

Oud Nederlands APG, in Aziatische sferen.

Yoeri Cuijpers



***Oud Nederlands, APG, in Aziatische sferen.
Yoeri Cuijpers***



Studentnummer	1249754
Voorletters	Y.J.G. Cuijpers
Plaats& datum	Boekel, 25 Mei 2016
Opleidingsinstantie	Zuyd Hogeschool
Faculteit	Management en Recht
Opleiding	People and Business Management
Begeleidster – 2 ^{de} begeleider	L. Tielemans – L. Huntjens

Voorwoord

Als student aan de Zuyd Hogeschool sluit ik mijn Hbo-opleiding af met het schrijven van een Bachelorscriptie, gerelateerd aan een praktijkprobleem op het gebied van People and Business Management. Dit praktijkprobleem heb ik gevonden bij pensioenuitvoerder APG waar ik stage heb gelopen. Binnen APG zijn zorgcoördinatoren (vanaf nu ZC genoemd) actief die Nederlandse veteranen met een hulpvraag begeleiden. Een hulpvraag kan zowel bestaan uit een vraag om informatie als uit een vraag om geholpen te worden bij financiële problemen. In de uiteenzetting van het probleem is opgenomen dat de werkdruk bij ZC verlaagd moet worden en dat een hulpvraag zo efficiënt mogelijk en gebaseerd op de methode Lean Six Sigma afgehandeld moet worden. Hieruit is de centrale probleemstelling gedefinieerd.

Tijdens het schrijven van de scriptie heb ik erover getwijfeld of de laatste letter van het Define, Measure, Analyse en Control traject (vanaf nu DMAIC-traject genoemd), Control, een rol speelt. Ik heb ervoor gekozen om de Control-fase niet verder uit te werken in deze scriptie, omdat deze pas aan bod zou kunnen komen na mijn vertrek als stagiair.

Deze scriptie is geschreven met mij, Yoeri Cuijpers, als enige onderzoeker en is geschreven voor de Zuyd Hogeschool en APG BRD-Zorgloket. Voor het verlagen van de werkdruk voor ZC kan het BRD-Zorgloket gebruik maken van de gegeven conclusies en aanbevelingen. Deze scriptie zal overeenkomsten vertonen met het interne APG-rapport van het CI&I-traject dat sinds 1 februari 2016 loopt. Dit rapport zal echter ruim na dit onderzoek worden gepubliceerd. Gedurende deze twee trajecten is gebruik gemaakt van elkaars kennis en expertise, waardoor het schrijven van mijn scriptie vlot en zonder problemen is verlopen.

De scriptie is gestructureerd aan de hand van Define, Measure, Analyse en Implement (vanaf nu DMAI genoemd) DMAI, waarbij er allereerst feiten verzameld worden die langzamerhand tot conclusies en aanbevelingen leiden.

Als laatste punt is een dankwoord zeker op zijn plaats. Ik ben als stagiair en als onderzoeker met open armen ontvangen door het BRD-Zorgloket. Gedurende de uit te voeren onderzoeken waren alle medewerkers open en eerlijk en vooral oprecht geïnteresseerd in mijn scriptie, wat zeker heeft meegeholpen in het goed kunnen afronden van mijn opdracht. Hierbij heeft Carla Wante-Kelleter de rol van "tweede stage-begeleidster" op zich genomen, wat ik als zeer prettig heb ervaren. Ook zou ik graag Jelmer de Jong en Susan de Bruyn willen bedanken voor hun spontane en vooral constructieve samenwerking. Hierdoor heb ik veel geleerd en weer nieuwe competenties ontwikkeld. Op inhoudelijk Lean Six Sigma-vlak heb ik een heel goede begeleiding gekregen van Thijs van Der Hagen. Hiervoor mijn dank.

Samenvatting

Pensioenuitvoerder APG is een nieuwe weg ingeslagen met betrekking tot het kwaliteitsmanagement van de dienstverlening. Er is gekozen om Lean Six Sigma te implementeren in de dagelijkse bedrijfsvoering. De uitgangspunten van deze theorieën zijn slanke processen met weinig procesvariatie. De afgelopen jaren heeft zich bij zorg coördinatoren (ZC) een hoge werkdruk ontwikkeld, wat resulteert in structureel overwerken en een verhoging in de verzuimcijfers.

De insteek van dit adviesrapport is dan ook om de werkdruk te verlagen en de huidige processen volgens een Lean Six Sigma-methodiek te hervormen. Om dit te structureren is de volgende centrale probleemstelling gedefinieerd: ***Welke werkzaamheden van de zorgcoördinatoren kunnen worden overgedragen aan zorgondersteuners en hoe dienen deze werkzaamheden volgens de methode Lean Six Sigma uitgevoerd te worden?***

Het gehele onderzoek is gestructureerd volgens een DMAIC-traject, waarbij de onderdelen Define, Measure, Analyse en Improve zijn uitgewerkt. De Control-fase is niet uitgewerkt, omdat deze buiten de tijdscope van dit onderzoek viel. Er is gekozen voor een DMAI-traject omdat dit volgens een duidelijke structuur invulling geeft aan het beantwoorden van het praktijkvraagstuk. Doordat dit traject een onderdeel van de methode Six Sigma is, maakt het BRD-Zorgloket direct kennis met de nieuwe werkwijzen.

De eerste resultaten van het onderzoek gaven een duidelijk beeld van de huidige structuur. In de huidige situatie maakt de ZC beperkt gebruik van zijn zorgondersteuner (ZO), waardoor er door eigen toedoen van de ZC een vergroting van de uit te voeren werkzaamheden is ontstaan. Deze grote werkdruk is deels ontstaan door gebrek aan vertrouwen met betrekking tot de nauwkeurigheid en de stiptheid van de ZO. De duidelijke aanbeveling van de onderzoeker is dat er een leidinggevende bij de ZO moet worden geplaatst. Deze kan de nauwkeurigheid en stiptheid bewaken. Na uitvoerig onderzoek is gebleken dat de volgende werkzaamheden kunnen worden overgedragen aan de ZO en dat er de volgende verbeterpunten zijn, welke de volgende besparingen opleveren:

- ZO – Monitortaken: uitnodiging keuring, onderbouwing DVVO, aanvragen, reiskosten, hobbyvoorziening, machtigingen, schuldhulpverlening, besparing minstens 26:50 uur.
- ZO – Invullen van akkoordverklaringen, besparing 10 uur.
- Aanstellen van een leidinggevende bij ZO – verlagen kwaliteitskosten;
- ZO – Opstellen van voorleggers – +/- 28 uur werkdrukverlaging bij ZC;
- ZO – Aanvragen hobbyvoorziening – besparing 20/25 uur;
- ZO – Aannemen van een filterende houding t.o.v. cliënt, beantwoorden van klantvragen – verlagen werkdruk/ mogelijkheid tot verhogen van het aantal cliënten;
- ZO – Oprichten van een teamgevoel. ZC voert alleen eigen werkzaamheden uit. Verlaging indirecte uren, totaal huidig 115 uur. Dit kan tot wel 50% teruglopen
- Jelmer de Jong – ZO leidinggevende. Op functioneel niveau leidinggeven aan ZO. Verlaging indirecte uren, totaal huidig 115 uur. Dit kan tot wel 50% teruglopen

Deze bovenstaande overdraagbare werkzaamheden en verbeterpunten hebben zeven organisatorische gevolgen. Het belangrijkste onderdeel hiervan is het herstellen van het vertrouwen tussen de ZC en ZO, waardoor toekomstige samenwerkingen efficiënter en effectiever verlopen dan in de huidige situatie. Deze optimalisatie wordt gerealiseerd door een grotere onderlinge afhankelijkheid en vertrouwen, waardoor er minder controles noodzakelijk zijn. Processen dienen duidelijk gedefinieerd te worden volgens een Lean Six Sigma-methodiek. Deze herinrichting resulteert voor het BRD-Zorgloket vooral in het verkorten van de processtappen, het optimaliseren van waardetoevoeging voor de cliënt en het realiseren van kennisoverdracht. In de huidige structuur is er een groep ZO die het merendeel van de vakkennis zelf wil behouden. Door de herinrichting zijn ZO-medewerkers verplicht samen te werken, waarbij een leidinggevende toezicht houdt. Dit geheel is weergegeven in een nieuw processchema. Dit processchema, in combinatie met het nieuwe Standard Operational Procedure-bestand (SOP), moet de nieuwe standaard worden voor het Zorgloket. Om te garanderen dat dit de nieuwe standaard kan worden, moet het

implementatieplan met betrekking tot de weerstandbeheersing zorgvuldig worden uitgevoerd. Doordat bepaalde personen bij het Zorgloket in de huidige structuur een “machtpositie” bezitten, zullen deze die niet zonder slag of stoot opgeven.

Summary

APG has taken a new direction regarding the quality management of its services. They have chosen to implement Lean Six Sigma in the daily business routine. The characteristics of these theories are Lean processes with low process variables. During recent years the workload of ZC has increased immensely, and this resulted in structural overwork and an increase in absenteeism. The goal of this advisory report is to decrease the workload and restructure the current processes using a methodical Lean Six Sigma method. In order to structure this research the following central research problem was formulated: ***Which activities from ZC could be transferred to ZO and how can this transfer of activities be structured following Lean Six Sigma methodical way?***

The entire study is structured according to the DMAI theory. The control phase has not been elaborated on because the researcher lacked sufficient time. The DMAI steps were chosen because this theory/methodology has a clear structure built for responding to practical business issues. It is because of this, as well as being a part of Six Sigma, that the BRD-Care office will meet the needs of future methods of working.

The first of the research results presented a very clear image of the current structure; ZC did not use the services of ZO a great deal; instead they dealt with the matter themselves and the list of activities increased. This increase was partly caused by the lack of confidence of ZC regarding accuracy and timing. The researcher did however make one clear recommendation; that a manager should oversee ZO. This should monitor both accuracy and time efficiency. Extensive research has shown that the following activities can be transferred from ZC to ZO, which will generate the following savings:

- ZO- Monitor task: invitations for inspections, underpinning DVVO applications, general applications, reimbursement of travel expenses, reimbursement of hobby expenses, authorizations, debt counselling. A saving of at least 26:50 hours.
- ZO – filling in agreement clauses. ZC could begin immediately to answer the questions of the client. A saving of at least 10 hours.
- Hiring a manager for ZO. This will decrease the quality costs.
- ZO – To marshal financial submissions. A saving of at least 28 hours.
- ZO - Applications and reimbursement of hobby expenses. A saving of at least 20/25 hours.
- ZO – Guiding, answering and filtering a wide perspective of customer inquiries. Lowering the work pressure/creating the possibility of increasing the number of clients for ZC.
- ZO – Creating a team spirit and achieving the afore-mentioned tasks. Decreasing indirect hours; the current is 115 hours. A saving of at least 50%.
- Jelmer de Jong – ZO manager. Management at a functional level. Decreasing indirect hours; the total in the current situation is 115 hours. A saving of at least 50%.

These transferable activities, in combination with the current structure, will have ten organisational consequences. The most important part of this will be restoring the trust between ZC and ZO, which will make future collaborative relationships more effective. This optimization will be achieved through greater mutual dependence and trust, reducing the need for control. Processes need to be clear and structured according to the Lean Six Sigma methods. This reorganization results in the BRD-care office in a shortening of process steps, increasing the added value for the client and achieving a knowledge transfer. In the present structure there is a ZO group that wishes to retain the upper hand. Through redesigning the current structure ZO is required to work together. This will include some managerial overseeing. All these adjustments are presented in a new process flowchart. This flowchart, in combination with the new SOP file, should become the new standard for the BRD-care office. In order to ensure that this takes place the implementation plan for resistance management must be initiated. Because certain individuals will have a strong informal position in the current structure, they will not be willing to hand this over to the assigned manager.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting.....	4
Summary.....	6
Lijst met Afbeeldingen en Tabellen.....	9
1 Define -Probleemcontext	10
1.1 Organisatieomschrijving	10
1.2 Aanleiding onderzoek	12
1.2.1 Hoge werkdruk.....	12
1.2.2 Lean Six Sigma.....	14
1.2.3 Conclusie aanleiding.....	14
1.3 Doelstelling.....	14
1.3.1 Doelgroep	14
1.4 Probleemstelling	14
1.4.1 Operationalisering van de probleemstelling	15
2 Onderzoeksmethodieken	16
2.1 Algemene onderzoeksmethodieken.....	16
2.2 Uitgevoerde onderzoeksmethode per deelvraag.....	16
2.3 Niet-gerealiseerde deelvragen.....	19
3 Theoretisch kader	20
3.1 Lean Six Sigma	20
3.2 Six Sigma - DMAIC.....	21
3.3 Kaizen	22
3.4 Verandermanagement	23
3.5 Waardestroomvastlegging	24
4 Measure- Analyse- Improve - Huidige- en overdraagbare werkzaamheden	25
4.1 Huidige werkzaamheden van de ZC	25
4.1.1. Tijdinvestering per individuele taak	28
4.2 Overdraagbare werkzaamheden.....	29
4.3 Conclusie met betrekking tot de overdraagbare werkzaamheden	33
4.4 Lean Six Sigma overdracht.....	34
4.4.1 Betekenis Lean Six Sigma voor het Zorgloket.....	34
4.5 Werkzaamheden volgens de nieuwe methodiek	34
4.6 Besparing van de nieuwe structuur.....	37
5 Analyse - Organisatorische gevolgen van een overdracht	40
5.1 Organisatorische gevolgen	40
6 Improve – Implementatieplan	42
6.1 Urgentiebesef	42
6.2 Leidende coalitie.....	43
6.3 Een visie en strategie ontwikkelen	43
6.4 De verandervisie communiceren	44
6.5 Een breed draagvlak creëren.....	44
6.6 Kortetermijnresultaten realiseren	44
6.7 Consolideren en doorgaan	45
6.8 Nieuwe benaderingen verankeren in de cultuur	45
6.9 Verantwoording gekozen tijdsduur	46
7 Conclusie	47
8 Aanbevelingen.....	48
9 Reflectie op de gekozen route.....	50

10	Bronnen	51
11	Bijlagen	54
Bijlage I	Lijst met afkortingen	54
Bijlage II	Veteranenwet.....	57
Bijlage III	Algemene onderzoekmethodieken	61
Bijlage IV	Huidige werkzaamheden	64
Bijlage V	SOP-bestanden	69
Bijlage VI	Onderzoeksopzet half-gestructureerd interview – huidig/ overdraagbaar	80
Bijlage VII	Transcript en analyse half-gestructureerd interview	82
Bijlage VIII	Onderzoeksopzet tijdschrijven	118
Bijlage IX	Analyse tijdschrijflijsten	122
Bijlage X	Organisatorische gevolgen	126
Bijlage XI	Onderzoeksopzet half-gestructureerd interview – organisatorisch	128
Bijlage XII	Wat kan Lean Six Sigma betekenen voor de overdracht?.....	130
Bijlage XIII	Vertalen van data tot Lean Six Sigma	132
Bijlage XIV	Lean SOP-bestand.....	136
Bijlage XV	Implementatieplan	140
Bijlage XVI	Aanvullende theorieën.....	151
Bijlage XVII	CVS.....	154

Lijst met Afbeeldingen en Tabellen

Om de leesbaarheid te bevorderen is er gekozen om een samenvatting te presenteren van alle afbeeldingen en tabellen die gebruikt zijn gedurende het adviesrapport.

Afbeelding 1. Organogram BRD	10
Afbeelding 2 Onderzoekstechnieken	16
Afbeelding 3 De opbouw van het Lean kwaliteitsdenken	20
Afbeelding 4 De acht stappen van Kotter	24
Afbeelding 5 Processchema Veteranenloket samengevat	25
Afbeelding 6 Instroomvereisten cliënt voor een ZC	26
Afbeelding 7 Procesgang werkzaamheden ZC	27
Afbeelding 8 Nieuw processchema	36
Afbeelding 9 8 stappen van Kotter	42
Afbeelding 10 Verantwoording van de tijdsduur	46
Afbeelding 11 Veteranenwet	57
Afbeelding 12 Veteranenwet	58
Afbeelding 13 Veteranenwet	59
Afbeelding 14 Veteranenwet	60
Afbeelding 15 Processchema Veteranenloket	64
Afbeelding 16 Processchema Veteranenloket samengevat	65
Afbeelding 17 Verhouding ZC-ZO	66
Afbeelding 18 Instroomvereisten cliënt voor een ZC	67
Afbeelding 19 Procesgang werkzaamheden ZC	68
Afbeelding 20 Proces tijdschrijven grafisch uitgewerkt	118
Afbeelding 21 Toelichting 97,5%	119
Afbeelding 22 Oude tijdschrijflijst	120
Afbeelding 23 Nieuwe tijdschrijflijst	121
Afbeelding 24 Opsomming hoogste werkdruk	122
Afbeelding 25 Tijdschrijflijst	123
Afbeelding 26 Tijdschrijflijst	123
Afbeelding 27 Tijdschrijflijst	124
Afbeelding 28 Tijdschrijflijst	124
Afbeelding 29 Tijdschrijflijst	125
Afbeelding 30 Tijdschrijflijst	125
Afbeelding 31 Tijdschrijflijst	126
Afbeelding 32 Weergave proceseigenaar (procesmanager) (werken aan programmes, 2015)	131
Afbeelding 33 Nieuwe proceseigenaar	135
Afbeelding 34 Leidraad intake cliënt	139
Afbeelding 35 BSC	151
Afbeelding 36 INK-model	152
Tabel 1 Gevonden "grote" werkzaamheden	28
Tabel 2 Overdraagbare werkzaamheden	31
Tabel 3 Verbeterpunten	33
Tabel 4 Nieuw vormgegeven werkzaamheden	35
Tabel 5 Verantwoording gemaakte keuzes	39
Tabel 6 Gevolgen van een overdracht	40
Tabel 7 Gebruikte afkortingen	56
Tabel 8 Verklaring opbouw van het codeboek	63
Tabel 9 Overzicht bevindingen ZO	83
Tabel 10 Overzicht bevindingen ZC	84
Tabel 11 Overzicht opbouw tijdschrijflijsten	118
Tabel 12 Beslissingsmogelijkheden tussen Lean Six Sigma	132
Tabel 13 Oude versus nieuwe structuur werkzaamheden	134

1 Define -Probleemcontext

Het hoofdstuk Probleemcontext schetst de context waarin het onderzoek is verricht en geeft een beeld van de omgeving, aanleiding, doelstelling en probleemstelling.

1.1 Organisatieomschrijving

Om een goed beeld te krijgen van de omvang van het onderzoek is het allereerst noodzakelijk om te belichten wat de corebusiness van de All Pension Group (APG) is. APG is een pensioenorganisatie die voor een op de vijf gezinnen in Nederland het pensioen verzorgt (ABP, 2016). Zij regelt voor de overheid, het onderwijs, de bouw en voor oud-overheidsbedrijven, zoals KPN, het pensioen. Ook geeft APG advies over beleggingen en asset management. Hierdoor bedient APG de Nederlandse markt met een breed scala aan financiële producten. APG is opgebouwd uit een aantal dochterorganisaties. Dit zijn:

- APG;
- Loyalis;
- Pensional;
- Cordares.

Deze bundeling van organisaties is ontstaan door enkele fusies uit het verleden, ingezet vanaf 2011. Voor dit onderzoek is alleen APG belangrijk. Onderdeel van APG is de afdeling Bijzondere Regelingen Defensie (BRD).

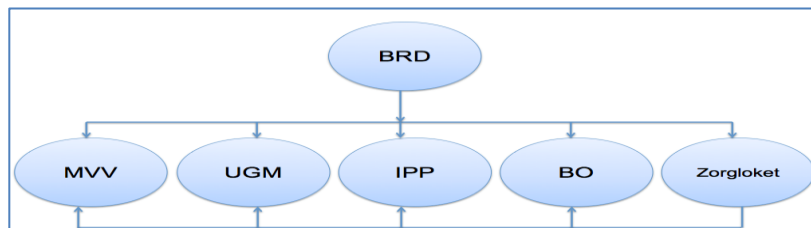
Afdeling BRD

De BRD is een afdeling die een externe klant bedient, Defensie Nederland. De BRD is hiertoe aangesteld doordat APG sinds eind negentiende eeuw het pensioen voor al het Nederlands defensiepersoneel regelt (ABP, 2016). Doordat APG de vakkennis met betrekking tot militair personeel al in huis had, is door het Ministerie van Defensie besloten om de begeleiding van Nederlandse veteranen onder te brengen bij APG. Deze begeleiding bestaat uit het verkrijgen, verwerken en verstrekken van zorggerelateerde vragen, zogenaamde zorgaanvragen. Deze zorgaanvragen kunnen uit de volgende aspecten bestaan:

- Psychisch: bijvoorbeeld, gedurende een uitzending heeft de militair de psychische ziekte Post Traumatisch Stress Syndroom (PTSS) opgelopen;
- Somatisch: bijvoorbeeld, gedurende een uitzending loopt een militair langdurige schade op, door een schotwond of ander lichamelijk trauma.

Bij deze zorgaanvragen staat een dienstverband (DV) centraal. Een DV is het bewijs dat de militaire dienst een directe oorzaak is voor de psychische/ somatische gevolgen voor de militair. Het DV en de daarbij behorende werkzaamheden zijn de verantwoordelijkheid van APG. APG heeft deze verantwoordelijkheid ondergebracht bij de afdeling BRD. De afdeling BRD is opgesplitst in de volgende deelafdelingen:

- | | |
|-------------|--|
| • MVV | voorzieningen en verstrekkingen; |
| • UGM | uitkeringen gewezen militairen; |
| • IPP | plus/ min invaliditeit pensioen 65+ / 65-; |
| • BO | beleidsondersteuning; |
| • Zorgloket | coördineren en zorgcontact. |



Afbeelding 1. Organogram BRD

Deze afdelingen hebben allen eigen specialismen. Hierdoor kan de zorgvraag optimaal beantwoord worden.

In dit onderzoek staat de deelafdeling BRD- Zorgloket (vanaf nu Zorgloket) centraal. Deze afdeling kent twee functiegroepen: ZC en ZO. De ZC verrichten het daadwerkelijk cliëntcontact. Hierbij inventariseren zij de hulpvragen, denk dan aan het in kaart brengen van de financiële en privé-situatie, de feitelijke aanvraag van de cliënt, zoals voor ondersteuning via maatschappelijk werk, voor Militair Invaliditeitspensioen (MIP) of voor eventuele voorzieningen en verstrekkingen. Met deze informatie kan de ZC het zorgtraject voor de cliënt stroomlijnen, oftewel, de correcte aanvragen verkrijgen.

De ZO verzorgen de gehele administratieve begeleiding van een ZC. Hierbij ondersteunen zij ook op licht inhoudelijk gebied aanvragen, zoals voor leefgeld of voor schuldsanering op advies van de Kredietbank Limburg.

De zorgaanvragen voor het Zorgloket komen binnen bij een extern loket, het Veteranenloket in Doorn (VL). Aanvullend op de aanvragen via het VL krijgt het Zorgloket aanmeldingen binnen van het Diensten Centrum Re-integratie van Defensie (DCR). De ZO verwerken deze aanvragen administratief. Dit is mogelijk omdat de ZO in hetzelfde systeem als het VL werken, namelijk CVS. DCR heeft een eigen systeem.

Na de administratieve afhandeling door de ZO zal de ZC de cliënt toegewezen krijgen. Deze toewijzing gaat aan de hand van postcodes. Indien persoon X in de provincie Limburg in Landgraaf woont met postcode 6372XM zal deze automatisch worden toegewezen aan de ZC van deze regio.

Afdeling Continuous Improvement and Innovation

Continuous Improvement and Innovation (CI&I) is een stafafdeling binnen APG die organisatieveranderingen wil doorvoeren aan de hand van de Lean Six Sigma-filosofie. Het efficiënter inrichten van APG is de corebusiness van CI&I. Deze organisatieveranderingen zijn noodzakelijk omdat deze financiële besparingen kunnen opleveren en daarmee samengaan met de reorganisatiebehoefte van APG. APG moet reorganiseren door het economische klimaat en tegenvallenden resultaten.

Er is gekozen voor de Lean Six Sigma-filosofie omdat dit geadviseerd is door het adviesbureau House of Performance. Volgens de analyse van APG door House of Performance sluit de Lean Six Sigma-filosofie het beste aan bij de bestaande organisatiecultuur. De filosofieën Lean en Six Sigma worden vaak samen genoemd, maar het zijn zelfstandige begrippen. Lean is een kwaliteitsverbeteringsmethodiek die zich bezighoudt met het verhogen van de productieveactiviteit door het verlagen van de doorlooptijd in combinatie met het verlagen van de kosten. De kwaliteit van de output staat hierbij altijd centraal. Lean kan ook wel worden samengevat als een methodiek die op zoek gaat naar verspillingen in het proces. Vervolgens ligt de focus op het verwijderen van deze verspillingen en het “opnieuw” efficiënter inrichten van het proces. De kwaliteit van de output wordt zo verbeterd door efficiënter te werken en verspilling tegen te gaan door het bewuster inrichten van de productieveactiviteit.

Six Sigma is een kwaliteitsverbeteringsmethodiek die zich bezighoudt met het verminderen van procesvariatie, wat moet leiden tot verhoging van de kwaliteit. Six Sigma heeft de benaderingswijze dat klanten niet alleen de kwaliteit beoordelen, maar ook de variatie in deze kwaliteit. Six Sigma is een sterk op feiten gedreven methodiek, waarmee een organisatie kan meten hoeveel tekortkomingen er in het proces aanwezig zijn. Hiermee kan Six Sigma een systematische methodiek aandragen om deze tekortkomingen te elimineren. Deze systematische wijze is DMAIC (Define, Measure, Analyse, Improve, Control). DMAIC structureert het verbeterproces, waarbij een probleem inzichtelijk wordt gemaakt om het te kunnen controleren. Hierbij zijn nul tekortkomingen op één miljoen productie-eenheden de ideale situatie. De methode Six Sigma zal specifiekere worden uitgewerkt in paragraaf 3.2.

Bij het Zorgloket is het noodzakelijk om een efficiëncyslag te maken. Cl&I ondersteunt het Zorgloket bij het efficiënter inrichten van de werkzaamheden. Deze behoefte is ontstaan door de aanwas van cliënten, verder uitgewerkt in paragraaf twee.

1.2 Aanleiding onderzoek

De aanleiding voor dit onderzoek is tweeledig. Enerzijds komt deze voort uit de hoge werkdruk (paragraaf 1.2.1) en anderzijds vanuit de Lean Six Sigma-methodiek (paragraaf 1.2.2). Deze twee aanleidingen geven weer waarom het onderzoek noodzakelijk is.

1.2.1 Hoge werkdruk

Het Zorgloket kende de afgelopen tijd een stijging in het aantal werkzaamheden. Deze stijging komt tot uitdrukking in een overschrijding van de gestelde norm van het aantal cliënten met tien procent (Bruyn, 2016). Deze norm is opgesteld door de opdrachtgever, Ministerie van Defensie. Deze overschrijding van het aantal cliënten wordt veroorzaakt door:

- Het ontstaan van de Veteranenwet;
- De doorlooptijd van de dossiers die langer is geworden.

Veteranenwet

Het ontstaan van de Veteranenwet (zie bijlage II voor de volledige inhoud van deze wet) heeft invloed op het Zorgloket omdat deze beperkingen oplegt. De Veteranen Wet is op 28 juni 2014 in werking getreden en bevat alomvattende regelinggeving met betrekking tot de nazorg van veteranen. De Veteranen Wet bepaalt wie wordt aangemerkt als veteraan en hoe deze persoon wordt behandeld op financieel vlak. Ook regelt deze wet het samenwerkingsverband tussen het VL en het Zorgloket. Dit levert voor het Zorgloket meerdere beperkingen op. Deze beperkingen uiten zich in de volgende verplichtingen:

- Indien een veteraan zich heeft aangemeld bij het VL dient de toegewezen ZC binnen 24 uur na aanmelding contact op te nemen met de veteraan;
- Een veteraan heeft vanaf het moment van aanmelding recht op één ZC. Deze ZC blijft bij huidige/ toekomstige hulpvragen dezelfde persoon, tenzij hij met pensioen gaat, komt te overlijden, uit dienst treedt of elders gaat werken.

Door deze verplichtingen kunnen ZC “moeilijk” dossiers afsluiten, omdat zij bij toekomstige hulpvragen de cliënt moeten blijven bedienen. Er ontstaat, als het ware, een cliëntenbestand waarbij er drie soorten cliënten bestaan:

- Cliënten met een actieve zorgvraag; dit zijn zorgvragen waarbij de ZC actief voorzieningen en gelden moet aanvragen;
- Oude cliënten: dit zijn de reeds geholpen cliënten die in de toekomst de verantwoordelijkheid van de ZC blijven.
- Toekomstige cliënten: dit zijn veteranen uit huidige of toekomstige uitzendingen die zich in de toekomst eventueel zullen aanmelden.

Doorlooptijden

Zoals hierboven uitgewerkt, heeft een ZC dus drie soorten cliënten. De actieve zorgvragen hadden in 2015 een gemiddelde doorlooptijd van 1,5 jaar (de Jong), wat voor een cliënt een relatief lange periode is van de aanvraag bij het VL tot beëindiging van de zorgvraag. Door deze lange doorlooptijden ondervinden ZC een sneeuwbaaleffect. Gedurende de doorlooptijd van een cliënt krijgen zij nieuwe aanmeldingen, maar kunnen zij verhoudingsgewijs weinig bestaande cliënt afsluiten. Hierdoor ontstaat een opeenhoping van cliënten en ontstaat de normoverschrijding van tien procent. Dit geheel resulteert voor het Zorgloket in een totaal cliëntenbestand van circa 1.800 casussen.

Deze doorlooptijden zijn in de huidige structuur niet genormeerd, omdat de opdrachtgever Defensie alleen meet in aantal cliënten. Het Zorgloket heeft dit niet op eigen initiatief genormeerd. Door het ontbreken van meetmomenten in het huidige proces is het niet duidelijk welk percentage van de cliënten gelabeld kan worden als een lange doorlooptijd.

Door de nieuwe Veteranen Wet is het VL opgezet. Dit loket geeft invulling aan de verplichting vanuit de Veteranen Wet tot actieve werving van Defensie van hulpvragen. Hierdoor worden grotere groepen veteranen geattendeerd op hun bestaande rechten als veteraan. Dit veroorzaakt meer aanmeldingen en nieuwe cliënten.

In de huidige situatie wordt de werkdruk door de ZC als “zeer hoog” ervaren, terwijl er bij de ZO een teruggang in werkzaamheden heeft plaatsgevonden. Deze teruggang van werkzaamheden heeft twee oorzaken:

- De ZC verrichten ZO-werkzaamheden. De afdeling is dusdanig opgebouwd dat de ZC vragen, opmerkingen, administratieve taken en aanvragen kunnen neerleggen bij de ZO. Deze ZO zullen vervolgens de aanvraag (taak) in behandeling nemen en de ZC antwoord geven. Verschillende ZC vinden de doorlooptijden tussen het deponeren van een aanvraag tot het krijgen van een antwoord krijgen te lang. Hierdoor verrichten zij deze werkzaamheden zelf.
- De ZO-bezetting is uitgebreid. De hoeveelheid ZO is in aantal gestegen. Het aantal ZO is gestegen, omdat deze groep in verhouding met minder medewerkers was ten opzichte van het aantal ZC. Hierdoor ontstond de angst dat de ZO het aantal aanvragen van de ZC niet tijdig verwerkt konden krijgen. Dit bleek in de realiteit niet aan de orde. Hierdoor zijn er meer medewerkers voor een gelijke hoeveelheid werk.

Om de ZC te ontzien, zijn er inmiddels verschillende maatregelen genomen om de werkdruk van de ZC te verlagen. Voorbeelden hiervan zijn:

- De ZC moet aangeven wanneer er naar zijn mening een te hoge werkdruk ontstaat. Hierna beoordeelt de afdelingsmanager of deze werkdruk invloed heeft op de kwaliteit van de werkzaamheden. Indien er de kwaliteit in gevaar komt, zal de afdelingsmanager nieuwe aanmeldingen tijdelijk naar een andere ZC doorsturen.
- De afdelingsmanager probeert het principe van één ZC per veteraan per aanmelding te omzeilen. Dit gebeurt door de veteraan toestemming te vragen voor een verandering van ZC. Dit gebeurt incidenteel, bijvoorbeeld als een ZC regio Brabant bedient en de veteraan naar Groningen verhuist.

Deze bovenstaande maatregelen werken positief, maar het zijn tijdelijke acties die niet aansluiten bij de nieuwe Veteranen Wet. Daarom zijn er als derde maatregel meer ZC in dienst genomen. Ondanks deze personele uitbreiding blijven de overschrijdingen evident. Om de werkdruk daadwerkelijk te verlagen, zouden er nog ongeveer vijf extra ZC aangenomen moeten worden. Hierbij moet de kanttekening worden geplaatst dat de bestaande groep ZC geen behoefte heeft aan een dergelijke groei. De groep ZC wordt dan zo groot dat er eventueel een verregaande organisatorische ingreep zal moeten plaatsvinden. Deze ingreep zou bestaan uit het opzetten van regionale kantoren. Hierdoor zal een ZC bijvoorbeeld toegedeeld worden aan regio Noord en vooral interactie hebben met zijn collega's uit diezelfde regio, maar geen samenwerking meer hebben met regio Zuid. De ZC vinden dit geen goed idee, omdat:

- Vermindering van collegialiteit vergroot eilandvorming;
- Er een verschil in behandelmethodieken zal ontstaan. Elk “eiland” krijgt zijn eigen behandelmethodiek en daarmee verschilt de behandeling per veteraan.

Als te onderzoeken mogelijkheid staat een vierde maatregel open: overdracht van werkzaamheden van de ZC naar de ZO. Door deze herverdeling van werkzaamheden vervallen (bulk)werkzaamheden bij de ZC. Door een overdracht te realiseren kunnen de ZC meer cliënte bedienen. Hierdoor vermindert de werkdruk van de ZC en kan een eventuele uitbreiding en/ of beperkte uitbreiding gerealiseerd worden. Doordat een ZC een hoger arbeidsloon heeft in combinatie met een leaseauto, ligt het gemiddelde arbeidsloon van een ZC hoger dan dat van een ZO. Deze ZC zijn dus duurder dan de ZO en dus kan er een kostenbesparing worden gerealiseerd als werkzaamheden worden overgedragen van de ZC naar de ZO. Hierin schuilt het financiële aspect van de aanleiding van het onderzoek.

1.2.2 Lean Six Sigma

Zoals beschreven in de organisatiebeschrijving speelt op de afdeling Zorgloket een verbetertraject dat georganiseerd wordt door de afdeling CI&I. Dit verbetertraject heeft als doel om het Zorgloket efficiënter te laten werken door middel van de Lean Six Sigma-filosofie. In hoofdstuk een is een beschrijving gegeven van de algemene doelen van deze verbetermethodieken.

APG wil in de toekomst alle processen op een Lean Six Sigma-methode georganiseerd hebben. Hierdoor zal het Zorgloket huidige en toekomstige werkzaamheden moeten analyseren en afstemmen op deze filosofieën. Lean Six Sigma kan daarbij een goede methode zijn om de bestaande werkdruk van de ZC te analyseren en knelpunten inzichtelijk te maken.

1.2.3 Conclusie aanleiding

Uit het voorgaande blijkt dat de volgende factoren aanleiding voor dit onderzoek zijn:

- Ontstaan van de Veteranen Wet;
- Lange doorlooptijden van dossiers;
- Lean Six Sigma-georiënteerde processen.

Dit geheel leidt tot een behoefte aan het herinrichten van de huidige werkzaamheden van de ZC en ZO met als doel de huidige problemen op te lossen.

1.3 Doelstelling

De doelstelling van het onderzoek is: de werkzaamheden van de ZO en van de ZC op een dusdanige manier via de Lean Six Sigma-filosofie herinrichten dat de ZC meer cliënten kan bedienen. Door het overdragen van werkzaamheden kan het Zorgloket een efficiencyvoordeel behalen, een dure personele uitbreiding (ZC) voorkomen en een eventueel ontslag (of elders tewerkstellen) van de ZO voorkomen. Hierdoor wordt het aantal medewerkers in verhouding gebracht ten opzichte van het aantal zorgaanvragen per jaar.

1.3.1 Doelgroep

Om in voldoende mate een praktijkgericht onderzoek uit te voeren is het van belang te bepalen wat de doelgroep zal zijn. De doelgroep bestaat uit:

- Zorgondersteuners;
- Zorgcoördinatoren;
- Afdelingsmanager BRD, team Zorg;
- Directeur BRD.

De opdrachtgever voor dit onderzoek is APG, afdeling BRD. De directeur van BRD, de heer Jan Seelen, heeft deze opdracht gegeven en hij heeft de scriptiebegeleiding gedelegeerd aan de afdelingsmanager van het Zorgloket, de heer Jelmer de Jong.

Deze personen zijn van belang voor het onderzoek, omdat zij zowel dienen als informatiebron als betrokken zijn bij eventuele veranderingen. De invulling van de centrale probleemstelling zal directe invloed hebben op de dagelijkse routine binnen deze functies. Gedurende het onderzoek zullen er wellicht meerdere doelgroepen ontdekt worden die betrokken zijn bij de stakeholdersanalyse.

1.4 Probleemstelling

Zoals eerder beschreven is de aanleiding voor het onderzoek de hoge werkdruk. Op basis van deze werkdruk, in combinatie met een ontwikkeling op het vlak van kwaliteitsmanagementprincipes, is een probleemstelling bepaald. De probleemstelling die leidend zal zijn gedurende het onderzoek is: Welke werkzaamheden van de zorgcoördinatoren kunnen worden overgedragen aan de zorgondersteuners en hoe dienen deze werkzaamheden volgens Lean Six Sigma uitgevoerd te worden?

1.4.1 Operationalisering van de probleemstelling

De centrale probleemstelling geeft een duidelijke omschrijving van het onderzoeksonderwerp, zoals aan het begin van dit hoofdstuk aangedragen. Het is van belang om deze probleemstelling in de volgende deelvragen op te delen:

1. Measure: Welke werkzaamheden worden in de huidige situatie uitgevoerd door de zorgcoördinatoren?
2. Analyse: Welke werkzaamheden van de zorgcoördinatoren kunnen worden overgedragen aan de zorgondersteuners?
3. Analyse: Welke organisatorische gevolgen heeft de overdracht van werkzaamheden?
4. Improve: Wat is de Lean Six Sigma-filosofie en wat kan dit inhoudelijk betekenen voor de inbedding van de werkzaamheden?
5. Improve: Hoe kunnen de veranderingen worden geïmplementeerd?

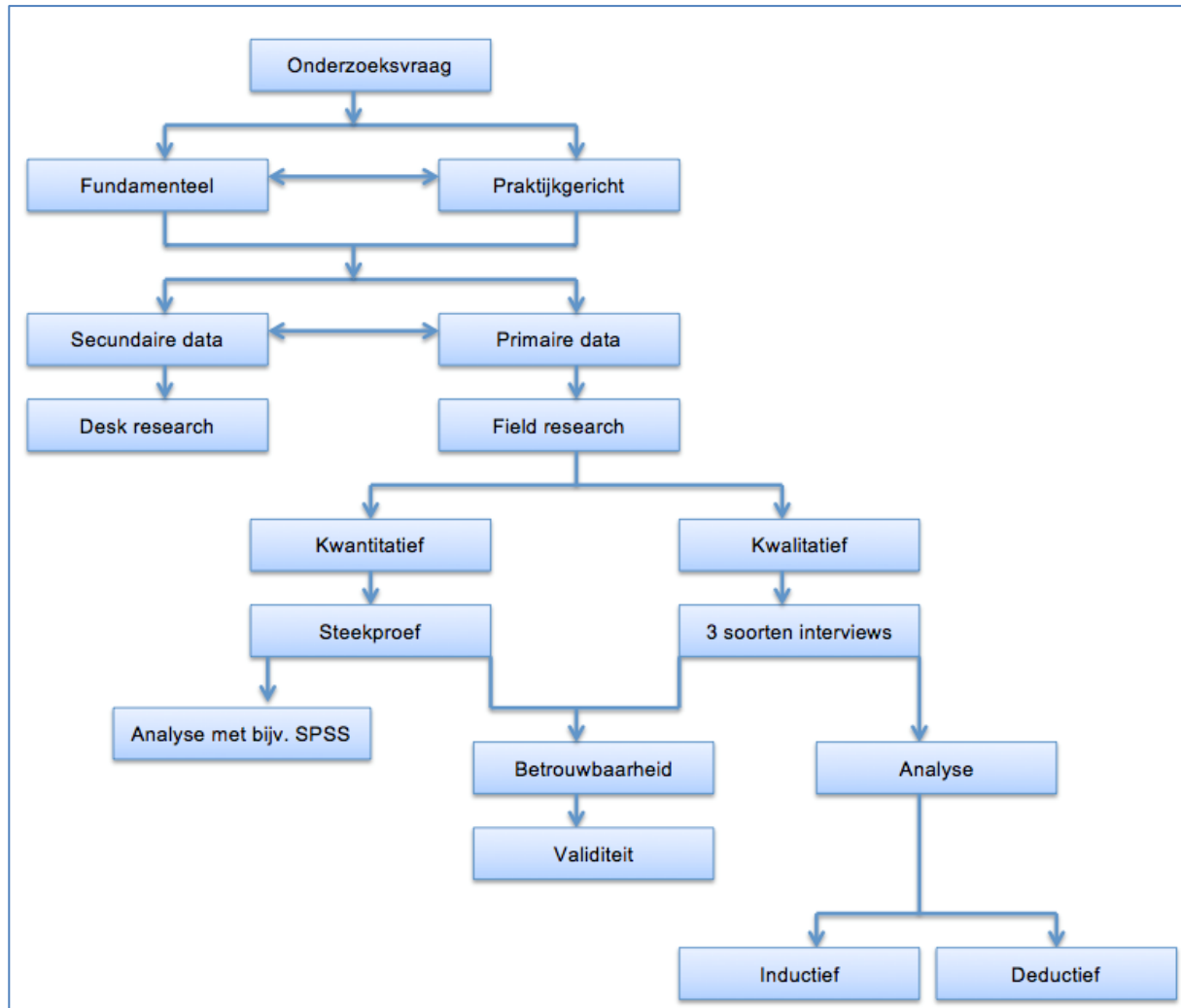
Deze deelvragen zijn ingedeeld volgens het principe van DMAI. Hiervoor is gekozen omdat hierdoor een duidelijke weergave van de achtergrond van de deelvraag wordt gepresenteerd. Om tot deze deelvragen te komen is er gebruik gemaakt van de Define methodiek. Dit was de probleem verhelderende fase die is uitgewerkt in hoofdstuk één, probleemcontext. Alle deelvragen, met uitzondering van deelvraag vier, konden makkelijk worden ingedeeld. Bij deelvraag vier ontstaat enige twijfel of deze bij Improve of Analyse hoort. Er is gekozen voor Improve omdat de uitwerking van deze deelvraag een aanpassing aan de huidige structuur realiseert.

2 Onderzoeksmethodieken

Onderzoek is het verkrijgen van achterliggende feiten en gegevens die een nadere invulling verstrekken over het totaalbeeld van het onderwerp (Verhoeven, 2011). In dit hoofdstuk wordt een uitwerking verstrekt van de onderzoeksmethodieken per deelvraag. Er zal een weergave worden gegeven van alle mogelijkheden in het onderzoeksveld, zie hiervoor afbeelding 2. Aanvullende informatie staat in bijlage III vermeld.

2.1 Algemene onderzoeksmethodieken

De algemene onderzoeksmethodieken hebben geleid tot een adequate invulling van de onderzoeksmethodieken per deelvraag. Onderstaande afbeelding geeft een weergave van de keuzes die gemaakt moeten worden bij een onderzoekstraject.



Afbeelding 2 Onderzoekstechnieken

2.2 Uitgevoerde onderzoeksmethode per deelvraag

1. Measure: Welke werkzaamheden worden in de huidige situatie uitgevoerd door de zorgcoördinatoren?
2. Analyse: Welke werkzaamheden van de zorgcoördinatoren kunnen worden overgedragen aan de zorgondersteuners?
3. Analyse: Welke organisatorische gevolgen heeft de overdracht van werkzaamheden?
4. Improve: Wat is de Lean Six Sigma-filosofie en wat kan dit inhoudelijk betekenen voor de inbedding van de werkzaamheden?
5. Improve: Hoe kunnen de veranderingen worden geïmplementeerd?

Om optimaal inzicht te krijgen in de gestelde deelvragen is er per onderdeel gebruik gemaakt van verschillende onderzoeksmethodieken. De stappen die per deelvraag worden genomen om deze te beantwoorden worden hierna verder uitgewerkt.

Measure → deelvraag 1. Welke werkzaamheden worden in de huidige situatie uitgevoerd door de zorgcoördinatoren?

1. In kaart brengen van de totale hoeveelheid werkzaamheden. Hiervoor zijn alle SOP-documenten opgevraagd. Deze SOP-documenten bestaan uit de volgende deeldocumenten: procesbeschrijving aanmelding Veteranenloket, overdracht vanuit DCR en maandrapportage Zorgloket.
2. Ordenen van de SOP-bestanden. Alle SOP-bestanden zijn geordend in een processchema.
3. Uitvoeren van een half-gestructureerd interview. Dit interview heeft als hoofdonderwerp de correctheid van het processchema. Dit processchema is een ordening van alle werkzaamheden van de ZC. Het processchema is voorafgaand aan het interview naar de respondent toegestuurd. Hierbij zijn de volgende vragen gesteld: Klopt deze lijst? Heeft u aanvullingen? Hiermee wordt getoetst of de processtappen correct verlopen en waar eventueel aanpassingen moeten komen. Deze ideeën zijn genoteerd en getoetst op bruikbaarheid. Deze interviews zijn allemaal telefonisch afgenomen tussen 09:00 en 12:00 uur. Hierdoor zijn alle 24 respondenten aanwezig op de thuiswerkplek, dit bevordert de betrouwbaarheid van het onderzoek. De validiteit is gegarandeerd door de respondenten binnen de kaders van de twee onderzoeksvragen te houden. Hierbij is de gehele populatie ondervraagd. De interviews zijn met goedkeuring van de respondenten opgenomen. Vervolgens zijn de interviews uitgeschreven en geanalyseerd. Deze analyse is gerealiseerd doordat de gegeven antwoorden door de respondent zijn gearceerd aan de hand van vooraf bepaalde clusters. Deze clusters worden vervolgens opgesomd en samengevat. Het geheel van de resultaten, clustering en conclusies is ter controle voorgelegd aan de respondenten.
4. Afnemen van een tweeweekse tijdschrijflijst (zie bijlage III). Deze tijdschrijflijst controleert hoe vaak werkzaamheden, die uit het processchema en het half-gestructureerd interview naar voren zijn gekomen, worden uitgevoerd en hoelang deze duren. Hierdoor heeft deze tijdschrijflijst een goed inzicht gegeven in welke werkzaamheden veel voorkomen en hoeveel tijd deze in beslag nemen. Gedurende het afnemen van deze tijdschrijflijsten is er op een aselechte steekproefwijze gezamenlijk getimed met de respondenten. Daarna zijn de metingen gecontroleerd op correctheid en nauwkeurigheid. Deze tijdschrijflijst is afgenomen nadat alle respondenten ondervraagd zijn op grond van het half-gestructureerde interview. Deze tijdschrijflijst is afgenomen bij een groep van zeven respondenten (zie bijlage IV). Allereerst is deze tijdschrijflijst getest door twee respondenten uit de steekproef, waarna de tijdschrijflijst geoptimaliseerd is. Deze optimalisatie bestond uit het optimaal vormgeven van de lijst, het goed omschrijven van urencodes en het goed inprogrammeren van de Excel-formules.

Analyse → deelvraag 2. Welke werkzaamheden van de zorgcoördinatoren kunnen worden overgedragen aan de zorgondersteuners?

1. Analyseren van het stroomschema op overdraagbare werkzaamheden, waartoe een ZO geautoriseerd kan worden. Deze autorisatie wordt verstrekt in de privacy gegevens en de achtergrondinformatie van de cliënt.
2. Half-gestructureerd interview. De gevonden mogelijkheden voor overdracht terugkoppelen met de ZC. Hierbij is de lijst met overdraagbare werkzaamheden het hoofdonderwerp. Bij het interview is dezelfde structuur gehandhaafd zoals beschreven staat in stap drie van deelvraag een.
3. Literatuuronderzoek. Hier is onderzocht of er theorieën bestaan over de herverdeling van werkzaamheden van frontofficemedewerkers naar backofficemedewerkers.

Analyse → deelvraag 3. Welke organisatorische gevolgen heeft de overdracht van werkzaamheden?

1. Desk research. De gevolgen kunnen betrekking hebben op meerdere aspecten: competenties, opleiding, financieel of juridisch.
2. Uitvoeren van een procesanalyse van de SOLL-situatie. Doordat de werkzaamheden zijn herschikt, zullen de actoren de werkzaamheden anders of op een nieuwe manier moeten uitvoeren. Daarom zijn gedurende de procesanalyse de doorlooptijden ingeschat. Deze worden vervolgens in verhouding gebracht met de huidige doorlooptijden.
3. Half-gestructureerde interviews. Hier staat één vraag centraal: Welke gevolgen denkt u dat de overdracht van werkzaamheden zal bewerkstelligen? Hierdoor verkrijgt de onderzoeker nieuwe inzichten van meerdere personen, zowel van ZC als ZO. De interviews zijn gestructureerd zoals beschreven staat bij deelvraag een, stap drie. Hierbij is de gehele populatie onderzocht. De interviews zijn opgenomen en vervolgens geanalyseerd. Vervolgens zijn de aangedragen opmerkingen gemarkeerd en opgesomd.

Improve → deelvraag 4. Wat is de Lean Six Sigma-filosofie en wat kan dit inhoudelijk betekenen bij de inbedding van de werkzaamheden?

1. Literatuuronderzoek van de Lean Six Sigma-filosofie in de dienstverlening. De toepassing in de praktijk staat hierbij centraal staan.
2. Praktijkbezoeken. Om invulling te kunnen geven aan meerdere organisatorische vraagstukken is de Stichting Kwaliteitskring Limburg bezocht. De Kwaliteitskring heeft meerdere bijeenkomsten over dit soort vraagstukken. Om een dieper en praktijkgericht advies te kunnen verstrekken over Six Sigma zal er een interview gepland worden met Cindy Mols-Duisings (Vice President Quality Assurance Commercial Regions & Supply chain bij Boston Scientific).
4. Analyseren welke werkzaamheden uit deelvraag twee kunnen worden georganiseerd volgens een Lean Six Sigma-filosofie. Tevens dient ook onderzoek te worden gedaan naar wat er niet kan. Deze analyse wordt verricht aan de hand van de vereisten die verkregen worden uit het onderzoek naar deelvraag twee. Gedurende deze onderzoekstap staat het verwerken van data tot een processchema centraal. Hier is onderzocht welke symbolen er bestaan en hoe deze zich verhouden tot het handelingen van de actoren.

Improve → deelvraag 5. Hoe kunnen de veranderingen worden geïmplementeerd?

1. Analyseren van de optimale implementatie van deelvraag twee. Deze implementatie is aan de hand van een veranderkundige aanpak uitgewerkt. Hierbij kan gedacht worden aan het kleurendenken van Caluwé en de veranderingstappen van Kotter. Dit onderzoek is voornamelijk gericht op bestaande literatuur, te weten vaktijdschriften over organisatieveranderingen. Om hierbij een praktijkgericht advies te verstrekken zullen de contactpersonen van deelvraag 1.1 worden geïnterviewd.
2. Pilotonderzoek. Via deze methodiek zijn er twee nieuwe werksituaties onderzocht op haalbaarheid. Hierdoor zijn de implementatieplannen op haalbaarheid getoetst. De validiteit van dit onderzoek schuilt in het daadwerkelijk exact uitvoeren van de nieuwe en oude handelingen. Hierbij is er gebruik gemaakt van dezelfde werknemers. De betrouwbaarheid is gegarandeerd door het gebruik van dezelfde testgroep en testomgeving.
3. Literatuuronderzoek. Het onderzoeken van alle relevante theorieën is belangrijk voor het verkrijgen van een onderbouwd advies. De theorieën die onderzocht zijn, zijn onder mee die van Kotter en Caluwé en theorieën omtrent weerstand.

2.3 Niet-gerealiseerde deelvragen

Gedurende het uitwerken van de onderzoeksvragen is gebleken dat enkele onderdelen van de deelvragen niet uitgevoerd konden worden. Dit heeft betrekking op die specifieke deelvraag, niet op de gehele onderzoeksvraag. Dit zal per deelvraag worden toegelicht.

Deelvraag 3.2 Uitvoeren van een procesanalyse van de SOLL-situatie.

Omdat de nieuwe situatie nog niet meetbaar is, zouden schattingen dermate onbetrouwbaar zijn dat dit een slechte invloed zou hebben op de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. Ook is het huidige proces zeer fluctuerend in doorlooptijd. Door deze fluctuaties kan er geen betrouwbaar gemiddelde worden getrokken.

Deelvraag 5.2 Pilotonderzoek.

Het pilotonderzoek leek op papier een goede manier om de bereidheid van de ZO te testen en om werkzaamheden te optimaliseren. Zoals beschreven staat is het DMAI-traject gecombineerd met een CI&I-traject. Hierdoor zou in de ogen van de onderzoekspopulatie een dergelijk pilotonderzoek ook invulling geven aan de conclusies en aanbevelingen van het CI&I-traject, waardoor CI&I niet meer zou openstaan voor alle andere mogelijke oplossingen geopperd vanaf de werkvloer. Daarom kon de doelgroep niet meewerken aan een dergelijk pilotonderzoek.

Deze deelvragen hadden elk een eigen toegevoegde waarde in het beantwoorden van de probleemstelling. Jammer genoeg bleek de praktijk dit niet te ondersteunen. Het wegvallen van deze deelvragen heeft de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek niet beschadigt doordat er een grote hoeveelheid data is verkregen uit de half-gestructureerde interviews.

3 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt per paragraaf uitgewerkt wat de gebruikte theorieën en modellen inhoudelijk betekenen en waarom hiervoor gekozen is. Het theoretisch kader dient gezien te worden als kapstok waar de hierna volgende hoofdstukken aan opgehangen worden. Indien nodig zal in deze volgende hoofdstukken terugverwezen worden naar dit theoretisch kader.

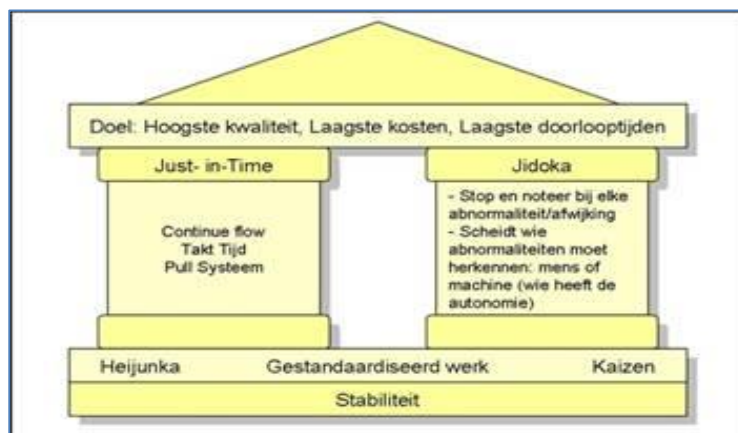
3.1 Lean Six Sigma

De Lean Six Sigma-verbetermethode wordt ingezet in kwaliteitsverbeteringsprocessen om de productiviteit en klanttevredenheid te verhogen en de kosten te verlagen. Hierbij wordt het proces geanalyseerd op realisatie van waardetoevoeging voor de klant (Proces Kaizen). Onderdeel van Lean Six Sigma is het Lean house, zie afbeelding 3. Dit is een samenvatting van alle toepasbare theorieën met betrekking tot Lean. Hierbij speelt Six Sigma een belangrijke rol. De basisfilosofie van Six Sigma is het centraal plaatsen van de klant en optimaal invulling geven aan de klantwens. Hierbij worden doorlooptijden verkort en productieactiviteiten verhoogd en moet de kwaliteit stijgen en de kosten dalen. Dit geheel wordt gerealiseerd met een kwantitatieve methode van dataverkrijging. Het gebruik van kwantitatieve gegevens als onderbouwing van managementbesluiten staat centraal (Tolsma & de Wit, Effectief procesmanagement, 2014). Hierbij is het van belang dat bij verbetertrajecten DMAIC wordt gebruikt. Dit wordt in paragraaf 3.2 toegelicht.

In tegenstelling tot andere theorieën is Lean een manier van denken waarbij directe handvaten worden aangeboden en er ruimte blijft voor aanvullende theorieën. Aanvullende theorieën kunnen bijvoorbeeld zijn: Business Proces Modelling (BPM), Business Process Reengineering (BPR) en Agile. Deze theorieën concentreren zich meer op factoren die de organisatie van buitenaf beïnvloeden.

De basis van Lean bestaat uit het 5S-denken en dit bestaat uit de volgende onderdelen:

- Selecteren: onderzoeken welke elementen binnen organisaties geen toegevoegde waarde hebben;
- Schikken: herorganiseren van de resterende organisatie-elementen;
- Schrobben: verzorgen van een “schone” werkomgeving;
- Standaardiseren: realiseren van een cyclus van de bovenstaande drie elementen;
- Systematiseren: realiseren van een cyclusproces van de gehele 5 S'en.



Afbeelding 3 De opbouw van het Lean kwaliteitsdenken

Door deze vijf principes optimaal vorm te geven in de organisatie zal er een verhoogde kwaliteit worden gerealiseerd. Om deze kwaliteit meetbaar te maken is er de mogelijkheid tot Proces Mapping. Deze methodiek legt onderlinge verbanden tussen productie-eenheden bloot, welke vervolgens schematisch worden gepresenteerd. Deze theorie wordt voornamelijk toegepast in hoofdstuk vijf en zes. Hiermee worden de huidige werkzaamheden geherstructureerd.

3.2 Six Sigma - DMAIC

DMAIC is een vijfstappenplan voor de realisatie van een verbetertraject op gestructureerde wijze, waarbij beslissingen worden genomen op basis van feiten in plaats van op gevoel (Emmerik, 2012). Deze methodiek is belangrijk voor het Zorgloket omdat dit de nieuwe primaire verandertool van de organisatie is geworden. De adviezen worden volgens een DMAI-structuur uitgewerkt om deze praktijkgericht te formuleren voor het Zorgloket. Zoals de afkorting weergeeft bestaat het DMAI-model uit vijf onderdelen, namelijk:

1. Define

Voor het Define-onderdeel kunnen meerdere modellen of theorieën worden toegepast om te komen tot een eindresultaat. Belangrijk in deze stap is het verkrijgen van een heldere probleemstelling die het praktijkprobleem duidelijk omschrijft.

Om het praktijkprobleem helder te krijgen, is gebruik gemaakt van een brainstormsessie met de ZC. Hierbij is het centrale probleem op een whiteboard genoteerd en is gevraagd waaruit de werkdruk bestaat en wat de achterliggende oorzaak van de werkdruk zou kunnen zijn.

2. Measure

Na het helder maken van het probleem kan begonnen worden met het vergaren van de feiten. Daarbij zijn eventuele conclusies en aanbevelingen vrij van aannames. Deze feiten worden verkregen door het doen van verschillende metingen.

Er is voor dit onderzoek gebruikgemaakt van twee verschillende metingen:

1. Turfstaat. Een turfstaat is een manier van datavergaring die de onderzoeker in staat stelt om in een praktijksituatie data te verzamelen. Een turfstaat kan in verschillende vormen worden afgenomen. Hier is gekozen om een tijdmeting uit te voeren; de doelgroep is gevraagd tijd te schrijven. Dit tijdschrijven betekent letterlijk het noteren van de dagelijkse werkzaamheden in minuten. Belangrijk onderdeel van een turfstaat is het berekenen van een betrouwbare hoeveelheid geturfde data (aantal dagen/ minuten/ activiteiten). Deze betrouwbaarheidsgrens ligt gemiddeld op dertig lijsten (Hagen, 2016).
2. Kengetallen. Een kengetal is een cijfer dat inzicht geeft in de huidige situatie. Het Zorgloket heeft meerdere kengetallen beschikbaar door middel van de maandrapportages. Gedurende het onderzoek is gebruik gemaakt van de volgende kengetallen: aantal casussen per ZC en aantal zorgvragen per maand.

3. Analyse

Aan het begin van deze stap is het praktijkprobleem helder omschreven en de benodigde data zijn aanwezig. Gedurende deze volgende stap moeten de verzamelde data worden geanalyseerd en wordt er gekeken naar de verschillende oorzaak-gevolgrelaties. Voor de analyse is gebruik gemaakt van de transcripties van de interviews, zoals te lezen in bijlage VII. De data van de tijdschrijflijsten zijn volgens een eenvoudige Excelformule geanalyseerd, deze analyse is te vinden in bijlage IX.

4. Improve

Gedurende het Improve-onderdeel zijn uit de geanalyseerde data conclusies getrokken en is gekeken naar mogelijke oplossingen. Vervolgens is het geheel uitgewerkt tot aanbevelingen die weer de basis zijn voor een implementatieplan, een plan voor de daadwerkelijke implementatie van de gevonden “oplossingen” voor het praktijkprobleem. Zie hiervoor hoofdstuk 6.

5. Control

Control is de laatste, samenvattende stap in het DMAIC-traject. De onderzoeker moet de veranderingen “duurzaam” maken door de gemaakte vooruitgang te borgen en toekomstige vooruitgang zeker te stellen. Toezicht leidt tot blijvende verbetering en biedt meer garantie voor succes op de lange termijn. Hiervoor zijn verschillende theorieën/ modellen aanwezig.

Gedurende dit verbetertraject is ervoor gekozen dat er alleen een DMAI-traject wordt uitgewerkt in dit onderzoek, omdat de Control-fase buiten de tijdsspanne hiervan valt.

Algemeen

CI&I heeft ervoor gekozen de processen en verandertrajecten van APG volgens de DMAIC-structuur te reguleren. De onderzoeker zal alleen gebruik maken van DMAI, zoals reeds benoemd. Hiervoor is gekozen om een optimale invulling te geven voor opdrachtgever en opdrachtnemer.

Het gehele onderzoek is gestructureerd aan de hand van de DMAI-methodiek en de hoofdstukken hebben het betreffende DMAI-letter als beginomschrijving gekregen. Hierdoor wordt aan de lezer kenbaar gemaakt in welke stap van het DMAI-proces het onderzoek zich bevindt.

3.3 Kaizen

Kaizen is een verbetermethodiek die een gestructureerde manier van verbeteren aanreikt en wordt gezien als de basis van het Lean House (afbeelding 3). Kaizen is echter meer dan een methode, het is een levensfilosofie. Kaizen betekent letterlijk verandering (kai) om goed te worden (zen). De structuur van Kaizen is als volgt:

1. kiezen van een probleem;
2. definiëren van een probleem;
3. bepalen van de oorzaken;
4. ontwikkelen van mogelijke oplossingen;
5. kiezen van dé oplossing;
6. implementeren en evalueren.

Aan de hand van deze structuur kan een organisatie de kenmerken van Kaizen implementeren. Kaizen is net als Lean een Aziatische methode voor kwaliteitsverbetering. In tegenstelling tot Lean houdt Kaizen zich vooral bezig met het verbeteren van de organisatiecultuur. Hierbij staat het creëren van een voedingsbodemp voor verbeteringen centraal. Volgens Kaizen kan de kwaliteit verhoogd worden door medewerkers bewust te maken van die kwaliteit. Hiervoor is het nodig om de bedrijfscultuur aan te passen. Door middel van deze bewustwording beoogt Kaizen een constante flow van organisatieverbeteringen te implementeren. Dit geheel wordt gecombineerd met het elimineren van verspilling, wat een overeenkomst is met Lean. Ook beoogt Kaizen een Just In Time-levering (JIT) en algemene standaardisatie waardoor de organisatie elke dag in kleine stappen kan verbeteren. Een JIT levering houdt in dat de producent geen voorraadvorming toestaat en de leverancier levert op het moment van productie. Een tool bij deze organisatieverbetering is het 3M-model (drie Mu's):

- Muda (verspilling);
- Mura (onregelmatigheden);
- Muri (overbelasting).

Bij Muda wordt een uitsplitsing gemaakt in de typen van verspilling:

- transport;
- voorraden;
- (onnodige) bewegingen;
- wachttijden;
- overproductie;
- gebrekkige procesinrichting;
- defecten;
- vaardigheden personeel.

Mura geeft elke soort van onregelmatigheid (variatie) in het systeem aan. Deze onregelmatigheden uiten zich bijvoorbeeld in een grote schommeling van aanmeldingen in

klantvragen. Als deze onregelmatigheden leiden tot een overbelasting van mens en/ of machine is er sprake van Muri. Muri geeft elke vorm van overbelasting van het systeem weer (in 't Veld, 2016).

Deze drie Mu's geven handvaten om volgens gerichte interventies problemen te verhelpen. Zoals ook geldt voor Lean, zijn er voor Kaizen meerdere mogelijkheden die toegepast kunnen worden. Bij Kaizen wordt hierbij sterk rekening gehouden met culturele aspecten en de methode biedt vooral handvaten bij het zoeken naar verspillingen.

Als aanvulling op Kaizen stellen veel onderzoekers Agile voor. Agile is een theorie die erop gebaseerd is om flexibel op externe factoren te acteren. Hiervoor moet de organisatie in kwestie in een verregaande vorm de processen hebben geoptimaliseerd en deze beheersbaar hebben gemaakt. Het Zorgloket is nog niet op het gewenste procesniveau voor Agile en overgaan op Agile is voor het Zorgloket dan ook te hoog gegrepen. Een culturele basis leggen voor verbetering van organisatorische aspecten past beter. Dit geheel is te herkennen in het Lean House, Agile staat hierin bovenaan vermeld.

De Kaizen-theorie is toegepast in hoofdstuk zes om de nieuwe werkzaamheden te herstructureren en implementeren.

3.4 Verandermanagement

De gevonden knel- en verbeterpunten zullen door middel van verandermanagementmethodieken worden geïmplementeerd. Hiervoor is gekozen omdat dit een logische vervolgstap is in een kwaliteitsverbeteringstraject.

Om dit op een gestructureerde wijze te realiseren zal er gewerkt worden met de verandermethode “acht stappen van Kotter”. Er is overwogen om gebruik te maken van de Balanced Score Card (BSC) of het Instituut Nederlandse Kwaliteit-model (INK). Deze twee modellen hebben hun oorsprong in het vertalen van de bedrijfsstrategie naar de werkvloer. De oorsprong is herkenbaar in de toepassing van mogelijkheden in verandertrajecten. Beiden methodieken hebben een gedegen basis, maar missen gedetailleerde interventietechnieken.

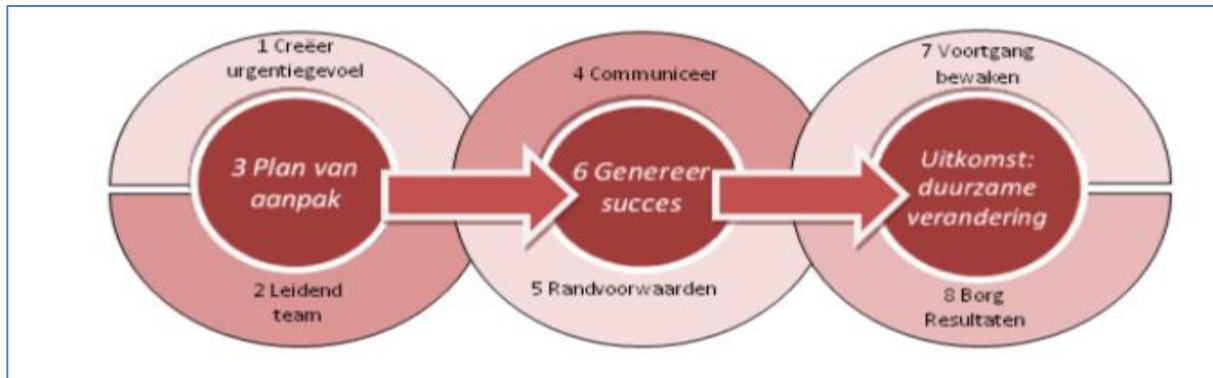
Er is gekozen voor de acht stappen van Kotter, omdat de onderzoeker hiermee de interventiemogelijkheden naar eigen inzicht kan invullen. De BSC- en INK-modellen kennen een vaste methodiek van veranderen, wat weinig ruimte voor vrije invulling overlaat. Het gehele keuzeprocess is uitgewerkt in bijlage XVI.

Kotter is een theorie met een open invulling, waardoor het Zorgloket makkelijk kan inspelen op veranderingen gedurende het implementatieproces en aanvullende theorieën en modellen kan toepassen. BSC en INK zijn minder doeltreffend dan Kotter. Beide modellen zijn verder uitgewerkt in bijlage XVI.

Het verandermanagementaspect met het daar bijbehorende Kottermodel is toegepast in hoofdstuk zeven.

Acht fasen van Kotter

De acht fasen van Kotter is een stappenplan dat een gestructureerde verandermethodiek aandragt. Deze acht stappen begeleiden de veranderingen van de eerste stap, het aandragen van de problematieken, tot en met het borgen van de resultaten, de achtste stap.



Afbeelding 4 De acht stappen van Kotter

Deze acht stappen moeten stap voor stap genomen worden. Hierbij zullen de stappen elkaar enigszins overlappen. De methodiek van Kotter geeft per stap aan wat de veranderaar moet doen om de stap te voltooien en waarbij een open invulmogelijkheid aanwezig is, indien andere theorieën of modellen doeltreffender zijn om het gewenste einddoel te behalen. Het voordeel is dat de acht stappen van Kotter een gestructureerde manier van werken bieden die zeer effectief blijkt te zijn. De acht stappen zijn simpel en effectief verwoord. Specifieke invulling van de stappen met betrekking tot de gewenste interventies blijft een eigen keuze.

Nadeel is dat de acht stappen vloeiend in elkaar overgaan, waardoor het risico ontstaat dat de stappen dubbel genomen worden of langer of korter duren dan nodig is.

3.5 Waardestroomvastlegging

Voor een kwaliteitsverbeteringstraject is waardestroomvastlegging van belang. Een waardestroom is een opeenvolging van activiteiten die gezamenlijke leiden tot het beantwoorden van een klantvraag (Emmerik, Kwaliteitsmanagement, 2012). Voor het realiseren van een waardestroom bestaan verschillende methodieken:

- Lean. Waardestroomanalyse: dit is een hulpmiddel om processen te verbeteren en verspilling te verwijderen.
- Six Sigma. Supplier, Input, Process, Output en Customer (SIPOC): dit is een hulpmiddel om belangrijke elementen van een bedrijfsproces te inventariseren.
- Flowchart: dit is een hulpmiddel om alle processtappen eenvoudig en overzichtelijk te presenteren.

Er is voor dit onderzoek gekozen om gebruik te maken van Flowchart, omdat hiermee het onderzoek "neutraal" blijft. Een flowchart legt niet de nadruk op een type probleem of invalshoek. Hierdoor richt het onderzoek zich niet alleen op verspillingen of keuzes met betrekking tot de belangrijkste elementen van een proces. De flowcharts zullen door middel van Brown paper sessies worden uitgewerkt. Hierdoor wordt op een overzichtelijke wijze informatie vergaard over het verloop van het proces, waarbij meerdere actoren inspraak hebben.

De flowchart is aangevuld met een kleurenmethodiek. Hierbij staat blauw voor blijvende processen en rood voor overdraagbare processen. Hierdoor wordt de flowchart praktijkgericht.

4 Measure- Analyse- Improve - Huidige- en overdraagbare werkzaamheden

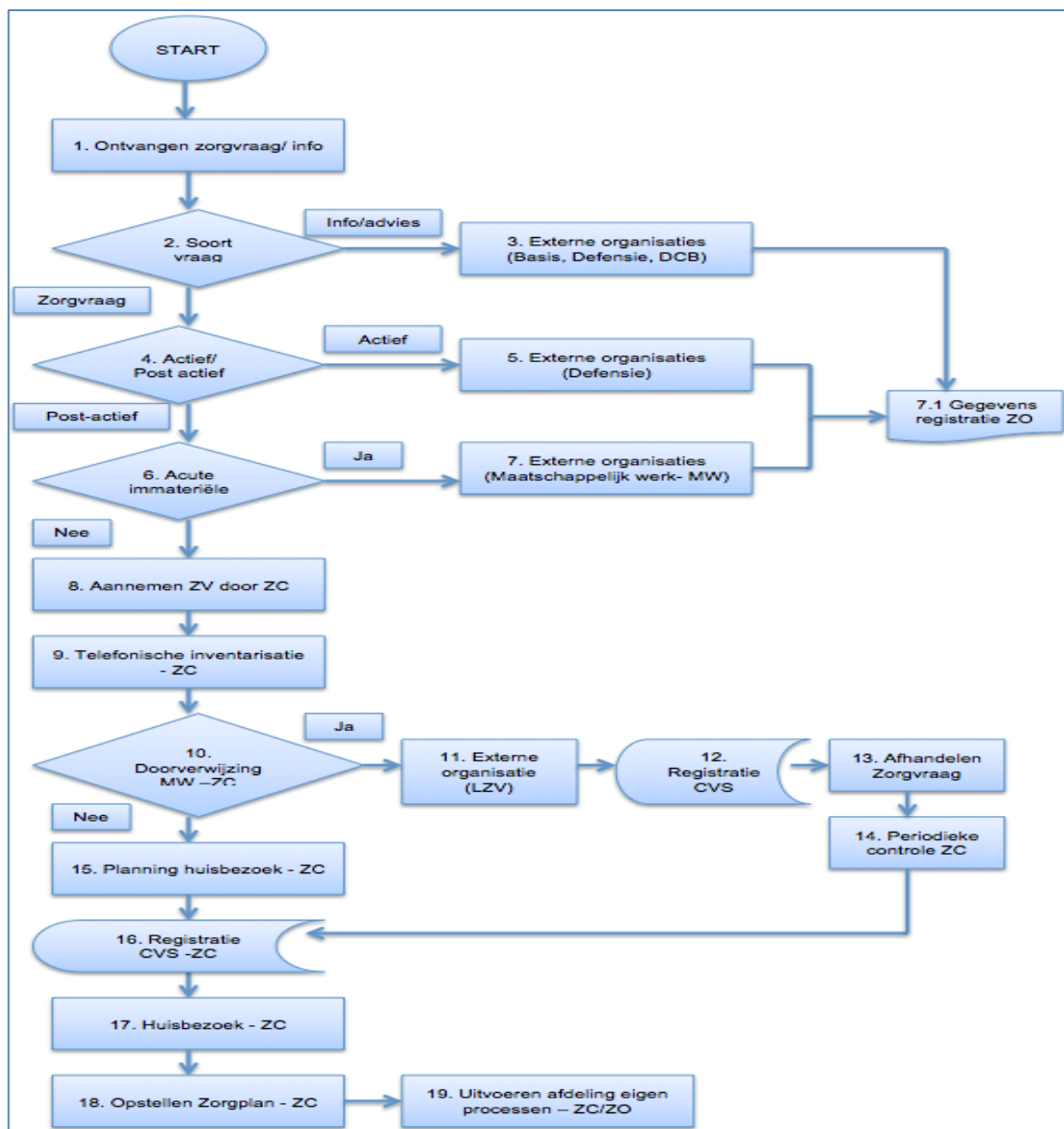
In dit hoofdstuk wordt volgens een top-downmethode onderzocht welke werkzaamheden door de ZC worden uitgevoerd. Vervolgens worden de overdraagbare werkzaamheden opgesomd en wordt aangegeven waarom deze overdraagbaar zijn. Voor de onderbouwing hiervan wordt verwezen naar de bijbehorende bijlagen.

4.1 Huidige werkzaamheden van de ZC

Om te komen tot de uitwerking van een zorgvraag, dienen de volgende stappen doorlopen worden:

1. aanmeldingstraject Veteranenloket te Doorn (VL);
2. instroomvereisten cliënt voor een ZC;
3. procesgang werkzaamheden voor de ZC.

Deze drie stappen geven weer hoe een cliënt bij een ZC terechtkomt met een zorgvraag en hoe deze zorgvraag wordt verwerkt. Deze stappen zijn verder uitgewerkt in bijlage IV. Allereerst begint dit traject bij het VL.



Afbeelding 5 Processchema Veteranenloket samengevat

In bijlage XVI is de theorie vermeld met betrekking tot de exacte betekenis van de gebruikte symbolen.

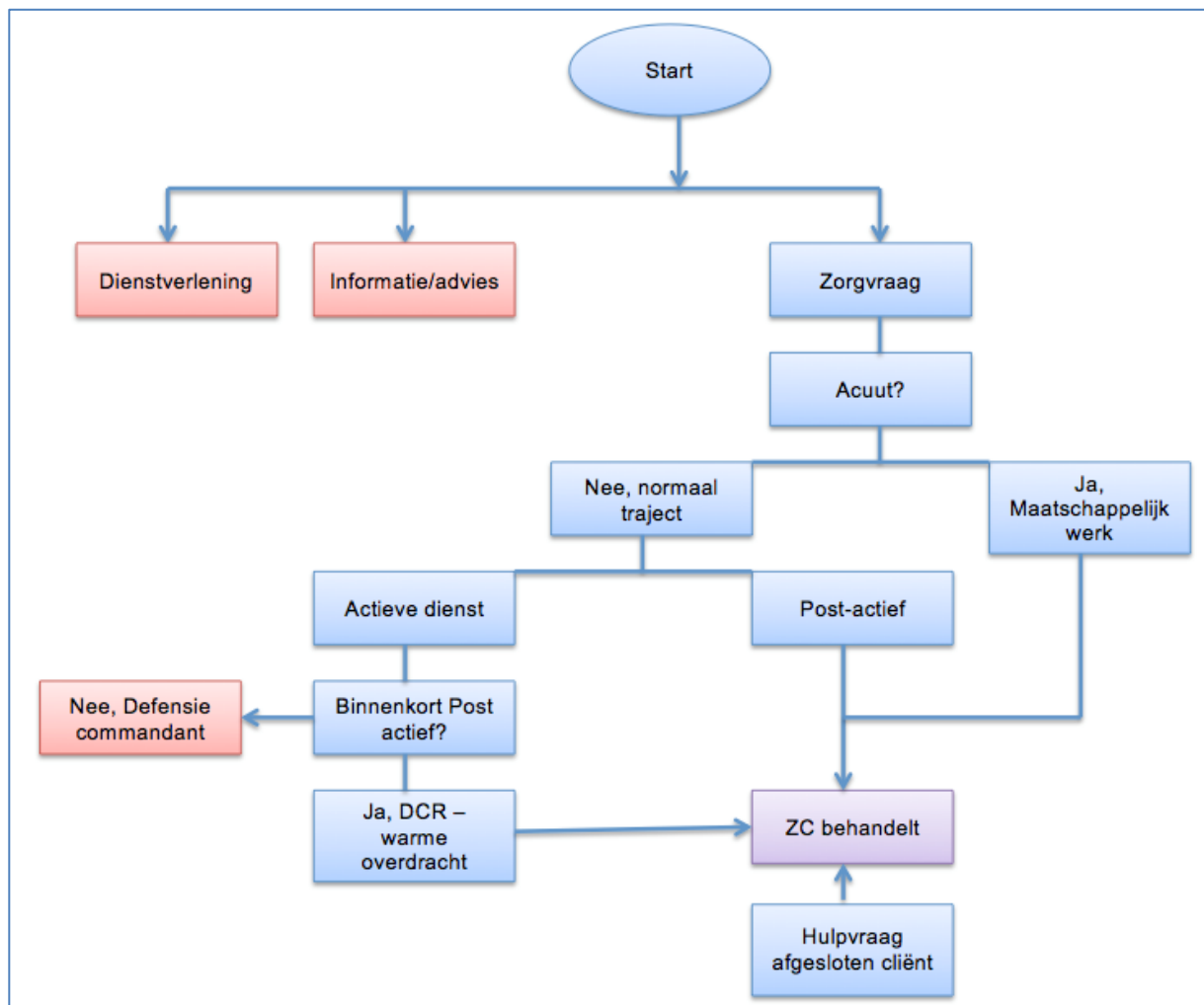
Ter verduidelijking is het belangrijk om te vermelden wat een acute immateriële hulpvraag is. Dit betreft cliënten met een psychologische instorting waarbij acuut gevaar voor hen of de maatschappij is ontstaan. In de bovenstaande afbeelding 5 staat de afkorting MW voor maatschappelijk werk.

Vervolgens is het belangrijk om te vermelden dat het VL, zie afbeelding 5, de verhouding tussen de ZC en de ZO goed weergeeft. De ZO heeft een administratieve en ondersteunende taak, zodat de ZC de werkzaamheden goed en accuraat kan uitvoeren.

In de huidige structuur kan de ZC volgens drie aanmeldmethoden een cliënt toegewezen krijgen. Deze drie methoden zijn:

- aanmelding via het VL;
- aanmelding door middel van DCR (de zogenoemde warme overdracht);
- een oude cliënt van de ZC meldt zich opnieuw met een nieuwe zorgvraag.

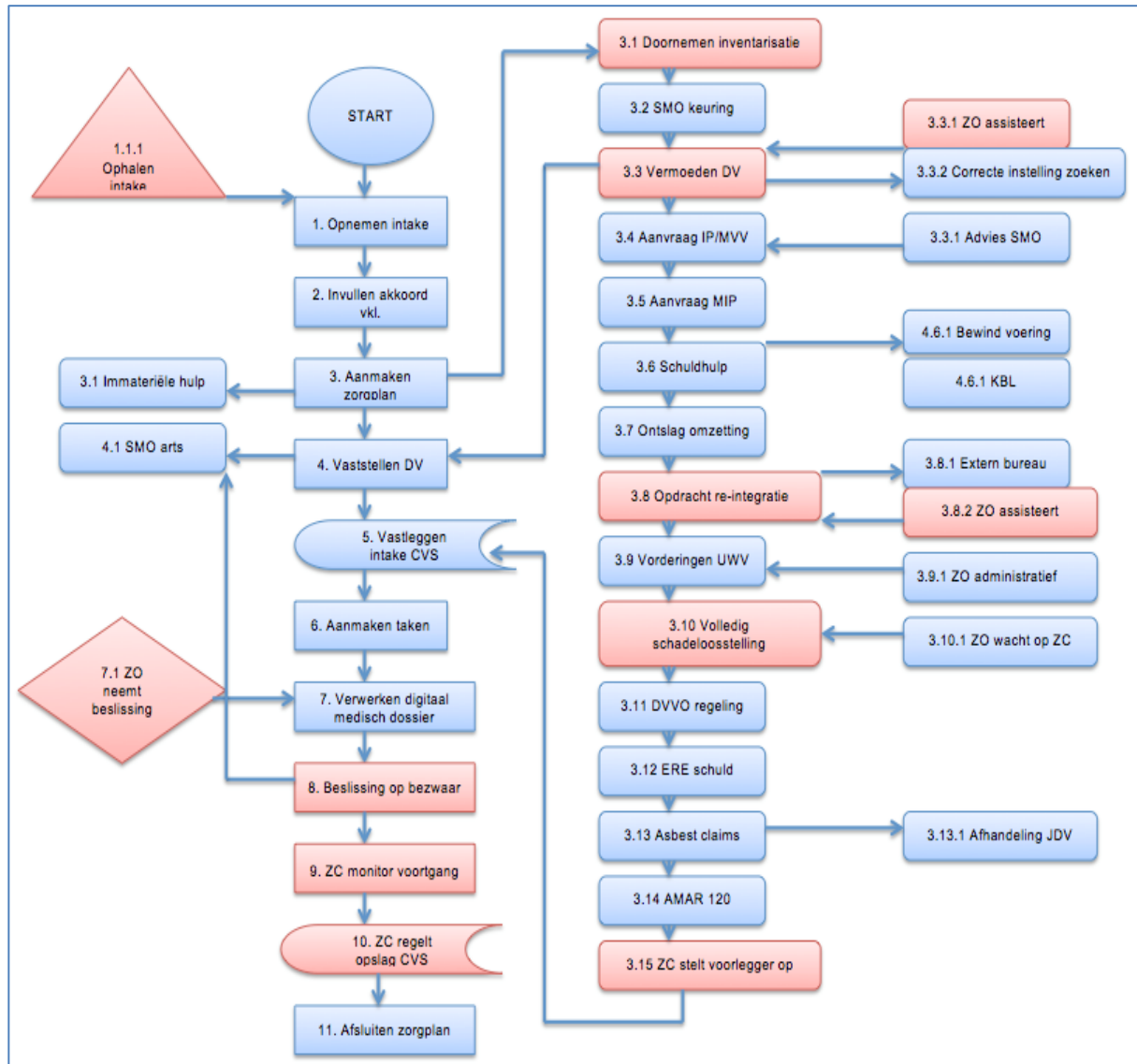
Deze drie methoden staan vermeld in afbeelding 6. De rode procesblokken representeren externe instellingen. Deze afbeelding geeft een goede weergave van de diversiteit van de aanmeldingsmogelijkheden van een cliënt en het daarbij behorende administratieve traject.



Afbeelding 6 Instroomvereisten cliënt voor een ZC

Zoals te zien is in afbeelding 6 kan de ZC een cliënt nooit geheel afsluiten. Doordat de ZC en de cliënt in de uitvoering van een "oude" hulpvraag veelvuldig contact met elkaar hebben,

worden deze contactgegevens vaak bewaard. Indien een cliënt in de toekomst een hulpvraag heeft, zal deze direct contact kunnen opnemen met dezelfde ZC. Dit is een recht van de cliënt, doordat een cliënt zijn gehele leven recht heeft op één ZC. Daarom moet niet alleen de huidige, maar moeten ook toekomstige zorgvragen door dezelfde ZC afgehandeld worden. Dit is de reden voor de aparte instroommogelijkheid “Hulpvraag afgesloten cliënt” in afbeelding 6. Onderstaande afbeelding 7 is een vervolg op afbeelding 6. Na het verkrijgen van de zorgvragen, vanuit diverse bronnen, zal de ZC beginnen met het beantwoorden van deze zorgvragen. Het beantwoorden van deze zorgvragen is uitgewerkt in afbeelding 7. In de weergave van dit proces in afbeelding 7 is er gewerkt met een nummering, omdat er een rangorde in de uit te voeren handelingen aanwezig is. In het proces van afbeelding 6 is deze rangorde niet aanwezig en is ervoor gekozen om de nummering weg te laten.



Afbeelding 7 Procesgang werkzaamheden ZC

In afbeelding 7 zijn twee kleuren gebruikt: blauw en rood. De rode kleur is gebruikt voor de “overdraagbare werkzaamheden” en de blauwe kleur voor alle resterende activiteiten. In dit hoofdstuk zullen de “overdraagbare werkzaamheden” verder onderzocht worden. De uit te voeren handelingen zijn omschreven in SOP-bestanden, dit zijn werkinstructie op individueel activiteit niveau.

In dit processchema is het hoofd- en deelproces van de taakafhandeling van de ZC en het traject van aanvragen van voorzieningen en verstrekkingen, aangegeven. Deze aanvragen worden voor het merendeel ingediend en vervolgens gemonitord op voortgang.

In het gehele proces is een ZC sterk afhankelijk van externe partijen, zoals bijvoorbeeld een SMO-arts. Deze afhankelijkheid, in combinatie met het verschil in de zorgvraag, resulteert in sterk fluctuerende doorlooptijden.

4.1.1. Tijdinvestering per individuele taak

Een ZC verricht een breed scala aan werkzaamheden. De tijdinvestering die deze werkzaamheden vragen, verschilt in grote mate. Door inzicht te krijgen in de tijdinvestering per individuele taak kan er een inventarisatie worden gemaakt van waar de grootste werkdruk voor de ZC vandaan komt. Hierdoor kan een betere inschatting gemaakt worden van welke overdraagbare werkzaamheden een groter resultaat hebben in de verlaging van werkdruk bij de ZC. De aanvraag van een ereschuld bijvoorbeeld is zeer incidenteel, maar vraagt om een grote tijdinvestering. Het overdragen van dergelijke werkzaamheden heeft niet het gewenste effect. Er wordt gezocht naar werkzaamheden die vaak, bijvoorbeeld dagelijks, voorkomen met een hoge tijdinvestering.

Hierdoor kan de ZO relatief makkelijk worden ingewerkt, doordat deze de handelingen dagelijks kan oefenen. Tabel 1 is een lijst van werkzaamheden die een grote tijdinvestering vereisen. Er is een breed scala aan werkzaamheden gemeten, zie hiervoor bijlagen VIII/IX voor de uitgewerkte tijdschrijflijsten.

Rangschiknummer	Tijdinvestering	Koppeling afbeelding 7.
1. Voorbereiden kwaliteitsoverleg	23:38 uur	Algemene kwaliteit
2. Indirecte uren, niet bezig voor cliënt	19:17 uur	Algemeen
3. Client Volg Systeem (CVS) overig, bijvoorbeeld bijwerken	19:07 uur	Stap 5 en 10
4. Reistijd	16:45 uur	Algemeen
5. Overig bellen	16:35 uur	Algemeen
6. Taken voor jezelf	16:05 uur	Na elke stap mogelijk
7. Verwerking aanmelding in CVS	13:25 uur	Stap 5
8. Overig mailen	11:36 uur	Algemeen
9. Huisbezoek verwerken in CVS	10:34 uur	Stap 5
10. Afsluiten dossier	9:53 uur	Stap 11
11. Opstellen voorleggers	8:21 uur	Stap 3.15
12. Taken ZO	3:32	Na elke stap mogelijk

Tabel 1 Gevonden "grote" werkzaamheden

Er is gekozen om bij rangschiknummer één een kanttekening te plaatsen, omdat uit het tijdschrijven en de half-gestructureerde interviews is gebleken dat het kwaliteitsoverleg een zeer grote tijdinvestering is. Dit overleg is verplicht en alle actoren in het proces vinden het belangrijk dat dit in de bestaande vorm blijft voortbestaan. Dit kwaliteitsoverleg is niet opgenomen in afbeelding 7, omdat het niet bijdraagt aan de uiteindelijke beantwoording van een klantvraag. Het kwaliteitsoverleg is het maandelijkse werkoverleg van de ZC en bestaat uit twee delen. In het eerste deel worden algemene zaken besproken, zoals nieuwe organisatorische regels en wettelijke regelgeving. In het tweede gedeelte worden in twee subgroepen verschillende casussen die betrekking hebben op een werksituatie, besproken. Deze casussen zijn door de ZC uitgewerkt en voorbereid voor het overleg.

Het doel van dit tweede overleggedeelte is de bestaande kwaliteit te verbeteren en enige vorm van standaardisatie in het beantwoorden van een zorgvraag te realiseren.

Qua tijdinvestering is er een groot onderscheid tussen de ZC onderling. Dit komt doordat twee ZC de gehele voorbereiding verzorgen. Deze twee ZC zijn grote uitschieters. Ook zijn er een groot aantal nieuwe ZC die de voorbereiding nog moeten trainen.

Het kwaliteitsoverleg is een grote tijdinvestering voor de ZC waarbij veel voorbereiding nodig is. Door deze voorbereiding drukt het overleg zeer op de tijdplanning van de ZC. Door het

verplichte karakter kan dit niet worden afgeschaft en moet er vervolgonderzoek worden gedaan naar een nieuwe vorm of indeling van dit kwaliteitsoverleg.

In algemeenheid is geconcludeerd dat de ZC een hoge administratieve last ondervindt door gebruik te maken van CVS. CVS is een computersysteem voor het registreren van de uitgezette taken voor een cliënt en de bijbehorende afspraken en correspondentie. Deze registratie voorziet in de informatiebehoefte van meerdere stakeholders met betrekking tot de status van de cliënt. Deze stakeholders zijn bijvoorbeeld mede-ZC/ZO en de registratie dient ook als informatievoorziening voor SMO-artsen. Hierdoor is deze gedetailleerde registratie een noodzakelijk kwaad.

De rangschiknummers 3/7/8/9/10/11 in tabel 1 geven een administratieve verplichting weer van de ZC. Gedurende een overdracht van werkzaamheden moeten de administratieve lasten van de ZC worden verlicht en indien mogelijk worden overgedragen naar de ZO.

De rangschiknummer 2/5/6 geven weer dat de ZC een regulerende en sturende rol heeft. Het contacteren van stakeholders en reguleren van eigen werkzaamheden neemt veel tijd in beslag.

In grote lijnen kan een overdracht van werkzaamheden worden verdedigd door het feit dat zeven respondenten gedurende 47 tijdschrijfdagen slechts 3:32 uur aan taken hebben doorgezet naar de ZO. Dit betekent dat de ZC in grote mate werkzaamheden uitvoert die ook door de ZO uitgevoerd kunnen worden.

Dit geheel geeft aan dat de ZC weinig gebruik maakt van de diensten van ZO. Hieruit kan worden geconcludeerd dat ZC en ZO minimaal samenwerken.

4.2 Overdraagbare werkzaamheden

Het geheel van bovenstaande conclusies in combinatie met de half-gestructureerde interviews en tijdschrijflieden heeft geleid tot tabel 2 en 3 op de volgende pagina's. De half-gestructureerde interviews zijn uitgewerkt in bijlage VII.

Onderzoek heeft uitgewezen dat niet alle vooraf bepaalde werkzaamheden kunnen worden overgedragen. Zie hiervoor de donkerrode elementen van afbeelding 7.

In tabel 2 wordt toegelicht welke werkzaamheden kunnen worden overgedragen en wordt een reden voor overdracht gegeven. Om tot een goede basis voor overdracht te komen wordt dit gestructureerd op basis van basiskennmerken (Emmerik, Kwaliteitsmanagement, 2015). Dit is een aanvullende theorie op hoofdstuk 3.1 Lean Six Sigma. Inhoudelijk betekent dit het volgende:

1. Waardetoevoegende activiteit: dit zijn werkzaamheden die een directe waardetoevoeging realiseren voor de klant. Oftewel, als deze activiteit niet wordt uitgevoerd, heeft dit directe invloed op het beantwoorden van de zorgvraag;
2. Niet-waardetoevoegende activiteit: dit zijn werkzaamheden waarmee geen directe klantwaarde wordt gerealiseerd. Hierbij bestaat de mogelijkheid tot het geheel verwijderen van de activiteit/ taak;
3. Verplichte activiteit: dit zijn activiteiten die, eventueel, geen toegevoegde waarde voor de klant realiseren, maar wel een verplicht karakter hebben. Hier vallen bijvoorbeeld werkzaamheden onder die bijdragen aan managementbeslissingen, verplichtingen van de opdrachtgever en juridische verplichtingen van bijvoorbeeld de Veteranen Wet of van de opdrachtgever Defensie.

Door deze structuur kunnen de werkzaamheden volgens een Lean Six Sigma-methode worden overgedragen. Deze theorie bepaalt niet of de werkzaamheden wel of niet overdraagbaar zijn. Deze theorie geeft alleen een invulling aan de mogelijkheid of deze werkzaamheden wel of niet moeten blijven bestaan. Indien een activiteit geen waarde

toevoegt voor de cliënt en de ZC hier veel tijd aan kwijt is, moet overwogen worden of deze activiteit/ taak verwijderd moet worden.

De theoretische onderbouwing van de kwaliteitsverbeteringsmethodieken Lean Six Sigma staat vermeld in hoofdstuk 3, theoretisch kader.

In tabel 2 wordt een overzicht gegeven van de overdraagbare werkzaamheden. Dit overzicht is een conclusie van afbeelding 7. Alle benoemde tijdsbesparingen van tabel 2 zijn bepaald over een periode van 10 dagen onder een doelgroep van 24 ZC. Deze prognoses worden verder uitgewerkt in paragraaf 4.6.

Tabel 3 is een aanvulling op tabel 2, deze geeft een aantal aanvullende verbeterpunten die geen “overdraagbaar” karakter hebben. Deze verbeterpunten realiseren een procesoptimalisatie.

Overdracht naar	Werkzaamheid	Reden tot overdracht	Besparing	Lean Six Sigma label
1. ZC → ZO (Stap 3.7, 3.8, 3.8.2, 8, 9 van afbeelding 7)	Monitoren van: • Uitnodiging tot keuring; • Onderbouwing DVVO-aanvraag; • Aanvragen; • Reiskosten; • Hobbyvoorziening • Machtigingen; • Schuldhulpverlening (onderbouwing door ZC)	Zowel de ZC als de ZO hebben aangegeven interesse te hebben in een dergelijke overdracht. Hierdoor ontstaat minder weerstand bij de implementatiefase. Ook zal deze overdracht een administratieve handeling verwijderen uit de dagelijkse routine van de ZC. Monitoren houdt in dat de ZO de uitgezette werkzaamheden volgt op voortgang.	De besparing is vooral te zoeken in het verplaatsen van werkdruk. De ZC heeft alleen al aan monitortaken voor maatschappelijk werk 26:50 uur werkdruk. De totale monitortaken zijn een veelvoud hiervan. Dit kan niet exact worden gemaakt, omdat dit niet is gemeten. Hierdoor is er een constante werkdruk, die nu wegvalt. Dit bevordert de doorlooptijden van de resterende werkzaamheden.	Waardetoevoegend – De cliënt zal een versnelling in doorlooptijden en verbetering van de bereikbaarheid van de ZC ondervinden.
2. ZC → VL/ ZO (Stap 2 van afbeelding 7)	De ZO-groep ziet het invullen van de akkoordverklaring als overdraagbaar	Het invullen van een akkoordverklaring is administratief werk. Deze verklaringen geven toestemming voor het delen van privacygevoelige informatie en zijn dus belangrijk voor de voortgang van een casus.	In de toekomst gaat een ZO/VL deze akkoordverklaring regelen waardoor de ZC direct kan beginnen met de voorgenomen werkzaamheden. Dit levert een versnelling in het proces op. Huidige tijdinspanning: 57uur. Verwachte besparing: 10 uur.	Verplichte activiteit – dit is een wettelijk opgelegde verplichting t.o.v. alle instanties die met privacygevoelige informatie werken.
3. ZC → ZO (Stap 3.15 van afbeelding 7)	De ZO kan, indien de ZC een gedegen motivatie aanlevert, het opstellen van voorleggers overnemen van ZC.	In de huidige situatie is er regelmatig een heen en weer geschuif van voorleggers tussen ZO – ZC voordat deze wordt ingediend.	Indien er geen heen en weer geschuif van werkzaamheden is, ontstaat er een besparing van +/- 28:40 uur.	Verplichte activiteit – het opstellen van voorleggers is de officiële weg voor het aanvragen van bijvoorbeeld een voorziening.
4. ZC → ZO (Stap 3.3, 3.3.1, 4 van afbeelding 7)	Na het vaststellen van een DV kan een ZO, samen met een cliënt, een aanvraag hobbyvoorziening regelen.	Na het vaststellen van een DV heeft elke cliënt recht op een hobbyvoorziening, zowel de ZO als de ZC merken deze aanvraag als "makkelijk" aan. Door het verplichte karakter in combinatie met het makkelijke uitvoeren van deze handelingen is dit overdraagbaar.	Deze besparing heeft meerdere aspecten: De ZC verliest een voorziening (tijdsduur hiervan is niet gemeten) de prognose is +/- 20/25 uur. (geconcludeerd uit de bijpassende voorlegger) Verlaging klantcontact, verlaging van de totale tijdsduur van 113:52 uur (exacte duur moet in praktijk blijken)	Verplichte activiteit – door het DV is een hobbyvoorziening een recht geworden van de cliënt en moet dit worden gerealiseerd.

Tabel 2 Overdraagbare werkzaamheden

Tijdens het onderzoek zijn verbeterpunten naar voren gekomen die niet worden aangemerkt als “overdraagbare werkzaamheden” of “organisatorische gevolgen van een overdracht van werkzaamheden”. Zie hiervoor hoofdstuk 4. Deze verbeterpunten hebben betrekking op het optimaliseren van de huidige werkomstandigheden en zijn complementair aan hoofdstuk 5. Deze verbeterpunten zijn naar voren gekomen na analyse van de gegevens uit bijlage VII en dienen meegenomen te worden in de uitwerking.

Verbeterpunten	Belang	Impact
1. De ZC-respondenten krijgen de indruk dat de ZO beperkt zijn ingewerkt doordat er sprake is van een groep ZO slechts een deel van de aanwezige kennis heeft. (Stap 1.1.1, 3.3.1, 3.8.2, 3.10, 7.1 van afbeelding 7)	Het belang hiervan is tweedelig. Er is blijkbaar geen cultuur van kennisdeling aanwezig. Dit in combinatie met, zoals benoemd, het ontstaan van een kennisclustering. De leidinggevende van de afdeling en de onafhankelijke onderzoeker hebben dit beiden onafhankelijk van elkaar geconcludeerd. Dit bevestigt dat deze kennisclustering aanwezig is, wat nadelige effecten heeft op de kwaliteit van nieuw personeel.	Indien er gedurende een implementatie alleen strikt gekeken gaat worden naar de specialismen is er een mogelijkheid dat de groepen - goed/ slecht ingewerkt - nog verder uit elkaar groeien.
2. Alle ZO-medewerkers staan open voor een overdracht van werkzaamheden, indien hier een goede uitleg over verstrekt wordt. (Alle beschreven werkzaamheden van tabel 2)	De bereidheid tot een overdracht is aanwezig, indien hierover goed gecommuniceerd wordt.	Hierdoor staat de veranderbereidheid niet ter discussie. Er moet wel rekening worden gehouden met het verzoek tot communicatie.
3. De ZC willen vaak zelf de situatie blijven overzien met betrekking tot cliënten. Hierdoor willen zij een groot deel van de werkzaamheden zelf kunnen uitvoeren. (Alle beschreven werkzaamheden van tabel 2)	Dit komt deels voort uit de persoonlijkheid van de ZC en deels uit de onnauwkeurigheid van de ZO.	Dit gevolg kan bewerkstelligen dat een overdracht op lange termijn niet realistisch is.
4. Omtrent alle monitorfuncties van een ZO moet een duidelijke Service Level Agreement (SLA) worden opgesteld die wordt bewaakt door een direct leidinggevende. (Stap 3.3.1, 3.8.2, 3.10.1, 7.1 van afbeelding 7)	Zowel de ZC als de ZO hebben aangegeven behoefte te hebben aan een direct leidinggevende bij het ZO-team. Hierdoor kan deze leidinggevende invulling geven aan opmerking twee die de ZC oppert: constante, nauwkeurige en tijdige verwerking en continuïteit in de kwaliteit van het werk. Binnen het APG is een leidinggevende noodzakelijk vanaf +/-12 tot maximaal 20 werknemers. In de huidige situatie geeft de leidinggevende van het Zorgloket leiding aan 35 werknemers, teveel volgens APG-standaarden.	Hier zal de impact een besparing zijn: De ZC zal hierdoor meer vertrouwen krijgen in de werkzaamheden van de ZO en hierdoor meer gebruik maken van de ZO. De ZO zal begeleid worden in de dagelijkse routine. Deze bewaking van de SLA moet een verlaging in de kwaliteitskosten opleveren. Uit het contact met de tijdschrijvers is gebleken dat een groot deel van de 3:32 uur aan ZC→ZO taken over kwaliteitsbewaking ging. Een verlaging van deze tijdsduur financiert de komst van een leidinggevende.
5. De ZO kan een filterende houding t.o.v. de cliënt t.b.v. de ZC innemen. Het beantwoorden van vragen over de voortgang, licht inhoudelijke vragen en vragen over contactgegevens staat hierin centraal. (Stap 3.3.1, 3.10.1, 7.1 van afbeelding 7)	Zowel de ZC als de ZO hebben aangegeven dat hier behoefte aan is. De ZC verliest algemene contactmomenten met de cliënt. Denk hierbij aan uitleg over aanvragen. Terwijl ZO klantcontact verkrijgt. Verlaging klantcontact, verlaging van de totale tijdsduur van 113:52 uur (exakte duur moet in praktijk blijken)	Deze impact schuilt vooral in het voorkomen dat de ZC in de toekomst “weer” geen gebruik gaat maken van de ZO.
6. Tussen de ZC en de ZO moet een teamgevoel heersen waarbij er duidelijke afspraken zijn over de	Zoals al benoemd bij de SLA. In de huidige structuur missen de ZC en ZO regelmatige duidelijke afspraken over	Deze besparing schuilt vooral in het voorkomen dat de ZC in de toekomst “weer” geen gebruik gaat

Verbeterpunten	Belang	Impact
samenwerking en uit te voeren werkzaamheden. (Stap 3.3.1, 3.10.1, 7.1 van afbeelding 7)	de manier van samenwerken. Hierdoor heeft de ZC behoefte aan een teamgevoel: ZO en ZC samen.	maken van de ZO.
7. Door een overdracht van werkzaamheden is het volgens de ZC van belang dat de nauwkeurigheid en continuïteit wordt bewaakt van de hulpvragen. (Stap 3.3.1, 3.10.1, 7.1 van afbeelding 7)	De verantwoordelijkheid tot monitoren is nu bij de ZC belegd. Dit is ingeregeld zodat een cliënt nooit "vergeten" wordt. Een dergelijk verantwoordelijkheidsgevoel ziet de ZC graag terug bij de ZO.	Uit de interviews is gebleken dat de ZC moeite hebben met het loslaten van werkzaamheden. Als de ZC het gevoel heeft dat de werkzaamheden niet goed uitgevoerd worden, zullen zij nooit deze werkzaamheden voor 100% loslaten en wordt er geen besparing gerealiseerd.

Tabel 3 Verbeterpunten

4.3 Conclusie met betrekking tot de overdraagbare werkzaamheden

Er kan worden geconcludeerd dat een viertal werkzaamheden als "overdraagbaar" kunnen worden betiteld. Deze overdraagbaarheid is vooral te vinden in de monitorende, administratieve en regulerende activiteiten. De ZC verrichten in de huidige structuur het merendeel van het cliëntcontact. Door een ZO in contact te laten treden met de cliënt ontstaat een nieuwe uitdaging voor de ZO. Hierdoor ontstaat een besparing van de totale tijdinvestering van 113:52 uur. Dit geheel beïnvloedt de wettelijke verplichting tot een persoonlijke begeleiding van de ZC ten opzichte van de cliënt niet. De cliënt zal vooral positieve effecten ondervinden van deze overdracht. De doorlooptijden en reactiesnelheden zullen worden verhoogd, waardoor het servicelevel stijgt.

Indien tabel 2 in totaliteit wordt geïmplementeerd, realiseert het Zorgloket een werkdrukverlichting voor de ZC. Deze besparing is tweeledig, enerzijds levert dit minimaal 26:50 uur op. Anderzijds verliest de ZC een constante hoeveelheid taken. Omdat het aantal monitortaken voor de ZC zal afnemen, kan het gevoel van "werkdruk" verminderen. Doordat de ZC minder dagelijkse taken heeft, kan er beter worden ingespeeld op onverwachte gebeurtenissen met betrekking tot cliënten. Dit wordt gedurende de half-gestructureerde interviews meermaals aangekaart. Indien er een incident plaatsvindt met een cliënt heeft de ZC toch voldoende ruimte om de rest van de openstaande taken toch op tijd af te ronden.

Voor de ZO zal de dagelijkse routine veranderen. Onderzoek heeft uitgewezen dat er een administratieve core business aanwezig is. Een overdracht van werkzaamheden kan deze sfeer doorbreken. Dit kan leiden tot een verhoging van de intrinsieke motivatie (Kluijtmans, 2012) en zou een win-winsituatie veroorzaken door het vergroten van het takenpakket door de overgedragen werkzaamheden.

Aanvullend hierop zijn zeven verbeterpunten gesignaleerd die de huidige werkomstandigheden kunnen optimaliseren. Deze verbeterpunten, uit paragraaf 4.2, hebben vooral betrekking op de aanwezige cultuur. Er is beperkt sprake van kennisdeling.

Noemenswaardig is het klantcontact van de ZC. In totaliteit treedt de ZC 113:52 uur gedurende tien dagen in contact met de cliënt. Dit betekent 2.724,48 uur op jaarbasis. Dit betekent dat ongeveer 19 fte per jaar primair bezig is met het onderhouden van klantcontact. Hierin kan een grote financiële besparing worden gemaakt door de ZO in plaats van de ZC dit contact te laten verrichten. De algemene stelregel op het Zorgloket is dat een ZC twee ZO waard is door het verschil in loonkosten, waardoor elke besparing van een ZC resulteert in een halvering van deze specifieke loonkosten.

4.4 Lean Six Sigma overdracht

De herverdeling van de werkzaamheden zal volgens de Lean Six Sigma-filosofie worden gestructureerd. Hiervoor is gekozen omdat de problemen een “makkelijk” karakter hebben waarvan de oplossing deels voordehand ligt. Hierdoor zou een Six Sigma-aanpak te ingrijpend zijn. Om een optimale invulling van deze theorieën te verkrijgen is in bijlage XII onderzoek verricht naar de inhoudelijke betekenis en toepassingsmogelijkheden voor het Zorgloket. Vervolgens is deze kennis toegepast op het herstructureren van de werkzaamheden, zie bijlage XIII. Bij de overdracht van werkzaamheden dient het Lean SOP-bestand gebruikt te worden, zie bijlage XIV. Na deze herordening van werkzaamheden zal de implementatie worden toegelicht in een implementatieplan, zie bijlage XV.

4.4.1 Betekenis Lean Six Sigma voor het Zorgloket

Uit analyse van de verschillende kwaliteitsverbeteringsmethodieken is gebleken dat Lean het beste gebruikt kan worden tijdens het herstructureren van de werkzaamheden. Lean is van toepassing omdat er geen “moeilijke” problematiek is en de oplossingen deels bekend zijn. Dit is zeer zwart-wit beschreven en het betekent niet dat Six Sigma geen rol speelt. Voor het optimaliseren van de samenwerking tussen de ZC en de ZO en het verhogen van de kennis, accuraatheid en continuïteit wordt er gebruik gemaakt van een proceseigenaar, onderdeel van de procesoptimalisatie uit de methode Six Sigma. Dit is een aanvulling op hoofdstuk 3.1/3.2. Dit geheel wordt gecombineerd met de constante verbeter technieken van Kaizen. Hiermee wordt beoogd dat de huidige verbeteringen worden doorgevoerd en dat deze een duurzaam karakter krijgen om te voorkomen dat er teruggevallen wordt op de oude werksituatie. Dit is een aanvulling op hoofdstuk 3.3. Alle overdraagbare werkzaamheden en verbeterpunten moeten volgens een Poka Yoke-methode worden uitgewerkt (Six Sigma.nl, 2015). Poka Yoke is een methodiek waarbij de veranderaar vooral makkelijke en goedkope oplossingen moet verzinnen voor problematieken.

4.5 Werkzaamheden volgens de nieuwe methodiek

De werkzaamheden en benoemde verbeterpunten, zoals benoemd in hoofdstuk 5, zijn volgens de Lean Six Sigma-methode opnieuw vormgegeven. Volgens Lean Six Sigma spelen doorlooptijden en voorraadvorming een belangrijke rol in een traject van kwaliteitsverbetering. Door het ontbreken van informatie met betrekking tot doorlooptijden, is er geen onderzoek verricht naar voorraadvorming of bottlenecks. De bestaande structuur in combinatie met de uitgevoerde metingen ondersteunden een dergelijk onderzoek beperkt. Hierdoor zijn met betrekking tot deze onderwerpen geen aanbevelingen verricht. De werkzaamheden zijn volgens een kwaliteitsverbetering invalshoek uitgewerkt, zie tabel 4:

Nieuwe structuur werkzaamheden

1. In de nieuwe structuur zal de ZC de werkzaamheden geheel voorbereiden en indienen bij de vereiste instantie. Hierna zal de ZC een taak aanmaken voor de ZO dat de aanvraag van de werkzaamheid gemonitord dient te worden; deze taak wordt in CVS aangemaakt. Indien er een uitslag is, zal de ZO de ZC informeren door middel van een taak; deze taak wordt in CVS aangemaakt.
De ZO is eindverantwoordelijk voor het mededelen van deze besluiten.
Lean → Korte processtappen.
SIX SIGMA → Poka Yoke, eenvoudige stappen.
2. In de nieuwe structuur zal het VL bij een aanmelding in Doorn direct een akkoordverklaring toesturen. Indien de ZO het eerste klantcontact heeft, moet deze de akkoordverklaring regelen. De ZO zal deze akkoordverklaring inbrowsen in CVS.
Lean → Processtap waarbij directe waarde voor de klant wordt toegevoegd.
SIX SIGMA → Poka Yoke, eenvoudige stappen.
3. In de nieuwe structuur zal een directe leidinggevende de gestelde SLA bewaken en bijsturen waar nodig. Hierdoor wordt de nauwkeurigheid en continuïteit van de ZO gewaarborgd. Doordat alle ZO moeten voldoen aan de SLA, is een kennisoverdracht mogelijk en wordt de kennisclustering doorbroken.
SIX SIGMA → Aanstellen van een proceseigenaar.
Lean-KAIZEN → Kennisoverdracht
4. In de nieuwe structuur zal de ZO een motivatiebrief krijgen van de ZC met betrekking tot de betreffende voorlegger. Vervolgens zal de ZO de gehele voorlegger verwerken en compleet maken met klantspecifieke gegevens en zorgen voor een akkoord van de betreffende afdeling. Dit geheel wordt gecontroleerd door een collega volgens het vierogenprincipe. Vervolgens zal de ZO deze voorlegger inbrowsen in CVS waardoor de ZC

Nieuwe structuur werkzaamheden

overzichtelijk de voorlegger kan inzien.

Vervolgens maakt de ZO een taak aan voor de ZC dat de voorlegger gereed is, deze taak wordt in CVS aangemaakt.

Lean → First time right principe

KAIZEN → Verbeteren van onderaf (ZO leert)

SIX SIGMA → Poka Yoke, duidelijke verantwoordelijkheden

5. In de nieuwe structuur zal de ZC de cliënt informeren dat, indien een DV wordt vastgesteld, zijn collega uit Heerlen contact zal opnemen met de cliënt met betrekking tot de hobbyvoorziening. De ZO, de collega uit Heerlen, zal de hobbyvoorziening in haar geheel afwerken en de ZC informeren over het besluit m.b.t. deze voorziening. De voortgang, verkregen informatie en al het klantcontact moet worden vastgelegd in CVS.

Lean → Processtap waarbij de service positief verandert.

6. In de nieuwe structuur zal een ZO, bij bijvoorbeeld het verwerken van een hobbyvoorziening, verkregen informatie, achtergrondkennis of incidenten terugkoppelen naar de ZC. Hierdoor ontstaat er een teamgevoel. Alle verkregen informatie, zoals beschreven in punt 5, moet worden vastgelegd in CVS.

Lean -Kaizen → Presteren als team.

7. In de nieuwe structuur moeten de ZC en de ZO nauwer samenwerken. Dit wordt onder andere gerealiseerd doordat de ZC meer werkzaamheden bij de ZO gaat neerleggen. Ook worden de ZC en de ZO samen verantwoordelijk voor de cliënt. Deze werkverdeling wordt vervolgens in CVS gedeeld.

Lean-KAIZEN → Presteren als team.

8. In de nieuwe structuur zal er een koppeling ontstaan van ZO-medewerkers. Hierdoor ontstaat er een structuur van delen van kennis, teamprestaties en het first time right-principe wordt ondersteunt. Dit wordt ook vaker het vierogenprincipe genoemd.

Lean → First time right

Lean -KAIZEN → Continue verbeteren

SIX SIGMA → Poka Yoke, eenvoudige oplossingen.

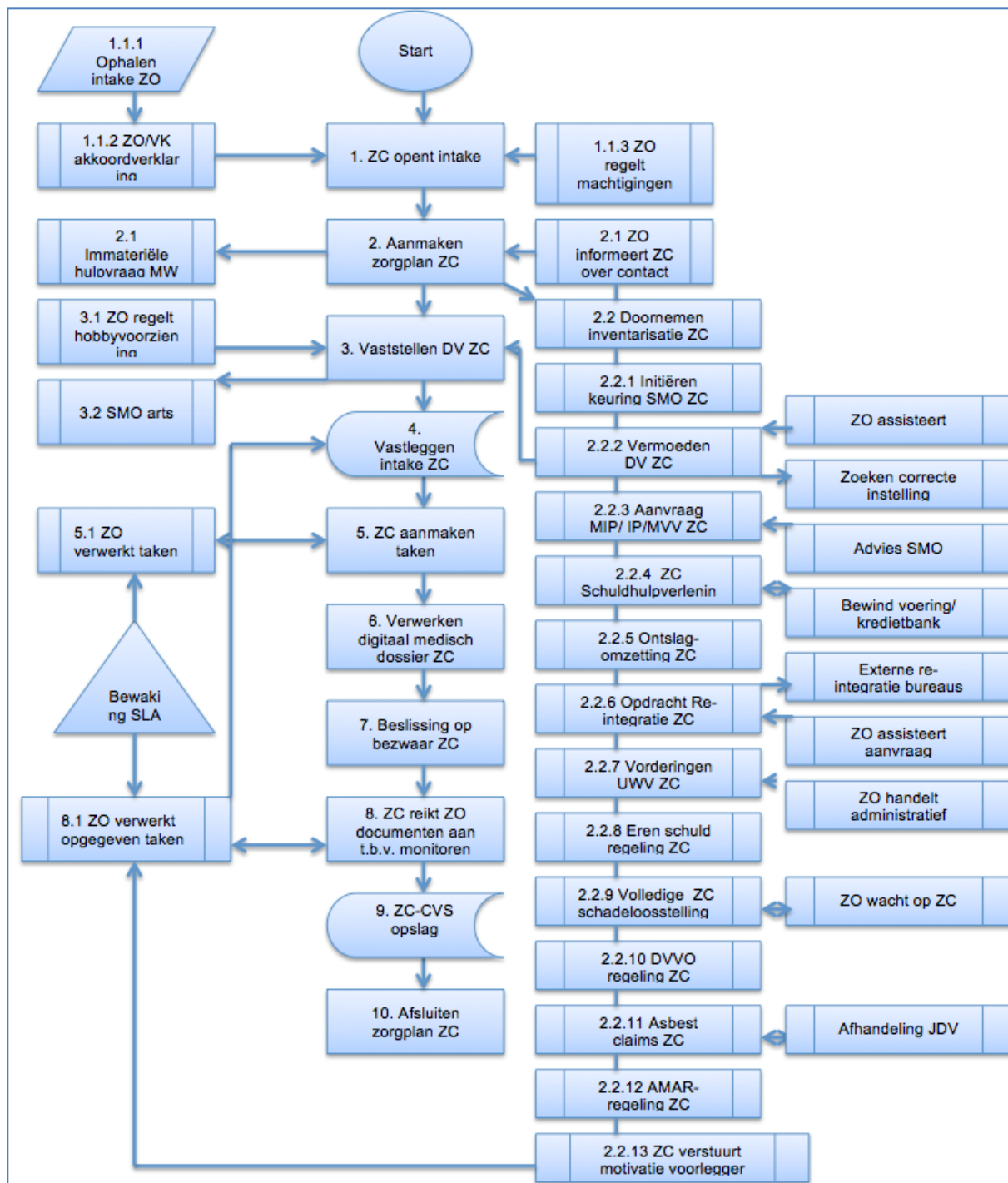
Tabel 4 Nieuw vormgegeven werkzaamheden

Deze acht aanpassingen in het huidige proces zijn een vertaling van de vier overdraagbare werkzaamheden in combinatie met de gevonden verbeterpunten. Dit geheel is dusdanig uitgewerkt dat er een invulling wordt gegeven aan de gevonden organisatorische gevolgen van hoofdstuk 5. Hierdoor ontstaat een implementatie van de nieuwe werkzaamheden en een procesoptimalisatie van de bestaande structuur.

Hiervoor is gekozen, omdat de bestaande cultuur bij de ZO geen overdracht van werkzaamheden faciliteert. Om een dergelijke overdracht te realiseren is een “upgrade” van het huidige proces noodzakelijk. Deze aanpassingen en toevoegingen aan het huidige systeem hebben geleid tot het opstellen van een nieuw processchema, zie afbeelding 8. Dit processchema is gebaseerd op het Lean-kwaliteitsdenken. De volgende principes staan hierbij centraal:

- first time right: de actoren in het proces worden er in gefaciliteerd om werkzaamheden in een keer helemaal goed uit te voeren. Dit is gerealiseerd door het aantal tussenstappen te verminderen en terugkoppeling te realiseren.
- constante leercurve: de bovenstaande genoemde terugkoppeling realiseert een constante leercurve voor de ZO;
- aanstellen van een proceseigenaar: deze proceseigenaar bewaakt de afgesproken kwaliteit van de werkzaamheden (Six Sigma).

Dit is een aanvulling op de theoretische onderbouwing van Lean Six Sigma van hoofdstuk 3.1.



Afbeelding 8 Nieuw processchema

In het huidige processchema is de administratieve achtergrond van de ZC goed weergegeven. Er is voor gekozen om dit in stand te houden, omdat er in juni/ juli 2016 een BRD-breed ketentraject door CI&I wordt gestart. Tijdens dit ketentraject wordt ook de informatievoorziening vanuit CVS richting de keten nader onderzocht.

Bij het Zorgloket gaat een processchema hand in hand met SOP-bestanden. Hiermee worden nieuwe werknemers ingewerkt. Dit geldt zowel bij de ZC als de ZO. Hierdoor zullen de SOP-bestanden ook Lean-basiswaarde moeten krijgen. De Lean-methode is vertaald aan de hand van de volgende basisprincipes:

- first time right-principe: de lezer van het SOP-bestand wordt duidelijk begeleid in wat de ZC moet uitvoeren. Dit wordt omschreven in: handelingen, verstrekken - ophalen van informatie, aandachtspunten en concrete eindresultaten;
- stroomschema's: door middel van deze methodiek krijgt een ZC overzichtelijk gepresenteerd welke handelingen gerealiseerd moeten worden ter realisatie van de SOP;
- aanbrengen van standaardisatie: doordat er één basismanier van werken wordt aangereikt, kunnen alle ZC op gelijke basis worden ingewerkt.

Er is gekozen om de SOP "intake cliënt" uit te werken. Hiervoor is gekozen omdat deze SOP een algemene beschrijving geeft voor het beantwoorden van een klantvraag. Dit SOP-bestand staat vermeldt in bijlage XIV.

Doordat het huidige ICT-systeem alle veranderingen en aanpassingen voldoende kan ondersteunen, is ervoor gekozen CVS als "basiswaarde" te zien. Alle correspondentie tussen ZC-ZO, ZC-Cliënt en ZO-Cliënt wordt hierin opgenomen. Er is voor gekozen om geen veranderingen in het CVS-systeem aan te brengen. Doordat dit systeem in de huidige structuur simpel van structuur is, beantwoordt dit aan het Lean-gedachtegoed. In bijlage XVII is een algemene omschrijving van het CVS-systeem opgesteld.

4.6 Besparing van de nieuwe structuur

In de voorgaande hoofdstukken zijn overdraagbare werkzaamheden aangedragen en de daarbij behorende organisatorische gevolgen uitgewerkt. Het is belangrijk om duidelijk te maken waar de besparingen behaald zijn en hoe deze gerealiseerd gaan worden. In paragraaf 4.2 is een overzicht verstrekt van de overdraagbare werkzaamheden en de reden tot overdracht. Aanvullend hierop is een prognose van de besparing gemaakt. In deze paragraaf wordt er specifiek op deze prognose ingezoomd, zie tabel 5.

Enkele besparingen kunnen niet worden uitgedrukt in een cijfer, omdat werkdruk een persoonlijke opvatting is. Er is meermaals gedurende het half-gestructureerde interview aangekaart dat de monitortaken een altijd aanwezige werkdruk veroorzaken, in combinatie met het ontbreken van zeggenschap over de eigen agenda. Indien zich incidenten voordoen, ontstaat er ook extra werkdruk bij de ZC. Doordat de ZO nu medeverantwoordelijk is voor het beantwoorden van zorgvragen, wordt deze werkdruk gedeeld.

Aan het einde van dit DMAI-traject moet het Zorgloket een meting verrichten naar de te verwachten besparingen. Gedurende deze meting moeten de geprognosticeerde cijfers worden vergeleken met de gerealiseerde cijfers. Aan de hand van deze data kunnen toekomstige trajecten geoptimaliseerd worden. Dit betekent in de praktijk dat alle vier de overdraagbare werkzaamheden/ alle verbeterpunten over een periode van tien werkdagen volgens de tijdschrijfmethode bijgehouden moeten worden.

Deze prognoses zijn een belangrijk begin. In de huidige situatie meet het BRD-Zorgloket veel om te komen tot managementinformatie voor opdrachtgever Defensie. In de huidige structuur zijn er geen Kritieke Prestatie Indicatoren (KPI) ingebouwd om de voortgang en prestaties van processen te meten. Hierdoor kunnen de huidige besparingen niet duidelijk gemeten worden. Er zijn beperkte basisgegevens aanwezig om een nulmeting uit te voeren, omdat gedurende het tijdschrijven niet alle activiteiten zijn gemeten.

Verbeterpunt	Wijze van verwerking	Besparing
1. Monitoren van werkzaamheden van de ZC	Deze is terug te vinden in afbeelding 8. Nieuwe processchema. Stap 8/8.1 Hierdoor ontstaat een samenwerking tussen ZO/ZC	70% van alle monitortaken zullen bij de ZC weggehaald worden. Hierdoor, zie bijlage VII, zal een belangrijke factor voor de hoge werkdruk bij de ZC verdwijnen. Hiervoor is 70% geprognoseerd, omdat de zeven overdraagbare monitortaken als “grote vissen” kunnen worden omschreven.
2. Invullen akkoordverklaring	Deze is terug te vinden in afbeelding 8. Nieuwe processchema. Stap 1.1.2	Gedurende de intake van de cliënt daalt de doorlooptijd van stap 1, waardoor er sneller gereageerd kan worden op de klantvraag. Deze besparing heeft invloed op de indirecte uren, niet bezig voor cliënt. Hiermee is de ZC in het huidige proces +/- 57 uur bezig. De schatting is dat dit moet leiden tot een werkdrukverlaging van +/- 10 uur. De ZC kan direct beginnen met het beantwoorden van de hulpvraag, hierdoor ontstaat een positief sneeuwbaaleffect in het verloop van het proces.
3. Opstellen SLA	Deze is terug te vinden in afbeelding 8. Nieuwe processchema. Stap – locatie tussen 5.1 en 8.1	Er ontstaan minder fouten, waardoor bijvoorbeeld de ZC niet meer meermaals op huisbezoek moet, omdat een aanvraag niet goed is doorgezet. Er is in de huidige situatie onvoldoende inzicht in de kosten van de gemaakte fouten. Er kan gestart worden met een nulmeting. Het BRD-Zorgloket verkrijgt duidelijke meetcijfers, waardoor meer inzicht in de processen wordt verkregen.
4. Opstellen van voorleggers	Deze is terug te vinden in afbeelding 8. Nieuwe processchema. Stap 2.2.13/8.1	Zeven ZC-medewerkers hebben gedurende tien werkdagen gezamenlijk 8:26 uur besteed aan het opmaken van voorleggers. Dat betekent over de gehele populatie ruwweg een besparing van +/- 25 uur. Dit is een ruwe schatting want de ZC moet in de toekomst nog steeds een motivatie aanleveren.
5. De ZO vraagt een hobbyvoorziening aan	Deze is terug te vinden in afbeelding 8. Nieuwe processchema. Stap 3.1	Dit is een relatief makkelijke aanvraag waarbij de cliënt echter enige uitleg moet krijgen over het eigen bijdrage-aspect. Hierdoor vermindert de druk op de ZC met betrekking tot het bellen. Indien een cliënt niet het gehele bedrag gebruikt zal de ZO monitoren wanneer dit bedrag volledig is opgenomen. Dit os daardoor een monitortask minder voor de ZC.
6. De ZO neemt een filterende houding aan	Deze is terug te vinden in afbeelding 8. Nieuwe processchema. Stap 8.1/1.1.2/5.1/2.1	Dit is een algemene insteek van de komende SOP-bestanden. Hierdoor kan de ZC zich meer focussen op specifiek klantcontact.
7. Opstellen van een teamgevoel	Deze is terug te vinden in afbeelding 8. Nieuwe processchema. Stap 1.1.2/5.1/bewaking SLA/8.1	Hierdoor stoot de ZC meer werkzaamheden af waardoor de algemene werkdruk wordt verlicht. In de huidige structuur voert de ZC werkzaamheden van de ZO uit. Dit komt deels door persoonlijke karakters en anderzijds door het niet aanwezige vertrouwen in de ZO. De volgende gemeten tijden zullen teruglopen: indirecte uren, niet bezig voor CL: +/- 57 uur+ CVS overig: +/- 57 uur = +/- 114 uur. Hierin kan een grote besparing zitten. Het verplaatsen en correct samenwerken bevordert kennisdeling en optimaliseert een procesflow. Op lange termijn kan dit de totale tijdsduur halveren. Aanvullend hierop

Verbeterpunt	Wijze van verwerking	Besparing
8. Bewaking van continuïteit	Deze is terug te vinden in afbeelding 8. Nieuwe processchema. Stap 5.1/8.1/2.1	zal de ZC meer tijd hebben voor cliënten, waardoor meer cliënten per ZC kunnen worden toebedeeld.
		De ZO krijgt meer verantwoordelijkheid in het beantwoorden en begeleiden van een klantvraag waardoor een hogere intrinsieke motivatie ontstaat. Zoals aangekaart bij 7, kan een ZC door middel van een overdracht van de verantwoordelijkheid met betrekking tot de continuïteitsbewaking meer cliënten behandelen gedurende zijn contractuele uren. Hierdoor is een uitbreiding niet noodzakelijk en kunnen de bestaande ZC het groeiend aantal cliënten verwerken.

Tabel 5 Verantwoording gemaakte keuzes

5 Analyse - Organisatorische gevolgen van een overdracht

De in dit hoofdstuk gegeven conclusies zijn mede tot stand gekomen door onderzoek te verrichten naar de meningen van de populatie over de organisatorische gevolgen, zie hiervoor bijlage VII. Dit onderzoek is aangevuld met de resultaten door desk research, zie hiervoor bijlage X. Voor een onderbouwing van de onderzoekstechnieken zie bijlage XI. Voorgaand hoofdstuk geeft een beeld van de overdraagbare werkzaamheden. Deze werkzaamheden worden van de ZC naar de ZO of naar derden overgedragen. Onderzoek heeft uitgewezen dat deze overdracht de volgende organisatorische gevolgen heeft. Deze gevolgen worden in de volgende paragraaf verder toegelicht.

5.1 Organisatorische gevolgen

Uit de analyse is gebleken dat in de huidige situatie de volgende gevolgen een belangrijke rol spelen in de overdracht van werkzaamheden:

Organisatorisch gevolg	Belang	Impact
1. Alle ZO hebben door voorgaande beroepen en huidige werkzaamheden eigen specialismen ontwikkelt. Hiermee moet gedurende de implementatie rekening worden gehouden.	Door deze specialismen kan een herverdeling beter worden gestructureerd.	Hierdoor ontstaat er een kennisclustering bij bepaalde ZO. Deze kan vervolgens worden gebruikt om gedurende een overdracht "zwakkere" ZO optimaal in te werken.
2. Indien er een overdracht van werkzaamheden wordt gerealiseerd, moet de output van de taak worden medegedeeld aan de ZC.	De ZC is niet geïnteresseerd in een heen- en weer sturen van documenten en werkzaamheden. Indien dit gebeurt, staat de ZC niet open voor een overdracht.	De overdrachtsbereidheid van de ZC is van groot belang. Om een samenwerking gedurende de implementatiefase te realiseren is het van belang om dit geopperde verzoek te realiseren. Dit verzoek optimaliseert de procesflow, wat een positief effect heeft op het nieuwe proces.
3. De ZC zien onnauwkeurigheid en een laag kennisniveau bij de ZO.	Vertrouwen tussen de ZC en de ZO is zéér belangrijk. Daarom moeten zij in de toekomst overtuigd zijn van elkaars kunnen.	Gedurende de implementatie van bijvoorbeeld de monitortaken dient de ZO getraind te worden in het nauwkeurig uitvoeren van zijn taak.
4. Er is onduidelijkheid over welke werkzaamheden de ZC kan neerleggen bij de ZO.	Het is van belang om toekomstige werkzaamheden te markeren als "uitvoerbaar door ZO".	Door de onduidelijkheid over welke werkzaamheden bij de ZO kunnen worden neergelegd, worden deze veelal door de ZC zelf uitgevoerd.
5. Veteranenwet	Het is van belang dat de ZC ná de overdracht van werkzaamheden in staat is een persoonlijke begeleiding te verzorgen ten behoeve van de cliënt.	De werkzaamheden worden dusdanig belegd dat de ZO de "rechterarm" van de ZC wordt.
6. Klantcontact	Belangrijke kanttekening is het voorgaande klantcontact van de ZO.	De ZO heeft al kennis over het verwerken en beantwoorden van klantvragen, waardoor gedurende de implementatie van de hobbyvoorziening de ZO de basiskennis al heeft. Gesprekstechnieken zullen <i>on the job</i> worden getraind.
7. Span of control	Ook al benoemd in voorgaand hoofdstuk. Het is van belang dat er ná de overdracht een leidinggevende aanwezig is bij de ZO.	De ZO kunnen hierdoor bij iemand terecht voor vragen en opmerkingen. Hierdoor verkrijgt de ZO de juiste aansturing wat kan leiden tot werkplekoptimalisatie.

Tabel 6 Gevolgen van een overdracht

Tabel 6 is een weergave van de belangrijkste organisatorische gevolgen. Deze zeven organisatorische gevolgen zijn de belangrijkste gevolgen die zowel door de ZC als de ZO zijn onderkend. Deze en de in paragraaf 4.2.1 genoemde gevolgen, geven samen een totaal beeld van de bestaande en/ of toekomstige organisatorische gevolgen.

Deze gevolgen zijn niet alleen van toepassing bij een overdracht van werkzaamheden. Enkele van deze factoren, zie paragraaf 4.2.1, spelen in de huidige werkzaamheden een belangrijke rol en zijn onder andere een verklaring voor waarom bepaalde ZC beperkt gebruikt maakt van zijn ZO. Meerdere ZC hebben bijvoorbeeld aangegeven dat de nauwkeurigheid, snelheid en het kennisniveau van een ZO niet adequaat is. Verwijderen van deze organisatorische gevolgen realiseert als zodanig geen overdracht van werkzaamheden, maar realiseert een optimalisatie van de huidige werkomgeving.

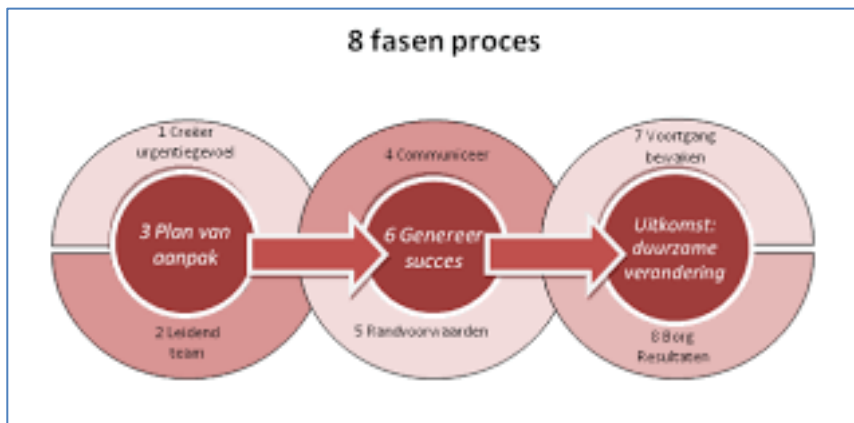
6 Improve – Implementatieplan

De implementatie is opgebouwd aan de hand van het achtstappenmodel van Kotter. Dit model combineert de krachten van verschillende verbeter- en interventietools die per individuele situatie de beste invulling kunnen geven. Het draagt per stap een x aantal mogelijkheden aan om het einddoel te behalen.

In bijlage XV Implementatieplan is de detailuitwerking van dit plan opgenomen en is aangegeven waarom voor een bepaalde uitwerking is gekozen.

In het gehele implementatieplan wordt gesproken over een “verbeterteam”. Dit verbeterteam moet bestaan uit leidende personen binnen de organisatie op het vakgebied van organisatieveranderingen en zal ondersteund worden door gespecialiseerde CI&I-medewerkers. Bij leidende personen binnen dit vakgebied moet gedacht worden aan HR-specialisten, reorganisatiebegeleiders en ervaringsdeskundigen.

Onderstaande stappen zijn een uitwerking van de gevonden overdraagbare werkzaamheden en organisatorische gevolgen. Deze stappen zijn nog niet opgepakt door de organisatie. Het advies is dan ook om deze gedurende de realisatie van het implementatieplan uit te voeren. Het implementatieplan moet daarom ook als fictief worden gezien.



Afbeelding 9 8 stappen van Kotter

6.1 Urgentiebesef

In deze eerste stap staat het besef van de noodzaak tot veranderen centraal. Indien de doelgroep, de ZC en de ZO, inziet dat een overdracht van werkzaamheden en een optimalisatie van de huidige werkomgeving noodzakelijk is, zullen de veranderingen door de medewerkers zelf gedragen worden. Uit de analysefase is gebleken dat een urgentiebesef bij het Zorgloket het beste gerealiseerd kan worden door het houden van een themadag.

Gedurende deze themadag worden de meetresultaten van het DMAI-traject gepresenteerd:

1. Overdraagbare werkzaamheden: monitoren van werkzaamheden. Denk hierbij aan de uitnodiging tot keuring, de onderbouwing van de DVVO-aanvraag, het aanvragen van reiskosten, het organiseren van een hobbyvoorziening, machtigingen, schuldhelpverlening, akkoordverklaringen en voorleggers.
2. Na vaststelling van een DV zal een ZO samen met de cliënt een hobbyvoorziening aanvragen;
3. Het besef creëren dat er een gezamenlijke verantwoordelijkheid is voor het correct overdragen van de overdraagbare werkzaamheden;
4. In de toekomst zal een buddysysteem ontstaan tussen de ZO's. Hierbij wordt een “nieuwe” ZO gekoppeld aan een “oude” ZO. Dit buddykoppel is voor een bepaalde tijd gezamenlijk verantwoordelijk voor “hun” toegewezen ZC.
5. Komst van een leidinggevende voor de ZO. Hierbij dient te worden opgemerkt dat dit een fulltime kracht is die de nauwkeurigheid, continuïteit en naleving van de nieuwe SLA's zal bewaken.

Vervolgens zullen de afdelingsmanager en de directeur de noodzaak van deze vijf verbeterpunten onderstrepen, waardoor zij verankerd gaan worden in de organisatie. Deze verankering behelst een werkdrukverlichting voor de ZC en een werkdrukverzwaring voor de ZO.

6.2 Leidende coalitie

Gedurende deze stap wordt een groep stakeholders geformeerd die kunnen worden omschreven als *key figures*. Dit zijn personen die voor de veranderingen zijn en een belangrijke formele of informele rol bekleden. Deze groep zal samen met de uitvoerders de veranderingen leiden. Het vormen van een leidende coalitie is van wezenlijk belang voor een succesvolle implementatie bij het Zorgloket.

De heersende cultuur van “geen kennisdeling” zegt veel over de onderlinge verhoudingen. Daarom is het van belang om een inventarisatie van de voor- en tegenstanders van de vijf verbeterpunten te maken. Deze inventarisatie geschiedt doordat de medewerkers direct na de themadag een rode of groene kaart moeten inleveren. De kleur heeft betrekking op hun mening over de vijf verbeterpunten. Op deze kaart moet de naam vermeld staan. Hierdoor verplicht het verbeterteam de medewerkers om verantwoordelijkheid te nemen voor hun mening. Hier ontstaat wel het risico dat personen politiek correcte antwoorden geven. Indien dit gebeurt, moet het veranderteam deze personen aanspreken op dit gedrag en de daadwerkelijke mening achterhalen. Eigen verantwoordelijkheid en professionaliteit zullen hierin centraal staan. De inventarisatie zal worden aangevuld met de bevindingen van de CI&I-medewerker van de themadag. De personen die voorstander van de veranderingen zijn, krijgen een extra feedbackmoment om de vijf verbeterpunten te optimaliseren en feedback te verstrekken met betrekking tot de implementatie.

Vervolgens wordt er een duidelijke tweedeling aanbracht. Meewerken wordt gewaardeerd en beloond. Tegenwerken wordt niet beloond, maar er wordt op geattendeerd dat medewerking van deze groep zeer gewaardeerd zal worden. Hierbij zal het verder werken op de “oude” manier nu en in de toekomst als “ongewenst” worden betiteld. Hierop zal de groep worden geattendeerd.

Gedurende deze gehele stap staat één motto centraal: *Alle medewerkers van het Zorgloket moeten zich “thuis” voelen bij de komende veranderingen, daag ons uit!*

6.3 Een visie en strategie ontwikkelen

Het ontwikkelen van een sturende visie die de veranderingen kan leiden, staat in deze stap centraal. Vervolgens wordt deze visie uitvoerbaar gemaakt door het ontwikkelen van veranderstrategieën. Hierdoor krijgt het veranderidee een meetbare achtergrond.

Door de subgroepen en de feedback van voorgaande stappen zijn de vijf verbeterpunten in zijn geheel uitgewerkt. Er wordt vervolgens aan de subgroepen gevraagd om deze vijf verbeteringen te voorzien van een Poka Yoke-gedachte. Hierdoor ontstaat een nieuw gedachtegoed waarbinnen de subgroepen kunnen zoeken naar “simpelere” oplossingen. Hierdoor worden de oplossingen klaargemaakt om in een later stadium geïmplementeerd te worden. Gedurende deze stap staat het verkrijgen van acceptatie voor de veranderingen centraal, waardoor deze veranderingen een duurzaam karakter krijgen.

Deze acceptatie geschiedt door duidelijk communicatie. Het veranderdoel is duidelijk gemaakt: *“thuis” voelen in de komende veranderingen, daag ons uit.* Aanvullend is een veranderstrategie van belang: *Zoveel mogelijk medewerkers meekrijgen in de aankomende veranderingen vóór het einde van 2016.*

Dit zijn twee duidelijke mededelingen die streven naar een optimale implementatie waarbij iedereen zich thuis voelt. Hiermee toont het veranderteam aan geen dubbele agenda te hebben.

6.4 De verandervisie communiceren

Gedurende deze stap moet de leidende coalitie de ontwikkelde visie op een zo efficiënt mogelijke manier communiceren aan de doelgroep. Hierin moet de leidende coalitie een voorbeeldrol innemen door het vertonen van voorbeeldgedrag.

De verandervisie wordt gecommuniceerd tijdens een pilotonderzoek. Hiermee wil het veranderteam laten zien dat voorstanders gewaardeerd worden en tegenstanders de mogelijkheid hebben om tot inkeer te komen. De tegenstanders worden uitgenodigd om deel te nemen aan het pilotonderzoek om hiermee invulling te geven aan de verandervisie.

Door deze uitnodiging voelen tegenstanders zich niet geheel uitgesloten en ontdekken deze medewerkers de voordelen van de vijf verbeterpunten. De primaire reden voor het uitvoeren van een pilotonderzoek is het bewerkstelligen van een optimale implementatie in een verder stadium. Gedurende dit pilotonderzoek dienen de kinderziekten en ICT-problemen te worden signaleerd en opgelost te worden.

Enkele ICT-problemen kunnen zijn:

- CVS: Dit systeem heeft een beperkt aantal velden waarin gewerkt kan worden. Een uitbreiding zal eigenhandig ontwikkeld moeten worden;
- Informatiesystemen van de andere afdelingen van de BRD. Indien er een link moet komen voor informatiedeling is dit niet of slechts beperkt mogelijk.

Ook zullen de gewenste competenties worden gevonden en omschreven, vanuit HR-perspectief. Om de veranderingen handen en voeten te geven in de toekomst, moet er een duidelijk HR-competentieprofiel worden opgesteld, waaromheen toekomstige functioneringsgesprekken gehouden kunnen worden.

6.5 Een breed draagvlak creëren

Deze stap staat centraal in het verandermodel van Kotter. Gedurende deze stap moet de veranderaar de aanwezige obstakels verwijderen en de structuur dusdanig aanpassen dat deze de veranderingen ondersteunen. Dit geschiedt doordat de veranderaar risicogedrag en onconventionele ideeën voedingsbodem geeft. Deze voedingsbodem moet op een positieve wijze worden opgebouwd om een voedingsbodem voor constructieve ideeën te zijn.

Deze stap begint met het toekennen van lof aan de personen die de vijf verbeterpunten hebben weten te optimaliseren gedurende de pilotonderzoeken. Voor- en tegenstanders zijn hierin gelijk. Vervolgens worden de verbeterpunten verder toegelicht en uitgediept en nodigt het verbeterteam de medewerkers uit hier nogmaals feedback op te geven. Hierna zullen alle medewerkers klaargestoomd worden om de veranderde werkzaamheden te verrichten. Doordat alle medewerkers hierin worden meegenomen, geeft het veranderteam aan nog steeds graag te willen samenwerken. Hier ontstaat het risico dat de groep tegenstanders niet-constructieve feedback verstrekt.

6.6 Kortetermijnresultaten realiseren

Enkele veranderingen zijn al doorgevoerd en moeten zichtbaar worden gemaakt aan de doelgroep. Hierbij moeten kartrekkers lof krijgen en moeten zichtbare prestaties worden gevierd.

In de voorgaande stap zijn de vijf verbeterpunten geoptimaliseerd en aangeleerd aan de medewerkers. Het Zorgloket is klaargestoomd voor het uitvoeren van de nieuwe werkzaamheden. Om deze daadwerkelijke implementatie op een ludieke wijze te beginnen, zal iedere medewerker van het Zorgloket, voor- en tegenstanders, worden uitgenodigd voor een borrel op vrijdagavond om 17:00 uur. Gedurende deze borrel wordt symbolisch afscheid genomen van de oude werkzaamheden en kennis gemaakt met de nieuwe werksituatie. Gedurende deze borrel zal de nieuwe leidinggevende van de ZO zichzelf presenteren. De maandagmorgen hierop zal er vanaf 08:00 uur door de nieuwe leidinggevende van de ZO een presentatie verzorgd worden over de nieuwe werksituatie en wat deze inhoudt. Ook zullen zijn verantwoordelijkheden toegelicht worden. Tevens moet er dan een systeem van

feedback opgesteld zijn onder begeleiding van CI&I. De leidinggevende van de ZC, de leidinggevende van de ZO en de individuele medewerkers worden uitgedaagd om de gegeven feedback te verwerken. Deze gegevens zullen door de CI&I-medewerkers verder geanalyseerd worden.

6.7 Consolideren en doorgaan

Gedurende deze stap moeten resterende veranderingen worden opgepakt en uitgevoerd. Hier zijn vaak de veranderingen over die in eerste instantie niet pasten in de verandervisie. Door de geboekte successen zullen ook deze veranderingen op basis van vertrouwen in de veranderaar kunnen worden doorgevoerd. Dit vertrouwen moet ook worden gepromoot. Belangrijke karteekers moeten worden aangesteld en gefaciliteerd: versterk het veranderproces door het initiëren van nieuwe veranderingen.

Herbezinning op de vijf verbeterpunten is hierbij van belang. Doordat er onderzoek is gedaan naar een optimale implementatie en inrichting van de vijf verbeterpunten zijn veel kinderziektes verwijderd. Om optimale acceptatie van het Zorgloket te krijgen, is een verregaande optimalisatie noodzakelijk. De nieuwe werkzaamheden moeten beter zijn dan de oude. Hierdoor wordt er in deze stap een DMAIC-traject gestart met de volgende probleemstelling: *Zijn er verbeterpunten te benoemen met betrekking tot de vijf geïmplementeerde verbeterpunten?* Dit geheel wordt geïmplementeerd door een implementatieplan dat gestructureerd is volgens het achtstappenmodel van Kotter. Aanvullend op alle feedbackmomenten is het noodzakelijk dat de leidinggevende van de afdelingen lunches gaat organiseren. Deze lunches worden georganiseerd voor de medewerkers die voldoen aan de volgende criteria:

- de medewerker uit zich regelmatig over de positieve gevolgen van de verandering;
- de medewerker uit zich regelmatig “opbouwend” kritisch over de veranderingen;
- de medewerker uit, met/ zonder begeleiding van CI&I, verbeterpunten.

6.8 Nieuwe benaderingen verankeren in de cultuur

Hier moeten de nieuwe werkwijzen worden verbeterd, klantgericht worden gemaakt en moet er effectief leiderschap worden gevoerd. Hiermee wordt ervoor gezorgd dat de veranderingen een duurzaam karakter krijgen.

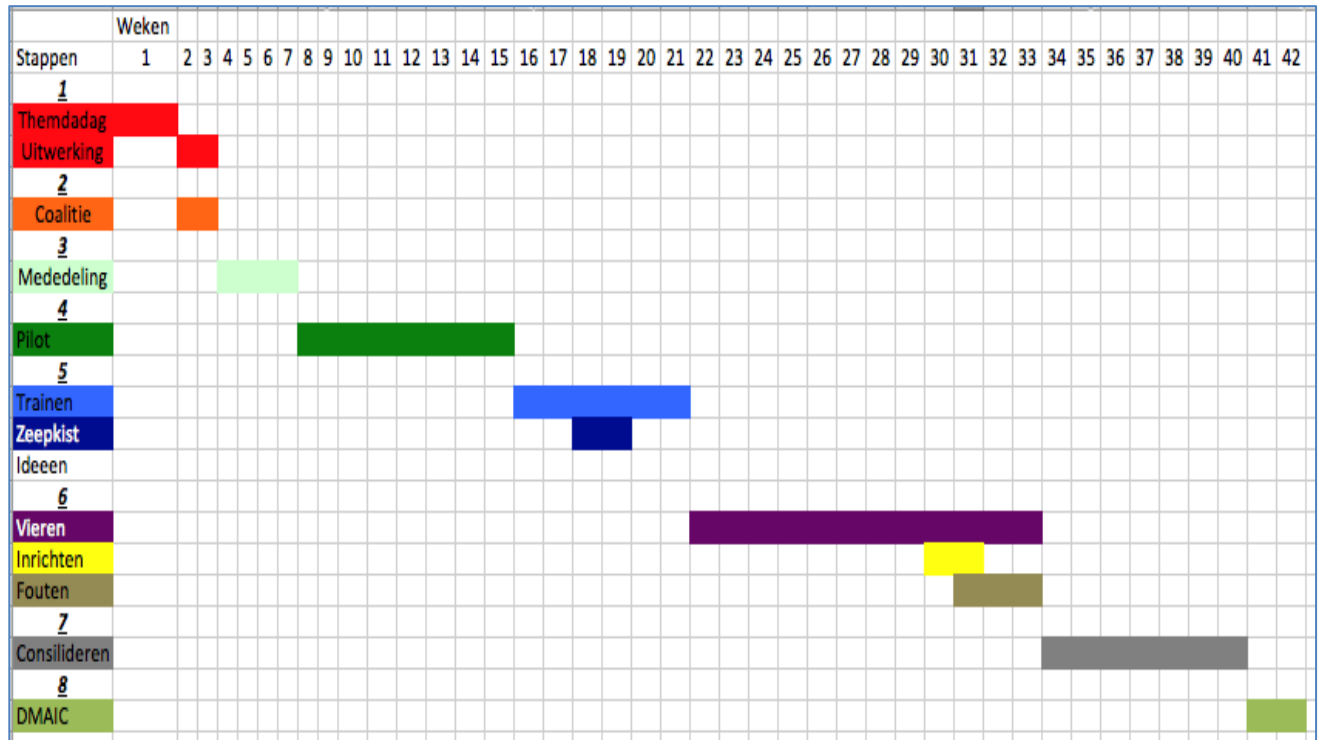
Allereerst moet er een lijst met besparingen worden aangedragen ten aanzien van de vijf verbeterpunten. Vervolgens zal een CI&I-medewerker een tweede themadag organiseren met de volgende onderwerpen:

- evaluatie van het voorgaande verbetertraject;
- welke voordelen heeft het Zorgloket door deze vijf verbeterpunten ten opzichte van de vroegere werkzaamheden;
- er moeten vijf nieuwe verbeterpunten worden aangedragen. Deze worden uitgewerkt door de dezelfde subgroepen als tijdens de voorgaande themadag;
- mededeling van de DMAIC-trajecttarget. Hierbij zal een CI&I-medewerker de tijdsduur aangeven en aanwezige middelen en informatiebronnen aandragen.

De bestaande subgroepen, aanwezig sinds stap 1, moeten per jaar drie DMAIC-trajecten uitvoeren waarbij besparingen worden gerealiseerd. Deze DMAIC-trajecten worden begeleid door de medewerkers van CI&I. Deze CI&I-medewerker moet bewaken dat de initiële DMAIC-trajecten een “makkelijk” karakter hebben. Hierdoor ontstaat een leercurve naar de moeilijkere trajecten toe. Ook zullen deze trajecten worden meegenomen in de plangesprekken van de medewerkers.

6.9 Verantwoording gekozen tijdsduur

Verantwoording van de gekozen tijdsduren is van belang omdat in Nederland 70% van alle verandertrajecten mislukt (Change in change, 2014). Door dit lage slagingspercentage moet de onderzoeker zich realiseren dat er een redelijke kans is dat de verbeteringen niet adequaat doorgevoerd kunnen worden. Het niet slagen van deze verandertrajecten kan meerdere oorzaken hebben, zoals bijvoorbeeld een slechte voorbereiding of geen draagvlak binnen de organisatie. Om adequaat te kunnen reageren op “mislukte” veranderstappen is ervoor gekozen om “ruim” de tijd te nemen per veranderstap. Hierdoor heeft het veranderteam voldoende tijd om nieuwe interventies te plegen om de veranderstap toch te realiseren. Tijdgebrek is vaak dé oorzaak van mislukte verandertrajecten. Het is daarom van belang dat het Zorgloket voldoende tijd heeft om op andere aspecten in te spelen.



Afbeelding 10 Verantwoording van de tijdsduur

Zoals te zien is in bovenstaande afbeelding zal het verandertraject een snelle start kennen. Hierdoor worden actoren verleid mee te gaan in de “flow”. De snelheid is een middel om stakeholders te verleiden tot het vertonen van meewerkend gedrag. Dit gedrag wordt gepromoot, omdat stakeholders een daadwerkelijk begin zien. Hierdoor wordt weerstand verwijderd die wordt vertoond indien verandertrajecten of veranderingen te lang worden uitgesteld.

Er is voor gekozen om bij ingewikkeldere processen meerdere weken in te plannen waarbij uitloop mogelijk is. Hierdoor verdwijnt enigszins de vaart uit het proces. Dit is dan ook het grootste risico. Gedurende het invoeren van de vijf verbeterpunten mogen er geen voorstanders verloren raken voordat zij het inwerkproces doorlopen hebben.

7 Conclusie

Aan het begin van dit onderzoektraject is de aanleiding voor dit onderzoek duidelijk gedefinieerd. De aanleiding bestaat uit drie onderdelen:

- het invoeren van de Veteranenwet; dit legt organisatorische beperkingen op aan het Zorgloket;
- lange doorlooptijden van dossiers;
- Lean Six Sigma-georiënteerde processen.

Deze onderzoekaanleidingen hebben geleid tot het opstellen van een centrale probleemstelling: ***Welke werkzaamheden van de zorgcoördinatoren kunnen worden overgedragen aan zorgondersteuners en hoe dienen deze werkzaamheden volgens de methode Lean Six Sigma uitgevoerd te worden?***

Deze probleemstelling is opgesteld, omdat in de huidige structuur de ZC een hoge werkdruk ondervindt. Gedurende het onderzoek is er bewust de keuze gemaakt om de nadruk te leggen op een kwaliteitsverbeteringstraject in plaats van een focus op het verkorten van doorlooptijden. Hiervoor is gekozen door de beperkte stageperiode in combinatie met het ontbreken van bestaande KPI's in de processen.

Als eerste is onderzocht hoe de huidige werkzaamheden zijn georganiseerd. Uit dit onderzoek is geconcludeerd dat op het Zorgloket vier werkzaamheden worden uitgevoerd die van de ZC aan de ZO kunnen worden overgedragen en voor een groot gedeelte bestaan uit “monitor”-taken. De ZC ervaart deze taken als grote werkdruk. Het wegnemen van deze taken betekent dus een werkdrukvermindering voor de ZC. Deze overdracht kan resulteren in een besparing van +/- 26 uur. Aanvullend op deze monitortaken zijn het de klantcontactmomenten die een grote tijdinvestering vragen, waardoor een grote werkdruk ontstaat.

Zowel de ZO als de ZC staat open voor veranderingen en overdracht van werkzaamheden. Hierbij is kennisdeling van belang om de huidige cultuur van “geen kennisdeling” met de ZO te doorbreken. De kennisclustering is de oorzaak voor een breed scala aan verbeterpunten. Deze kennisclustering is veroorzaakt doordat de ZC werkzaamheden van de ZO is gaan uitvoeren. Dit is gebeurd doordat de ZC vindt dat de nauwkeurigheid en snelheid van de ZO niet van voldoende niveau is. Om de nauwkeurigheid en snelheid te bevorderen zijn er tussentijdse kwaliteitscontroles in het proces ingebouwd. Dit geheel functioneert volgens het “first time right”-principe, zodat het vertrouwen van de ZC in de ZO gaat groeien.

In de huidige structuur is er een beperkt procesbewustzijn aanwezig met betrekking tot algemene uitvoerende werkzaamheden voor Defensie. Juist de processen van werkzaamheden die uitvoerend zijn, zijn in de huidige structuur niet meetbaar. Deze werkzaamheden zijn gestructureerd aan de hand van het nieuwe processchema, waardoor de ZC minder monitortaken heeft en meer gebruik moet maken van de ZO. Door de afwezigheid van deze procesbewustheid zijn voor de besparingen van de overdraagbare werkzaamheden veel prognoses gemaakt.

Om de verbeteringen te realiseren, zal er gebruik worden gemaakt van een implementatieplan. Uit literatuuronderzoek kan worden geconcludeerd dat de veranderingen door de groep gedragen en uitgevoerd moeten worden. Persoonlijke verantwoordelijkheid en eigenaarschap zullen hierbij centraal staan. Dit heeft geresulteerd in vijf subgroepen die het geheel van overdraagbare werkzaamheden en verbeterpunten in vijf verbeterpunten zullen uitwerken. Hierdoor ontstaat een geïndividualiseerde en praktijkgerichte implementatie. Deze methode bevordert de toepassing in de praktijk van de interventies. Doordat de actoren in het proces zelf met aanbevelingen komen, zullen deze een groter draagvlak en een hogere mate van toepasbaarheid kennen. Er kan worden geconcludeerd dat de verbeteringen de volgende positieve effecten op het BRD-Zorgloket zullen hebben:

- werkdrukverlichting voor de ZC;
- procesoptimalisatie;
- verbetering van de werkverhouding tussen de ZC en de ZO;
- invulling geven aan Lean Six Sigma.

8 Aanbevelingen

Om de positieve effecten voor het BRD-Zorgloket te realiseren kan gebruik gemaakt worden van onderstaande aanbevelingen.

Cultuur

Allereerst is het belangrijk dat het Zorgloket de cultuur van de afwezigheid van kennisdeling weet te doorbreken. Indien dit niet lukt, zijn toekomstige CI&I en DMAIC-trajecten nutteloos. De theoretische achtergronden van beide trajecten bouwen sterk op een onderlinge synergie met betrekking tot kennisdeling. Voor deze kennisdeling is het buddyschap in combinatie met het onderling controleren een goede methode om kennisdeling te reguleren. Deze structuur van onderlinge controle wordt vaker in de literatuur een vierogenprincipe genoemd (Staal & Jellesma). De buddy's worden gekoppeld aan de hand van functiejaren: oud met jong. Het buddyprincipe moet worden geïmplementeerd nadat de verbeterpunten gedetailleerd zijn uitgewerkt. Hierdoor kunnen de precieze controles worden uitgewerkt. In de basis moet het duo elkaar controleren bij: voorleggers, financiële vraagstukken en incidentele voorzieningen.

Arbeidsomstandigheden ZC/ ZO

Om werkdruk bij de ZC te verminderen, is het van belang dat de overgedragen werkzaamheden zelfstandig door de ZO wordt uitgevoerd. Alleen het resultaat zal door de ZO aan de ZC medegedeeld worden. Hierdoor behoudt de ZC het gewenste overzicht, waardoor een implementatie van de veranderingen goedkeuring verkrijgt. Om de relatie tussen de ZC en de ZO te verbeteren, is het van belang om de nauwkeurigheid en accuraatheid van de ZO te verbeteren. Indien dit niet gerealiseerd wordt, heeft een verdere implementatie geen nut. Daarom is een leidinggevende voor de ZO zeker aan te bevelen. De primaire taak van deze leidinggevende zal het handhaven van de SLA's zijn. Hierbij bevordert het buddyprincipe de kwaliteit. Dit geheel, in combinatie met een training of cursus voor de nieuwe werkzaamheden, moet de kwaliteit van de ZO waarborgen. Deze training/cursus dient ontwikkelt te worden door de HR-Afdeling van APG. Deze afdeling heeft voldoende kennis en persoonlijke gegevens van de deelnemers om een effectieve training te ontwikkelen. Randvoorwaarden voor deze training, qua inhoud, zal moeten worden verkregen van de werkvloer. Dit bevordert wederom een kennisdeling en kwaliteit. Deze kwaliteit moet in de toekomst worden vastgelegd volgens KPI's. Hierdoor wordt het proces in de toekomst "meetbaar" op doorlooptijden. Deze KPI's moeten Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden (SMART) worden opgesteld. Ook kan hierdoor worden gecontroleerd of de ZC werkzaamheden van de ZO uitvoert. Dit is een belangrijke aanbeveling. In de toekomst moet namelijk bewaakt worden dat de ZC geen werkzaamheden van de ZO kan overnemen. Ook moet de algemene kwaliteitsgedachte binnen het Zorgloket volgens een Poka Yoke-gedachte worden georganiseerd. Simpele, effectieve en doeltreffende oplossingen moeten centraal staan. Een voorbeeld hiervan kan zijn dat alleen een ZO de monitortaken nog kan uitvoeren, doordat de ZC hier geen autorisatie meer voor krijgt.

Na het uitvoeren van de implementatiefase moet een tweede meting worden verricht met betrekking tot het vertrouwensniveau. Indien nodig moet het Zorgloket aanvullende maatregelen nemen om dit vertrouwensniveau op het gewenste niveau te krijgen.

Nieuwe processchema

Doordat de ZC en de ZO op een nieuwe manier moeten gaan samenwerken, is naleving van het nieuwe processchema van belang. De naleving moet door de betreffende eindverantwoordelijken worden gecontroleerd om te voorkomen dat de medewerkers van het Zorgloket terugvallen op de oude werkwijze. Deze controle moet uitgevoerd worden volgens incidentele "kleine" audits. Het voorkomen van een terugval en garanderen van vooruitgang is een belangrijke aanbeveling. Dit geheel moet leiden tot het behalen van de geprognosticeerde besparingen. Hierdoor moet een verkorting van processtappen worden gerealiseerd waarbij de samenwerking tussen de ZC en de ZO wordt bevorderd. CI&I- en

DMAIC-trajecten moeten worden geïmplementeerd in de dagelijkse bedrijfsvoering van het Zorgloket. Door een dergelijke implementatie kunnen medewerkers van het Zorgloket problemen in de toekomst zelf oplossen. Een medewerker van de stafafdeling CI&I moet het Zorgloket trainen in de te volgen stappen van een DMAIC-traject.

Ontstaan van “ruimte”

Door het overdragen van taken van de ZC aan de ZO zal er “ruimte” worden gecreëerd bij de ZC. Aanbevolen wordt om deze ruimte te gebruiken voor een werkdrukverlichting en niet om een nieuwe werkdrukverzwaring te creëren door het verhogen van het aantal cliënten. Ook na deze overdracht is de aanwezige werkdruk binnen het BRD-Zorgloket boven de norm. Om deze overschrijding verder te normaliseren en verdere besparingen te realiseren, is een optimalisatie van de afdeling BRD noodzakelijk. Hiervoor dient een ketentraject op de afdeling BRD uitgevoerd te worden. Dit traject zal gefaciliteerd worden door de stafafdeling CI&I, met behulp van DMAIC. Gedurende dit ketentraject moet er gekeken worden naar het kwaliteitsoverleg van het Zorgloket. Doordat dit overleg een grote tijdinvestering vraagt aan de medewerkers van het Zorgloket, dient er gekeken te worden naar een afdelingsbrede optimalisatie. Door een uitbreiding van het deelnemende afdelingen kan er een optimalisatie van informatiedeling ontstaan. De precieze invulling hiervan moet onderzocht worden. Om deze informatiedeling zo optimaal mogelijk vorm te geven moet er een onderzoek verricht worden naar de rol van CVS (het ERP-systeem) in het ketensysteem. Aanbevolen wordt om heel BRD in één ERP-systeem te laten werken. Dit sluit aan op het gedachtegoed van het kwaliteitsoverleg, enigheid van kennisdeling en standaardisatie van werkzaamheden.

Span of control

Door de uitbreiding van het aantal ZC per 1 juli 2016 met drie nieuwe collega's wordt de *span of control* van de afdelingsmanager van het BRD-Zorgloket, Jelmer de Jong, vergroot. Tijdens het onderzoek is uitgegaan van 24 ZC-medewerkers, wat volgens de onderzoeker de grens van het beheersbare is. Er zal onderzocht moeten worden of de *span of control* op een verantwoordelijk niveau blijft.

Klantcontact

Als belangrijkste aanbeveling kan het volgende worden geformuleerd: de ZC moet een betere balans vinden in haar klantenservice. Het jaarlijkse klantcontact van ZC met de cliënt, via mail of telefoon, van 2.727,48 uur kan als “veel” worden omschreven. Dit in combinatie met de 2.433 uur aan fysiek contact met de cliënt resulteert in een tijdinvestering van +/- 5.160 uur. Dit betekent concreet dat jaarlijks 3 van de 24 fte benodigd is voor het in contact blijven of komen met cliënt. In combinatie met de stijging van het aantal cliënten veroorzaakt dit een verzwaring van de bovengenoemde tijdsduren. Het Zorgloket moet in de toekomst continu op zoek gaan naar efficiëntere manieren om in contact te komen met haar cliënten. Hierbij kan gedacht worden aan Social Media-kanalen, gebruik van een ZO dagtaak “beantwoorden klantvragen” of het opstellen van Frequently Asked Questions.

Toekomstige verbeteringen

Indien het Zorgloket in de toekomst behoefte heeft aan meer verbeterpunten ten behoeve van een procesoptimalisatie, staan in bijlage VII meerdere nieuwe leads voor verbeteringen. Deze verbeterpunten kunnen een grote toegevoegde waarde hebben, omdat dit een synergie kan opleveren met de overdraagbare werkzaamheden. Deze aanvullende verbeterpunten en voorgestelde onderzoeken kunnen worden uitgevoerd door een derde- of vierdejaars People and Business Management student (PBM). Hierdoor krijgt het Zorgloket weer een verse blik op de bedrijfsprocessen, waardoor er een verdere optimalisatie ontstaat. Voor een dergelijke samenwerking kan Y. Cuijpers of A. Somers van Zuyd Hogeschool gecontacteerd worden.

9 Reflectie op de gekozen route

Zoals reeds beschreven in het voorwoord van dit adviesrapport, is dit onderzoek soepel verlopen. De reden hiervoor is dat de doelgroep, de ZC en de ZO, zich zeer bewust zijn van de onderzoeknoodzaak. Door dit bewustzijn is er een grote bereidheid tot meewerken en heeft de onderzoeker veel onderliggende feiten, meningen en gevoelens weten te achterhalen.

Het onderzoek is gestart met een brainstormsessie waarna de uitwerking gelijkmatig vorderde. Gedurende de uitwerking van het onderzoek is de gehele populatie van het BRD-Zorgloket ondervraagd. Door de interviews zijn de conclusies en aanbevelingen getrokken uit de meningen en opvattingen van de ondervraagde populatie.

Een kritische blik moet vooral gericht worden op het Lean Six Sigma-onderdeel. Dit is een onderdeel dat de onderzoeker vooral in theorie beheerst, waardoor de aanbevelingen eventueel een schools karakter kunnen hebben. Ook voerde de onderzoeker dit onderzoek alleen uit, waardoor alle bevindingen deels gekleurd zijn door eigen interpretaties. Dit is onoverkomelijk indien één onderzoeker een centrale probleemstelling beantwoordt. Inhoudelijk is er gebruik gemaakt van een mix van “moeilijke” en “makkelijke” theorieën en modellen. De onderzoeker heeft het volgende gezegde centraal gezet: In eenvoud schuilt schoonheid. Gedurende de voorstudie van het onderzoek heeft de onderzoeker veelvuldig gelezen dat veel Bachelorstudenten in hun scriptie de fout ingaan met Lean Six Sigma-trajecten. Het risico schuilt in het benaderen van problemen met zeer moeilijke en gecompliceerde modellen die veel praktijkkennis vereisen. Om dit te voorkomen heeft de onderzoeker gebruik gemaakt van een mix van theorieën. Op dit deel van het onderzoek is dan ook kritiek mogelijk: is er van een van beide theorieën te veel of juist te weinig gebruik gemaakt? Is het te makkelijk of moeilijk verwoord?

Voor het BRD-Zorgloket begint nu een fase van cyclisch meten en verbeteren. Vervolgonderzoek in aanvulling op dit onderzoek is zeker noodzakelijk. De onderzoeker heeft meerdere overdraagbare werkzaamheden aangewezen en omschreven hoe deze kunnen worden overgedragen. In aanvulling hierop kan het BRD-Zorgloket gaan onderzoeken hoe de *span of control* van Jelmer de Jong efficiënter kan worden gemaakt. In de aanbeveling is daarom geadviseerd om aanvullend onderzoek te verrichten

Ik heb tijdens dit traject veel geleerd van mijn rol als onderzoeker. Door het verrichten van onderzoek en het dagelijks werken met Lean Six Sigma heb ik de keuze voor mijn Masterstudie kunnen maken en ik heb gekozen voor Supply Chain Management. Daarnaast heb ik als persoon geleerd assertiever te zijn.

Gedurende dit onderzoek stond de voorbereiding, uitvoering en realisatie van een DMAIC-traject centraal. Hier heb ik het meeste van geleerd. In dit traject heb ik namelijk kennis verworven over het succesvol doorlopen van een DMAIC-traject.

Gedurende het CI&I-traject van het BRD-Zorgloket heb ik veel verantwoordelijkheden gekregen in de analyse- en uitvoeringsfase. Door deze verantwoordelijkheden heb ik veel geleerd over de theoretische praktijktoepassingsmogelijkheden van DMAIC.

In totaliteit heb ik veel over mijzelf geleerd. Ik ben een persoon die graag leert, maar moet uitkijken met de snelheid waarmee werkzaamheden worden verricht. Hier heb ik gedurende mijn afstudeerstage grip op kunnen krijgen, wat naar mijn mening mijn belangrijkste persoonlijke ontwikkeling is.

10 Bronnen

Boeken

De Bruyn, S. (2016). *Management informatie rapport met betrekking tot de BRD*. Heerlen/ Limburg: ABP.

Emmerik, R. (2015). *Kwaliteitsmanagement*. Amsterdam/ Noord-Holland: Pearson (185-385).

Kluijtmans, F. (2012). *Leerboek Human Resource Management*. Houten/ Groningen: Noordhoff (245-483).

Janssen, T. (2016, Februari 3). *Onderzoeksvaardigheden College 1. Sittard, Zuid-Limburg, Nederland*. Sittard/ Zuid-Limburg.

Oerlemans, W. (2013). *Dossier werkdruk*. Den Haag: DVU uitgeverij. Geraadpleegd op 4-02-2016.

Van Buuren, H., Hummel, H., Berkhout, J., & Slootmaker, A. (2008). *Onderzoek de bais*. Heerlen: Noordhoff.

Van Hoof, D. (2007). *Stress door arbeid. De invloed van organisatie- en arbeidsaspecten op stress bij werknemers*. Rotterdam/ Noord-Holland: Erasmus universiteit.

Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek?* Den Haag: Boom Lemma. Heerlen: Noordhoff.

Verhoeven, N. (2011) *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs*. Den Haag: Boom Lemma (41-405).

Tijdschriften

Manos, A. (2015). The benefits of Kaizen and Kaizen Events. *There are many quality management tools, but no any like Kaizen*. (47-48).

Rapporten

De Jong, J. (2015). MARAP. *Maandrapportages van de afdeling BRD, begeleid door het Veteranenloket*. Doorn/ Utrecht: Veteranenloket.

De Jong, J (2015). MARAP. *Maandrapportage van de afdeling BRD, Opbouw van het zorgloket*. Heerlen/ Limburg: Zorgloket.

In 't Veld, Cees (2013). *Continu leren en verbeteren. De basiselementen voor een goede kwaliteitsorganisatie*. Den Haag/ Zuid Holland.

Jellesma, G. Staal, L. (2015). *Het vierogenprincipe in de dagelijkse praktijk*. Amsterdam/ Noord-Holland.

V. Berg, Stassen, Janssen (2015). Beschrijving aanmelding bij Veteranenloket en doorverwijzing naar Dienstverlening, zorgcoördinatie of (bedrijf) maatschappelijk werk. Doorn, Utrecht: Veteranenloket (3-25).

E-Boeken

De Wit, D., & Tolsma, J. (2014) *Effectief procesmanagement. Achtergronden van effectief procesmanagement*. (246-248). Delft, Zuid Holland, Nederland: Eburon.

Emmerik, R. (2012). *Kwaliteitsmanagement. Kwaliteitsmanagement* (259-344). Amsterdam, Noord-Holland, Nederland: Person Benelux.

Harlaar, M., & Droste, H. (2008). *Ondernemerschap in een notendop*. Heerhugowaard: Wolters-Noordhoff.

Tolsma, J., & de Wit, D. (2014). Effectief procesmanagement. In J. Tolsma, & D. de Wit, *Procesgericht sturen met het BPM-model* (Vol. 2, 239-248). Delft, Zuid-Holland, Nederland: Eburon. (Geraadpleegd op 2-02-2016).

Van Pampus, B. (2015). Kwaliteitsmanagement. In B. van Pampus, *Een praktische handleiding voor de invoering van kwaliteitszorg* (159-251). Den Haag, Zuid-Holland, Nederland: Boom Lemma.

Verhoeven, N. (2011). Wat is onderzoek? In Nel, *Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs* (143-404). Den Haag: Boom Lemma .

Verhoeven, N. (2011). Wat is Onderzoek. In N. Verhoeven, *Praktijk methoden en technieken voor het hoger onderwijs* (28-404). Den Haag: Boom Lemma.

Verhoeven, N. (2015). Wat is onderzoek? In N. Verhoeven, *Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs* (141-405). Amsterdam, Noord-Holland, Nederland: Boom Lemma .

Webpagina's

ABP (2016, 1 januari). *Ontwikkelingen pensioenregeling. Wat is er veranderd in 2016?* Geraadpleegd op 8/02/2016, van <https://www.abp.nl/over-abp/actueel/ontwikkelingen-pensioenregeling/wijzigingen-2016.aspx>

ABP (2016, 1 januari). *Ontwikkelingen op pensioenvlak. Interne organisatiestructuur*. Geraadpleegd op 19/02/2016, van <https://www.abp.nl/over-abp/actueel/ontwikkelingen-pensioenregeling/wijzigingen-2016.aspx>

Alles over achtergronden van Onderzoek, VETSTATEN die benodigd zijn
Alles over onderzoek, CBS Heerlen. Geraadpleegd op 22-02-2016, van <https://www.cbs.nl/onderzoek/steekproeven/hoedoenwijhet>

Ancion, D., Hansen, E., *Campus Heerlen krijgt vliegende start, Provincie Limburg*. Geraadpleegd op 3-02-2016, van: http://www.limburg.nl/Actueel/Nieuws_en_persberichten/2014/September_2014/Campus_Heerlen_krijgt_vliegende_start

Brouwer, H. *Verleden, heden en toekomst van het ABP. Koninklijke vereniging van eervol ontslagen officieren*. Geraadpleegd op 3-02-2016, van http://kveo.nl/Mededelingenblad/2013/juni/Kveo2013207_009.pdf

Carssen, J. (2011). *Demografie van de vergrijzing 11*. Den haag/ Heerlen: Centraal Bureau voor de statistiek. Geraadpleegd op 2-02-2016, van, http://CBS.nl/demografie/2013/juni/CBS_009.pdf

CBS (2016). *Economie groeit met 0.1 procent, 46 duizend banen minder*. Geraadpleegd op 3-02-2016, van <http://Persberichten2-7mediberichten.cbs.nl>

Rijksoverheid (2016, 20 januari). *Financiële sector, wet op financiële toezicht (WFT)*. Rijksoverheid. Geraadpleegd op 02-02-2016, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/financiele-sector/inhoud/toezicht-op-de->

Sixsigma.nl (2015, 17 december). Betekenis van Lean in Six Sigma-trajecten. Betekenis van Lean.

Geraadpleegd op 22-03-2016, van
<http://www.sixsigma.nl/artikelen/tim-woods-helpt>

Sixsigma.nl (2015, 11 mei). Toepassingsmogelijkheden van Poka Yoke in Six Sigma-trajecten. De betekenis van simpele en goedkope oplossingen.

Geraadpleegd op 12-02-2016, van:
<http://www.sixsigma.nl/artikelen/poka-yoke>

TUXX (2016, 21 februari). Opstellen van een processchema. Hoe gebruik je de symbolen?

Geraadpleegd op 24-02-2016, van:
<http://www.tuxx.nl/stroomdiagram/symbolen/uitleg/>

Transcriptie Online (2016, 12 februari). Opstellen van een transcriptie, welke mogelijkheden heb je dan?

Geraadpleegd op 14-03-2016, van
<http://transcriberen.transcriptieonline.nl/voorbeelden-transcripties.html>

WFT NIVO (2016, 1 januari). *Examens*. Retrieved Februari 3, 2016, from Kosten van de WFT Tentamens. Geraadpleegd op 2-02-2016, van <https://www.wftnivo.nl/emo/module?4>

Interviews

De heer Janssen, docent Methodieken & technieken onderzoek, over de theoretische invulling van steekproefomvangen. (mondeling interview op 22-02-2016)

MSc Peter M. Pardoel, 6.-s. M. (2016, 4 januari). DMAIC en Maturity Assessment. (A.Boonmann, Interviewer)

V. der Hagen, T, Hoofd CI&I APG Heerlen. *Interview naar de toepassingsmogelijkheden van Lean Six Sigma in de Scriptie*. (mondeling interview op 22-03-2016)

11 Bijlagen

Hier zullen alle relevante achterliggende analyses worden gebundeld.

Bijlage I Lijst met afkortingen

Volledige naam	Afkorting	Reden tot afkorting	Betekenis woord
Bijzondere regelingen defensie	BRD	Deze afdeling zal veelvoudig worden benoemd gedurende het plan van aanpak en de scriptie. Hierdoor is een afkorting wegens de beperking van pagina's en irritatie van de lezer handig.	Deze afdeling regelt alle zorgaanvragen van defensiegerelateerd personeel.
Bijzondere regelingen defensie afdeling Zorgloket	Zorgloket	Hiermee kan de lezer direct vernemen over welke deelafdeling het gaat.	Deze afdeling regelt het daadwerkelijke cliëntcontact.
Militair invaliditeit pensioen	MIP	Dit is een veelgebruikte afkorting binnen het Zorgloket en bevordert daarmee de leesbaarheid.	Dit is onderdeel van voorzieningen/ verstrekkingen.
Zorgcoördinator	ZC	Deze afdeling zal veelvoudig worden benoemd gedurende het plan van aanpak en de scriptie. Hierdoor is een afkorting wegens de beperking van pagina's en irritatie van de lezer handig.	Dit is een functiegroep binnen de afdeling BRD die de zorgaanvragen daadwerkelijk in behandeling nemen. Deze groep voert de inhoudelijke regie
Zorgondersteuning	ZO	Deze afdeling zal veelvoudig worden benoemd gedurende het plan van aanpak en de scriptie. Hierdoor is een afkorting wegens de beperking van pagina's en irritatie van de lezer handig.	Dit is een functiegroep binnen de afdeling BRD die de administratieve en ondersteunende werkzaamheden voor de ZC verricht.
Dienstverband	DV	Dit is een veelgebruikte afkorting binnen het Zorgloket en bevordert daarmee de leesbaarheid.	Dit is het bewijs dat de aandoening is opgelopen gedurende de diensttijd.
Enterprise resource plansysteem	ERP	De naam ERP is bekender dan de volledige naam. Hierdoor bevordert de afkorting gedurende het gehele stuk de leesbaarheid	Dit is een IT-systeem dat verschillende toepassingen kent. Dit systeem heeft gedurende de periode vanaf 1990 zeer veel bekendheid verworven.
Continuous improvement & innovation	CI&I	Deze afdeling zal veelvoudig worden benoemd gedurende het plan van aanpak en de scriptie. Hierdoor is een afkorting wegens de beperking van pagina's en irritatie van de lezer handig.	Deze afdeling begeleidt alle verandertrajecten binnen APG te Heerlen. Hiermee wordt er beoogd veranderingen op een duurzame Lean Six Sigma-methode te ordenen.
All Pension Group	APG	Deze naam zal veelvuldig in de scriptie terugkomen, omdat dit de opdrachtgevende organisatie is. Hierdoor zal een afkorting de leesbaarheid bevorderen.	Dit is een pensioenfonds.

Volledige naam	Afkorting	Reden tot afkorting	Betekenis woord
Dienst Centrale Re-integratie	DCR	Deze naam is afgekort omdat meerdere actoren in het proces voornamelijk de afkorting in de correspondentie toepassen.	Dit is een afdeling die zich bezighoudt met het actief begeleiden van afgekeurde militairen naar een nieuw arbeidsproces.
Veteranenloket in Doorn	VL	Deze naam zal veelvuldig in de scriptie terugkomen. Omdat zij de opdracht gevende organisatie is. Hierdoor zal een afkorting de leesbaarheid bevorderen	Het Veteranenloket in Doorn geeft invulling aan de Veteranenwet. Deze stelt namelijk dat een veteraan één centraal aanmeldpunt moet hebben voor al zijn vragen m.b.t. de Veteranenwet en de invulling hiervan.
Balanced Scorecard	BSC	Deze naam zal veelvuldig in de scriptie terugkomen. Omdat zij de opdracht gevende organisatie is. Hierdoor zal een afkorting de leesbaarheid bevorderen	De Balanced Scorecard is een verandermanagementmethode.
Instituut Nederlandse Kwaliteit	INK	Deze naam is afgekort omdat meerdere actoren in het proces voornamelijk de afkorting in de correspondentie toepassen.	Dit is een instituut voor het bevorderen van Nederlandse kwaliteitsproducten.
Post Traumatisch Stress Syndroom	PTSS	Deze naam is afgekort, omdat hiermee de leesbaarheid wordt bevordert. Het merendeel van de lezers zal de afkorting eerder herkennen dan het voluit geschreven woord.	Dit is een psychische aandoening die wordt opgelopen door het meemaken, zien of ervaren van "nare" gebeurtenissen. Deze psychische ziekte heeft een grote impact op de kwaliteit van leven van de persoon.
Standard Operational Procedure	SOP	Deze naam is afgekort omdat hiermee de leesbaarheid wordt bevordert. Het merendeel van de lezers zal de afkorting eerder herkennen dan het voluit geschreven woord.	Dit is een omschrijving van de activiteiten die moeten worden uitgevoerd om de taak te realiseren.
Business Proces Management	BPM	Merendeel van alle vakspecialisten benoemt deze theorie onder BPM.	Dit is een theorie die zich bezighoudt met het verbeteren van de algemene kwaliteit d.m.v. het beschrijven van de mate van procesbewustheid.
Business Proces Re-engineering	BPR	Merendeel van alle vak specialisten benoemen deze theorie onder BPM.	Dit is een kwaliteitverbeteringsmethode ontstaan in de jaren 70. Dit is een methodiek die een grote aanpak pretendeert. Grote en dure projecten staan hierin centraal.
Just In Time	JIT	Dit bevordert de leesbaarheid. In het merendeel van de literatuur staat deze werkmethode vermeld onder JIT.	Dit is een manier van leveren waarbij de ontvanger op het juiste moment de voorraden ontvangt. Hierbij ontstaat geen voorraadvorming.
Service Level Agreement	SLA	Dit is de gebruikte afkorting binnen APG.	Het merendeel van de personen kent alleen de afkorting SLA omdat dit voor bepaalde werkafspraken staat. Deze afspraken zijn tot in detail genoteerd en vastgelegd.
Handeling	Handeling	Dit bevordert de leesbaarheid.	Er is gekozen deze te voorzien van een afkorting om het geheel meer Lean te maken.

Volledige naam	Afkorting	Reden tot afkorting	Betekenis woord
Verstrekken informatie	Verstrekken	Dit bevordert de leesbaarheid.	Er is gekozen deze te voorzien van een afkorting om het geheel meer Lean te maken.
Activiteit	Activiteit	Dit bevordert de leesbaarheid.	Er is gekozen deze te voorzien van een afkorting om het geheel meer Lean te maken.
Prestatie Indicator	PI	Dit bevordert de leesbaarheid.	Er is gekozen deze te voorzien van een afkorting om het geheel meer Lean te maken.
Kredietbank Limburg	KBL	Dit bevordert de leesbaarheid.	Dit is een instantie die samenwerkt met het Zorgloket in het geval er schulden aanwezig zijn.

Tabel 7 Gebruikte afkortingen

Artikel 1. Begripsbepalingen

In deze wet en de daarop berustende bepalingen wordt verstaan onder:

- a. *Onze Minister*: Onze Minister van Defensie;
- b. *militair*: de militair ambtenaar in werkelijke dienst als bedoeld in [artikel 1, eerste lid, onder b, van de Militaire ambtenarenwet 1931](#), waaronder mede begrepen de met militair beroepspersoneel gelijkgestelde geestelijke verzorgers;
- c. *veteraan*: de militair, de gewezen militair, of de gewezen dienstplichtige, van de Nederlandse krijgsmacht, dan wel van het Koninklijk Nederlandsch Indisch Leger, alsmede degene die behoorde tot het vaarplichtig koopvaardijpersoneel, die het Koninkrijk der Nederlanden heeft gediend onder oorlogsomstandigheden dan wel heeft deelgenomen aan een missie ter handhaving of bevordering van de internationale rechtsorde voor zover deze missie bij regeling van Onze Minister is aangewezen;
- d. *inzet*: het dienen als militair onder oorlogsomstandigheden dan wel het deelnemen als militair aan een missie als bedoeld onder c;
- e. *relatie*: de echtgenoot, geregistreerde partner of andere levensgezel en bloed- en aanverwanten in de eerste of tweede graad van de veteraan;
- f. *materiële zorg*: de aanspraken van de veteraan op grond van een wettelijk voorschrift op bezoldiging dan wel op uitkeringen en voorzieningen in verband met werkloosheid, ziekte, arbeidsongeschiktheid, invaliditeit of overlijden als gevolg van de uitoefening van de militaire dienst onder de omstandigheden of bij een missie als bedoeld onder c;
- g. *persoonsgegevens, verwerking van persoonsgegevens, verantwoordelijke*: hetgeen daaronder wordt verstaan in de [Wet bescherming persoonsgegevens](#).

Artikel 2. Erkenning en waardering voor veteranen

- 1 Onze Minister voert een beleid dat is gericht op het bevorderen van erkenning van de verdiensten van veteranen, van erkenning van de mogelijke gevolgen van de inzet voor hun gezondheid en van waardering die veteranen op grond van hun verdiensten toekomt.
- 2 Bij of krachtens algemene maatregel van bestuur worden regels gesteld in ieder geval betreffende:
 - a. het faciliteren van publieke en private initiatieven op het gebied van erkenning van en waardering voor veteranen, waaronder de Nederlandse veteranendag;
 - b. de wijze waarop veteranen in staat worden gesteld om zich als zodanig te onderscheiden door middel van onder meer de veteranenpas en het draaginsigne veteranen;
 - c. het faciliteren van de deelname van veteranen en hun relaties aan bijeenkomsten en reünies.

Artikel 3. Zorgplicht voor en tijdens inzet



- 1 Onze Minister heeft een zorgplicht voor militairen die worden ingezet. Deze zorgplicht houdt in dat militairen en hun relaties goed worden voorbereid op de inzet en goed worden begeleid tijdens de inzet.
- 2 Ter uitvoering van de in het eerste lid genoemde zorgplicht worden bij of krachtens algemene maatregel van bestuur regels gesteld betreffende:
 - a. het bepalen van de uitzendgeschiktheid van militairen;
 - b. het voorbereiden van militairen op de daadwerkelijke inzet;
 - c. het voorzien in sociaal medische begeleiding van militairen tijdens de inzet;
 - d. het begeleiden van de relaties van militairen tijdens de inzet;
 - e. het informeren van militairen en hun relaties over gezondheidsrisico's van de inzet;
 - f. het informeren van militairen en hun relaties over de zorg die voor hen beschikbaar is.

Artikel 4. Zorgplicht na inzet



- 1 Onze Minister heeft een zorgplicht voor veteranen die zijn ingezet. Deze zorgplicht houdt in dat veteranen en hun relaties goed worden begeleid na afloop van de inzet.
- 2 Ter uitvoering van de in het eerste lid genoemde zorgplicht worden bij of krachtens algemene maatregel van bestuur regels gesteld betreffende:
 - a. het voorzien in sociaal medische begeleiding van veteranen en hun relaties na afloop van de inzet;
 - b. het ondersteunen van de veteraan bij het vinden van een andere betrekking indien ontslag als militair aan de orde is;
 - c. het organiseren van bijeenkomsten voor veteranen en hun relaties in het kader van nazorg;
 - d. het faciliteren van de deelname van veteranen en hun relaties aan bijeenkomsten in het kader van nazorg.

Artikel 5. Bijzondere zorgplicht voor veteranen



- 1 Onze Minister heeft een bijzondere zorgplicht voor veteranen die als gevolg van de inzet zorg nodig hebben. Deze zorgplicht houdt in dat veteranen en hun relaties worden bijgestaan bij hun revalidatie en re-integratie en bij het verkrijgen van materiële zorg, maatschappelijke ondersteuning of geestelijke gezondheidszorg.
- 2 Ter uitvoering van de in het eerste lid genoemde zorgplicht worden bij of krachtens algemene maatregel van bestuur regels gesteld betreffende:
 - a. het inrichten van de revalidatie en de re-integratie van veteranen en hun relaties;
 - b. het begeleiden van veteranen en hun relaties bij het verkrijgen van materiële zorg;
 - c. het begeleiden van veteranen en hun relaties bij het verkrijgen van maatschappelijke ondersteuning of geestelijke gezondheidszorg.

Afbeelding 12 Veteranenwet

Artikel 6. Afbakening zorg



De zorgplichten, bedoeld in de [artikelen 3, 4 en 5](#), laten de materiële zorg op grond van wettelijke voorschriften in verband met werkloosheid, ziekte, arbeidsongeschiktheid, invaliditeit en overlijden, op grond van de [Militaire ambtenarenwet 1931](#) of de [Kaderwet militaire pensioenen](#) en de zorg op het gebied van maatschappelijke ondersteuning en geestelijke gezondheidszorg onverlet en liggen in het verlengde daarvan.

Artikel 7. Inkomensvoorziening in verband met zorg



- 1 Onze Minister treft voor de veteraan een passende inkomensvoorziening voor de duur die nodig is in verband met de revalidatie, re-integratie en de begeleiding van de veteraan als bedoeld in [artikel 5](#).
- 2 Ter uitvoering van de in het eerste lid genoemde inkomensvoorziening worden bij of krachtens algemene maatregel van bestuur regels gesteld betreffende:
 - a. de voorwaarden waaraan de veteraan moet voldoen om voor de inkomensvoorziening in aanmerking te komen;
 - b. het bepalen van de hoogte van de inkomensvoorziening, waarbij wordt uitgegaan van een uitkering van 80% van het bedrag van de inkomsten die hij in het jaar voorafgaande aan zijn aanmelding bij het loket, bedoeld in [artikel 8, tweede lid, onder c](#), uit hoofde van zijn beroep of bedrijf gebruikelijk zou hebben kunnen genieten;
 - c. de verrekening van andere inkomsten met de inkomensvoorziening.

Artikel 8. Samenwerking veteranenzorg (veteranenloket en zorgcoördinatie)



- 1 Onze Minister bevordert vanwege de bijzondere zorgplicht, bedoeld in [artikel 5](#), de samenwerking tussen de bij de revalidatie en re-integratie en de materiële zorg betrokken uitvoeringsinstanties en de bij de maatschappelijke ondersteuning en geestelijke gezondheidszorg betrokken zorginstellingen.
- 2 Na overleg met Onze Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en Onze Minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport worden bij of krachtens algemene maatregel van bestuur regels gesteld betreffende:
 - a. het inrichten van de samenwerking tussen de bij de revalidatie en re-integratie en de materiële zorg betrokken uitvoeringsinstanties en de bij de maatschappelijke ondersteuning en geestelijke gezondheidszorg betrokken zorginstellingen;
 - b. het waar mogelijk gezamenlijk verzorgen van de aanvraag, beoordeling, toekenning en uitbetaling van uitkeringen, pensioenen en voorzieningen in verband met ziekte, arbeidsongeschiktheid en invaliditeit;
 - c. het organiseren van de toegang tot de revalidatie en re-integratie en de materiële zorg en de maatschappelijke ondersteuning en geestelijke gezondheidszorg door het oprichten van een loket voor veteranen en hun relaties;
 - d. het toewijzen van zorgcoördinatoren ten behoeve van de persoonlijke begeleiding van de veteraan en zijn relaties bij de revalidatie en re-integratie, materiële zorg, maatschappelijke ondersteuning en geestelijke gezondheidszorg.

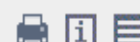
Afbeelding 13 Veteranenwet

Artikel 9. Veteranenregistratiesysteem



- 1 Ten behoeve van de identificatie van veteranen en van de mogelijkheid tot het informeren van veteranen over de toepassing van de [artikelen 2 tot en met 8](#) en ten behoeve van wetenschappelijk onderzoek worden, persoonsgegevens van veteranen verwerkt in het veteranenregistratiesysteem. Onze Minister is verantwoordelijke voor deze verwerking.
- 2 Bij algemene maatregel van bestuur worden nadere regels gesteld met betrekking tot de inrichting en het beheer van het veteranenregistratiesysteem en de mogelijkheid van verstrekking van persoonsgegevens aan derden die activiteiten verrichten in het kader van erkenning en waardering voor veteranen.

Artikel 10. Wetenschappelijk onderzoek



Onze Minister bevordert wetenschappelijk onderzoek naar aandoeningen die gerelateerd kunnen zijn aan de uitoefening van de dienst onder omstandigheden en bij een missie als bedoeld in [artikel 1, onder c](#).

Artikel 11. Wijziging [Wet Nationale Ombudsman](#)



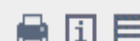
[Red: Wijzigt de Wet Nationale ombudsman.]

Artikel 12. Wijziging van de [Militaire ambtenarenwet 1931](#)



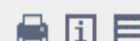
[Red: Wijzigt de Militaire Ambtenarenwet 1931.]

Artikel 13. Voorhang



De voordracht voor een krachtens deze wet vast te stellen algemene maatregel van bestuur wordt niet eerder gedaan dan vier weken nadat het ontwerp aan beide kamers der Staten-Generaal is overgelegd.

Artikel 14. Verantwoording



Onze Minister zendt binnen twee jaar na de inwerkingtreding van deze wet, en vervolgens telkens na twee jaar, aan de Staten-Generaal een verslag over de doeltreffendheid en de effecten van deze wet in de praktijk.

Artikel 15. Citeertitel



Deze wet wordt aangehaald als: Veteranenwet.

Artikel 16. Inwerkingtreding



Deze wet treedt in werking op een bij koninklijk besluit te bepalen tijdstip.

Afbeelding 14 Veteranenwet

Bijlage III Algemene onderzoeksmethodieken

Om de achterliggende feiten te verkrijgen met betrekking tot de probleemstelling zal er een systematische manier van dataverkrijging geïmplementeerd worden. Voor deze aanpak te realiseren is, moet er gekozen worden tussen twee methodieken (Verhoeven, Wat is Onderzoek, 2011):

1. Fundamenteel (empirisch) onderzoek; deze onderzoeksmethodiek is gericht op het verwerven van kennis. Hoe deze kennis vervolgens kan worden toegepast, speelt hierin geen rol. Het verkrijgen van nieuwe inzichten staat centraal.
2. Praktijkgericht onderzoek: deze onderzoeksmethodiek is erop gericht een bijdrage te leveren aan de innovatie, verbetering en aanpassing van de beroepspraktijk. Het oplossen van praktijkproblemen staat centraal.

Doordat beide onderzoeksmethodieken lichte overeenkomsten vertonen, kunnen ze samen bij een onderzoek gebruikt worden. Keuzes maken, wordt echter aanbevolen.

Deze twee methoden hebben de volgende kenmerken (Janssen, 2016):

1. Fundamenteel onderzoek:

Exploratief onderzoek: deze methodiek beantwoordt hypothesen, theorievorming, waarom- en waardoor-vraagstellingen.

Toetsend onderzoek: deze methodiek beantwoordt hypothesen en verzorgt theorievorming.

2. Praktijkgericht onderzoek:

Beschrijvend onderzoek: deze methodiek beantwoordt hoeveel-, hoe vaak-, in welke mate-, welke-, wat-, waar- en wanneer-vragen.

De probleemstelling is een onderzoeksvraag die een hoe-vraag stelt. Hierin staan geen hypothesen of theorievorming centraal. Hierdoor zal praktijkgericht onderzoek het beste invulling geven aan de databehoeft.

Na de keuze voor een van deze onderzoeksmethoden ontstaat de keuze tussen field- en desk research. Dit zijn methodes die een letterlijke vertaling zijn van hun primaire aanpak. Bij field research begeeft de onderzoeker zich daadwerkelijk in de werkomgeving. Hij houdt zich daar bezig met primaire dataverkrijging. Hierbij wordt de populatie direct ondervraagd over zijn of haar mening. Ondervragen is een vorm van praktijkonderzoek. Maar praktijkonderzoek kan op verschillende manieren plaatsvinden. Bij desk research blijft de onderzoeker achter het bureau en houdt hij zich bezig met secundaire dataverkrijging. Hierbij wordt het onderwerp onderzocht door middel van bestaande informatiebronnen van bijvoorbeeld het CBS. Deze twee methodieken worden regelmatig gebruikt in praktijkonderzoek. Bij field research kunnen de volgende twee methoden samen of los van elkaar worden toegepast.

Kwalitatief: Dit wordt vaak gelinkt aan persoonlijke interviews. De nadruk ligt op het navragen en verkrijgen van meningen en achterliggende feiten. Bij interviews heeft de onderzoeker de keuze uit de volgende mogelijkheden (Verhoeven, Wat is Onderzoek, 2011):

1. Ongestructureerd interview (diepte-interview): hierbij staat een hoofdvraag centraal die de onderzoeker beantwoord wil hebben. Hij stelt open vragen aan de respondent.
2. Half-gestructureerd interview: hierbij staan meerdere deelvragen centraal; er is een beperkte inbreng mogelijk voor de respondent.
3. Gestructureerd interview: hierbij staan vooraf bepaalde vragen centraal die de onderzoeker beantwoord wil hebben.

Bij de geheel ongestructureerde interviews is het opnemen van de communicatie aan te bevelen. Hierdoor kan de onderzoeker zich focussen op het verkrijgen van diepgang. Dit is noodzakelijk, omdat er bij ongestructureerde interviews alleen een onderwerp centraal staat. Hierbij zijn er geen vooraf bepaalde vragen. Bij het afnemen van een gestructureerd interview is het mogelijk om alle beantwoorde vragen te noteren. Dit is mogelijk, omdat er sprake is van een vraag- en antwoordstructuur. Alle vragen zijn vooraf bepaald en de

interviewer heeft hierbij geen mogelijkheid om af te wijken. Bij half-gestructureerde interviews beveelt de literatuur aan om gebruik te maken van een notulist die de noodzakelijke resultaten vastlegt. Bij deze interviewmethode staan enkele vragen vast, de rest is vrije invulling. Hierbij is het verwerken van kwalitatieve gegevens, verkregen uit half- of volledig gestructureerde interviews, mogelijk door middel van het ordenen van het aantal positieve en negatieve antwoorden per vraag of vraagcluster. Bij ongestructureerde interviews is dit “ongestructureerder”. Hierbij moet de onderzoeker alle resultaten inventariseren en ordenen naar antwoordcluster.

Het garanderen van validiteit bij een kwalitatieve dataverkrijging is noodzakelijk voor het correct uitvoeren van een onderzoek. Validiteit stelt één vraag centraal: meet het meetinstrument wat hij moet weten? (Hulp bij onderzoek, 2015). Het onderzoek mag dus geen structurele fouten bevatten. Voor het garanderen van validiteit wordt het gebruik van correcte interviewlijsten aanbevolen. Deze interviewlijsten kunnen worden gebruikt bij alle soorten interviews. De betrouwbaarheid van het onderzoek zal worden gegarandeerd doordat de interviews in gelijke omstandigheden worden afgenomen. De letterlijke betekenis van betrouwbaarheid is: de mate waarin een meting onafhankelijk is van toeval (Hulp bij onderzoek, 2015). Hieraan is te zien dat de fysieke inrichting van het afnemen van, bijvoorbeeld, de interviews van belang is. Door het gebruik van één ruimte, één methode en één onderzoeker die zich geheel objectief opstelt, wordt de gewenste betrouwbaarheid gerealiseerd. De analyse van interviews kan volgens twee uitersten worden gerealiseerd (Afstudeerconsultant, 2015), zijnde:

1. Inductief (iteratief): vooraf is niet bekend naar welke onderwerpen, thema's of categorieën de onderzoeker zoekt. Toepasbaar bij het verkrijgen van geheel nieuwe inzichten, vaak gebruikt bij niet-gestructureerde interviews;
2. Deductief: vooral is bekend naar welke onderwerpen, thema's of categorieën de onderzoeker zoekt. Toepasbaar bij het toetsen van bestaande randvoorwaarden.

Vervolgens kan de onderzoeker de gegevens volgens een achtstappenplan analyseren (Verhoeven, Wat is Onderzoek, 2011):

1. Uiteenrafelen: hierbij moeten de gegevens worden verdeeld in deelfragmenten;
2. Waarde toekennen; welke waardes kunnen, via de respondenten, aan de gebruikte onderzoekseenheden worden toegekend;
3. Coderen van de fragmenten: een geheel fragment wordt vertegenwoordigd door een nummer. Gebruik één codewoord per fragment; codeer open;
4. Groeperen van de termen: welke groepen horen bij elkaar;
5. Aanbrengen van hiërarchie: de code die het belangrijkste is, wordt bovenaan geplaatst;
6. Zoeken van verbanden: welke groepen horen bij elkaar, welke combinaties kunnen worden gemaakt, staat hierbij centraal. Dit heet axiaal coderen;
7. Structureren van codes of begrippen: zoek naar relaties tussen begrippen. Geef uitleg over de reden waarom bepaalde begrippen in verhouding staan tot de gekozen volgordes. Dit geheel wordt vervolgens in een model weergegeven, bijvoorbeeld een diagram of een codeboom;
8. De gevonden data worden in relatie gebracht met de probleemstelling.

Aanvullende mogelijkheden tot coderen zijn:

- Schematisch weergeven, mind map, boomdiagram;
- Opstellen van een kaartsysteem;
- Gebruik van het logboek, hierin staan op- aanmerkingen die hebben geleid tot de beantwoorde vragen/ gemaakte keuzes in vragen;
- Gebruik van software: KODANI en MAXqda;
- Gebruik van Word, alle niet “relevante” teksten kunnen worden gearceerd, krijgen een ander lettertype of worden verwijderd.

Kwantitatief: Dit wordt ook vaker gelinkt aan vragenlijsten, enquêtes. Kwantitatief onderzoek is echter alomvattender dan deze methoden. Bij kwantitatief onderzoek staan methoden centraal die in een korte periode veel data kunnen verzamelen. Deze data zijn vervolgens op een cijfermatige basis verwerkbaar. Dit geschiedt op een objectieve wijze. Vervolgens kan deze informatie aan de hand van vooraf bepaalde kaders worden geanalyseerd.

Bij field research is gebruik maken van een steekproef van een populatie vaak van belang. Deze steekproeven van populaties geven de onderzoeker de mogelijkheid om conclusies te trekken uit een relatief kleine groep en deze te extrapoleren naar de gehele populatie. De volgende steekproefmethodieken bestaan er:

Aselecte steekproeven:

1. Enkelvoudige aselecte steekproef: uit de populatie wordt met een loting het aantal respondenten getrokken, iedere respondent heeft evenredig veel kans;
2. Systematische steekproef met aselect begin: er wordt een variabele gekozen die de respondenten kiest;
3. Gestratificeerde steekproef: steekproef waarbij rekening wordt gehouden met het gegeven dat er verschillende variabele personen aanwezig moeten zijn;
4. Meertrapsteekproef: meerdere verschillende variabelen komen tot de steekproef.

Niet-aselecte steekproeven:

1. Willekeurige steekproef: er bestaat binnen de populatie een moment waarop de gehele populatie kan worden onderzocht;
2. Quotasteekproef: de gehele populatie wordt opgesplitst en verdeeld naar variabelen;
3. Doelgerichte steekproef: gerichte keuze op variabelen binnen de doelgroep die moet dienen als kaders voor de populatie;
4. Sneeuwbalsteekproef: willekeurig begin en hopen op persoonlijke reclame komt men op de volgende respondent van de populatie.

Als er een manier van steekproef is gekozen, zal de omvang berekend moeten worden. Deze omvang wordt onder andere bepaald door de heterogeniteit van de populatie; hoe breder deze populatie georiënteerd is, hoe groter de steekproef zal moeten zijn. Hierbij is de vereiste nauwkeurigheid van het onderzoek ook van belang. Hoe hoger de nauwkeurigheid moet zijn, hoe groter de steekproef wordt. De formule voor het berekenen van de steekproef is $N = (1 - \pi) \frac{z^2}{e^2}$. Om de steekproefomvang te kunnen bepalen, wordt allereerst de E (foutmarge) bepaald. De N bepaalt de populatie, het symbool Z bepaalt het betrouwbaarheidsniveau. Na het berekenen van een steekproef zal het daadwerkelijke onderzoek worden verricht; via de kwantitatieve of kwalitatieve methode. Om deze data te kunnen verwerken, indien kwantitatief, kunnen systemen zoals SPSS worden toegepast. Hiervoor is een codeboek vereist. Dit heeft de volgende opbouw:

Name	Label	Value	Measure
Nick name	Verklaring van de variabele	Grootheid waarin gemeten wordt	Nominaal Ordinaal Interval Ratio

Tabel 8 Verklaring opbouw van het codeboek

De measurements hebben de volgende theoretische achtergronden (van Buuren, Hummel, Berkhout, & Sloomaker, 2008):

1. Nominaal: getallen worden gebruikt om verschillen tussen groepen aan te geven;
2. Ordinaal: met de getallen zal gerekend gaan worden;
3. Interval: ordinaal + de getallen geven ook afstanden tussen elkaar weer;
4. Ratio: gelijk aan interval. Hierbij is echter een absoluut nulpunt aanwezig;

De allerlaatste stap zal het uitwerken van de gegevens in tabellen zijn. Deze tabellen kunnen op twee manieren geordend worden,

- Eenvoudige tabellen: hierbij wordt een opsomming gegeven van het gevraagde;

- Kruistabellen, dit type tabel geeft een ordening aan de hand van twee of meer variabelen die tegen elkaar worden afgezet.

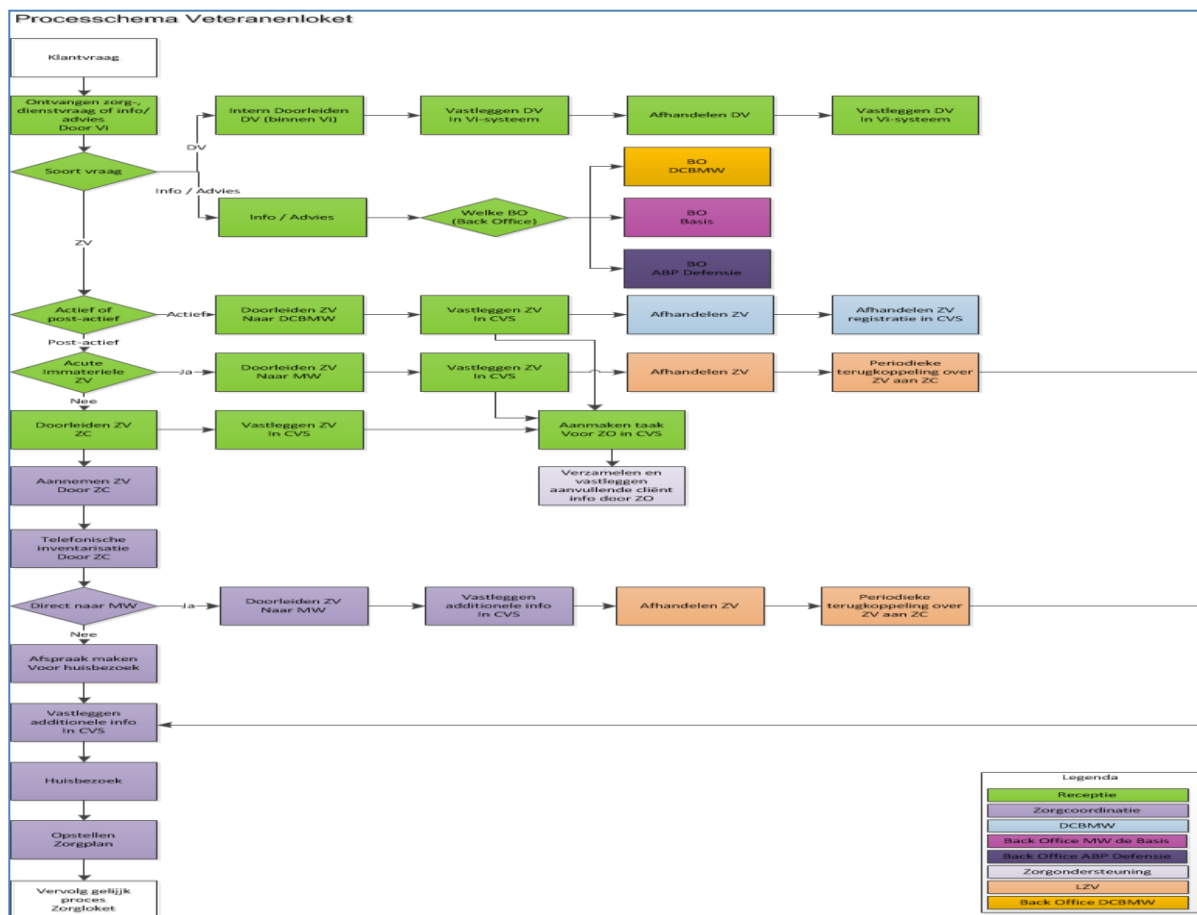
Bijlage IV Huidige werkzaamheden

Voor een gedegen onderbouwing van de overdraagbare werkzaamheden moet eerst de huidige structuur worden geanalyseerd. Deze analyse is top-down gestructureerd en ziet als beginpunt de aanmelding bij het Veteranenloket in Doorn (VL). Vervolgens zullen alle tussenstappen worden beschreven en geanalyseerd totdat de daadwerkelijke klantvraag beantwoord is.

Deze analyse is mogelijk gemaakt door het opvragen en analyseren van de Standard Operational Procedures (SOP) opgesteld door het Zorgloket. Aanvullend op deze SOP-bestanden is er gebruik gemaakt van de Procesbeschrijving Aanmelding Veteranenloket, de procesbeschrijving overdracht vanuit DCR en de maandrapportage van het Zorgloket. Deze documenten hebben het opstellen van een processchema mogelijk gemaakt. Dit processchema is gecontroleerd op correctheid door middel van half-gestructureerde interviews. De uitwerking van deze interviews is te vinden in bijlage VII.

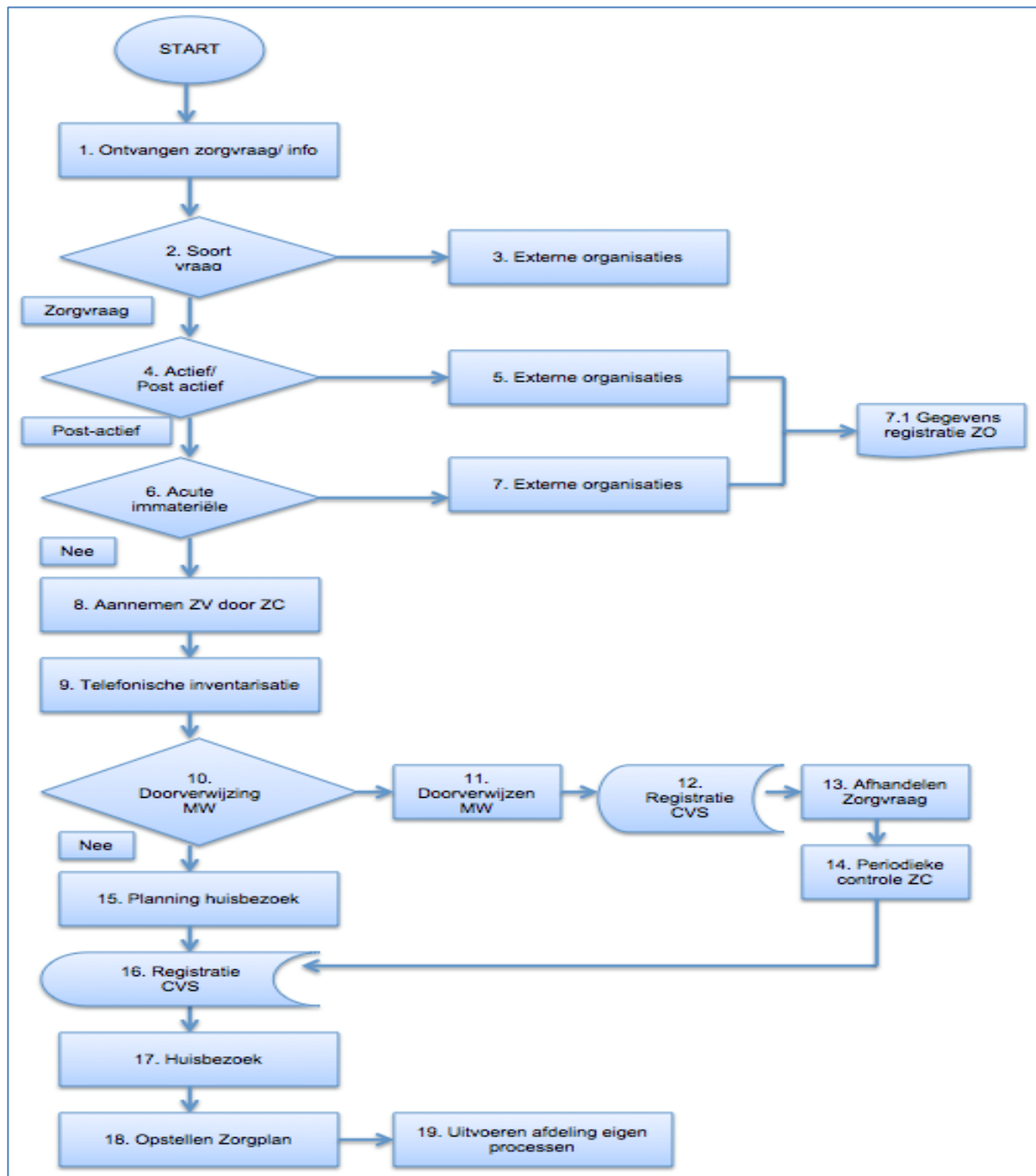
Overzicht Veteranenloket

Om inzicht te krijgen in de werkzaamheden van het Zorgloket is het van belang om een ordening aan te brengen in de werkzaamheden. Deze ordening geschiedt door middel van een processchema. Hiermee wordt inzichtelijk hoe de werkzaamheden verlopen en waar eventuele knelpunten aanwezig zijn. Onderstaand is het Processchema Veteranenloket weergegeven (v. Borg, Stassen, & Janssen). Het processchema laat zien hoe een zorgvraag wordt geïnventariseerd en eventueel wordt doorgestuurd naar een ZC.



Afbeelding 15 Processchema Veteranenloket

Om de leesbaarheid te bevorderen is ervoor gekozen de relevante processtappen te filteren en te vertalen naar een nieuw processchema. Dit is uitgewerkt in afbeelding 16.



Afbeelding 16 Processchema Veteranenloket samengevat

Bij het processchema van het VL, zie afbeelding 15, is de zorgvraag van (ex-) defensiepersoneel uitgewerkt. Het gehele proces bestaat uit acht actoren, deze zijn:

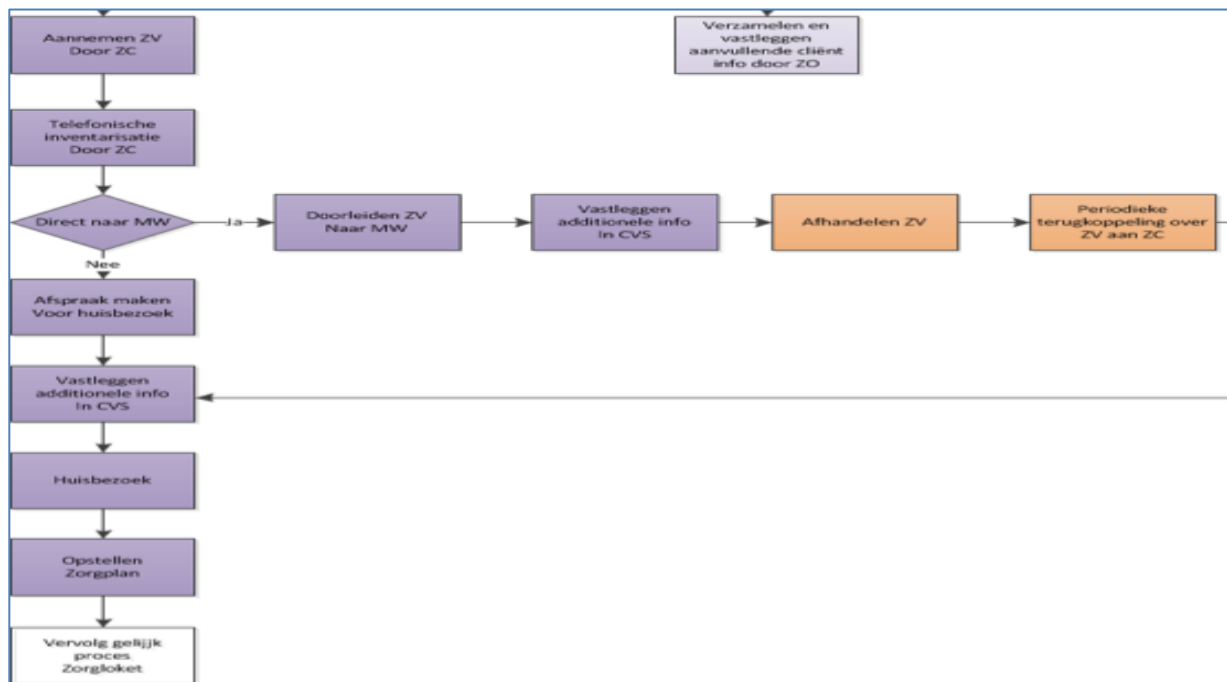
1. Receptie: deze groep verzorgt doorverwijzingen en administratieve en inventariserende werkzaamheden ten behoeve van een duidelijke formulering van de zorgvraag.
2. Back Office DC/BMW: de ontvangen vragen hebben een "makkelijk" karakter en kunnen door de back office goed worden verwerkt. Indien de beller bekend is bij een ZC en/of in het cliëntvolgsysteem, dan wordt deze doorverwezen naar deze ZC.

3. Back Office MW de Basis: deze groep verwerkt al het telefonisch contact wat erop gericht is om een doorverwijzing te realiseren naar APG-BRD of maatschappelijk werk.
4. Back Office ABP Defensie: deze groep verwerkt alle specifieke zorgvragen gericht op het werk van de ZC.
5. DC/BMW: georganiseerd door Defensie zelf. Hier komen zorgvragen van actieve militairen, dus actief defensiepersoneel, terecht..
6. LZV: Landelijk Zorgsysteem Veteranen. Hieronder vallen meerdere behandeldiensten en deze afdeling is primair gericht op actieve en post-actieve medewerkers van Defensie. Post-actieve medewerkers worden ook wel veteranen genoemd.
7. Zorgcoördinatie: Deze groep verwerkt alle zorgvragen van medewerkers met een post-actief karakter, waarbij geen actuele immateriële hulpvraag speelt.
8. Zorgondersteuning: Deze groep verricht alle administratieve taken ten behoeve van ondersteuning van de ZC.

Voor het Zorgloket zijn in het huidige onderzoek alleen de ZC en ZO van belang. Hierdoor kan er een duidelijke omschrijving van werkzaamheden worden opgesteld die van de ZC aan de ZO kunnen worden overgedragen.

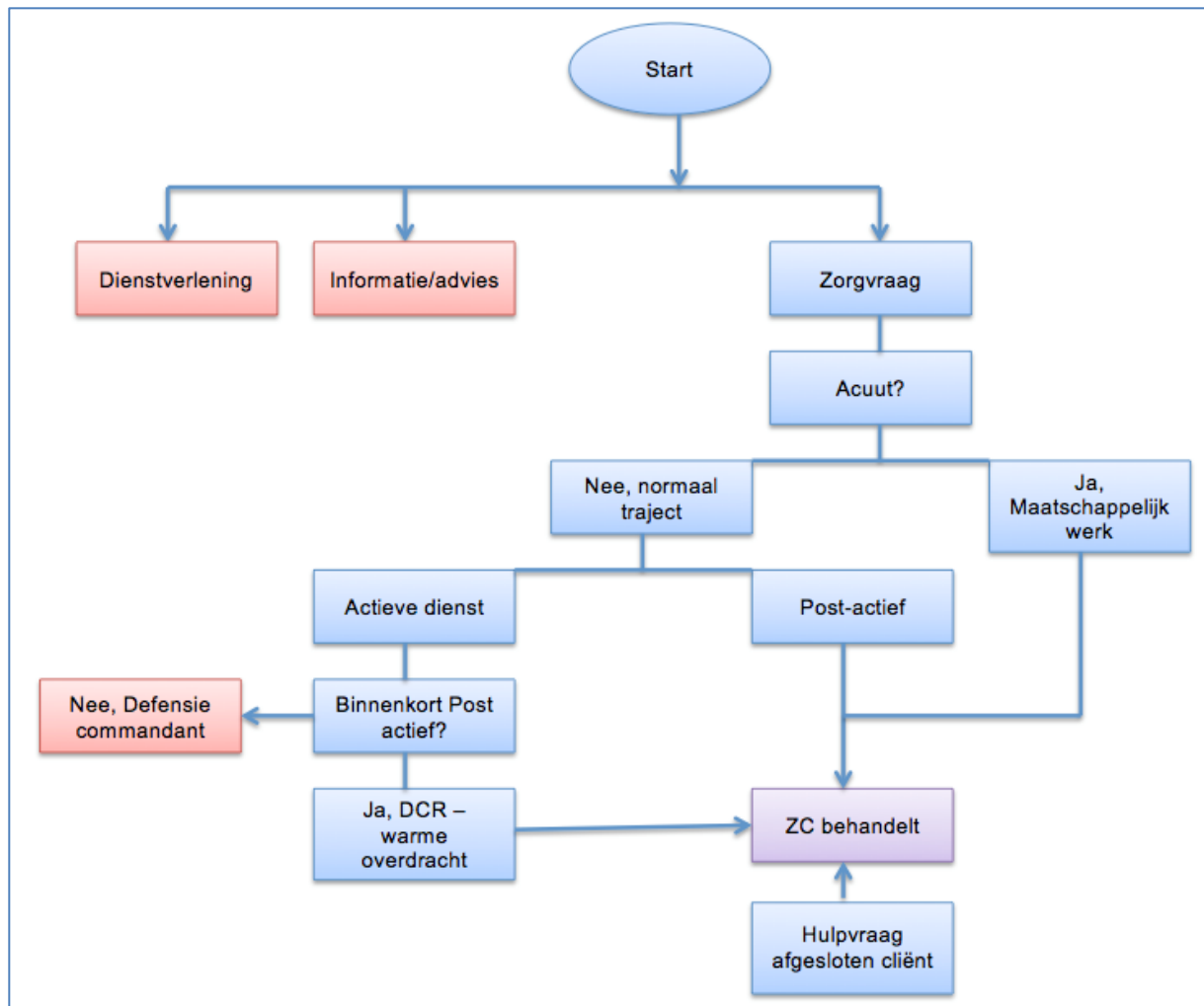
Processen ZC

Voor het onderzoek naar de mogelijkheden tot overdracht van werkzaamheden van de ZC naar de ZO is de arbeidsverhouding tussen deze twee belangrijk. Zoals te zien is in afbeelding 17 en het processchema in afbeelding 16, vervult de ZO voornamelijk een administratieve rol. Deze administratieve rol uit zich in het invoeren, bijhouden en registreren van data in CVS. De ZC-medewerker verricht de daadwerkelijke afhandeling van de klantvragen. In afbeelding 17 is de arbeidsverhouding tussen de ZC en de ZO weergegeven.



Afbeelding 17 Verhouding ZC-ZO

In bovenstaande afbeelding staan de werkzaamheden, verantwoordelijkheden en de te volgen stappen voor een ZC omschreven. Het is van belang om duidelijk te krijgen wanneer een ZC verantwoordelijk is voor een cliënt. In het huidige proces is duidelijk omschreven welke randvoorwaarden ingevuld moeten zijn voordat een ZC wordt toegekend. In afbeelding 18 staan deze randvoorwaarden schematisch weergegeven.



Afbeelding 18 Instroomvereisten cliënt voor een ZC

Door deze omschrijving van “instroomvereisten” is het begintraject voor de ZC geordend. Zoals te zien in afbeelding 18, kan een ZC op drie verschillende manieren een cliënt toegewezen krijgen, deze zijn:

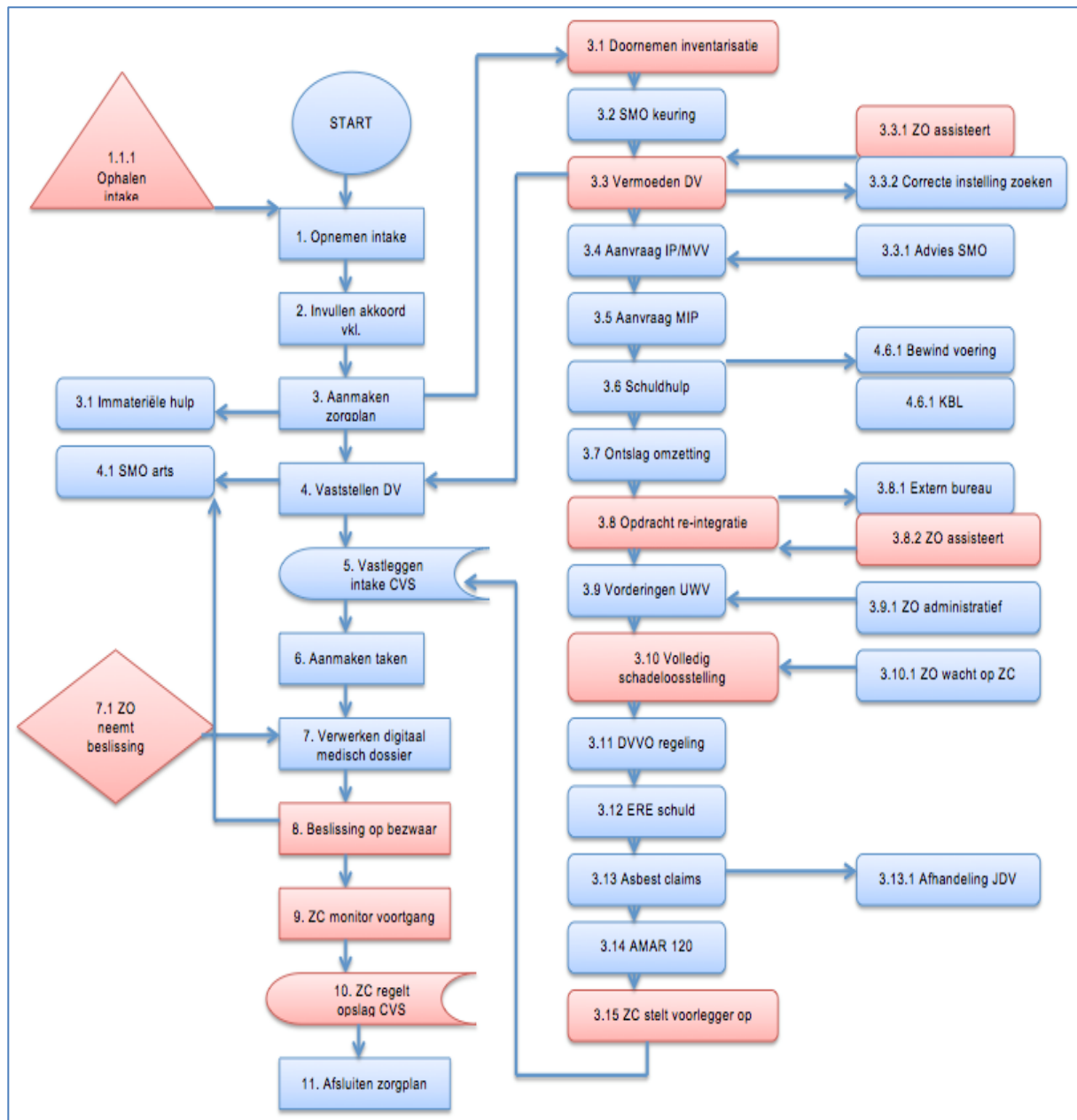
- warme overdracht van de Dienst Centrum Re-integratie (DCR);
- reguliere instroom via het VL. Deze instroom heeft een acute of niet-acute achtergrond;
- aanmelding van een reeds afgesloten cliënt. Dit zijn oude cliënten met nieuwe hulpvragen.

Na deze toewijzing zal een ZC in contact treden met zijn nieuwe cliënt. Dit gehele proces is geanalyseerd aan de hand van de opgestelde SOP-bestanden. Deze geven een overzicht van alle activiteiten. In bijlage V zijn alle SOP-bestanden geplaatst en deze dienen als procesomschrijving. De nummering van de deelstappen refereert naar de nummering van de betreffende SOP.

Afbeelding 19 is een samenvatting van de werkzaamheden van een ZC. Zoals te zien is, bestaat het schema uit twee niveaus. Alle enkele cijfers zijn niveau 1, de cijfer met komma vermelding zijn niveau 2. Voor deze niveaus is gekozen, omdat hiermee een goede weergave wordt gegeven van de diversiteit van werkzaamheden van de ZC. De werkzaamheden van de ZC bestaan grofweg uit twee deelgroepen, dit zijn:

1. begeleiden van materiële/ immateriële aanvragen, voornamelijk op niveau twee. Denk hierbij aan een aanvraag Militair Invaliditeit Pensioen (MIP) en begeleiding van psychologische verwerking van verslavingen en persoonlijke problematiek;

2. administratief verwerken van cliëntgegevens. Deze administratieve handelingen bestaan uit het verwerken van data in CVS en het monitoren op voortgang, voornamelijk op niveau één.



Afbeelding 19 Procesgang werkzaamheden ZC

In de huidige structuur zal een ZC beginnen met het verkrijgen van een compleet aanmeld dossier. Incidenteel zijn de dossiers niet compleet. Om een dossier compleet te krijgen, zal de ZC gebruik maken van CVS.

Het begin is bij het merendeel van de casussen een huisbezoek. Hierbij zal de ZC inventariseren wat de privésituatie van de cliënt is en de hulpvraag helder krijgen. Hierdoor kan de ZC de casus in een bepaald perspectief plaatsen.

Bij afbeelding 19 moet een kanttekening worden geplaatst. De huidige structuur is niet op detailniveau uitgewerkt. Hiervoor is gekozen, omdat er een breed scala aan voorzieningen en verstrekkingen bestaat, waardoor het processchema te groot zou worden.

Bijlage V SOP-bestanden

Voor de leesbaarheid is ervoor gekozen om alleen een uitwerking te geven van procesniveau 1.

1. Opnemen intake – 1.1.1 ophalen intake

	Bijzondere regelingen Defensie, Team Zorgcoördinatie		Versie: 17.12.2015			
	SOP: leidraad intake cliënt		ZC			
Doelgroep: ZC en CM + R-VL			Auteur:		Gerbrand/Wilma/Enneüs/Tessa	

ANTICIPEREN

- Bij aanmelding van cliënt dient de ZC/ CM na te vragen bij BAP of de cliënt al bekend is bij MW en zo ja, bij MW info inwinnen en bespreken of een gezamenlijk huisbezoek zinvol is.
- Bij aanmelding door MW controleren of aanmelding compleet is en info duidelijk is. Zo niet dan contact opnemen met MW.
- De ZC/ CM neemt binnen 24 uur contact op met de cliënt en informeert de cliënt naar aanleiding van het aanmeldgesprek over het te volgen traject.
- Indien materiële hulpvraag: telefonisch afspraak maken voor een huisbezoek, daarbij navragen wie bij dit bezoek aanwezig zal zijn.
- Raadplegen beschikbaar dossier. Zijn de gegevens door de ZO ingevuld in het CVS? Is de staat van dienst en eventueel een PVO aanwezig? Verder controleren of cliënt in aanmerking komt voor een uitkering en of hij al een uitkering of voorzieningen van ABP ontvangt. Ook nagaan of al eerder een MIP is afgewezen.
- Inleven in verleden van cliënt en diens hulpvraag.
- Zie verder de SOP “intake cliënt/ maken zorgplan”.

AANVANG

Gesprek openen met:

- Naam en functie benoemen;
- Organisatie Veteranenloket en korte toelichting taakstelling ZC/ CM in relatie tot ABP/ BRD indien aangemeld via Veteranenloket;
- Organisatie zorgcoördinatie en BRD en producten afdelingen IP, MVV en SMO en korte taakstelling ZC/ CM indien cliënt bekend is bij ABP maar niet met ZC/CM;
- Beschikbare tijd aangeven;
- Risico-inventarisatie (conform bijlage Protocol Risico-inventarisatie);
- Gesprekstructuur voorstellen conform deze leidraad.

AANLEIDING

- Aanleiding gesprek vaststellen in combinatie met de hulpvraag en door wie aangemeld.

AANBOD

1. Aanvraag MIP /HIP / Voorziening

- Casusbeschrijving, achtergrond hulpvraag van cliënt;

- Intakeverslag doornemen en ontbrekende gegevens aanvullen en zonodig financiële problematiek in kaart brengen;
- Procedure aanvraag MIP/ voorziening en doorlooptijden toelichten (inclusief eventuele keuring door BMB); hierbij aandacht voor managen van verwachtingen bij zowel aanvraag MIP als aanvragen voorzieningen:
 - mogelijkheid keuring op alternatieve locatie i.p.v. bij SMO (bijv. bij BMB);
 - mogelijk dat geen dienstverband wordt vastgesteld;
 - mogelijk dat beperkingen en dus ip% minder/ lager worden vastgesteld dan verwacht;
 - procedure i.v.m. medisch onderzoek duurt altijd langer dan gehoopt;
 - bij eerste aanvraag relatief hoog ip%, na behandeling fors lager ip%, omdat beperkingen dan afgenomen zijn;
 - voorzieningen met name gericht op opheffen beperkingen van somatische aard;
- (Optie bespreken om eerst voor behandeling te kiezen en dan pas een MIP aan te vragen);
- Samenwerking met MW van de Basis bij inventarisatie schulden, rol KBL toelichten;
- Indien van toepassing cliënt doorverwijzen naar MW;
- Akkoordverklaring invullen door cliënt;
- Aanvraagset MIP (in voorkomende gevallen ook een aanvraag AMAR) en 'machtiging opvragen medisch dossier invullen' door cliënt. Bij een aanvraag HIP volstaat de machtiging;
- Schriftelijk verzoek aanvraag MIP/ HIP / voorziening door cliënt laten opstellen;
- Indien toekenning MIP/ HIP: uitslag dtv van ZC/ CM en nieuw huisbezoek t.b.v. aanvullende informatie over uitkering, voorzieningen en re-integratie;
- Indien toekenning voorziening: uitslag rechtstreeks naar cliënt, afschrift aan ZC/ CM;
- Indien afwijzing MIP/ HIP/ voorziening: uitslag dtv van ZC/ CM, bezwaar- en beroepsmogelijkheid binnen 6 weken eventueel met behulp van de BNMO of andere belangenbehartiger;
- Afhankelijk van de situatie aansprakelijkheidstelling Defensie m.b.t. restschade bespreken.

2. Aanvraag vermoeden van dienstverband i.v.m. aanvraag leefgeld in geval van financiële noodsituatie

- Procedure en criteria (beperkt zich tot alleen die situaties waarin de eerste levensbehoeften bij een cliënt in gevaar zijn gekomen, dus noodhulp voor o.a. huur, energiekosten, voeding) aanvraag leefgeld toelichten en hierbij aandacht voor doorlooptijd (minimaal 14 dagen) bij een aanvraag vermoeden van dienstverband;
- ZC/ CM stelt beargumenteerd verzoek op tot aanvraag leefgeld;
- Indien aanvraag wordt toegekend of wordt afgewezen: uitslag dtv van ZC/ CM.

AFSPRAKEN

- Welke acties voert cliënt uit;
- Welke acties pakt de ZC/ CM op;
- Toezeggen dat ZC/ CM afspraken schriftelijk bevestigt; liefst via de mail.

AFSLUITING

- Samenvatting geven;
- Eventuele vragen beantwoorden;
- Folder Veteranenloket, geneeskundig onderzoek en visitekaartje overhandigen;

- Aangeven op welke wijze de communicatie gaat verlopen (bij voorkeur via de mail en/of telefonisch contact).

2. Akkoordverklaring

	Bijzondere regelingen Defensie, Team Zorgcoördinatie	Versie: 01-03-2016				
	SOP: Akkoordverklaring voor opvragen info	Z	C			
Doelgroep: ZC/ CM	Akkoordverklaring	Auteur:		Arno/Susan		

1. ZC/ CM print ter voorbereiding van elk intakegesprek het sjabloon “Aanvraag MIP alle leeftijden” waarin ook het sjabloon “Akkoordverklaring uitwisseling info” is opgenomen en neemt dit mee naar cliënt. De “Akkoordverklaring uitwisseling info” is ook afzonderlijk als sjabloon in CVS uit te printen.
2. ZC/ CM licht aan iedere cliënt tijdens intakegesprek het doel van de akkoordverklaring toe.
3. ZC/ CM laat de cliënt de akkoordverklaring invullen en vult op het formulier eventueel de instanties aan waar nodig.
4. ZC/ CM voegt het ingevulde en ondertekende exemplaar “akkoordverklaring”, indien van toepassing, bij “aanvraagset MIP alle leeftijden”.
5. ZC/ CM verzoekt ZO om “akkoordverklaring” exemplaar in te scannen en op te slaan onder “correspondentie”.
6. ZC/ CM gebruikt het ondertekende exemplaar waar nodig bij het opvragen of uitwisselen van info over de cliënt bij derden of instanties.



Na aanmelding bij het Zorgloket van een cliënt die niet verwezen is vanuit het Veteranenloket, vraagt ZC/ CM per mail bij BAP of cliënt daar bekend is met een akkoordverklaring die cliënt afgegeven heeft aan de Basis. Het BAP zal bevestigend of ontkennend antwoorden. In geval van een positief antwoord kan de ZC/ CM via de regioverdeling MW op postcode de betreffende MW-er benaderen voor info.

3. Aanmaken zorgplan 5. Vastleggen intake

	Bijzondere regelingen Defensie, Team Zorgcoördinatie	Versie: 01-03-2016				
	SOP:	Z	C			
Doelgroep: ZC/ CM	Intake cliënt, maken Zorgplan	Auteur:		Arno/Susan		

1. ZC/ CM krijgt via een taak in CVS en een mail van R-VL (of ZO) een cliënt aangemeld.
2. Aanmelding nadat case afgesloten was, gaat naar dienstdoende ZC/ CM in verband met reactie binnen 24 uur.
3. In voorkomende gevallen meldt een cliënt zich rechtstreeks bij ZC/ CM. In die gevallen vult de ZC/ CM zelf de aanvraaggegevens in het Zorgplan in in CVS

4. ZC/ CM haalt of via Contactmomenten of via de bijlage in de mail de bij deze aanmelding behorende informatie op.
5. ZC/ CM bestudeert de aanmelding. Zo nodig vraagt ZC/ CM nadere info bij BAP/ MW of R-VL.
6. Indien casus politiek gevoelig ligt, raadpleegt ZC leidinggevende of een CM.

Aanmeldgesprek

7. ZC/ CM neemt direct, doch uiterlijk binnen 24 uur, telefonisch contact op met de aanmelder/ cliënt en voert een aanmeldingsgesprek.
8. In afstemming met de cliënt beoordeelt de ZC/ CM welk traject in welke volgorde wordt uitgezet. Bepalend hiervoor is de beoordeling of de hulpvraag een immaterieel en/ of een materieel karakter heeft en of er sprake is van een (vermoeden van) dienstverband.
9. De ZC/ CM gaat bij een immateriële hulpvraag en het verzoek van de cliënt om hulpverlening van DCBMW als volgt te werk: 1) aanmelden bij het BAP en direct in cc het CAPP adresseren (email adres: CAPP@mindef.nl); 2) Informatie die door zorgondersteuning wordt aangeleverd (staat van dienst enz.) wordt doorgestuurd naar CAPP@mindef.nl of als de naam van de begeleidend DCBMW-er al bekend is rechtstreeks naar deze.
10. Wanneer geen sprake is van een (vermoeden van) dienstverband, dan verwijst ZC/ CM de hulpvrager door naar de wel geëigende instantie.
11. Bij (vermoeden van) dienstverband en wanneer de prioriteit ligt op immaterieel gebied, dan meldt de ZC/ CM de cliënt binnen 1 werkdag via mail met aanmeldformulier aan bij het BAP en informeert de cliënt dat hij/ zij binnen 5 werkdagen gebeld wordt door MW voor een afspraak.
12. Bij immateriële hulpvragen legt de maatschappelijk werker als eerste een huisbezoek af en zal deze de akkoordverklaring 1e lijn van het LZV voorleggen aan de cliënt. Het is dan aan de MW'er het doel en belang van de akkoordverklaring toe te lichten.
13. In geval de prioriteit ligt op materieel gebied, plant de ZC/ CM tijdens het aanmeldgesprek meteen een afspraak met de cliënt voor een huisbezoek.
14. De ZC/ CM plant dit huisbezoek binnen maximaal 10 werkdagen.
15. De ZC/ CM schat in of er samen met de maatschappelijk werker een afspraak wordt gemaakt voor een huisbezoek bij de cliënt.
16. ZC/ CM voert de afspraak huisbezoek in de agenda CM-Zorg in in Outlook.

Vastlegging aanmeldgesprek in CVS

17. ZC/ CM legt het aanmeldgesprek vast in contactmomenten en casusverslaglegging in CVS.
18. ZC/ CM vult het Zorgplan Intakegegevens in waarbij de datum van de intake gelijk is aan de datum waarop er een eerste poging is geweest tot contact met de aanmelder en doorverwijzingen en vult zo mogelijk persoonsgegevens aan.
19. Datum aanmaak Zorgplan is gelijk aan datum intake.
20. ZC/ CM maakt bij doorverwijzing naar BAP een taak (rappeldatum) aan voor zichzelf voor:
 - controledatum eerste telefonische contact maatschappelijk werker met cliënt (terugmelding door MW binnen 5 werkdagen!) en slaat dit op in CVS onder Verwijzing;
 - controledatum eerste huisbezoek maatschappelijk werker bij de cliënt en slaat dit op in CVS onder Verwijzingen;
 - controleadvies vanuit RCO;
 - datum afspraak met cliënt zelf. In geval er geen materiele problematiek speelt verdient het de voorkeur deze afspraak in te plannen tot na het bekend worden van het advies vanuit RCO.

Huisbezoek

21. Voor aanvang van een huisbezoek in geval van een materiële hulpvraag (of in verlengde van eerdere verwijzing naar MW), draait ZC/ CM het intakeverslag + de aanvraagset MIP / IV alle leeftijden + rekest uit in CVS in het menu Sjablonen (Zie verder ook SOP "Leidraad intake cliënt").
22. ZC/ CM verricht de intake tijdens het huisbezoek en vult ontbrekende gegevens in het Intakeverslag aan.
23. ZC/ CM draagt er zorg voor dat de cliënt de akkoordverklaring Veteranenloket/ ABP invult en ondertekent. Met deze tweede akkoordverklaring wordt gevraagd om toestemming om informatie op te vragen bij maatschappelijk werk over het vervolg van het zorgtraject. Met dit tweede akkoord van de cliënt (zie ook 12), levert de maatschappelijk werker de volgende informatie aan de zorgcoördinator:
 - Behandelende instelling (i.v.m. vervoersaanvraag) en start behandeling;
 - (indien van toepassing) Voortijdig afbreken van de behandeling (of drop out);
 - Afronding van de behandeling;
 - Het afsluitend advies van de behandelaar aan zorgcoördinator en maatschappelijk werk, indien er sprake is van een materiele nazorg behoefte (zoals re-integratie of dagbesteding).
24. ZC/ CM zorgt ervoor dat bij een eerste aanvraag IP en elke volgende aanvraag (ook MVV-aanvraag) waarbij advies SMO nodig is, er een kopie van een geldig identiteitsbewijs wordt bijgevoegd.
25. ZC/ CM zorgt ervoor dat bij een eerste aanvraag IP een kopie van een bankpas wordt bijgevoegd.
26. ZC/ CM vermeldt bij inname van aanvraag IP/MVV datum ontvangst en parafeert deze.

Vastlegging huisbezoek in CVS en overige vastleggingen

27. Na het huisbezoek brengt ZC/ CM vanuit het aangevulde intakeverslag de vergaarde informatie over naar CVS:
 - a. In het menu Zorgplan vult ZC/ CM in het scherm Intakegegevens de velden:
 - i. Datum aanvraag intake: = in principe datum huisbezoek, tenzij er alvast of alleen een telefonische intake wordt gedaan. Intake gevoerd met: naam intaker: = ZC/ CM die intake heeft gedaan.
 - ii. ZC/ CM hoeft "Intake aantekening" niet in te vullen.
 - iii. ZC/ CM vinkt in intakegegevens doelstellingen aan.
 - b. Aanvullende cliëntgegevens vermeldt ZC/ CM in de cliëntschermen:
 - i. persoonlijke gegevens
 - ii. militaire gegevens
 - iii. overige informatie
 - c. Met de cliënt gemaakte afspraken vermeldt de ZC/ CM in het scherm Afspraken in het menu Digitaal Dossier.:
 - i. ZC/ CM vult het veld Afspraak in met behulp van het pull down menu met zijn eigen naam
 - ii. ZC/ CM vult het veld Ingangsdatum
 - iii. ZC/ CM vermeldt de aard van de afspraak in het veld Betreft
 - iv. Zonodig kan de ZC/ CM een verslag m.b.t. de afspraak inbrowsen in het veld Verslag
 - d. Met de cliënt afgesproken doorverwijzingen brengt de ZC/ CM in het menu Zorgplan onder de knop doorverwijzingen:
 - i. ZC/ CM vult het veld Verwezen Naar in
 - ii. ZC/ CM vult het veld Reden Verwijzing in
 - iii. ZC/ CM bewaart de doorverwijzing
 - iv. ZC/ CM browsst het doorverwijzingsdocument in bij Contactmomenten



Indien de doorverwijzing een andere MW-instelling betreft dan de Basis, dan vermeldt ZC/ CM dat in het veld Reden verwijzing en klikt ZC/ CM in het veld Verwezen naar “overig” aan.

- e. De ZC/ CM vult in het scherm Zorgplan onder de knop Intake-gegevens:
 - i. de datum in het veld Datum aanmaak opmaak zorgplan in
 - ii. de doelstelling(en) van het zorgplan in het veld Doelstelling in
- f. ZC/ CM legt de intake vast in Casus en vult zo nodig bijzonderheden in
- g. ZC/ CM scant, alvorens aanvraag IP via de post worden verstuurd, deze in Correspondentie in, waarbij hij/ zij de kopie van het geldige identiteitsbewijs nog eens apart opslaat in Correspondentie

28: ZC/ CM maakt het Zorgplan aan in CVS in het menu Sjablonen indien cliënt dit opgestuurd wenst te krijgen en/ of afspraken bevestigd wil zien worden.

29: ZC/ CM realiseert de afgesproken doorverwijzingen en maakt voor zichzelf een of meerdere taken aan in het menu Digitaal dossier ten behoeve van het monitoren van de uitvoering van die opdrachten.

30: ZC/ CM maakt taken aan voor de uitvoering van de gemaakte afspraken:

- h. Taak voor ZO in geval van doorzetten van aanvragen via ZO
- i. Taak voor zichzelf voor het monitoren van het nakomen van met zichzelf gemaakte afspraken en voor het monitoren van met de cliënt gemaakte afspraken.

31: Alle in het proces gelegde contacten legt de ZC/ CM vast in Contactmomenten. In het scherm Nieuw Contactmoment.

- Lege ruimte in Sjablonen kan je verwijderen door een blok te maken en dit blok via het menu Tabel, Verwijderen, Rij te deleten.

4. Vermoeden van dienstverband

	Bijzondere regelingen Defensie, Team Zorgcoördinatie		Versie: 24-02-2016				
	SOP:		Z	C		1	0
Doelgroep: ZC/ CM en ZO		Vermoeden van dienstverband		Auteur:		Arno/Susan	

1. In bijzondere situaties kan er een reden zijn om in combinatie met de aanvraag beoordeling MIP een uitspraak Vermoeden van dienstverband (VVD) aan te vragen. Dit is beperkt tot die situaties waarin de eerste levensbehoeften van een cliënt in gevaar zijn gekomen, dus bij noodhulp voor o.a. huur, energiekosten, voeding.
2. ZC/ CM dient de betreffende aanvraag MIP samen met een beargumenteerd verzoek voor VVD in bij ZO. Daartoe maakt de ZC/ CM gebruik van het sjabloon “aanvraagformulier”. Hierin vermeldt de ZC/ CM eveneens zijn/ haar e-mailadres.
3. ZO browseert verzoek om MIP en VVD in bij correspondentie.
4. ZO geeft het verzoek VVD aan ZO/ VVD (Mandy).
5. ZO/ VVD beoordeelt het verzoek, stelt waar nodig aanvullende vragen aan ZC/ CM.
- 5.a In geval van SMO: actie ZO/ VVD:
 - stuurt een mail naar SMO (of belt SMO bij behoefte aan spoedige vaststelling datum) met vermelding van klantnummer/ nummer en de vermelding dat verzoek VVD in CVS bij betreffende cliënt onder correspondentie te vinden is.
 - verzoekt SMO om cliënt z.s.m. op te roepen en binnen 14 dagen een uitspraak

- terug te koppelen per mail aan betreffende ZC i.a.a. ZO/ VVD.
 - vermeldt verzoek aan SMO bij Contactmomenten met de mail als bijlage
 - geeft aan SMO aan dat opdracht voor MIP z.s.m. door IP wordt nagezonden.
 - als cliënt behandel informatie heeft, kan die bij de aanvraag meegezonden worden zodat de client wellicht niet op korte termijn gezien hoeft te worden voor het vaststellen van VVD. De arts kan dan middels de behandelinfo en staat van dienst VVD vaststellen.
- 5.b In geval van BMB: actie ZO/ VVD:
- belt naar Hoofd bedrijfsvoering BMB.
 - verzoekt BMB om cliënt met vermelding van nr. z.s.m. op te roepen, stelt een datum vast voor de a.s. uitnodiging en verzoekt binnen 14 dagen een uitspraak terug te koppelen per mail aan betreffende ZC i.a.a. ZO/ VVD.
 - bevestigt deze aanvraag per mail naar BMB met vermelding van de overeengekomen datum voor uitnodiging.
 - vermeldt verzoek aan BMB bij Contactmomenten met de mail als bijlage.
 - geeft aan BMB aan dat opdracht voor MIP z.s.m. door IP wordt nagezonden.
6. ZO/ VVD geeft het verzoek om MIP af bij IP met verzoek om de opdracht naar SMO of BMB met spoed uit te zetten.
7. ZO/ VVD werkt in CVS bij de cliënt de genomen acties bij onder Contactmomenten.
8. SMO/ BMB geeft de uitslag via de mail aan ZC i.a.a. ZO-VVD.
9. ZO/ VVD bewaakt in geval VVD die via BMB is opgevraagd of terugkoppeling binnen 14 dagen is ontvangen en overlegt igv afwezigheid met de betreffende ZC of de waarnemer actie moet ondernemen. Indien VVD via SMO is opgevraagd zal vanuit SMO taak voor ZC/ CM worden aangemaakt dat advies VVD is afgegeven.

7. Verwerken digital medisch dossier

	Bijzondere regelingen Defensie, Team Zorgcoördinatie	Versie: 30-1-2015				
	Werkinstructie: ingangsdatum 21 maart 2013	B	R	D	0	1
Doelgroep: BU BRD excl. UGM	Verwerken digitaal algemeen deel medische rapportage	Auteur:		Margret/Carla		

- 1 VA levert de medische rapportage ondertekend af bij MS.
- Penvaut ondertekent de medische rapportage MIP eveneens.
- 2 MS scant het algemene deel van de rapportage(s) in.
-
- 3 MS browsst de rapportage(s) afzonderlijk in CZS, bij de desbetreffende (afgehandelde) opdracht.
-
- 4 MS maakt een taak aan voor de betreffende ZC met vermelding dat het algemene deel van product x in CVS staat.
-



Indien in CZS geen ZC bekend is, behoeft MS geen taak aan te maken.

- 5 MS stoot het bijbehorende WMM-proces door naar de oorspronkelijke aanbieder van het proces bij SU BMP.
-

- 6 Servicemedewerker BMP vindt het WMM-proces in zijn werkvoorraad en weet daarmee dat hij het algemeen deel van de bijbehorende rapportage(s) kan vinden in CZS, bij opdracht x.
- 7 ZC neemt n.a.v. de taak kennis van het algemeen deel. Hiermee weet hij dat de beslissing door BMP gemaakt kan worden en de cliënt deze spoedig kan verwachten. In voorkomende gevallen informeert de ZC de cliënt over de te verwachten beslissing onder voorbehoud van conforme juridische afhandeling en kan hij voorbereidende vervolgacties initiëren.
- 8 Servicemedewerker BMP neemt de beslissing en legt de beslissing in het postvak Zorgcoördinatie.
- 9 ZO leegt dagelijks het postvak Zorgcoördinatie.
 ZO neemt bij een beslissing eerste aanvraag de uitkeringsgegevens over in CZS.
 ZO neemt bij een beslissing HIP of Termijn herbo het IP-percentage over in CZS door een nieuwe regel toe te voegen in het uitkeringenscherp (oude blijft staan, waardoor het duidelijk wordt dat er een nieuwe keuring heeft plaatsgevonden).
 ZO maakt per beslissing een taak aan voor de ZC/ CM met de vermelding dat beslissing product x is verzonden, en verzendt de beslissing.

8. Beslissing op bezwaar

	Bijzondere regelingen Defensie, Team Zorgcoördinatie	Ver	
	SOP: Beslissing op bezwaar	ZO	z
Doelgroep: ZO en ZC		Auteu	

- In CM Zorg komt een beslissing op bezwaar (BOB) binnen.
- De BOB staat dan inmiddels ook al in Placet.



Beslissing op bezwaar wordt ook wel genoemd BOB, of gegrondverklaring/ ongegrondverklaring.

- ZO vermeldt de BOB in Digitaal dossier, Correspondentie.
- Wanneer een ZC/ CM bekend is bij de cliënt, maakt de ZO een taak aan voor de betreffende ZC/ CM o.v.v.:
 - het gegeven dat de BOB in Placet staat en;
 - de BOB vermeld staat in het digitaal dossier onder Correspondentie met het onderwerp en of BOB (on)gegrond is.
- ZC/ CM beoordeelt op basis van de beslissing of vervolgactie nodig is of niet en maakt hiervan melding in Contactmoment.



Wanneer geen ZC/ CM bekend is bij een cliënt, is het toch van belang om de BOB in Correspondentie te zetten, zodat het bij SMO bekend kan zijn dat er een BOB is. Dit kan dan verklaren waarom een MIP-percentage afwijkt van een eerder afgegeven verzekeringsgeneeskundig advies.

9. ZC monitort

	Bijzondere regelingen Defensie, Team Zorgcoördinatie		Versie: 01-07-2015				
	SOP:		ZC				
Doelgroep: ZC/CM		Monitoren		Auteur:		Arno/Sophie	

1. Na afronding van het Zorgplan, het vastleggen van de afspraken en het doen van doorverwijzingen, monitort de ZC/ CM de voortgang van de hulpverlening en/ of het afhandelen van de aanvragen. ZC/ CM ondersteunt zichzelf bij het monitoren door in principe gebruik te maken van taken; voor zichzelf en zijn ZO.
2. ZC/ CM begeleidt cliënt bij de materiële hulpverlening en monitort het immateriële traject voor zover door de ZC/ CM uitgezet via het BAP bij het maatschappelijk werk van De Basis.
3. ZC/ CM schakelt voor de immateriële hulpverlening MW de Basis in. In bijzondere gevallen kan ZC/ CM immateriële hulpverlening elders inhuren.
4. Bij voorkeur 1 x per maand bespreekt ZC/ CM alle casussen met MW de Basis. Van belang zijnde ontwikkelingen legt ZC/ CM vast in contactmomenten.
5. ZC/ CM houdt MW de Basis aan de werkafspraken zoals vastgelegd in het Protocol met de Basis en in de werkinstructies van de samenwerking tussen ZC/ CM en MW de Basis.
6. ZC/ CM registreert alle aanvragen + voorleggers in Correspondentie. Wanneer deze definitief zijn, plaatst de ZO deze in Doorverwijzingen. Maar bij aanvragen MW, Restart en SHV zet de ZC deze zelf in Correspondentie en in Doorverwijzingen.
7. ZC/ CM laat aanvragen en laat de daarbij behorende motivatie door cliënten zelf opstellen en ondertekenen, uitzonderingen daargelaten.
8. ZC/ CM legt aanvragen buiten de reguliere regelgeving om, of anderszins bijzondere voorzieningen die niet in de regelgeving zijn opgenomen, via de ZO die met die specifieke taak belast is, aan de directeur BU BRD voor.
9. ZC/ CM geeft in een dergelijk verzoek altijd een beknopte casusbeschrijving, de gewenste voorziening/ verstrekking/ tegemoetkoming/ vergoeding, motivatie voor dit verzoek en een berekening van de totale kosten en eventueel de periode waarover deze kosten vergoed moeten worden. ZC/ CM leidt aanvragen voor de inzet van een reïntegratiebedrijf door aan Manager Zorgcoördinatie. (Zie verder SOP-opdracht Re-integratie Restart en Belastbaarheidsonderzoek Lytton). (De aanvraag bestaat uit het standaard aanmeldformulier, alsmede een door de cliënt en de ZC/ CM ingevuld intakeformulier).
10. ZC/ CM gebruikt voor aanvragen van vervolg-reïntegratieproducten eveneens het standaard aanmeldformulier, waarbij ZC/ CM een korte motivatie geeft voor het inzetten van het vervolgproduct.
11. ZC/ CM legt alle van belang zijnde contacten met en over de cliënt vast in Contactmomenten in CZS.
12. ZC/ CM legt alle officiële documenten vast in Correspondentie in CZS, of laat deze vastleggen door ZO. Dit geldt ook voor verslagen van reïntegratietrajecten.

11. Afsluiten zorgplan

	Bijzondere regelingen Defensie, Team Zorgcoördinatie		Versie: 01-03-2016				
	SOP: Afsluiten Zorgplan		ZC	ZO		1	0
Doelgroep: ZC/ CM en ZO			Auteur:		Arno/Susan		

- ZC/ CM kan het Zorgplan van een cliënt afsluiten wanneer:

 - na medische keuring geen dienstverband blijkt te bestaan, terwijl er toch nog een actief traject via MW loopt;
 - het dossier door MW wordt afgesloten en er voor de ZC geen hulpvraag meer open staat.

Hulpvragen/ doelstellingen kunnen tussentijds gewijzigd worden. Voor wat betreft de hulpvraag om een reïntegratietraject, een schuldsanering, een behandeling etc., kan de case pas worden afgesloten nadat het reïntegratietraject (de behandeling), de schuldsanering en het budgetbeheer afgehandeld/ beëindigd is. Een lopend bezwaar is geen reden om het Zorgplan niet af te sluiten, tenzij...
- ZC/ CM checkt de juiste vermelding van de doelstelling(en) van het Zorgplan in het scherm "Intakegegevens" in het menu Zorgplan in de lijst "Doelstellingen" en vult deze zonodig aan.
- ZC/ CM checkt in het menu Zorgplan in het scherm "Doorverwijzingen" de volledigheid en vult deze de gegevens zonodig aan.
- ZC/ CM stemt voornemen voor afsluiten van Zorgplan af met cliënt en MW en doet hiervan verslag in het Menu Digitaal Dossier in het scherm "Contactmomenten".
- ZC/ CM vult in het menu Zorgplan in het scherm "Aanvraag gegevens" de datum beëindiging Zorgcoördinatie en geeft een korte samenvatting van reden afsluiting in caseverslaglegging.
- ZC/ CM vinkt in het menu "Zorgplan resultaat" de afgehandelde doelstelling(en) aan.
- ZC/ CM sluit Zorgplan uiterlijk binnen 28 dagen af nadat de hulpvraag is afgerond.
- ZC/ CM stelt m.b.v. een sjabloon een brief "Afhandeling verzoek" op aan cliënt, met daarin de volgende informatie:

 - datum aanmelding
 - hulpvraag
 - ondernomen acties (aanvraag MIP/aanvraag voorzieningen/verwijzing AOB ed.)
 - resultaat
 - reden contact tijdelijk beëindigen (of definitief igv geen DV)

Brief kan zo mogelijk vervangen worden door mail aan cliënt.

ZC/ CM slaat deze brief/ mail op in menu Digitaal Dossier onder Contactmomenten met als omschrijving “AFSLUITEN DOSSIER” in hoofdletters weergegeven en maakt een taak aan voor ZO met het verzoek om, in geval van een afsluitende brief, deze naar de cliënt te sturen en het dossier te sluiten. ZC-CM stuurt een kopie van de afsluitbrief naar de MW.



Indien de enige doelstelling Advisering ABP en/ of Defensie is, en er geen sprake is geweest van huisbezoek of meerdere acties naar de cliënt, dan moet het Zorgplan in CZS wel beëindigd worden volgens de hierboven omschreven procedure, maar dan zonder afsluitbrief.

Bijlage VI Onderzoeksoptzet half-gestructureerd interview – huidig/ overdraagbaar

Om de praktijksituaties te toetsen is ervoor gekozen om een half-gestructureerd interview te organiseren. Hiermee controleert de onderzoeker de volledigheid van de SOP-bestanden en de wijze waarop deze vertaald zijn in een processchema. Dit geheel wordt aangevuld door de controle van de gevonden “overdraagbare werkzaamheden”. Omdat deze conclusies gebonden zijn aan de waarnemingen van de onderzoeker, moeten deze worden gecontroleerd door de populatie.

Ook kan de onderzoeker hiermee nieuwe inzichten opdoen over de aanwezigheid van werkdruk. Deze inzichten kunnen vervolgens worden gebruikt als analyse van de organisatorische gevolgen van een overdracht. Door deze aspecten te onderzoeken, kunnen actoren uit het proces input leveren op de waarnemingen van de onderzoeker.

Er is gekozen om twee interviews te combineren, omdat deze, qua onderwerp, veel raakvlakken hebben. Beiden gaan over de inrichting van de huidige werkzaamheden. Hierdoor vraagt de onderzoeker naar de huidige inrichting van werkzaamheden en de mening van de respondent naar de “ideale” inrichting.

Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid is de mate waarin een onderzoek vrij is van toevallige fouten. Denk hierbij aan storende omgevingsfactoren of verschillende methoden voor het afnemen van vragenlijsten. Het half-gestructureerd interview zal telefonisch worden afgenomen. Hiervoor is gekozen, omdat de populatie verspreid is over heel Nederland. Hierdoor zou een fysiek interview veel reistijd opleveren, wat niet opweegt tegen het dan verkregen resultaat. Deze telefonische interviews zijn allen tussen 09:00 en 12:00 uur afgenomen. Op dit tijdstip moet de ZC zich op zijn thuiswerkplek bevinden. Hierdoor zijn de omgevingen van de verschillende respondenten ongeveer gelijk. Dit komt de betrouwbaarheid ten goede.

Alle respondenten krijgen een overzicht van de procesgang en de overdraagbare werkzaamheden van de ZC.

Validiteit

Validiteit is de mate waarin het onderzoek vrij is van structurele fouten. Centrale vraagstelling hierbij is: meet de onderzoekstool wat hij moet meten? Hiervoor is het doel van het half-gestructureerde interview van belang. De onderzoeker wil door middel van de half-gestructureerde interviews achterhalen of zijn interpretatie van het processchema en de overdraagbare werkzaamheden kloppen. De onderzoeksvragen moeten hierop gebaseerd worden. Deze moeten invulling geven aan de volgende aspecten:

- correctheid van het processchema/ overdraagbare werkzaamheden;
- volledigheid van het processchema/ overdraagbare werkzaamheden;
- aanvulling van het processchema/ overdraagbare werkzaamheden;
- verklaren van werkdruk;
- vragen naar oplossingen voor de werkdruk.

Steekproef

Indien een populatie groot is, wordt er vaak gebruik gemaakt van een steekproef, waarbij een deel van de populatie wordt onderzocht. Hierdoor bespaart de onderzoeker tijd. De resultaten van deze steekproef kunnen vervolgens ge-extrapoleert worden over de gehele populatie.

De gehele populatie bestaat uit 24 ZC en 7 ZO. Voor het begin van dit interview hebben twee ZC-medewerkers zich afgemeld, omdat deze langdurig ziek zijn. Doordat de populatie relatief klein is, is het goed om de hele populatie te onderzoeken. Hierdoor voorkomt de onderzoeker fouten in een steekproefberekening en daarmee fouten in de extrapolatie. Uitkomsten kunnen voor de populatie als geheel onderzocht worden. De voordelen van het onderzoeken van de gehele populatie wegen op tegen de tijdinvestering die dit vraagt.

Onderzoeksvragen

Zoals in de validiteit benoemd is, moeten de onderzoeksvragen op meerdere aspecten ingaan:

- correctheid – Klopt deze lijst/ dit schema?
- volledigheid/ aanvulling – Heeft u aanvullingen op deze lijst/ dit schema?
- aanvulling – Waarom zijn deze aanpassingen/ aanvullingen noodzakelijk?
- verklaren van werkdruk – Waarom is er werkdruk aanwezig?
- verklaren van werkdruk – Wat is de oorzaak van de werkdruk?
- vragen naar oplossingen voor de werkdruk – Hoe denkt u dat de werkdruk kan worden verholpen?

Deze “waarom”-vragen zijn noodzakelijk zodat de respondent zijn mening onderbouwd. Hiermee kan de onderzoeker nieuwe inzichten krijgen.

Analyse methode

De half-gestructureerde interviews worden opgenomen, waardoor de onderzoeker een transcript kan opstellen genaamd woordelijke transcriptie. Het opstellen van een transcript is het letterlijk uitschrijven van wat een respondent zegt. Hierbij worden de lach- en pauzemomenten weggelaten (Transcriptie online, 2016). Door dit transcriberen kunnen de antwoorden worden gecodeerd. Het coderen van vragen en antwoorden gebeurt door het opstellen van groepen; door het samenvoegen van gelijke antwoorden. Vervolgens kan de onderzoeker aan de hand van deze codes de antwoorden interpreteren.

De codering zal als volgt plaatsvinden:

- correctheid - Klopt deze lijst/ dit schema? Dit zal gecodeerd worden: **ROOD**;
- volledigheid/aanvulling - Heeft u aanvullingen op deze lijst/ dit schema? Dit zal gecodeerd worden: **GROEN**;
- aanvulling – Waarom zijn deze aanpassingen/ aanvullingen noodzakelijk? (onder deze groep vallen strikt de antwoorden met een onderbouwing voor de waarom-vraag). Dit zal gecodeerd worden: **BLAUW**;
- verklaren van werkdruk – Waarom is de werkdruk aanwezig? Dit zal gecodeerd worden: **BORDEAUXROOD**;
- verklaren van werkdruk – Wat is de oorzaak van de werkdruk? Dit zal gecodeerd worden: **GRIJS**;
- vragen naar oplossingen voor de werkdruk – Hoe denkt u dat de werkdruk kan worden verholpen? Dit zal gecodeerd worden: **ROZE**.

Bijlage VII Transcript en analyse half-gestructureerd interview

In deze bijlage is de analyse en de transcriptie van het half-gestructureerde interview uitgewerkt. Gedurende dit interview zijn 21 van de 24 ZC geïnterviewd. De ontbrekende ZC's zijn niet meegenomen in het onderzoek, omdat deze niet binnen afzienbare tijd geïnterviewd konden worden. Bij de ZO-groep is de gehele populatie onderzocht. De interviews zijn anoniem genoteerd, omdat de Ondernemingsraad van APG vanwege privacyoverwegingen geen vragenlijsten op naam afgenomen wilde hebben.

Het transcript is uitgewerkt vanaf het moment dat de interviewer de respondent duidelijk maakt waarover het interview gaat. De initiële begroeting en *small talk* vooraf wordt niet meegenomen, omdat dit geen toegevoegde waarde heeft voor de analyse.

Hier zijn de volgende elementen geanalyseerd:

- klopt deze lijst/ dit schema? **ROOD**
- heeft u aanvullingen op deze lijst/ dit schema? **GROEN**
- waarom zijn deze aanpassingen/ aanvullingen noodzakelijk? **BLAUW**
- waarom is de werkdruk aanwezig? **BORDEAUXROOD**
- wat is de oorzaak van de werkdruk? **GRIJS**
- hoe denk u dat de werkdruk kan worden verholpen. **ROZE**
- welke gevolgen denkt u zullen de overdracht van werkzaamheden bewerkstelligen? **LICHT BLAUW**
- waarom denkt u dat dit de gevolgen zullen zijn? **ZWART**

Analyse ZO

De analyse van de interviews heeft tot de volgende bevindingen geleid. Deze analyses worden geclusterd aan de hand van drie groepen:

1. bevindingen m.b.t. overdraagbare werkzaamheden/ procesverloop, hierbij horen de volgende kleuren: rood, groen en blauw.
2. bevindingen m.b.t. de werkdruk: hierbij horen de volgende kleuren: bordeauxrood, grijs en roze;
3. bevindingen m.b.t. de organisatorische gevolgen: hierbij horen de volgende kleuren: licht blauw en zwart.

Hierbij zal worden vermeld hoeveel van de ondervraagden deze bevindingen hebben benoemd.

Bevinding ZO	Soort
Er is onduidelijkheid over welke werkzaamheden ZC kan neerleggen bij ZO. (7/7)	Bevindingen m.b.t. overdraagbare werkzaamheden/ procesverloop
De ZO kan in de toekomst uitgezette vragen zoals een voorziening monitoren op voortgang. (3/7)	Bevindingen m.b.t. overdraagbare werkzaamheden/ procesverloop
ZO kan, indien de ZC een gedegen motivatie aanlevert, het opstellen van voorleggers overnemen van ZC. (2/7)	Bevindingen m.b.t. overdraagbare werkzaamheden/ procesverloop
Na het vaststellen van een dienstverband kan een ZO, gezamenlijk met een cliënt, een aanvraag hobbyvoorziening regelen. (7/7)	Bevindingen m.b.t. overdraagbare werkzaamheden/ procesverloop
De ZO kan vragen van cliënten over voorzieningen/ verstrekkingen beantwoorden . (5/7)	Bevindingen m.b.t. overdraagbare werkzaamheden/ procesverloop
ZO moet in de toekomst vooral een filterende houding aannemen t.o.v. de cliënten. (3/7)	Bevindingen m.b.t. overdraagbare werkzaamheden/ procesverloop
In de huidige situatie is er sprake van weinig sturing . Doordat de leidinggevende van de afdeling vaak "afwezig" is, heeft de ZO-groep regelmatig geen aanspreekpunt. (7/7)	Bevindingen m.b.t. overdraagbare werkzaamheden/ procesverloop
De ZO-groep ziet de volgende werkzaamheden uit de lijst als overdraagbaar : - Invullen akkoordverklaring; - ZC monitort; - ZC stelt voorleggers op. (7/7)	Bevindingen m.b.t. overdraagbare werkzaamheden/ procesverloop
Werkdruk verschuilt in het niet kunnen inregelen van de werkzaamheden, er is geen mogelijkheid tot bepaling over de eigen agenda . (7/7)	Bevindingen m.b.t. de werkdruk.
Alle ZO hebben door voorgaande beroepen en huidige werkzaamheden hun eigen specialismen . Hiermee moet gedurende een implementatie goed rekening worden gehouden. (5/7)	Bevindingen m.b.t. de organisatorische gevolgen.
In de huidige opbouw bestaat er een 50/50 verhouding tussen oud/ nieuw personeel. Het nieuwe personeel heeft niet het gevoel dat zij de huidige werkzaamheden voor 100% beheersen. (3/7)	Bevindingen m.b.t. de organisatorische gevolgen.
Alle ZO medewerkers staan open voor een overdracht van werkzaamheden, indien hier een goede uitleg over verstrekt wordt. (4/7)	Bevindingen m.b.t. de organisatorische gevolgen.

Tabel 9 Overzicht bevindingen ZO

Bevindingen ZC	Soort
De ZO kan de volgende werkzaamheden monitoren : - Uitnodiging tot keuring; - Onderbouwing DVVO-aanvraag; - Aanvragen; - Reiskosten; - Hobbyvoorziening - Machtigingen; - Schuldhulpverlening (onderbouwing door ZC). (19/21)	Bevindingen m.b.t. overdraagbare werkzaamheden/ procesverloop
Omtrent alle monitorfuncties van een ZO moet een duidelijke Service Level Agreement (SLA) worden opgesteld die wordt bewaakt door een directe leidinggevende . (10/21)	Bevindingen m.b.t. overdraagbare werkzaamheden/ procesverloop
In de toekomstige situatie zouden alle ZO beschikbaar moeten zijn voor alle ZC. Vervallen van het koppelpincipe. (2/21)	Bevindingen m.b.t. overdraagbare werkzaamheden/ procesverloop
De ZO kan een filterende houding t.o.v. de cliënt t.b.v. de ZC innemen. (15/21)	Bevindingen m.b.t. overdraagbare werkzaamheden/ procesverloop
In de huidige situatie voert één ZO alle monitorende handelingen uit. Dit verloopt goed. (1/21)	Bevindingen m.b.t. overdraagbare werkzaamheden/ procesverloop
Door een overdracht van werkzaamheden is het volgens de ZC van belang dat de nauwkeurigheid en continuïteit wordt bewaakt van de hulpvragen. (18/21)	Bevindingen m.b.t. overdraagbare werkzaamheden/ procesverloop
Tussen ZC en ZO moet een teamgevoel heersen waarbij er duidelijke afspraken zijn over de samenwerking en uit te voeren werkzaamheden. (11/21)	Bevindingen m.b.t. overdraagbare werkzaamheden/ procesverloop
De huidige werkzaamheden zijn moeilijk te combineren met een verzwaarde privé situatie. De cliëntvragen hebben een verzwaarde impact. (2/21)	Bevindingen m.b.t. werkdruk
Een ZC moet op een groot aantal cliëntvragen snel antwoord kunnen geven. (21/21)	Bevindingen m.b.t. werkdruk
Een ZC heeft problemen met het combineren van het type werk met thuiswerken. (4/21)	Bevindingen m.b.t. werkdruk
Een ZC vindt het gemiddelde aantal cliënten te hoog . (21/21)	Bevindingen m.b.t. werkdruk
Een ZC ondervindt werkdruk door de onvoorspelbaarheid en ontbrekende zeggenschap over de bepaling van zijn/ haar eigen agenda. (15/21)	Bevindingen m.b.t. werkdruk
Enige werkdruk ontstaat door de zwaarte van casussen. Dit zijn vaak moeilijke en agressieve cliënten. (15/21)	Bevindingen m.b.t. werkdruk
De ZC willen vaak zelf de situatie blijven overzien m.b.t. cliënten. Hierdoor willen zij een groot deel van de werkzaamheden zelf kunnen uitvoeren. (14/21)	Bevindingen m.b.t. de organisatorische gevolgen
Indien er een overdracht van werkzaamheden wordt gerealiseerd, moet de output v.d. taak worden medegedeeld aan de ZC. Geen tussenstappen . (21/21)	Bevindingen m.b.t. de organisatorische gevolgen
In de huidige werkomgeving is een deel van ZO beperkt inzetbaar door het parttime dienstverband . Dit leidt tot een opeenhoping van ZC-vraagstukken bij afwezigheid. (2/21)	Bevindingen m.b.t. de organisatorische gevolgen
De ZC herkennen een stuk onnauwkeurigheid en laag kennisniveau in de ZO terug. (17/21)	Bevindingen m.b.t. de organisatorische gevolgen
Er is onduidelijkheid over welke werkzaamheden ZC kan neerleggen bij ZO. (20/21)	Bevindingen m.b.t. de organisatorische gevolgen
De ZC-respondenten krijgen de indruk dat de ZO beperkt zijn ingewerkt doordat er sprake is van het beperkt delen van aanwezige kennis door een groep X ZO. (17/21)	Bevindingen m.b.t. de organisatorische gevolgen

Tabel 10 Overzicht bevindingen ZC

Transcripten

I = Interviewer

R = Respondent

Zo

ZO 1

I – Om aan te geven waar dit interview over gaat zal ik een korte inleiding geven. Dit interview zal dienen voor het controleren van het processchema, achterhalen van werkdruk en verkrijgen van een beeld van overdraagbare werkzaamheden. Ik zal dit geheel gaan opnemen zodat dit achteraf geanalyseerd kan worden.

R – Volkomen duidelijk, als het na het analyseren maar niet de ronde doet.

I - Vanzelfsprekend niet! Dit zal alleen gebruikt worden voor het opstellen van een transcript.

R – Dan kunnen wij beginnen.

I – Wij zullen de aanmeldingsweg via het Veteranenloket in dit interview meenemen. Anders zal dit te breed worden.

R – Nee inderdaad er zijn veel uitzonderingen hoe een cliënt kan worden aangemeld. Hier willen wij inderdaad vanaf. Neem dit dusdanig ook niet mee, want het zal worden afgeschaft.

I – Laten wij dan beginnen met het processchema, **klopt dit processchema?**

R – Als wij werken zoals iedereen zou moeten doen is dit vrij water dicht. Nu heb jij natuurlijk gebruik gemaakt van de SOP's. Doordat dit altijd wordt bijgewerkt is dit een goede weergave van de werkelijkheid. Maar nogmaals, hier kan in praktijk van af worden geweken. Ik denk echter wel dat jij de kern geraakt hebt hiermee.

I – Als het processchema daadwerkelijke klopt is dit een snel gepasseerd onderwerp. Maar klopt dit processchema daadwerkelijk? Lopen de lijnen zoals ze zouden moeten lopen.

R- Doordat jij de leidraad intake cliënt hebt gebruik heb jij een goede vertaling kunnen maken naar een processchema. Dus naar mijn mening klopt dit.

I – Oké goed zo, dan hebben wij dit onderwerp afgesloten. Als jou later nog wat invult mag jij hier natuurlijk gewoon weer op terugkomen. Maar, nu het andere onderwerp **Waarom is de werkdruk aanwezig?**

R – Naar mijn mening is er daadwerkelijk werkdruk aanwezig. Echter is dit ook zeer afwisselend. Doordat wij niks over de instroom te bepalen hebben zijn er momenten van drukte en van stilte. Maar over het algemeen denk ik dat het vrij rustig is op de afdeling. Ik denk dat het allemaal redelijk goed op de rij hebben. Dus wij zouden denk ik wat werkzaamheden kunnen overnemen. Hier komen dan wel veel nieuwe werkzaamheden op ons af. Ik kan alleen voor mijzelf spreken.

I – Ik merk dat jij werkzaamheden wilt overnemen en dat dit speelt. **Maar waar denk jijzelf dat de werkdruk vandaag komt.**

R – Ik denk dat dit voornamelijk is doordat niemand invloed heeft op de instroom van werkzaamheden. Hierdoor kan het zijn dat je met verlof gaat en dan bij terugkomt tweehonderd mails moet beantwoorden. Dit is natuurlijk heel uitzonderlijk. Maar na terugkomst van vakantie twee staat er maar dertig mails. Zo uitzonderlijk kan de werkdruk zijn.

I – Dus ik hoor jou zeggen dat er wel degelijk ruimte is voor werkzaamheden. Maar dat de organisatorische mogelijkheden om te beslissen over de eigen agenda zeer beperkt zijn. Hierdoor ontstaat voor veel personen een werkdruk.

R – Ja, dit in combinatie met de hoeveelheid taken die openstaan. Dit levert voor veel personen een verhoogde psychische werkdruk op.

I – Oké dus er is werkdruk aanwezig door de organisatorische inrichting. Ligt hier dan ook de oplossing van werkdruk?

R - Zoals gezegd, is er wel degelijk ruimte bij ZO voor nieuwe werkzaamheden aan te trekken. Hierdoor kunnen de stille momenten worden opgevuld. Hierdoor krijgt de ZO ook een volledig scala aan werkzaamheden. Dus ik zie de oplossing meer in het opvullen dan uithollen van werkzaamheden.

I – **Welke soort werkzaamheden denk jij dat er kunnen worden overgedragen.**

R – Ik denk dat de ZO vooral administratieve/ filterende werkzaamheden moet krijgen. Hierdoor blijft het heel dicht bij de huidige werkzaamheden. Waardoor inwerkperiodes korter worden. Ik denk dat dit ook zeer fijn is om te doen.

I – Als wij gaan kijken wat over gedragen kan worden, welke zie jijzelf als overdraagbaar?

R. Bijvoorbeeld het monitoren of iemand iets gedaan heeft. Waarom zouden wij dit niet kunnen doen. Want het is puur administratief.

I – Dit is inderdaad ook al benoemd.

R – Dat bedoel ik, het zijn werkzaamheden van ZO, geen ZC.

I – Als dit soort werkzaamheden worden overgedragen, welke gevolgen zal dit hebben?

R – Ik denk niet dat dit heel moeilijk is. Alleen moeten hier zeer duidelijk afspraken over worden gemaakt. De ZC moet erop kunnen vertrouwen dat het werk wat hij uit handen geeft, dat dit ook daadwerkelijk gebeurt. Dit is voor de weerstand bij ZC uitermate belangrijk.

I – Wat zou belangrijk zijn voor de ZO?

R - Hier moet heel duidelijk worden benoemd in welke kaders zij moeten blijven.

I – Wat bedoel je met kaders?

R – Ik bedoel dat er heel duidelijk benoemd moet worden wat er van ons verwacht gaat worden.

I – Met deze overdracht moeten er dus heel strikte lijnen voor beiden partijen worden uitgezet, correct?

R – Ik denk dat dit een gevolg zal zijn omdat een ZC natuurlijk meerdere monitor functies heeft openstaan. Als dit niet correct gebeurt zal een ZC het overzicht verliezen en cliënten uit het oog verliezen. Waardoor klantvragen langer dan noodzakelijk zullen blijven liggen.

I – Nu hebben wij de overdracht van de monitor functie besproken. Heb jijzelf nog een idee wat kan worden overgedragen?

R – Ik denk dat dit een zeer grote zal zijn. Het voornaamste zal zijn dat je niet tussen een cliënt en ZC gaat staan. Er is hier natuurlijk een vertrouwensrelatie aanwezig. Ik zou bijvoorbeeld ook geen beslissing op bezwaar overdragen. Een dergelijke overdracht zorgt ervoor dat een ZO teveel in contact komt met een cliënt waarbij een vertrouwensband aanwezig is.

I – wat vind jij van de volgende punten:

- invullen akkoord verklaring
- verwerken digitaal dossier
- beslissing op bezwaar
- ZC regelt opslag
- Vermoeden van Dienstverband

R – Ik denk dat deze werkzaamheden vooral een administratieve afhandeling benodigde. De ZC kan bijvoorbeeld verwijzen dat een cliënt naar Heerlen moet bellen. Ik denk dat dit een goede inrichting zou zijn waardoor wij meer werkzaamheden kunnen uitvoeren. Hierbij is het vervolgens wel belangrijk dat alles goed geregeld wordt. Ik zie hier dat er ontslag omzetting bijstaat. Hier hebben wij totaal niks mee te maken. Dit geheel wordt geregeld door Defensie. Hierbij is het gelijke met volledige schadeloosstelling.

I – het maken van voorleggers, zie jij hier nog een voordeel te behalen?

R- Dit zou heel handig zijn. De ZC schrijft de motivatie voor de voorlegger. Vervolgens kunnen wij heel makkelijk dit verder uitwerken. Hierbij is het wel belangrijk dat die motivatie erbij staat, hier hebben wij natuurlijk geen kijk op. Hier moet wel duidelijk worden afgesproken hoe dit wordt aangeleverd.

I – Dankjewel voor de tijd, indien ik nog vragen heb gedurende het analyse zal ik nog even mij melden naast jou bureau. Ik denk dat ik genoeg informatie heb om alles te gaan verwerken.

ZO 2

I – Om aan te geven waar dit interview over gaat zal ik een korte inleiding geven. Dit interview zal dienen voor het controleren van het processchema, achterhalen van werkdruk en verkrijgen van een beeld van overdraagbare werkzaamheden. Ik zal dit geheel gaan opnemen zodat dit achteraf geanalyseerd kan worden.

R – Ja is goed, ik ben eens benieuwd waar de vragen over gaan.

I - Zoveel mogelijk over de onderwerpen die nu al spelen op de werkvloer. Beantwoord voor de vragen vanuit jou eigen perspectief.

I – Om meteen een vliegende start te maken, beginnen wij met de proces weergave van het Zorgloket. Op jouw gevoel, klopt dit processchema dat jij hiermee een zorgplan kan afsluiten.

R- Naar mijn mening is dit in totaal goed. Het kan natuurlijk nog een stukje uitgebreider. Maar ik denk als jij dit gaat doen dat ook de andere afdeling van zorgloket erbij moeten. Hierdoor wordt het natuurlijk helemaal onleesbaar. Dus, ik vind de simpele vertaling juist heel goed.

I – Oké dat is natuurlijk zeer fijn, dus hoe simpeler hoe beter bij deze bedoel jij?

R – Ja, zeker weten. Anders is het bij de BRD al helemaal niet meer leesbaar.

I – Oké dan zijn wij snel klaar met het overzicht van het processchema, wij gaan verder naar het volgende onderwerp.

I – Waarom is de werkdruk aanwezig?

R – Nou momenten wel/ momenten niet. Ik vind dit moeilijk te zeggen. Ik heb sinds afgelopen donderdag vrij gehad. Na een aantal dagen weg stapelen het aantal taken zichzelf op. Dan heb ik echt zoiets van, boh veel werk.

I – Dus de werkdruk schuilt vooral in het parttime dienstverband?

R – Gedeeltelijk. De oorzaken hiervan zijn heel breed. De telefoon speelt een belangrijke rol. Ik word snel afgeleid door het bellen/ mailen tussendoor. Het is dus heel breed.

Maar samenvattend zie ik de werkdruk vooral in de eigenlijke hoeveelheid van openstaande taken. Ik onderstreep wel dat er wel degelijk ruimte is bij ons. Wij hebben een fluctuerend aantal taken, waardoor er ook vaak niets te doen is. Dit is natuurlijk jammer, als alles evenredig binnenkwam was er totaal geen werkdruk.

I – Is goed dat jijzelf dit zegt, de werkdruk is er dus in beperkte mate. Maar jij geeft aan dat er ruimte is. Welke werkzaamheden denk jij dat er ruimte voor is?

R – Ik denk dat het monitoren van een taak een leuke is. Dit lijkt heel erg op onze werkzaamheden, maar ligt nu bij ZC. Omdat dit maar zo gegroeid is. Wij moeten natuurlijk kijken wanneer deze beslissing gemaakt is, en de ZC monitort dit dan bij UWV en wij zeggen het tegen de ZC.

Het zou natuurlijk een negatief gevolg zijn als het zo wordt ingericht dat de ZC zich gepasseerd voelt in beslissing. Hier moet jij wel voor uitkijken.

I – Dus een ZC moet altijd worden geïnformeerd over een eventuele monitor functie.

R – Zeker weten dat is heel belangrijk. Hier moet bij een overdracht heel goed naar gekeken worden.

I – Als wij dan naar nog andere werkzaamheden kijken wat denk jijzelf nog wat overdraagbaar is?

R – Zoals jij al zij, het opstellen van voorleggers met motivatie. Dit levert voor ons natuurlijk een stuk meer werk op. Hier moeten wij natuurlijk wel goed voor getraind worden. Hierdoor kunnen wij voorleggers een stuk beter vorm geven.

I – Waarom is deze opleiding van belang?

R – Hierdoor kunnen wij deze voorlegger beter onderbouwen, waardoor hij sneller wordt goedgekeurd.

I – Welke algemene gevolgen denk jij dat een overdracht zal bewerkstelligen?

R – Het is vooral van belang dat een ZC eindelijk duidelijk krijgt met welke werkzaamheden hij in eerste instantie bij ons terecht kan. Ik heb het gevoel dat veel ZC geen benul hebben voor welke werkzaamheden zij bij ons kunnen aankloppen.

I – Merk jij dit ook in het aantal en soort vragen?

R – Ja heel erg. Als ik bijvoorbeeld met Mark praat op een dag, merk ik dat hij totaal anderen vragen dan ik krijg. Hieraan merk ik gewoon dat veel geen idee hebben wat wij überhaupt kunnen.

I – Is duidelijkheid hierin noodzakelijk?

R – Ja, absoluut. Om een overdracht goed te laten verlopen is het natuurlijk handig om een lijst te maken waarvoor een ZC bij een ZO kan aankloppen.

Hierdoor zullen veel vragen tijdens een implementatie worden voorkomen. Omdat wij als team dit dan kunnen oplossen.

R – Ik heb vooral het gevoel dat de verbeteringen schuilen in het optimaal inregelen van administratieve taken.

I – Dus ik moet vooral naar de administratieve taken kijken?

R – ja en de taken die niets met direct klant contact te maken hebben.

I – Dankjewel voor de tijd, indien ik nog vragen heb gedurende het analyse zal ik nog even mij melden naast jou bureau. Ik denk dat ik genoeg informatie heb om alles te gaan verwerken.

ZO 3

I – Om aan te geven waar dit interview over gaat zal ik een korte inleiding geven. Dit interview zal dienen voor het controleren van het processchema, achterhalen van werkdruk en verkrijgen van een beeld van overdraagbare werkzaamheden. Ik zal dit geheel gaan opnemen zodat dit achteraf geanalyseerd kan worden.

R – Hoe wil jij dan een geluidsopname gebruiken voor een analyse?

I – Goede vraag, ik ga dit gebruiken doordat ik dit volledig uittyp en dan ga verwerken van kleurcodes.

R – Veel werk zou ik zeggen, dan maar niet te lang interviewen.

I – Die lengte is geen enkel probleem, maar laten wij beginnen met het eerste onderwerp.

I – Klopt deze lijst/ schema?

R – Uhm ik ben totaal geen lijstjes/ schema persoon. Ik ben een persoon die vooral moet werken. Als ik hierna kijk, lijkt het mij een redelijke weergave van de werkelijkheid.

I – Kan jij niet toetsen of dit proces klopt?

R – Nee sorry, daarvoor ben ik niet de aangewezen persoon.

I – Oké, laten wij dan verder gaan naar het onderwerp werkdruk. Waarom is er werkdruk aanwezig?

R – Kijk daar kan ik jou wel mee helpen. Ik wil natuurlijk mijn werk goed doen. Ik begin ergens en probeer zoveel mogelijk weg te werken, dit is veel als je net na verlof terug komt. I

– vind jij de hoeveelheden werk te doen?

R – Jazeker er zijn zeker genoeg rustige momenten. Hier zouden meer werkzaamheden bij kunnen komen. Maar het is vooral belangrijk te vermelden dat er ruimte is, maar dat deze

ruimte totaal niet duidelijk is wanneer dit aanwezig is. Ik probeer daarom ook altijd zoveel mogelijk voor te werken.

I - Verschuilt de oorzaak van de werkdruk dus vooral in dat jij niet de mogelijkheid hebt om jou eigen agenda in te plannen?

R – Voor een groot deel wel ja. ik heb zelf het gevoel dat de hoeveelheid werkzaamheden zeker weten te doen is. Alleen de organisatie hiervan is moeilijk.

I – Heb jijzelf een idee hoe jij wel zou kunnen beschikken over jou agenda?

R – Ik denk dat dat een utopie is. De ZC wilt bediend worden, verschillenden andere instanties, vragen van collega's. Het is een dusdanige wir war aan personen die iets van mij willen dat ik dat gedachtegoed allang heb laten varen.

I – In het verlagen van werkdruk zie jij dus geen verbeteringen. Maar, wat jijzelf al aankaatte, een eventuele overdracht. Wat is jou mening hierover?

R – Zeker weten doen. Wij hebben ruimte voor een groei in het aantal werkzaamheden.

I – Dus jullie hebben de mogelijkheid, wat zouden de gevolgen hiervan zijn?

R – Dit ligt natuurlijk aan de specifieke werkzaamheden die er worden overgedragen.

I – Ik heb hier enkele werkzaamheden opgesomd, kijk hier maar eens naar.

R – Ik heb vooral het gevoel dat de wij, ZO, meer kennis moet krijgen. Het goed onderbouwen van werkzaamheden is van belang. Als ik werkzaamheden moet overnemen wil ik hier natuurlijk goed voor opgeleid zijn.

Ik denk dat het vooral belangrijk is dat jij niet op de stoel van een ander gaat zitten. Daarom is het belangrijk dat jijzelf de goede kennis hebt om advies te geven

I – Ik heb eens een lijst opgesteld met overdraagbare werkzaamheden, kijk hier maar eens naar.

R - Ik snap natuurlijke de vraagstelling waar jij naartoe wilt voor jou scriptie. Maar ik denk dat het vooral belangrijk is dat de ZO groep of verdeeld wordt in expertise of iedereen moet het gelijke leren.

I – Vanwaar deze opmerking?

R – Hoe het nu is geregeld merk ik heel erg dat veel werkzaamheden door een gelijke groep worden uitgevoerd. Hierdoor hebben de gelijke mensen altijd de gelijke werkzaamheden onder de neus liggen. Vervolgens kunnen de mensen die dit nooit doen, hier niks van leren. Nieuwe werkzaamheden zullen dus beschikbaar moeten zijn voor iedereen. Ik zie jou lijst wel degelijk. Snap ik ook heel erg dat dit overdraagbaar is, hebben ook voornamelijk een administratief karakter. Maar iedereen moet dit in de toekomst kunnen doen.

I – Ik hoor jou dus voornamelijk zeggen dat het kennis niveau van ZO gelijk moet worden getrokken over de verschillenden medewerkers?

R – Jazeker weten, dit is van groot belang. Hier zijn wij wel al mee bezig. Maar wil je ooit een overdracht kunnen bewerkstelligen is het belangrijk dat iedereen dit werk kan.

I – Dankjewel voor de tijd, indien ik nog vragen heb gedurende het analyse zal ik nog even mij melden naast jou bureau. Ik denk dat ik genoeg informatie heb om alles te gaan verwerken.

ZO 4

I – Om aan te geven waar dit interview over gaat zal ik een korte inleiding geven. Dit interview zal dienen voor het controleren van het processchema, achterhalen van werkdruk en verkrijgen van een beeld van overdraagbare werkzaamheden. Ik zal dit geheel gaan opnemen zodat dit achteraf geanalyseerd kan worden.

R – Ik vind het geen enkel probleem. Ik heb geen op- aanmerkingen die niemand nog nooit gehoord heeft, ik ben een open boek.

I – Goed zo, dan zal het een makkelijk interview worden.

I – het eerste onderwerp zal de correctheid van het processchema zijn, klopt dit?

R – Ik heb mijn bril niet op, zou jij de stappen willen opnoemen.

I – Jazeker geen enkel probleem *Interviewer noemt alle stappen op.

R – Ik denk inderdaad dat dit heel abstract een weergave is van hoe wij werken. In grote lijnen is dit wel wat wij doen.

I – In grote lijnen zie jij dit dus als een goede weergave?

R – Ja ik vind dit wel passen.

I – Oké dan kunnen wij verder naar het volgende onderwerp. Waarom is de werkdruk aanwezig?

R – Dan spreek ik puur voor mijzelf. ik denk dat deze werkdruk aanwezig is omdat de werkzaamheden niet goed verdeeld was. Zoals jij wel al gehoord zult hebben, iedereen heeft zijn eigen expertise. Doordat die van mij een aanmelding besloeg moest ik zeer veel doen.

I – Dus door de voorgaande inrichting had jij een hoge werkdruk?

R – Ja dat klopt, doordat ik hier veel tijd aan kwijt was moest ik vaak later beginnen aan de werkzaamheden voor mijn ZC. Hierdoor moest ik enerzijds mijn expertise uitoefenen en anderzijds mijn ZC bedienen hierdoor kreeg ik het heel druk.

I – Oké, er was dus een hoge werkdruk. Maar ik hoor jou in verledentijd spreken?

R - Ja dat klopt. In de huidige situatie valt het allemaal wel mee. Jelmer heeft veel werkzaamheden van mij overgedragen aan andere ZO. Hierdoor moeten zij zich deze werkzaamheden ook eigen maken. Het kan natuurlijk niet dat als ik ziek was, dat deze werkzaamheden niet konden worden uitgevoerd.

I – Maar wat vind jij van de huidige werkdruk?

R – Oh jong, dat valt reuze mee. In de huidige situatie kunnen wij als ZO werkzaamheden verrichten. Hier staat natuurlijk wel vaak de telefoon rood gloeien en is de mail inbox prop vol. Ik vind het vooral belangrijk om contact te hebben. Hier heb ik natuurlijk ook voor geleerd, dit geeft dusdanig ook een meerwaarde voor mij. Dit vinden natuurlijk meer mensen.

I – Dus het is druk, maar wel te doen?

R- In de afgelopen jaren was het natuurlijk allemaal te weinig, maar nu zitten wij naar mijn mening te ruim in het jasje. Het kan natuurlijk niet zo zijn dat het bij ons te rustig is en bij een ZC veel te druk. Het graat daar vaker 24/7 door. Bij het doorvoeren van ZC naar ZO kan het natuurlijk wel zo zijn dat wij een uitbreiding nodig hebben.

I – Jij hebt het over overnemen van werkzaamheden, waar zie jijzelf hier mogelijkheden?

R – Dan denk ikzelf aan werkzaamheden zoals bij een vaststelling dienstverband heeft een persoon recht op een uitkering hobby voorziening. Dit kunnen wij natuurlijk doen. Denk bijvoorbeeld aan voorzieningen en vertrekingsrechten, vanuit thuis is dit blijkbaar vaak een probleem voor een ZC.

I – Dus jij ziet zeker mogelijkheden voor het overdragen van werkzaamheden?

R – Jazeker, dit moet jij vooral zien in de administratieve hoek. Wij moeten hier ook zeker een meer filterende houding in aannemen naar de ZC. Hierdoor kunnen wij hun een stuk meer ontzien Er gaan natuurlijk meer personen in de gelijke systemen werken, zeer handig.

I – Ik heb ook eens een lijstje gemaakt van overdraagbare werkzaamheden, kijk hier eens naar?

R – Opzich een goed idee. Vooral voor de voorzieningen en versterkingen die hier zijn aangevraagd. Hierdoor kunnen wij direct naar de kantoortuin lopen en navragen waar zij zijn met dit pakket. Zeer handig idee zelfs. Dit is natuurlijk alleen mogelijk voor de aanvragen die wijzelf intern doen, externe vind ikzelf iets minder. Kan wel, maar dan moeten wij bellen. Wat ikzelf ook belangrijk vind om te vermelden. Er is een splitsing van 50/50 van nieuwe en oude werknemers. De nieuwere werknemers hebben een stuk meer zicht op werkzaamheden dan de oude. Hierdoor zal een overdracht van werkzaamheden

ingewikkelder maken. Hierdoor kunnen de nieuwe werkzaamheden door iedereen aangeleerd worden. Hier moet wel meteen naar gekeken worden.

I – Bij een overdracht van werkzaamheden, wat is hierbij van belang? Welke gevolgen zullen hier belangrijk zijn?

R – Door de leeftijd van verschillenden is een faserende overdracht van belang. Hierdoor kunnen mensen wennen aan nieuwe werkzaamheden en kunnen hierdoor alles zich goed eigen maken. Doordat er sprake is van “nieuwe” werkzaamheden zou het zonde zijn dat deze groep wordt overgeslagen. Terwijl deze groep juist hier gebruik van kan maken.

I – Zoals jij al eerder hebt genoemd, ik zal dit verder uitwerken. Nu Dankjewel voor de tijd, indien ik nog vragen heb gedurende het analyse zal ik nog even mij melden naast jou bureau. Ik denk dat ik genoeg informatie heb om alles te gaan verwerken.

ZO 5

I – Om aan te geven waar dit interview over gaat zal ik een korte inleiding geven. Dit interview zal dienen voor het controleren van het processchema, achterhalen van werkdruk en verkrijgen van een beeld van overdraagbare werkzaamheden. Ik zal dit geheel gaan opnemen zodat dit achteraf geanalyseerd kan worden.

R – Mij maakt het niet uit. Alle vragen mag je opnemen, zolang jij er maar iets mee kan.

I – Oké dan gaan wij beginnen met het proceschema?

R- Wacht dan moet ik er even goed naar kijken? Volgens mij klopt dit wel hoe ik dit zo kan zien.

I – het zijn inderdaad alle gebundelde SOPjes.

I – Oké dan gaat het al helemaal snel, dan gaan wij verder naar het volgende onderwerp. Waarom is er werkdruk aanwezig.

R – Naar mijn mening is er totaal geen werkdruk aanwezig. Ik vind het vrij rustig nu. Het is allemaal te behappen. Vroeger toen ik hier zat was het een stuk drukker. Hier ben ik snel mee klaar, er is nu te weinig werk voor het aantal ZO.

I – Wat zou hier dan de oplossing voor zijn?

R – Vooral meer werkzaamheden van ZC naar ZO. Omdat wij als ZO'ers nu te weinig werkzaamheden hebben.

I – Oké, dan kunnen wij naar het laatste onderwerp toe. Overdracht van werkzaamheden hebben wij besproken. Welke werkzaamheden denk jij dat jij zou kunnen doen?

Kijk eens naar mijn overzicht, wat vindt jij hiervan?

R – Ik zal er eens naar kijken. Ik denk dat de opsomming die jij hebt gemaakt klopt. Hier kan het geheel natuurlijk niet worden overgedragen. Het zal gedeeltelijk of half moeten gebeuren. In veel werkzaamheden zit klant contact. Hier hebben wij natuurlijk niks mee.

I – Zou jij in de toekomst geen klantcontact willen?

R – Ik zou zeker klantcontact willen hebben alleen zie ik hierin geen meerwaarde. Hierdoor komen wij tussen de ZC en zijn klant in te staan. Een klant moet mij natuurlijk kunnen bellen met vragen over monitor, uitkeringen en voorzieningen. Maar ik ben geen ZC of behandelend arts.

I – Dus ondersteunen en informeren wel, maar begeleiden niet?

R – Nee absoluut mee eens, niet begeleiden.

I – Welke gevolgen denk jij dat deze overdracht zal hebben?

R – Ik denk dat dit allemaal wel op de werkplek te leren is. Ik denk dat veel werkzaamheden al een ZO tintje heeft. Veel werkzaamheden zijn eigenlijk al ZO achtig en worden door de ZC uitgevoerd. Hierdoor denk ik dat dergelijke werkzaamheden kunnen worden overgeheveld. Ik denk niet dat veel gevolgen zullen ontstaan. Ik zie meer kansen dan echte gevolgen.

I – Met dat advies zou ik graag dit interview willen afronden. Nu Dankjewel voor de tijd, indien ik nog vragen heb gedurende het analyse zal ik nog even mij melden naast jou bureau. Ik denk dat ik genoeg informatie heb om alles te gaan verwerken.

ZO 6

I – Om aan te geven waar dit interview over gaat zal ik een korte inleiding geven. Dit interview zal dienen voor het controleren van het processchema, achterhalen van werkdruk en verkrijgen van een beeld van overdraagbare werkzaamheden. Ik zal dit geheel gaan opnemen zodat dit achteraf geanalyseerd kan worden.

R – Laten wij maar meteen beginnen ik heb wel een paar ideeën over dit onderwerp.

I – Oké dat is al meteen een vliegende start. Om dan te beginnen met het eerste onderwerp, klopt dit getoonde processchema?

R – Uhm, ik zal er eens naar kijken. In principe herken ik mijzelf hier wel in, alleen is dit natuurlijk zeer abstract. Zijn hierin ook de beslismomenten ingebouwd?

I – Ja dit zijn de vierkante tekenjes.

R – Oké nee dan heb ik van mijn kant een opmerkingen. Ik denk dat ZC meer opmerkingen zal hebben omdat hun werk ingewikkelder is vormgegeven.

I – Zoals net bij de rest, gaat onderwerp een altijd zeer snel. Dan snel door naar het volgende onderwerp. Waarom is de werkdruk aanwezig?

R – ik vindt dat dit wel meevalt. De ene dag is het natuurlijke rustiger/ drukken dan de andere. Ik kom van een afdeling af, waarbij ik door de drukte geen vrij kan nemen. Gisteren was het bijvoorbeeld behoorlijk druk.

I – Algemene tendens zeg jij dus, dat er ruimte in werkzaamheden voor jullie zit?

R – Jazeker weten, doordat onze groep groter is geworden hebben wij een opening in werkzaamheden gekregen die niet is ingevuld.

I – Hoe jij het nu al aangeeft, welke taken denk jijzelf welke taken die je kunt overnemen?

R – Ik vind dit heel moeilijk om te zeggen. Omdat ik er zelf niet al te lang ben kan ik je hier geen antwoord op geven. Enigste wat ik kan zeggen ik heb met mijn ZC afgesproken welke werkzaamheden die bij mij kan neerleggen.

I – Hebben meerdere ZO dit?

R – Nee totaal niet meerdere ZC weten totaal niet waarvoor zij hun ZO kunnen gebruiken.

I – Als jij naar dit lijstje werkzaamheden kijkt, welke denk jij dat overdraagbaar zijn?

R – ik denk vooral de informerende en monitor functies.

I – Welke gevolgen kunnen deze overdracht krijgen?

R – Ik denk vooral de scholing. Iedereen moet weten waarover zij praten. Dat is het allerbelangrijkste. Het geven van goede informatie vindt ikzelf zeer belangrijk.

Dit is dus ook mijn aanbeveling voor jouw, zorg dat iedereen goed is opgeleid. En, wat wordt overgedragen moet goed duidelijk worden omschreven.

I – Afrondend, dank voor dit advies. Nu Dankjewel voor de tijd, indien ik nog vragen heb gedurende het analyse zal ik nog even mij melden naast jou bureau. Ik denk dat ik genoeg informatie heb om alles te gaan verwerken.

ZO 7

I – Om aan te geven waar dit interview over gaat zal ik een korte inleiding geven. Dit interview zal dienen voor het controleren van het processchema, achterhalen van werkdruk en verkrijgen van een beeld van overdraagbare werkzaamheden. Ik zal dit geheel gaan opnemen zodat dit achteraf geanalyseerd kan worden.

R – Is geen enkel probleem, ik lees dit graag zelf terug.

I – Dit zal in de scriptie leesbaar zijn.

I – Dan kunnen wij door naar het eerste onderwerp. Klopt dit processchema

R – Dit wordt natuurlijk bekeken vanuit de ZC/ ZO bril?

I – Dit wordt bekeken door de combinatie bril.

R – Aha, ik vind dat het benoemen van vragen en adviseren niet heel goed benoemd. Of is dit ergens in meegenomen. Ik ben elke morgen pur sec alleen vragen aan het beantwoorden.

I – jazerker dit is terug te vinden in de kop aanmaken taken. Hier staat het geheel omschreven wat jij bedoeld.

I – dan gaan wij door naar de werkdruk, waarom is er werkdruk aanwezig?

R – Ik denk dat dit sterk meevalt, ik zie niemand zweten. Ik denk dat veel nieuwe ZC'ers niet weten waarvoor zij met hun ZO terecht kunnen. Hierdoor ben jij als ZO'er het haasje als de ZC weet waarvoor hij mag komen met vragen bij de ZO.

I – Hierin staat dus centraal, wie heb jij als ZC?

R – ja dit is zeer belangrijk. Het kan zijn dat jij en ik beiden vier ZC hebben. Maar ik moet hiervoor 100 werken en jij 20. Hier zit een groot verschil. Hier zit naar mijn mening het grootste probleem en nergens anders.

I – Wat is naar jou mening een oplossing voor deze werkdruk?

R – Het is zeer belangrijk dat ZC meer kennis krijgt waarvoor zij bij ZO terecht kunnen. Hierdoor krijgen wij meer vragen en kunnen wij werkdruk wegnemen bij ZC. Ik ben het echter niet eens met een algemene mailbox waar ZC alle vragen in dumpst. Hierdoor kunnen andere ZO nog steeds de dans ontspringen en zelf beslissen welke werkzaamheden zij doen.

I – Oké, dus jij ziet in overdracht een win/ win situatie. Kijk eens naar dit lijstje met overdracht mogelijkheden?

R – Ik zie hier een paar goede tussen staan. Ik denk dat een ZO voornamelijk een meer filterende rol moet gaan spelen. Hier ligt de grootste winst. Dit is voor ons natuurlijk ook leuk. Hierdoor verliezen wij een deel administratieve werkzaamheden en verkrijgen wij een deel sturende werkzaamheden. Dit kan voor iedereen positief uitpakken.

I – Ik onderstreep jou bevinding. Dit heb ikzelf ook geconcludeerd. Heb jij nog meer werkzaamheden?

R – Ik zie vooral de kennis als groot belang. Het kwaliteitsoverleg is een belangrijk item. Hiermee kunnen wij zorgen dat iedereen het gelijke kennis niveau heeft. Dit is zo belangrijk. Anders kunnen wij helemaal niet de huidige werkzaamheden goed regelen.

I – Waarom denk jij dat dit de gevolgen zullen zijn?

R – Ik denk dat het belangrijk is omdat het algemene kennis niveau een belangrijke rol gaat spelen nu en in de toekomst.

Ik ben hier heel kort van stof over, het is nu rustig op de afdeling en dit mag naar mijn mening een stuk drukken worden.

I – Ik snap jou mening, dus jij ondervindt vooral dat mensen meer werkzaamheden kunnen gaan verrichten?

R – Jazerker, doordat wij nog meer kunnen overnemen en ZC het te rustig is kunnen wij meer een trechterende functie aanbieden. Als ik het kan doen, moet een andere het ook kunnen doen.

I – Alleen zal hier een kennis achtergrond verhoogt moeten worden?

R – Ja dit is zeker nodig ook moet het bewustzijn voor het gevolg. Veel personen zijn zich niet bewust voor de gevolgen van dergelijke aanvragen.

I – Ligt dit eens nader toe?

R – Hiermee bedoeld ik dat sommige elementen voor andere instanties thuis zijn. Zoals een aanvraag voor thuiszorg hoort totaal niet bij ons thuis. Deze moet absoluut worden doorgedruwd naar de gemeenten en niet naar een ZC.

Ik vergelijk dit met een auto fabriek, de motor kan hier niet als laatste in.

I – Daar heb jij gelijk in, waar zie jij nog verbeterpunten?

R- Ik heb het erover gehad. Bij een dienstverband kan een ZO meteen een hobbyvoorziening regelen. Een voorbeeld wat ik hier handig in vindt. De ZC moet gedurende het huisbezoek aangeven dat de klant voor een hele riedel vragen bij de ZO in Heerlen terecht kan. Hier moet jij wel aan de onderkant ervoor zorgen dat wij kennis hebben.

I – Hier is de hobbyvoorziening een makkelijke en waar kan ik deze lijst krijgen?

R- Gewoon het hele voorzieningenpakket kunnen wij de klant bedienen. Zij zullen mij voor gek verklaren, maar het kan wel. Wat wil jij wel/ niet.

I – waarom?

R – Omdat hiermee dossiers sneller kunnen worden gesloten.

I – Waar zie jij nog groei mogelijkheden?

R – Ik denk dat het handig is dan de cliënt enerzijds met vragen over voorzieningen bij ons terecht moet kunnen. Anderzijds moeten wij kunne verwerken.

In het geheel is dit mijn vraag concreet.

I – Dankjewel voor de tijd, indien ik nog vragen heb gedurende het analyse zal ik nog even mij melden naast jou bureau. Ik denk dat ik genoeg informatie heb om alles te gaan verwerken.

ZC

ZC 1

I – Om aan te geven waar dit interview over gaat zal ik een korte inleiding geven. Dit interview zal dienen voor het controleren van het processchema, achterhalen van werkdruk en verkrijgen van een beeld van overdraagbare werkzaamheden. Ik zal dit geheel gaan opnemen zodat dit achteraf geanalyseerd kan worden.

R – Natuurlijk, geen enkele probleem. Ikzelf heb ook moeten afstuderen en snap daardoor ook wel wat jij allemaal voor onderzoeken moet doen. ik vind het nog wel meevallen hoeveel lijsten wij voor jou moeten invullen.

I – Dat is natuurlijk fijn om te horen, dan kun jij nu extra input leveren.

I – Laten wij maar meteen beginnen met het eerste onderwerp. **Klopt deze lijst/ schema? Natuurlijk vanuit jou eigen bril bekeken.**

R - Dat is een goede vraag. Ik vind het te makkelijk om hier meteen ja op te zeggen. De werkzaamheden van een ZC zijn heel ruim, daardoor denk ik dat een processchema nooit het totale taken pakket kan omvatten.

I - Nee dat is natuurlijk niet de bedoeling. De bedoeling van dit processchema is om een weergave te verstrekken van de gang van zaken binnen het Zorgloket, zoals al toegelicht, de instroom.

R – Oh vanuit deze bril denk ik zeker weten dat het klopt, vooral als jij dit aan de sopjes gekoppeld hebt. Deze worden altijd zeer nauwkeurig bijgehouden.

I – Dus dit processchema is kloppend voor een ZC op het zorgloket?

R- Ik denk het wel!

I – Dan hebben wij het onderdeel van de lijsten afgerond, als jij het hiermee eens bent?

R - Natuurlijk, het klopt. Wij gaan verder.

I – Dan gaan wij verder, waar komt de werkdruk vandaan?

R – Ja, ik heb natuurlijk een problematieke privé situatie gehad. Ik ben nu natuurlijk pas aan het herstellen per concentratie gehad. Privé mag hier natuurlijk bij worden gezet. Als je met privé dingen hebt spelen, is dit heel zwaar werk.

I – Waarom?

R- Omdat je als ZC de sores van de cliënten over je heen krijgt.

I – Levert dit een hoge spanning op?

R – Ja, heel erg de vragen hoe zij het stellen is heel erg. En vooral ook de soort vragen, het moet allemaal heel tijdig.

I – Wat bedoel jij met de tijdigheid?

R – Het moet allemaal heel snel en er moeten extra dingen worden verricht. Dingen die weer worden verwacht en vooral de randzaken?

I – Dus de werkdruk ontstaat door, tijdigheid, randzaken en soort vragen?

R – Jazeker, dit is heel erg aanwezig.

I – Oké dan hebben wij de oorzaken nu, denk jij dat hier iets in kan veranderen?

R – Als ik puur naar mijzelf kijk, zou ik eens een maand geen nieuwe aanmeldingen zou moeten krijgen. Ik verwacht niet dat er heel veel te behalen is. Op het reageren natuurlijk wel, maar hier mag niets in worden veranderd. De stress ligt vooral aan de eisen van iedereen.

I – Hoe bedoel jij de eisen van iedereen?

R – Het snelle reageren op iedereen.

I – Oké, er zijn dus een aantal dingen die stress opleveren. Maar denk jij dat hier verandering in kan worden gebracht?

R – Jammer genoeg Yoei, nee denk niet dat hier veranderingen in mogelijk zijn. Het is allemaal nog zo nieuw opgezet, qua veteranenloket.

I – Hoe bedoel je nieuw opgezet?

R – Het veteranenloket is ook nog zoekende in hoe en wat zij dingen moeten doorsturen. Hierdoor ontstaan ook natuurlijk problemen.

I – Kijk nu hebben wij de werkdruk uitgezocht. Maar de overdracht van werkzaamheden is ook belangrijk. Denk jijzelf dat hier een mogelijkheid is. Een overdracht van ZC naar ZO.

R – In die lijst herken ik vooral het monitoren. Heeft iemand een uitnodiging gekregen voor zijn keuring. Een taak monitor taken kunnen worden overgedragen. Hier denk ik vooral dat dit overdraagbaar is, pak eens pen en papier:

- uitnodigen voor een keuring;
- DVVO vervoer regelen;
- En natuurlijk het monitoren.

I – Ik ben in gesprek gegaan met ZO en deze geven aan hier ook interesse te hebben.

R – Wat ik hier ook belangrijk vind is dat een ZO meer kennis heeft. Zij zouden bijgeschoold mogen worden, over een aantal dingen zijn er maar enkele specialisten. Zij worden niet geheel breed ingewerkt

I – Hoe zie jij dit zelf?

R – Ik denk totaal niet dat zij hoeven ingewerkt te worden als een specialist van de afdeling. Dit mag natuurlijk nooit de bedoeling zijn.

I – Oké, dus vooral basis kennis?

R – Jazeker, dit zou al een goede basis zijn.

I – Oké dan hebben wij een paar overdraagbare werkzaamheden, maar welke gevolgen kan dit hebben?

R – Als een ZO niet tussen een ZC en zijn cliënt zal worden geplaatst denk ik dat er vrij weinig zal gebeuren. De ZO is al een goed geschoolde medewerker die alleen nog wat bijscholing nodig heeft op specifieke vlakken. Hier zie ik echter niet al te veel problematieken.

I – Dus er zouden weinig problemen ontstaan?

R – Ik denk het zelf niet, juist omdat een ZO, zoals al gezegd, een brede kennis heeft.

I – Nou dan heb jij vandaag al mijn vragen beantwoord. Dankjewel voor de tijd, indien ik nog vragen heb gedurende het analyse zal ik nog even mij melden naast. Ik denk dat ik genoeg informatie heb om alles te gaan verwerken.

ZC 2

I – Om aan te geven waar dit interview over gaat zal ik een korte inleiding geven. Dit interview zal dienen voor het controleren van het processchema, achterhalen van werkdruk en verkrijgen van een beeld van overdraagbare werkzaamheden. Ik zal dit geheel gaan opnemen zodat dit achteraf geanalyseerd kan worden.

R – Is allemaal heel handig ook voor onszelf. Om een goed inzichtelijk te krijgen wat wij nu wel allemaal doen, dus laten wij maar beginnen.

I – Om dan meteen een vliegende start te maken, klopt deze lijst/ schema?

R - Dit schema is vooral zeer schematisch opgezet, dat zal jij wel al vaker te horen hebben gekregen?

I - Ja dat heb ik vaker te horen gekregen. Hier is het vooral belangrijk te vermelden dat ik niet alle stappen erin heb meegenomen. De zeer speciale aanvragen die alleen via ZC lopen zijn hierin niet meegenomen.

R – Nee vanuit deze bril klopt het schema, want de SOP is een accurate weergave van de werkelijkheid. Hier heb jij je duidelijk aan gehouden.

I – Dan ga ik als een sneltrein door naar de volgende vraag, zodat jij ook een beetje op tijd klaar bent. In welke mate is werkdruk bepalend in jou werkzaamheden.

R – Het is dat ik in mijn normale werktijd mijn werkzaamheden niet af krijg. Dit is het zonde beetje, ik werk gemiddeld 10/15 uur meer per week.

I – Ondervind jij hier ook werkdruk uit?

R – ik kan hier redelijk/ tot goed mee kan omgaan, maar op lange termijn gaat dit wel zijn tol eisen.

I – Jij zegt, dit eist natuurlijk wel zijn tol. Waar zit deze tol dan in?

R – hier word ik natuurlijk op lange termijn wel vermoeid door. Dat kan ik niet onder stoelen of tafel schuiven.

I – Oké, maar zie jij hier wel een oplossing voor?

R – nee ik denk het zelf niet. Ik heb in mijn persoonlijke functie dat ik Jelmer de Jong ondersteun. Dus ik zou of moeten stoppen met de neven functies of mijn case load zou omlaag moeten. En gezien de drukte van Jelmer, zou de caseload omlaag moeten.

I – Denk jij dat dit realistisch is

R – Ikzelf denk het wel, mijn werkdruk verschuift vooral in deze twee dingen. Als een van beiden minder wordt zal ik een stuk minder werkdruk ondervinden.

I – Zou jij dan voor een twintigtal uren worden vrijgesteld worden van cliënten?

R – Dit zie ik wel als oplossing. Maar dit is niet realistisch doordat de aanwas dusdanig groot is, dat andere ZC dit niet kunnen overnemen van mij. Er is een dusdanige werklast bij iedereen dat ik dit niet realistisch vindt.

I –Oké, dat is natuurlijk een heel eerlijk antwoord. Om dan door te gaan naar de volgende vragen. Denk jij dat jij een deel van de werkzaamheden zou kunnen overdragen naar ZO?

R – Ik denk dat zij vooral de volgende interne processen kunnen monitoren:

- aanvraag MIP
- Voorzieningen
- Verstrekkingen
- Leefgeld
- wat doet krediet bank Limburg

I – Dus vooral het volgen van het proces en administratieve handelingen?

R – Ja, bijvoorbeeld ik lever het in bij de ZO en hoor wanneer dit is afgerond. Ik zou erop moeten vertrouwen dat de ZO iedereen achter de vordden aan zit.

I – Dus jij doet een aanvraag indienen bij krediet bank Limburg en mijn ZO bewaakt dit dan?

R – Ja, de ZO controleert dit aan vooropgestelde normen.

I – Welke gevolgen denk jij dat een dergelijke overdracht zou hebben?

R – Voor mij denk ik niet dat dit echt een groot aantal uren per week is. Ik denk dat dit vooral een beperking legt op het constante gevoel dat ik taken in de gaten moeten houden. Dit hangt wel elke week boven mijn kop

I – Dus jij denkt dat dit ook een werkdruk verlichting kan bewerkstelligen?

R – Jazeker, ik denk wel dat dit voor een aantal van mijn collega's moeilijk zal zijn om los te laten. Omdat er een aantal perfectionisten rondlopen. Maar ik denk als de ZO een strak

scala aan normen heeft waaraan hij moet voldoen, zou dit goed moeten kunnen functioneren.

I – Dus jij ziet het vooral belangrijk, hier moeten duidelijke normen/ waarden over worden opgesteld. Hier moet dan iemand op worden gezet bij de afdeling ZO?

R – Als de ZO duidelijke normen en waarden heeft waaraan hij moet voldoen, weet hij echt wel wat er moet gaan gebeuren.

I – Denk jij dat er nog meer werkzaamheden zijn?

R – Nee, ik zie hier niet nog meer werkzaamheden in. Ik zou dit natuurlijk graag willen maar dit is niet mogelijk.

I – Wij hebben er natuurlijk al een paar te pakken dus ik denk dat wij ze hebben.

I – Dankjewel voor de tijd, indien ik nog vragen heb gedurende het analyse zal ik nog even mij melden naast jou bureau. Ik denk dat ik genoeg informatie heb om alles te gaan verwerken.

ZC 3

I – Om aan te geven waar dit interview over gaat zal ik een korte inleiding geven. Dit interview zal dienen voor het controleren van het processchema, achterhalen van werkdruk en verkrijgen van een beeld van overdraagbare werkzaamheden. Ik zal dit geheel gaan opnemen zodat dit achteraf geanalyseerd kan worden.

R – Geen enkel probleem, ik vind het goed dat ik even kan helpen. Stel de vragen maar die gesteld moeten worden.

I – Oké dat is een goede instelling, om dan meteen met de deur in huis te vallen, klopt deze lijst/ schema?

R – Om meteen zelf met de deur in huis te vallen, wij hebben hiervoor bij het opstellen hier al contact over gehad, klopt als een bus. Ben ik snel klaar mee, de SOP bestanden zijn een goede weergave van de werkelijkheid en hier heb jij je goed aangehouden.

I – Dan kunnen wij meteen door naar de volgende vraag, denk jij dat er werkdruk aanwezig is.

R – Ik denk dat dit een subjectief begrip is. Ik zie mijn werk als een hobby, hierdoor ondervind ik weinig tot geen werkdruk.

I – Dus jij ziet dat er geen werkdruk is?

R – Nee zeker weten niet. Ik pas niet meer in de huidige maatschappij. Mij is met de pap lepel ingegoten dat jij niet van 8 tot 17 moet werken. Vroeger als militair moest ik 24 uur per dag werken. Dus dit is natuurlijk een stuk minder.

I – Oké werkdruk is voor jou dus niet van toepassing?

R – Nee, dat zal jij natuurlijk niet van velen horen.

I – Nee, natuurlijk niet. Het merendeel zal hier ja op antwoorden.

R – Kijk, ik snap natuurlijk dat die dat hebben. Ik sta in het midden van mijn leven ik hoef geen kinderen meer te verzorgen en heb alle tijd van de wereld. Ook zie ik mijn werk als hobby. Hierdoor is het voor mij geen moeten maar mogen geworden. Dit in combinatie met mijn oude pap lepel, zie ik als groot voordeel

I – Dat hoor ik natuurlijk graag, fijn dat dit van toepassing is.

R – Ik snap natuurlijk wel dat het voor sommige ZC moeilijk is om dit werk te combineren met thuiswerken. De zorgvragen stoppen niet na 17:00 uur. Na dit tijdstip komen meestal de shit ste hulpvragen.

I – Oké, dus thuiswerken maakt het vaak moeilijker voor andere ZC?

R – Ja, dit kan ik mijzelf wel voorstellen.

I – Dan kunnen wij meteen door naar het volgende blok van vragen, overdracht van werkzaamheden en de organisatorische gevolgen hiervan.

R – Hierop was ik aan het wachten, ik denk dat er vrij weinig overdraagbaar is van ZC naar ZO. Wij doen uitermate specifiek werk, hierdoor denk ik dat dit vooral bij de ZC moet blijven.

I – Dat is een nieuw antwoord, licht dit alsjeblieft eens nader toe, interessant?

R – Ik denk dat de ZC een uniek taken pakket heeft, houd dit vooral zo, een DVVO vervoer aanvraag, oké kunnen zij zeker doen. maar hiermee win jij niet de oorlog.

Ik denk dat het vooral belangrijk is om de beschikbaarheid van ZO te bevorderen. Iedereen moet de agenda van elkaar kunnen inzien en de taken kunnen uitvoeren. Dan kom ik op mijn volgende stok paardje, elke ZO moet alle werkzaamheden kunnen uitvoeren of ten minste 90% hiervan. Ik vindt dit heel belangrijk.

I – Oké, dit is natuurlijk een goed idee, maar wat kan dit opleveren?

R – Dit levert op dat wij als ZC sneller antwoordt krijgen op de vragen die wij stellen. Dit moet natuurlijk centraal staan bij ZO. Dit is hun taak.

I – Dus de bereikbaarheid en kennis van een ZO moet volgens jou wezenlijk worden uitgebreid?

R – Ik denk inderdaad dat hier een groei in mag komen. Iedereen heeft natuurlijk zijn eigen ZO. Maar deze heilige huisjes moeten worden omgegooid. Het is toch belachelijk dat ik moet wachten totdat mijn eigen terug is. Als hier meerdere ZO er zitten. Die kunnen het dan toch oppakken?

I – ik denk inderdaad dat een vraag moet kunnen worden beantwoordt. Jullie moeten eigenlijk als de klant worden gezien.

R – Natuurlijk, zo moet dit ook worden gezien. Wij zijn de klanten met specifieke vragen die beantwoordt moeten worden. Ik heb hier heel veel ideeën over, maar niet altijd even realistisch.

I – Oké dan hebben wij nu de werkdruk, die is er wel maar voel jij niet.

R- Natuurlijk voel ik wel, maar is niet echt aanwezig.

I – Nee natuurlijk ik snap wat jij bedoeld. Het is er wel maar houdt jou niet uit je slaap.

R – Nee natuurlijk niet, het is binnen mijn persoonlijke setting te doen.

I – Ik denk dat wij dan door kunnen naar het laatste blok, welke impact kan een dergelijke verandering hebben?

R – Ikzelf denk, bijzonders weinig. Doordat er veel al zou moeten gaan veranderen moeten er op ten duur heilige huisjes worden omgegooid. Het is belangrijk om dit te gaan doen.

I – Dus er moeten wel heilige huisjes worden omgegooid.

R – jazeker, dit zal bij sommigen tot weerstand leiden. Maar ik ken er genoeg die dit zeker als een kans zien om de werkzaamheden beter te regelen.

I – Oké dus kort en krachtig. De veranderingen zijn zeker mogelijk, maar er zal wat stof opwaaien. Wat die stof is, wordt dan pas bekend.

R – Ja, ik denk het wel.

I – Nou dan heb jij vandaag al mijn vragen beantwoord. Dankjewel voor de tijd, indien ik nog vragen heb gedurende het analyse zal ik nog even mij melden naast. Ik denk dat ik genoeg informatie heb om alles te gaan verwerken.

ZC 4

I – Om aan te geven waar dit interview over gaat zal ik een korte inleiding geven. Dit interview zal dienen voor het controleren van het processchema, achterhalen van werkdruk en verkrijgen van een beeld van overdraagbare werkzaamheden. Ik zal dit geheel gaan opnemen zodat dit achteraf geanalyseerd kan worden.

R – Jij had het inderdaad al afgelopen woensdag geïntroduceerd. Ik heb speciaal een vrij plekje in mijn agenda gehouden om hier even contact over te hebben.

I – Dat is een goed begin van het interviews. Zoals al uitgelegd, ga ik een paar vragen stellen, zijnde, **klopt deze lijst/ schema?**

R - Ik ben totaal geen persoon van de lijstjes, dus dit vraag jij absoluut aan de verkeerde.

I – Ik snap natuurlijk dat dit een ver van je bed show is, maar is dit een accurate weergave van de werkzaamheden die jij verricht?

R – ik denk inderdaad wel dat dit alle werkzaamheden zijn maar of deze op een dergelijke manier moeten staan weet ik natuurlijk niet.

I – Het gaat zich hier vooral of jij hier alle werkzaamheden in terug ziet, dat is het belangrijkste onderdeel van deze vraag.

I – Dan gaan wij door naar vraag 2, waarom is de werkdruk aanwezig?

R – Ja, dan wil jij natuurlijk weten waarin dit zit?

I – Natuurlijk, daar gaat dit allemaal over.

R – Dit zit in twee dingen, de aantallen en het type cliënt

I – en dit is?

R – cliënten kunnen heel demanding zijn, dingen moeten heel snel.

I – vooral de snelheid?

R – dat ook, zij willen heel graag iets, het moet heel snel en het MOET. Als jullie het nu niet regelen DAN!!!

I – juist, jij ziet vooral de druk in de hoeveelheid werk en de demanding vraag.

R – Hier zit natuurlijk een grote werkdruk.

I – Heb jij een idee hoe dit kan worden veranderd?

R – Ja, kijk bijvoorbeeld naar een kwaliteitsoverleg van deze week. Dan word jij weer deze week aangesproken dat er dingen niet goed zijn ingevuld.

I – Dit kan ik mij natuurlijk voorstellen. Dus jij denk dat dit onderdeel van het werk is?

R – Hoe bedoel jij dit?

I – Sommigen dingen kan jij natuurlijk veranderen en sommige dingen niet, denk jij dat dit van toepassing is.

R – ik denk het zelf niet, wij moeten heel veel dingen administratief verwerken. Ik ben meer bezig hoe ik het goed kan doen voor de klant. Ik stel deze helemaal centraal en doe het dan maar niet helemaal keurig bijhouden, beet je dat idee.

I – Als wij dan een onderwerp verder gaan, denk jij dat er werkzaamheden naar een ZO overgedragen kunnen worden.

R – Puur administratief sowieso al, de machtigingen bijvoorbeeld. Dit is een sterk staaltje werk voor een ZO. Een zo kan dit soort dingen regelen. Wij moeten bijvoorbeeld niet regelen of een medische machtiging binnen is gekomen en of dit binnen is.

I – Dat zo bijvoorbeeld de gehele machtiging regelt?

R – Ja, dat hun regelen dat de ID/ machtiging en bepaalde aanvraag zelfstandiger afdoen. Nu is het zo dat wij allerlei voorzieningen aanvragen monitoren. Zij kunnen eenvoudige aanvraag monitoren, DVVO- Reiskosten- Hobbyvoorziening.

I – Zijn er hier nog meerdere?

R – Dat is een hele goede, ik zou het niet weten.

I – Denk jij dat dit grote gevolgen zal hebben?

R – Ik persoonlijk ervaar het zo dat dit meer werkdruk verlichting oplevert voor de ZC. Natuurlijk zal dit voor ZO meer werk betekenen maar ik denk juist dat zij dit ook wel willen. Zij krijgen hierdoor meer verantwoordelijkheden en klant contact, dit is toch juist leuk?

I – Ik denk het zelf ook, maar denk jij dat hiervoor scholing nodig is?

R – Ik denk dat zij af en toe bijscholing nodig hebben. Maar dit kan dan worden gecombineerd met de bijscholing die wij ook genieten.

I – In principe meer gelijk trekken van scholingsactiviteiten?

R – Jazeker.

I – Nou dan heb jij vandaag al mijn vragen beantwoord. Dankjewel voor de tijd, indien ik nog vragen heb gedurende het analyse zal ik nog even mij melden naast. Ik denk dat ik genoeg informatie heb om alles te gaan verwerken.

ZC 5

I – Om aan te geven waar dit interview over gaat zal ik een korte inleiding geven. Dit interview zal dienen voor het controleren van het processchema, achterhalen van werkdruk en verkrijgen van een beeld van overdraagbare werkzaamheden. Ik zal dit geheel gaan opnemen zodat dit achteraf geanalyseerd kan worden.

R – Geen enkel probleem Yoeri, laten wij maar meteen beginnen. Ik heb nog enkele afspraken staan vandaag.

I – Dan gaan wij inderdaad meteen een vliegende start maken, **klopt deze lijst/ schema?**

R – Oh dat is een hele mooie vraag. Ik heb het hier nog met iemand over gehad. Hij zei dat dit een passend schema was. Ik zie vooral dat speciale aanvragen missen?

I – Ja dat klopt, want deze aanvragen komen zo weinig voor dat wij ervoor gekozen hebben om deze niet erin mee te nemen. Want hoe vaak voer jij deze werkzaamheden uit?

R – Dat is inderdaad een goede vraag, dan heb je het toch over 1x per jaar, denk ik. Niet echt noemenswaardig. Dan klopt dit als een bus.

I – Dan gaan wij door naar de werkdruk, waarom is de werkdruk aanwezig?

R – Ik denk dat dit bij iedereen aanwezig zal zijn.

I – Waardoor is deze werkdruk aanwezig?

R – Ik denk vooral doordat wij een zeer hoge cliënten bestand hebben, uitzonderlijk hoog t.o.v. vroeger. Hierdoor heb ik vaak het gevoel dat ik tijd tekort kom. Dit nog eens in combinatie dat wij niet altijd meteen antwoord hebben op een vraag. Deze moeten wij ook natuurlijk vaak opzoeken.

I – Wat bedoel jij moet opzoeken?

R – Bij moeilijke vragen heb ik vaak dat ik moet gaan zoeken naar antwoorden en hier toch wel vaak lange telefoongesprekken uitkomen. Dit is hetzelfde als het monitoren op maatschappelijk werk.

I – Dus jij ziet dat jij veel tijd kwijt bent in een moeilijke hulpvraag en het monitoren wat altijd boven mijn hoofd hangt.

R – Ja, dat zie ik vooral als mijn bezigheden op een dag die veel tijd vergen.

I – Denk jij dat er werkzaamheden zoals monitoren kunnen worden over geheveld naar een ZO.

R – Ik denk heel specifiek dat bijvoorbeeld het monitoren van maatschappelijk werk. Dit moet echt niet bij ZO worden neergelegd, dit is gewoon te privacy gevoelig.

I – Denk jij dat andere monitor functies wel worden overgedragen?

R – Nee, ikzelf denk het niet. Dit is vooral een ZC functie.

I – Is dit een functie van ZC. Zit dit in de persoonlijke hoek of denk jij dat dit theoretisch onmogelijk is.

R – Ik denk vooral dat dit persoonlijk is.

I – Als er heel duidelijke afspraken over zijn, wie wat hoe doet, denk jij dat dit mogelijk is.

R – Als er afspraken zijn, MOET ik het overdragen.

I – Ik bedoel dit heel persoonlijk, er is geen MOETEN.

R – Nee ik denk het niet.

I – Als ik zou mogen vragen, Waarom?

R – Als ik aan mijn ZO vraag is er iets te vinden over een beslaglegging bij cliënt X. Krijg ik de mededeling dat er niets te vinden is, dan ga ik zelf kijken, zo ben ik dan ook alweer. Dan vind ik precies wat ik zoek. Zo doen wij natuurlijk geen zaken.

I – Maar is dit een voorval of gebeurt dit vaker?

R – Nee, ik zie hier dit vaker terugkomen.

I – Zit dit in nauwkeurigheid of kennis gebrek?

R – Ik denk dat dit in beiden schuilt. Het zit in beiden zij hebben vaak niet genoeg kennis om goed te kunnen kijken. Aanvullend zijn zij niet nauwkeurig genoeg.

I – Oké, dit is dan inderdaad meer dan een voorval. Maar heb jijzelf werkzaamheden die jij denkt die naar ZO kunnen.

R – Jazeker, het begin van een gesprek kan een ZO een akkoord verklaring regelen. Hij kan aanvragen regelen. Die kan vervolgens kijken zijn de machtigingen compleet, is het ID nog meer dan 3 maanden geldig.

I – Deze aanvragen begeleiden zie jij dus echt als ZO werk?

R – Ja, natuurlijk, daar zijn wij toch veel te duur voor betaald.

I – In principe zie jij het als volgt voor jou, jij geeft de werkzaamheden aan ZO. Jij licht het gedurende het eerste bezoek bij de cliënt toe dat de afhandelingen geschieden van sommigen aanvragen door ZO worden afgehandeld.

R – Kleine aanvulling hierop, ik maak de aanvraag compleet en zet deze door naar de ZO met het verzoek om die machtigingen te regelen en leg dit vervolgens uit aan de cliënt.

I – Jij vindt duidelijke afspraken en richtlijnen naar de ZO als belang.

I – Nou dan heb jij vandaag al mijn vragen beantwoord. Dankjewel voor de tijd, indien ik nog vragen heb gedurende het analyse zal ik nog even mij melden naast. Ik denk dat ik genoeg informatie heb om alles te gaan verwerken.

ZC 6

I – Om aan te geven waar dit interview over gaat zal ik een korte inleiding geven. Dit interview zal dienen voor het controleren van het processchema, achterhalen van werkdruk en verkrijgen van een beeld van overdraagbare werkzaamheden. Ik zal dit geheel gaan opnemen zodat dit achteraf geanalyseerd kan worden.

R – Ik snap zeker weten dat dit allemaal nodig is. Maar het is de laatste tijd lekker veel werk met al die CI&I werkzaamheden. Houdt de boel levendig.

I – Dat klopt inderdaad jullie zijn lang genoeg bezig met het invullen van alle lijsten, maar om een start te maken met dit onderdeel, **klopt deze lijst/ schema?**

R – Ik had het woensdag al kort met jou over deze lijst. Ik herken mijzelf hier wel in. De dagelijkse werkzaamheden zijn makkelijk weergegeven, niet al te moeilijk. Hierbij zijn natuurlijk aanvullende werkzaamheden, maar deze staan allemaal keurig beschreven in de SOP bestanden.

I – Dat is inderdaad waar wij het over hebben gehad. Hiermee bedoel jij bijvoorbeeld dat jij met een cliënt meegaat naar het UWV?

R – Ja precies. Maar dit soort werkzaamheden zijn al opgenomen in de SOP bestanden.

I – Dan gaan wij meteen door naar de vragen over werkdruk, waarom is dit aanwezig?

R – Ik ben nieuw en merk vooral dat ik veel moeilijke klantvragen krijg.

I – Welke relatie heeft dit met het nieuw zijn?

R – Het is vooral omdat ik op de wijze van mijn oude werk ben doorgedaan. Dit heeft voor mij een verzwarende functie. Ik heb geen eigen regio en werk hierdoor ook in 5/6 regio van andere mensen, ik heb de auto sinds 2-02-2016 en heb al 12.000 km gereden.

I – Dit is natuurlijk heel pittig

R – Ja, zeer ik probeer dit natuurlijk zoveel mogelijk te combineren. Waardoor ik natuurlijk veel bezoeken op een dag heb, wel 5-/6 per dag dan.

I – Heeft dit geen invloed op de administratieve afhandeling?

R – Goede vraag, ja natuurlijk. Vaak als een noodgeval wordt doorgezet, dan doe ik dit op mijn administratie dan. Dan schiet dit natuurlijk tekort. Dat is gewoon heel zonde.

I – Zie jij hier een oplossing voor?

R – Nee die zijn er voor mij totaal niet, ik moet het zelf eerst leren beheersen.

I – Oké dan kunnen wij door naar een nieuwe vraag, welke werkzaamheden die jij als overdraagbaar en welke gevolgen heeft dit?

R – ik zie dit vooral administratief. Het verwerken hobbyvoorzieningen zie ik dat wel doen. Het gaat voor over het verwerken van administratieve lasten. Ik denk dat het verwerken van eerstelijns vragen handig is.

I – Hoe bedoel jij?

R – Ik denk dat een ZO heel goed de werkzaamheden kan inventariseren en filteren.

I – Hier hebben enkele ZO ook al opgedragen dat zij hier interesse in hebben.

R – Ik zie vooral weinig overdraagbaar.

I – Behalve die dingen die wij al besproken hebben?

R – Die natuurlijk wel.

I – Nou dan heb jij vandaag al mijn vragen beantwoord. Dankjewel voor de tijd, indien ik nog vragen heb gedurende het analyse zal ik nog even mij melden naast. Ik denk dat ik genoeg informatie heb om alles te gaan verwerken.

ZC 7

I – Om aan te geven waar dit interview over gaat zal ik een korte inleiding geven. Dit interview zal dienen voor het controleren van het processchema, achterhalen van werkdruk en verkrijgen van een beeld van overdraagbare werkzaamheden. Ik zal dit geheel gaan opnemen zodat dit achteraf geanalyseerd kan worden.

R – Juist eens leuk om mijn mening te kunnen geven over deze onderwerpen. Schiet maar los met alle vragen die jij hebt.

I – Om dan meteen de eerste te schieten, **klopt deze lijst/ schema?**

R – Dat is een hele goede vraag. Hier heb ikzelf niet echt zich op. De werkzaamheden lijken mij wel kloppend. Maar ik ben mijzelf niet helemaal zeker of dit alle zijn. Het zijn zeker de meest voorkomende maar de uitzonderingen zie ik hierin niet terug.

Nee laat die opmerking maar hangen. Dat soort werkzaamheden voer ik maximaal 1x per jaar uit. Dan loopt het eerder via SMO dan via mij.

I – Dat is inderdaad de reden waarom het niet is opgenomen in het schema.

R – Nee, dan is het goed. Dan is dit zeker een goed schema.

I – laten wij maar meteen doorgaan naar de werkdruk vragen, In welke mate is werkdruk aanwezig?

R – Ik voel in wezenlijke mate geen werkdruk.

I – Totaal niet?

R – werkdruk in de zin van stress voel ik inderdaad niet. Ik heb meer het gevoel dat ik niet mijn werkzaamheden in mijn contractuele uren krijg afgerond. Dit levert natuurlijk wel enige spanningen op.

I – Wat voor spanningen levert dit dan op?

R – Kijk bijvoorbeeld naar deze week, dan ben ik alleen al 22 uur bezig aan het werkoverleg. Natuurlijk wel met reizen erbij. Mijn contractuele uren zijn 24 uur. Moet ik dan maar 2 uur aan cliënten besteden als WIJ per se een werkoverleg willen hebben.

I – Gebeurt dit vaker?

R – ik heb wel vaker het gevoel dat ik dusdanig veel tijd kwijt ben aan randzaken dat dit een vervelende werking heeft op de werkzaamheden.

I – Heeft dit invloed op de kwaliteit van de werkzaamheden?

R – Nee en dit durf ik ook wel voor mijn collega's te zeggen. Wij zorgen altijd ervoor dat de cliënt op nummer 1 staat. Het werk moet gebeuren hoe dan ook.

I – Deze kwaliteit wordt dus bevordert doordat jullie/ jij meer gaan werken?

R – Ja, dit is echt over de gehele linie te zien. Er zijn minder mogelijkheden om de werkdruk te vergroten dan te verkleinen.

I – Oké, dat is natuurlijk de omgekeerde wereld. Maar zeker praktijk.

I – Dan wil ik hier meteen op inspringen, welke werkzaamheden kunnen van ZC naar ZO.

R – Dit wil ik gaan inleggen bij het volgend werkoverleg. Wij mogen heel erg nadenken wat onze bestaan functie was.

I – Zou jij dit eens willen toelichten?

R – Jazeker onze basis functie was het inventariseren en monitoren van de hulpvragen.

I – Dus jij hebt een meer administratieve functie gekregen?

R – NEE, vooral een aanjagende functie. Terwijl ZO dit MAKKELIJK kan doen. Ik vind het heel belangrijk dat jij dit goed benoemd. Omdat ZO de werkzaamheden kan opgooien en zorgen dat iedereen het goed afhandelt. Als er dan een beschikking is, dan neem ik het weer over.

I – Dit is inderdaad iets wat ik nu veel hoor is om de ZO breder te scholen?

R – Ik zou ze eerst specialiseren. Dan kan iedereen voor vragen bij deze persoon terecht. Op de afdeling zitten ook mensen die iets breed moet kunnen. Met de hoeveelheid werk zou jij kunnen beginnen, specialiseer ze, leer ze dan ook meteen de anderen dingen.

I – Dit is natuurlijk een keuze, maar wat zie jij als voordeel?

R – Ik denk wat jij ook kiest, het zou beiden heel veel tijd hebben.

I – Nu hebben wij natuurlijk een paar gevolgen besproken, waarom zou dit aanwezig zijn?

R – Ik denk dat aantal mensen zouden gaan dwars liggen bij de ZC. Want ik denk dat bij ZO dat er wel verwacht mag worden dat zij dit soort werkzaamheden zouden uitvoeren.

I – Waarom zouden zij bij ZC gaan dwarsliggen?

R – Wij hebben vaak het gevoel dat er een vacuüm in leiderschap is binnen ZO, daarom gebeuren dingen niet altijd hoe zij zouden moeten gebeuren.

I – Oké leiderschap is dan van belang?

R – Natuurlijk is dan van belang.

Maar het is van belang dat ZO meer monitor/ volgende functie heeft. Ik zie het van belang dat ZO ook meer en beter worden ingewerkt.

I – Oké inwerken gebeurt dus niet altijd even goed?

R – Nee dit gebeurt absoluut niet goed, sommigen personen houden alle kennis voor zichzelf en daardoor worden andere ZO niet volledig ingewerkt en moet iedereen voor bepaalde vragen nog steeds naar de gelijke ZO.

I – Dit is inderdaad een onderdeel waar wij het afgelopen week al over hebben gehad, ik zal dit noteren bij de bevindingen.

R – Nee inderdaad, dit hoeven wij dan ook niet meer in totaliteit uit te werken.

I – Dankjewel voor de tijd, indien ik nog vragen heb gedurende het analyse zal ik nog even mij melden naast jou bureau. Ik denk dat ik genoeg informatie heb om alles te gaan verwerken.

ZC 8

I – Om aan te geven waar dit interview over gaat zal ik een korte inleiding geven. Dit interview zal dienen voor het controleren van het processchema, achterhalen van werkdruk en verkrijgen van een beeld van overdraagbare werkzaamheden. Ik zal dit geheel gaan opnemen zodat dit achteraf geanalyseerd kan worden.

R – Zolang deze uitwerkingen alleen binnen ABP gebruikt worden heb ik nergens een probleem mee.

I – Nee, natuurlijk niet de uitwerkingen worden alleen gebruikt voor mijn scriptie. Maar de reden van dit interview zijn mijn vragen, zoals, **Klopt deze lijst/ schema?**

R – Nee, zeker weten dan is het goed. Ik denk dat dit een goed schema is Yoeri. Uitvoerder heeft geen zin, klopt als een bus.

I – Om dan maar meteen met de volgende vragen te beginne, in welke mate ondervind jij werkdruk?

R – Ik ondervind dit totaal niet, ik denk juist dat een ZC vooral goed zijn agenda moet bijhouden en daarmee de werkzaamheden goed kan managen. Als dit goed gebeurt, heb ik nergens last van. Als ik echter het overzicht verlies, heb ik wel het gevoel dat dit goed fout kan gaan.

I – Jij ondervind dus niet werkdruk?

R – Nee, niet echt. Als het blijft zoals het nu geregeld is natuurlijk. Anders heb ik zeker het gevoel dat ik werkdruk ondervind. Het is belangrijk dat ik de agenda bijhoudt.

I – Oké het is natuurlijk fijn dat jij geen werkdruk ondervind. Zolang de agenda maar goed gemanaged is.

I – Om dan meteen door te gaan naar het volgende vragen blok, welke werkzaamheden denk jij kunnen over naar ZO en welke gevolgen heeft dit.

R – Hier heb ik na het werkoverleg eens goed over nagedacht en ik denk dat er verbazen wekkend weinig werkzaamheden kunnen worden overgedragen. Juist omdat de ZO in de huidige situatie ook eventueel een drukke werkweek heeft.

I – Ik bedoel dit juist in de breedste zin van het woord, ALS ZO ruimte heeft, wat zou jij dan willen overhevelen.

R – Ik denk dat je vooral moet denken aan het optimaliseren van de huidige processen.

I – Oké, maar waarom?

R – Denk er dan vooral aan omdat de ZO in de huidige situatie veel werkzaamheden verricht. Maar er niet voor 100% adequaat gereageerd kan worden.

I – Dus jij wilt vooral dat de huidige situatie geoptimaliseerd wordt?

R – Ja ik denk het wel, denk dan er vooral aan:

- Alle ZO voor alles beschikbaar
- ZO beter ingewerkt.

Aan dit soort dingen moet jij dan denken.

I – Dus ik moet vooral denken aan het optimaliseren van de huidige werkzaamheden?

R – Ja, ik denk het toch wel, anders gaan wij dingen overhevelen die in een niet goed voorbereide omgeving terecht komen. Verder zou ik het zelf ook niet weten.

I – Dankjewel voor de tijd, indien ik nog vragen heb gedurende het analyse zal ik nog even mij melden naast jou bureau. Ik denk dat ik genoeg informatie heb om alles te gaan verwerken.

ZC 9

I – Om aan te geven waar dit interview over gaat zal ik een korte inleiding geven. Dit interview zal dienen voor het controleren van het processchema, achterhalen van werkdruk en verkrijgen van een beeld van overdraagbare werkzaamheden. Ik zal dit geheel gaan opnemen zodat dit achteraf geanalyseerd kan worden.

R – Opnemen en analyseren is voor mij geen enkele probleem, jij hebt woensdag al toegelicht waarvoor het dient.

I – Nee, zeker weten maar ik leg het allemaal nogmaals uit zodat jullie allemaal 100% op de hoogte zijn van de gang van zaken. Om dan meteen met een vliegende start te beginnen, **Klopt deze lijst/ schema?**

R – Ik zie hier heel duidelijk de leidraad intake cliënt in terug. Ik denk dat dit wel klopt. Als jij deze sop hebt vertaald naar dit schema dan mogen er niet al te veel dingen ontbreken. Want heb jij ook nog de rest van de sop bestanden gebruikt.

I – Jazeker, ik heb alle sop bestanden opgevraagd en uitgewerkt tot dit schema.

R- Dan zal dit zeker een goede schema zijn van de huidige werkzaamheden. Tot

I – Laten wij dan maar meteen naar het volgende onderwerp gaan, werkdruk. Waarom is werkdruk aanwezig?

R- Werkdruk is naar mijn mening vooral aanwezig omdat wij een zeer groot aantal cliënten hebben met een zeer dringende vraag vaak. Dit zijn niet vragen van wil jij mij een pak melk halen? Maar gaat diepzinniger.

I – Hoe bedoel jij diepzinniger?

R – Dit zijn vooral vragen over leefomstandigheden die bar en bar slecht zijn dit gaat over situaties in de privé sfeer die ook we impact hebben op de ZC. Waardoor ik vaak toch wel een behoorlijke indruk heb.

I – Dus de type vraag en cliënt heeft een grote impact?

R- Jazeker, dit in combinatie met het maandelijks werkoverleg. Voor ons ZC die veraf wonen is dit een grote belasting. Wij moeten dan ongeveer 300 km heen en terug rijden. Waardoor ik al een behoorlijke tijd kwijt ben. Dit in combinatie met alle overige voorbereiding ben ik al snel een volledige week kwijt, althans, dan heb ik alleen maandag erna ben ik weer aan het rijden. En nu ben ik met jou aan het bellen.

I – Dus ik snap hier vooral uit dat dit een belasting is?

R – Nee dit is vooral tweedelig, belasting en verlichting. Het is leuk om de collega's te zien maar ook zwaar om dit te reizen elke keer.

I – Maar om de werkdruk te verminderen, welke werkzaamheden denk jij dan te kunnen overhevelen naar ZO.

R – Ik heb al het een en ander voorbereiden ik denk dat een andere werkstructuur toch wel handig kan zijn, of gaat dit te ver?

I – Nee, het is belangrijk om alle mogelijkheden uit te werken, wat bedoel jij precies?

R – Ik denk dan vooral aan dat de ZO meerdere taken al uitvoert. Dus dat een ZC bijvoorbeeld monitor taken moet gaan uitvoeren.

I – De makkelijke monitorzaken zoals, hobbyvoorzieningen?

R – Ja, ik denk het wel, ik vind dit wel belangrijk.

I – Heb jij eventueel andere werkzaamheden die jij als overdraagbaar ziet?

R – Nee, niet echt. Ik zie dit toch wel als de belangrijkste werkzaamheden die kunnen worden overbracht.

I – Dankjewel voor de tijd, indien ik nog vragen heb gedurende het analyse zal ik nog even mij melden naast jou bureau. Ik denk dat ik genoeg informatie heb om alles te gaan verwerken.

ZC 10

I – Om aan te geven waar dit interview over gaat zal ik een korte inleiding geven. Dit interview zal dienen voor het controleren van het processchema, achterhalen van werkdruk en verkrijgen van een beeld van overdraagbare werkzaamheden. Ik zal dit geheel gaan opnemen zodat dit achteraf geanalyseerd kan worden.

R – Geen enkel probleem ik help graag iemand met afstuderen, wij hebben het natuurlijk allemaal zelf ook moeten doen.

I – Dat begrip voel ik bij iedereen zeer aanwezig, in de toekomst ook mijn verantwoordelijkheid. Om meteen te beginnen, **klopt deze lijst/ schema?**

R – Dat begin moet inderdaad ooit gemaakt worden. Het processchema zelf vind ik er heel goed uitzien. Alleen over de inhoud kan ik je helemaal niks vertellen. Ik snap dat jij de sop bestanden hiervoor hebt gebruikt maar ik ben hier totaal niet handig mee.

I – Ik snap natuurlijk dat dit een ver van je bed show is, maar herken jij al je dagelijkse werkzaamheden?

R – Oh, ik zie inderdaad mijn werkzaamheden hierin terug. De dagelijkse routine heeft natuurlijk meer bestanden, staat dit ook ergens verwerkt?

I – Ja, daarvoor verwijs ik door naar de sop bestanden.

R – Ik denk dan wel dat deze compleet is.

I – Oké, als deze lijst compleet is kunnen wij door naar de volgende vragen. Aanvullende vraag wat ik nog voor jou heb gaat over werkdruk. Waarom is werkdruk aanwezig?

R – Ik denk dat de werkdruk twee kanten heeft. 1. De hoeveelheid cliënten speelt een belangrijke rol. 2. Natuurlijk hoe jij deze werkdruk persoonlijk ervaart. Maar hier speelt het vooral een rol wanneer er onverwachte situaties gebeuren, dan is het niet meer te doen.

I – Hoe bedoel jij met onverwachte situaties?

R – Denk hier bijvoorbeeld aan een grote hoeveelheid werkzaamheden, cliënten die in de problemen zitten.

I – Hoe vaak per maand speelt dit dan?

R – Nou dit speelt toch wel zeker 1x per maand, dit levert dus toch wel regelmatig problemen op.

I – Hoe los jij dit dan op?

R – Dit los ik op door dan meer dan mijn contract uren te gaan werken. Hierdoor overschrijd ik met parttime basis, waar ik toch wel bewust voor het gekozen met mijn gezinssituatie.

I – Ik hoor jou wel meteen zeggen ik heb bewust gekozen voor een parttime dienstverband, verzwaaard dit?

R – Ja nogal, maar met mijn jonge gezien is dit wel mogelijk. Maar ik vind het wel moeilijk om dingen uit handen te geven, ik zie dus ook niks in een overdracht.

I – Heb jij dan slechte dingen meegemaakt met ZO?

R – Nee, dit zit vooral in mij. Ik wil natuurlijk veel in handen houden, maar sommige dingen kunnen zij wel hoor. Begrijp mij niet verkeerd.

I – Jij haalt mij de woorden uit de mond, welke werkzaamheden denk jij zijn overdraagbaar en welke gevolgen zal dit hebben?

R – ik denk bijvoorbeeld aan akkoordverklaringen, machtigingen en voortgang van makkelijke aanvragen.

I – Denk jij dat de ZO hier ook klaar voor zijn?

R – Zeker weten, deze kunnen deze werkzaamheden oppakken. Het zou natuurlijk wel een omslag zijn waarin zij zouden moeten groeien. Maar dit is zeker mogelijk.

I – Denk je dat jij deze werkzaamheden zou kunnen overdragen?

R – Als Jelmer zegt, deze werkzaamheden gaan naar ZO, dan zal ik dit accepteren en proberen te doen. Dit is natuurlijk voor mij ook een leerproces. Ik kan dit loslaten maar dit kost mij wel effe tijd.

I – Dus jij ziet werkzaamheden overdraagbaar en ziet het van belang dat hier duidelijke afspraken over worden gemaakt?

R – Afspraken over wie/ wat doet is altijd zeer van belang.

I – Dan zal ik dat erbij noteren, zeer belangrijk.

I – Dankjewel voor de tijd, indien ik nog vragen heb gedurende het analyse zal ik nog even mij melden naast jou bureau. Ik denk dat ik genoeg informatie heb om alles te gaan verwerken.

ZC 11

I – Om aan te geven waar dit interview over gaat zal ik een korte inleiding geven. Dit interview zal dienen voor het controleren van het processchema, achterhalen van werkdruk en verkrijgen van een beeld van overdraagbare werkzaamheden. Ik zal dit geheel gaan opnemen zodat dit achteraf geanalyseerd kan worden.

R – Geen enkel probleem, laten wij maar meteen beginnen. Ik heb nog een paar afspraken staan.

I – Laten wij dan meteen beginnen, **klopt deze lijst/ schema?**

R – Ik zal er eens naar kijken. Ik zie vooral dat jij de sop bestanden gebruikt hebt?

I – Ja dat klopt, ik heb de sop leidraad intake cliënt genomen.

R – Dan kijk ik er helemaal niet al te lang naar, dit klopt. Deze sop bestanden worden zo goed bijgehouden, volgende vraag.

I – Dan blijf ik natuurlijk niet te lang bij dit onderwerp stilstaan. Dan gaan wij verder naar de werkdruk. Waarom is de werkdruk aanwezig?

R – Ik heb zeker weten werkdruk. Dit komt doordat ik te veel dossiers heb en dat daardoor ik kwetsbaar ben voor spoedgevallen. Ik heb niet de mogelijkheid om mijn agenda hierop in te plannen. Als er iets tussen komt raakt mijn hele programma in de war.

Dit komt bijvoorbeeld al een werkoverleg in Heerlen. Hierdoor raak ik dusdanig achter, dat ik hier veel moeite voor moet doen om bij te komen. Ook nog een voorbeeld, laatst belde een cliënt dat hij zijn huis werd uitgezet. Hier was mijn agenda niet op ingepland en daarmee loop je meteen achter.

I – In algemeen is het dus goed te doen, alleen in het geval van een spoedgeval is het moeilijk plannen?

R – Ja!

I – Komt dit ook ten koste van de kwaliteit van het werk?

R – Naar mijn mening wel. Ik zou meer tijd willen besteden om goed onderbouwde besluiten te kunnen nemen.

I – Hoe zorg jij dat de werkdruk wordt opgelost?

R – Vroeger belde ik personen dan nog in de avond. Maar dit doe ik nu niet meer. Ik ga nu op mijzelf letten. Dan maar niet meer in de avond bellen. Ik moet natuurlijk meer aan mijzelf denken.

I – Dan kunnen wij door naar het volgende onderwerp, overdracht van werkzaamheden & organisatorische gevolgen. Wat denk jij hierover?

R – Ik hoor sommigen personen zeggen dat een ZO een afsluitbrief kan sturen. Ik denk vooral dat ik dit moet doen. ik heb natuurlijk het contact gehad.

I – Dus afsluiten niet, maar wat wel?

R – Kijk bijvoorbeeld naar de machtigingen. Ik laat dit invullen door de cliënt en ik stuur het geheel door naar ZO. Dit kunnen zij makkelijk doen en dan ben ik 30 minuten bezig met het inscannen en heb ik dit in huis liggen. Dit wil ik helemaal niet, kost wat postzegels, maar ik kan het net zo goed 1x per maand opsparen, geen probleem

I – Heb jij nog werkzaamheden die naar ZO zouden kunnen?

R – Ja maar dat doe ik al. Ik vraag vaker aan mijn ZO om na te kijken welke medewerker voor MVV de behandelde persoon is. Dit kost mij geen telefoontje en de ZO kan makkelijk de afdeling opgaan.

I – Maar bijvoorbeeld het monitoren van een simpele aanvraag, kijken waar het is, kan een ZO dit?

R – Ja, prima.

I – Denk jijzelf als jij dit zou gaan doen. Als de ZC meer gebruik gaat maken van ZO. Denk jij dat dit veel stof zou opwaaien?

R – Nee ik denk niet dat dit heel veel stof laat opwaaien. Er zijn natuurlijk veel werkzaamheden die ik helemaal niet kan overdragen. Maar wat ik kan, dat is zeker mogelijk en makkelijk te doen.

Ik heb zelf wel nog iets opgeschreven, een overdracht kan natuurlijk wel een nauwkeurigheid en continuïteit bewerkstelligen. Ik heb nu alles zelf in de hand. Als dit alles wordt uitbesteed heb ik het gevoel dat het overzicht verloren gaat. Ik denk dat het monitoren door een ZC heel belangrijk is. Het is dus belangrijk dat wij wel als een team gaan samenwerken.

I – Dus een goede samenwerking in teamverband zie jij als heel belangrijk?

R – Zeker weten een ZC en ZO raken elkaar anders kwijt in de werkzaamheden en dat zou heel erg zonde zijn.

I – Dankjewel voor de tijd, indien ik nog vragen heb gedurende het analyse zal ik nog even mij melden naast jou bureau. Ik denk dat ik genoeg informatie heb om alles te gaan verwerken.

ZC 12

I – Om aan te geven waar dit interview over gaat zal ik een korte inleiding geven. Dit interview zal dienen voor het controleren van het processchema, achterhalen van werkdruk en verkrijgen van een beeld van overdraagbare werkzaamheden. Ik zal dit geheel gaan opnemen zodat dit achteraf geanalyseerd kan worden.

R – Ik werk hier natuurlijk graag aan mee, zoals ik ook donderdag al gezegd heb.

I – Nee zeker weten. Om nogmaals aan te geven waarover wij het gaan hebben. Maar, om te beginnen, **Klopt deze lijst/ schema?**

R - Ik heb zelf alvast wat voorwerk gedaan. Jij had deze bestanden gisteren al doorgestuurd en ik ben ze zelf eens gaan vergelijken met mijn agenda + mijn eigen werk to do list en ik vind het wel passend zo.

I – Denk jij ook dat de structuur goed is?

R – Hier kun je natuurlijk 5625 meningen over hebben of je eerst een Vermoeden Dienstverband aanvraagt of een andere. Maar het is vooral belangrijk dat jij een keuze hebt gemaakt. Ik denk ook wel dat dit een vertegenwoordiging van de feiten is.

I – Dankjewel, dan kunnen wij verder naar het volgende onderwerp, werkdruk. Waarom denk jij dat werkdruk aanwezig is.

R – Ik zou even vertellen. Dat ik een tijd geleden ben uitgevallen. Natuurlijk door de werkdruk. Dit heb ik nu niet meer, ik werk nu twee uur per dag. Maar als ik terug ga naar hoe het eerst was. Dit had vooral te maken met de mail en CVS vullen. Dit is de grote werkdruk.

I – als wij dan naar CVS kijken, dit is het vullen. In welke mate haal jij hier werkdruk uit?

R – De hoeveelheid taken die hier altijd openstaan.

I – Dus eigenlijk omdat dit altijd openstaat en boven jouw hoofd hangt?

R – Ja, dat bedoel ik. Ik probeer wel te schuiven. Maar dit heeft geen zin omdat het altijd de dag erna terug komt.

I – Dan hebben wij werkdruk ook behandeld, dan komen wij bij overdraagbare werkzaamheden. Wat denk jij hiervan en wat zouden de consequenties zijn.

R- Ik loop al voor op de feiten. ik heb al een x aantal taken doorgestuurd naar mijn ZO. Juist omdat ik nu zelf, 2x 2 uur werk. Dit zou anders helemaal scheef groeien.

I – Dat is leuk om te horen, hier doe ik natuurlijk al onderzoek naar. Leuk dat jij dit al in praktijk hebt gebracht. Hoe bevalt het tot nu toe.

R – Heel erg goed. De werkzaamheden worden goed uitgevoerd en het is, nogmaals, uit nood gegroeid maar het loopt heel erg goed.

I – Dus nu zijn jullie bezig met monitoren, begeleiden en afsluiten van cliënten.?

R – Ja dat zijn de werkzaamheden. Als zij mij mailt wat de uitslagen zijn. Dit haalt zoveel weg. Ik gebruikte ZO in het verleden wel, maar niet zoals nu. Ik ging niet in GPS zoeken, dit heb ik altijd uitbesteed.

I – Welke gevolgen denk jij dat dit zou hebben?

R – Mijn ZO heeft gezegd dat ze dit heel erg leuk vindt om te doen. Het bellen van cliënten geeft hun natuurlijk ook een beter overzicht van wie en wat onze cliënten zijn.

I – Denk jij dat er nog meer werkzaamheden overdraagbaar zijn?

R – Ik denk wel, bijvoorbeeld een akkoord verklaring, machtigingen, monitoren.

I – Dan moet er vooral aan dit soort werkzaamheden worden gedacht?

R – Ja, vooral hieraan want een ZO mag nooit tussen mij en mijn cliënt in komen.

I – Dankjewel voor de tijd, indien ik nog vragen heb gedurende het analyse zal ik nog even mij melden naast jou bureau. Ik denk dat ik genoeg informatie heb om alles te gaan verwerken.

ZC 13

I – Om aan te geven waar dit interview over gaat zal ik een korte inleiding geven. Dit interview zal dienen voor het controleren van het processchema, achterhalen van werkdruk en verkrijgen van een beeld van overdraagbare werkzaamheden. Ik zal dit geheel gaan opnemen zodat dit achteraf geanalyseerd kan worden.

R – Is allemaal goed, jij hebt het al geïntroduceerd donderdag dus ik heb speciaal een plekje in de agenda vrijgehouden.

I – Natuurlijk een fel begeerd plekje. Maar ik heb hem mogen veroveren. Om niet teveel van jou tijd in beslag te nemen, meteen de eerste vraag, **klopt deze lijst/ schema?**

R – Geen enkel probleem, als het langer duurt dan duurt het langer. Maar de eerste vraag is al gesteld en wij zijn onderweg. Ik denk dat dit inderdaad een goede weergave is. Ik heb dit gecontroleerd met onder andere meerdere ZC, wij hebben weinig afwijkingen kunnen vinden.

I – Ik heb ook aan haar gevraagd of de structuur goed is?

R – Dat vind ik een hele goede. Sommige stappen doe ikzelf anders, maar dat is vooral bij moeilijke cliënten. Waarbij ik weet die gaan stukken zelf later aanleveren waardoor ikzelf meer speling heb. Dit mag ik natuurlijk zelf nooit doen.

I – Dus dit is wel voor 90% van de gevallen passend?

R – ik denk nog wel voor 99%. Die ene klant op de honderd mag inderdaad verwaarloosd worden. Want dit doe ik namelijk illegaal.

I – Dat gaast snel dan kunnen wij door naar de werkdruk. Ik welke mate ondervind jij werkdruk?

R- Moet ik hier een getal noemen?

I – Nee, jou mening is van belang.

R – Ja ik heb werkdruk.

I – Oké waardoor ontstaat deze werkdruk dan?

R – Deze werkdruk ontstaat voor mij doordat ik nieuw ben. Hierdoor moet ik langer doorzoeken naar informatie die ik nodig heb. Hierdoor ontstaat bij mij vooral werkdruk. Het is vooral daarin ja.

I – De werkdruk hebben wij dan beantwoordt. Maar welke werkzaamheden denk jij die kunnen worden overgedragen en welke gevolgen zal dit hebben?

R – Ik denk dat een akkoord verklaring makkelijk kan worden overgedragen. Als wij hierbij de naam van de ZC benoemen kan ik dit meteen goed terug vinden in CVS.

I – Dan hebben wij er al een, heb jij nog meerderen?

R – Nou weet je, ik gebruik mijn ZO niet echt heel veel. Ik heb gemerkt dat als ik zelf sneller antwoord krijg dan dat ik via een ZO krijg. Ik doe liever direct zaken met de afdelingen.

I – Denk jij dat dit veel gevolgen zou hebben?

R – Ja dit zou een hele grote impact hebben op de afdeling. Deze gehele structuur wordt hierdoor natuurlijk aangepast. Dit zou belastend zijn.

I – Dit levert dus veel op of kost meer?

R – Ik denk dat hier weinig draagvlak voor is.

I – Nu hebben wij een idee, maar denk jij dat een aanmelding, akkoordverklaring overdraagbaar is?

R – Ja, Kijk bijvoorbeeld naar schuldhelpverlening. Hier zouden wij alleen een onderbouwing moeten kunnen aanleveren en dat de ZO het gehele formulieren wir war ingevuld. Dan zouden wij niet de rekeningnummers en termijn in de gaten moeten houden.

I – Zou dit veel opleveren,?

R – ja ik denk het zeker weten, het hangt boven mijn hoofd en ik ben hier lang mee bezig.

I – Oké, heb jij nog meer ideeën?

R – Nee, niet echt. Dit is wel de kern wat ik wilde vertellen.

I – Dankjewel voor de tijd, indien ik nog vragen heb gedurende het analyse zal ik nog even mij melden naast jou bureau. Ik denk dat ik genoeg informatie heb om alles te gaan verwerken.

ZC 14

I – Om maar meteen met de deur in huis te vallen, klopt deze lijst/ processchema?

R – Ik denk het wel. Ik heb er niet al te veel mee op.

I – Herken jij wel hier alle werkzaamheden in die jij dagdagelijks uitgevoerd?

R – Ja dat wel, maar of dit goed staat geordend heb ik totaal geen zich op.

I – Jij hebt hem nu natuurlijk, mocht jou nog iets opvallen zeg dit dan natuurlijk.

I – Dan kunnen wij in principe, door naar het volgende onderwerp, werkdruk. Waarom is werkdruk aanwezig.

R – Naar mijn gevoel heb ik geen werkdruk. Dit is een subjectief. Ik maak veel gebruik van mijn ZO en heb het gevoel dat ik veel werkzaamheden kan overgeven aan hem. Hierdoor heb ik het gevoel dat ik minder tijd kwijt ben aan het uitzoeken en uitvoeren van randzaken.

I – Dus jij adviseert ook mede ZC om meer gebruik te maken van hun ZO?

R – Ik kan natuurlijk alleen voor mijzelf spreken en ik heb het gevoel dat dit mij veel verlichting ging van de werkzaamheden die ik eigenlijk wel zou moeten uitvoeren.

I – Om meteen met die gedachte verder te gaan. Denk jij dat een overdacht van werkzaamheden realistische en haalbaar is?

R – Ik denk zeker weten dan veel ZO werkzaamheden zouden kunnen uitvoeren voor ZC. Alleen vinden veel het moeilijk om werkzaamheden los te laten. Het is belangrijk dat er een fijne samenwerking tussen ZO en ZC is en blijft. Hierdoor is er natuurlijk wederzijds vertrouwen nodig.

I – Dus jij hebt het gevoel dat dit hedendaags niet aanwezig is?

R – Alweer kan ik alleen voor mijzelf spreken. Ik en mijn ZO hebben natuurlijk meerdere vormen van samenwerken moeten uitproberen voordat wij hierop zijn uitgekomen. Ik geef soms extra werkzaamheden aan ZO en zij soms aan mij. Dit is natuurlijk afhankelijk van wie het drukste bezig is.

I – Hierbij is een teamgevoel van belang?

R- Ja, natuurlijk is dit van belang. Heel belangrijk zelfs.

I – Dus tussen ZO en ZC moeten duidelijke afspraken komen wie waarmee helpt en hoe dit moet worden uitgevoerd.

R – Jazeker weten, dit zou heel handig zijn.

I – Hoe zie jij dit voor jou?

R – Het is natuurlijk van belang dat een ZC en ZO van gelijk kaliber zijn of dat de een de ander moet kunnen helpen. Het mag niet zo zijn dan een beginnend ZC wordt gekoppeld aan een relatief nieuwe ZO. Hierdoor verdwijnt natuurlijk elke vorm van mogelijke Synergie. Dit is heel zonde.

I – Het is dus belangrijk dat er een goede match tussen ZO en ZC gezocht wordt?

R – Naar mijn mening heel belangrijk.

I – Denk jij dat dit veel gevolgen zal hebben door de overdracht?

R – Het zal natuurlijk heel moeilijk zijn dat wij niet meer alleen verantwoordelijk zijn voor het afhandelen van een vraag. Maar ook weer heel geruststellend dat jij in drukke momenten een collega hebt die er ook voor jou speciaal is. Dit geeft toch wel een lekker gevoel in drukke momenten.

I – Dankjewel voor de tijd, indien ik nog vragen heb gedurende het analyse zal ik nog even mij melden naast jou bureau. Ik denk dat ik genoeg informatie heb om alles te gaan verwerken.

ZC 15

I – Om aan te geven waar dit interview over gaat zal ik een korte inleiding geven. Dit interview zal dienen voor het controleren van het processchema, achterhalen van werkdruk en verkrijgen van een beeld van overdraagbare werkzaamheden. Ik zal dit geheel gaan opnemen zodat dit achteraf geanalyseerd kan worden.

R – Geen enkel probleem. Wij hebben natuurlijk al een paar lijstjes samen gemaakt. Dus ook eens leuk om op de ondervraagde stoel te zitten.

I – Kan ik me zeker voorstellen. Het zijn natuurlijk ook jouw dagelijkse werkzaamheden waarover jijzelf nu CI&I toetsen moet uitvoeren. Maar om aan mijn vragenlijst te beginnen, **klopt deze lijst/ schema?**

R – Toen jij het vertelde dat de vragenlijst hierover ging ben ik zelf ook eens gaan kijken en heb zelf eens op een klad blaadje een dergelijke schema opgesteld. Maar mijne lijkt heel erg op die van jou, kijk maar?

I – Wacht ik open even jou mail. Inderdaad deze komen heel erg overeen. Ik zie alleen dat jij de voorzieningen/ verstrekkingen gebundeld hebt?

R – Ja natuurlijk. Ik hoef dit niet te doen voor een scriptie en ga daarom er niet dusdanig diep in, dat mag jij doen.

I – Jammer genoeg wel, maar jij zegt: Deze lijst klopt?

R – Helemaal mee eens, de structuur en inhoud klopt.

I – Als, dit schema klopt kunnen wij door naar het volgende onderwerp. Waarom is werkdruk aanwezig?

R – hier kan ik voor mij heel kort en krachtig in zijn. Ik heb sterk het gevoel dat de werkdruk vooral schuilt in de zwaarte van casussen dan in de hoeveelheid casussen.

I – Dit heb ik al een aantal keer voorbij horen komen. Wat is jou opvatting hierover?

R – Ik denk dat over het algemeen de werkzaamheden goed in te plannen zijn. Alleen als een zware casus aandacht nodig heeft. Dan is dit meestal niet in 2/3 uur opgelost. Dan duurt dit toch echt wezenlijk langer.

I – Dus de zware casussen duren dan wezenlijk langer, welke oplossing heb jij hiervoor?

R – Ik heb een hele tijd gedacht aan het maken van afspraken met ZO over de werkzaamheden die zij zouden kunnen doen. Maar wij liepen tegen de lamp omdat hierdoor

alleen een bepaalde groep afspraken had met de ZO. Hierdoor was er natuurlijk geen eerlijke verdeling. Snap ik ook wel.

I – Dus wat wilden jullie overdragen?

R – Vooral het monitoren. ZO is heel goed in veel werkzaamheden. Maar dit zouden zij echt wel kunnen overnemen. Dat zij alles navragen en de afdeling opgaan. Alleen is het belangrijk dat hier dan ook echt eens hele concrete afspraken over gaan worden gemaakt. Het is belachelijk hoe vaak ik een taak uitzet en dat deze gewoon verdwijnt.

I – Dus duidelijke afspraken en het aanleren van doorvraag competenties is belangrijk voor een ZO in de toekomst.

R – ja ik denk het wel, de overdraagbare werkzaamheden die jijzelf al hebt aangedragen. Ik denk dat dat allemaal wel van toepassing is.

I – Ja, denk jij? Wat voor gevolgen zou dit hebben?

R – Ik denk dat vooral aan trainingen voor het aanleren van de basisvaardigheden. Maar dit zou vooral op de werkvloer moeten gebeuren.

I – Dus vooral navragen, en kennis bijwerken zijn de basis ingrediënten?

R- Ik denk het wel, dan heb jij de basis wel gemaakt.

I – Dankjewel voor de tijd, indien ik nog vragen heb gedurende het analyse zal ik nog even mij melden naast jou bureau. Ik denk dat ik genoeg informatie heb om alles te gaan verwerken.

ZC 16

I – Om aan te geven waar dit interview over gaat zal ik een korte inleiding geven. Dit interview zal dienen voor het controleren van het processchema, achterhalen van werkdruk en verkrijgen van een beeld van overdraagbare werkzaamheden. Ik zal dit geheel gaan opnemen zodat dit achteraf geanalyseerd kan worden.

R - ikzelf heb voor mijn scriptie toentertijd ook veel interviews moeten doen. Dus ik weet wat voor werk het is om dit uit te werken. Je zou er maar eentje tussen hebben zitten die op de spreekstoel zit, dan is je weekend voorbij.

I – Nee dat klopt inderdaad bij de ZO vragenlijsten ging het echter behoorlijk snel met het uitwerken. Maar laten wij beginnen, **klopt deze lijst/ schema?**

R – Nee, natuurlijk niet langer maken dan noodzakelijk is. Ik zelf vind het wel een passend schema. Ik zou zelf wel een paar dingen anders gedaan hebben.

I – Welke dingen zou jij dan anders hebben gedaan?

R – Ik zou het minder specifiek maken nu heb jij er veel voorzieningen en verstrekkingen in staan. Beetje onnodig vindt jij niet?

I – Ik heb geprobeerd om zo specifiek mogelijk te zijn. Om hiermee te zorgen dat jullie een goed overzicht kregen van de werkzaamheden.

R - Snap ik natuurlijk. De inhoud klopt en ik vind hem zelf zeer gedetailleerd.

I – Dan kunnen wij door naar het volgende onderwerp. Werkdruk, waarom is werkdruk aanwezig?

R- Ik ondervind naar mijn mening geen werkdruk. Jij hebt het al gehoord. Enigste wat ik voel is dat de bijeenkomsten in Heerlen een hogere werkdruk oplevert maar dat is het dan ook.

I – dit heb ik inderdaad al meerdere keren gehoord, zullen wij verder naar overdraagbare werkzaamheden?

R – Daar heb ik twee opmerkingen over:

1. Werkzaamheden zoals monitoren moeten definitief overgaan. Ik deel het mede dat het moet gebeuren en de ZO voert dit uit.
2. ZO mag nauwkeuriger worden in de werkzaamheden die zij uitvoeren.

I – Hele duidelijke uitspraken. Hoe kom jij hierbij?

R – Ik heb hier eens goed over nagedacht en gemerkt dat mijn ZO niet altijd even snel en goed reageert. Ik vraag iets en krijg alleen antwoord op deze vraag en niet op de vervolgvraag die er sowieso aan komt.

I – Dit heb jijzelf dus uit ervaring gemerkt?

R – Jammer genoeg wel.

I – Dus een overdracht kan zeker zinnig zijn?

R – Ik weet wel zeker dat dit zinnig kan zijn mits dit goed ingeregeld gaat worden. Het is belangrijk dat een ZO heel duidelijk weet wat hij wanneer moet gaan doen. Hierdoor kunnen wij als ZC meer casussen aan omdat er minder taken boven ons hoofd hangen. Dat is gewoon heel fijn om te weten.

I – Het kan dus een behoorlijke werkdruk verlichting opleveren voor de ZC medewerkers?

R – Ik denk het wel!

I – Heb jij hierop nog meerdere ideeën die jij wilt bespreken?

R – Nee, niet echt. Dit is wel de kern wat ik vind.

I – Dankjewel voor de tijd, indien ik nog vragen heb gedurende het analyse zal ik nog even mij melden naast jou bureau. Ik denk dat ik genoeg informatie heb om alles te gaan verwerken.

ZC 17

I – Om aan te geven waar dit interview over gaat zal ik een korte inleiding geven. Dit interview zal dienen voor het controleren van het processchema, achterhalen van werkdruk en verkrijgen van een beeld van overdraagbare werkzaamheden. Ik zal dit geheel gaan opnemen zodat dit achteraf geanalyseerd kan worden.

R – How, natuurlijk geen probleem. Heb jij toch al toegelicht. Iedereen zal zich wel een plekje in de agenda hebben vrijgehouden.

I – Natuurlijk, alleen om nogmaals duidelijk te maken wat voor interview dit zal gaan zijn. Om meteen te beginnen, **klopt deze lijst/ schema?**

R – Oh dat is een hele goede. Ik zelf ben niet echt een persoon van de lijstjes. Maar ik heb gemerkt, door de CI&I, lijstjes van jullie dat ik hier toch wel mee eens ben.

I – Hoe bedoel je, door de CI&I lijstjes?

R – Door het tijdschrijven heb ik gemerkt dat ons werk in theorie heel breed is. Maar in de praktijk is samen te brengen tot een enkelvoud aan werkzaamheden. Dus ik denk wel dat dit klopt.

I – Gelukkig een veel gemaakte opmerking, dan kunnen wij door naar het volgende onderwerp. De volgende vragen gaan over werkdruk, waarom is er werkdruk aanwezig?

R – Hoe wil jij dit uitgedrukt hebben?

I – Mening graag.

R – Ervaring van de werkdruk hangt af van de caseload, niet de hoeveelheid maar de zwaarte hiervan. Nu zit dit bij mij redelijk goed.

I – met zwaar bedoel jij?

R – Agressieve, moeilijke personen met zware hulpvragen die moeilijk te beantwoorden zijn.

I – Het zit dus niet in de hoeveelheid maar het type casus?

R – Ja je kan meerdere makkelijke hebben die snel afgewerkt zijn. Maar als ik een paar zware heb is dit moeilijk te doen. ik haal natuurlijk ook veel energie uit het begeleiden en coachen van mijn collega's, vooral na een zware casus.

I – Oké, wat speelt nog een rol bij werkdruk?

R – Vooral het veteranenloket, hierdoor krijgen wij het werk niet meteen in 1x door. Het kan zo opeens opkomen.

I – Denk jij dat er iets te doen is aan de werkdruk?

R – Nee ik denk het niet, het blijft vooral altijd in de hulpvraag zitten. Deze blijft je houden, soms helpt het echter wel om deze casus over te geven. Dit geeft dan weer verlichting. Ik denk dat dit beter werkt dat collega's erbij te nemen.

Ik denk dat de verdeling van werk belangrijker is en hoe kunnen wij dit werk beter verdelen dan de aantallen werknemers verhogen.

I – Nu zitten wij al bij overdracht van werk. Nu zie ik overdracht van moeilijke casussen al als mogelijkheid, wat is nog mogelijk?

R – Ik denk dat hier veel mogelijkheden zijn. Ik krijg bijvoorbeeld een taak van ZO waarin zij aangeeft dat zij een medische machtiging mist. Nou ik denk dan als zij deze vragen zouden mogen doen, mag zij van mij gewoon deze man bellen/ mailen dat zij dit opvraagt. Dit komt vaak voor, dat wij achter cliënten moeten achterna lopen. Dit past beter bij ZO. Het volgen en bijhouden zou goed bij hun passen.

I – Dit bespaart veel werk? Lijkt het jou een idee dat een cliënt meteen wordt meegedeeld dat een cliënt voor bepaalde werkzaamheden bij een ZO terecht kan?

R – Ik denk het inderdaad dat het een goed idee is om deze werkzaamheden over te hevelen. Dit scheelt mij al makkelijke 20 taken per dag, vooral monitor taken.

I – Ik heb een aantal taken die zij kunnen monitoren, hobby, reiskosten. Wat kan nog?

R- Ik denk vooral het volgen van aanvragen, hier kunnen zij heel veel doen. ik denk dat dit een lerend proces moet gaan worden.

I – Welke gevolgen denk jij dat deze overdracht zal hebben?

R – Het is vooral belangrijk dat dit altijd via ons gaat, wij moeten weten wat er speelt met een cliënt. Wij moeten aanvragen kunnen beoordelen, heel belangrijk. Als dit is ingevuld zullen veel ZC geen probleem hiermee hebben.

I – Dus jullie moeten altijd een doorgeefluik zijn?

R – Dat is goed verwoord, maar heel belangrijk.

I- Denk jij dat ZO deze werkzaamheden kan overnemen?

R – Ik zie hier geen problemen in. Veel werkzaamheden worden al deels door ZO gedaan in vakantie periodes, naar mijn mening. Ik heb in de vakantie toch wel echt mijn ZO nodig om werkzaamheden gedaan te krijgen.

I – Dus veel werkzaamheden kunnen al worden uitgevoerd worden door ZO?

R – De ZO waarmee ik samenwerk zeker weten.

I – Dankjewel voor de tijd, indien ik nog vragen heb gedurende het analyse zal ik nog even mij melden naast jou bureau. Ik denk dat ik genoeg informatie heb om alles te gaan verwerken.

ZC 18

I – Om aan te geven waar dit interview over gaat zal ik een korte inleiding geven. Dit interview zal dienen voor het controleren van het processchema, achterhalen van werkdruk en verkrijgen van een beeld van overdraagbare werkzaamheden. Ik zal dit geheel gaan opnemen zodat dit achteraf geanalyseerd kan worden.

R – Is geen probleem. Ik heb nog enkele andere afspraken staan, dus ik kan het niet al te lang maken vandaag. Als wij er vandaag niet uitkomen heb ik eventueel morgen nog?

I – Het is heel goed dat jij een vervolg datum in het achterhoofd houdt. Alleen denk ik dat niet nodig is, ik begin maar meteen, **klopt deze lijst/ schema?**

R – Dat is inderdaad meteen beginnen, daar houd ik wel van. Om meteen direct terug te zijn. Klopt als een bus, ik heb al gehoord dat jij verschillende personen hebt benaderd voor de sop bestanden en de vertaling hiervan, dus ik heb mij hier al tegenaan bemoeid.

I – Dus de structuur en inhoud onderstreep jij?

R – Yes ik herken mijzelf hier in.

I – Dan gaan wij door naar de volgende vragen, deze gaan over werkdruk. Waarom is werkdruk aanwezig?

R – Naar mijn mening is werkdruk niet aanwezig. Ik heb vooral het gevoel dat de werkdruk ontstaat doordat ik werkzaamheden van iemand anders moet overnemen.

I – Dus jij werkt in de regio met de uitgevallen collega?

R – Ja, hierdoor krijg ik meer cliënten die ik moet begeleiden waardoor natuurlijke enige werkdruk meer ontstaat. Maar onder normale omstandigheden heb ik niet echt werkdruk.

I – Dus ik hoor jou zeggen, onder normale omstandigheden, zijnde niet nu, heb jij geen last van werkdruk?

R – Nee, in principe eigenlijk totaal niet.

I – Dan kunnen wij verder naar de overdraagbare & organisatorische gevolgen van een overdracht.

R – Ik denk vooral dat een ZO een administrerende en monitorende functie kan aannemen.

I – Aan welke werkzaamheden denk jij dan precies.

R – Dan heb ik zelf nog totaal niet over nagedacht.

I – Ik denk dan bijvoorbeeld aan deze werkzaamheden:

De ZO kan de volgende werkzaamheden *monitoren*:

- Uitnodiging tot keuring;
- DVVO aanvraag;
- Aanvragen;
- Reiskosten;
- Hobbyvoorziening
- Machtigingen;

Schuldhelpverlening (onderbouwing door ZC).

R – Helemaal mee eens, dit zijn werkzaamheden waar ikzelf heel duur betaald voor ben.

Natuurlijk niet oneerbiedig bedoelt t.o.v. de ZO.

I – Zou een overdracht van de werkzaamheden naar ZO veel gevolgen hebben?

R – Mits goed besproken met ZO denk ik dat dit geen enkel probleem zou moeten zijn. Het is natuurlijk van belang dat ook deze mensen de kans krijgen hun mening te ventileren.

I – Dus het meenemen in het keuze proces die jij als belangrijkste.

R – Jazeker. Maar ik heb haast, ik moet jammer genoeg ophangen. Is dit een probleem?

I – Geen enkel probleem ik heb behoorlijk wat ideeën gekregen uit dit gesprek. Als ik vragen heb, kan ik dan nog even bellen?

R – Jazeker, bel maar.

I – Dankjewel voor de tijd, indien ik nog vragen heb gedurende het analyse zal ik nog even mij melden naast jou bureau. Ik denk dat ik genoeg informatie heb om alles te gaan verwerken.

ZC 19

I – Om aan te geven waar dit interview over gaat zal ik een korte inleiding geven. Dit interview zal dienen voor het controleren van het processchema, achterhalen van werkdruk en verkrijgen van een beeld van overdraagbare werkzaamheden. Ik zal dit geheel gaan opnemen zodat dit achteraf geanalyseerd kan worden.

R – Als ik het niet terug zie op SBS6 vind ik alles goed.

I – Dit was ik wel van plan, maar ik zal rekening houden met jou verzoek. Om meteen met vraag een te beginnen, **klopt deze lijst/ schema?**

R – Dan wordt ik natuurlijk wel bekend.

I – Dat klopt zeker weten.

R – Maar om je vraag te beantwoorden, ik vind dit een hele moeilijke

I – Zou ik mogen vragen waarom dit een moeilijke is, in welk aspect?

R – Ik heb hier totaal nooit mee te maken en doe gewoon mijn werk. Ik zie hier wel werkzaamheden in terug maar zou je niet kunnen zeggen of dit zo verloopt en of ik dit zo doe, sorry.

I – Geen enkel probleem. Niet iedereen is overal even handig is. Maar jij herkent wel alle werkzaamheden?

R – Jazeker, ik doe dit werk nu al geruime tijd. Dat dan weer wel.

I – Dan gaan wij met goede ervaring door naar de volgende vraag, waarom is werkdruk aanwezig?

R – Ja, ik sta hier wat anders in. Ik vind dit eigenlijk wel meevallen. De enigste werkdruk die ik af en toe kan voelen, dit gebeurt heel af en toe, dat ik veel aanmeldingen heb in een week. Dan ook nog deze week naar Heerlen zou moeten.

I – Ik hoor jou zeggen dat dit normaal goed te doen is, maar bij een calamiteit is het moeilijk te doen?

R – Ja, ik zie het inderdaad niet in het werk zitten maar vooral de manier hoe wij moeten werken. Wij moeten natuurlijk binnen 24 uur reageren op een aanmelding. Wij moeten de werkzaamheden dus heel goed plannen.

Ik werk natuurlijk ook nog parttime en ben daardoor wel twee avonden per week aan het werken. Als ik dit alleen in de eigenlijke werkuren zou moeten doen is dit niet te doen.

I – Het ligt dus vooral in de organisatorische sfeer?

R – Ja heel erg.

I – Als wij dan doorgaan naar de overdracht van werkzaamheden, wou zou dan overdraagbaar zijn?

R – Ik denk vooral aan het verstrekken van extra informatie.

I- Zou dit alles zij of zie jij meer?

De ZO kan de volgende werkzaamheden *monitoren*:

- Uitnodiging tot keuring;
- DVVO aanvraag;
- Aanvragen;
- Reiskosten;
- Hobbyvoorziening
- Machtigingen;

Schuldhelpverlening (onderbouwing door ZC).

R – Ik denk dat deze werkzaamheden wel zouden kunnen worden overgedragen. Ik ben er heel eerlijk in, zij zouden veel kunnen overnemen maar het is vooral erachteraan gaan en jagen, wat vaak toch niet helemaal goed wordt uitgevoerd.

I – licht dat eens nader toe?

R – Ik heb vaker het gevoel dat zij niet echt heel goed navragen en doorvragen naar de basis van het probleem.

Maar helaas, ik ben op mijn eindbestemming aangekomen, vind jij het erg dat ik ophang

I – Geen enkel probleem I – Dankjewel voor de tijd, indien ik nog vragen heb gedurende het analyse zal ik nog even mij melden naast jou bureau. Ik denk dat ik genoeg informatie heb om alles te gaan verwerken.

ZC 20

I – Om aan te geven waar dit interview over gaat zal ik een korte inleiding geven. Dit interview zal dienen voor het controleren van het processchema, achterhalen van werkdruk en verkrijgen van een beeld van overdraagbare werkzaamheden. Ik zal dit geheel gaan opnemen zodat dit achteraf geanalyseerd kan worden.

R – No problemo, stel de vragen maar.

I – Oké, om meteen te beginnen, **klopt deze lijst/ schema?**.

R – Ik denk dat de werkzaamheden natuurlijk wel ingewikkelder liggen dan alleen een processchema.

I – Nee, dit snap ik natuurlijk. De werkzaamheden liggen een stuk ingewikkelder. Maar zijn de werkzaamheden goed gestructureerd en zijn alle werkzaamheden hierin benoemd.

R – Oh, ik wist natuurlijk niet dat jij het zo bedoelde. Ik vond het te makkelijk weergegeven, maar dit is de bedoeling?

I – Dit is JUIST de bedoeling van een processchema. Het leesbaar maken en zorgen dat iedereen dit begrijpen KAN.

R – Dan heb jij het goed gedaan. Ik zie alles erin terug wat jij toenet zei.

I – Dan gaan wij verder naar de vragen m.b.t. werkdruk, waarom is werkdruk aanwezig?

R – Ik denk dat werkdruk aanwezig is door de hoge last van de cliënt vragen. Het zijn geen vragen, zou jij even. Nee het is moeten en vooral ook vaak emotioneel belastte mensen die daardoor snel en vooral 24/7 geholpen moeten worden.

I – Jij ziet de werkdruk dus vooral in de achtergrond van het werk die zijn invloed uitoefent op de cliënt vragen?

R – Ja, dat zie ik heel erg terug in de oorzaak van mijn werkdruk.

Hier zie ik ook niet 123 een oplossing voor verschijnen, het is enteren aan de functie.

I – Dan gaan wij eens naar overdraagbare & organisatorische gevolgen van een overdracht van werkzaamheden.

R – Ik denk vooral dat een ZO moet gaan monitoren en administratief meer verantwoordelijkheden mag nemen. Hierdoor kan een ZC meer op een dag doen, waardoor hij meer cliënt vragen kan beantwoorden. Dat zie ik toch wel als het belangrijkste van het geheel.

I – Oké, maar in welke vorm zie jij dit dan?

R – Ik heb al met enkele mensen gesproken die jij gebeld hebt. De werkzaamheden die jij hebt gevonden kan jij in 1x naar ZO overdragen.

I – Welke gevolgen denk je zou dit hebben?

R – Het zal wel meevallen denk ik. Een ZO doet al veel en goed werk. Dit kan er heus wel bij.

I – In het geheel zie jij dus wel een belangrijke rol voor ZO weggelegd?

R – Ik denk inderdaad dat de ZC in de toekomst meer zaken moet gaan doen met een ZO.

I – Gebeurt dit tegenwoordig nog te weinig?

R – ik weet wel zeker dat dit te weinig gebeurt. Het is belangrijk om dit eens eindelijk te bewerkstelligen.

I – Is dit makkelijk te regelen?

R – Ik denk het wel, eerste duidelijke afspraken maken en dan beginnen met werken. KLAAR.

I – Dan zijn de grootste gevolgen?

R – Ik denk het zelf wel.

I – Dankjewel voor de tijd, indien ik nog vragen heb gedurende het analyse zal ik nog even mij melden naast jou bureau. Ik denk dat ik genoeg informatie heb om alles te gaan verwerken.

ZC 21

I – Om aan te geven waar dit interview over gaat zal ik een korte inleiding geven. Dit interview zal dienen voor het controleren van het processchema, achterhalen van werkdruk en verkrijgen van een beeld van overdraagbare werkzaamheden. Ik zal dit geheel gaan opnemen zodat dit achteraf geanalyseerd kan worden.

R – Geen enkel probleem laten wij maar meteen beginnen.

I – Oké meteen een vliegende start maken, **klopt deze lijst/ schema?**

R – Ik wil hier heel lang over praten. Maar ik zie dat jij de sop bestanden hebt gebruikt. Het klopt, volgende vraag.

I – Zo gaat het natuurlijk heel snel, het doel is om het GOED te doen. Vind jij al je werkzaamheden hierin terug.

R – als ik het niet meende had ik dit natuurlijk niet gezegd. Ik zie hier alles in terug. Van mij mogen wij echt naar de volgende vragen want de sop bestanden geven een perfecte weergave van wat wij doen.

I – Dan kunnen wij doorgaan naar de volgende vragen. Waarom is werkdruk aanwezig?

R – Werkdruk is vooral subjectief. Ik denk dat veel personen door een overgang naar ZO veel werkdruk zouden kunnen besparen.

I – Hoe bedoel jij met een overgang naar ZO?

R – Als een ZC meer gebruik maakt van zijn ZO kan hij meer werk verplaatsen wat veel druk oplevert. Het bewaken van het proces is iets wat constant aanwezig is. Ik draag dit over aan de ZC en krijg te horen wanneer dit klaar is om verwerkt te worden in mijn hulpvraag.

I – Denk jij dat jij hierdoor minder werkdruk ervaart dan de anderen?

R – Ik denk dat niet, ik weet het wel zeker. Ik heb gemerkt sinds ik dit doe dat ik veel meer werk gedaan krijg.

I – Denk jij dat er meerdere werkzaamheden nog overgeheveld zouden kunnen worden?

R – Nee, ik denk het niet. Het monitoren van werkzaamheden is iets wat makkelijk naar ZO kan. Andere werkzaamheden zouden naar mijn meningen een grote impact hebben. Deze impact zou dan weer niet in verhouding staan met de tijdwinst die wij hierdoor krijgen. Allemaal verloren tijd.

I – Het optimaliseren van samenwerking tussen ZC en ZO is dus de belangrijkste verbetering wat jij aanreikt?

R – Dat is mijn idee inderdaad, daardoor verlagen wij zeker weten de werkdruk.

I – Dit is een relatief kort interviews, in verhouding met de rest. Dus ik zou graag willen zeggen, als jij nog ideeën hebt, bel mij of zoek contact ik hoor ze graag.

R – Ik ben goed van de tong riem gesneden en denk hier al een tijdje over na. Dit is mijn bescheiden mening.

I – Dankjewel voor de tijd, indien ik nog vragen heb gedurende het analyse zal ik nog even mij melden naast jou bureau. Ik denk dat ik genoeg informatie heb om alles te gaan verwerken.

Bijlage VIII Onderzoeksozet tijdschrijven

Een tijdschrijffijst behoort tot de categorie van primaire dataverkrijging: field research. Hierdoor kan de onderzoeker zijn bevindingen baseren op data verkregen uit de populatie. Ook hierbij speelt betrouwbaarheid een belangrijke rol. De respondenten zullen de tijdschrijffijst in gelijke omstandigheden moeten invullen gedurende huisbezoeken, thuiswerkdagen en teamoverleggen. De respondenten hebben verschillende werkomgevingen, maar vergelijkbare agenda's.

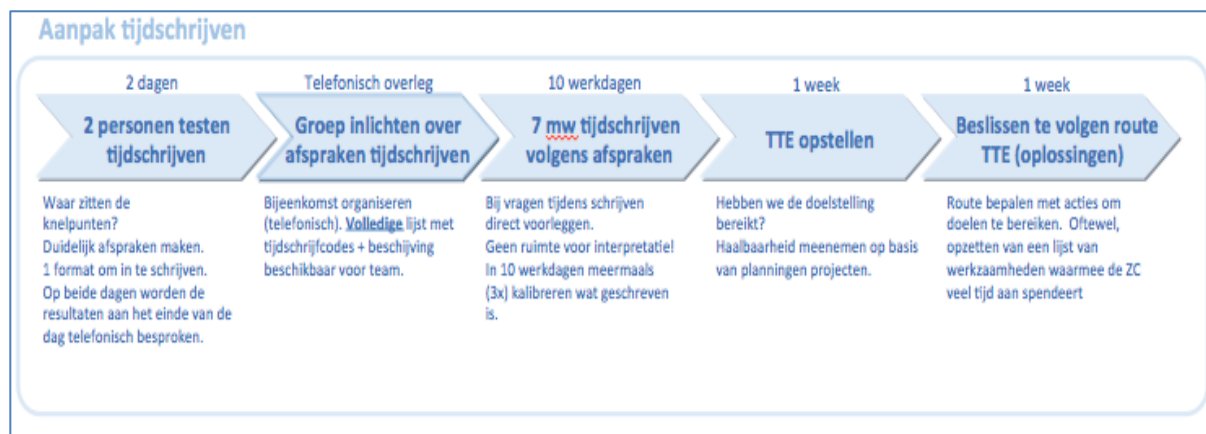
De volledigheid van de lijst wordt door middel van de onderstaande structuur gerealiseerd:

Datum		Handeling
25-02-2016		ZC 1 + ZC 2 instrueren over het gebruik/ de invulmogelijkheden van de tijdschrijffijst. Hierbij moeten deze twee de vragenlijst testen + verbeterpunten aandragen.
29-02-2016	Begin	ZC1 + ZC2 vullen gedurende twee dagen de vragenlijst nauwkeurig in + stellen verbeterpunten op.
01-03-2016	Einde	
2-03-2016	Begin	Verbeterpunten van de testgroep zullen worden geanalyseerd en toegepast op de tijdschrijffijst.
3-03-2016	Einde	
7-03-2016	Begin	De tijdschrijffijstgroep houdt de lijst bij, dit zijn zeven ZC. Deze groep zal gedurende vier weken de tijdschrijffijst nauwkeurig invullen.
1-04-2016	Einde	

Tabel 11 Overzicht opbouw tijdschrijffijsten

Door het testen en verbeteren van de tijdschrijffijst kunnen structurele meetfouten worden verwijderd. Dit zijn fouten zoals missende boekingsmogelijkheden en/ of slecht functionerende Excelbestanden. Hierdoor kunnen de respondenten de werkzaamheden in tijd en hoeveelheid goed bijhouden.

Dit komt neer op het volgende proces:



Afbeelding 20 Proces tijdschrijven grafisch uitgewerkt

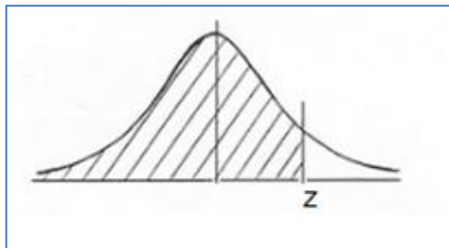
Naast de betrouwbaarheid en validiteit van een onderzoek is de steekproefomvang belangrijk. Doordat de CI&I-projectgroep van het Zorgloket begin januari een minder succesvolle tijdschrijffijst had uitgezet, was de afdeling als geheel niet bereid een tweede keer te gaan turven. Hierdoor is ervoor gekozen om gebruik te maken van een steekproef. Door deze steekproef kunnen de resultaten gegeneraliseerd worden over de populatie. Om de steekproef te berekenen, is er gebruik gemaakt van de volgende feiten:

- populatie: 24 ZC;
- betrouwbaarheid: 95%. Hiervoor is gekozen omdat de onderzoeksresultaten hierdoor 19 van de 20 keer gelijk zullen uitvallen (van Buuren, Hummel, Berkhout, & Slootmaker, Onderzoek de basis, 2008).

- nauwkeurigheid: 50%. Voor deze nauwkeurigheid is gekozen, omdat dit percentage zich in field research uitvoerig heeft bewezen. De onderzoeker neemt hierbij praktijkadvies uit vakliteratuur over.

Om de steekproefomvang te kunnen bepalen, wordt deze berekend met de volgende formule: $n = \pi (1 - \pi) z^2 : E^2$

Waarbij n de steekproefomvang is, π de populatieproportie, z de excentriciteit en E de onnauwkeurigheid (Jansen, T., 2015). Om de formule in te kunnen vullen, wordt eerst de z -waarde berekend. Dit wordt gedaan door het betrouwbaarheidspercentage van 95% en hierbij 2,5% op te tellen, omdat 2,5% de helft is van de foutenmarge van 5% (Jansen, T., 2015). Zie afbeelding 21 ter verduidelijking. Het linker gestreepte gedeelte van de standaard normale verdeling, in afbeelding 7, is de 97,5%. Uiteindelijk kan in de tabel van de standaard normale verdeling gekeken worden welke z -waarde hoort bij 0,9750. De bijbehorende z -waarde is 1,96 (Vetstat).



Afbeelding 21 Toelichting 97,5%

Deze gehele berekening komt neer op een steekproefomvang van 22 respondenten. Dit is niet realistisch voor het onderzoek; door de “mislukte” voorgaande tijdschrijflijst zijn zeven respondenten het maximaal haalbare. De “hoeveelheid” respondenten is gekozen door de afdelingsmanager van het Zorgloket. Deze zeven respondenten zijn gekozen aan de hand van een aselechte, enkelvoudige steekproef. Alle respondenten hadden evenredig veel kans om gekozen te worden. Er is gekozen voor deze steekproefmethode omdat hiermee specifieke kenmerken van de respondenten geen rol spelen. Ook was het voor de populatie belangrijk dat er geen “vooroordelen” waren, of dat bepaalde personen extra kans hadden om mee te moeten doen.

Door het lage aantal respondenten speelt de theoretische invulling van de tijdschrijflijsten een belangrijke rol. Om gedegen resultaten naar aanleiding van het tijdschrijven te krijgen, moet er veertig dagen geturfd worden (Tolsma & de Wit, Effectief procesmanagement, 2011). Voor deze tijdschrijflijst zijn zeven respondenten twee weken, oftewel, tien werkdagen ingeroosterd. Dit komt neer op 7×10 werkdagen = 70 turfddagen. Dit zijn dus dertig tijdschrijflijsten meer dan nodig. Hierdoor verkrijgt de tijdschrijflijst enige validiteit terug die zij verliest door de lage steekproef. De gehele theoretische achtergrond van de tijdschrijflijst sluit aan op de Six Sigma DMAIC-methodiek. Het opstellen van een tijdschrijflijst is een Measure tool van Six Sigma. Hierdoor kan de onderzoeker informatie verkrijgen vrij van eigen vooroordelen.

Tijdschrijflijst na het testen

Gedurende het testen van de tijdschrijflijst is geconcludeerd dat de hoeveelheid codes te groot was. Daarom is ervoor gekozen om de hoeveelheid terug te brengen naar 23. Deze codes zijn vervolgens gerangschikt op de hoeveelheid van gebruik. De codes die het meest gebruikt zullen worden, zijn bovenaan het drop down-menu in het Excelbestand geplaatst. In afbeelding 22 is de “oude” tijdschrijflijst geplaatst. Deze uren codes zijn te specifiek voor dit onderzoek, waardoor de respondent het overzicht verloor. Hiervoor in de plaats is een nieuwe lijst uitgewerkt, zie afbeelding 23.

Nummer	Categorie	Boekingsmogelijkheid	Definitie
1	Adm	CVS: kort eenmalig contact (min)	Afhandeling van een aanmelding die na een aantal cm wordt afgesloten zonder een afsluitbrief - CVS verwerking van aanmelding aan BAP; - aanmeldingsformulier versturen naar BAP; - casusbeschrijving; - mail cl te bevestiging enzovoort.
2	Adm	Verwijzing BAP/DC/BMW (min)	Hieronder valt een aanvraag voorziening/ verstrekking. Opgemaakt middels een voorlegger, deze wordt bij de desbetreffende boekingsmogelijkheid geboekt.
3	Adm	CVS: Materieel hulpmid. verwerken (min)	-CM maken; - casusbeschrijving; - mail aan cl; - andere velden binnen CVS; - De gehele administratieve afhandeling.
4	Adm	HB verwerken in CVS (min)	Taken die je door de dag aanmaakt voor ZO
5	Adm	Taken voor ZO (min)	Taken die je door de dag heen aanmaakt voor jezelf
6	Adm	Taken voor jezelf (min)	Mail/ telefonisch contact met MW t.b.v. Het monitoren
7	Adm	Monitor overleg MW mail/ bellen/cvs (min)	Hoeveelheid tijd die benodigd is om een voorlegger compleet in te dienen
8	Adm	Opmaak voorleggers vz en verst (min)	hoeveelheid tijd die benodigd is om een voorlegger compleet in te dienen
9	Adm	Opmaak voorleggers schuld/ leeg (min)	Denk hierbij aanmaken zoals: bijwerken van mails in CVS
10	Adm	CVS overig, bv bijwerken om (min)	Maken van brieven/ notities t.b.v. hulpverlening.
11	Adm	Opstellen brief/ notitie	Voorbereidingstijd voor het correct kunnen bijvoeren van het kwaliteitsoverleg.
12	Adm	Voorbereiden (kwaliteits)overleg (min)	- Afsluiten van CVS, zorgplan naar afsluitbrief. - Alle handelingen die verricht moeten worden t.b.v. Het correct afsluiten van de client staan centraal in deze tijdsneling.
13	Adm	Afsluiten dossier (min)	Hieronder vallen alle voorbereidende, mail contact, telefonisch contact en uitvoerenden werkzaamheden t.b.v. C&I order.
14	Adm	C&I werkzaamheden	Hieronder valt het boeken van uren, verrij, lumesse enz.
15	Adm	AFAS	- Tijd van het daadwerkelijke huisbezoek/ UWV/ SMO/ Woningbouwvereniging enz.. - Hierbij wordt NIET de reistijd/ voorbereidingstijd genomen. Moment dat de client de deur opendoet tot het moment dat de ZO de deur uitgaat.
16	Fy	Huisbezoek (min)	Totale tijd per dag van het overleg op locatie met MW
17	Fy	Overleg MW fysiek (min)	Daadwerkelijk, fysiek, aanwezig zijn van het overleg.
18	Fy	werk- kwaliteitsoverleg (min)	Hierin staan de volgende aspecten centraal, lunchten en koffie halen. Persoonlijke noodzakelijkheden gedurende een werkdag.
19	Fy	Persoonlijke verzorging	Bijvoorbeeld: intensities, LZV en MOD dagen.
20	Fy	Team sessie	Hier staan alle aanmeldingen centraal die worden doorgezet door het Veteranen loket in Doorn.
21	Mail	Aanmelding via VL	Mailen t.b.v. Client. Dit kan met de client zijn of met derden (bv. SMO/ UWV/ Woningbouwvereniging). Onderwerp is ALTIJD de client.
22	Mail	Overig mailen (min)	Reistijd: dit wordt gemeten van deur tot deur. Neem hierin alle omwegen, files mee. Probeer deze te timen aan jou eigen horloge!
23	Re	Reistijd HB (min)	Reistijd: dit wordt gemeten van deur tot deur. Neem hierin alle omwegen, files mee. Probeer deze te timen aan jou eigen horloge!
24	Re	Reistijd overleg MW (min)	Reistijden zoals: naar collega's, loketdienst, opleiding en het bijvoeren van bijeenkomsten.
25	Re	Indirecte uren, reistijd (min)	Reistijd: dit wordt gemeten van deur tot deur. Neem hierin alle omwegen, files mee. Probeer deze te timen aan jou eigen horloge!
26	Re	Reistijd (kwaliteits) overleg (min)	Reistijd: dit wordt gemeten van deur tot deur. Neem hierin alle omwegen, files mee. Probeer deze te timen aan jou eigen horloge!
27	Tel	Aanmeldingsgesprek telefonisch (min)	Het gesprek dat gevoerd wordt na de aanmelding v.h. Veteranenloket + DCR.
28	Tel	Overig, bellen (min)	Gespendeerde tijd die geïnvesteerd wordt t.b.v. Telefonisch contact met de client of met derden (beleidsondersteuning) OVER de client. App en sms hoort hier ook bij.
29	Tel	Indirecte uren, niet bezig voor CL (min)	Dit zijn de tijden die puur voor eigen invulling zijn. Denk hierbij aan werkzaamheden die een persoonlijke achtergrond t.b.v. Eigen kennisverruiming zijn.

Afbeelding 22 Oude tijdschrijflijst

Overig, bellen (min)	Gespenderde tijd die geïnvesteerd wordt tbv. Telefonisch contact met de client of met derden (beleidsondersteuning) OVER de client. App en sms hoort hier ook bij.
Overig mailen (min)	Mailen tbv. Client. Dit kan met de client zijn of met derden (bv. SMO/ UWV/ Woningbouwvereniging). Onderwerp is ALTIJD de client.
CVS overig, bv bijwerken cm (min)	Denk hierbij aan taken zoals, bijwerken van mails in CVS, opschonen mail
Taken voor ZO (min)	Taken die je door de dag aanmaakt voor ZO
Taken voor jezelf (min)	Taken die je door de dag heen aanmaakt voor jezelf
Persoonlijke verzorging (min)	Hierin staan de volgende aspecten centraal, lunchen en koffie halen. Persoonlijke noodzakelijkheden gedurende een werkdag.
Aanmeld gesprek	Tijd die je bezig bent in telefonisch contact met de aanmelder
Verwerking aanmelding in CVS	Administratieve afhandeling van de aanmelding, vermeld bij opmerkingen om wat voor aanmelding, kies uit: MW/ABP/Kort (na aantal cm sluiten)
Huisbezoek (min)	- Tijd van het daadwerkelijke huisbezoek/ UWV/ SMO/ Woningbouwvereniging enz.. - Hierbij wordt NIET de reistijd/ voorbereidingstijd genomen. Moment dat de client de deur opendoet tot het moment dat de ZC de deur uitgaat.
Reistijd HB (min)	Reistijd: dit wordt gemeten van deur tot deur. Neem hierin alle omwegen, files mee. Probeer deze te timen aan jou eigen horloge
HB verwerken in CVS (min)	-CM maken, - casusbeschrijving, - mail aan cl, - andere velden binnen CVS. - De gehele administratieve afhandeling.
Indirecte uren, niet bezig voor CL (min)	Dit zijn de tijden die puur voor eigen invulling zijn en niet cl gebonden. Denk hierbij aan werkzaamheden die een persoonlijke achtergrond t.b.v. Eigen kennisverruiming zijn.
Indirecte uren, reistijd (min)	Reistijden zoals, naar collega's, loketdienst, opleiding en het bijwonen van bijeenkomsten.
Monitor overleg MW mail/ bellen/cvs (min)	Mail/ telefonisch contact met MW tbv het monitoren
Reistijd overleg MW (min)	Reistijd: dit wordt gemeten van deur tot deur. Neem hierin alle omwegen, files mee. Probeer deze te timen aan jou eigen horloge
AFAS (min)	Hieronder valt o.m. het boeken van uren, verlof in AFAS
Opmaak voorleggers schuld/ leefg (min)	hoeveelheid tijd die benodigt is om een voorlegger compleet in te dienen
Opmaak voorleggers voor voorz en verst (min)	Hieronder valt een aanvraag voorziening/ verstrekking. Opgemaakt middels een voorlegger, deze wordt bij de desbetreffende boekingsmogelijkheid geboekt.
Opstellen brief (min)	Maken van brieven t.b.v. hulpverlening.
Afsluiten dossier (min)	- Afsluiten, van CVS, zorgplan naar afsluitendbrief. - Alle handelingen die verricht moeten worden t.b.v. Het correct afsluiten van de client staan centraal in deze tijdsmeting.
Team sessie + overleg MW fysiek (min)	Bijvoorbeeld: interviews, LZV, MOD dagen en MW overleg op locatie
Voorbereiden (kwaliteits)overleg (min)	Vorbereidingstijd voor het correct kunnen bijwonen van het kwaliteitsoverleg.
CI&I werkzaamheden (min)	Hieronder vallen alle voorbereidende, mail contact, telefonisch contact en uitvoerenden werkzaamheden ihkv CI&I onder.

Afbeelding 23 Nieuwe tijdschrijflist

Zoals eerder benoemd, is de tijdschrijflist aangepast. Hiervoor is gekozen om de steekproef van zeven respondenten efficiënter te laten tijdschrijven. Hierdoor stijgt de welwillendheid voor het “goed” invullen van de lijsten.

Analyse tijdschrijflijsten

De analyse van de tijdschrijflijsten zal relatief eenvoudig uitgevoerd kunnen worden, doordat de lijsten zijn opgemaakt in Excel. Excel biedt de mogelijkheid tot sommatie van de 23 urencodes over de tien werkdagen. Door deze sommatie kan de som van de uitgevoerde werkzaamheden eenvoudig worden verkregen.

Bijlage IX Analyse tijdschrijflijsten

Doordat de tijdschrijflijsten zijn afgenomen in Excel is ervoor gekozen om de analyse ook via Excel te doen. De analyse van de tijdschrijflijsten is uitgevoerd met behulp van een som-als-formule. Hiermee verzameld Excel alle geschreven minuten per onderdeel. Deze zijn vervolgens per respondent gebundeld en tot de onderstaande overzichten verwerkt.

Er is gestart met de analyse van de tijdschrijflijsten voordat alle tijdschrijflijsten binnen waren. Reden hiervoor is dat door het aantal parttimers en de vrije dagen niet alle lijsten op tijd zijn afgegeven. Hierdoor zou de onderzoeker in een verder stadium van het onderzoek in tijdnood komen. In totaliteit is de analyse gedaan op basis van 56 tijdschrijfdagen. Dit zijn 16 lijsten meer dan noodzakelijk was. Hierdoor is de validiteit gelijk gebleken, zoals voorspeld in bijlage VIII.

Tijdschrijflijsten

Het tijdschrijven is georganiseerd om een inzicht te verkrijgen in de dagbesteding van de ZC. Deze tijdmetingen hebben geleid tot afbeelding 24. Deze afbeelding is geordend aan de hand van hoog-laag vermelden van de werkzaamheden met de hoogste tijdbesteding. De aantallen zijn vermeld in uren.

Uit de analyse blijkt dat de ZC een administratieve achtergrond heeft. Door de inrichting van het huidige systeem moet de ZC veel noteren in CVS. De ZC vermeldt elk contactmoment, alle correspondentie en de voortgang.

1	Vorbereiden kwaliteitsoverleg	23:38:00
2	indirecte uren, niet bezig voor CL	19:17:00
3	CVS overig, bv. Bijwerken cm	19:07:00
4	Resitijd HB (min)	16:45:00
5	Overig, bellen ()	16:35:00
6	Taken voor jezelf	16:05:00
7	CI&I werkzaamheden	14:46:00
8	Verwerking aanmelding in CVS	13:25:00
9	Overig mailen	11:36:00
10	HB verwerken in CVS	10:34:00
11	Persoonlijke verzorging	10:26:00
12	Afsluiten dossier	9:53:00
13	Monitor overleg MW mail/bellen/cvs	7:50:00
14	Aanmeld gesprek	7:14:00
15	Opstellen brief	5:37:00
16	Opmaak voorleggers schuld/leefgeld	4:15:00
17	Opmaak voorleger voor voorz en verst	4:06:00
18	Huisbezoek	3:38:00
19	Taken voor ZO	3:32:00
20	AFAS	3:24:00
21	Indirecte uren, reistijd	1:22:00
22	Team sessie + overleg MW fysiek	0:55:00
23	Reistijd overleg MW	0

Afbeelding 24 Opsomming hoogste werkdruk

Deze werkzaamheden zijn een opsomming van de individuele tijdschrijflijsten van de zeven respondenten. Deze individuele resultaten zijn opgenomen in de afbeeldingen 25 tot en met 31.

Overig, bellen (min)	1:02:00	1:26:00	1:10:00	0:16:00	1:38:00	3:18:00	8:50:00
Overig mailen (min)	1:20:00	0:59:00	1:11:00	1:02:00	0:43:00	0:27:00	5:42:00
CVS overig, bv bijwerken cm (min)	0:20:00	1:05:00	1:00:00	1:18:00	2:33:00	0:58:00	7:14:00
Taken voor ZO (min)	0:00:00	0:04:00	0:02:00	0:04:00	0:05:00	0:02:00	0:17:00
Taken voor jezelf (min)	0:03:00	0:06:00	0:03:00	0:01:00	0:06:00	0:11:00	0:30:00
Persoonlijke verzorging (min)	0:03:00	0:05:00	0:15:00	0:12:00	0:16:00	0:05:00	0:56:00
Aanmeld gesprek	0:00:00	0:00:00	0:07:00	0:00:00	0:16:00	0:39:00	1:02:00
Verwerking aanmelding in CVS	0:00:00	0:00:00	0:08:00	0:10:00	0:17:00	0:13:00	0:48:00
Huisbezoek (min)	0:35:00	1:15:00	1:03:00	1:07:00	0:00:00	1:15:00	5:15:00
Reistijd HB (min)	0:49:00	1:40:00	1:52:00	1:41:00	0:00:00	0:35:00	6:37:00
HB verwerken in CVS (min)	0:21:00	0:10:00	0:09:00	0:00:00	0:26:00	0:43:00	1:49:00
Indirecte uren, niet bezig voor CL (min)	0:35:00	0:00:00	0:12:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:47:00
Indirecte uren, reistijd (min)	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00
Monitor overleg MW mail/ bellen/cvs (min)	0:47:00	0:09:00	1:11:00	0:22:00	0:02:00	0:05:00	2:36:00
Reistijd overleg MW (min)	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00
AFAS (min)	0:12:00	0:01:00	0:01:00	0:00:00	0:01:00	0:02:00	0:17:00
Opmaak voorleggers schuld/ leefg (min)	0:04:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:21:00	0:25:00
Opmaak voorleggers voor voorz en verst (min)	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:10:00	0:00:00	0:10:00
Opstellen brief (min)	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00
Afsluiten dossier (min)	0:13:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:16:00	0:00:00	0:29:00
Team sessie + overleg MW fysiek (min)	0:00:00	0:20:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:20:00
Voorbereiden (kwaliteits)overleg (min)	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:19:00	0:30:00	0:00:00	0:49:00
CI&I werkzaamheden (min)	0:43:00	0:21:00	0:09:00	0:13:00	0:12:00	0:19:00	1:57:00

Afbeelding 25 Tijdschrijflist

Overig, bellen (min)	4:48:00	1:41:00	3:30:00	2:00:00	0:20:00	1:00:00	2:30:00	1:00:00	2:15:00	19:04:00
Overig mailen (min)	0:30:00	0:00:00	0:00:00	2:37:00	1:40:00	0:30:00	1:30:00	0:30:00	1:15:00	8:32:00
CVS overig, bv bijwerken cm (min)	1:00:00	2:00:00	0:50:00	2:40:00	1:37:00	1:30:00	2:50:00	0:45:00	1:00:00	14:12:00
Taken voor ZO (min)	0:00:00	0:04:00	0:00:00	0:00:00	0:04:00	0:00:00	0:04:00	0:03:00	0:03:00	0:18:00
Taken voor jezelf (min)	0:00:00	2:14:00	0:00:00	0:03:00	0:04:00	0:00:00	0:05:00	0:00:00	0:06:00	2:32:00
Persoonlijke verzorging (min)	7:27:00	1:50:00	0:30:00	1:40:00	0:30:00	3:15:00	1:30:00	5:00:00	2:30:00	0:12:00
Aanmeld gesprek	0:00:00	1:15:00	0:00:00	0:00:00	0:45:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:30:00	2:30:00
Verwerking aanmelding in CVS	0:00:00	1:15:00	0:00:00	0:00:00	1:30:00	1:45:00	0:00:00	0:57:00	0:00:00	5:27:00
Huisbezoek (min)	0:00:00	1:30:00	1:45:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	1:30:00	4:45:00
Reistijd HB (min)	0:00:00	0:30:00	2:25:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:30:00	0:45:00	4:10:00
HB verwerken in CVS (min)	0:00:00	0:45:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:45:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	1:30:00
Indirecte uren, niet bezig voor CL (min)	0:30:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:30:00	0:30:00	2:00:00	1:06:00	4:36:00
Indirecte uren, reistijd (min)	0:45:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:45:00
Monitor overleg MW mail/ bellen/cvs (min)	0:19:00	0:26:00	0:00:00	0:00:00	0:30:00	0:00:00	1:00:00	0:00:00	0:30:00	2:45:00
Reistijd overleg MW (min)	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00
AFAS (min)	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00
Opmaak voorleggers schuld/ leefg (min)	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	2:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	2:00:00
Opmaak voorleggers voor voorz en verst (min)	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:45:00	0:15:00	1:00:00
Opstellen brief (min)	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:45:00	0:16:00	0:00:00	1:15:00	2:16:00
Afsluiten dossier (min)	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:15:00	0:00:00	0:00:00	0:15:00
Team sessie + overleg MW fysiek (min)	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00
Voorbereiden (kwaliteits)overleg (min)	0:32:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:30:00	1:30:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	2:32:00
CI&I werkzaamheden (min)	0:43:00	0:19:00	0:20:00	0:30:00	0:15:00	0:15:00	0:15:00	1:00:00	0:30:00	4:07:00

Afbeelding 26 Tijdschrijflist

Overig, bellen (min)	0:20:00	0:19:00	0:45:00	0:00:00	0:08:00	0:14:00	0:14:00	0:28:00	2:28:00
Overig mailen (min)	2:13:00	0:29:00	1:22:00	1:14:00	0:02:00	1:28:00	1:18:00	0:00:00	8:06:00
CVS overig, bv bijwerken cm (min)	1:11:00	0:50:00	0:40:00	3:01:00	1:30:00	1:16:00	2:14:00	0:00:00	10:42:00
Taken voor ZO (min)	0:04:00	0:07:00	0:00:00	0:05:00	0:00:00	0:01:00	0:01:00	0:00:00	0:18:00
Taken voor jezelf (min)	0:10:00	0:02:00	0:04:00	0:19:00	0:03:00	0:05:00	0:02:00	0:00:00	0:45:00
Persoonlijke verzorging (min)	1:34:00	1:49:00	3:03:00	1:30:00	2:42:00	2:32:00	1:25:00	0:00:00	14:35:00
Aanmeld gesprek	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:16:00	0:00:00	0:08:00	0:09:00	0:00:00	0:33:00
Verwerking aanmelding in CVS	0:39:00	0:00:00	0:33:00	0:49:00	0:00:00	0:02:00	0:00:00	0:00:00	2:03:00
Huisbezoek (min)	0:00:00	1:01:00	0:52:00	0:00:00	0:00:00	0:42:00	1:07:00	0:00:00	3:42:00
Reistijd HB (min)	0:00:00	1:55:00	1:01:00	0:00:00	0:00:00	2:15:00	1:33:00	0:00:00	6:44:00
HB verwerken in CVS (min)	0:46:00	0:18:00	0:27:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	1:07:00	0:00:00	2:38:00
Indirecte uren, niet bezig voor CL (min)	0:06:00	0:02:00	0:52:00	0:19:00	0:29:00	1:18:00	0:00:00	0:00:00	3:06:00
Indirecte uren, reistijd (min)	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00
Monitor overleg MW mail/ bellen/cvs (min)	0:32:00	0:18:00	0:08:00	0:33:00	0:23:00	0:38:00	0:04:00	0:00:00	2:36:00
Reistijd overleg MW (min)	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00
AFAS (min)	0:00:00	0:23:00	0:02:00	0:04:00	0:02:00	0:24:00	0:02:00	0:00:00	0:57:00
Opmaak voorleggers schuld/ leefg (min)	0:11:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:11:00
Opmaak voorleggers voor voorz en verst (min)	0:38:00	0:00:00	0:28:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	1:06:00
Opstellen brief (min)	0:12:00	1:14:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	1:26:00
Afsluiten dossier (min)	0:04:00	1:05:00	0:00:00	0:02:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	1:11:00
Team sessie + overleg MW fysiek (min)	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:16:00	0:00:00	0:16:00
Vorbereiden (kwaliteits)overleg (min)	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	5:27:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	5:27:00
CI&I werkzaamheden (min)	0:40:00	0:10:00	0:16:00	0:02:00	0:04:00	0:11:00	0:14:00	0:00:00	1:37:00

Afbeelding 27 Tijdschrijflist

Overig, bellen (min)	0:42:00	1:16:00	2:25:00	1:10:00	1:00:00	0:17:00	1:01:00	0:48:00	1:05:00	9:44:00
Overig mailen (min)	1:05:00	0:15:00	0:00:00	0:00:00	0:25:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	1:45:00
CVS overig, bv bijwerken cm (min)	1:34:00	4:25:00	5:54:00	8:39:00	6:48:00	6:20:00	7:19:00	7:15:00	1:30:00	1:44:00
Taken voor ZO (min)	0:02:00	0:02:00	0:03:00	0:03:00	0:02:00	0:00:00	0:00:00	0:02:00	0:01:00	0:15:00
Taken voor jezelf (min)	0:04:00	0:03:00	0:03:00	0:13:00	0:10:00	0:08:00	0:06:00	0:02:00	0:02:00	0:51:00
Persoonlijke verzorging (min)	0:15:00	0:10:00	0:15:00	0:20:00	0:15:00	0:15:00	0:15:00	0:10:00	0:00:00	1:55:00
Aanmeld gesprek	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:35:00	0:35:00
Verwerking aanmelding in CVS	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:50:00	0:50:00
Huisbezoek (min)	1:57:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	1:00:00	2:57:00
Reistijd HB (min)	3:05:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	3:00:00	6:05:00
HB verwerken in CVS (min)	1:55:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	1:55:00
Indirecte uren, niet bezig voor CL (min)	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:30:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:30:00
Indirecte uren, reistijd (min)	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00
Monitor overleg MW mail/ bellen/cvs (min)	0:00:00	0:30:00	0:35:00	0:00:00	0:00:00	0:30:00	0:07:00	0:03:00	0:00:00	1:45:00
Reistijd overleg MW (min)	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00
AFAS (min)	0:01:00	0:01:00	0:01:00	0:01:00	0:02:00	0:01:00	0:02:00	0:02:00	0:01:00	0:12:00
Opmaak voorleggers schuld/ leefg (min)	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00
Opmaak voorleggers voor voorz en verst (min)	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00
Opstellen brief (min)	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00
Afsluiten dossier (min)	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:45:00	0:00:00	0:45:00
Team sessie + overleg MW fysiek (min)	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00
Vorbereiden (kwaliteits)overleg (min)	0:00:00	3:48:00	1:10:00	0:00:00	0:00:00	2:00:00	0:00:00	0:00:00	2:25:00	9:23:00
CI&I werkzaamheden (min)	0:10:00	0:00:00	0:04:00	0:05:00	0:08:00	0:44:00	0:25:00	0:08:00	0:06:00	1:50:00

Afbeelding 28 Tijdschrijflist

Overig, bellen (min)	2:24:00	0:00:00	0:11:00	0:27:00	0:10:00	2:10:00	0:00:00	5:22:00
Overig mailen (min)	3:01:00	2:29:00	4:23:00	2:29:00	2:37:00	4:36:00	0:00:00	19:35:00
CVS overig, bv bijwerken cm (min)	1:25:00	1:46:00	1:30:00	2:17:00	1:05:00	0:00:00	0:00:00	8:03:00
Taken voor ZO (min)	0:09:00	0:00:00	0:05:00	0:07:00	0:32:00	0:00:00	0:00:00	0:53:00
Taken voor jezelf (min)	0:13:00	0:00:00	0:05:00	0:17:00	0:10:00	0:00:00	0:00:00	0:45:00
Persoonlijke verzorging (min)	0:20:00	0:20:00	0:00:00	0:00:00	0:20:00	0:00:00	0:00:00	1:00:00
Aanmeld gesprek	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00
Verwerking aanmelding in CVS	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:15:00	0:00:00	1:19:00	0:00:00	1:34:00
Huisbezoek (min)	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	3:20:00	3:20:00
Reistijd HB (min)	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	6:20:00	6:20:00
HB verwerken in CVS (min)	0:30:00	0:45:00	0:48:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	2:03:00
Indirecte uren, niet bezig voor CL (min)	0:00:00	0:30:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:30:00
Indirecte uren, reistijd (min)	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00
Monitor overleg MW mail/ bellen/cvs (min)	0:18:00	0:10:00	0:00:00	0:50:00	1:40:00	1:00:00	0:00:00	3:58:00
Reistijd overleg MW (min)	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00
AFAS (min)	0:15:00	0:10:00	0:00:00	0:12:00	0:10:00	0:25:00	0:00:00	1:12:00
Opmaak voorleggers schuld/ leefg (min)	0:00:00	0:00:00	0:14:00	1:05:00	0:00:00	0:05:00	0:00:00	1:24:00
Opmaak voorleggers voor voorz en verst (min)	0:00:00	1:20:00	0:00:00	0:00:00	0:30:00	0:00:00	0:00:00	1:50:00
Opstellen brief (min)	0:00:00	0:00:00	0:10:00	0:00:00	0:27:00	0:00:00	0:00:00	0:37:00
Afsluiten dossier (min)	0:00:00	3:15:00	1:34:00	1:01:00	1:04:00	0:00:00	0:00:00	6:54:00
Team sessie + overleg MW fysiek (min)	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00
Vorbereiden (kwaliteits)overleg (min)	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:25:00	0:00:00	0:00:00	0:25:00
CI&I werkzaamheden (min)	0:10:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:10:00

Afbeelding 29 Tijdschrijflijst

Overig, bellen (min)	1:06:00	0:28:00	0:16:00	1:23:00	1:24:00	0:13:00	0:14:00	0:00:00	5:04:00
Overig mailen (min)	1:17:00	0:48:00	0:08:00	1:41:00	0:47:00	1:03:00	0:24:00	0:09:00	6:17:00
CVS overig, bv bijwerken cm (min)	0:56:00	1:11:00	0:12:00	2:42:00	1:38:00	0:31:00	2:05:00	2:00:00	11:15:00
Taken voor ZO (min)	0:03:00	0:00:00	0:00:00	0:01:00	0:07:00	0:05:00	0:26:00	0:06:00	0:48:00
Taken voor jezelf (min)	0:04:00	0:01:00	0:42:00	0:22:00	0:05:00	0:02:00	0:05:00	0:06:00	1:27:00
Persoonlijke verzorging (min)	0:16:00	0:43:00	5:59:00	2:15:00	0:21:00	1:29:00	0:10:00	0:14:00	11:27:00
Aanmeld gesprek	0:00:00	0:22:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:17:00	0:00:00	0:39:00
Verwerking aanmelding in CVS	0:00:00	0:43:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:39:00	0:00:00	1:22:00
Huisbezoek (min)	1:45:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	1:28:00	1:46:00	4:59:00
Reistijd HB (min)	2:20:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	2:13:00	2:07:00	6:40:00
HB verwerken in CVS (min)	0:00:00	0:16:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:13:00	0:00:00	0:29:00
Indirecte uren, niet bezig voor CL (min)	2:06:00	0:06:00	0:44:00	0:43:00	1:13:00	0:05:00	2:28:00	1:27:00	8:52:00
Indirecte uren, reistijd (min)	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00
Monitor overleg MW mail/ bellen/cvs (min)	0:31:00	6:05:00	2:40:00	1:50:00	1:12:00	1:45:00	0:00:00	2:14:00	16:17:00
Reistijd overleg MW (min)	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00
AFAS (min)	0:05:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:04:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:09:00
Opmaak voorleggers schuld/ leefg (min)	0:00:00	0:10:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:10:00
Opmaak voorleggers voor voorz en verst (min)	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00
Opstellen brief (min)	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00
Afsluiten dossier (min)	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00
Team sessie + overleg MW fysiek (min)	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:19:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:19:00
Vorbereiden (kwaliteits)overleg (min)	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:12:00	2:24:00	1:53:00	0:00:00	0:00:00	4:29:00
CI&I werkzaamheden (min)	1:33:00	0:00:00	0:02:00	0:01:00	0:04:00	0:00:00	0:15:00	0:01:00	1:56:00

Afbeelding 30 Tijdschrijflijst

Overig, bellen (min)	0:55:00	4:06:00	0:14:00	1:22:00	0:44:00	1:06:00	1:50:00	1:28:00	2:18:00	14:03:00
Overig mailen (min)	1:37:00	1:11:00	1:09:00	0:12:00	1:02:00	0:57:00	1:36:00	1:55:00	0:00:00	9:39:00
CVS overig, bv bijwerken cm (min)	1:51:00	1:21:00	2:08:00	1:17:00	2:37:00	2:18:00	0:27:00	1:58:00	0:00:00	13:57:00
Taken voor ZO (min)	0:04:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:03:00	0:04:00	0:32:00	0:00:00	0:43:00
Taken voor jezelf (min)	1:55:00	0:35:00	0:42:00	0:33:00	0:58:00	1:24:00	1:41:00	1:27:00	0:00:00	9:15:00
Persoonlijke verzorging (min)	0:45:00	0:22:00	0:37:00	1:07:00	0:23:00	0:17:00	0:29:00	0:21:00	0:00:00	4:21:00
Aanmeld gesprek	0:00:00	0:20:00	1:19:00	0:05:00	0:00:00	0:00:00	0:11:00	0:00:00	0:00:00	1:55:00
Verwerking aanmelding in CVS	0:01:00	0:16:00	0:00:00	0:01:00	0:00:00	0:36:00	0:12:00	0:15:00	0:00:00	1:21:00
Huisbezoek (min)	0:00:00	0:00:00	0:16:00	1:45:00	0:39:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	2:40:00
Reistijd HB (min)	0:00:00	0:00:00	1:26:00	1:35:00	1:08:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	4:09:00
HB verwerken in CVS (min)	0:00:00	0:02:00	0:00:00	0:00:00	0:01:00	0:07:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:10:00
Indirecte uren, niet bezig voor CL (min)	0:00:00	0:00:00	0:19:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:17:00	0:20:00	0:00:00	0:56:00
Indirecte uren, reistijd (min)	0:00:00	0:37:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:37:00
Monitor overleg MW mail/ bellen/cvs (min)	0:52:00	0:31:00	0:00:00	0:00:00	0:19:00	0:11:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	1:53:00
Reistijd overleg MW (min)	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00
AFAS (min)	0:03:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:08:00	0:13:00	0:13:00	0:00:00	0:37:00
Opmaak voorleggers schuld/ leefg (min)	0:00:00	0:00:00	0:05:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:05:00
Opmaak voorleggers voor voorz en verst (min)	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00
Opstellen brief (min)	0:33:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:06:00	0:03:00	0:36:00	0:00:00	0:00:00	1:18:00
Afsluiten dossier (min)	0:00:00	0:00:00	0:19:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:19:00
Team sessie + overleg MW fysiek (min)	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00
Voorbereiden (kwaliteits)overleg (min)	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:33:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:33:00
CI&I werkzaamheden (min)	0:24:00	0:00:00	0:10:00	0:06:00	1:01:00	0:47:00	0:29:00	0:12:00	0:00:00	3:09:00

Afbeelding 31 Tijdschrijflijst

Bijlage X Organisatorische gevolgen

Een overdracht van werkzaamheden zal invloed hebben op de dagelijkse bedrijfsvoering van het Zorgloket. Doordat bestaande werkzaamheden zullen worden uitgevoerd door nieuwe actoren zal dit invloed hebben op de inrichting, de uitvoering en het opleidingsniveau. Dit is slechts een voorbeeld van de mogelijke gevolgen. Voor dit onderzoek zijn geen “kaders”

benoemd. De uitwerking van het half-gestructureerde interview heeft geleid tot een invulling vanuit de respondent. Hierbij is een aanvulling vanuit desk research noodzakelijk om randzaken te benoemen.

Desk research

Bij desk research staat in dit hoofdstuk het verkrijgen van kaderinformatie met betrekking tot de overdracht van werkzaamheden en daarbij de organisatorische gevolgen centraal.

Veteranenwet

Bij organisatorische gevolgen van een overdracht van werkzaamheden speelt het juridisch kader een belangrijke rol. Het Zorgloket is gebonden aan de verplichtingen, zoals opgesteld in de Veteranenwet. Hierin staat vermeld dat een veteraan een persoonlijke begeleiding door één ZC behoort te krijgen. Dit staat vermeld in art. 8:2D Veteranenwet. Een overdracht van werkzaamheden mag dus een ZO niet tussen de ZC en zijn cliënt plaatsen, waardoor een persoonlijke begeleiding vervalt. Een overdracht van werkzaamheden waarbij de inventariserende, begeleidende of coachende rol van een ZC over wordt genomen, moet worden voorkomen.

De een-op-eenbegeleiding door een ZC ten behoeve van de cliënt is meervoudig uitgewerkt en zal daarom niet nogmaals worden toegelicht. Dit staat vermeld in hoofdstuk 1.

Klantcontact

In het verleden heeft de ZO de “makkelijke” klantcontacten verwerkt voor het Veteranenloket (De Jong, 2015). Hierbij moet vooral gedacht worden aan het verstrekken van informatie. Door de groei van de ZC, heeft de ZO deze werkzaamheden moeten afstaan aan de ZC. Deze overdracht heeft onbewust plaatsgevonden. In de huidige situatie is de ZO getraind in beantwoorden van “makkelijke” klantvragen. Hierbij kunnen “makkelijke” klantvragen als volgt worden omschreven:

- geen cliënten met zware verschijnselen van Post Traumatische Stress Syndroom (PTSS.);
- geen cliënten met een agressief verleden;
- geen cliënten met een zwaar verstoorde psychische balans;
- geen cliënten met een niet-standaard voorziening/ verstrekking.

Een ZO heeft dus het vereiste competentiescala om succesvol een “makkelijke” klantvraag te beantwoorden.

Financieel

Het financiële kader speelt een belangrijke rol bij het Zorgloket. Alle eventuele uitbreidingen van het budget moeten worden goedgekeurd door Defensie. Doordat een dergelijke aanvraag veel tijd in beslag neemt en relatief gezien een lage slagingskans heeft, is het belangrijk om gebruik te maken van het huidige budget. Een overdracht van werkzaamheden mag dus, in de huidige situatie, (nog) niet leiden tot een vergroting van het aantal ZO en/ of tot hogere kosten.

Span of control

Uit desk en field (half-gestructureerd interviews) research is gebleken dat de huidige organisatorische structuur niet goed geregeld is. De afdelingsmanager geeft leiding aan 24 ZC (HBO+ geschoold) en 7 ZO (VMBO-T niveau 4+ geschoold). Dit legt zijn totale managementbereik op 31 medewerkers, waarvan 24 in de buitendienst. Over de span of control van een manager wordt gemiddeld gezien aangenomen dat hij effectief leiding kan geven aan 15 tot en met 18 personen (Furnham, 2008). De span of control van de afdelingsmanager van het Zorgloket is dus zorglijk hoog. Door de huidige organisatorische inrichting kan de afdelingsmanager niet fysiek aanwezig zijn bij het doorvoeren van eventuele veranderingen binnen de afdeling.

De span of control in combinatie met de fysieke afwezigheid van leiderschap legt een grote belasting op het doorvoeren van eventuele veranderingen. Hierdoor is de gedachte geopperd om een leidinggevende bij de ZO te plaatsen.

Bijlage XI Onderzoeksopzet half-gestructureerd interview – organisatorisch

Het half-gestructureerde interview dient als middel voor het verkrijgen van meer inzichten met betrekking tot de organisatorische gevolgen van de overdracht van werkzaamheden. Hierdoor verkrijgt de onderzoeker dieper inzicht in dit onderwerp. Hierdoor zullen meerdere invalshoeken benaderd worden.

Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid is de mate waarin een onderzoek vrij is van toevallige fouten. Denk hierbij aan storende omgevingsfactoren en verschillende methoden voor het afnemen van vragenlijsten. Het half-gestructureerde interview zal telefonisch worden afgenomen. Hiervoor is gekozen omdat de populatie verspreid is over heel Nederland. Hierdoor zou een fysiek interview veel reistijd opleveren, wat niet opweegt tegen het verkregen resultaat. Deze telefonische interviews zijn allen tussen 09:00 en 12:00 uur afgenomen. Op dit tijdstip moet de ZC zich op zijn thuiswerkplek bevinden. Hierdoor zijn de omgevingen van de verschillende respondenten vergelijkbaar. Dit komt de betrouwbaarheid ten goede.

De ZC zal voor het interview de lijst met overdraagbare werkzaamheden toegestuurd krijgen. Alle ZC krijgen deze lijst tegelijkertijd doorgestuurd. Hierdoor hebben alle ZC evenredig veel tijd en mogelijkheid om zich te verdiepen in de overdraagbare werkzaamheden.

Validiteit

Validiteit is de mate waarin het onderzoek vrij is van structurele fouten. Centrale vraagstelling hierbij is: meet de onderzoekstool wat hij moet meten? Hiervoor is het doel van het half-gestructureerd interview van belang. De onderzoeker wil door middel van het half-gestructureerde interview achterhalen wat de organisatorische gevolgen van een overdracht van werkzaamheden zullen zijn. De onderzoeksvragen moeten hierop gebaseerd worden. Deze moeten invulling geven aan de volgende aspecten:

- inzicht verstrekken: de onderzoeksvraag moet een opsomming van gevolgen verstrekken;
- onderbouwing van deze gevolgen: de gevolgen moeten onderbouwd worden en beargumenteerd moet worden waarom dit gevolgen zijn.

Door invulling te geven aan inzicht en onderbouwing beantwoordt de onderzoeker de volgende onderzoeksvraag: Welke organisatorische gevolgen heeft de overdracht van werkzaamheden?

Steekproef

Indien een populatie groot is, wordt er vaak gebruik gemaakt van een steekproef. Hierdoor bespaart de onderzoeker tijd en onderzoekt hij een deel van de populatie. De resultaten van deze steekproef kunnen vervolgens gegeneraliseerd worden over de gehele populatie.

Doordat de populatie relatief klein is, is het goed om de hele populatie te onderzoeken. Hierdoor voorkomt de onderzoeker fouten in een steekproefberekening en daarmee fouten in de generalisatie. Uitkomsten kunnen de populatie als geheel van onderzocht worden. De voordelen van het onderzoek van de gehele populatie wegen op tegen de extra tijdinvestering.

Onderzoeksvragen

Zoals in de validiteit benoemd is, moeten de onderzoeksvragen op meerdere aspecten ingaan. Dit is als volgt ingevuld:

- inzicht verstrekken: Welke gevolgen denkt u dat de overdracht van werkzaamheden zal hebben?
- onderbouwing van deze gevolgen: Waarom denkt u dat dit de gevolgen zullen zijn?

Deze waarom-vraag is noodzakelijk zodat de respondent zijn mening onderbouwd. Hierdoor verkrijgt de onderzoeker meningen van de werkvloer. Hierdoor zullen de organisatorische gevolgen praktijkgericht zijn.

Analyse methode

De half-gestructureerde interviews worden opgenomen waardoor de onderzoeker een transcript kan opstellen, genaamd woordelijke transcriptie. Het opstellen van een transcript is het letterlijk uitschrijven van wat een respondent zegt. Hierbij worden de lach- en pauzemomenten weggelaten. Hierdoor kunnen de antwoorden worden gecodeerd. Het coderen van vragen is het opstellen van groepen; het samenvoegen van gelijke antwoorden. Vervolgens kan de onderzoeker aan de hand van deze codes de antwoorden interpreteren. De codering zal als volgt plaatsvinden:

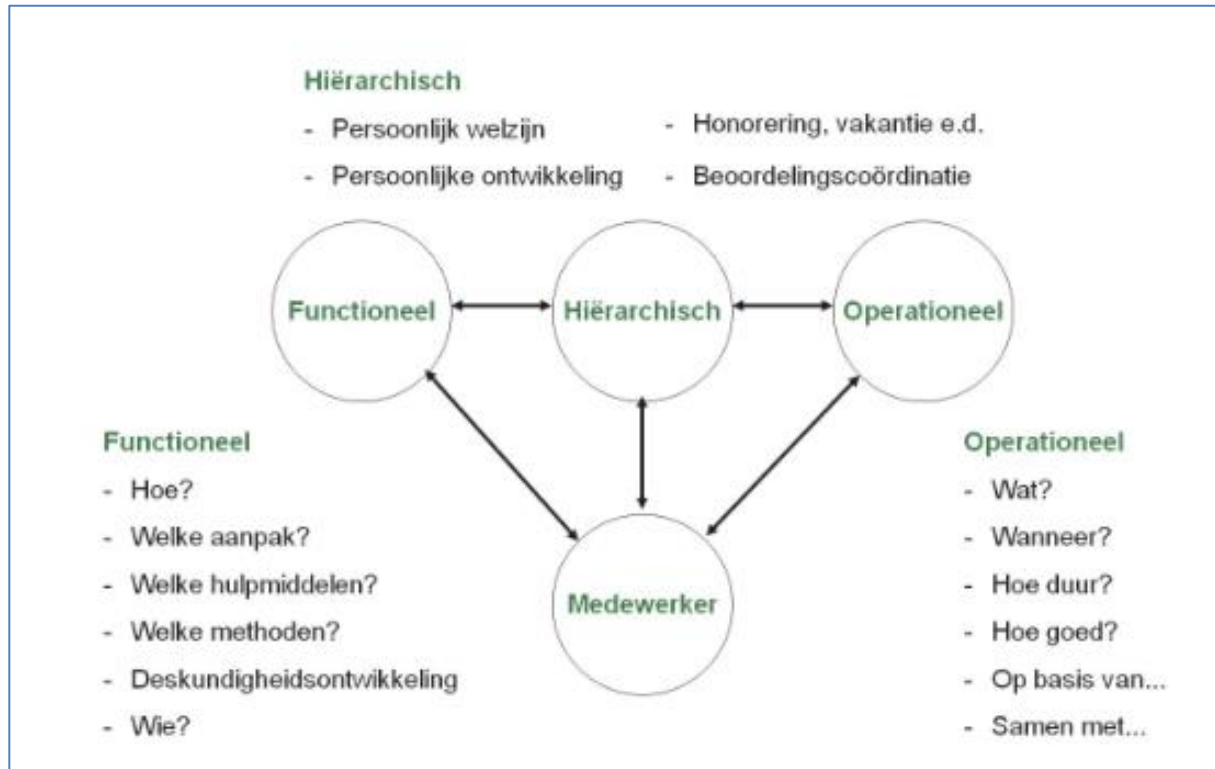
- inzicht verstrekken: Welke gevolgen denkt u dat de overdracht van werkzaamheden zal hebben? Dit zal gecodeerd worden: **LICHT BLAUW**;
- Waarom denkt u dat dit de gevolgen zullen zijn? Dit zal gecodeerd worden: **ZWART**

Bijlage XII Wat kan Lean Six Sigma betekenen voor de overdracht?

In deze bijlage wordt een theoretische onderbouwing gegeven van het Improve-onderdeel. Hier staat de volgende vraag centraal: Hoe kan een overdracht worden uitgevoerd waarbij invulling wordt gegeven aan de gevonden organisatorische gevolgen?

Proceseigenaren (procesmanager)

Een proceseigenaar is een persoon die eindverantwoordelijk is voor de output van het aangestelde proces. Voor het Zorgloket zal dit in beperkte mate nodig zijn. Het aanstellen van een proceseigenaar voor het totaal zal de gehele aanwezige hiërarchische structuur verstoren, omdat de proceseigenaar geen zeggenschap BRD-breed kan krijgen (Tolsma & de Wit, Effectief procesmanagement, 2015).



Afbeelding 32 Weergave proceseigenaar (procesmanager) (werken aan programmes, 2015)

Een proceseigenaar kan op de volgende drie niveaus worden aangesteld:

1. De proceseigenaar wordt verantwoordelijk voor het definiëren van eisen aan het toegewezen proces. Hier zal Jelmer de Jong eindverantwoordelijk blijven voor de uitvoering van de processen binnen de afdelingskaders.
2. De proceseigenaar is operationeel eindverantwoordelijk. Hierbij verkrijgt de proceseigenaar operationele zeggenschap over de ZO. Deze operationele zeggenschap betekent zeggenschap over het uitvoeren van het proces.
3. De proceseigenaar legt operationeel en hiërarchisch verantwoordelijkheid af aan Jelmer de Jong. Hierbij zal Jelmer de Jong alleen functioneel verantwoordelijk blijven.

Lean

Verschillende kwaliteitsmethodieken hebben allen een eigen invulling voor het verbeteren van de kwaliteit in een proces. Lean is een methodiek die zich voornamelijk bezighoudt met het verwijderen van verspilling in een proces (Heijnen, 2015). Dit houdt in dat alleen “waarde-toevoegende activiteiten” worden uitgevoerd. De “waarde” in een proces wordt ook duidelijk omschreven:

- processtappen die een directe waardetoedracht realiseren voor het beantwoorden van de klantvraag;
- processtappen waarbij het product/ de service in positieve zin veranderd voor de klant;
- gedurende het uitvoeren van de processtap gaat dit in één keer goed.

Dit betekent specifiek voor het Zorgloket dat de overdraagbare werkzaamheden moeten leiden tot een directe waardetoevoeging met een “first time right”-instelling. Zoals benoemd

in het hoofdstuk Organisatorische gevolgen, moet er worden voorkomen dat er een heen- en weerschuiven van werkzaamheden tussen de ZC en de ZO ontstaat. Dit kan ook wel een autonome werkhouding worden genoemd.

Kaizen

Zoals bij Lean al is benoemd, heeft elke kwaliteitsmethodiek een eigen invalshoek. Kaizen stelt de onderzoeker in staat tot het verbeteren van de aanwezige cultuur (Manos, 2007). De cultuur moet worden veranderd in een continue leeromgeving. Hierdoor ontstaat er een constante leercurve, dit is de basis van Kaizen waar het Zorgloket behoefte aan heeft.

Alle veranderingen in Kaizen moeten in kleine, constante stappen worden doorgevoerd. Elke dag verbeteren en beter worden dan gisteren staat hierin centraal. Dit geheel realiseert Kaizen door middel van een bottom-up-structuur. Medewerkers staan zelf aan “het wiel der veranderingen”.

Kaizen stelt het Zorgloket in staat tot het beter structureren van het “samenwerken”. Teamprestaties zijn belangrijk bij Kaizen. Werknemers op zichzelf kunnen geen prestatie leveren zoals een team dat kan.

Six Sigma

Het ordenen van werkzaamheden moet volgens Six Sigma volgens een datagedreven wijze worden gedaan. Het verkrijgen van data en feiten en het verwerken hiervan tot beslissingen is de basis van Six Sigma. Hierbij staat de kwaliteit altijd centraal. De voorgaande analyses creëren de basis voor beslissingen met betrekking tot de overdrachtmogelijkheden en de (bijpassende) organisatorische gevolgen.

Kiezen van de passende methodiek

Lean Six Sigma rijken beiden benaderingswijzen aan voor het oplossen van problemen (van der Hagen, 2016). Hier is een clustering in aan te brengen:

	Oplossing bekend	Oplossing onbekend
Makkelijke problemen	Lean	Lean
Moeilijke problemen	Lean	Six Sigma

Tabel 12 Beslissingsmogelijkheden tussen Lean Six Sigma

De gehele dataverkrijging is gestructureerd aan de hand van een Six Sigma/ DMAI-methodiek. De gevonden overdraagbare en organisatorische gevolgen hebben een makkelijker karakter en/ of de oplossingen zijn deels bekend. Hierdoor zullen de werkzaamheden op een Lean/ Lean-Kaizen-wijze worden geordend.

Bijlage XIII Vertalen van data tot Lean Six Sigma

Door de nieuwe kwaliteitsbenadering van APG is het van belang dat de overdraagbare werkzaamheden volgens Lean Six Sigma worden gestructureerd. Deze “nieuwe” structuur geeft invulling aan de veranderbehoefte van de stafafdeling CI&I. Dit geheel kan vervolgens worden vertaald tot een “nieuw” processchema voor het Zorgloket.

Herstructureren van overdraagbare werkzaamheden.

In totaliteit zijn er acht werkzaamheden omschreven die van de ZC naar de ZO/ VK kunnen worden overgedragen. Aanvullend op deze acht werkzaamheden worden de tien organisatorische gevolgen opgesomd.

Door het verwijderen van een aantal tussenstappen wordt de klantwens sneller gerealiseerd. Dit is een interventie verkregen uit Lean. Tabel 14 geeft een uitwerking van de oude naar de nieuwe structuur van de overdraagbare werkzaamheden.

Oude structuur werkzaamheden	Nieuwe structuur werkzaamheden
De ZO gaat het volgende monitoren: • Uitnodiging tot keuring; • Onderbouwing DVVO aanvraag; • Aanvragen; • Reiskosten; • Hobbyvoorziening; • Machtigingen; • Schuldhulpverlening (onderbouwing door de ZC). In de huidige situatie: de ZC vraagt deze werkzaamheden aan en zal zelf de voorgang bewaken.	In de nieuwe structuur zal de ZC de werkzaamheden geheel voorbereiden en indienen bij de vereiste instantie. Hierna zal de ZC een taak aanmaken voor de ZO dat de aanvraag gemonitord dient te worden. Indien er een uitslag is, zal de ZO de ZC informeren door middel van een taak. De ZO is eindverantwoordelijk voor het mededelen van deze besluiten. <u>Lean → Korte processtappen.</u>
De ZO/ VL zal de akkoordverklaringen aanvragen - laten onderteken - en verwerken in CVS. In de huidige situatie neemt de ZC deze verklaring mee bij een huisbezoek en verwerkt dit vervolgens zelf.	In de nieuwe structuur zal het VL bij een aanmelding in Doorn direct een akkoordverklaring toesturen. Indien de ZO het eerste klantcontact heeft, moet zij de akkoordverklaring regelen. <u>Lean → Processtap waarbij directe waarde voor de klant wordt toegevoegd.</u>
Omtrent alle monitorfuncties van een ZO moet een duidelijke Service Level Agreement (SLA) worden opgesteld die wordt bewaakt door een directe leidinggevende. In de huidige situatie is dit experimenteel en zijn er dus gegevens over. De ZC monitort en begeleidt alles.	In de nieuwe structuur zal een directe leidinggevende de gestelde SLA bewaken en bijsturen waar nodig. Hierdoor wordt de nauwkeurigheid en continuïteit van de ZO gewaarborgd. Doordat alle ZO moeten voldoen aan de SLA, is een kennisoverdracht noodzakelijk en wordt de kennisclustering doorbroken. De proceseigenaar, oftewel leidinggevende, krijgt operationele zeggenschap. Deze persoon kan bepalen over het daadwerkelijk uitvoeren van de werkzaamheden. <u>Six Sigma → Aanstellen van een proceseigenaar.</u> <u>Lean/ Kaizen → Kennisoverdracht.</u>
De ZO zal, na het verkrijgen van de motivatiebrief, het opstellen van voorleggers voor zijn rekening nemen. In de huidige situatie levert de ZC een volledige voorlegger aan. De ZO zal vervolgens deze voorlegger controleren en heeft vervolgens twee keuzes: • Goed, dan wordt deze doorgezet naar de betreffende afdeling. • Slecht, dan wordt deze teruggezet naar de betreffende ZC. Net zolang dat de inhoud akkoord is.	In de nieuwe structuur zal de ZO een motivatiebrief verkrijgen van de ZC m.b.t. de betreffende voorlegger. Vervolgens zal de ZO de gehele voorlegger verwerken en compleet maken met klantspecifieke gegevens en zorgen voor een akkoord van de betreffende afdeling. Vervolgens maakt de ZO een taak aan voor de ZC dat de voorlegger gereed is. <u>Lean → First time right principe.</u> <u>Kaizen → Verbeteren van onderaf (ZO leert).</u>
Na het vaststellen van een DV kan een ZO, gezamenlijk met een cliënt, een aanvraag hobbyvoorziening regelen. In de huidige situatie zal een ZC naar geheel eigen inzicht een hobbyvoorziening plaatsen in het zorgplan.	In de nieuwe structuur zal de ZC de cliënt informeren dat, indien een DV wordt vastgesteld, zijn collega uit Heerlen contact zal opnemen met de cliënt m.b.t. de hobbyvoorziening. De ZO zal de hobbyvoorziening in haar geheel afwerken en de ZC informeren over het besluit m.b.t. deze voorziening. <u>Lean → Processtap waarbij de service positief verandert.</u>
De ZO kan een filterende houding t.o.v. de cliënt t.b.v. de ZC innemen. In de huidige situatie heeft de ZC het gevoel dat een ZO niet voldoende ondersteuning biedt.	In de nieuwe structuur zal een ZO, bij bijvoorbeeld het verwerken van een hobbyvoorziening, verkregen informatie, achtergrondkennis of incidenten terugkoppelen naar de ZC. Hierdoor ontstaat er een teamgevoel. <u>Lean/ Kaizen → Presteren als team.</u>
Tussen de ZC en de ZO moet een teamgevoel heersen waarbij er duidelijke afspraken zijn over de samenwerking en uit te voeren werkzaamheden.	In de nieuwe structuur moeten de ZC en de ZO nauwer samenwerken. Dit wordt o.a. gerealiseerd doordat de ZC meer werkzaamheden bij de ZO gaat

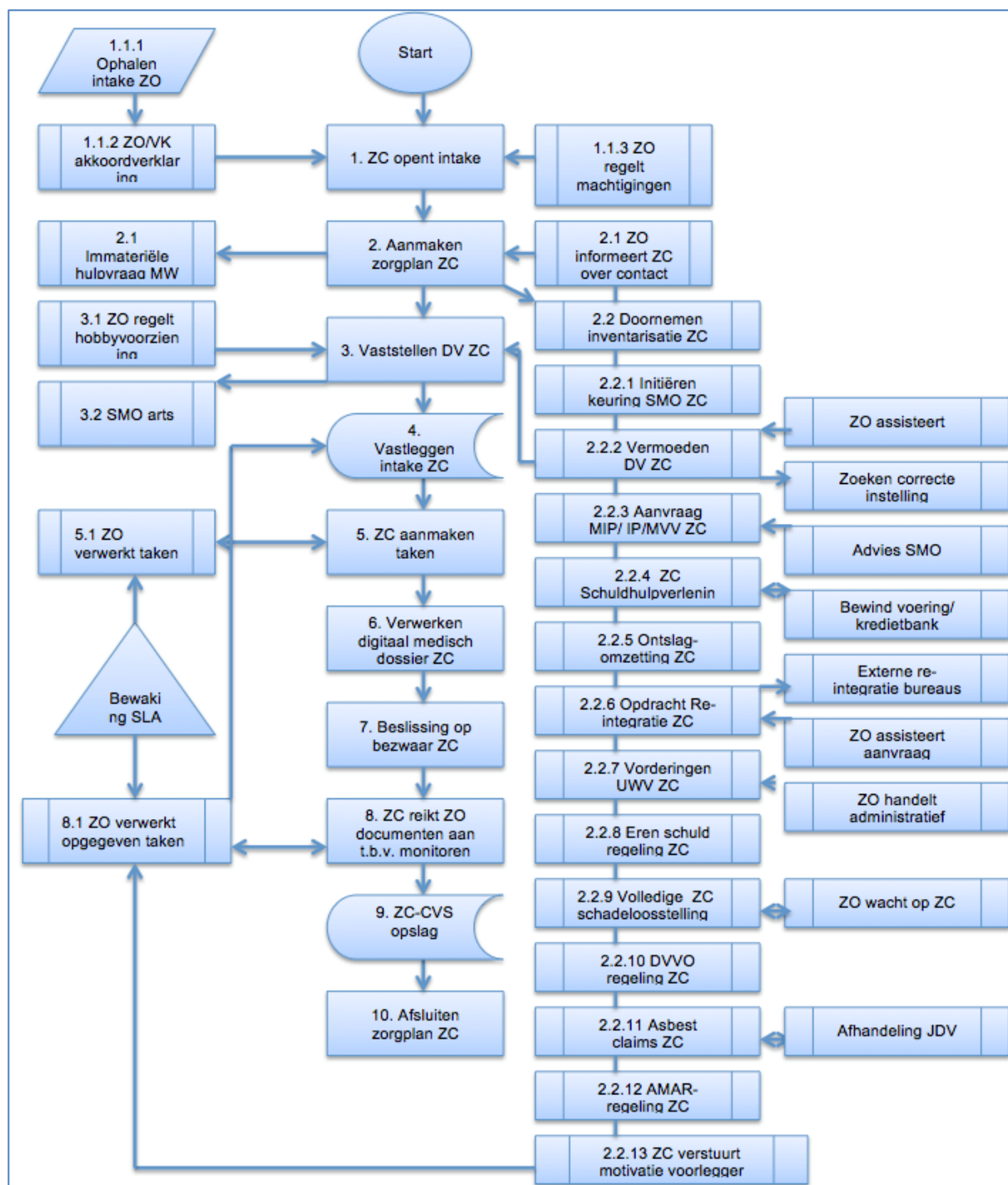
Oude structuur werkzaamheden	Nieuwe structuur werkzaamheden
In de huidige situatie is er onduidelijkheid over de “overdraagbare” werkzaamheden. Onder andere hierdoor voert de ZC veel werkzaamheden zelf uit. Ook ontstaat hierdoor een polarisatie (hun-/ wij-gevoel) De ZC-respondenten krijgen de indruk dat de ZO beperkt zijn ingewerkt. Doordat er sprake is van het beperkt delen van aanwezige kennis door een groep X ZO. In de huidige situatie worden de ZO-medewerkers ingewerkt door collega's. Hierbij is er geen sprake van een “aanspreek-cultuur”.	neerleggen. Dit in combinatie met het gegeven dat zij “samen” verantwoordelijk zijn voor de cliënt. Lean/ Kaizen → Presteren als team. In de nieuwe structuur zal er een koppeling ontstaan van ZO-medewerkers. Oude/ nieuwe werknemers moeten hierbij aan elkaar gekoppeld worden. Bij behandeling van “moeilijke” klantvragen en het verwerken van aanvragen dient dit vierogenprincipe als ondersteuning voor het first time right-principe. Hierdoor ontstaat er een structuur van delen van kennis, teamprestaties en het first time right-principe wordt ondersteund. <u>Lean → First time right.</u> <u>Lean/ Kaizen → Continue verbeteren.</u>

Tabel 13 Oude versus nieuwe structuur werkzaamheden

Nieuw processchema

Het geheel van overdraagbare en aanwezige werkzaamheden is vertaald in een nieuw processchema. Dit processchema geeft onder andere weer hoe de nieuwe werkzaamheden zullen worden ingericht. Er is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van de bestaande organisatorische structuur. Dit bevordert de kans op succes tijdens de implementatiefase, omdat de actoren het proces “deels” herkennen.

De werkzaamheden zijn vertaald in een processchema aan de hand van het Lean-principe. Tabel 14 was voor de vormgeving van de overdraagbare werkzaamheden de leidraad voor het toevoegen of weglaten van processtappen.



Afbeelding 33 Nieuwe proceseigenaar

	Bijzondere regelingen Defensie, Team Zorgcoördinatie		Versie: 24/03/2016			
	SOP: leidraad intake cliënt		ZC		5	0
Doelgroep: ZC		Deze werkinstructie moet gezamenlijk met het stroomdiagram gelezen worden!		Auteur: Yoeri Cuijpers		

Uitwerking stroomdiagram. Gedurende deze uitwerking worden de volgende resultaten verwacht van het uitvoerend personeel:

- het volgen van de omschrijving van de handelingen (Vanaf nu: Handeling);
- het verstrekken/ ophalen van de betreffende informatie (Vanaf nu: I verstrekken, I ophalen);
- aandachtspunt. Manier van handelen/ achtergrondinformatie die van belang is voor het gehele proces (vanaf nu: A.);
- concrete en duidelijke eindresultaten (Vanaf nu: PI behalen).

1.1 Ophalen achtergrondgegevens:

Handeling	Cliënt meldt zich aan.
I	Ophalen I bij CAP-VI/ MW over cliënt.
PI	Bespreken zinvol/ onnodig huisbezoek.
Handeling	MW meldt cliënt aan.
Handeling	Controleren aanmelding op compleetheid/ duidelijkheid.
Handeling	Controleren CVS m.b.t. cliënt.
- Staat van dienst;	
- PVO aanwezig;	
- Aanmerking uitkering? Of is dit al aanwezig (ABP/ SVB);	
- Controleren verleden MIP.	
PI	Helder beeld op verleden cliënt.
A	Inleven in het verleden/ heden en hulpvraag v.d. cliënt.
H	Telefonisch afspraak maken met de cliënt.
H	Navragen wie bij dit huisbezoek aanwezig zal zijn.
PI	Duidelijke afspraak + men weet wie aanwezig moet zijn
PI	Helder beeld verleden/ heden en mogelijkheid m.b.t. de cliënt om verdere stappen te nemen.

1. Openen intake:

Handeling →	Opvragen/ bezitten casusbeschrijving/ achtergrond/ hulpvraag cliënt.
Handeling →	Doornemen/ aanvullen intakeverslag met cliënt.
Handeling →	Inventariseren financiële situatie.
PI →	Casusbeschrijving compleet + concrete hulpvraag.
	Volledig intakeverslag.
	Compleet beeld financiële situatie v.d. cliënt.

1.1 Doornemen inventarisatie

Handeling →	Doornemen MIP/ voorzieningen/ doorlooptijden/ evt. keuring BMB.
A →	Managen verwachtingen m.b.t. MIP/ voorzieningen.
PI →	Geïnformeerde cliënt m.b.t. afhandeling zorgvraag.

1.2 Keuring SMO/ BMB locatie

Handeling → (bijv. bij BMB).	Mogelijkheid keuring op alternatieve locatie bij SMO
---------------------------------	--

1.3 Vaststellen dienstverband.

Handeling	Zie SOP – Vaststellen dienstverband.
A	Managen van verwachtingen.
PI	SOP Dienstverband doorlopen.

1.4 Bespreken beperking IP%

Handeling	Bespreken dat beperkingen en dus IP% minder/ lager worden vastgesteld dan verwacht.
A	Managen van verwachtingen.

1.4.1 Uitleggen IP%

Handeling	Bij eerste aanvraag relatief hoog IP%, na behandeling fors lager IP% omdat beperkingen dan afgenomen zijn.
PI	Concrete informatiemededeling aan cliënt.

1.5 Duur medische keuring

I verstrekken	Medische keuring duurt altijd langer dan gehoopt.
PI	Altijd mededelen aan cliënt.

1.6 Bespreken voorzieningen somatische aard

Handeling	Toelichting verstrekken a.d.h.v. de opgestelde regels m.b.t. het behandelen van voorzieningen van somatische aard.
PI	Volgen richtlijnen.

1.7 Vergoeding van (additionele ziektekosten)

I verstrekken	Vergoeding medische kosten eerst bij eigen ziektekostenverzekering, alleen resterende kosten evt. vergoeding door BRD en mits dienstverband vastgesteld.
PI	Eigen ziektekostenverzekering is aangesproken + stap 1.3 is positief geweest (aanwezigheid van dienstverband).

1.8 Bespreken volgorde aanvraag MIP/ Behandeling

Handeling	Optie bespreken om eerst voor behandeling te kiezen en dan pas een MIP aan te vragen.
PI	Cliënt moet hier een duidelijke keuze maken.

1.9 Aanvang immateriële hulpverlening

Handeling	Aanwezige opties bespreken.
PI	Cliënt moet hier een duidelijke keuze maken.

2. Aanvang vermoeden dienstverband i.v.m. aanvraag leefgeld in geval van financiële noodsituatie.

PI Procedure en criteria (beperkt zich tot alleen de situatie waarin de eerste levensbehoeften bij een cliënt in gevaar zijn gekozen, dus noodhulp voor o.a. huur, energiekosten, voeding).

PI Bij de aanvraag rekening houden met het volgende:

- Doorlooptijden – minimaal 14 dagen bij een aanvraag vermoeden dienstverband.
- ZC stelt een beargumenteerd verzoek op tot aanvraag leefgeld (duidelijk benoemen van eventuele “in gevaar” gekomen eerste levensbehoeftes).

PI Indien aanvraag wordt toegekend of wordt afgewezen: uitslag mededelen via de ZC.

3. Versturen/ opvragen en goedkeuren schriftelijke documenten

PI Akkoordverklaring invullen met de cliënt.

PI Aanvrager MIP (in voorkomende gevallen ook een AMAR) en machtiging opvragen medisch dossier invullen (evt. inclusief bijlage dpl) door cliënt. Bij aanvraag HIP volstaat machtiging.

A Aanmaken van monitortaken voor de ZO.

PI Schriftelijk verzoek aanvraag MIP/ HIP/ voorziening door cliënt laten opstellen.

PI Indien toekenning MIP/ HIP: uitslag dtv van ZC en nieuw huisbezoek tbv aanvullende informatie over uitkering, voorzieningen en re-integratie.

PI Indien toekenning voorziening: uitslag rechtstreeks naar cliënt, in afschrift aan ZC.

PI Indien afwijzing MIP/ HIP/ voorziening: uitslag dtv van ZC, bezwaar- en beroepsmogelijkheid binnen 6 weken evt. m.b.v. de BNMO of andere belangenbehartiger.

PI Afhankelijk van de situatie aansprakelijkheidstelling Defensie m.b.t. restschade bespreken.

PI Opgezette/ verwerkte administratieve aanvragen.

3.1 Doorverwijzen naar MW

Handeling Samenwerken met MW van de Basis v.w.b. immateriële hulpvragen (inclusief inventarisatie bij schulden, rol KBL) toelichten.

PI Duidelijke behoefte aan immateriële hulp.

PI Indien van toepassing: cliënt doorverwijzen.

4. Uitzetten van monitortaken

H - Cliënt mededelen dat bij een beslissing DV een collega uit Heerlen contact zal opnemen voor de hobbyvoorziening.

PI - Cliënt moet de contactgegevens van deze ZO-collega uit Heerlen krijgen.

H - De ZC moet met betrekking tot de keuringen/ machtigingen monitortaken uitzetten.

PI - Er moet een daadwerkelijke taak zijn aangemaakt in CVS.

6. Concrete afspraken

PI Uit het gehele proces komen concrete afspraken die voldoen aan de volgende criteria:

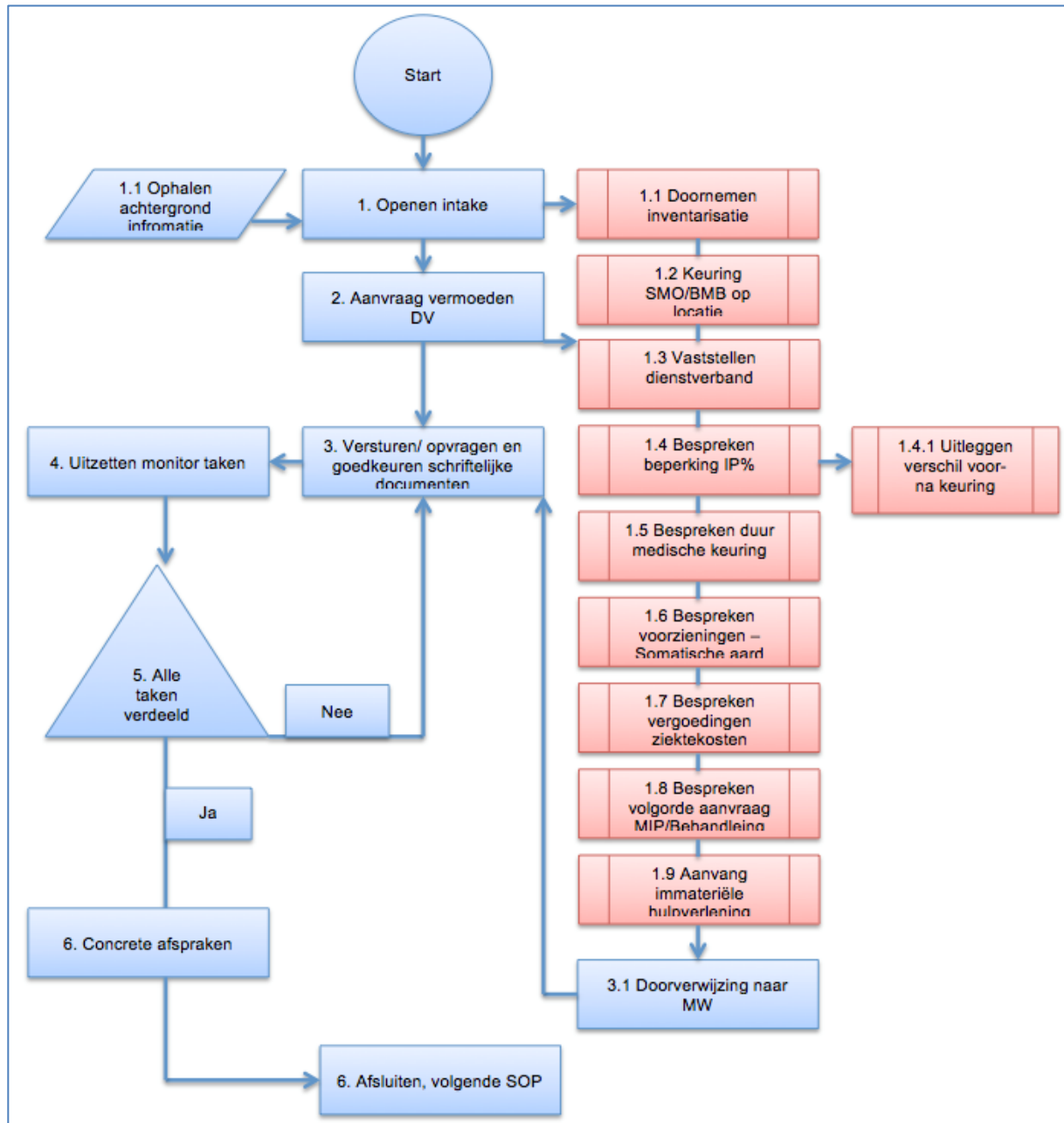
- Welke acties voert cliënt uit?;
 - Welke acties pakt de ZC op?;
 - Toezeggen dat ZC-afspraken schriftelijk bevestigt;
 - Aankondigen dat na het huisbezoek een KTO naar cliënt gestuurd wordt met verzoek hieraan mee te werken.
-

7. Afsluiting, volgende SOP

PI

Een afsluiting voldoet aan de volgende vereisten:

- Overzichtelijke samenvatting geven;
- Evt. vragen beantwoorden;
- Folder Zorgloket, geneeskundig onderzoek en visitekaartje overhandigen;
- Aangeven op welke wijze de communicatie gaat verlopen (bij voorkeur via mail en/ of telefonisch contact).



Afbeelding 34 Leidraad intake cliënt

De blauwe kleur staat voor de hoofdprocessen, de rode kleur staat voor de deelprocessen.

Bijlage XV Implementatieplan

Voor een gedegen inbedding van de gevonden overdraagbare werkzaamheden en organisatorische gevolgen is een implementatieplan noodzakelijk. Een implementatieplan geeft het Zorgloket een stappenplan om de voorgenomen verbeteringen te realiseren.

Deze implementatie wordt gestructureerd aan de hand van het achtstappenplan van Kotter (Kotter, 2012). Het keuzeprocés om tot dit verandermodel te komen is toegelicht in het hoofdstuk Theoretisch kader. Het achtstappenmodel van Kotter is als volgt gestructureerd:

1. urgentiebesef vestigen;
2. een leidende coalitie vormen;
3. een visie en strategie ontwikkelen;
4. de veranderstrategievisie communiceren;
5. een breed draagvlak creëren;
6. kortetermijnresultaten realiseren;
7. consolideren en in beweging blijven;
8. nieuwe benaderingen verankeren in de cultuur.

Door deze acht stappen is de structuur van de implementatie vooraf bepaald. De basis van het implementatieplan is weerstand reguleren. Om dit te kunnen realiseren is gekozen voor het Evidenced Based-veranderen (Metselaar, Cozijnsen, & van Delft, 2011). Deze theorie geeft per veranderstap van Kotter suggesties vanuit de uit te voeren interventies. Hierdoor wordt weerstand verwijderd en de implementatie bevorderd.

Er is voor deze theorie gekozen, omdat deze goed aansluit op de feitgedreven analysefase DMAIC. Hierdoor blijft het verbetertraject voortbouwen op feiten en niet op “gevoelens”.

Daadwerkelijke implementatie

Per stap zal in hoofdlijnen worden uitgewerkt hoe het Zorgloket hieraan invulling kan geven.

1. Urgentiebesef vestigen

Het besef dat verandering noodzakelijk is, zal doorslaggevend zijn voor een succesvolle implementatie. Indien de ZC en de ZO van het Zorgloket inzien dat een overdracht van werkzaamheden en een optimalisatie van de huidige structuur noodzakelijk is, ontstaat een “zelf-dragend” implementatietraject.

Er zijn gedurende deze stap meerdere mogelijkheden. Enkele hiervan zijn:

- onderzoek de markt;
- analyseer de concurrentie;
- **identificeer en bespreek (potentiële) kansen en bedreigingen;**

Bij het Zorgloket zal vooraf een bespreking plaatsvinden over de kansen en bedreigingen van de implementatie. Voor deze bespreking is gekozen omdat beide andere mogelijkheden “metingen” zijn. Doordat er bij het Zorgloket een DMAIC-traject is opgestart, is er voldoende informatie aanwezig om de implementatie te structureren.

Er zal gebruik worden gemaakt van een “themapdag”. Dit is een georganiseerde dag waarbij alle ZC en ZO aanwezig zullen zijn. Tijdens deze dag zullen de medewerkers geïnformeerd worden over de aankomende veranderingen. Gedurende deze dag worden de “langverwachte” meetresultaten gepresenteerd aan de ZC en ZO. Hierbij zullen de volgende punten als hoofdonderwerpen dienen:

1. Overdraagbare werkzaamheden: monitoren van werkzaamheden. Denk hierbij aan uitnodiging tot keuring, onderbouwing DVVO-aanvraag, aanvragen reiskosten, hobbyvoorziening, machtigingen, schuldhelpverlening, akkoordverklaringen en voorleggers.
2. Na vaststelling van een DV zal een ZO gezamenlijk met de cliënt een hobbyvoorziening aanvragen;

3. Het besef realiseren dat er een gezamenlijke verantwoordelijkheid is voor het correct afdoen van de overdraagbare werkzaamheden;
4. In de toekomst zal er een buddysysteem ontstaan tussen de ZO's. Hierbij moet er altijd een koppeling ontstaan tussen een "nieuwe" en een "oude" ZO. Dit buddykoppel zal gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor de toegewezen ZC.
5. Komst van een leidinggevende voor ZO. Hierbij dient te worden opgemerkt dat dit een fulltime kracht is die de nauwkeurigheid, continuïteit en naleving van de nieuwe SLA's zal bewaken.

Deze vijf verbeterpunten zijn de essentie van alle verrichtte metingen gedurende de analysefase. Dit geheel wordt gepresenteerd met de achterliggende gedachte om bij de ZC een werkdrukverlichting te creëren en bij de ZO een verbreding van werkzaamheden te realiseren. Hierbij zal worden medegedeeld dat de leiding van het Zorgloket, Jelmer de Jong en de leiding van de BRD, de afdelingsdirecteur, de veranderingen ondersteunen en legitimeren. Dit onderstreept de verandernoodzaak.

Na deze algemene presentatie gaat de groep van 24 ZC en 7 ZO uiteen in subgroepen van +/- 6 personen per groep. Deze groepen moeten elk één van de vijf verbeterpunten tot in detail uitwerken. Als voorbeeld dient onderstaand verbeterpunt 1. Alle verbeterpunten moeten op een dergelijke wijze worden uitgewerkt.

Verbeterpunt 1. De overdraagbare werkzaamheden:

- Welke SLA's moeten worden vastgelegd ter behoeve van een correct verloop van de monitorwerkzaamheden?;
- Op welke wijze zullen de SOP bestanden moeten worden aangepast?;
- Hoe worden de werkdocumenten overgedragen aan de ZO? Hoe worden deze vervolgens weer bij de ZC aangeleverd?;
- Waar zitten de kansen en/ of bedreigingen van een dergelijke overdracht?;
- Hoe moet dit in de praktijk worden geïmplementeerd?.

Deze manier van werken heeft enkele voordelen. De medewerkers krijgen vanaf moment één de gelegenheid om op een constructieve wijze invloed uit te oefenen op de veranderingen. Ook worden de medewerkers verantwoordelijk voor de eigen veranderingen, wat in een later traject voordelig uitpakt.

Vervolgens worden de subgroepen afzonderlijk verantwoordelijk gemaakt voor de uitvoering van de bevindingen van de themadag. Deze subgroepen zijn als volgt opgebouwd:

- De ZO moet gedurende deze themadag samenwerken met de toekomstige "buddy". Zoals beschreven, ontstaat hierdoor het vierogenprincipe. Hierdoor ervaren zij een eerste samenwerking. Deze koppeling moet altijd tussen nieuw- en oudgedienden plaatsvinden.
- De betreffende ZC van dit buddyduo moet in de groep aanwezig zijn; hierdoor zijn de toekomstige werkgroepen compleet.

Aan het eind van deze themadag wordt bekend gemaakt dat er een vacature voor leidinggevende ZO vacant is. Op deze vacature mag iedereen solliciteren.

De selectie zal conform APG-geldende criteria plaatsvinden. Een pre bij deze vacature zijn de volgende competenties:

- procesgerichte sturing: deze leidinggevende moet duidelijk het principe van input, throughput en output beheersen. Nieuwe werkzaamheden moeten volgens een CI&I-werkwijze geïmplementeerd worden;
- situationeel leiderschap: door de aanwezige cultuur van het ontbreken van kennisdeling, zal de leidinggevende heilige huisjes moeten afbreken. Hard, eerlijk maar rechtvaardig leiderschap is hierbij van belang;

- doelgerichtheid: om de ZC als voorstander van de veranderingen te houden zijn de SLA voor de ZO van belang. De verantwoordelijkheid hiervoor wordt bij de leidinggevende gelegd.

Indien er weerstand is: Gedurende deze stap moeten alle personen de ruimte krijgen om weerstand te uiten. Er verandert iets in de dagelijkse routine, wat personen uit hun comfortzone haalt. Door de aanwezige cultuur bij de ZC en de ZO zal deze weerstand zeker vertoond worden. Het is noodzakelijk deze weerstand te kanaliseren door bijvoorbeeld een overleg te plannen tussen de betreffende medewerker en de afdelingsmanager. Gedurende dit overleg moeten de voordelen van de veranderingen worden besproken. Dit gesprek heeft een bepaalde “hiërarchische” impact, hierdoor is er de mogelijkheid om personen van weerstand naar veranderbereidheid te begeleiden.

Tijdsduur: Themadag: 1 middag, uitwerking: 2 weken.

Eindresultaat: Aan het einde van deze dag moeten de medewerkers een duidelijk beeld van de veranderingen hebben. De veranderingen zijn inhoudelijk bekend en er is toegelicht wat de impact in de praktijk zal zijn.

Gedurende deze themadag moet een medewerker van de afdeling CI&I een inventarisatie maken van de “meewerkende” personen en de personen met “weerstand”. Dit is van belang voor de volgende stappen. Door deze inventarisatie van voor- en tegenstanders krijgt het veranderteam een duidelijk beeld van de grootte van de weerstand.

2. Een leidende coalitie vormen

Het opstellen van een leidende coalitie stelt het veranderteam in staat om de veranderingen naar eigen hand te zetten. De leidende coalitie onderstreept de veranderideeën van het veranderteam.

Gedurende deze stap zijn meerdere mogelijkheden om deze coalitie te vormen. Enkele hiervan zijn:

- **de juiste mensen in positie brengen;**
- **duidelijke doelen formuleren, SMART;**
- teambuildingssessies;
- zelfevaluatie van het functioneren van het team.

Bij het Zorgloket zal gebruik worden gemaakt van het in positie brengen van de juiste personen en het duidelijk formuleren van doelstellingen. Hiervoor is gekozen, omdat het belangrijk is dat deze veranderingen geen “stoffig” karakter krijgen. Het organiseren van teambuildingssessies is een van de meest gekozen handelingen gedurende een verandertraject (Kotter, 2012). Het uitvoeren van een zelfevaluatie van het team zal niet de gewenste doeltreffendheid hebben voor het Zorgloket, omdat dit geen coalitie vormt.

Direct na de themadag krijgen de medewerkers een informatiebrief mee over de aankomende veranderingen. Door het inleveren van een groene of rode kaart met de naam erop, kunnen medewerkers aangeven of zij het eens of oneens zijn met de aankomende veranderingen.

Na het afsluiten van de themadag zal in samenwerking met de afdeling CI&I contact worden gelegd met de “positief” ingestelde personen. Deze personen worden in de gelegenheid gesteld om aanvullende feedback te geven over de aankomende veranderingen. Door deze feedback kan het veranderteam de veranderstappen optimaliseren. De personen die hebben aangegeven het “oneens” te zijn met de veranderingen (rood) hebben deels al een gesprek gehad met de betreffende leidinggevende, waardoor verwacht kan worden dat een deel hiervan naar het positieve kamp doorschuift. De resterende “oneens-personen” worden buiten de coalitie gehouden. Deze groep personen mag geen inspraak krijgen in de aankomende veranderingen. Om dit niet “te” negatief te brengen, moet deze groep er meerdere malen op geattendeerd worden dat medewerking gewaardeerd zou worden.

Door deze interventie ontstaat een tweedeling in de groep. De personen die vóór de veranderingen zijn, genieten voordelen. De personen die tégen de veranderingen zijn, ondervinden nadelen. Gedurende deze stap hebben de personen van de subgroepen de mogelijkheid om de “oneens-personen” te overtuigen van de noodzaak van de veranderingen. Hierdoor ontstaat een onderlinge kruisbestuiving.

Gedurende deze gesprekken en discussies staat het volgende centraal: *Alle medewerkers van het Zorgloket moeten zich “thuis” voelen in de komende veranderingen, daag ons uit.*

Indien er weerstand is: Gedurende deze stap is de weerstandbeheersing toegelicht.

Tijdsduur: Dit dient te gebeuren gedurende de uitwerkperiode (2 weken) van de themadag.

Eindresultaat: Het veranderteam moet tijdens het doorlopen van de interventies iedereen als “gelijk” behandelen. De groep “voorstanders” geniet voordelen, maar is niet “meer” waard dan de groep tegenstanders.

Het is belangrijk dat de medewerkers de veranderingen onderkennen en hierin meegaan. Schenken van extra vertrouwen bij een “eens-mening” moet duidelijk voelbaar zijn. Hierbij moet voor niemand de deur volledig worden gesloten indien er initieel “oneens” was gestemd. Het is belangrijk dat personen in belangrijke posities een “eens-mening” hebben. Belangrijke posities zijn de zogenaamde informele leiders.

3. Een visie en strategie ontwikkelen

Het veranderteam moet een duidelijke visie en strategie hebben om het Zorgloket te overtuigen van het feit dat er weloverwogen keuzes gemaakt zijn. Om dit te realiseren zijn er meerdere mogelijkheden. Enkele hiervan zijn:

- data verzamelen voor de visie;
- visie ontwikkelen: workshops;
- visiediagnose;
- **veranderstrategie ontwikkelen;**
- **de rol van het leidende team verduidelijken aan de organisatie.**

Doordat de veranderingen in het kader van een DMAI-traject worden geïmplementeerd zijn alle dataverkrijgende activiteiten al verricht. Er zijn vijf veranderpunten geconcludeerd die volgens de acht stappen van Kotter worden geïmplementeerd. Doordat alle informatie al vergaard is, moet het veranderteam duidelijk communiceren wat er met deze data gaat gebeuren. Om deze communicatie eenduidig te structureren wordt een veranderstrategie ontwikkeld. Deze strategie verduidelijkt de rol van het veranderteam.

Aan het begin van deze stap zijn vijf verbeterpunten tot in detail uitgewerkt door de subgroepen. Door deze uitwerking zijn de vijf verbeterpunten klaar voor implementatie. Er zijn afspraken gemaakt over de specifieke inrichting en uitvoering. Het is van belang om de acht veranderstappen van Kotter te volgen. Het Zorgloket mag zich niet laten verleiden om al gedurende deze stap de vijf verbeterpunten te implementeren. Het verkrijgen van volledige acceptatie van werknemers is van belang om de verbeterpunten een duurzaam karakter te geven.

In de voorgaande stap is een duidelijk doel uitgesproken richting medewerkers: *Alle medewerkers van het Zorgloket moeten zich “thuis” voelen in de komende veranderingen, daag ons uit.*

Hierbij dient één duidelijke veranderstrategie: *Zoveel mogelijk medewerkers meekrijgen in de aankomende veranderingen vóór het einde van 2016.*

Hierdoor maakt het veranderteam duidelijk wat de intenties zijn. Veranderen naar een “goede” nieuwe situatie waar ruimte is voor meningen en weerstand van iedereen. Dit is in de voorgaande twee stappen de kernboodschap geweest. Een positieve open dialoog moet

gedurende alle stappen centraal staan. Hierdoor worden medewerkers gedwongen “constructief” te denken en mee te werken aan de veranderingen. Door deze “positieve” benadering van weerstand ondervinden personen met hevige weerstand dat zij niet geheel in de kou staan.

Door de gevoerde discussies met de voor- en tegenstanders van de veranderingen is er een duidelijk beeld van welke personen in welke groep zitten. Er zal voor beiden groepen het volgende statement worden gemaakt:

Voorstanders → Wij waarderen de samenwerking zéér. Gedurende de afgelopen weken heeft het veranderteam veel constructieve discussies gehad waaruit veel nieuwe en goede ideeën zijn uitgewerkt. Dank hiervoor. De afdelingsdirecteur heeft medegedeeld zeer trots te zijn op een dergelijke veranderbereidheid.

Tegenstanders → Als veranderteam waarderen wij een kritische, maar oprechte blik op de feiten. Dank hiervoor. Ook het veranderteam maakt fouten en hierop zijn wij goed gewezen. Het is van belang om van tegen- naar voorstander te gaan voor de veranderingen. Hierdoor kan het veranderteam nog meer profijt hebben van deze goede ideeën. Hierbij moet het veranderteam ook de fouten bij zichzelf zoeken, niet alle weerstand verschuilt in de persoonlijkheid van de medewerkers. Gedurende elk verandertraject worden fouten gemaakt, deze moeten dusdanig ook onderstreept worden.

Indien er weerstand is: Gedurende deze stap zal er 100% weerstand worden vertoond. Personen worden aangesproken op hun mening met betrekking tot de veranderingen; hierbij is het van belang dat dit niet doorslaat naar een afwijzing. Deze personen moeten positieve feedback verkrijgen en “verleid” worden tot het betreden van de voorstandersgroep.

Tijdsduur: De strategie moet worden medegedeeld en vervolgens moet dit bezinken bij de medewerkers. Na dit bezinken zullen de voor- en tegenstanders roering geven. Hier begint het daadwerkelijke werk van deze veranderstap. Het verstrekken van een tijdindicatie is moeilijk, maar in eerste instantie wordt rekening gehouden met een periode van 4 weken. Indien er uitloop is, moet dit worden geaccepteerd en correct uitgewerkt worden. Indien deze stap overhaast plaatsvindt, geloven medewerkers niet in de oprechtheid van de verandervisie en zullen zij zich gepasseerd voelen.

Eindresultaat: Het eindresultaat van deze stap moet zijn dat het merendeel van de tegenstanders naar voorstanders zijn gewijcht. Ook hebben alle stakeholders duidelijk op het netvlies wat de visie van het veranderteam is op de veranderingen en op weerstand.

4. De verandervisie communiceren

De opgestelde verandervisie en doelstellingen moeten op een correcte wijze worden gecommuniceerd naar het Zorgloket. Deze communicatie kan volgens twee manieren worden gerealiseerd, namelijk:

- gebruik alle media om de verandervisie/ strategie te communiceren;
- de groep van voorstanders moet in de gelegenheid worden gesteld om te dienen als het “goede” voorbeeld.

De communicatie van de daadwerkelijke doelen en verandervisie hebben in de voorgaande stap plaatsgevonden. In deze stap zal er op een andere manier invulling worden gegeven aan deze hoofdonderwerpen van Kotter.

Het doel van het veranderteam is dat alle medewerkers zich thuis voelen bij de aankomende veranderingen. De vijf verbeterpunten zijn tot in detail uitgewerkt door vijf subgroepen. In deze stap zal de groep van voorstanders deze uitgewerkte verbeterpunten verder uitwerken. Dit uitwerken geschiedt door een pilotonderzoek. Deze groep wordt aangevuld door de uitgenodigde tegenstanders; deze krijgen de mogelijkheid om over te stappen tot de groep van voorstanders. Hierdoor wordt er invulling gegeven aan de verandervisie om zoveel mogelijk medewerkers mee te krijgen in de veranderingen.

De primaire reden voor het draaien van het pilotonderzoek is het verkrijgen van praktijkgerichte oplossingen. Hierdoor worden de verbeterpunten nader uitgewerkt en aangevuld. Eventuele aanpassingen aan ICT, machtigingen, competenties en specifieke vakkennis kunnen hierdoor worden gerealiseerd.

Indien er weerstand is: Een bepaald deel van de tegenstanders zal deze stap als een “machtszet” zien, omdat alleen “goed” gedrag wordt beloond. De mogelijkheid bestaat dat deze groep de verbinding met het veranderteam in zijn geheel verliest. Er is in voorgaande stappen voldoende moeite in deze groep geïnvesteerd. Indien dit gebeurt moet deze persoon(en) worden uitgenodigd voor een gesprek met de afdelingsdirecteur en de afdelingsmanager. In dit gesprek moet de verandervisie duidelijk worden toegelicht en moet worden aangegeven dat deze personen zeer belangrijk zijn voor de doelstelling van 2016. Hierbij wordt ook aangekaart dat eventuele “tegenstanders” of “obstructies” in het komende proces minder “positief” zullen worden benaderd dan in de voorgaande stappen het geval was.

Tijdsduur: De combinatie van communiceren van de veranderpunten en het uitvoeren van een pilotonderzoek zal +/- 8 weken duren. Doordat een goede basis van belang is, moet het pilotonderzoek grondig gebeuren. Indien uitloop noodzakelijk is, moet dit geaccepteerd worden.

Eindresultaat: Deze stap zal twee eindresultaten hebben:

1. Duidelijke verandervisie en doelstelling. De medewerkers voelen duidelijk dat er beloond en bestraft wordt aan de hand van vooraf bepaalde regels. Er zijn geen voorkeursbehandelingen.
2. Een duidelijke lijst van obstructies met betrekking tot de implementatie van de verbeterpunten. Ook hebben de medewerkers zelf aanpassingen gemaakt in de werkzaamheden van de collega's. Hierdoor hebben zij kennis gemaakt met een lichte vorm van een buddysysteem: het vierogenprincipe.
De daadwerkelijke setting van dit pilotonderzoek moet op een transparante wijze gebeuren. Dit geschiedt op de afdeling, “onder de neus” van de tegenstanders. Hierdoor krijgen zij te zien wat de vorderingen zijn.

5. Een breed draagvlak creëren

Alle veranderstappen zijn duidelijk en de intenties van het veranderteam zijn toegelicht. Om deze veranderingen succesvol te realiseren, is een breed draagvlak noodzakelijk. Zoals meerdere malen aangegeven, zijn er altijd meerdere mogelijkheden, zoals:

- **trainen, opleiden en coachen;**
- verhalen vertellen;
- teambuilding;
- **zeepkistenbijeenkomsten;**
- management by walking around;
- **moedig het nemen van risico aan alsmede het genereren van onconventionele ideeën en activiteiten.**

In voorgaande stappen zijn veel nieuwe werkzaamheden en handelingen voor de medewerkers van het Zorgloket behandeld. In deze stap is het van belang dat achtergebleven tegenstanders worden meegenomen en er een stevige basis van voorstanders wordt opgebouwd.

Het is van belang dat alle medewerkers de gevonden *ins* en *outs* van de uitgewerkte verbeterpunten weten. Hierbij moet “eer” worden toegekend aan de personen die de uitwerkingen hebben gerealiseerd. Ook moeten de tegenstanders als voorstander worden behandeld. Dit geeft invulling aan de verandervisie en toont aan dat het veranderteam het vertrouwen in de tegenstanders nog niet is verloren. Hierdoor worden alle medewerkers

klaargestoomd voor de nieuwe verbeterpunten en zullen deze gaan leven op de werkvloer. Dit kan discussies opleveren die het verbeterteam moet kanaliseren. Dit brengt wezenlijke kansen en bedreigingen met zich mee. Een grote kans hierbij is een verdere optimalisatie van de verbeterpunten, doordat deze tot in detail wordt besproken. Een grote bedreiging is het ontstaan van niet-constructieve discussies.

Ter preventie van deze nieuwe discussies en als oplossing voor de bestaande tegenstanders zullen er zogenaamde zeepkostenbijeenkomsten worden georganiseerd. Voor- en tegenstanders krijgen hierdoor een podium voor het presenteren van ideeën. Deze bijeenkomsten worden gefaciliteerd door de begeleiders van CI&I. Hierdoor blijven de bijeenkomsten constructief en kan het verbeterteam een nieuwe inventarisatie realiseren van de voor- en tegenstanders. Het is van belang dat oude voorstanders niet zijn overgestapt naar het kamp van tegenstanders. Indien dit van toepassing is, moet er een gesprek plaatsvinden met deze personen. Indien er duidelijke aanbevelingen en verbeterpunten uit dit gesprek voortvloeien, is het van belang dat het verbeterteam deze probeert te realiseren. Hierdoor wordt de tegenstander weer een voorstander.

Deze zeepkostenbijeenkomsten hebben als doel om personen een podium te geven en om een nieuwe inventarisatie te maken van voor- en tegenstanders. Het is belangrijk om de bijeenkomsten een “vrij” karakter te geven. Medewerkers van het Zorgloket moeten het “leuk” vinden om de onderlinge discussie aan te gaan.

Medewerkers van CI&I moeten medewerkers van het Zorgloket faciliteren in het uitwerken van deze ideeën. Als medewerkers van het Zorgloket wel ideeën hebben voor de zeepkostenbijeenkomsten, maar niet weten hoe zij deze ideeën kunnen verwerken, krijgen zij hierbij assistentie van CI&I. Hierdoor blijven de discussies constructief en kan CI&I goede ideeën kanaliseren.

Ook krijgen medewerkers van het Zorgloket de mededeling dat zij vanaf deze stap ook wezenlijk onderdeel zijn van het veranderteam. Indien zij goede ideeën hebben, moet dit worden gemeld bij het veranderteam. Het veranderteam zal deze ideeën kanaliseren en gezamenlijk met CI&I nader uitwerken. Hiermee wordt beoogd om een cultuur te creëren waarin personen zelf problemen oppakken en uitwerken. Omdat elk begin moeilijk is, zal deze CI&I-medewerker een ondersteunende factor zijn. Ook zullen de CI&I-medewerkers personen aanmoedigen dergelijke feedbackpunten uit te werken.

Indien er weerstand is: Het veranderteam bevindt zich inmiddels in stap 5 van het veranderplan. Hierdoor zal de aanwezige weerstand tot een minimum zijn beperkt. Het is mogelijk dat de bestaande tegenstanders klein in aantal zijn, maar wel een “hevigere” tegenstand bieden. De weerstand die in de huidige stap nog aanwezig is, zal niet volgens een groots plan worden verwijderd. De personen krijgen/ persoon krijgt, wederom, een duidelijke omschrijving van wat verwacht wordt (veranderdoel en -visie). Indien deze persoon niet toegeeft aan de behoefte tot veranderen zal deze “opzettelijk” gekoppeld worden aan de meest “positieve” persoon ten opzichte van de verandering. Aanvullend hierop worden duidelijke maatregelen genomen indien deze persoon de veranderingen blijft blokkeren/ saboteren. Het eventueel weigeren van uitvoering zal gezien worden als werkweigering en daarmee “contractueel illegaal”.

Tijdsduur: Er spelen gedurende deze stap drie tijdperiodes:

- trainen, opleiden en coachen → Gemiddeld 6 weken. Doordat er een groot verschil zit in de mogelijkheid tot het oppakken van “nieuwe dingen” kan het zijn dat er een groot onderling verschil ontstaat. Het is van belang dat personen die snel zijn ingewerkt, blijven doorleren/ doorwerken met de nieuwe materie.
- zeepkostenbijeenkomsten → Gedurende 1 week hebben medewerkers de tijd om meningen en ideeën te presenteren. Deze week wordt halverwege de voorgaande stap medegedeeld; hierdoor hebben alle medewerkers voldoende tijd om zich voor te bereiden.

- aanmoedigen van ideeën → Dit is een cyclisch proces. De afdeling zal gedurende een niet vooraf bepaalde termijn worden ondersteund in het opperen en uitwerken van ideeën waardoor er een constante leercurve ontstaat.

Eindresultaat: Het eindresultaat van deze stap is driedelig:

- Allereerst is het belangrijk dat alle medewerkers duidelijke kennis hebben van wat verwacht wordt in de nieuwe situatie. Zij moeten kennis/ kunde hebben aangeleerd. Wat deze kennis/ kunde is, zal gedurende de stap worden ondervonden en adequaat worden opgelost.
- Ten tweede: de zeepkistenbijeenkomst moet op een constructieve wijze worden gevoerd. Indien dit niet gebeurt, moet er hard worden ingegrepen. Het creëren van een veilige werkomgeving is van wezenlijk belang in voorgaande en toekomstige stappen.
- Ten derde is het van belang om een “nieuwe” cultuur te introduceren. Het opperen van “nieuwe” ideeën en hier vervolgens zelf verantwoordelijkheid voor nemen. Hierdoor ontstaat er een cultuur van het zelf oppakken van problemen.

6. Kortetermijnresultaten realiseren

Er zijn meerdere veranderstappen doorlopen die ieder een eigen eindresultaat opleverden. In deze stap worden deze eindresultaten geclusterd en wordt er gevierd dat deze behaald zijn. Zoals de voorgaande stappen, heeft ook deze stap een breed scala aan mogelijkheden:

- **vieren van kortetermijnsuccessen;**
- **de systemen moeten worden ingericht om de verbeteringen te meten;**
- gerealiseerde verbeteringen moeten worden getoetst aan de verandervisie en –doelen;
- **mislukkingen uitleggen aan medewerkers;**
- diagnose maken van de kortetermijnsuccessen.

Doordat het Zorgloket al geruime tijd onder invloed is van het DMAIC-verbetertraject in combinatie met het implementatieplan is de doorlooptijd lang. Hierdoor is het van belang om successen te vieren en geïnvesteerde tijd te belonen. Doordat er in voorgaande stappen ruime invulling is gegeven aan het opstellen en communiceren van een verandervisie en –doelen zijn de verbeterpunten hier een samenvatting van.

In de huidige stap zijn de vijf verbeterpunten geoptimaliseerd, uitgewerkt en getest. Hierdoor is het mogelijk om op een sportieve manier een aftrap te realiseren om daadwerkelijk op de nieuwe wijze te gaan werken. Er zal op vrijdagmiddag, na 17:00 uur, een borrel worden georganiseerd. Deze borrel dient ter afsluiting van de oude werksituatie en als dank voor alle moeite. Op de borrellocatie kunnen de medewerkers kennis maken met de nieuwe leidinggevende van de ZO. Vervolgens zal er op de eerstvolgende maandagmorgen om 08:00 uur een kick off worden verzorgd. Hierbij wordt in een uur een overzicht verstrekt van de *do's* and *dont's* van de nieuwe werksituatie. Ook worden de SLA's besproken en belangrijk: wie deze zal gaan beheren. Gedurende deze presentatie wordt de nieuwe leidinggevende officieel gepresenteerd. Medewerkers hebben gedurende de borrel al onofficieel kennis kunnen maken en nu officieel. Hierbij worden de duidelijke taakomschrijvingen gepresenteerd.

In het geheel wordt er een systeem van constante feedback opgesteld. Er zal voortdurend vanaf de werkvloer een stroom van feedback ontstaan, door de begeleiding van CI&I. Aangevuld door de feedback vanuit de leidinggevende van de ZO en leidinggevende van de ZC ontstaat er een cirkel van feedback vanuit meerdere perspectieven. Hierdoor ontstaat er een systeem waarin de voortgang vanuit meerdere invalshoeken wordt bekeken. Het daadwerkelijk instellen van een ICT-systeem is overbodig. Doordat dit een budgettaire belasting zal zijn, heeft dit in het beginstadium geen meerwaarde. Toekomstige

verandertrajecten, aanvullend op dit DMAIC-traject, zouden hier een invulling aan kunnen geven.

Ondanks alle goede bedoelingen van het veranderteam zullen er veranderpunten zijn die door onvoorziene omstandigheden niet mogelijk zijn. Om de veranderbereidheid voor toekomstige veranderingen hoog te houden, is het belangrijk om deze “mislukkingen” te benoemen en duidelijke lessen hieruit te trekken. Deze lessen moeten worden vastgelegd en doorspeeld aan het Zorgloket op aanvullingen. Hierdoor geeft het veranderteam duidelijk aan dat er geleerd moet worden van de gemaakte fouten.

Indien er weerstand is: Zoals aangegeven in voorgaande stap, zal tegenwerkende weerstand niet meer worden geaccepteerd. Dwarsliggende medewerkers zullen een gesprek met de afdelingsdirecteur krijgen. Doordat dit het derde gesprek is over het onderwerp “werkweigerings” zal dit een zwaar beladen gesprek worden.

Tijdsduur: Zoals ook in de voorgaande stap, is deze driedelig, zijnde:

- Vieren van kortetermijnsuccessen → 12 weken. Doordat er sprake is van “nieuwe” werkzaamheden is het van belang dat medewerkers voldoende ruimte krijgen voor het oppakken van deze werkzaamheden.
- Inrichten van de systemen → 2 weken. Het is van wezenlijk belang dat de cirkel duurzaam is. Hierdoor moeten de betreffende actoren duidelijk krijgen welk belang dit dient. Daarom een korte en krachtige inleiding.
- Toegeven van fouten → 3 weken. Het verkrijgen van een adequate onderbouwing over waarom dit fout is gegaan is van belang. Hierdoor is er gekozen om hiervoor 3 weken in te plannen. Week 1: verkrijgen van fouten. Week 2: verkrijgen van feedback. Week 3: schriftelijk terugkoppelen van geconstateerde fouten.

Eindresultaat: Aan het einde van deze stap is er een begin gemaakt met de nieuwe werkzaamheden en is er een cirkel van feedback opgesteld. Hierbij zijn de mislukkingen toegegeven en verwerkt in schriftelijke bestanden.

7. Consolideren en doorgaan

Samenvatten, leren en doorgaan staat centraal in deze stap. Het veranderteam moet lessen trekken uit voorgaande stappen. Voor de realisatie van deze stap bestaan de volgende mogelijkheden:

- **leren van de kortetermijnsuccessen;**
- **problemen oplossen waar die veroorzaakt zijn;**
- **sessies, met het doel om contact te houden met de belangrijkste stakeholders;**
- **de successen borgen.**

In deze stap zijn alle mogelijkheden even interessant. Het is van belang om de vijf uitgewerkte verbeterpunten, die geïmplementeerd zijn in stap 6, als dé werkomstandigheden te betitelen. Hierbij is het van belang om deze werkzaamheden zo efficiënt mogelijk in te richten. Doordat de vijf verbeterpunten een pilotonderzoek hebben ondergaan zijn veel kinderziekten verwijderd of bestreden. De kinderziekten die nog aanwezig zijn, moeten worden geconcludeerd en verwijderd. Dit kan door middel van een verkort DMAIC-traject met als centrale vraagstelling: *Zijn er verbeterpunten te concluderen met betrekking tot de vijf geïmplementeerde verbeterpunten?* Aanvullend hierop moet een vergelijkbaar implementatieplan worden geschreven volgens de acht stappen van Kotter. Hierdoor is er bij het Zorgloket sprake van herkenning, waardoor medewerkers sneller bereid zijn tot meewerken.

Om de vinger aan de pols te houden, zullen de leidinggevenden van de afdelingen maandelijkse lunches organiseren met gekozen voorstanders van de veranderingen. Een medewerker kan als volgt een voorstander worden:

- De medewerker uit zich regelmatig over de positieve gevolgen van de verandering;
- De medewerker uit zich regelmatig “constructief” kritisch over de veranderingen;
- De medewerker uit, met/ zonder begeleiding van CI&I, verbeterpunten.

Een persoon hoeft dus niet per se een positieve houding ten opzichte van de verandering te hebben. De persoon moet vooral een constructieve houding hebben. Het veranderteam waardeert een kritische blik en zal deze ook belonen. Gedurende deze stap bestaat het risico dat er vriendjes politiek ontstaat; dit moet ten alle tijden worden voorkomen.

Indien er weerstand is: In alle stappen wordt een open dialoog gezocht. Constructieve weerstand, die ten goede komt van de optimalisatie van het systeem wordt geaccepteerd en gefaciliteerd. De medewerkers die dwarsliggen en de werkzaamheden willen stoppen, zullen in deze stap hard worden aangepakt. Deze zullen buiten beschouwing worden gelaten bij eventuele nieuwe besluiten. Ook zal de leidinggevende kenbaar maken dat voor het veranderteam nu, spreekwoordelijk, de klok 11:55 uur heeft geslagen.

Tijdsduur: Deze stap zal ongeveer 7 weken duren. Het afronden van alle stappen heeft een variabele tijdsduur. Doordat het veranderteam niet overal invloed op kan uitoefenen is het belangrijk dat uitloop wordt geaccepteerd.

Eindresultaat: Aan het einde van dit traject heeft DMAIC een vaste betekenis gekregen op het Zorgloket; medewerkers snappen wat dit inhoudt. Ook is er een kick-off geweest voor de maandelijkse lunches; hieruit moet positieve en negatieve feedback komen voor het verbeterteam. Aan het einde van deze stap mag er geen sprake zijn geweest van vriendjespolitiek.

8. Nieuwe benaderingen verankeren in de cultuur

Alle veranderingen zijn in voorgaande stappen duidelijk omschreven en geïmplementeerd in de bedrijfsvoering van het Zorgloket. In deze stap moet het veranderteam bewerkstelligen dat de “nieuwe” werkzaamheden de nieuwe norm worden. Dit kan volgens de volgende stappen:

- **de nieuwe manier van werken laten beklijven in de organisatie;**
- **bewijzen waarom de nieuwe situatie beter is dan de oude;**
- zeer “dwarsliggende” medewerkers vervangen;
- **continue leercirkel aanbrengen.**

Het vervangen van dwarsliggende medewerkers is geen realistische stap voor het Zorgloket. De inschatting is dat dusdanige weerstand er niet zal zijn; dit is geconcludeerd uit het half-gestructureerde interview. Daarom zullen de overige bovenstaande stappen voldoende invulling geven aan het verhelpen van de aanwezige weerstand.

Er moet een lijst met besparingen die het gevolg zijn van de nieuwe werkzaamheden voor de organisatie en de medewerkers worden opgesteld. De ZO moet duidelijk krijgen hoeveel werkdruk er is verwijderd bij de collega's ZC. Hierdoor kan er een gevoel van voldoening ontstaan.

Hierna zal er een sessie worden georganiseerd met alle medewerkers, vergelijkbaar met de themadag. Hierbij wordt het voorgaande traject geëvalueerd. Welke voordelen heeft het Zorgloket door de vijf verbeterpunten? Een medewerker van CI&I moet deze discussie zo sturen dat de groep concludeert dat de vijf verbeterpunten een verbetering ten opzichte van het verleden heeft bewerkstelligd. Vervolgens zal de CI&I-medewerker samen met de groep

vijf verbeterpunten aanwijzen. Vervolgens gaan de subgroepen van de themadag deze verbeterpunten uitwerken en presenteren op grond van de methodiek van de themadag.

Om de verbeteringen in de toekomst te garanderen, zal er een volgende structuur worden aangebracht. Er zijn vijf subgroepen op het Zorgloket aanwezig. Alle vijf subgroepen moeten per jaar drie DMAIC-trajecten hebben uitgevoerd, waarbij “besparingen” zijn gerealiseerd. Deze DMAIC-trajecten worden begeleid door medewerkers van CI&I. Deze drie trajecten worden ook meegenomen in de plangesprekken van de medewerkers.

Indien er weerstand is: Er is kans dat gedurende de tweede themadag personen weerstand zullen vertonen. Deze personen zullen echter door de CI&I-medewerker worden geconfronteerd en moeten de eigen “feedback” verwerken in een DMAIC-traject.

Tijdsduur: Deze tweede themadag, in combinatie met eventuele voorbereiding en het aantonen van de voordelen van de nieuwe situatie, zal ongeveer 2 weken duren. Vervolgens zullen de subgroepen tot in het oneindige de DMAIC-trajecten uitvoeren.

Eindresultaat: Het gewenste eindresultaat is dat het Zorgloket de “nieuwe” werkzaamheden als de “oude” werkzaamheden ziet. Vervolgens moeten de de geconcludeerde verbeteringen zelf worden opgepakt volgens een DMAIC-methodiek.

Bijlage XVI Aanvullende theorieën

In deze bijlage worden aanvullende theorieën en modellen uitgewerkt die betrekking hebben op hoofdstuk 3 Het theoretisch kader. In deze bijlage is ook de theorie met betrekking tot de processchema's opgenomen. Deze processchema's staan door het gehele onderzoek vermeld.

Verandermodellen

In hoofdstuk 3 Het theoretisch kader is een keuze gemaakt voor het model van Kotter en niet voor het BSC- of het INK-model. Hieronder wordt een beschrijving gegeven van de theoretische achtergrond van BSC en INK.

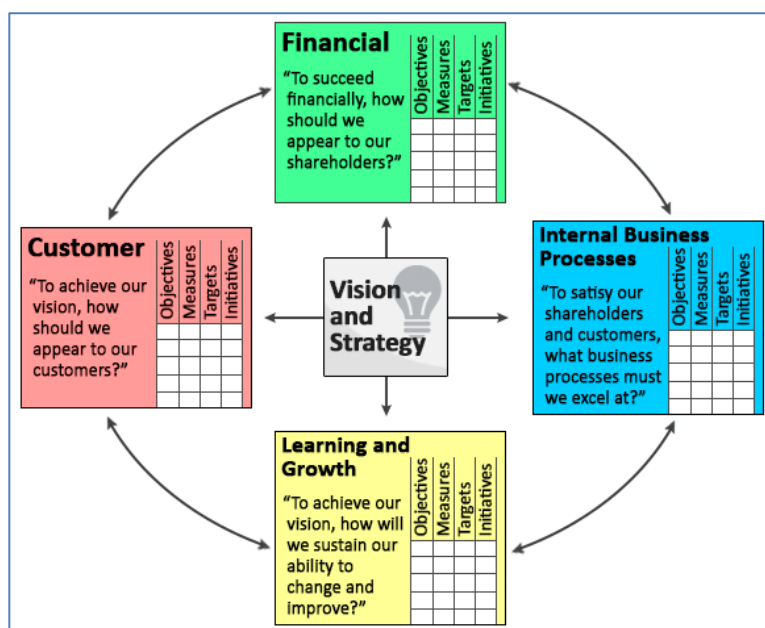
Balance Scorecard

De BSC is ontwikkeld door Kaplan en Norton (Rorink & Kleijn, 2014). De BSC is een zichtbaar "management dashboard". Zichtbare elementen van een BSC zijn:

- financiële indicatoren;
- niet-financiële (operationele) indicatoren.

Deze algemene indicatoren worden vervolgens vertaald naar doelen. Om deze doelen meetbaar te maken, worden deze weer vertaald naar kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren. Het doel wordt "verkleind" en haal- en meetbaar gemaakt.

De BSC is een hulpmiddel om plannen en verbeteracties te realiseren. De BSC zal deze verbeteringen grafisch weergeven.



Afbeelding 35 BSC

De BSC geeft per onderdeel weer waar de doelen, kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren zich op moeten richten. Zoals in afbeelding 35 te zien is, speelt de organisatiemissie en -strategie altijd een belangrijke rol. Deze missie en strategie moeten de invalshoeken inkleuren en een persoonlijk karakter geven.

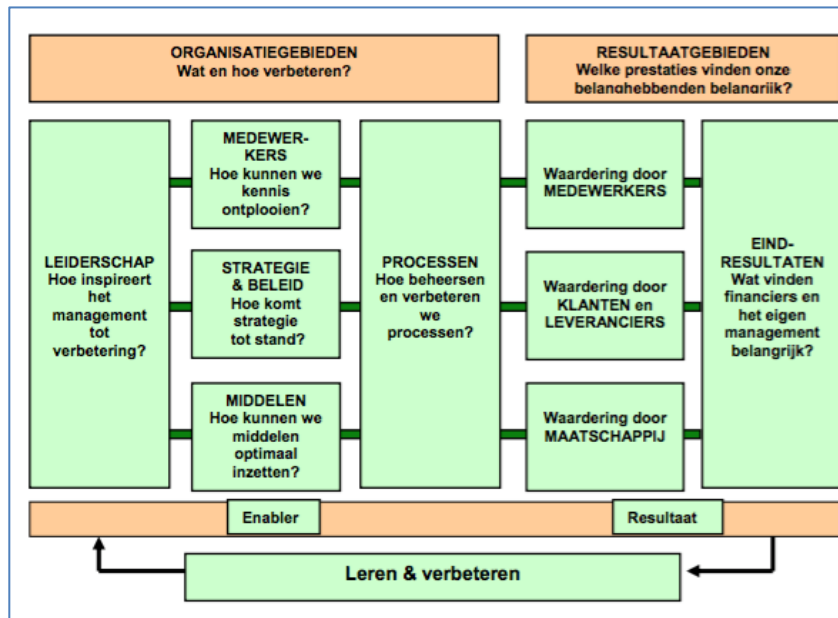
Voordeel: de BSC is een methodiek die duidelijk aangeeft wat er van actoren verwacht wordt.

Nadeel: de BSC geeft geen handvaten voor onderwerpen zoals weerstand en heilige huisjes.

INK– model

Het INK-model is ontwikkeld door het Instituut Nederlandse Kwaliteit (Rorink & Kleijn, 2014). Dit model is bedoeld als een zelf-evaluerende tool. Door middel van de onderstaande negen aandachtsgebieden kan een organisatie zichzelf doorlichten:

- vijf organisatiegeoriënteerde aandachtsgebieden;
- vier resultaatgeoriënteerde aandachtsgebieden.



Afbeelding 36 INK-model

Het INK-model kan voor meerdere doeleinden dienen. Het is niet gebonden aan specifieke problemen. Het INK-model is erop gericht om visie te vertalen naar concrete acties. Hierdoor is dit model zowel een diagnose- als ontwikkelmodel.

Voordeel: het INK-model is zeer algemeen en daarmee toepasbaar voor elke uitkomst van het onderzoek.

Nadeel: het INK-model geeft nagenoeg geen ondersteuning bij veranderkundige en organisatieculturele veranderingen. Hierdoor zal het INK-model aangevuld moeten worden door aanvullende modellen.

Processchema

Het opstellen van een processchema geeft inzicht in het verloop van activiteiten die leiden tot de realisatie van een klantbehoefte (Tolsma & de Wit, Effectief procesmanagement, 2015). Een processchema wordt opgesteld met behulp van standaardsymbolen. Deze symbolen hebben elk hun eigen betekenis. Hiermee geeft een processchema duidelijk aan wanneer welke handelingen moeten worden verricht en welke randzaken hierbij een rol spelen. Er bestaan de volgende symbolen:

Proces / Functie symbolen			Vertakking en Richting symbolen	
	Proces of activiteit	Toont een proces of actie.		Verbinding of inspectie Wordt in stroomschema's gebruikt als vervanging van pijlen. Bijvoorbeeld als een pijl een andere deel van het schema zou doorkruisen. Verbindingen worden vaak aangeduid met hoofdletters A, B of AA. In processtructuren wordt dit symbool vaak gebruikt om een inspectie aan te duiden.
	Alternatief proces	Toont een alternatief proces of actie.		Verbindingslijn naar andere pagina Toont de voorzetting van het schema op een andere pagina.
	Handmatige bewerking	Geeft handelingen weer die niet zijn geautomatiseerd.		Scheidingslijn of begin- en eindsignaal van een proces Toont begin- of eindpunten aan in een proces. Gebruikt als startpunt toont het een gebeurtenis die de aanzet tot een actie vormt.
	Uitstel of vertraging	Toont de wachttijden die deel uitmaken van het proces.		Bestemmingsmoment Geeft een vraag weer waar meestal met Ja of Nee op geantwoord kan worden.
	Vooraf ingesteld proces	Geeft processtappen aan die elders zijn omschreven. Wordt vaak gebruikt indien er sprake is van deelprocessen.		Samenvoeging Toont meerdere processtappen die samenkomen in één proces.
	Voorbereiding	Toont de voorbereiding die vooraf gaat aan een proces.		Of Geeft aan dat een proces afwijkt of splitst, meestal in meer dan twee takken.
				Ophalen Stroomschema: toont dat een proces opgesplitst wordt in parallelle paden. Indien er een 'M' in het symbool staat duidt dit op een meting of beoordeling. Processtructuur: geeft de opslag van eindproducten weer.
				Samenvoegen Stroomschema: toont de samenvoeging van meerdere processen of informatie. Processtructuur: geeft de opslag van grondstoffen weer.
				Gevoeg of tijdschaduw van lijn Geeft de stroomrichting van het stroomschema aan.
Input en Output symbolen			Bestand en Informatieopslag symbolen	
	Document	Geeft een document weer dat wordt gebruikt in het diagram of dat volgt uit een proces.		Opgeslagen gegevens Toont in het algemeen een processtap waarbij gegevens worden opgeslagen.
	Meerdere documenten	Toont meerdere documenten die worden gebruikt in het diagram of volgen uit een proces.		Opslag met sequentiële toegang / magnetische tape. Toont een opslaglocatie met sequentiële / opeenvolgende toegang.
	Handmatige invoer	Toont een processtap waarbij de gebruiker handmatig informatie moet invoeren of een processtap die niet geautomatiseerd is.		Magnetische schijf Geeft een data-opslag locatie ofwel een database weer.
	Weergave	Geeft een processtap weer waarbij informatie aan een persoon wordt getoond.		Opslag met directe toegang Toont een opslaglocatie met directe toegang, veelal gebruikt om Hard Drives weer te geven.
	Kaart	Geeft een ponskaart weer van bijvoorbeeld een oude computer.		Interne opslag Geeft aan dat informatie is opgeslagen in het geheugen en niet in een bestand. Wordt gebruikt bij programmeer-diagrammen.
	Ponsband	Toont invoer in oude computers of CNC werktuigmachines.		
	Gegevens of input/output	Toont (data) in- of uitvoer in een proces of een benodigde reactie van de gebruiker welke richting geeft aan het proces.		

Afbeelding 37 Overzicht symbolen (TUXX information, 2016)

Een processchema kan alleen worden opgesteld als helder is wanneer de verschillende activiteiten worden uitgevoerd. Vervolgens wordt er een keuze gemaakt in de nauwkeurigheid van uitwerking. Een processchema kan op twee niveaus worden uitgewerkt:

- Niveau 1. Categoriseren van de hoofdprocessen. Hieronder vallen meerdere deelprocessen die niet in het schema worden meegenomen.
- Niveau 2. Categoriseren van de deelprocessen van de hoofdprocessen. Hierdoor worden handelingen in het geheel omschreven. Alle activiteiten in het proces worden beschreven.

Bijlage XVII CVS

CVS, het cliëntvolgsysteem (Keltering, 2016), is een ERP-systeem waarin alle klantgegevens worden opgeslagen. Deze klantgegevens bestaan uit de volgende data:

- NAW-gegevens;
- Militaire staat van dienst;
- Correspondentie met het Zorgloket;
- Correspondentie met derden.

Het CVS is een compleet systeem wat zorgdraagt voor het volgen van een cliënt. Alle medewerkers van het Zorgloket hebben hierdoor de mogelijkheid om de situatie van een cliënt te volgen. Doordat alle klantspecifieke gegevens van zowel de voortgang als het verleden hierin zijn opgenomen, zijn alle ZC in de mogelijkheid elkaar te vervangen in geval van ziekte. Deze vervanging is onder andere mogelijk doordat een ZC alle correspondentie, zoals mail, telefoongesprekken, brieven en persoonlijke gesprekken inbrowst. Dit betekent dat de ZC een korte casus schrijft.

Ook ondersteunt het CVS een breed scala aan managementinformatiemogelijkheden. Hierdoor kan het Zorgloket makkelijk beschikken over het totaal aantal cliënten en de status hiervan. Het is echter niet mogelijk om de doorlooptijden van de individuele handelingen te meten, omdat dit met een “taak” wordt benoemd. Alle “taken” zijn voor het CVS gelijk en hierin kan geen onderscheid worden gemaakt.

Onderzoek naar de toepassingsmogelijkheden van CVS

Het CVS is relatief makkelijk te gebruiken en daarmee goed bedienbaar voor de actoren. Hierbij bevat het een totaalbeeld van de cliënt, waardoor toekomstige standaardisatie en informatiedeling wordt bevorderd. Hierdoor is de keuze gemaakt om geen aanpassingen aan CVS te realiseren. In het huidige proces voldoet CVS aan alle huidige en toekomstige wensen. Indien dit niet meer voldoet, zijn aanpassingen relatief makkelijk en snel doorgevoerd. Het enige nadeel aan CVS is dat andere afdelingen van de BRD niet met dit systeem werken en er geen onderlinge verbinding tussen de verschillende systemen mogelijk is.

