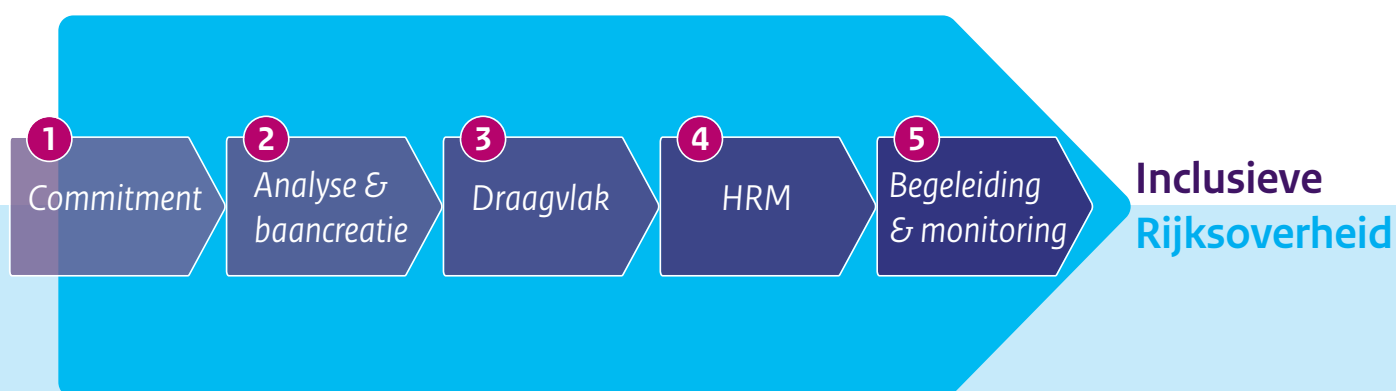


5 pijlers voor een inclusieve Rijksoverheid



Inhoud

Voorwoord	2
Aanleiding en achtergrond	3
Aanloop naar een inclusief Rijk	3
Banenafspraken	4
Doelgroep banenafspraken	4
Het belang van arbeidsparticipatie	5
Waarom is de doelgroep niet zelfstandig in staat tot arbeidsparticipatie?	5
Succesfactoren voor een inclusieve Rijksoverheid	6
5 pijlers voor een inclusieve Rijksoverheid	7
1 Commitment	8
2 Analyse & baancreatie	10
Arbeidsanalyse; speuren naar eenvoudige werkzaamheden.	11
Baancreatie; verkennen van voorwaarden voor herverdeling van werk	13
3 Draagvlak	15
4 HRM	16
5 Begeleiding & monitoring	18
Begeleiding	18
Monitoren van werkvermogen	19
Consolidatie	20

Voorwoord

Voor u ligt de handreiking *5 pijlers voor een inclusieve Rijksoverheid*, een product van de Universiteit Maastricht in nauwe samenwerking met vertegenwoordigers van de ministeries en Team Inclusief, de Rijkspartner realisatie banenafspraken van het Expertisecentrum Organisatie en Personeel (UBR|EC O&P). De samenwerking en productontwikkeling zijn mogelijk gemaakt door het A+O fonds Rijk.

Gezamenlijk hebben de partijen gewerkt aan een programma dat er op is gericht de Rijksoverheid meer 'inclusief' te maken, dat wil in dit kader zeggen: werkplekken creëren voor mensen uit de doelgroep banenafspraken. Het kabinet en sociale partners hebben afgesproken dat er 125.000 banen voor deze doelgroep moeten worden gecreëerd, waarvan 3.340 bij de werkgever sector Rijk.

In de afgelopen drie jaar zijn ongeveer 30 medewerkers bij de Rijksoverheid getraind in het toepassen van de arbeidsanalyse *Inclusief Herontwerp van Werkprocessen*. Daarmee zijn zij in staat hun eigen organisatie door te lichten en geschikte taken te identificeren ten behoeve van het creëren van banen voor mensen uit de doelgroep banenafspraken. Dit heeft in een flink aantal organisatieonderdelen geleid tot integratie van mensen uit de doelgroep en tot agendering van de banenafspraken.

Op grond van opgedane praktijkervaring is in samenwerking met de Universiteit Maastricht een model ontwikkeld voor een inclusieve Rijksoverheid: *5 pijlers voor een inclusieve Rijksoverheid*. Deze handreiking vertaalt de kennis van het aan de Universiteit Maastricht gevestigde *Expertisecentrum Inclusieve Arbeidsorganisatie* naar de praktijk en laat zien hoe door de organisatie zelf die uitdaging opgepakt kan worden.

Fred Zijlstra
Professor in Arbeids- & Organisationspsychologie
Universiteit Maastricht
Directeur Expertisecentrum Inclusieve Arbeidsorganisatie

Simone Roos
Directeur-generaal
Overheidsorganisatie
Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Aanleiding en achtergrond

In dit hoofdstuk wordt kort ingegaan op de aanleiding en achtergrond voor de ontwikkeling van de vijf pijlers voor een inclusieve Rijksoverheid, de banenafspraken en op wie de banenafspraken betrekking heeft. Daarnaast komt het belang van arbeidsparticipatie aan de orde en wordt uitgelegd waarom arbeidsparticipatie voor mensen uit de doelgroep in de loop der jaren steeds moeilijker is geworden. Tot slot worden de succesfactoren voor een inclusieve Rijksoverheid toegelicht.

Aanloop naar een inclusief Rijk

De Rijksoverheid is zich al geruime tijd bewust van haar verantwoordelijkheid met betrekking tot de arbeidsparticipatie van mensen met een arbeidsbeperking. Dit heeft zich enige jaren voor de intrede van de **participatiewet** en de **banenafspraken 2013** vertaald in Maatschappelijk Verantwoord Werkgeverschap (MVW) waarbij de Rijksoverheid zich tot doel stelde 1% van het aantal FTE's binnen de Rijksoverheid beschikbaar te stellen voor mensen met een arbeidsbeperking. Met deze regeling heeft de Rijksoverheid ervaring opgedaan met de inclusie van mensen uit de doelgroep, maar heeft de Rijksoverheid ook ervaren dat het duurzaam creëren van werk voor mensen uit de doelgroep niet eenvoudig is. Veel van het gecreëerde werk bleek niet structureel ingebed in de arbeidsorganisatie waardoor het behoud van het werk voor de doelgroep lastig te realiseren was. Gerealiseerde percentages vervielen veelal in de loop van het jaar, waardoor men in het nieuwe jaar opnieuw kon beginnen.

Om die reden is Team Inclusief, Rijkspartner realisatie banenafspraken van het Expertisecentrum Organisatie en Personeel (UBR|EC O&P), in het kader van het programma 'Duurzaam perspectief voor mensen met een arbeidsbeperking in de Rijksoverheid'¹ een raamovereenkomst aangegaan met de Universiteit Maastricht (UM). Deze raamovereenkomst is mogelijk gemaakt door het A+O fonds Rijk en is aangegaan voor een periode van drie jaar. Hierbij is overeengekomen dat de Universiteit Maastricht medewerkers van de Rijksoverheid traint en coacht tijdens pilots met het anders organiseren van werk om de integratie van mensen uit de doelgroep banenafspraken mogelijk te maken binnen de Rijksoverheid.

Belangrijk basisprincipe voor duurzame inclusie van mensen met een beperkt arbeidsvermogen, is dat het werk afgestemd zou moeten worden op de arbeidsvermogens van *alle* medewerkers (Zijlstra, Nijhuis, en Mulder, 2009)². Werk dient zodanig verdeeld te worden dat iedereen naar vermogen een optimale bijdrage kan leveren aan het bedrijfsresultaat en de werknemers met een diversiteit aan vermogens complementair in de organisatie kunnen functioneren. Een methode die behulpzaam is om op deze manier werk te creëren is bijvoorbeeld de methode IHW.

¹ Programma 2012-2015. Duurzaam perspectief voor mensen met een arbeidsbeperking in de Rijkssector. A.E. de Ruijter, Min. BKZ. dd. 17-01-2013.

² Zijlstra, F.R.H., Mulders, H.P.G., & Nijhuis, F.J.N. (2009). Speciale taken voor speciale groepen. *Tijdschrift voor Bedrijfs- en Verzekeringsgeneeskunde*. Vol. 17(7), 298-301.

In de afgelopen 3 jaar zijn binnen de Rijksoverheid een 30-tal medewerkers getraind in het uitvoeren van arbeidsanalyses ten behoeve van het creëren van banen voor de integratie van mensen uit de doelgroep banenafpraak. In het kader van de training hebben de cursisten binnen hun eigen organisatieonderdeel een pilot arbeidsanalyse uitgevoerd. Dit heeft in diverse organisatieonderdelen geleid tot integratie van mensen uit de doelgroep.

Op grond van opgedane ervaring is in samenwerking met de UM een model ontwikkeld voor een inclusieve Rijksoverheid: **5 pijlers voor een inclusieve Rijksoverheid**. Dit nieuwe en compacte bedrijfsmodel rust op vijf cruciale pijlers voor een inclusieve Rijksoverheid. Deze pijlers omvatten vijf essentiële succesfactoren voor het creëren van duurzame banen voor de doelgroep banenafpraak.

 Lees meer over de stand van zaken m.b.t. de integratie van de doelgroep banenafpraak in module 2 toolbox Rijk: tinyurl.com/toolboxSA2013

Banenafpraak

In het voorjaar van 2013 hebben het kabinet en de sociale partners (werkgevers en werknemers) een sociaal akkoord gesloten. Daarin is vastgelegd dat er 125.000 extra banen gecreëerd worden voor mensen met een arbeidsbeperking. Dat betekent dat er in 2026 100.000 extra banen in de marktsector en 25.000 extra banen bij sector Rijk gerealiseerd moeten zijn. Ook de quotumregeling is een onderdeel van het sociaal akkoord. De quotumregeling kan van toepassing worden als het aantal banen in de banenafpraak niet wordt gehaald. Indien de quotumregeling ingevoerd wordt, krijgen werkgevers met 25 of meer medewerkers de verplichting om een bepaald percentage arbeidsbeperkten in dienst te nemen. Indien zij niet aan dit percentage voldoen, moeten zij een heffing betalen voor elke niet vervulde baan.

 Lees meer hierover in module 1 toolbox Rijk: tinyurl.com/toolboxSA2013 en op: www.rijksoverheid.nl/documenten/publicaties/2015/03/06/kennisdocument

Doelgroep banenafpraak

De doelgroep banenafpraak betreft een groep mensen die aanspraak maken op de **participatiewet** omdat zij niet zelfstandig in staat zijn het wettelijk minimumloon te verdienen. Het gaat om mensen die:

- geregistreerd staan in het **doelgroepregister UWV**, dat geeft hen recht op een garantiebanaan;
- ondersteuning nodig hebben om een baan te vinden en te behouden;
- kampen met een arbeidsbeperking: de minderheid heeft een fysieke beperking, de grootste groep heeft een psychische of verstandelijke beperking veelal in combinatie met sociale problematiek;
- uitstekend een productieve bijdrage kunnen leveren mits aan de voorwaarde voor begeleiding en aangepaste voorzieningen wordt voldaan.

 Lees meer over de mogelijkheden van de doelgroep Banenafpraak in module 4 toolbox Rijk: tinyurl.com/toolboxSA2013

Het belang van arbeidsparticipatie

Arbeidsparticipatie van iedereen die kan werken is vanuit verschillende invalshoeken van belang. Vanuit sociaaleconomisch perspectief is het onwenselijk en op den duur onbetaalbaar om de steeds groter groeiende groep mensen te voorzien van een uitkering omdat zij niet kunnen participeren in de huidige arbeidsmarkt. Ook vanuit maatschappelijk perspectief is arbeidsparticipatie van de doelgroep van belang omdat demografische ontwikkelingen vereisen dat iedereen die in de Nederlandse arbeidsmarkt kan werken ook daadwerkelijk participeert. Anders moet een steeds kleiner wordende groep mensen het geld opbrengen voor een steeds groter groeiende groep mensen en blijven er bovendien te weinig mensen over die al het werk kunnen uitvoeren. Voor mensen uit de doelgroep is het van belang dat zij participeren in werk. Het hebben van werk stelt mensen namelijk niet alleen in staat om in hun eigen levensonderhoud te voorzien en om zelfstandig te kunnen functioneren in de maatschappij, maar werk levert ook een positieve bijdrage aan hun gezondheid en het welzijn.

Waarom is de doelgroep niet zelfstandig in staat tot arbeidsparticipatie?

Mensen uit de doelgroep hebben een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Een afstand die het gevolg is van het feit dat zij niet beschikken over een combinatie van capaciteiten, kennis en vaardigheden die op dit moment in reguliere banen vereist zijn. In de eerste helft van de vorige eeuw zag de Nederlandse arbeidsmarkt er nog heel anders uit en werden ook hele andere eisen aan medewerkers gesteld. Halverwege de vorige eeuw werkte nog 80% van de Nederlanders in de industrie of agrarische sector waarvoor vooral lichamelijke kracht van belang was. Nu werkt 80% van de Nederlanders in de dienstensector. Een dienstensector die voor een belangrijk deel kennis georiënteerd is, die profiteert van allerlei technologische ontwikkelingen en waarin vooral de klant (die vraagt om maatwerk) centraal staat. Bovendien wordt het werk tegenwoordig anders georganiseerd. Daar waar vroeger mensen aangestuurd werden door hun baas, wordt nu in toenemende mate in zelfsturende teams gewerkt. Daarom vereist participatie op de huidige arbeidsmarkt niet alleen een hoog opleidingsniveau en een combinatie van organisatorische-, sociale-, communicatieve- en technische vaardigheden, maar zijn ook persoonlijke kenmerken zoals zelfstandigheid, flexibiliteit en stressbestendigheid onontbeerlijk. In de praktijk blijkt dat een grote groep mensen niet aan al deze eisen kan voldoen. Daarom is deze groep niet zelfstandig in staat om te participeren in de huidige arbeidsmarkt en zijn de participatiewet, de banenafspraken en de quotumwet in het leven geroepen.

PARTICIPATIEDILEMMA

Vraag en aanbod sluiten niet op elkaar aan

Vraag markt	Aanbod/behoefte doelgroep
<ul style="list-style-type: none">• hoog opleidingsniveau	<ul style="list-style-type: none">• beperkt opleidingsniveau < MBO-2
<ul style="list-style-type: none">• werkervaring	<ul style="list-style-type: none">• beperkte werkervaring
<ul style="list-style-type: none">• veelzijdigheid en flexibiliteit	<ul style="list-style-type: none">• beperkt flexibel, behoefte aan eenduidigheid en routinematige taken
<ul style="list-style-type: none">• planning en organisatietalent	<ul style="list-style-type: none">• behoefte aan geplande en gestructureerde opdrachten
<ul style="list-style-type: none">• sociaal en communicatief talent	<ul style="list-style-type: none">• beperkte sociale vaardigheden
<ul style="list-style-type: none">• autonomie	<ul style="list-style-type: none">• behoefte aan begeleiding

Succesfactoren voor een inclusieve Rijksoverheid

Omdat de bestaande functies en vacatures binnen de Rijksoverheid niet passend zijn voor de doelgroep, zal ook de Rijksoverheid passend werk moeten creëren om gevolg te kunnen geven aan de banenafpraak. Op grond van de in de afgelopen jaren opgedane ervaring met het creëren van passend werk voor de doelgroep binnen de Rijksoverheid zijn in samenwerking met de Universiteit Maastricht vijf pijlers ontwikkeld voor een inclusieve Rijksoverheid. Deze pijlers omvatten vijf essentiële succesfactoren voor het creëren van duurzame banen voor mensen uit de doelgroep banenafpraak bij de sector Rijk. Deze essentiële succesfactoren zijn **commitment, analyse & baancreatie, draagvlak, HRM** en **begeleiding & monitoring**. Deze vijf pijlers zijn in het volgende hoofdstuk uitgewerkt.

5 pijlers voor een inclusieve Rijksoverheid

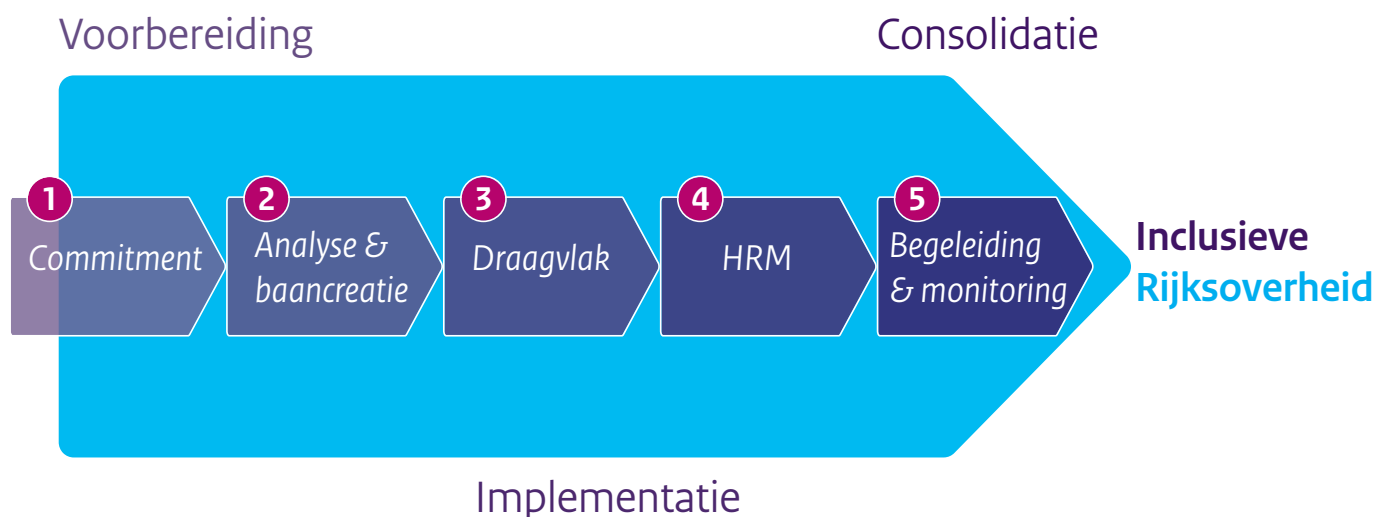
De Rijksoverheid heeft zich in het kader van de banenafspraken tot doel gesteld duurzaam werk te creëren voor mensen uit de **doelgroep banenafspraken**. Omdat de bestaande functies en vacatures binnen de Rijksoverheid niet passend zijn voor de doelgroep, zal de Rijksoverheid passend werk moeten creëren om deze doelstelling te kunnen realiseren. Passend werk voor de doelgroep betekent eenvoudig, niet complex werk waar geen of een beperkt opleidingsniveau voor vereist is. De huidige organisatie van het werk moet daarvoor anders ingericht worden om eenvoudige taken af te kunnen splitsen ten behoeve van banen voor mensen uit de doelgroep. Het is de kunst om het werk daarmee zodanig te organiseren en te verdelen dat de capaciteiten en talenten van de doelgroep én die van de reguliere werknemers optimaal benut kunnen worden.



Lees meer over passend werk in module 4 toolbox Rijk: tinyurl.com/toolboxSA2013

In de afgelopen jaren heeft de Rijksoverheid ervaring opgedaan met het creëren van banen voor de doelgroep en de integratie van de doelgroep binnen diverse bedrijfs-onderdelen. Op basis van deze kennis en ervaring is een model voor de Rijksoverheid ontwikkeld dat bestaat uit vijf succesfactoren voor een inclusieve Rijksoverheid (zie figuur 1). De belangrijkste basis voor het succes van de integratie van de doelgroep wordt gelegd met **pijler 1 commitment**, waarmee de organisatie zich committeert aan de integratie van de doelgroep banenafspraken. Zonder de wil van de directie en het management zal de integratie van mensen uit de doelgroep namelijk niet slagen. De overige vier pijlers zijn eveneens cruciaal en hoeven niet volgtijdelijk de revue te passeren. **Pijler 2 analyse & baancreatie** is nodig om het werk zodanig te organiseren en te verdelen dat de capaciteiten en talenten van de doelgroep én dat van de reguliere werknemers optimaal benut wordt. De daadwerkelijke integratie van mensen uit de doelgroep staat of valt met **pijler 3 draagvlak**. Zonder draagvlak van de collega's die open staan voor mensen uit de doelgroep en bereid zijn deze te accepteren als collega's, zal de integratie niet succesvol zijn. De realisatie van de doelstelling om duurzame banen te creëren voor de doelgroep zal niet slagen zonder een structurele inbedding van de nieuwe banen in de organisatie middels **pijler 4 HRM**. Maar ook zonder **pijler 5 begeleiding & monitoring** van mensen uit de doelgroep is de kans klein dat zij naar hun vermogen volwaardig kunnen participeren binnen de Rijksoverheid. In het vervolg van dit hoofdstuk worden de vijf pijlers nader besproken.

Figuur 1 5 pijlers voor een inclusieve Rijksoverheid



1 Commitment

Committeren van een organisatie aan de integratie van de **doelgroep banenafspraken**

Wat houdt dat in?

- Besluit op managementniveau m.b.t. inclusie doelgroep banenafspraken.
- Draagvlak waarborgen op bestuurlijk niveau.
- Inclusie faciliteren met mensen en middelen:
 - > alloceren budget
 - > beleids-/jaarplan opstellen (doel, te realiseren percentage)
 - > tijdspad/planning vaststellen
 - > benoemen projectleider
 - > projectteam formeren (met in- én externe deskundigen)

Verantwoordelijkheid

- Management/directie

Het besluit om banen te creëren voor mensen uit de doelgroep banenafspraken begint bij draagvlak van de directie en management. Dit omdat het creëren van passende banen en het organiseren van de randvoorwaarden onlosmakelijk aan elkaar verbonden zijn. Duurzame arbeidsparticipatie van mensen uit de doelgroep vraagt om investeringen, deze zullen niet gedaan worden zonder erkenning of overtuiging van de noodzaak en de wil van het topmanagement. Het besluit op het managementniveau zal beslag moeten krijgen in een concreet beleidsplan. In dit plan dient concreet aangegeven te worden welk doel (percentage) op welke termijn het organisatieonderdeel nastreeft en hoe men dit wil realiseren.

TIPS VOOR HET MANAGEMENT

Inclusie van mensen uit de doelgroep biedt toegevoegde waarde:

- door deze mensen werk te bieden lever je een positieve bijdrage aan de samenleving;
- herverdeling van werk kan een effectieve oplossing bieden voor onvervulbare vacatures;
- door een herverdeling van werk kunnen alle medewerkers zich op taken richten waarvoor ze gekwalificeerd en opgeleid zijn en daarmee efficiënter werken;
- door werk van lager niveau toe te delen aan de doelgroep banenafpraak kun je de werkdruk binnen de organisatie verlagen;
- je kunt kosten besparen op inleen van arbeidskrachten en outsourcing;
- diversiteit geeft organisaties kleur en brengt vernieuwing in de organisatie.

Lees meer over commitment op bestuurlijk niveau in module 9 van de toolbox Rijk en over het opstellen en ontwikkelen van een beleidsplan in module 5: tinyurl.com/toolboxSA2013

Na het opstellen van een (beleids/actie-)plan volgt de implementatie van het plan. Om het (beleids/actie-)plan met succes uit te kunnen voeren dient iemand verantwoordelijk en vrijgesteld te worden, bijvoorbeeld door het benoemen van een 'projectleider'. Het gaat om het aanstellen van een aanjager voor de integratie van de doelgroep, iemand die:

- op verschillende niveaus kan acteren en verschillende rollen kan vervullen;
- in staat is om mensen te enthousiasmeren, te mobiliseren, te motiveren en aan te sturen;
- beschikt over leiderschapskwaliteiten en over goede sociale- en communicatieve vaardigheden.

Taken van de projectleider zijn de bewaking van de planning en uitvoering van het (beleids/actie-) plan, het informeren van het management over de voortgang van de integratie van de doelgroep, organiseren van diverse overlegmomenten en informatiemomenten voor de verschillende geledingen in de organisatie ten behoeve van draagvlak en het aansturen van de projectgroep.

De projectgroep kan bijvoorbeeld bestaan uit diverse interne en externe professionals die in de verschillende deelprocessen een rol vervullen. Denk daarbij aan de arbeidsanalist die verantwoordelijk is voor de arbeidsanalyse en het voorstel voor de baancreatie, de externe en interne professionals die een rol vervullen in de werving en selectie van mensen uit de doelgroep (externe bemiddelaars van mensen uit de doelgroep en de interne personeelsmanager), en de werkbegeleiders (buddy's). Het is van belang dat al deze professionals of een vertegenwoordiging daarvan in een projectgroep zitten om tijdig zaken op elkaar af te stemmen.

TIP VOOR CONTACT MET EXTERNE BEMIDDELAARS

Betrek externe bemiddelaars (zoals UWV, jobcoach organisaties, SW-bedrijven of ECO&P procesbegeleiders) tijdig zodat zij:

- mensen uit de doelgroep banenafpraak kunnen gaan selecteren;
- kunnen bijdragen aan een goede match tussen werk, organisatie en persoon;
- kunnen ondersteunen/faciliteren bij training in arbeidsvaardigheden.



Lees meer over de implementatie van beleidsplannen in module 6 toolbox Rijk, het opzetten van een projectorganisatie in module 7: tinyurl.com/toolboxSA2013

2



Analyse & baancreatie

Zoeken naar en het creëren van arbeidsmogelijkheden voor de doelgroep banenafpraak

Wat houdt dat in?

- Analyse van werkprocessen waarbij gezocht wordt naar eenvoudige werkzaamheden en/of mogelijkheden tot vereenvoudiging van werk.
- Beeld schetsen van arbeidsmogelijkheden voor de doelgroep.
- Verifiëren van arbeidsmogelijkheden met het management van de betrokken afdeling en kaders stellen voor creëren van een nieuwe baan voor de doelgroep.
- Opstellen rapport waarin taken herverdeeld zijn met daarin het functieprofiel, betekenis van integratie zittend personeel en de toegevoegde waarde voor de afdeling.

Verantwoordelijkheid

- Projectleider samen met de arbeidsanalist

Om passend werk (= eenvoudig en routinematig werk, met weinig of geen beslismomenten en waar geen of een beperkt opleidingsniveau voor vereist is) voor de doelgroep te kunnen creëren dient de organisatie te worden doorgelicht om elementaire taken te lokaliseren. Daarvoor is een gedegen arbeidsanalyse een vereiste, waarbij de organisatiestructuur en de werkprocessen in ogenschouw genomen worden. De arbeidsanalyse vormt de basis voor de baancreatie. De belangrijkste facetten en aandachtspunten voor zowel **arbeidsanalyse** als de **baancreatie** worden onderstaand besproken.

Wat houdt dat in?

Het via interviews, observaties en analyse in kaart brengen van:

- De kenmerken van de afdeling: doelstelling, plaats in de organisatie, huidige formatie/bezetting.
- De werkprocessen.
- Uitsplitsing van werkprocessen naar taken.
- Taakkenmerken: activiteiten, frequentie en duur.
- Taakeisen: criteria m.b.t. kennis, vaardigheden en competenties.
- Onderverdeling in voor de doelgroep geschikte, mogelijk geschikte en ongeschikte taken/werkzaamheden.
- De werkcontext: cultuur, stijl van leidinggeven, collegiale steun, stressoren, werkomstandigheden en andere ontwikkelingen binnen de afdeling of organisatie.

Verantwoordelijkheid

- Arbeidsanalisten samen met de projectleider

De arbeidsanalyse wordt uitgevoerd door gecertificeerde arbeidsanalisten. In de arbeidsanalyse verkennen zij de mogelijkheden voor baancreatie voor mensen uit de doelgroep banenafpraak door te speuren naar eenvoudige taken. Daarvoor is een gedegen arbeidsanalyse vereist die bestaat uit vijf aspecten: de aard, doelstelling, structuur en omvang van de organisatie, de bedrijfsprocessen, de taken, de taakeisen en de werkcontext. Deze aspecten worden in kaart gebracht middels interviews en observaties. Gecertificeerde arbeidsanalisten kunnen hiervoor gebruik maken van een interviewgide.

Aard, doelstelling, structuur en omvang van de organisatie

De aard, het doel van de organisatie/afdeling en de structuur van de organisatie vormen het primaire kader voor de arbeidsanalyse. Indien de organisatie voor de arbeidsanalist niet bekend is, is het van belang om voorafgaand aan de analyse een helder beeld te krijgen van deze aspecten. Denk daarbij aan de plaats van de afdeling in de organisatie, de onderlinge samenhang met andere afdelingen en de verhouding tot andere afdelingen in de organisatie. Een organogram geeft bijvoorbeeld zicht in deze functionele organisatiestructuur. Daarnaast is informatie over de omvang in termen van bedrijfsgrootte, aantal locaties en de personeelsformatie van belang (hiervoor kunnen bijvoorbeeld de betreffende O&F-rapporten geraadpleegd worden).

Werkcontext

De werkcontext betreft al die aspecten die niet direct gerelateerd zijn aan het werk; het gaat hierbij om de omstandigheden waarin het werk uitgevoerd wordt en de invloed van de omgeving op het werk. Voorbeelden zijn de stijl van leidinggeven, cultuur, collegiale steun (de mate waarin in het werk ruimte is voor begeleiding en sociale steun van collega's), stressoren (piekbelastingen, deadlines en kans op agressie & geweld of blootstelling aan traumatische gebeurtenissen) en de werkomstandigheden (de mate waarin de werkomgeving gezond en veilig is).

De bedrijfsprocessen

Ook de bedrijfsprocessen vormen een cruciaal kader voor de arbeidsanalyse. Bedrijfsprocessen overstijgen namelijk het relatief beperkte zicht dat functiebeschrijvingen geven van de activiteiten die gedaan worden binnen de organisatie. Bovendien vertegenwoordigen de bedrijfsprocessen activiteiten die gekoppeld zijn aan de routing van producten of diensten en die dwars door de functionele structuur van de organisatie heen kunnen lopen.

Werkprocessen kunnen onderverdeeld worden in drie soorten:

- *Primaire processen*: activiteiten die uitgevoerd moeten worden om de doelstellingen van de afdeling of organisatie te kunnen bereiken.
- *Ondersteunende processen*: activiteiten taken die nodig zijn om de primaire processen goed te laten verlopen (bijvoorbeeld bedrijfsvoering).
- *Aanvullende processen*: activiteiten die niet direct gerelateerd zijn aan het doel van de organisatie, maar wel voorkomen in de organisatie, bijvoorbeeld catering en schoonmaak.

Taken

Een belangrijke volgende stap in de arbeidsanalyse is het maken van een verdiepings-slag van de bedrijfsprocessen naar de daarin te onderscheiden taken. Het gaat hierbij om concrete taken die op de afdeling worden uitgevoerd. Welke taken voert men uit en uit welke handelingen zijn deze taken opgebouwd?, Wat is de duur in tijd van die taken?, Hoe frequent worden deze taken uitgevoerd?

TIPS VOOR SPEUREN NAAR TAKEN VOOR DE DOELGROEP

Speur naar taken die niet beschreven zijn in de functiebeschrijving, maar vallen onder de noemer 'overige werkzaamheden', dat betreffen taken:

- die onder het opleidingsniveau van de zittende medewerkers liggen;
- waar men niet aan toe komt en daardoor blijven liggen;
- die men doorgaans eentonig en geestdodend vindt.

Taakeisen

Zodra de taken in kaart gebracht zijn, dienen de bijbehorende taakeisen benoemd te worden. Bij de taakeisen gaat het om het definiëren van de eisen die direct gerelateerd zijn aan de uitvoering van het werk, zoals de vereiste (vakspecifieke) kennis en vaardigheden. In welke mate zijn communicatieve-, sociale- en technische vaardigheden, werktempo, zelfstandigheid en accuratesse voor de werkzaamheden vereist. Op grond van deze input kan een indeling gemaakt worden naar geschikte, mogelijk geschikte en ongeschikte taken voor mensen uit de doelgroep banenafpraak.

Wat houdt dat in?

- **Lokaliseren van eenvoudige werkzaamheden en/of mogelijkheden tot vereenvoudiging van werk.**
- **Beeld schetsen van arbeidsmogelijkheden voor doelgroep.**
- **Verifiëren van arbeidsmogelijkheden met het management van de betrokken afdeling en kaders stellen voor creëren van een nieuwe baan voor de doelgroep.**
- **Opstellen rapport waarin taken herverdeeld zijn met daarin het functieprofiel, betekenis van integratie zittend personeel en toegevoegde waarde voor de afdeling.**

Verantwoordelijkheid

- **Projectleider samen met de arbeidsanalist**

Bij baancreatie gaat het om de verkenning van mogelijkheden voor het anders indelen en verdelen van de taken. Met behulp van een kritische analyse kunnen de mogelijkheden voor deze herverdeling van taken onderzocht worden. Hierbij wordt onderzocht welke taken door een andere functionaris, eventueel op een ander moment, in een andere tijdsvolgorde en/of op een andere plaats uitgevoerd kunnen worden. Vervolgens wordt onderzocht welke voorwaarden er aan de veranderingen gesteld moeten worden met het oog op coördinatie- en afstemmingsvereisten met collega's en de werkprocessen. Overleg over de herverdeling van taken met het management en de zittende werknemers is cruciaal voor het draagvlak, maar zeker ook om de kwaliteit van de arbeid van alle betrokken werknemers te kunnen bewaken. Een benadering, waarbij met de betrokkenen afspraken gemaakt worden over randvoorwaarden en de kaderstelling voor de herverdeling van taken is daarom noodzakelijk.

Met behulp van bijvoorbeeld de matrix (zie tabel 1) kan een verdieping in de arbeidsanalyse aangebracht worden en kunnen met de betrokkenen van de afdeling de mogelijkheden voor baancreatie en de bijbehorende randvoorwaarden verkend worden. De antwoorden op de vragen in kolom 1 en 2 brengen de huidige manier van werken en de onderliggende redenen daarvoor in kaart. Deze vragen zijn, als het goed is, reeds beantwoord tijdens de arbeidsanalyse. Met behulp van de vragen in kolom 3 van de tabel kunnen de verbeter- en verandermogelijkheden onderzocht worden.

Tabel 1 Hulpmiddel voor kritische analyse en basis voor baancreatie

Huidige situatie	Onderliggende redenen	Verbeter- of verandermogelijkheden	Voorwaarden voor baancreatie
Wat moet er gedaan worden?	Waarom wordt dit gedaan?	Wat zou anders/beter gedaan kunnen worden?	Wat is hiervoor nodig?
Wie doet het?	Waarom wordt het door die functionaris uitgevoerd?	Wie zou het anders/beter kunnen doen?	Welke vaardigheden en/of begeleidingseisen worden gesteld?
Wanneer wordt het gedaan?	Waarom op dat moment?	Wanneer zou het beter gedaan kunnen worden?	Wanneer moet het werk uitgevoerd zijn i.v.m. afstemming?
Waar wordt het gedaan?	Waarom daar?	Waar zou het anders/beter gedaan kunnen worden?	Welke voorwaarden worden aan de andere plaats gesteld?
Hoe wordt het gedaan?	Waarom op die manier?	Hoe zou het anders/beter gedaan kunnen worden?	Aan welke coördinatie-voorwaarden moet voldaan worden?

TIPS VOOR BAANCREATIE

Kansen voor banen voor de doelgroep worden vergroot door:

- taken te combineren die uit meerdere functies gesneden worden;
- taken te combineren die op meerdere afdelingen plaatsvinden;
- taken te combineren uit verschillende werkprocessen.

Lees meer over herverdeling van werk in module 10 toolbox Rijk: tinyurl.com/toolboxSA2013

Rapportage

De resultaten van de arbeidsanalyse en de baancreatie worden vastgelegd in een rapport. In de conclusie worden de taken die (mogelijk) geschikt zijn voor de doelgroep beschreven, hoe deze taken herverdeeld en gecombineerd kunnen worden, hoeveel uur werk dat oplevert en wat de toegevoegde waarde daarvan is voor de betreffende afdeling.

Het verwerven van draagvlak voor duurzame integratie van mensen uit de doelgroep

Wat houdt dat in?

Draagvlak in de organisatie is een belangrijke pijler en heeft daarom een centrale plaats in het proces. Creëer draagvlak tijdig door:

- medewerkers te informeren over:
 - de betekenis van integratie van de doelgroep banenafpraak;
 - de kenmerken van de doelgroep en bejegening.
- medewerkers te betrekken in:
 - het proces van arbeidsanalyse en baancreatie;
 - de begeleiding van een collega uit de doelgroep.

Verantwoordelijkheid

- Management/directie samen met de projectleider

Het succes van duurzame integratie van de doelgroep staat of valt bij draagvlak binnen de organisatie. Dat draagvlak begint bij **commitment** op het beslissingsniveau (**pijler 1**) en vervolgens is het van belang om de ondernemingsraad te informeren over het voornemen om mensen uit de doelgroep te integreren en hen zoveel mogelijk te betrekken bij de uitvoering van de plannen.

Stel een communicatieplan op om medewerkers te informeren over het doel, de meerwaarde en de consequenties van de integratie van mensen uit de doelgroep. Communiceer open en transparant over om welke doelgroep het gaat, wat de integratie van de doelgroep voor hen kan betekenen. Doe dit aan de hand van inspirerende goede voorbeelden maar ook minder goede voorbeelden waar men lering uit zou kunnen trekken. Geef medewerkers ook de kans om hun mogelijke bezwaren of angsten te uiten en betrek ze in de oplossing. Betrek ze daarom ook in het proces van **arbeidsanalyse** en **baancreatie**. Door hen te betrekken in de interviews en in het proces van baancreatie in de kritische analyse kunnen zij meedenken over kansen en mogelijkheden en over de mogelijke voorwaarden. Bij baancreatie worden namelijk taken herverdeeld, waardoor taakelementen die beschouwd kunnen worden als momenten van rust of afwisseling weg kunnen vallen. Communicatie en onderlinge afstemming over deze ontwikkelingen, een zogenaamde participatieve benadering, is daarom van belang.

De medewerkers kunnen ook betrokken worden in de **begeleiding**, de manier waarop zij gevraagd en betrokken worden hierin is bepalend voor de manier waarop zij de nieuwe taak zullen ervaren: als taakverrijking of als taakverzwaring.

TIPS VOOR DRAAGVLAK

- Communiceer inspirerende voorbeelden over ervaringen met mensen uit de doelgroep binnen vergelijkbare afdelingen of organisaties.
- Bereid de afdeling zo optimaal mogelijk voor op de komst van een medewerker uit de doelgroep met het rondetafelgesprek.

Lees meer communicatie en het creëren van draagvlak in module 8 en 9 toolbox Rijk: tinyurl.com/toolboxSA2013

4 HRM

Het personeelsbeleid afstemmen op de doelgroep banenafspraken

Wat houdt dat in?

- Aandacht voor inclusie bij algemene werving & selectie en strategische/meerjarige personeelsplanning (SPP/MPP).
- Afstemmen van werving & selectie op de doelgroep.
- Arbeidsvoorwaardelijke procedures afstemmen op de doelgroep.
- Waarborg de juiste inzet van regelingen voor de doelgroep zoals loonkostensubsidie, subsidie voor jobcoach en werkplekaanpassingen.
- Zorgdragen voor een passende introductie en mogelijk inwerkprogramma/traineeship, begeleiding en monitoren van ontwikkeling (functioneringsgesprekken).

Verantwoordelijkheid

- Directie/afdeling HRM samen met de projectleider

Op het moment dat de organisatie het besluit genomen heeft over de integratie van de doelgroep zal dit ook geïntegreerd moeten worden in het personeelsbeleid. De strategische personeelsplanning (SPP/MPP) die gericht is op het voorbereiden, vormgeven en implementeren van beleid rondom de instroom, doorstroom en uitstroom van personeel zal afgestemd moeten worden op de doelstelling van het (beleids/actie-)plan ten behoeve van de integratie van mensen uit de doelgroep, maar ook de verschillende HRM-activiteiten en instrumenten zullen hierop afgestemd moeten worden. Er zal in de werving en selectie bijvoorbeeld gebruik gemaakt worden van andere dan de gebruikelijke wervingskanalen en er zijn specifieke regelingen (zoals loonkostensubsidie en de jobcoach regeling) van toepassing op de doelgroep waar het administratieve proces op aangepast moet worden. Stem ook de arbeidsvoorwaarden af op de doelgroep.

Lees meer strategische personeelsplanning, werving en selectie van de doelgroep en het integratie-proof maken van de administratieve processen in module 12, 14 en 15 toolbox Rijk: tinyurl.com/toolboxSA2013

Introductie

Iedere nieuwe medewerker én elke organisatie is gebaat bij een goede introductie. Mensen uit de doelgroep hebben echter een laag opleidingsniveau en beperkte werkervaring waardoor veelal tekort schieten in basale werknemersvaardigheden (bijvoorbeeld het naleven van bedrijfsprocedures en collegiale omgangsvormen) en nog veel in de praktijk moeten leren. Daarom hebben zij meer dan reguliere werknemers behoefte aan een gedegen introductie. Besteed in de inwerkperiode extra aandacht aan het gewenste arbeidsgedrag en geef bij voorkeur heldere (herhaalde) mondelinge toelichting op het werk, de protocollen en kwaliteitscriteria en de ongeschreven sociale normen.

Een goed introductieprogramma kan ook worden vormgegeven met een traineeship of leer/werkovereenkomst specifiek voor mensen uit de doelgroep. Dit zijn beiden vormen van werken in combinatie met leren. Vormen van werk waarbij zowel mensen uit de doelgroep zelf alsook de organisatie kunnen proeven van wat men te bieden heeft en van elkaar kunnen leren.

TIPS VOOR DE INTRODUCTIE VAN DE NIEUWE MEDEWERKER OP DE AFDELING

Uit onderzoek blijkt dat indien collega's geïnformeerd zijn over de consequenties van de beperking voor het werk, en over de manier van omgang met de nieuwe medewerker, zij zich minder op de beperking richten en meer constructief meewerken aan een plan om de medewerker effectief te begeleiden.

Bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) heeft men ervaring met traineeships voor mensen uit de doelgroep

Aanvullende mogelijkheden voor het creëren banen voor mensen uit de doelgroep

Jobcarving

Het grootste deel van de mensen uit de doelgroep heeft een beperkt opleidingsniveau, dat wil echter niet zeggen dat dat voor iedereen uit de doelgroep geldt. Er is een relatief kleine groep mensen uit de doelgroep met een hoger opleidingsniveau. Voor deze mensen is de afstand tot de arbeidsmarkt relatief kleiner, maar om te kunnen werken zal ook voor hen het werk aangepast moeten worden. Voor hen zouden bestaande functies/vacatures aangepast kunnen worden. In dat geval wordt een functie/vacature op maat gemaakt voor iemand uit de doelgroep en is er sprake van jobcarving.

Lees meer over jobcarving in module 11 toolbox Rijk: tinyurl.com/toolboxSA2013

Social return

Het is ook mogelijk social return afspraken te maken bij aanbestedingen. Social return afspraken houden in dat een vast percentage (vaak 5%) van de opdrachtsom aan social return vertaald moeten worden in werk of leer-/werkplekken voor mensen uit de doelgroep banenafpraak. Er zijn diverse mogelijkheden om invulling te geven aan deze contractvoorwaarde.



Lees meer over social return on investment (SROI) in module 13 toolbox Rijk:
tinyurl.com/toolboxSA2013

5



Begeleiding & monitoring

Begeleiding organiseren & monitoren ontwikkeling van mensen uit de doelgroep banenafpraak

Wat houdt dat in?

- 1e lijns en 2e lijns begeleiding goed op elkaar afstemmen.
- Organiseren van duurzame begeleiding (ook na de introductieperiode) om ervoor te zorgen dat de nieuwe medewerker uit de doelgroep banenafpraak het werk goed kan (blijven) uitvoeren en zich kan ontwikkelen.
- Monitoren van ontwikkeling door regelmatig evaluatie- en voortgangsgesprekken met de medewerker te voeren.

Verantwoordelijkheid

- Projectleider, afdelingshoofd en werkbegeleider

Begeleiding

Omdat mensen uit de doelgroep banenafpraak niet zelfstandig in staat zijn om werk te vinden, worden zij veelal ook begeleid in de toeleiding naar werk door een jobcoach. Vaak begeleidt de jobcoach mensen uit de doelgroep ook tijdens de inwerkperiode en in de periode daarna. Deze jobcoach biedt professionele begeleiding, die op de specifieke aandoening of de sociale omgevingsfactoren van de arbeidsbeperkte medewerker gericht is. Bovendien kan de jobcoach ook als aanspreekpunt voor de werkbegeleider fungeren. Deze (externe) beschouwen we als tweedelijns begeleider.

Voor de eerstelijnsbegeleiding is een directe collega het meest geschikt die fungeert als eerste aanspreekpunt, instructeur en coach voor het dagelijks functioneren van de nieuwe medewerker uit de doelgroep. De taak van werkbegeleider is een extra taak bovenop de normale werkzaamheden en kan een taakverrijking zijn op moment dat de werkbegeleider naast tijd en ruimte binnen de formatie, ook goed toegerust is voor de taak. Een korte training voor de werkbegeleider is aan te bevelen.

TIPS VOOR DE SELECTIE VAN EEN WERKBEGELEIDER OF BUDDY

De werkbegeleider is een directe collega op de afdeling die:

- het dagelijks aanspreekpunt is voor de nieuwe medewerker uit de doelgroep;
- zowel werk- als gedragsgerichte begeleiding geeft;
- intermediair is tussen de medewerker uit de doelgroep en de collega's;
- affiniteit heeft met het begeleiden van mensen uit de doelgroep;
- bij voorkeur een training werkbegeleiding gevolgd heeft.

Lees meer over begeleiding op de werkvloer in module 17 toolbox Rijk: tinyurl.com/toolboxSA2013

Monitoren van werkvermogen

Om medewerkers optimaal te laten functioneren in de organisatie is het van belang regelmatig evaluatiegesprekken te houden. Dat geldt voor iedere medewerker en dus ook voor mensen uit de doelgroep. Zeker in de beginperiode hebben mensen uit de doelgroep regelmatige evaluatiegesprekken nodig om hun vaardigheden en arbeidsgedrag en hun ontwikkeling daarin te evalueren. In een evaluatiegesprek worden uiteraard zowel de dingen die goed gaan besproken alsook de dingen die minder goed gaan. Samen met de betrokken medewerker kunnen afspraken gemaakt worden over leerdoelen en wat de medewerker nodig heeft om het doel te bereiken. Een doel van de evaluatiegesprekken is, hetzelfde als voor reguliere werknemers, om kritisch te kijken of het werk en de werkplek (nog) bij elkaar passen.

Om organisaties te ondersteunen bij de werkbegeleiding van een medewerker uit de doelgroep banenafpraak heeft de Universiteit Maastricht een instrument: de Maastrichtse Workability Monitor ontwikkeld. Volg de link www.inclusiearbeidsorganisatie.org/inclusieve-arbeidsorganisatie/maastrichtse-workability-monitor voor meer informatie.

Consolidatie

Bestendigen van nieuw gecreëerde banen voor de doelgroep banenafspraken

Wat houdt dat in?

- **Communicatiestructuur opzetten voor de projectleiders van de verschillende organisatieonderdelen.**
- **Communiceren van kennis en best practices binnen en buiten het organisatieonderdeel.**
- **Periodieke voortgangs- en evaluatiegesprekken plannen om de voortgang van de integratie van de doelgroep te evalueren en indien nodig beleidswijzigingen te initiëren.**

Verantwoordelijkheid

- **Management/directie en projectleiders**

Wanneer extra banen voor mensen uit de doelgroep gecreëerd zijn, dienen deze banen bestendig te worden in de organisatie om ervoor te zorgen dat er duurzaam banen voor de doelgroep binnen het Rijk beschikbaar blijven. Daarnaast dient de voortgang van het beleidsplan geborgd te worden om zo de 10-jarige doelstelling van de banenafspraken te kunnen garanderen. Daartoe kunnen zeer zeker ook het communiceren en uitdragen van succesvolle praktijken binnen de Rijksoverheid een bijdrage leveren doordat daarmee goede praktijkervaringen toegepast kunnen worden in andere organisatieonderdelen.



Lees meer over borging en opschalen en verbreden in module 16 en 18 van de toolbox Rijk: tinyurl.com/toolboxSA2013

Colofon

Dit is een uitgave van Team Inclusief, Rijkspartner realisatie banenafspraken,
UBR Expertisecentrum Organisatie en Personeel

Auteurs

Drs. G.M.C. van Ruitenbeek*

Prof. Dr. F.R.H. Zijlstra*

*Vakgroep Arbeid- en Organisatie Psychologie, Universiteit Maastricht

Vormgeving

Studio Tint, Den Haag

December 2016

Deze uitgave is een onderdeel van het programma 'Duurzaam perspectief voor mensen met een arbeidsbeperking in de Rijksoverheid' en is tot stand gekomen dankzij een bijdrage van het A+O fonds Rijk.



