

Notitie bij Inclusief Herontwerp van Werk 2.0

Inclusief Herontwerp van Werk 1.0

Maastricht University ontwikkelde in 2011 in opdracht van het Arbeidsdeskundig Kennis Centrum (AKC) een handboek voor arbeidsanalyse en herontwerp van werkprocessen ten behoeve van duurzame arbeidsparticipatie van werknemers met beperkingen ([AKC-cahier 5](#)). Dit AKC-onderzoekscapier belicht een belangrijk aspect van het arbeidsdeskundig handelen, namelijk de arbeidsanalyse. De arbeidsanalyse is één onderdeel van de methode Inclusief Herontwerp van Werk (IHW 1.0). Het handboek voor de analyse van werkprocessen biedt een uitdagend perspectief: het helpt arbeidsorganisaties hun werkprocessen en de arbeidsbelasting aan te passen aan de specifieke belastbaarheid van mensen met beperkingen.

De methode IHW is ontwikkeld door Maastricht University (UM) en UWV. Deze methode omvat meer dan de arbeidsanalyse alleen. Uitgangspunt van de UM/UWV-methodiek is dat er structurele elementaire banen voor mensen met beperkingen worden gecreëerd, zonder de arbeidsorganisatie in disbalans te brengen. De methode ondersteunt de arbeidsorganisatie bij het beter gebruikmaken van de aanwezige expertise bij de zittende medewerkers. De methode analyseert en herontwerpt werkprocessen, waardoor het werk anders georganiseerd en verdeeld kan worden. Hierdoor ontstaan taken die uitgevoerd kunnen worden door mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Door gerichte taakdifferentiatie kunnen organisaties optimaal gebruikmaken van al het werkvermogen en talent in de arbeidsmarkt. Met behulp van IHW 1.0 kon de integratie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt verwezenlijkt worden.

Het AKC wilde de implementatie van het handboek stimuleren door een evaluatieonderzoek uit te voeren. In 2013 en 2014 volgde een groep arbeidsdeskundigen een training die is opgezet op basis van het Handboek arbeidsanalyse en herontwerp van werkprocessen. Aan de hand van metingen bij arbeidsdeskundigen en werkgevers zijn de toepasbaarheid van de methodiek en de effectiviteit van de training geëvalueerd. Doel was om enerzijds de trainingsmethodiek te verbeteren en anderzijds inzicht te krijgen in de te ontwikkelen kennis en vaardigheden die arbeidsdeskundigen nodig hebben om de methodiek toe te passen. Het resultaat van dit evaluatieonderzoek is weergegeven in [AKC-cahier 15](#).

Inclusief Herontwerp van Werk 2.0

Het Centrum Inclusieve Arbeidsorganisatie van Maastricht University (CIAO) heeft de methodiek IHW doorontwikkeld tot IHW 2.0. De methodiek sluit nu beter aan bij de knelpunten en behoeften op personeelsgebied van werkgevers.

IHW 2.0 is een instrument voor methodisch handelen dat professionals kan ondersteunen in hun rol als strategisch gesprekspartner voor werkgevers op HR-gebied. Het is een systeem-aanpak voor integratie, re-integratie en preventie ([Mulders et al., 2020](#)). IHW 2.0 is bedoeld om werk zodanig aan te passen dat het toegankelijk wordt voor de brede groep werkzoekenden die nog geen aansluiting hebben kunnen vinden op de arbeidsmarkt. En voor werknemers die zijn uitgevallen of het risico lopen om uit te vallen.

IHW 2.0 op hoofdlijnen

IHW 2.0 voorziet in zowel een diagnose van de bedrijfssituatie als een advies op maat. Het kan daarmee bijdragen aan vraaggericht werken. De diagnosefase bestaat uit een analyse van de organisatie als geheel, de conceptuele bedrijfsanalyse, en daarop aansluitend een analyse van de werkprocessen binnen afzonderlijke afdelingen, de operationele arbeidsanalyse. Beide analyses leveren informatie op die nodig is om voorstellen te ontwikkelen voor herverdeling van taken, het herontwerp van werk.

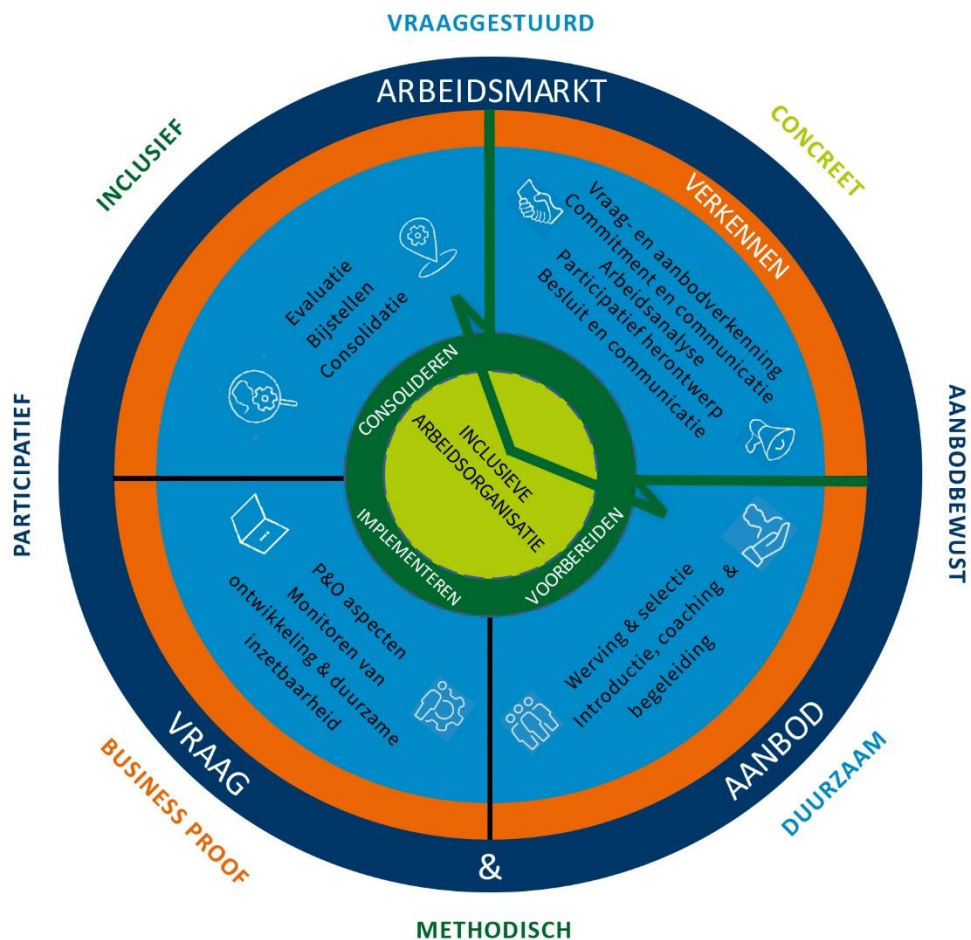
Deze voorstellen komen tot stand in samenspraak met de betrokken medewerkers en leidinggevenden, en worden beschreven in de vorm van scenario's. Per scenario worden de randvoorwaarden voor realisering benoemd, onder andere voor begeleiding, inwerken, training en opleiding, net als de gevolgen voor de huidige medewerkers. Tot de externe randvoorwaarden behoren ook de beschikbaarheid van geschikte kandidaten in de regio en de arrangementen die UWV, gemeenten en sociale werkbedrijven hanteren. Er kan een globale indicatie worden gegeven van kosten en baten, en voor- en nadelen per scenario. Het advies aan de werkgever bevat ook een voorstel voor implementatie. Lees meer over de uitwerking van de fasen binnen de methodiek op [de website van CIAO](#).

Deze adviesmethode verbindt duurzame inzetbaarheid en re-integratie van de huidige werknemers aan inclusie van de brede groep werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt.

De methodiek IHW 2.0 is veelomvattend. Daartoe opgeleide arbeidsdeskundigen kunnen IHW 2.0 gebruiken bij het inclusief organiseren van werk en het verduurzamen van banen. Dit is een van de methodieken die arbeidsdeskundigen kunnen gebruiken. De keuze voor een

methodiek is afhankelijk van de vraag van de werkgever en van hoe ver de werkgever is bij het inrichten van een inclusieve arbeidsorganisatie.

Het CIAO heeft de [opleiding Adviseur inclusieve arbeidsorganisaties](#) ontwikkeld rondom de methodiek IHW 2.0. In de [AD Academie](#) zijn een e-learning en webinar te bekijken.



Wat vraagt de toepassing van deze methodiek van de arbeidsdeskundige?

De dienstverlening aan werkgevers dient aan te sluiten bij hun behoefte en verwachtingen. Dit vraagt om een breed georiënteerde professional die strategisch mee kan denken met de werkgever over de vraagstukken die spelen, de context, de bedrijfscultuur en belangrijke ontwikkelingen. De vraaggestuurde aanpak vraagt daarmee om analytische en adviesvaardigheden. Arbeidsdeskundigen moeten de bevindingen kunnen vertalen naar een passende oplossing voor de organisatie. Lees daar meer over in [Ruitenbeek et al. \(2018\)](#).

Arbeidsdeskundige als adviseur van de werkgever

Het AKC wil een bijdrage leveren aan het professionaliseren van de arbeidsdeskundigen, met als hoger doel arbeidsparticipatie: 'Iedereen naar vermogen aan het werk'. Met de aanpak IHW 2 kan de professionalisering van arbeidsdeskundigen versterkt worden in de rol van adviseur van de werkgever. In die rol levert de arbeidsdeskundige een bijdrage aan het inclusief organiseren van werk. Zie ook het visiedocument van de NVvA [Iedereen doet mee!](#) (2019).

De arbeidsdeskundige heeft drie rollen bij het inclusief organiseren van werk: die van ambassadeur, adviseur en ondersteuner. In bijlage 2 bij het visiedocument van de NVvA staat een overzichtelijke weergave van deze rollen van de arbeidsdeskundige plus bijbehorende instrumenten.

Er zijn verschillende vormen van baancreatie. Met behulp van diverse herontwerpmethoden zijn geschikte taken uit bestaande functies vrij te spelen voor doelgroepen.

- APE deed in 2020 in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid onderzoek naar de toepassing en ondersteuning van baancreatie. [Lees het onderzoeksverslag.](#)
- Het Verwey-Jonker Instituut heeft onderzoek gedaan naar baancreatie. Ook hierin komt werkaanpassing aan de orde als een veelgebruikte methode om een reguliere baan aan te passen voor iemand met een afstand tot de arbeidsmarkt, als preventieve aanpak of in het eerste ziektejaar. [Lees het onderzoeksverslag.](#)