



# Werkwijzer Diagnose

- efficiënt en effectief
- naar regulier en duurzaam werk
- voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt



**SBCM**

A&O-fonds sociale werkvoorziening



# Inhoud

**1. Inleiding**

**2. Diagnose: opbrengst en methodisch werken**

**3. Informatie over de persoon en zijn achtergrond**

**4. Informatie over gedrag en competenties in de werksituatie**

**5. Informatie over beschikbaar werk**

**Bijlage**

# Hoofdstuk I

## Inleiding



## 1. Inleiding

Het is inmiddels in de SW-sector onomstreden dat een goede diagnose belangrijk is om mensen met afstand tot de arbeidsmarkt duurzaam naar werk te begeleiden.

Hoewel er de afgelopen jaren enkele publicaties zijn geweest over de inhoud en omgeving van de diagnose bij individuele SW-organisaties is er nog geen 'sectorbrede' kennis over de wijze waarop de diagnose zo optimaal mogelijk kan worden uitgevoerd.

Dat is de reden dat SBCM, het A&O-fonds van de sociale werkvoorziening, aandacht besteedt aan dit onderwerp.

Uitgangspunt voor deze publicatie is wat naar de opvatting van professionals belangrijke elementen zijn voor de diagnose en hoe je daar, effectief en efficiënt invulling aan geeft. Daartoe hebben diagnoseprofessionals van een zevental SW-organisaties meegedaan aan een aantal focusgroepbijeenkomsten.

De inhoud en vormgeving van de diagnose in de SW worden momenteel in hoge mate bepaald door de volgende context:

- De komst van en anticiperen op de Participatiewet. De meeste SW-organisaties zijn inmiddels actief voor de brede doelgroep van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.
- Bezuinigingen in het gemeentelijke domein van Werk en Inkomen en op de Wsw zorgen voor het vergroten van efficiency in de uitvoering. Dit is tevens ook in veel gemeenten een stimulans voor het integreren van de werkprocessen op het gebied van Werk en Inkomen, dus van sociale diensten en SW-organisaties.
- Economische crisis en een groeiend WWB-bestand. Veel gemeenten lijken nu minder te investeren om mensen met een echt grote afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk te krijgen.
- Extra banen voor mensen met een arbeidsbeperking. Sociale partners zetten via het Sociaal Akkoord (en het kabinet zo nodig via een quotumwet) nu meer dan ooit in op realisering van regulier werk voor mensen met een arbeidsbeperking.
- De ontwikkeling van Vakmanschap in het sociale domein en het stimuleren van methodisch werken. Verondersteld wordt dat hiermee op den duur het 'rendement' kan worden vergroot. Op het terrein van Werk en Inkomen wordt Vakmanschap momenteel via specifieke programma's door het ministerie van SZW gestimuleerd en uitgevoerd door Divosa in samenwerking met Cedris, de VNG en SBCM.

Als in de focusgroepbijeenkomsten één ding duidelijk werd dan is het dat de diagnose gezien bovenstaande context enorm in beweging is en dat er aanzienlijke onderlinge verschillen zijn in niet alleen de huidige vormgeving, maar ook in het 'denken' over de in de toekomst gewenste vormgeving.

Dit heeft ook alles te maken met de doelgroep die 'bediend' wordt door de organisatie. Dat is vrijwel overal, vooruitlopend op de Participatiewet, de brede doelgroep. Deze groep wordt gekenmerkt door een andere problematiek dan de Wsw-doelgroep. Dit heeft ook gevolgen voor de inhoud en vormgeving van de diagnose.

Deze werkwijzer kan dan ook niet meer zijn dan een 'tussenstand'. Hopelijk wordt deze publicatie door professionals die betrokken zijn bij de diagnose benut om de eigen praktijk aan te spiegelen en krijgen ze inspiratie om die door te ontwikkelen.

SBCM gaat hiervoor concrete activiteiten organiseren.

Inmiddels heeft Divosa een werkwijzer diagnose-instrumenten gepubliceerd. In deze SBCM-werkwijzer wordt daarom niet ingegaan op de diagnose-instrumenten zoals die in de Divosa-werkwijzer zijn beschreven. Daar waar dat past wordt er naar verwezen.

Ondanks de veranderende context richt deze werkwijzer zich vooral op de diagnose van mensen met afstand tot de arbeidsmarkt. Juist voor deze groep heeft de SW-sector veel expertise opgebouwd.

Daarbij staat centraal welke informatie nodig is om tot een goede diagnose te komen en hoe je die kennis kunt verwerven. Daar kunnen diagnoseinstrumenten een belangrijk aandeel in hebben.

<sup>1</sup> In deze publicatie wordt nog gesproken van SW-bedrijf. Maar ook bedoeld wordt: leerwerkbedrijf, werkbedrijf, gemeentelijke uitvoeringsorganisatie etc.

<sup>2</sup> UW-reintegratie, Promen, Paswerk, Hameland, IWI4, Sallcon Werk talent, Felua-groep

<sup>3</sup> Divosa-Stimulansz, oktober 2013, Werkwijzer Diagnose-instrumenten. Vindplaats: [www.divosa.nl](http://www.divosa.nl)

## Hoofdstuk II

Opbrengst van de  
diagnose en het  
belang van methodisch  
werken



## 2. Opbrengst van de diagnose en het belang van methodisch werken

Bij de diagnose van mensen met afstand tot de arbeidsmarkt moet de gevraagde informatie bijdragen aan het bereiken van de doelstelling: het realiseren van (zo mogelijk) regulier en duurzaam werk op een zo effectief en efficiënt mogelijke manier. Dus 'duurzaam aan het werk' met de inzet van zo min mogelijk mensen en middelen.

Vanuit die optiek moet de gevraagde informatie:

- inzicht geven in duurzame mogelijkheden van de medewerker gerelateerd aan beschikbaar werk
- inzicht geven in leerdoelen/ontwikkelpunten, de benodigde

begeleiding en eventuele werkplekaanpassingen om dit te realiseren

- leiden tot vervolgstappen: bemiddeling naar werk, een kort leerwerktraject, een ontwikkelplan, of combinatie hiervan teneinde te komen tot een zo duurzaam mogelijke inzetbaarheid

De diagnose gebeurt meestal in opdracht van een (externe) opdrachtgever, vaak is dat de gemeente. Maar ook binnen SW-organisaties worden medewerkers aangemeld voor diagnose, bijvoorbeeld als iemand is vastgelopen in een baan of als er om andere redenen een baanwisseling aan de orde is.

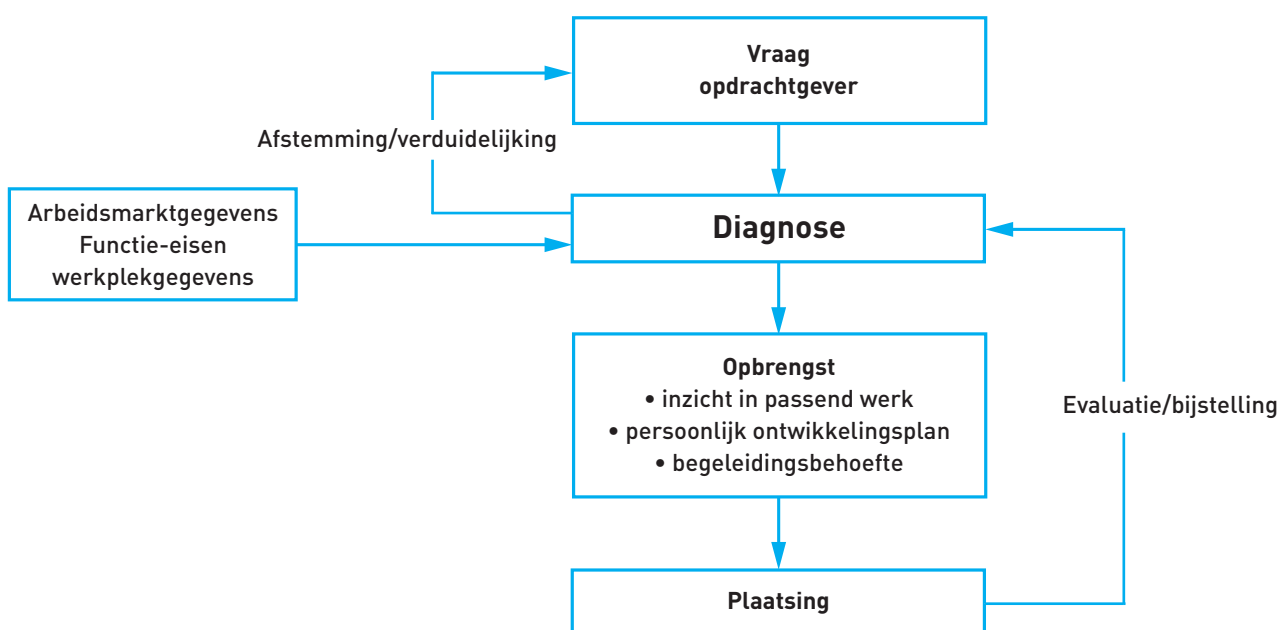
Hoe een diagnose in de praktijk wordt uitgevoerd wordt in toenemende mate bepaald door de gemeente. En de vraag van gemeenten is in de praktijk heel verschillend. Soms beperkt die zich ertoe of mensen binnen afzienbare tijd in werk te plaatsen zijn. Daarbij gaat het dan dus om het bepalen van de afstand tot de arbeidsmarkt. In feite is dit een vorm van screening.

De wijze waarop de diagnose gebeurt hangt daarnaast af van het beschikbare budget. Soms is er niet meer budget beschikbaar dan voor het voeren van een gesprek.

Hoewel de inhoud van deze werkwijzer zich niet richt op deze beperkte vorm van diagnose zijn aspecten die hierin aan de orde komen ook hierbij bruikbaar.

Bij een erg beperkte vraagstelling kan een SW-organisatie uiteraard ook het gesprek aangaan met de opdrachtgever en daarbij aangeven wat de meerwaarde is van een uitgebreidere diagnose.

Schematisch ziet de plaats van de diagnose er in het proces van 'vraagstelling van opdrachtgever' naar plaatsing in werk er als volgt uit.





Als het gaat om inzicht in de begeleidingsbehoefte gaat het om een tweetal aspecten.

- Bij mensen met lagere cognitieve vermogens gaat het erom zicht te krijgen op wat iemand nodig heeft om zich het werk eigen te maken en wat het van de omgeving aan structuur vraagt. De begeleiding is vooral gericht op het goed aanleren van het werk. Vaak moet hier in het begin van een nieuwe werksituatie extra in geïnvesteerd worden en kan de begeleiding na de inwerkperiode in omvang afnemen. Ook bij veranderingen in het werk of de werkomgeving moet rekening gehouden worden met een hogere begeleidingsbehoefte.
- Bij mensen met psychische beperkingen of gedragsproblemen gaat het erom zicht te krijgen op de gevolgen van deze beperkingen voor het werk/ de werksituatie. En hoe enerzijds de betrokken medewerker geleerd kan worden deze beperkingen in de werksituatie 'hanteerbaar' te houden. Door het herkennen van signalen en hierop te anticiperen. En anderzijds aan een begeleider of leidinggevende aan te geven hoe hier in de werksituatie het beste mee om te gaan.

Bij onderzoek naar diagnose bij WNK in Alkmaar bleek een groot deel van de mensen met lagere cognitieve vermogens ook gedragsproblemen te hebben. De verklaring hiervoor werd gevonden in het feit dat hun beperking niet zichtbaar is en ze daarom systematisch overvraagd worden.

Aanwijzingen hoe in de werksituatie met bepaald gedrag om te gaan worden in veel SW-organisaties vastgelegd in een 'begeleidingspaspoort' dat de medewerker vergezelt naar zijn verschillende werkplekken.

Als het gaat om inzicht in *ontwikkelingsbehoefte* gaat het primair om basis- en werknemersvaardigheden en daarnaast om vakvaardigheden. Deze zijn grotendeels gestructureerd in een werksituatie aan te leren, al dan niet ondersteund door specifieke opleidingsmodules. Deze modules worden in toenemende mate via *blended learning* (e-learning begeleid door een docent) aangeboden.

De informatie die nodig is voor een diagnose is grofweg in de volgende categorieën in te delen. Het gaat om:

- informatie over de *persoon* en zijn *achtergrond*
- informatie over zijn gedrag en competenties in de *werksituatie*
- informatie over *beschikbaar werk*, de kenmerken en de competenties die nodig zijn voor de uitvoering daarvan

In de volgende hoofdstukken wordt aan elke van deze categorieën aandacht besteed, zowel aan de inhoud, als hoe je aan de informatie komt.

## Methodisch werken

In 2009 heeft de toenmalige Raad voor Werk en Inkomen (RWI) een onderzoek laten doen naar de werking van de diagnose instrumenten bij reïntegratie. Een van de succesfactoren die in het rapport genoemd worden is het methodisch handelen:

*“De belangrijkste meerwaarde van diagnose-instrumenten is gelegen in professionalisering van de diagnose en daarmee uiteindelijk ook de reïntegratie. In plaats van een inschatting, op basis van intuïtie, is er sprake van een zekere standaardisering en methodisch handelen. Het diagnoseproces wordt daardoor transparanter en minder afhankelijk van de kwaliteiten van individuele personen. Door te onderbouwen dat, en op welke manier de aanpak werkt, ontstaat bovendien een basis voor kennisdeling en de lerende organisatie.”*

Sindsdien zijn er verschillende gestandaardiseerde diagnose-instrumenten op de markt gekomen. In het volgende hoofdstuk wordt daar op ingegaan.

Als er niet voor gekozen wordt om met één van de instrumenten te werken die de markt biedt is het een alternatief om op een gestandaardiseerde en methodische wijze met een eigen aanpak te werken.

Methodisch wil hierbij zeggen dat het om een theoretisch en praktisch weldoordachte, doelgerichte en systematische werkwijze gaat (een 'methodiek'). Door de standaardisering is de aanpak inzichtelijk en overdraagbaar. Er wordt gewerkt met vaste protocollen en van te voren is vastgesteld welke deskundigheid vereist is om de activiteiten uit te voeren. Dit geldt voor zowel voor de hele diagnose als voor onderdelen daarvan, zoals bijvoorbeeld het voeren van gesprekken. Door deze via een vast en doordacht stramen te doen wordt optimaal bruikbare en zo objectief mogelijk informatie verzameld. En dat gebeurt bij iedereen op dezelfde manier ongeacht wie het gesprek voert.

Het methodisch uitvoeren van een 'eigen' diagnose vereist de nodige inspanning (en dus investering) van een organisatie. Niet alleen om deze te ontwikkelen en uit te voeren maar ook om deze op basis van de ervaringen en periodieke evaluaties door te ontwikkelen.

Uiteraard geldt ook voor een gestandaardiseerde elders ontwikkelde methode dat geïnvesteerd moet worden. Niet alleen in de licentie, maar ook in het goed gebruik van het instrument.

<sup>1</sup> Tom de Haas/WNK, Focus2Move 2.0, 2012. Blz 15 vindplaats [www.sbcm.nl](http://www.sbcm.nl)

<sup>2</sup> D. R. Kemper e.a. (2009) Naar de methodische diagnose, een onderzoek naar de werking van diagnose-instrumenten bij reïntegratie.



## Hoofdstuk III

# Informatie over de persoon en zijn achtergrond



### 3. Informatie over de persoon en zijn achtergrond

Het in kaart brengen van de achtergrond van de medewerker aan de hand van een aantal vaste elementen, waaronder zogenaamde leefgebieden, levert, naast de NAW-gegevens, een compleet beeld op van de betrokkene. De belangrijkste elementen in relatie tot werk zijn:

- **Opleiding/scholing**

Een overzicht van eerder gevolgde opleidingen en de resultaten daarvan, geeft inzicht in de interesse en de leer- en ontwikkelbaarheid in het verleden. Door deze te vergelijken met de huidige situatie (eigen interesse en leer- en ontwikkelbaarheid), ontstaat een beeld van de veranderingen die hebben plaatsgevonden, maar biedt het ook de mogelijkheid gericht te sturen op mogelijkheden van de medewerker.

- **Arbeidsverleden**

Het arbeidsverleden, het werk dat iemand heeft gedaan en de dienstbetrekkingen die iemand gehad heeft, de duur en inhoud en reden van beëindiging geven informatie over inzetbaarheid in het verleden. Mogelijke persoonlijke factoren die speelden bij de beëindiging van banen kunnen ook relevant zijn in relatie tot duurzame inzetbaarheid in toekomstig werk.

- **Mate van autonomie**

Autonomie verwijst naar de capaciteit van een rationeel individu om eigen verantwoorde beslissingen te nemen. Een synoniem is zelfsturing. Een voorwaarde om autonoom te kunnen zijn is het erkennen dat persoonlijke mogelijkheden begrensd zijn en dat de omgeving grenzen stelt. Wie binnen die grenzen de kwaliteit bezit het eigen leven vorm te geven kan als autonoom worden betiteld. Internationaal onderzoek lijkt te ondersteunen dat autonomiegevoel een belangrijke factor is in het welbevinden van mensen<sup>1</sup>.

- **Eigen interesse**

Interesse is één van de belangrijkste pijlers van intrinsieke motivatie en daarmee dus van belang voor een duurzame plaatsing. Dat werk vinden in het interessegebied van iemand geen vanzelfsprekendheid is, behoeft geen betoog. Toch is aandacht voor de eigen interesse van belang. Enerzijds omdat daaruit benodigde competenties gedestilleerd kunnen worden die tot verbeelding spreken van betrokkene en waarop in andere functies een beroep gedaan kan worden. Anderzijds is in gesprek gaan over de haalbaarheid van de eigen interesse een voorwaarde om tegenzin in andersoortig werk tegen te gaan.

- **Sociale beperkingen**

Het grootste probleem van mensen met een sociale beperking is dat ze zich slecht in een ander kunnen inleven. Dat betekent ook dat het omgaan met collega's en leidinggevendens tot problemen kan leiden op de werkvloer. Inzicht in en begeleiding van deze beperking kan een hoop narigheid voorkomen en bijdragen aan een duurzame plaatsing.

- **Leer- en ontwikkelbaarheid**

De leer- en ontwikkelbaarheid van een competentie varieert al naar gelang (stabiele/moeilijk veranderbare) persoonskenmerken essentieel worden geacht voor het beheersen van een competentie. Verder wordt de leerbaarheid indirect beïnvloed door de aanwezigheid en de kwaliteit van de leercompetenties waarover een persoon beschikt. In die zin hebben leercompetenties een speciale plaats, omdat ze ook voorwaarde zijn voor de ontwikkeling van andere competenties.

- **IQ/competenties/capaciteiten**

IQ heeft een goede predictieve validiteit voor succes in arbeid. Dit betekent dat mensen met een relatief laag IQ andersoortig werk aankunnen en mogelijk meer begeleiding nodig hebben dan mensen met gemiddeld of hoger IQ. Een betrouwbare IQ-test dient altijd afgenomen te worden door een persoon die geschoold is in het afnemen en interpreteren van testresultaten, en die rekening houdt met omstandigheden, die de test kunnen beïnvloeden. Competenties en competentieontwikkeling hebben betrekking op de ontwikkeling van persoonlijke bekwaamheid en kunnen gezien worden als een centrale component in de ontwikkelbaarheid van de medewerker. Capaciteit heeft de betekenis van vermogen tot opslaan of vermogen tot verwerken. Inzicht in deze vermogens dragen bij aan een juiste match tussen medewerker en werksoort.

- **Psychische/psychiatrische beperkingen**

Psychische en psychiatrische beperkingen zijn vaak van invloed op het uitvoeren van een functie. Door de juiste diagnose verkrijgt men inzicht in de gevolgen van de beperking voor de uitvoering van arbeid en kunnen passende maatregelen worden getroffen. Naast kennis hierover voor de professionals is zelfreflectie voor betrokkenen een belangrijk thema. Onder meer het besef hoe het gedrag overkomt op anderen. En wat iemand zelf kan doen om het 'werkbaar' te houden.

- **Fysieke beperkingen**

Ook voor fysieke beperkingen geldt dat met passende maatregelen medewerkers prima kunnen functioneren. Een juiste diagnose van de beperking en de gevolgen hiervan voor het verrichten van arbeid is daarbij essentieel.

- **Motivatie**

Motivatie is van grote invloed op een succesvolle plaatsing en wordt voor een deel bepaald door het gevoel autonoom te zijn. Dit gevoel komt voort uit intrinsieke motivatie. Het is dus de kunst om tijdens de diagnose deze intrinsieke motivatie naar boven te halen. Het bevorderen van extrinsieke motivatie, bijvoorbeeld door te belonen of te straffen, werkt eerder averechts dan dat het bijdraagt aan een succesvolle plaatsing.

<sup>1</sup> Tay, L., Diener, E. (2011). "Needs and subjective well-being around the world," *Journal of personality and social psychology* 101(2): 354-365.

Bekend is dat een deel van de WWB-doelgroep motivatieproblemen heeft, bij de traditionele doelgroep van de SW speelt dit veel minder. Deze laatste groep kiest er vrijwillig voor om via de Wsw deel te nemen aan het arbeidsproces, is erop gebrand een eigen inkomen te verdienen en via werk deel uit te maken van de samenleving en is daarmee intrinsiek gemotiveerd aan de slag te gaan.

Bij WWB-ers is soms sprake van een extrinsieke motivatie: ze voelen zich gedwongen aan het werk te gaan zonder dat zij dat voor zichzelf direct voordeel inzien. Omdat ze er vaak financieel niet veel op vooruit gaan en daarbij wel de manier waarop ze hun dagelijks leven hebben ingericht moeten aanpassen.

Een goede begeleiding van extrinsiek gemotiveerde mensen, waarbij intrinsieke factoren worden aangesproken (self-determination), kan ertoe leiden dat ook aanvankelijk minder gemotiveerde mensen transformeren tot waardevolle en goed gemotiveerde medewerkers.

Andere aspecten die bijdragen aan een compleet beeld van betrokkene zijn:

*zelfverzorging, sociale contacten, justitiële achtergrond, verslaving, financiële situatie, huisvesting, major life events.*

In de meeste diagnoses in de SW komen deze aspecten aan de orde.

Met name zaken als verslaving of schulden zijn ernstig belemmerende factoren in de toeleiding naar werk. Zodra dit wordt gesignaleerd moet hierop actie ondernomen worden, zo mogelijk in een parallel traject. Soms kan het ook aanleiding zijn om de toeleiding naar werk uit te stellen.

### Hoe kom je aan de informatie?

Er zijn verschillende manieren voor het verzamelen van informatie over de medewerker. Dat kan door gegevens te vergaren uit eerder opgeslagen informatiemateriaal (dossieronderzoek), in een rechtstreeks gesprek met de medewerker (face to face interview) en via schriftelijke (al dan niet digitale) vragenlijsten. Meestal worden deze manieren gecombineerd.

Hoe kom je aan de informatie over de medewerker?

- **Dossieronderzoek**

De kandidaat komt niet blanco binnen. Andere instanties, zoals sociale dienst, UWV, gemeente hebben vaak al onderzoek gedaan naar zijn achtergrond en/of competenties, interesse, mogelijkheden en beperkingen. Teneinde iemand niet onnodig (dubbel) te belasten, levert dossieronderzoek bij die instanties een belangrijke bijdrage aan het in kaart brengen van betrokkene. Uiteraard is dit aan voorwaarden gebonden en zijn strikte afspraken met die instanties daarover noodzakelijk. Bovendien kan de informatie onduidelijk zijn of informatie uit verschillende bronnen strijdig zijn met elkaar. Een goede afstemming met de leverancier van de informatie is dan ook van groot belang, maar kan wel voorkomen dat werk dubbel gedaan moet worden.

- **Interview face to face**

Een face to face interview levert verreweg de meest genuanceerde informatie op. Bij onduidelijkheden in de antwoorden kan direct worden gevraagd naar een verduidelijking. Non-verbale signalen kunnen antwoorden inkleuren en ook reden zijn voor verder doorvragen.

## LSD

Het is belangrijk dat de interviewer over goede gesprekstechnieken beschikt. Dit betekent:

- goed luisteren (L) met een actieve luisterhouding
- antwoorden samenvatten (S) en checken of dat klopt (heb ik goed begrepen dat?)
- doorvragen (D) bij onduidelijk of wollig of verhullend taalgebruik, ambigue verbale of non-verbale signalen en bij ontwijkende, niet relevante of tegenstrijdige antwoorden

Naast het beschikken over gesprekstechnieken is ook bij het interviewen belangrijk dat er methodisch wordt gehandeld, dat wil zeggen dat de inhoud van de gesprekken per gesprekspartner kunnen verschillen, maar dat het stramien hetzelfde is voor alle gesprekspartners. Het in beeld krijgen van de mogelijkheden en ervaringen van een kandidaat is afhankelijk van concrete informatie die de interviewer kan achterhalen. Soms staan zaken op papier door middel van diploma's of getuigschriften, maar vaak

is echter de informatie niet zo concreet. Om toch concrete voorbeelden te kunnen geven van iemands mogelijkheden of ervaringen, zijn goede voorbeelden van handelen nodig. Dit kan door middel van criteriumgericht interviewen, met behulp van de zogenaamde STAR-methode. Het is een systematische methode van vragen stellen die het mogelijk maakt te identificeren hoe iemand concreet gehandeld heeft en hoe vaardig iemand is.

## STAR (R)

De STAR-methode is een interviewtechniek die behulpzaam is, zowel bij het in kaart brengen van de kandidaat/werknemer als bij het verwerven van inzicht in een mogelijke werkplek bij een werkgever. De STAR methode kan nog worden uitgebreid tot STAR-methode, waarbij de kandidaat gevraagd wordt te reflecteren op het resultaat. Echter, niet iedere kandidaat is in staat te reflecteren.

Bij de STAR-methode stelt de interviewer open vragen die achtereenvolgens gericht zijn op:

De **situatie (S)** waarin iemand bepaald werkgedrag of manier van handelen vertoond heeft.

*Bijvoorbeeld: Wat was de situatie? Wanneer vond deze plaats? Hoelang heeft deze geduurd? Wie waren erbij betrokken?*

De **taak (T)** die de persoon hierbij had.

*Bijvoorbeeld: Wat was uw rol? Welke verantwoordelijkheden had u? Wat werd er van u verwacht?*

De **actie (A)** die de persoon heeft uitgevoerd.

*Bijvoorbeeld: Hoe heeft u gehandeld? Wie waren erbij betrokken? Waarom heeft u dit zo gedaan?*

Het **resultaat (R)** dat de persoon met zijn actie heeft bereikt.

*Bijvoorbeeld: Hoe is het afgelopen? Is het doel bereikt?*

Tussen de **reflectie (R)** en de vorige stap moet ruimte gecreëerd worden. De kandidaat moet even uit het gebeuren van het interview kunnen stappen en af stand kunnen nemen. Hier wordt hij gevraagd om te reflecteren over hetgeen in zijn ervaring gebeurd is.

*Bijvoorbeeld: Was dit een goede manier van werken? Is hij er tevreden over? Zou hij het de volgende keer anders aanpakken?*

Van cruciaal belang is dat de interviewer vraagt naar concrete voorbeelden. Hierbij is het nodig dat de interviewer de ingebrachte situatie als het ware voor zich kan zien als een film of een foto. Zolang de interviewer hierin niet slaagt dit beeld te vormen, is het nodig door te vragen. Het is raadzaam ervoor te zorgen dat de ingebrachte situatie niet te lang geleden is.

Nadeel is de benodigde tijdsinvestering van deze arbeidsintensieve gegevensuitvraag. Een belangrijk voordeel is dat de werknemer 'zich gehoord' voelt, wat een positieve bijdrage levert aan de motivatie in het traject naar werk.

- **Vragenlijsten (schriftelijk/digitaal)**

Veel minder arbeidsintensief zijn vragenlijsten die een kandidaat zelfstandig of desnoods met enige hulp kan invullen. Nadeel van een vragenlijst is dat non-verbale signalen niet opgepikt worden en met een vragenlijst de kans op sociaal wenselijke antwoorden reëel aanwezig is. Gevalideerde vragenlijsten bevatten vragen die de mate van sociale wenselijkheid bloot leggen. Idealiter zijn vragenlijsten digitaal. Een vragenlijst heeft naast een gesprek wel een duidelijk toegevoegde waarde. Door meerdere bronnen te gebruiken neemt de betrouwbaarheid van de informatie toe.

Vragenlijsten zijn ook goed in te zetten naast gedragsobservaties. Daarbij krijg je inzicht in de relatie tussen 'waargenomen gedrag' en 'eigen inzicht'.

Daarnaast is het altijd gewenst om over de resultaten van een vragenlijst een mondelinge terugkoppeling te geven.

- **Diagnose-instrumenten**

Er bestaat een grote variatie aan gestandaardiseerde diagnose-instrumenten. In de werkwijzer van Divosa/Stimulansz worden verschillende diagnose-instrumenten naast elkaar gezet: ABC-methode; Competensys; Dariuz; Szeebra Diagnose; Human Talent Match.

Deze instrumenten worden vergeleken op kenmerken als

geschiktheid per doelgroep, wat en hoe er wordt gemeten, welke inspanning klantmanager en klant moeten leveren en wat je met het instrument kunt, de achtergrond van het instrument, welke gemeenten ermee werken, wat voor ondersteuning/training de ontwikkelaar biedt en de kostprijs.

Daarnaast worden nog twee instrumenten besproken die niet als diagnose-instrument zijn ontwikkeld, maar in de praktijk wel op onderdelen in het diagnose-proces kunnen worden ingezet: Scan Werkvermogen Werkzoekenden; Zelfredzaamheid Matrix.

### **Basisinformatie en verdiepende tests**

Bij diagnose gaat het in eerste instantie om basisinformatie. Soms is het nodig om extra zicht te krijgen op een bepaald aspect van iemands persoon. In die gevallen worden er verdiepende tests gedaan. Dit kan samenhangen met de betrokkene, maar ook met specifieke eisen die het werk stelt.

In de bijlage is een aantal diagnose-instrumenten en verdiepende tests opgenomen waarmee door meerdere SW-bedrijven goede ervaringen zijn opgedaan en die op de markt verkrijgbaar zijn.

Daarnaast hebben SW-organisaties ook veel instrumenten in eigen beheer ontwikkeld.

Een deel van de instrumenten draagt bij aan het verkrijgen van basisinformatie en wordt vrijwel standaard ingezet.

Andere instrumenten zijn gericht op inzicht in specifieke aspecten.

## **Aan de slag**

SBCM heeft in 2012 een serious game 'Aan de slag' uitgebracht waarmee mensen met afstand tot de arbeidsmarkt zelf inzicht kunnen krijgen in wie ze zijn, wat ze kunnen, welk werk er beschikbaar is, welk werk het beste bij hen past en wat ze zelf kunnen ondernemen om dit te bereiken. Dit past in het beleid van SBCM om activiteiten te ontwikkelen die mensen uitnodigen om zelf initiatief te nemen. 'Aan de slag' wordt door een aantal SW-organisaties als (extra) instrument in de diagnosefase gebruikt.

U vindt Aan de slag op [www.sbcm.nl](http://www.sbcm.nl).

## **Hoofdstuk IV**

# **Informatie over gedrag en competenties in de werksituatie**





#### 4. Informatie over gedrag en competenties in de werksituatie

Het gedrag en de competenties die mensen laten zien in de werksituatie zijn vaak de grootste voorspeller van duurzaamheid van een plaatsing. Dit is ook de reden dat praktijkobservatie in de Sociale Werkvoorziening altijd een belangrijk element is geweest van de diagnose.

Ook in deze tijd wordt aan dit element in het kader van de diagnose waarde gehecht. De manier waarop is aan het veranderen.

In veel SW-organisaties vond praktijkobservatie plaats in een *kunstmatige* werksituatie, bijvoorbeeld een diagnostische praktijkcentrum of een arbeidstrainingscentrum.

De laatste jaren nemen deze centra in aantal af. Dat komt enerzijds door budgettaire redenen. Anderzijds vanuit het inzicht dat de voorspelbaarheid over iemands gedrag in werk het grootst is als de werksituatie zo *regulier mogelijk* is.

Als het gaat om een zo regulier mogelijke setting dan zijn de

volgende werksituaties te onderscheiden:

- een 'beschutte' werksetting binnen de SW of werken-op-locatie,
- een groepsdetachering buiten de SW
- een individuele detachering bij een reguliere werkgever.

Vaak is de periode van praktijkobservatie tevens *ontwikkelperiode*. Dan kan het handiger zijn om iemand niet op individuele basis bij een werkgever te plaatsen. Als er een bepaald programma doorlopen moet worden om bij iemand een aantal vaardigheden te ontwikkelen is het vanuit het ontwikkeldoel efficiënter om dat in een setting te doen die daarvoor geschikt is. Waar met eigen werkleiding die daarvoor opgeleid is gericht aan ontwikkeling gewerkt kan worden.

Maar het kan ook zijn dat de inschatting is dat iemand heel goed op individuele basis bij een werkgever aan de slag kan. Dan is het ook goed om dit in gang te zetten. Ook hier vindt praktijkobservatie en rapportage plaats. Indien de plaatsing goed verloopt kan de medewerker hier langere tijd aan het werk blijven.

Het is de praktijk van Sallcon om medewerkers, indien mogelijk, na een korte diagnose waaronder een Dariuz-intake, regulier te plaatsen. Na 12 weken wordt er vervolgens een Dariuz-assessment afgenomen, waaruit ondermeer blijkt of de plaatsing kan worden voortgezet.

Het doen van praktijkobservatie betekent dat er door de professionals ook daadwerkelijk geobserveerd moet worden. Dit

gaat daarbij om het op een *objectiveerbare manier beoordelen van gedrag dat iemand in de werksituatie laat zien*.

## Een hulpmiddel voor observeren in de praktijk is de WAKKER-methode.

### W waarnemen

De beoordelaar observeert het concrete, feitelijke gedrag van de kandidaat:

- Wat doet de kandidaat?
- Wat zegt de kandidaat

### A aantekeningen maken

De beoordelaar maakt aantekeningen van het feitelijk gedrag

### K classificeren

- De beoordelaar vergelijkt de vastgelegde, geclassificeerde observaties met de standaard.
- Hij trekt conclusies over de mate waarin de gedragingen van de kandidaat aan de standaard voldoen.

### K kwantificeren

De beoordelaar geeft per schaal een kwantitatieve beoordeling door aan te kruisen wat van toepassing is.

- ++ Gedrag in ruime mate waarneembaar
- + Gedrag waarneembaar
- +/- Gedrag in beperkte mate waarneembaar
- Gedrag niet waarneembaar

### E evalueren

Deze stap wordt alleen gemaakt wanneer er sprake is van meerdere beoordelaars. De beoordelaar en mede-beoordelaar vergelijken en bespreken na de observatie hun bevindingen

### R rapporteren

De beoordelaar legt de beoordeling vast in een rapport. Hij koppelt de beoordeling terug aan de beoordeelde

Wanneer levert een diagnostisch praktijkcentrum wel meerwaarde?

De meerwaarde van een diagnostisch praktijkcentrum is dat het hele proces erop is ingericht de betrokkene tientallen werkopdrachten en testen te laten doen. Sommige mensen moeten dingen in de praktijk uitproberen om er achter te komen of zij iets leuk vinden of kunnen. Alle opdrachten, werkzaamheden en (psychologische) testen dragen eraan bij zicht te krijgen op competenties, vaardigheden en zijn ter oriëntatie. Bij meer complexe problematiek zijn de medewerkers op deze afdeling erin gespecialiseerd goed te observeren wat mogelijkheden en beperkingen zijn zodat de wijze van begeleiden afgestemd kan worden op wat noodzakelijk is. Vaak wordt er gepuzzeld op wat bij iemand werkt. Het advies op welke wijze iemand begeleid moet worden is voor een vervolgtraject van grote meerwaarde. Bij Hameland en de Feluagroep wordt met een diagnostisch praktijkcentrum gewerkt.

De *periode van praktijkobservatie* varieert van enkele weken tot een week of tien. Dat hangt af van wat er in deze periode

wordt onderzocht. Als het alleen gaat om wat iemand laat zien in de werksituatie is een paar weken voldoende. Als het er daarnaast ook om gaat of iemand een ontwikkeling laat zien cq er gericht aan ontwikkeling gaat worden gewerkt, is een langere periode nodig. Als er aanleiding voor is vinden er in die periode nog verdiepende tests plaats.

Na die periode kan de diagnosefase worden afgerond. Er is voldoende bekend over iemands kansen op duurzaam werk in een bepaalde werksoort. De betrokkene kan hierna bemiddeld worden of blijft werkzaam in de werksituatie waar ook de praktijkobservatie plaatsvond. Idealiter alleen als dit voor de komende periode de meest geschikte werksituatie is. Afronding van de diagnose betekent niet dat de ontwikkeling stopt. Net als ieder andere werknemer zich permanent moet blijven ontwikkelen geldt dit ook voor deze groep werknemers. De diagnose geeft voldoende onderbouwde inzichten om de ontwikkeling op een gerichte wijze voort te zetten.

## Hoofdstuk V

# Informatie over beschikbaar werk



## 5. Informatie over beschikbaar werk

Informatie over beschikbaar werk is van essentieel belang om een goede diagnose te kunnen doen. De diagnose is immers het voorportaal om iemand naar werk te bemiddelen. De informatie over beschikbaar werk moet betrokken worden bij de informatie-uitvraag op persoonsniveau. Met andere woorden: het beschikbare werk en de eisen die daaraan gesteld worden bepalen in belangrijke mate de competenties die in de diagnose in kaart gebracht worden.

De wijze waarop dit gebeurt is verschillend en wordt hieronder beschreven. In de praktijk komen er ook mengvormen voor.

### Informatie over beschikbaar werk

- *Werk vertaald in algemene werknemersvaardigheden*  
Omdat het bij het werk voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt gaat om werk voor laagopgeleiden wordt vaak in de SW de redenering gevolgd dat het vooral belangrijk is om zicht te hebben op de werknemersvaardigheden. Als die aanwezig zijn dan is de medewerker breed inzetbaar. Vakvaardigheden zijn daarbij vaak op de werkplek aan te leren. Bij veel SW-organisaties vindt de toeleiding naar werk plaats in een overleg tussen diagnoseprofessionals en professionals van het Werkbedrijf of de detachingsafdeling. Dit is bijvoorbeeld de praktijk bij Paswerk en Promen.
- *Competenties die banen vereisen in kaart gebracht*  
Bij andere SW-organisaties worden competenties die beschikbare banen vereisen in kaart gebracht. Door deze te matchen met de competenties van medewerkers kan de match efficiënt plaatsvinden. Dat betekent dat de wijze waarop de competenties van het werk zijn beschreven moeten corresponderen met die van de diagnose. Soms

wordt de match ondersteund door een speciaal daarvoor ontwikkelde tool, 'two-ticks-to-match' (Lander Groep) maar dit kan ook (gedeeltelijk) handmatig (Hameland). Bij een dergelijke aanpak kan het om heel veel verschillende functies gaan. Zo zijn door Hameland de competenties van 100 functies in kaart gebracht. Per functie kost dit ongeveer 4 uur.

Deze aanpak sluit wellicht het beste aan op een *individuele benadering* in de toeleiding naar werk. Vooral in regio's met weinig grote bedrijven is dit een werkbare aanpak. Het kan ook een keuze zijn omdat met deze aanpak het meeste recht gedaan wordt aan de individuele mogelijkheden van de doelgroep en wensen van de werkgevers.

- *Werk geclusterd en competenties die hiervoor vereist zijn in kaart gebracht*

Bij deze aanpak wordt het werk geclusterd en hiervoor worden de vereiste competenties vastgesteld. Zoals bijvoorbeeld bij de Atlantgroep. Daar is optimaal vanuit een bedrijfsmatige benadering gekeken naar de aansluiting van mens en werk. Er zijn vijf clusters van meest voorkomende werksoorten vastgesteld, op basis waarvan leerlijnen ontwikkeld zijn. In de diagnosefase (tevens ontwikkelfase) vindt 'trechtering' naar één van de leerlijnen plaats. Met deze aanpak wordt beoogd om mensen op een zowel bedrijfsmatige als duurzame manier naar werk te bemiddelen. (zie kader) Felua groep werkt met drie clusters: Industrie en logistiek, Administratief en facilitair en Groen en grijs (onderhoud, conciërges, portiers etc.) Deze aanpak sluit aan op het gegeven dat mensen met afstand tot de arbeidsmarkt vaak aangewezen zijn op specifieke werksoorten. Als organisaties zich ook richten op een doelgroep met minder afstand tot de arbeidsmarkt, dan lijkt (hiernaast) meer flexibiliteit gewenst.

# Methodisch vraaggericht diagnosticeren

Deze methodiek gaat verder dan vraaggericht kijken naar de beste match. Aanvankelijk werd bij de Atlant Groep ingezet op werkgeversarrangementen, waarmee een bedrijf via jobcarving en herontwerp van productieprocessen ingericht wordt op inzet van mensen met een arbeidsbeperking. Hierdoor was de Atlant Groep prima in staat vraag te creëren, maar leek het toch nog lastig daarbij geschikte kandidaten te vinden. Het bleek essentieel te weten waar de aansluiting mens en werk zit. Daarvoor moet je de kenmerken van het werk analyseren en terugbrengen naar competenties, gedrag, de condities waarbinnen de werkzaamheden plaatsvinden en vaardigheden van het individu.

## *Cliëntprofielen en leerlijnen*

*“Bij de Atlant Groep doorloopt iedereen een traject waarbij het cliëntprofiel met gedragskenmerken, vaardigheden en competenties wordt bepaald. Dat traject duurt zes weken en bevat een batterij aan testen, work samples en stages. Dit levert een volledig cliëntprofiel op dat aansluit op de vraag in de markt omdat er getrechterd wordt naar leerlijnen. Leerlijnen zijn een soort voorsorteervakken waarin gedrag en vaardigheden gericht getraind worden, passend op de vraag in de markt. Er zijn bij de Atlant Groep vijf leerlijnen:*

- *facilitaire ondersteuning*
- *schoonmaak*
- *assemblage/verpakken*
- *groen*
- *catering en detailhandel*

*In een voorgestructureerd programma worden basis vakvaardigheden behandeld. Daarnaast gaat het in elke leerlijn om bepaalde competenties. Diagnose en leerlijnen duren bij de Atlant Groep ongeveer tien weken en vinden overwegend in een echte werksituatie plaats.”*

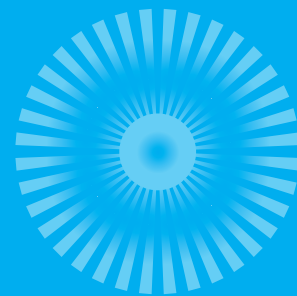
## Bijlage

Voorbeelden van diagnose-instrumenten en verdiepende tests die door meerdere professionals positief worden beoordeeld

Naam	Doel van de test	Leverancier
BKT-M	Interesse	NOA
Carrière- of werkwaarden	Inzicht in iemands drijfveren, welke aspecten in werk motiveren iemand	Ixly
CVL	uitvragen van competenties	NOA
Employabilityscan	Kansen, bedreigingen bepalen	NOA
Ergos	Dit systeem bestaat uit een vijftal panelen die deel uitmaken van de methodiek, waarin alle handelingen die bij het werken nodig zijn worden uitgevoerd. Het systeem bootst de werkelijkheid na want dat is de beste voorspeller van de mogelijkheden tot het verrichten van arbeid.	Work Recovery Europa BV
IDA	Vaststellen arbeidscapaciteiten	Van Hooff Arbeidsdeskundig Advies
Interessevragenlijst	Brengt in beeld welke vraaggerichte interesses iemand heeft	Ixly
Mast Ruward	Doel van de testen is inzicht te krijgen in de motorische handvaardigheid en het handelen met klein handgereedschap	Adapt-Ability
MCT-M	Intelligentie	NOA
Melba	Melba is een arbeidskundige methodiek die middels een meting van 29 competenties zowel de arbeidsvaardigheden van de cliënt meet, maar waarmee ook middels diezelfde competenties de eisen van de werkplek vastgesteld kunnen worden. Het voordeel hiervan is dat er een bijna een op een match gemaakt kan worden of een werkplek past bij de betrokken cliënt.	van Hooff Arbeidskundig Advies
MTP-BS	Screening persoonlijkheid	NOA
Observatie mbv Melba-items	Vaststellen arbeidscapaciteiten	van Hooff Arbeidskundig Advies
Persoonlijke flexibiliteit	Geeft aan op welke manier iemand omgaat met veranderingen. De vragenlijst geeft inzicht in de kans van slagen van een verandertraject, zoals het vinden van een baan.	Ixly
Valpar	Valpar Work Samples meten werkgerelateerde capaciteiten, vaardigheden, kennis en interesses.	
VAR	Vaststellen probleemgebieden in de persoonlijke en werksfeer Vrij verkrijgbaar	
Werkstap	Webbased matchings-, ontwikkel- en activeringsmethodiek	Werkstap R&D en Services
WPV of WPV Compact	Persoonlijkheid, werkgerelateerd, gebaseerd op de Big Five (extraversie, inschikkelijkheid, zorgvuldigheid, emotionele stabiliteit en openheid voor ideeën)	Ixly
WVL	Werkwaarden	NOA







## **Colofon**

SBCM is het A&O fonds voor de sociale werkvoorziening. Het fonds wordt bestuurd door de landelijke vertegenwoordigers van werkgevers en werknemers in de sector. SBCM is het kennis- en expertisecentrum voor begeleiding en coaching, ontwikkeling en opleiding, gezond en veilig werken en arbeidsmarkt. Meer informatie over de projecten van SBCM vindt u op [www.sbcm.nl](http://www.sbcm.nl).

## **Drukkerij:**

TBV (SW Vlaardingen)

SBCM

Postbus 556

2501 CN Den Haag

T: 070- 376 57 48

E: [info.sbcm@caop.nl](mailto:info.sbcm@caop.nl)

W: [www.sbcm.nl](http://www.sbcm.nl)

