



#### Opdrachtgever

UWV



#### Opdrachtnemer

Vilans / Karin van Soest, Brigitte van  
Lierop, Dick van der Pijl, Petra  
Crombag

#### Onderzoek

*Methode MaakWerk. Een handleiding  
voor het creëren van banen voor  
mensen met een verstandelijke  
beperking*  
Einddatum – 15 februari 2007

#### Categorie

Werkgevers

# Methode MaakWerk

## Conclusie

In dit subsidierapport wordt de methode van 'job carving' beschreven. Dit is een methode voor het creëren van nieuwe banen uit bestaande functies, die in de Verenigde Staten veel wordt gebruikt. Als gevolg van bezuinigingsmaatregelen komen op de Nederlandse arbeidsmarkt nog nauwelijks functies voor waarbinnen zeer eenvoudig werk wordt verricht. Job carving, vertaald en aangepast naar de Nederlandse situatie, kan hier uitkomst bieden. Het resultaat is de 'methode MaakWerk'. Deze is geschikt voor gebruik door ervaren arbeidsbemiddelaars. Dit subsidieonderzoek (looptijd: 2006-2007) komt voort uit de subsidieronde 2006. Het onderzoek is uitgevoerd door Vilans, met subsidie van UWV. Bron: UWV

#### Link naar bestand

<http://www.onderzoekwerkeninkomen.nl/rapporten/zocgjb6>



# **Methode MaakWerk**

Een handleiding voor het creëren van banen voor mensen met een  
verstandelijke beperking

## Auteurs

Drs. Karin van Soest

Dr. Brigitte van Lierop

Dick van der Pijl, M.Sc.

Drs. Petra Crombag

Vilans, februari 2007

## **Colofon**

© 2007 Vilans

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op enige andere wijze zonder voorafgaande schriftelijke toestemming.

### **Auteurs**

Karin van Soest

Brigitte van Lierop

Dick van der Pijl

Petra Crombag

## Voorwoord

Voor u ligt de handleiding van de methode 'MaakWerk'. Deze methode is in de periode van september 2006 tot begin 2008 ontwikkeld door Vilans, in opdracht van het UWV.

De handleiding is geschreven voor ervaren professionals in de reïntegratie van mensen met een verstandelijke beperking. Gedacht wordt aan arbeidsdeskundigen, jobcoaches en reïntegratieconsulenten. Voor het gemak is in deze handleiding de algemene term 'arbeidsbemiddelaar' gehanteerd.

Met de methode MaakWerk worden mensen met een verstandelijke beperking, die nu geen toegang hebben tot de reguliere arbeidsmarkt, in staat gesteld een baan te vervullen binnen een reguliere arbeidsmarktsetting.

Het vernieuwende van deze methode ten opzichte van andere werkwijzen om mensen met een verstandelijke beperking naar werk te begeleiden, is dat er nieuwe banen gecreëerd worden uitgaande van bestaande en reeds ingevulde banen. Een grote groep mensen met een verstandelijke beperking is namelijk niet in staat te voldoen aan de eisen die binnen bestaande functies gesteld worden. Een grondige analyse van taken binnen bestaande banen biedt mogelijkheden om taken samen te voegen tot een of meerdere nieuwe functies, geschikt voor mensen met een zeer grote afstand tot de arbeidsmarkt.

Met het oog op de ontwikkeling van de methode is een uitgebreid literatuuronderzoek uitgevoerd. Gezocht is naar goede voorbeelden van het creëren van nieuwe banen uit bestaande functies en de daarbij gehanteerde werkwijze. In de Verenigde Staten heeft men, zo blijkt uit het literatuuronderzoek, al 10 tot 15 jaar ervaring met het ontwikkelen van banen voor mensen met beperkingen met weinig kansen op de arbeidsmarkt. Eén van de methoden die al enige jaren in Amerika wordt toegepast is **Job Carving**.

Op basis van dit literatuuronderzoek is een eerste conceptmethode ontwikkeld door een vertaling en aanpassing van het in de VS gehanteerde 'job carving'. Deze conceptmethode is vervolgens voorgelegd aan achttien professionals die werkzaam zijn in de reïntegratie van personen met een verstandelijke beperking. Via diepte interviews is getracht te achterhalen hoeverre zij (delen van) deze aanpak al in hun werkpraktijk toepassen en is uitgebreid geïnformeerd naar hun mening ten aanzien van de gehanteerde methodiek. Ook is gevraagd naar wat er volgens hen nog nodig is om deze werkwijze geschikt te maken voor de Nederlandse situatie.

Op basis van de gegevens uit de gehouden diepte-interviews is de conceptmethode verder verdiept en aangepast. Het resultaat heeft geleid tot de methode zoals die in deze handleiding staat beschreven.

Eveneens is geprobeerd de visie van werkgevers op de methodiek te achterhalen. Gezocht is naar werkgevers met ervaring met het in dienst nemen van verstandelijk gehandicapten. In de gesprekken met arbeidsbemiddelaars is steeds gevraagd of zij bereid waren een of twee werkgevers uit hun netwerk te benaderen met de vraag of Vilans hen mag benaderen voor een gesprek. Om voor hen moverende redenen hebben zij aangegeven dit niet te doen. Via de door ons ingezette sneeuwbal methode is vanuit werkgeverskant zelf geen reactie gekomen. De methodiek beschrijving is derhalve gebaseerd op een uitgebreide literatuurstudie en gesprekken met het professionele veld.

## Inhoudsopgave

MaakWerk.....	1
Een tekort aan elementair werk.....	1
Job Carving, de context .....	1
Voor wie een kans? .....	3
De methode MaakWerk .....	5
Het stappenplan .....	5
STAP 1 HET VINDEN VAN KANDIDATEN.....	6
Zoek gemotiveerde kandidaten.....	6
Meerdere kandidaten creëren meer mogelijkheden.....	6
Zoek en vind eerst kandidaten alvorens banen te gaan ontwikkelen .....	6
STAP 2 HET JOB MATCH PROFIEL.....	8
Maak kennis met de kandidaat .....	8
Verzamel informatie over de kandidaat.....	8
Instrumenten voor informatieverzameling.....	8
Het gesprek met de kandidaat.....	8
Het gesprek met mensen uit de directe sociale omgeving .....	9
Observatie .....	9
De rol van de ouders .....	10
Het individuele werknemersprofiel .....	10
In gesprek met de kandidaat over het traject.....	11
Het Job Match Profiel.....	12
STAP 3 OP ZOEK NAAR POTENTIËLE WERKGEVERS.....	14
De zoektocht .....	14
STAP 4 HOE OVERTUIG IK DE WERKGEVER .....	15
Uw verhaal.....	15
Uw belangrijkste taak in dit gesprek .....	15
Een zakelijke benadering.....	16
Waarmee overtuigt u nog meer?.....	16
Verdere onderhandelingen .....	17
Mogelijke subsidies .....	17
Een realistisch beeld .....	18
Jongeren met een verstandelijke beperking zijn... ..	18
‘Trigger’ vragen.....	18

STAP 5	TAAK ANALYSE .....	20
	Inleiding.....	20
	Algemene behoefte-inventarisatie op bedrijfs- of afdelingsniveau .....	20
	Gedetailleerde informatie verzameling .....	21
	Observaties .....	21
	Interviewen .....	22
	Dagboek bijhouden .....	23
	Inventarisatielijst .....	23
	Een voorbeeldijst .....	24
	Traditionele functieanalyse versus MaakWerk functieanalyse .....	25
	Bedrijfscultuur .....	25
	Taakkeuze .....	26
	Het Functie Analyse Formulier (FAF) .....	27
	Een illustratie van het gebruik van het Functie Analyse Formulier (FAF) .....	28
	Tips bij de analyse.....	31
	De consequenties voor collega's .....	31
STAP 6	ONTWIKKELING VAN DE MAAKWERKBAAN .....	33
	Een concept-baan.....	33
	Drie methoden .....	33
	1. Het knippen en plakken van taken .....	33
	2. Het splitsen van een baan .....	34
	3. Het samenvoegen van taken.....	35
	De nieuwe functie .....	35
	Praktijkvoorbeeld.....	36
STAP 7	VOORBEREIDING OP PLAATSING .....	38
	Bestaande procedures en werkwijzen .....	38
STAP 8	PLAATSING .....	39
	Het begin .....	39
	De volgende twee maanden.....	39
	Aannamevoorstel .....	40
STAP 9	EEN DUURZAME ARBEIDSRELATIE.....	42
	Suggesties voor werkgevers .....	42
	Uw werknemer met een verstandelijke beperking.....	43
	En, uw werknemer met deze verstandelijke beperking .....	43
	Dank .....	44
	Literatuurlijst.....	45



## MaakWerk

### Een tekort aan elementair werk

Op de huidige Nederlandse arbeidsmarkt komen, tengevolge van allerlei bezuinigingsmaatregelen, nauwelijks nog functies voor waarbinnen zeer eenvoudig werk wordt verricht. Deze functies zijn opgeheven en de werkzaamheden opgenomen in het takenpakket van functies op 'hoger' niveau. Daarmee is echter de mogelijkheid voor werk verdwenen voor een grote groep mensen in onze samenleving, namelijk de mensen die om welke reden dan ook ten hoogste laag en ongeschoold werk kunnen verrichten. Een deel van deze groep bestaat uit mensen met een verstandelijke beperking. Zij hebben hiermee geen kansen meer op de arbeidsmarkt.

Toch bestaat er een reële mogelijkheid om deze situatie te doorbreken. In de Verenigde Staten wordt bovenstaand probleem reeds langer herkend en erkend. In dit land is reeds ervaring opgedaan met de toepassing van verschillende methoden waarmee eenvoudige banen weer terug in bedrijven kunnen worden gebracht. De toepassing heeft, zo blijkt intussen, geresulteerd in toenemende werkgelegenheidskansen voor de genoemde doelgroep. Job Carving, de in de VS meest toegepaste methode voor het creëren van nieuwe banen uit bestaande banen, is door ons vertaald en aangepast aan de Nederlandse situatie. De methode MaakWerk is hiervan het resultaat.

- De methode MaakWerk, zoals deze nu voor u ligt, is geschikt voor gebruik door *ervaren* arbeidsbemiddelaars. Op dit moment is nog te weinig voor de Nederlandse situatie geschikt instrumentarium (vragenlijsten, checklijsten etc.) beschikbaar om beginnende arbeidsbemiddelaars voldoende te kunnen ondersteunen bij de praktische toepassing van de methode.
- Voor een succesvolle toepassing van Methode MaakWerk is een werkgeversgerichte kijk op arbeidsintegratie noodzakelijk. Het proces van werk creëren is complexer dan het 'standaard' zoekproces naar werk, vooral omdat het voor werkgevers geen vanzelfsprekendheid is om banen te gaan creëren. Het zal bij veel arbeidsbemiddelaars vragen om een denkomslag. Deze handleiding geeft hier de eerste aanzet toe.

### Job Carving, de context

Carving betekent letterlijk '(in stukken) snijden' of 'verdelen'. Op basis van deze vertaling zou job carving als volgt in het Nederlands kunnen worden vertaald: 'het in stukken snijden of opdelen van een functie'.

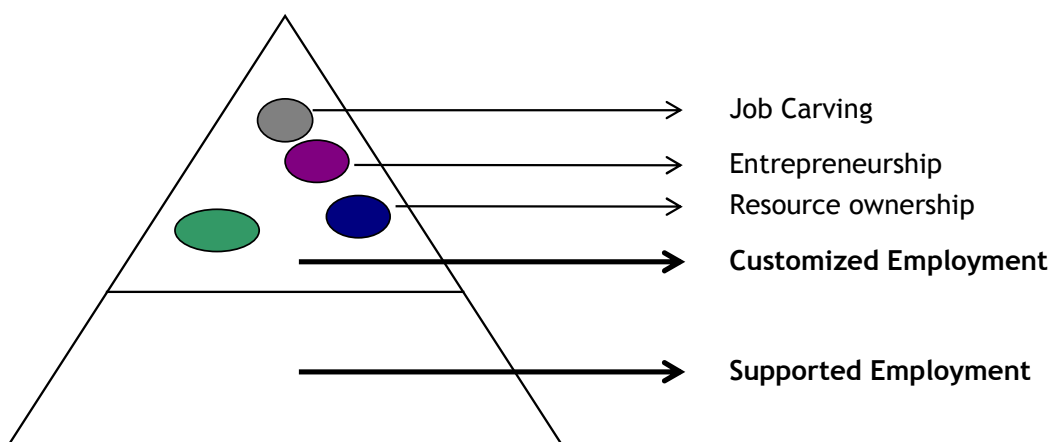
Job Carving zoals dit in de Verenigde Staten wordt toegepast houdt het volgende in:

*Job Carving is het proces van analyseren van taken binnen een bepaalde baan of binnen meerdere verschillende banen, met als doel het vinden van taken die gecombineerd kunnen worden tot een nieuw te ontwikkelen baan die voldoet aan de wensen en ambities van een werkzoekende persoon met een functiebeperking.*

Job Carving is één van de methoden die toegepast wordt binnen de context van Customized Employment. Customized Employment is gericht op creëren van banen op een zodanige manier dat beide partijen hier profijt van hebben. Customized Employment is enerzijds gericht op het bepalen van de sterke punten, behoeften en interesses van de individuele persoon met een beperking. Anderzijds dient het tegemoet te komen aan de specifieke behoeften van de werkgever.

Behalve Job Carving kent Customized Employment ook 'Resource Ownership' (iemand aan het werk helpen door de inzet van specifieke middelen die de persoon in bezit heeft of in bezit krijgt) en 'Entrepreneurship' (ondernemerschap). Kenmerkend voor deze methoden is dat er individueel en op maat wordt onderhandeld over de taken en verantwoordelijkheden van de betreffende persoon binnen een nieuw te ontwikkelen functie of baan.

Customized Employment staat als het ware op de schouders van Supported Employment, in Nederland beter bekend onder de naam 'Begeleid Werken'. Customized Employment is min of meer een verfijning van Supported Employment. De methoden binnen Customized Employment laten echter ook belangrijke verschillen zien met de methode van Supported Employment.



Figuur 1: Plaatsbepaling van 'Job Carving' ten opzichte van andere methoden van Customized Employment en ten opzichte van Supported Employment.

Beide methoden starten met het maken van een profiel van de kandidaat, los van de banen die op een bepaald moment beschikbaar zijn. Zodra men de persoon kent, kan gestart worden met het zoekproces naar werk. Er worden vervolgens werkgelegenheidssituaties gezocht bij de mogelijkheden en behoeften van het individu. Vervolgens worden via onderhandeling de wensen en behoeften van de werkzoekende versmolten met die van de werkgever.

Supported Employment onderscheidt zich hierbij van Customized Employment omdat deze methode nog veelvuldig reageert op de situatie op de arbeidsmarkt. Dat wil zeggen dat het zoekproces naar werk grotendeels wordt ingegeven door banen die op de arbeidsmarkt beschikbaar zijn. Door scholing, trainingen of het toepassen van andere strategieën wordt geprobeerd de werkzoekende persoon met een functiebeperking te laten passen bij een bepaalde baan of vacature. Wanneer de situatie op de arbeidsmarkt als uitgangspunt van het zoekproces naar werk genomen wordt, versterkt dat de neiging om te blijven zoeken naar 'typische' banen voor mensen met beperkingen. Customized Employment gaat verder dan het proberen in te vullen van beschikbare banen. Deze methode redeneert vanuit de persoon met een beperking bij het richting geven aan het ontwikkelproces van een baan. Er wordt gezocht naar mogelijkheden om een werkrelatie op te bouwen die zowel voor de werkzoekende als de potentiële werkgever succesvol is. Zo kan een positie binnen een bedrijf of instelling gecreëerd worden die er voorheen nog niet was.

### **Voor wie een kans?**

Soms zijn alle mogelijke andere wegen naar een plek op de arbeidsmarkt reeds bewandeld en luidt de conclusie dat er geen banen beschikbaar zijn die passen bij de vaardigheden, mogelijkheden en interesses van de kandidaat. In andere gevallen zal reeds in een vroeg stadium duidelijk zijn dat de werkzoekende kandidaat een unieke werkplek nodig heeft om succesvol te kunnen zijn. Het creëren van banen verhoogt de kans om aan het werk te komen.

De in de Verenigde Staten toegepaste methoden binnen de kaders van Customized Employment zijn geschikt voor het naar werk begeleiden van werkzoekenden die door hun fysieke, cognitieve en/of emotionele mogelijkheden zo ernstig belemmerd worden dat het voor hen niet mogelijk is om 'gewone' banen op de arbeidsmarkt te vervullen. Zo ook Job Carving.

In de vertaling en aanpassing van de methode Job Carving naar de Nederlandse methode MaakWerk is de aandacht voornamelijk uitgegaan naar de doelgroep verstandelijk gehandicapten. De hier beschreven methode MaakWerk is dan ook geschikt voor het naar werk begeleiden van mensen met verstandelijke beperkingen die door de aard van hun beperkingen geen passend werk op de reguliere arbeidsmarkt zullen kunnen vervullen, ook niet met intensieve begeleiding en ondersteuning.

Potentiële kandidaten voor een MaakWerktraject zijn bijvoorbeeld mensen die een (arbeidsmatig) dagactiviteitencentrum bezoeken of werkzaam zijn binnen de sociale werkvoorziening. Maar ook verstandelijk gehandicapten die thuis zitten of van school

komen en graag aan het werk willen, kunnen aan de hand van de MaakWerkmethode naar werk worden begeleid.

Verwacht wordt dat de methode in de toekomst ook toepasbaar gemaakt kan worden voor andere doelgroepen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt.

### **Tenslotte**

Uit de gesprekken met arbeidsbemiddelaars uit het werkveld komt naar voren dat, wanneer de gedragsmatige problematiek van een persoon op de voorgrond staat, de methode MaakWerk niet zonder meer toepasbaar zal zijn.

## De methode MaakWerk

### Het stappenplan

Binnen de methode MaakWerk kunnen negen stappen<sup>1</sup> worden onderscheiden. Het begint met het vinden van kandidaten (stap 1). Van deze kandidaten wordt een werknemersprofiel opgesteld dat nodig is voor het job match profiel (stap 2). Vervolgens gaat de arbeidsbemiddelaar op zoek naar potentiële werkgevers (stap 3) en, bij een mogelijke werkgeverskandidaat, gaat de arbeidsbemiddelaar deze proberen te overtuigen van de voordelen van Job Carving (stap 4). Wanneer een werkgever open staat voor Job Carving, start de arbeidsbemiddelaar de zoektocht naar geschikte taken voor de kandidaat (stap 5). Een volgende stap (6) betreft het matchen van de behoeften van de werkgever met de mogelijke taken die de kandidaat kan uitvoeren, met andere woorden, de ontwikkeling van de concrete MaakWerkbaan. Vervolgens wordt de kandidaat voorbereid op de toekomstige functie (stap7) waarna daadwerkelijke plaatsing wordt gerealiseerd (stap 8). Een negende en laatste stap betreft het in stand houden van een duurzame arbeidsrelatie in de MaakWerkbaan.

### Stappenplan Methode MaakWerk

Stap 1	Het vinden van kandidaten
Stap 2	Het job-match profiel
Stap 3	Op zoek naar potentiële werkgevers
Stap 4	Hoe overtuig ik de werkgever
Stap 5	Taak Analyse
Stap 6	Ontwikkeling van de MaakWerkbaan
Stap 7	Vorbereiding op plaatsing
Stap 8	Plaatsing
Stap 9	Een duurzame arbeidsrelatie

Een deel van de genoemde stappen is geheel overeenkomstig met het Supported Employment proces, waar job coaches de kandidaten vinden en hun profiel in kaart brengen, contacten met werkgevers leggen en, bij aanname, de nieuwe werknemer begeleiden in de werksituatie. Toch bestaan er in de invulling ervan grote verschillen. Deze stappen worden derhalve voor de volledigheid beschreven omdat daarmee het MaakWerk traject overzichtelijker in beeld wordt gebracht.

---

<sup>1</sup> De duur van elke afzonderlijke stap kan variëren van één dag tot enkele maanden.

**Zoek gemotiveerde kandidaten**

Een eerste stap betreft het zoeken naar gemotiveerde kandidaten, in dit geval gemotiveerde kandidaten met een verstandelijke beperking die op zoek zijn naar werk. Afhankelijk van het startpunt van het MaakWerk traject, zijn er kandidaten in de directe omgeving beschikbaar. Denk hierbij aan instellingen voor jongeren met een verstandelijke beperking, scholen voor Speciaal Onderwijs, UWV, de Sociale Werkvoorziening, MEE, maatschappelijk werk, gemeenten en reïntegratiebedrijven die niet zijn gespecialiseerd in het bemiddelen van verstandelijk gehandicapten.

**Meerdere kandidaten creëren meer mogelijkheden**

Wanneer u meerdere én verschillende kandidaten in portefeuille hebt is er meer kans dat u binnen een bedrijf een baan kunt gaan ontwikkelen. Op voorhand weet u namelijk nooit welke werkzaamheden een bedrijf in petto heeft. De ene keer gaat het om routinematige taken die weinig inzicht en kritisch vermogen van een kandidaat vragen, bijvoorbeeld inpak- en uitpakwerkzaamheden, versnipperen etc. Een andere keer heeft een bedrijf complexere behoeften die vragen om gevorderde vaardigheden, complexere acties of acties in een bepaald tempo. Bijvoorbeeld faxen, iets op volgorde zetten, post sorteren, post bezorgen. Met een gevarieerde poule van kandidaten is de kans groter dat de kenmerken van de werkzaamheden passen bij de wensen en mogelijkheden van de werkzoekende. Blijkt het aanwezige takenpakket voor de ene kandidaat niet geschikt te zijn, dan past het mogelijk wel bij een andere kandidaat.

Zoek daarom naar drie tot zes kandidaten met onderling verschillende mogelijkheden.

Bijvoorbeeld werkzoekenden met nauw omschreven maar 'begrensde' talenten én kandidaten met een heel repertoire aan vaardigheden en interesses.

**Zoek en vind eerst kandidaten alvorens banen te gaan ontwikkelen**

Het is handig om van tevoren reeds over een netwerk van potentiële bedrijven te beschikken; bedrijven die open staan voor het creëren van nieuwe banen via de MaakWerk methode.

Toch kunt u, voordat u gaat kijken of en zo ja welke taken er binnen een bedrijf eventueel geschikt zijn voor het ontwikkelen van een baan, beter wachten totdat er een of meerdere concrete kandidaten zijn. Wanneer u een kandidaat moet gaan zoeken bij een reeds gecreëerde baan, blijkt de kans namelijk zeer klein te zijn dat u een geschikte kandidaat vindt. De geselecteerde taken passen niet bij iemands mogelijkheden en interesses, de kandidaat kan op niet op korte termijn beginnen of de woon-werkafstand is te groot. Bovendien, wanneer u een reeds gecreëerde baan als uitgangspunt neemt, verkleint u de kans dat kandidaten met de zwaarste beperkingen ooit aan het werk komen.

- *Kortom, carrièreplanning gaat altijd vooraf aan baanontwikkeling!*

***Let op***

Het komt voor dat een werkgever zelf contact opneemt met de vraag naar één of meerdere werknemers. In eerste instantie lijkt dit een luxe situatie, maar in de praktijk pakt dit anders uit. Als u op dat moment kandidaten moet gaan zoeken die aan het gevraagde werknemersprofiel voldoen, is dat een lastige zaak. Het zorgvuldig in kaart brengen van mogelijkheden van de kandidaten vraagt tijd en, gezien de kenmerken van de doelgroep, is de kans op een match tussen de eisen van het bedrijf en een kandidaat, zeer klein. Voor het bedrijf in kwestie loop dit dan vaak uit op een teleurstelling.

**Maak kennis met de kandidaat**

Wanneer u een aantal kandidaten heeft die gemotiveerd zijn om te werken, is het zaak een gedegen beeld te krijgen van de mogelijkheden en interesses van de kandidaten. De kennismaking met de kandidaat vindt bij voorkeur in de thuissituatie plaats. Zo krijgt u meteen een indruk van de sociale omgeving van de kandidaat en de eventuele ondersteuningsmogelijkheden.

**Verzamel informatie over de kandidaat**

De beste wijze om een goed beeld van de mogelijkheden en wensen van de kandidaat te krijgen, is om zowel met de kandidaat zelf in gesprek te gaan, als met de directe sociale omgeving. Familie, vrienden of andere mensen uit de directe sociale omgeving van de kandidaat kunnen belangrijke input leveren over mogelijkheden en wensen. Indien de kandidaat nog in de laatste fase van school zit of de school kort geleden verlaten heeft, betrek dan ook de begeleidende leerkracht die zich vanuit de school bezighoudt met de transitie naar werk bij het proces.

**Instrumenten voor informatieverzameling**

Voor het verzamelen van informatie staat u een aantal instrumenten ter beschikking. Het meest voor de hand liggende instrument is het gesprek.

**Het gesprek met de kandidaat**

Wanneer u het gesprek aangaat met de kandidaat, is het goed om een leidraad te hebben voor het stellen van de vragen die u een goed beeld geven van de mogelijkheden en wensen van de kandidaat. De volgende vragen kunnen u hierbij ondersteunen. Sommige zullen niet van toepassing zijn, sommige vragen om doorvragen. Het betreft daarom ook een leidraad. Vergeet u niet bij elke antwoord naar het 'waarom' te vragen.

*De vragen*

- Wat doe je graag?
- Wat doe je in de weekenden?
- Welke dingen onderneem je met vrienden en familie?
- Wat voor klussen doe je in en om het huis? Welke vind je het leukst en welke het minst leuk?
- Wat vond je het leukst op school? Wat was er zo leuk aan?
- Wat vond je het minst leuk op school? Wat was er niet leuk aan?
- Bij wie voel je je op je gemak?
- In welke omgeving voel je je prettig? Rustig/lawaaiig, veel/weinig mensen, formeel/informeel?
- Heb je aanpassingen/ondersteuning nodig? Zo, ja welke?



- Waar vind je dat je goed in bent?
- Waar vind je dat je niet goed in bent?
- Hoe ziet jouw droombaan er uit?
- Wat vind je belangrijk in een baan?
- Heb je wel eens gewerkt?
  - Wat vond je het leukste in je werk en waarom?
  - Wat vond je het minst leuke in je werk en waarom?

*Tip*

Het kan handig zijn om het gesprek met een kandidaat in te gaan aan de hand van een vragenlijst met pictogrammen waarop verschillende activiteiten staan uitgebeeld. De kandidaat kan dan aangeven:

“ik vind .... (activiteit X) leuker dan ..... (activiteit Y)”

**Het gesprek met mensen uit de directe sociale omgeving**

De belangrijkste vragen die u kunt stellen aan mensen uit de directe sociale omgeving van de kandidaat zijn de volgende:

1. Wanneer u denkt aan X (naam kandidaat), in wat voor soort werkomgeving ziet u hem/haar dan werken? Is dit een rustige omgeving, drukke omgeving, informele omgeving, professionele omgeving, sociale omgeving?
2. Wat voor taken ziet u X uitvoeren in het kader van een baan?
3. Wat is volgens u belangrijk om rekening mee te houden bij het zoeken naar baan voor X?
4. Wat voor type bedrijf of werkzaamheden zou volgens u goed passen bij X?
5. Kent u iemand die werkt in een dergelijk bedrijfstype?

**Observatie**

Een andere mogelijkheid om informatie te verkrijgen over de mogelijkheden en wensen van de kandidaat betreft het observeren van de kandidaat. Door te observeren krijgt u als arbeidsbemiddelaar meer inzicht in de persoonlijke mogelijkheden, onmogelijkheden, talenten en wensen van de kandidaat. Dit geeft richting aan de keuze voor de invulling van de toekomstige MaakWerkbaan. Let u bij uw observaties niet alleen op de aanwezige kennis en kunde van de kandidaat, maar óók op persoonlijkheid en (potentiële) talenten van de kandidaat. Denk hierbij aan:

1. Wat typeert de kandidaat in het bijzonder?
2. Zijn er typische of eigenaardige gedragingen of karaktereigenschappen?
3. Zijn er vaardigheden of handelingen die de kandidaat buitengewoon goed beheerst?
4. Heeft de kandidaat bepaalde passies?
5. Wat wil de kandidaat graag leren?

Het resultaat van observaties en vragenlijsten moet overigens niet als leidend in een beslissing gezien worden, de instrumenten zijn alleen een hulpmiddel om sneller tot inzichten te komen. Het resultaat van een test kan zelfs misleidend zijn, bijvoorbeeld omdat de kandidaat zich beter voordoet dan hij daadwerkelijk is, iets dat bij de verstandelijk gehandicapten regelmatig voorkomt.

### **De rol van de ouders**

Uit onderzoek blijkt dat vooral ouders en/of verzorgers een cruciale rol spelen bij het in kaart brengen van de mogelijkheden en wensen van hun kind en het zoeken naar een baan. De ondersteuning die ouders doorgaans bieden bestaat uit:

- ideeën aanreiken over het type werk dat de persoon graag doet en waar hij/zij toe in staat is
- suggesties geven waar dit werk gevonden zou kunnen worden
- assistentie verlenen bij mobiliteit/vervoer
- gebruik maken van hun eigen netwerk voor potentiële plaatsing

Het nauw samenwerken met ouders/verzorgers van de kandidaat draagt ook risico's in zich. Soms hebben ouders moeite met het accepteren van de beperking en daarmee de reële mogelijkheden van hun kind. De mogelijkheden worden dan overschat. Het omgekeerde komt ook voor, ouders die de mogelijkheden van hun kinderen onderschatten. Een ander risico van het nauw betrekken van ouders kan zijn dat het kind de uitspraken van de ouders volgt in plaats van te luisteren naar zijn eigen wensen en behoeften.

### **Het individuele werknemersprofiel**

Op basis van de verzamelde informatie kan een individueel werknemersprofiel worden opgesteld. Dit werknemersprofiel heeft u als arbeidsbemiddelaar nodig om de juiste baan 'te maken'. Als ervaren arbeidsbemiddelaar maakt u wellicht gebruik van bepaalde checklijsten. In de methode MaakWerk is het van belang dat u in ieder geval de volgende elementen meeneemt in het profiel.

1. Gegevens over het niveau waarop de kandidaat functioneert
  - Werk- en denkniveau en kennis en vaardighedenniveau, bijvoorbeeld ten aanzien van motoriek, sensoriek, communicatie, sociaal, mobiliteit en arbeid
  - Werkervaring
2. Persoonskenmerken
  - Karaktereigenschappen
  - Fysieke kenmerken, bijvoorbeeld beperkingen
  - Talenten
  - Ambities

### 3. Inzetbaarheid

- Passende werkzaamheden
- gewenst sociaal klimaat
- Gewenste variëteit in taken en routine
- Optimale werkomgeving
- Maximale woon-werk afstand
- Aantal uren dat de kandidaat per dag of per week kan/wil werken
- Vaste of flexibele uren
- Gewenste werkomgeving
- Gewenste begeleiding/ondersteuning

### 4. Motivatie

- Algemene werkmotivatie
- Specifieke motivatie gerelateerd aan bepaalde taken of werkzaamheden, met andere woorden, wat doet de kandidaat graag en wat is belangrijk voor de kandidaat?

### 5. Trainingsvaardigheden van de kandidaat

- In hoeverre is de kandidaat trainbaar?
- Welke ontwikkelingsstappen zijn in principe mogelijk?
- Wat kan de kandidaat nog leren?

### **In gesprek met de kandidaat over het traject**

Wanneer u in gesprek bent met de kandidaat is het van belang een aantal punten van aandacht te benoemen. Als eerste vertelt u de kandidaat natuurlijk wat het doel van het MaakWerk traject is en wat hij/zij daarbij van u en uw organisatie kan verwachten.

Het doel van het MaakWerk traject is te komen tot een duurzame arbeidsovereenkomst met een werkgever. Duurzaam betekent het afsluiten van een arbeidsovereenkomst voor de duur van minimaal een jaar.

Maak de kandidaat duidelijk dat het proces van het ontwikkelen van een geschikte baan tijd kost en vraagt om een actieve opstelling van de kandidaat. Een MaakWerk traject van intake tot en met het afsluiten van een arbeidsovereenkomst kan een doorlooptijd hebben van ongeveer zes maanden tot soms wel twee jaar. Gedurende deze periode kan de kandidaat te maken hebben gehad met meerdere proefplaatsingen bij verschillende bedrijven, alvorens de juiste job match gevonden werd.

- *De cruciale rol van de motivatie:* wanneer de motivatie van de kandidaat onvoldoende duidelijk is, kan de ontwikkeling van een baan op den duur verkeerd uitpakken. De kandidaat moet zelf achter alle beslissingen staan. Dus is het zaak dat u er voor zorgt dat de drijfveren en motivatie van de kandidaat ten aanzien van werk goed bekend zijn.

- *Heldere verwachtingen*: zorgt u, als arbeidsbemiddelaar, er voor dat de kandidaat en de directe sociale omgeving heldere verwachtingen hebben van het traject.
- *Vertrouwen*: belangrijk is dat u, als arbeidsbemiddelaar een vertrouwensband opbouwt met de kandidaat en zijn directe sociale omgeving. In een later stadium moet ook de werkgever deel gaan uitmaken van deze vertrouwensrelatie.

### **Het Job Match Profiel**

Op basis van de informatie die is verzameld over de kandidaat verkrijgt u, als ervaren arbeidsbemiddelaar, een goed beeld van de ideale baan voor de betreffende kandidaat. U stelt hiervoor een Job Match Profiel op. In dit Job Match Profiel beschrijft u de elementen die noodzakelijk zijn om de ideale baan samen te stellen voor de kandidaat. De onderstaande elementen maken in ieder geval onderdeel uit van het Job Match Profiel.

1. In welke bedrijfssector(en) of branche kunnen potentiële bedrijven worden gevonden? Bijvoorbeeld:
  - commercieel
  - non-profit
  - productiebedrijven
  - MKB, etc.
2. Welke type werkzaamheden moet een bedrijf bieden om een geschikte baan te kunnen creëren? Bijvoorbeeld:
  - sorteren
  - opbergen
  - inpakken
  - uitpakken
  - verzamelen
  - verdelen, etc.
3. Wat zijn belangrijke kenmerken van de concrete werkomgeving van een bedrijf? Bijvoorbeeld:
  - de ruimtelijke afmeting van de werkruimte: groot/klein
  - de positionering van de werkruimte: buiten/binnen, open/afgeschermd
  - de inrichting van de werkruimte: overzichtelijk/onoverzichtelijk, gestructureerd/ ongestructureerd
  - de aanwezigheid van collega's op de werkplek: veel/weinig, dichtbij/op enige afstand
  - de sociale cultuur: interactiemogelijkheden, omgangsvormen, etc.

Met deze informatie kunnen specifieke bedrijven of bedrijfssectoren worden benaderd. In overleg met deze bedrijven kan vervolgens worden bepaald of er passende werkzaamheden aanwezig zijn voor de betreffende kandidaat.

Het Job Match Profiel is daarmee het zoekprofiel aan de hand waarvan u, als arbeidsbemiddelaar, richting geeft aan het zoekproces naar bedrijven waar mogelijk een passende baan kan worden gecreëerd voor de kandidaat.

**De zoektocht**

Als ervaren arbeidsbemiddelaar beschikt u wellicht al over een netwerk van werkgevers die mogelijk geïnteresseerd zijn in het creëren van een nieuwe arbeidsplek door ‘stukken van bestaande banen af te snijden’. Mocht u nog op zoek zijn naar bedrijven, dan geven we u enkele tips voor het vinden ervan:

- Zoek bedrijven die passen bij de Job Match Profielen van de kandidaten: terwijl u de lokale markt onderzoekt op mogelijkheden, combineert u de profielen van de kandidaten met uw aanwezige kennis over de lokale bedrijven markt.
- Maak gebruik van het register van de Kamer van Koophandel, van jaarverslagen van bedrijven en van uw persoonlijke contacten om bedrijven te lokaliseren waar mogelijk een passende baan gecreëerd kan worden.
- Benader ook uw collega's en de sociale omgeving van de kandidaat bij uw zoektocht naar een geschikt bedrijf.
- Richt u op de kleinere (commerciële) bedrijven, zij blijken te beschikken over de beste mogelijkheden voor het creëren van banen. Hoewel de verleiding vaak groot is om met één 'goed schot' meerdere banen ineens te realiseren binnen één bedrijf, leert de ervaring dat het creëren van banen in het MKB veel minder gecompliceerd is. Binnen grote bedrijven zit vaak letterlijk en figuurlijk veel afstand tussen een afdeling P&O en de werkvloer.
- De meest veelbelovende bedrijven zijn die bedrijven waar binnen één bedrijf verschillende diensten worden aangeboden. De aanwezigheid van verschillende functies binnen een bedrijf vergroot de mogelijkheden voor kandidaten.
- De meest veelbelovende bedrijven zijn die bedrijven waar handmatige werkzaamheden worden verricht. Werkzaamheden die handmatig worden uitgevoerd kosten medewerkers veel tijd. Soms blijven daarom werkzaamheden liggen, omdat medewerkers zich op andere taken moeten richten.

## STAP 4 HOE OVERTUIG IK DE WERKGEVER

In deze vierde stap wordt het proces van het overtuigen van de potentiële werkgever beschreven. Het overtuigingsproces begint heel concreet met het leggen van een eerste contact met een werkgever. In kleinere bedrijven is dit meestal geen probleem, in grotere bedrijven zal een eerste contact bestaan met de afdeling P&O. Wat is uw verhaal?

### Uw verhaal

Na de introductie van u zelf, vertelt u op hoofdlijnen wat u het bedrijf als potentiële klant te bieden hebt. In uw boodschap kunt u de volgende punten verwerken:

- u bemiddelt mensen met een verstandelijke beperking naar werk
- u helpt de werkgever met het vaststellen van vooraf nog onbekende personele behoeften
- door eenvoudige werkzaamheden uit het takenpakket van het huidige personeel te halen, stelt u een geschikte baan samen voor de kandidaat
- het betreft werkzaamheden waar geen opleiding voor vereist is
- de behoefte van de werkgever staat centraal en de kandidaat moet voor het bedrijf een meerwaarde bieden
- het resultaat moet positief uitpakken voor zowel de kandidaat als het bedrijf

### Uw belangrijkste taak in dit gesprek

Uw belangrijkste taak in dit gesprek is om er achter te komen of de werkgever voordelen ziet in het wegnemen van laagniveau taken bij het huidige personeel om deze vervolgens toe te wijzen aan iemand die deze 'kleinere taken' goed en met trots wil uitvoeren. En, als dit zo is, is het zaak om een afspraak te regelen voor een oriënterend gesprek. Hierbij hoeft de kandidaat nog niet aanwezig te zijn. In dit oriënterende gesprek stelt u de volgende punten aan de orde:

- U wil graag kennismaken met het bedrijf
- U geeft een toelichting over de methode MaakWerk
- U geeft informatie over de kandidaat die u voor dit bedrijf op het oog heeft
- U bespreekt mogelijke financiële tegemoetkomingen zoals subsidies
- U bespreekt aan de hand van het werknemersprofiel, de arbeidsmogelijkheden van de kandidaat die nuttig kunnen zijn voor het bedrijf

### Tip

Leg in de taal van de werkgever uit wat u bij het bedrijf komt doen. Schroom niet om mogelijk bestaande vooroordelen over de kandidaat zelf uit te spreken. Wees reëel over de extra aandacht die de kandidaat, vooral in het begin, nodig heeft. Vergeet ook niet om de voordelen en positieve kanten van de kandidaat te benadrukken, bijvoorbeeld zijn goede humeur en de stabiele prestaties die hij levert. Vraag of u het werknemersprofiel van de kandidaat mag toesturen.

## Een zakelijke benadering

Werkgevers zijn ondernemers. U als arbeidsbemiddelaar die een MaakWerkbaan probeert te creëren voor een kandidaat, dient eveneens over een gezonde portie ondernemerschap te beschikken. U dient de opdracht waarvoor u staat vanuit een zakelijk perspectief te bekijken. Bij het zoeken naar passend werk voor de kandidaat gaat het namelijk om het vermarkten van de kwaliteiten van de kandidaat. U, als arbeidsbemiddelaar, onderzoekt wat de wensen van de werkgever zijn én u kijkt op een bedrijfsmatige wijze naar de arbeidsproductiviteit van de kandidaat.

*U stelt u zelf de vraag: 'Welk probleem kan de kandidaat voor de werkgever oplossen en tegen welke prijs?'*

Voor het **beste resultaat** dient u, als arbeidsbemiddelaar..

- te kiezen voor een doordachte en zakelijke marktgerichte benadering
- vrij snel te kunnen bepalen wat de behoeften van een potentiële werkgever zijn en op welke wijze u tegemoet kunt komen aan problemen die de werkgever ervaart
- te weten welke werkzaamheden passend en acceptabel zijn voor de kandidaat
- bij het creëren van een nieuwe MaakWerkbaan rekening te houden met de houding van het huidige personeel ten aanzien van mensen met een verstandelijke beperking, met de geldende bedrijfscultuur en met alle ongeschreven regels die op een bepaalde werkplek gelden

## Waarmee overtuigt u nog meer?

U, als ervaren arbeidsbemiddelaar, weet dat een potentiële werkgever behoefte heeft aan duidelijke en realistische informatie over de consequenties van het aannemen van de kandidaat voor de MaakWerkbaan.

In uw informatievoorziening naar de werkgever geeft u duidelijke, eerlijke en realistische informatie over:

- *de arbeidsmogelijkheden van de kandidaat*  
De kandidaat zal zich altijd eerst moeten bewijzen op de werkplek. Dit betekent in veel gevallen dat de werkgever kan werken met een proefperiode alvorens tot een besluit over afdeling te gaan.  
De kandidaat heeft tijd nodig om in zijn functie te 'groeien', hetgeen inhoudt dat u de werkgever een groeiscenario schetst.
- *de begeleiding en ondersteuning die u biedt aan de kandidaat en aan het bedrijf*  
Geef aan waar de begeleiding en ondersteuning uit bestaan en eventueel wat de mogelijke frequentie en de duur van de begeleiding/ondersteuning is (job coach).
- *de verwachting ten aanzien van de noodzakelijke begeleiding die de werkgever de kandidaat zou moeten bieden*  
Geleidelijk aan zal het bedrijf de dagelijkse ondersteuning en begeleiding van de kandidaat op zich moeten nemen. Wel zult u als arbeidsbemiddelaar altijd een aanspreekpunt blijven, zowel voor de kandidaat als voor het bedrijf.



## **Verdere onderhandelingen**

De nadruk in het onderhandelingsproces met de werkgever moet komen te liggen op wederzijds voordeel. De voordelen van het creëren van een of meerdere nieuwe banen zijn afhankelijk van verschillende factoren, zoals het type bedrijf en de situatie waarin het bedrijf zich op een bepaald moment bevindt. Wanneer bijvoorbeeld laagniveau taken worden 'weggesneden' uit de functies van (hoger) opgeleid personeel, kunnen deze werknemers zich bezighouden met hun meest voornamelijk taken. Hierdoor kunnen zij productiever zijn. Dit kan de werkgever financieel voordeel opleveren. In de productiesector bijvoorbeeld of in andere bedrijven waar de werknemersproductiviteit in concrete eenheden kan worden uitgedrukt, is het niet ondenkbaar dat de kosten en baten van het creëren van een MaakWerkbaan inzichtelijk kunnen worden gemaakt. Op dit moment bestaat hier nog geen duidelijk stramien voor.

U kunt in uw onderhandelingen bovenstaand voordeel benoemen. Daarnaast kunt u bij het creëren van een baan via de MaakWerkmethode ook denken aan de volgende voordelen:

- Het creëren van een MaakWerk baan vergroot de effectiviteit en efficiëntie van het huidige personeel. Het huidige personeel kan zich blijven focussen op haar voornaamste taken.
- Met het creëren van een MaakWerkbaan kunnen gaten worden opgevuld in het huidige personeelsbestand. De kandidaat kan bepaalde werkzaamheden die nu blijven liggen, op zich nemen.
- Door de MaakWerkbaan kunnen kostbare of inefficiënte tijdelijke krachten en loonkosten voor overwerk worden teruggedrongen. Het in dienst nemen van de kandidaat zorgt ervoor dat bepaalde taken structureel kunnen worden uitgevoerd.
- De werkgever kan zijn klanttevredenheid vergroten door het aanbieden van extra diensten. Door de kandidaat in dienst te nemen kunnen extra diensten en/of services worden aangeboden.
- De werkgever biedt iemand met een grote afstand tot de arbeidsmarkt een reële kans op werk. Daarmee geeft het bedrijf een signaal af van maatschappelijke betrokkenheid, hetgeen steeds meer behoort tot de kernwaarden van bedrijven.

## **Mogelijke subsidies**

Subsidies zijn wel belangrijk maar waarschijnlijk niet doorslaggevend in de beslissing van een werkgever om een kandidaat een werkkans te geven. Het is derhalve van belang dat u de werkgever op de hoogte stelt van de bestaande regelingen. Wellicht is het net dat beetje dat de werkgever over de streep trekt. Actuele regelingen voor werkgevers die een persoon met een beperking in dienst nemen zijn:

- no risk polis / premiekorting voor werkgevers
- meerkostenvergoeding bij dienstverband arbeidsgehandicapte werknemer
- loondispensatie / loonsuppletie
- proefplaatsing
- jobcoaching

## **Een realistisch beeld**

Zoals eerder aangegeven is het van belang dat u een realistisch beeld schetst van de potentiële kandidaat. U zult door uw (reeds lange) kennismaking met de doelgroep jongeren met een verstandelijke beperking wellicht zelf een goed beeld hebben van deze doelgroep. U weet dan dat de arbeidsinzet van mensen met een verstandelijke beperking tijdens het werkproces over het algemeen hoger is dan dat van hun niet-gehandicapte collega's. Daarnaast herkent u vast en zeker de onderstaande eigenschappen:

### ***Jongeren met een verstandelijke beperking zijn...***

- ⊗ gemotiveerd: ze beschikken over een sterke drang te laten zien wat zij juist wel kunnen: het feit dat ze werk hebben is voor hen vaak nog belangrijker dan het de inhoud van het werk zelf
- ⊗ tevreden: ze zijn tevreden met het werk dat hen gevraagd wordt te doen, ook al gaat het om klussen die een ander niet ziet zitten; zij voelen zich erbij betrokken en verantwoordelijk
- ⊗ weinig eisend: ze stellen weinig eisen omdat ze blij zijn dat ze werk hebben; ze beseffen dat ze minder mogelijkheden hebben dan andere medewerkers en weten dat ze in de problemen komen als ze werk krijgen dat teveel van hen vraagt
- ⊗ trouw: ze laten blijken dat ze het waarderen dat iemand hen passend werk biedt
- ⊗ loyaal: ze gaan er helemaal voor; ze identificeren zich graag met hun werk en werkgever
- ⊗ leergierig: wie moeilijk leert wil het werk dat hij aankan heel graag onder knie krijgen; ze doen dan ook hun uiterste best om zaken te leren die binnen hun vermogen liggen
- ⊗ stipt: door hun inzet en loyaliteit zijn ze altijd op tijd en komen ze hun afspraken na

### **'Trigger' vragen**

Er is een aantal vragen waarmee u mogelijk de interesse van de werkgever in het in dienst nemen van een persoon met een verstandelijke beperking via de MaakWerkmethode kunt vergroten. U kunt bijvoorbeeld doorvragen of u kunt de zogenoemde 'stel dat' vragen stellen.

Doorvraag-vragen die inzicht geven in de mogelijke 'winst voor een bedrijf':

1. Hoeveel overuren per week worden er gemiddeld gemaakt?
2. Zijn er taken die blijven liggen of worden uitbesteed aan tijdelijke krachten?

'Stel dat'-vragen

1. Stel dat wij de kosten van overuren zouden kunnen verlagen, is dat voor u interessant?
2. Stel dat wij een persoon voor u hadden die tijd kon besteden aan het goed uitvoeren van taken waar het huidige personeel niet aan toekomt, zou dat uw bedrijf ten goede komen?

Het antwoord op bovenstaande vragen en het enthousiasme waarmee het antwoord gegeven wordt, geven aan of de werkgever bereid zal zijn verder te gaan in een

MaakWerktraject. Reageert de werkgever gereserveerd of afwijzend, put dan uit uw ervaring en wijs op de voordelen die methode MaakWerk bedrijf 'X' heeft opgeleverd. Stel de vragen vervolgens nog een keer en zie of de werkgever zijn mening aanpast. Mocht dit niet het geval zijn dan is dit niet het goede moment om de MaakWerk methode bij dit bedrijf toe te passen.

- Streef naar een duurzaam dienstverband, waarbij kandidaat en werkgever elkaar versterken. Voorkom dat de duur van de arbeidsovereenkomst wordt gekoppeld aan de doorlooptijden van subsidies.
- Het door het reïntegratiebedrijf wegnemen van administratieve lasten bij de werkgever rondom de indiensttreding en het in dienst houden van de verstandelijk gehandicapte, kan een positief effect hebben op het besluit van de werkgever om verder te gaan met het MaakWerktraject .
- Een goede klik met de werkgever is allesbepalend voor het plaatsingssucces van de kandidaat. Is er geen klik tussen de werkgever en de kandidaat of is er geen klik tussen u en de werkgever, dan wordt het moeilijk. Geeft een werkgever een negatieve respons op de voorgestelde aanpak, onderhandel dan ook niet verder.

## STAP 5 TAAK ANALYSE

### Inleiding

De taakanalyse is het meest specifieke onderdeel van de MaakWerkmethode. De taakanalyse dient er immers voor om de taken te achterhalen die eventueel door de werkzoekende kandidaat kunnen worden uitgevoerd.

Een eerste stap hierin betreft het op bedrijfs- of afdelingsniveau (afhankelijk van de grootte van het bedrijf) informeren naar de algemene behoefte om bepaalde taken over te dragen. Wanneer deze eerste behoefte-inventarisatie wijst op een reële kans om een nieuwe baan volgens de MaakWerkmethode te creëren, gaat u, in overleg met de werkgever over tot een grondige functieanalyse van functies die in het bedrijf worden uitgevoerd. Bij het analyseren van deze functies bestudeert u deze én bijbehorende aspecten als sfeer, cultuur, aanwezige sociale en materiele ondersteuning, ruimtelijke kenmerken, etc.. Het doel van de functieanalyse is het volledig begrijpen van de karakteristieken van de functies in relatie tot de essentiële behoeften, interesses van de kandidaat zoals vastgelegd in het cliëntprofiel, om zo de best mogelijke job match te kunnen garanderen.

Een eerste wijze van meer gedetailleerd gegevens verzamelen betreft de observatiemethode. U kunt door observaties achterhalen of er bepaalde taken zijn die geschikt zijn voor de werkzoekende kandidaat. Daarnaast is er nog een viertal wijzen waarop u concrete informatie verkrijgt voor de creatie van een nieuwe baan via de MaakWerkmethode. Tenslotte worden de gegevens die u heeft verzameld, verwerkt in het Functie Analyse Formulier. In dit formulier verwerkt u de taken die goed passen bij het werknemersprofiel van de kandidaat én waarmee wordt tegemoet gekomen aan de wensen en behoeften van de werkgever.

- Het succes van het creëren van een MaakWerkbaan vraagt om een inzicht in de complexiteit van het bedrijf en de wijze waarop het bedrijf 'werkt'

### Algemene behoefte-inventarisatie op bedrijfs- of afdelingsniveau

Wanneer u op bedrijfs- of afdelingsniveau de algemene behoeften met betrekking tot het overdragen van bepaalde taken inventariseert, is het handig om hiervoor een aantal basisvragen te kunnen stellen aan de werkgever of het afdelingshoofd; vragen die u inzicht geven in de kansen voor de creatie van een MaakWerkbaan.

De volgende dertien vragen helpen u om hier een goed inzicht in te verkrijgen.

1. Door welke werkzaamheden worden medewerkers van hun hoofdtaken afgeleid?
2. Zijn er taken die momenteel door verschillende medewerkers worden uitgevoerd en die beter door één persoon uitgevoerd zouden kunnen worden?
3. Zijn er taken die efficiënter of vaker uitgevoerd zouden kunnen worden?
4. Door welke werkzaamheden loopt de productie wel eens achter op schema?

5. Zijn er taken die zich opstapelen of waar medewerkers moeizaam of niet aan toe komen?
6. Welke werkzaamheden vereisen dat medewerkers overwerken?
7. Zijn er werkzaamheden waarvoor tijdelijk personeel wordt aangetrokken?
8. Welke werkzaamheden op laag niveau krijgen nu niet de noodzakelijke hoeveelheid aandacht van de medewerkers?
9. Zijn er diensten die de afdeling/het bedrijf zou willen of kunnen aanbieden en die momenteel niet aangeboden worden?
10. Zijn er taken waar uw werknemers hulp of ondersteuning bij zouden kunnen gebruiken?
11. Wanneer uw medewerkers vijf taken uit hun huidige functieomschrijving zouden mogen weghalen met als doel hun voornaamste taken beter/snelser/efficiënter te kunnen uitvoeren, welke taken zouden dat zijn?
12. Wat zijn de ideeën over (potentiële) groei voor het bedrijf?
13. Hoe zijn het werkklimaat en de cultuur binnen het bedrijf?

## **Gedetailleerde informatie verzameling**

### ***Observaties***

Een eerste wijze van het op een meer gedetailleerd niveau informatie verzamelen betreft de observatiemethode. Begin met een rondleiding in het bedrijf. Een uitgebreide rondleiding geeft u, als arbeidsbemiddelaar, een eerste indruk van de uitgevoerde werkzaamheden en de sfeer en cultuur op de werkvloer. Een rondleiding biedt u eveneens de mogelijkheid om al eens met medewerkers en leidinggevenden te praten over hun werk en hun werkzaamheden te observeren.

Vervolgens is het concrete observeren een relatief eenvoudige methode die frequent wordt toegepast om banen te analyseren. U kunt bijvoorbeeld gedurende langere tijd een klein aantal medewerkers in een bepaalde functie observeren ('continu observeren') of juist verschillende medewerkers met eenzelfde functie gedurende korte perioden observeren ('sampling'). Een andere wijze van observeren betreft het maken van filmopnamen van werkrouines, taken en algemene handelingen. Het filmen van deze activiteiten heeft een groot aantal voordelen. We noemen er enkele.

- Werksituaties filmen geeft u, als arbeidsbemiddelaar de mogelijkheid om herhaaldelijk terug te kijken naar de uitgevoerde taken en deze te bestuderen. Zo kunt u taken in handelingen opdelen en kijken welke hulpmiddelen, werkplekaanpassingen of ondersteuning van collega's nodig zijn.
- Filmopnamen geven u de mogelijkheid om met meerdere disciplines (ergotherapie, arbeidsdeskundige, communicatiedeskundige) te brainstormen over aanpassingen van de baan, veiligheidsissues, eventueel noodzakelijke communicatiehulpmiddelen of andere elementen die van belang zijn in het match proces, zoals bijvoorbeeld de leerelementen voor de kandidaat.

- Filmen geeft de kandidaat de mogelijkheid om taken nog eens te bestuderen, vragen te stellen en bekend te raken met de verschillende werkprocessen.
- Met filmen kan de cultuur op de werkplek, weliswaar gedeeltelijk, geobserveerd worden. Denk bijvoorbeeld aan kledingcode, taal, humor, officiële en onofficiële machtsverhoudingen.
- Filmen geeft ook aan de familieleden van de kandidaat de mogelijkheid de werkplek te observeren en aanvullend advies te geven. Bijvoorbeeld over de best mogelijke manier waarop de kandidaat getraind kan worden om te taken te leren uitvoeren en mogelijk extra taken te identificeren die de kandidaat zou willen leren.

### ***Interviewen***

U, en mogelijk andere relevante disciplines, kunnen een of meerdere medewerkers interviewen en vragen naar de taken die in het kader van de functie uitgevoerd worden. U kunt op individueel niveau interviewen, u kunt ook gebruik maken van een groepsinterview, waarbij verschillende medewerkers tegelijkertijd worden geïnterviewd. U interviewt bijvoorbeeld meerdere medewerkers die een bepaalde functie uitoefenen ('technische experts'). Zij verschaffen u gezamenlijk de informatie over de taken en werkzaamheden die zij uitvoeren.

Hoe pakt u een dergelijk interview aan? Nadat u zichzelf en de beweegredenen voor het interview hebt toegelicht, kunt u overgaan tot de concrete informatieverzameling. Nu volgt een leidraad voor de invulling van het interview.

- Begin met een vraag over wat de voornaamste taken zijn die een medewerker uitvoert. Vermeld de handelingen die door de medewerker worden genoemd in een logische en chronologische volgorde. Maak de beschrijving niet te gedetailleerd, hou het leesbaar.
- Vraag vervolgens specifiek naar taken die in het geheel van de functie als minder belangrijk of noodzakelijk worden gezien en die niet bijdragen aan de karakterisering van de functie. De kans is groot dat hier geschikte taken voor een toekomstige MaakWerk functies tussen zitten. Denk bijvoorbeeld aan een automonteur die zelf de autobanden op spanning brengt.
- Richt u vanaf nu alleen nog op de genoemde taken of taakonderdelen die door de medewerker als minder belangrijk of noodzakelijk worden bestempeld. Hoe worden deze taken nu door de betreffende medewerker uitgevoerd?
  - Wordt de taak handmatig uitgevoerd of is er gereedschap bij nodig?
  - Voert de medewerker de taak alleen uit of samen met anderen?
  - Wordt gewerkt met aan de hand van uitgewerkte voorschriften of moet de medewerker zelf bepalen hoe het werk wordt uitgevoerd?

- Een volgende, belangrijke vraag betreft de reden voor het uitvoeren van deze taak door de medewerkers. Als u het doel achter de taak weet, krijgt u een beter begrip van de eisen waaraan het werkresultaat moet voldoen. Een voorbeeld hiervan is de vraag waarom een medewerker een gat moet boren in een metalen werkstuk. Indien door dit gat een kabel geleid moet worden stelt dit andere eisen aan de plaats en de doorsnede van het gat dan wanneer geen rekening met een kabel gehouden hoeft te worden. Ook de precisie eisen die aan de handeling gekoppeld worden komen duidelijker naar voren wanneer u ze beziet in het licht van het doel.
- Een volgende vraag richt zich op de eisen die aan de medewerker worden gesteld om de taak goed te kunnen uitvoeren. Het betreft hier technische en lichamelijke eisen, vereiste kennis en vaardigheden. Er bestaan formulieren waarin de vereiste mate van werkaspecten kunnen worden aangegeven ('functie-eisen formulier', 'formulier voor vaststelling van fysieke eisen').
- Tenslotte is het van belang om te kunnen bepalen of er bij de verschillende medewerkers voldoende taken voorhanden zijn om een nieuwe baan te kunnen creëren. Hiervoor kunt u de volgende vragen stellen.
  1. Hoe vaak moet de taak worden uitgevoerd (bijvoorbeeld dagelijks, wekelijks, maandelijks)?
  2. Wanneer wordt de taak uitgevoerd (bijvoorbeeld 's ochtends/ 's middags)?
  3. Is de tijd waarop de taak moet worden uitgevoerd bepalend voor het werkschema?
  4. Hoeveel tijd besteedt de medewerker bijvoorbeeld per dag of per week aan het uitvoeren van de betreffende taak?
  5. Is snelheid, nauwkeurigheid of beiden vereist?

### ***Dagboek bijhouden***

U vraagt aan een of meerder medewerkers om een dagboek bij te houden. De werknemers houden in dit dagboek bij wanneer zij welke taken en activiteiten uitvoeren en hoe lang zij daarmee bezig zijn.

### ***Inventarisatielijst***

U maakt gebruik van een gestandaardiseerde taakinventarisatielijst waarop een medewerker en/of een leidinggevende de onderdelen aankruisen die voor een bepaalde functie relevant zijn en tot de betreffende functie behoren. U kunt in een dergelijke inventarisatielijst eveneens andere relevante taakelementen laten vastleggen, zoals bijvoorbeeld hoeveel tijd men aan elke taak besteedt, de hoeveelheid begeleiding die daarbij nodig is, de vereiste expertise. Hiervoor kunt u gebruik maken van vragenlijsten met gesloten antwoordcategorieën, u kunt ook gebruik maken van de open vragenlijst, waarin u de medewerkers vraagt om hun werkzaamheden in eigen woorden te beschrijven.

- Het is ook mogelijk om meerdere methoden voor de functieanalyse te combineren, bijvoorbeeld het observatie-interview

### **Een voorbeeldlijst**

Wanneer u medewerkers vraagt na te denken over taken die deel uitmaken van hun functie, dan denken zij vrijwel altijd eerder aan de grotere 'brokstukken' dan aan de kleinere taken of taakonderdelen. Een medewerker in een bakkerij zal eerder zeggen dat hij zich bezig houdt met 'bakken' dan dat hij handelingen als 'bakplaten invetten', 'brooddeeg uitrollen' en 'koekjes inpakken' noemt. Een lijst met voorbeeldtaken helpt vaak om medewerkers te ondersteunen in het benoemen van mogelijk geschikte taken voor het ontwikkelen van een MaakWerk functie.

Een voorbeeld van een 'MaakWerk takenlijst' in de supermarkt

- Producten in magazijn opslaan
- Vakken vullen
- Producten in de winkel afstoffen
- Deuren, ramen, vitrines schoonmaken
- Pauzeruimte schoonmaken
- Postkaarten rechtzetten in kaartenmolen
- Groenten in zakken doen
- Verlopen producten uit de schappen nemen
- Winkelwagentjes terugzetten
- Prijslabels plakken
- Bakplaten invetten
- Donuts/koekjes glazuren
- Restaurant onderhouden
- Sneeuw schuiven
- Gekoelde dranken bijvullen
- Stofzuigen
- Lege flessen sorteren
- Prullenbakken leegmaken
- Groenten schoonmaken en snijden
- Planten water geven
- Dozen met producten openen
- Dozen plat maken
- Tafels schoonmaken
- Producten uit vrachtwagen laden
- Verpakken van producten uit de bakkerij



## **Traditionele functieanalyse versus MaakWerk functieanalyse**

In de traditionele functieanalyse wordt gefocust op taken die voor de betreffende functie essentieel zijn. Taken of taakonderdelen die niet bepalend zijn voor - of bijdragen aan de eigenheid van de functie, worden bewust buiten beschouwing gelaten. Welke taken wel en niet essentieel zijn, wordt afgewogen in het geheel van de functie. In de ene functie kan een taak volkomen onbelangrijk zijn terwijl deze het hoofdbestanddeel is van een andere functie. Vergelijk bijvoorbeeld een schoenverkoper die af en toe veters rijgt in een schoenenwinkel (dit is een incidentele handeling) versus een veterrijger in een schoenfabriek (veters rijgen is hier de belangrijkste taak).

De functieanalyse binnen de methode MaakWerk richt zich vooral op de als niet essentieel of onbelangrijk bestempelde taken en taakonderdelen binnen functies. Deze taken zijn dikwijls geschikt voor het ontwikkelen van een MaakWerkbaan. Het gedetailleerd in kaart brengen van de essentiële (kern)taken binnen een functie is niet nodig omdat deze taken nooit uit de geanalyseerde functie zullen worden weggesneden. Het subjectieve element van 'wat vindt iemand belangrijk en wat niet in zijn functie?' kan ondervangen worden door steeds met meerdere medewerkers met dezelfde functie te praten.

## **Bedrijfscultuur**

Aspecten binnen de bedrijfscultuur kunnen van invloed zijn op de wijze waarop de werkzoekende kandidaat gaat functioneren in de werksituatie. Daarom is het van belang dat hier in elke functieanalyse specifiek naar gekeken wordt. Enkele vragen die u kunt stellen om een beter inzicht te krijgen in bedrijfsculturaspecten betreffen de volgende:

1. Maken medewerkers gebruik van dezelfde werkruimte, hetzelfde gereedschap en/of dezelfde materialen?  
Als medewerkers gebruik maken van hetzelfde gereedschap, dan is het belangrijk dat de kandidaat weet dat hij gebruikt gereedschap teruglegt op de daarvoor bestemde plek. Ook moet hij rekening houden met een eventueel schema waarin staat welke medewerker op welk moment welk gereedschap of materiaal gebruikt. Dit voorkomt conflicten.
2. Zijn er kledingvoorschriften op de werkplek?  
Kleding kan helpen om iemand onderdeel van de groep te maken. Worden er bijvoorbeeld uniformen gedragen, dan is het belangrijk dat de kandidaat deze ook krijgt. Kledingvoorschriften kunnen ook met veiligheid op de werkplek te maken hebben. Bijvoorbeeld het dragen van wijde, loshangende kleding kan in sommige werkomgevingen gevaarlijk zijn omdat deze kleding in gereedschap of machines kan blijven vasthangen.
3. Zijn er medewerkers die 'carpoolen'?  
Het vervoer van en naar de werkplek is voor mensen met een verstandelijke beperking een belangrijk aspect bij het zoeken naar werk. Is het vervoer problematisch, dan wordt de baan geen succes. Hoe meer contacten de kandidaat heeft op het werk, hoe meer mogelijkheden er ook op vervoersgebied zullen zijn.

4. Zijn er taken die door medewerkers gezamenlijk worden uitgevoerd?  
Gedeelde taken zijn bij uitstek geschikt om collega's te leren kennen. Wanneer twee of meer medewerkers samenwerken aan één taak, geeft dit meer gelegenheid voor sociale hechting; ervaringen worden gedeeld, medewerkers helpen elkaar op een spontane, natuurlijke wijze en er wordt gezamenlijk resultaat bereikt. Door ruimte en activiteiten te delen horen nieuwe collega's er sneller bij en wordt de kans dat ze hun baan behouden ook groter.
5. Zijn er ondersteuningsmogelijkheden?  
In de meeste werksituaties zijn ondersteuningbronnen aanwezig. Het gaat hier om middelen, methoden en processen die standaard op de werkplek aanwezig zijn en beschikbaar zijn voor alle medewerkers. Inzet van deze mogelijkheden voor de werkzoekende kandidaat vermindert de extern benodigde steun en vergroot daarmee de kans op behoud van werk voor de kandidaat.  
Een voorbeeld van een algemene ondersteuningsmogelijkheid is een klok, een klok die op de werkplek aan de muur hangt. Wanneer een nieuwe medewerker geen klok kan lezen, dan zijn er nog andere mogelijkheden om de medewerker van een bepaalde tijd, bijvoorbeeld pauzetijd, bewust te laten zijn. Uw kandidaat kan bijvoorbeeld op gaan letten wanneer andere medewerkers naar de pauzeruimte gaan of een collega vragen om hem vlak voor pauzetijd even een onopvallend seintje te geven.

### **Taakkeuze**

Leg bij het selecteren van geschikte taken altijd de relatie met de werkgever en wat een MaakWerkbaan hem kan opleveren. Bespreek met de werkgever welke belangrijke taken volgens de werkgever moeten worden uitgevoerd. Neem in dit gesprek een eventuele groei mee van de kandidaat in de loop van de tijd, ook sociaal gezien. De werkgever kan in eerste instantie aangeven welke van de mogelijke taken, prioriteit hebben. Zodra de kandidaat enige werkervaring heeft opgedaan kan het takenpakket worden bijgesteld.

Het is dan vervolgens aan u, als ervaren arbeidsbemiddelaar, om een selectie te maken van mogelijke taken die geschikt zijn voor de werkzoekende kandidaat. Om te voorkomen dat u 'iedere boom in het bos meeneemt', is het van belang om het job match profiel van de kandidaat of kandidaten voortdurend voor ogen te hebben. Taken die niet passen, hoeven natuurlijk niet te worden opgenomen in het Functie Analyse Formulier.

Bij het toewijzen van taken aan een of meerdere kandidaten kun u ook terugvallen op personen die de kandidaat goed kennen. Probeer er achter te komen welke taken uit de analyse van bestaande banen waarschijnlijk goed door de kandidaat uitgevoerd dan wel aangeleerd kunnen worden. De match tussen de mogelijkheden en wensen van de kandidaat en de eisen die aan de geselecteerde taken worden gesteld, wordt voor een groot deel bepaald door de ervaring die u met een kandidaat hebt. Ook de inschatting of de werksetting past bij de kandidaat is hier onderdeel van. Hier bestaat helaas geen 'magische formule' voor, 'ervaring' is het sleutelwoord.

Kies bij voorkeur voor taken die de sociale interactie op de werkplek bevorderen. Dit is bijvoorbeeld het geval wanneer de uit te voeren werkzaamheden er om vragen om met elkaar in gesprek te gaan. Ook gedeelde interesses kunnen bevorderlijk zijn voor de interactie; door medewerkers met dezelfde interesses te laten samenwerken wordt het leggen van onderlinge contacten gemakkelijker.

### **Het Functie Analyse Formulier (FAF)**

Het Functie Analyse Formulier dient ervoor om de exacte taken, bedrijfscultuuraspecten, mogelijke trainingsstrategieën en de reeds beschikbare en noodzakelijke ondersteuning op de werkplek in detail te beschrijven. Het creëren van een functie die optimaal matcht met de mogelijkheden en wensen van de werkzoekende kandidaat, vraagt serieuze aandacht voor details. Daarom is het van belang de bevindingen uit de functieanalyse nauwkeurig op te schrijven.

***Een casus waarin onvoldoende aandacht is besteed aan de functie analyse***

*Door het wegsnijden van taken is een baan gecreëerd (30 uur per week) voor iemand die bij een autodealer onderdelen ophaalt en aflevert bij lokale autogarages. Dit zou een efficiënte methode zijn voor het bedrijf om het problemen met het afleveren van onderdelen op te lossen. Het bedrijf was tot die tijd gewend om, zodra er een bestelling voor onderdelen binnenkwam, werknemers van de service- of reparatieafdeling van hun werk af te halen om de gevraagde onderdelen te gaan afleveren. Dit is inderdaad een inefficiënt proces, maar de werknemers vonden het fijn om even het gebouw uit te kunnen en een korte werkonderbreking te hebben. De gecreëerde baan heeft niet lang bestaan, omdat de andere werknemers vonden dat de nieuwe collega hun één van de weinige voordelen binnen hun baan wegnam.*

*Een observatie van de werkcultuur of het voeren van gesprekken met werknemers had tot een andere benadering van het selecteren van werkzaamheden geleid.*

Een belangrijk kenmerk van het FAF is dat het niet uitgaat van traditionele functieomschrijvingen, maar focust op specifieke taken binnen bestaande banen. Een MaakWerkbaan zal meestal uit taken bestaan die niet met elkaar samenhangen; er zal geen sprake zijn van een logische overgang van de ene naar de andere taak. De activiteiten en taken waaraan gewerkt wordt kunnen per dag of zelfs per week verschillen, afhankelijk van bijvoorbeeld het productieproces in het bedrijf of de behoeften van klanten. Het FAF gaat daarom ook uit van individuele activiteiten of taken. Een MaakWerkbaan kan dus bestaan uit verschillende taken die vragen om het gebruik van verschillend gereedschap, die mogelijk in verschillend tempo moeten worden uitgevoerd en om verschillende vormen van ondersteuning en supervisie vragen. Het totaal van de taken vormt de nieuwe MaakWerkbaan.

In het Functie Analyse Formulier worden alle mogelijk uit te voeren taken apart en in detail beschreven. Vervolgens wordt per taak gekeken of en zo ja onder welke condities, er een match is met het profiel van de kandidaat. Dit gebeurt aan de hand van een vast stramen dat in het FAF is opgenomen.

**Een illustratie van het gebruik van het Functie Analyse Formulier (FAF)**

<b>Naam werknemer:</b> Peter Cremers	<b>Datum invullen FAF:</b> 15-5-2007, 22-5-2007 <b>FAF compleet:</b> 23-5-2007
<b>Bedrijf:</b> De Bruin	<b>Contactpersoon/supervisor:</b> Marcel de Bruin
<b>Telefoon/emailadres:</b>	<b>Ingevuld door:</b> Frank Jansen
<b>Voorgestelde titel van de baan:</b> Assistent Machinebankwerker	
<b>Voornaamste taken:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kleppen polijsten</li> <li>2. Componenten zandstralen</li> <li>3. Onderdelen schoonmaken</li> <li>4. Onderdelen verven</li> </ol>	
<b>Voorgestelde werkuren per dag van de week:</b> Maandag t/m vrijdag van 8.30 - 15.30 uur	
<b>Loon:</b> 10 euro per uur en 20 betaalde vakantiedagen	
<b>Aanpassingen:</b> Er is een aangepaste tafel nodig De goedkeuring voor het verkrijgen van hulpmiddelen moet binnen zijn voor de startdatum	
<p><b>Bedrijfscultuur</b></p> <p>De sfeer op de werkvloer is ontspannen. Er is één andere persoon aanwezig, namelijk Marcel, de eigenaar. Klanten komen en gaan gedurende de dag en onderbreken iedere keer het werk van Marcel. Hij lijkt altijd goede zin te hebben en vindt het leuk om met klanten te praten. Soms moeten klussen met spoed worden uitgevoerd maar als de werkdruk te groot wordt neemt Marcel geen werk meer aan om zijn klantafspraken na te kunnen komen. Veel lokale garages brengen namelijk het machineonderhoud onder bij De Bruin.</p> <p>Kleding: overall.</p> <p>Marcel neemt zijn lunch van thuis mee en dat zou Peter ook moeten doen.</p> <p>Marcel brengt rond 15.30 uur zijn kinderen naar de naschoolse opvang.</p> <p>Er is veel lawaai in de algemene werkruimte, zeker wanneer de polijstmachines draaien. Ook de radio staat de hele dag aan.</p>	

Er zijn vier verschillende 'afdelingen' in het gebouw:

1. de klantenbalie waar ook de computer en de kassa zijn opgesteld
2. een ruimte waar grote, zware onderdelen worden ontvet
3. een ruimte waar precisie afstellingen worden uitgevoerd
4. de grote algemene werkruimte waar onder meer onderdelen worden schoon gemaakt, gezandstraald en geverfd. In deze ruimte zal Peter het grootste deel van de dag gaan werken.

Over het geheel genomen is de werkplek schoon en heerst er een ontspannen sfeer. Het gereedschap ligt op een vaste plek, in kisten of aan het muurbord.

### **Beschrijving taak 1: Kleppen polijsten**

#### **Taakstappen:**

- De juiste mal voor de betreffende klep uit een rek kiezen
- De mal installeren
- Klep in polijstmachine plaatsen
- Polijstmachine aanzetten
- Aandrijfwiel langzaam met de klok meedraaien zodat de klep het snijwiel raakt
- Langzaam druk geven met het aandrijfwiel totdat er geen vonken meer zijn
- Aandrijfwiel tegen de klok in draaien
- Machine uitzetten
- Klep op de plank met gepolijste kleppen leggen
- De volgende klep in de machine plaatsen

**Kwaliteitsoordeel:** Oppervlak van de klep is glad en schoon

**Benodigd gereedschap:** Polijstmachine inclusief vastzetklemmen

#### **Snelheid en nauwkeurigheid:**

Nauwkeurigheid is veel belangrijker dan de snelheid. De machine en de mal maken het vrij eenvoudig.

#### **Aanwezige instructies/ supervisie:**

Marcel wil Peter zelf instrueren omdat het polijsten van kleppen een kerntaak van Peter is. Zolang Peter geen moeilijkheden ervaart bij het uitvoeren van deze taak, hoeft de arbeidsbemiddelaar geen andere trainingsstrategieën aan te bieden.

#### **Duur van de taak:**

Één uur voor een standaard paar kleppen van een V-8 motor (totaal: 16 kleppen).  
Marcel geeft aan dat er per week ongeveer 10 tot 20 paar kleppen gepolijst worden.

#### **Aandachtpunten:**

Het kiezen van de juiste mal bij voor de juiste klep kan een eerste stap zijn in het aanleren van de taak.

## Beschrijving taak 2: Kleine onderdelen zandstralen

### Taakstappen:

- Ontvetten van onderdelen in het de onderdelenwasser, anders blijft het materiaal dat weggeblazen wordt aan het onderdeel aan plakken!
- Onderdeel in de blaaskamer plaatsen. Slechts één onderdeel per keer!
- Vul de hopper van de blaaskamer met zand. Gebruik een schepje.
- Bevestig de luchtslang aan de koppeling.
- Neem het spuitgeweer.
- Blaas het onderdeel schoon.
- Draai het onderdeel zodat alle zijden schoongeblazen kunnen worden.
- Inspecteer en blaas evt. opnieuw en neem dan het onderdeel uit de blaaskamer.
- Maak de bak met gebruikt zand leeg en gooi het in de afvalbak.
- Ontkoppel de lichtslang.
- Vul de hopper van de blaaskamer opnieuw met zand.

### Kwaliteitsoordeel:

Blaasruimte is halverwege vol met blaasmetaal. Ruim eventueel gemorst zand op want zand in een ruimte waar machines staan is niet goed!

Onderdelen ontvetten, schoonmaken en drogen met lucht onder hoge druk vóór het zandstralen

Onderdelen moeten aan het eind helemaal van onbedekt metaal zijn.

### Benodigd gereedschap:

Onderdelenwasser, blaasruimte

### Snelheid en nauwkeurigheid:

Het werktempo varieert afhankelijk van het onderdeel dat wordt schoongemaakt

Het schoonmaakresultaat is belangrijker dan de snelheid

Marcel heeft de onderdelen nodig bij het monteren. In de aanleerperiode zal daarom ook aandacht gegeven moeten worden aan werktempo.

### Aanwezige instructies/ supervisie:

Marcel zal de taak demonstreren. Er zal weinig job coaching nodig zijn. Peter werkte erg graag aan deze taak tijdens de meeloopdagen.

### Duur van de taak:

Varieert. Marcel schat in dat Peter ongeveer 1 à 2 uur per dag bezig zal zijn met het zandstralen van onderdelen.

### Aandachtpunten:

Zie boven

## Tips bij de analyse

- Focus niet op de gemakkelijkste werkzaamheden. Zoek eerder naar de meest routinematige of systematische taken. Dit zijn taken die over het algemeen goed geschikt zijn om te leren uitvoeren door mensen met een verstandelijke functiebeperking.
- Vermijd taken die saai, gevaarlijk of onplezierig zijn
  - Creëer geen functies waarmee de kandidaat wordt ondergewaardeerd
  - Voorkom eentonige werkzaamheden
  - Voorkom werkzaamheden waaraan risico's verbonden zijn en die gevaar kunnen opleveren voor zowel de persoon zelf als voor zijn omgeving
  - Zorg voor voldoende uitdaging in de taken waarbij de uitvoering ervan leidt tot een zichtbaar resultaat
- Scheid werknemers met en zonder beperking niet van elkaar op de werkplek, tenzij de persoon en de aard van de beperkingen dit vereisen.
  - De gecreëerde functie moet er niet toe leiden dat de kandidaat fysiek of anderszins geïsoleerd worden van collega's
- Plaats een kandidaat niet op een cruciale post. Het mag niet zo zijn dat bij uitval van de kandidaat een heel werkproces wordt opgehouden.
- Zoek tijdens de functieanalyse naar potentiële werkzaamheden die door meerdere personen tegelijkertijd kunnen of moeten worden uitgevoerd. Deze taken en de bijbehorende omstandigheden kunnen vervolgens in de nieuw te creëren baan worden opgenomen.
- Een goed resultaat wordt niet bereikt door de minst favoriete klussen over te dragen aan de werkzoekende kandidaat

## De consequenties voor collega's

Het wegnemen van taken van collega's ten behoeve van het creëren van de MaakWerkbaan kan negatieve consequenties hebben voor de invulling van hun eigen werkzaamheden. Het is van belang om daar bij de Functie Analyse rekening mee te houden. Denk hierbij aan de volgende negatieve consequenties.

- *Minder werkonderbreking.* Medewerkers krijgen minder de gelegenheid om kortdurend afstand te nemen van het werk waar zij het grootste deel van de dag mee bezig zijn. Activiteiten als koffie/thee halen, post ophalen of iets kopiëren zijn zeer geschikt om tussendoor uit te voeren voor iemand die veel achter de computer zit

- *Minder arbeidsvreugde.* Medewerkers kunnen plezier beleven aan de uitvoering van bepaalde taken die nu mogelijk uit hun takenpakket worden gehaald.
- *Minder sociale ontmoetingen.* Medewerkers hoeven mogelijk minder vaak van hun eigen werkplek af, waardoor zij minder collegiale contacten hebben.
- *Verstoring van de samenhang tussen taken of handelingen.* Het wegvallen van bepaalde taken of handelingen kan consequenties hebben voor de continuïteit van de functie-uitvoering in zijn geheel.

Mocht van een of meerdere consequenties sprake zijn, dan moeten hier in overleg met de medewerker en diens leidinggevende oplossingen voor bedacht worden.

- Het analyseren van functies heeft niet als hoofddoel de huidige medewerkers te 'verlossen' van hun minst favoriete taken of werkzaamheden. Het resultaat van MaakWerk kan overigens in de praktijk wel zo uitpakken. Dit is dan een prettige bijkomstigheid.
- Blijf uzelf realiseren dan het wegnemen van taken er primair op is gericht om de huidige medewerkers in de organisatie hun werk efficiënter te laten uitvoeren en uit de diverse weggenomen taken een passende werkfunctie voor de kandidaat samen te stellen.



## STAP 6 ONTWIKKELING VAN DE MAAKWERKBAAN

### Een concept-baan

Uit de functieanalyse komen taken voort die de werkgever graag uitgevoerd wil zien worden door de kandidaat en die passen bij de mogelijkheden en interesses van de werkzoekende kandidaat. Deze taken worden nu gereconstrueerd tot een nieuwe MaakWerkbaan die is afgestemd op de individuele mogelijkheden en interesses van de kandidaat.

- Ontwikkel deze nieuwe baan door de werkzaamheden van de kandidaat en die van de huidige medewerker(s) goed op elkaar af te stemmen.

Als u taken gaat toewijzen aan een kandidaat, is er een aantal aspecten waar u in uw selectie rekening mee moet houden. Denk hierbij aan de volgende aspecten.

- aanwezig motorische en cognitieve vaardigheden
- interesse van de kandidaat
- het inschattingsvermogen van de kandidaat
- het sociale en fysieke klimaat op de werkplek
- mate van variatie of eentonigheid van taken
- vereist werktempo
- de te verwachten nauwkeurigheid
- mate benodigde supervisie/ondersteuning
- frequentie van storingen/onderbrekingen
- vereiste communicatie
- prioriteiten vanuit het bedrijf

### Drie methoden

Er zijn binnen de MaakWerkmethode drie manieren beschreven waarop taken opnieuw gecombineerd kunnen worden:

1. Het knippen en plakken van banen ('cut and paste')
2. Het splitsen van een baan ('fission')
3. Het samenvoegen van taken ('fusion')

#### 1. *Het knippen en plakken van taken*

Bij het knippen en plakken van taken worden taken uitgewisseld tussen twee soortgelijke posities. Eén van de twee functies wordt reeds vervuld door een niet-gehandicapte medewerker. De andere positie is vacant. Het doel hiervan is de talenten van beide personen te maximaliseren.

### *Voorbeeld 1*

Er is een vacature op een delicatessenafdeling van een warenhuis, waar twee medewerkers kunnen werken. Er kan voor gekozen worden om beide medewerkers alle voorkomende taken te laten uitvoeren. Door het 'knippen en plakken' van taken kunnen werkzaamheden zodanig geherstructureerd worden dat de kandidaat met een verstandelijke beperking meer de voorbereidende activiteiten uitvoert, terwijl de andere medewerker meer tijd besteedt aan het bedienen van klanten. Op deze manier worden de talenten van beide medewerkers optimaal benut.

### *Voorbeeld 2*

Een bedrijf is van plan haar vergaderkamerdiensten uit te breiden. Ze willen daarvoor twee nieuwe medewerkers aanstellen, elk met hetzelfde takenpakket. Eén van de taken omvat het verzorgen van de opstelling van de vergaderkamers volgens geschreven richtlijnen. Een niet-gehandicapte persoon én een werkzoekende kandidaat met een verstandelijke beperking kunnen hierin als één team functioneren. De eerstgenoemde voert alle taken uit waarvoor je moet kunnen lezen en werkt nauw samen met de kandidaat met een beperking, die zich vooral richt op het weer neutraliseren van de vergaderkameropstellingen.

## **2. *Het splitsen van een baan***

Bij het splitsen van een baan wordt een bestaande baan verdeeld in twee of meer banen. Ook kan het voorkomen dat bepaalde taken, die niet meer door de huidige medewerker kunnen worden uitgevoerd, worden overgedragen aan een werkzoekende kandidaat met een verstandelijke beperking. Het splitsen van een baan werkt het beste wanneer, bijvoorbeeld door groei van het bedrijf, het voor een medewerker niet meer mogelijk is om alle werkzaamheden uit te voeren die aanvankelijk tot zijn takenpakket behoorden.

### *Voorbeeld 1*

Een baan als onderhoudsmedewerker binnen een bank wordt opnieuw vormgegeven waarbij een medewerker met een verstandelijke beperking de routinematige werkzaamheden uitvoert (onder meer voorraad opslaan in kasten, stofzuigen), terwijl de meer ervaren collega zich richt op het maken van tabellen, het gereedmaken van vergaderkamers, bestellingen doen en reparaties uitvoeren aan het gebouw.

### *Voorbeeld 2*

Een schoenwinkel die zijn klantgerichtheid wilde vergroten zag dat veel tijd werd gespendeerd aan andere zaken dan het helpen van klanten. Bijvoorbeeld het uitladen van voorraad, het uitpakken van schoendozen, het wegnemen van verpakkingsmaterialen uit schoenen en schoendozen, etc.. Toen de eigenaar van de schoenwinkel inzag dat deze 'verloren' tijd was terug te zien in zijn verkoopcijfers, stond hij ervoor open om een werknemer met een verstandelijke beperking aan te nemen. Deze persoon nam vervolgens de eerder genoemde werkzaamheden op zich.

### **3. Het samenvoegen van taken**

Bij het samenvoegen van taken wordt een nieuwe baan gecreëerd door het samenvoegen van vergelijkbare functies die eerst door verschillende medewerkers werden uitgevoerd. Het samenvoegen van taken werkt het beste wanneer routinematige taken, uitgevoerd door verschillende werknemers, gebundeld kunnen worden in een nieuwe parttime of fulltime baan. Dikwijls gaat het om taken die aanvankelijk worden uitgevoerd door (hoger) opgeleid personeel, maar wiens vaardigheden beter voor andere werkzaamheden kunnen worden ingezet.

#### *Voorbeeld 1*

In het hoofdkantoor van een groot voedsel distributiebedrijf werken acht secretaresses. Allemaal hebben ze fax- en kopieertaken. Soms staan ze in de rij te wachten tot het fax- of kopieerapparaat vrij komt. De werkzoekende kandidaat kreeg in dit bedrijf de functie van fax/kopieerassistent. Hij voert nu deze taken uit, waardoor de efficiëntie van elke secretaresse wordt vergroot.

#### *Voorbeeld 2*

In een ziekenhuis werd de functie van 'medicijnrunner' gecreëerd, waarbij de kandidaat met een verstandelijke beperking, de medicijnen brengt naar de afdelingen van de patiënten die deze medicijnen nodig hebben. De verzorgende medewerkers hoeven nu tussendoor niet meer van de afdeling af om medicijnen voor hun patiënten te halen.

### **De nieuwe functie**

U bent nu zover dat u de nieuwe functie concreet kunt gaan beschrijven. U maakt hierbij gebruik van de reeds beschreven taken in het Functie Analyse Formulier, het cliënt profiel en de algemene informatie uit het bedrijf.

Denk bij het schrijven van de nieuwe MaakWerkbaan aan de volgende elementen.

- Schrijf toe naar een opbouw in taken; van eenvoudig naar moeilijk, van weinig naar meer, van langzaam naar sneller etc.
- Maak, indien nodig, gebruik van aanpassingen in tijd, tempo en mogelijke inzet van de kandidaat
- De geanalyseerde taken kunnen weer worden gesplitst in deeltaken om door de kandidaat uitgevoerd te laten worden
- Ga na of de kandidaat aanpassingen of hulpmiddelen op de werkplek nodig heeft om de functie taken goed te kunnen uitvoeren

### **Praktijkvoorbeeld van het creëren van een MaakWerkbaan door het samenvoegen van taken ('fusion')**

*Marjolein is een jonge vrouw, die graag bij het in de buurt gelegen distributiecentrum wil werken. Haar hele familie werkt bij het distributiecentrum; het is onderdeel van de cultuur waarin Marjolein leeft. Ze kan zich niet voorstellen dat ze ergens anders zou gaan werken dan hier. Het werk betaalt ook goed.*

*Binnen het distributiecentrum voert het merendeel van de werknemers dezelfde werkzaamheden uit, alleen met producten van verschillende afmetingen. Werknemers werken aan de hand van een lijst die ze van hun leidinggevende krijgen.*

*Voorkomende werkzaamheden zijn:*

- *goederen aanvragen bij verschillende magazijnen binnen het distributiecentrum*
- *bevestigen van binnengekomen goederen*
- *goederen inpakken en labelen*
- *goederen gereed maken voor transport*
- *bevestigen van getransporteerde goederen*

*Binnen de werkcultuur is sprake van een aantal routines, namelijk:*

- *'carpoolen'*
- *samen pauzeren*
- *om beurten koffie en donuts meenemen*
- *poker spelen tijdens het wachten op goederen uit het magazijn*

*Uit alle verzamelde informatie over Marjolein is duidelijk dat zij, gezien haar beperkingen op het gebied van rekenen en lezen, moeite zal hebben met het zich eigen maken van administratieve taken zoals goederen bestellen, binnengekomen goederen bevestigen, bevestigen van getransporteerde goederen, etc.. Marjolein zal minder problemen hebben met het inpakken en labelen van goederen. Ook de voorbereiding op het transport kan ze zelf doen, na enige kleine aanpassingen in het werkproces.*

*Qua cultuuraspecten, zal het kaartspelen voor Marjolein een uitdaging zijn maar er is altijd voldoende hulp en ondersteuning van collega's beschikbaar. Met de andere rituelen op de werkplek kan Marjolein gemakkelijk omgaan, vooral omdat er zoveel familieleden en bekenden werken in de verschillende magazijnen.*

*De arbeidsbemiddelaar stelt voor om de inpak-, label- en transporttaken uit de algemene functieomschrijving te halen en op deze manier een baan te creëren die past bij Marjolein. Een collega die graag administratieve werkzaamheden uitvoert zou verantwoordelijk gemaakt kunnen worden voor de papieren afhandeling van de goederen van Marjolein. In plaats daarvan kan Marjolein de verantwoordelijkheid nemen voor een deel van de inpaktaken van haar collega's. Dit is een voorbeeld van het samenvoegen van taken ('Fusion').*

*Er moet voor een voorzichtige aanpak gekozen worden om de balans in de sterke cultuur op de werkplek niet te verstoren. Het herstructureren van de baan van een collega met als doel iemand anders beter in de werksituatie te laten passen, kan namelijk effect hebben op mate waarin die persoon door het team wordt geaccepteerd. Daarom is het essentieel dat de arbeidsbemiddelaar op een goede wijze insteekt in de onderhandelingen over het wegsnijden van taken ('job carving').*

*Door het uitvoeren van een grondige functieanalyse krijgt de arbeidsbemiddelaar goed zicht op alle uit te voeren taken, het werkproces en de relaties tussen teamleden. Door zich goed tussen de medewerkers te mengen, is het mogelijk om de cultuur op de werkplek écht te kunnen observeren. Omdat de groep zo open en toegankelijk is, kan de arbeidsbemiddelaar gemakkelijk achterhalen wat mensen leuk en minder leuk vinden om te doen. Ook vindt de arbeidsbemiddelaar iemand die mogelijk de administratieve taken van Marjolein kan overnemen. Verder wordt ook duidelijk dat de leidinggevende en de collega's deze specifieke persoon, Emma genaamd, respecteren.*

*De arbeidsbemiddelaar wil de leidinggevende niet benaderen met het voorstel voordat hij dit zelf bij Emma heeft gecheckt. Tegelijkertijd wil hij het ook niet specifiek over het voorstel hebben, omdat dan de kans bestaat dat Emma het MaakWerkproces probeert tegen te houden bij de leidinggevende. Dit zou ongewild kunnen zorgen voor onrust bij Emma en misschien wel bij de hele afdeling.*

*Daarom vraagt de arbeidsbemiddelaar Emma hem een paar onderdelen te demonstreren van het bestelproces. Tijdens het werk begint hij een gesprek over de complexiteit van bepaalde taken binnen het bestelproces. Emma geeft aan dat ze deze complexe taken graag doet. Tussen neus en lippen door haalt de arbeidsbemiddelaar ook de relatief eenvoudige taken als inpakken en labelen aan. Hij vraagt zich hardop af of mensen zich wel eens zorgen maken over verkeerde bestellingen of transporten. Hij benoemt ook de fysieke belasting die gepaard gaat met de inpakwerkzaamheden en probeert zo aan relevante informatie te komen.*

*Ergens in het gesprek laat Emma vallen dat ze een voorkeur heeft voor administratieve werkzaamheden. Iets later zegt ze dat ze de inpaktaken na vijftien jaar saai vindt en dat ze liever zou zien dat ze deze niet meer hoefde uit te voeren.*

*Uitgaande van de redelijke zekerheid dat Emma blij is met de voorgestelde uitwisseling van taken, presenteert de arbeidsbemiddelaar een voorstel aan de leidinggevende waarin de eerder genoemde taaksamenvoegingen worden beschreven. Hij maakt daarbij de opmerking dat hij alle redenen heeft te verwachten dat Emma de verandering in taken en verantwoordelijkheid positief zal ontvangen en dat hij het voorstel nooit zou doorzetten als dat niet het geval was.*

*Daarna noemt de arbeidsbemiddelaar nog een aantal potentiële voordelen van het voorstel, inclusief de efficiëntietoename wanneer Marjolein en Emma zich op specifieke taken focussen en ondertussen toch samenwerken om twee bestellijsten afgehandeld te krijgen. Doordat er minder sprake is van wisseling van aandacht en taken, is het waarschijnlijk dat zowel Marjolein als Emma efficiënter kunnen werken, niet alleen in termen van snelheid maar ook in termen van kwaliteit. De leidinggevende noemt uit zichzelf nog een ander voordeel. Hij heeft namelijk geruchten gehoord dat Emma wat overspannen zou zijn en serieus overwoog om te stoppen of te vragen om een nieuwe rol of overplaatsing naar een andere locatie. De leidinggevende wil dit niet en ziet het voorstel dan ook als een waardevolle manier om haar te waarderen en te behouden op deze afdeling.*

*Marjolein wordt aangenomen in de baan die voldoet aan haar behoeften. Emma profiteert van een baan die voldoet aan haar behoeften en het distributiecentrum profiteert van twee toegewijde vaste werknemers en verhoogt daarmee haar efficiëntie en kwaliteit.*

## STAP 7 VOORBEREIDING OP PLAATSING

### Bestaande procedures en werkwijzen

Nadat de MaakWerkbaan is gecreëerd, kunt u de kandidaat gaan voorbereiden op zijn nieuwe functie. Het is dan handig wanneer u zicht heeft op bestaande procedures en werkwijzen in het bedrijf inzake de aanname van nieuwe medewerkers. Laat u zich bij het verkrijgen van dit inzicht leiden door de volgende vragen.

- Bestaat er een oriëntatie- of introductieplan binnen het bedrijf voor alle nieuwe medewerkers?
  - Aandacht besteden aan deze oriëntatiefase stimuleert de integratie en het 'normaal worden gevonden'
- Bestaat er een formeel trainingsplan voor elke nieuwe medewerker? Zo ja, hoe kan u hier het beste op aansluiten?
  - Als er al een training bestaat dan is het goed om deze te blijven gebruiken en zo nodig de trainer strategieën en ondersteuning aan te reiken. Laat de huidige trainer of de directe collega's die de kandidaat ondersteunen dan ook niet vervangen.
- Is het gebruikelijk om nieuwe medewerkers aan de hand van een bepaald ritueel te verwelkomen? Vaak worden nieuwe medewerkers door collega's op de werkvloer verwelkomd door grapjes met hen uit te halen. Bijvoorbeeld door taken te laten uitvoeren die helemaal niet tot het takenpakket van de nieuwe medewerker behoren. Op deze manier testen collega's het gevoel van humor. Soms zijn deze rituelen subtiel, maar soms ook niet. Voorkom dat de kandidaat door 'grappen' van collega's in een vernederende of gevaarlijke situatie terecht komt.
- Zijn er vaste vergaderingen gepland, bijvoorbeeld medewerkersoverleg, trainingsmomenten?
  - Zorg dat de kandidaat aan deze bijeenkomsten kan deelnemen en regel een collega die de kandidaat daarbij kan assisteren. Te vaak worden medewerkers met een verstandelijke beperking niet bij een overleg betrokken.
  - Dikwijls is het taalgebruik tijdens vergaderingen een probleem. Dit kan tot gevolg hebben dat er op de persoon wordt neergekeken of dat wordt gedacht dat hij er niet toe in staat is mee te doen. Kaart dit aan bij de werkgever.

## STAP 8 PLAATSING

Indien hiertoe wettelijke mogelijkheden bestaan, is het aan te bevelen om de starten met een kortdurende proefperiode waarin bekeken wordt hoe de kandidaat in de nieuwe MaakWerkbaan functioneert.

### Het begin

De kandidaat wordt tijdens zijn eerste werkdagen geïntroduceerd bij collega's en andere relevante medewerkers. De collega's op de werkvloer worden voorgelicht over de kandidaat en zijn arbeidsmogelijkheden. U kunt hier samen met de werkgever en de kandidaat afspraken over maken. Bijvoorbeeld moet worden afgesproken welke informatie over de kandidaat en zijn beperking aan de collega's wordt medegedeeld.

Een hulpmiddel voor collega's van werknemers met een verstandelijke beperking is het instrument 'Bij mij werkt het zo' is. Het is een formulier waarop de kandidaat, in overleg met u bijvoorbeeld, kan aangeven onder welke omstandigheden hij het beste kan werken. Bijvoorbeeld, 'Ik kan het beste werken....

..... als u mij concrete opdrachten geeft

..... als u mij steeds van de voorkant benadert

..... als er niet te veel prikkels in mijn omgeving zijn

..... als u niet hard tegen mij praat of schreeuwt

..... u niet onaangekondigd afwijkt van het dag- of weekritme

U kijkt regelmatig in overleg met de kandidaat na of de inhoud van het formulier nog klopt of nog volledig is.

De sociale omgang met collega's kan voor de kandidaat een problemen opleveren. Er kunnen bijvoorbeeld in de pauze moppen of grappen worden verteld die de persoon met een verstandelijke beperking niet begrijpt. U kunt hem daarin helpen door het geven van tips, bijvoorbeeld: 'vraag niet om uitleg van een grap die je niet begrijpt'.

Bekijk in hoeverre er aanpassingen zijn die uw kandidaat nodig heeft om de werkzaamheden naar behoren uit te kunnen voeren.

Probeer met werkgevers de dwingende afspraak te maken dat, zodra een kandidaat start met een proefperiode, er bij gebleken geschiktheid ook daadwerkelijk een baan moet zijn.

Maak goede afspraken over wie voor de kandidaat het aanspreekpunt is.

### De volgende twee maanden

In de hierop volgende maanden kunt u, indien nodig, training-on-the-job verzorgen. Dat kunt u zelf geven, dat kan ook worden uitgevoerd door de collega's op de werkvloer. De meeste bedrijven hebben begeleiders, leidinggevendenden of andere medewerkers in dienst

die nieuwe medewerkers in de beginperiode wegwijs maken. Het heeft dan ook de voorkeur dat de benodigde ondersteuning aan de kandidaat door een medewerker binnen de organisatie (een leidinggevende of een directe collega) wordt gegeven. Op deze manier wordt de kandidaat gezien als een collega die 'gewoon' enige assistentie nodig heeft. Hij is dan onderdeel van de werknemersgemeenschap en heeft geen speciale of bijzondere positie. Deze zogenoemde natuurlijke ondersteuning ('*natural support*') op de werkplek is een krachtig middel voor het laten integreren van mensen met een beperking op het werk. Gebruik maken van datgene dat al van nature op de werkplek aanwezig is, heeft een positieve invloed op het op langere termijn behouden van een baan.

Tijdens deze eerste twee maanden bekijkt u, in overleg met de leidinggevende, de kandidaat en eventueel een medewerker van P&O, hoe het de kandidaat op de werkplek vergaat en wat er eventueel nog geregeld of aangepast moet worden om zijn functioneren te verbeteren.

Na ongeveer twee maanden vindt een evaluatiegesprek plaats waarin wordt bekeken of de proefperiode goed is verlopen en de kandidaat geschikt is gebleken voor de MaakWerkbaan én arbeidsklaar is. Een kandidaat is arbeidsklaar als:

- hij productie levert
- hij geïntegreerd is in de bedrijfscultuur
- hij geïntegreerd is in de omgang met collega's, en
- de werkgever bereid is hem een arbeidscontract aan te bieden

Als beide partijen het erover eens zijn, dat de kandidaat arbeidsklaar is, is het zaak om overeenstemming te bereiken over een aannamevoorstel. De werkgever biedt de kandidaat vervolgens een arbeidsovereenkomst aan.

### **Aannamevoorstel**

Een aannamevoorstel is een document waarin beschreven staat hoe de kandidaat en uw bedrijf kunnen bijdragen aan een hogere efficiëntie en meer werknemersproductiviteit binnen het bedrijf. In het aannamevoorstel neemt u de volgende onderdelen op.

- De achtergrond van Methode MaakWerk
- De voordelen voor de werkgever
- De voorgestelde werkzaamheden
- De voorgestelde werknemer
- De voorgestelde werkuren en het voorgesteld loon
- Loondispensaties of andere bijdragen vanuit specifieke wet- en regelgeving
- De voorgestelde tijdsbalk ten aanzien van de ontwikkelingen van de kandidaat
- De naam van de persoon die als mentor voor de cliënt en/of contactpersoon functioneert



U overlegt vervolgens met de werkgever of deze akkoord gaat met elk afzonderlijk element in het voorstel. Zodra overeenstemming is bereikt over de inhoud van elk afzonderlijk element in het voorstel, neemt de werkgever een definitief besluit over het in dienst nemen van de kandidaat.

- Vaak is langdurige begeleiding noodzakelijk. De werkgever moet dit toestaan, wel afbouwend op de langere termijn met overname door de werkgever

## STAP 9 EEN DUURZAME ARBEIDSRELATIE

De arbeidsovereenkomst is getekend, de baan is verzekerd. Nu is het zaak te zorgen voor continuering. De begeleiding vanaf nu is overeenkomstig uw dagelijkse activiteiten als ervaren arbeidsbemiddelaar. Nu volgen nog enkele tips voor de werkgever die specifiek gelden voor de begeleiding van werknemers met een verstandelijke beperking.

### Suggesties voor werkgevers

- Probeer de kandidaat goed te leren kennen. Vraag naar zijn carrièredoelen, voorkeuren en vaardigheden.
- Krijg een goed beeld van de beperkingen van de kandidaat. Bijvoorbeeld, op welke manier een verstandelijke beperking invloed heeft op het leervermogen. Doordat u meer inzicht heeft in de specifieke beperkingen, voelt u zich meer op het gemak in het contact met de kandidaat en krijgt u meer zicht op de benodigde ondersteuning, zowel voor u als voor de kandidaat.
- Help de kandidaat de cultuur op de werkvloer te begrijpen. Alle werkplekken hebben hun eigen regels, afspraken en verwachtingen. Deze zijn niet altijd even duidelijk, zeker niet voor mensen met een verstandelijke beperking. Zij hebben begeleiding nodig van de werkgever om deze regels en beleid te begrijpen.
- Introduceer de kandidaat bij de andere werknemers en ondersteun hen met informatie over de betekenis van de beperkingen op het werken en het werkproces. Ook als u nieuwe medewerkers aanneemt, is het van belang deze van informatie te voorzien hieromtrent. Denk ook aan informatievoorziening wanneer de kandidaat van afdeling of leidinggevende verandert. De nieuwe leidinggevende moet geïnformeerd worden over de kandidaat, over zijn mogelijkheden, beperkingen en eventuele speciale afspraken en procedures die nodig zijn om de kandidaat te ondersteunen.
- Wees duidelijk in uw aanwijzingen en instructies. Wees concreet en wees geduldig. Als de kandidaat moeite heeft met het begrijpen of onthouden van hetgeen hij moet doen, praat dan met zijn begeleider over het geven van de benodigde ondersteuning of aanvullende training.
- Schrijf voor de kandidaat in eenvoudige taal informatie op over de functie, de specifieke werkzaamheden, de leidinggevende en het werkschema. Noteer alle veranderingen in het werkschema, schrijf vrije dagen en vakantiedagen op en schrijf alle afspraken op. Dit geeft de kandidaat iets op papier dat gebruikt kan worden wanneer hij niet meer weet wat mondeling is besproken. Het geeft anderen de mogelijkheid om, zo nodig, ondersteuning te bieden.
- Als er vragen zijn, bespreek deze dan direct met de kandidaat, de ouders of een begeleider die betrokken is bij de plaatsing. Zij hebben misschien ideeën, inzichten of contacten die kunnen helpen.
- Leer iets over de specifieke achtergrond van de kandidaat.

- Kom meer te weten over de mogelijkheden van de kandidaat: de wetenschap dat iemand iets kan is winst voor zowel het bedrijf als de kandidaat
- Zorg voor de juiste aanpassingen. Voor mensen met verstandelijke beperkingen kan dit de sleutel tot werksucces zijn. Denk aan aanpassingen van het werkschema, bijvoorbeeld minder uren, meer pauzes en vaste werktijden.
- Voor het behoud van werk is het belangrijk om tussentijdse evaluaties te regelen ten aanzien van het functioneren van de kandidaat in zijn baan. Nodigt u de arbeidsbemiddelaar of de begeleider uit voor een tussentijdse evaluatie waarin u met hen bespreekt hoe tevreden de kandidaat is, hoe tevreden u bent, hoe tevreden de collega's zijn. Tenslotte is het van belang om na te gaan wat de feitelijke effecten op de collega's zijn. Als deze minder positief uitpakken, is het zaak om de problemen met hen te bespreken en desnoods de hulp van de arbeidsbemiddelaar of een ander type begeleider in te roepen.

➤ De begeleiding van mensen met verstandelijke beperkingen houdt eigenlijk nooit op. Er zullen altijd vragen vanuit de werkgever of de kandidaat komen die vaak los staan van het werk maar daar wel rechtstreeks invloed op hebben.

**Met opmaak:**  
opsommingstekens en nummering

#### ***Uw werknemer met een verstandelijke beperking.....***

- .. leert langzamer dan anderen
- .. heeft behoefte aan concrete en kant- en klare zaken
- .. heeft dikwijls problemen met sociale vaardigheden
- .. houdt van routine en heeft moeite zich aan te passen aan een nieuwe werkwijze
- .. ziet dikwijls de gevolgen niet van ondernomen acties
- .. kan problemen hebben met het oplossen van problemen

**Met opmaak:**  
opsommingstekens en nummering

#### ***En, uw werknemer met deze verstandelijke beperking .....***

- .. heeft een hogere arbeidsinzet dan zijn niet-gehandicapte collega's
- .. is gemotiveerd en beschikt over een sterke drang te laten zien wat hij juist wel kan
- .. is tevreden met het werk dat hem gevraagd wordt te doen
- .. voelt zich betrokken bij het werk en verantwoordelijk
- .. is weinig eisend omdat hij blij is dat hij werk heeft
- .. is trouw en laat zijn waardering blijken als iemand hem passend werk biedt
- .. is loyaal en gaat er helemaal voor
- .. is leergierig en doet zijn uiterste best om iets te leren als dat binnen zijn vermogen ligt
- .. is stipt en komt zijn afspraken na

## Dank

Bij de totstandkoming van deze methodiek heeft een groot aantal personen een bijdrage geleverd.

De volgende personen hebben hun ervaringen met delen van het gebruik van de MaakWerkmethode gedeeld met ons:

Amarant: Dhr. van Beurden

Baantraject Utrecht: Mw. Pappers

Compaan: Dhr. Radth

De Meergroep: Mw. Telman

FvO: Dhr. Bergmans

ProWerk: Dhr. Verwer

QualityCoaching: Dhr. Adamse

Rozij: Dhr. Van den Berg

Stam BV: Mw. Oost-Visser

STAPP: Mw. Spaan en Mw. Welzen

Sterk in Werk: Dhr. Van Rosmalen

Jobstap: Dhr. van Trienen

Plury: Dhr. Coenders en Dhr. van Reeuwijk

SRL (HCA): Mw. Banser

Eveneens bedanken we de begeleidingscommissie voor hun waardevolle bijdrage aan de totstandkoming van deze methode. De begeleidingscommissie bestond uit Xavier Moonen van de Koraalgroep, Wouter van Ginkel als directeur van het Werkgeversforum Kroon op het Werk, Anneke Wilms vanuit UWV en Maartje Blom van de Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland.

Tenslotte danken we Dr. Borja Jordán de Urríes (European Network on Research on Employment of people with Disabilities) een aantal collega's uit ons internationale netwerk ENRED voor hun bijdrage én de Amerikaanse auteurs van de Job Carving methode. Mr. Cary Griffin (Griffin-Hammis Associates, LLC), Mr. John A. Nietupski, Ph. D. (Grant Wood Area Education Agency) en Mr. Dale DiLeo (Training Resource Network, Inc.). Door hun persoonlijke ervaringen met ons te delen waren wij in staat de methode zo volledig als mogelijk te beschrijven.

Deze methode is tot stand gekomen dank zij de financiering ervan door het kenniscentrum UWV, waarvoor dank!

## Literatuurlijst

Butterworth, J., Hagner, D., Helm, D.T., Whelley, T.A. (2000) Workplace culture, social interactions, and supports for transition-age young adults. *Mental Retardation*, 38(4):342-53.

Callahan, M. Employment: from competitive to customized. Marc Gold & Associates.

Dankers, T & Wilke, J.P. (2005). Aan het werk: mogelijkheden voor arbeidsintegratie van mensen met een verstandelijke handicap. Expertisecentrum Maatschappelijke Zorg en Sociaal Beleid. Hogeschool van Utrecht.

Dankers, T. (2005). Ik ga naar mijn werk: Mogelijkheden voor arbeidsintegratie van mensen met een verstandelijk handicap in de provincie Utrecht. Expertisecentrum Maatschappelijke Zorg en Sociaal Beleid. Hogeschool van Utrecht.

Drake, R.E. Bond, G.R., Rapp, C. (2006). Explaining the variance within supported employment programs: comment on "what predicts supported employment outcomes?" *Community Mental Health Journal*. Vol. 42, no. 3: 315-318.

Ellen S. Fabian; Richard G. Luecking; George P. Tilson. (1995). Employment and Job Placement Issues Employer and Rehabilitation Personnel Perspectives on Hiring Persons with Disabilities: Implications for Job Development. *Journal of Rehabilitation*, vol. 61, issue 1, page 42-49 (8).

Fillary, R & Pernice, R. (2006). Social inclusion in workplaces where people with intellectual disabilities are employed: implications for supported employment professionals. *International Journal of Rehabilitation Research*. Vol. 29, no 1: 31-36.

Fillary, R. en Pernice, R. (2005). Workplace culture analysis where people with ID work: A case study approach. *Journal of Intellectual & Developmental Disability*, 30(3), 176 - 180.

Genova, M. (2000). Allemaal aan het werk: krapte geeft mensen met beperkingen kans op een baan. AANEEN, pag. 8-12.

Griffin ,C. from Wehman, P (Ed.). (2001). Job Carving: A Guide for Job Developers and Employment Specialists. In: *Life Beyond the Classroom* (3rd ed.). Brookes Publishing.

Griffin, C. & Hammis, D. Big Sign Syndrome: The job developer's small business advantage. Griffin-Hammis Associates.

Griffin, C. & Hammis, D. Job Analysis: Key to Job Retention. In: The Training Connection Series for Employment Specialists. A collection of articles on Supported Employment and self employment from the job training & placement report. Griffin-Hammis Associates, LLC and the University of Montana Rural Institute.

Griffin, C. & Hammis, D. Job Carving: Finding Goodness of Fit. In: The Training Connection Series for Employment Specialists. A collection of articles on Supported Employment and self employment from the job training & placement report. Griffin-Hammis Associates, LLC and the University of Montana Rural Institute.

Griffin, C., Hammis, D. & Geary, T. (2007). The Job Developer's Handbook: Practical Tactics for Customized Employment. Baltimore: Brookes Publishing.

Hagner, D. & DiLeo, D. (1996). Working Together: Workplace Culture, Supported Employment and People with Disabilities. Brookline Press, Cambridge, MA.

Hamond, B. & Haccou R. (2006). Gaining and Providing Yourself in Social Competence. The ATLAS way. Antwerpen/Apeldoorn, Garant.

Hoekstra, E.J., Sanders, K., van den Heuvel, W.J.A., Post, D., Groothoff, J.W. Supported. (2004). Employment in The Netherlands for people with an intellectual disability, a psychiatric disability and a chronic disease. A comparative study. Journal-of-Vocational-Rehabilitation. Vol 21(1), 39-48.

ICI, Institute for Community Inclusion. (2004) The Institute Brief. When existing jobs don't fit: a guide to job creation.

Inge, Catherine. (2005). Q & A on Customized Employment: Demystifying Customized Employment for Individuals with Significant Disabilities. T-TAP Training and Technical Assistance for Providers. Virginia Commonwealth University & the Institute for Community Inclusion University of Massachusetts Boston.

Inge, Catherine. Q and A on Customized Employment: Employment Negotiations. (2005). T-TAP Training and Technical Assistance for Providers. Virginia Commonwealth University & The Institute for Community Inclusion of Massachusetts Boston.

Jacobsen, Y. (2003). Making the jump into employment. Adults Learning, 25-27.

Jordán de Urríes, F.B. (2006). Quality of life of workers with an intellectual disability in Supported Employment.

Jordán de Urríes, F.B., Verdugo, M., Jenaro, C., Crespo, M., Caballo, C. (2005). Supported Employment and job outcomes. Typicalness and other related variables. Work 25, 221-229.

Ketelaars, D, & van Weeghel, J.(1994). Supported Employment. Een nieuwe methode voor arbeidsrehabilitatie in Nederland. NcGv, Nederlands centrum Geestelijke volksgezondheid. Utrecht.

Korsten, Chris. Geen duimen draaien maar werken. VWS Bulletin, juli 1999, issue 12, page 12-13 (2).

Mank, D, Cioffi A., Yovanoff, P. (1997). Analysis of the typicalness of supported employment jobs, natural supports and wage and integration outcomes. Mental Retardation. Vol. 35, no. 3, 185-197.

Mank, D, Cioffi A., Yovanoff, P. (2003). Supported employment outcomes across a decade: is there evidence of improvement in the quality of implementation? Volume 41, no. 3, 188-197.

Morrall R. A Tyro's guide to Jobcarving. Developing the business case for jobcarving. Business and Corporate Management, i-WORK project.

Moxley, David P (Ed); Finch, John R (Ed). (2003). Sourcebook of rehabilitation and mental health practice. (pp. 235-252). New York, NY, US: Kluwer Academic/Plenum Publishers. xv, 490 pp.

Nietupski, John A. and Hamre- Nietupski, S. 'A Systematic Process for Carving Supported Employment Positions for People with Severe Disabilities'. Journal of Developmental and Physical Disabilities, Vol. 12, No.2, 2000.

Parent, Wendy.(2004). Supported and Customized Employment. Kansas University Center on Developmental disabilities. University of Kansas.

Wasmer Andrews, L. (2005). Hiring people with intellectual disabilities. HR Magazine. Vol. 50, issue 7, page 72-77.

## Overige bronnen

Te weinig mensen met uitkering naar eenvoudige baan. Nieuwsbericht in NRC Handelsblad.  
Bron: ANP. 13-02-2006.

New Directions. (2006). Hiring People with Disabilities. From: Newsletter New Jersey Council on Developmental Disabilities 4 p.

<http://www.wiewerkttelmee.nl> . "Wie werkt telt mee" is een EQUAL-project. Doel is het bevorderen van deelname aan het arbeidsproces door mensen met een verstandelijke beperking. Website bevat diverse producten, methodieken en instrumenten.

Schuurman, Martin. (2004). Arbeid: van compensatie naar participatie (hoofdstuk 10). Uit: Onderzoek over grenzen Themarapportage van NGBZ en LKNG.