

## Innovatieve arbeidsorganisatie

# Inclusief organiseren opent nieuwe perspectieven

**Steeds meer organisaties kampen met personeelstekorten. Die zijn niet meer op te lossen langs de traditionele weg. De functie-eisen passen niet bij de capaciteiten van het huidige aanbod werkzoekenden. De tekorten dragen bovendien bij aan werkdruk, ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid. Dit vraagt om een innovatieve aanpak, met inclusief organiseren.**

DOOR Gemma van Ruitenbeek, Henny Mulders en Fred Zijlstra

**D**e eisen die aan werknemers gesteld worden zijn in de afgelopen decennia sterk veranderd. Het zwaartepunt in werkgelegenheid is verschoven van de agrarische- en productiesector naar de dienstensector en de zorg, en daarnaast hebben technologische ontwikkelingen invloed. Er worden steeds hogere opleidingseisen gehanteerd, en bovendien hoge eisen gesteld aan sociale vaardigheden, stressbestendigheid en flexibiliteit. Deze ontwikkelingen hebben gevolgen voor de inzetbaarheid van werkenden en werkzoekenden. In werving- en selectieprocedures telt niet de menselijke maat, maar tellen de standaardfunctie-eisen, waar het merendeel van de werkzoekenden niet in past.<sup>1</sup> Ook een belangrijk deel van de werkenden heeft moeite om te kunnen voldoen aan de huidige werkeisen. Gemiddeld één op de drie werknemers ervaart werkdruk.<sup>2</sup> Uit recente cijfers van het CBS<sup>3</sup> blijkt dat psychische vermoeidheid en burn-outklachten onder werknemers zijn toegenomen, dit vertaalt zich naar beroepsziekten. Was het percentage beroepsziekten als gevolg psychische klachten in 2013 nog 'slechts' 24 procent, in 2017 bedroeg dit percentage 57 procent (waarvan drie kwart overspannenheid en burn-out).<sup>4</sup> Illustratief is de situatie in de zorg, waar de uitstroom van gekwalificeerde medewerkers groeit. De commissie Werken in de Zorg

spreekt in dit verband van de noodzaak tot 'het dichten van het vergiet'.<sup>5</sup> Voor werkzoekenden hebben de ontwikkelingen tot gevolg dat een groeiende groep onder hen niet kan voldoen aan de gestelde eisen. In dit kader wordt vaak gesproken over 'mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt', maar feitelijk heeft de arbeidsmarkt een afstand tot mensen gecreëerd. Werk is namelijk zo georganiseerd dat veel werknemers het werk niet duurzaam kunnen volhouden omdat de mentale belasting te groot geworden is. Aan de andere kant kan een grote groep mensen niet participeren in betaald werk omdat werk te complex is geworden.<sup>6</sup>

## Talentmanagement

Een methode die ontwikkeld is om passend werk voor werkenden en werkzoekenden te organiseren, is Inclusief Herontwerp van Werk (IHW).<sup>7,8,9</sup> Een methode die helpt om het werk zodanig te verdelen dat een diversiteit aan talent optimaal benut kan worden. De methode IHW wordt in de praktijk toegepast onder de namen IHW en functiecreatie<sup>10,11</sup>, en vormt de basis voor het bedrijfsadvies inclusieve arbeidsorganisatie van UWV.<sup>12</sup> Hoewel de methode zich in de praktijk bewezen heeft,<sup>13</sup> laat onderzoek een aantal leer- en verbeterpunten zien. De methode blijkt in de praktijk vooral op onderdelen, en veelal aanbodgericht voor de doelgroep banenafpraak

toegepast te worden.<sup>14</sup> Ervaring met de Banenafpraak laat zien dat de duurzaamheid van werk voor deze doelgroep te wensen over laat.<sup>15</sup> Uit cijfers van UWV<sup>16</sup> blijkt dat sinds de inwerkingtreding van de banenafpraak (2015) het aantal banen voor mensen met een arbeidsbeperking met ongeveer veertigduizend is toegenomen. Een nadere analyse over een looptijd van 1,5 jaar laat echter zien dat deze banen vaak van korte duur zijn. Na het eerste kwartaal is 80 procent nog aan het werk, waarvan 10 procent alweer bij een andere werkgever. Na zes maanden werkt nog slechts 51 procent in dezelfde baan. En hoewel na 1,5 jaar nog 60 procent aan het werk is, werkt slechts een kwart van hen nog bij dezelfde werkgever.<sup>17</sup> De dienstverlening van UWV en gemeenten richt zich vooral op het aan het werk helpen, de nazorg en begeleiding gericht op werkbehoud laat te wensen over.<sup>15</sup> Deze aanbodgerichte aanpak waarin veelal een sluitende fit tussen persoon-werk<sup>18</sup> en nazorg ontbreekt, resulteert in plaatsingen die van korte duur zijn, relatief veel geld en energie kosten, en leiden tot productiviteitsverlies. Voor mensen uit de doelgroep betekent het snelle baanverlies slechts een korte succeservaring, die relatief snel opgevolgd wordt door de teleurstelling van het baanverlies. Terwijl het merendeel van deze doelgroep gebaat is bij structuur en continuïteit, worden juist

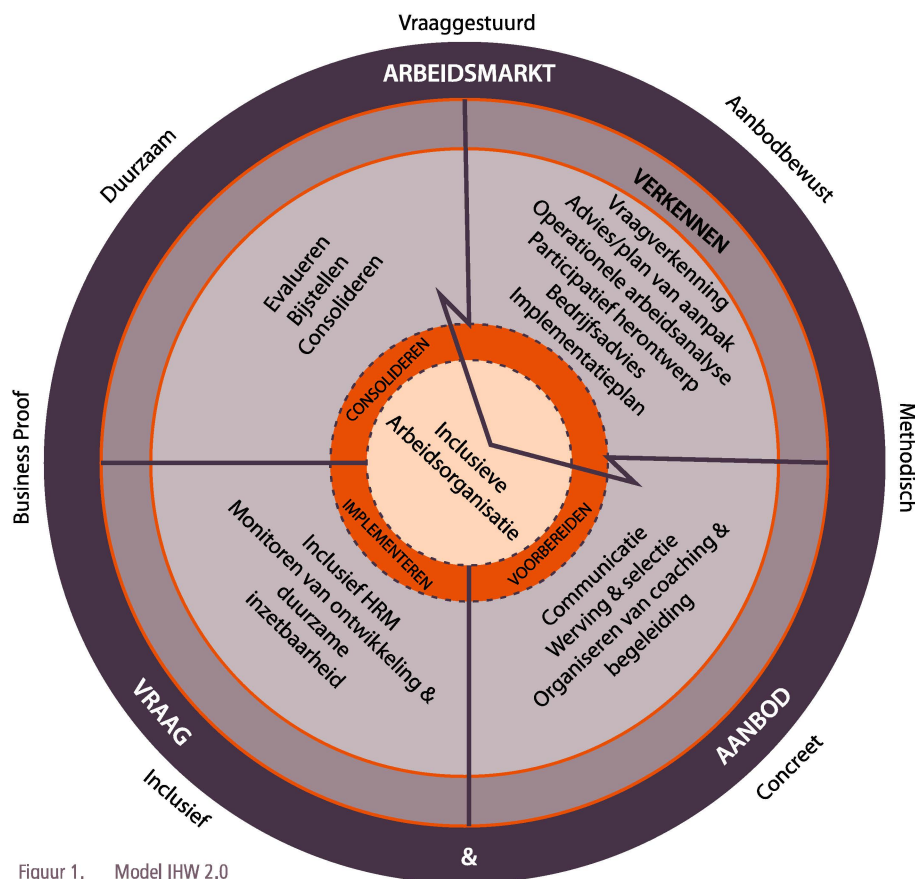
zij in het huidige participatieklimaat blootgesteld aan continue verandering. Er valt nog veel winst te behalen voor werkgevers, werkenden, werkzoekenden en de werkgeversdienstverlening met een aanpak die gericht is op duurzame plaatsingen.

**Innovatie**

Om de potentiële meerwaarde van inclusief werken voor werkgevers, werkenden en werkzoekenden te realiseren, is een methodische aanpak gewenst die beter aansluit bij de knelpunten in arbeidsorganisaties en werkzoekenden. Daarom heeft het Centrum Inclusieve Arbeidsorganisatie (CIAO)<sup>19</sup> de methode IHW doorontwikkeld. IHW 2.0 is bedoeld als basis voor een meer vraaggestuurde en methodische benadering in het handelen van professionals in de werkgeversdienstverlening.

In IHW 2.0 staat de arbeidsorganisatie centraal, die is gepositioneerd in de arbeidsmarkt waarin veranderingen in vraag en aanbod kunnen fluctueren. Het model is bedoeld om de vraag naar en het aanbod van personeel goed op elkaar af te stemmen, het werk zo te organiseren dat het past bij de (veranderende) capaciteiten en ambities van werkenden en werkzoekenden, maar ook rekening houdt met hun beperkingen ('dynamische persoon-werk fit'). Hierdoor zijn arbeidsorganisaties beter in staat om de diversiteit aan talent, van werkenden en werkzoekenden, optimaal te benutten en duurzame arbeidsparticipatie te bevorderen.

De professionals werkzaam in de werkgeversdienstverlening vervullen belangrijke rollen in de verkenning van mogelijkheden. Deze verkenningaspecten worden benoemd in het model (figuur 1) in het vlak dat vormgegeven is als pijl. Professionals vervullen de rol van bedrijfsadviseur en/of arbeidsanalist. De bedrijfsadviseur verkent de vraag van de organisatie en zet deze af tegen verschillende mogelijkheden voor aanpak voor de bezettingsproblematiek (zie o.a. 'Moeilijk vervulbare vacatures, oplossingen uit de praktijk',<sup>20</sup>). Wanneer traditionele dienstverlening door vacaturevervulling geen of onvoldoende soelaas biedt, is een verkenning voor herverdeling van het werk een optie. De verkenning naar de



Figuur 1. Model IHW 2.0

meerwaarde van herverdeling van werk kan hierover duidelijkheid verschaffen. Iedere activiteit uit de verkenningfase wordt opgevolgd door een advies of plan van aanpak voor het vervolg. Een vervolgstap wordt pas gezet na de borging van commitment en draagvlak binnen de organisatie. Als een organisatie zich kan vinden in het bedrijfsadvies, stelt de bedrijfsadviseur in samenwerking met de organisatie een implementatieplan op. In dit implementatieplan wordt concreet advies gegeven over acties die in de voorbereidende, implementatie- en consolidatiefase genomen moeten worden om te groeien naar een inclusieve arbeidsorganisatie. Professionals monitoren deze drie fasen, en kunnen op verzoek van de werkgever ondersteuning bieden in de communicatie, de borging van draagvlak, en adviseren over mogelijke bijstelling in het veranderproces. IHW 2.0 vraagt zowel van werkgevers als professionals<sup>21</sup> een investering die bijdraagt aan een 'sluitende fit tussen persoon-werk' en voorziet in de nazorg. Tevens kan de Maastrichtse werkcapaciteit monitor methodische nazorg bevorderen.<sup>22</sup>

**Speerpunten**

IHW 2.0 kent een aantal speerpunten: vraag-gestuurd, aanbodbewust, methodisch, inclusief, concreet, 'business proof' en duurzaam. 'Vraag-gestuurd' staat voor aansluiten bij vraag op personeelsgebied van de werkgever. 'Aanbodbewust' betekent dat de betrokken professionals in de werkgeversdienstverlening zich bewust zijn van de beschikbaarheid en de kenmerken van werkzoekenden in regio. 'Methodisch' refereert aan een doelgerichte, systematische en procesmatige aanpak om een antwoord te geven op vraagstelling van de organisatie. De aanpak is 'Inclusief', omdat die zich niet exclusief richt op één specifieke doelgroep, maar op alle werkzoekenden (met een afstand tot de arbeidsmarkt), op re-integrerende medewerkers én op duurzame inzetbaarheid van alle werknemers. 'Concreet' houdt in dat het advies, de aanpak en het implementatieplan helder zijn over het wat, wie, waar, waarom, wanneer, hoe, en de bijbehorende criteria. 'Business proof' betekent dat de inzet van de methode de moeite van de investering in geld, middelen en mankracht waard is voor de organisatie. En als laatste, 'duurzaam' impliceert dat de aanpak gericht is op

## Hoe kun je duurzame inzetbaarheid combineren met inclusie?

Die vraag valt te beantwoorden aan de hand van een voorbeeld uit een kennisintensieve organisatie; een universiteit. Vertrekpunt is een vraag- en probleemverkenning. Uit de conceptuele bedrijfsanalyse komen als belangrijkste personeelsproblemen naar voren: docenten ervaren hoge werkdruk en een hoge administratieve last. De organisatie wil verkennen of de inclusie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt kan helpen om de ervaren werkdruk van de docenten te verminderen, en committeert zich aan het plan van aanpak voor de arbeidsanalyse. Door deze vraaggerichte benadering ligt de focus op het onderwijsproces, en niet zoals gebruikelijk op de staf- en ondersteunende diensten.

### Inclusieve arbeidsanalyse

Tijdens de arbeidsanalyse is het onderwijsproces geanalyseerd door het bestuderen van onderwijsrichtlijnen, en interviews met het management en docenten. In het onderwijsproces volgen jaarlijks zes onderwijsblokken elkaar op, lopen vijf onderwijsblokken parallel aan elkaar en lopen vaardigheidstrainingen parallel hieraan. Vervolgens zijn de taken rondom de onderwijsblokken (voorbereiding, uitvoering en examinering) in kaart gebracht. Per taak is een inschatting gemaakt van de mate van complexiteit, de vereiste vak kennis en competenties, en de benodigde tijd. Op basis hiervan is beoordeeld in hoeverre de taken geschikt zijn voor herverdeling en wat dit op zou kunnen leveren in termen van werkdrukreductie van docenten of kwaliteitsverbetering. Tussentijdse bevindingen zijn teruggekoppeld en besproken met de betrokken docenten in een tweetal groepssessies. In de terugkoppelingsbijeenkomsten gaven de docenten aan positief te staan tegenover een ondersteunend team.

### Bedrijfsadvies

De arbeidsanalyse laat zien dat het mogelijk is om het werk zo te organiseren dat docenten ontlast worden én de onderwijskwaliteit verbeterd kan worden door de inclusie van mensen die nu nog niet kunnen participeren. Het advies is om taken van administratieve aard waarvoor geen specifieke vak kennis en/of opleiding nodig is, toe te bedelen aan een ondersteunend team. Naar schatting is in aanvang voor ongeveer twee fte werk in het ondersteunend team. Het team zou ingericht kunnen worden op basis van een zogenaamd 'mixed-people'-concept. Daarbij wordt een fte ingevuld door een 'reguliere' coördinator (dit zou bijvoorbeeld ook een re-integrerende medewerker kunnen zijn). Deze coördinator wordt verantwoordelijk voor de kwalitatieve borging, de procesbewaking, de directe contacten met de docenten en de begeleiding van de medewerkers uit de doelgroep banenafpraak. De andere fte kan worden ingevuld door bijvoorbeeld twee consciëntieuze en computervaardige kandidaten vanuit doelgroep Banenafpraak. Zij worden verantwoordelijk voor de uitvoerende ondersteunende en administratieve werkzaamheden.

Voorbeeld van taken voor het onderwijsondersteunend team

- opmaken en uploaden van het studenten- en docenten handleiding
- verzamelen en plaatsen van diverse links naar referenties op de studentenportal
- opvragen en uploaden op de studentenportal van hand-outs en presentaties
- verwerken van de aanwezigheidsregistratie
- controleren of studenten opdrachten hebben geüpload en de opdrachten op vaste criteria controleren
- ophalen van gemaakte toetsen bij Bureau Onderwijs, verwijderen nietjes, sorteren toetsvragen, verdelen toetsvragen over docenten, verzamelen toetsvragen en opnieuw samenvoegen per student t.b.v. inzage
- opmaken excelbestand conform toetsplan
- invoeren deelresultaten in excelbestand t.b.v. berekening toetsresultaten
- invoeren van toetsresultaten
- inplannen van studenten voor de toets inzage

van CIAO. [gemma.vanruitenbeek@maastrichtuniversity.nl](mailto:gemma.vanruitenbeek@maastrichtuniversity.nl)  
| Meer info: [www.inclusievarbeidsorganisatie.org](http://www.inclusievarbeidsorganisatie.org)

### Noten

- 1 Sociaal en Cultureel Planbureau (2018). Van sociale werkvoorziening naar Participatiewet.
- 2 [www.arboportaal.nl/onderwerpen/werkdruk](http://www.arboportaal.nl/onderwerpen/werkdruk)
- 3 [www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/46/meer-psychische-vermoeidheid-ervaren-door-werk](http://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/46/meer-psychische-vermoeidheid-ervaren-door-werk)
- 4 [www.beroepsziekten.nl/sites/default/files/documents/NCVB\\_Beroepsziekten\\_in-cijfers-2018.pdf](http://www.beroepsziekten.nl/sites/default/files/documents/NCVB_Beroepsziekten_in-cijfers-2018.pdf)
- 5 [www.rijksoverheid.nl/documenten/brieven/2018/12/14/rapportage-commissie-werken-in-de-zorg-2018](http://www.rijksoverheid.nl/documenten/brieven/2018/12/14/rapportage-commissie-werken-in-de-zorg-2018)
- 6 Zijlstra, F., Mulders, H., & Nijhuis, F. (2012). Inclusieve organisaties. Op weg naar duurzame arbeidsparticipatie. Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken (28).
- 7 Van Ruitenbeek, G.M.C., Mulder, M.J.G.P., Zijlstra, F.R.H., Nijhuis, F.J. N., & Mulders, H.P.G. (2013). Een alternatieve benadering voor herontwerp van werk. Ervaren met de methode Inclusief Herontwerp Werkprocessen. Gedrag & Organisatie, 26, 104–122.
- 8 Nijhuis, F.J.N., Mulders, H.P.G. & Zijlstra, F.R.H. (2011). Inclusief herontwerp van werkprocessen. *Aan de slag*, 1, 20-23.
- 9 Zijlstra, F., van Ruitenbeek, G., Mulders, H., & van Lierop, B. (2017). Designing Work for Inclusiveness. In: *Shaping Inclusive Workplaces Through Social Dialogue* (pp. 121-137). Springer, Cham.
- 10 B. van Lierop (2017). Handboek Functiecreatie, een werkgeversgerichte benadering om banen te creëren voor mensen met een beperking
- 11 [www.sbcm.nl](http://www.sbcm.nl) 'creëren passend werk'
- 12 [www.uwv.nl](http://www.uwv.nl) 'bedrijfsadvies inclusieve arbeidsorganisatie'
- 13 Onderzoek naar knelpunten en mogelijkheden voor de overheid om de banenafpraak te realiseren. Ape onderzoek & advies, 2018
- 14 Van Ruitenbeek, G., Van Lierop, B., Fermin, B., & Andriessen, S. (2018). Duurzame integratie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. *Sociaal Bestek*, 6, 20–22.
- 15 Inspectie Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2018). Aan het werk, voor hoe lang? Zie ook het artikel op p. 35 in deze editie van Sociaal Bestek.
- 16 Factsheets Banenafpraak, 2017 q3 en q4, 2018 q1 en q2 ([www.uwv.nl/over\\_uwv](http://www.uwv.nl/over_uwv)).
- 17 UWV (2018). Duurzaamheid van werk binnen de Banenafpraak 2016-2017. Analyse op basis van het doelgroepregister en de polisadministratie.
- 18 Sociaal en Cultureel Planbureau (2018). Van sociale werkvoorziening naar Participatiewet.
- 19 [www.inclusievarbeidsorganisatie.org](http://www.inclusievarbeidsorganisatie.org)
- 20 [www.uwv.nl](http://www.uwv.nl) 'moeilijk vervulbare vacatures'
- 21 [www.inclusievarbeidsorganisatie.org](http://www.inclusievarbeidsorganisatie.org)
- 22 [www.inclusievarbeidsorganisatie.org](http://www.inclusievarbeidsorganisatie.org)

inclusie en duurzaam behoud van werknemers en werkzoekenden. ■

**Gemma van Ruitenbeek** is onderzoeker aan de Universiteit Maastricht en Managing Director van het

Centrum Inclusieve Arbeidsorganisatie (CIAO).

**Henny Mulders** is adviseur inclusieve arbeidsorganisatie van CIAO en bij het centraal expertisecentrum SMZ/UWV.

**Fred Zijlstra** is hoogleraar Arbeids- en Organisatiepsychologie en Wetenschappelijk directeur