- en hersteld melden).

7.2 Bedrijfsopleiding AKA-1

Tijdens de bedrijfsopleiding leren nieuwe medewerkers een mix van werknemersvaardigheden, kwaliteiten en vakkennis om een functie in de ondersteunende onderdelen van de sector zorg en welzijn te kunnen vervullen. De AKA-1 bedrijfsopleiding is een eenjarige MBO opleiding op niveau 1, die opleidt tot assistent zorg en welzijn. Voor de meeste jongeren is deze opleiding een belangrijke eerste stap op weg naar het behalen van de startkwalificatie voor de Nederlandse arbeidsmarkt. De opleiding is opgezet en ontwikkeld door het Slotervaartziekenhuis in samenwerking met het ROC van Amsterdam. De opleiding duurt een jaar.

In het samenspel tussen opleiding en werkplek leren leerlingen in de praktijk en zij kunnen laten zien welke vakkennis en competenties zij beheersen.

De opleiding is erop gericht dat leerlingen na diplomering kunnen doorstromen op een vacature in een van de ondersteunende diensten in het ziekenhuis of daarbuiten.

Een jaar lang volgen de jongeren gedurende één dag per week in een klas van 10 leerlingen de bedrijfsopleiding AKA-1, die intern in het Slotervaartziekenhuis gegeven wordt door docenten van het ROC van Amsterdam en interne vakdocenten van het ziekenhuis. De overige (doorgaans drie) werkdagen lopen zij stage in de schoonmaakdienst, de voedingsdienst, het bedrijfsrestaurant en andere onderdelen van het facilitair bedrijf. Er zijn bindende afspraken gemaakt over de taken die een AKA-leerling wel- en niet zelfstandig mag doen, om de kwaliteit van zorg binnen het Slotervaartziekenhuis te kunnen garanderen, evenals de veiligheid van de leerling. Deze jongeren hebben veel baat bij de praktijkgerichtheid van de bedrijfsopleiding om te leren en zich te ontwikkelen zich tot waardevolle medewerkers, aan de hand van praktische schoolopdrachten, in combinatie met stageopdrachten.

De vorderingen van de leerlingen worden vastgelegd in een persoonlijke werkmap, ook hun arbeidsvaardigheden worden regelmatig (na 6 weken, een half jaar en 1 jaar) beoordeeld en vastgelegd. Aan het eind van de opleiding vinden in opdracht van de school praktijkproeven plaats op de afdelingen van het ziekenhuis, waarmee de leerling moet laten zien of hij kan functioneren als assistent-medewerker. Als de leerling slaagt voor de praktijkproeven verwerft hij daarmee het diploma AKA (MBO-1).

7.3 Nascholing

Voor leerlingen die de AKA bedrijfsopleiding met goed resultaat hebben afgerond en het vermogen hebben hun kennis en vaardigheden verder te ontwikkelen, is een nascholingsprogramma opgezet in het Slotervaartziekenhuis. De nascholing is gericht op het aanleren van extra kennis en vaardigheden ten behoeve van ondersteunende werkzaamheden in de voedingsdienst en op verpleegafdelingen. In de bijscholing wordt o.a. aandacht besteed aan basiselementen van de diëtetiek, kennis en vaardigheden ten behoeve van het bijhouden van vochtlijsten, en complexere werkzaamheden binnen de schoonmaakdienst en voedingsdienst, zoals het betreden en schoonmaken van kamers waar patiënten geïsoleerd worden verpleegd.

8. Kosten-Batenanalyse

Er is een indeling in vaste en variabele kosten gemaakt. Voor de bepaling van het minimum wettelijk loon (WML) per maand is uitgegaan van een 36 uur durende werkweek en is een indeling naar leeftijd gemaakt. Voor het WML van jongeren tot met 22 jaar is een gemiddeld bedrag van € 1.055,75 gehanteerd; het WML voor jongeren vanaf 23 jaar bedraagt € 1.456,20..

Aangezien de toekenning van kosten en baten vanuit wet- en regelgeving verschillen, afhankelijk van het tijdstip waarop de Wajongere in dienst is (of uit dienst is gegaan), is de volgende classificatie gebruikt (i) kosten en baten voorafgaand aan de indiensttreding (bijvoorbeeld investering in trainen werkbegeleiders); (ii) kosten en baten in de eerste 3 maanden na indiensttreding; (iii) kosten en baten tussen 3 en 9 maanden na indiensttreding; (iv) kosten en baten tussen 12 en 24 maanden na indiensttreding; (v) kosten en baten tussen 24 en 36 maanden na indiensttreding; en (vi) kosten en baten vanaf 36 maanden na indiensttreding.

Er is een indeling in vaste en variabele kosten is gemaakt. Voor de bepaling van het minimum wettelijk loon (WML) per maand is uitgegaan van een 36 uur durende werkweek en is een indeling naar leeftijd gemaakt. Het WML voor jongeren tot met 22 jaar bedraagt € 1.055,75 en het WML voor jongeren vanaf 23 jaar bedraagt € 1.456,20.

8.1 Kosten vanuit het werkgeversperspectief

Voorafgaand aan de indiensttreding

De vaste kosten die de werkgever maakt voorafgaand aan de indiensttreding zijn de aanloopkosten voor begeleiding. Deze kosten bevatten de extra P&O tijd die per Wajongere nodig is en de gemiddelde inzet en ondersteuning per Wajongere. Deze kosten zijn gebaseerd op een schatting van de werkelijke tijdsinvestering en personeelskosten van het Slotervaartziekenhuis.

- Extra P&O tijd: Per Wajongere is voorafgaand aan indiensttreding gemiddeld 6 uur extra P&O tijd nodig (gemiddeld € 190, -)
- Begeleidingskosten: Gemiddeld 30 uur inzet en begeleiding (gemiddelde € 730, -) is nodig. Hierbij valt te denken aan ondersteuning in de 1-ste lijn (12 uur), ondersteuning in de 2-de lijn (15 uur) en ondersteuning aan de leidinggevende (3 uur).

Eerste 3 maanden van de indiensttreding

De vaste kosten in de eerste 3 maanden (proefplaatsing) zijn de kosten die samenhangen met extra P&O tijd. Tijdens de eerste 3 maanden werkt de Wajongere met behoud van uitkering, de werkgever heeft dan geen loonkosten (i.e. geen vaste kosten).

- Extra P&O tijd: De komst van 'Wajongeren' brengt een aantal extra werkzaamheden met zich mee voor de afdeling P&O van de organisatie, met name voor de coördinator P&O en de personeels- en salarisadministratie. Hierbij valt te denken aan werkzaamheden in het kader van selectie, aanname, leer-werkovereenkomst, arbeidsovereenkomst, ziekte, verlof, uitdiensttreding en ontslag. Op basis van de ervaring met de Wajongeren in het Slotervaartziekenhuis kan deze tijdsinvestering goed geschat worden. De kosten zijn gebaseerd op een schatting van de werkelijke tijdsinvestering en personeelskosten van het Slotervaartziekenhuis. Het eerste jaar is er gemiddeld 14 uur extra van P&O nodig per wajongere (in het eerste jaar € 460,- in de eerste drie maanden is dit €115, -).

Tussen 3 en 12 maanden na de indiensttreding

De kosten die de werkgever maakt tussen 3 en 12 maanden na de indiensttreding worden in vaste en variabele kosten onderverdeeld. De vaste kosten bevatten de extra P&O ondersteuning. De variabele kosten omvatten de loonkosten.

- Extra P&O tijd: Het eerste jaar is er gemiddeld 14 uur extra van P&O nodig per wajongere (in het eerste jaar €460, - in de periode tussen drie en twaalf maanden dus €345-, (=9/12*460).
- In het eerste jaar betaalt de werkgever voor de leerlingen in opleiding in de laatste 9 maanden 50% van de loonkosten: het wettelijk minimum loon, gedurende de tijd dat de Wajongere werkt. Tijdens het opleidingsjaar is de gemiddelde omvang van het dienstverband 24 uur per week (4 x 6 uur per dag). De loonkosten voor de werkgever zijn afhankelijk van het WML van de wajongere en het aantal gewerkte maanden. De werkgeverslasten bedragen 35%.

Box E

*Voorbeeld loonkosten van Wajongeren in opleiding:
WML * 0,5 * 24/36 * 1,35 * #mnd. in dienst in periode*

Tussen 12 en 24 maanden na de indiensttreding

De kosten die de werkgever maakt tussen 12 en 24 maanden bevatten de extra P&O ondersteuning (vaste kosten) en de loonkosten (variabele kosten).

- Extra P&O tijd: Het tweede jaar is er gemiddeld 9 uur extra P&O begeleiding nodig per Wajongere (€285, -).
- In het tweede jaar, na het behalen van het diploma AKA, wordt de jongere bij gebleken 'voldoende functioneren' ingeschaald conform wettelijk

minimumloon, met een arbeidsproductiviteit van 100% voor 30h arbeid/week. 'Voldoende functioneren' houdt in dat de medewerker de normale productiviteit realiseert, geen ongewenst gedrag vertoont, en niet meer dan normaal verzuimt. Deze norm geldt overigens voor alle werknemers in de organisatie. In dit tweede jaar wordt ernaar gestreefd de omvang van de aanstelling uit te breiden naar full time (36 uur per week). Dit is niet voor alle gediplomeerden al haalbaar. Gemiddeld is de omvang van het dienstverband daarom te stellen op 30 uur per week. In het tweede jaar betaalt de werkgever de volledige loonkosten (tot aan uitval). De formule in Box E wordt daarom als volgt aangepast:

Box F

*Loonkosten: $WML * 30/36 * 1,35 * \#mnd. \text{ in dienst in periode}$*

Tussen 24 en 36 maanden na de indiensttreding

De kosten die de werkgever maakt in het derde jaar van de indiensttreding bevatten de extra P&O ondersteuning en de loonkosten.

- In het derde jaar is er gemiddeld 9 uur extra van P&O nodig per Wajongere aan een vaste kostprijs van € 285, - per Wajongere.
- Bij blijvend voldoende functioneren wordt de jongere in het derde jaar ingeschaald op basis van het aanvangssalaris van een medewerker in een ondersteunende functie, gemiddeld bedraagt dat €1.546, - bij een full time dienstverband (36 uur per week). Dit gemiddelde is gebaseerd op een schatting van de werkelijke personeelskosten van het Slotervaartziekenhuis. De range loopt van €1.531, - voor de medewerker schoonmaak (schaal 15) tot €1.561, - voor de medewerker magazijn (schaal 20). De formule in Box F wordt daarom als volgt aangepast:

Box F

*Loonkosten: $1546 * 1,35 * \#mnd. \text{ in dienst in periode}$*

Vanaf 36 maanden na de indiensttreding

De kosten die de werkgever vanaf 36 maanden na de indiensttreding maakt omvatten de variabele loonkosten. Zie Box F voor de berekening van de loonkosten.

Categorie	Kost type	Gemiddelde	Standaard-deviatie	Range	Min.	Max.
Extra tijd P&O	vast	190,00	0,00	0,00	190,00	190,00
Begeleidingskosten	vast	730,00	0,00	0,00	730,00	730,00
Totale kosten voor aanvang		920,00	0,00	0,00	920,00	920,00
Extra tijd P&O	vast	115,00	0,00	0,00	115,00	115,00
Totale kosten 0-3 maanden		115,00	0,00	0,00	115,00	115,00
Extra tijd P&O	vast	345,00	0,00	0,00	345,00	345,00
Loonkosten	variabel	3.893,06	2.024,39	5.897,61	0,00	5.897,61
Totale kosten 3-12 maanden		4.238,06	2.024,39	5.897,61	345,00	6.242,61
Extra tijd P&O	vast	285,00	0,00	0,00	285,00	285,00
Loonkosten	variabel	4.955,17	7.768,42	19.658,70	0,00	19.658,70
Totale kosten 12-24 maanden		3.484,12	2.815,80	8.607,07	0,00	8.607,07
Extra tijd P&O	vast	285,00	0,00	0,00	285,00	285,00
Loonkosten	variabel	2.898,22	7.528,83	25.045,20	0,00	25.045,20
Totale kosten 24-36 maanden		3.024,06	7.152,39	23.792,94	270,75	24.063,69
Loonkosten	variabel	559,72	2.636,30	19.410,03	0,00	19.410,03
Totale kosten >36 maanden		531,74	2.504,49	18.439,53	0,00	18.439,53
Totale kosten		13.807,03	15.673,84	66.805,84	1.921,50	68.727,34

Afwijkingen in totalen zijn te wijten aan het verdisconteren (5%)

Tabel 2. Kosten werkgeversperspectief

8.2 Baten vanuit het werkgeversperspectief

Wajongeren verrichten productief werk dat anders door hoger gekwalificeerde werknemers zou worden uitgevoerd, tegen een navenant hoger loon (gemiddeld €1.546, - bij een full time dienstverband, gebaseerd op een schatting van de werkelijke personeelskosten van het Slotervaartziekenhuis in de eerste twee jaren). De Wajongere begint in zijn derde jaar, bij blijvend voldoende functioneren, met een aanvangssalaris van een medewerker in een ondersteunende functie. Echter, wanneer de werkgever iemand zou inschakelen in een soortgelijke functie na 3 jaar werkervaring zou dit 'duurder' zijn (verschil in trappen). De loonkosten worden daarom als proxy voor arbeidsproductiviteit, de meest directe baat voor de werkgever, gebruikt.

Voorafgaand aan de indiensttreding

Voorafgaand aan de indiensttreding worden vanuit het werkgeversperspectief geen baten geboekt.

Eerste 3 maanden van de indiensttreding

In de eerste 3 maanden van de indiensttreding is de directe baat voor de werkgever afhankelijk van het WML van de Wajongere en het aantal gewerkte maanden. Het loon wordt in dezen als proxy voor productiviteit, de directe baat voor de werkgever, gebruikt. Box G presenteert de formule de baat per Wajongere voor de werkgever in de eerste 3 maanden uit te rekenen.

Box G

*Arbeidsproductiviteit: $WML * 0,75 * \#mnd. \text{ in dienst in periode}$*

Tussen 3 en 12 maanden na de indiensttreding

De baten tussen de eerste 3 en 12 maanden van de indiensttreding voor de werkgever betreffen de productiviteit van de Wajongere (loon als proxy), de afdrachtsvermindering waar de werkgever recht op heeft en de premiekorting.

Arbeidsproductiviteit: Zie Box H voor de berekening.

Box H

*Arbeidsproductiviteit: $WML * 0,5 * (24/36) * 1,35 * \#mnd. \text{ in dienst in periode}$*

- Afdraachtsvermindering: Gedurende het opleidingsjaar heeft de werkgever aanspraak op €2.753, - belastingaftrek conform de Wet Afdraachtvermindering Onderwijs (over 9 maanden, vanwege de 3 maanden proefplaatsing, onder toepassing deeltijdfactor 24/36). De afdraachtsvermindering bedraagt voor de werkgever €1.377, -.
- Premiekorting: De premiekorting voor een contract voor 24 uur per week bedraagt €907, - ($24/36 * 1814$ over de periode van 9 maanden (exclusief de 3 maanden proeftijd) in het eerste jaar) vanwege de loondispensatie. Deze kosten worden vermenigvuldigd met het aantal maanden in dienst gedurende de periode van 3 tot 12 maanden. De volgende formule wordt gebruikt: $24/36 * 1814 / 12 * \#mnd.$ in dienst in periode.

Tussen 12 en 24 maanden na de indiensttreding

- Arbeidsproductiviteit: De arbeidsproductiviteit (loon als proxy) van de wjongere in het tweede jaar wordt berekend door aan te nemen dat de wjongere na het behalen van het diploma AKA 'voldoende functioneert' met een arbeidsproductiviteit van 100% voor 30 uur arbeid per week. De formule uit Box H wordt als volgt herschreven.

Box H

*Arbeidsproductiviteit: $WML * (30/36) * 1,35 * \#mnd.$ in dienst in periode*

- Premiekorting: De formule die gebruikt wordt om de regeling Premiekorting Arbeidsgehandicapte Werknemer voor deze periode uit te rekenen is: $30/36 * 3.402 / 12 * \#mnd.$ in dienst in periode.

Tussen 24 en 36 maanden na de indiensttreding

- Arbeidsproductiviteit: De arbeidsproductiviteit (loon als proxy) van de wjongere is een directe baat voor de werkgever. Bij blijvend voldoende functioneren wordt de jongere in het derde jaar ingeschaald op basis van het aanvangssalaris van een medewerker in een ondersteunende functie, gemiddeld bedraagt dat €1.546, - bij een full time dienstverband.

Box I

*Arbeidsproductiviteit: $1.546 * 1,35 * \#mnd.$ in dienst in periode*

- Premiekorting: De formule die gebruikt wordt om de regeling Premiekorting Arbeidsgehandicapte Werknemer voor deze periode uit te rekenen is: $3.402 / 12 * \#mnd.$ in dienst in periode.

Vanaf 36 maanden na de indiensttreding

De arbeidsproductiviteit (loon als proxy) van de wajongere is een directe baat voor de werkgever. De formule uit Box I wordt gebruikt.

Categorie	Kost type	Gemiddelde	Standaard deviatie	Range	Minimum	Maximum
Arbeidsproductiviteit	variabel	2.709,03	482,19	2.184,30	1.092,15	3.276,45
Totale baten 0-3 maanden		2.709,03	482,19	2.184,30	1.092,15	3.276,45
Arbeidsproductiviteit	variabel	3.893,06	2.024,39	5.897,61	0,00	5.897,61
Afdrachtsvermindering	vast	1.377,00	0,00	0,00	1.377,00	1.377,00
Premiekorting	variabel	706,36	344,74	907,00	0,00	907,00
Totale baten 3-12 maanden		5.976,42	2.360,79	6.804,61	1.377,00	8.181,61
Arbeidsproductiviteit	variabel	4.955,17	7.768,42	19.658,70	0,00	19.658,70
Premiekorting	variabel	790,63	1.218,69	2.835,00	0,00	2.835,00
Totale baten 12-24 maanden		5.745,80	8.971,82	22.496,70	0,00	22.496,70
Arbeidsproductiviteit	variabel	2.898,22	7.528,83	25.045,20	0,00	25.045,20
Premiekorting	variabel	393,68	1.022,67	3.402,00	0,00	3.402,00
Totale baten 24-36 maanden		3.291,90	8.551,51	28.447,20	0,00	28.447,20
Arbeidsproductiviteit	variabel	559,72	2.636,30	19.410,03	0,00	19.410,03
Totale baten >36 maanden		559,72	2.636,30	19.410,03	0,00	19.410,03
Totale baten		18.282,89	18.781,37	79.339,84	2.469,15	81.808,99

Tabel 3: Baten werkgeversperspectief

8.3 Conclusie kosten-batenanalyse

Zoals tabel 4 aantoont zijn de netto baten (NB) voor de werkgever positief (€ 4.475,86), wat betekent dat de voordelen van de investering opwegen tegen de kosten. De BCR (benefit cost ratio) vanuit het perspectief van de werkgever is 1,32 (de baten wegen op tegen de kosten). De Return-On-Investment (ROI) is positief; m.a.w. werkgevers kunnen tot 32,4% winst behalen per geïnvesteerde euro.

Categorie	Gemiddelde	standaarddeviatie	Range	Minimum	Maximum
Totale kosten	13.807,03	15.673,84	66.805,84	1.921,50	68.727,34
Totale baten	18.282,89	18.781,37	79.339,84	2.469,15	81.808,99
NB*	4.475,86				
BCR**	1,32				
ROI***	32,4%				

*NB = benefits – costs **BCR = benefits/costs ***ROI = (benefits – costs)/costs (*100) the percentage of profit per invested euro

Tabel 4. Kosten-batenanalyse werkgeversperspectief